

# Audit Committee Quarterly

I/2022

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

**Audit Committee  
Institute e.V.**

Gefördert durch



»ONE PERSON'S CRAZINESS  
IS ANOTHER PERSON'S REALITY.«

Tim Burton



**Unternehmenskultur**





Schweren Fällen von Wirtschaftskriminalität folgt regelmäßig der Ruf nach strengeren Gesetzen und mehr Regulatorik. So waren über die letzten Jahrzehnte gesetzliche Verschärfungen im Bereich der Corporate Governance häufig unmittelbare Folge von Unternehmensskandalen. Inwieweit die Unternehmenskultur rechtswidriges Verhalten mitverursachte oder ermöglichte, spielte dabei in der öffentlichen Diskussion zur Prävention eine untergeordnetere Rolle. Ebenso betreffen unternehmerische Maßnahmen zur Optimierung der Unternehmensperformance selten direkt die Unternehmenskultur – und wenn doch, dann eher unfreiwillig und mit zweifelhaftem Erfolg. Indes zeigen Studien, dass eine gute Unternehmenskultur entscheidend zur Compliance und Unternehmensperformance beiträgt. Auch der europäische Gesetzgeber scheint der Unternehmenskultur im Zusammenhang mit dem Übergang in eine nachhaltigere Wirtschaft einen größeren Stellenwert einräumen zu wollen: Gemäß dem Entwurf der CSRD-Richtlinie müssen bestimmte Unternehmen künftig über Unternehmensethik und Unternehmenskultur öffentlich berichten.

Als Aufsichtsrats Thema wurde Unternehmenskultur bislang gleichfalls recht stiefmütterlich behandelt. Doch auch der Aufsichtsrat muss sich mit Kulturfragen im Rahmen seiner Überwachung der Rechtmäßigkeit, Ordnungsgemäßheit und Zweckmäßigkeit der Geschäftsführung des Vorstands befassen. Als integraler Bestandteil einer langfristig erfolgreichen Unternehmensstrategie sollten sie insbesondere Gegenstand der Strategieberatung des Aufsichtsrats sein. Es gilt der Spruch »culture eats strategy for breakfast«.

Vor diesem Hintergrund widmet sich diese Ausgabe des Audit Committee Quarterly dem Schwerpunktthema Unternehmenskultur und diskutiert, an welchen Stellschrauben angesetzt werden kann, um Unternehmenserfolg und Compliance nachhaltig zu verbessern. Der Fokus der Artikel ist dabei die tatsächlich im Unternehmen gelebte und erlebte Kultur.

Ich wünsche Ihnen eine kurzweilige Lektüre!

Ihre

**Angelika Huber-Straßer**  
Leiterin des Audit Committee Institute e.V.,  
Regionalvorstand Süd der  
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



**2 EDITORIAL**

Angelika Huber-Straßer

**SCHWERPUNKT**

**UNTERNEHMENSKULTUR**

**6 Twin Transformation Culture**

Prof. Dr. Dr. Alexander Brink

**10 Unternehmenskultur:  
Wissensmanagement als Skandalprävention**

Prof. Dr. Jan Lies

**13 Unternehmenskultur ist mehr als Purpose!**

Rainer Krumm

**16 Culture and strategy eat breakfast together**

Sandra Freimuth

**19 Wie fördern Unternehmen Innovationen  
in Zeiten des Klimawandels?**

Prof. Dr. Dieter Frey und Melanie Vilser

**22 Kooperation als Funktion von Macht und  
Vertrauen**

Prof. Dr. Erich Kirchler

**25 Wie man die Zusammenarbeit zwischen  
Mitarbeitern und Führungskräften optimal  
gestaltet**

Thomas Kottmann und Dr. Kurt Smit

**28 So etablieren Sie eine gute Fehlerkultur  
in Ihrem Unternehmen**

Prof. Dr. Christoph Seckler und  
Prof. Dr. Ulfert Gronewold

**30 Die Motivationsfaktoren der Zukunft**

Prof. Dr. Jutta Rump

**32 Die neue Suche nach Sinnhaftigkeit**

Prof. Dr. Stefan Kühl

**35 VIRTUELLE KONFERENZ  
KPMG Zukunftsgipfel**

**36 Keine Exzellenz ohne Ethik!**

Der Zusammenhang von unethischem Verhalten  
und Führungsebene und daraus entstehende  
Implikationen für Unternehmen

Ass.-Prof. Dr. Sandra Diller und Prof. Dr. Dieter Frey

**41 Die Dämmerung der Herrscher:  
neue CEOs für die Unternehmen von morgen**

Dr. Kati Najipoor-Smith, Marta Kowalska-Marrodán  
und Dr. Kathrin Heinitz

**43 Menschen machen die Kultur**

Ana-Cristina Grohnert

**46 Die Erhöhung der Diversität im Aufsichtsrat  
ist ein kultureller Professionalisierungsprozess**

Dr. Philine Erfurt Sandhu

**48 Diversität in Unternehmen und deren Auswir-  
kung auf die Unternehmensperformance**

Victoria Wagner

**50 »So läuft das eben bei uns« – Der Einfluss von  
Unternehmens- und Risikokultur auf Fehlverhal-  
ten und Compliance-Verstöße**

Tatjana Schulz und Markus Quick

**56 Whistleblowing: Organisationskultur zentral  
für internes Meldeverhalten**

Prof. Dr. Ralf Kölbel und Dr. Nico Herold

**58 Dunkelfeld im Compliance-Management –  
Deutschland und China**

Prof. Dr. jur. Kai-D. Bussmann

**60 Keine Kapitalmarkt-Story ohne Kultur**

Dr. Jochen Schmitz

**62 Eine Frage der Haltung!**

Die grüne Transformation erfordert eine Kultur  
der Risikobereitschaft, des Muts und einer  
dezentralen Führung und Kommunikation

Pascal Frank

**64 Die soziale Taxonomie:**

Warum sie nötig ist und wie sie funktioniert

Antje Schneeweiß

---

## INTERNATIONAL BUSINESS OUTLOOKS

- 66 Business Destination Germany 2022  
Deutsche Unternehmen in den USA und China:  
Enthusiasmus vs. Realismus  
Andreas Glunz

---

## STANDPUNKT

- 70 Zusammenfassung: Sind Joint Audits effektiv  
und effizient? – State of the Art und Einschät-  
zungen von Prüfungsausschussvorsitzenden  
in Deutschland  
Prof. Dr. Annette G. Köhler und  
Prof. Dr. Nicole V. S. Ratzinger-Sakel
- 73 Russland-Sanktionen als Herausforderung für  
Unternehmen und das eigene Geschäftsmodell  
Interview mit Anne-Kathrin Gillig und  
Dr. Benedikt Herles

---

## FAMILIENUNTERNEHMEN

- 76 Gute Beiräte in Familienunternehmen  
Unabhängig. Unbequem. Unbeugsam.  
Ulvi Aydin

---

## AKTUELLE RECHTSPRECHUNG

- 78 Grenzüberschreitende Konzernverantwortung  
für Menschenrechte und Klimaschutz  
Prof. Dr. Christoph Teichmann

---

## CORPORATE GOVERNANCE AKTUELL

- 82 Vorschlag zur Änderung des  
Deutschen Corporate Governance Kodex  
Dr. Astrid Gundel
- 85 Virtuelle Hauptversammlung –  
Referentenentwurf vorgelegt  
Dr. Astrid Gundel
- 87 Kurzmeldungen  
Zusammengestellt von Dr. Astrid Gundel

---

## DIE WELT DER CORPORATE GOVERNANCE: EU

- 88 Der föderale europäische Bundesstaat als  
Zukunft der Europäischen Union?  
Prof. Dr. Markus Ludwigs

---

## FINANCIAL REPORTING UPDATE | TAX

- 91 Das weltweite Steuerrecht im Wandel –  
Umsetzung einer globalen Mindestbesteuerung  
ab Januar 2023  
Dr. Andreas Ball, RA/StB, und Claus Jochimsen

---

## 94 PUBLIKATIONEN

---

## 96 AUSGEWÄHLTE ZEITSCHRIFTENARTIKEL

- 97 Impressum

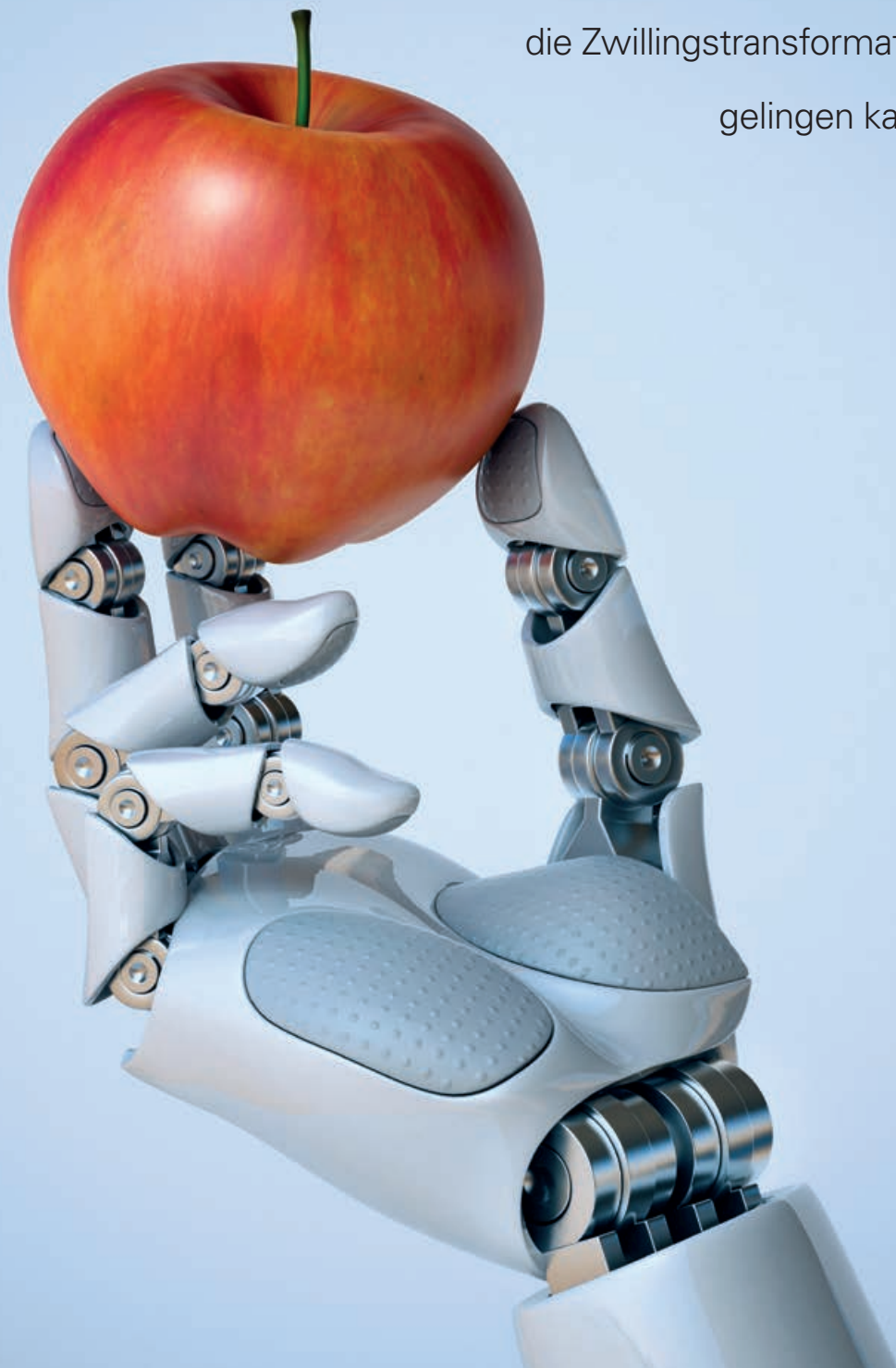
- 
- 98 Bestellformular



# Twin Transformation Culture

Autor: **Prof. Dr. Dr. Alexander Brink**

Wie mit einer Werteorientierung  
die Zwillingstransformation  
gelingen kann!



**Prof. Dr. Dr. Alexander Brink**, geb. 1970 in Düsseldorf, ist Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik im renommierten »Philosophy & Economics«-Programm der Universität Bayreuth. Er lehrt und forscht seit 20 Jahren an der interdisziplinären Schnittstelle von Ökonomie und Philosophie. Seit 2021 leitet er das dortige Institut für Ethik und Management. Im Jahre 2010 gründete Alexander Brink die concern GmbH. Der Autor und Herausgeber von über 300 Veröffentlichungen berät namhafte Unternehmen.



## 1. Das Phänomen Unternehmenskultur ist nicht neu

Oswald Neuberger und Ain Kompa haben in ihrem Buch *Wir, die Firma* im Jahre 1987 eine unterhaltssame Lektüre vorgelegt. Die Leser\*innen erfahren darin, inwieweit die Sitzordnung in Kantinen, die Orchestrierung von Statussymbolen oder die Kunst der Graffitis auf den Herrentoiletten von Automobilherstellern die Kultur einer Firma prägen. Es ist die »Summe der Überzeugungen, Regeln und Werte, die das Typische und Einmalige eines Unternehmens ausmachen«.<sup>1</sup>

In den 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts boomte die Unternehmenskultur. Es war die Zeit, als Tom Peters, der *Red Bull of Management Thinkers*, mit seinem Buch *In Search of Excellence* sog. weiche Faktoren identifizierte.<sup>2</sup> Gemeinsam mit seinen Kollegen der US-Strategieberatung McKinsey zeigte er durch vergleichende Forschungen auf, inwieweit Werte und Kultur auf den Unternehmenserfolg wirkten. Der US-Wissenschaftler Edgar H. Schein sensibilisierte im Sloan Management Review Führungskräfte zeitgleich zu mehr Kulturbewusstsein.<sup>3</sup> Kultur dürfe – so die Kernbotschaft aus *Coming to a New Awareness of Organizational Culture* – nicht nur beschrieben werden, man müsse auch deren Entwicklungen und Veränderungen erkennen.

Dass Werte und Kultur Menschen prägen, ja für unsere persönliche Entwicklung wesentlich sind, ist aber keine neue Beobachtung von Manager\*innen, Berater\*innen oder Wissenschaftler\*innen. Unter dem Begriff *ergon* beschreibt der griechische Philosoph Aristoteles in seiner Nikomachischen Ethik schon vor ca. 2.000 Jahren das, was einer *Entität wesentlich* ist und was *zum Erfolg gebracht* werden muss. Mit dem *zoon politikon* rückte Aristoteles die Menschenliebe und die soziale Interaktion ins Zentrum. Vieles von dem, was heute unter Unternehmenskultur gefasst wird, entstammt einer alten Tradition. Wir erleben gerade deren Renaissance, wenn es um die Gestaltung der Zukunft geht. Im Zeitalter der digitalen und nachhaltigen Transformation (Twin Transformation) benötigen wir eine besondere Kultur.

## 2. Der Webfehler: der Homo Oeconomicus löst den Ehrbaren Kaufmann ab

Anfang des 20. Jahrhunderts führte der Ökonom Vilfredo Pareto eine Kunstfigur ein, die bei gegebenen Präferenzen auf sich verändernde Restriktionen reagiert. Dieser Gedanke wurde in der Ökonomik, vor allem in der Neoklassik und in der Rational Choice-Theorie, aufgenommen und wird heute weltweit an den Universitäten gelehrt. Die Figur des *homo oeconomicus* wird auf Präferenzen und Restriktionen reduziert. Eine Verhaltensveränderung lässt sich eindeutig auf eine Veränderung von Restriktionen bei Konstanz von Präferenzen zurückführen. —————>

1 Vgl. Neuberger, O./Kompa, A. (1987): *Wir, die Firma*. Der Kult um die Unternehmenskultur, Weinheim und Basel: Beltz, S.17

2 Vgl. Peters, T./Waterman, R. H. Jr. (1982): *In Search of Excellence*, New York and London: Harper & Row

3 Vgl. Schein, E. H. (1984): *Coming to a New Awareness of Organisational Culture*, in: *Sloan Management Review*, 25(2), S. 3–16

Der *homo oeconomicus* löste damit den Ehrbaren Kaufmann ab. Dessen Ursprung liegt in der italienischen Renaissance, im Städtebund der Hanse. Der Ehrbare Kaufmann hatte nicht nur ein Interesse am Erfolg seines Unternehmens, sondern auch an der Gesellschaft. Dies geschah aus einem wohlverstandenen Eigeninteresse: Nur so konnte er erfolgreichen Handel betreiben. Der Ehrbare Kaufmann galt als tugendhaft und wertorientiert. Sein Ruf war ausgezeichnet.

### 3. Normatives Management ist wieder auf dem Vormarsch

Unternehmenskulturen übernehmen im Wesentlichen vier Funktionen: als Identifikationsfunktion stärken sie das Wir-Gefühl der Mitarbeitenden, als Koordinationsfunktion stimmen sie strategisches und operatives Handeln mit den gemeinsam geteilten Werten und Normen ab. Als Motivationsfunktion stimulieren sie die Handlungen von Mitarbeitenden und als Integrationsfunktion stärken sie die Identifikation aller Beteiligten.<sup>4</sup> Während J. Chandler in den 1960er-Jahren noch kulturfrei argumentierte, dass die Struktur der Strategie zu folgen habe, prägten die McKinsey-Berater den provokativen Spruch: *Culture Eats Strategy for Breakfast*. Unternehmenskulturen sind nach dem Stand heutiger Forschung ein hochgradig interdisziplinäres Phänomen, das mittlerweile von unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen erforscht wird, darunter die Sozialpsychologie, die Organisationstheorie, die Managementwissenschaften, aber auch die Neurowissenschaften. Unternehmenskulturen lassen sich traditionellerweise auffächern in

- eine bewusste Ebene (Artefakte),
- eine unterbewusste Ebene (Werte und Normen) und
- eine unbewusste Ebene (Basisannahmen).<sup>5</sup>

Die Ebene der Artefakte lässt sich leicht verändern, z. B. über Namen und Logos (aus Facebook wird Meta), die Ebene der Werte und Normen ist mit einigem Aufwand zu erreichen, an die Basisannahmen kommt man fast nicht heran. Kulturveränderung ist schwer.

Wer eine wertorientierte Transformation einleiten will, der muss an die Normen und Werte, also die mittlere Ebene der Kultur. Hier liegt die Stunde des normativen Managements. Die Einheit von normativem, strategischem und operativem Management wurde von dem St. Galler Ökonomen Knut Bleicher im Rahmen der Weiterentwicklung des St. Galler Management-Modells erstmals in dieser Präzision formuliert.<sup>6</sup> Es gibt zwei nun grundlegende Möglichkeiten, wie man die Normativität über das strategische in das operative Management überführt: Compliance und Integrität.

### 4. Von der Kultur der Regelorientierung zur Kultur der Werteorientierung

Die verstärkte Forderung nach Compliance ist eine Reaktion auf die vielfältigen Unternehmensskandale: Enron, Worldcom, Volkswagen und Wirecard, um einige prominente Beispiele zu benennen.<sup>7</sup> Unter Compliance versteht man die Einhaltung und Befolgung von Regeln bzw. Regeltreue oder Regelkonformität. Regeln steuern unser menschliches Verhalten über extrinsische Motivation. Formale und informale Governance-Strukturen helfen bei der Prävention und Aufdeckung von organisationalem Fehlverhalten. Im Rahmen einer zunehmend komplexen, unsicheren und ambivalenter werdenden Zukunft stößt die Steuerung über Regeln an die Grenzen.

Neben der Compliance, also der Regelkonformität durch ein umfangreiches Set von Maßnahmen wie bspw. Verhaltenskodizes, Compliance-Standards, Whistleblowingsystemen und Hotlines gibt es als Alternative, menschliches Verhalten zu beeinflussen: Integrität. Sie bezieht sich auf die Konformität mit unseren eigenen Werten und Prinzipien, Einstellungen oder Haltungen. Es empfiehlt sich der Wechsel von einer rein regelorientierten Kultur in eine stärker wertorientierte Kultur: *Comply with Values (moral compliance)* statt *Comply with Rules, Laws and Regulations (legal compliance)*. In einem Ethikkodex werden Werte und Normen verschriftlicht. Die Harvard Professorin Lynn Sharp Paine hat sich in einem bahnbrechenden Aufsatz auf diese Unterscheidung zwischen Compliance und Integrity bezogen.<sup>8</sup>

<sup>4</sup> Vgl. Berkel, K./Herzog, R. (1997): Unternehmenskultur und Ethik, Heidelberg: Sauer

<sup>5</sup> Vgl. Schein, E. H. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt am Main: Campus Verlag

<sup>6</sup> Vgl. Bleicher, K. (1991): Das Konzept Integriertes Management, Frankfurt: Campus

<sup>7</sup> Vgl. Brink, A./Fries, A. (2016): Über Tugenden, Haltungen und Anreize. Experteninterview mit Prof. Dr. Dr. Alexander Brink und Dr. Anne Fries, in: Niewiarra, K./Segschneider, D. (Hrsg.): Balanceakt Compliance: Recht und Gesetz sind nicht genug – Ein interdisziplinärer Leitfaden für Entscheider, Frankfurt: F.A.Z. Verlag, S. 105–124

<sup>8</sup> Vgl. Paine, L. S. (1994): Cases in Leadership, Ethics, and Organizational Integrity: A Strategic Perspective, Burr Ridge, IL: Richard d'Irwin



Der wesentliche Unterschied liegt also darin, dass Compliance primär auf die Verhinderung von rechtswidrigem Verhalten abzielt (restriktionsbasiert), Integrity auf die Förderung moralischen Handelns (präferenzbasiert): Werte sind der Kompass, Regeln präzisieren.

## 5. Twin Transformation Culture – ein Modell für die Zukunft?

Mindestens vier jüngere Nachhaltigkeitsinitiativen auf europäischer Ebene werden gerade mit Aufmerksamkeit verfolgt und erfordern eine gravierende Kulturtransformation: Die EU-Taxonomie im Rahmen von Sustainable Finance, die Corporate Sustainability Reporting Directive, das Gesetz über unternehmerische Sorgfaltspflichten in Lieferketten und Sustainable Corporate Governance. Die Digitalisierung spielt in diesem Zusammenhang eine, wenn nicht die zentrale Rolle.<sup>9</sup>

Der Begriff Twin Transformation (dt. Zwillingstransformation) wurde von der Unternehmens- und Strategieberatung Accenture im Jahre 2021 eingeführt. Twin Transformers sind in einem zweifachen Sinne besonders: »Twin Transformers are pioneers in technology AND pioneers in sustainable practices.«<sup>10</sup> Die Studie legt offen, dass gerade an der Schnittstelle der beiden Entwicklungen, also in der Verbindung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit, erheblicher Wert generiert werden kann.<sup>11</sup> Die europäischen Unternehmen sind insgesamt gut aufgestellt, da die meisten die Themen Nachhaltigkeit und Digitalisierung in ihren Strategien verankert haben. Empirisch sind die Twin Transformers, so Accenture, mit einer 2,5-fachen Wahrscheinlichkeit unter den »tomorrow's strongest-performing businesses«,<sup>12</sup> während die reinen Nachhaltigkeitsvorreiter sowie die reinen Digitalisierungsvorreiter jeweils nur eine 1,5-fache Wahrscheinlichkeit haben, dieser Topgruppe anzugehören.

## 6. Auf der Suche nach dem Blue Ocean der Werte

Unternehmen, die über eine besondere Unternehmenskultur verfügen, heben sich vom Wettbewerb ab. Sie verfolgen eine Blue Ocean-Strategie. Es geht um eine holistische Kreation einer neuartigen Gestaltung von Produktion, Dienstleistungen bzw. idealerweise ganzer Geschäftsmodelle, die den Unternehmen attraktive, neue Märkte eröffnen. Das Konzept der Blue Ocean-Strategie wurde von W. Chan Kim und Renée Mauborgne an der INSEAD Business School entwickelt.<sup>13</sup> Die Twin Transformation gelingt über eine Blue Ocean-Strategie der Werte.<sup>14</sup> Sie orientiert sich an dem Dreiklang aus Haltung, Handlung und Wirkung. Folgende drei Schritte bieten sich für die Umsetzung an:<sup>15</sup>

1. Schritt: Wofür stehen wir?  
Werte erkennen – Haltung stärken
2. Schritt: Warum tun wir die Dinge?  
Werte umsetzen – Handlung fokussieren
3. Schritt: Was wollen wir bewirken?  
Werte kommunizieren – Wirkung erzeugen

Der Studie von Accenture folgend, investieren 61 Prozent der Twin Transformers bereits mehr als 10 Prozent ihres Jahresumsatzes an der Schnittstelle von Digitalisierung und Nachhaltigkeit. 80 Prozent werden dies in den kommenden drei Jahren tun.<sup>16</sup> Die Geschwindigkeit der digitalen Transformation spielt eine wichtige Rolle. So kann der Beitrag digitaler Technologien zum Klimaschutz bei einer beschleunigten Digitalisierung um etwa 50 Prozent erhöht werden.<sup>17</sup> Twin Transformation Management erfordert eine Twin Transformation Culture. Durch eine deutliche Wertepositionierung stärken die Unternehmen nicht nur die Resilienz in turbulenten Zeiten, sondern auch ihren ökonomischen Erfolg. ←

9 Vgl. Accenture (2021): The European Double Up. A Twin Strategy That Will Strengthen Competitiveness, [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-144/Accenture-The-European-Double-Up.pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-144/Accenture-The-European-Double-Up.pdf#zoom=50) (Abrufdatum: 1.3.2022) und Brink, A. (2022b): Twin Transformation Management. Ethik als Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Zwillingstransformation!, in: Herberger, T. (Hrsg.): Digitale Transformation und Nachhaltigkeit in der globalen Finanzwirtschaft, Baden-Baden: Nomos [im Erscheinen]

10 Vgl. Accenture (2021): a. a. O.

11 Vgl. Ollagnier, J.-M. (2021): The European Double Up, in: <https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/european-double-up> (Abrufdatum: 1.3.2022)

12 Vgl. Ollagnier (2021): a. a. O. und Macchi, M. (2021): Digital and Sustainable: The Twin Transformation You're Ignoring, <https://bankingblog.accenture.com/digital-sustainable-twin-transformation> (Abrufdatum: 1.3.2022)

13 Vgl. Kim, W. Ch./Mauborgne, R. (2004): Blue Ocean Strategy, in: Harvard Business Review, 82(10), S. 76–84

14 Vgl. Brink (2022b): a. a. O.

15 Vgl. im Folgenden Brink, A. (2022a): Haltung gibt Halt!? Über echte Werte und bloße Augenwischerei, in: Alsterdorf Magazin, S. 38–41 [im Erscheinen] und Brink (2022b): a. a. O.

16 Vgl. Macchi (2021): a. a. O.

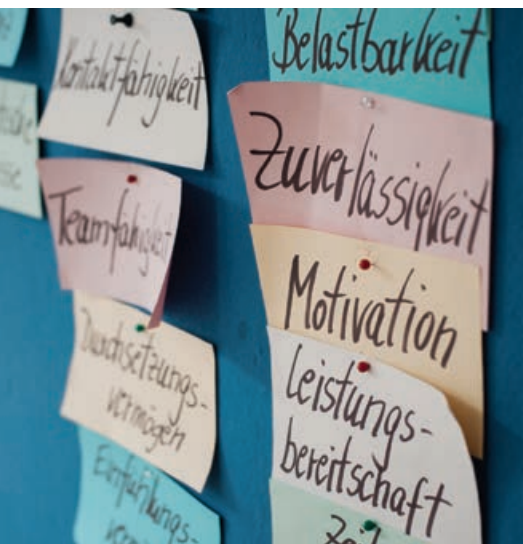
17 Vgl. Bitkom (2022): Klimaeffekte der Digitalisierung. Studie zur Abschätzung des Beitrags digitaler Technologien zum Klimaschutz, [https://www.bitkom.org/sites/default/files/2021-10/20211010\\_bitkom\\_studie\\_klimaeffekte\\_der\\_digitalisierung.pdf](https://www.bitkom.org/sites/default/files/2021-10/20211010_bitkom_studie_klimaeffekte_der_digitalisierung.pdf) (Abrufdatum: 1.3.2022)

**Prof. Dr. Jan Lies** ist promovierter und habilitierter Wirtschaftswissenschaftler. Seit 2013 ist er Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmenskommunikation und Marketing an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management. Zu seinen Forschungs- und Beratungsgebieten gehören das Kommunikations- und Veränderungsmanagement.



# Unternehmenskultur: Wissensmanagement als Skandalprävention

Autor: **Prof. Dr. Jan Lies**



Unternehmenskultur und Corporate Governance gelten nicht nur in Krisenzeiten als wettbewerbskritische Erfolgsfaktoren. Während die Corporate Governance die regelgebundene Unternehmensverfassung beinhaltet, bestimmt die Unternehmenskultur die Prinzipien und Werte, die das Management Handeln prägen. Dabei bildet die Compliance-Kultur als gemeinsames Wertebekenntnis zu Regeln und Vorschriften die Basis der Corporate Governance und damit der Reputation.

Abbildung: **Ausgewählte Unternehmenskulturen**

|                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Shareholder-Kultur »equity culture«<br>Die vor allem in US-amerikanisch geführten Unternehmen vorherrschende Kapitalmarktkultur mit dem Ziel der Optimierung (früher: Maximierung) des Unternehmenswerts. | <b>Führungskultur</b><br>Vor allem das Topmanagement und die Gründer von Unternehmen gelten als kulturprägende Instanzen. Mit ihrem Entscheidungsverhalten prägen sie als Vorbild das Unternehmensverhalten insgesamt. |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                            | Stakeholder-Kultur<br>Das auf die Beziehungspflege zu erfolgskritischen Anspruchsgruppen gerichtete Kulturmanagement wie der Kunden- oder Mitarbeiterkultur. |
|                                                                                                                                                                                                           | <b>Risikokultur</b><br>Die compliance-gerechte Abwägung positiver und negativer Risiken. Die Balance unternehmerischer Risiken und das kaufmännische Prinzip der Vorsicht.                                             | <b>Compliance-Kultur</b><br>Die Etablierung eines gemeinsamen Bekenntnisses zu Regeln und Vorschriften, um die Corporate Governance als Wertekultur zu fundieren.             | <b>Qualitätskultur</b><br>Die Entwicklung des Qualitätsbegriffs von der Ergebnisqualität zur Prozess- und Qualitätskultur spiegelt die Bedeutung der Kultur für die Aufbau- und Ablauforganisation wider. | <b>Digitalität</b><br>Die Kultur, die die Digitalisierung prägt und von ihr geprägt wird. Sie gilt als Treiber oder Verhinderer von Digitalisierungsinitiativen mit offenen Fragen einer reputationsgerechten Datenkultur. | <b>Servicekultur</b><br>Dass insbesondere Dienstleistungsunternehmen oftmals als Teil der Servicewüste gelten, ist begrifflich paradox. Als Ursache gilt eine mangelnde Kundenzentrierung. |                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                           | <b>Markenkultur</b><br>Interaktives und dialogisches Verhalten, das sich in der andauernden Coronapandemie als Erfolgsfaktor im Krisenmarketing herausgestellt hat.                                                    | <b>Nachhaltigkeitskultur</b><br>Die Corporate Sustainability, Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship oder Corporate Accountability als Integritätsstrategien. | <b>Veränderungskultur</b><br>Der Erfolg von Changemanagement wird zentral auch einer wandlungsbereiten Kultur (»Change Readiness«) zugeschrieben, die Widerstände möglichst verringert.                   | <b>Innovationskultur</b><br>Die Bereitschaft, sich für Neues zu engagieren. Die Kreativitäts- und Konfliktkultur sind deshalb wichtige Teilbereiche der Innovationskultur.                                                 | <b>Konfliktkultur</b><br>Der Umgang und die Sichtweise von Konflikten als produktive Energiequelle prägen positive Konfliktkulturen. Defizite geben Hinweise zur Change Readiness.         |                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                           | <b>Lernkultur</b><br>Das stete gemeinsame Lehren und Lernen von Unternehmenswerten als Metakultur für alle Teilkulturen von Unternehmen (Corporate Education).                                                         |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                              |

## Unternehmenskultur: von der Randnotiz zur Change Readiness

Mit der sog. kulturellen Wende (»cultural turn«), die seit etwa Ende des 20. Jahrhunderts die Wirtschaftsgesellschaft prägt, hat sich auch im Management die Unternehmenskultur (Corporate Culture) entwickelt. Auch wenn die Integritätskultur mit dem Corporate Good Citizenship (»das Unternehmen als guter Einwohner«) bereits in der Nachkriegsdebatte thematisiert wurde, war sie bis etwa zu den 1980er-Jahren bestenfalls eine Randnotiz des Managements. In schneller Folge schwappten die Wellen der Kultureuphorie (1980er; Kultur als Effizienzgewinn), Kulturtrivialisierung (1990er; Kultur als Äußerlichkeit) und des Kulturrealismus (2000er; Phase des Kulturverstehens) durchs Unternehmensmanagement.<sup>1</sup>

Mit der kulturellen Wende setzte zugleich ein Wertestreit ein, der mit der Gegenüberstellung der Konzepte von Shareholder- und Stakeholder-Value besonders deutlich wird. Dabei steht der Shareholder-Value für eine dominante Kapitalmarktkultur (»equity culture«).

Zumindest in Kontinentaleuropa herrscht heute die Meinung vor, dass die Maximierung des Aktienkapitals zulasten anderer Stakeholder-Werte geht, vor allem von Mitarbeitern, Kunden und Umwelt.<sup>2</sup> Es wird angenommen, dass die Beachtung weicher Werte (z. B. Akzeptanz, Identifikation) für die Optimierung harter Werte (z. B. Gewinn, Rendite) als Voraussetzung fungiert, sodass beide Wertewelten einander bedingen (Stakeholder-Kultur). Dies wird vor allem im Changemanagement mit der Change Readiness als kultureller Voraussetzung für den erfolgreichen tiefgreifenden Unternehmenswandel sichtbar.

Seit einigen Jahren gilt die Unternehmenskultur laut diverser Studien als eines der wichtigsten Themen der Unternehmensführung. Demnach werden Unternehmen als Kultursysteme aufgefasst, die das Unternehmenshandeln (Corporate Behaviour) prägen. Die »eine« Unternehmenskultur gibt es demnach nicht. Vielmehr differenzieren sich die Kulturen entlang der zunehmenden Komplexität immer weiter aus (siehe Abbildung). —————>

1 Oechsler, W. A./Paul, C. (2019): Personal und Arbeit – Einführung in das Personalmanagement, de Gruyter/Oldenbourg, Berlin/Boston, S. 175 f.

2 Mills, R. W./Weinstein, B. (2000): Beyond Shareholder Value – Reconciling the Shareholder and Stakeholder Perspectives, Journal of General Management, 25(3), S. 79–93; doi:10.1177/030630700002500306



## Kulturmanagement als Skandalprävention

Das Handlungsfeld der Unternehmenskultur umfasst die Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Das erfolgskritische Problem dabei ist, dass jedes Unternehmen wie abgebildet diverse Unternehmenskulturen hat. Die Frage ist, ob sie funktional oder dysfunktional arbeiten. So wird etwa die Bravado-Kultur des gegenseitigen Schulterklopfens und der Selbstüberschätzung auf Basis von zu viel (Selbst-)Vertrauen kritisch gesehen.<sup>3</sup> Damit einher geht ein allgemeiner Mangel interner Kommunikationsstrategien. Entsprechend ziehen einst renommierte Konzerne eine Schneise moralisch-rechtlicher Verwüstung hinter sich her, wenn abseits aktueller Skandale nur an Schlagzeilen von Enron oder Worldcom erinnert wird. Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen ist es erstaunlich, in wie wenigen Unternehmen konkrete, gesamthafte Initiativen zum Thema Unternehmenskultur anzutreffen sind.<sup>4</sup> Daraus lässt sich schließen, dass die Relevanz der Compliance-Kultur immer noch weitreichend unterschätzt wird.

## Kulturmanagement als Wissens- und Markenmanagement

Aus analytischer Sicht hat es die Kultur schwer. Kultur wird durch weiche Werte bestimmt. Sie gelten als »weich« (z. B. Zustimmung, Akzeptanz), weil sie sich personenübergreifend nicht ohne Weiteres messen lassen.

Unterschieden werden zentral zwei Ebenen der Unternehmenskultur: die Tiefenstruktur als handlungsprägende Ebene (Conceptas: Werte, Normen, Einstellungen) sowie die Oberflächenstruktur, die von Unternehmensexternen beobachtbar ist (Perceptas). Wenn die Tiefenstruktur als handlungsprägender Rahmen der Oberflächenstruktur arbeitet, dann muss das Verhaltensmanagement dort ansetzen. Kultur ist dann das Management gemeinsamen und angewandten Wissens.<sup>5</sup> Wenn Unternehmensgründer, Inhaber bzw. Führungskräfte mit ihrem Verhalten die Unternehmenskultur prägen (Führungskultur), ist das Kulturmanagement nicht delegationsfähig. Um die Kultur

gemeinsam zu leben, ist ihr Management vor allem auf partizipativ-analyisierende und edukative Instrumente wie Audits, Kulturbarometer und Fokusgruppen gerichtet. Leitbildprozesse gelten als ein zentrales Kulturmanagementinstrument vor allem auf Führungsebene. Es gilt aber, die gesamte Bandbreite des Knowledge-Managements auszuschöpfen, um Kulturen zu leben: von Anreizen über interaktive Lernkulturen bis zum internen Campaigning. Das Ziel ist, eine Lernkultur zu entwickeln, die das markengerechte Verhalten durchsetzt. Aktuell wird etwa ein süddeutscher Käsehersteller aufgrund seines grünen Markenversprechens in den Social Media skandalisiert. Seine Produktionsweisen werden nach Ansicht von Verbraucherschutzorganisationen den versprochenen grünen Werten nicht gerecht. Dies ist ein für das Unternehmen schmerzhafter Hinweis auf das Auseinanderklaffen von Unternehmenskultur und äußerer Markenwahrnehmung. Das Unternehmensverhalten höhlt die Traditionsmarke von innen aus. Kultur und Marken arbeiten Hand in Hand.

## Fazit: Kultur als unterentwickelte Management-Agenda

Praktisch gesehen, ist Kulturmanagement angewandtes Wissensmanagement und prägt die Corporate Education. Sie zielt darauf ab, eine Compliance-Kultur für markengerechtes Verhalten zu etablieren, um so Reputation und Markterfolge nachhaltig zu sichern. Theoretisch hat sich die Tugendethik, die als Zeigefingermoral lange Zeit belächelt wurde, in eine krisenrelevante Diskursethik verwandelt. Längst hat sich Kultur zu einer Marktchance für viele Unternehmen entwickelt, etwa mit dem Erfolgspotenzial von nachhaltigen Positionierungen im Changemanagement oder mit der Kursentwicklung ethischer Geldanlagen. ←

<sup>3</sup> Cheng, Joey T. et al. (2000): Overconfidence Is Contagious, Harvard Business Review

<sup>4</sup> Herget, J./Strobl, H. (2018): Unternehmenskultur – Worüber reden wir?, in: Herget, J./Strobl, H. (Hrsg.), Unternehmenskultur in der Praxis, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 3–18

<sup>5</sup> Schein, E. P./Schein, P. (2016): Organizational Culture and Leadership, Verlag Franz Vahlen München, John Wiley & Sons, Hoboken



**Rainer Krumm** ist Managementtrainer, Berater und Autor. Er gilt als einer der erfahrensten Berater für wertorientierte Veränderungsprozesse und Kulturtransformationen. Mit seinem Team bei der axiocon GmbH unterstützt er Unternehmen verschiedenster Branchen im Wandel.

Kontakt: [www.axiocon.de](http://www.axiocon.de)

# Unternehmenskultur ist mehr als Purpose! Autor: Rainer Krumm

Der Begriff *Unternehmenskultur* ist in aller Munde und der Begriff *Purpose* wird oft als Allheilmittel verherrlicht. 94 Prozent der Geschäftsführer halten Unternehmenskultur für einen wichtigen Erfolgsfaktor. Doch was genau versteht man eigentlich darunter? Wie unterscheidet sich die Kultur erfolgreicher von der weniger erfolgreicher Unternehmen? Welche Rolle spielen Werte und Purpose – aber auch andere Gestaltungselemente einer Organisation? Wie können Herausforderungen und Chancen erkannt und Veränderungen durchgeführt werden, um ein Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen?



Spätestens seit Simon Sinek seinen Golden Circle erfolgreich vermarktete und jüngere Generationen das Thema »Purpose« fast blaupausenhaft einfordern, müssen sich Entscheidungsträger auch mit diesem Thema beschäftigen. Veränderungen gab es schon immer, aber aktuell auf vielen Ebenen und wesentlich schneller als früher. Der Fachkräftemangel war lang angedeutet – nun schlägt er elementar zu und Firmen kämpfen um die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden. Die jüngeren Generationen sind ja nicht genetisch anders, aber sie werden in anderen Zeiten zu Arbeitnehmenden und sie haben im Vergleich zur Generation der aktuellen Vorstände und Geschäftsführenden, die meist der Babyboomer-Generation angehören, viel mehr Auswahl und Freiheit bei der Arbeitsplatzwahl. Das macht es Entscheidungsträgern nicht einfacher. —————>

## Purpose allein reicht nicht

Wie kann man eine Unternehmenskultur erreichen, die attraktiv für Arbeitnehmende – auch im Sinne des Purpose ist?

Corporate Purpose ist der höhere Zweck bzw. der Sinn einer wirtschaftlichen Organisation oder eines Unternehmens, der über die Gewinnorientierung hinausgeht. Diese Sinnorientierung spielt eben bei vielen Menschen der neuen Generation, die in ein Unternehmen kommen, eine viel größere Rolle als bei den Vorgängergenerationen.

Wichtig dabei ist jedoch, dass dies nicht nur »sinnhaft« im Sinne von Nachhaltigkeit oder Ökologie ist, sondern für den Menschen selbst Sinn macht – oder anders formuliert, es muss passen. Hierbei kommen nun Werte ins Spiel. Es gilt, sich Gedanken zu machen, was einem selbst wichtig ist und ob diese Werte mit denen des Unternehmens übereinstimmen.

Langzeitstudien von Collin/Porras zeigen klar, dass erfolgreiche Unternehmen einerseits offen sind für Wandel und Fortschritt, andererseits aber auch einen festen Kern an Werten haben. Diese Werte dürfen aber keine Lippenbekenntnisse sein, sondern müssen





regelrecht im Unternehmen erlebbar sein. Sicher kennen alle den Spruch: »Der Fisch stinkt vom Kopf!« Die Unternehmensführung oder auch die Unternehmens-eigner sind hier in ihrer Vorbildrolle unabdingbar. Karl Valentin prägte den Satz: »Vergessen Sie Erziehung – Kinder machen eh alles nach!« Und dieser Satz ist problemlos auf Werte in Unternehmen übertragbar. Ein in Gold gerahmter und von allen Seiten unterschriebener Unternehmenswert ist noch lange kein Erfolgsgarant für einen Werteprozess.

Purpose ist wichtig – Werte prägen jedoch stärker das erlebbare Verhalten und das Denken. Daher sollte gerade in den aktuellen Zeiten der schnellen Veränderungen, starken Marktverschiebungen und des nun eintretenden Fachkräftemangels ein Werteprozess vorangetrieben werden. Werteorientierte (Unternehmens-)Führung ist hier der richtige Begriff. Je nach aktueller Unternehmenskultur muss dies ein Top-down-, Bottom-up- oder ein hybrider Prozess der wertorientierten Organisationsentwicklung sein, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Ein sehr etabliertes Modell der Wertemessung ist das Modell der neun Levels of Value Systems, mit denen man das softe Thema Werte greifbar und messbar machen und einen klar zu erkennenden Entwicklungsweg beschreiben kann.

Die 9 Levels sind diagnostische Analysetools, die basierend auf der Forschung von Clare W. Graves Wertesysteme von Einzelpersonen, Teams und ganzen Organisationen sichtbar und damit nutzbar machen. Sie ermöglichen es, ein neues Bewusstsein für Werte zu schaffen und wirksame Maßnahmen für zielgerichtete Veränderung in zahlreichen Anwendungsfeldern zu identifizieren.

Das Wissen um diese Wertesysteme ist daher von unschätzbarem Wert für jeden, der Unternehmenskultur entwickeln will. Es ermöglicht ein ganz neues Verständnis von Passung und Entwicklung – und zeigt klare Richtungen und Impulse auf, um Veränderungen ganz pragmatisch, aber hochwirksam anzustoßen und zu begleiten.

## Werte müssen zum Purpose passen

Wer Organisationsentwicklung nicht nur als softe Disziplin versteht, sondern Unternehmen langfristig zukunftsfähig aufstellen will, muss sich die sieben Gestaltungselemente (7-S-Modell) von Organisationen genauer anschauen: Diese sind die Stellhebel, um Unternehmenskulturen zu verändern.

In den 70er-Jahren fragten sich Thomas J. Peters und Robert H. Waterman, warum sich Organisationen zwar in ihrem Aufbau und ihrer Strategie grundsätzlich sehr ähneln, aber damit sehr unterschiedlichen Erfolg haben. Sie erklärten sich dies damit, dass es neben »harten« Faktoren wie Strategie und Struktur auch erfolgskritische »weiche« Elemente wie Fähigkeiten und Werte gibt. Zwar sind diese schwerer zu erfassen, aber nicht weniger wichtig für das Gesamtergebnis. Entsprechend dieser Erkenntnis definierten sie sieben Kernvariablen, die für die Gestaltung von Unternehmen wesentlich sind:

- Strategy (Strategie)
- Structure (Struktur)
- Systems (Tools)
- Shared Values (Werte)
- Style (Führung)
- Skills (Fähigkeiten)
- Staff (Mitarbeiter)

Purpose-Orientierung wird direkt torpediert, wenn die sieben Gestaltungselemente nicht dazu passen. Hier ist die Unternehmensführung gefragt, alle Elemente auszurichten, damit sie zum Sinn/Purpose passen. Der Werteprozess ist ein wichtiger Bestandteil davon. Oft wird Kooperation und Teamarbeit gewünscht, aber weder die Struktur noch die Prozesse oder das Bezahl-system unterstützen kooperative Verhaltensweisen.

Das Kernproblem ist: Märkte verändern sich, Kundenbedürfnisse und Anforderungen sind nicht mehr die gleichen, neue Generationen suchen andere Arbeitsbedingungen und Jobmodelle. Vorstände und Geschäftsführer unterstehen einem Leidensdruck, das Unternehmen und seine Kultur verbessern zu müssen, weil sich der einstige Erfolg verflüchtigt hat. Zusätzlich kommen viele Unternehmen mit den veränderten Bedingungen nicht mehr klar. Dabei wird oft versucht, neue Probleme mit alten Lösungswegen zu meistern – das funktioniert größtenteils nicht. Den Entscheidern fehlt es jedoch häufig an einem grundlegenden Verständnis der eigenen Unternehmenskultur und gleichzeitig an Ansatzpunkten zur Veränderung dieser. Denn Unternehmenskultur beruht auf gemeinsamen Überzeugungen, die vom Teilzeitpraktikanten bis zum Topmanagement geteilt werden sollten.

Die Zeit ist reif für neue SINN-hafte und WERT-volle Lösungswege! – Und das ist ganz klar Chefsache! ←

**Sandra Freimuth** verantwortet nach Stationen als persönliche Referentin des Finanzvorstands der Siemens AG und im Ministerbüro des bayerischen Finanzministers seit 2014 den Bereich Kommunikation & Marketing, seit 2017 außerdem den Bereich Organisationsentwicklung & Talent Management bei der Privatbank Hauck Aufhäuser Lampe. Weiterhin ist die ehemalige Lehrerin innerhalb ihres Ressorts auch für die Investorenbetreuung zuständig und in dieser Funktion Ansprechpartnerin für alle Belange des Eigentümers Fosun International.



# Culture and strategy eat breakfast together

Autorin: **Sandra Freimuth**

Culture eats strategy for breakfast – ein Gassenhauer, welcher dem amerikanischen Ökonomen Peter Drucker zugeschrieben wird, hat sich schon vielfach bewahrheitet. Kultur wird hier als der Strategie überlegener Erfolgsfaktor wirtschaftlichen Erfolgs dargestellt. Die Suche nach Objektivierung dauert nicht lang – exemplarisch sei hier nur ein repräsentatives Ergebnis eines Forschungsprojekts des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zitiert: »Über eine Regressionsanalyse konnte dann gezeigt werden, dass die einzelnen Aspekte der Unternehmenskultur in Kombination bis zu 31 Prozent des finanziellen Unternehmenserfolgs erklären können. [...] Insgesamt kann statistisch gezeigt werden, dass die Unternehmenskultur und das damit verbundene Mitarbeiterengagement einen sehr bedeutsamen Einfluss auf den finanziellen Unternehmenserfolg haben.«<sup>1</sup> Mittlerweile ist der Forschungsstand zum Einfluss der Unternehmenskultur hinreichend breit, wenngleich beim Schlagwort Unternehmenskultur nach wie vor ein gediegenes Maß an Wohlfühlfaktor durchschimmert.

<sup>1</sup> Hauser, F., Schubert, A., Aicher, M., Fischer, L., Wegera, K., Erne, C., Böth, I. (2008): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland: Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05: ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Psychonomics AG; Universität Köln, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie; Great Place to Work Institute; abrufbar unter <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssaoar-265713>



## Unternehmenskultur als Transportmittel der Strategie

Aber: Kultur ist letztlich kein weicher Aspekt, der aus einer einzelnen Abteilung heraus abseits des Business wissend geformt und in schönen Manifesten verordnet werden kann. **Wir verstehen sie vielmehr als einen anderen Aggregatzustand der Strategie, die somit durch das Management auf Struktur, Prozess, Anreizsystem und Alltag in der Organisation bezogen und verhaltensrelevant gemacht wird. Unternehmenskultur ist das Transportmittel der Strategie – ist die Kultur agil, auf Innovation angelegt und umsetzungsstark, wird die Strategie schnell und erfolgreich umgesetzt, was sich in den Geschäftszahlen niederschlägt.**

## Veränderungsbereitschaft und Gestaltungsfreiraum als Erfolgsfaktoren

Besonders sichtbar, messbar und erfolgskritisch wird der Faktor Kultur bei Fusionen – also Situationen, in denen man sich der eigenen Kultur durch das Aufeinandertreffen mit bzw. die Spiegelung in der eines anderen Unternehmens besonders bewusst wird und diese sich verändern muss. Bei nicht wenigen Fusionen wird ein Scheitern auf kulturelle Differenzen geschoben – bei gleichzeitig perfekt ausgearbeiteter Unternehmensstrategie und strammem Businessplan. Aber: »Auch bei sehr unterschiedlichen und selbst bei geradezu polaren Kulturen kommt es bei gut geführten Integrationen selten zu unüberbrückbaren Kulturkonflikten, während bei schlecht gemanagten Integrationen auch zwischen ähnlichen Kulturen massive Reibungen und Konflikte entstehen.«<sup>2</sup> **Besonders notwendig ist aber gerade bei Fusionen die Veränderungsbereitschaft, die in der kritischen Situation Fusion mit Veränderungsnotwendigkeit konfrontiert wird – und dies scheint nach unserer Erfahrung der Schlüssel für den erfolgreichen Beitrag der Unternehmenskultur zum Geschäftserfolg zu sein.** →

2 Berner, W. (2017): Systemische Post-Merger-Integration. Dem Culture Clash zuvorkommen und Unternehmenskulturen wirklich integrieren, Stuttgart



In den vergangenen Jahren war unser Haus, Hauck Aufhäuser Lampe Privatbank AG, in verschiedener Dimension gefordert, die eigene Kultur zu hinterfragen bzw. zu transformieren. Bereits bei der 2016 erfolgten Übernahme durch Fosun International, unseren chinesischen Eigentümer, begegneten sich interkulturelle Unterschiede wie auch organisationsspezifisch bedingte Differenzen – ein chinesisches Private Equity-Unternehmen trifft auf eine deutsche Privatbank. Die Impulse und Freiheitsgrade, auch in Form von Venture Capital, die wir von unserem Eigentümer empfangen, haben unserem Haus außerordentlich gutgetan. Insbesondere hinsichtlich des Innovationsmanagements und des Mutes, neue Geschäftsideen umzusetzen, gaben uns die Erwartungen unserer neuen Eigentümer den entscheidenden Spin, insbesondere durch die – mit innovationszuträglicher Incentivierung untermauerte – Ermutigung, Ideen einzubringen und neue Produkte zu entwickeln. **Es traf also Veränderungsbereitschaft bzw. die Erkenntnis, dass nur die Veränderung zum Erfolg führt, auf viel Gestaltungsspielraum.**

Nicht nur die Erfahrungen des Eigentümerwechsels, sondern auch die der ersten Übernahme verschiedener Einheiten der Privatbank Sal. Oppenheim 2017/2018 zeigen, dass sich Kulturen positiv beeinflussen können. Der Eigentümerwechsel brach mit dem Kontrast der Kulturen Schranken im Kopf auf, der Zuwachs in Luxemburg wiederum brachte uns einen Talentpool mit vielen weiteren ambitionierten Kolleginnen und Kollegen, die uns kulturell sehr ähnlich waren – jeweils ein Glücksfall in Gestalt von Motivation und neuen Ideen. **Entscheidend aus Unternehmenssteuerungssicht ist hier, den Freiraum, den richtigen Rahmen für gute Arbeit und auch die Mittel zu geben – und die Erkenntnis, dass die Veränderung Positives mit sich bringt.**

Bei der vor Kurzem erfolgten Übernahme von Bankhaus Lampe haben wir nun erneut die Chance, uns kulturell weiterzuentwickeln. Die durchgeführte Cultural Due Diligence zeigt, dass sich die Kulturen beider Häuser durchaus ähnlich sind. Die identifizierten Gaps zwischen gemessener Ist- und angestrebter Zielkultur ermöglichen nun, geeignete Maßnahmen abzuleiten, um diese zu erreichen. Ziel ist es nun, ein gemeinsames Verständnis der Gestaltungsrichtung entlang unserer Strategie zu definieren und nun allen Kolleginnen und Kollegen gemeinsam die optimalen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie zu bieten.

## Kultur speist sich aus wirtschaftlichem Erfolg

Maßgeblich ist der notwendige – auch finanzielle – Spielraum. Hier wiederum wirken sich der Unternehmenserfolg und auch der Raum, den die Unternehmensstrategie zulässt, positiv auf die Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmenskultur aus. Denn Mitarbeiterengagement speist sich nachweisbar daraus, welche Entwicklungsmöglichkeiten, u. a. in Form von Fortbildungen, vor allem aber hinsichtlich des eigenen Gestaltungsspielraums, gegeben werden – und dies erfordert bekanntermaßen gezielte Investition.

»Kultur entsteht als Reaktion auf die herrschenden Verhältnisse«<sup>3</sup> und hat damit eine Art dienende Funktion: Sie soll den Mitarbeitenden ein produktives Umfeld schaffen und die richtigen Bedingungen für die optimale Leistungsfähigkeit des Unternehmens ermöglichen. Zudem kann das Unternehmen Kultur nicht fest- und nicht vorschreiben, sondern den Rahmen vorgeben und durch Strukturen, System und vor allem Freiheitsgrade die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass diese Kultur gelebt wird.

**Kultur ist also kein Selbstzweck – sie muss der Umsetzung der Strategie und dem Unternehmenserfolg dienen, speist sich aber gleichzeitig auch aus dessen wirtschaftlichen Erfolgen.** Denn auch diese Wirkrichtung ist denkbar: »Nicht zwingend trägt eine positive Kultur zu unternehmerischem Erfolg bei, sondern umgekehrt [...] hat der Unternehmenserfolg einen erheblichen Einfluss auf die Ausgestaltung der Unternehmenskultur in Unternehmen.«<sup>4</sup> Auch diesen Befund können wir aus der Praxis bestätigen: Erfolg macht Freude, die geteilt werden möchte und Energie, Dynamik und Wirksamkeitsüberzeugungen freisetzt. Und vielleicht sollte Peter Druckers Zitat dann eher lauten: Culture and strategy eat breakfast together – und das Frühstück ist bekanntermaßen die wichtigste Mahlzeit des Tages. ←

3 Kühl, St., Muster J. (2018): Kulturveränderung in Organisationen. So geht Wandel (nicht), managerSeminare, Heft 242, Mai

4 Scholz, Ch., Eisenbeis, U. (2009): Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. Bericht zum Projekt »Betriebsvergleich Unternehmenskultur«, Saarbrücken



# Wie fördern Unternehmen Innovationen in Zeiten des Klimawandels?

Autoren: **Prof. Dr. Dieter Frey** und **Melanie Vilser**

Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen. Wenn die Erderwärmung unbegrenzt fortschreitet, gibt es eine Kettenreaktion, die für Mensch, Tier und Natur irreversible Ausmaße hat und eine lebenswerte Zukunft auf diesem Planeten gefährdet. Die Folgen des Klimawandels, verbunden mit den Nachwirkungen der Pandemie, der bestehenden Kriege und Krisen in der Welt, aber auch die vorher schon bestehende Globalisierung und Digitalisierung stellen die Unternehmen vor große Herausforderungen. Im Kern geht es darum, Produkte und Dienstleistungen zu produzieren, die nachhaltiger werden und die Wettbewerbsfähigkeit im Markt sichern und gleichzeitig eine zu große Abhän-

gigkeit in den Lieferketten reduzieren. Die bisherige Interdependenz von autoritären Ländern und fossilen Energien, wie Gas, Öl und Kohle, muss ohnehin verringert werden. Dies kann nur durch Quantensprünge in der Innovation hinsichtlich Klimaneutralität geschehen. Innovation ist auch deshalb wichtig, weil wir nur dadurch den Lebensstandard und damit verbunden die Werte, die unsere Demokratie ausmachen, bewahren können. Mangelnder wirtschaftlicher Erfolg ist immer auch verbunden mit einer Abwendung von demokratischen Werten. Jedes Unternehmen ist herausgefordert, hier einen substanziellen Beitrag zu leisten, und steht vor folgenden Fragen: —————>

**1.** Welche konkreten Geschäftsfelder, Produkte und Dienstleistungen im Unternehmen haben Potenzial für Innovation, um u.a. die Klimaneutralität voll auszuschöpfen? Inwieweit sind bestehende Produkte, Dienstleistungen und Prozesse klimaschädlich?

**2.** Wo liegt das Know-how des Unternehmens, um kreative Lösungen für Nachhaltigkeit und Klimaneutralität zu entwickeln?

**3.** Inwieweit erhöht man die Bereitschaft im Unternehmen, dass Defizite im Bereich Innovation identifiziert und Lösungen erarbeitet werden?

**4.** Wie erreicht man im Unternehmen die Einsicht und den Leidensdruck, der zum Umdenken bewegt? Inwieweit muss der Druck sowohl von oben als auch von unten kommen?

**5.** Schließlich, wie muss die Art der Führungs- und Unternehmenskultur aussehen, damit Prozesse der Innovation initiiert und umgesetzt werden können?

Um all diese Fragen zu klären, sind die Initiierung und das Vorantreiben von innovativen Prozessen innerhalb des Unternehmens unerlässlich. Doch genau damit tun sich Unternehmen häufig schwer. Viele stecken in starren, geschlossenen, bürokratischen Strukturen fest, die den Status quo erhalten und jegliche kritisch-rationale Diskussion für die notwendige Anpassung an die Zukunft vermeiden. Wie kann es dennoch gelingen, dass Unternehmen ihre Strukturen hin zu einer offenen, nachhaltigen und innovativen Unternehmenskultur verändern? Wie können Unternehmen einen Quantensprung in Innovation erreichen?

Aus Sicht der modernen Wirtschaftspsychologie sind hierbei die Kultur, die Struktur und die Belegschaft des Unternehmens gefragt.

## Schaffung einer Exzellenz- sowie Wertschätzungs- und Respektkultur

Welche Kulturen brauchen wir? Nach unseren Forschungen brauchen wir eine Exzellenzkultur, bei der Spitzenleistungen, Innovationen und Nachhaltigkeit gelebt werden. Ebenso eine Wertschätzungs- und Respektkultur, bei der das Potenzial der Menschen für Verbesserungen aktiviert wird. Schließlich eine Kultur ethikorientierter Führung, die Exzellenz mit Menschlichkeit verbindet und die durch Vorbild, Verantwortung, Verpflichtung und Vertrauen gekennzeichnet ist. Dies ist ein sehr hoher Anspruch, der impliziert, die besten und geeignetsten Mitarbeiter zu finden und zu halten (Exzellenz »through people«). Daraus abgeleitet braucht

man als Führungsphilosophie eine Kultur, die von Freiräumen, Vertrauen und Wertschätzung verbunden mit kritisch-rationalen Diskussionen geprägt ist – ganz im Sinne des kritischen Rationalismus nach Karl Popper.

## Förderung intrinsischer Motivation durch Führungsebene

Die oberste Führungsebene muss Leitplanken für eine Unternehmens- und Führungskultur geben, in der das Kreativpotenzial des Unternehmens ausgeschöpft werden kann. Das heißt, dass jeder einzelne Mitarbeiter gefragt ist, Lösungsideen zur Verbesserung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen zu liefern. Um dies zu erreichen, ist es notwendig, dass die Führung Rahmenbedingungen gibt, bei der sich intrinsische Motivation entwickeln kann. Wo mit Angst und Druck geführt wird, wird sich kein Kreativpotenzial entwickeln. Deshalb ist auch autoritäre Führung kontraproduktiv für Innovation. Stellschrauben für Innovationen sind die Vermittlung von Sinn, Freude und Spaß an der Arbeit, Transparenz durch Information und Kommunikation, ein Höchstmaß an Partizipation und Autonomie, konstruktives Feedback, Wertschätzung, Fairness, gutes Betriebsklima und Wachstumsmöglichkeiten. Je mehr diese Faktoren der intrinsischen Motivation umgesetzt werden, umso höher ist die Identifikation mit der Organisation und umso höher ist wiederum die Motivation, das Kreativitätspotenzial und die Bereitschaft, Innovationen umzusetzen.

## Schaffung erforderlicher Strukturen für Innovationen

Neben Kulturänderungen brauchen wir Strukturänderungen. Die Realität in Unternehmen sieht bisher aber meist anders aus. Die Wirtschaftspsychologie geht davon aus, dass Mitarbeiter oft die Lösungen für Defizite und Probleme kennen und bereits im Durchschnitt 15 Verbesserungsvorschläge für Prozesse, Produkte und Dienstleistungen parat haben. Häufig werden Ideen von sog. Freigeistern, Kreativlingen und Vieleinreichern abgeblockt, sodass diese demotiviert werden, weitere Gedanken einzubringen. Zudem verhindern lange Dienstwege und Hierarchien eine schnelle Umsetzung. Diesem Prozess kann durch verschiedene strukturelle Maßnahmen entgegengewirkt werden. Zum Beispiel durch die Einrichtung regelmäßiger Teamreflexionen (»Was läuft gut im Innovationsprozess?«; »Was läuft nicht gut?«; »Welche konkreten Verbesserungsvorschläge haben wir?«), SWOT-Analysen (»Was sind die Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und Bedrohungen der Organisation?«) oder durch die Schaffung von Anreizsystemen, wie einer Honorierung



**Prof. Dr. Dieter Frey** ist Leiter des Center for Leadership and People Management und war Inhaber des Lehrstuhls für Sozialpsychologie am Department für Psychologie der LMU München. Er ist seit vielen Jahren in Wissenschaft und Wirtschaft als Berater und Trainer zu den Themen Führung, Motivation, Innovation u. v. a. m. aktiv. Er ist Mitglied der Bayerischen Akademie der Wissenschaften und wurde 1998 zum deutschen Psychologie-Preisträger gewählt. 2020 und 2021 wurde er im F.A.Z. Ökonomen-ranking zu einem der einflussreichsten deutschen Ökonomen gewählt.



**Melanie Vilser** ist Mitarbeiterin, Trainerin und Doktorandin am LMU Center for Leadership and People Management. Zudem ist sie freiberuflich als Trainerin und Beraterin im Bereich Personal-, Organisations- und Führungskräfteentwicklung tätig.



der besten Ideen im Unternehmen. Es helfen natürlich auch sog. Innovationsteams. Sie reflektieren, wo die Stärken und Potenziale des Unternehmens für neue Produkte und Dienstleistungen umgesetzt und neue Geschäftsfelder geöffnet werden können. Zudem kann es hilfreich sein, Expertenbörsen einzurichten, die schnelle und innovative Lösungen für Probleme kreieren oder im Sinne einer Best Practice-Kultur einen Blick nach außen zu werfen und anhand von Case Studies zu analysieren, wie Wettbewerber im Markt vorgegangen sind. Dadurch weiß jeder, was die Besten auf dem Gebiet machen, was man von ihnen lernen kann und welche Ideen noch überholt werden müssen.

Um lange, bürokratische Dienstwege und das Ausbremsen von innovativen Ideen zu verhindern, sollte eine Idee des berühmten Ökonomen Eberhard Witte aus der LMU München aufgegriffen werden, nämlich der Einsatz von sog. Macht- und Fachpromotoren. Das sind Personen im Unternehmen, die einen relativ hohen Grad an Befugnissen haben und schnell und zeitnah entscheiden können, welche Projekte weiter vorangetrieben werden. Wichtig ist, dass dabei keine Idee vollständig ausgebremst, sondern mit positiven Rückmeldungen und Anregungen für Verbesserungen agiert wird – ganz im Sinne des Prinzips »Trial and Error«. Den Mitarbeitern muss vermittelt werden, dass sie auf der einen Seite ihre Ideen ausprobieren und aussprechen können und auf der anderen Seite Ideen von der ganz untersten Ebene nach oben transportiert werden.

## Mitnahme der Belegschaft

Neben Kultur- und Strukturveränderungen brauchen wir die Unterstützung der Belegschaft. Diese ist dann vorhanden, wenn Rahmenbedingungen für intrinsische Motivation und die geforderten Werte der Generation Y und Z gelebt werden. Sie sprechen sich für Unternehmen aus, die ethische Grundsätze, Handlungsspielräume, Vertrauen und abwechslungsreiche Teamarbeit mit verschiedenen Personen und Fachbereichen (Diversity) ermöglichen. Genau diese Werte bilden die Rahmenbedingungen für ein innovatives Unternehmen. Es geht um ethische Grundsätze, nämlich ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit und die Entwicklung des Potenzials des Einzelnen und des Teams. Es geht um Handlungsspielräume, Partizipation, Autonomie und Vertrauen. Natürlich erwartet die Generation Y und Z auch, dass Führung nicht zu hierarchisch ist, sondern in die einzelnen Teams transportiert wird – im Sinne von geteilter Führung bzw. Shared Leadership.

## Fazit

Klar ist, dass gute Führung in Zeiten der Forderung nach innovativen und nachhaltigen Unternehmenskulturen wichtiger denn je ist. Insgesamt geht es im weitesten Sinne darum, eine Exzellenzkultur, die durch Nachhaltigkeit und Innovation gekennzeichnet ist, mit einer Wertschätzungs- und Vertrauenskultur zu verbinden, bei der individuelle und Teampotenziale durch gute Führung aktiviert werden. Dafür braucht es ein Topmanagement, das mit klaren Rahmenbedingungen und Zielen vorangeht sowie konkrete Defizite und Lösungen anbietet und erarbeitet – nur so kann die Vision nach Innovation in Unternehmen auch tatsächlich in die Tat umgesetzt werden. ←



# Kooperation als Funktion von Macht und Vertrauen

Autor: **Prof. Dr. Erich Kirchler**



**Erich Kirchler** ist Professor für Wirtschaftspsychologie und am Institut für Höhere Studien in Wien tätig und lehrt an der Universität Wien und Wirtschaftsuniversität Wien. Forschungsschwerpunkt: Entscheidungen unter Unsicherheit und Steuerpsychologie.

Der Erfolg von Wirtschaftsunternehmen und auch von öffentlichen Institutionen basiert auf dem Geschick der Führungskräfte, die Mitarbeitenden zur Erreichung der Organisationsziele zu motivieren und deren Handeln daraufhin zu koordinieren. Kooperation zwischen Führungskräften und Geführten und unter den Geführten ist das Gebot. Die Bereitschaft der Mitarbeitenden zu kooperieren hängt davon ab, wie sehr den Führungskräften – ihrer Professionalität und Empathie für die Mitarbeitenden – vertraut wird und welche Möglichkeiten diese haben, Kooperation durch ihre Autorität und ihre Machtmittel zu erwirken. *Macht und Vertrauen* sind die Ingredienzen erfolgreicher Führung.

## Soziale Dilemmata

Auch die Bereitschaft der Bevölkerung, Gesetze einzuhalten und politische Verordnungen zu befolgen, wird durch das Wechselspiel der Macht von Autoritäten und dem Vertrauen in die Autoritäten bestimmt. Beispielsweise hängt die Bereitschaft, Steuern ehrlich zu zahlen, erheblich davon ab, welche Möglichkeiten genutzt werden, Steuerpflichtige zur Kooperation zu zwingen, und wie sehr »dem Staat« vertraut wird. Ähnlich verhält es sich mit der Bereitschaft, die Empfehlungen und Verordnungen der Regierung zur Eindämmung einer Pandemie zu akzeptieren und sich entsprechend solidarisch zu verhalten. Generell lässt sich in sozialen Dilemmata die Bereitschaft zur Kooperation als Funktion

- der **Macht**, Kooperation zu erzwingen,
- des **Vertrauens** in die Führung und
- in die **Kooperationsbereitschaft** der anderen verstehen.

Von sozialen Dilemmata ist dann die Rede, wenn in einer Gemeinschaft die *individuellen Interessen* mit den *kollektiven Zielen* kollidieren (Dawes, 1980). Wer egoistisch handelt und auf die Kooperation der anderen setzt, kann profitieren. Wenn aber der Großteil der Mitglieder egoistisch handelt, können die Ziele der Gemeinschaft nicht erreicht werden und das schadet letztlich allen. Die erfolgreiche Regulation des Verhaltens der Mitglieder zur Erreichung der Ziele der Gemeinschaft gründet auf den zwei Pfeilern Macht und Vertrauen, wobei durch Machtausübung *Kooperation erzwungen* werden kann, während Vertrauen die *freiwillige Kooperation* fördert.

## Macht und Vertrauen

Professionalität der Führungskräfte in Unternehmen und im Staate sowie *effiziente Kontrollen* des Verhaltens der Mitarbeitenden bzw. der Bürger und die *Sanktionierung* von Regelverstößen sind entscheidend. Während seitens des Staates Kooperationsunwilligkeit meist mit Strafen zu verhindern gesucht wird, nützen Wirtschaftsorganisationen *Belohnungen* für zielgerichtete Leistungen als Machtmittel. French und Raven (1959) unterscheiden neben Zwang zur Kooperation oder Bestrafung sowie Belohnungsmöglichkeiten auch Wissen und Informationssteuerung, Legitimation und Charisma als Grundlagen der Macht. Während Zwang als harte Machtgrundlage angesehen wird, werden Legitimation und Charisma als weiche Machtgrundlagen beschrieben.

Zwang und Bestrafung können negative Einstellungen zur Führung und letztlich einen Vertrauensverlust zur Folge haben. Wenn allerdings Zwang als legitim wahrgenommen und zielgerichtet gegen nicht kooperierende Mitarbeitende oder Bürger eingesetzt wird, um Kooperationswillige vor den Schäden egoistisch handelnder Personen zu bewahren, dann kann Zwangsgewalt auch das Vertrauen in die Autorität stärken. Die Wahrnehmung von zufällig gestreuten Kontrollen untergräbt das Vertrauen. Zufällige Kontrollen werden als Signal generellen Misstrauens gewertet, was Misstrauen seitens der Geführten schürt.

Die Akzeptanz und Bewertung der Professionalität und Empathie der Führungskraft bestimmen das Vertrauen in sie. Gärling, Kirchler, Lewis und van Raaij (2010) nennen sieben Kriterien, die dem Vertrauen in Finanzinstitute zugrunde liegen. Diese können auch auf Führungskräfte und staatliche Autoritäten übertragen werden:

- **Kompetenz:** Führungskräfte müssen kompetent sein und professionell sowie sachlich objektiv handeln. Professionalität fördert nicht nur das Vertrauen in die Autorität, sondern auch den Glauben, dass das geforderte Verhalten effizient und effektiv zum Erfolg führt.
- **Integrität:** Die Integrität der Führungskraft ist entscheidend. Authentizität und Engagement für die gemeinsam angestrebten Ziele sind wesentlich. Integrität bedeutet, dass nach ethischen Grundsätzen gehandelt wird.
- **Transparenz:** Die Maßnahmen der Führungskräfte und Autoritäten im Staat müssen transparent sein. Regeln und Verfahren müssen klar und verständlich kommuniziert werden. Beispielsweise müssen Gesetze verständlich und Verfahrensgerechtigkeit und Fairness sichergestellt sein.
- **Benevolenz:** Die Perspektive der Geführten muss eingenommen, deren Interessen müssen berücksichtigt werden und wenn nötig, muss Unterstützung angeboten werden.
- **Wertekongruenz:** Zwischen Führungskräften und Geführten soll Wertekongruenz bestehen, um die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation und der Bürger mit dem Staat zu gewährleisten.
- **Stabilität:** Führungskräfte müssen ihre Arbeit langfristig im Dienste der Geführten leisten können und staatliche Institutionen müssen stabil über die Zeit bestehen.
- **Reputation:** Schließlich ist ein positives Image vorteilhaft. Reputation und eine positive Einstellung gegenüber der Führungskraft, deren Vorgaben und Verhalten, ist für den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Vertrauen unerlässlich. —————>

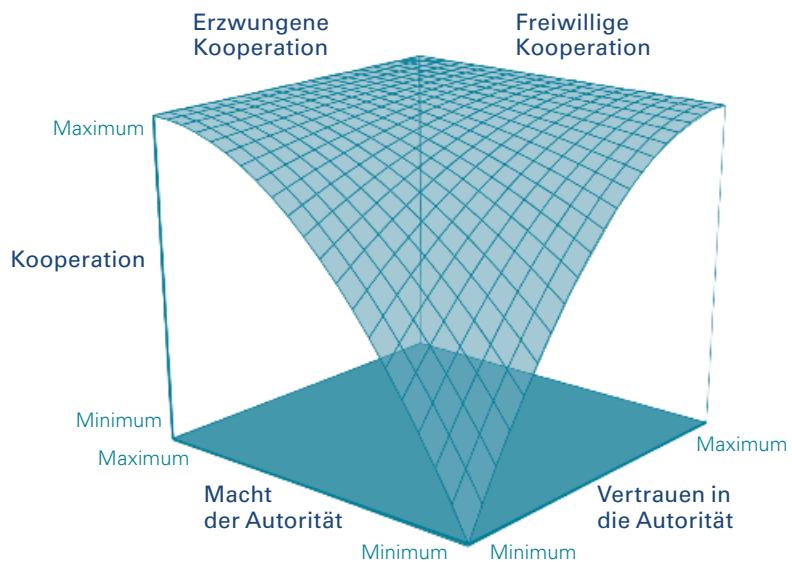


## Slippery-Slope-Rahmenmodell

Im »Slippery-Slope-Rahmenmodell« (Kirchler, 2007; Kirchler, Hoelzl und Wahl, 2008; Abbildung 1) werden in ähnlicher Weise Kontrollen und die Bestrafung von Regelverstößen als Machtinstrumente beschrieben, um das Verhalten der Bürger zu regulieren und Kooperation zu erzwingen. Um Vertrauen zu stärken, sind neben der Einstellung zur Autorität auch die Akzeptanz der Ziele, klares Verständnis der geforderten Verhaltensregeln, Fairness der Verfahren und gerecht empfundene Verteilung von Aufgaben, Belastungen und Vorteilen notwendig. Während diese Faktoren das vertikale Vertrauen, also das Vertrauen zwischen Führung oder Autorität und Mitarbeitenden oder Bürgern bedingen, ist auch horizontales Vertrauen notwendig. Horizontales Vertrauen resultiert aus der Kooperationsbereitschaft der anderen, also der Regelbefolgung generell in der Gemeinschaft.

Führungskräfte in Wirtschaftsunternehmen, öffentlichen Institutionen und Politiker können das Verhalten ihrer Mitarbeitenden und Bürger erfolgreich regulieren, wenn ihnen vertraut wird. Wenn also die Regeln klar kommuniziert und verstanden werden, wenn Einverständnis besteht, dass die Regeln sinnvoll sind und zum gemeinsam geteilten Ziel führen, wenn Verfahren gerecht und die Verteilung von Lasten und Vorteilen fair erlebt werden sowie wenn Kooperation und Solidarität als soziale Norm etabliert sind. Zudem basiert erfolgreiche Verhaltensregulation darauf, dass jene, die nicht kooperationswillig sind, durch zielgerichtete Kontrollen und Sanktionen zur Kooperation gezwungen werden und Zwang als Schutz vor egoistischem Handeln legitimiert wahrgenommen wird. ←

Abbildung 1: **Slippery-Slope-Rahmenmodell** (aus: Kirchler, 2007, S. 205)



### LITERATURHINWEISE

Dawes, R. M. (1980): Social dilemmas. *Annual Review of Psychology*, 31, S. 169–193

French, J. & Raven, B. (1959): The bases of social power. In: D. Cartwright (Hrsg.), *Studies in social power* (S. 150–167). Ann Arbor: University of Michigan

Gärling, T., Kirchler, E., Lewis, A. & Van Raaij, F. (2010): Psychology, financial decision making, and financial crises. *Psychological Science in the Public Interest*, 10(1), S. 1–47

Kirchler, E. (2007): *The economic psychology of tax behaviour*. Cambridge, UK: Cambridge University Press

Kirchler, E., Hoelzl, E. & Wahl, I. (2008): Enforced versus voluntary tax compliance: »The slippery slope« framework. *Journal of Economic Psychology*, 29, S. 210–225



# Wie man die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften optimal gestaltet

Autoren: **Thomas Kottmann** und **Dr. Kurt Smit**

Um die Frage nach der optimalen Gestaltung der Zusammenarbeit (Kooperation) beantworten zu können, muss man sich zunächst darüber klar werden, was »optimal« in diesem Zusammenhang bedeutet: die Steigerung des Unternehmenserfolgs im Sinne von Umsatz, Ergebnis und Ansehen des Unternehmens am Markt. Diese geht einher mit der Erhöhung der Produktivität, der Motivation der Mitarbeiter, ihrer Gesundheit und Zufriedenheit und – besonders vor dem Hintergrund der zunehmenden Geschwindigkeit von Veränderungen – der Steigerung der Kreativität und Innovationskraft des Unternehmens sowie mit der Fähigkeit, schnell auf Veränderungen reagieren zu können (Agilität).

Wir möchten im Folgenden die Prinzipien skizzieren, wie man die oben genannten Erfolgsfaktoren durch ein spezielles Kooperationsverhalten fördern kann und die dazu notwendige Haltung der Mitarbeiter und Führungskräfte nachhaltig stabilisiert. Dazu streifen wir lediglich die Faktoren »Produktivität« und »Motivation«, weil eine ausführliche Diskussion den Umfang dieses Artikels sprengen würde. —————>

## Die vier Grundtypen des Kooperationsverhaltens

Der amerikanische Organisationspsychologe Adam Grant hat in zahlreichen Studien untersucht, welches Kooperationsverhalten im Hinblick auf den persönlichen Karriereerfolg optimal ist. Dazu definierte er vier Grundtypen:

- Der **selbstlose Geber** hilft praktisch immer, wenn ihn jemand dazu auffordert. Ihm ist Harmonie in der Zusammenarbeit sehr wichtig, weshalb es ihm schwerfällt, auch einmal »Nein« zu sagen.
- Der **fremdbezogene Geber** ist ebenfalls zunächst hilfsbereit, ohne zu wissen, ob er seinen Aufwand für seine Hilfeleistung jemals zurückerhält. Im Gegensatz zum selbstlosen Geber lässt er sich aber nicht ausnutzen. Wenn der andere im Verlauf der weiteren Zusammenarbeit die Unterstützung mit immer neuen Ausreden verweigert, stellt der fremdbezogene Geber seine Hilfeleistung ein und wird erst wieder kooperativ, wenn der andere sein Verhalten ändert. Er ist also nicht nachtragend.
- Der **Tauscher** ist dann hilfsbereit, wenn er davon ausgehen kann, dass der andere etwas für ihn tun kann, was seinen Aufwand für die Unterstützung mindestens kompensiert. Ihm ist ein ausgewogenes Verhältnis von Geben und Nehmen wichtig.
- Der **Nehmer** versucht, andere dazu zu bewegen, ihn zu unterstützen, wobei er seine eigene Unterstützungsleistung auf ein Minimum zu reduzieren versucht. Sein Ziel ist die Maximierung seines persönlichen Profits.

## Die Auswirkung des Kooperationsverhaltens auf persönlichen und unternehmerischen Erfolg

Grant konnte zeigen, dass fremdbezogene Geber statistisch gesehen am erfolgreichsten im Berufsleben sind, Nehmer und Tauscher stehen auf gleicher Höhe im Mittelfeld und selbstlose Geber bilden das Schlusslicht. Wir haben die vier obigen Strategien in mathematische Sprache übersetzt und können verifizieren, dass fremdbezogenes Geben in jedem Fall die erfolgreichste Strategie ist und dass die übrige Reihenfolge – d. h. an zweiter Stelle die Nehmer und Tauscher und an letzter Stelle die selbstlosen Geber – sich genau dann ergibt, wenn man eine Nehmer-Mehrheit im Computer-modellierten Unternehmen annimmt. Dieses Ergebnis von Nehmer-dominierten Unternehmenskulturen deckt sich mit Gallup-Studien, nach denen

eine Mehrheit der Mitarbeiter lediglich Dienst nach Vorschrift macht.

Dieses in der Realität überprüfte mathematische Modell versetzt uns in die Lage, den Unternehmenserfolg in Abhängigkeit von der Zusammensetzung der Belegschaft berechnen zu können. Das Ergebnis verwundert nicht: Die Unternehmensproduktivität steigt kontinuierlich mit steigendem Geberanteil. Darüber hinaus können wir zeigen, dass ein von selbstlosen Gebern dominiertes Unternehmen instabil wäre – es würde über kurz oder lang in eine Nehmerkultur umschlagen. Im Gegensatz dazu ist eine fremdbezogene Geberkultur stabil.

Damit haben wir ein ermutigendes Ergebnis: Sowohl für die persönlichen Karriereziele als auch für das Unternehmen ist fremdbezogenes Geben die optimale Strategie – es existiert kein Interessenkonflikt zwischen Unternehmen und Führungskräften/Mitarbeitern hinsichtlich der gewünschten Kooperationsstrategie.

## Konsequenzen für die Mitarbeiterführung

Der nächste Schritt besteht nun darin, die innere Haltung des fremdbezogenen Gebers zu hinterfragen. Er geht in Vertrauensvorleistung – er hilft, ohne zu wissen, ob er den Aufwand seiner Hilfeleistung vergütet bekommt. Dem liegt ein positives Menschenbild zugrunde, denn würde der fremdbezogene Geber davon ausgehen, dass der andere nur auf seinen persönlichen Profit bedacht ist, wäre er, seiner Strategie entsprechend, nicht von vornherein hilfsbereit. Er geht also stattdessen davon aus, dass der andere ehrlich, loyal, kompetent und entsprechend hilfsbereit ist. Sein Vertrauen muss man sich nicht verdienen, sondern sein Misstrauen.

Für die Mitarbeiterführung hat dies weitreichende Konsequenzen. Zunächst davon ausgehend, dass die Mitarbeiter dem obigen Bild entsprechen, überträgt der fremdbezogene Geber als Führungskraft den Mitarbeitern einen Verantwortungsbereich, in dem nicht mehr die Führungskraft, sondern der Mitarbeiter die Entscheidungen trifft. Dies führt einerseits zur Entlastung der Führungskraft und andererseits werden bei sorgfältiger Vergabe der Verantwortungsbereiche die Entscheidungen am Ort der höchsten Kompetenz getroffen, weil Mitarbeiter sich oftmals mit den Details besser auskennen als die Führungskraft. Dies führt dazu, dass die Mitarbeiter intrinsisch motiviert werden, weil sie durch einen eigenen Verantwortungsbereich die Gelegenheit erhalten, Selbstwirksamkeit



**Thomas Kottmann** (links) ist Geschäftsführender Gesellschafter der Kottmann GmbH. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre gründete er 1989 das Trainings- und Beratungsunternehmen Kottmann & Partner, heute Kottmann GmbH. Als Trainer und Coach begleitet er seit über drei Jahrzehnten Persönlichkeiten und Unternehmen in ihrer Entwicklung.

**Dr. Kurt Smit** (rechts) ist Geschäftsführender Gesellschafter der Kottmann GmbH. Er promovierte nach dem Studium der Physik am Max-Planck-Institut für Strahlenchemie. Bis 2009 war er Mitglied der Geschäftsleitung mehrerer Bertelsmann-Unternehmen und Berater des Vorstands. Seit 2010 verantwortet er die wissenschaftliche Leitung der Kottmann GmbH.



ISBN: 978-3-658-23602-1

zu erfahren – einer der stärksten Motivationstreiber überhaupt – statt lediglich für die Umsetzung der von der Führungskraft getroffenen Entscheidungen zuständig zu sein. Weil sich die Vergabe von Verantwortungsbereichen vom Geschäftsführer bis zum Mitarbeiter über alle Hierarchieebenen erstreckt, bezeichnen wir eine fremdbezogene Geberkultur auch als »Verantwortungskultur«.

## Förderung von fremdbezogenem Geben im Unternehmen

Um gezielt Maßnahmen entwickeln zu können, die das fremdbezogene Geben im Unternehmen fördern, haben wir, basierend auf unserem mathematischen Modell, ein Verfahren entwickelt, mit dem wir das Kooperationsverhalten im Unternehmen messen können. So erhalten wir das Verhalten von Personen im Umgang mit Gruppen oder von Gruppen im Umgang mit anderen Gruppen (bspw. Marketing gegenüber Vertrieb), ausgedrückt in den vier oben beschriebenen Grundtypen, wobei Gruppen sowohl organisatorische Einheiten als auch Geschlechter, Altersgruppen, Betriebszugehörigkeiten oder Nationalitäten sein können. Die Transparenz der Messergebnisse, speziell, wer welche Ergebnisse einsehen darf, wird dabei durch ein graduell konfigurierbares Rechteschema geregelt.

Diese Messergebnisse ermöglichen ein strukturiertes Vorgehen bei der Verbesserung der Unternehmenskultur. Phase 1: Man misst das Kooperationsnetzwerk im Unternehmen, Phase 2: Die Ursachen für suboptimale Kooperation werden erforscht. Basierend auf den Ergebnissen von Phase 1 und 2 werden Handlungsfelder identifiziert, die dann in Phase 3 in konkrete

Maßnahmen übersetzt werden. Die Implementation der Maßnahmen erfolgt in Phase 4. Dieser Prozess, den wir TransKooption® nennen, hat eine zyklische Struktur. Durch Anstoßen des nächsten Zyklus, beginnend mit erneuter Messung, kann man durch Vergleich der Ergebnisse aus dem vorherigen Zyklus mit den neuen Messwerten quantifizieren, was die bisherigen Maßnahmen bewirkt haben und an welchen Stellen man im gegenwärtigen Zyklus ansetzen muss.

Wir sind der Überzeugung, dass eine der vorrangigen Aufgaben einer Führungskraft darin besteht, Kooperation im Unternehmen zu etablieren und aufrechtzuerhalten. In Zukunft wird dieses Thema noch an Bedeutung gewinnen, weil die Erkenntnis sich durchsetzen wird, dass es eine unmittelbare Korrelation zwischen Kooperationsgrad und Innovationskraft, Produktivität, Gesundheit sowie Arbeitgeberattraktivität gibt, um nur einiges zu nennen. Vor diesem Hintergrund empfehlen wir der Unternehmensführung, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, die die für das fremdbezogene Geben notwendige innere Haltung bei sich selbst und den anderen Führungskräften nachhaltig festigen. Derartige Maßnahmen erfordern ein Überdenken der bisherigen Unternehmenslogik – ein Thema, für das wir bereits eine ganze Reihe praktischer Umsetzungsstrategien erarbeitet haben und das zusätzlich in Zusammenarbeit mit Universitäten aktueller Forschungsgegenstand ist.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Weitere Informationen erhalten Sie auf unserer Website [www.transkooption.com](http://www.transkooption.com)

# So etablieren Sie eine gute Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen

Autoren: Prof. Dr. Christoph Seckler und Prof. Dr. Ulfert Gronewold

Schaut man sich die Fakten an, sollte die Etablierung einer Fehlerkultur ein zentrales Thema für Topführungs-kräfte sein. In einer guten Fehlerkultur wird offen über Fehler gesprochen, Fehler werden schnell behoben, aus ihnen wird gelernt und es werden auch kalkulierte Fehlerrisiken eingegangen. Die Forschung zeigt, dass eine verbesserte Fehlerkultur in Unternehmen mit einer substanziellen Erhöhung der Profitabilität einher-geht.<sup>1</sup> Google kommt zu dem Ergebnis, dass eine Teamkultur, in der offen über eigene Fehler gesprochen wird, der beste Prädiktor für den Erfolg der eigenen Teams ist.<sup>2</sup> Auch Führungskräfte und Angestellte in Deutschland messen der Fehlerkultur eine zentrale Rolle zu.

Allerdings ist ein guter Umgang mit Fehlern leichter gesagt als getan. Niemand steht gerne als ignorant, inkompetent oder dumm dar. Und gerade in Deutsch-land ist die Angst vor Fehlern sehr groß. Das führt dazu, dass Fehler nicht angesprochen oder gar ver-tuscht werden. Das mindert das Potenzial, aus Feh-

lern zu lernen. Und es werden weniger auch ansonsten sinnvolle Fehlerrisiken eingegangen.

Die gute Nachricht: Gerade Topführungskräfte können einen starken Einfluss auf die Fehlerkultur im Unterneh-men nehmen. Topführungskräfte werden oft von jün-geren Mitarbeiter:innen als Vorbilder angesehen, und deren Verhalten wird übernommen. Zudem können Topführungskräfte den Ton im Unternehmen setzen. Sie zeigen, welches Verhalten als gut und welches als nicht erwünscht angesehen wird.

Die Frage ist: Wie können Sie gezielt und nachhaltig eine gute Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen etablie-ren? Gemeinsam mit einer großen deutschen Versi-cherung haben wir hierzu ein Framework entwickelt (siehe Abbildung).<sup>3</sup> Das Framework versteht die kul-turelle Veränderung als längerfristigen Prozess. Es kombiniert ein bewährtes Change Management-Modell mit evidenzbasierten Empfehlungen zum Feh-lermanagement.

Abbildung: So gelingt die Etablierung einer guten Fehlerkultur<sup>4</sup>

|             |                                       |                                                                                                                                                                                |
|-------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Verankern   | 8. Veränderungen institutionalisieren | <ul style="list-style-type: none"><li>• Fehlermanagement zur Selbstverständlichkeit werden lassen</li><li>• auch in Führungskräfteauswahl und -entwicklung verankern</li></ul> |
|             | 7. Veränderungen konsolidieren        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Transformation durch Personalentwicklung unterstützen</li><li>• Wandel im Unternehmen sichtbar machen</li></ul>                        |
| Verändern   | 6. Kurzfristige Erfolge aufzeigen     | <ul style="list-style-type: none"><li>• schnelle Erfolge kommunizieren</li><li>• »Quick wins« messbar machen</li></ul>                                                         |
|             | 5. Veränderung ermöglichen            | <ul style="list-style-type: none"><li>• notwendige Kompetenzen entwickeln</li><li>• hierarchiefreie Kommunikation ermöglichen</li></ul>                                        |
|             | 4. Strategie kommunizieren            | <ul style="list-style-type: none"><li>• verschiedene Kanäle nutzen</li><li>• gutes Fehlermanagement vorleben</li></ul>                                                         |
| Vorbereiten | 3. Strategie formulieren              | <ul style="list-style-type: none"><li>• einfache und konkrete Strategie formulieren</li><li>• Bezug der kulturellen Veränderung zu Kernzielen der Firma herstellen</li></ul>   |
|             | 2. Gruppe von Champions bilden        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Multiplikatoren im Unternehmen identifizieren</li><li>• möglichst aus verschiedenen Bereichen und Hierarchiestufen</li></ul>           |
|             | 1. Dringlichkeit aufzeigen            | <ul style="list-style-type: none"><li>• konkrete Ergebnisse nutzen</li><li>• Beispiele aus dem Unternehmen verwenden</li></ul>                                                 |

1 Vgl. van Dyck, C./Frese, M./Baer, M./Sonnentag, S. (2005): Organiza-tional error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), S. 1228–1240

2 Vgl. Duhigg, C. (2016): What Google learned from its quest to build the perfect team: New research reveals surprising truths about why some work groups thrive and others falter. *The New York Times Magazine*; abrufbar unter <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

3 Vgl. Seckler, C./Seidel, J. (2020): Fehler als Ressource nutzen. *Changement* (April), S. 60–63

4 Vgl. Seckler, C./Seidel, J. (2020): Fehler als Ressource nutzen. *Changement* (April), S. 60–63

**Prof. Dr. Christoph Seckler** leitet seit 2019 den Lehrstuhl für Entrepreneurial Strategy an der ESCP Business School in Berlin. Er forscht insbesondere zur Fehlermanagementkultur. Vor seiner akademischen Laufbahn arbeitete er mehrere Jahre für eine internationale Unternehmensberatung in Hamburg und New York.



**Prof. Dr. Ulfert Gronewold** leitet seit 2011 den Lehrstuhl für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung im privaten und öffentlichen Sektor an der Universität Potsdam. Seine verhaltenswissenschaftlich ausgerichtete Forschung beschäftigt sich u. a. mit dem Fehlermanagement in Prüfungsorganen.

**Schritt 1: Zeigen Sie die Dringlichkeit auf.** Dass Veränderungen im Verhalten schwierig sind, das kennt jede:r. Ein zentraler erster Schritt ist es daher, deutlich zu machen, dass eine Veränderung dringend nötig ist. Nutzen Sie hierfür konkrete Anlässe aus Ihrem eigenen Unternehmen. Ist ein großes Projekt gescheitert? Hat ein Wettbewerber ein innovativeres Produkt auf den Markt gebracht? Sinkt die Motivation der Mitarbeiter:innen? Versuchen Sie möglichst, 75 Prozent Ihrer Führungskräfte davon zu überzeugen, dass eine Veränderung nötig ist. Aber unterschätzen Sie nicht, wie schwierig es ist, Leute aus ihrer Komfortzone herauszubekommen.

**Schritt 2: Bilden Sie eine Gruppe von Champions.** Für jede Veränderung braucht es eine kritische Masse von Überzeugten; sonst verpufft jede Veränderung. Dafür brauchen Sie Multiplikator:innen. Wir nennen sie Champions. Suchen Sie je nach Größe Ihres Unternehmens – in kleinen Unternehmen zwei bis fünf, in großen Unternehmen 20 bis 50 – Personen, die das Thema vorantreiben wollen. Versuchen Sie, Leute mit Gewicht aus möglichst allen Bereichen und Hierarchiestufen zusammenzubekommen. Versuchen Sie, erfahrene Line-Manager:innen für die Führung der Champions zu gewinnen. Manager:innen aus einer unterstützenden Funktion (z. B. Strategie, HR, Qualität) haben oft nicht das nötige Standing, um die Veränderung voranzutreiben.

**Schritt 3: Entwickeln Sie eine Strategie.** Die Strategie verknüpft den kulturellen Wandel mit einem Kernziel des Unternehmens. Wichtig ist, konkret aufzuzeigen, wie eine bessere Fehlerkultur zu den Unternehmenszielen beiträgt. Zeigen Sie bspw. konkret auf, wie und warum eine gute Fehlerkultur zentral für die Innovationstätigkeit im Unternehmen ist. Testen Sie die Strategie in einem Elevator Pitch. Erst wenn diese intuitiv verstanden wird und schnell Interesse weckt, ist sie gut formuliert. Ist sie zu vage oder zu kompliziert, besteht die Gefahr, dass der Veränderungsprozess versandet.

**Schritt 4: Kommunizieren Sie auf allen Kanälen.** Verwenden Sie jeden möglichen Kommunikationskanal, um die Strategie bekannt zu machen. Ohne eine große Menge an glaubwürdiger Kommunikation gelingt es nicht, die Beschäftigten zu gewinnen. Ob Ansprachen der Führungskräfte, Newsletter oder Events – alles ist erlaubt. Die größte potenzielle Herausforderung während dieser Phase sind sichtbare Führungskräfte, die sich gegen die Veränderung stemmen. Ihre ablehnende Haltung führt zu Zynismus bei den Mitarbeiter:innen und stellt sowohl die Kommunikation als auch das Projekt insgesamt infrage.

**Schritt 5: Ermöglichen Sie Veränderung.** Alte Gewohnheiten abzustreifen, ist schwierig und erfordert neue Kompetenzen. Nutzen Sie Trainings für Führungskräfte und Angestellte, um sie zu befähigen.

Als besonders effektiv haben sich Fehlermanagement-Trainings erwiesen. Hier werden gemeinsam mit den Teilnehmer:innen konkrete Handlungsprinzipien für den Umgang mit Fehlern im Berufsalltag entwickelt. Versuchen Sie außerdem, organisatorische Hindernisse aus dem Weg zu räumen, etwa hierarchische Kommunikationswege, die Austausch und Lernen erschweren.

**Schritt 6: Zeigen Sie kurzfristige Erfolge.** Eine kulturelle Veränderung braucht Zeit, und eine Erneuerung kann an Dynamik verlieren, wenn es keine »quick wins« gibt. Ohne kurzfristige Erfolge geben viele Menschen auf oder schließen sich den Skeptiker:innen an. Machen Sie deshalb positive Ergebnisse der kulturellen Veränderung sichtbar, etwa einen Anstieg neuer Produkte oder eine positive Entwicklung der Geschäftszahlen. Überlassen Sie kurzfristige Erfolge nicht dem Zufall, sondern suchen und kommunizieren Sie diese systematisch.

**Schritt 7: Konsolidieren Sie Veränderungen.** Erfolge verbessern die Glaubwürdigkeit. Nutzen Sie diese also, um die Veränderungen zu festigen. Fördern und entwickeln Sie vorbildliche Beschäftigte und stellen Sie neue ein, die ein gutes Fehlermanagement an den Tag legen. Nutzen Sie Onboarding-Events, um auf die Relevanz einer guten Fehlerkultur aufmerksam zu machen. Aber Achtung! Erklären Sie das Veränderungsprojekt zu früh zum Erfolg, lässt das Engagement der Beteiligten häufig nach, ehe das neue Mindset ausreichend gefestigt ist.

**Schritt 8: Institutionalisieren Sie die Veränderung.** Die kulturelle Veränderung ist geschafft, wenn die Belegschaft proaktiv und konstruktiv mit Fehlern umgeht, ohne darüber nachzudenken – wenn also eine Fehlermanagementkultur etabliert ist. Ansonsten rückt der Umgang mit Fehlern wieder in den Hintergrund, sobald die Initiativen und der Druck der Veränderung abnehmen. Entscheidend ist, genug Zeit auf die Auswahl und Entwicklung der nächsten Generation von Führungskräften zu verwenden. Ändern Sie die Beförderungskriterien nicht, war der Aufwand schlichtweg umsonst. ←



# Die Motivationsfaktoren der Zukunft

Autorin: **Prof. Dr. Jutta Rump**

In Zeiten von Nachwuchs- und Fachkräftemangel stellen sich mehr und mehr Arbeitgeber die Frage, wie sie ihre Beschäftigten binden und motivieren können, damit »diese bleiben und nicht zur Konkurrenz gehen«. Grundsätzlich gelten zwei Regeln:

1. Ein Arbeitgeber kann nur das glaubhaft nach außen kommunizieren, was er stimmig nach innen lebt.
2. Kein Arbeitnehmer/keine Arbeitnehmerin kann es sich leisten, ausgepresst zu werden wie eine Zitrone.

Im Rahmen des HR-Reports 2022 »Organisationen unter Druck – zu wenig Geld, Zeit, Personal« wurden ca. 1.000 betriebliche Entscheider und Entscheiderinnen u.a. nach Instrumenten zur Mitarbeiterbindung und -motivation befragt. Als besonders geeignet werden in genau dieser Reihenfolge identifiziert:

- Betriebsklima/Unternehmenskultur,
- Entgelt,
- flexible Arbeitszeiten,
- interessante Aufgaben,
- Beschäftigungssicherheit,
- Work-Life-Balance/Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben,
- Perspektiven,
- mobile Arbeit,
- Personalentwicklung sowie
- Gesundheitsförderung.

Diese empirischen Ergebnisse decken sich mit zahlreichen Studien und Untersuchungen. Bei näherem Hinsehen zeigen sich jedoch Unterschiede zwischen den Generationen. An dieser Stelle sei angemerkt, dass die Erkenntnisse zu Generationen-Differenzierung lediglich auf den Sozialisationsmustern beruhen. Unter Sozialisation wird die Spanne der ersten 20 Lebensjahre verstanden, die sehr prägend sind. Es folgt dann noch eine sog. Anpassungsphase von ca. 10 Jahren. Die Sozialisation eines Menschen wird durch zahlreiche Faktoren beeinflusst. Familienleben, Schulzeit, Technologien, wirtschaftliche Situation, politische Bedingungen, Peer-Groups, Optionen und Handlungsmöglichkeiten, Klima, (In-)Stabilitäten, Wohlstand, Sicherheit ... Im Laufe der letzten Jahrzehnte ist zu beobachten, dass sich einige dieser Faktoren erheblich geändert haben. Damit zeigen auch die Sozialisationsmuster im Zeitablauf Änderungen.

Bedingt durch ihre Sozialisation gehört für die jüngere Generation (ab Mitte der 80er-Jahre Geborene) zu einem interessanten Arbeitsplatz die Möglichkeit, selbstständig zu arbeiten, Verantwortung zu übernehmen, an Entscheidungen beteiligt zu werden sowie sich in gewisser Weise selbst zu verwirklichen. Im Umkehrschluss heißt das, dass die jüngere Generation in einem geringeren Maße als die vorherigen Generationen bereit ist, auch uninteressante Tätigkeiten auszuführen.



**Prof. Dr. Jutta Rump** ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen. Darüber hinaus ist sie Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen (IBE). Ihre Forschungsschwerpunkte sind Trends in der Arbeitswelt und die Konsequenzen für Personalmanagement und Organisationsentwicklung sowie Führung. In zahlreichen Unternehmen und Institutionen in Deutschland, Österreich und der Schweiz ist Jutta Rump als Prozessbegleiterin tätig. Seit 2007 gehört sie kontinuierlich – laut Personalmagazin – zu den 40 führenden HR-Köpfen.

Dementsprechend bevorzugt die jüngere Generation eine partizipative Unternehmenskultur, in der sie ihre Ideen und Vorstellungen bis zu einem gewissen Maße einbringen kann. Auch das Führungsverhalten gehört zu den entscheidenden Kriterien zur Mitarbeiterbindung und -motivation. So hat sie den Wunsch nach Wertschätzung, z. B. in Form von regelmäßigen Feedbacks. Die Jüngeren sind in eine Welt hineingeboren, in der materieller Wohlstand herrscht und die politischen Strukturen gemäßigt sind, sodass die Eltern sich stärker auf ihre Kinder konzentrieren konnten, als dies noch in ihrer eigenen Generation der Fall war. Sie erhielten dadurch das Gefühl, »etwas Besonderes« zu sein. So wurde bei einer Umfrage unter US-amerikanischen College-Studierenden die Aussage »I think I am a special person« von deutlich mehr Befragten bejaht als noch bei einer vergleichbaren Befragung im Jahr 1982. Zudem wurde und wird ihnen das Gefühl vermittelt, alles erreichen zu können, was sie sich vornehmen. Nicht selten war das Feedback der Eltern zu ihren »Projekten« ermunternd und positiv.

Eine langfristige Personalentwicklung kombiniert mit Perspektiven gilt ebenfalls als zentraler Motivator. Mehr als der älteren Generation ist den Jüngeren klar, dass eine einmal erworbene schulische bzw. berufliche Ausbildung nicht ein Leben lang hält und dass sie sich beständig weiterentwickeln müssen. Die Karriereorientierung ist bei der jüngeren Generation durchaus gegeben, allerdings verbunden mit Spaß an der Arbeit und Selbstverwirklichung. Denn nur mit Freude an der Arbeit lässt sich mit der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit, steigenden Komplexität und erhöhten Verdichtung umgehen. Den Jüngeren ist jedoch auch bewusst, dass sie ihren Karriereverlauf nur bedingt vorhersehen können – während in der Vergangenheit nicht selten der Karriereweg innerhalb eines Betriebs vergleichsweise klar vorgezeichnet schien. Karriere bzw. persönliche Werdegänge werden stark individualisiert betrachtet, d. h. dahingehend beurteilt, ob sie den Einzelnen persönlich voranbringen. Dazu kann auch eine »Auszeit« zur Selbstfindung gehören.

Die jüngere Generation ist sich sehr wohl bewusst, in einer Leistungsgesellschaft zu leben, und scheut auch keine harte Arbeit, um ihre hochgesteckten Ziele zu erreichen. Gleichzeitig hat sie allerdings auch ein gesundes Bewusstsein für die Gefahren, die mit einer hohen beruflichen Belastung einhergehen. Sie strebt daher, wie bereits angedeutet, eine Synthese aus Leistung und Lebensgenuss an. In engem Zusammenhang damit steht das zunehmende Verschwimmen der Grenzen zwischen beruflicher und privater Sphäre, das gerade Jüngere als nahezu selbstverständlich empfinden. Und so haben Angehörige der jüngeren Generation einerseits kaum Probleme damit, auch außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit telefonisch erreichbar zu sein oder neben den privaten auch noch die geschäftlichen E-Mails am Abend abzurufen. Andererseits erwarten sie im Gegenzug, dass ihnen ebenso am Arbeitsplatz private Erledigungen wie Telefonate oder Internet-Surfen zugestanden werden.



Foto: © Simon Wegener

Nicht zuletzt lässt sich feststellen, dass die jüngere Generation für ihre Leistung und ihr Engagement ein angemessenes Entgelt erwartet und sich bereits beim Berufseinstieg nicht »unter Wert verkauft« – im Vergleich zu vielen Älteren, die dem »Senioritätsprinzip« entsprechend erst mit zunehmender Dauer der Betriebszugehörigkeit eine Steigerung ihres Entgelts erfuhren und dies als selbstverständlich empfanden. Es gilt zu beachten, dass Leistung im Entgelt abgebildet sein sollte und damit eine Art von Binnendifferenzierung angestrebt wird (z. B. durch Honorierung mittels Zulagen). Entgegen der landläufigen Meinung, dass die jüngere Generation Geld als weniger wichtig einstuft – Hauptsache die Work-Life-Balance stimmt –, zeichnen zahlreiche Studien ein anderes Bild: Geld spielt weiterhin eine Rolle – allerdings weniger als Absicherung, sondern vielmehr als Möglichkeit in einer multioptionalen Gesellschaft, sich Dinge leisten zu können. Zudem gilt es, den Lebensstandard der Eltern halten zu können.

Was ist nun zu empfehlen? Es gilt einen differenzierten Blick zu haben und die Generationenspezifika zu berücksichtigen. Ein angemessenes Entgelt, Sozialleistungen und ein sicheres Beschäftigungsverhältnis reichen nicht mehr aus. Freude an der Arbeit, Betriebsklima, Work-Life-Balance, Perspektive und Partizipation sind ebenso wichtig. Und eines sollte immer beachtet werden: Die jüngere Generation ist der gesuchte Nachwuchs, der Optionen auf dem Arbeitsmarkt hat. Sie muss bestimmte Situationen und Rahmenbedingungen »nicht mehr aushalten«.

# Die neue Suche nach Sinnhaftigkeit

Autor: **Prof. Dr. Stefan Kühl**

Die blinden Flecke in der Diskussion über »purpose-driven organizations«



Im Management gibt es den »Traum« von Organisationen als »Orte«, in denen Menschen täglich Sinn stiften durch das, was sie miteinander tun. »Menschen«, so der Traum, gehen »mit Freude« zur Arbeit, begegnen sich dort »als Menschen« und »entfalten ihr Potenzial«. Die Organisationen würden so jeden Tag lernen und kontinuierlich besser werden. Die Menschen kehrten, so die Vorstellung, jeden Tag mindestens genauso »energiegeladen und erfüllt nach Hause zurück, wie sie am Arbeitsplatz erschienen sind«.

Die Vorstellung ist, dass die Organisationen, die diese Dinge tun, nicht »nur zu ihrem eigenen Leben und Wohlbefinden« beitragen, sondern gleichermaßen zu dem ihrer Kunden, Geschäftspartner und Kapitalgeber. Letztlich würden in diesen Organisationen Prozesse angestoßen werden, die die Umwelt schonen und natürliche Grundlagen erhalten würden und so eine »positive Entwicklung des gesellschaftlichen Umfelds« zur Folge hätten.



Foto: © Alexandra Kern

**Stefan Kühl** ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und Senior Consultant der Organisationsberatungsfirma Metaplan.

Während solche Träume lange Zeit ein Vorrecht selbstverwalteter Betriebe, politischer Basisinitiativen und utopischer Lebensgemeinschaften gewesen waren, sind sie inzwischen im Mainstream des Managements angekommen. Das Schlagwort dafür ist das der »purpose-driven organization«. Allen Problemen mit Abgasmanipulationen, Umweltverschmutzung oder Korruption zum Trotz glauben inzwischen auch Großunternehmen in der Automobil-, Pharma- und Energieindustrie, dass die Lösung für das Problem der Mitarbeitermotivation in der Suche nach einem höheren Sinn ihrer Unternehmungen liege.

Der »purpose« soll dabei »Treiber«, »Richtungsgeber« und »Orientierungshilfe« für die Organisation sein. Dabei wird zwar mit Widersprüchlichkeiten zwischen Zwecken gerechnet, und mögliche Veränderungen der sinnhaften Zwecke werden antizipiert, aber letztlich müsse – so die Vorstellung – eine Organisation immer von ihrem Zweck aus gedacht werden. Die Vorstellung ist, dass das Streben nach einem »higher purpose« eine Orientierung stiftende Überzeugung und Motivation bei den Mitarbeitern initiieren könne. Wenn der »higher purpose« stimme, würden die Manager bereitwillig einen Beitrag leisten, der weit über die Orientierung an kurzfristigen Vorteilen hinausgeht, und die Mitarbeiter würden mit immer mehr Energie und Kreativität an ihren Job gehen und deswegen letztlich auch mehr für die Organisation leisten.

Dahinter steckt der Gedanke, dass sich Mitarbeiter möglichst stark mit »ihrer« Organisation und mit »ihren« Produkten identifizieren sollten. Geld, so die Vorstellung des Managements von »purpose-driven organizations«, allein motiviere nicht, sondern nur die Identifikation mit dem Zweck der Organisation. Die Anforderungen in der Organisation müssten so gestaltet werden, dass Arbeitnehmer sich mit dem Zweck der Organisation identifizieren könnten. Mitarbeitern sollte nahegebracht werden, dass es sinn- und spaßhaft sein könne, in Selbstorganisation IT-Programme zu warten oder Limonadenpulver abzufüllen.

Der Versuch, Mitarbeiter nicht nur über Geld zu motivieren, ist nicht neu. Schon kurz vor dem Zweiten Weltkrieg stellte der Vizepräsident der amerikanischen Telefongesellschaft AT&T und Managementvordenker Chester I. Barnard fest, dass es nicht ausreiche, Mitarbeiter durch einen hohen Lohn, außergewöhnliche Aufstiegschancen oder Statussymbole wie große Dienstwagen oder besonders dicke Teppiche an die Organisation zu binden. Vielmehr komme es darauf an, die Bedürfnisse der Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass sie ihre eigenen Interessen freiwillig mit denen der Organisation in Übereinstimmung bringen.

Der seitdem in immer neuen Variationen wiederholte Grundgedanke ist, dass Mitarbeiter ihre Arbeit besser erledigen, wenn der Arbeitsprozess durch daran ausgerichtete Eigeninteressen »stabilisiert« wird. Man glaubt, dass Wandlungsprozesse besser funktionieren, wenn die Loyalität der Mitarbeiter zur Organisation nicht nur durch hohe Gehälter und Prämien, durch große Dienstwagen mit Teakholzausstattung oder Incentivereisen mit Barbara Schöneberger oder Oliver Welke erkaufte werden muss, sondern wenn die Mitarbeiter den »purpose« der Organisation übernehmen. Menschen handeln motivierter, so die Annahme, wenn sie von einer »Sache« selbst fasziniert sind und sich deshalb mit den Werthaltungen und Normen der Organisation identifizieren können.

Auf den ersten Blick bietet dies auch für Vorgesetzte Vorteile. Würden Mitarbeiter ausschließlich über Geld motiviert werden, so müsste ein misstrauischer Vorgesetzter ihre Handlungen ständig kontrollieren. Der Mitarbeiter würde sein Arbeitsvermögen zwar für einen vorab definierten Zeitraum zur Verfügung stellen, was aber noch lange nicht heißt, dass er seine Arbeitskraft dann auch wirklich problemlos im Sinne der Organisation einsetzen wird. Die Vorgesetzten profitieren davon, wenn ein attraktiver »purpose« die Entlohnung in Form von Geld und Aufstieg ergänzt, weil er eine stabilere Grundlage für die Zusammenarbeit bietet als das reine Tauschprinzip von Arbeitskraft gegen Geld. —————>

Auf den zweiten Blick kann die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Zweck ihrer Organisation jedoch auch erhebliche Nachteile mit sich bringen. Die Organisation büßt durch die Zweckidentifikation ihrer Mitglieder – und das mag zuerst überraschend klingen – stark an Wandlungsfähigkeit ein. Eine Organisation verliert, so der Gedanke des Systemtheoretikers Niklas Luhmann, an Elastizität, wenn sich die Mitarbeiter mit einem Zweck allzu stark identifizieren.

Der Grund: Für Mitarbeiter ist es schwer, einzusehen, weswegen sie Veränderungen akzeptieren sollten, die nicht ihren Vorstellungen des Zwecks entsprechen. Ein Mitarbeiter, der seine Motivation maßgeblich daraus zieht, ein ganz bestimmtes, eng mit dem »purpose« des Unternehmens verbundenes Produkt zu vermarkten, wird nur schwerlich dafür zu begeistern sein, ein anderes Produkt zu verkaufen. Ein Vertriebsmitarbeiter, der stolz auf ein ihm besonders »sinnhaft« erscheinendes Produkt ist, würde einen Motivationseinbruch erleiden, wenn die Unternehmensleitung dieses Produkt z. B. aufgrund mangelnder Marktakzeptanz wieder vom Markt nimmt. Immer da, wo die Identifikation der Mitarbeiter mit einem Zweck besonders ausgeprägt ist, wird der Wandel besonders schwierig.

Es ist eine spezifische Stärke von Organisationen, das Problem der Mitarbeitermotivation von Entscheidungsproblemen loslösen zu können. Es kann sinnvoll sein, die Mitarbeiter dafür zu bezahlen, dass sie sich gegenüber dem Zweck der Entscheidung uninteressiert verhalten. Die »bezahlte Indifferenz« führt dazu, dass Mitarbeiter Entscheidungen befolgen, auch wenn sie ihnen nicht sinnvoll erscheinen. Dies ermöglicht es wiederum den Führungskräften, sich darauf zu konzentrieren, ob die angedachte Maßnahme zu einer Situation passt, ohne sich groß Gedanken darüber machen zu müssen, ob die Mitarbeiter diese Entscheidung auch befolgen.

Um diesen Gedanken zuzuspitzen: Die Organisation kann flexibler handeln, wenn die Frage der Mitarbeitermotivation von anderen Organisationsproblemen losgelöst wird. Die separate Behandlung der Motivationsfrage erlaubt es der Organisation, sich schneller und effektiver an Veränderungen anzupassen. Die Führungsspitze einer Organisation kann sich neuen Umweltbedingungen anpassen, ohne bei organisatorischen Veränderungen allzu sehr darauf achten zu müssen, dass diese Änderungen aufseiten der Mitarbeiter möglicherweise zur Demotivation führen.

Die Stärke derjenigen Unternehmen, bei denen eine klare Trennung zwischen den Zwecken und den Motivationen der Organisationsmitglieder besteht, wird deutlich im Vergleich zu den Organisationen, die diese Trennung nicht vornehmen. Während Unternehmen, aber auch Verwaltungen und Verbände die Trennung von Organisationszweck und Motivation der Mitarbeiter schon durch ihre Gehalts- und Lohnzahlungen sicherstellen, verknüpfen viele Parteien, Vereine und Klubs ihre Zwecke mit den Motiven der Mitglieder.

In einer Bürgerinitiative, einem Sportklub oder einem Karnevalsverein wird man aktiv, weil man deren Zwecke und Ziele sinnvoll findet und nicht weil man dafür bezahlt wird, Aufgaben zu übernehmen. Diese Form der Organisation ist im Hinblick auf die Personalkosten natürlich extrem günstig. Je motivierender die Zwecke sind, desto geringer kann die Bezahlung der Mitglieder ausfallen. Das ist der Grund, weswegen Parteien, Umweltschutzgruppen oder Entwicklungshilfeinitiativen ihren Mitgliedern häufig geringe Gehälter zahlen oder sogar ganz auf die Zahlung von Gehältern verzichten können.

Aber solche Organisationen sind – das wissen wir inzwischen aus der Forschung – jedoch kaum in der Lage, ihre Zwecke zu ändern. Friedensinitiativen verschwinden, sobald keine Raketen mehr in ihrer Umgebung stationiert sind. Karnevalsvereine ziehen Jahr für Jahr die gleiche Show ab. Initiativen, Vereine und Klubs als Musterbeispiele von »purpose-driven organizations« zeichnen sich – positiv ausgedrückt – durch eine hohe Beständigkeit aus.

Es ist auffällig, dass gerade diejenigen Vereine und Initiativen stark an Einfluss gewinnen, die Zwecke und Motivation der Mitglieder wenigstens teilweise voneinander trennen. Die Umweltschutzorganisation Greenpeace, die sich nach außen als Initiative mit hoher Mitgliederidentifikation präsentiert, hat ihren Einfluss gerade dadurch gesteigert, dass sie ihre Zwecke wenigstens teilweise von ihren Motivationsstrategien trennen konnte. Die Mitgliedsbeiträge und Spenden werden auch dafür genutzt, einen Stab von Mitarbeitern zu beschäftigen, deren Engagement, Initiativen und Wandlungsfähigkeit sich eben nicht nur daraus speisen, dass sie die Ziele von Greenpeace so »super« finden, sondern auch daraus, dass sie sehr anständig bezahlt werden. Vielleicht liegt in diesem Vorbild die Zukunft der »purpose-driven organization«. ←



# KPMG Zukunftsgipfel

**Donnerstag, 28. April 2022**  
**09:00–13:00 Uhr**

Wie gelingt es, die Energieversorgung trotz aktueller, geopolitischer Spannungen nachhaltig sicherzustellen? Was tun, wenn technischer Fortschritt zum Politikum wird? Wie nutzt man die Chancen der digitalen Transformation, ohne die Risiken außer Acht zu lassen? Und was denken Aufsichtsräte über ESG?

Über diese Themen und mehr aus den Bereichen ESG, Digitale Transformation und Governance & Compliance diskutieren wir auf unserer virtuellen Konferenz.

Seien Sie dabei und stellen Sie unseren hochkarätigen Referent:innen live im Chat Ihre Fragen. Wir freuen uns unter anderem auf: **Sigmar Gabriel**, Vorsitzender Atlantik-Brücke e.V., **Angelika Gifford**, Vice President EMEA Meta, **Thomas Kusterer**, CFO EnbW.

Die Teilnahme ist kostenfrei.



Seien Sie beim Finale  
dabei – jetzt QR-Code  
scannen und registrieren.



## Keine Exzellenz ohne Ethik!

# Der Zusammenhang von unethischem Verhalten und Führungs- ebene und daraus entstehende Implikationen für Unternehmen

Autoren: **Ass.-Prof. Dr. Sandra Diller** und **Prof. Dr. Dieter Frey**

»Keine Exzellenz ohne Ethik« – die Forschung zeigt, dass ethikorientierte Führung viele langfristige, gewinnbringende Vorteile bietet: nicht nur für das Organisationsklima und die -kultur, sondern auch den Profit.<sup>1</sup> Dennoch ist in einigen Organisationen und Gremien oft unethisches Führungsverhalten wie das der dunklen Triade (Narzissmus, Machiavellismus, Psycho-

pathie) zu finden. Zudem zeigt neueste Forschung einen positiven Zusammenhang zwischen der dunklen Triade und der Höhe der Führungsebene (keine Führungsposition, niedrige Führungsebene, hohe Führungsebene, Unternehmensleiter/-gründer).<sup>2</sup> Dieser Zusammenhang kann aus zwei Richtungen betrachtet werden:

<sup>1</sup> Vgl. Frey (2015); Frey, Schmalzried (2013)

<sup>2</sup> Vgl. Diller et al. (2021)



1. Personen mit hohen Dunkle-Triade-Tendenzen kommen eher nach oben, z. B. durch Manipulationsstrategien, das Talent, sich positiv zu verkaufen, oder starke Motivation.

2. Organisationen haben einen negativen Einfluss auf die Führungspersönlichkeit, z. B. durch eine bestehende (unethische) Unternehmenskultur geprägt von Machtkämpfen.

In diesem Artikel soll daher auf beiden Ebenen (Person und Organisation) diskutiert werden, wie unethisches Führungsverhalten verhindert und ethikorientiertes gefördert werden kann.

## Die dunkle Triade und ihre negativen Folgen

Die dunkle Triade besteht aus den drei subklinischen Persönlichkeitsmerkmalen Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie. Diese Persönlichkeitsmerkmale sind drei unterschiedliche, sich jedoch teilweise überschneidende Konstrukte (siehe Abbildung 1). So weisen alle drei ein *vermindertes Maß an Moral, Verträglichkeit und sozialen Emotionen* auf. Dennoch kennzeichnen Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie spezifische Merkmale:

- **Narzissmus** (benannt nach Narcissus aus der griechischen Mythologie) steht für ein extrem positives, aber verletzliches Selbstbild, das zu Gefühlen von Überlegenheit, zum Streben nach Aufmerksamkeit und Bewunderung sowie zu Überempfindlichkeit bei negativen Situationen führt.
- **Machiavellismus** (zurückgehend auf Niccolò Machiavelli, der ein Buch schrieb, wie man durch List und amoralisches Verhalten mächtig werden kann) steht für ein Streben nach Machtgewinn und Machterhalt um jeden Preis. Um diese Macht zu erlangen/erhalten, ist es daher okay, berechnend und rücksichtslos zu sein, selbstsüchtig zu handeln und nicht zu zögern, andere zu manipulieren.
- **Psychopathie** (griech. für psyché = »Seele« und páthos = »Leiden«) wird mit proaktiver Aggression, hoher Impulsivität und der Suche nach dem »Kick« in Verbindung gebracht. Dieses aggressiv-impulsive Verhalten unterscheidet sich von den anderen beiden Merkmalen wegen eines Defizits sowohl in der Impulskontrolle als auch im Verfolgen von langfristigen Zielen.

Die dunkle Triade und das damit einhergehende unethische Verhalten hat – so zeigt die Forschung – viele negative Folgen für ein Unternehmen, dessen Erfolg und dessen Kultur. Zwar können Personen mit ausgeprägten Tendenzen zur dunklen Triade auf den ersten Blick inspirierend, charismatisch und sogar vertrauenswürdig erscheinen, positive Eigenschaften wie Extraversion oder Aufgeschlossenheit aufweisen und positive Führungsqualitäten wie visionäres Denken (Narzissmus), strategische Planung (Machiavellismus) oder Mut (Psychopathie) zeigen, jedoch kann die langfristige Wirkung auf das Unternehmen katastrophal sein: Personen mit hohen Dunkle-Triade-Tendenzen können die zwischenmenschlichen Arbeitsbeziehungen und das Wohlbefinden anderer beeinträchtigen sowie kontraproduktives Arbeitsverhalten und eine Kultur von Mobbing fördern. Als Führungskräfte beuten diese Persönlichkeiten ihre Untergebenen aus und erschöpfen sie emotional, sodass sie angespannt, deprimiert und weniger zufrieden und engagiert bei der Arbeit sind. In anderen Worten gibt es viele Forschungsbefunde dazu, dass dieses unethische Führungsverhalten einen negativen Einfluss auf die Organisation hat.

### Reflexionsfragen zur eigenen dunklen Triade:

**Ich strebe sehr nach Bewunderung, Aufmerksamkeit, Prestige und Status.**

stimme gar nicht zu | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | stimme voll und ganz zu

**Ich kann manchmal unsensibel, kalt und manipulativ-strategisch sein.**

stimme gar nicht zu | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | stimme voll und ganz zu

**Andere würden mich als einfühlsam, fürsorglich, selbstkritisch und wertschätzend beschreiben.**

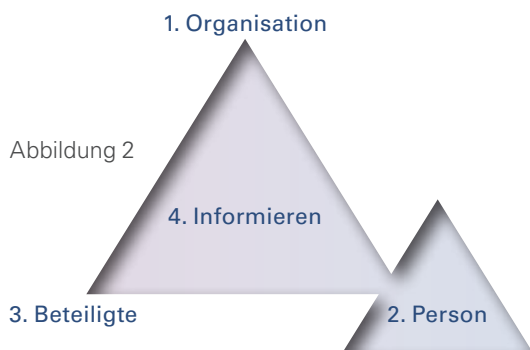
stimme gar nicht zu | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | stimme voll und ganz zu





## Unsere Handlungsempfehlungen: Organisation, Person und Beteiligte

Daher ist es wichtig, aktiv ethische Führung und ethisches Verhalten im Unternehmen zu etablieren.<sup>3</sup> Dies kann vor allem auf organisationaler Ebene erfolgen, jedoch auch die Auswahl und Förderung einzelner Personen bzw. Beteiligter betreffen. Die unten abgebildete Grafik (Abbildung 2) basiert auf der Idee von Wisse und Sleenbos (2017) und unterstreicht, dass Maßnahmen nicht nur an **(2.) der Person** mit hohen Dunkle-Triade-Tendenzen ansetzen sollten: Es gilt auch zu berücksichtigen, wie **(1.) die Organisation** verbessert werden kann sowie **(3.) wie die Beteiligten** unterstützt werden können. Zudem finden wir es wichtig, als vierten zusätzlichen Punkt, über die dunkle Triade zu **(4.) informieren**.



### 1. Die Organisation

#### Arbeit an einer ethikorientierten Organisationskultur

Eine ethische Organisationskultur, die geprägt ist durch Wertschätzung, Vertrauen, Respekt, Fürsorge sowie Verbindung von Leistung und Ethik, ist nicht nur gewinnbringend für die Performance und Innovation (steigert also nicht nur die Exzellenz im Sinne von ethischen Werten, sondern auch wichtige Leistungsindikatoren/KPIs), sondern prägt auch die MitarbeiterInnen positiv. Umgekehrt kann eine toxische Organisationskultur, wo ein Widerspruch gegenüber der Hierarchie nicht geduldet wird und Misstrauen, Angst, Gehorsam und extremes Konkurrenzdenken herrschen, viel Schaden anrichten. In anderen Worten, die Organisationskultur fördert immer (bewusst oder unbewusst) die Personen und Persönlichkeitseigenschaften, für die sie steht. Daher ist es wichtig, zu reflektieren, wie die derzeitige *gelebte* Organisationskultur ist, um entsprechend Maßnahmen abzuleiten. Reflexion der Organisationskultur:<sup>4</sup>

- Ist für alle in der Organisation klar, wie man sich ethisch angemessen und verantwortungsvoll verhält? Das heißt eben Leistung und Innovation verbinden mit Wertschätzung, Respekt und Fürsorge für andere und die Umwelt.
- Gehen Vorstandsebene und Vorgesetzte mit gutem Beispiel voran, wenn es um ethisches Verhalten geht, und kommunizieren die Wichtigkeit von ethikorientiertem Verhalten?
- Behandeln sich die MitarbeiterInnen mit Wertschätzung, Vertrauen und Respekt?
- Wird ethisches Verhalten geschätzt oder sogar belohnt?
- Werden MitarbeiterInnen aufgefordert oder sogar unter Druck gesetzt, aufgrund des Leistungsgedankens die eigenen Normen und Werte zu opfern?
- Gibt es ausreichend Gelegenheit, unethisches Verhalten zu diskutieren und moralische Dilemmata zu besprechen?
- Wird Unethisches berichtet? Werden diese Berichte über unethisches Verhalten ernst genommen?

#### Arbeit an einer ethikorientierten Organisationsstruktur

Neben der Organisationskultur spielt auch die **-struktur** eine wichtige Rolle. Während die Kultur die in der Organisation geteilten und gelernten grundlegenden Annahmen ist, wie man mit Problemen umgeht,<sup>5</sup> betrifft die Struktur den formalen, strukturellen Aufbau und Ablauf innerhalb einer Organisation.<sup>6</sup> Eine ethikorientierte Organisationsstruktur kann also Prozesse, Mechanismen oder Ressourcen betreffen, z. B.:

- **Ressourcen:** Stehen den MitarbeiterInnen angemessene (zeitliche, finanzielle etc.) Ressourcen zur Verfügung, um die Aufgaben verantwortungsbewusst zu erfüllen? Knappe Ressourcen können einen permanenten Wettkampf begünstigen. Daher ist es essenziell, hier ideale Bedingungen für ethikorientiertes Verhalten zu schaffen.
- **Korrekturmechanismen:** Gibt es die Möglichkeit, unethisches Verhalten von egal welcher Person im Unternehmen (auch dem CEO) anonym und ohne negative Konsequenzen zu berichten? Ein toxisches System hält sich, wenn es aufgrund mangelnder Korrekturmechanismen zu keiner Änderung kommt.

<sup>3</sup> Vgl. Frey (2015); Frey, Schmalzried (2013)

<sup>4</sup> Angelehnt an Deboe et al. (2014)

<sup>5</sup> Siehe Schein (1995)

<sup>6</sup> Siehe Spath (2009)



**Ass.-Prof. Dr. Sandra Diller** forscht und lehrt zur Organisationspsychologie an der Privatuniversität Schloss Seeburg, vor allem im Bereich Führung und Führungskräfteentwicklung sowie zur Rolle von Achtsamkeit im organisationalen Kontext. Sie ist zertifizierte Coachin (Universität Salzburg), Trainerin für soziale Kompetenzen (LMU München) und Mentorin (LMU Center of Leadership and People Management).



Bei Interesse an einer Umfrage zu ethischem Verhalten in Organisationen in Ihrem Unternehmen oder allgemeinen Fragen schreiben Sie gerne an [orgpsychresearch@uni-seeburg.at](mailto:orgpsychresearch@uni-seeburg.at)

**Prof. Dr. Dieter Frey** war Inhaber des Lehrstuhls für Sozialpsychologie an der Fakultät für Psychologie der LMU München und ist seit 2006 Leiter des LMU Center for Leadership and People Management. Er ist seit vielen Jahren in der Wissenschaft aktiv und arbeitet als Berater und Trainer zu den Themen Führung, Motivation, Innovation u. v. a. m. Er ist Mitglied der Bayerischen Akademie der Wissenschaften und wurde 1998 zum deutschen Psychologie-Preisträger gewählt. Von 2003–2013 war er akademischer Leiter der bayerischen Eliteakademie.



Wichtig ist daher, dass Organisationen Korrekturmechanismen wie Whistleblowing besitzen.

- **Anreize:** Wird ethisches Verhalten (z. B. finanziell, durch Aufmerksamkeit, durch Beförderung, durch Auszeichnungen oder durch andere Benefits) belohnt? Anreize können helfen, das für die Organisation relevante Verhalten zu belohnen. Werden Anreize anhand reiner Leistungskriterien gesetzt, steht nur die Leistung, jedoch nicht die Herangehensweise im Vordergrund und führt so zu nur kurzfristigem Erfolg.
- **Sichtbarkeit von Positivbeispielen ethischen Verhaltens:** Wird ethisches Verhalten im Sinne der 4 V – Vorbild, Verantwortung, Verpflichtung und Vertrauen (bei gleichzeitiger hoher Ausprägung an Durchsetzungsvermögen mit Empathie) – intern oder durch öffentliche Medien sichtbar gemacht? Ethische Vorbilder zu schaffen, ist eine weitere Möglichkeit, um ethisches Verhalten im Unternehmen zu fördern durch das Lenken der Aufmerksamkeit auf Positivbeispiele von ethischem Verhalten/ ethischer Führung und deren Erfolg bezüglich Innovation, Nachhaltigkeit, Leistungsbereitschaft, Mitarbeiterzufriedenheit und -gesundheit.<sup>7</sup>

## 2. Die Person

### Die richtige Personalauswahl und -beförderung in vor allem hohen Führungspositionen

Personen mit hohen Dunkle-Triade-Tendenzen können viele positive Eigenschaften mit sich bringen, wie z. B. kontaktfreudig, charismatisch, mutig oder strategisch klug zu sein. Daher können in der Personalauswahl und -beförderung bei einem reinen *Select-in* Recruiting (was soll eine Person mitbringen?) EINIGE Punkte in Bezug auf unethisches Verhalten übersehen und kann somit unethisches Verhalten unbewusst gefördert

werden. Mithilfe von *Select-out* Recruiting (was soll eine Person NICHT mitbringen) können hohe Dunkle-Triade-Tendenzen erkannt werden und die Auswahl sowie Beförderung von Talenten kann nicht nur auf positiven, sondern auch auf negativen Fähigkeiten basieren.<sup>8</sup> Daher ergeben sich folgende Vorschläge für die richtige Personalauswahl und -beförderung in vor allem hohen Führungspositionen:

1. **Anforderungsprofile** mit sowohl *Select-in*- als auch *Select-out*-Kriterien erstellen
2. **Beobachterschulungen** zu *Select-out*-Kriterien und zur dunklen Triade
3. **Fremdeinschätzungen** durch anonyme MitarbeiterInnenbefragungen einholen (wichtig ist auch eine Befragung früherer MitarbeiterInnen, da Personen mit hohen Dunkle-Triade-Tendenzen aus eigen-strategischen Gründen meist eine hohe Fluktuation aufweisen)

### Personalentwicklungsmaßnahmen für Personen mit hohen Dunkle-Triade-Tendenzen

Neuere Ansätze der Persönlichkeitsforschung glauben an eine dynamische Persönlichkeit (wir entwickeln uns ein Leben lang weiter). Daher kann unsere Persönlichkeitsentwicklung von außen gefördert werden, was für Personen mit hohen Dunkle-Triade-Tendenzen bedeutet, dass sie ihr ethisches Verhalten fördern können. Da eine Persönlichkeitsveränderung eine sehr große Herausforderung ist, sollte jedoch klar sein, dass diese Veränderung mit Sicherheit nicht so einfach wie die richtige Personalauswahl ist und zudem nur bei einer ethikorientierten Organisationskultur gelingt. Ein ethikorientiertes Coaching für bspw. das gesamte Topmanagement (zur Vorbildwirkung) wäre eine individuelle Maßnahme, um in einem Vertrauenssetting Selbstreflexion und Selbsteinsicht in Bezug auf ethikorientiertes Verhalten zu fördern.<sup>9</sup> →

<sup>7</sup> Vgl. Frey (2015); Frey, Schmalzried (2013)

<sup>8</sup> Siehe Schiemann, Jonas (2020)

<sup>9</sup> Siehe Diller (2021)

### 3. Die Beteiligten

Viele Beteiligte (z. B. KollegInnen und MitarbeiterInnen einer Person mit hohen Dunkle-Triade-Tendenzen) neigen oft zu angepasstem Verhalten und weniger zu Zivilcourage, da – so zeigt leider auch die Forschung – MitarbeiterInnen und KollegInnen wenig gegenüber den Personen mit hohen Dunkle-Triade-Tendenzen ausrichten können. Daher ist eine Ausbildung in Zivilcourage essenziell: Je öfter zivilcourageiertes Verhalten besprochen und in Rollenspielen mit Feedback geübt wird, desto größer wird das Selbstvertrauen für ethisches Verhalten und die eigene Wissens- und Handlungskompetenz. Das bedeutet, es benötigt eine vertrauensschaffende PRÄSENZ-Schulung, bei der man persönliche Themen ansprechen kann, durch Reflexionsübungen diese Kompetenzen erlernen und Methoden üben kann, um den Beteiligten das Gefühl zu geben, dass Handlungsoptionen bestehen und Handeln tatsächlich erwünscht ist. Dies erhöht die Chance, nicht nur zu wissen, wie man einschreiten kann, sondern auch das Verantwortungsgefühl, tatsächlich einzuschreiten.<sup>10</sup>

### 4. Informieren

#### Tieferegehende organisationale Analysen

Aus den oben genannten Punkten zu Organisation, Person und Beteiligten ergibt sich ein relevanter Aspekt: Sich als Unternehmen über den Status quo bezüglich (un-)ethischen Verhaltens, Struktur und Kultur sowie Zivilcourage informieren. ANONYME Befragungen können gezielt dafür genutzt werden. Bei diesen sensiblen Themen der Ethik empfiehlt sich eine Analyse *von außen*, bspw. durch Unterstützung von Universitäten oder Unternehmensberatungen: Durch deren Funktion als Außenstehende besteht eine niederschwellige Möglichkeit, um Verhaltensweisen mit Dunkle-Triade-Tendenzen und deren Konsequenzen aufzuzeigen.

#### Informieren in der Organisation

Alle Personen in der Organisation sollten über Kennzeichen der dunklen Triade informiert und sensitiviert werden, da das Verhalten von Personen mit hohen Dunkle-Triade-Tendenzen oftmals schwer eingeordnet werden kann. Darüber hinaus ist es wesentlich, über die langfristigen Konsequenzen dieses Verhaltens zu informieren, um ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass bei Verhaltensweisen mit hohen Dunkle-Triade-Tendenzen gehandelt werden muss.<sup>11</sup> Beim Informieren und Sensitivieren zu einem Persönlichkeitsthema ist es essenziell, dies auf richtige und ethische Weise zu tun, damit es nicht dazu führt, dass Personen vorschnell kategorisiert werden. Daher empfehlen wir auch hier einen externen Partner aus Wirtschaft oder Wissenschaft. ←



#### QUELLEN

- Debode, J., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Walker, A. G. (2014): Assessing Ethical Organizational Culture: Refinement of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49 (4), S. 460–484; <http://doi.org/10.1177/0021886313500987>
- Diller, S. J. (2021): Coachings zum Thema ethische Führung kommen zu kurz. *managerSeminare* 277, S. 12–13; [https://www.managerseminare.de/ms\\_Artikel/thesis-Coachings-zum-Thema-ethische-Fuehrung-kommen-deutlich-zu-kurz,281290](https://www.managerseminare.de/ms_Artikel/thesis-Coachings-zum-Thema-ethische-Fuehrung-kommen-deutlich-zu-kurz,281290)
- Diller, S. J., Czibor, A., Szabó, Z. P. et al. (2021): The positive connection between dark triad traits and leadership levels in self- and other-ratings. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*; <https://doi.org/10.1365/s42681-021-00025-6>
- Diller, S. J., Frey, D., Jonas, E. (2021): Coach me if you can! Dark triad clients, their effect on coaches, and how coaches deal with them. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 14(2), S. 110–126; <https://doi.org/10.1080/17521882.2020.1784973>
- Frey, D. (2015): *Ethische Grundlagen guter Führung: Warum gute Führung einfach und schwierig zugleich ist*. Roman-Herzog-Institut. Verfügbar unter: [https://www.romanherzoginstitut.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/PDFs-Publikationen/RHI\\_ETHISCHE\\_GRUNDLAGEN\\_web.pdf](https://www.romanherzoginstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/PDFs-Publikationen/RHI_ETHISCHE_GRUNDLAGEN_web.pdf)
- Frey, D., Schmalzried, L. K. (2013): *Philosophie der Führung: Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co.*, Springer; <https://doi.org/10.1007/978-3-642-34439-8>
- Frey, D., Neumann, R., Schäfer, M. (2001): Determinanten der Zivilcourage und des Hilfeverhaltens, in: H. W. Bierhoff, D. Fetchenhauer (Hrsg.), *Solidarität, Konflikt, Umwelt und Dritte Welt* (S. 93–122), Leske+Budrich
- Frey, D., Winkler, M., Fischer, P. et al. (2007): »zammgrauft« – Ein Training von Anti-Gewalt bis Zivilcourage für Kinder und Jugendliche, in: K. J. Jonas, M. Boos, V. Brandstätter (Hrsg.), *Zivilcourage trainieren! Theorie und Praxis* (S. 139–203), Hogrefe
- Jonas, K. J., Boos, M., Brandstätter, V. (2007): Zivilcourage trainieren!, in: V. Brandstätter (Hrsg.), *Zivilcourage trainieren! Theorie und Praxis* (S. 7–21), Hogrefe
- Schiemann, S. J., Jonas, E. (2020): Streben nach Macht fern von Ethik: Die »dunkle Triade« bei Führungskräften und die Folgen für Organisationen. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 27(2), S. 251–263; <https://link.springer.com/article/10.1007/s11613-020-00653-9>
- Wisse, B., Sleebos, E. (2017): *When the dark ones gain power: Perceived position power strengthens the effect of supervisor Machiavellianism on abusive supervision in work teams*. Präsentation auf der EAWOP 2017 (Symposium 877-4), Dublin

<sup>10</sup> Vgl. Frey et al. (2001); Frey et al. (2007); Jonas et al. (2007)

<sup>11</sup> Siehe auch Coach me if you can: Relevanz von Handlungsorientierung, Diller et al. (2020)



**Dr. Kati Najipoor-Smith** leitet die globale CEO-Praxisgruppe von Egon Zehnder. Sie unterstützt Klienten bei der Auswahl, Evaluierung und Entwicklung herausragender Senior-Leadership-Teams und begleitet CEO-Nachfolgeprozesse. Außerdem ist sie Autorin verschiedener Artikel zum Thema CEO Leadership.



**Marta Kowalska-Marrodán** gehört den Praxisgruppen Leadership Advisory, Consumer und Financial Services von Egon Zehnder an. Die ehemalige Unternehmerin berät Klienten in Fragen der CEO-Nachfolge und der Weiterentwicklung von Führungspersönlichkeiten.



**Dr. Kathrin Heinitz** ist Academic Dean und Mitglied im globalen Innovations-Team von Egon Zehnder. Sie arbeitet an der Weiterentwicklung und Validierung der Methoden und der Diagnostik der Leadership Advisory. Außerdem ist sie Autorin zahlreicher Fachartikel über Leadership und positive Psychologie in Organisationen.

Fotos: © Egon Zehnder, 2022

# Die Dämmerung der Herrscher: neue CEOs für die Unternehmen von morgen



Autorinnen: **Dr. Kati Najipoor-Smith, Marta Kowalska-Marrodán** und **Dr. Kathrin Heinitz**

Ein fragwürdiger Charakter stand einer steilen Karriere jahrzehntelang kaum im Wege – im Gegenteil. Erfahrung und Wissenschaft lehren allerdings, dass rücksichtslose CEOs in der heutigen Zeit untragbar sind, auch wenn Leistung und Erfolg kurzzeitig stimmen. Im Interesse nachhaltigen Wirtschaftens sollten Aufsichtsräte gegensteuern.

Stetige Bereitschaft zur Attacke, Mut zu radikalen, einsamen Entscheidungen, ein Talent zur Manipulation und wenig Respekt für andere Menschen – darin erkennt die Psychologie Warnsignale für Persönlichkeitsstörungen. Als Durchsetzungskraft missverstanden galten solche Eigenschaften allerdings lange auch als unabdingbar für Spitzenmanager:innen. Die Aussage, »Bosse müssen auch mal den Herrscher raushängen lassen«, kennen Personalberater:innen in diversen Variationen. Und nach wie vor ist die Wahrscheinlichkeit hoch, in Chefetagen auf Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie zu treffen.<sup>1</sup> Für viele Menschen ist dies freilich nur schwer zu erkennen. Sie lassen sich von einer vermeintlichen Führungsstärke beeindrucken.

Zweifellos vermag ein übersteigertes Ego, verbunden mit hoher persönlicher Ambition, Intelligenz und Sachkenntnis, Unternehmen kurzzeitig Wachstum zu beschern. »Massive Selbstüberschätzung kann ungeheure Energien freisetzen«, konstatiert denn auch der Schweizer Psychotherapeut Theodor Itten. Aufsichtsräte sehen deshalb oft keinen Grund, die »harten Hunde« infrage zu stellen: Solange die Zahlen stimmen, setzen die Mitglieder auf Stabilität und belassen an der Spitze alles beim Alten. Auf lange Sicht allerdings rächt sich der laxer Umgang mit charakterlichen Defiziten.

## Extrinsische Motivation und halbseidene Praktiken

Egozentrische, jähzornige, manipulative und zu Größenwahn neigende CEOs stellen ein Risiko für Unternehmen dar – auch wenn sie zeitweilig Erfolge vorweisen können. Sie schaffen eine Atmosphäre der Abhängigkeit und Furcht, in der kritische Fragen nur hinter vorgehaltener Hand aufkommen. Ein Indikator dafür ist eine unternehmensweit messbare extrinsische Motivation. Kreative Ideen verlaufen im Sand und Mitarbeiter:innen vermeiden gegenüber Vorgesetzten jede Form von Feedback und Kreativität. Die Organisation richtet sich an der geradezu monarchischen Gestalt an der Spitze aus statt an den Unternehmensinteressen. Die Getreuen, handverlesen nach Sympathie und Gehorsamkeit, stellen sich allen Versuchen entgegen, die dominante Führung aufzubrechen und Andersdenkenden mehr Raum zu geben. Nach und nach wandern unabhängige Geister ab, das spricht sich herum und so heuern Kandidat:innen für hochkarätige Positionen lieber anderswo an. Das Ergebnis ist bestenfalls Lähmung. —————>

<sup>1</sup> Siehe hierzu FEATURED INSIGHT: Can Dark Triad Leaders Be a Good Choice for a Leadership Position?; abrufbar unter <https://www.egonzehnder.com/de/insight/can-dark-triad-leaders-be-a-good-choice-for-a-leadership-position>

Schlimmstenfalls resultieren Duckmäusertum und der Mangel an ethischen Grundsätzen in Machenschaften am Rande der Legalität. Davon zeugt eine Vielzahl von Skandalen, die in der jüngeren Vergangenheit die Wirtschaft erschüttert haben. Die gravierendste Folge sind keineswegs die Geldstrafen und Rücktritte, über die die Presse so gern berichtet. Vielmehr verprellt unethisches Verhalten Stakeholder und Verbraucher:innen und beschädigt dauerhaft das Image und die Marke – und mindert schließlich den Unternehmenswert.

## Gleichgewicht zwischen Selbstvertrauen und Bescheidenheit

Ein solcher Scherbenhaufen ist die unmittelbare Folge einer von Rücksichtslosigkeit geprägten Kultur. Unternehmen sind deshalb gut beraten, auf die charakterliche Eignung ihrer Spitzenmanager:innen zu achten. Konkret gilt es bspw., Nachfolgeregelungen und Ausschreibungen anzupassen. CEOs sollten nicht nur an der Business-Performance und oberflächlichen Führungsindikatoren gemessen werden. Sie sollten auch in der Lage sein, fruchtbare und vertrauensvolle Beziehungen zu ihren Mitarbeiter:innen und anderen Stakeholdern aufzubauen. Diese Komponente umfasst bspw. die Fähigkeit, zuzuhören, sich zurückzunehmen, die eigenen Grenzen realistisch einzuschätzen – und diese offen zu kommunizieren. Moderne CEOs sind also ebenso *self-aware wie self-confident*. Sie halten die Waage zwischen dem Vertrauen in die eigenen Stärken und der Offenheit für andere Menschen.<sup>2</sup>

## Beziehungs- und anpassungsfähige Führungspersönlichkeiten

Dieser Paradigmenwechsel bedeutet für Aufsichtsräte, die eigene Perspektive radikal zu ändern. Zu lange lag das Augenmerk so gut wie ausschließlich auf Sachkompetenz und langjähriger Erfahrung, möglichst gepaart mit einer intimen Kenntnis von Schlüsselmärkten. Das ist zu einseitig. Manager:innen, die als CEO infrage kommen, bringen eine solche Vita per se mit. Zudem begegnen wir häufig dem Vorurteil, die Unternehmensführung könne nur jemandem aus der eigenen Branche übertragen werden. Die Praxis hat das längst widerlegt. Eine empathische, neugierige und anpassungsfähige Führungspersönlichkeit kann sich Branchenwissen relativ zügig aneignen und bringt unter Umständen Ansätze mit, über die im Unternehmen noch kaum jemand nachgedacht hat. Narzisist:innen hingegen werden niemals einsehen, warum Teamarbeit und Werte wichtiger sein sollen als die eigene Brillanz.

## Augenmerk auf Identität

Aufsichtsräte müssen lernen, Charisma von Rücksichtslosigkeit zu unterscheiden. Denn Durchsetzungskraft und Empathie sind keine Gegensätze. Vielmehr vereinen geeignete Kandidat:innen diese Eigenschaften in sich. Bei der Kür gilt es also, deutlich stärker als bisher auf die Persönlichkeit oder besser auf die professionelle Identität zu achten. Welche Rolle haben potenzielle CEOs bisher übernommen? Wie stellen sie sich die künftige Rolle vor? Vermögen sie bspw., die eigene Identität anzupassen, wenn sich die Umstände ändern? Wären sie fähig, das Geschäft in die nächste Phase zu überführen, ohne zentrale Werte des Unternehmens zu vernachlässigen? Sind sich die Kandidat:innen dabei der eigenen Grenzen bewusst? Welche Allianzen gehen sie ein, um ein neues Ziel zu erreichen? Kurzum: Welches persönliche Wachstumspotenzial bringen sie mit?

Diese Fragen lassen sich beantworten, wenn zwischen Aufsichtsrat und Kandidat:innen echte Gespräche entstehen. Für die Evaluation bedeutet dies bspw., in kritische Situationen einzutauchen und Lösungsansätze unter die Lupe zu nehmen. Es geht nicht nur darum, *ob* Kandidat:innen ein Ziel erreichen, sondern *wie*. Erst das lässt Rückschlüsse darauf zu, wie sie bei nächster Gelegenheit agieren: nach einem erlernten Muster oder mit Flexibilität und Vision. Potenzielle CEOs erhalten auf diese Weise einen tieferen Einblick in die eigene Persönlichkeit, inklusive ihrer Stärken und Schwächen. Das trägt zur Vorbereitung auf das Amt bei. Der Aufsichtsrat wiederum versteht besser, was Kandidat:innen antreibt und motiviert. Zudem kann eine robuste Leadership-/CEO-Evaluierung dazu dienen, die eigenen Überzeugungen in Bezug auf das Unternehmen kritisch zu überprüfen.

## Mut zum Wandel

Mitunter werden wir gefragt, wie Unternehmen mit einer Führungspersönlichkeit umgehen sollen, die aufgrund charakterlicher Schwächen dem kulturellen Wandel im Weg steht. Zunächst gilt es, amtierenden CEOs konstruktives Feedback zu geben. Ferner sollten Aufsichtsratsvorsitzende:r und CEO mehr Zeit für die vertrauensvolle persönliche Reflexion einplanen. Betrachtet der Rat eine Trennung als angezeigt, sollten die Mitglieder unserer Ansicht nach nicht warten, bis die Zahlen einen Abschied erlauben. Vielmehr sollten sie die Kriterien für Erfolg erweitern und die Zielvereinbarungen des Topmanagements entsprechend anpassen. Dieser Weg ist mit Aufwand verbunden. Zudem bedarf es Mut zur Auseinandersetzung, bspw. mit Stake- und Shareholdern, denen langfristige Ziele weniger am Herzen liegen als der Umsatz des nächsten Quartals. Doch es lohnt sich, denn eins ist sicher: Unternehmen brauchen Kreativität und Innovation auf höchster Ebene – und die kommt nur zustande, wenn ein CEO von starken Führungspersönlichkeiten umgeben ist. Ichbezogene CEOs umgeben sich mit diesen starken Führungspersönlichkeiten in der Regel nicht. Auch deshalb können sich Unternehmen in der CEO-Position keine ichbezogenen Herrscher mehr leisten – und sollten frühzeitig mit einer systematischen Nachfolgeplanung unter Einbeziehung des Aufsichtsrats starten. ←

<sup>2</sup> Siehe hierzu die folgende CEO-Studie von Egon Zehnder; abrufbar unter <https://www.egonzehnder.com/it-starts-with-the-ceo>





# Menschen machen die Kultur

Autorin: **Ana-Cristina Grohnert**

Jedes Jahr aufs Neue schreckt Black Rock-Gründer Larry Fink mit seinem Brief an die CEOs wieder ein paar Manager mehr auf. In diesem Jahr wird er u. a. besonders deutlich, was die Schaffung einer guten Unternehmenskultur anbelangt. Der größte Vermögensverwalter der Welt formuliert direkt: »CEOs müssen sich fragen, ob sie ein Betriebsumfeld schaffen, das im Wettbewerb um Talente hilfreich ist.« Wie aber schafft man ein solches »Betriebsumfeld«, das nicht nur hilfreich im Wettbewerb um Talente ist, sondern auch nachhaltig produktiv, wie es Fink an anderer Stelle fordert? Ich mache es noch direkter: Wie schaffen Sie das?

## Wie entsteht Kultur?

Wenn wir bei dieser Frage weiterkommen wollen, müssen wir uns erst einmal klarmachen, was Kultur ist und wie sie entsteht. Ich kenne viele Manager\*innen, die mit dem Begriff der Kultur fremdeln. Er ist ihnen zu schwammig, zu wenig greifbar, scheint nicht richtig messbar. Aber sie ist eben da, die Kultur. Wir merken es spätestens dann, wenn etwas nicht funktioniert. Wir reden dann von einer »Kultur des Wegschauens« wie im letzten Jahrzehnt bei einigen größeren Kapital-

vernichtungs-Ereignissen, wir erkennen eine »schlechte Fehlerkultur« – und in ganz desaströsen Fällen sprechen wir Unternehmen die Kultur sogar ganz ab. Aber Kultur ist erst einmal ein neutraler technischer Begriff. Edgar Schein definiert sie als »the way in which a group of people solves problems and reconciles dilemmas«. Ich würde daran angelehnt formulieren wollen: Kultur ist das Muster, das durch Menschen und ihr Verhalten in einer Organisation gemeinsam geformt wird. Damit ist auch klar, dass Kultur ein dynamischer Zustand ist, der sich jeden Tag ein Stück verändern kann. —————>

Aber natürlich steht niemand morgens auf und denkt sich: »Wie forme ich denn heute ein wenig an der Kultur mit?« Die meisten Dinge, die wir tun, tun wir unterbewusst, vorbewusst, routinemäßig, automatisch. Sie sind selbstverständlich für uns, wir hinterfragen sie nicht, sondern machen einfach. Und damit leider auch die Dinge, die weniger schön oder weniger nützlich sind. Wir alle kennen bestimmte Verhaltensmuster an uns selbst, auf die wir nicht stolz sind, und über die wir uns immer hinterher ärgern, wenn sie passiert sind.

## Der Kulturwandel

In diesem Ärger über uns selbst, der aus einer Reflexion kommt, steckt durchaus ein Potenzial. Wir wissen: Wir könnten es besser machen. Wenn wir jetzt noch die Motivation aufbringen, systematisch nach unseren Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen, dann sind wir auf dem richtigen Weg. Allerdings schaffen wir das selten allein, und wir schaffen es nicht, wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen.

Am besten gelingt es uns, wenn wir gemeinsam mit anderen in einer vertrauensvollen Atmosphäre und ohne Druck die Angst vor Zurücksetzung oder gar Strafe reflektieren. Wenn Sie jetzt sagen: »Klingt nach Selbsthilfegruppe« – ja, bitte! Helfen Sie sich doch selbst, wenn Sie es können.

Ich will noch einmal daran erinnern, warum Sie das tun sollten. Die Nachteile einer »schlechten« Unternehmenskultur zeigen sich an Ihrer fehlenden Arbeitgeberattraktivität, an fehlender Motivation und Produktivität, an Qualitätseinbußen, Krankheit und Fluktuation, an Compliance-Verstößen bis hin zu nachhaltigen Imageschäden. Also bitte: Werden Sie zu Ihrer eigenen Selbsthilfegruppe. Und notieren Sie sich die genannten Faktoren als Kennzahlen – ich komme darauf zurück.

## Die »gute« Kultur

Larry Fink hat in seiner Wortwahl schon klargemacht, dass wir nicht die Kultur an sich schaffen, sondern das Umfeld gestalten, in der sich Kultur entwickelt. Wir setzen erst einmal nur die Rahmenbedingungen.

Die »gute« Kultur ist eine, die es uns ermöglicht, Selbstverständlichkeiten zu hinterfragen und gemeinsam neue, bessere Selbstverständlichkeiten zu entwickeln. Und hier kommt das Begriffspaar von Diversity und Inclusion ins Spiel. Diversity ist die Vielfalt der Per-

spektiven, Erfahrungen, Einflüsse und Denkansätze, die wir im Team brauchen, um in diesem Reflexionsprozess zu Erkenntnissen und Lösungen zu kommen. In vielen Bereichen ist von Hause aus schon mehr Vielfalt da, als wir uns klarmachen. Dennoch gibt es auch Bereiche, in denen wir aktiv mehr Vielfalt herstellen müssen, indem wir neue, andere Leute hinzugewinnen müssen.

Inclusion, also Einbeziehung, ist die Methode, das vielfältige vorhandene Wissen auch nutzbar zu machen. Sie verlangt nach einem wertschätzenden und achtsamen Umgang miteinander sowie einer bestimmten Haltung: Sich selbst immer wieder bewusst zu machen, dass man nicht im Besitz der allein selig machenden Wahrheit ist. Bemerkenswert finde ich, dass Larry Fink als einer der mächtigsten Vertreter der Kapitalseite sich selbst dieser Aufgabe angenommen hat und in die Rolle des Tempomachers geht. Warum übernehmen andere Aufsichtsrät\*innen selbst so selten diese Rolle? Warum ist der Kulturwandel etwas, das kaum direkt von Aufsichtsrät\*innen selbst ausgeht, sondern eher ein Beiwerk neuer CEOs ist.

## Wie lässt sich Kulturwandel managen?

Weil wir als Manager gewohnt sind, Dinge strukturiert anzugehen, kommt hier die Frage auf: Kann man die »gute« Kultur planen? Ich sehe drei Felder, in denen man gezielt »managen« kann, um einen Kulturwandel herbeizuführen.

### Erstens: Rekrutierung

Die Rekrutierung spielt eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung der Unternehmenskultur, sie ist sogar mehr als Rahmensetzung. Mit jedem neuen Menschen, den ich einer Organisation hinzuaddiere, gestalte ich aktiv. Und hier sind es ganz klar die sog. Soft Skills, die Bedeutung haben. Ich meine damit nicht so etwas Allgemeines wie »Teamfähigkeit«, die wir ja von allen verlangen und uns allen unterstellen. Man muss vielmehr fragen, wie die Motivationsstruktur eines Menschen aussieht und wie es um seine Lern- und Veränderungsbereitschaft bestellt ist. Das kann man messen und herausfinden, z. B. mithilfe der Eignungsdiagnostik bei Besetzungsentscheidungen. Meine Erfahrung ist, dass die Führungsetage starke Egos anzieht, welche gerne mal die eigenen Ziele mit denen der Organisation verwechseln. Oder Menschen, deren Risikofreude ein vertretbares und kalkulierbares Maß übersteigt und zum Glücksspiel wird – auf Kosten von Kund\*innen, Beschäftigten und Investor\*innen.



**Ana-Cristina Grohnert** ist Vorstandsvorsitzende der Arbeitgebendeninitiative Charta der Vielfalt. Von 2017 bis 2019 war sie Vorstand für Personal und Innere Dienste bei der Allianz Deutschland AG. Als Managing Partner bei Ernst & Young hat sie zuvor die Personalstrategie neu ausgerichtet und Kunden des Financial Services bei der Reorganisation und Neuausrichtung begleitet. Auf Basis dieser und ihrer Bank- und Industrieerfahrungen im Finanz- und Risikomanagement bei der DGHYP, ABB und der Preussag begleitet und gestaltet sie Unternehmenstransformationen aus der Perspektive des Business- und Personalmanagers und veröffentlichte seitdem zahlreiche Publikationen und Interviews. Das manager magazin und die Boston Consulting Group zeichneten sie 2019 als eine der einflussreichsten Frauen der deutschen Wirtschaft aus. 2021 veröffentlichte Sie »Das verborgene Kapital« und ist eine der 40 führenden HR-Köpfe des Personalmagazins. Ana-Cristina Grohnert ist Mutter von drei Kindern und lebt in Hamburg.

### **Zweitens: Lernen und Entwicklung**

Wenn Menschen ihr Verhalten ändern sollen, muss es einen guten Grund geben. Betriebswirtschaftlich formuliert, sollte dieser Grund lauten: Wenn wir es zukünftig anders machen, funktioniert es besser. Die dafür notwendige Reflexion, aber auch das Ausprobieren, Erkunden, Fehlermachen benötigen einen geschützten Raum und Zeit. Dazu kommen individuelle Faktoren, jeder Mensch ist unterschiedlich, braucht dementsprechend andere Lern- und Veränderungsangebote bis hin zum Zuschnitt von Stellen und Organisationseinheiten.

Der Hype zum Thema Agilität konnte teilweise solche Bedingungen und Freiräume schaffen und hat in den vergangenen Jahren zahlreiche neue Methoden hervorgebracht. Wie so oft bei Modellprojekten stellt sich allerdings die Frage, warum Unternehmen die positiven Erkenntnisse so unzureichend nutzen, selten breiter ausrollen, um ihre Routinen damit aufzubrechen?

### **Drittens: Top Level Commitment und Vorbildfunktion**

Nichts geht ohne die gute alte Vorbildfunktion. Warum sollte ich mich in einer bestimmten Form verhalten, wenn es mein Chef oder mein CEO nicht tun? Deshalb braucht es regelmäßig und glaubwürdig die klare Ansage der Führungsetage: Wir meinen es ernst! Die Verbindung von guter Unternehmenskultur und geschäftlichem Erfolg muss allen plausibel sein. Wir machen keine halben Sachen. Wir spielen nicht heute ein bisschen Diversity, morgen ein wenig Öko und übermorgen kommt noch Purpose.

Übersehen werden in diesem Zusammenhang oft die Rolle und die Gestaltungsmöglichkeiten der Aufsichtsrät\*innen. Sie vertreten die Kapitaleseite. Wenn Sie selbst deutlich machen, dass der nachhaltige Erfolg wichtiger ist als der kurzfristige und Vorstände in ent-

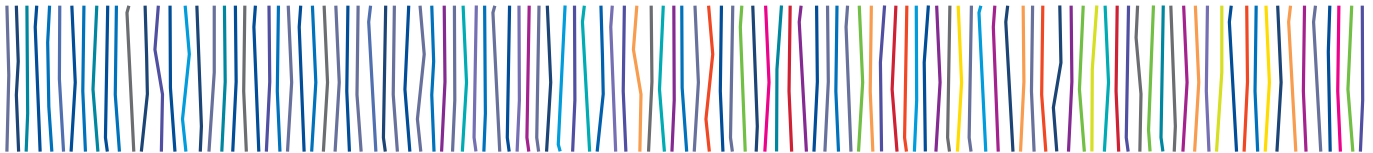
sprechende Verpflichtungszusammenhänge bis hin zur Vergütung bringen, dann hilft das der ganzen Organisation.

Es gibt noch ein viertes Feld, in dem wir gezielt den Kulturwandel »managen« können, und das sind wir selbst im Management. Wir dürfen dazu etwas tun, was wir ohnehin lieben: Messen. Aber jetzt mal nicht die anderen, sondern uns selbst! Wie gut sind wir denn in der Erreichung von ESG-Kennzahlen? Bei der Attraktion von Talenten, bei der Bindung und im Abbau von Fluktuation, bei der Weiterbildung, bei der Krankheitsvermeidung oder bei der Verhinderung von Rechtsverstößen? Wie gut schaffen wir es selbst als Verantwortliche im Management, den Rahmen im Unternehmen so zu gestalten, dass die Menschen überhaupt erst ihr volles Produktivitätspotenzial abrufen können?

Wir brauchen einen Perspektivwechsel im Management, und ich versuche das einmal in einem Bild darzustellen. Wir haben in der Vergangenheit zu oft versucht, die schönste Pflanze für unseren Garten zu finden, die wir dann nach Kräften gedüngt haben, weil wir auf die größte Beere gehofft haben. Über den Boden, auf dem sie wachsen soll, haben wir nicht nachgedacht. Ich denke, es wäre besser, wir suchen uns einen guten Untergrund und lassen dort alles wachsen, was harmonisch zusammenkommt und Früchte trägt. In Summe bleibt mehr. ←

# Die Erhöhung der Diversität im Aufsichtsrat ist ein kultureller Professionalisierungsprozess

Autorin: **Dr. Philine Erfurt Sandhu**



Die Anforderungen an die Aufsichtsratsbesetzung nehmen hinsichtlich der Zusammensetzung und des Kompetenzprofils stetig zu. Neben der Ausweitung der Finanzexpertise durch das FISG und der zu berücksichtigenden Geschlechterdiversität durch das FöPoG ist im aktuellen Entwurf des DCGK eine weitere Neuerung angelegt: Im Kompetenzprofil soll unternehmensrelevante Nachhaltigkeitsexpertise sichergestellt werden.

Neben diesen regulatorischen Vorgaben setzen auch institutionelle Investoren zunehmend ein Augenmerk auf einen breiten Mix an Erfahrungen und Kenntnissen im Aufsichtsrat. Für die Hauptversammlungssaison im Jahr 2022 formulieren über 70 Prozent der größten Investoren im deutschen Markt Diversitätserwartungen an die Zusammensetzung der Gremien.<sup>1</sup> Nachdem in den letzten Jahren vor allem Anforderungen an die Geschlechterdiversität der Boards in den Anlage-richtlinien zu finden waren, weiten die Asset Manager ihre Forderungen hinsichtlich weiterer Diversitätskategorien (ethnische Diversität, Internationalität, Nachhaltigkeitsexpertise u. a.) und einer systematischen Umsetzung (Diversitätsstrategie, Zieldefinition, Monitoring) kontinuierlich aus.

Vor dem Hintergrund dieser Dynamik im Kapitalmarkt und den regulatorischen Entwicklungen stellt sich die Frage: Wie können Aufsichtsräte nicht nur die Zusammensetzung anpassen, sondern die Vorteile von Diversität auch in der Zusammenarbeit im Gremium nutzen?

Unter welchen Bedingungen wird Diversität zu einem wirklichen Asset für die Performance des Aufsichtsrats?

## **Zukunftsorientierte Gremienentwicklung ist mehr als »tick the box«**

Ein schieres formales Abhaken der Diversitätsanforderungen bei der Gremiumsbesetzung wird die Potenziale neuer Perspektiven nicht heben. Im Gegenteil: Erfolgt die Erhöhung der Diversität der Gremienmitglieder nicht mit Bedacht, kann eine diverse Zusammensetzung aufgrund nachlassender Bindungskräfte sogar dysfunktional für die Aufsichtsratsarbeit werden.

Der Aufsichtsrat sollte sich neben Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen deshalb die Fragen beantworten: Welche Profile, Fachkompetenzen und Erfahrungen brauchen wir, damit wir das Unternehmen zukunftsgerichtet begleiten können? In welcher Zusammensetzung schaffen wir mit unserer Aufsicht einen Mehrwert für das Unternehmen?

<sup>1</sup> Bezogen auf die 30 größten institutionellen Investoren im DAX und MDAX. Auswertung von Investors4Diversity, Bericht im Erscheinen





**Dr. Philine Erfurt Sandhu** ist Akademische Leiterin des Aufsichtsrätinnen-Programms an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Mit ihrer Expertise im Feld Governance und Diversity ist sie Kolumnistin im Handelsblatt, forscht zu guter Unternehmensführung und begleitet Unternehmen hin zu mehr Diversität in der Führung.

Auf Basis dieser Überlegungen kann ein Diversitätszielbild für das jeweilige Gremium entwickelt werden. Wenn das Unternehmen bspw. eine starke Internationalisierung anstrebt, sollte sich diese internationale Perspektive auch im Aufsichtsrat wiederfinden. Analog wäre zu verfahren, wenn sich bspw. ein Chemieunternehmen auf Kreislaufwirtschaft umstellt oder ein Stahlkonzern stark in digitale Geschäftsfelder investiert.

## Das Gesetz der »kritischen Masse« berücksichtigen

Damit die unterschiedlichen Perspektiven zum Tragen kommen, sollten sich die verschiedenen Diversitätsdimensionen und unterschiedlichen Kompetenzen auf möglichst viele Gremienmitglieder verteilen. In der Organisations- und Gruppenpsychologie ist schon viele Jahre das Gesetz der »kritischen Masse« bekannt: Vorteile diverser Gruppen kommen dann zum Tragen, wenn die Menschen mit anderen Erfahrungen, anderem Geschlecht, anderer kultureller Prägung oder sonstigen Dimensionen durch eine kritische Masse von jeweils 30 Prozent vertreten sind. Wird eine solche Diversität erreicht, passen sich Minderheiten nicht mehr den Mehrheitsmeinungen an, sondern es wird ein offener Dialog und ein gegenseitiges Herausfordern möglich.

Insofern wäre es nicht zielführend, ein bis zwei »eierlegende Wollmilchsäue« zu suchen – z. B. eine nicht deutsche Frau mit Finanz- und ESG-Expertise –, während der Großteil des Gremiums homogen bleibt. In solch einer Konstellation könnte starkes Gruppendenken in der homogenen In-Group nach wie vor zum Risiko für die Aufsichtsratsarbeit werden.

## Diversität zum Asset werden lassen

Mit der diversitätsorientierten Zusammenstellung des Gremiums ist es nicht getan, um die Potenziale von Diversität abzuschöpfen. Denn Diversität ist kein Asset an sich, wenn sie nicht gut gemanagt wird. Kein Gremium hat etwas davon, wenn die Menschen mit den anderen Hintergründen nur als Statisten dasitzen.

Damit der nutzbringende Umgang mit diversen Gremienmitgliedern gelingt, ist der/die Aufsichtsratsvorsitzende mit seiner/ihrer kulturgebenden Wirkung der zentrale Faktor. Die veränderte Zusammensetzung der Gremien bedeutet vielerorts Entwicklungsarbeit für eine produktive Zusammenarbeit. »Diversity is being invited to the party. Inclusion is being asked to dance«, heißt es schon lange im Diversity-Management von Unternehmen. Dieses Motto gilt auch für Aufsichtsratsgremien, wenn sie den Nutzen aus den unterschiedlichen Blickwinkeln ziehen wollen. Für die/den Vorsitzende/n wird Diversity-Management im Gremium damit zur zentralen Führungs- und Moderationsaufgabe: Ist die Sitzung eine Aneinanderreihung von Monologen oder werden alle gehört und gehen aufeinander ein? Gibt es einen offenen und wertschätzenden Umgang mit unterschiedlichen Sichtweisen? Können Überzeugungen (»schon immer so«) kritisch hinterfragt werden? Mit den steigenden Anforderungen an die Aufsichtsratsbesetzung wird Diversity-Kompetenz zu einer bedeutenden Fähigkeit eines/r Vorsitzenden.

## Entwicklungsarbeit ist eine Frage der Haltung

Für die Erhöhung und Einbindung der Diversität in Aufsichtsgremien gibt es konkrete Instrumente und Prozessschritte.<sup>2</sup> Diese Bemühungen entfalten jedoch nur Wirkung, wenn es im Aufsichtsrat eine hohe Lern- und Reflexionsbereitschaft und eine inklusive Kultur gibt. In »Harmoniekartellen« an der Spitze sind Dysfunktionalitäten jedoch häufig kaum besprechbar und erfolgreiche Führungspersönlichkeiten neigen dazu, von ihrer eigenen Rationalität überzeugt zu sein. Für Entwicklungsarbeit – auch unabhängig von Diversität – müssen Gremien deshalb ehrlich in den Spiegel schauen und die Kultur ihrer Zusammenarbeit kritisch prüfen. Letztlich ist es eine Haltungsfrage, ob man die steigenden Anforderungen an die Zusammensetzung als Zumutung moniert oder ob man bereit ist, persönlich und als Gremium daran zu wachsen und sich zu professionalisieren. ←

<sup>2</sup> Erfurt Sandhu, Philine (2021): Diversität im Aufsichtsrat und im Topmanagement, Stellhebel und Einflussmöglichkeiten für Aufsichtsräte zur Erhöhung der (Gender) Diversity, in: Der Aufsichtsrat, Heft 1/2021, S. 4–6

# Diversität in Unternehmen und deren Auswirkung auf die Unternehmensperformance

Autorin: **Victoria Wagner**



Foto: © Anne Wirtz

**Victoria Wagner**, Gründerin und CEO des Diversitätsnetzwerks BeyondGenderAgenda, ist Seriengründerin, versierte Strategieberaterin und passionierte Kommunikationsexpertin. Seit August 2021 bietet sie mit BeyondGenderAdvice umfassende Strategie- und Kommunikationsberatung zur erfolgreichen Verankerung von Diversität, Chancengerechtigkeit und Inklusion in Unternehmen an.

Der Diversitätsdiskurs hat in den letzten Monaten deutlich an Fahrt aufgenommen. Sowohl in Politik, Gesellschaft als auch in der Wirtschaft werden die Stimmen und der Ruf nach mehr Vielfalt lauter. Doch, obwohl die Relevanz des Themas inzwischen unbestritten ist, verkennen einige Unternehmen immer noch das ökonomische Potenzial von Diversität und zögern bei der Umsetzung.

Bei unseren europäischen Nachbarn wie England, Frankreich oder den skandinavischen Ländern scheint Diversität dagegen bereits nachhaltig in Unternehmen und Wirtschaft verankert zu sein.<sup>1</sup> Beispielsweise sind Frauen in Führung dort die Normalität und keine Rarität mehr, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hat eine entsprechend hohe Priorität. Die Expertise und Qualifikation der Menschen stehen hier, unabhängig von ihrer Prägung, im Fokus.

Betrachtet man hingegen die deutschen Vorstandsetagen, so zeichnet sich noch immer ein sehr homogenes Bild aus männlichen, mittelalten und deutschen Topmanagern ab. Dies spiegelt sich auch im German Diversity Monitor 2021, der aktuellen Diversitätsstudie von BeyondGenderAgenda, wider: 60 Prozent der DAX40-, MDAX- und SDAX-Unternehmen hatten zum Zeitpunkt der Erhebung keine einzige Frau im Vorstand und es gibt nach wie vor nur eine weibliche CEO im DAX40.<sup>2</sup> So ist es wenig verwunderlich, dass Deutschland seit Jahren in internationalen Diversitätsrankings die hinteren Plätze belegt.<sup>3,4</sup>

1 AllBright Stiftung (2021): Aufbruch oder Alibi? Viele Börsenvorstände erstmals mit einer Frau

2 BeyondGenderAgenda (2021): German Diversity Monitor 2021: Das deutsche Diversitäts-Dilemma

3 AllBright Stiftung (2021): Aufbruch oder Alibi? Viele Börsenvorstände erstmals mit einer Frau

4 Boston Consulting Group & Technische Universität München (2020): BCG Gender Diversity Studie 2020

# BEYOND GENDER AGENDA

Orientierung sowie Geschlechtsidentität bei der Besetzung von Vorstandspositionen und Aufsichtsratsmandaten sichergestellt und so ein Kulturwandel unter Einbindung von Politik, Gesellschaft und Wirtschaft herbeigeführt werden.

BeyondGenderAgenda hat sich zum Ziel gesetzt, durch integrale Verankerung von Diversity, Equity & Inclusion (DE&I) in der DNA börsennotierter und mittelständischer Unternehmen die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft langfristig zu sichern und auszubauen. Basierend auf dem Zusammenhang zwischen DE&I und Business Performance soll die Chancengerechtigkeit von Führungskräften mit Behinderungen, jeden Geschlechts, jeglichen Alters, kultureller sowie sozialer Herkunft oder unterschiedlicher sexueller

Wie fatal es sein kann, Transformationsprozesse zu verpassen und Zukunftsthemen nicht frühzeitig zu erkennen, hat uns die fehlende Digitalisierung während der Coronapandemie drastisch vor Augen geführt. Ebenso deutlich rücken die deutschen Versäumnisse beim Thema Diversität immer mehr in den Fokus. Wenn wir als Land nicht weiter an Wirtschaftskraft verlieren wollen, müssen Unternehmen dringend handeln und Diversität als erfolgskritischen Wirtschaftsfaktor anerkennen. Denn neben Studien, die belegen, dass divers aufgestellte Topmanagement-Teams maßgeblich zu einer verbesserten wirtschaftlichen Performance und gesteigerten Innovationskraft beitragen,<sup>5,6</sup> erhöhen gesättigte Märkte, der sich noch weiter intensivierende Arbeitskräftemangel sowie die immer deutlicher werdenden Forderungen von Stakeholder:innen nach mehr Vielfalt spürbar den Veränderungsdruck auf deutsche Unternehmen.

Damit Diversität dabei nicht zum Lippenbekenntnis wird, müssen erfolgskritische Rahmenbedingungen geschaffen werden. Ein wesentlicher Schritt hierbei ist die Erhebung des Status quo der Vielfalt im Unternehmen. Bei fehlender Transparenz könnten z. B. Maßnahmen zur Förderung marginalisierter Gruppen auf Basis unvollständiger Informationen an den tatsächlichen Bedürfnissen dieser vorbeiziele. Daneben sollte die/der CEO selbst die Verantwortung für die notwendige Diversitätstransformation übernehmen, da diese einen kostenintensiven und langwierigen Kraftakt für die gesamte Organisation darstellt. Ist diese nicht im Topmanagement verankert, fehlen häufig die notwendige strategische Einbindung in die Unternehmensziele sowie finanzielle und personelle Ressourcen in erfolgskritischen Mengen.

Darüber hinaus sorgt die Etablierung eines strategischen Diversitätsmanagements für die notwendige Transparenz über die Auswirkungen von Diversität auf die Unternehmensperformance. Dieses sollte die Definition von Leistungskennzahlen für alle Hierarchieebenen sowie eine aussagekräftige Erfolgsmessung beinhalten. Den Ergebnissen des German Diversity

Monitor 2021 zufolge haben bisher allerdings nur weniger als ein Drittel der Unternehmen eine Erfolgsmessung etabliert, was die Erfolgchancen der Diversitätstransformation deutlich verringert. Denn ohne Erfolgsmessung kann die Auswirkung der Diversität auf die wirtschaftliche Performance des Unternehmens nicht erfasst und belegt werden.

Ferner ist zu beachten, dass der Nutzen von Diversität als Erfolgsfaktor nur dann umfassend ausgeschöpft werden kann, wenn alle Diversitätsdimensionen gleichermaßen und ganzheitlich berücksichtigt werden. Mit den aktuellen gesellschaftlichen und politischen Debatten einhergehend, legen Unternehmen derzeit den Fokus allerdings vorrangig auf Geschlechtervielfalt. In Anbetracht der Tatsache, dass etwa die Hälfte aller Erwerbstätigen in Deutschland weiblich ist, scheint dies auf den ersten Blick nachvollziehbar, wird dem Potenzial von Diversität aber nicht umfassend gerecht, da Vielfalt deutlich über die Genderthematik hinausgeht. Neben dem Geschlecht prägen z. B. Alter, kulturelle und soziale Herkunft, Behinderungen sowie sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität die Mitarbeitenden.

Auffällig ist, dass in der Diversitätsdebatte die Etablierung eines inklusiven Arbeitsumfelds sehr oft vernachlässigt wird. Wenn unterschiedliche Perspektiven nicht respektiert und aktiv in Entscheidungsprozesse miteinbezogen werden, kann Diversität nicht auf die Unternehmensperformance wirken und mühsam errungene Fortschritte werden schnell wieder verloren gehen.

In Summe überwiegen die Vorteile von Vielfalt eindeutig und betrachtet man die aktuelle Situation realistisch, haben Unternehmen heute auch keine andere Wahl, als Diversität als erfolgskritischen Wirtschaftsfaktor zu etablieren. Selbst wenn die Diversitätstransformation auf der einen Seite einen kostenintensiven und langwierigen Kraftakt für die gesamte Organisation darstellt, hat die Entscheidung gegen diese jedoch die Konsequenz, dass Unternehmen sich im intensivierten Wettbewerb um Talente, Innovationen und die dringend erforderlichen Antworten auf die großen wirtschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit nicht werden behaupten können. ←

5 McKinsey & Company (2020): Diversity wins: How inclusion matters

6 PwC (2019): Diversity is good for growth

**Tatjana Schulz** ist Assistant Manager der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Bereich Risk & Treasury / Financial Services.



**Markus Quick** ist Partner der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Bereich Risk & Treasury / Financial Services.



# »So läuft das eben bei uns« – Der Einfluss von Unternehmens- und Risikokultur auf Fehlverhalten und Compliance-Verstöße

Autoren: **Tatjana Schulz** und **Markus Quick**





Panama Papers, Dividendenstripping, Cum-ex-Geschäfte, Suisse Secrets<sup>1</sup> – die gesamte Finanzmarktbranche – früher der Inbegriff von Ansehen und Vertrauen – scheint auch lange Jahre nach der Finanzmarktkrise 2008 weiterhin in diversen Skandalen und fragwürdigen Geschäftspraktiken verwickelt. Das Vertrauen der Öffentlichkeit ist nach wie vor erschüttert und lässt sich nur sehr schwer wieder aufbauen. Doch gerade Vertrauen ist das Schlüsselement, das Banken und andere Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche in diesem rasant voranschreitenden, immer dynamischeren und komplexeren Marktumfeld benötigen. Nur wer das Vertrauen der eigenen Stakeholder verdient – der Kunden, Aufsichtsbehörden, Beschäftigten, Drittparteien, Investoren – kann Innovation wagen, verantwortungsbewusst handeln und nachhaltig wachsen. Ein aktiver, selbstkritischer Umgang mit den eigenen Fehlverhaltensrisiken und der Aufbau einer tragfähigen Unternehmens- und Risikokultur sind unerlässliche erste Schritte für den Aufbau und die Wiederherstellung von Vertrauen.

### »So läuft das eben bei uns« – warum Unternehmens- und Risikokultur keine interne Angelegenheit sind

Auf Kultur und Verhalten lag im Finanzdienstleistungssektor noch nie so viel Aufmerksamkeit wie heute. Fehlverhalten birgt hier eine Vielzahl potenzieller Risiken. Diese reichen von nachteiligen Ergebnissen für Kunden bis hin zur Schwächung der Widerstandsfähigkeit einzelner Institute. Fehlverhalten schadet dem Vertrauen der Öffentlichkeit in den Sektor und kann sogar zu systemischer Instabilität beitragen.<sup>2</sup> Die Erfahrungen aus der Finanzmarktkrise und weitere vertrauenszerstörende Entwicklungen zeigen dieses Scheitern einzelner Institute und die Verursachung weltweiter Systemprobleme.<sup>3</sup>

Es ist daher nicht verwunderlich, dass die Forschung – neben der vorangegangenen Deregulierung – Mängel in der Corporate Governance, unzureichende kulturelle Grundlagen und gravierendes ethisches Versagen als

Hauptursachen für die Finanzmarktkrise und die Skandale der Folgejahre identifiziert hat.<sup>4</sup> Die Unternehmens- und Risikokultur, also die Normen und informellen Regeln im Unternehmen, hätten als Grundlage für wertebasierte Geschäftspraktiken und risikoadäquates Verhalten der Beschäftigten dienen sollen. Stattdessen waren es gerade diese informellen Regeln, mit denen Fehlverhalten nicht nur toleriert, sondern sogar gefördert wurde.

Im Zuge der Aufarbeitung der Finanzmarktkrise und -skandale wurde eine Kulturdiskussion in Gang gesetzt, die im Bankensektor bislang unbekannt war. Internationale Standardsetzer<sup>5</sup> sowie zahlreiche Regulierungsbehörden<sup>6</sup> erwarten nun von Banken, dass sie sich aktiv mit ihrer eigenen Risikokultur auseinandersetzen, d. h. mit den im Institut vorherrschenden »Normen, Einstellungen und Verhaltensweisen [...] in Bezug auf Risikobewusstsein, Risikobereitschaft und Risikomanagement sowie den Kontrollen, die Entscheidungen über Risiken prägen«.<sup>7</sup> →

1 Bognani, M., Hagen, L.-M., Kabisch, V., Kuch, E., Jolmes, J., Kempmann, A., Strunz, B., Wacket, J. (2022, 21.2.): Tagesschau online; <https://www.tagesschau.de/investigativ/ndr-wdr/suisse-secrets-venezuela-101.html>

2 FSB (2018): *Strengthening Governance Frameworks to Mitigate Misconduct Risk: A Toolkit for Firms and Supervisors*, Basel

3 Federal Reserve Bank of New York (2019): *Building cultural capital in the financial services industry. Emerging Practices, Risks and Opportunities*. 5<sup>th</sup> conference on culture and behavior in the financial services industry on June 4, 2019

4 Cohn, A., Fehr, E., Maréchal, M. A. (2014): Business culture and dishonesty in the banking industry. *Nature*, 19

5 FSB (2012): *Increasing the Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision – Progress Report to the G20 Ministers and Governors*, Basel; FSB (2014): *Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture – A Framework for Assessing Risk Culture*, Basel

6 Federal Reserve Bank of New York (2017): *Misconduct risk, culture and supervision*, New York

7 European Banking Authority (2017): *Leitlinien zur internen Governance* (EBA/GL/2017/11), London; BaFin (2017a): *Anschreiben zur Veröffentlichung der MaRisk 6.0*, GZ: BA 54-FR 2210-2017/0002, 27.10.2017; BaFin (2017b): *Rundschreiben 09/2017 (BA) vom 27.10.2017*, Anlage 1: Erläuterungen zu den MaRisk in der Fassung vom 27.10.2017, AT 3, Tz. 1 und AT 5, Tz. 2

Hierbei wird auch immer mehr die Verantwortung des Aufsichtsorgans betont, das die Unternehmensleitung bei der Definition und Ausrichtung der Kultur überwachen und dafür zur Rechenschaft ziehen muss. Die Europäische Zentralbank hat in ihrer Rolle als Bankenaufsicht damit begonnen, Kultur und Verhalten bei ihren »on-site inspections« zu prüfen. Hierbei werden u. a. Aufsichtsratssitzungen besucht, um beobachten zu können, ob die Bedeutung der Kultur dort diskutiert wird.<sup>8</sup>

Als Reaktion darauf sind Banken gefordert, eine tragfähige Risikokultur zu artikulieren und aktiv, selbstkritisch zu überprüfen, ob Aspekte der eigenen Kultur (z. B. Vergütungspraktiken) Fehlverhalten fördern. Hierzu müssen geeignete Datenanalysen zur Identifizierung möglicher Ursachen und Treiber von Fehlverhalten gefunden werden.<sup>9</sup>

## Das Ungreifbare fassen – Etablierung eines Unternehmens- und Risikokulturrahmenwerks

Für einen ganzheitlichen Kulturwandel müssen Verhalten und Einstellungen von Personen auf allen Ebenen beeinflusst werden.<sup>10</sup> Die Erstellung neuer Dokumente oder Richtlinien allein reicht hierbei nicht aus. Vielmehr sollte ein Kulturrahmenwerk entwickelt werden, das alle Aspekte kulturellen Wandels berücksichtigt (Abbildung 1).

Abbildung 1: Schritte zur Implementierung und Weiterentwicklung eines Kulturrahmenwerks



<sup>8</sup> De Nederlandsche Bank (2013): *Methods for supervising behaviour and culture*. De Nederlandsche Bank, Amsterdam

<sup>9</sup> Khan, A. (2018): *A Behavioral Approach to Financial Supervision, Regulation, and Central Banking*. International Monetary Fund, Washington D. C.

<sup>10</sup> Lo, A. W. (2015): *The Gordon Gekko effect: The role of culture in the financial industry*. National Bureau of Economic Research, Cambridge M. A.

Abbildung 2: **Elemente zur Erfassung und Beeinflussung von Verhalten in Organisationen**



In der Praxis hat es sich für Banken bewährt, sich an vier zentralen Bausteinen zu orientieren, die von der European Banking Authority als vier Indikatoren einer tragfähigen Risikokultur bezeichnet und seit der fünften MaRisk-Novelle auch in die deutsche Gesetzgebung aufgenommen wurden:<sup>11, 12</sup>

1. Der sog. **Tone from the Top**, d. h. das Vorbildverhalten von Führungskräften auf allen Ebenen
2. Die Vergabe klarer **Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflichten**
3. Eine Umgebung, die **effektive Kommunikation** und das **Hinterfragen** von Regeln, Verhalten und Entscheidungen fördert
4. **Angemessene Anreizstrukturen**, die erwünschtes Verhalten belohnen und unerwünschtes bestrafen

Sogenannte harte Faktoren, d. h. eine Risiko-Governance, die klare Verantwortlichkeiten definiert, ein transparenter, nachvollziehbarer und einfach kommunizierbarer Risikoappetit und ein Anreizsystem, das im Einklang mit Risikoappetit und Strategie ausgestaltet ist, sind Mindestvoraussetzungen zur Gestaltung einer tragfähigen Risikokultur.<sup>13</sup> Ein erfolgreiches Rahmenwerk umfasst allerdings weitere, sog. weiche Faktoren, die als Indikatoren zur Erhebung und als Treiber zur Beeinflussung des Verhaltens dienen. Basierend auf Forschungsergebnissen zu Fehlverhalten in Organisationen<sup>14</sup> kann ein Modell weicher Faktoren skizziert werden, das neun Elemente umfasst (Abbildung 2).

<sup>13</sup> The Group of Thirty (2015): *Banking Conduct and Culture – A Call for Sustained and Comprehensive Reform*, Washington, D. C.; The Group of Thirty (2018): *Banking Conduct and Culture – A Permanent Mindset Change*, Washington, D. C.

<sup>14</sup> Kaptein, M. (2017): *When organizations are too good: Applying Aristotle's doctrine of the mean to the corporate ethical virtues model*. Business Ethics: A European Review, 26(3), S. 300–311

<sup>11</sup> FSB (2014)

<sup>12</sup> BaFin (2017a), BaFin (2017b)

Abbildung 3: **Psychologische Faktoren des Wandels**

**Wer Verhalten beeinflussen will, darf sich nicht auf die Erstellung neuer Dokumente oder Richtlinien beschränken. Der wichtigste Faktor ist noch immer der »Faktor Mensch«.**

#### **Zu viel bewirkt das Gegenteil –**

Die Wirksamkeit der Beeinflussung des Verhaltens von Personen hängt davon ab, wie stark die gewünschte Veränderung angenommen wird. Entsteht das Gefühl, durch Vorschriften der eigenen Wahlmöglichkeiten beraubt oder in der Auswahl an Alternativen eingeschränkt zu sein, entsteht Reaktanz. Diese führt dazu, dass eine Ansicht oder Haltung angenommen oder verstärkt wird, die der beabsichtigten widerspricht, und dass Widerstand gegen Überzeugungsversuche erhöht wird.

Das zeigt, dass kein zu strenges System angewendet werden kann, um eine nachhaltige Unternehmens- und Risikokultur zu etablieren. Illegale und unmoralische Verhaltensweisen müssen selbstverständlich klar verboten sein. Während das Verhalten aber durch klare Richtlinien beeinflusst werden sollte, müssen genügend Handlungsspielräume gelassen und den Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben werden, sich freiwillig an vorgegebene Regeln zu halten.

#### **Fairness zählt –**

Sollen Personen Regeln respektieren und einhalten, auch wenn sie sich nicht beobachtet fühlen, müssen sie diese als fair empfinden. Dies ist eng mit dem links beschriebenen Phänomen der Reaktanz verbunden: Wird das Regelwerk als unfair empfunden, werden Personen nach »Schlupflöchern« suchen, Non-Compliance ist die Folge.

#### **Neu ist nicht immer besser –**

Wer glaubt, Kulturwandel durch die Werbung neuer Talente herbeizuführen, darf dem »Mini-Me-Hiring-Phänomen« nicht unterliegen: Der Ähnlichkeits-Bias führt dazu, dass Kandidat:innen als umso sympathischer und qualifizierter empfunden werden, je ähnlicher sie der eigenen Person sind. So werden Talente nach visuellen, kulturellen und demografischen Faktoren ausgesucht, die nichts mit ihrer Arbeitsleistung zu tun haben. Für die Unternehmens- und Risikokultur bedeutet dies, dass neue Mitarbeitende nicht automatisch einen Kulturwandel einleiten, wenn sie von Personen ausgewählt werden, deren Kultureinstellungen der eigenen sehr ähnlich sind.

#### **Kleine Schubse –**

Das Konzept des »Nudging« versucht, Verhalten und Entscheidungsfindung durch positive Verstärkung oder indirekte Vorschläge zu beeinflussen. Ein sog. Nudge verändert Verhalten auf vorhersehbare Weise, ohne Optionen zu verbieten oder ökonomische Anreize wesentlich zu verändern.

Nudges sind keine Anordnungen. Die angebotenen alternativen Verhaltensweisen müssen einfach zu erreichen sein. Sollen Personen bspw. zu einer gesünderen Ernährung während ihrer Pausenzeiten angehalten werden, so gilt die Präsentation von Obst auf Augenhöhe als »Nudge«, das Verbot von Junk-Food dagegen nicht.

Einige Organisationen verwenden Poster, Tischsets oder ähnliche Mittel, um die beabsichtigten Werte und Elemente ihrer gewünschten Kultur zu kommunizieren.



Ein solches Rahmenwerk gibt auch dem Aufsichtsrat ein wichtiges Instrument an die Hand, um seiner Verantwortung bezüglich der Überwachung der Geschäftsführung nachzukommen. Nicht nur die Definition und Ausrichtung der Kultur an der Strategie können anhand dessen überwacht werden, sondern auch die Art, wie Kultur kommuniziert und gelebt wird.

Obwohl das Thema Risikokultur nach und nach in der Bankenlandschaft ankommt und bereits Bemühungen zur Verbesserung von Kultur und Verhalten initiiert wurden, gilt die Etablierung einer nachhaltigen Risikokultur weiterhin als große Herausforderung.<sup>15</sup>

Das liegt zum Teil an methodischen Schwierigkeiten wie der ganzheitlichen Erfassung von kulturellen Aspekten im Unternehmen und deren Operationalisierung. Die größten Herausforderungen liegen jedoch im Unternehmen selbst. Die Etablierung und Erhaltung einer nachhaltigen Kultur ist eine Daueraufgabe und kein Projekt, das nach einem definierten Zeitraum abgeschlossen ist. In manchen Organisationen haben sich seit Jahren Schwierigkeiten aufgebaut und manifestiert. Beispielsweise verhindern traditionelle Rollenbilder und hierarchische Strukturen nicht nur eine offene Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten, sondern behindern auch die Übernahme von Verantwortung. Ebenso hinderlich ist das sog. Silodenken, das die häufig zu beobachtenden Spannungen zwischen verschiedenen Abteilungen weiter anheizt.<sup>16</sup>

Eine Organisation, die echten Kulturwandel herbeiführen will, benötigt daher nicht nur Vorgaben, die klar festlegen, welche Verhaltensweisen erwünscht sind und welche nicht, sondern auch Geduld<sup>17</sup> – und darf psychologische Faktoren, die Wandel beeinflussen, nicht außer Acht lassen (Abbildung 3).

## Vertrauen schaffen – eine starke Unternehmens- und Risikokultur sichert Zukunftsfähigkeit

Die formale Ausgestaltung der Kultur ist meist schnell beendet. Für die praktische Umsetzung jedoch, das Ändern von Verhaltensweisen und die Beeinflussung von Einstellungen, ist Zeit vonnöten. Eine kritische und fortlaufende Analyse der Elemente, die benötigt werden, um eine tragfähige Kultur nachhaltig zu etablieren und aufrechtzuerhalten, ist ein Muss: Selbst die besten und ausgereiftesten Methoden, Systeme und Prozesse des Risikomanagements werden nur bedingt wirksam sein, wenn die gewünschte Kultur nicht das Verhalten der Belegschaft beeinflusst.<sup>18</sup>

Wie stark Kultur und Fehlverhalten miteinander korrelieren, weist eine kürzlich veröffentlichte empirische Studie nach.<sup>19</sup> Deren Ergebnisse deuten darauf hin, dass eine Verbesserung der Kultur unerwünschtes Verhalten reduzieren und das Insolvenzrisiko verringern kann. Darüber hinaus ergab sich ein Zusammenhang zwischen gesünderen Kulturen und besseren finanziellen Leistungen (z. B. einer verbesserten Kapitalrendite) sowie geringerer Ertragsvolatilität.

Bei der Verhinderung von Fehlverhalten geht es also nicht nur darum, Risiken zu reduzieren oder Aufsichtsziele zu erreichen. Eine Kultur, in der Unternehmensleitung und Aufsichtsrat Hand in Hand daran arbeiten, den Spielraum für Fehlverhalten zu begrenzen, stellt einen wichtigen Schritt in Richtung Prozessoptimierung, besserer Kundenerlebnisse und für die Schaffung eines Umfelds dar, das hoch qualifizierte Talente anzieht und motiviert. Sie kann helfen, das Schlüsselement für Zukunftsfähigkeit aufzubauen und langfristig zu erhalten: Vertrauen. ←

15 KPMG (2019): *Es ist Bewegung unter der Oberfläche. Studie zur Unternehmens- und Risikokultur in deutschen Banken*. KPMG AG, Frankfurt a. M.

16 KPMG (2019)

17 Kaiser, T., Saleheyan, A. (2019): Risikokultur als Change-Aufgabe, CGO – das Governance-Magazin, 06/2019. KPMG AG, Frankfurt a. M.

18 Kaiser, T., Schulz, T. (2020): Risk Culture as a Means of Mitigating Conduct Risk, in: *Social Credit Rating* (S. 189–201). Springer Gabler, Wiesbaden

19 Suss, J., Bholat, D., Gillespie, A., Reader, T. (2021): Organisational culture and bank risk; <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/working-paper/2021/organisational-culture-and-bank-risk.pdf?la=en&hash=81DD3E865BC0159475FD10A78AA2293F0379FB8E>

Whistleblow i n g

# Organisationskultur zentral für internes Meldeverhalten

Autoren: **Prof. Dr. Ralf Kölbel** und **Dr. Nico Herold**

Noch in diesem Jahr ist mit dem deutschen Umsetzungsgesetz der EU-Whistleblowing-Richtlinie zu rechnen. Für Unternehmen stellt sich vor diesem Hintergrund verstärkt die Frage, wie sie erreichen können, dass Mitarbeiter Missstände intern melden und nicht an die Behörden oder gar die Öffentlichkeit.

Die Whistleblowing-Richtlinie<sup>1</sup> (WB-RL) hat am 18.12.2021 in Deutschland (mangels Umsetzung in nationales Recht) zumindest partiell unmittelbare Geltung erlangt. Zwar folgt daraus für Unternehmen noch keine unmittelbare Verpflichtung, ein eigenes Whistleblowing-System einzurichten, doch wird sich dies mit dem noch 2022 zu erwartenden deutschen Umsetzungsgesetz ändern. Auf die Frage, ob ein Whistleblowing-System aufzubauen ist, gibt es für Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten dann nur noch eine bejahende Antwort.<sup>2</sup> Unabhängig davon: Fehlt es an einer solchen (adäquaten) Einrichtung, könnten brisante Unternehmensinterna im Wege des Whistleblowings den Weg nach außen finden. Dass Missstands-Insider nunmehr berechtigt sind, auch ohne vorhergehende interne Meldung an bestimmte Behörden<sup>3</sup> und in besonders schweren Fällen sogar direkt an die Öffentlichkeit heranzutreten<sup>4</sup>, macht dieses Risiko überaus klar. Es liegt also schon deshalb im ureigenen Unternehmensinteresse, interne Whistleblowing-Systeme einzuführen und an den Bedürfnissen und Konfliktsituationen von potenziellen Whistleblowern auszurichten.

Die empirische Forschung zeigt: Es ist für die fraglichen Insider zentral, sich von einer vertrauenswürdigen Anlaufstelle ernst genommen zu fühlen – besonders bei Missständen großen Ausmaßes und persönlicher Involvierung.<sup>5</sup> Und umgekehrt sehen sie von einer

Meldung an die unternehmenseigenen Stellen vor allem deshalb ab, weil sie negative persönliche und/oder berufliche Konsequenzen befürchten und nicht daran glauben, dass sich die fragliche Situation ändern werde. Diesen Aspekten kommt die WB-RL durch einige Anforderungen an die internen Meldesysteme entgegen: Die internen Mitteilungskanäle müssen mündliche und/oder schriftliche und bei Bedarf physische Kontaktmöglichkeiten vorsehen, inklusive Eingangsbestätigung nach sieben Tagen und Rückmeldung nach drei Monaten.<sup>6</sup> Ferner besteht ein weitreichendes Verbot von Repressalien aller Art.<sup>7</sup> All das ist von umfassenden unterstützenden Maßnahmen zu flankieren.<sup>8</sup>

## Welche Meldekanäle sind am funktionalsten?

Die Ergebnisse zur Funktionalität der verschiedenen zulässigen Meldekanäle speisen sich vorwiegend aus Nutzungsdaten sog. Benchmark-Reports einschlägiger Anbieter von Whistleblowing-Systemen. Sie lassen lediglich vorsichtige Schlussfolgerungen zu und werden auch nur bedingt repliziert. Exemplarisch dafür verteilt sich die Nutzung in zwei Reports für Deutschland (2018) unterschiedlich: einerseits zu 30,1 Prozent auf Hotlines, 56,4 Prozent auf Internet-Eingabemaschinen und 11,3 Prozent auf E-Mails;<sup>9</sup> während andererseits personelle interne Ansprechpartner mit 74 Prozent (bzw. extern angesiedelte 21 Prozent) am beliebtesten sind, gefolgt von Web/Intranet (24 Pro-

1 (EU) 2019/1937

2 Für Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern läuft die Umsetzungsfrist noch bis zum 17.12.2023 (Art. 26 Abs. 2 WB-RL).

3 Art. 10 WB-RL

4 Art. 15 WB-RL

5 Zum Folgenden ausführlich m. w. N. Herold, in: Kölbel (Hrsg.), Whistleblowing. Band 1 – Stand und Perspektiven der empirischen Forschung, 2022, S. 139 ff.

6 Art. 9 WB-RL

7 Dazu und zur Beweislastumkehr im Streitfall Art. 19 und Art. 21 WB-RL

8 Art. 20 WB-RL

9 Expolink (Hrsg.), Whistleblowing Benchmarking Report 2019, S. 17

**Prof. Dr. Ralf Kölbel** ist Inhaber des Lehrstuhls für Strafrecht und Kriminologie an der LMU München. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen wirtschaftskriminologische Fragestellungen. Aktuell leitet er ein Forschungsprojekt zum Whistleblowing im DFG-Sonderforschungsbereich Vigilanzkulturen.



**Dr. Nico Herold** beschäftigt sich seit über zwölf Jahren wissenschaftlich mit dem Thema Whistleblowing, u. a. hat er zum Entscheidungsprozess von Whistleblowern bei Herrn Prof. Kölbel promoviert und zuletzt an seinem Lehrstuhl im Projekt »Berücksichtigung von Belastungslagen und Erwartungen von Hinweisgebern bei der Gestaltung von unternehmenseigenen Meldesystemen« geforscht.

zent) und der Telefon-Hotline (21 Prozent).<sup>10</sup> Förderlich sind auch spezielle interne Ansprechpartner wie »Audit Committees«<sup>11</sup>, besonders bei professioneller Aufstellung. Ähnlich uneindeutig stellt sich die Datenlage bei anderen Fragen dar – etwa, ob ein innerhalb des Unternehmens oder außerhalb (bei Ombudsleuten usw.) angesiedeltes System stimulierender wirkt und in welchem Maße sich Anonymitäts- und Vertraulichkeitsgarantien bemerkbar machen. Es gibt also zu den verschiedenen Ausgestaltungsvarianten letztlich nur diffuse Beobachtungen. Dies liegt daran, dass andere Faktoren (mit)entscheidend(er) sind (etwa persönliche Risikoeinschätzung, Art und Ausmaß des Missstands, Beweislage, bisheriger Umgang mit Whistleblowing innerhalb des Unternehmens etc.). Folglich sind die Meldeoptionen möglichst breit und variabel einzurichten.

## Organisationskultur entscheidend

Wichtiger sind aber ohnehin »atmosphärische« Aspekte, die sich einer formellen Whistleblowing-Regulierung weitgehend entziehen. Wie viele andere Befragungen haben auch unsere Erhebungen gezeigt, dass letztlich solche Bedingungen, die man in der Regel als Teile der Organisationskultur erfasst, die entscheidende Rolle für internes Whistleblowing spielen:<sup>12</sup>

1. ein als authentisch/ethisch/innovativ wahrgenommener Führungsstil
2. kollegiale, kritikoffene und Whistleblowing begrüßende Haltungen in der Belegschaft
3. vertrauensvolle und protektive Beziehungen zwischen Unternehmensführung und Personal; als gerecht und mitbestimmungsreich empfundene interne Abläufe und glaubhafte Abhilfe(-Intention)

Natürlich kann die Unternehmensführung solche »weichen« Bedingungen weder gezielt installieren noch steuern; sie können allenfalls durch die eigene (Kommunikations-)Praxis gefördert, immerhin durch die Schaffung von geeigneten Rahmenbedingungen aber auch begünstigt werden. Nimmt man die vorliegenden Befunde zusammen,

lassen sich durchaus einige Punkte benennen, anhand derer potenzielle Whistleblower ihre Bedenken und Erfolgserwartungen bestimmen. So kann (über die »sterile« organisatorische Implementierung hinaus) die Funktionalität unternehmenseigener Whistleblowing-Systeme gestützt werden. Dazu zählen u. a.:

1. Real Trust:<sup>13</sup> Vertrauenswürdigkeit des Systems, das kein Leitungsinstrument darstellt und keine systematischen »blinden Flecken« kennt – daher: weitgehende Trennung des Whistleblowing-Systems von der übrigen Management-Hierarchie<sup>14</sup>
2. Responsivität: Erlebbarkeit des Systems, etwa dass Meldungen nicht versanden – daher: dialogische Strukturen mit den Whistleblowern und transparente unternehmensinterne Kommunikation von meldungsinitiierten Reaktionen bzw. Korrekturen
3. Zugänglichkeit: Niedrigschwelligkeit und Bekanntheit des Systems, die Belegschaft muss sich über dessen Existenz nachhaltig bewusst sein – daher: aufwandsarme Nutzbarkeit der Mitteilungskanäle und deren lebensweltnahe Platzierung in floskel- und phrasenfreier Sprache

Nimmt man diese Erkenntnisse zusammen, folgt daraus für die Unternehmensführung bzw. den Aufsichtsrat (über die formellen Vorgaben der WB-RL hinaus) Folgendes: Whistleblowing-Systeme müssen von Gesetzes wegen eingerichtet werden. Daher ist anzuraten, deren Chancen über eine minimal-richtlinienkonforme Implementierung hinaus zu nutzen. Das setzt neben einem möglichst breiten Angebot an vertrauenswürdigen Mitteilungskanälen vor allem voraus, dass die Unternehmensführung eine Betriebskultur der kritikoffenen, sachbezogenen Risikokommunikation praktiziert und das Whistleblowing-System mit Leben erfüllt. ←

<sup>10</sup> Bussmann et al., The Impact of Corporate Culture and CMS, 2021, S. 75 (Mehrfachnennungen waren möglich).

<sup>11</sup> Lee/Fargher, AJPT 1/2018, S. 184; sollte dieses allerdings als Ausschuss des Aufsichtsrats eingerichtet werden, beschränkt sich die Zuständigkeit wegen § 111 Abs. 4 S. 1 AktG nur auf Rechtsverstöße der Geschäftsführung.

<sup>12</sup> Zum Folgenden ausführlich Herold, in: Kölbel (Hrsg.), Whistleblowing. Band 1 – Stand und Perspektiven der empirischen Forschung, 2022, S. 136 f., 159 ff. m. w. N.

<sup>13</sup> Callahan et al., AMBJ 1/2002, S. 208 ff.

<sup>14</sup> Vgl. auch Erwägungsgrund (56) der WB-RL: »ihre Funktion sollte jedenfalls dergestalt sein, dass ihre Unabhängigkeit gewährleistet wird und Interessenkonflikte ausgeschlossen werden«

**Prof. Dr. jur. Kai-D. Bussmann** ist Gründer des universitären Start-up-Projekts *Business Integrity Culture* und Professor für Strafrecht und Kriminologie an der Juristischen und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Langjähriges Mitglied im DICO e.V. und im Beirat der Wirtschaftsstrafrechtlichen Vereinigung e.V. Forschungsschwerpunkte sind Wirtschaftskriminalität, Dunkelfeldforschung und Evaluation von Compliance-Programmen.



# Dunkelfeld im Compliance-Management – Deutschland und China

Autor: **Prof. Dr. jur. Kai-D. Bussmann**

## 1. Wirksamkeit und Dunkelfeld

Konzeption und Angemessenheit eines Compliance-Management-Systems (CMS) lassen sich zweifellos anhand der vom Unternehmen vorgelegten Compliance-Konzeptionen und analysierten Unternehmensprozesse prüfen. Die kritische Stufe ist jedoch die Beurteilung der *Wirksamkeit* eines CMS, für die vielfach bis zu einem Jahr veranschlagt wird. Eine Prüfung kann indes effizienter und zuverlässiger erfolgen, wenn das entscheidende Kriterium zugrunde gelegt wird. Ein CMS dient der Prävention. Die Wirksamkeit einer Compliance-Maßnahme bestimmt sich daher letztlich allein an der Zahl der Compliance-Verstöße, und zwar auch im *Dunkelfeld*.

So zieht man für die Beurteilung der Kriminalitätsentwicklung in einer Gesellschaft nicht allein die polizeiliche Kriminalstatistik heran, das *Hellfeld* der angezeigten Straftaten, sondern führt Befragungen in der Bevölkerung und mit Unternehmen durch. Wir erhalten auf diese Weise Fallberichte von Opfern oder von betroffenen Unternehmen, die nur zum Teil eine Strafanzeige gestellt haben. Mithilfe derartiger Studien lässt sich zuverlässig die Größe des *relativen Dunkelfelds* ausleuchten.

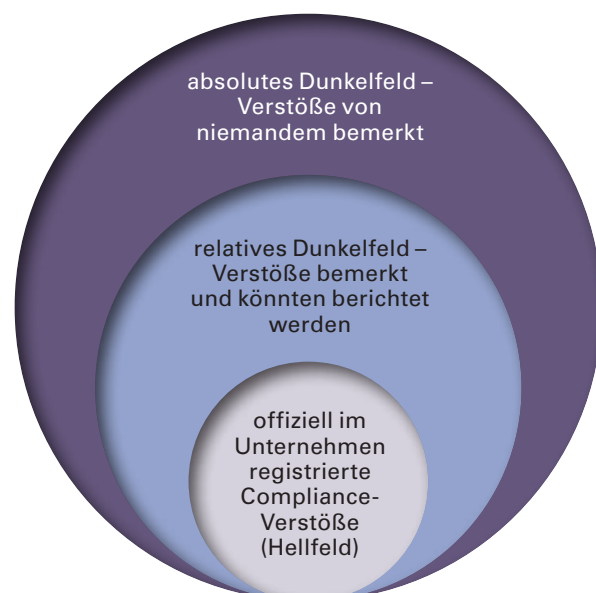
Unterhalb des relativen Dunkelfelds existiert das *absolute Dunkelfeld*, das alle unentdeckten Fälle umfasst, die weder vom Unternehmen noch von jemand anders bemerkt wurden.<sup>1</sup> Sie sind schlicht allen unbekannt und können daher weder in einer Befragung der Manager und Mitarbeiter noch in einem Hinweisgebersystem berichtet werden. Die Täter können bis zu ihrer Entdeckung ungeniert agieren und verbleiben, wenn niemand einen Hinweis hierauf gibt, gleichwohl im *relativen Dunkelfeld* und können ihr Treiben fortsetzen.

## 2. Das relative Compliance-Dunkelfeld in Unternehmen

Zur Messung des Compliance-Dunkelfelds in Unternehmen bedarf es einer Frage nach der Wahrnehmung eines Compliance-Verstoßes im eigenen Arbeitsumfeld und zum Meldeverhalten. Aus der Verdachtsquote und der Meldequote lässt sich das relative Dunkelfeld der zwar bei den Beschäftigten bekannten, aber nicht gemeldeten Verdachtsfälle abschätzen.

Formel: **Verdachtsquote – Meldequote = relatives Dunkelfeld**

Grafik 1: **Hell- und Dunkelfeld von Compliance-Verstößen in Unternehmen**



<sup>1</sup> Zu beiden Begriffen Bussmann, Wirtschaftskriminologie Band I, Rdn. 56 ff., C. H. Beck 2016



| Tabelle 1: <b>Verdacht auf ein beachtliches Wirtschaftsdelikt im Arbeitsumfeld</b> |                           |                    |                                       |                    |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------|---------------------------------------|--------------------|
| Unternehmen mit ...                                                                | ... hoch entwickeltem CMS |                    | ... weniger / mittel entwickeltem CMS |                    |
|                                                                                    | Deutschland<br>(n = 1871) | China<br>(n = 124) | Deutschland<br>(n = 462)              | China<br>(n = 475) |
| <b>Verdacht gehabt</b>                                                             | <b>10 %</b>               | <b>17 %</b>        | <b>14 %</b>                           | <b>20 %</b>        |
| <b>Verdacht gemeldet</b>                                                           | <b>61 %</b>               | <b>52 %</b>        | <b>58 %</b>                           | <b>30 %</b>        |

Beide Fragen wurden in mehreren Studien zur *Compliance und Whistleblowing Culture* des Autors gestellt, an denen mittlerweile rund 8.000 Manager und Mitarbeiter teilgenommen haben.<sup>2</sup> Die Unternehmen unterschieden sich nach dem Entwicklungsstand ihres Compliance-Managements. Die erste Gruppe der Unternehmen mit einem hoch entwickelten CMS gibt uns einen Eindruck, was mit einem CMS und einer Compliance Culture erreicht werden kann.

Bei den gut aufgestellten Unternehmen berichteten 10 Prozent der Beschäftigten in Deutschland und 17 Prozent in China über mindestens einen Verdacht auf Delikte wie Korruption und Betrug (*relative Dunkelfeld*). Die Verdachtsquote steigt in China und erst recht in Unternehmen mit fehlendem oder defizitärem CMS deutlich an (20 Prozent, siehe oben Tabelle 1) und kann sogar 49 Prozent erreichen (Bsp. Indien). Aber auch in Unternehmen mit hoch entwickeltem CMS kann in problembelasteten Regionen wie in Asien (ohne China) die Verdachtsquote auf bis zu 44 Prozent ansteigen (ohne Tabelle).

Aus einer internen Befragung erfährt man auch, dass nicht nur über zwei Drittel der Täter aus dem eigenen Unternehmen stammen, sondern in vielen Unternehmen der Anteil der tatbeteiligten Vorgesetzten mit 30 Prozent relativ hoch ausfällt (ohne Tabelle). Dies untergräbt die Vorbildfunktion der Vorgesetzten, trübt die Compliance Culture und birgt erhebliche Schadens- und Reputationsrisiken, wenn diese Fälle hochkommen.

So wurde keinesfalls der eigene Verdacht dem Unternehmen regelmäßig zur Kenntnis gegeben, zu einem hohen Anteil auch nicht auf den Führungsebenen. Dies indiziert erhöhte Risiken. Die Meldequote lag im Durchschnitt bei den besser aufgestellten Unternehmen der ersten Gruppe in Deutschland bei 61 Prozent und bei Unternehmen der zweiten Gruppe in China mit Abstand am niedrigsten (30 Prozent, siehe oben Tabelle 1).

Die Gründe für eine zu geringe Meldequote liegen nicht nur in landeskulturellen Besonderheiten, sondern auch in der *Speak-up und Whistleblowing Culture*. Hierzu ein Beispiel aus unserem Fragemodul. In Unternehmen mit hoch entwickeltem CMS waren die Bedenken bei Managern und Mitarbeitern, die einen Compliance-Verstoß gemeldet haben, deutlich geringer als in Unternehmen mit einem schwachen Compliance-Management (siehe unten Tabelle 2).

Hier dürften die Befragten mangels Whistleblowing Culture auch in einer Befragung nicht über alle Fälle berichtet haben. Das *relative Dunkelfeld* ist in Unternehmen mit schwachem Compliance-Management daher noch sehr viel höher als es ohnehin die Ergebnisse zeigen. Gleiches gilt für das *absolute Dunkelfeld*, dessen Größe zwar anhand anderer Kennwerte zur Compliance Awareness ebenfalls abgeschätzt, aber allein durch ein Hinweisgebersystem nicht adressiert werden kann, sondern erst recht einer gezielten Compliance Awareness-Kampagne bedarf.

**Resümee:** Die Wirksamkeit eines CMS und der Compliance und Whistleblowing Culture lässt sich valide beurteilen. Mittels einer internen Befragung von Managern und Mitarbeitern in etwa zwölf Minuten erhält man ein profundes Bild über den Compliance-Status auch im Dunkelfeld. Daten, die Gewissheit über das Erreichte und noch Anzupackende geben. ←

| Tabelle 2: <b>Bedenken bei Hinweisgabe auf Verdachtsfall</b>  |                           |             |                                       |             |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------|---------------------------------------|-------------|
| Unternehmen mit ...                                           | ... hoch entwickeltem CMS |             | ... weniger / mittel entwickeltem CMS |             |
|                                                               | Deutschland               | China       | Deutschland                           | China       |
| <b>Berufliche Nachteile</b>                                   | <b>12 %</b>               | <b>22 %</b> | <b>58 %</b>                           | <b>79 %</b> |
| <b>Mangelnde Vertraulichkeit und Anonymität</b>               | <b>20 %</b>               | <b>41 %</b> | <b>58 %</b>                           | <b>75 %</b> |
| <b>Zweifel, ob der Verdacht mit Nachdruck untersucht wird</b> | <b>11 %</b>               | <b>40 %</b> | <b>58 %</b>                           | <b>79 %</b> |

<sup>2</sup> Vgl. Bussmann, K.-D., Oelrich, S., Schroth, A. & Selzer, N. (2021): The Impact of Corporate Culture and CMS. A Cross-Cultural Analysis on Internal and External Preventive Effects on Corruption. SpringerBriefs in Business

# Keine Kapitalmarkt-Story ohne Kultur

Autor: Dr. Jochen Schmitz

Unternehmenskultur und Kapitalmarkt werden selten in direkten Zusammenhang gesetzt, dabei ist die Unternehmenskultur eine entscheidende Determinante der Kapitalmarkt-Story.

Konsistenz, Stetigkeit, Transparenz und Klarheit sind hohe Güter. Dies gilt nicht nur in der Rechnungslegung, sondern auch in der Glaubwürdigkeit von Kapitalmarktkommunikation. Denn die Kapitalmarkt-Story eines Unternehmens ist nur dann glaubwürdig, nachhaltig und damit stetig und konsistent, wenn sie im Einklang mit der Unternehmens-Story steht. Dazu braucht es sowohl einen klaren Zweck und ein eindeutiges Ziel des Unternehmens als auch ein Verständnis über jene Nebenbedingungen, die zur Optimierung von Zweck und Ziel unerlässlich sind.

## Purpose, Shareholder-Value und die Berücksichtigung weiterer Stakeholder-Interessen

Den Zweck formuliert das individuelle »Purpose Statement« eines Unternehmens. Das Ziel hingegen ist für jedes privatwirtschaftliche Unternehmen in der freien Marktwirtschaft immer gleich: Wertschaffung für die Eigentümer, ausgedrückt im »Shareholder-Value«. Dieser sei, sagt der Ökonom Adolf G. Coenenberg, der Marktwirtschaft immanent und somit »das Steuerungsprinzip der Einzelwirtschaften in einer marktwirtschaftlich organisierten Ökonomie«.<sup>1</sup>

Nichtsdestotrotz sind der Wertschaffung für Shareholder noch jene unerlässlichen Nebenbedingungen beigelegt, die das Unternehmen unter allen Umständen einhalten muss, wenn es den Interessen weiterer Stakeholder gerecht werden will: Umweltaspekte,

soziale Verantwortung und Governance – sprich, die ESG-Kriterien. Das heißt, die Wertschaffung kann nur optimiert werden, wenn man gleichzeitig die unerlässlichen Nebenbedingungen berücksichtigt: ESG-Kriterien und Shareholder-Value bedingen sich also gegenseitig. Angelehnt an der linearen Optimierung von Zielfunktionen, ermöglicht dieses Denkmodell eine klare, transparente Unternehmensführung und -kultur.

## Bedeutung der Unternehmenskultur

Das bekannte Zitat von Peter Drucker »Culture eats strategy for breakfast« lässt sich auch wissenschaftlich belegen. Die Kultur eines Unternehmens ist ein wesentlicher Faktor zum Gelingen der Wertschaffung und somit des langfristigen Erfolgs.<sup>2</sup> Sie umfasst ein System von Werten, Normen und Gesinnungen innerhalb der Organisation; sie setzt damit den Rahmen für das Verhalten, Entscheiden und auch Fühlen ihrer Mitglieder.

<sup>1</sup> Vgl. Coenenberg, A. G. (2003): Shareholder Value – betriebswirtschaftliche Sicht und öffentliche Wahrnehmung, in: Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität München, akademische Feier anlässlich der Verleihung der Würde eines Ehrendoktors der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität München, München 2003, S. 78

<sup>2</sup> Vgl. Graham, J. R., Harvey, C. R., Popadak, J., Rajgopal, S. (2017): Corporate Culture: Evidence from the Field (Nr. W23255), National Bureau of Economic Research





**Dr. Jochen Schmitz** ist seit 2017 CFO von Siemens Healthineers. Er kam 1996 zu Siemens. Nach verschiedenen Positionen mit zunehmender Verantwortung in Corporate Finance wechselte er 2004 zu Siemens Healthcare. Dort hatte er leitende Positionen im Finanzbereich in den USA und Deutschland inne. Unter anderem war er CFO der Healthcare-Division Diagnostics in den USA und bis 2011 CFO der Healthcare-Division Imaging & Therapy Systems in Deutschland. Anschließend war er sieben Jahre als Corporate Vice President Controller für die Siemens AG tätig, bevor er zu Siemens Healthineers zurückkehrte. Der in Mönchengladbach geborene Schmitz studierte und promovierte in Business Administration and Economics an der Universität Augsburg.

## Zusammenspiel von Unternehmenskultur und Purpose

Einfach überstülpen lässt sich Kultur jedoch nicht: Sie muss sich entwickeln, wachsen – und unter ihren Trägern unabhängig von der Hierarchie diskutiert werden. Genau das tun wir derzeit bei Siemens Healthineers in »Culture@Work Team Dialogues« – sozusagen team-internen Kultur-Workshops.

Mit dem Eintritt in die nächste strategische Phase unseres Unternehmens – wir nennen sie »New Ambition« – haben wir auch unseren Unternehmenszweck neu formuliert: »Wir leisten Pionierarbeit im Gesundheitswesen. Für jeden Menschen. Überall.« Mit diesem Unternehmenszweck ist ein Set von fünf Werten – oder Verhaltensregeln – verbunden, die wir als das Fundament unserer Zusammenarbeit schätzen. Nach der Übernahme des Medizintechnik-Unternehmens Varian ist es uns ein wichtiges Anliegen, dass auch die 11.000 neu hinzugekommenen Kolleginnen und Kollegen sich mit unserer gemeinsamen Kultur identifizieren.

## Externe und interne Kommunikation entscheidend

Eine große Rolle spielt dabei die interne und externe Unternehmenskommunikation. Die konsistente, stetige, transparente und klare Kommunikation von Zweck, Ziel, Prozessen, Werten und Normen des Unternehmens – intern wie extern – ist wesentlich, um die beabsichtigte Kultur zu etablieren. Die Qualität der Kommunikation entscheidet dabei maßgeblich mit über die Ausgestaltung und die Wahrnehmung der Unternehmenskultur. Zu den Aufgaben der Unternehmenskommunikation gehört es daher auch, innerhalb der Organisation für Transparenz und Klarheit über alle Stakeholder-Interessen zu sorgen. Dazu zählt die Bedeutung des »Shareholder-Value« als unternehmerische Zielfunktion ebenso wie jene unerlässlichen Nebenbedingungen wie der Unternehmenszweck, die Werte und Normen.

## Verankerung in der Unternehmensstrategie

Die wesentlichen inhaltlichen Komponenten der Unternehmens- bzw. Kapitalmarkt-Story finden sich in der Strategie des Unternehmens. Auch hier sind wiederum die gleichen Themen ausschlaggebend: der Einklang der Strategie mit der Unternehmenskultur, die Nachvollziehbarkeit der Strategie als eindeutige Ausrichtung auf die Steigerung des Unternehmenswertes und darauf aufbauend die konsistente, stetige, transparente und klare Unternehmens- bzw. Kapitalmarkt-Story und deren interne wie externe Kommunikation. Die Qualität und Authentizität der Kommunikation ist dabei ganz entscheidend für die Resonanz der integrierten »Story« am Kapitalmarkt. Damit ist der Bogen klar gespannt: keine nachhaltige Kapitalmarkt-Story ohne die entsprechende Unternehmenskultur. Diese integrierte »Story« sollte auch in den Pflichtpublikationen des Unternehmens, dem Geschäftsbericht und dem ESG-Report entsprechend dokumentiert werden.

## Fazit

Zusammenfassend sollten drei Punkte in Erinnerung bleiben:

- Die Kapitalmarkt-Story ist die Unternehmens-Story – »Value Creation« ist die Zielfunktion eines Unternehmens und ESG definiert die unerlässlichen Nebenbedingungen.
- Die Unternehmenskultur ist nicht nur ein »weiches« Thema, sondern es ist der entscheidende Erfolgsfaktor des Unternehmens – klare Ausrichtung auf den Zweck und das Ziel des Unternehmens und das Verständnis über gemeinsame Werte sind die Basis für »Value Creation«.
- Die Qualität der internen und externen Unternehmenskommunikation ist maßgeblich für die Unternehmenskultur und gleichermaßen für die Resonanz der Kapitalmarkt-Story – klare Inhalte, transparente Darstellung, konsistente und stetige Vermittlung. ←

# Eine Frage der Haltung!



## Die grüne Transformation erfordert eine Kultur der Risikobereitschaft, des Muts und einer dezentralen Führung und Kommunikation

Autor: **Pascal Frank**

Der Dreiklang aus Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung (ESG) genießt bei allen Stakeholdern große Aufmerksamkeit. Es ist verständlich, dass Unternehmen nicht müde werden, ihre entsprechenden Ambitionen und Ziele zu kommunizieren. Über Nachhaltigkeit zu reden, ist das eine, wie Nachhaltigkeit erreicht werden kann, das andere. Natürlich ist es hilfreich, wenn mit »Tone from the Top« Nachhaltigkeit zur Grundlage der Unternehmensstrategie und -philosophie ausgerufen wird. Wenn allerdings Governance, Purpose, Werte, Kommunikation, Haltung und Handlungen – also die gelebte Unternehmenskultur – dem nicht gerecht werden, dann endet Nachhaltigkeit oft als »Claim«. Vorständen muss klar sein, dass der Übergang zu einem nachhaltigen Unternehmen nicht während ihrer Amtszeit bewältigt werden kann. Vielmehr sind Veränderungen notwendig, die Unternehmen über das nächste Jahrzehnt hinaus vornehmen müssen. Veränderungen, die nicht nur die Art und Weise der Geschäftstätigkeit, sondern das Geschäftsmodell an sich verändern könnten. Es gilt heute die Grundlagen zu schaffen, deren Ergebnisse andere »ernten« werden. Oft hat das Topmanagement die alleinige Gestaltungsmacht, aber nicht mehr alle Informationen – und jene, welche die Informationen haben, haben kaum Gestaltungsmacht. Wenn die grüne Transformation gelingen soll, dann sind neue Governance- und Kommunikationsmodelle notwendig, die allesamt den Menschen und sein Wirken auf seine ökologische und gesellschaftliche Umwelt in den Mittelpunkt stellen und sich daran orientieren, dass die Welt zu komplex geworden ist, um alles allein zu wissen und zu

entscheiden. Modelle, die Kommunikation nicht auf Information reduzieren, sondern als Dialog verstehen; die auf Vertrauen und Wertschätzung und nicht allein auf Regularien gründen. Diese können im Idealfall zu einer neuen und resilienteren Unternehmenskultur führen. Einer Kultur, in der Nachhaltigkeit ein Bestandteil der Unternehmensstrategie ist, die die Umgestaltung von Abläufen und Geschäftsmodellen vorantreibt und sicherstellt, dass alle Handlungen unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit bewertet werden. Eine Kultur, die Wettbewerbsvorteile auf den vier Märkten – Absatz-, Kapital-, Arbeits- und Meinungsmarkt – schafft.

Eine erfolgreiche grüne Transformation ist keine Frage der Ressourcen, sondern eine Frage der Haltung und des daraus resultierenden Handelns und Kommunizierens. Der Vorstand muss die gesellschaftlichen, ökologischen und wirtschaftlichen Herausforderungen des Unternehmens und Leitlinien, welche Unternehmenskultur notwendig wäre, um diesen erfolgreich zu begegnen, deutlich an Aufsichtsräte, Führungskräfte und Mitarbeitende sowie für das Unternehmen wesentliche Stakeholder kommunizieren. Die bestehende Unternehmenskultur muss dementsprechend angepasst werden, im Extremfall mit einer neuen Governance, mit einem Governing Purpose, neuen Werten, neuer Haltung und neuer Kommunikation. Grundlagen, auf denen sich eine resiliente Unternehmenskultur entwickeln kann:



**Pascal Frank** ist Managing Partner der celeres GmbH und als Spezialist für Sustainability, ESG und Taxonomie Senior Advisor bei Kekst CNC. Er berät Entscheidungsträger in erfolgskritischen Situationen wie bspw. M&A, Restrukturierungen, Transformationen, Kulturveränderungen, Purpose Definition und ESG-Positionierung und -Kommunikation.



Eine Kultur,

- die sich auf ein dezentrales Management stützt, denn die Welt, in der Unternehmen agieren, ist hochkomplex und stark vernetzt;
- in der strategisches Denken sowie Langfristigkeit statt Kurzlebigkeit wieder im Mittelpunkt stehen;
- in der es möglich ist, Stellung zu beziehen, und mit der das Unternehmen Stellung bezieht;
- die dem grundlegenden Purpose aller Unternehmen, den Menschen, den Gesellschaften und der Umwelt zu dienen, gerecht wird.

Dazu gehört, dass Führungskräfte den Mut und die Risikobereitschaft haben, »von vorn« zu führen und Vorbilder zu sein, sich nicht an Benchmarks zu orientieren, sondern selbst Benchmarks zu setzen. Es braucht definitiv mehr, als sich nur Gedanken darüber zu machen, wie man erst Vorstände und dann das Topmanagement, gefolgt vom mittleren Management bis zu den Mitarbeitenden mit finanziellen Anreizen zur Unterstützung der grünen Transformation bewegen will. Das mag beim »E« von ESG noch funktionieren, könnte aber beim »S« heikel werden, wenn es auch um »ethisches Management« geht und die Höhe der Gehälter als solche diskutiert werden könnten. Es reicht nicht, dass CEOs sich dafür preisen lassen, dass das Unternehmen Wasser und Energie einspart oder Mitarbeitende vorschlagen, nur noch nachhaltige

Verpackungen für die Produkte des Unternehmens zu verwenden. Es müssen tatsächliche und anhaltende Grundlagen etabliert werden, um Nachhaltigkeit in der Führungskultur zu verankern. Hierzu zählen z. B. neue, an der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens ausgerichtete Kriterien der Auswahl, Bewertung und Beförderung von Führungskräften sowie die Ausgestaltung von Fortbildungsmaßnahmen, fachlich wie menschlich, denn »Leaders eat last and lead people, not numbers« (Simon Sinek). Die Unternehmenskultur muss sicherstellen, dass man sich produktiv mit den Herausforderungen und unbedingt mit den Chancen der Nachhaltigkeit auseinandersetzt. Es geht nicht nur darum, die Anforderungen der Stakeholder und der Regulatorik zu erfüllen, sondern die Chancen für das Unternehmen und die Gesellschaften, in denen es wirtschaftet, zu sehen und zu ergreifen.

Es ist deshalb entscheidend, dass Führungskräfte die Chancen in den Mittelpunkt des Storytellings zur Nachhaltigkeit stellen und Sinn, Nutzen und Wert der Nachhaltigkeit für das Unternehmen, die Gesellschaft, die Umwelt und für die Mitarbeitenden erklären, um wesentliche Stakeholder zu motivieren, selbst einen Beitrag zu leisten. Wenn Sie in zehn Jahren eine für die grüne Transformation taugliche und authentische, also eine sich an Governing Purpose und nachhaltigkeitsbasierenden Werten ausgerichtete und die ESG-induzierten Risiken mindernde Unternehmenskultur haben wollen, dann stellen Sie noch heute die Governance und Kommunikation neu auf. ←



# Die soziale Taxonomie: Warum sie nötig ist und wie sie funktioniert

Autorin: **Antje Schneeweiß**

Infolge der 2021 veröffentlichten Standards zur EU-Taxonomieverordnung und der entsprechenden Berichterstattung der Unternehmen haben Investoren eine klare Orientierung, welche wirtschaftlichen Aktivitäten zum Klimaschutz und zur Anpassung an den Klimawandel beitragen. Dies ist ein entscheidender Schritt für Anleger, die die Risiken und Chancen des Klimawandels in ihren Portfolios berücksichtigen und einen Beitrag zum Pariser Klimaabkommen leisten wollen, mit dem der Klimawandel auf 1,5 Grad begrenzt werden soll. Es ist auch ein Leitfaden für Unternehmen, um zu verstehen, welche Aktivitäten nach Auffassung des europäischen Gesetzgebers für nachhaltige Investoren attraktiv sind.

Die Taxonomieverordnung stellt derzeit nur sicher, dass Wirtschaftstätigkeiten nur dann als ökologisch nachhaltig bezeichnet werden dürfen, wenn in Bezug auf die Menschenrechte ein Mindestschutz eingehalten wird.

Ein Leitfaden für soziale Aktivitäten – ähnlich wie er für ökologische Aktivitäten besteht – fehlt bisher, ist jedoch erforderlich. Kleinanleger, Stiftungen, Pensionsfonds und Vermögensverwalter wollen allerdings soziale Werte in ihren Portfolios ebenso berücksichtigen wie ökologische Werte. Parallel dazu führen die Unternehmen Prozesse ein, die sicherstellen, dass sie den sozialen Nutzen ihrer Aktivitäten für Mitarbeiter, Verbraucher und Gemeinden erhöhen.

Ohne eine soziale Taxonomie fehlt den Investoren und Unternehmen eine klare Leitlinie dafür, was als »sozial« zu verstehen ist. In einer solchen Situation wären Investoren und Unternehmen nicht in der Lage, ihre Investitionen und Aktivitäten in den Bereichen zugängliche Gesundheitsversorgung, sozialer Wohnungsbau, soziale Dienstleistungen, Menschen- und Arbeitnehmerrechte als nachhaltig zu klassifizieren. Die Covid-19-Pandemie hat sehr deutlich gemacht, dass dies zu absurden Situationen führen würde. Ohne eine soziale Taxonomie könnten Investitionen in einen Windpark als ökologisch nachhaltig bezeichnet werden, während Investitionen in die Entwicklung eines Impfstoffs gegen Covid-19 nicht als sozial nachhaltig bezeichnet werden könnten. Eine solche Situation würde zu Recht von Investoren, Unternehmen und der Zivilgesellschaft kritisiert werden und sich letztlich als unhaltbar erweisen.

## Ist eine soziale Taxonomie subjektiv?

Aber sind soziale Werte nicht eine subjektive Angelegenheit persönlicher Ansichten, sodass es niemals möglich sein wird, eine solide soziale Taxonomie zu entwickeln, die auf wissenschaftlichen Erkenntnissen beruht, wie es bei der Klimataxonomie der Fall war?

Eine soziale Taxonomie erfordert sicherlich einen anderen Ansatz und eine andere Grundlage. Es gibt keine wissenschaftlich fundierten Erkenntnisse, die für den Aufbau einer sozialen Taxonomie herangezogen werden können. Es gibt jedoch eine andere Grundlage, die von ihrer Natur her ebenso robust ist. Diese Grundlage sind international vereinbarte Normen. Die internationale Menschenrechtscharta, ihre Weiterentwicklung für Unternehmen mit den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, die UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDG) und darauf aufbauend die europäische soziale Säule sind normative Systeme, die aus langjährigen intensiven Diskussionen mit allen Stakeholder-Gruppen entstanden sind: Regierungen, Wirtschaft, Gewerkschaften und Zivilgesellschaft. Sie sind das Ergebnis vereinbarter Kompromisse, die von der Weltgemeinschaft anerkannt werden.

Diese Ergebnisse als subjektive Werturteile zu bezeichnen, ist eine schwerwiegende Fehleinschätzung dessen, was in diesen Prozessen erreicht wurde, in denen eine feste Grundlage für die Definition des sozialen Fortschritts der Menschheit geschaffen wurde.

Diese von der Weltgemeinschaft anerkannten normativen Systeme bilden die Grundlage der vorgeschlagenen sozialen Taxonomie. Es stellt sich daher die Frage, wie dies in der Praxis aussehen würde?

## Was bedeuten anerkannte normative Systeme als Grundlage für die Entwicklung einer sozialen Taxonomie?

Nur Investitionen in Aktivitäten, die die in den genannten Dokumenten verankerten Rechte (International Bill of Human Rights) in einer Weise fördern, wie sie in den konkreten Zielen und Indikatoren (UNGP, SDG und soziale Säule der EU) festgeschrieben ist, können als sozial bezeichnet werden.



**Antje Schneeweiß** ist Geschäftsführerin des AKI – Arbeitskreis Kirchlicher Investoren in der evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) und Mitglied der EU Platform on Sustainable Finance sowie Berichterstatlerin der Subgroup 4 zur Sozialen Taxonomie.

## Wie kann die Förderung dieser Rechte aussehen?

Es gibt zwei Möglichkeiten, diese Rechte und Ziele zu fördern:

- Zum einen können sie dadurch gefördert werden, dass wirtschaftliche Aktivitäten in Risikosektoren in einer Weise durchgeführt werden, die eine anspruchsvolle Umsetzung der Menschenrechte gewährleistet.
- Der zweite Weg zur Förderung besteht darin, die Verfügbarkeit und Zugänglichkeit von Produkten und Dienstleistungen zur Befriedigung der menschlichen Grundbedürfnisse zu verbessern.

Die erste Art von sozialen Aktivitäten ist in Situationen relevant, in denen Menschenrechtsverletzungen weit verbreitet sind. Hier stellen soziale Aktivitäten innovative Bemühungen dar, um sicherzustellen, dass die Rechteinhaber in die Lage versetzt werden, ihre Rechte wahrzunehmen. Beispiele hierfür sind:

- die Zahlung eines kollektiv ausgehandelten existenzsichernden Lohns in Sektoren mit sehr niedrigen Löhnen,
- eine maßgeschneiderte Weiterbildung und Umschulung zur Sicherung von Arbeitsplätzen in Sektoren, die vom grünen und digitalen Wandel besonders betroffen sind.

Beispiele für die zweite Art der Förderung sind die Verbesserung des Zugangs zu erschwinglichen Wohnungen oder zur Gesundheitsversorgung in Situationen, in denen diese kaum oder gar nicht verfügbar sind.

Die Entwicklung konkreter Kriterien für beide Arten sozialer Aktivitäten wird sorgfältige Überlegungen und einen Dialog mit allen Interessengruppen erfordern und sicherlich einige Zeit in Anspruch nehmen.

## Was wären die ersten Schritte auf dem Weg zu einer sozialen Taxonomie?

Die Entwicklung konkreter Kriterien für eine Klassifizierung sozialer Aktivitäten ist eine riesige Aufgabe, doch der Beginn kann wie folgt skizziert werden:

Als allererster Schritt für die Entwicklung einer sozialen Taxonomie durch Investoren, Investorenvereinigungen und die Europäische Kommission wird vorgeschlagen, sich auf die Verbesserung der Zugänglichkeit von Produkten und Dienstleistungen für die menschlichen Grundbedürfnisse zu konzentrieren. Hier bietet der EU-Aktionsplan im Rahmen der sozialen Säule klare Anhaltspunkte dafür, welche Art von Produkten und Dienstleistungen im europäischen Kontext am relevantesten ist. Ergänzend dazu würde das bereits bestehende und in der Entwicklungsfinanzierung bewährte Konzept der »Verfügbarkeit, Zugänglichkeit, Akzeptanz und Qualität« (AAAQ) als Ausgangspunkt für die Entwicklung von Kriterien dienen.

Der Aktionsplan für die soziale Säule der EU umfasst 20 Themen. Sechs davon lassen sich als Themen identifizieren, zu denen sozial orientierte Investoren wertvolle Beiträge leisten können. Diese sind:

1. Bildung, Ausbildung und lebenslanges Lernen, insbesondere zur Gewährleistung eines gerechten grünen und digitalen Übergangs
2. Gesundheitsversorgung, insbesondere erschwingliche und qualitativ hochwertige Gesundheitsversorgung in unterversorgten Regionen
3. Eingliederung von Menschen mit Behinderungen, insbesondere durch innovative Produkte und Dienstleistungen
4. Langzeitpflege, insbesondere erschwingliche und hochwertige Pflege in unterversorgten Regionen
5. Unterbringung und Unterstützung von Obdachlosen, insbesondere in Gebieten, in denen die Mieten in den letzten Jahren stark gestiegen sind
6. Zugang zu grundlegenden Dienstleistungen wie digitaler Kommunikation und öffentlichem Verkehr in unterversorgten Regionen

Eine auf diesen Grundlagen und mit diesen ersten Gehversuchen angegangene soziale Taxonomie würde zum einen der Bedeutung des Themas gerecht und würde zum anderen zeigen, dass auch die Umsetzung sozialer Ziele in der Geldanlage nachvollziehbar und praktikabel gestaltbar ist. Am 28.2.2022 wurde der Abschlussbericht der EU Platform on Sustainable Finance zur Sozialen Taxonomie vorgestellt.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Aufzeichnung des Webinars zur Vorstellung des Abschlussberichts; abrufbar unter <https://attendee.gotowebinar.com/recording/3218885583111083014>





## Business Destination Germany 2022

# Deutsche Unternehmen in den USA und China: Enthusiasmus vs. Realismus

Autor: **Andreas Glunz**

Gemeinsam mit den Deutschen Auslandshandelskammern (AHK) befragte KPMG Ende 2021 deutsche Unternehmen in den USA und China zu ihrer derzeitigen wirtschaftlichen Situation. Während deutsche Unternehmen in den USA die anhaltende Coronakrise zur Restrukturierung nutzen und mit Gewinnen rechnen, liegt der Fokus in China auf einer Neuausrichtung.







Die Unternehmen wünschen sich friktionslosen Freihandel und möglichst wenig staatliche Intervention. Fakt ist aber, dass in der Welt heute immer mehr Regulierung geschaffen wird, die großen Wirtschaftsblöcke mit immer neuen regionalen Regeln auseinanderdriften und sich zunehmend entkoppeln.

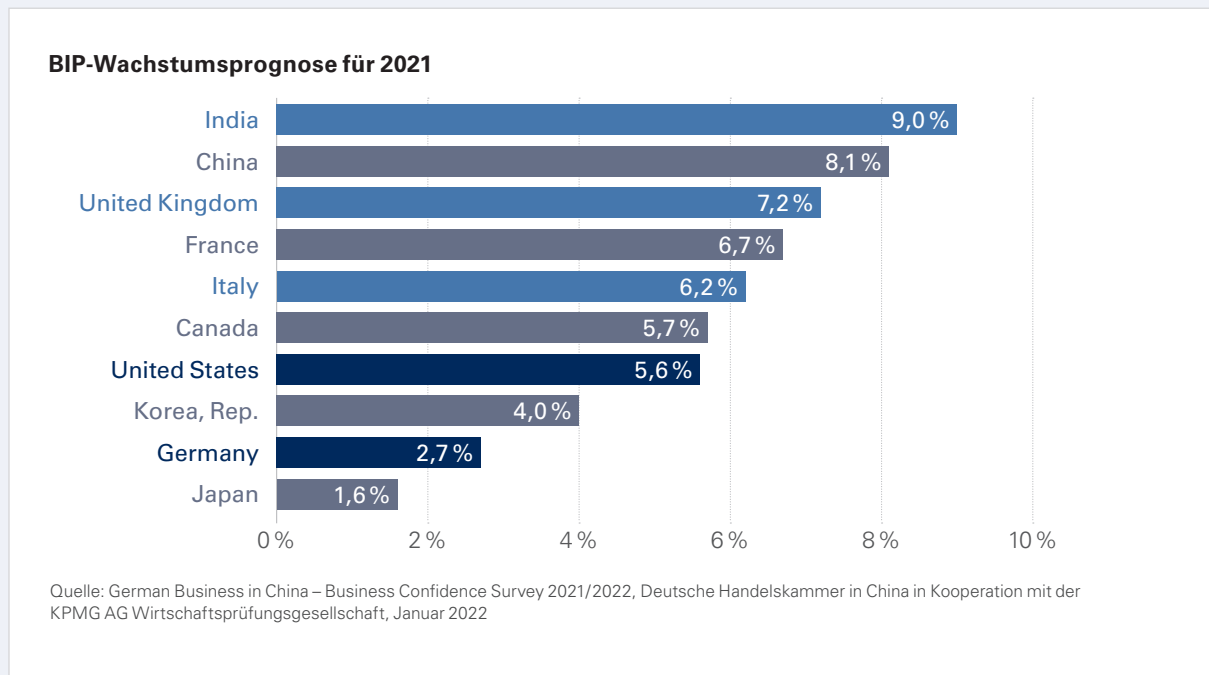
### Überblick

- Der US-Markt bleibt wesentliche Umsatz- und Gewinn-Quelle deutscher Konzerne: Circa ein Drittel der globalen Umsätze und Gewinne deutscher Konzerne werden in den USA erwirtschaftet.
- In den USA planen 87 Prozent der Unternehmen zusätzliche Investitionen: 22 Prozent wollen sogar mehr als 10 Mio. USD investieren (+5 Prozentpunkte im Vergleich zu 2021). 67 Prozent wollen ihre Mitarbeitendenzahl im Jahr 2022 erhöhen.
- In China vertrauen deutsche Unternehmen dem Wachstumsmotor, doch der Optimismus verliert an Schwung: Während sich die Umsätze robust entwickeln, drücken steigende Rohstoff- und Energiepreise auf die Ergebnissituation:
- 33 Prozent der Firmen lokalisieren ihre gesamte Wertschöpfungskette in China, als Reaktion auf das Autarkiestreben Chinas, die Anforderungen des lokalen Markts, steigende Entkopplungstendenzen zwischen China und dem Westen sowie anhaltende Reiserestriktionen.

## Zukunftsansichten in den USA besser als in China

Deutsche Unternehmen in den USA haben im Jahr 2021 die Folgen der Pandemie im Wesentlichen hinter sich gelassen: 85 Prozent der befragten deutschen Unternehmen gelang 2021 eine Umsatzsteigerung. Im Vorjahr schafften dieses nur 42 Prozent. Fast neun von zehn Unternehmen erwirtschafteten 2021 Gewinne. 29 Prozent (im Vorjahr 23 Prozent) der Befragten erzielten sogar eine Umsatzrendite von mehr als 10 Prozent. Die Profitabilität des US-Geschäfts nimmt weiter zu.

Währenddessen zeigen die Resultate der Umfrage, dass das Vertrauen in den Wachstumsmarkt China weiterhin beständig ist, wenn auch der Optimismus der vergangenen Monate deutlich an Schwung verloren hat. Für 2022 erwarten weniger deutsche Unternehmen in China steigende Umsätze (–3 Prozentpunkte) und steigende Gewinne (–7 Prozentpunkte). Während sich deutsche Unternehmen in den USA auf operative Herausforderungen wie Arbeitskräftemangel, Lieferengpässe und Digitalisierung fokussieren, müssen sich deutsche Unternehmen in China primär erst einmal um die regulatorischen Herausforderungen wie Reiserestriktionen, die Bevorzugung lokaler chinesischer Unternehmen und die Rechtsunsicherheit im Land kümmern. Als Reaktion auf die besonderen Herausforderungen in China planen sieben von zehn Unternehmen eine verstärkte Lokalisierung aller Unternehmensfunktionen in China. Dies betrifft zunehmend auch Forschung und Entwicklung: Nur 17 Prozent planen keine Lokalisierung dieses Bereichs in China. —————>



### Instabile Lieferketten bereiten deutschen Unternehmen in den USA mehr Sorgen als in China

Trotz der Zuversicht bleiben große Herausforderungen in den USA bestehen. Eine davon ist die Zuverlässigkeit der Lieferketten. 71 Prozent der befragten Unternehmen in den USA gaben an, dass ihre Lieferketten in den vergangenen 18 Monaten unter erhöhtem Druck standen. Und mehr als die Hälfte (54 Prozent) bezeichnet Probleme bei den Lieferketten als eine der drei größten Herausforderungen. 41 Prozent sind der Meinung, dass die Widerstandsfähigkeit ihrer Lieferketten in den USA verbessert werden muss. Die Krisenanfälligkeit der Lieferketten wird von deutschen Unternehmen in China hingegen nicht als Herausforderung thematisiert, da innerhalb Chinas keine Zulieferausfälle drohen.

### Fortgesetztes Decoupling ist großes Risiko für deutsche Unternehmen in China

Das Decoupling des Westens und Chinas hat vielfältige Perspektiven: Es reicht von der Einführung abweichender technologischer und industrieller Standards über die Entkopplung von Forschung und Entwicklung und Bezugsverbote für Rohstoffe und Zulieferprodukte bis hin zur Einführung sich gegenseitig ausschließender Rechtsvorschriften. Beispiele hierfür sind die 2021 erlassenen Sanktionen der USA gegen chinesische Unternehmen und Institute sowie die in China in den letzten Jahren erlassenen Gesetze, wie bspw. das Export Control Law, das Data Security Law und das Cybersecurity Law. In diese Aufzählung gehört auch die Einführung des Sozialkreditsystems in China. Dies alles stellt gerade für deutsche Mittelständler eine enorme Herausforderung dar, die in China häufig als Zulieferer der deutschen Großkonzerne tätig sind, aber nicht über ausreichende Ressourcen verfügen, um ein weltweites Risiko- und Compliance-Management-System einzurichten und zu unterhalten. 55 Prozent der befragten deutschen Unternehmen in China nehmen negative Folgen des Decouplings auf ihre Geschäftsaktivitäten wahr und 40 Prozent sind direkt oder indirekt betroffen von US-Sanktionen gegen China.

## Preferential Treatment of Local Companies Top Regulatory Business Challenge

Please select your top 3 regulatory business challenges. (n = 546)



Note: Multiple answers possible; percentages based on number of responses

Quelle: German Business in China – Business Confidence Survey 2021/2022, Deutsche Handelskammer in China in Kooperation mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Januar 2022

## Blick in die Zukunft: ESG-Themen rücken in beiden Ländern auf die Agenda

In den USA erwarten Investor:innen, Kund:innen und Mitarbeiter:innen zunehmend, dass Unternehmen umwelt- und sozialverträglichere Entscheidungen treffen. Die Mehrheit der deutschen Unternehmen in den USA kommt diesen ESG-Erwartungen nach und will ihre Budgets für Nachhaltigkeitsprogramme aufstocken. 56 Prozent planen, ihre diesbezüglichen Investitionen in den nächsten drei Jahren zu erhöhen. Energiespar- und Recyclingprojekte genießen dabei die höchste Priorität.

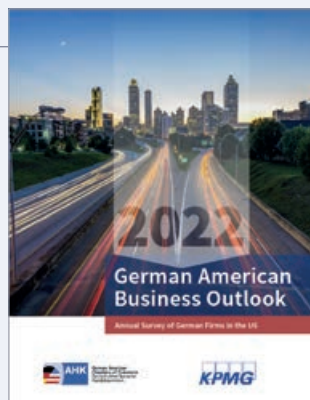
Auch in China spielt Nachhaltigkeit eine zunehmend größere Rolle. China will ab 2030 die Spitze des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes überschritten haben und bis 2060 klimaneutral sein. Aus der Umsetzung dieses Ziels entstehen neue Chancen – gerade für deutsche Unternehmen, die in diesem Geschäftsfeld forschen und entwickeln: 49 Prozent der befragten Unternehmen sehen hier Geschäftsmöglichkeiten – insbesondere Unternehmen aus den Sektoren Chemie, Elektronik sowie Maschinen- und Anlagenbau. Dagegen betrachten vor allem Hersteller von Kunststoff- und Metallprodukten die Dekarbonisierungspläne als Risiko.



VERTIEFUNGSHINWEISE

Details zum German American Business Outlook 2022 sind online abrufbar unter <https://home.kpmg/de/de/home/themen/2022/01/german-american-business-outlook-2022.html>

Vertiefende Informationen zu German Business in China – Business Confidence Survey 2021/2022 sind online abrufbar unter <https://home.kpmg/de/de/home/themen/2022/01/deutsche-unternehmen-in-china.html>



# Zusammenfassung: Sind

## Joint Audits

# effektiv und effizient? – State of the Art und Einschätzungen von Prüfungsausschussvorsitzenden in Deutschland

Autorinnen: **Prof. Dr. Annette G. Köhler** und **Prof. Dr. Nicole V. S. Ratzinger-Sakel**

## Einleitung

Am 12.11.2021 hat die Generaldirektion Finanzstabilität, Finanzdienstleistungen und Kapitalmarktunion (FISMA) der EU eine öffentliche Konsultation zur Stärkung der Qualität der Unternehmensberichterstattung und deren Durchsetzung veröffentlicht. Eine der Konsultationsfragen bezieht sich auf die *Effektivität* und die *Effizienz* von Joint Audits unter Berücksichtigung von Wettbewerbseffekten. Die Konsultationsergebnisse werden direkt in die Folgenabschätzung der EU Audit Reform<sup>1</sup> von 2014 einfließen und möglicherweise zu weiteren Verschärfungen der regulatorischen Rahmenbedingungen für Abschlussprüfungen führen.

Vor diesem Hintergrund wurde eine Studie durchgeführt, um potenzielle Auswirkungen von Joint Audits auf die Prüfungsqualität (*Effektivität*) zu identifizieren und unter Nutzen-Kosten-Gesichtspunkten (*Effizienz*) zu beurteilen. Hierzu wurde die relevante bisherige Literatur, d. h. Studien, die den potenziellen Einfluss von Joint Audits auf die Prüfungsqualität, die Prüfungshonorare sowie die Prüfungsmarktkonzentration untersuchen, zusammengefasst. Kern der Studie ist eine empirische Analyse in Form einer Befragung von 37 Prüfungsausschussvorsitzenden von PIEs in Deutschland, mit Erfahrung aus insgesamt 78 Mandaten. Prüfungsausschussvorsitzende haben sich explizit mit der Prüfungsqualität zu befassen und sind für die Auswahl des Abschlussprüfers primär zuständig, d. h., sie sind für eine hypothetische Beurteilung besonders geeignet. Besondere Berücksichtigung in der Befragung finden u. a. auch psychologische und kommunikations-spezifische Aspekte sowie potenzielle Anreizprobleme in Joint Audits, die in der bisherigen Forschung nur äußerst rudimentär betrachtet worden sind.

<sup>1</sup> Hierbei handelt es sich insbesondere um die Verordnung (EU) Nr. 537/2014 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. April 2014 über spezifische Anforderungen an die Abschlussprüfung bei Unternehmen von öffentlichem Interesse und zur Aufhebung des Beschlusses 2005/909/EG der Kommission, ABIEU vom 27.5.2014, L 158, 77.





**Prof. Dr. Annette G. Köhler** ist Inhaberin des Lehrstuhls für Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfung und Controlling an der Mercator School of Management, Universität Duisburg-Essen und Prüfungsausschussvorsitzende u. a. der GEA Group AG und DMG Mori AG.



**Prof. Dr. Nicole V. S. Ratzinger-Sakel** ist Inhaberin des Lehrstuhls für Wirtschaftsprüfung und Unternehmensrechnung der Universität Hamburg und Direktorin des Instituts für Wirtschaftsprüfung und Steuerwesen. Sie ist Mitglied im Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung (AKEIÜ) der Schmalenbach-Gesellschaft e.V., im Wissenschaftlichen Beirat des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. (DIIR) sowie im Beirat der Financial Experts Association e.V. (FEA). Durch ihre Mitwirkung in Arbeitskreisen sowie Beiräten beteiligt sie sich aktiv an der Diskussion des Zusammenspiels der verschiedenen Elemente der Corporate Governance und gestaltet diese u. a. durch die Formulierung von Best Practices mit.

Nachstehend findet sich eine Zusammenfassung dieser Studie. Der ausführliche Beitrag wird in »Der Betrieb« veröffentlicht. Ferner haben die Autorinnen ein englisches Exzerpt der Studie als Stellungnahme zur oben genannten Konsultationsfrage abgegeben.

## Definition von Joint Audit und Kurzbeschreibung von Joint Audit Settings

Unter einem Joint Audit versteht man eine Abschlussprüfung, die von mindestens zwei voneinander unabhängigen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften gemeinsam durchgeführt wird, welche den Prüfungsaufwand untereinander aufteilen, einen gemeinsamen Bestätigungsvermerk erteilen und gesamtschuldnerisch haften.<sup>2</sup> Neben einer gemeinsamen Verantwortung für die Kontrolle von Teilbereichsprüfern nehmen die beiden Prüfer eine Aufteilung nach Prüffeldern auf Ebene des Konzern- und Einzelabschlusses des Mutterunternehmens vor und überprüfen sich gegenseitig (Cross Review).

Eine Verpflichtung für Joint Audits für Konzernabschlüsse existiert derzeit nur in Frankreich, wo sie 1966 als Maßnahme zum Schutz des französischen Prüfungsmarkts, nicht aus Qualitätsgründen, eingeführt worden war. Dänemark hat die Verpflichtung zu Joint Audits für börsennotierte und staatliche Unternehmen im Jahr 2005 aufgrund unnötig hoher Kosten ohne wahrnehmbaren Qualitätseffekt wieder abgeschafft.

## Ergebnisse bisheriger wissenschaftlicher Literatur

In der wissenschaftlichen Literatur kann kein positiver Effekt von Joint Audits auf die Prüfungsqualität nachgewiesen werden;<sup>3</sup> das gilt insbesondere auch für Frankreich.<sup>4</sup> Allerdings wird festgestellt, dass Joint Audits im Allgemeinen mit signifikant höheren Prüfungshonoraren einhergehen.<sup>5</sup> Vergleichbar mit anderen europäischen Ländern weist der französische Prüfungsmarkt eine oligopolistische Struktur auf und unterliegt dem generellen Trend zur Konzentrationszunahme.<sup>6</sup> Den mit Abstand größten Marktanteilsgewinn infolge von Joint Audits verzeichnete die französische Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Mazars.<sup>7</sup>

## Befragungsergebnisse

Die Befragung der Prüfungsausschussvorsitzenden im November/Dezember vergangenen Jahres zeigt, dass eine prüfungsqualitätserhöhende Wirkung (Erhöhung der *Effektivität* von Abschlussprüfungen) von Joint Audits nur in weniger als der Hälfte der Fälle erwartet wird, eine qualitätsbeeinträchtigende Wirkung dagegen in rund der Hälfte der Fälle. —————>

3 Vgl. dazu insbesondere Ratzinger-Sakel/Audoussot-Coulier/Kettunen/Lesage 2013, *Accounting in Europe*, Nr. 2, S. 175–199; Lesage/Ratzinger-Sakel/Kettunen 2017, *European Accounting Review*, Vol. 26, Nr. 2, S. 311–339; André/Broye/Pong/Schatt 2016, *European Accounting Review*, Nr. 2, S. 245–275; Holm/Thinggaard 2018, *Accounting and Business Research*, Nr. 3, S. 321–344

4 Vgl. André/Broye/Pong/Schatt 2016, *European Accounting Review*, Nr. 2, S. 245–275

5 Vgl. bspw. Lesage/Ratzinger-Sakel/Kettunen 2017, *European Accounting Review*, Vol. 26, Nr. 2, S. 311–339; André/Broye/Pong/Schatt 2016, *European Accounting Review*, Nr. 2, S. 245–275

6 Vgl. Kermiche/Piot 2018, *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, Vol. 33, Nr. 4, S. 463–484

7 Vgl. Bédard/Schatt 2020, Practice Note: Economic Consequences of Joint audits, Foundation for Auditing Research (FAR), abrufbar unter: <https://foundationforauditingresearch.org/files/joint-audit.pdf> (letzter Abruf: 1.2.2022); Kermiche/Piot 2018, *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, Vol. 33, Nr. 4, S. 463–484

2 Vgl. Ratzinger-Sakel 2015, *Der Betrieb*, S. 2525

Die mangelnde *Effektivität* des Vier-Augen-Prinzips in Joint Audits dürfte in Abstimmungsproblemen und einer suboptimalen Zuordnung von Prüffeldern zu den beiden Prüfern begründet liegen, die zu ungeprüften Bereichen (»weißen Flecken«) führen können (siehe Abbildung). Hinzu kommt, dass bei unterschiedlichen Auffassungen der beiden Prüfer im gemeinsamen Verantwortungsbereich das Management zum Opinion Shopping neigt, d. h. den Konflikt nutzt und denjenigen Prüfer, der am ehesten die Interessen des Managements vertritt, unterstützt. Big4-Prüfer sind zudem deutlich häufiger in der Lage, Non-Big4-Prüfer von ihrem Vorgehen zu überzeugen als umgekehrt – dies gilt sowohl für den Fall eines festgestellten Mangels auf Ebene der Non-Big4 als auch bei einem durch die Non-Big4 unterstellten Mangel auf Ebene der Big4. Dies korrespondiert mit Fehlerfeststellungen der französischen Prüferaufsicht H3C in Bezug auf die *Effektivität* von Cross Reviews. Bei einer gesamthaften Beurteilung der *Effektivität* von Joint Audits fällt das Urteil der Befragten eher verhalten aus. In weniger als der Hälfte der Fälle wird ein Anstieg der Prüfungsqualität erwartet, häufiger rechnen die Befragten vielmehr mit einer Verringerung.

Bei der Wirkung von Joint Audits auf den Prüfungsmarkt ist zwischen Wettbewerbseffekten und Honorareffekten zu unterscheiden. Zunächst ist festzuhalten, dass Wissenstransfers von den Big4- zu den Non-Big4-Prüfern die Wettbewerbssituation der Non-Big4-Prüfer in etwas mehr als der Hälfte der Fälle verbessern dürften. Umgekehrt wird durchaus erwartet, dass der mit Joint Audits einhergehende Verlust von Prüfungshonoraren der Big4-Prüfer dazu führen könnte, dass diese an Ausschreibungsverfahren nicht (mehr) teilnehmen. Dies wäre ein konterkarierender Effekt, der nicht im Interesse des Regulators sein kann. Zudem wird eine Steigerung der Prüfungshonorare von rund 20 Prozent erwartet sowie ein erheblicher zusätzlicher Zeitaufwand für den Prüfungsausschuss und noch mehr

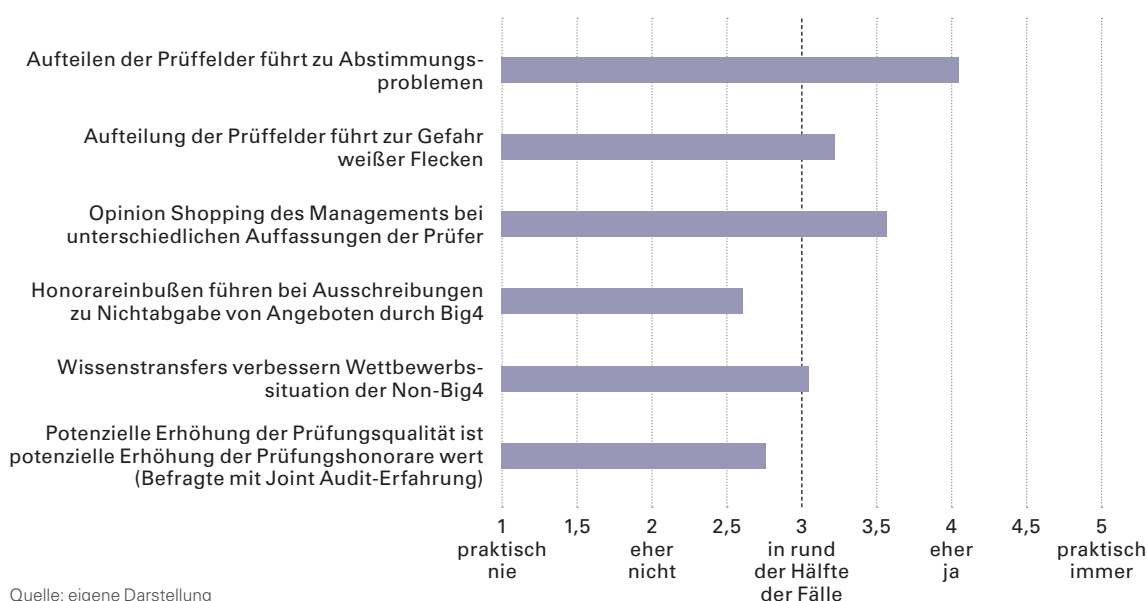
für das Management für das Ausschreibungsverfahren und die Kommunikation mit den Prüfern. Auch Beschlüsse jüngster Regulierungsaktivitäten, so der Beschluss des Rechtsausschusses des Europäischen Parlaments am 15.3.2022 zum CSRD-Richtlinienentwurf, dass der Abschlussprüfer der Finanzberichterstattung nicht gleichzeitig Prüfer der Nachhaltigkeitsberichterstattung sein soll, dürften sich in einer Steigerung der (Prüfungs-)honorare und zusätzlichem Zeitaufwand für den Prüfungsausschuss niederschlagen.

Bei der Beurteilung der *Effizienz* von Joint Audits sind die Nutzeneffekte den zusätzlichen Kosten- bzw. Zeiteffekten einander gegenüberzustellen. Die Befragten geben an, dass die potenzielle Erhöhung der Prüfungsqualität durch Joint Audits nur in wenigen Fällen die potenzielle Erhöhung des Zeitaufwands rechtfertige. Die potenzielle Erhöhung der Prüfungshonorare dürfte in noch weniger Fällen gerechtfertigt sein. Insgesamt erscheinen Joint Audits unter *Effizienz*-Gesichtspunkten nicht empfehlenswert.

## Fazit

Basierend auf empirischen Erkenntnissen bisheriger und ehemaliger Joint Audit Settings sowie auf den Befragungsergebnissen erscheint die Einführung von Joint Audits nicht empfehlenswert, sodass die Autorinnen eine differenzierte und evidenzbasierte Debatte anregen. ←

Abbildung: **Ausgewählte Erwartungen von Prüfungsausschussvorsitzenden bezüglich der Auswirkungen von Joint Audits**



# Russland-Sanktionen als Herausforderung für Unternehmen und das eigene Geschäftsmodell

Interview mit **Anne-Kathrin Gillig** und **Dr. Benedikt Herles**

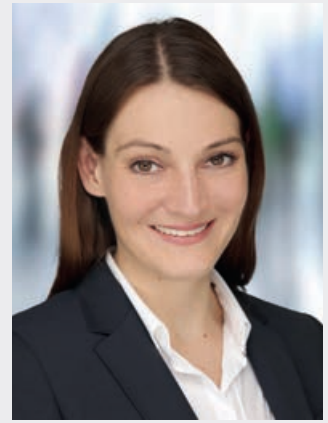
Der Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine ist eine humanitäre Katastrophe; er kostet das Leben Tausender Menschen, viele Millionen fliehen aus dem Kriegsgebiet. Der Krieg und die internationalen Reaktionen darauf beeinflussen auch die Unternehmen in Deutschland. Im Interview schildert Anne-Kathrin Gillig Herausforderungen durch aktuelle Russland-Sanktionen. Dr. Benedikt Herles zeigt Auswirkungen der sicherheitspolitischen und ökonomischen Zeitenwende auf, u. a. dass eine Abwägung und Anpassung bestehender Haltungen und Werte erforderlich ist.

**ACI: Welche Unternehmen und Unternehmensbereiche sind besonders betroffen und wie können Sanktionsverstöße vermieden werden?**

Anne-Kathrin Gillig: Besonders betroffen sind Unternehmen der Bereiche Verkehr und Logistik, Telekommunikation sowie Energie, stark exportierende Unternehmen und der Finanzsektor. Für alle Unternehmen mit Geschäftskontakten nach Russland greift die Sanktion des Bereitstellungsverbots. Es gilt die eigenen Geschäftspartner zu prüfen und mit den Sanktions-

listen abzugleichen. Sobald Geschäftspartner auf der Sanktionsliste zu finden sind, dürfen diesen so identifizierten Personen keine Gelder oder wirtschaftlichen Ressourcen mehr zur Verfügung gestellt werden. Generell gilt es hier einen besonderen Blick auf die wirtschaftlichen Ressourcen zu werfen. Diese umfassen alles, was der Geschäftspartner zu Geld machen kann. Einschränkend wirken hierbei der persönliche Verbrauch und die Bereitstellung von u. a. Gütern: z. B. Nahrungsmittel, Mietwohnung, ggf. auch die private Mobilfunknutzung. —————>

**Anne-Kathrin Gillig** ist Partnerin, Rechtsanwältin und Head of Foreign Trade Law bei KPMG Law in Frankfurt am Main und verantwortet als Mitglied der Practice Group Compliance, Governance und Organisation die Compliance-Beratung in der Region Mitte.



Problematisch wird, dass das Bereitstellungsverbot nicht nur direkt, sondern auch indirekt gilt. Insofern müssen auch Konstellationen der Geschäftspartner überprüft werden, inwiefern hier Anteilseigner auf der Sanktionsliste stehen und ob ggf. Strohmanggeschäfte vorherrschen. Wem werden also bestimmte Güter zur Verfügung gestellt.

### **Welche Herausforderungen ergeben sich hierbei an die Kontrollprozesse?**

Gillig: Eine erste Herausforderung ist, die Prozesse zur Prüfung der Geschäftspartner zu etablieren und zu verfeinern. Dies bedeutet in der Regel auch ein Prüf-instrumentarium zu etablieren, welches in der Tiefe bei vielen Unternehmen bisher nicht existent ist. Aus unserer Erfahrung reagieren viele Unternehmen daher aktuell mit einem Stopp von Beziehungen oder trennen sich gänzlich von zweifelhaften Geschäftsbeziehungen, da die Risikoabschätzung von Reputationsschäden und Sanktionsverstoß nicht vollständig gemacht werden kann.

Die zweite Herausforderung für Einzelne ist die Betrachtung des eigenen Produktportfolios. Im Rahmen der Embargoverordnung sind hierbei neue Güter in die Auflistung aufgenommen worden. Mit Blick auf die Embargoverordnung von 2014 sollten hier gewisse Systeme bereits etabliert sein. Es gilt allerdings diese im Rahmen der eigenen Güterklassifizierung erneut zu prüfen, ob die jeweiligen Produkte unter ein Ausfuhrverbot fallen. Viele Unternehmen haben allerdings solche Systeme noch nicht scharf gestellt oder müssen diese in kurzer Zeit umstellen. Entsprechend muss nun kurzfristig das eigene Produktportfolio überprüft und klassifiziert werden, sodass die Entscheidung zum Stopp von Lieferungen umgehend erfolgen kann. Die etablierten Prüfprozesse gilt es in diesem Sinne kritisch zu betrachten und Zuständigkeiten klar zu definieren.

Insgesamt findet bei Unternehmen derzeit vor allem eine Ressourcenabwägung statt, sodass überlegt wird: Was kann ich kurzfristig umstellen und anpassen bzw. inwiefern betrifft der Beibehalt von Geschäftsprozessen die eigene Reputation? Sowohl Sanktions- als auch Embargolisten sollten daher möglichst tagesaktuell verfolgt werden, sodass auch eine umgehende Reaktion stattfinden kann. Die Listen sind bekannt und öffentlich zugänglich. Unwissenheit schützt nicht. Inwieweit ein Stopp von Geschäftsbeziehungen sowie die Risiken wegen Reputationsschäden und Sanktionsverstöße im eigenen Unternehmen gewichtet werden, gilt es sich daher bewusst zu machen und entsprechend Entscheidungen und auch Szenarien für zukünftige Sanktionsausweitungen vorzubereiten.

### **Auf welche Umgehungsversuche müssen sich Unternehmen einstellen, was bedeutet das für die Sanktionsfilter?**

Gillig: Insbesondere ist die Frage zu betrachten, wie Kunden Güter beziehen. Als Beispiel sind hier ausländische Tochterunternehmen im Blick zu halten, welche als zukünftiger Lieferant allerdings unter den Umgehungstatbestand fallen könnten. Dies gilt es im Einzelfall zu beachten. In diesem Zuge stellt sich auch die Frage mit Blick auf die eigene Lieferkette. Inwiefern ist dies alles und auch der Verkauf über Drittfirmen überhaupt zu kontrollieren und welche Folgen würde im Zweifel ein Weiterverkauf ohne eigenes Wissen für die eigene Reputation bedeuten?

### **Inwiefern bestehen z.B. Haftungsgefahren für deutsche Muttergesellschaften von russischen Tochtergesellschaften?**

Gillig: Es kommt auf die eigene Art der Tätigkeit für die russische Tochtergesellschaft an. Wenn der Sektor nicht betroffen ist oder in der Gesellschaft keine gelisteten Personen vorhanden sind, so ist dies zunächst kein Verstoß, die unabhängige Tätigkeit einer russischen Tochtergesellschaft »infiziert« nicht die Tätigkeit der europäischen Muttergesellschaft. Eine Herausforderung besteht darin, dass die russische Tochtergesellschaft Güter an den russischen Markt und damit unter Umständen an sanktionierte Personen vertreibt. So gesehen sollte hier der Einzelfall, die Lieferung von Gütern an die Tochtergesellschaft und der Vertrieb beleuchtet werden.

In diesem Kontext wird gerade besonders die Frage der Gegensanktionen und -reaktionen spannend. Zur Diskussion stehen in Russland weitreichende Enteignungstatbestände mit dem Zweck der Enteignung von Tochtergesellschaften sog. unfreundlicher Länder. Je weiter Europa die Schrauben der Sanktionen anzieht, desto wahrscheinlicher werden russische Gegenreaktionen. Viele Unternehmen stellen sich daher zu Recht





**Dr. Benedikt Herles** ist Head of Sustainable Transformation und Leiter Afrika Country Practice der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Er berät Entscheidungsträger in den Themenfeldern Geopolitik, Nachhaltigkeit und Technologie.

die Frage nach der Zukunft der russischen Beteiligungen und Tochtergesellschaften. Wichtig hierbei ist, sich genau das russische Recht anzuschauen und die danach möglichen Optionen zur Geschäftsabwicklung im Blick zu behalten.

**Betrachtet man die aktuellen Entwicklungen: Inwiefern müssen Resilienz und Souveränität von Unternehmen in Deutschland gestärkt werden?**

Dr. Benedikt Herles: Wir alle haben in den letzten Wochen gelernt: Die historische Grundannahme, dass ökonomische Vernetzung den Frieden sichert, stimmt so leider nicht. Die Forderung nach einer größeren Souveränität Europas – nicht nur, aber eben auch – im ökonomischen Sinne wurde jedoch schon lange vor der Russlandkrise erhoben, z. B. von Emmanuel Macron, weniger von deutscher Seite. Jetzt ist sie ganz oben auf der politischen und wirtschaftlichen Agenda. In der Coronakrise wurde das Thema Resilienz virulent. Da hat sich gezeigt, dass durchoptimierte Just-in-time-Prozesse mit weltumspannenden Lieferketten sehr effizient, aber nicht widerstandsfähig sind. Nun sind verschiedene Einzelkrisen – Lieferkettenkrise, Ressourcenkrise, Russlandkrise, Inflation – zu einer einzigen großen Krise quasi verschmolzen. Es zeigt sich: Die wirtschaftliche Globalisierung, so wie sie in den vergangenen Jahrzehnten hervorragend funktioniert hat, ist an ihre Grenzen gestoßen. Für Unternehmen gilt es jetzt, das eigene Geschäfts- und Betriebsmodell mit Blick auf geopolitische Aspekte und Resilienz kurzfristig zu beleuchten und anzupassen.

**Welche Herausforderungen haben Unternehmen und insbesondere Aufsichtsräte im Sinne der Transformation und »Zeitenwende« nun vor sich?**

Dr. Herles: Wir stehen vor einer großen Transformation. Die sicherheitspolitische Zeitenwende hat auch massive volks- und betriebswirtschaftliche Implikationen. Beispiel: Die Energiewende ist nicht mehr nur eine Sache des Klimaschutzes, sondern eben zusätzlich

auch der nationalen Sicherheit. Sie ist Teil einer ökonomischen »Unabhängigkeitsbewegung«. Auf diese sollten Firmen reagieren.

Manager und Aufsichtsräte sollten geostrategischer denken und agieren. Es sollte nun auch der und die Letzte verstanden haben, dass geopolitische Überlegungen Teil jeder guten Unternehmens- und Risk Management-Strategie sein sollten. Hier ist auch der Aufsichtsrat gefragt. Er sollte Vorstand und Geschäftsleitung mit Blick auf geopolitische Szenarioplanung befragen und Implikationen für Geschäftsmodell und Risikosysteme diskutieren.

**Welche Implikationen wird die »Zeitenwende« im weiteren Sinne für unsere Gesellschaft haben?**

Dr. Herles: Ganz klar: Europa muss in zentralen, strategisch wichtigen Bereichen unabhängiger werden. Das heißt auch: Gerade wir Deutschen müssen lernen, nicht mehr nur ausschließlich wirtschaftlichen Interessen folgend zu handeln. Unsere ökonomische Unabhängigkeit kommt nicht umsonst, sondern hat einen gesellschaftlichen Preis. Wenn wir Wertschöpfung nach Europa zurückholen, werden die Margen der Unternehmen geringer und die Preise für Endverbraucher steigen. Aber die Alternativen sind noch riskanter: sicherheitspolitische Erpressbarkeit, unsichere Lieferketten, nicht gegebene Versorgungssicherheit etc. Und diese Zeitenwende ist auch eine Chance: Steigende Unabhängigkeit von globalen Lieferketten und eine autarke Energieversorgung führen zu mehr Planungssicherheit und geringeren volkswirtschaftlichen Risiken. Der Innovationsstandort Deutschland könnte profitieren, und natürlich erhält der Klimaschutz einen Schub. Eine Abwägung und Anpassung bestehender Haltungen und Werte ist notwendig – für einzelne Unternehmen wie auch für die Gesellschaft als Ganzes. Das ist eine der Lehren dieser Zeitenwende. ←

Autor: **Ulvi Aydin**

# Gute Beiräte in Familienunternehmen

Lieferengpässe, schwankende Rohstoffpreise, Klimawandel, Digitalisierung, Fachkräftemangel, Pandemie: Die Liste aktueller Herausforderungen für Unternehmen bleibt lang. Kontinuierlicher Wandel ist zum Normalzustand unserer Wirtschaftswelt geworden. Viele Familienunternehmen müssen ihren *Modus Operandi* umstellen von »business as usual« auf »change as usual«. Warum kann ein unabhängiges Beiratsgremium dafür erfolgsentscheidend sein?

Unabhängig.  
Unbequem.  
Unbeugsam.



## Komplexe Aufgaben erfordern mehr Sichtweisen

Die aktuelle Vielzahl an Herausforderungen bringt selbst gestandene Geschäftsführer in Familienunternehmen an ihre Grenzen. Diese sind zwar absolute Experten im Markt, kennen ihr Unternehmen und die erforderlichen Aufgaben im operativen Tagesgeschäft – allerdings sind nur wenige damit vertraut, ein Unternehmen im kontinuierlichen Veränderungsmodus zu steuern. Eben noch im Krisenmodus, muss der Schalter schon bald wieder auf »Konsolidierung« umgelegt und der Markt nach möglichen Akquisitionen sondiert werden, bis aus dem erfolgreichen Wirtschaften eine rasante Wachstumsphase entsteht – und Strukturen, Kapazitäten und Prozesse angepasst werden müssen. Bei der hohen Dynamik der Märkte und dem rasanten Technologiewandel rotieren Verantwortliche andauernd von einem kritischen Unternehmensstadium in das nächste.

Mit einem vielfältig besetzten Beirat oder Aufsichtsrat sichern sich Geschäftsführer ab, die Entscheidungshoheit und Handlungsfähigkeit über die wichtigen Agenda-Punkte zu behalten. Denn: Der ideale Beirat bündelt unterschiedlichste Sichtweisen. Aus der Vielfalt dieser Blickwinkel erschließt sich für die Geschäftsführung ein ganzheitlicher Lösungsansatz – und eine fundierte Entscheidungsgrundlage. Dabei spielt es keine Rolle, ob das Gremium rechtsgebunden und organschaftlich ist oder ob es sich um ein freies Gremium handelt. Wichtig ist, dass das Gremium aus unabhängigen und möglichst unterschiedlichen Menschen besteht – und nicht aus Spiegelbildern der Geschäftsführung.

**Ulvi Aydin**, Jahrgang 1960, ist preisgekrönter Premium Executive Interim Manager, Beirat, Aufsichtsrat, Unternehmens- und Unternehmer-Entwickler, XING-Insider und Buchautor. Als international agierender Interim-CEO und -CSO, Beirat und Aufsichtsrat unterstützt er mittelständische Unternehmen und Konzerne bei Marken- und Marktentwicklung, Neupositionierung, Restrukturierung und Vertriebsexzellenz. Über seine Erfahrung schreibt er in diversen Wirtschaftsmedien. Mehr Informationen unter: [www.aycon.biz](http://www.aycon.biz)



## Raus aus der eigenen Blase

Denn das ist ein großer Fehler, den Familienunternehmen bei der Besetzung ihres Beirats häufig machen: Sie wählen Familienmitglieder ohne entsprechendes Know-how oder andere nahestehende Personen wie den Anwalt der Familie, den Golf-Buddy oder gute Studienfreunde. Diese Menschen handeln zwar im Sinne der Geschäftsführung, aber nicht unbedingt im Sinne des Unternehmens. Wer seinen Beirat nur aus Freunden und Familie zusammensetzt, bewegt sich in einer Blase voller Gleichgesinnter – und verliert den Anschluss an die Wirtschaftsrealität außerhalb der Unternehmensmauern.

Warum? Weil Nahestehende im Beirat oftmals nur Resonanzkörper der eigenen Aussagen sind. Sie bestärken die Geschäftsführung in ihrem Wunschdenken und halten sie warm und gemütlich in dieser Komfortzone. Nur: Schulterklopfer und Ja-Sager sind pures Gift für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Sie gehören in den Wellnessbereich der persönlichen Empfindungen, nicht aber in einen Beirat. Ein guter Beirat besteht aus wohlgesinnten Gegenspielern, die unbequeme Fragen stellen.

## Der Advocatus Diaboli im Haus

Die Rolle des Beirats in Familienunternehmen hat sich längst gewandelt: vom passiven Kontrollorgan hin zum aktiven Trusted Advisor, Mentor und Coach. Ein erfolgreicher moderner Beirat fordert die Ideen der Geschäftsleitung heraus und stellt so lange kritische Fragen, bis diese beantwortet sind. Als Sparringspartner stellt der Beirat die Ideen der Geschäftsführung auf die Probe, wendet jedes »Für und Aber« – und coacht sie dabei, auch in turbulenten Situationen standfester, resilienter und handlungsfähiger zu bleiben. Als Bedenkenträger und Advocatus Diaboli muss der Beirat die Geschäftsführung aus der Komfortzone stoßen, sie wachrütteln und ihr die Schmerzpunkte des Unternehmens ungeschminkt vor Augen führen.

Wer glaubt, die Beiratsversammlung sei ein Kaffeeekränzchen für die Geschäftsführung, irrt. Vielmehr ist sie ein Kompass für den Geschäftsführer, der ihm anzeigt, ob die Strategieausrichtung auf Kurs ist, ob geplante Maßnahmen wasserdicht sind und ob die Finanzen stimmen. Der Beirat befähigt die Geschäftsführung, Herausforderungen zeitnah zu überwinden – und dem Wettbewerb strategisch sowie operativ immer einen Schritt voraus zu sein. Denn natürlich bringt der Beirat auch seine Erfahrung aus anderen Unternehmen und Branchen mit ein, stellt sein Netzwerk zur Verfügung und will das Unternehmen verbessern. Doch das gelingt eben nur, wenn die Geschäftsführung sich von ihm herausfordern und hinterfragen lässt.

## Schlüsselfaktor Diversity

Verantwortliche in Familienunternehmen sollten lernen, sich außerhalb ihrer Komfortzone wohlfühlen und Probleme aus unterschiedlichsten Blickwinkeln zu betrachten. Also sollten sie sich einen Beirat suchen, dessen Mitglieder möglichst anders sind als sie selbst. Homogenität im Beirat bedeutet: Zu viele Gleichgesinnte interpretieren und lösen eine Herausforderung auf ähnliche Weise. Wer dagegen auf Vielfalt setzt, erhält vielfältige Lösungswege. Darum sind Altersvielfalt, Geschlechtervielfalt, Bildungsvielfalt oder Herkunftsvielfalt wichtige Erfolgsfaktoren für eine starke Beiratsbesetzung. Die Fähigkeiten und Eigenschaften der Beiratsmitglieder sollten sich idealerweise gegenseitig anreichern, um eine umfangreiche Schwarmintelligenz zu erlangen.

## Ein unbequemer Beirat verbessert Familienunternehmen

Wollen sich Familienunternehmen den Herausforderungen der Zukunft erfolgreich stellen, benötigen sie einen vielfältigen Beirat, der nicht in derselben Blase unterwegs ist wie die Geschäftsführung. Gute Beiratsmitglieder klappen den Rückspiegel der Vergangenheit ein und schauen nach vorne – unbeeindruckt von all den Leistungen, die das Unternehmen in ihrer Geschichte erbracht hat. Unbeeindruckt von unternehmerischen Seilschaften oder familiären Konflikten. Ein unabhängiges Beiratsgremium stärkt somit auch den Zusammenhalt der Gesellschafter, denn:

In Familienunternehmen kann es z. B. durch Erbschaft vorkommen, dass neue Gesellschafter aus der Familie nachrücken und mit einem Stimmrecht ausgestattet sind – aber nur wenig mit dem Tagesgeschäft des Unternehmens zu tun haben und unterschiedliche Ziele verfolgen. Als neutrales Organ bündelt der Beirat die teilweise unterschiedlichen Interessen zwischen Unternehmen und Gesellschaftern und vermittelt zwischen verhärteten Fronten. Und das funktioniert in der Regel nur, wenn die Gremienmitglieder unabhängig sind und ihre Eigeninteressen nicht im Konflikt mit den Unternehmensinteressen stehen. ←

**Prof. Dr. Christoph Teichmann** ist Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Deutsches und Europäisches Handels- und Gesellschaftsrecht an der Universität Würzburg. Er ist Mitglied der Informal Company Law Expert Group (ICLEG) zur Beratung der Europäischen Kommission in Fragen des Gesellschaftsrechts. Er ist Mitherausgeber der Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht (ZGR) und Mitherausgeber sowie Co-Schriftleiter des European Company and Financial Law Review (ECFR). Als Mitglied in verschiedenen internationalen Arbeitskreisen, u. a. zum European Model Company Act (EMCA) und zum Europäischen Wirtschaftsgesetzbuch, beteiligt er sich aktiv an der Verbesserung und Weiterentwicklung des Europäischen Wirtschaftsrechts.



# Grenzüberschreitende Konzernverantwortung für Menschenrechte und Klimaschutz

Autor: **Prof. Dr. Christoph Teichmann**

Immer häufiger werden europäische Unternehmen für Missstände verantwortlich gemacht, die bei der Herstellung ihrer Produkte in anderen Weltregionen auftreten. In politischer und moralischer Hinsicht vermag dies kaum zu überraschen. Denn zweifellos gründet der Wohlstand der westlichen Welt zumindest teilweise auf Produktionsbedingungen in anderen Staaten, die wir im eigenen Land nicht dulden würden. Mit einer rechtlichen Inanspruchnahme musste man hingegen bis vor Kurzem nicht rechnen. Diese Ausgangslage verändert sich allerdings mit zunehmender Geschwindigkeit. Das deutsche Lieferkettengesetz regelt für deutsche Unternehmen – ab einer gewissen Größenordnung – eine Sorgfaltspflicht hinsichtlich der Produktionsbedingungen entlang der Lieferkette.<sup>1</sup> Die Europäische Kommission hat jüngst einen Richtlinienentwurf präsentiert, der in dieselbe Richtung weist: Unternehmen sollen klären, ob und inwieweit bei der Produktion der von ihnen vertriebenen Güter Menschenrechtsverletzungen oder Umweltschäden aufgetreten sind und nach Möglichkeit Abhilfe schaffen.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Siehe hierzu die Beiträge im Quarterly II/2021 Roaring Twenties. Die Welt im Wandel, S. 34 ff.

<sup>2</sup> ACI-Folder, 2022: Nachhaltigkeitspflichten in der Wertschöpfungskette – Richtlinienentwurf vorgelegt; von Dr. Astrid Gundel



## »Nicht nur der Gesetzgeber, auch die Gerichte machen Druck:

### Europäische Unternehmen tragen Verantwortung für die Produktionsbedingungen in anderen Ländern«

Doch nicht nur der Gesetzgeber macht Druck. Nationale Gerichte übernehmen zunehmend eine Vorreiterrolle und weisen europäischen Holding-Gesellschaften die Verantwortung für Missstände in anderen Ländern zu. Mehr und mehr spektakuläre Fälle belegen, dass Unternehmen in westlichen Ländern nicht unbedingt auf die Eigenverantwortung ihrer ausländischen Tochtergesellschaften verweisen können. Im Gesellschaftsrecht gilt zwar das Trennungsprinzip, wonach jede Konzerngesellschaft eine eigene Rechtspersönlichkeit hat und nur für ihr eigenes Verhalten verantwortlich ist. Als Einfallstor für die Lieferketten-Haftung erweist sich jedoch das Deliktsrecht. Die Gerichte neigen vermehrt dazu, der jeweiligen Muttergesellschaft eine Sorgfaltpflicht für den gesamten Konzern aufzuerlegen, bei deren Verletzung eine Schadensersatzhaftung droht.

Spektakuläre Niederlagen vor Gericht erlebte in den letzten Jahren insbesondere der Shell-Konzern. Die Muttergesellschaft *Royal Dutch Shell* musste sich sowohl in den Niederlanden als auch vor englischen Gerichten der Verantwortung für Umwelt- und Gesundheitsschäden stellen, die aus Pipelines austretendes Erdöl in Nigeria angerichtet hatte. Shell hatte sich mit dem Argument verteidigt, für die Pipelines sei die nigerianische Tochtergesellschaft verantwortlich. Der *Supreme Court* in London stellte hierzu in der sog. *Okpabi*-Entscheidung fest, dass eine Muttergesellschaft jedenfalls dann eine eigene Verantwortung trägt, wenn sie die Geschäftsführung der Tochtergesellschaft aktiv beeinflusst. Im Shell-Konzern war dies offenbar der Fall: Die Muttergesellschaft legte die Verhaltensstandards für das operative Geschäft fest und überwachte deren Umsetzung. Beispielsweise verpflichteten konzerninterne Richtlinien die nigerianische Tochtergesellschaft dazu, Leckagen von mehr als 1.000 Liter Öl binnen 24 Stunden an die Muttergesellschaft zu melden.

Im niederländischen Verfahren (sog. *Oguru*-Fall) musste die Muttergesellschaft allerdings nicht haften; das Berufungsgericht in Den Haag statuierte eine alleinige Haftung der nigerianischen Tochtergesellschaft. Immerhin wurde die Muttergesellschaft aber verpflichtet, in den nigerianischen Pipelines für die Einrichtung von Detektoren zu sorgen, die Lecks frühzeitig erkennen können. —————>



## »Auch deutsche Gerichte wenden ausländisches Haftungsrecht an«

### »Der Fall Shell in den Niederlanden: gerichtlich angeordnete Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen«

In einem weiteren aufsehenerregenden Verfahren vor den niederländischen Gerichten wurde Shell kürzlich dazu verpflichtet, seine Geschäftsstrategie auf den Klimawandel einzustellen (Fall *Milieudefensie*). Gemessen am 1,5-Grad-Ziel des Pariser Abkommens müsse der Shell-Konzern seine CO<sub>2</sub>-Emissionen bis zum Jahr 2030 auf einen Wert von 45 Prozent der CO<sub>2</sub>-Emissionen von 2010 reduzieren; bis 2050 müsse der Rückgang 100 Prozent betragen. Es handelt sich zwar vorerst nur um eine Entscheidung in der ersten Instanz. Die von Shell eingelegte Berufung hat aber keine aufschiebende Wirkung. Shell ist also derzeit verpflichtet, den Vorgaben unmittelbar nachzukommen und seine Geschäftspolitik entsprechend zu ändern.

Aus einer rechtsdogmatischen Sicht gäbe es hierzu vieles anzumerken. Kritiker der Entscheidung halten es bspw. juristisch nicht für vertretbar, aus einem völkerrechtlichen Abkommen (hier dem Pariser Abkommen zum Klimaschutz) konkrete deliktische Sorgfaltspflichten abzuleiten. Sie sehen es vorrangig als Aufgabe des nationalen Gesetzgebers, völkerrechtliche Abkommen in konkrete Handlungspflichten der eigenen Bürger und Unternehmen herunterzubrechen. Auch die vom englischen Supreme Court angedeutete Haftung der Muttergesellschaft für Umweltverschmutzungen von ausländischen Tochtergesellschaften stößt auf erheblichen Widerspruch. Sie negiere die rechtliche Eigenständigkeit der Tochtergesellschaft und die Verantwortung des dortigen Führungspersonals.

Allerdings dürfte es sich bei alledem um Rückzugsgefechte handeln. Denn so unhaltbar, wie es der klassischen juristischen Doktrin erscheint, sind die Gerichtsentscheidungen nicht. Erstens kennt auch das deutsche Deliktsrecht unzählige unternehmerische Organisationspflichten, die in kreativer Weise von den Gerichten entwickelt wurden, ohne auf den Gesetzgeber zu warten. Und zweitens stützen sich Schadensersatzklagen in grenzüberschreitenden Fällen gar nicht unbedingt auf die Rechtsregeln, die am Gerichtsstandort gelten. In grenzüberschreitenden Schadensfällen gilt grundsätzlich das Recht des Staates, in dem der Schaden eingetreten ist. Viele dieser Staaten – bspw. Nigeria oder auch Pakistan – folgen dem Common Law und orientieren sich an den Präzedenzen britischer Gerichte. Auf diesem Umweg könnten die Überlegungen des Supreme Courts aus London auch in deutsche Gerichtsverfahren Einzug halten.

Man sollte insoweit die Professionalität der Nichtregierungsorganisationen, die sich die Wahrung der Opfer- und Umweltinteressen zum Ziel gesetzt haben, nicht unterschätzen. Sie wissen sehr gut, welche Hebel sie bedienen müssen, um vor Gericht größtmögliche Erfolgschancen zu haben. In den Shell-Fällen nutzten sie die Besonderheit des englischen Prozessrechts, das ein Vorverfahren kennt, in dessen Rahmen das Unternehmen Informationen offenlegen muss. Diese Informationen offenbarten insbesondere, dass Shell in die Geschäftsführung der nigerianischen Tochtergesellschaft aktiv eingegriffen hatte. In Deutschland stärkt das jüngst erlassene Lieferkettengesetz die Position der Nichtregierungsorganisationen, indem es ihnen die Möglichkeit bietet, die Rechte der ausländischen Opfer in Prozessstandschaft vor deutschen Gerichten geltend zu machen.

Einige Fälle aus der jüngeren Zeit belegen, dass auch für deutsche Unternehmen die juristische Schonzeit bald vorüber sein könnte. Nach dem verheerenden Brand in einer pakistanischen Produktionsstätte, die u. a. Waren für den Bekleidungs-Discounter Kik herstellte, klagten einige Opfer des Brands vor dem Landgericht Dortmund auf Schadensersatz mit der Begründung, Kik treffe eine Mitverantwortung für den nachlässigen Brandschutz vor Ort. Das Landgericht gelangte zutreffend zu der Auffassung, dass der Anspruch nach pakistanischem Recht zu entscheiden sei. Die Klage wurde letztlich abgewiesen, weil nach dem Recht von Pakistan bereits Verjährung eingetreten war. Das Beispiel zeigt jedoch, dass Unternehmen auch vor deutschen Gerichten damit rechnen müssen, für die teilweise katastrophalen Produktionsbedingungen in anderen Ländern zur Verantwortung gezogen zu werden.

Zu einiger Berühmtheit hat es auch ein peruanischer Bauer gebracht, der aktuell in Hamm ein Verfahren gegen RWE führt und vorträgt, der Beitrag des deutschen Stromversorgers zum weltweiten Klimawandel gefährde seine Lebensgrundlage. Das Gericht hat Beweisaufnahme angeordnet, scheint die Klage also nicht für vollkommen abwegig zu halten.

## »Zuckerbrot und Peitsche: EU-Kommission kombiniert Sorgfaltspflicht mit Haftungsverschöpfung«

Angesichts dessen sollten deutsche Unternehmen ihr Augenmerk nicht nur auf die Abwehr von potenziellen Opferklagen richten, sondern auch die weitere Entwicklung in den Blick nehmen. Fasst man die aktuellen Initiativen und Neuregelungen zusammen, so zeichnet sich der folgende dreiteilige Regelungsansatz ab:

1. **Sorgfaltspflicht in der Lieferkette:** Europäische Unternehmen werden rechtlich verpflichtet, die Produktionsbedingungen in der globalen Lieferkette zu beobachten und im Falle von gravierenden Menschenrechtsverletzungen oder Umweltschäden die ihnen möglichen Gegenmaßnahmen zu treffen. Diese Pflicht ergibt sich aus dem deutschen Lieferkettengesetz, das zum 1.1.2023 in Kraft tritt. Sie entspricht auch Forderungen des Europäischen Parlaments und ist im aktuellen Richtlinienvorschlag der Europäischen Kommission enthalten.

2. **Schadensersatzhaftung:** Wer die menschenrechts- und umweltbezogenen Sorgfaltspflichten verletzt, haftet zivilrechtlich auf Schadensersatz. Eine solche Regelung gibt es im deutschen Lieferkettengesetz zwar nicht, im Wege der Rechtsfortbildung wäre sie aber möglicherweise begründbar. Die Europäische Kommission und das Europäische Parlament wollen die Mitgliedstaaten explizit dazu verpflichten, eine solche Schadensersatzhaftung einzuführen.

3. **Haftungserleichterung bei Einhaltung der gebotenen Sorgfalt:** Nach den europäischen Regelungsvorschlägen kommt zur Peitsche das Zuckerbrot hinzu, denn die Bemühungen um angemessene Produktionsstandards sollen honoriert werden. Bei Einhaltung der gebotenen Sorgfalt kann die Schadensersatzpflicht entfallen oder jedenfalls gemindert werden. Diese Regelung findet sich im Richtlinienvorschlag der Europäischen Kommission. Unter welchen Voraussetzungen und in welchem Umfang eine Haftungserleichterung erreichbar sein wird, ist allerdings im Einzelnen noch unklar.

## »Compliance 2.0: Risikomanagement in der Lieferkette«

In gewissem Sinne ergibt sich aus alledem eine »Compliance-Bewegung 2.0«:

In den letzten Jahrzehnten wurden zahlreiche rechtliche Risiken – insbesondere in den Bereichen Korruption und Kartellrecht – durch den Aufbau von Compliance-Systemen erfolgreich minimiert. Auch der Gedanke, dass funktionierende Compliance strafmildernde Wirkung haben kann, ist nicht neu. In vergleichbarer Weise wird in naher Zukunft jedes große Unternehmen ein Compliance-System etablieren müssen, das die eigene Lieferkette auf Risiken für die Menschenrechte und die Umwelt hin beobachtet und optimiert.

Ein solches Compliance-System darf sich nicht an den Grenzen der juristischen Person orientieren, sondern muss in tatsächlichen Einflussphären denken. In jedem Fall sollte es die eigenen Tochtergesellschaften umfassen, darüber hinaus aber – möglicherweise in abgeschwächter Form – auch die unmittelbaren oder mittelbaren Vertragspartner in der Lieferkette. Die Einzelheiten werden sich in den nächsten Monaten herauskristallisieren, wenn der EU-Richtlinienvorschlag in Parlament und Rat konkretere Formen annimmt. ←



### VERTIEFUNGSHINWEISE

Cees van Dam, Breakthrough in Parent Company Liability, in: European Company and Financial Law Review (ECFR) 2021, S. 714–748

Eva-Maria Kieninger, Englisches Deliktsrecht, internationale Unternehmensverantwortung und deutsches Sorgfaltspflichtengesetz, in: Recht der Internationalen Wirtschaft (RIW) 2021, S. 331–339

Marc-Philippe Weller/Mai-Lan Tran, Klimawandelklagen im Rechtsvergleich – private enforcement als weltweiter Trend?, in: Zeitschrift für Europäisches Privatrecht (ZEuP) 2021, S. 573–605



Dr. Astrid Gundel ist  
Senior Managerin im  
Audit Committee Institute e.V.



# Vorschlag zur Änderung des Deutschen Corporate Governance Kodex

Autorin: **Dr. Astrid Gundel**

Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex hat am 21.1.2022 einen Vorschlag zur Änderung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) vorgelegt.<sup>1</sup> Stellungnahmen hierzu konnten bis zum 11.3.2022 bei der Regierungskommission abgegeben werden.<sup>2</sup> Die vorgeschlagenen Änderungen sehen insbesondere eine verstärkte Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Belangen bei der Leitung und Überwachung von Unternehmen vor.



<sup>1</sup> Online abrufbar unter <https://www.dcgk.de/de/konsultationen/aktuelle-konsultationen.html>

<sup>2</sup> Eingereichte Stellungnahmen können auf der Internetseite der Regierungskommission abgerufen werden unter <https://www.dcgk.de/de/konsultationen/aktuelle-konsultationen.html>



# Übersicht über wesentliche vorgeschlagene Änderungen

## Aufgaben des Vorstands

Durch folgende neue Empfehlungen zu den Aufgaben des Vorstands soll der **Stakeholder-Ansatz** konkretisiert werden:

- Der Vorstand soll **systematisch identifizieren und bewerten**:
  - die mit den Sozial- und Umweltfaktoren verbundenen Risiken und Chancen für das Unternehmen sowie
  - die ökologischen und sozialen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit.
- Die **Unternehmensstrategie** soll zudem Auskunft darüber geben, wie die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Ziele in einem ausgewogenen Verhältnis umzusetzen sind. Entsprechend soll die **Unternehmensplanung** finanzielle und nachhaltigkeitsbezogene Ziele enthalten. Laut der Begründung zum Kodextentwurf<sup>3</sup> wird dies in vielen Unternehmen schon so gehandhabt.

## Aufgaben des Aufsichtsrats

Parallel zu den neuen Empfehlungen zu den Vorstandsaufgaben sollen auch die Aufgaben des Aufsichtsrats erweitert werden. So soll er in Zukunft insbesondere überwachen,

- wie die ökologische und soziale Nachhaltigkeit bei der **strategischen Ausrichtung des Unternehmens** und deren Umsetzung berücksichtigt wird,
- dass **strategische und operative Pläne** finanzielle und nachhaltigkeitsbezogene Ziele umfassen,<sup>4</sup>
- dass das **interne Kontroll- und Risikomanagementsystem** auch auf nachhaltigkeitsbezogene Belange ausgerichtet ist.<sup>5</sup>

## Aufgaben des Prüfungsausschusses

Nachdem durch das Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG) klargestellt wurde, dass der Prüfungsausschuss die Qualität der Abschlussprüfung überwachen muss, soll die entsprechende Empfehlung des DCGK gestrichen werden. Die Einführung der gesetzlichen Pflicht zur Bildung eines Prüfungsausschusses für Unternehmen von öffentlichem Interesse durch das FISG hat zudem zur Folge, dass die Empfehlung zur Bildung eines Prüfungsausschusses gestrichen werden soll.

Neu aufgenommen werden sollen für den Prüfungsausschuss folgende Empfehlungen, die Best Practices beschreiben sollen:

### • Überwachung der Abschlussprüfung / Rechnungslegung:

Der **Prüfungsausschuss** soll mit dem **Abschlussprüfer** Folgendes diskutieren:

- die Risikoeinschätzung,
- die Prüfungsstrategie und Prüfungsplanung sowie
- die Prüfungsergebnisse.

Der **Vorsitzende des Prüfungsausschusses** soll – sich regelmäßig mit dem **Finanzvorstand** und dem **Abschlussprüfer** über den **Fortgang der Prüfung** austauschen,

- an **Diskussionen zwischen Management und Abschlussprüfer über kritische Prüfungssachverhalte teilnehmen** und
- dem **Ausschuss** hierüber **berichten**.

### • Prüfung des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems<sup>6</sup> sowie des internen Revisionssystems

Der Prüfungsausschuss soll sich außerdem davon überzeugen, dass die Angemessenheit und Wirksamkeit der verschiedenen Elemente des eingerichteten **internen Kontrollsystems und Risikomanagementsystems<sup>7</sup> intern geprüft** werden, und **externe Prüfungen auch des internen Revisionssystems** veranlassen. →

<sup>3</sup> Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, Begründung der am 21. Januar 2022 vorgeschlagenen Änderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex, online abrufbar unter <https://www.dcgk.de/de/konsultationen/aktuelle-konsultationen.html>

<sup>4</sup> Die beiden erstgenannten Aufgaben könnten sich laut Begründung zum Kodextentwurf für einen Nachhaltigkeitsausschuss eignen.

<sup>5</sup> Die letztgenannte Aufgabe fällt laut Begründung zum DCGK regelmäßig in den Verantwortungsbereich des Prüfungsausschusses.

<sup>6</sup> Dieses umfasst nach Auffassung der Regierungskommission auch das Compliance-Management-System.

<sup>7</sup> Einschließlich Compliance-Management-System

## Übersicht über wesentliche vorgeschlagene Änderungen [Fortsetzung]

### Expertise im Aufsichtsrat/Prüfungsausschuss

Das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats soll auch **Expertise zu den für das Unternehmen bedeutsamen Nachhaltigkeitsfragen** umfassen. Laut Begründung zum Kodexentwurf soll diese unabhängig von der für den Prüfungsausschuss empfohlenen Sachkunde für die Nachhaltigkeitsberichterstattung und deren Prüfung sein.

Ein **Finanzexperte im Bereich der Rechnungslegung**<sup>8</sup> soll in Zukunft auch über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung der **Nachhaltigkeitsberichterstattung** verfügen. Er muss nicht mehr gleichzeitig mit der Abschlussprüfung vertraut sein.<sup>9</sup> Ein **Finanzexperte im Bereich der Abschlussprüfung**<sup>10</sup> soll über besondere Kenntnisse und Erfahrungen der Abschlussprüfung **einschließlich der Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung** verfügen. Mit der Formulierung »**Kenntnisse und Erfahrungen**« würde der DCGK laut der Begründung zum Kodexentwurf über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehen, wonach der Sachverstand auch durch eine entsprechende Weiterbildung erworben werden könne. In der **Erklärung zur Unternehmensführung** soll der Aufsichtsrat nähere Angaben zu den besonderen Kenntnissen und Erfahrungen der betreffenden Mitglieder des Prüfungsausschusses auf den genannten Gebieten machen.

**Prüfungsausschussvorsitzender** soll ein Finanzexperte sein. Es bleibt dabei, dass der Prüfungsausschussvorsitzende unabhängig und nicht gleichzeitig Aufsichtsratsvorsitzender sein soll.

### Sitzungen des Prüfungsausschusses

Der Prüfungsausschuss soll **regelmäßig mit dem Abschlussprüfer auch ohne den Vorstand** tagen.<sup>11</sup>

### Unternehmerische Kontrollsysteme

Empfohlen werden soll, dass das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem auf **finanzielle und nachhaltigkeitsbezogene Belange** ausgerichtet sein soll. Dies soll laut Kodexentwurf die Prozesse und Systeme zur Erfassung und Verarbeitung nachhaltigkeitsbezogener Daten einschließen.

Im **Lagebericht** sollen künftig die wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems<sup>12</sup> beschrieben und zur Angemessenheit und Wirksamkeit dieser Systeme Stellung genommen werden.<sup>13</sup> Laut Begründung der Regierungskommission zum Kodexentwurf soll die Stellungnahme zur Angemessenheit und Wirksamkeit sich regelmäßig darauf beziehen, worin die interne Überwachung und ggf. externe Prüfung der Systeme bestanden haben.

### Anpassungen an gesetzliche Änderungen

Einzelne Kodexbestimmungen wurden zudem an die gesetzlichen Neuerungen durch das FISG und das Zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II) angepasst. ←

<sup>8</sup> Vgl. § 107 Abs. 4 i.V.m. § 100 Abs. 5 AktG

<sup>9</sup> Er soll weiterhin auch über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und interner Kontroll- und Risikomanagementsysteme verfügen.

<sup>10</sup> Vgl. Fn. 8

<sup>11</sup> Um die vertrauliche Kommunikation zwischen dem Aufsichtsrat und dem Abschlussprüfer zu stärken, wurde durch das FISG bereits klar gestellt, dass der Vorstand dann nicht an Sitzungen des Aufsichtsrats oder eines Ausschusses teilnimmt, wenn sich der Aufsichtsrat bzw. Ausschuss mit dem Abschlussprüfer über dessen Prüfung austauschen will, es sei denn, der Aufsichtsrat bzw. Ausschuss sieht die Teilnahme des Vorstands für erforderlich an (§ 109 Abs. 1 S. 3 AktG). Der DCGK empfiehlt bereits, dass der Aufsichtsrat regelmäßig ohne den Vorstand tagen soll.

<sup>12</sup> Vgl. Fn. 6

<sup>13</sup> Gesetzlich sind kapitalmarktorientierte Gesellschaften bereits verpflichtet, im Lagebericht wesentliche Merkmale des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess zu beschreiben (§ 289 Abs. 4 HGB).



# Virtuelle Hauptversammlung – Referentenentwurf vorgelegt

Autorin: **Dr. Astrid Gundel**

Am 10.2.2022 hat das Bundesjustizministerium den Referentenentwurf für ein Gesetz zur virtuellen Hauptversammlung vorgelegt.<sup>1</sup>

Es soll rein virtuelle Hauptversammlungen in Aktiengesellschaften, KGaAs, Europäischen Aktiengesellschaften (SEs) und VVaGs auch nach der Coronapandemie dauerhaft ermöglichen. Damit stehen Unternehmen in Zukunft zwei Möglichkeiten zur Abhaltung von Hauptversammlungen zur Verfügung:

- die Präsenzveranstaltung, die durch elektronische Teilnahme eines Teils der Aktionäre auch als hybride Versammlung abgehalten werden kann, und
- die rein virtuelle Hauptversammlung.

## Übersicht über wesentliche vorgeschlagene Änderungen

Im Folgenden werden die wichtigsten Neuerungen des Entwurfs zusammengefasst:

### I. Satzungsregelung erforderlich

Gesetzliche Grundform der Hauptversammlung bleibt weiterhin die Präsenzversammlung. Die Abhaltung virtueller Hauptversammlungen soll nur dann möglich sein, wenn dies in der Satzung der Gesellschaft vorgesehen ist. Dabei kann die Satzung – für maximal fünf Jahre – die Abhaltung virtueller Veranstaltungen selbst festlegen oder den Vorstand hierzu ermächtigen. Die Befristung soll dafür sorgen, dass die Entscheidung über das virtuelle Format in regelmäßigen Abständen erneut legitimiert wird.

### II. Aktionärsrechte

Der Gesetzentwurf gibt einen Mindeststandard vor, der im Hinblick auf die Aktionärsrechte zu wahren ist. Intensivere Beteiligungsmöglichkeiten im Vorfeld der Hauptversammlung sollen deren Einschränkung während der Versammlung kompensieren. Hierdurch soll die Versammlung auch entzerrt werden.

#### 1. Übertragung der Versammlung

Die gesamte Versammlung ist in Bild und Ton zu übertragen. Die Aktionäre müssen dabei in der Versammlung nicht sichtbar sein.

#### 2. Ausübung aller Rechte über elektronische Kommunikation

Die Ausübung aller Aktionärsrechte im Vorfeld und während der Versammlung muss im Wege der elektronischen Kommunikation möglich sein. Hierunter fallen das Stimmrecht, das Antragsrecht, das Auskunftsrecht, das Rederecht und die Möglichkeit zur Widerspruchseinlegung. —————→

<sup>1</sup> Referentenentwurf des Gesetzes zur Einführung virtueller Hauptversammlungen von Aktiengesellschaften, online abrufbar unter [https://www.bmj.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/Dokumente/RefE\\_virtuelle\\_Hauptversammlung.pdf?sessionid=EF35B4427C608A514AD2266A7102BF88.1\\_cid289?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmj.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/Dokumente/RefE_virtuelle_Hauptversammlung.pdf?sessionid=EF35B4427C608A514AD2266A7102BF88.1_cid289?__blob=publicationFile&v=3)

## Übersicht über wesentliche vorgeschlagene Änderungen [Fortsetzung]

Dabei ist eine Zwei-Wege-Direktverbindung nur im Rahmen des Rederechts vorgeschrieben; hierdurch soll das Element der Debatte in der Hauptversammlung gestärkt werden (siehe unten unter 6.). Die Stimmabgabe muss nicht nur im Wege der elektronischen Kommunikation (namentlich elektronische Teilnahme<sup>2</sup> oder elektronische Briefwahl), sondern auch über Vollmachtserteilung möglich sein.<sup>3</sup>

### 3. Anträge von Aktionären

Anträge, die keine Gegenanträge sind, müssen in der Versammlung im Wege elektronischer Kommunikation gestellt werden können.

### 4. Gegenanträge von Aktionären

Gegenanträge<sup>4</sup> können nur noch vor der Hauptversammlung gestellt werden. Das bislang geltende zweistufige Verfahren, wonach der Gegenantrag zwingend in der Hauptversammlung gestellt werden musste, soll aufgegeben werden. Gegenanträge gelten dann als gestellt, wenn sie – nachdem der Aktionär sie an die Gesellschaft gesandt hat – den Aktionären durch die Gesellschaft zugänglich gemacht wurden. Ab dem Zeitpunkt der Zugänglichmachung soll dann auch über sie abgestimmt werden können. Ad-hoc-Gegenanträge in der Versammlung selbst sollen nicht mehr möglich sein. Die Gesellschaft kann allerdings in der Einberufung vorsehen, dass auch Gegenanträge in der Versammlung selbst gestellt werden dürfen.

### 5. Auskunftsrecht

Den Aktionären muss über elektronische Kommunikation ein vollwertiges Auskunftsrecht eingeräumt werden, das dem Fragerecht des § 131 AktG inhaltlich entspricht. Der Vorstand kann bestimmen, dass Fragen bis spätestens vier Tage<sup>5</sup> vor der Versammlung eingereicht werden müssen. Während der Versammlung besteht ein Recht auf Nachfrage. Allerdings genießen in der Versammlung nur diejenigen Aktionäre ein Nachfragerecht, die vorher fristgemäß eine Frage eingereicht hatten. Der Umfang der Fragen soll in der Einberufung angemessen beschränkt werden können.

Fristgerecht eingereichte Fragen müssen von der Gesellschaft vor der Versammlung für alle Aktionäre zugänglich gemacht werden. Börsennotierte Gesellschaften müssen diese auf ihrer Internetseite veröffentlichen.

### 6. Stellungnahmen und Rederecht

Stellungnahmen sollen an die Gesellschaft vor der Versammlung im Wege elektronischer Kommunikation bis spätestens vier Tage<sup>6</sup> vor der Versammlung übermittelt werden können. Der Umfang der Stellungnahmen kann in der Einberufung beschränkt werden. Die Stellungnahmen müssen allen Aktionären zugänglich gemacht werden. Börsennotierte Gesellschaften müssen diese ebenfalls auf ihrer Internetseite veröffentlichen.

Während der Versammlung muss den Aktionären eine Redemöglichkeit im Wege der Videokommunikation ermöglicht werden. Dabei kann die Gesellschaft in der Einberufung einen angemessenen Gesamtzeitraum für die Beiträge aller Aktionäre und eine angemessene Anzahl der zuzulassenden Redebeiträge festlegen. Voraussetzung für einen Redebeitrag ist, dass der Aktionär diesen bis spätestens vier Tage<sup>7</sup> vor der Versammlung bei der Gesellschaft angemeldet hat. Ist die Anzahl der Redebeiträge beschränkt, so entscheidet die zeitliche Reihenfolge der Anmeldungen der Redebeiträge darüber, welcher Redebeitrag zugelassen wird.

### 7. Übermittlung des Vorstandsberichts

Wie bereits von einigen Gesellschaften 2020/2021 auf freiwilliger Basis praktiziert, muss zur Verbesserung der Transparenz der Vorstandsbericht oder dessen wesentlicher Inhalt spätestens sechs Tage<sup>8</sup> vor der Versammlung den Aktionären zugänglich gemacht werden. Die geplante Neuregelung steht im Zusammenhang mit dem vorverlagerten Auskunfts- und Rederecht.

### 8. Widerspruchsrecht

Den Aktionären muss ein Widerspruchsrecht eingeräumt werden. Der Widerspruch ist Voraussetzung für die Anfechtung von Hauptversammlungsbeschlüssen. Er muss während der Versammlung im Wege elektronischer Kommunikation eingelegt werden.

<sup>2</sup> Der Referentenentwurf sieht kein Recht auf elektronische Teilnahme nach § 118 Abs. 1 S. 2 AktG im Wege der Zwei-Wege-Verbindung vor; die Gesellschaft kann eine solche Teilnahme aber ermöglichen. Da in der rein virtuellen Versammlung ohnehin alle Mitwirkungsrechte elektronisch ausgeübt werden können (gemäß § 118a Abs. 1 AktG-E), besteht für eine »elektronische Teilnahme« i. S. d. § 118 Abs. 1 S. 2 AktG kein zwingendes Bedürfnis.

<sup>3</sup> Hierfür sollen die allgemeinen Regelungen der §§ 134 Abs. 3, 135 AktG gelten.

<sup>4</sup> Vgl. § 126 AktG

<sup>5</sup> Tag der Versammlung ist nicht mitzurechnen, § 121 Abs. 7 S. 1 AktG

<sup>6</sup> Vgl. Fn. 5

<sup>7</sup> Vgl. Fn. 5

<sup>8</sup> Vgl. Fn. 5





Dr. Astrid Gundel ist  
Senior Managerin im  
Audit Committee Institute e.V.

### III. Physische Anwesenheit vor Ort

Die Mitglieder des Vorstands und der Versammlungsleiter müssen am Ort der Versammlung anwesend sein. Für die Mitglieder des Aufsichtsrats soll dies auch gelten; sie sollen aber – wie auch bei Präsenzveranstaltungen – die Möglichkeit haben, im Wege der Bild- und Tonübertragung an einem anderen Ort teilzunehmen, sofern die Satzung dies erlaubt. Der Abschlussprüfer muss – wie auch bei Präsenzveranstaltungen – dann vor Ort anwesend sein, wenn ausnahmsweise die Hauptversammlung über die Feststellung des Jahresabschlusses entscheidet. Der Stimmrechtsvertreter nach § 134 Abs. 3 S. 5 AktG soll vor Ort teilnehmen können. Soweit gesetzlich eine notarielle Niederschrift erforderlich ist (§ 130 AktG), muss auch der Notar persönlich anwesend sein.

### IV. Teilnehmersverzeichnis

Alle Aktionäre und Aktionärsvertreter, die an der Versammlung durch elektronische Zuschaltung teilnehmen, müssen künftig in das Verzeichnis aufgenommen werden.

### V. Anfechtung

Um die Gesellschaft zu schützen, sollen die Anfechtungsmöglichkeiten – wie auch für die Präsenzveranstaltung – bei technischen Störungen begrenzt werden. Eine Anfechtung ist hier nur möglich, wenn der Gesellschaft Vorsatz oder grobe Fahrlässigkeit vorzuwerfen ist.

### VI. Übergangsregelung

Virtuelle Hauptversammlungen, die bis zum 31.8.2023 einberufen werden, benötigen keine Satzungsgrundlage. Bis dahin ist es ausreichend, dass der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats über die Abhaltung einer virtuellen Versammlung entscheidet. ←

### KURZMELDUNG

## EU will Frauenanteil im Vorstand und Aufsichtsrat erhöhen

Der Rat der EU hat Mitte März 2022 eine Einigung über den Richtlinienentwurf der EU-Kommission zur Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat<sup>1</sup> erzielt. Der Richtlinienentwurf stammt noch aus dem Jahr 2012 und wurde bis vor Kurzem im Rat u.a. von Deutschland blockiert. Er strebt für große börsennotierte Unternehmen eine Geschlechterquote für den Aufsichtsrat von mindestens 40 Prozent an. Gemäß der Ratseinkunft soll dieses Ziel bis spätestens 2027 erfüllt werden müssen. Alternativ sollen die EU-Mitgliedstaaten auch festlegen können, dass Vorstand und Aufsichtsrat zusammen eine Quote von mindestens 33 Prozent erreichen müssen.

Weitere Informationen unter <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/03/14/les-etats-membres-arretent-leur-position-sur-une-directive-europeenne-visant-a-renforcer-l-egalite-entre-les-femmes-et-les-hommes-dans-les-conseils-d-administration/> ←

<sup>1</sup> Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern unter den nicht geschäftsführenden Direktoren/Aufsichtsratsmitgliedern börsennotierter Gesellschaften und über damit zusammenhängende Maßnahmen vom 14.11.2012, COM(2012), 614 final



Zusammengestellt von Dr. Astrid Gundel



# Der föderale europäische Bundesstaat als Zukunft der Europäischen Union?

Autor: **Prof. Dr. Markus Ludwigs**

## Entwicklungslinien der Diskussion

Die Frage der Finalität des Integrationsprozesses begleitet die heutige Europäische Union (EU) seit Gründung der Europäischen Gemeinschaften durch die Verträge von Paris (1951) und Rom (1957). Besondere Inspirationskraft entfaltete die Züricher Rede *Winston Churchills* vom 19.9.1946, in der dieser eine »Neuschöpfung der europäischen Völkerfamilie« durch Gründung einer »Art Vereinigte Staaten von Europa« beschwor.<sup>1</sup> Wenngleich *Churchill* hiermit weder eine Beteiligung Großbritanniens, das er fest im *Commonwealth* verankert sah, noch die Etablierung einer bundesstaatlichen Verfassung verband,<sup>2</sup> wurde der Begriff doch häufig mit der Etablierung eines europäischen Bundesstaates gleichgesetzt.<sup>3</sup> Die Begrenztheit des politischen Einigungswillens kam freilich schon in der Ablehnung einer Europäischen Verteidigungsgemeinschaft (EVG) durch die französische Nationalversammlung und dem damit verbundenen Scheitern der Europäischen Politischen Gemeinschaft (EPG) im Jahr 1954 zum Ausdruck.<sup>4</sup> Nichtsdestotrotz qualifizierte *Walter Hallstein*, erster Präsident der EWG-Kommission von 1958 bis 1967, das mit den Gemeinschaften geschaffene Gebilde als »unvollendeten Bundesstaat«, dessen Rechtsordnung den »elementaren Grundsätzen einer freiheitlich-demokratischen Verfassung« entspreche.<sup>5</sup> Dabei nahm er eine Abgrenzung zum gaullistischen »Europa der Vaterländer« vor und hielt unter Berufung auf *Churchills* Züricher Rede sowie die *Schuman*-Erklärung von 1950 (mit der Idee einer »europäischen Föderation«)<sup>6</sup> am »europäischen Bundes-

staat« als »Endziel« fest.<sup>7</sup> In der Folgezeit mangelte es zwar nicht an Erklärungsversuchen zur juristischen Einordnung der einem intergouvernementalen Staatenbund längst entwachsenen Gemeinschaften.<sup>8</sup> Diese Ansätze reichen von der nüchtern-technischen Qualifizierung als »Zweckverbände funktioneller Integration«<sup>9</sup> über die vom Bundesverfassungsgericht (BVerfG) propagierte Vorstellung eines souveränitätswahrenden »Staatenverbundes«<sup>10</sup> bis hin zur Verschmelzung der europäischen Verträge mit den nationalen Verfassungen zu einem »Verfassungsverbund«<sup>11</sup>. Bei alledem bestand aber weithin Einigkeit, dass die EU weder einen Bundesstaat darstelle noch dessen Konstituierung überhaupt anstrebe.<sup>12</sup>



1 Originaltext und dt. Übersetzung abrufbar unter <https://www.churchill-in-zurich.ch> (letzter Abruf: 14.3.2022)

2 Für eine Analyse der Rede z. B. M. Seidel, *Winston Churchills »Europäische Staatenorganisation« – europäische Föderation oder Konföderation?*, abrufbar unter <https://www.federalists.eu> (letzter Abruf: 14.3.2022)

3 Darauf hinweisend Deutscher Bundestag/Wissenschaftliche Dienste, Sachstand: Vereinigte Staaten von Europa? Verfassungsrechtliche Beurteilung eines europäischen Bundesstaates, WD 3 – 3000 – 263/17, 2018, S. 3

4 Näher F. Schorkopf, *Der Europäische Weg*, 3. Aufl. 2020, S. 11 f.

5 W. Hallstein, *Der unvollendete Bundesstaat – Europäische Erfahrungen und Erkenntnisse*, 1969, S. 38 (zur EVG)

6 Abrufbar unter <https://www.robert-schuman.eu> (letzter Abruf: 14.3.2022)

7 W. Hallstein (Fn. 5), S. 252

8 Überblick bei C. Calliess, in: ders./M. Ruffert (Hrsg.), *EUV/AEUV*, 6. Aufl. 2022, Art. 1 Rn. 27 ff.; W. Kahl, JöR N. F. 45 (1997), S. 11 (17 f.)

9 H. P. Ipsen, *Europäisches Gemeinschaftsrecht*, 1972, S. 196 ff.

10 Grdl. BVerfGE 89, 155 (insbesondere LS 2 und 8, 181 ff.) – Maastricht; zuvor schon P. Kirchhof, in: J. Isensee/P. Kirchhof (Hrsg.), *Handbuch des Staatsrechts*, Bd. VII, 1992, § 183 Rn. 50 ff.

11 I. Pernice, in: C. Calliess (Hrsg.), *Verfassungswandel im europäischen Staaten- und Verfassungsverbund*, 2007, S. 61 ff.

12 Deutlich BVerfGE 89, 155 (188) – Maastricht; zu in jüngerer Zeit erfolgten (häufig unklaren) Bezugnahmen auf das Ziel der »Vereinigten Staaten von Europa« im politischen Raum vgl. Deutscher Bundestag/Wissenschaftliche Dienste (Fn. 3), S. 3

**Prof. Dr. Markus Ludwigs** ist Inhaber des Lehrstuhls für Öffentliches Recht und Europarecht an der Universität Würzburg. Seine Forschungsschwerpunkte decken neben dem Deutschen und Europäischen Verwaltungsrecht auch das Europäische Wirtschaftsrecht sowie das Energie- und Klimaschutzrecht ab. Aktuelle Veröffentlichungen umfassen die (Co-)Herausgeberschaften des auf zwölf Bände angelegten »Handbuch des Verwaltungsrechts« (Bd. I und II zu den Grundstrukturen des deutschen, europäischen und internationalen Verwaltungsrechts, 2021, mit W. Kahl), des Berliner Kommentars zum Energierecht (Bd. 3 zum Energieumweltrecht, Energieeffizienzrecht und Energieanlagenrecht, 5. Aufl. 2022), des zweibändigen »Handbuch des EU-Wirtschaftsrechts« sowie des Münchener Kommentars zum Wettbewerbsrecht (Bd. 5 zum Beihilfenrecht, 4. Aufl. 2022, mit F. J. Säcker und U. Karpenstein), jeweils mit eigenen Beiträgen.



## Plädoyer im Koalitionsvertrag

Umso mehr überrascht es, dass der am 24.11.2021 von SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP vorgestellte Koalitionsvertrag »Mehr Fortschritt wagen«<sup>13</sup> die Finalität der EU wieder auf die politische Agenda setzt. Im Abschnitt zur »Zukunft der Europäischen Union«<sup>14</sup> plädieren die Parteien für einen aus der »Konferenz zur Zukunft Europas« resultierenden »verfassungsgebenden Konvent«, der zu einem »föderalen europäischen Bundesstaat« führt. Dieser soll »dezentral auch nach den Grundsätzen der Subsidiarität und Verhältnismäßigkeit«<sup>15</sup> organisiert sein und die Grundrechtecharta (GRCh)<sup>16</sup> zur Grundlage haben. Angestrebt werden u. a. eine Stärkung des Europäischen Parlaments und der supranationalen Gemeinschaftsmethode, ein einheitliches europäisches Wahlrecht mit teils transnationalen Listen und verbindlichem Spitzenkandidatensystem, die gesteigerte Transparenz der Arbeit im Rat, eine erhöhte strategische Souveränität Europas (u. a. bei der Energieversorgung) sowie ein nachhaltiger Fortschritt.<sup>17</sup>



## Bestandsschutz souveräner Staatlichkeit

Bei einer Würdigung dieser Passagen muss zwischen rechtlicher und politischer Betrachtung unterschieden werden. In verfassungsrechtlicher Perspektive ist zu erkennen, dass der Integration durch die Ewigkeitsgarantie des Art. 79 Abs. 3 GG bestimmte Grenzen gesetzt werden.<sup>18</sup> Das BVerfG leitete hieraus in seinen Urteilen zu den Verträgen von Maastricht (1993) und Lissabon (2009) einen regelrechten Bestandsschutz für die souveräne Staatlichkeit der Bundesrepublik Deutschland ab.<sup>19</sup> Dahinter steht die Vorstellung, dass demokratische Legitimation primär von den Staatsvölkern über die nationalen Parlamente vermittelt wird. Eine Ausdehnung von Aufgaben und Befugnissen der EU ist nur im Einklang mit dem demokratischen Prinzip möglich. Dem Deutschen Bundestag müssen »Aufgaben und Befugnisse von substantiellem Gewicht« verbleiben.<sup>20</sup>

Wurde die Verfassungskonformität der Mitgliedschaft in einem europäischen Bundesstaat im Maastricht-Urteil noch offengelassen,<sup>21</sup> bezog der Zweite Senat im Lissabon-Urteil klarer Position. Danach ermächtigt das Grundgesetz die für die Bundesrepublik Deutschland handelnden Organe nicht dazu, »durch einen Eintritt in einen Bundesstaat das Selbstbestimmungsrecht des Deutschen Volkes [...] aufzugeben«. Dieser Schritt soll aufgrund der »unwiderruflichen Souveränitätsübertragung auf ein neues Legitimationssubjekt« vielmehr »allein dem unmittelbar erklärten Willen des Deutschen Volkes vorbehalten [sein]«. <sup>22</sup> →

<sup>13</sup> Abrufbar unter <https://www.bundesregierung.de> (letzter Abruf: 14.3.2022)

<sup>14</sup> Koalitionsvertrag (Fn. 13), S. 131 f. (dort auch die nachfolgenden wörtlichen Zitate)

<sup>15</sup> Konsequenterweise unerwähnt bleibt das für die mangelnde Kompetenz-Kompetenz der EU verantwortliche Prinzip der begrenzten Einzelermächtigung.

<sup>16</sup> Soweit an späterer Stelle (S. 132) des Koalitionsvertrags (Fn. 13) dafür plädiert wird, dass die Rechte aus der GRCh künftig auch bei einem Handeln der Mitgliedstaaten im Anwendungsbereich ihres nationalen Rechts vor dem EuGH einklagbar sein sollen, käme dies einer »rechtlichen Revolution« gleich, für die es an den geforderten verfassungs- und vertragsändernden Mehrheiten fehlen dürfte (F. C. Mayer, taz vom 8./9.1.2022, S. 15).

<sup>17</sup> Koalitionsvertrag (Fn. 13), S. 132

<sup>18</sup> Knappe Zusammenfassung bei Deutscher Bundestag/Wissenschaftliche Dienste (Fn. 3), S. 4

<sup>19</sup> Deutlich BVerfGE 89, 155 (186, 188 ff.) – Maastricht; 123, 267 (344) – Lissabon

<sup>20</sup> BVerfGE 89, 155 (LS 4, 186, 207) – Maastricht; 123, 267 (356) – Lissabon

<sup>21</sup> BVerfGE 89, 155 (189) – Maastricht

<sup>22</sup> BVerfGE 123, 267 (347 f.) – Lissabon (dort auch das wörtliche Zitat im Satz zuvor)



## Artikel 146 GG als Wegweiser?

Zu den Folgeproblemen dieser Judikatur zählt neben den Konsequenzen für die (bisweilen an eine Staatlichkeit der EU geknüpfte) Verfassungsqualität der europäischen Verträge<sup>23</sup> insbesondere die Frage, ob überhaupt ein grundgesetzkonformer Weg existiert, auf dem die Bundesrepublik als nicht souveräner Gliedstaat in einem europäischen Bundesstaat aufgehen könnte. Den einzigen Anknüpfungspunkt hierfür bildet Art. 146 GG. Danach verliert das Grundgesetz seine Gültigkeit an dem Tage, »an dem eine Verfassung in Kraft tritt, die von dem deutschen Volke in freier Entscheidung beschlossen worden ist«. Umstritten ist allerdings, ob ein Vorgehen nach Art. 146 GG durch Art. 79 Abs. 3 GG beschränkt wird.<sup>24</sup> Wollte man dies bejahen, würde sich die Eingliederung Deutschlands in einen europäischen Bundesstaat als grundgesetzwidriger, revolutionärer Akt darstellen.<sup>25</sup> Setzt man Art. 79 Abs. 3 und Art. 146 GG zueinander in Beziehung, wird indes deutlich, dass die Trennlinie beider Vorschriften zwischen verfasster Staatsgewalt und verfassungsgebender Gewalt verläuft.<sup>26</sup> Die Ewigkeitsgarantie zieht damit zwar den Gestaltungsmöglichkeiten des *pouvoir constitué* eine absolute Grenze, steht einer Totalrevision des Grundgesetzes durch den *pouvoir constituant* aber nicht entgegen. Eine Bindung auch des Verfassungsgebers an Art. 79 Abs. 3 GG hätte die Degenerierung von Art. 146 GG zu einer im besten Falle deklaratorischen, möglicherweise sogar verfassungswidrigen Vorschrift zur Folge.<sup>27</sup>

Lässt sich die Mitwirkung Deutschlands in einem Europäischen Bundesstaat damit grundsätzlich auf Basis von Art. 146 GG realisieren, bliebe das Verfahren zu klären. Hierzu bleibt Art. 146 GG auf die Aussage beschränkt, dass die Verfassungsablösung im Wege einer freien Entscheidung des deutschen Volkes erfolgen muss. Die damit gemeinte Volksabstimmung über eine neue Verfassung hat in einem geregelten Verfahren zu erfolgen, das im Wege der Verfassungsänderung gemäß Art. 79 Abs. 1 und 2 GG vorab festzulegen ist.<sup>28</sup>

23 Zum klassisch staatszentrierten Verfassungsbegriff M. Kotzur, in: W. Kahl/M. Ludwigs (Hrsg.), Handbuch des Verwaltungsrechts, Bd. III, 2022, § 58 Rn. 13 f.

24 Offenlassend BVerfGE 144, 20 Rn. 518

25 Einordnend C. Hillgruber, in: V. Epping/C. Hillgruber (Hrsg.), BeckOK Grundgesetz, 50. Ed. 2022, Art. 146 Rn. 6 ff., 11

26 P. M. Huber, in: M. Sachs (Hrsg.), GG, 9. Aufl. 2021, Art. 146 Rn. 7 ff.; anders S. Haack, Verlust der Staatlichkeit, 2007, S. 443 ff.

27 P. M. Huber, in: M. Sachs (Hrsg.), GG, 9. Aufl. 2021, Art. 146 Rn. 9, 16; für eine Einordnung von Art. 146 GG als verfassungswidriges Verfassungsrecht B. Kempen, NJW 1991, S. 964 (966 f.)

28 H. D. Jarass, in: ders./B. Pieroth, GG, 16. Aufl. 2020, Art. 146 Rn. 3 f. m. w. N.; zum Alternativmodell einer verfassungsgebenden Nationalversammlung H. Dreier, in: ders. (Hrsg.), GG, Bd. 3, 3. Aufl. 2018, Art. 146 Rn. 52

## Europapolitisches Signal und die »Kunst des Möglichen«

Dass den Parteien des Koalitionsvertrags die beträchtlichen rechtlichen Hürden auf dem Weg zu einem (wie auch immer ausgestalteten) Europäischen Bundesstaat bewusst gewesen sind, darf getrost bezweifelt werden. Fragwürdig erscheinen auch die Erfolgchancen der Ratifikation einer entsprechenden Vertragsänderung durch alle Mitgliedstaaten (vgl. Art. 48 Abs. 4 UAbs. 2 EUV). Diese Bewertung vermag jedoch nichts daran zu ändern, dass vom Koalitionsvertrag ein starkes europapolitisches Signal für eine immer engere Union der Völker Europas ausgeht. Dies erscheint umso bedeutender, als sich der Integrationsprozess seit mehreren Jahren in einer Polykrise befindet, die neben »Euro-«, »Flüchtlings-«, »Klima-« und »Corona-krise« auch durch den »Brexit« sowie die zunehmende Spaltung der Wertegemeinschaft befeuert wird.<sup>29</sup> Zuletzt haben der gegen das Gewaltverbot (Art. 2 Nr. 4 UN-Charta) verstoßende Angriff Russlands auf die Ukraine<sup>30</sup> und die konzertierte Reaktion auf europäischer Ebene (samt erstmaliger Aktivierung der sog. Massenzustrom-Richtlinie<sup>31</sup>) den Wert einer handlungsfähigen EU nachdrücklich vor Augen geführt.

Selbst wenn sich der europäische Bundesstaat letztlich als realitätsferne Utopie erweist,<sup>32</sup> findet in seiner Adressierung durch den Koalitionsvertrag immerhin das auch an zahlreichen weiteren Stellen<sup>33</sup> aufscheinende Bekenntnis zur EU und zum Europarecht prägnanten Ausdruck. Für die konkrete Umsetzung des Vorhabens gilt dann als praktische Philosophie ohnehin der *Otto von Bismarck* zugeschriebene Ausspruch von der Politik als »Kunst des Möglichen«.<sup>34</sup>



29 Exemplarisch M. Ludwigs/S. Schmah (Hrsg.), Die EU zwischen Niedergang und Neugründung – Wege aus der Polykrise, 2020

30 Vgl. die am 2.3.2022 verabschiedete Resolution ES-11/1 der UN-Generalversammlung, abrufbar unter <https://undocs.org/> (letzter Abruf: 14.3.2022)

31 Durchführungsbeschluss (EU) 2022/382 des Rates vom 4.3.2022 zur Feststellung des Bestehens eines Massenzustroms von Vertriebenen aus der Ukraine im Sinne des Art. 5 der RL 2001/55/EG und zur Einführung eines vorübergehenden Schutzes, ABl. L 71/1

32 An der Ernsthaftigkeit zweifelnd F. C. Mayer, taz vom 8./9.1.2022, S. 15, der von »legal science fiction« spricht und ergänzend betont, dass es keine nicht föderalen Bundesstaaten gibt; zur gespaltenen Reaktion im EU-Ausland M. Müller, Symbolischer Paukenschlag, Journal für Internationale Politik und Gesellschaft (JPG) vom 16.12.2021, abrufbar unter <https://www.jpg-journal.de/> (letzter Abruf: 14.3.2022), mit Verweis u.a. auf kritische Stimmen der Ministerpräsidenten Polens und Ungarns.

33 Siehe z. B. das Ziel einer »souveräne[n] EU als starker Akteur« (unter Preisgabe der Einstimmigkeitsregel im EU-Ministerrat) in der Außen- und Sicherheitspolitik (S. 135 des Koalitionsvertrags [Fn. 13]) sowie die vielfältigen Bezugnahmen auf unionsrechtliche Vorgaben (prägnant etwa S. 59 ebend.: »Für energiepolitische Projekte [...] gilt das europäische Energierecht.«)

34 Näher K. Palonen, Politik als parlamentarischer Begriff, 2021, S. 176 ff.; W. Schäuble, FAZ.NET vom 7.4.2015





**Dr. Andreas Ball, RA/StB**, ist Partner im Bereich International Tax der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Mitglied verschiedener Arbeitskreise zur Digitalisierung, u. a. auch der KPMG-Fokusgruppe BEPS 2.0 & Digitale Geschäftsmodelle. Er berät größere Konzerne u. a. bei der (steuerlichen) Gestaltung digitaler Geschäftsmodelle vor allem im internationalen Kontext. Dabei spielen zunehmend auch Digitalsteuern und BEPS 2.0 eine wesentliche Rolle.



**Claus Jochimsen**, Partner der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Leiter International Corporate Tax

# Das weltweite Steuerrecht im Wandel – Umsetzung einer globalen Mindestbesteuerung ab Januar 2023

Autoren: **Dr. Andreas Ball, RA / StB**, und **Claus Jochimsen**



Mit der neuen Weltsteuerordnung unter dem Titel BEPS 2.0 (Anti-Base Erosion and Profit Shifting) versucht die internationale Staatengemeinschaft von 141 Staaten, im Inclusive Framework der OECD organisiert, Steuergerechtigkeit zu schaffen und den globalen Steuerwettbewerb der Staaten einzudämmen. Das BEPS 2.0-Projekt wurde dabei in zwei Säulen (genannt »Pillars«) durch die Blueprints im Oktober 2020 aufgeteilt. Pillar 1 zielt auf eine **Neuverteilung von Besteuerungsrechten an die Marktstaaten**<sup>1</sup> ab. Gewinne aus der Veräußerung von Produkten und Dienstleistungen sollen unabhängig vom Bestehen eines steuerlichen Anknüpfungspunkts im Marktstaat

besteuert werden. Pillar 2 hat die Entwicklung einer **effektiven globalen Mindestbesteuerung** zum Ziel. Nachdem die Umsetzung des BEPS 2.0-Projekts zwischenzeitlich infrage stand, hat die OECD am 20.12.2021 ihre detaillierten Global Anti-Base Erosion Model Rules (GloBE Rules) für Pillar 2 vorgelegt. Die EU-Kommission hat zwei Tage später einen konkreten Richtlinienentwurf veröffentlicht. Demnach soll Pillar 2 bis Ende 2022 in nationales Recht umgesetzt werden und ab Januar 2023 in Kraft treten. Dieser ambitionierte Zeitplan stellt die betroffenen Unternehmen vor enorme Herausforderungen. —————>

<sup>1</sup> Länder, in denen Unternehmen ihre Produkte verkaufen

## Anwendungsbereich: Branchen, Größe, Zeitpunkt

Nachdem das BEPS 2.0-Projekt zunächst nur Regelungen für die digitale Wirtschaft umfassen sollte, wurden diese mittlerweile auf die gesamte Wirtschaft ausgeweitet. Ausgenommen sind bei Pillar 1 lediglich regulierte Finanzdienstleistungen und die Rohstoffindustrie sowie bei Pillar 2 Erträge aus der internationalen Schifffahrt.

Die Einführung einer globalen Mindestbesteuerung (Pillar 2) soll die gleichmäßige Belastung von multinationalen Konzernen mit einem Jahresumsatz von mehr als 750 Mio. EUR sicherstellen. Der Fokus der OECD liegt dabei auf der Erhebung einer sog. Top-up Tax. Demgegenüber soll die Neuordnung der Besteuerungsrechte (Pillar 1) für Konzerne mit einem Umsatz von mehr als 20 Mrd. EUR und einer Umsatzrendite von mehr als 10 Prozent gelten.

Pillar 2 soll mit Wirkung für nach dem 31.12.2022 beginnende Wirtschaftsjahre in nationales Recht umgesetzt werden. Für Unternehmen mit einem Geschäftsjahr gleich dem Kalenderjahr bedeutet dies, dass sie bis zum 30.6.2025 (im Erstanwendungszeitraum) für das Geschäftsjahr 2023 eine GloBE-Informationserklärung für jede Gesellschaft abgeben und ggf. Steuern (Top-up Tax) zahlen müssen. Börsennotierte Konzerne müssen zudem bereits für den ersten Quartalsabschluss 2023 eine erste Berechnung der **Effective Tax Rate (ETR)** für die jeweiligen Gesellschaften in einem Land vornehmen. Die am 14.3.2022 erlassenen Kommentierungen der OECD sowie Musterbeispiele stellen hierfür einen wesentlichen Orientierungspunkt dar.

## Compliance-Anforderungen der globalen Mindestbesteuerung

In einem ersten Schritt müssen Unternehmen für jedes Land, in dem sie vertreten sind, eine ETR berechnen, um zu überprüfen, ob der Mindeststeuersatz von 15 Prozent erreicht wird. Die ETR weicht hierbei vom nominellen Steuersatz des jeweiligen Landes ab, da sich der effektive Steuersatz unternehmensindividuell mit einer Vielzahl von Anpassungen berechnet:

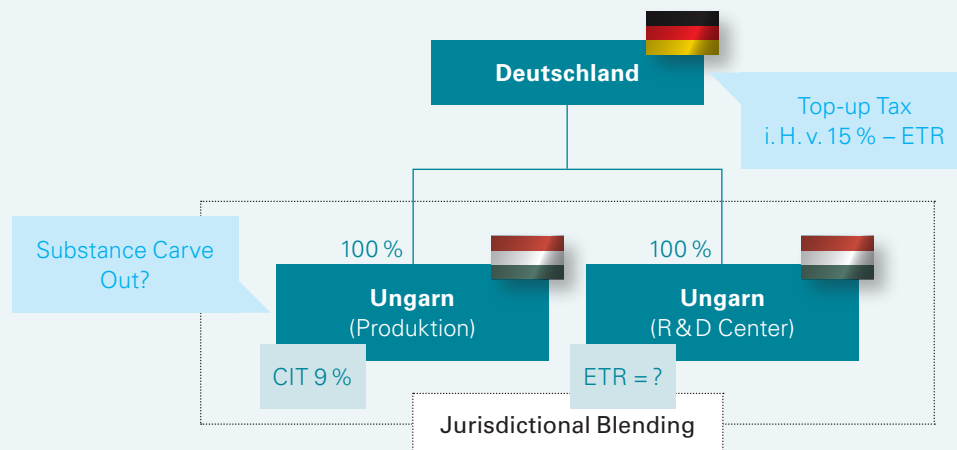
$$\text{Effektiver Steuersatz (ETR) je Land} = \frac{\text{Covered Taxes}}{\text{GloBE Income}} < \text{Mindeststeuersatz von 15 Prozent?}$$

↑  
adjustierter Steueraufwand  
(inklusive latenter Steuern)  
des laufenden Jahres

↑  
adjustiertes handelsrechtliches Ergebnis

Für die Berechnung des GloBE Income auf Einzelgesellschaftsebene ist grundsätzlich das für die Konsolidierung herangezogene handelsrechtliche Ergebnis (sog. HB-II-Ergebnis) relevant; allerdings sind bereits in Bezug auf diesen Ausgang zahlreiche Anpassungen notwendig, um die richtige Ausgangsgröße zu ermitteln. Zusätzlich müssen umfangreiche GloBE-Regel spezifische Anpassungen vorgenommen werden, z. B. für bestimmte Dividenden, Pensionsaufwendungen, Fremdwährungsgewinne oder -verluste, nicht anerkannte Aufwendungen für Geldbußen und Strafen und zur Bereinigung von Tax Incentives. Zudem sind bestimmte konzerninterne Transaktionen nach dem

## Was muss eine Konzern-Steuerabteilung z. B. bei der Ermittlung der ETR für den Standort Ungarn beachten?



Arm's length-Prinzip neu zu bewerten und zahlreiche Wahlrechte im Hinblick auf das GloBE Income auszuüben. Bei den Covered Taxes sind sowohl laufende als auch latente Steuern zu berücksichtigen – auch hier sind spezifische Wahlrechte auszuüben. Durch diese zahlreichen Anpassungen bei der ETR-Berechnung ist eine deutliche Abweichung vom nominalen Steuersatz möglich. Konzerne können sich bei ihrer Compliance nicht nur auf Länder mit niedrigen Unternehmenssteuersätzen konzentrieren. Unternehmen können auch in Ländern mit einem höheren nominellen Steuersatz schnell unter die Mindestbesteuerung von 15 Prozent fallen.

Liegt eine ETR in einem Land unter der Mindeststeuer von 15 Prozent, ist eine Top-up Tax in Höhe der Differenz zu zahlen. Dabei gilt nicht wie üblich eine gesellschaftsbezogene, sondern länderspezifische Betrachtung (sog. Jurisdictional Blending). Bei personal- und/oder anlageintensiven Unternehmen verringert sich das einer Top-up Tax unterworfenen Einkommen um prozentuale Abschläge für Lohnsummen und Sachanlagen (sog. Carve Outs).

In den OECD Model Rules und der EU-Richtlinie neu aufgenommen wurde, dass Länder, in denen Unternehmen den Mindeststeuersatz nicht erreichen, eine eigene Top-up Tax erheben können (Qualified Domestic Minimum Top-up Tax – QDMTT). Es wird erwartet, dass Niedrigsteuerländer zur Sicherung ihres Steuersubstrats von dieser Möglichkeit Gebrauch machen werden. Andernfalls ist die Top-up Tax nach der Income Inclusion Rule (IIR) auf Ebene der obersten Konzerngesellschaft zu entrichten. Insoweit niedrig besteuertes Einkommen nach diesen beiden Regelungen nicht erfasst wird, sind weitere Besteuerungsmechanismen vorgesehen (Undertaxed Payment Rule – UTPR).

## Was ist jetzt zu tun?

In einem Pillar 2-Projekt sind die folgenden Überlegungen anzustellen:

1. Analyse der für Pillar 2 erforderlichen Steuerdaten im Konzernrechnungswesen – idealerweise im Rahmen eines Pilot-Projekts: Wo sind die Daten in der erforderlichen Granularität verfügbar?
2. Sicherstellung einer engen Zusammenarbeit zwischen Steuern und Accounting: Welche Anpassungen im Rechnungswesen sind erforderlich?
3. Aufstellung von Compliance-Prozessen und Verantwortungsregeln im Konzern zur Einhaltung der GloBE-Vorschriften: zentralisierter vs. regionaler Ansatz, hybride Zuständigkeiten?
4. Einsatz von unterstützenden Softwarelösungen – von Datenerfassung bis Deklaration: Erweiterung bestehender Tax-Reporting-Systeme vs. Einsatz von KI-gestützten Lösungen?
5. Durchführung einer (High-Level-)Analyse: Wie wirkt sich Pillar 2 auf die Konzernsteuerquote aus?

## Fazit

Unternehmen, die von den Größenkriterien der GloBE-Regelungen erfasst werden, stehen vor großen Compliance-Herausforderungen. Hierbei spielen insbesondere die Verfügbarkeit von Daten und eine konzernweite Unterstützung von Technologien eine tragende Rolle. Aufgrund des straffen Zeitplans und der Komplexität der ETR-Berechnung sollten Unternehmen bereits jetzt eine Betroffenheitsanalyse durch- und Prozesse zur Umsetzung der GloBE-Regelungen einführen. ←

**Lagebericht und  
Konzernlagebericht**  
Peter Hommelhoff  
Berlin/Boston 2022



Die Bedeutung des Lageberichts in der Unternehmensberichterstattung hat – vor allem infolge der Rechtsentwicklung auf europäischer Ebene (wie etwa der Einführung der CSR-Berichterstattung) – zunehmend an Bedeutung gewonnen. Diese Sonderausgabe zum Großkommentar Staub HGB kommentiert die den Lagebericht betreffenden Vorschriften des HGB, d. h. die §§ 289–289f und §§ 315–315d HGB. Hierbei geht das Werk auch auf die rechtlichen Auswirkungen der Rechnungslegungsvorschriften auf die Corporate Governance ein. Darüber hinaus enthält es einen Ausblick auf die Vorschläge der EU-Kommission zur Erweiterung der Nachhaltigkeitsberichterstattung (siehe hierzu auch Audit Committee Quarterly – extra 2021: Nachhaltigkeitsberichterstattung).

Der Aufsichtsrat ist verpflichtet, den (Konzern-)Lagebericht – einschließlich der CSR-Berichterstattung – zu prüfen. Für seine Mitglieder ist das Werk daher sowohl für eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Materie als auch für ein gezieltes Nachschlagen bei konkreten Fragestellungen in der Praxis geeignet. ←

**Das alternative WP Handbuch**  
Sebastian Hakelmacher  
Düsseldorf 2021



Dieses in dritter Auflage erschienene alternative Wirtschaftsprüferhandbuch nähert sich den Themen Rechnungslegung, Abschlussprüfung und rechnungslegungsbezogene Corporate Governance mit Humor und ist als unterhaltsame Ergänzung zur Fachliteratur gedacht. Es verbindet dabei Wissenswertes mit Ironischem, was sich bis in die Fußnoten hinein fortsetzt. Sowohl Experten auf diesen Gebieten als auch Personen, die sich mit den Themen bislang nur am Rande beschäftigt haben und einen leichten Einstieg in die Materie suchen, dürfte das Werk daher ansprechen. Der unter dem Pseudonym Sebastian Hakelmacher schreibende Autor ist selbst Wirtschaftsprüfer.

Das Handbuch gliedert sich in die folgenden Kapitel:

- Das Phänomen der Wirtschaftsprüfer
- Wesenszüge der Unternehmen
- Das Rechnungswesen der Unternehmen
- Die Haupttätigkeit der Wirtschaftsprüfer ←



**Arbeitshandbuch für Vorstands-  
mitglieder**  
Dietmar Kubis/Ulrich Tödtmann (Hrsg.)  
München 2022

Die dritte Auflage des Arbeitshandbuchs für Vorstandsmitglieder soll primär (potenziellen) Vorstandsmitgliedern und darüber hinaus auch deren Beratern die rechtlichen Grundlagen der Vorstandstätigkeit vermitteln. In die Neuauflage wurden neben aktueller Literatur und Rechtsprechung u. a. das ARUG II, das FöPoG II und das FISG aufgenommen.

Die 15 Kapitel des Werks behandeln die Themen

- Kompetenz von Vorstand/Vorstandsmitgliedern,
- Bestellung von Vorstandsmitgliedern,
- Anstellungsverhältnis des Vorstandsmitglieds,
- Leitung als Vorstandsaufgabe,
- Geschäftsführung und Geschäftsverteilung,
- Vertretung der Gesellschaft,
- Organpflichten,
- Personal- und Sozialwesen,
- AG in der Krise und Insolvenz,
- Rechenschaftslegung,
- Haftung der Vorstandsmitglieder,
- strafrechtliche Verantwortung,
- Compliance als Vorstandsaufgabe,
- verbundene Unternehmen sowie
- Geschäftsführung in der SE.

Das Autorenteam setzt sich aus Rechtsanwälten sowie Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern zusammen. ←





### Münchener Kommentar zum Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung Band 1, §§ 1–34

Holger Fleischer/Wulf Goette (Hrsg.)  
München 2022

Dieser Kommentar erläutert die §§ 1–34 GmbHG, d. h. vor allem die Bestimmungen zur Errichtung der GmbH und zu den Rechtsverhältnissen der Gesellschaft und Gesellschafter. Das Bearbeiterteam setzt sich aus juristischen Experten aus Wissenschaft und Praxis zusammen, was sich auch in der Kommentierung widerspiegelt, die wissenschaftliche Gründlichkeit mit Praxis-tauglichkeit verbindet. Das Werk eignet sich daher auch für Rechtspraktiker und insbesondere rechtskundige Rat-suchende in GmbH-Aufsichtsräten.

Neu aufgenommen wurden in die nun erschienene vierte Auflage insbeson- dere

- die Vorschriften für die gleichberech- tigte Teilhabe von Frauen an Füh- rungspositionen (FüPoG II),
- das Gesetz zur Umsetzung der Digi- talisierungs-Richtlinie sowie
- das Personengesellschaftsrechts- modernisierungsgesetz.

Darüber hinaus behandelt der Kommen- tar auch aktuelle Fragestellungen zur Sanierung und Strukturierung, zum Brexit und beschäftigt sich mit den Aus- wirkungen der Coronavirus-Krise auf den Alltag einer GmbH. ←



### Münchener Kommentar zum Aktiengesetz Band 3, §§ 118–178

Wulf Goette/Mathias Habersack/  
Susanne Kalss (Hrsg.)  
München 2022

Dieser in fünfter Auflage erschienene Kommentar erläutert ausführlich die Bestimmungen des Aktiengesetzes zur Hauptversammlung sowie Rech- nungslegung und Gewinnverwendung (§§ 118–178 AktG). Die Neuauflage berücksichtigt neben aktueller Recht- sprechung und Literatur insbesondere

- das Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechte-Richtlinie (ARUG II) mit seinen Bestimmungen zu institutionellen Anlegern, Vermö- gensverwaltern und Steuerberatern sowie zum Vergütungsbericht,
- die Neufassung des Deutschen Cor- porate Governance Kodex sowie
- das Finanzmarktintegritätsstärkungs- gesetz (FISG).

In gewohnter Weise kommentiert das Werk nicht nur die deutschen Vorschrif- ten, sondern geht auch auf die Rechts- lage in Österreich ein. Das Bearbei- terteam setzt sich aus juristischen Experten aus Wissenschaft und Praxis zusammen.

Die Ausführungen zeichnen sich durch wissenschaftliche Fundierung bei gleichzeitiger Praxistauglichkeit aus. Insbesondere die Ausführungen zur Prüfung der Finanzberichterstattung und zum Vergütungsbericht dürften für den Aufsichtsrat und seine Berater von Interesse sein. ←

### Purpose, Sinn und Werte Das »Warum?« als Leuchtturm in der digitalen Transformation

Karlheinz Illner  
Freiburg 2021

Ein sinnvolles Ziel – d. h. Purpose – zu haben, ist für Unternehmen gerade in Zeiten wichtig, die von großen Unsicher- heiten geprägt sind, um langfristig er- folgreich zu sein. Dieses praxisbezogene Handbuch beschäftigt sich mit der Bedeutung von Purpose für Familien- unternehmen. Nach einem einleitenden Kapitel zu Purpose in Familienunterneh- men erläutert der Autor, wie Familien- unternehmen in fünf Schritten einen Unternehmens-Purpose entwickeln können. Anschließend wird aufgezeigt, wie ein klarer Purpose bei Verände- rungen im Unternehmen helfen kann. In den folgenden Kapiteln werden die Bedeutung von Purpose für die Mitar- beiterführung und die Unternehmens- kultur sowie die Frage, wie Purpose als Markenkern für die Außenkommuni- kation genutzt werden kann, behandelt.

Ergänzt wird das Handbuch durch digi- tale Extras – etwa zu Bestandsaufnah- men im Hinblick auf Wertedimensionen oder zu relevanten Purpose-Feldern – sowie fünf Video-Interviews mit Exper- ten aus Wissenschaft und Praxis. Ins- besondere für Aufsichtsräte in Fami- lienunternehmen, die sich mit den praktischen Implikationen von Purpose beschäftigen wollen, dürfte die Lektüre interessant sein.



### **Auswirkungen gem. FISG auf die Zusammensetzung der Prüfungsausschüsse und deren Sitzungen**

Isabel von Keitz/Rainer Grote

in: DB 2021, S. 3041–3045

Das Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG) hat die Anforderung an den Aufsichtsrat in Unternehmen von öffentlichem Interesse noch einmal verschärft. Dieser Beitrag erörtert, inwieweit Aufsichtsräte ausgewählter SDAX-Unternehmen die gestiegenen Anforderungen schon im Jahr 2020 erfüllten und ob ein Stühlerücken in naher Zukunft erforderlich sein wird. Hierzu werden zunächst die neuen Anforderungen des FISG dargestellt. Anschließend werden die Ergebnisse einer Untersuchung zur Zusammensetzung der Prüfungsausschüsse ausgewählter SDAX-Unternehmen vorgestellt und im Hinblick auf Anpassungsbedarf infolge des FISG einer Würdigung unterzogen. <—

### **Die Änderungen der Aufsichtsrats-Governance durch das FISG**

Cornelius Simons

in: NZG 2021, S. 1429–1438

Dieser Beitrag analysiert die für den Aufsichtsrat besonders relevanten Neuerungen durch das FISG. Hierbei setzt sich der Autor u. a. auch mit der Ausgestaltung der Arbeitsweise des dreiköpfigen Aufsichtsrats und der Teilnahme des Vorstands an Aufsichtsratssitzungen, in denen der Abschlussprüfer als Sachverständiger zugezogen wurde, auseinander. <—

### **Mehr Fortschritt wagen: auch im Unternehmensrecht?**

Rafael Harnos/Philipp Maximilian Holle

in: AG 2021, S. R359–362

Die Autoren befassen sich in ihrem Beitrag mit den Vorhaben der Regierungskoalition im Bereich des Unternehmensrechts. Beleuchtet werden im Einzelnen u. a. die Pläne zu Sorgfaltspflichten in der Lieferkette, zum Whistleblowing, zum Verbandssanktionsrecht, zur Digitalisierung des Gesellschaftsrechts, zum Kapitalmarktrecht sowie zum Mitbestimmungsrecht. <—

### **Neue EU-Unternehmensberichterstattungspflichten ante portas: Public Country-by-Country Reporting**

Georg Lanfermann/Marco Götze

in: BB 2022, S. 235–239

Im Dezember 2021 wurde eine Änderungsrichtlinie zur Bilanz-Richtlinie im EU-Amtsblatt veröffentlicht. Ziel der Richtlinie ist, die Transparenz und die öffentliche Kontrolle der Ertragssteuerebelastung von multinationalen Unternehmen zu erhöhen und hierdurch deren Compliance in Steuerangelegenheiten zu stärken. Dieser Beitrag fasst den wesentlichen Inhalt der Richtlinie zusammen und setzt sie in Bezug zu anderen Initiativen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. <—

### **Ist eine Prüfungspflicht für Nachhaltigkeitsberichte sinnvoll?**

Reiner Quick/Daniel Sánchez Toledano/Joaquín Sánchez Toledano

in: IRZ 2022, S. 37–42

Für die nichtfinanzielle Berichterstattung sieht das Gesetz derzeit keine Pflicht zu einer externen Prüfung, etwa im Rahmen der Abschlussprüfung, vor. Dies soll sich mit der CSRD-Richtlinie ändern, deren Entwurf vor fast einem Jahr vorgelegt wurde. Dieser Beitrag gibt einen Überblick über die aktuelle Rechtslage sowie die geplanten Änderungen im Hinblick auf die externe Prüfung und diskutiert diese anhand einschlägiger wissenschaftlicher Befunde. <—

### **Aufsichtsrat und interne Kontrolle nach dem Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG)**

Markus Roth

in: NZG 2022, S. 53–59

Dieser Beitrag widmet sich den Änderungen des FISG im Bereich der Corporate Governance und ordnet sie in das deutsche Corporate Governance-System ein. Hierzu werden u. a. die deutschen Regelungen der internationalen Rechtspraxis gegenübergestellt und eine Anpassung des Deutschen Corporate Governance Kodex an internationale Standards angeregt. <—

### **»Stay on Board« – Auswirkungen des FüPoG II auf Vorstandsverträge**

Christian Arnold/Sibylle Romero/

Jonas B. Hofer

in: ZIP 2021, S. 2605–2610

Im August letzten Jahres trat das »Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst« (FüPoG II) in Kraft. In der Endphase des Gesetzgebungsprozesses führte der Gesetzgeber noch einen Anspruch auf Widerruf der Bestellung mit Zusicherung der Wiederbestellung des Vorstandsmitglieds im Fall von Mutterschutz, Elternzeit, der Pflege eines Familienangehörigen oder Krankheit ein. Die Autoren dieses Beitrags untersuchen die Auswirkungen der Neuregelungen auf die Anstellungsverträge der Vorstandsmitglieder. <—

### **Green Deal: Greenwashing, Information Overload und der vergessene Good Corporate Citizen als Investor**

Thomas M. J. Möllers

in: ZHR 2021, S. 881–919

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der Instrumentalisierung der Finanzmärkte auf dem Weg in eine nachhaltigere Wirtschaft und der weiterhin bestehenden Gefahr des Greenwashings. Mithilfe von Beispielen zeigt der Autor auf, wie mit dem Grundsatz der rationalen Anlegerentscheidung und den Instrumenten »Zusammenfassung und Begründung« aus dem Kapitalmarktrecht sowohl Greenwashing als auch Information Overload vermieden werden können. <—

### **Das Konsultationspapier der EU-Kommission vom 12.11.2021**

Patrick Velte

in: NZG 2022, S. 147–155

Im Oktober 2021 legte die EU-Kommission ein Konsultationspapier zur Stärkung der Qualität der Unternehmensberichterstattung vor (vgl. Audit Committee Quarterly IV/2021, S. 64 f.). Dieser Beitrag unterzieht die angedeuteten Reformansätze einer kritischen Analyse. <—

## IMPRESSUM

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

Leitung: Angelika Huber-Straßer (V.i.S.d.P.)

Redaktion: Christina Gasser, Dr. Astrid Gundel, Christian Tobias Pfaff,  
Maria Solbrig, Prof. Dr. Christoph Teichmann

An dieser Ausgabe  
haben mitgewirkt: Dr. Vera-Carina Elter, Maximilian Grittern, Dr. Jochen Haußer,  
Dr. Martin Ribbrock

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: 6.4.2022

Bildnachweise/Illustrationen: S. 1 ©Orbon Alija/iStock.com; S. 2/3 ©gremlin/iStock.com;  
S. 4/5 ©FabrikaCr/iStock.com; S. 6 ©koya79/iStock.com; S. 10 ©gabipott/photocase.de;  
S. 13 ©PORNCHAI SODA/iStock.com; S. 17 ©gremlin/iStock.com;  
S. 19 ©Erikona/iStock.com; S. 22 ©fona2/iStock.com; S. 25 ©Pavel/stock.adobe.com;  
S. 30 ©filadendron/iStock.com; S. 32 ©Jonathan Schöps/photocase.de;  
S. 36 ©wacomka/stock.adobe.com; S. 41 ©photomaster/shutterstock.com;  
S. 43 ©xorocho/iStock.com; S. 50 ©Sergey Nivens/stock.adobe.com;  
S. 62 ©Rawpixel.com/shutterstock.com; S. 64 ©Bulgn/shutterstock.com;  
S. 66 ©Azlan Stock/shutterstock.com, ©LP2 Studio/shutterstock.com;  
S. 70 ©ADragan/shutterstock.com; S. 73 ©bopav/iStock.com;  
S. 76 ©ImageFlow/shutterstock.com; S. 79 ©Clara/stock.adobe.com;  
S. 82 ©Bim/iStock.com; S. 85 ©Skreidzeleu/shutterstock.com;  
S. 87 ©SeventyFour/iStock.com; S. 88 ©Peter Hermes Furian/shutterstock.com;  
S. 88/89 ©mediaphotos/iStock.com; S. 90 ©wolken spiel/photocase.de;  
S. 99 ©gremlin/iStock.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.

Das Audit Committee Institute versteht sich als Forum für kontroverse Diskussionen. Die Ansichten und Meinungen sind die der Verfasser und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen des Audit Committee Institute e.V.

© 2022 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und einem Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany.

Für Interessenten, die unsere  
Publikationen noch nicht  
erhalten: Bestellen Sie das  
Audit Committee Quarterly.

**DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE**



**Bitte senden Sie mir regelmäßig (bitte ankreuzen)\***

- ☐ das Audit Committee Quarterly
- ☐ weitere Publikationen zu Themen der Corporate Governance und der Rechnungslegung kostenlos
- ☐ elektronisch    ☐ in gedruckter Version zu:

Vorname

Name

akademischer Titel (freiwillige Angabe)

Firma/Institution

Funktion

Straße/Postfach

PLZ, Ort

E-Mail

Telefon/Fax

Datum

Unterschrift

Diese Angaben beziehen sich auf meine ☐ Privatadresse ☐ Firmenanschrift.

**Audit Committee Institute e.V. (ACI)**  
E-MAIL [aci@kpmg.de](mailto:aci@kpmg.de)  
TELEFON +49 69 9587-3040  
FAX +49 1802 11991-3040  
[www.audit-committee-institute.de](http://www.audit-committee-institute.de)



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

Frühere Ausgaben des Audit Committee Quarterly sowie weitere Publikationen des Audit Committee Institute 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.





## Audit Committee Institute

### First Hand Information für Aufsichtsräte und Führungskräfte

Das Audit Committee Institute (ACI) versteht sich als freies Forum und Partner für Aufsichtsräte und Führungskräfte. Ziel ist es, die Meinungsbildung zur Corporate Governance zwischen Politik, Wissenschaft und Praxis zu unterstützen.

E-MAIL [aci@kpmg.de](mailto:aci@kpmg.de) TELEFON +49 69 9587-3040  [@aci\\_de](https://twitter.com/aci_de) [www.audit-committee-institute.de](http://www.audit-committee-institute.de)

Gedruckt auf Papier aus 100 Prozent Altpapier.

