Audit Committee Quarterly

II/2016

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

Audit Committee Institute e.V.

Gefördert durch KPMG

Passt die Personal- zur Unternehmensstrategie?

ATTRAKTIV FÜR DEN NACHWUCHS

Die schlichte vergangenheitsbezogene Kontrolle der Geschäftsleitung, die § 111 AktG in den Vordergrund stellt, umschreibt die Aufgaben eines professionellen Aufsichtsrats heutzutage nur unzureichend. Zukunftsbezogene Prävention muss das Ziel jedes verantwortungsbewussten Aufsichtsrats sein. Immer noch unterschätzt werden als zentrale Elemente dieser zukunftsbezogenen Verantwortlichkeit die Personalpolitik und Personalentwicklung. Der wachsenden Automatisierung und Digitalisierung zum Trotz steht unverändert der Mensch im Mittelpunkt eines erfolgreichen Unternehmens. Die Zukunft gehört der »intelligenten Fabrik« (Smart Factory), die sich durch Wandlungsfähigkeit, Ressourceneffizienz, ergonomische Gestaltung sowie die Integration von Kunden und Geschäftspartnern in Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse auszeichnet. Gerade der letztgenannte Aspekt zeigt, dass dem Personalwesen im Zeitalter der Digitalisierung sogar eine Schlüsselrolle zukommt. Einfache Tätigkeiten werden verschwinden, der Bedarf nach hoch qualifizierten Mitarbeitern, die in der Lage sind, neue IT-gestützte Lösungen zur optimalen Erfüllung der Kundenwünsche zu entwickeln und hierzu fundiert zu beraten, wird dagegen drastisch ansteigen.

Der Kampf um die Talente *(War for Talents)* nimmt zu. Schon jetzt ist angesichts der demografischen Entwicklung absehbar, dass es bei vielen Berufen, namentlich im IT-Bereich, einen Mangel an Fachkräften geben wird. Langfristig gebundene, motivierte und hoch qualifizierte Mitarbeiter, die sich aus eigenem Antrieb und Überzeugung der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens stellen, sind der Schlüssel zum Erfolg jedes Unternehmens. Sie wünschen sich von ihren Arbeitgebern längst mehr als angemessenen Lohn – nämlich Angebote für eine attraktive Lebensplanung in Bezug auf Weiterbildung, Gesundheitsmanagement, flexible Arbeitszeiten und Arbeitszeitkonten oder Absicherung im Alter. Und sie erwarten, dass überdurchschnittlicher Einsatz auch anerkannt wird. Neue und alte Arbeitswelten treffen zudem auf immer stärker individualisierte Lebensentwürfe der Mitarbeiter. Selten sah sich damit das Personalmanagement der Unternehmen einer derartigen Fülle von drängenden Zukunftsproblemen ausgesetzt wie derzeit. Ein professioneller Aufsichtsrat muss diese Entwicklung im Blick haben, die HR-Abteilungen bei der Planung unterstützen und dem operativen Management die Umsetzung einer zukunftsorientierten Personalpolitik abverlangen.

Es ist höchst verdienstvoll, dass sich das Audit Committee Quarterly in seiner aktuellen Ausgabe dieses drängenden Themas annimmt. Die breit gefächerten Beiträge des Heftes informieren – zugeschnitten auf die Perspektive des Aufsichtsrats – über die wichtigsten Herausforderungen, die sich im Personalwesen der Unternehmen als Folge der Digitalisierung ergeben. In Praxisberichten aus verschiedenen Branchen werden dem Leser zugleich Antworten auf die Frage nach einer spezifisch auf die Organisation zugeschnittenen Personalstrategie geboten.

Prof. Dr. Martin Henssler
Universität zu Köln
Prorektor für Planung und wissenschaftliches Personal
Geschäftsführender Direktor des Instituts für Arbeits- und Wirtschaftsrecht

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

INHALT

2 **EDITORIAL**
Prof. Dr. Martin Henssler

4 **SCHWERPUNKT: ATTRAKTIV FÜR DEN NACHWUCHS**

4 Digitalisierung und Nachwuchs – im Fokus der Daimler AG
Ursula Schwarzenbart

6 Innovation lebt zuallererst von Unternehmenskultur
Thomas Sattelberger

10 Frühe Verantwortung und attraktive Aufgaben – Erfolgsmodell von Rocket Internet
Oliver Samwer

12 Mit dem richtigen Personal digitale Geschäftsmodelle formen
Frank Geßner

14 Personal- und Unternehmensstrategie im komplexen Unternehmensumfeld
Erna-Maria Trixl

16 »Digital Natives« als künftige Führungskräfte
Prof. Dr. Ruth Stock-Homburg und Dr. Heide Klug

19 Kurzmeldungen

20 **STANDPUNKT |●|**

20 Lernende Boards – Vielfalt und Wechsel fördern Fortbildung
Andrea Abt

23 Selbstregulierung auf dem Prüfstand – Kommt der Kodex in die Jahre?
Prof. Dr. Axel v. Werder

25 Acht Leitsätze für den Dialog zwischen Investor und Aufsichtsrat
Initiative »Developing Shareholder Communication«

28 Berichterstattung über nichtfinanzielle Belange – welche neuen Aufgaben kommen auf den Aufsichtsrat zu?
Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Peter Hommelhoff und Astrid Gundel

32 **AKTUELLE RECHTSPRECHUNG**

32 Herabsetzung der Vorstandsvergütung in der Krise

34 **DIE WELT DER CORPORATE GOVERNANCE: DIE NIEDERLANDE**
Prof. Dr. Axel Hagedorn

36 **PUBLIKATIONEN**

37 Impressum

38 **AUSGEWÄHLTE ZEITSCHRIFTENARTIKEL**

39 Bestellformular

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Ursula Schwarzenbart

Digitalisierung und Nachwuchs – im Fokus der Daimler AG

Konzern verknüpft Unternehmens- und Personalstrategie

Die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie ist für Daimler keine rein technische Fragestellung, sondern auch eine der Weiterentwicklung des Unternehmens und der Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. So hinterfragt beispielsweise der Aufsichtsrat, wie die Personalstrategie sicherstellt, dass die Digitalisierung bei Daimler umgesetzt werden kann. Sind Rahmenbedingungen wie Mitarbeiterprofile, Qualifikation, Unternehmenskultur und Einstellung hierfür geeignet?

Das Unternehmen beschäftigt sich schon lange mit dem Thema »Digitalisierung« und entwickelt die Strategie ständig weiter. Inhalte sind dabei u. a. die Antworten auf folgende Fragen:

- Wie verändert sich unsere Industrie?
- Welche zusätzlichen Profile brauchen wir in Zukunft?
- Welche digitalen Talente haben wir an Bord, welche Talente brauchen wir perspektivisch zusätzlich?
- Wie müssen wir die eigene Belegschaft weiterqualifizieren?

Dass Digitalisierung kein bloßes IT-Thema ist, sondern das gesamte Geschäftsmodell verändert, zeigt exemplarisch die Hotelbranche. Wo früher lange Jahre eine Kundenbeziehung aufgebaut wurde, reduziert sich das Kundenmanagement heute oft auf die Marge. Die Kunden suchen und buchen über Vermittlungsportale, vergleichen Preise, Leistungen und Kundenbewertungen. Alles, was interessant ist – die Beziehung zum Kunden, die Marge etc. –, läuft über den Vermittler bzw. die Datenservices. Das Geschäft hat sich dramatisch verändert.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Ursula Schwarzenbart verantwortet das Talent Management bei der Daimler AG und ist Chief Diversity Officer des Konzerns. Ihr Ziel ist es, dass Unterschiedlichkeit und Vielfalt der Mitarbeiter aus gut 150 Nationen im Konzern nicht als Barriere, sondern als Entwicklungspotenzial verstanden werden.

Die Digitalisierung verändert auch die Automobilindustrie. Bislang galten Motor, Getriebe und Fahrwerk – neben dem Design – als wesentliche Unterscheidungsmerkmale. Künftig werden sich die Fahrzeuge zusätzlich in Fragen der Mobilität unterscheiden: autonomes, vernetztes Fahren, Datennutzung, Geschwindigkeit und Komfort der Services etc. Dann wird Digitalisierung im Fahrzeug ein wichtiges Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb sein. Höchste Qualität, Komfort, Luxus und emotionales Fahrerlebnis – damit wird Daimler auch in Zukunft überzeugen wollen.

Aufmerksam zu sein, ist das Wichtigste in der Mitte des digitalen Wandels

In Zeiten des disruptiven Wandels ist vieles nicht plan- oder absehbar. Wir wissen nicht, welche Services möglich sind und welche sich tatsächlich durchsetzen. Dinge ändern sich sehr schnell. Darum müssen wir uns regelmäßig fragen: Sind wir auf dem richtigen Weg? Sind unsere Kultur und Einstellung für die Zukunft geeignet? Wir müssen uns immer wieder neu erfinden und richtig aufstellen.

Wie können wir Vielfalt in allen Dimensionen sicherstellen? Dazu arbeiten jüngere und ältere Mitarbeiter im Unternehmen durchgängig zusammen. Mit Blick auf disruptive Strategien und Digitalisierung sind an entscheidenden Stellen im oberen und mittleren Management auch Anders- und Querdenkende tätig, damit neue, innovative Gedanken und mögliche Zukunftsentwicklungen in den Entscheidungsgremien vertreten sind. Frische und kreative Köpfe in allen Managementebenen zu fördern und sich der Disruption zu stellen, halte ich für sehr wichtig. Um die disruptiven, frischen Köpfe für traditionelle, große Industrieunternehmen wie Daimler zu begeistern, müssen wir attraktive Angebote machen. Dazu gehört vor allem, überzeugend zu vermitteln, dass Daimler ein Unternehmen ist, das auch für die Zukunft hervorragende Perspektiven bietet, weil es frühzeitig die Weichen für den digitalen Wandel richtig stellt. Dazu gehören vor allem Themen wie Arbeitskultur, Entwicklungsperspektiven, Karrieremöglichkeiten, Kreativität und Innovationsfähigkeit.

Start-up oder erfolgreicher Traditionskonzern: das Beste aus beiden Welten

Attraktiv für den Nachwuchs zu sein heißt, für eine Generation attraktiv zu sein, die in großen Teilen einen »Make the World a better Place«-Gedanken verfolgt. Für diese Generation ist ein großes, etabliertes Industrieunternehmen nicht immer die erste Wahl bei der Jobsuche. Deshalb arbeiten wir daran, in unserer Unternehmenskultur noch stärker Elemente aus der Start-up-Mentalität mit flachen Hierarchien, Feedback-Kultur, Eigenverantwortlichkeit und einem unprätentiösen Umgang miteinander zu verankern. Aber natürlich kann man ein seit Jahrzehnten weltweit erfolgreiches Unternehmen mit 285.000 Mitarbeitern nicht mit einem Silicon Valley-Start-up vergleichen. Interessant ist allerdings auch folgendes Phänomen: Während große Industrieunternehmen nach mehr Start-up-Mentalität streben, schauen gleichzeitig viele schnell gewachsene Start-ups danach, wie traditionelle große Unternehmen über Jahrzehnte erfolgreich bestehen können. Im Dialog könnten wir das Beste aus beiden Welten zusammenbringen.

Zusammenfassend: Die Digitalisierung ist in vollem Gange. Die Industrie wird sich massiv verändern und die Arbeitsgenerationen im Unternehmen werden sich permanent weiterentwickeln, nicht nur im technischen Sinne des Know-how-Aufbaus. Vor allem die neuen Arbeitsformen, die durch die Digitalisierung erst möglich werden, prägen die Zukunft. Daher werden sich Unternehmen grundsätzlich damit beschäftigen, wie ihre Arbeit zu organisieren ist und welche Regeln und Rahmen neu zu definieren sind. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Thomas Sattelberger

Innovation lebt zuallererst von Unternehmenskultur

In der deutschen Wirtschaft ist die Balance zwischen Effizienz und Innovation derzeit gestört. Dies hat zutiefst mit dem Thema Unternehmenskultur zu tun, weil Innovation zuallererst von Kultur lebt! Der Kultur der Freiheit, des Machens, des Experimentierens – und *nicht* der Kultur des Ausführens, des Gehorchens und des Standards. Dieser Grundlage der Zukunftsfähigkeit muss sich der Aufsichtsrat dringend und durchgehend widmen.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Thomas Sattelberger, ehemaliger Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Deutsche Telekom AG, der Continental AG sowie ehemaliges Vorstandsmitglied der Lufthansa Passage

www.sattelberger-thomas.de
TWITTER@th_Sattelberger

Unternehmenskultur ist insbesondere in Zeiten der Disruption und der Transformation – z. B. bei Unternehmensspaltungen wie gerade bei E.ON – ein erfolgsentscheidendes Element. Und eine zentrale Führungsaufgabe des Vorstands. Wenn die lang etablierte Unternehmenskultur und die lang etablierten Geschäftsroutinen nicht einem radikalen Wandel unterzogen werden, scheitert die Transformation. In den Aufsichtsräten wird dieses Thema bislang ausgeklammert oder unterschätzt. Viele Aufsichtsräte sind noch in der alten Logik gefangen; sie sind fachlich versiert, was betriebswirtschaftliche, branchenbezogene und strategische Fragen anbelangt. Mit kultureller Transformation beschäftigen sie sich häufig nur am Rande. Richtig ist das Gegenteil: Der Aufsichtsrat muss sicherstellen, dass der Vorstand die Gestaltung einer passenden Unternehmenskultur als eine seiner zentralen Aufgaben annimmt. VW und Deutsche Bank sind mahnende Beispiele. Und auch die Kultur des und im Aufsichtsrat selbst ist entscheidend.

Unternehmenskultur – entscheidend vom Aufsichtsrat bis zur Belegschaft

Eine Gefahr der Unternehmensentwicklung besteht, wenn Aufsichtsratsgremien mental eher auf organischen, evolutionären Wandel ausgelegt sind, obwohl das Unternehmen absehbar vor disruptiven Veränderungen steht. Viele Aufsichtsräte haben in ihrem Berufsleben zwar wirtschaftliche Schwierigkeiten gemeistert, aber keine Geschäftsmodell-Transformation gestaltet. Gerade in den Aufsichtsräten sind kritische Denker/innen, Disruptoren, Menschen, die gegen den Strom schwimmen, gefordert. Die Kultur der konsensorientierten Deutschland AG, der Konformität im Aufsichtsrat, wird eindringlich herausgefordert.

Deshalb bedeutet Diversität im Aufsichtsrat auch nicht zuallererst, den Anteil bestimmter Gruppen – Frauen, Nationalitäten, Fachgebiete etc. – zu erhöhen, sondern vor allem Andersdenkende und -handelnde einzubeziehen. Das Gesetz zur Frauenförderung war zwar eine überfällige, aber keine hinreichende Maßnahme. Die Frauen, die derzeit im Aufsichtsrat sitzen, sind häufig ähnlich geeicht wie ihre männlichen Kollegen und passen sich oft schnell an. Was wir jedoch in den Unternehmen und auch in den Aufsichtsräten brauchen, sind kritische Denker, Persönlichkeiten mit starken hinterfragenden und konfrontierenden Positionen: Männer wie Frauen.

Auch Transformationskompetenz fehlt nach meinem Eindruck aktuell in deutschen Aufsichtsgremien. In Energiewirtschaft, Bankensektor sowie Mobilität (Auto, Bahn) hat der Aufsichtsrat z. B. in den vergangenen Jahren zu zurückhaltend, starr und immobil agiert. Ein lebendiger Aufsichtsrat hätte früher intervenieren müssen. Hier wäre es wichtig gewesen, die Diskussion um die Erweiterung des Geschäftsmodells hin zu erneuerbaren Energien, Fintechs oder Fernbussen zu forcieren. Es braucht divers zusammengesetzte Leitungs- und Aufsichtsgremien, in denen Personen vertreten sind, die mit Transformation Erfahrungen haben. Und eben Disruptoren von außen.

Unternehmen, die vor oder in Transformationen stehen, sollten unternehmensexterne Aufsichtsratsvorsitzende gewinnen und nicht – wie bei VW – auf den alten Stallgeruch setzen. Zudem halte ich es für problematisch, wenn sich Aufsichtsrat und Vorstand quasi mit Seilschaften bzw. Getreuen umgeben. Dies garantiert ihnen zwar persönlich einen gewissen Schutz und Loyalität; gleichzeitig fehlen dann aber die notwendigen kritischen Stimmen.

Wirtschaftliche Leistung und Kultur

Die Unternehmenskultur steuert im Guten wie im Problematischen das Verhalten im Unternehmen. Denken wir an die »Gute Mutter Lufthansa«, die selbst nach 9/11 die ganze Unternehmensfamilie schützte. Pilotenstreiks – mit all ihren schlimmen Auswirkungen – sind dann in Zeiten nötigen Sparkurses Antwort dieser »

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Anspruchskultur, da diese Mitarbeitergruppe in der Vergangenheit eben einen nachgiebigen Umgang gewöhnt war. Wird in einem Unternehmen die messbare, an Zahlen orientierte (»harte«) Leistung besonders honoriert, prägt auch dies die Kultur und ist idealerweise ein Ansporn, kann andererseits aber auch zu Rücksichtslosigkeit innerhalb der Belegschaft führen. Es ist eine zentrale Aufgabe der Unternehmensführung, die feine dünne Linie zwischen »fürsorglicher Under-Performance« und »rabiater Über-Performance« zu gehen. Maß und Mitte gilt auch hier.

Kritisches Talent braucht Promotoren, nicht Sozialisatoren

Zukunftsfähigkeit braucht Innovationen. Dafür benötigen Unternehmen Mitarbeiter, die andere Wege denken und gehen können. Die Realität sieht derzeit häufig anders aus: So zeigt eine Studie von XING (Kompass Neue Arbeitswelt 2015), dass nur 20 Prozent der Unternehmen Querdenker schätzen und einstellen. Viele Firmen pferchen zudem ihre Talente in High Potential-Programme, in denen sie im Unternehmen sozialisiert werden und schnell vom althergebrachten Kultursystem »infiziert« werden. Damit erstickt man das kritisch-analytische Talent.

In Deutschland und im kontinentaleuropäischen Raum orientiert sich die Unternehmenskultur häufig an Vergangenheit und Gegenwart. Die Mitarbeiter fragen sich: Wie habe ich die Firma bisher erlebt, wie ist sie mit mir umgegangen? Diese Denkweise befördert die sogenannte German Angst vor Veränderung und verhindert, dass sich Unternehmen aus ihrer tradierten Kultur befreien. Um sich neuen Anforderungen erfolgreich zu stellen, ist es aber häufig erforderlich, die Unternehmenskultur entsprechend anzupassen. Hier wäre es wichtig, den Mitarbeitern schon im Heute eine Unternehmenskultur zu vermitteln, die ständige Veränderungsfähigkeit thematisiert, so wie dies eher in den USA und Großbritannien der Fall ist.

Die Unternehmenskultur ständig zu hinterfragen, gehört zu den zentralen Aufgaben der Unternehmensführung

Die Debatte ist wichtig, um im Unternehmen einen nur vordergründigen Konsens aufzubrechen und so unter der Oberfläche schwelende Konfliktherde aufzudecken und zu lösen, bevor sie eskalieren. Werte sollten regelmäßig dahin gehend auf den Prüfstand gestellt werden, ob sie noch zeitgemäß sind und ob sie im Unternehmen tatsächlich gelebt werden. Leider wird in Unternehmen ein nur vordergründig bestehender Konsens häufig erst durch äußere Ereignisse aufgedeckt, so wie zuletzt z. B. bei Deutsche Bank, Thyssen Krupp oder VW. Hier bewirkt erst die Krise den Einbruch des überkommenen Wertesystems, was sich letztendlich auch als Chance für das Überleben eines Unternehmens herausstellen kann. Ein von außen erzwungener Wandel der Unternehmenskultur sollte jedoch eher Ultima Ratio sein, da er ja einer Bankrotterklärung eigenen Handelns gleichkommt.

Kultur als lebendiges und lernendes System – keine in Stein gemeißelten zehn Gebote

Einen starren Wertekanon halte ich für überholt. Wichtig ist, dass die Unternehmenskultur als etwas wahrgenommen wird, das ständig neu austariert werden muss. Im Unternehmen eine offene Diskussion hierüber immer wieder aufs Neue zu initiieren, ist gelebte Kultur.

Zentral wichtig ist, dass allen Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben wird, sich in diesen Prozess miteinzubringen. Über die sozialen Netzwerke haben sie heute ohnehin die Möglichkeit, spontan ihre Meinung zum Geschehen in ihrem Unternehmen zu artikulieren. Diese neue Artikulationsmöglichkeit macht es den Unternehmen zunehmend schwer, eine Kultur einseitig von oben herab zu diktieren. In dem von der Unternehmensführung initiierten ständigen Dialog sollten auch alle relevanten Stakeholder wie Kunden, Investoren und die interessierte Öffentlichkeit einbezogen werden. Gute Unternehmenskultur kann somit nur durch Fahren auf mittlere Sicht erreicht werden.

Das Hinterfragen der momentan praktizierten Unternehmenskultur wird meiner Meinung nach in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen. So wird etwa die Hälfte der DAX30-Unternehmen ihr Geschäftsmodell in absehbarer Zeit massiv überarbeiten müssen; jedes dritte der DAX30-Unternehmen sehe ich schon heute in einer kritischen Situation. Aber es ist spürbar, wie schwer die Unternehmen sich damit tun, kulturelle Zwänge zu überwinden und Neues zu konfigurieren.

Wichtig ist es, den Mitarbeitern bei Transformationsprozessen stets eine Perspektive und Orientierung zu bieten. Eine Kultur (zu) rasanter Veränderungen – durch ständige Führungswechsel und Umorganisationen – birgt das Risiko, dass sich Zynismus innerhalb der Belegschaft breitmacht.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

»Kennzeichnend für eine gute Unternehmenskultur ist die Balance zwischen weichen Faktoren und harter Kontrolle.«

Vier Komponenten guter Unternehmenskultur

- **Erlebte und praktizierte gute Führung und Zusammenarbeit.** Neben Führung spielt auch die horizontale Zusammenarbeit zwischen Unternehmensmitarbeitern und -bereichen eine wichtige Rolle; hier gilt es, ohne Bereichsegoismus auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten.
- Sie muss **nachhaltig** bestehen – und nicht bei jedem Vorstandswechsel verworfen werden.
- Gute Unternehmenskultur beruht auf einem **sich organisch anpassenden Wertekanon,** der stillschweigend und alltäglich gelebt und insbesondere in Umbruchzeiten auch explizit formuliert wird.
- Geschriebene Gesetze und Normen zu Governance-Strukturen und zur Compliance wirken strukturell auf die Unternehmenskultur ein.

Verknüpfung von Kultur und Unternehmensführung – Entwicklung der Unternehmenskultur in den letzten 50 Jahren

Die Unternehmenskultur hat sich in den letzten 50 Jahren stark verändert. In den 1970er- und 1980er-Jahren wurde noch ein sehr breitflächiges Konzept des Kulturwandels wie z. B. der werteorientierten Führung bei BMW angestrebt. In den 1990er-Jahren stand aufgrund des beginnenden Börsenkapitalismus und der Globalisierung die Effizienzsteigerung im Vordergrund. Kultur wurde zur Exekutionsmaschinerie. Dieser Trend setzte sich in den 2000er-Jahren – verstärkt durch die Krisen in den Jahren 2001 und 2007/2008 – fort. In jüngerer Zeit gibt es Tendenzen, die Unternehmenskultur wieder umfassender zu thematisieren. «

Vier Stellschrauben zur Verbesserung der Kultur in deutschen Unternehmen

Innovation vor Effizienz

Die in Deutschland gelebte Unternehmenskultur räumt der Effizienz leider einen höheren Stellenwert ein als der Innovation. Innovation ist aber essenziell. Eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur zeichnet sich durch flache Hierarchien aus – nicht Ehrerbietung vor Hierarchie. Kritisch-analytisches Talent muss Platz und Raum bekommen.

Personalfunktion stärken, um Kulturdebatte zu initiieren

Für diese Aufgabe ist die Personalfunktion derzeit oft nicht stark genug. Die Personalfunktion nahm im Unternehmen lange Zeit die Rolle des Advocatus Diaboli ein. Mittlerweile hat sie sich zu einer Art »Fußabstreifer« im Unternehmen entwickelt. Hier gilt es, ihre Funktion wieder zu stärken.

Keine Fraternisierung mit Gewerkschaften

Mit Sorge betrachte ich die zunehmende Fraternisierung zwischen Gewerkschaften und dem Management. Dies schadet der Unternehmenskultur und ist nicht im Interesse der Organmitbestimmung. Management und Gewerkschaften sollten dem im Sinne von Check und Balance entgegentreten.

Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex stärken

Die Regierungskommission muss sich verstärkt dem Thema Aufsichtsrats- und Unternehmenskultur widmen. Bei Unternehmenskrisen und -skandalen sollte sie eruieren, welche Rolle die Unternehmenskultur gespielt hat und sich äußern. Die Kommission sollte hier mehr Unterstützung durch die Unternehmen erfahren.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Oliver Samwer, Gründer und Vorsitzender des Vorstands der Rocket Internet SE

Oliver Samwer

Frühe Verantwortung und attraktive Aufgaben – Erfolgsmodell von Rocket Internet

Rocket Internet – die DNA

Extrem schnell

Total rational

Auf die Sache kommt es an. Egal, wer eine Idee hat, wie jemand mit der Firma besonders verbunden ist; unabhängig davon, was wir gestern dachten; wenn wir heute neue Erkenntnisse haben oder anders denken, verwerfen wir die vorherige Idee und müssen die Dinge anders sehen – auch wenn das oft nicht einfach ist, sein Ego zu überwinden!

Global

Wir glauben stark an »Deutschland – die Export-Nation« – wir tragen unser Geschäftsmodell in viele Länder.

Analytisch

Wir setzen auf den analytischen *Unternehmer* und suchen eher nicht den *Einstein* des Unternehmertums.

Rocket Internet – das Anforderungsprofil

Wir suchen den »analytischen Unternehmer«, der strukturiert handelt und analytisch denkt. Er ist bereit, Verantwortung zu übernehmen und hart zu arbeiten.

Global heißt für uns, in schwierige Länder zu gehen – keine Begrenzung auf ein Berufsleben in London, Paris oder Frankfurt mit einem attraktiven Umfeld.

Führungsqualität ist gefordert – es gilt, ein Team zu leiten und zu motivieren.

Ein »Talker«, der hervorragend präsentiert, aber nicht ausreichend analytisch ist, wird ebenso wenig ein »Rocket« wie ein »Assistent Professor«, der sehr analytisch ist, aber kein Team führen kann. Wichtige Eigenschaft: Einsatzbereitschaft.

Die Hauptattraktion an digitalen Start-ups im Vergleich zu traditionellen Unternehmen ist, jungen Menschen früh Verantwortung zu übertragen.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Rocket Internet, gegründet 2007, beschäftigt heute 30.000 Mitarbeiter in seinem Unternehmensnetzwerk, das in über 110 Ländern auf sechs Kontinenten aktiv ist.

Rocket Internet – die Anziehungskraft

Für überwiegend jüngere Menschen ist das Anforderungsprofil attraktiv, sie würden sich sonst bei Hedgefonds, Investmentbanken oder Beratungsgesellschaften bewerben.

Gute Leute ziehen andere gute Leute an. Die Hälfte unserer Bewerber kommt aus dem Netzwerk unserer Mitarbeiter. Die andere Hälfte werben wir gezielt an deutschen und amerikanischen Business Schools und technischen Universitäten.

Die Vergütung ist ein schlagendes Argument. Wir bieten im Gegensatz zu den meisten Unternehmen Aktienbeteiligung statt Aktienoptionen.

Rocket Internet steht für direkte Verantwortung. Wir glauben an die Mitarbeiter. Wir brechen Aufgaben und die damit zusammenhängende Verantwortung stark herunter, statt riesige Teams zu bilden. Bei uns erhält man sehr früh Personalverantwortung – zunächst für 5, dann 10, 20 oder 30 Mitarbeiter. Wir erwarten, dass sich alle extrem einsetzen und lernbereit sind. Im Gegenzug haben unsere Mitarbeiter sehr viele Freiheiten.

Dies ist der Anreiz, länger bei Rocket Internet zu bleiben. Es gibt wenige Unternehmen, in denen Mitte-20-Jährige schon so viel Verantwortung tragen. Das motiviert die Mitarbeiter. Genauso wie die Möglichkeit, relativ frei seinen Arbeitsort (Homeoffice) zu wählen.

Wir arbeiten mit dem Mantra der »deutschen Tugenden«: Harte Arbeit führt zum Erfolg. Unser Erfolgsmodell, auf Jugend zu setzen, mit früher Verantwortung und extrem attraktiven Aufgaben bei entsprechender Incentivierung – das ist unseres Erachtens auch künftig erfolgreich.

Als Führungsperson in einem traditionellen Unternehmen den erfolgreichen Weg in die digitale Zukunft gehen …

… hieße für mich: 2 oder 3 junge, internetaffine Leute von 25 bis 32 Jahren um mich scharen. Diese würde ich 6 bis 9 Monate persönlich ausbilden. Ich würde ihnen konkrete Aufgaben stellen wie etwa »Wir müssen einen Weg finden, die Digitalisierung umzusetzen …«, ihnen relativ große Verantwortung übertragen und schließlich den oder die Besten erfolgreich machen. Das motiviert gute Leute, zu kommen und zu bleiben. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Frank Geßner

Mit dem richtigen Personal digitale Geschäftsmodelle formen

Die Bedeutung von Digitalisierungsspezialisten für Unternehmen

Frank Geßner, IT- und Internet-Experte, ist einer der Pioniere im E-Commerce sowie der deutschen Start-up-Szene. Er war Mitgründer und CTO bei Intershop und CIO bei Delivery Hero. Seit 2014 betreibt Frank Geßner den IT-Job-Marktplatz 4Scotty und ist als selbständiger Berater bei enable2grow tätig.

Die Digitalisierung der Wirtschaft ist unaufhaltsam und bringt große Veränderungen in allen Lebens- und Geschäftsbereichen mit sich. Für Unternehmen bedeuten diese Neuerungen massive Auswirkungen auf die gesamte Wertschöpfungskette, sämtliche Geschäftsprozesse, die Marktpositionierung im Wettbewerb und natürlich die Umsatzquellen. Den Wandlungsprozess im Rahmen der Digitalisierung so optimal wie möglich zu gestalten, sollte also im Interesse eines jeden Unternehmers liegen. Denn wer das Potenzial der Digitalisierung am besten ausschöpft, sichert sich enorme Wettbewerbsvorteile. Wer hingegen diese Chance versäumt, riskiert, von der Konkurrenz überholt zu werden, wie zahlreiche Beispiele insbesondere aus dem traditionellen Handel belegen.

Für die richtige Umsetzung von Digitalisierungsprojekten bedarf es jedoch neben einer durchdachten Strategie vor allem des geeigneten Personals. Die Rede ist von Digitalisierungsspezialisten, die Unternehmen bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und der Gestaltung passender Geschäftsprozesse unterstützen, um von der Digitalisierung maximal zu profitieren – von der Vision bis hin zur Umsetzung. Erforderlich ist einerseits eine Führungsmannschaft, die der digitalen Transformation höchste Priorität und ihr volles Commitment gibt. Andererseits sind erfahrene Mitarbeiter gefragt, die über die nötige Kompetenz verfügen, die passenden digitalen Ideen zu entwickeln, die vielversprechendsten Projekte auszuarbeiten, um sie dann mit agilen Methoden Schritt für Schritt umzusetzen.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Unternehmen auf der Suche nach Spezialisten

Diese Projekte sind oftmals enorm komplex, da viele Bereiche, Geschäftspartner, Kunden und Drittsysteme mit unterschiedlichen Daten und neuen IT-Architekturen verbunden werden müssen. Sie sollen ein effizientes digitales Geschäftsmodell ermöglichen, das in der Anwendung bei Neueinführung im Unternehmen jedoch unerprobt ist. Die Kosten und das Risiko, die gewünschten Ergebnisse nicht zu erreichen, sind entsprechend hoch. Scheitert solch ein Modell, kann dies einen sehr hohen wirtschaftlichen Schaden anrichten. Dementsprechend sind Erfahrungen mit komplexen Digitalprojekten oder -unternehmen sehr wichtig für die verantwortlichen Manager oder Projektleiter. Firmen sind daher auf der Suche nach Spezialisten, die derartige Projekte bestmöglich führen und operativ begleiten können.

Doch wie definieren sich solche Experten überhaupt und welche Kompetenzen sollten sie mitbringen? Eine mehrjährige Erfahrung im Managen von Digitalprojekten mit hoher Komplexität und nachweislichem Erfolg ist bei der strategischen Führung der Digitalisierung von Geschäftsmodellen und -prozessen ausschlaggebend. Dazu gehört sowohl ein fundiertes Verständnis digitaler Geschäftsmodelle als auch operative Erfahrung im digitalen Business, vor allem in den Kernfunktionen IT, Produkt, Marketing und Vertrieb sowie das Controlling mittels relevanter KPI. Um die IT-Architektur mitgestalten zu können, sind fundierte IT-Kenntnisse erforderlich. Kunden-, Wettbewerbs- und Markt-Know-how sollten genauso vorausgesetzt werden wie Fachwissen in Sachen Datensicherheit. Neben den wichtigen analytischen Fähigkeiten sollten die digitalen Experten auch ein hohes Maß an sozialer Kompetenz (EQ) und kommunikative Fähigkeiten mitbringen, um bereichsübergreifende Abstimmungen koordinieren zu können, Brücken zwischen dem alltäglichen Business und der IT zu bauen und die Absprachen mit Partnern, Kunden und Dienstleistern zu steuern.

Externer Berater versus Festangestellter

In traditionellen Unternehmen sind Digitalisierungsspezialisten in der Regel kaum intern zu finden und die Weiterbildung von bestehendem Personal mittels Schulungen ist selten ausreichend. Besonders für Unternehmen mit wenig digitaler Erfahrung ist es ratsam, externe Experten hinzuzuziehen. Nachteil hierbei ist jedoch, dass das interne Wissen rund um die kritischen Geschäftsprozesse fehlt. Gemischte Teams sind oftmals die beste Lösung, um alle erforderlichen Bereiche abdecken zu können. Die Experten können entweder als externe Berater konsultiert oder als neue Mitarbeiter im Unternehmen angestellt werden. Allgemein gilt: Je langfristiger die Projektaufgabe, desto eher ist die Einstellung neuer Festangestellter ratsam – aus Kostengründen und für den Erhalt des umfänglichen Projektwissens. Ist eine sehr breite Kompetenz notwendig, um dem digitalen Geschäftsmodell zum Erfolg zu verhelfen, kann ein Netzwerk aus unterschiedlichen Beratern die bessere Wahl sein.

Vor Beginn der Suche muss das Anforderungsprofil klar definiert sein: Was sind die Projektherausforderungen, welche Kompetenzen sind zur Zielerfüllung notwendig und welche dieser Fähigkeiten stehen bereits intern zur Verfügung? Sind all diese erforderlichen Kompetenzen nicht bei einer einzigen Person zu finden, sollte man die Zuständigkeiten entweder auf mehrere Fachleute verteilen oder einen klareren Fokus setzen.

In der jetzigen Übergangsphase ist die Bedeutung von Digitalisierungsexperten besonders hoch. Sobald die meisten Geschäftsbereiche auf digitale Modelle umgestellt sind, wird es intern immer mehr Fachpersonal geben, das auch die nächsten Ausbauphasen gestalten kann.

Da die Geschwindigkeit von Veränderungen in der digitalen Welt eher zu- als abnimmt, sollten sich Vorstände und Aufsichtsräte die Frage stellen: Wie bekommen wir die Leute an Bord, die diese Veränderungen aktiv mitgestalten können? «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Erna-Maria Trixl trägt seit 2000 operative Führungsverantwortung bei Energieversorgern und Tochterunternehmen. Seit 1.1.2013 ist sie Mitglied der Geschäftsführung der Stadtwerke München GmbH und verantwortet die Bereiche Energie- und Wasservertrieb, Kundenservice und Bäder. Darüber hinaus ist sie Aufsichtsratsvorsitzende der M-Net Telekommunikations GmbH und Mitglied des Aufsichtsrats der Energie Südbayern GmbH.

Erna-Maria Trixl

Personal- und Unternehmensstrategie im komplexen Unternehmensumfeld

Das Geschäftsmodell der Energieversorger wird derzeit doppelt auf den Kopf gestellt:

REGULATORIK

Durch die Energiewende werden die Assets entwertet – eine Ertragsquelle wird deutlich reduziert, neue müssen identifiziert werden.

DIGITALISIERUNG

Digitalisierung bedroht die Kundenschnittstelle: Energiekunden wechseln über Internetportale – der Kunde erwartet mehr Transparenz!

In der Vergangenheit waren Energieversorger gewohnt, ein Asset-intensives Geschäftsmodell zu betreiben und in hierarchischen Strukturen zu arbeiten. Der Kunde stand lange nicht im Fokus.

Die Wertschöpfungsketten müssen neu definiert werden. Wir sind nicht nur Energiezulieferer, wir müssen die Chancen für neue Geschäftsmodelle nutzen: durch Prozessverbesserungen und User Experience näher an den Kunden rücken und effizienter werden.

Das sind große organisatorische Herausforderungen für ein hierarchisch aufgestelltes Unternehmen mit Silodenken: Agilität ist das Schlüsselwort! Wir müssen jedes einzelne Geschäftsfeld überprüfen und jeweils fragen: Passen die Organisation und Personalstrategie zum Geschäft – brauche ich eher eine klassische hierarchische Compliance-Struktur der Regeleinhaltung oder eine agile Struktur, die aus dem Markt Impulse aufgreifen, Kundennutzen und Wertschöpfung generieren kann?

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

HERAUSFORDERUNGEN	MASSNAHMEN
DIGITALISIERUNG: **BEDROHUNG DER KUNDENSCHNITTSTELLE / NACHLASSENDE KUNDENBINDUNG**	• Neue Geschäftsmodelle • Effizientere Prozesse • Stärkere Kundenorientierung • Agilität • Aufnahme von Impulsen aus dem Markt/Kundenwünsche und Umsetzung • Schaffen neuer Kundenkommunikationskanäle • Kundenwunsch nach Transparenz: App für Energieverbrauch; Kombination mit bereits verfügbaren Apps aus dem Verkehrsbereich • Weiterentwicklung: Smart Home-Dienste • Schnüren von Dienstleistungspaketen • Differenzierung vom Wettbewerb
DEKARBONISIERUNG	• Massive Investitionen in regenerative Energien; rund 50 % des Stromverbrauchs in München werden regenerativ erzeugt (On- und Offshorewindparks)
DEZENTRALITÄT	Entwicklung zum umfassenden kundenorientierten Lösungsanbieter für energienahe Dienstleistungen Erste Schritte: Angebot von: • Photovoltaik-Anlagen und Speichertechnologie inkl. Energiemanagement über eine Plattform der SWM • Heizung/kombinierte Strom- und Wärmeerzeugung
ORGANISATION / KULTUR – HIERARCHISCHE STRUKTUREN, SILODENKEN	Verantwortung aller Vorstandsmitglieder für: • Unternehmenskultur/Kulturwandel • Arbeitgeberattraktivität • Gelebtes »Tone at the top« Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, ohne diese zu »überdehnen«
PERSONALFÜHRUNG IM KOMPLEXEN UNTERNEHMENSUMFELD	• Partizipativer Führungsstil unerlässlich • »From Hero to Host«: Die Führungskraft muss den Rahmen mit Freiräumen schaffen, in dem die Mitarbeiter etwas bewegen können. • Diversität: Menschen mit unterschiedlichen Denkweisen und Erfahrungen • Neue Wege gehen, aber die Zusammenarbeit gewährleisten • Mitarbeiter stärker mitnehmen, stärker überzeugen, stärker involvieren; ein wesentlicher Gesichtspunkt für die Attraktivität des Arbeitgebers; sonst findet die Abstimmung mit den Füßen statt!
KNAPPE RESSOURCEN: **ATTRAKTIV FÜR DEN NACHWUCHS**	Attraktivität für alle Arbeitnehmergruppen: • Image • Sicherheit • Spannende Jobs • Sinnstiftende Tätigkeit • Diversität «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Ruth Stock-Homburg und Dr. Heide Klug

»Digital Natives« als künftige Führungskräfte

Nicht nur Unternehmen, auch Universitäten müssen attraktiv für den Nachwuchs sein. Die Generation der sogenannten Digital Natives, d. h. Menschen, die nach 1980 geboren sind, erwartet eine digitale Lehre in einer fortschrittlich »digitalisierten« Hochschule. Der selbstverständliche Umgang der Digital Natives mit digitalen Medien und bei der Verarbeitung von Informationen verändert Universitäten. Die Auswirkungen dieser Veränderungen auf den Führungsnachwuchs und die Möglichkeiten für Unternehmen, Einfluss auf diesen Wandel zu nehmen, wird im Folgenden beschrieben.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Ruth Stock-Homburg ist Dekanin des Fachbereichs Rechts- und Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Darmstadt. Sie leitet das Fachgebiet Marketing und Personalmanagement, hat eine Forschungsprofessur am Massachusetts Institute of Technology in Cambridge, USA, inne und ist Gründerin und Vorsitzende des wissenschaftlichen Beirats des Work-Life-Research Centers leap in time.

Dr. Heide Klug ist kaufmännische Geschäftsführerin des Fachbereichs Rechts- und Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Darmstadt und Lehrbeauftragte im Studiengang Wissenschaftsmanagement, M.P.A. an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer.

In einer Zukunftsstudie des Fachgebiets Marketing und Personalmanagement der Technischen Universität Darmstadt nannten Absolventinnen und Absolventen folgende Eigenschaften, die sie von ihren künftigen Arbeitgebern erwarten: Zukunftsfähigkeit, Lernmöglichkeiten, Möglichkeiten für Selbstverwirklichung. Dieser Generation geht es weniger um Geld: Sie will vielmehr die Welt verbessern. Beim Werben um den besten Führungskräftenachwuchs sollten die Unternehmen demnach darauf vorbereitet sein, entsprechende Angebote zu unterbreiten.

Woher kommen diese Erwartungen der Absolventinnen und Absolventen? Der Begriff Digital Natives kennzeichnet eine Generation, die mit neuen, digitalen Technologien aufgewachsen ist (vgl. Bennett et al. 2008, Prensky 2001). Sie verfügen schneller über Informationen, bearbeiten diese zügig und parallel und sind in größerem Umfang multitaskingfähig. Diese Generation trifft jedoch derzeit in Universitäten auf Studiengänge, die weder inhaltlich noch organisatorisch auf diese Fähigkeiten zugeschnitten sind. Die Digitalisierung – verstanden als die Veränderung von Prozessen durch die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien – schreitet schneller voran als die Entwicklung der Curricula. Nur langsam erhalten Inhalte wie »Management digitaler Medien«, »Big Data« oder »Rechtsfragen der digitalen Welt« Einzug in die Studienordnungen. In Bezug auf eine Digitalisierung der Lehr- und Lernmethoden geht aus einem Arbeitspapier des Hochschulforums Digitalisierung hervor, dass »[die] Verfügbarkeit digitaler Medien alleine […] nicht notwendigerweise auch ihre Nutzung [bedeutet]« (Hochschulforum Digitalisierung, Arbeitspapier Nr. 17, S. 37). Laut den Analysen der Experten befinden sich die Hochschulen derzeit in einem Transformationsprozess. Die Adaption von innovativen Lehr- und Lernmethoden dauert noch an. In einer Studienabschlussbefragung des Fachbereichs Rechts- und Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Darmstadt zeigen die Absolventinnen und Absolventen den Bedarf am Ausbau von E-Learning-Angeboten auf und honorieren bereits vorhandene Möglichkeiten in diesen Bereich.

Wie begegnet die Universität diesen Herausforderungen? Auch in forschungsorientierten Studiengängen von Universitäten werden Lehrinhalte in bestimmten Bereichen in Kooperation mit der Wirtschaft entwickelt. Kompetenzprofile beinhalten forschungs- und praxisorientierte Fähigkeiten der Absolventinnen und Absolventen. So ermöglicht beispielsweise die Verzahnung von Forschung und Lehre innerhalb von Lernfabriken oder Laboren eine zukunftsorientierte und innovative Ausbildung. Die Prozesslernfabrik »Center für industrielle Produktion« der Technischen Universität »

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LITERATURHINWEISE

Bennett, S., Maton, K., Kervin, L. (2008): The »digital natives« debate: A critical review of the evidence. British Journal of Educational Technology (39) 5, pp. 775–786

Persike, M. und Friedrich, J.-D. (2016): Lernen mit digitalen Medien aus Studierendenperspektive. Hochschulforum Digitalisierung, Arbeitspapier Nr. 17, *https://hochschulforumdigitalisierung.de*

Prensky, M. (2001): Digital natives, digital immigrants. On the Horizon (9) 5, pp. 1–6

Baumgarten, H., Hildebrand, W.-C., von Hirschhausen, C., Schmager, B. (2015): Wirtschaftsingenieurwesen in Ausbildung und Praxis. Verband Deutscher Wirtschaftsingenieure e.V.

Darmstadt unterstützt beispielsweise als Bestandteil eines vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie geförderten Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums mittelständische Unternehmen bei der Digitalisierung und Vernetzung *(http://www.prozess-lernfabrik.tu-darmstadt.de)*. Im Future Innovation Lab, einer Ausgründung der Technischen Universität Darmstadt, wird Studierenden und Praktikern die Zukunft der Arbeit hautnah vermittelt und greifbar gemacht. Sei es der »Smart Table«, das zukünftige »Homeoffice« oder der humanoide Serviceroboter: Die künftigen Arbeitswelten wurden auf Basis von Forschungsergebnissen entwickelt, mit Praxispartnern aufgebaut und lassen sich vor Ort konkret erleben. Auch neue Lehrformen kommen zum Einsatz.

Und was bewegt wissenschaftlich interessierte Digital Natives? Innovationsfreude und steile Lernkurven kennzeichnen die Phase der Promotion der jüngeren Generation. Ob bei der Wahl des Themas oder hinsichtlich der Methode der Datengewinnung und -auswertung, Doktorandinnen und Doktoranden haben die Möglichkeit und die Aufgabe, neueste Entwicklungen zu berücksichtigen und Lösungen für künftige Herausforderungen zu formulieren. Digitalisierung, Industrie 4.0, Start-up- und Innovationsforschung sowie Nachhaltigkeit sind typische Beispiele für Forschungsfelder, zu denen insbesondere Wirtschaftsingenieure einen besonderen Beitrag leisten (VWI 2015, S. 68). Dabei nutzen Doktorandinnen und Doktoranden, nicht nur aus dieser Studienrichtung, alle zur Verfügung stehenden digitalen Möglichkeiten, ohne – wie noch im Studium – einengende Curricula berücksichtigen zu müssen.

Welche Folgen haben die beschriebenen Entwicklungen für Unternehmenslenker?

Erstens treten Absolventinnen und Absolventen mit konkreten Erwartungen an eine digitale Arbeitswelt in das Berufsleben ein. Wenn Unternehmen digitale Technologien und Medien zeitgemäß einsetzen, unterstützen sie damit ihre jungen Führungskräfte in ihrer Effizienz, Kreativität und Flexibilität (vgl. hoch[3] FORSCHEN, Frühjahr 2016).

Studienpläne und Lehrinhalte begegnen zweitens den Herausforderungen der Digitalisierung erst zeitverzögert. Unternehmen sollten Anforderungen an Ausbildungsinhalte daher möglichst umfassend kommunizieren, etwa als Kooperationspartner von Universitäten oder über Fachverbände, die auf die Entwicklung von Kompetenzprofilen Einfluss haben.

Drittens sollten Unternehmen die Chance nutzen, Labore und Lernfabriken mitzugestalten, um eine enge Verzahnung zwischen theoretischen Lehrinhalten und der Anwendung in einer digitalen Arbeitswelt sicherzustellen und somit die Führungskräfte der Zukunft zu entwickeln.

Promovierte haben viertens ihr »digitales« Potenzial während der Promotionsphase eingesetzt und digitale Fertigkeiten ausgebaut. Sie stellen für Unternehmen zukünftige Führungskräfte dar, die die Herausforderungen der Digitalisierung annehmen und die künftige Entwicklung mitgestalten wollen.

Spannend wird sein, wie die jüngste Generation der Digital Natives, die sogenannte Generation Z der ab dem Jahr 2000 geborenen Menschen, die Digitalisierung der Universitäten und der Arbeitswelt noch rasanter als bisher vorantreiben wird. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Vergütung Vorstandsvorsitzender im DAX30 sinkt leicht

- Die durchschnittliche Gesamtvergütung der Vorstandsvorsitzenden der DAX30-Unternehmen hat im Geschäftsjahr 2015 im Vergleich zum Vorjahr um rund ein Prozent abgenommen. Der Rückgang spiegelt die leicht gesunkenen Gewinne der Unternehmen wider. Dies geht aus einer Studie von hkp hervor. Einen deutlichen Rückgang gab es bei der mehrjährigen variablen Vergütung. Erheblich gestiegen sind dagegen die Werte für die Nebenleistungen und die Altersversorgung.
- Bis auf zwei nutzen alle DAX30-Unternehmen die Mustertabellen des Deutschen Corporate Governance Kodex für die Vorstandsvergütung. Im MDAX verwenden rund zwei Drittel der Unternehmen die Tabellen; im SDAX 42 Prozent. Im MDAX wiesen 18 Prozent, im SDAX 38 Prozent der Unternehmen die Vorstandsvergütung nicht individualisiert aus. Sie haben von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, dass die Hauptversammlung mit einer Dreiviertelmehrheit die individualisierte Offenlegung ablehnen kann.

Quelle: hpk: Geschäftsberichtsauswertung Vorstandsvergütung DAX 2015 «

Schmalenbach-Gesellschaft äußert Kritik am Deutschen Corporate Governance Kodex

Der Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung (AKEIÜ) der Schmalenbach-Gesellschaft hat in einer Fachzeitschrift Kritik am Deutschen Corporate Governance Kodex geäußert und Thesen zu dessen Weiterentwicklung und »Entschlackung« aufgestellt:

- Die zunehmende Verrechtlichung des Kodex, die sich durch die Übernahme von Standards in gesetzliche Regelungen sowie den Begründungszwang bei Abweichungen vom Kodex zeige, wird abgelehnt.
- Grundsätze sollen entwickelt werden, welche Inhalte in den Kodex aufgenommen werden können und welche gesetzlich geregelt werden sollten.
- Die Übersichtlichkeit und Verständlichkeit des Kodex soll verbessert werden, z. B. durch Kenntlichmachung der Gesetzesvorgaben.
- Die Anfechtung von Hauptversammlungsbeschlüssen aufgrund einer fehlerhaften Entsprechenserklärung sollte ausgeschlossen sein.
- Die Anforderungen an die Unternehmensberichterstattung über Corporate Governance sollen aufeinander abgestimmt werden.
- Abgelehnt wird eine Berichterstattung der Unternehmen über alternative Governance-Maßnahmen, wenn eine Empfehlung des Kodex nicht befolgt wird.
- Auf Ablehnung stößt ebenso der Vorschlag der EU-Kommission, die Einhaltung der Empfehlungen durch eine Behörde überwachen zu lassen.

Quelle: Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung (AKEIÜ) der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.: Die Zukunft des Deutschen Corporate Governance Kodex, in: DB 2016, S. 395 ff. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Die ehemalige Siemens-Managerin **Andrea Abt** konzentriert sich heute auf Aufsichtsratsmandate in Deutschland und UK. Sie ist Aufsichtsratsmitglied der Gerresheimer AG sowie Non-Executive Director bei Brammer plc, SIG plc und Petrofac Limited. Außerdem ist sie Mitglied im Kuratorium des Deutschen Museums München.

Andrea Abt

Lernende Boards – Vielfalt und Wechsel fördern Fortbildung

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Variatio delectat – Abwechslung erfreut – wussten schon die Römer, und dieses Prinzip haben sich die Briten für die Zusammenstellung ihrer Boards zu eigen gemacht. Vielfalt in jeder Hinsicht: Erfahrung, Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, Erfahrungsschatz, all dies findet Beachtung, wenn es gilt, ein Board zusammenzustellen. Steter Wechsel im Gremium ist darüber hinaus eher die Regel als die Ausnahme. Das bedeutet aber auch: Damit alle am Ende auf dem gleichen Wissensstand sind, muss sich jedes Mitglied gründlich einarbeiten und auch regelmäßig fortbilden. Dies fördern britische Unternehmen sehr aktiv.

Schon nach sechs, spätestens aber nach neun Jahren, so der britische Corporate Governance Code, bestehe die Gefahr, dass ein Board-Mitglied nicht mehr als unabhängig gelte. Und Unabhängigkeit ist für britische Boards ein hohes Gut; unabhängig ist, wer in keiner Beziehung zum Unternehmen steht, weder Kunde noch Lieferant ist, nicht vorher im Unternehmen gearbeitet hat. Darüber hinaus empfiehlt der britische Code, Boards komplementär zusammenzustellen, damit Themen aus möglichst vielen Perspektiven betrachtet werden. Und der Besetzungsprozess soll transparent sein, nicht wenige Unternehmen veröffentlichen hierzu Details im Geschäftsbericht. Zudem wird sehr viel Wert darauf gelegt, dass Board Member auch wirklich Zeit für ihre Mandate haben, mehr als vier oder fünf gestehen die institutionellen Investoren der Londoner City den Non-Executive Directors nicht zu. Und anders als hierzulande stellen sich die Boards der FTSE 350-Unternehmen fast ausnahmslos jährlich den Hauptversammlungen zur Wahl.

All dies zusammengenommen führt zu reger Bewegung in englischen Boards und ist kombiniert mit detaillierten Anforderungsprofilen, oft auch für nicht britische Kandidatinnen und Kandidaten, sodass alle renommierten internationalen Headhunter in London überaus aktive Board Practices haben, die eben auch Non-Executives suchen. Hinzu kommen noch viele, ebenso professionelle kleinere Headhunter, die aber oft für nicht minder prominente Klienten auf die Suche gehen.

Diesem Bedarf steht eine wachsende Anzahl ehemaliger Executives gegenüber, die als professionelle Non-Executive Board Members eine Portfolio-Karriere anstreben, darunter auch sehr viele Frauen, die durch die Women on Boards-Initiative von Lord Davies sehr gesucht sind (siehe auch Quarterly extra »Women at Work«, 2015).

Teil der professionellen Einstellung eines Portfolio-Directors ist, dass er oder sie Mandate nach klaren, nachvollziehbaren Kriterien aussucht und sie als Portfolio managt. So gehört vor Annahme eines Mandats ein Gespräch mit dem zuständigen Wirtschaftsprüfer ebenso dazu, wie dass der Kandidat oder die Kandidatin sich umfassend über das Unternehmen informiert.

Selbstverständlich ist, dass der Headhunter Referenzen über den Kandidaten oder die Kandidatin einholt, teilweise auch eine 360-Grad-Sicht, also Chefs, Mitarbeiter, Peers und Außenstehende aus aktuellen oder früheren Positionen. Im Mittelpunkt steht hier eher die Persönlichkeit als die fachlichen Erfolge der Kandidatin oder des Kandidaten, will man sich doch davon überzeugen, dass er oder sie nicht nur auf Augenhöhe mit dem CEO und anderen Board-Mitgliedern diskutieren kann, sondern auch, dass man den schmalen Grat zwischen Executive und Non-Executive erfolgreich beschreitet. »

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Da Boards oft spezifische Kenntnisse suchen, um ihre kollektive Expertise zu ergänzen, muss ein gewisser Aufwand betrieben werden, um die Board-Mitglieder inhaltlich so zu ertüchtigen, dass sie einen sinnvollen Beitrag leisten können. Oft wollen Boards neue Mitglieder, die eben nicht aus dieser Industrie kommen, aus einem komplett anderen Kulturkreis oder auch aus einer ganz bestimmten Funktion. Waren es früher oft Chartered Accountants, sind heute IT-Manager, HR-Directors oder Executives aus dem Supply Chain Management gesucht.

So gibt es denn auch für jedes neue Board-Mitglied ein spezifisches, eigens zugeschnittenes Einarbeitungsprogramm. Für diejenigen in der ersten Board-Rolle kann das ein Kurs an der London Stock Exchange oder am renommierten Directors' Institute sein, für Branchenneulinge auch ein Deep Dive in die Marktspezifika. Immer gehören Interviews mit der zweiten Ebene aus Geschäft und Funktionen dazu, in denen es möglich ist, detailliert die wichtigen Themen des Unternehmens zu diskutieren. Die Regel sind auch Besuche von verschiedenen Standorten des Unternehmens.

Hilfreich ist, dass viele britische Unternehmen inzwischen mit elektronischen Board-Unterlagen arbeiten, die dem neuen Director dann auch automatisch Zugang zu älteren Dokumenten bieten. Die Philosophie hier ist, dass ein neues Board-Mitglied umso schneller Wert für das Unternehmen generiert, je eher es sich in ihm auskennt. Die Grenze setzt der Director selbst, indem er seine verfügbaren Zeitfenster festlegt. Dass die Einarbeitung vor allem im ersten Jahr viel Zeit erfordern kann, versteht sich hierbei von selbst.

Ebenfalls wird erwartet, dass das neue Board-Mitglied aktiv Beiträge zu den Themen liefert, zu denen es inhaltlich qualifiziert beitragen kann. Ob es ein Besuch der Niederlassung in dem Land ist, aus dem man selbst kommt oder eine Analyse über die Funktion, deren Effektivität und Effizienz man beurteilen kann, aktive Partizipation ist ebenso erwünscht, wie dass sich der neue Board Director irgendwann auch in Form von Aktien selbst als Shareholder engagiert.

Ebenfalls selbstverständlich ist, dass Boards sich einmal pro Jahr selbst bewerten. Der Corporate Governance Code sieht vor, dass diese Überprüfung bei FTSE 350-Unternehmen alle drei Jahre extern moderiert wird. Alle Board-Mitglieder bewerten hierbei die Arbeit im abgelaufenen Jahr. Im Anschluss vereinbart das Gremium gemeinsam, was es verändern bzw. verbessern möchte. Auch ein Gespräch der Non-Executive Directors ohne den Chairman ist verpflichtend vorgeschrieben, damit frei über dessen Führungsfähigkeiten diskutiert werden kann.

Bei dieser Evaluation kann herauskommen, dass bestimmte Themen detaillierter diskutiert werden müssen als bisher, aber auch genau das Gegenteil. Generell wird in englischen Boards viel Wert auf kontinuierliche Fortbildung gelegt, zum Teil durch Inhouse-Vorträge während der Board-Sitzungen, zum Teil aber auch durch externe Berater. Besonders der Company Secretary nimmt hier eine wichtige Rolle nicht nur in der Administration, sondern auch in der Wissensvermittlung wahr. So geben die zuständigen Wirtschaftsprüfer regelmäßig Updates zu spezifischen Regeländerungen; Investment Banker tragen vor, wie man sich im Falle eines Übernahmeangebots verhalten soll; Personalberater informieren über die neuesten Regeln bei den Vergütungspaketen der Vorstände. Völlig selbstverständlich ist, dass Analystenberichte und auch sonstige wichtige Publikationen verteilt werden. Darüber hinaus bieten die großen internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften wie auch teilweise die Headhunter Fortbildungsveranstaltungen an, die es ermöglichen, sich konstant auf dem Stand der Dinge zu halten. Für ein Board in UK wird erwartet, dass man mindestens 25 Tage pro Jahr auf ein Mandat verwendet, in Krisenzeiten kann dies auch durchaus doppelt so viel sein.

Nur gut informierte Board-Mitglieder, die sich im Unternehmen, seinen Märkten und den Anforderungen an die Unternehmensüberwachung im jeweiligen Land auskennen, sind in der Lage, steuernd einzugreifen, wenn das erforderlich ist. In einem Land wie Großbritannien ist diese Sicht eine Selbstverständlichkeit, und die Unternehmen wie die Board-Mitglieder treiben beträchtlichen Aufwand, um das zu ermöglichen. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Axel v. Werder hat den Lehrstuhl für Organisation und Unternehmensführung an der Technischen Universität Berlin inne. Er ist Leiter des Berlin Center of Corporate Governance (BCCG) und Mitglied des Vorstands der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. Als Gründungsmitglied gehörte Axel v. Werder von 2001 bis Anfang 2016 der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex an.

Prof. Dr. Axel v. Werder

Selbstregulierung auf dem Prüfstand – Kommt der Kodex in die Jahre?

Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) bildet seit rund eineinhalb Dekaden einen zentralen Kristallisationspunkt der Diskussion um Formen guter Unternehmensführung. Veröffentlicht erstmals am 28.2.2002, ist er bislang nahezu jedes Jahr modifiziert und zumeist ergänzt worden. Die aktuell insgesamt 102 Empfehlungen (»soll«) und 7 Anregungen (»sollte«) des Kodex sind für die Unternehmen nicht bindend. Vorstand und Aufsichtsrat börsennotierter Gesellschaften müssen allerdings gemäß § 161 Abs. 1 AktG jährlich in der Entsprechenserklärung eventuelle Abweichungen vom Empfehlungsteil des Kodex transparent machen und begründen *(comply or explain)*. Informationen zur Anwendung der Anregungen hingegen sind nicht einmal Teil der obligatorischen Governance-Publizität.

Empirische Untersuchungen wie beispielsweise die langjährigen Erhebungen des Berlin Center of Corporate Governance (BCCG) belegen, dass die Empfehlungen (und Anregungen) des DCGK trotz ihrer Unverbindlichkeit in beachtlich hohem Maße umgesetzt werden. So liegt die Befolgungsquote der Empfehlungen nach den Befunden der letzten BCCG-Studie aus dem Jahr 2015 über alle Unternehmen betrachtet bei 83,6 Prozent und im DAX bei 96,2 Prozent. Gemessen an diesen Akzeptanzwerten erweist sich der DCGK somit auf den ersten Blick als Erfolgsgeschichte der Selbstregulierung. Gleichwohl sind von Anfang an auch kritische Stimmen zum Kodexregime laut geworden und bis heute nicht verstummt. So hat vor Kurzem der renommierte *Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung (AKEIÜ)* der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. ein Positionspapier mit deutlich skeptischem Grundtenor publiziert (Der Betrieb 2016, S. 395 ff.).

Ein wesentlicher Kritikpunkt des *AKEIÜ* verdient vorbehaltslose Zustimmung und betrifft die erhebliche Zersplitterung des Governance-Reporting (Entsprechenserklärung, Erklärung zur Unternehmensführung, Corporate Governance-Bericht, Angaben in Anhang und Lagebericht etc.). Die Harmonisierung und stärkere Integration der verschiedenen Berichtsinstrumente ist dementsprechend auch das zentrale Anliegen des 2014 eingesetzten Arbeitskreises Corporate Governance Reporting der Schmalenbach-Gesellschaft.

Im Übrigen bemängelt der *AKEIÜ* im Kern vor allem Funktionsdefizite des *comply or explain*-Mechanismus. Zum einen wird – etwas missverständlich formuliert – »

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

ein »Erstarken der faktischen zur rechtlichen Verbindlichkeit der Entsprechenserklärung« (S. 398) moniert. Gemeint ist, dass die seit jeher rechtliche Pflicht zur Abgabe der Erklärung die Gestaltungsfreiheit der Unternehmen faktisch einschränkt. Zwar nutzen namentlich große Unternehmen – wie die zitierten Befolgungsquoten zeigen – die eingeräumte Flexibilität der zulässigen Kodexabweichung (auch international) in der Tat nur in relativ geringem Maße. Dieser empirische Befund kann allerdings – wie der *AKEIÜ* ebenfalls hervorhebt – vielerlei Gründe haben, z. B. die Plausibilität des Kodexinhalts, aber etwa auch die Sorge um mediale Wirkungen einer Abweichung. Soweit aber mangelnder Mut zur Abweichung die entscheidende Ursache bildet, muss geradezu an das Verantwortungsbewusstsein der Unternehmensführungen appelliert werden, Empfehlungen im Bedarfsfall bei Vorliegen guter Gründe auch tatsächlich abzulehnen und damit eine wohlverstandene »Abweichungskultur« zu leben, welche der Kodex in seiner Präambel selbst propagiert. Die Pflicht zur Abweichungsbegründung schränkt daher die Flexibilität der Gesellschaften bei näherem Hinsehen allenfalls dann (und dann zu Recht) ein, wenn Abweichungen ins Auge gefasst werden, die den Aktionären und anderen Stakeholdern eigentlich nicht vermittelbar sind. In solchen Fällen aber sollte es nachgerade dem Ziel einer ambitionierten externen und internen Überwachung der Unternehmung entsprechen, wenn der Gestaltungsflexibilität Grenzen gesetzt werden.

Als zweiten grundlegenden Kritikpunkt konstatiert der *AKEIÜ* eine »Tendenz zur gerichtlichen Durchsetzung der Erklärungspflicht« (S. 398). Danach »wird die unzutreffende Entsprechenserklärung in der Praxis zunehmend und mit Erfolg dazu instrumentalisiert, Hauptversammlungsbeschlüsse zu torpedieren« (S. 398). Unstrittig ist, dass Missbräuchen des Anfechtungsrechts Einhalt zu gebieten ist. Sehr fraglich ist allerdings bereits, ob die – vor allem im Anschluss an das BGH-Urteil Kirch/Deutsche Bank von 2009 – auch anderenorts vorgetragene Besorgnis steigender Anfechtungsrisiken in Anbetracht der inzwischen eingetretenen Entwicklung der Rechtsprechungspraxis tatsächlich noch eine hinreichende empirische Stütze findet (und nicht eher Folge überzeichneter Szenarien der anwaltlichen Beratungspraxis ist). Ferner und insbesondere aber stellt sich die Frage, warum bei (wie vom BGH vorausgesetzt) gravierend fehlerhaften Entsprechenserklärungen das Problem primär in der Anfechtung gesehen wird und nicht vor allem in der Fehlerhaftigkeit der Erklärung. Immerhin ist das Institut der Entsprechenserklärung – wie es *Marcus Lutter* einmal treffend formuliert hat – »keine Lizenz zum Lügen«.

Wenn die Qualitätssicherung der Leitung und Überwachung börsennotierter Gesellschaften das Ziel ist und es nicht um generelle Regulierungsaversion geht (»weniger ist mehr«, S. 401), vermag die Kritik des *AKEIÜ* an der Funktionswirklichkeit des Kodex somit inhaltlich kaum zu überzeugen. Gleichwohl ist es verdienstvoll, die Grundsatzfrage nach der Zukunft des DCGK aufzuwerfen. Stellt man die bedrückende Liste schwerwiegender Governance-Probleme von Ikonen der deutschen Wirtschaft (Siemens, Deutsche Bank, Volkswagen) in Rechnung, die parallel zu gut 20 Jahren internationaler wie nationaler Corporate Governance-Bewegung zu verzeichnen waren und sind, so muss die Sorge vor allem der Frage gelten, wie Fehlentwicklungen auf dem Gebiet der Unternehmensführung künftig wirksamer begegnet werden kann. Insofern ist zu konstatieren, dass der Kodex (möglicherweise auch in Reaktion auf die anhaltende Kritik am Kodexregime) in den letzten Jahren – gerade auch nach internationalen Maßstäben – eher defensiv aufgestellt ist. So wurde beispielsweise im Zuge der letzten Kodexänderung die Berichtsempfehlung bei versäumten Aufsichtsratssitzungen eher marginal verschärft (jetzt: ab der Hälfte der Sitzungen; früher: bei mehr als der Hälfte der Sitzungen), während international häufig schon die tabellarische Aufstellung aller Plenar- und Ausschusssitzungen mit den jeweiligen Präsenzen sämtlicher Gremienmitglieder Standard ist. So wird etwa die (vom *AKEIÜ* ebenfalls zurückgewiesene) EU-Empfehlung *comply or explain* recht umstandslos als »überbordende Bürokratie […] ohne angemessenen Nutzen« (Pressemitteilung der Kommission) abgelehnt, während z. B. die dort formulierten Leitlinien für gehaltvolle Abweichungsbegründungen Eingang in den italienischen Kodex gefunden haben. So werden schließlich z. B. auch die Manipulationen bei Volkswagen als rein krimineller Akt apostrophiert, während die zu erwartende Neufassung des niederländischen Kodex die Governance-Relevanz der Unternehmenskultur hervorheben wird.

Vor diesem Hintergrund hat der *AKEIÜ* den Kodex im Prinzip durchaus zu Recht auf den Prüfstand gestellt. Bei Lichte besehen kommt es allerdings in der Hauptsache darauf an, dass die Kodexkommission ihre Rolle als Impulsgeber guter Unternehmensführung proaktiv ausfüllt und der DCGK – nicht zuletzt auch mit Blick auf seine wichtige Kommunikationsfunktion gegenüber institutionellen Investoren – mit internationalen Entwicklungen Schritt hält. Wie essenziell die beharrliche Einbringung des Governance-Gedankens von sachverständiger Seite ist, zeigt eindrucksvoll der ›Sündenfall‹ des Gesetzgebers, mit dem AReG die gesetzliche Forderung nach einem Mindestmaß an Unabhängigkeit in Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss aus §§ 100 Abs. 5; 107 Abs. 4 AktG zu streichen. Damit ist es gegenwärtig allein der Kodex, der mit seinen Unabhängigkeitsempfehlungen ein wichtiges Anliegen der europäischen Abschlussprüfungsreform stützt. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Acht Leitsätze für den Dialog zwischen Investor und Aufsichtsrat

In der Fassung vom 5.7.2016, vorgelegt von der Initiative »Developing Shareholder Communication«[1]

Vorbemerkung

Die geplante Änderung der EU-Aktionärsrechterichtlinie sieht vor, dass institutionelle Investoren künftig eine aktivere Rolle in der Überwachung börsennotierter Unternehmen übernehmen sollen. Um diese Aufgabe angemessen ausfüllen zu können, ist ein intensiverer Dialog mit dem Aufsichtsrat, als zentralem Überwachungsorgan, nötig. Ziel ist es, die Transparenz zu erhöhen und gegenseitiges Vertrauen zu schaffen.

Dabei kann eine direkte Kommunikation zwischen Investor und Aufsichtsrat einen Mehrwert für beide Seiten bieten: Ein solcher Dialog erlaubt es Investoren, sich aus erster Hand zu informieren und sich ein Bild etwa darüber zu verschaffen, ob der Aufsichtsrat richtig besetzt ist und effektiv arbeitet. Der Aufsichtsrat wiederum hat die Möglichkeit, vor allem ausländischen Investoren das dualistische deutsche Corporate-Governance-Modell mit Mitbestimmung zu erläutern und um Verständnis für unternehmensindividuelle Governance-Lösungen zu werben.

Der rechtliche Rahmen eines Dialogs zwischen Investor und Aufsichtsrat ist derzeit nicht klar definiert. Der Dialog wird indes durch das deutsche Aktien- und Kapitalmarktrecht nicht ausgeschlossen und schon heute in deutschen Unternehmen praktiziert. Insbesondere das aktienrechtliche Gleichbehandlungsgebot steht einem Dialog von Investor Relations, Vorstand oder Aufsichtsrat mit einzelnen Investoren nicht im Weg. Entscheidend ist vielmehr, dass es für die Auswahl der Investoren, denen Gespräche gewährt oder angeboten werden, sachliche Gründe gibt.

Um den Dialog zwischen institutionellen Investoren und Aufsichtsräten so fruchtbar wie möglich zu gestalten, hat die Initiative »Developing Shareholder Communication« acht Leitsätze formuliert. Diese richten sich an Investoren und an die in Deutschland börsen- »

1 Hintergrundinformationen zur Initiative finden Sie auf Seite 27.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

notierten Unternehmen mit Aufsichtsrat. Damit will die Initiative

a) eine informierte Diskussion des Themas Aufsichtsratskommunikation mit Investoren anstoßen;

b) vor dem Hintergrund des regulatorischen Rahmens den Erwartungen von Investoren an deutsche Unternehmen Rechnung tragen;

c) über eine sich entwickelnde Praxis jenes Dialogs zwischen Investor und Aufsichtsrat informieren, ohne unternehmerische Handlungsfreiheiten zu beschränken.

Auch die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex wird vorschlagen, eine grundsätzliche Empfehlung oder Anregung zur Kommunikation zwischen Investor und Aufsichtsrat in den Kodex aufzunehmen.

Präambel

Die nachfolgenden Leitsätze zum Dialog zwischen Investor und Aufsichtsrat sollen eine praktische Orientierungshilfe hinsichtlich der Themen, der Beteiligten und der Ausgestaltung eines solchen Dialogs bieten und zugleich Leitplanken für die Kommunikation börsennotierter Unternehmen setzen. Darüber hinaus sollen sie zur Verbreitung guter Dialogformen beitragen.

Mit Blick auf die aktienrechtliche Kompetenzordnung wird ein Recht des Aufsichtsrats zum Dialog mit Investoren nur für die Themen verstanden, die in den Aufgaben- und Verantwortungsbereich des Aufsichtsrats fallen; im Übrigen verbleibt die Kommunikationshoheit beim Vorstand als gesetzlicher Unternehmensvertreter. Eine Pflicht für Aufsichtsräte zum Dialog mit Investoren soll damit nicht zum Ausdruck gebracht werden.

Die Leitsätze stehen im Einklang mit den rechtlichen Rahmenbedingungen und dem Deutschen Corporate Governance Kodex in seiner aktuellen Fassung. Für die Beachtung der rechtlichen Beschränkungen, etwa aus dem Kapitalmarktrecht (Insiderinformation und Ad-hoc-Publizität), Verschwiegenheitspflichten und aktienrechtliche Gleichbehandlungsgebot können sinngemäß die Grundsätze, die schon heute Basis der Kommunikation von Investor Relations und des Vorstands mit einzelnen Investoren sind, angewendet werden.

Die Leitsätze sind nicht als starres Regelwerk formuliert, sondern bieten einen flexiblen Rahmen, der auf die spezifische Situation des einzelnen Unternehmens angepasst werden kann.

Leitsatz 1: **Initiative und Themen**

Zwischen Investoren und Aufsichtsrat kann[2] ein Dialog geführt werden. Die generelle Entscheidung, ob ein solcher Dialog geführt wird, obliegt auf Seiten des Unternehmens dem Aufsichtsrat. Die Entscheidung über den Eintritt in einen konkreten Dialog trifft der Aufsichtsratsvorsitzende. Der Dialog umfasst ausschließlich Themen, die in den Aufgaben- und Verantwortungsbereich des Aufsichtsrats fallen.

Leitsatz 2: **Zusammensetzung und Vergütung des Aufsichtsrats**

In einem Dialog können die Aufsichtsratszusammensetzung, der Besetzungsprozess sowie das Vergütungssystem des Aufsichtsrats erörtert werden. Konkrete Wahlvorschläge oder Einzelkandidaten sollen nicht besprochen werden.

Leitsatz 3: **Binnenorganisation und Überwachungsprozess**

In einem Dialog zwischen Investor und Aufsichtsrat können der Bericht des Aufsichtsrats und die aufsichtsratsbezogenen Themen des Corporate-Governance-Berichts, die Binnenorganisation im Aufsichtsrat, die Ausgestaltung der Überwachungs- und Mitwirkungsprozesse, die Ausschussbildung sowie die Effizienzprüfung und daraus getroffene Maßnahmen erörtert werden. Von einer Diskussion der Ergebnisse der Effizienzprüfung in Bezug auf einzelne Aufsichtsratsmitglieder soll abgesehen werden.

Leitsatz 4: **Vorstandsbestellung, -abberufung und -vergütung**

In einem Dialog können Anforderungsprofile für die Bestellung der Mitglieder und die Geschäftsverteilung im Vorstand besprochen werden. Konkrete Vorschläge oder Einzelkandidaten sollen nicht Gegenstand eines Dialogs sein. Des Weiteren können das Vorstandsvergütungssystem, geplante Veränderungen und etwaige Verbesserungsvorschläge sowie die Auslegung und gegebenenfalls die Inanspruchnahme von Ermessensspielräumen des Aufsichtsrats bei Vergütungsfragen mit Investoren diskutiert werden.

Leitsatz 5: **Strategieentwicklung und -umsetzung**

Die Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategie obliegt dem Vorstand. Im Rahmen eines Dialogs mit Investoren kann der Aufsichtsrat seine überwachende und mitwirkende Rolle im Strategieprozess und seine Einschätzung der Strategieumsetzung erläutern.

2 Die hier verwendete Nomenklatur folgt nicht derjenigen des Deutschen Corporate Governance Kodex (Präambel).

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Leitsatz 6: **Abschlussprüfer**

In einem Dialog können die Anforderungskriterien und Meinungsbildung für die Auswahl des Abschlussprüfers sowie die Inhalte und Qualität der Zusammenarbeit zwischen Abschlussprüfer und Aufsichtsrat erörtert werden.

Leitsatz 7: **Beteiligte**

Der Aufsichtsratsvorsitzende vertritt den Aufsichtsrat in der Kommunikation mit Investoren. Er kann weitere Aufsichtsratsmitglieder (etwa Ausschussvorsitzende), den Vorstandsvorsitzenden oder andere Mitglieder des Vorstands zu einem Dialog hinzuziehen. Er informiert den gesamten Aufsichtsrat über die Gespräche.

Leitsatz 8: **Ausgestaltung**

Der Aufsichtsrat bespricht mit dem Vorstand Grundsätze für die Ausgestaltung eines Dialogs zwischen Investor und Aufsichtsrat.

Über die Initiative

Gemeinsame Zielsetzung der Initiative war es, orientierungsgebende und aus der Praxis abgeleitete Leitsätze innerhalb der geltenden regulatorischen Rahmenbedingungen in Deutschland zu entwickeln. Neben der federführenden Arbeitsgruppe, die mit Unternehmens- und Investorenvertretern sowie Wissenschaftlern besetzt war, wurde die Initiative beratend von einer Stakeholder-Gruppe begleitet, in der auch Repräsentanten der Regulatoren sowie ausgewählter Verbände und Organisationen vertreten waren.

Mitglieder der Arbeitsgruppe

Prof. Dr. Alexander Bassen
(Universität Hamburg),
Dr. Jürgen Hambrecht
(BASF, Daimler, Fuchs Petrolub),
Dr. Hans-Christoph Hirt
(Hermes Investment Management),
Prof. Dr. Dr. Dr. h.c. mult. Klaus J. Hopt
(Direktor em. Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Privatrecht Hamburg),
Prof. Dr. Ulrich Lehner
(E.ON, Henkel, Deutsche Telekom, Porsche Automobil Holding, ThyssenKrupp),
Dr. Stephan Lowis
(RWE),
Ingo R. Mainert
(Allianz Global Investors),
Daniela Mattheus
(EY),
Prof. Christian Strenger
(HHL Leipzig Graduate School of Management).

Mitglieder der beratenden Stakeholder-Gruppe

Dr. Paul Achleitner
(Deutsche Bank, Bayer, Daimler),
Kay Bommer
(Deutscher Investor Relations Verband),
Dr. Christine Bortenlänger
(Deutsches Aktieninstitut),
Dr. Werner Brandt
(RWE, Deutsche Lufthansa, OSRAM Licht, ProSiebenSat. 1 Media),
Dr. Joachim Faber
(Deutsche Börse),
Ralf Frank
(Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management),
Henning Gebhardt
(Deutsche Asset Management Investment),
Dr. Dr. h.c. Manfred Gentz
(Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex),
Claudia Kruse
(APG Asset Management),
Thomas Richter
(Deutscher Fondsverband BVI),
Dr. Manfred Schneider
(ehemals RWE, Linde),
Prof. Dr. Ulrich Seibert
(Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf),
Ingo Speich
(Union Investment),
Norbert Steiner
(K+S),
Marc Tüngler
(Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz),
Werner Wenning
(Bayer, Henkel, Siemens). «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff und Astrid Gundel

Berichterstattung über nichtfinanzielle Belange – welche neuen Aufgaben kommen auf den Aufsichtsrat zu?

Bestimmte Unternehmen müssen in Zukunft Informationen veröffentlichen über

- ihren Umgang mit nichtfinanziellen Aspekten,
- ihr Diversitätskonzept in Bezug auf Vorstand und Aufsichtsrat.

Die neuen Berichterstattungspflichten ergeben sich aus dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz[1], das die europäische CSR-Richtlinie[2] in deutsches Recht transformieren soll. Sie gelten für Geschäftsjahre ab Anfang 2017. Diese Pflichten resultieren aus neuen Aufgaben des Aufsichtsrats:

Berichterstattungspflicht über nichtfinanzielle Belange

Bestimmte Unternehmen müssen künftig verstärkt über **nichtfinanzielle Aspekte**, wie z. B. Umwelt- und Sozialbelange, berichten. Die Verpflichtung trifft

- große[3] kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften,
- große kapitalmarktorientierte haftungsbeschränkte Personenhandelsgesellschaften,
- große Kreditinstitute sowie
- große Versicherungsunternehmen

mit mehr als 500 Arbeitnehmern. Offengelegt werden müssen auch Informationen zur Lieferkette des Unternehmens, sofern es mit seinen Produkten und Dienstleistungen aufgrund seines Geschäftsmodells wesentlich von der Lieferkette abhängt.

Zu berichten ist in einer nichtfinanziellen Erklärung als besonderem Abschnitt im (Konzern-)Lagebericht oder in einem gesonderten nichtfinanziellen Bericht.

Informiert werden muss mindestens über folgende Aspekte:

- Umweltbelange
- Arbeitnehmerbelange
- Sozialbelange
- Achtung der Menschenrechte
- Bekämpfung von Korruption und Bestechung

Dabei ist u. a. über die Konzepte zu informieren, die das Unternehmen im Hinblick auf diese nichtfinanziellen Aspekte verfolgt. Verfügt das Unternehmen über kein Konzept, so muss es dies erläutern (»Comply or Explain«). Außerdem ist über die Ergebnisse zu informieren, die das Unternehmen in Umsetzung seiner Konzepte im vergangenen Geschäftsjahr tatsächlich erzielt hat.

Aufgaben des Aufsichtsrats:

1. Überprüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung

Der Aufsichtsrat ist verpflichtet, die nichtfinanzielle Berichterstattung mit Blick auf ihre Rechtmäßigkeit, Ordnungsgemäßheit und Zweckmäßigkeit zu überprüfen[4]. Dabei kann der Aufsichtsrat von Gesetzes wegen nur sehr eingeschränkt auf die Unterstützung

1 Vgl. Referentenentwurf des Gesetzes zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz) vom 11.3.2016, online abrufbar unter https://www.bmjv.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/Dokumente/RefE_CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz.pdf?__blob=publicationFile&v=1

2 EU-Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 22.10.2014 zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen, EU ABl. L 330 S. 1 ff.

3 Groß: jeweils im Sinne des § 267 Abs. 3 S. 1, Abs. 4, 5 HGB

4 Vgl. hier auch die Klarstellung im Hinblick auf den gesonderten nichtfinanziellen (Konzern-)Bericht im Referentenentwurf (siehe Fn. 1), Art. 6 Nr. 2 (§ 171 Abs. 1 S. 2 AktG-E)

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff
ist Of Counsel der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ehemaliger Rektor der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg und ehemaliger Direktor ihres Instituts für deutsches und europäisches Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht.

Astrid Gundel, Rechtsanwältin,
Audit Committee Institute e.V.

durch die Abschlussprüfung zurückgreifen: Eine inhaltliche Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung durch den Abschlussprüfer ist nicht vorgesehen. Dem Aufsichtsrat steht es jedoch frei, den Abschlussprüfer gesondert mit einer inhaltlichen Prüfung zu beauftragen.

Die Prüfung, ob die Darstellung in der Berichterstattung zweckmäßig ist, liegt allein beim Aufsichtsrat. Hierzu zählt beispielsweise die Frage, ob bestimmte Angaben weggelassen werden sollen, da sie zu erheblichen Nachteilen für die Gesellschaft führen können. Diese Zweckmäßigkeitsprüfung sollte der Aufsichtsrat zugleich zum Anlass nehmen, sich auch mit den hinter der Darstellung stehenden sachlichen Fragen auseinanderzusetzen wie z. B., ob die verfolgten Konzepte selbst zweckmäßig sind.

2. Berichterstattung des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung

Sollte der Aufsichtsrat Einwendungen gegen die (endgültige) Berichterstattung des Vorstands über nichtfinanzielle Belange haben, muss er dies in seinem Bericht an die Hauptversammlung so ausführlich darlegen, dass diese sich ein eigenes Urteil hierüber bilden kann. Im Falle seines Einverständnisses hingegen ist hierüber nicht gesondert zu berichten; es genügt, diese Tatsache in der Schlusserklärung zum Aufsichtsratsbericht zu verlautbaren.

3. Überwachung des Vorstands in Bezug auf seinen Umgang mit nichtfinanziellen Aspekten

Die erhöhte Transparenz über nichtfinanzielle Belange führt dazu, dass der »richtige« Umgang mit ihnen für das Unternehmen erheblich an Bedeutung gewinnt. Bei einem von Investoren oder Stakeholdern als unzureichend wahrgenommenem Engagement droht ihm, von diesen abgestraft zu werden. Gleichzeitig kommt in der verschärften Berichterstattungspflicht aber auch eine gesetzliche Aufwertung nichtfinanzieller Aspekte im Rahmen der Unternehmensleitung zum Ausdruck.

Folgerichtig hat der Aufsichtsrat den Vorstand im Hinblick auf die Behandlung nichtfinanzieller Belange schärfer zu überwachen. Im Rahmen der Berichterstattung über die beabsichtigte Geschäftspolitik und Unternehmensplanung hat der Vorstand den Aufsichtsrat zugleich über die Konzepte in Bezug auf nichtfinanzielle Belange zu informieren (§ 90 Abs. 1 S. 1 Nr. 1 AktG).[5] Berichten muss er in diesem Zusammenhang zudem über die erreichten Ergebnisse; werden Ziele nicht erreicht, so ist über die Gründe hierfür zu informieren. Verfolgt ein Unternehmen im Hinblick auf einen der im Gesetz genannten Aspekte kein Konzept, so muss der Vorstand dies ebenfalls gegenüber dem Aufsichtsrat darlegen und näher begründen. Dem Vorstand steht im Hinblick auf die Konzepte – wie bei allen Strategiefragen – ein weiter Ermessensspielraum zu.

Der Aufsichtsrat hat die vom Vorstand vorgelegten Konzepte kritisch zu hinterfragen und sich mit ihm hierüber zu beraten. Werden angestrebte Ziele nicht erreicht, muss er dies ebenfalls mit dem Vorstand erörtern. Die verfolgten Konzepte sind im Hinblick auf die verfolgten Ziele, die eingesetzten finanziellen Mittel sowie auf die Chancen und Risiken zu prüfen. Allerdings steht dem Aufsichtsrat kein Initiativrecht zu, sondern lediglich ein Vetorecht gegenüber den vom Vorstand verfolgten Konzepten. Dem Überwachungsorgan obliegt es nicht, alternative Konzepte zu entwickeln. Um jedoch seine Einflussmöglichkeit zu vergrößern, sollte der Aufsichtsrat überdenken, inwiefern er Entscheidungen und Maßnahmen, welche die Konzepte betreffen, Zustimmungsvorbehalten unterwirft.

Der Aufsichtsrat kann darüber hinaus das Erreichen von angestrebten Zielen durch entsprechende Berücksichtigung im Rahmen der variablen Vorstandsvergütung forcieren. Freilich dürfen die Vergütungsvorgaben nicht dermaßen konkret ausgestaltet sein, dass sie unzulässigen Weisungen an den Vorstand gleichkommen.[6] »

5 Bei der SE erfolgt dies im Rahmen der Berichterstattung nach Art. 41 Abs. 1 SE-VO

6 Vgl. hierzu Habersack, in: MüKo AktG, 4. Auflage 2014, § 87 AktG, Rn. 96

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Die neue Berichterstattungspflicht findet erst auf Geschäftsjahre ab Anfang 2017 Anwendung. Aber schon jetzt sollte sich der Aufsichtsrat vom Vorstand über den derzeitigen Umgang mit den im Gesetz genannten nichtfinanziellen Belangen umfassend informieren lassen und mit ihm beraten, inwiefern hier Änderungen aufgrund der gesetzlichen Neuerungen angestrebt werden sollten.

Berichterstattungspflicht über das Diversitätskonzept für Vorstand und Aufsichtsrat

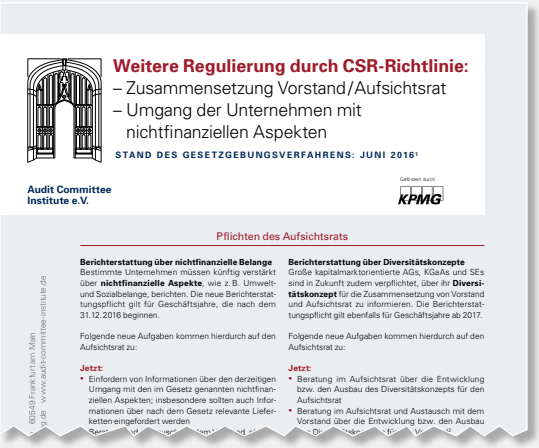
Große[7] kapitalmarktorientierte Unternehmen sind in Zukunft zudem verpflichtet, über ihr **Diversitätskonzept** für Vorstand und Aufsichtsrat zu informieren. Betroffen sind

- Aktiengesellschaften,
- Kommanditgesellschaften auf Aktien sowie
- Europäische Gesellschaften (SE).

Nicht erforderlich ist, dass die Unternehmen mehr als 500 Arbeitnehmer haben.

VERTIEFUNGSHINWEIS

Zu den Einzelheiten siehe Audit Committee Institute »Weitere Regulierung durch CSR-Richtlinie«, online abrufbar unter www.audit-committee-institute.de


Weitere Regulierung durch CSR-Richtlinie:
– Zusammensetzung Vorstand/Aufsichtsrat
– Umgang der Unternehmen mit nichtfinanziellen Aspekten
STAND DES GESETZGEBUNGSVERFAHRENS: JUNI 2016[1]
Audit Committee Institute e.V.
Geführt durch KPMG
Pflichten des Aufsichtsrats
Berichterstattung über nichtfinanzielle Belange
Bestimmte Unternehmen müssen künftig verstärkt über nichtfinanzielle Aspekte, wie z. B. Umwelt- und Sozialbelange, berichten. Die neue Berichterstattungspflicht gilt für Geschäftsjahre, die nach dem 31.12.2016 beginnen.
Folgende neue Aufgaben kommen hierdurch auf den Aufsichtsrat zu:
Jetzt:
• Einfordern von Informationen über den derzeitigen Umgang mit den im Gesetz genannten nichtfinanziellen Aspekten; insbesondere sollten auch Informationen über nach dem Gesetz relevante Lieferketten eingefordert werden
Berichterstattung über Diversitätskonzepte
Große kapitalmarktorientierte AGs, KGaAs und SEs sind in Zukunft zudem verpflichtet, über ihr Diversitätskonzept für die Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat zu informieren. Die Berichterstattungspflicht gilt ebenfalls für Geschäftsjahre ab 2017.
Folgende neue Aufgaben kommen hierdurch auf den Aufsichtsrat zu:
Jetzt:
• Beratung im Aufsichtsrat über die Entwicklung bzw. den Ausbau des Diversitätskonzepts für den Aufsichtsrat
• Beratung im Aufsichtsrat und Austausch mit dem Vorstand über die Entwicklung bzw. den Ausbau

7 Vgl. § 267 Abs. 3 S. 1, Abs. 4, 5 HGB

Zu berichten ist über

- das Diversitätskonzept für die Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat,
- die Art und Weise der Umsetzung des Diversitätskonzepts sowie
- im Geschäftsjahr tatsächlich erreichte Ergebnisse.

Im Gesetz werden beispielhaft folgende Kriterien für das Diversitätskonzept genannt:

- Alter
- Geschlecht
- Bildungshintergrund
- Berufshintergrund

Das Gesetz zwingt nicht zur Entwicklung eines Diversitätskonzepts. Verfügt die Gesellschaft über kein Konzept, muss sie dies aufdecken und begründen **(»Comply or Explain«).**

Aufgaben des Aufsichtsrats:

1. Entwicklung und Umsetzung eines Diversitätskonzepts

Für die Entwicklung und Umsetzung eines Diversitätskonzepts für Aufsichtsrat und Vorstand ist der Aufsichtsrat zuständig. Eine Ausnahme gilt für die KGaA; hier ist die Geschäftsführung für das für sie einschlägige Diversitätskonzept selbst verantwortlich.

Der Aufsichtsrat wird durch die neuen Bestimmungen nicht gezwungen, ein Diversitätskonzept zu entwickeln. Angesichts der neuen Transparenz sollte er das Für und Wider eines solchen Konzepts aber gründlich abwägen und dies auch entsprechend dokumentieren.

Selbst wenn die Berichterstattungspflicht erst für Geschäftsjahre ab 2017 gilt: Der Aufsichtsrat sollte schon jetzt übereinkommen, ob ein solches Diversitätskonzept entwickelt und wie es aussehen und umgesetzt werden soll, um Bestellungen im Jahr 2017 hieran ausrichten zu können. Die Entwicklung eines Diversitätskonzepts für den Vorstand sollte mit diesem beraten werden.

2. Berichterstattung

Über das Diversitätskonzept ist in der Erklärung zur Unternehmensführung zu berichten, die von der Gesellschaft abzugeben ist. Der Aufsichtsrat muss die hierfür benötigten Informationen dem Vorstand zur Verfügung stellen. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

AUF EINEN BLICK: WAS MUSS DER AUFSICHTSRAT TUN?

Berichterstattung über nichtfinanzielle Belange

Schon jetzt:

- Einfordern von Informationen über den derzeitigen Umgang mit den im Gesetz genannten nichtfinanziellen Aspekten; insbesondere sollten auch Informationen über nach dem Gesetz relevante Lieferketten eingefordert werden
- Beratung und Austausch mit dem Vorstand, ob eine Änderung des derzeitigen Umgangs aufgrund der verstärkten Transparenz ratsam ist
- Beratung im Aufsichtsrat, ob nichtfinanzielle Aspekte stärker im Rahmen der Vorstandsvergütung berücksichtigt werden sollten
- Beratung im Aufsichtsrat, inwieweit der Rat externer Sachverständiger erforderlich ist

Ab 2017:

- Nachhalten der regelmäßigen Information durch den Vorstand über den Umgang mit nichtfinanziellen Aspekten; regelmäßiger Bericht über erreichte Ziele und Abweichungen von Zielen
- Auseinandersetzung mit der Frage, ob ein Sonderauftrag für die inhaltliche Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung erteilt werden soll

Ab 2018:

- Prüfung der neuen Berichterstattung über nichtfinanzielle Aspekte
- Bericht über Prüfung im Aufsichtsrat an Hauptversammlung

Berichterstattung über die Diversitätskonzepte für Vorstand und Aufsichtsrat

Schon jetzt:

- Beratung im Aufsichtsrat über die Entwicklung bzw. den Ausbau des Diversitätskonzepts für den Aufsichtsrat
- Beratung im Aufsichtsrat und Austausch mit dem Vorstand über die Entwicklung bzw. den Ausbau des Diversitätskonzepts für den Vorstand[8]
- Anpassung bzw. Entwicklung von Anforderungsprofilen für Vorstand und Aufsichtsrat
- Erstellung und laufende Aktualisierung eines Kandidatenpools

Ab 2017:

- Bereitstellung der Informationen über die Diversitätskonzepte für die Berichterstattung im Rahmen der Erklärung zur Unternehmensführung
- Regelmäßige Wiedervorlage der Diversitätskonzepte und Beratung über mögliche Änderungen

8 Zu den Besonderheiten bei der KGaA siehe oben

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Herabsetzung der Vorstandsvergütung in der Krise

Gerät die Gesellschaft in die Krise, so stellt sich für den Aufsichtsrat die Frage, ob und inwieweit er verpflichtet ist, die Vorstandsvergütung herabzusetzen. Der Bundesgerichtshof hat in einer Entscheidung nun präzisiert, wie der Aufsichtsrat vorgehen muss. Er stellte dabei klar, dass Vorstandsgehälter in Unternehmenskrisen auch unter die Vergütung leitender Angestellter sinken können.

Sachverhalt

Der Aufsichtsrat einer Gesellschaft kürzte in einer Unternehmenskrise die Vergütung des Vorstands. Ein Vorstandsmitglied wehrte sich hiergegen gerichtlich.

Der Bundesgerichtshof (BGH), der in letzter Instanz über den Fall zu entscheiden hatte, stellte in seinem Urteil Grundsätze für die Herabsetzung der Vorstandsvergütung in Krisensituationen auf.

In Krisen der Gesellschaft muss der Aufsichtsrat auch die Höhe der Vorstandsvergütung hinterfragen. Gemäß dem Aktiengesetz ist er sogar verpflichtet, in bestimmten Situationen die Vergütung zu senken. Dies gilt dann, wenn sich die Lage der Gesellschaft nach der Festsetzung der Vergütung so verschlechtert, dass ihre Weitergewährung in bisheriger Höhe unbillig für die Gesellschaft wäre (§ 87 Abs. 2 S. 1 AktG).

Verschlechterung der Lage der Gesellschaft

Der Bundesgerichtshof stellt – wenig überraschend – klar, dass eine solche Verschlechterung dann gegeben ist, wenn die Gesellschaft insolvenzreif wird. Die Herabsetzung der Vergütung nach der aktienrechtlichen Vorschrift gelte auch noch für die Zeit nach der Insolvenzeröffnung. Eine Privilegierung des Vorstands für diese Zeit sei nicht einsichtig. Offengelassen wurde, ob die Vorstandsvergütung nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens ausschließlich durch den Insolvenzverwalter herabgesetzt werden kann.

Unbilligkeit

Die Weiterzahlung der Bezüge in bisheriger Höhe sei dann unbillig, wenn

- der Vorstand pflichtwidrig gehandelt hat oder
- ihm zwar kein pflichtwidriges Verhalten vorzuwerfen sei, die Verschlechterung der Lage jedoch in die Zeit seiner Vorstandsverantwortung fällt und ihm zurechenbar ist.

Pflicht zur Herabsetzung

Der Aufsichtsrat müsse die Vergütung in diesem Fall in der Regel auf eine angemessene Höhe herabsetzen. Nur bei Vorliegen besonderer Umstände dürfe er hiervon absehen.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Herabsetzung auf angemessenes Niveau

Die Vergütung müsse dabei auf den Betrag gesenkt werden, der nicht mehr unbillig sei, so der Bundesgerichtshof. Unzulässig sei es aber auch, den Betrag weiter herabzusetzen, als es die Billigkeit angesichts der Verschlechterung der Lage der Gesellschaft erfordere. Ein weiter gehender Eingriff in die vertraglich vereinbarte Vergütung verstieße gegen das Grundgesetz (Art. 2 Abs. 1, 14 Abs. 1 GG). Die Vergütung müsse folglich auf den höchstmöglichen angemessenen Betrag herabgesetzt werden. Ein Ermessen steht dem Aufsichtsrat nach Auffassung des Bundesgerichtshofs also nicht zu.

Bei der Prüfung, in welcher Höhe die Vorstandsvergütung nicht mehr unbillig ist, seien sämtliche Umstände des Einzelfalls zu berücksichtigen und gegeneinander abzuwägen. So sei auch der Umfang der Verschlechterung der Lage der Gesellschaft gegenüber dem Zeitpunkt, an dem die Vergütung vereinbart wurde, zu berücksichtigen. Einfließen müsse auch, in welchem Grad die Verschlechterung dem jeweiligen Vorstandsmitglied zurechenbar sei und ob es sogar pflichtwidrig gehandelt habe. Auch die persönlichen Verhältnisse des jeweiligen Vorstandsmitglieds seien »nicht völlig außer Acht« zu lassen: Die Beurteilung, ob eine Zahlung der Gesellschaft unbillig ist, könne im Einzelfall auch davon abhängen, in welchem Umfang die Herabsetzung der Vergütung dem einzelnen Vorstandsmitglied wegen seiner persönlichen Verhältnisse noch zumutbar sei.

Die Vergütung der leitenden Angestellten bildet nach Auffassung des Bundesgerichtshofs keine Untergrenze für die herabgesetzte Vorstandsvergütung. Die Tatsache, dass Vorstandsmitglieder in der Krise der Gesellschaft ein geringeres Gehalt als Angestellte bekommen können, sei Ausdruck der besonderen Treuebindung des Vorstands gegenüber der Gesellschaft.

Offengelassen hat der Bundesgerichtshof, ob auch eine Herabsetzung der Vergütung auf Null zulässig ist.

Er hat jedoch anerkannt, dass zu berücksichtigen sei, inwieweit der variable Teil der Vorstandsvergütung bereits mangels erwirtschafteten Gewinns weggefallen sei.

Praxisrelevanz

Das Urteil gibt dem Aufsichtsrat wertvolle Hinweise, wie in Unternehmenskrisen mit der Vorstandsvergütung zu verfahren ist. Gleichzeitig bringt es jedoch auch neue Unsicherheiten, indem es dem Aufsichtsrat bei der Frage, auf welchen Betrag die Vergütung herabzusetzen ist, kein Ermessen zugesteht: Die Vergütung ist auf den Betrag herabzusetzen, der nicht mehr unbillig ist. Dies wird in der juristischen Literatur kritisiert, da es zu Rechtsunsicherheit führe. Kritisch wird außerdem gesehen, dass die persönlichen Verhältnisse des Vorstands für die Vergütungshöhe eine Rolle spielen sollen. « ■

Astrid Gundel

VERFAHRENSHINWEIS

Bundesgerichtshof (BGH), Urteil vom 27.10.2015 – II ZR 296/14, online abrufbar unter *www.bundesgerichtshof.de*

Vorinstanzen

Oberlandesgericht (OLG) Stuttgart, Urteil vom 1.10.2014 – 20 U 3/13, online abrufbar unter *www.openjur.de* (Urteilsbesprechung im Quarterly I/2015, S. 50 f.)

Landgericht (LG) Tübingen, Urteil vom 22.4.2013 – 20 O 48/12

AUF EINEN BLICK

Der Bundesgerichtshof hat folgende Grundsätze zur Herabsetzung der Vorstandsvergütung in Unternehmenskrisen aufgestellt:

- Bei einer Verschlechterung der Lage der Gesellschaft muss der Aufsichtsrat die Vorstandsvergütung *im Regelfall* herabsetzen, wenn die Weitergewährung der Bezüge in bisheriger Höhe unbillig für die Gesellschaft wäre. Nur bei Vorliegen besonderer Umstände kann der Aufsichtsrat hiervon absehen. Ein Ermessen steht dem Aufsichtsrat nicht zu.
- Die Weiterzahlung der Bezüge ist unbillig, wenn der Vorstand pflichtwidrig gehandelt hat oder die Verschlechterung der Lage in die Zeit seiner Vorstandsverantwortung fällt und ihm zurechenbar ist.
- Die Vergütung muss (und darf auch nur) auf den Betrag herabgesetzt werden, der nicht mehr unbillig ist.
- Die Gehälter der leitenden Angestellten bilden *keine* Untergrenze für die herabgesetzte Vorstandsvergütung.
- Bei der Herabsetzung sind auch die persönlichen Verhältnisse der Vorstandsmitglieder zu berücksichtigen.
- Die Entscheidung des Aufsichtsrats ist gerichtlich voll überprüfbar. Ein Ermessensspielraum steht dem Aufsichtsrat nicht zu. Vor allem diese Aussage des Urteils stößt in der juristischen Literatur auf Kritik.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

DIE WELT DER CORPORATE GOVERNANCE: **DIE NIEDERLANDE**

Prof. Dr. Axel Hagedorn ist Senior-Partner der niederländischen Großkanzlei Van Diepen Van der Kroef Advocaten und spezialisiert auf deutsch-niederländisches Unternehmensrecht. Er ist als deutscher Rechtsanwalt und als niederländischer Anwalt vereidigt. Sein Schwerpunkt liegt bei internationalen M&A Transaktionen. Seit dem 1.3.2014 ist er auch als außerordentlicher Professor für deutsch-niederländische Rechtsbeziehungen an der Universität von Amsterdam (UvA) tätig.

Prof. Dr. Axel Hagedorn

Wirtschaftslage

Die Niederlande sind einer der wichtigsten Handelspartner Deutschlands; mit einem Exportumsatz von 80 Milliarden EUR rangiert die parlamentarische Monarchie diesbezüglich auf Platz 4. Deutschland wiederum importiert 88 Milliarden EUR aus den Niederlanden, die damit Rang 2 einnehmen. Die große Bedeutung der Niederlande für Deutschland zeigt sich auch daran, dass allein der Handel der Niederlande mit dem deutschen Bundesland Bayern größer ist als der gesamte Handel der Niederlande mit der Volksrepublik China.

Die Niederlande erlebten in der Zeit zwischen 2008 und 2013 eine ökonomische Krise, bei der es jährlich immer wieder zu Rekordinsolvenzen kam. Langsam verbessert sich die wirtschaftliche Situation, obwohl die Arbeitslosigkeit noch immer bei ca. 6,5 Prozent liegt. Auf eine arbeitende Bevölkerung von etwa 8 Millionen Einwohnern kommen 800.000 Erwerbsunfähige. Zurzeit sind vermehrt Insolvenzen von größeren Ladenketten aufgetreten und es steht zu erwarten, dass sich diese Entwicklung noch fortsetzen wird.

Gesellschaftsformen

Es gibt zwei Kapitalgesellschaftsformen. Die sogenannte B.V. *(besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid)* ist vergleichbar mit einer deutschen GmbH. Zurzeit existieren in den Niederlanden ca. 900.000 B.V.s Des Weiteren gibt es die N.V. *(naamloze vennootschap),* sie ist vergleichbar mit der deutschen AG. Aktuell bestehen 5.600 registrierte N.V.s in den Niederlanden. Lediglich N.V.s sind an der Börse notiert.

Zu beachten ist, dass es für die B.V. inzwischen keine Mindestkapitalverpflichtungen mehr gibt. Für die B.V. gilt, dass es seit dem 1.1.2013 möglich ist, stimmrechtslose oder auch gewinnrechtslose Gesellschaftsanteile herauszugeben. Da die B.V. von großen Unternehmen ebenfalls stark genutzt wird, ist dies von großer Bedeutung für mögliche Strukturen von Unternehmen.

One-Tier Board und Two-Tier Board

Die Niederlande hatten im Kapitalgesellschaftsrecht ausschließlich ein dualistisches System mit der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand und einem Aufsichtsrat (verpflichtet oder optional). Als drittes Gesellschaftsorgan kommt die Gesellschafterversammlung dazu. Dies gilt sowohl für die B.V. als auch für die N.V. Seit dem 1.1.2013 ist auch das monistische Modell oder One-Tier Board bei den Kapitalgesellschaften erlaubt. Dies bedeutet, dass in einem Organ ausführende Vorstän-

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative («KPMG International»), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

de und nicht ausführende Vorstände sitzen. Während bei dem dualistischen System die Aufsichtsräte einen größeren Abstand zu der Geschäftsführung haben und sich mit dem operativen Geschäft grundsätzlich nicht beschäftigen, ist dies beim monistischen Modell anders. Die dortigen nicht ausführenden Vorstandsmitglieder werden mit allen täglichen Geschäftsaktivitäten konfrontiert. Dies hat Konsequenzen für die Haftung. Grundsätzlich ist von Gesetzes wegen bestimmt, dass der gesamte Vorstand im monistischen Modell die Verantwortung für die Geschäftsführung trägt. Eine solche Haftung für nicht ausführende Vorstandsmitglieder ist nur dann ausgeschlossen, wenn bestimmte Aufgaben eindeutig anderen Vorstandsmitgliedern zugeteilt wurden und das nicht ausführende Vorstandsmitglied dahin gehend keine Sorgfaltspflichten verletzt hat. Erkennbare Missstände durch andere Vorstandsmitglieder müssen durch entsprechende Maßnahmen unterbunden werden. Hier tragen auch nicht ausführende Vorstandsmitglieder eine Verantwortung.

Bei börsennotierten Unternehmen ist seit der Gesellschaftsrechtänderung eine Tendenz wahrnehmbar, dass öfter das One-Tier-Modell eingeführt wird.

Abschlussprüfer

Seit dem 1.1.2016 müssen Abschlussprüfer bei großen Unternehmen spätestens alle 10 Jahre wechseln. Der Abschlussprüfer hat bei Gesellschafterversammlungen ein Anwesenheitsrecht. In den letzten Jahren hat sich die Tendenz durchgesetzt, dass gerade auf Gesellschafterversammlungen von börsennotierten Unternehmen die Gesellschafter immer häufiger Fragen zum Kontrollbericht stellen. Der Abschlussprüfer ist hier auch zur Mitteilung verpflichtet. Diese Verpflichtung ergibt sich nicht aus dem Gesetz, sondern aus einer Bestimmung im Corporate Governance Kodex.

Corporate Governance Code

Der erste niederländische Corporate Governance Kodex trat 2003 in Kraft und wurde inzwischen angepasst. Zurzeit gilt die Fassung aus dem Jahr 2008. Allerdings hat die verantwortliche Regierungskommission Änderungen vorgeschlagen und zum 1.1.2017 wird wohl eine geänderte Fassung in Kraft treten. Unter anderem sollen die Bestimmungen zur Vorstandsvergütung beschränkt, Kultur als ausdrücklicher Teil der Corporate Governance eingeführt und der Fokus auf Wertschöpfung auf lange Sicht bekräftigt werden.

Die Zielsetzung des niederländischen Corporate Governance Kodex ist es, mit bestimmten Prinzipien und detaillierten sogenannten Best Practice-Bestimmungen eine Art Leitfaden für eine gute Unternehmensführung festzulegen und damit eine Verhaltensänderung bei Vorständen, Aufsichtsräten und Aktionären zu bewirken. Die Best Practice-Bestimmungen sind dabei konkrete Ausarbeitungen der allgemeineren Prinzipien. Dabei sollte man wissen, dass der niederländische Corporate Governance Kodex kein Gesetz ist, sondern durch eine Rechtsverordnung börsennotierte Unternehmen verpflichtet, im Jahresabschluss auf den Kodex einzugehen.

Die Prinzipien und Best Practice-Bestimmungen müssen in diesem Rahmen nicht unbedingt befolgt werden. Hier gilt das Prinzip des *»comply or explain«*. Die börsennotierten Unternehmen sind also verpflichtet, bei ihrer Rechnungslegung Mitteilung zu machen über die Befolgung des Corporate Governance Kodex und dabei zu begründen, warum bestimmte, auf den Vorstand und Aufsichtsrat bezogene Prinzipien und Best Practice-Bestimmungen *nicht* angewendet werden. Der niederländische Corporate Governance Kodex umfasst 22 Prinzipien und 128 Best Practice-Bestimmungen.

Aufgrund der vielen Best Practice-Bestimmungen umfasst der niederländische Kodex 60 Seiten mit insgesamt fast 19.000 Wörtern, während der deutsche Kodex nur ungefähr 3.500 Wörter umfasst und entsprechend weniger Seitenzahlen. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Das SIEgER-Team – 40 handfeste Tipps für die erfolgreiche Zusammenarbeit von Frauen und Männern im Job

Katrin Seifarth
Hamburg 2015

Sind Sie schon fit für die neue Generation Mitarbeiter? Um für die junge Generation als Arbeitgeber attraktiv zu sein, muss ein Unternehmen heute mehr bieten als interessante Karriereperspektiven. Ein wertschätzendes Miteinander von Frauen und Männern sowie über Generationen hinweg ist ein Must-have. Doch kaum ein Begriff wird so unterschiedlich interpretiert wie derjenige der Wertschätzung. Er bedeutet für einen 60-jährigen männlichen Unternehmensgründer in der täglichen Kommunikation oft etwas komplett anderes als für die 24-jährige Universitätsabsolventin.

Anhand 40 typischer Arbeitssituationen zeigt Katrin Seifarth anschaulich, humorvoll und mit konkreten Beispielen auf, wo es im Dialog zwischen Frau und Mann am Arbeitsplatz oft hapert, wie Sie diesen verbessern und somit versteckte Potenziale heben und unnötige Konflikte verhindern können. Denn gelebte Wertschätzung beginnt damit, den anderen in seinen Werten und Motivationen zu verstehen, und kaum irgendwo sind die unterschiedlichen Wahrnehmungen so groß wie bei Frau und Mann.

Katrin Seifarth ist internationaler Diplombetriebswirt, zertifizierter systemischer Coach, NLP Master und Wingwave Coach. Sie verfügt über mehr als 20 Jahre Management-Erfahrung (bei Procter & Gamble und in der Coaching- und Trainingspraxis). Frau Seifarth ist Pionier der Genders Dialog Society (www.gendersdialogsociety.com) und bildet dort Führungskräfte zum Genders Dialog Facilitator aus. Daneben bietet sie Workshops und interaktive Vorträge zur Geschlechterthematik und zu Führungsthemen sowie klassische Soft Skill-Trainings an (www.train-effect.de). «

Deutscher Corporate Governance Kodex

Thomas Kremer/Gregor Bachmann/Marcus Lutter/Axel v. Werder
München 2016

Dieser Kommentar erläutert detailliert die einzelnen Bestimmungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Er erscheint bereits in sechster Auflage und wurde im Vergleich zur Vorauflage vollständig neu bearbeitet.

Die aktuelle Fassung berücksichtigt die Kodexänderungen aus dem Jahr 2015, die in erster Linie den Aufsichtsrat betrafen. Neue Gesetzgebungen – wie das Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz und das Frauenförderungsgesetz – haben ebenfalls Eingang in die Kommentierung gefunden. Zusätzlich zu einer Checkliste über die Anwendung des Kodex ist eine Übersicht aller Empfehlungen und Anregungen enthalten sowie Muster von

- Entsprechenserklärungen,
- einem Leitfaden für den Versammlungsleiter einer Hauptversammlung,
- einer Themenliste zur Effizienzprüfung des Aufsichtsrats und
- einer Geschäftsordnung für den Vorstand.

Neu in den Autorenkreis aufgenommen wurde Prof. Dr. Gregor Bachmann; ausgeschieden ist dagegen Dr. Henrik-Michael Ringleb. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

KWG – Kreditwesengesetz
Andreas Schwennicke/Dirk Auerbach (Hrsg.)
München 2016

Seit Erscheinen der Vorauflage dieses Kommentars im Februar 2013 wurde das Kreditwesengesetz (KWG) umfangreich überarbeitet. Insbesondere durch die Umsetzung des CRD IV-Maßnahmenpakets ergaben sich wichtige Neuerungen für die Aufsichtsorgane von Kreditinstituten. So sind sie seitdem zum Teil verpflichtet, bestimmte Ausschüsse zu bilden. Die nun erschienene 3. Auflage des Kommentars zum KWG, Zahlungsdiensteaufsichtsgesetz (ZAG) und erstmals zum neuen Finanzkonglomerate-Aufsichtsgesetz (FKAG) berücksichtigt neben den CRD IV-Neuerungen weitere wichtige gesetzliche Änderungen wie das EMIR-Ausführungsgesetz oder das AIFM-Umsetzungsgesetz.

An dem Nachschlagewerk haben zahlreiche renommierte Experten aus der Praxis mitgewirkt. Auch Aufsichtsratsmitglieder von Kreditinstituten werden in ihm eine wertvolle Hilfe bei ihrer Mandatsausübung finden. «

IMPRESSUM

Herausgeber:
Audit Committee Institute e.V. (ACI)

ViSdP:
Matthias Vogler (ViSdP)

Wissenschaftliche Leitung:
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff

An dieser Ausgabe haben mitgewirkt:
Christina Gasser, Astrid Gundel,
Dr. Jochen Haußer

Audit Committee Institute e.V. (ACI)
THE SQUAIRE • Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 9587-3040
Fax +49 1802 11991-3040
E-Mail aci@kpmg.de
www.audit-committee-institute.de
ISSN (Print) 2509-2936
ISSN (Online) 2509-2944

Gestaltung und Satz: stereobloc, Berlin

Druck: Das Druckteam Berlin

Stand: 14.7.2016

Bildnachweise:
S. 4 ©nownature/photocase.com; S. 6 ©Brian A Jackson/shutterstock.com; S. 16 ©everythingpossible/fotolia.com; S. 23 ©Ivelin Radkov/fotolia.com; S. 25 ©Dabarti CGI/shutterstock.com; S. 32 ©Petrovich12/fotolia.com; S. 34 ©Aerovista Luchtfotografie/shutterstock.com, ©PHOTOCREO Michal Bednarek/shutterstock.com, ©erikdegraaf/fotolia.com, ©EggHeadPhoto/shutterstock.com

Illustrationen:
S. 9 ©Christos Georghiou/shutterstock.com; S. 12/13 ©TechnoVectors/shutterstock.com; S. 35 ©Rainer Lesniewski/shutterstock.com, ©bahram/fotolia.com

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

Die Ansichten und Meinungen sind die der Verfasser und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen des Audit Committee Institute e.V.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany.

»Nachhaltige« Vorstandsvergütung bei börsennotierten Aktiengesellschaften

Patrick Velte

in: NZG 2016, S. 294–299

Auf europäischer Ebene soll festgeschrieben werden, dass die Vergütungspolitik für den Vorstand auch nicht finanzielle Kriterien berücksichtigen muss; noch in diesem Jahr ist mit der Verabschiedung der dies regelnden Neufassung der Aktionärsrechterichtlinie zu rechnen. Dieser Beitrag geht zunächst auf die europäische Reformdiskussion um die Vorstandsvergütung sowie auf die Auslegung der deutschen Vorschriften ein. Anschließend wird die Einbeziehung nicht finanzieller Leistungsindikatoren in die Vorstandsvergütung kritisch diskutiert. «

Wie der Aufsichtsrat die Kapitalmarktkommunikation verbessern kann

Hennig Zülch/Johannes Hottmann

in: ZCG 2016, S. 80–84

Dieser Beitrag zeigt auf, wie der Aufsichtsrat zu einer verbesserten Kapitalmarktkommunikation beitragen kann, von der nicht nur die Aktionäre profitieren können, sondern durch die sich auch für das Unternehmen selbst Vorteile eröffnen. «

»Compliance« als gesellschaftsrechtliche Organpflicht?

Walter G. Paefgen

in: WM 2016, S. 433–444

Ausgehend vom Siemens/Neubürger-Urteil, wonach Unternehmen in bestimmten Fällen zur Einrichtung eines Compliance-Systems verpflichtet sind, befasst sich dieser Beitrag mit den unter dem Schlagwort »Compliance« zusammengefassten gesellschaftsrechtlichen Pflichten von Vorstand und Aufsichtsrat. Er setzt sich dabei auch mit deren Pflichten in Bezug auf Auslandssachverhalte und im Konzern auseinander. Zudem wird der Zusammenhang von Compliance und Strafrecht beleuchtet. «

Welche Bedeutung hat das deutsche »Audit Committee« für die Qualität der Unternehmensberichterstattung?

Petra Ritzer-Angerer

in: ZCG 2016, S. 85–92

Studien zeigen, dass sich bestimmte Charakteristika des US-amerikanischen Audit Committee, wie z. B. die Anzahl der Sitzungen oder diejenige unabhängiger Mitglieder, signifikant auf die Qualität der Unternehmensberichterstattung auswirken. Dieser Beitrag stellt zunächst die Unterschiede zwischen dem deutschen und US-amerikanischen Corporate Governance-System sowie zwischen dem deutschen und dem US-amerikanischen Audit Committee dar. Anschließend untersucht er, inwieweit Charakteristika des deutschen Prüfungsausschusses Auswirkungen auf die Qualität der Unternehmensberichterstattung haben. «

Wirtschaften in einer globalisierten Welt

Siegrun Brink/Susanne Schlepphorst

in: WPg 2016, S. 296–302

Etwa 95 Prozent aller deutschen Unternehmen sind Familienunternehmen. Dieser Beitrag beschäftigt sich mit dem Wirtschaften dieser Unternehmen. Insbesondere werden ihre Auslandsaktivitäten sowie künftige Risiken für ihre Unternehmensentwicklung in den Blick genommen. «

Unternehmerische Mitbestimmung von Arbeitnehmern ausländischer Konzernunternehmen

Horst Hammen

in: Der Konzern 2016, S. 105–112

Das Landgericht Frankfurt am Main entschied jüngst, dass auch Arbeitnehmer in ausländischen Betrieben bei der Ermittlung der Arbeitnehmeranzahl für die mitbestimmungsrechtlichen Schwellenwerte miteinzubeziehen sind (Beschluss vom 16.2.2015 – 3-16 O 1/14). Der Beitrag unterzieht die Entscheidung einer kritischen Würdigung. «

Vom Zweck der Bestrafung von Unternehmen: Die neue Sentencing Guideline for Fraud, Bribery and Money Laundering Offences in England und Wales

Patrick Späth/Jakob Tybus

in: CCZ 2016, S. 35–43

Im Jahr 2014 trat in England und Wales die Definitive Guideline for Fraud, Bribery and Money Laundering Offences in Kraft. Sie gibt den Gerichten zehn Prüfungsschritte für die Strafzumessung an die Hand. Sie findet auch auf Taten von Unternehmen Anwendung. Vor dem Hintergrund der Diskussion um ein Unternehmensstrafrecht in Deutschland erläutern die Autoren die englisch-walisischen Regelungen und die möglichen Auswirkungen auf deutsche Unternehmen. Der Beitrag schließt mit einem Vergleich der englisch-walisischen Rechtslage mit der deutschen Situation. «

Zur praktischen Umsetzung des Deutschen Corporate Governance Kodex – eine empirische Analyse der Unternehmen des HDAX und SDAX

Karsten Eisenschmidt/Falco Bilgenroth

in: DStR 2016, S. 551–558

Dieser Beitrag gibt einen Überblick über die Befolgung der Bestimmungen des Deutschen Corporate Governance Kodex im HDAX und SDAX. Zudem analysiert er die Entsprechenserklärungen im Hinblick auf Best Practice-Lösungen, um Unternehmen die Verbesserung ihrer eigenen Corporate Governance-Berichterstattung zu ermöglichen. «

Hauptversammlungsabsagen: Verbreitung und Beweggründe

Walter Bayer/Thomas Hoffmann

in: AG-Report 2016, S. R115–R118

Kürzlich sorgte die Absage und Verschiebung der VW-Hauptversammlung aufgrund des Abgasskandals für Aufsehen. Dieser Beitrag stellt die Ergebnisse einer Untersuchung über die Verbreitung und Beweggründe von Hauptversammlungsabsagen vor. «

Bitte diese Seite ausgefüllt per Fax, E-Mail oder per Post senden an:
[FAX] **+49 1802 11991-3040** [E-MAIL] **aci@kpmg.de**

Audit Committee Institute e.V. (ACI)
THE SQUAIRE • Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main

Oder rufen Sie uns an: [TELEFON] **+49 69 9587-3040**

Bitte senden Sie mir regelmäßig (bitte ankreuzen)[1]

☐ das Audit Committee Quarterly ☐ das Financial Reporting Update (erscheint einmal jährlich)
☐ weitere Sonderpublikationen zu Themen der Corporate Governance und der Rechnungslegung
kostenlos **elektronisch** zu:

NAME*	VORNAME*	TITEL
UNTERNEHMEN*	FUNKTION*	
STRASSE	PLZ/ORT	
TELEFON/FAX	E-MAIL*	

Die mit einem Sternchen (*) gekennzeichneten Felder sind Pflichtangaben.

DIESE ANGABEN BEZIEHEN SICH AUF MEINE ☐ PRIVATADRESSE ☐ FIRMENANSCHRIFT

Bitte senden Sie mir regelmäßig (bitte ankreuzen)[1]

☐ das Audit Committee Quarterly ☐ das Financial Reporting Update (erscheint einmal jährlich)
☐ weitere Sonderpublikationen zu Themen der Corporate Governance und der Rechnungslegung
kostenlos in **gedruckter Version** zu:

NAME*	VORNAME*	TITEL
UNTERNEHMEN*	FUNKTION*	
STRASSE*	PLZ/ORT*	
TELEFON/FAX	E-MAIL	

Die mit einem Sternchen (*) gekennzeichneten Felder sind Pflichtangaben.

DIESE ANGABEN BEZIEHEN SICH AUF MEINE ☐ PRIVATADRESSE ☐ FIRMENANSCHRIFT

Das Financial Reporting Update 2016 für Aufsichtsräte sowie frühere Ausgaben des Audit Committee Quarterly senden wir Ihnen gerne auf telefonische Anfrage (+49 69 9587-3040) zu.

Selbstverständlich können Sie uns jederzeit telefonisch, per Fax, E-Mail oder Post mitteilen, wenn Sie Ihre bestellten Publikationen nicht mehr erhalten möchten. Wir freuen uns, wenn Sie uns Adress- oder Funktionsänderungen ebenfalls telefonisch, per Fax, E-Mail oder per Post mitteilen.

Ihre Meinung ist uns wichtig. Wir freuen uns über Ihre Anregungen, Kritik oder Lob.

1 Der Versand der Publikationen des Audit Committee Institute erfolgt ausschließlich an Mitglieder des Aufsichtsrats und der Geschäftsleitung. Ihre persönlichen Angaben werden vertraulich behandelt.

II/2016 ISSN (Print) 2509-2936
ISSN (Online) 2509-2944

Aktuelle Informationen zur Corporate Governance und zum Financial Reporting

finden Sie unter **www.audit-committee-institute.de**