

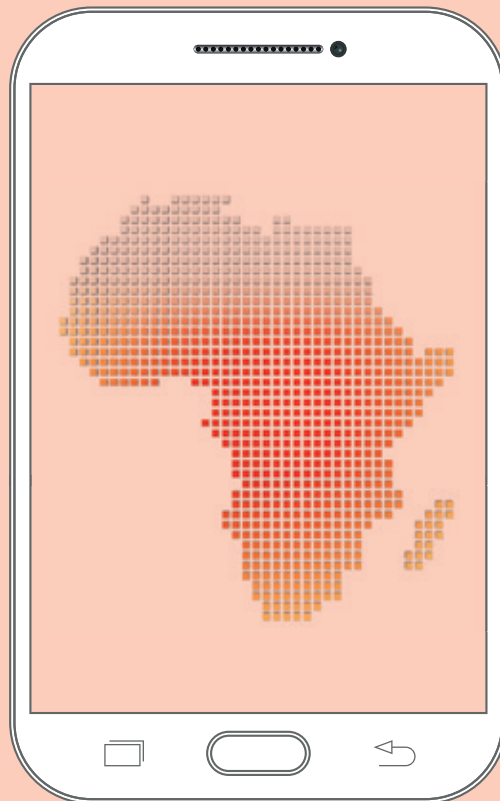
Audit Committee Quarterly

III / 2018

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

**Audit Committee
Institute e.V.**

Gefördert durch



SUBSAHARA
AFRIKA



Die afrikanische Migration kann nur durch ein Ende der Appeasementpolitik des Westens gegenüber afrikanischen Diktaturen und durch die Verbesserung der Lebensverhältnisse der Afrikaner vor Ort eingedämmt werden!

Afrika ist die Urheimat von uns allen. Von Ostafrika aus verbreiteten wir Menschen uns über die ganze Welt. Daher ist die Begegnung unterschiedlicher Kulturen durch verschiedentlich motivierte Wanderungen Einzelner oder ganzer Gruppen, ihr Austausch untereinander, das entscheidende Merkmal der kulturellen Entwicklung der Menschheit.

Wenn Afrika eine Zukunft haben soll, muss Europa von seiner bisherigen desaströsen Wirtschafts- und Handelspolitik Abschied nehmen. Europa muss damit aufhören, seine Agrarindustrie auf Kosten der Entwicklungsländer zu subventionieren. Die Einfuhr von Dumpingprodukten, die den örtlichen Bauern und kleinen Produzenten das Wasser abgraben, muss gestoppt werden.

Afrika braucht Hilfe zur Entwicklung, die nachhaltig ist und auf Eigeninitiative setzt. Dabei spielt die Förderung der kleinen Leute durch Mikrokredite eine zentrale Rolle. Denn schon kleine Summen reichen oft aus, damit sich die Menschen eine eigene Einkommensquelle erschließen können. Vor allem gilt es, die Frauen zu fördern – sie sind der Schlüssel zu Afrikas Zukunft. Vor allem in den Bereichen Gesundheit und Erziehung kommt es besonders auf die Frauen an. Und je länger die Mädchen in die Schule gehen, desto niedriger ist später die Zahl ihrer Kinder.

Afrika ist für Europa eine riesige Herausforderung. Wenn man die Migration eindämmen will, muss man die Lebensverhältnisse der Menschen vor Ort verbessern. Ein Afrika ohne Hunger ist durchaus möglich. Wir wissen jedoch, um dieses Ziel zu erreichen, werden enorme Investitionen nötig sein, bspw. in die Infrastruktur und in die Energiewirtschaft. Über allem aber steht die Schaffung von Arbeitsplätzen für die junge Bevölkerung in Afrika, die 85 Prozent der 1,2 Mrd. Menschen umfasst. In einigen Ländern südlich der Sahara beträgt die Jugendarbeitslosigkeit fast 60 Prozent. Um die Fluchtursachen in Afrika zu bekämpfen, müssen wir dafür Sorge tragen, dass in den nächsten zehn Jahren jährlich 20 Mio. neue Arbeitsplätze in Afrika geschaffen werden. Nur wenn es uns gelingt, die perspektivlose afrikanische Jugend in Brot und Arbeit zu bringen, können wir sie davon überzeugen, in ihren Heimatländern zu bleiben.

Es ist unbestritten, dass Europa und die USA in den letzten 50 Jahren viel getan haben, um Afrika unter die Arme zu greifen. Das größte Geschenk aber, das Europa Afrika in Zukunft machen kann, wäre, seine Appeasementpolitik gegenüber afrikanischen Gewaltherrschern endlich zu beenden. Die Politik der Zugeständnisse, der Zurückhaltung, der Beschwichtigung und des Entgegenkommens gegenüber afrikanischen Diktatoren, die ihre eigenen Völker skrupellos ausbeuten und unterdrücken, darf nicht weiter fortgeführt werden. Weitere Hilfen und Unterstützung für afrikanische Länder müssen einhergehen mit der Forderung nach guter Regierungsführung. Falsche Toleranz gegenüber menschenverachtenden Potentaten sehe ich als Verrat an den universellen Werten der Menschheit, die auch die Basis der Vereinten Nationen bilden.

Wohlstand und Macht erscheinen im heutigen Afrika manchmal als die überlagernden Werte. Entsprechend sind soziale, familiäre, aber auch administrative Beziehungen in hohem Maße monetarisiert. Aber dieses Problem gibt es nicht nur in Afrika. Der Dämon der Gier und der Unersättlichkeit treibt sein Unwesen überall in unserer globalisierten Welt.

Ich glaube, es ist unsere größte Aufgabe im 21. Jahrhundert, die Forderungen des Marktes wieder mit der Menschlichkeit zu versöhnen. So finden wir über gemeinsame, im Dialog definierte und verfestigte Werte vielleicht in eine gemeinsame Zukunft und gleichzeitig wieder zurück zu unser aller gemeinsamen Wurzel: Afrika.

Dr. Prinz Asfa-Wossen Asserate
Unternehmensberater für Afrika
und den Mittleren Osten,
Bestsellerautor und politischer Analyst



2 EDITORIAL

Dr. Prinz Asfa-Wossen Asserate

SCHWERPUNKT SUBSAHARA-AFRIKA

6 Investieren in Afrika

RA Christoph Kannengießer

8 Erfolgreiches Investieren in Afrika

Volker Seitz

10 Subsahara-Afrika und deutsche Familienunternehmen – eine Mehrwert stiftende Verbindung

Dr. Christian Lindfeld

13 Familienunternehmen: Verlässlichkeit und Know-how-Transfer – Produktion in Subsahara-Afrika

Horst Meixner und Reinhold Jung

16 Afrikas Zeit ist jetzt!

Thomas Schäfer

20 VDMA-Initiative »Fachkräfte für Afrika«

Carl Martin Welcker

22 »Next market Africa« – Chancen für deutsche Unternehmen

Martin Mainz

24 Mehr Investitionen für Afrika – was die Politik beitragen kann

Lara Petersen

27 Von Chancen, Verantwortung und überreifen Ananas: Was Afrika braucht und nicht braucht

Alexander Göbel

30 Afrika und Digitalisierung – Chancen für deutsche Unternehmen

Hans Stoisser

33 Frühere Ausgaben des Audit Committee Quarterly ...

34 The Potential called Africa

Sheel Gill

- 36 Neue deutsche Afrikapolitik?
Prof. Dr. Helmut Asche

- 38 Die Gewährleistung von Sicherheit, Entwicklung und privaten Investitionen in Afrika als außenpolitische Herausforderung
Dr. Johann David Wadehul

KOLUMNE ZUKUNFT

- 41 Die Zukunft Afrikas
Priv.-Doz. Dr. habil. Heiko von der Gracht
- 42 Deutsche Unternehmen investieren in ihre Stärken
Karl Braun
- 43 Future Readiness Index

STANDPUNKT | ● |

- 44 Trumps Krieg gegen die Welt und den transatlantischen Westen
Prof. Dr. Dr. h.c. Detlef Junker
- 47 Impressum, Bestellformular
- 48 So bleiben Unternehmen im digitalen Zeitalter erfolgreich
Luka Mucic
- 51 Der Aufsichtsrat in der Digitalisierungsklemme – zwischen Hype und strategischer Herausforderung: Handlungsempfehlungen für die digitale Transformation
Tina Kleingarn
- 54 Box-ticking statt Strategieberatung – der Aufsichtsrat in der Disruptionsfalle
Interview mit Dr. Jan Kantowsky und Sebastian Jäger
- 58 Corporate Governance und Unternehmensorganisation in VUCA-Zeiten
Prof. Dr. Christoph H. Seibt, LL.M. (Yale)
- 61 Importverbot für VUCA
Univ.-Prof. Dr. Dr. Manuel R. Theisen

AKTUELLE RECHTSPRECHUNG

- 64 Bundesgerichtshof präzisiert Vertretungsbefugnis des Aufsichtsrats

CORPORATE GOVERNANCE AKTUELL

- 66 Kurzmeldungen

FINANCIAL REPORTING UPDATE | TAX

- 68 Digitalisierung und Nachhaltigkeit in der externen Berichterstattung – internationale Vergleichbarkeit entscheidend!
Dr. Matthias Schmidt
- 70 Core and More – Vorschlag für eine verständlichere Unternehmensberichterstattung
Mark Vaessen
- 72 EU-Richtlinienvorschläge zur Besteuerung der digitalen Wirtschaft
Prof. Dr. Gerrit Adrian

73 AUSGEWÄHLTE ZEITSCHRIFTENARTIKEL

74 PUBLIKATIONEN



RA Christoph Kannengießer, Hauptgeschäftsführer Afrika-Verein der deutschen Wirtschaft

RA Christoph Kannengießer

Investieren in Afrika

Präsidenten aus aller Welt geben sich bei Staatsbesuchen auf dem afrikanischen Kontinent derzeit die Klinke in die Hand. Auch Bundeskanzlerin Angela Merkel und Bundesentwicklungsminister Gerd Müller sind gerade aus Afrika zurück. Im Zuge einer neuen Afrika-Politik, welche die Wirtschaft stärker in den Fokus rückt, werben beide für mehr deutsche Investitionen auf dem Kontinent. Sie haben sich die Zeit genommen, gleich mehreren Ländern einen Besuch abzustatten – die Kanzlerin in Begleitung einer größeren Delegation von Unternehmen und Spitzenmanagern. Afrika spielt politisch und wirtschaftlich und damit auch als potenzieller Standort oder Markt für den deutschen Mittelstand eine immer größere Rolle.

Südafrika ist bereits Schwellenland und Analysten zufolge werden auch Ägypten und Nigeria demnächst zu den »Next Eleven«-Staaten gehören, die den Durchbruch in den Kreis der Schwellenländer schaffen. Länder wie Namibia, Marokko und Tunesien gehören zu den stärksten Volkswirtschaften des Kontinents. Prognosen der Weltbank zufolge soll die Wirtschaft in Subsahara-Afrika 2018 um 3,2 Prozent wachsen, 2019 sogar um 3,5 Prozent – trotz der aktuellen Wachstumsprobleme der beiden größten Volkswirtschaften Südafrika und Nigeria. Die Bevölkerung wächst und mit ihr die kaufkräftige oder zumindest konsumfähige afrikanische Mittelschicht. Laut IWF erreichen die Länder Äthiopien, Côte d'Ivoire, Ghana, Kenia, Ruanda, Senegal, Mosambik und Tansania ein jährliches BIP-Plus von rund 6 Prozent und mehr. In keiner anderen Region der Welt sind derartige Wachstumsschübe zu erwarten.

China hat das Potenzial Afrikas schon lange erkannt und enorme Investitionen in Infrastruktur und Industrie getätigt und so die Wirtschaft auf dem Kontinent angekurbelt. Allein 2016 hat China mehr als doppelt so viele neue Direktinvestitionen getätigt wie die Vereinigten Staaten. Schätzungen zufolge sind inzwischen mehr als 10.000 chinesische Firmen in Afrika tätig und beschäftigen mehrere Mio. Afrikaner. Und ein Ende ist nicht in Sicht, denn aktuell wird der Ausbau von zahlreichen afrikanischen Häfen im Zuge der neuen Seidenstraße vorangetrieben. Klar ist, der Ausbau der Infrastruktur ist die wichtigste Voraussetzung für Produktivität, nachhaltiges Wachstum und gute Arbeitsplätze. Ohne Zweifel hat das chinesische Engagement auch Schattenseiten, aber die strategische Herangehensweise, Komplettlösungen anzubieten und die Finanzierung zu erleichtern, ist durchaus nachahmenswert. In diesem Zusammenhang könnte das Anbieten von Paketlösungen in trilateralen Ansätzen ein großes Thema werden.

Aktuell ist die deutsche Wirtschaft investiv auf unserem Nachbarkontinent noch eher schwach aufgestellt. Von den weltweit 1 Billion Direktinvestitionen der deutschen Wirtschaft machen Investitionen nach Afrika bislang nur etwa 1 Prozent aus. Deutschland ist aktuell nicht einmal unter den Top-10-Investoren in Afrika. Laut Bundesbank haben deutsche Unternehmen bislang etwas mehr als 10 Mrd. EUR investiert. Zum Vergleich: Britische Unternehmen haben bis 2016 rund 55 Mrd. USD Direktinvestitionen in Afrika getätigt, fast so viele wie die USA, den dritten Platz belegt Frankreich mit 49 Mrd. USD. Chinesen haben bislang 40 Mrd. USD investiert, danach kommen Südafrika, Italien, Singapur und Indien. Selbst die Schweiz liegt noch vor Deutschland auf Platz zehn.



Die bislang unzureichende Unterstützung der deutschen Wirtschaft durch die Bundesregierung ist ein Grund dafür, warum die deutsche Wirtschaft und gerade der risikoscheue und -anfällige deutsche Mittelstand bei dem Schritt auf den afrikanischen Kontinent bislang eher noch zurückhaltend ist. Doch die Politik hat erkannt: Stärkere private Investitionen sowie freier und florierender Handel sind wichtige Voraussetzungen für mehr Wohlstand und gesellschaftlichen Fortschritt in Afrika. Um die wirtschaftliche Entwicklung auf dem Kontinent zu fördern und unternehmerisches Engagement in Richtung Afrika zu lenken, hat die Bundesregierung daher 2017 ein ganzes Feuerwerk an Afrika-Initiativen gezündet. Drei Konzepte aus drei Ministerien plus ein gemeinsames Eckpunktepapier. Darunter auch der »Compact with Africa«, der im Rahmen der deutschen G20-Präsidentschaft initiiert wurde und international weite Kreise zieht.

Bislang sind noch nicht viele der durchaus sinnvollen Ansätze in den Papieren in die Tat umgesetzt worden. Selbst die wenigen bereits realisierten, wie bspw. die Verbesserung der Konditionen bei Hermes-Bürgschaften für einzelne afrikanische Länder, greifen aber offenbar: Mit 1,09 Mrd. EUR hat sich das Deckungsvolumen für Afrika in den ersten sechs Monaten verdoppelt und liegt damit schon jetzt über dem Niveau des gesamten Vorjahres. Am Ziel sind wir allerdings noch lange nicht. Gipfelbeschlüsse und Absichtserklärungen müssen jetzt in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden. Das ist die eigentliche Arbeit und sie hat gerade erst begonnen. Die Bundesregierung muss unseren Nachbarkontinent oben auf ihrer Agenda halten und die Forderung nach »Mehr Wirtschaft mit Afrika« mit Leben füllen.

Ob bei der Verarbeitung von Rohstoffen, der Produktion von Textilien für den Weltmarkt oder von Nahrungsmitteln für den heimischen Markt: Moderne Maschinen, verlässliche Energielösungen und effiziente Logistikdienstleistungen werden in Afrika benötigt; deutsche Unternehmen können am Wachstum teilhaben und sind mit ihrer Technologie und der besonderen Kompetenz bei Maßnahmen zur Schulung und Ausbildung von Mitarbeitern besonders gefragt.

Deutsche Unternehmen sind heute so erfolgreich wie nie, aber Afrika ist bislang kein großes Thema gewesen. Deutschland ist hier spät dran, wenn es um das Nutzen von Chancen und das Lösen von Problemen geht. Das werden wir uns in Zukunft nicht mehr leisten können. Entwicklung, Frieden und Wohlstand müssen künftig stärker zusammengedacht werden. Zahlreiche internationale Initiativen wie der »Compact with Africa« stehen für einen neuen globalen Ansatz und ein Momentum, das es jetzt zu nutzen gilt. «

Volker Seitz

Erfolgreiches Investieren in Afrika

Es gibt positive Nachrichten: Der deutsch-afrikanische Handel ist letztes Jahr um über 11 Prozent gewachsen, so der Afrika-Verein der deutschen Wirtschaft. Dennoch, wer in Afrika Erfolg haben will, muss sich auf die örtlichen Gegebenheiten einstellen, lokale Expertise nutzen und sich speziell auf die Bedürfnisse der dortigen Unternehmer und Verbraucher ausrichten. Vor einem Engagement braucht ein Geschäftsmann eine unabhängige Risikoanalyse. Er muss sich intensiv mit dem Markt und den Vertriebswegen beschäftigen. Vor allem sollte er einen soliden Partner finden. Bei Ausschreibungen von größeren Projekten ist es meist sinnvoll, sich bei erfahrenen Unternehmen als Sublieferant einzubringen.

Was wird nachgefragt?

Wer Kunden in Afrika gewinnen will, muss zunächst verstehen, was sie wirklich brauchen. Erfolgreich ist nicht höchstmögliche Qualität, sondern einfache, robuste Technik zu günstigem Preis. Sprachliche, kulturelle und historisch begründete Barrieren erschweren den Zugang. Es gibt aber durchaus vielversprechende Entwicklungen, vor allem in kleinen Ländern wie Ruanda, Botswana, Mauritius, Sambia, Senegal, Ghana, Namibia. Das

sind Länder, die gezielt daran arbeiten, die Rahmenbedingungen für Investoren zu verbessern.

Ich sehe Geschäftschancen für beratende Ingenieurbüros, für Lieferungen und Investitionen im Transport- und Infrastruktursektor, im Energiesektor (erneuerbare und dezentrale Energietechnik), in der Landwirtschaft (u. a. Landmaschinen), Wasser/Abwasser, Medizintechnik und Nahrungsmittel. Nachgefragt werden Nahrungsmittel- und Verpackungsmaschinen. Auch an Bau- und Baustoffmaschinen besteht Interesse. Energieeffizienztechnologien, CO₂-Minderung und Klimaschutz können hohe Wirkungen erzielen. Einige Unternehmen – wie z. B. Siemens, Bayer, B. Braun Medizinprodukte, Jos. Hansen Group Water Engineering and Trade, das Bauunternehmen Bilfinger, Maschinenhersteller wie Liebherr oder Ingenieurbüros wie Lahmeyer – sind bereits seit Jahrzehnten mit Geduld und Fingerspitzengefühl erfolgreich in Afrika aktiv. Bosch ist seit mehr als hundert Jahren auf dem Kontinent präsent. Volkswagen hat im Mai 2018 ein neues Werk in Ruanda eröffnet, 5000 Autos sollen dort pro Jahr montiert werden. Daimler baut seinen Standort in Südafrika massiv aus, an dem die neue C-Klasse von Mercedes-Benz produziert wird. Geplant sind eine neue Lackiererei und drei zusätzliche Montagelinien.

Beratungsunternehmen begleiten deutsche Unternehmen aller Branchen in rechtlichen, steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen ihres Afrika-Engagements, in Compliance-Fragen ebenso wie der Strukturierung von Transaktionen oder Markteintrittsstrategien.

Am stärksten nachgefragt sind Nahrungsmittel- und Verpackungsmaschinen. Es folgen Bau- und Baustoffmaschinen sowie Produkte der Fördertechnik. Großes Interesse besteht zudem an deutscher Antriebstechnik sowie Allgemeiner Lufttechnik. Ein gutes Beispiel für innovative Produkte hat die hessische Firma Kirchner Solar



Volker Seitz war von 1965 bis 2008 in verschiedenen Funktionen für das deutsche Auswärtige Amt tätig, zuletzt als Botschafter in Kamerun, der Zentralafrikanischen Republik und Äquatorialguinea mit Sitz in Jaunde. Er ist Autor des Buchs »Afrika wird armregiert«. Die aktualisierte und erweiterte Taschenbuchausgabe ist am 21.9.2018 erschienen bei dtv. Volker Seitz publiziert regelmäßig zum Thema Entwicklungszusammenarbeit mit Afrika und hält Vorträge.



in Uganda. Sie rüstet die Antriebe der Mobilfunksendemasten des führenden ugandischen Mobilfunkunternehmens Airtel von Diesel auf Solar um. Die transportable Container-Lösung, bestückt mit 48 monokristallinen Hochleistungs-PV-Modulen, produziert jährlich bis zu 22 MWh Strom. Das Solarsystem versorgt die lokale Bevölkerung mit Elektrizität und schafft gleichzeitig ein flächendeckendes Handynetz, insbesondere in den ländlichen Gebieten.

Unabhängige Risikoanalyse

Es ist wichtig, rechtzeitig Rat von erfahrenen Experten hinzuzuziehen, sei es für Geschäftsanbahnung, Abschluss, Zahlungssicherung oder Finanzierung. Zuverlässiges und zugleich aktuelles Datenmaterial von offiziellen Quellen ist faktisch nur für wenige Länder und Branchen verfügbar. Ohnehin müssen Investoren oft Pionierarbeit leisten und brauchen Geduld. Es mangelt häufig noch an Rechtsstaatlichkeit und verantwortungsvoller Regierungsführung. Weitere Investitionshemmnisse sind meines Erachtens die Korruption, unzuverlässige Stromversorgung und fehlende qualifizierte Arbeitskräfte. Außer einigen seltenen Ausnahmen gibt es weder eine qualitativ hohe Bildungsstruktur noch ein leistungsfähiges Gesundheitssystem, das eine erfolgreiche Wirtschaftsentwicklung erst möglich macht. Deshalb gehen heute nur etwa 2 Prozent des Gesamtvolumens deutscher Exporte nach Afrika. Der Umsatz wird zum überwiegenden Teil in Südafrika gemacht.

Rechtzeitig informieren über Geschäftspartner und vertragliche Grundlagen

Man kann in Afrika ziemlich viel falsch machen. Ich hatte in Afrika oft mit Geschäftsleuten zu tun, die es versäumt hatten, sich rechtzeitig über Geschäftspartner und vertragliche Grundlagen kundig zu machen, was schwerwiegende Konsequenzen hatte. Wer investieren möchte, sollte nicht mit Schreibtischkenntnissen nach Afrika kommen. Ein möglicher Investor muss sich professionell bei der Wahl der Geschäftspartner und bei der Vertragsgestaltung beraten lassen. (Im Vertrag muss ausdrücklich festgeschrieben werden, welches

Recht bei Uneinigkeit angewendet werden soll.) Wichtig sind eine Risikoanalyse und Zeit, um gute Marktkennntnisse und das Verständnis für die Anforderungen vor Ort zu erlangen. Ein Unternehmer sollte wissen, worauf er sich bei Geschäften mit staatlichen Stellen in Afrika manchmal gefasst machen muss: Es ist empfehlenswert, auf kurzfristige Vorteile und Abkürzungen (Korruption) zu verzichten. Kundenbedürfnisse in einem afrikanischen Land können sich erheblich von denen im Westen unterscheiden. So spielt z. B. Design in Afrika eine geringe Rolle, wichtiger ist es, dass ein Gerät robust und erschwinglich ist.

38 der 55 Länder Afrikas sind in die höchsten Risikoklassen eingestuft. Nur etwa ein Dutzend hat ein Anrecht auf eine Hermes-Bürgschaft des Bundes. Anfang Juni 2018 verbesserte die Bundesregierung die Hermes-Kreditversicherung für Côte d'Ivoire, Ghana, Senegal, Äthiopien und Ruanda. Der Präsident des Industrieverbands BDI, Dieter Kempf, bezeichnete dies als *»wichtiges Signal, um mehr Investitionen von deutschen Firmen zu ermöglichen«*.

Mit diesen Staatsgarantien sichert die Bundesregierung Unternehmen ab, die sich in Entwicklungsländern engagieren. Es gibt zwar Risiken – sie liegen in der Natur eines Versicherungsgeschäfts – aber in den letzten Jahren wurden eher Gewinne erzielt. Ein größerer Teil der Entwicklungshilfe sollte als Staatsgarantie für mittelständische Unternehmen gegeben werden. Das würde viele Menschen in Afrika in Lohn und Brot bringen. Ich meine, die Bundesregierung sollte Mut beweisen und im Rahmen ihres Afrika-Engagements entsprechende Risiken absichern und Investitionen steuerlich fördern. Daneben sollten mit mehr afrikanischen Ländern Doppelbesteuerungsabkommen abgeschlossen werden, vor allem mit Angola und Nigeria. Das Thema Investitionsschutz sollte auf europäischer Ebene aktiv aufgegriffen werden, um Verhandlungen über europäische Investitionsförderungs- und Schutzverträge aufzunehmen. Über die Verbände könnten die Unternehmer auf die Bundesregierung einwirken.

Afrika bietet trotz aller Schwierigkeit Chancen. Unternehmerisches Engagement kann sich langfristig auszahlen, da Afrika ein immer wichtigerer Markt werden wird. «

Dr. Christian Lindfeld

Subsahara-Afrika und deutsche



FAMILIENUNTERNEHMEN –

eine Mehrwert stiftende Verbindung



Dr. Christian Lindfeld ist Senior Manager bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Der Afrika-Experte kennt den Kontinent aus eigener Erfahrung. Er hat zwei Jahre in Johannesburg, Südafrika, gelebt und gearbeitet sowie viele afrikanische Länder bereist. Christian Lindfeld beschäftigt sich in Markteintrittsstudien, Konferenzvorträgen und anderen Publikationen mit den Wachstumschancen in Afrika und hat bereits eine Vielzahl von Unternehmen auf ihrem Weg nach Afrika begleitet, vor Ort beraten und operativ unterstützt.



Subsahara-Afrika – innovativ, umtriebig und jung

»Hurry boy, it's waiting there for you« – diese Zeile aus dem Lied »Africa«, das die Rockband Toto bereits vor über 25 Jahren veröffentlicht hat, kann aktueller nicht sein und sollte heute als Appell an deutsche Unternehmen verstanden werden, sich mit dem afrikanischen Kontinent umfangreicher und vor allem schnell zu beschäftigen.

Eile ist geboten, weil Afrika sich täglich so schnell und dynamisch ändert, dass ein Festhalten an tradierten Denkmustern über Afrika (zumeist leider noch die drei »K« – Kriege, Korruption und Krankheiten) nicht nur falsch wäre, sondern vor allem den Blick auf die Chancen und Entwicklungen versperren würde. Die jährlichen Wachstumsraten des Bruttoinlandsprodukts einiger afrikanischer Länder liegen teilweise deutlich über 5 Prozent und die Prognosen sind auf gleichbleibendem Niveau für einen nachhaltigen wirtschaftlichen Fortschritt. Natürlich gibt es auch eine andere Seite der Medaille, auf welcher die Entwicklungen teilweise noch mit Herausforderungen verbunden sind und Hürden überwunden werden müssen. Doch nur über diese vermeintlich »negative«, für Entwicklungsländer durchaus normale Seite zu berichten, käme einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung gleich und wäre ebenfalls fahrlässig.

Wir sollten es also zulassen, teilweise komplett neu, dabei zwar durchaus kritisch, aber insbesondere offen über Afrika nachzudenken und einen innovativen, umtriebig und jungen Kontinent auch in unternehmerische Überlegungen einzubeziehen.

Deutsche Familienunternehmen – Erfolg durch Nachhaltigkeit und Verantwortung

Aber nicht nur Afrika ist geprägt von kontinuierlichen Veränderungen, auch die deutschen Familienunternehmen stehen vor vielfältigen Herausforderungen. Angefangen bei der Digitalisierung, dem gegenwärtigen technologischen Wandel in der Industrie, dem nächsten nationalen oder internationalen Wachstumsschritt über den demografischen Wandel, den »War of Talents« sowie den gestiegenen Lohnkosten bis hin zu veränderten und unsicheren globalen Handelsbedingungen. Bei

aller Dynamik bleiben aber die gewachsenen Charakteristika der deutschen Familienunternehmen unverändert in ihrer DNA verankert: Denken in Generationen und langfristig angelegte Investitionen, Verantwortung für die eigenen Mitarbeiter und Vielfalt in der Ausbildung (u. a. duale Ausbildung und »Training on the Job«), gesellschaftliches und soziales Engagement, nachhaltiges Wachstum und Effizienz, Leidenschaft und Reputation sowie geteilte Wertesysteme und bewusste Tradition.

Es gibt also auch bei deutschen Familienunternehmen eine Stärkenseite und eine Herausforderungsseite auf der gleichen Medaille. Wer nun genauer hinschaut und die beiden Medaillen »Afrika« und »Familienunternehmen« vergleicht, wird feststellen, dass die Herausforderungen des einen in vielen Punkten die Stärken des anderen sind und vice versa. Afrika braucht langfristig angelegte und nachhaltige Investments, vielfältige und passgenaue Ausbildungskonzepte, Unternehmen mit dem Bewusstsein für gesellschaftliches und soziales Engagement sowie regionales Commitment und Wissenstransfer – alles selbstverständlich für deutsche Familienunternehmen.

Produktionsstandort Subsahara – Absatz- und Wachstumschancen für Familienunternehmen

Nicht so bekannt ist hingegen, zumindest im tradierten Verständnis, dass Afrika selbstverständlich auch einen Beitrag zur Lösung der Herausforderungen von Familienunternehmen leisten könnte.

Die demografische Entwicklung wird bis zum Jahre 2035 dafür sorgen, dass in Subsahara mehr junge Menschen als Arbeitskraft zur Verfügung stehen als in jeder anderen Region der Welt und dass diese gut und vor allem digital ausgebildet sein werden. Durch die hohe Anzahl wird das Lohnniveau sich nur langsam an jenes in Asien bzw. dann in Europa angleichen, sodass Produktionsstandorte in Afrika keine Seltenheit, sondern vermehrt die Regel sein werden. Zugleich finden diese Produktionsstandorte ihre Absatzmärkte direkt vor der Tür, denn die wachsende Mittelschicht und die grundsätzliche Zunahme der Kaufkraft verstärken den Bedarf nach Investitions- und Konsumgütern auf dem afrika- »

nischen Kontinent. Mit ihren Produkten, Services und Dienstleistungen sind die deutschen Weltmarktführer und Hidden Champions hierzu bestens aufgestellt. Die Ansiedlung einer lokalen Zuliefererindustrie und eine Zunahme der Fertigungstiefe in Afrika selbst werden ebenfalls positive Effekte aus der steigenden Nachfrage sein. Eine ggf. erforderliche Anpassung auf afrikanische Bedürfnisse oder Spezifika wird dann noch flexibler möglich und auch wirtschaftlich sein. Hier entsteht also ein Markt, der für Familienunternehmen einerseits Absatz- und Wachstumschancen bietet sowie andererseits gleichzeitig die dafür erforderlichen Mitarbeiter bereithält. Zunehmende politische und juristische Sicherheit in den meisten afrikanischen Ländern sowie eine verstärkte Liberalisierung in vielen bisher zumeist öffentlichen Sektoren steigert kontinuierlich die Attraktivität für Auslandsinvestitionen. Hinzu kommt die bereits weit vorangeschrittene Diskussion über eine afrikanische Freihandelszone der Afrikanischen Union, die nach Verabschiedung und Etablierung eine zusätzliche Erleichterung für wirtschaftliches Handeln auf dem Kontinent darstellen wird.

Innovationen und Technologiesprünge durch Digitalisierung

Neben den bereits beschriebenen Passungen zwischen Familienunternehmen und den Märkten Afrikas sind im Besonderen die Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung hervorzuheben. Wenn in Deutschland aktuell kaum eine andere Entwicklung so umfangreich diskutiert wird wie die Digitalisierung, dann gilt dies gleichermaßen für Afrika. Kein Bereich ist in Afrika so schnell, so innovativ und so stark gewachsen wie die Digitalwirtschaft. Nicht nur die zunehmende Netzabdeckung, das Wachstum der Mobilfunknutzer oder die Zunahme der Internetverbindungen sind ein Indikator dafür, sondern auch das immense Wachstum der Dienstleistungen, die auf einer digitalen Infrastruktur beruhen. In fast allen Sektoren entwickeln Unternehmen und insbesondere Start-ups digitale Anwendungen, die für alltägliche oder unternehmerische Herausforderungen Lösungen bieten. Von der medizinischen Versorgung, dem Transportwesen über die Bildungsangebote, die zumeist noch extrem kleinteilige Landwirtschaft, den wachsenden Immobilien- und Wohnungsmarkt bis hin zu mobilen Bezahlssystemen und anderen FinTech-Lösungen entwickeln sich vielfältige Dienstleistungen. Hierdurch entstehen spannende und dynamische Märkte. Zugleich etablieren sich Innovation Hubs und digitale Ökosysteme, in welchen sich Inkubatoren, Acceleratoren und Investoren tummeln und hohe Attraktivität für junge Menschen ausstrahlen. Es entsteht Vielseitigkeit und Innovationskraft, die teilweise sogar den Schub für

ganze Technologiesprünge (dem sog. Leapfrogging) hat, und so vielerorts auch in Deutschland und von Familienunternehmen gesucht wird.

Die Kombination aus »digitalem Afrika« und deutschem Unternehmertum kann eine interessante und für alle Seiten Mehrwert stiftende Verbindung sein. Und zwar auf Augenhöhe und durchaus mit Afrika als Impulsgeber für neuartige Geschäftsideen.

Eine solche Kombination ist aber nicht nur mit der Digitalwirtschaft vielversprechend. Auch in anderen Sektoren, wie u.a. Infrastruktur, Energiewirtschaft, Lebensmittelindustrie, Logistik und Transport, Handel, Banken, Automobilindustrie, Maschinenbau oder Telekommunikation, hätten deutsche Familienunternehmen viele Anknüpfungspunkte zur Zusammenarbeit, um das eigene Wachstum zu sichern, die Digitalisierung voranzutreiben und Arbeitskräfte nachhaltig zu erschließen.

Wohl überlegt – aber bald

Der hierzu erforderliche Markteintritt sollte auf einer langfristigen Afrika-Strategie basieren und tendenziell schnell, aber in kleinen Schritten, wie bspw. mittels Vertriebsbüros oder Lizenzmodellen, erfolgen, um einen »First-Mover-Advantage« zu erzielen. Ein lokaler Partner kann frühzeitig dabei helfen, die richtigen Kontakte und Netzwerke zu knüpfen sowie Länderspezifika, Facettenreichtum, Potenziale, aber auch Limitationen zu identifizieren. Wichtig ist zudem das Commitment zum jeweiligen Land bzw. der Region, was insbesondere durch personelle Präsenz vor Ort gezeigt werden sollte und durch lokale Produktion und Wertschöpfung sowie soziales Engagement ergänzt werden kann. Das Entdecken Afrikas vor Ort ist hierfür unabdingbar – eine theoretische Übung im »stillen Kämmerlein« aus Europa heraus wird nicht die gewünschten Erfolge bringen.

Deutschen Familienunternehmen bietet der afrikanische Kontinent viele Chancen, und zwar all jenen, die sich nachhaltig darauf einlassen. Das Potenzial der nächsten Dekaden heißt Afrika und es ist an der Zeit, aufzubrechen, um sich den Vorsprung gegenüber Unternehmen mit einem späteren Markteintritt zu sichern. Oder wie es bei Toto heißt: »I know that I must do what's right.« «

Der Krones Konzern mit Hauptsitz in Neutraubling, Deutschland, plant, entwickelt und fertigt Maschinen und komplette Anlagen für die Bereiche Prozess-, Abfüll- und Verpackungstechnik. Informationstechnologie, Fabrikplanung sowie zahlreiche Produkte der Krones Tochtergesellschaften, wie bspw. Intralogistik und Ventilproduktion, ergänzen das Krones Produktportfolio. Weltweit beschäftigt Krones rund 15.700 Mitarbeiter, über 10.000 davon in Deutschland.



Horst Meixner

Head of Sales Middle East – Africa

Seit 1992 ist Horst Meixner, heute Head of Sales Middle East – Africa, bei der Krones AG beschäftigt. Er sammelte Erfahrungen in verschiedenen Vertriebsbereichen, bis er 1999 für die Region Afrika/Nahost verantwortlich zeichnete.



Reinhold Jung

Head of International Operations and Service Middle East & Africa

Reinhold Jung arbeitet seit 25 Jahren bei der Krones AG. Er war in dieser Zeit in verschiedenen Positionen im Kundendienst und Life Cycle Service bei Krones tätig. Seit dem Jahr 2015 verantwortet er den Bereich International Operations and Services für den Mittleren Osten und Afrika.

Horst Meixner und Reinhold Jung

Verlässlichkeit und Know-how-Transfer – Produktion in Subsahara-Afrika

Geschäftspotenzial besteht in Subsahara für diejenigen, die zuverlässig, nachhaltig und serviceorientiert arbeiten. Die Ausbildung lokaler Mitarbeiter nach dem dualen System hat einen hohen Stellenwert, ebenso die zuverlässige Versorgung mit Serviceleistungen und Ersatzteilen. Das sind unsere Erfahrungen als langjährige Mitarbeiter von Krones in Afrika. Insgesamt sehen wir in der Region mehr Chancen als Risiken, auch wenn die Lebensart dort der unsrigen nicht unbedingt entspricht.

Kunden und Marktpotenzial als Treiber des Afrikaengagements

Krones ist bereits seit 25 Jahren auf dem afrikanischen Kontinent aktiv. Ausgehend von Südafrika haben wir uns den Kontinent zusammen mit unseren Großkunden mehr und mehr erschlossen – mit ServiceHubs an strategischen Standorten sowie Vertretungen in weiteren Regionen; Ostafrika im Jahr 1998, Nigeria um das

Jahr 2000. Auslöser war jeweils das Marktpotenzial: Mit wachsender Mittelschicht steigt die Nachfrage nach Softdrinks, Bier etc., sodass unsere Großkunden Coca-Cola, Interbrev, Heineken etc. stets neue Anlagen benötigen. Aber auch all unsere weiteren Kunden auf dem afrikanischen Markt haben großes Interesse und Bedarf an Krones-Maschinen und -Anlagen. Mit all unseren Kunden sind auch wir in den Markt hineingewachsen. »

Es gibt nicht EINEN Wirtschaftsraum, EINEN Markt »Subsahara«, sondern 49

Obwohl Krones ein international sehr erfahrenes Unternehmen ist, hatten wir praktisch keine Synergien bei unserem Markteintritt in Subsahara. Der afrikanische Markt ist mit keinem anderen vergleichbar – vor allem, weil es nicht »den afrikanischen Markt« gibt. Es gibt 49 individuelle Länder, mit diversen Stämmen und unterschiedlichen Kulturen, auf die man sich einstellen muss. Einige sind sehr konservativ, andere liberal. Dazu zählt auch, in welchem Umfang Frauen einer Beschäftigung nachgehen dürfen, Umweltschutz betrieben wird, welche Bedeutung Stammesoberhäupter/-regenten, Landesoberhäupter oder andere Instanzen haben etc. Noch dazu gibt es keinen Wirtschaftsraum »Subsahara«; in jedem Land gelten individuelle Bestimmungen für Bilanzierung, Zölle, Einfuhrbestimmungen, Rechtsgrundlagen etc. Im Gegensatz dazu sind China, Indien, die USA relativ uniform, auch was das Bildungswesen anbelangt.

Vertrauen aufbauen – einer DER Erfolgsfaktoren in Subsahara

Durchgängig gilt allerdings: Geschäftsbeziehungen beruhen in Subsahara auf Vertrauen. Die Kunden müssen Ihnen abnehmen, dass Sie auch nach Vertragsabschluss noch für sie da sind. Idealerweise produzieren Sie mit lokalen Mitarbeitern vor Ort, bilden diese Mitarbeiter gut aus und begleiten die Kunden auch später – mit Serviceleistungen, Ersatzteilen und Wartung.

Das ist ein entscheidender Unterschied zu zahlreichen Investoren und Produzenten: die schnell, viel und billig verkaufen; doch sind deren Produkte defekt, werden sie nicht gewartet, sondern werden, natürlich durch neue Investitionen, ersetzt.



Foto © KRONES AG



Foto © KRONES AG

Management von Expats und Know-how-Transfer

Eine besondere Herausforderung – auch im Vergleich mit anderen Regionen in der Welt – ist der Know-how-Transfer. Unser lokales Management hat Strategien und Lösungen entwickelt, die lokalen Techniker und Mitarbeiter so zu qualifizieren, dass diese den »weltweiten Krones-Standard« erfüllen. Denn unsere Kunden sollen keinen Unterschied zwischen Gesprächen mit einem Projektleiter aus Europa, Nordamerika oder Afrika feststellen. Die richtigen Expats auszuwählen, die auch kulturell gut passen, ist der Schlüssel zum Know-how-Transfer und damit zum Erfolg.

Viel Zustimmung für lokales Ausbildungsmodell von Krones

Unser Ausbildungsmodell ist unser Alleinstellungsmerkmal und bringt uns und unseren Kunden positive Effekte und ein gutes Image: lokale Produktion, mit lokalen Mitarbeitern für lokale Konsumenten. Die von uns ausgebildeten Mitarbeiter sind sehr gefragt und werden gern von großen Konzernen abgeworben – das zeigt doch, dass wir den richtigen Weg gehen!

Derzeit beschäftigen wir 600 lokale Mitarbeiter in Afrika, die alle von uns ausgebildet worden sind. Insbesondere die Ausbildung von Technikern ist für uns wesentlich, da Service unser Aushängeschild ist. Aus diesem Grund haben wir auch zusammen mit der AHK und IHK einen Ausbildungsgang kreiert, der dem deutschen ähnlich ist und nach zwei Jahren intensivem Wissenstransfer mit einem IHK-Ausbildungszertifikat abschließt. Mit dieser Ausbildung nach deutschem Modell sind wir derzeit die Einzigen in Subsahara-Afrika. Aktuell bilden wir zwölf Techniker in Kenia und sechs in Südafrika aus, in Nigeria wird das Ausbildungssystem derzeit aufgesetzt. Wir bekommen viel positives Feedback und Unterstützung von den lokalen Wirtschaftsinstitutionen, Handelskammern etc.

Engagement und Motivation lokaler Mitarbeiter

Unsere Erfahrung ist, dass die Menschen in der Region Subsahara sehr motiviert sind, zu lernen und ihre Chancen zu nutzen. Denn sie erkennen, dass eine positive Entwicklung möglich ist. Während man in der Region Subsahara für jegliche Ausbildung in Schule und Beruf hohe Gebühren zahlen muss, zahlt Krones eine Ausbildungsvergütung. Unsere Auszubildenden geben alles für ihre Chance bei Krones – obwohl sie morgens und abends teilweise Stunden für ihren Arbeitsweg benötigen, sind sie immer pünktlich und zuverlässig da. Ein solches Engagement würde man sich in anderen Ländern auch wünschen.

Herausforderungen in Subsahara

Die Digitalisierung eröffnet der Region große Möglichkeiten. Die Geschwindigkeit der digitalen Entwicklung, der Telekommunikation etc. ist enorm – aber die Basics der westlichen Welt müssen in gleicher Geschwindigkeit aufgeholt werden. Denn man kann zwar vieles über Telekommunikation verkaufen – aber liefern muss man das meiste doch physisch. Eine gewaltige Herausforderung, die die örtliche Politik lösen muss! Die mangelnde Infrastruktur, Straßen, Züge etc. sind ein besonders großes Hemmnis – auch für ausländische Investoren.

Darum erkennt man bei den ausländischen Investitionen auch einen Trendwechsel: Früher erfolgte oft eine Großinvestition in ein zentrales Werk, von dem aus alles koordiniert und beliefert wurde. Heute errichten auch unsere Großkunden lieber kleinere dezentrale Einheiten. So können infrastrukturelle Probleme in der Logistik leichter gelöst und auch die Risiken besser verteilt werden. Denn diese Länder entwickeln sich nicht stabil; Politik, Wirtschaft, Umweltkatastrophen, es kann viel Unkalkulierbares passieren.

Wachstumsagenda: großes Potenzial für Infrastruktur und Konsumgüter

Infrastrukturprojekte haben dementsprechend großes Potenzial in Subsahara. Da sind die chinesischen Investoren hervorragend engagiert, wie man auch am Chinesisch-Afrikanischen-Wirtschaftsforum gesehen hat: Straßen, Flughäfen, Eisenbahnen, Wasserkraftwerke, Konzertsäle, Fußballstadien etc. Allerdings nur in ausgewählten rohstoffreichen Ländern.

Die generelle Entwicklung des Wachstums in Subsahara sehen wir optimistisch – auch wenn die Entwicklung in



Foto: © KRONES AG

den einzelnen Ländern ganz unterschiedlich ausfällt. Die zunehmende Population und Urbanisierung hat für unser Geschäft zumindest positive Effekte: Die Anzahl derjenigen steigt, die es sich leisten können, Wasser oder andere Getränke aus hygienisch einwandfrei abgefüllten Flaschen zu trinken – in einer Region, in der das nicht selbstverständlich ist, ist das ein kleines Statussymbol.

Auch für Konsumgüter bestehen zunehmend Wachstumschancen in der Region: Zumindest für Anschaffungen wie z. B. Handys und Lebensmittel – wie eben Getränke – steht zunehmend mehr Geld zur Verfügung. Die Menschen möchten auch gern konsumieren. In der wachsenden Bevölkerung und Urbanisierung liegen viele Möglichkeiten.

»Wenn ich von Afrika nach Deutschland zurückkehre, ist das immer wie ein Motivationsschub«

Die Mehrheit der Bevölkerung ist unter 25 Jahre alt. Die Dynamik solch junger Mitarbeiter ist auch äußerst ansteckend. Sie haben so einen Drive! Sie wollen alle lernen, etwas erreichen. Im Vergleich zu Europa geht es da nicht darum, das schönere Haus oder das größere Auto zu kaufen, sondern sich überhaupt ein Leben und eine Zukunft aufbauen zu können.

Und da muss unseres Erachtens auch die deutsche Wirtschaft einsteigen – die Menschen wollen sich ausbilden lassen, sie wollen konsumieren und darin steckt viel Potenzial. Wer die unterschiedlichen Kulturen berücksichtigt und sie akzeptiert, der kann sehr erfolgreich auf dem afrikanischen Kontinent sein. «

Thomas Schäfer

Afrikas Zeit ist jetzt!

Volkswagen hat viele positive Erfahrungen in Subsahara-Afrika gesammelt. Einige Erkenntnisse sind: Die Potenzialanalyse muss individuell erfolgen und der Bedarf oft erst geweckt und aktiv gesteuert werden. Großes Interesse besteht am deutschen dualen Ausbildungssystem; hierfür und zur Gewährleistung einer sicheren Investmentumgebung ist die politische Flankierung unerlässlich. Empfehlenswert ist, sich einem Netzwerk wie »Moving Ruanda« anzuschließen. Meine Überzeugung: Nachhaltiges Engagement in Subsahara-Afrika wird sich lohnen.



Thomas Schäfer, Chairman & Managing Director Volkswagen Group South Africa



Das Potenzial des Marktes muss begleitet und künftiger Bedarf aktiv gesteuert werden!

Die Staaten Subsahara-Afrikas sind weit weniger entwickelt als z. B. Südafrika, wo Volkswagen bereits seit 1950 produziert und mit über 20 Prozent Marktanteil mit weitem Abstand Marktführer der Neufahrzeuge ist. Dies ist eine Sondersituation auf dem afrikanischen Kontinent. Für die Fahrzeugindustrie bestehen ansonsten insbesondere Einschränkungen wie mangelnde Finanzierungsmöglichkeiten für Konsumenten, schlechte Kraftstoffe sowie ein nicht vorhandener Neuwagenmarkt. Die mittelfristig zu erwartenden Absatzzahlen der übrigen Subsahara-Staaten sind aus Konzernsicht nicht einmal relevant. Aber dort leben 1 Mrd. Menschen – und in der nächsten Generation 2,4 Mrd.! Nigeria wird in der nächsten Generation mehr Einwohner haben als die USA! Da muss man spätestens heute einsteigen und investieren, um den entstehenden – und mit der Mittelschicht wachsenden – Bedarf aktiv zu steuern. Deshalb müssen wir eine andere Sichtweise, eine andere Herangehensweise ausprobieren als die herkömmlichen Absatzmarktprognosen – denn wir müssen den Bedarf erst aktiv wecken und entwickeln!

Insofern sehe ich eine Parallele zu China: VW ging vor 30 Jahren auch nach China, obwohl viele Gründe dagegen sprachen! Unvorstellbar, wenn wir das nicht getan hätten!

VW-Markteintritt in Subsahara

Wir kamen zu dem Schluss, dass Analysen, die von jetzigen Fahrzeug-Verkaufszahlen ausgehen, am falschen Ende ansetzen. So begann unsere »Reise nach Subsahara« mit einer Analyse von Marktpotenzialen. Wir haben verschiedene Staaten in Subsahara identifiziert, in denen wir mittel- und langfristig Geschäftspotenziale sehen; es erfolgte keine Konzentration auf ein bestimmtes Land oder auf nur ein Projekt.

Bei der Wahl zwischen einem Großprojekt und mehreren kleinen haben wir uns in Subsahara-Afrika für die zweite Variante entschieden. Denn große Investitions-

projekte unterliegen größeren Risiken, sind sehr teuer, langwierig und benötigen ein Vielfaches an Logistik, Skills etc. Aufgrund der Unwägbarkeiten der afrikanischen Politik sind sie sehr unsicher. Kleinere Projekte sind leichter handhabbar, können später skaliert werden und falls sie nicht funktionieren, sind die Ausfälle geringer.

Kommunikation mit Regierungsstellen der afrikanischen Staaten ist wichtig

Manche Probleme lassen sich übrigens leicht lösen, wenn man sie nur anspricht; z. B. war aus unserer Sicht eines Fahrzeugherstellers schwer zu verstehen: Obwohl viele Staaten Afrikas Rohöl fördern, verfügen sie über denkbar schlechte Kraftstoffe! Sie haben keine Raffinerien und beziehen ihren Kraftstoff aus dem Ausland – die Qualität dieses Kraftstoffs hatte nie jemand der Entscheider hinterfragt. Nachdem wir dies thematisiert hatten, formulierte Kenia Qualitätsanforderungen für ihre Lieferanten und kurz darauf stimmte die Qualität.

Von der Vision zur Umsetzung – Beispiel Ruanda

Mit unserer Vision, gemeinsam und zum beiderseitigen Nutzen Marktpotenziale zu generieren, traten wir zunächst an die Botschaften der Länder in Pretoria heran und stimmten mit diesen eine grundsätzliche Bereitschaft zur Zusammenarbeit ab. Kenia und Ruanda sagten sofort zu. Mit enger Begleitung von ganz oben – in beiden Ländern war jeweils der Präsident eingebunden – haben wir gemeinsam unsere Vision in den folgenden Monaten konkretisiert.

Obwohl jedes der Länder, die wir ausgewählt haben, gern Produktionsstandort werden möchte, muss man sich bewusst sein, dass häufig nur sehr kleine Schritte möglich und teilweise notwendig sind; und dass z. B. eine Wahl im jeweiligen Land einen Stillstand über Monate bedeuten kann (dies erlebten wir z. B. in Kenia). »

Ruanda als Übungsplatz – auch für Europa

Ruanda hat in Afrika eine relativ sichere und saubere Umgebung und ist für VW der ideale »Übungsplatz« – auch um später Funktionalitäten nach Europa und Deutschland zu übertragen. Das gilt zum einen für Mobilitätsdienste, andererseits aber auch für die Elektromobilität. Man muss die Sonnenenergie nutzbar machen, um auf teure und umweltschädliche Kraftstoffimporte und -verwendung verzichten zu können. Die Regierung in Ruanda ist extrem progressiv – sehr interessiert an Smart Mobility, Smart City etc.; sie plant sehr weit voraus, auch die Elektromobilität. Auf der anderen Seite gibt es keine Alt-Investments in dem Land, die abgelöst oder erneuert werden müssen. Wir werden also sehr schnell Erkenntnisse aus unserem Pilotprojekt dort gewinnen – bereits jetzt sind wir damit im Konzern weiter als andere Einheiten.

Zukunftspotenzial durch aktive Steuerung in Ruanda

Unsere Überlegungen zur Mobilität sind: Ruanda hat derzeit ca. 11 Mio. Einwohner. Von diesen können sich nur ca. 20.000 einen (Neu-)Wagen leisten. Aber ca. 6 bis 8 Mio. benötigen Mobilität. Wenn wir diese Menschen für unsere Mobilitätsdienste gewinnen können, generieren wir damit Bedarf und Umsatz.

Nach ca. 18-monatiger Vorbereitungszeit wurde im Juni 2018 unser erster Mobilitätsdienst in Ruanda in Betrieb genommen. Hierzu zählen Corporate-Carsharing, ab November Ride-Hailing, eine Art Taxidienst, deren Inanspruchnahme mit einer App erfolgt, die ein ruandisches Start-up entwickelt hat; ab Anfang 2019 führen wir B2C-Car-Sharing ein. Die übliche Kritik, beim Ride-Hailing würde das Risiko auf die selbstständigen Fahrer abgewälzt, trifft auf unseren Service nicht zu, da alles in Verantwortung von VW liegt: Die Autos gehören VW, die Fahrer sind bei VW angestellt. Damit liegen Sicherheit (von Fahrzeug, Fahrer und Passagier), Training, Qualität, Sprache, Einsatzplanung etc. in unserer Hand und Verantwortung. Die Fahrzeuge werden von uns gewartet – in unseren Servicestellen bilden wir auch vor Ort Mechaniker aus. Mit diesem Know-how können diese auch später eigene Werkstätten errichten. So hoffen wir, eine positive Spirale in Gang zu setzen: In Kigali werden für den Mobilitätsdienst ca. 800 bis 1.000 Autos benötigt. Diese Fahrzeuge werden lokal gebaut, dann im Mobilitätsdienst genutzt und anschließend als Gebrauchtwagen verkauft werden; damit sind sie für einen

größeren lokalen Bevölkerungsteil erschwinglich, das Mobilitätsgeschäft steuert also dem Gebrauchtwagenmarkt aktiv Fahrzeuge zu und wir schaffen durch Produktion, Fahrdienste und Service neue Arbeitsplätze und Know-how vor Ort.

Übertragung von Konzepten auf Deutschland

Die Mobilitätsentwicklungen in Ruanda sind revolutionär; im Detail sind wir schon viel weiter als viele andere im Konzern. Auch die Geschwindigkeit, mit der gerade im IT-Bereich in Afrika gearbeitet wird, ist beeindruckend. Die App für unseren Mobilitätsdienst stammt von einem kleinen lokalen Start-up, bestehend aus vier Personen, alle unter 25; die App wurde so schnell entwickelt, da konnten unsere IT-Experten nur staunen.

Diese Innovationen werden auch im Konzern wahrgenommen. Die Bedeutung, die dem beigemessen wird, spiegelt sich zum einen darin, dass wir direkt an den Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG, Dr. Herbert Diess, berichten. Zum anderen wird auch über die Errichtung eines Future Center – wie VW sie bislang im Silicon Valley, in Shanghai und Berlin unterhält – in Ruanda nachgedacht, um die dort vorhandene Kreativität auch für den Konzern zu nutzen.

Zur Zurückhaltung deutscher Unternehmen in Subsahara

Nicht in Subsahara-Afrika zu investieren, sollte keine Option für die deutsche Industrie sein. Insbesondere der Mittelstand ist extrem wichtig für die Region. Und auch wenn es Risiken gibt – die Chancen überwiegen diese, davon bin ich überzeugt!

Meines Erachtens rührt die Zurückhaltung vieler deutscher Unternehmen daher, dass in Deutschland ein veraltetes Bild der Region vorherrscht. Die ersten Gedanken sind nicht: Digitalisierung, Kreativität, wachsendes Potenzial der jungen Bevölkerung, sondern Kriege, Korruption und Krankheiten. Natürlich gibt es viele Schwierigkeiten, aber wenn man sich jetzt engagiert, investiert und Fachkräfte ausbildet, kann man das Steuer herumreißen. Ich kann jedem nur empfehlen, sich vor Ort ein Bild zu machen, um Geschäftsmöglichkeiten auszuloten und die Dynamik zu spüren! Wenn man durch den Kontinent reist, sind dort überall die Pockets of Excellence spürbar – so viele Möglichkeiten.

Die Bedeutung deutscher Politik und Unterstützung für Investitionen

Um nachhaltig produktiv in Subsahara zu sein, müssen Politik und Industrie an einem Strang ziehen. Zum einen, um ein duales Ausbildungssystem in der Region aufzubauen, denn Bildung und Ausbildung bilden das Fundament für weitere Entwicklungsmöglichkeiten; mit dem dualen Ausbildungssystem können wir richtig punkten. Die bei uns ausgebildeten Menschen arbeiten anschließend entweder bei uns, stehen anderen Unternehmen zur Verfügung oder machen sich selbstständig. Was für eine Chance für den Einzelnen und das Land.

Zum anderen ist die Schaffung einer sicheren Investitionsumgebung essenziell! Dann die Hermes-Absicherungen für Investitionen, KfW-Finanzierungen etc., aber auch der persönliche Kontakt. Wir hatten z. B. im Rahmen unseres Ruanda-Projekts einen sehr intensiven Kontakt mit dem Bundesminister für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Dr. Gerd Müller.

»Flottenangriff« von Vorteil – »Moving Ruanda« als Blaupause

Für den Markteintritt in Subsahara können wir aus Erfahrung einen »Flottenangriff« mehrerer Akteure empfehlen, bei denen eine gegenseitige Stärkung der Business Cases im Vordergrund steht. In unserer engen Diskussion mit dem BMZ kam die Idee auf, gemeinsam mit anderen großen Marktakteuren aufzutreten, von denen vermutlich keiner von sich aus in Ruanda investieren würde. Aber da wir als VW mit dem Mobilitätsthema ohnehin dort aktiv sind, entwickelt sich auch ein Markt für andere Branchen – und die Businessmodelle werden gegenseitig gestärkt. Dies wird aktiv vom BMZ gesteuert und wir versuchen, noch mehr Unternehmen an Bord zu bekommen. Derzeit tritt VW mit Mobilitätsdienstleistungen in den Markt ein, Siemens liefert die Ladeinfrastruktur für E-Mobilität, SAP die IT-Infrastruktur. Dies wäre für mich eine Blaupause für andere Bereiche – und auch für andere Länder. Die Geschäfte puschen sich gegenseitig und bei einer größeren Masse hat auch die Politik ein größeres Interesse, die nicht unternehmerischen Risiken stärker anzugehen. Und damit den Unternehmen weiterzuhelfen. Man sollte sich vorab nach Möglichkeiten und bereits bestehenden Verbänden im Zielland erkundigen und sich einem solchen anschließen.

Gemeinsam mehr erreichen

Dies gilt auch länder- und herstellerübergreifend für den Automotive-Sektor in Subsahara. Hier arbeiten wir im lokalen Automobilverband AAAM an einer Vernetzung aller großen Powerhouses der Region – wie Nigeria und Ghana im Westen, Kenia und Ruanda im Osten sowie Südafrika im Süden –, mit dem Ziel, den Automotive-Markt zu vergrößern, indem jedes Land seine Fähigkeiten einbringt und am Ende alle profitieren.

Chinas Wirtschaftsvorsprung in Subsahara ist relativ

Viele chinesische Unternehmen haben bereits in Subsahara investiert und sich große (Infrastruktur-)Projekte und Bodenschätze gesichert. Der Vorteil für die chinesischen Investoren ist, dass es in China de facto keine Trennung von Politik und Wirtschaft gibt und eine deutliche staatliche Förderung der Projekte dahintersteht, die es für deutsche Unternehmen so nicht gibt. Deshalb sind gemeinsame Projekte von Regierung und Industrie wie »Moving Ruanda« so wichtig, um im Zusammenhalt mehr erreichen zu können.

Afrikas Zeit ist jetzt!

- Jetzt werden die Weichen für die Zukunft gestellt – sowohl für die Entwicklung Afrikas selbst als auch für den Anteil, den wir, den deutsche Unternehmen daran haben.
- Es wird rasante Entwicklungen in Subsahara-Afrika geben – hierzu tragen maßgeblich bei:
 - das Bevölkerungswachstum,
 - die wachsende Mittelschicht,
 - die extrem gut informierte, junge, zukunfts- und entwicklungshungrige Bevölkerung.
- Lieber sofort erste kleine Schritte tun als später große oder gar keine!
- Der Mittelstand ist extrem wichtig für Subsahara.
- Am besten ist es, über ein Projekt wie »Moving Ruanda« an Bord zu kommen. «

Carl Martin Welcker

VDMA-Initiative »Fachkräfte für Afrika«



Mit dem Aufbau und Betrieb beruflicher Trainingszentren in Botswana, Kenia und Nigeria unterstützt der VDMA deutsche Unternehmen beim Markteintritt in Afrika und leistet einen Beitrag zur Lösung aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen.

Ohne Fachkräfte läuft gar nichts – das wissen Unternehmen des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus nur zu genau. Doch qualifiziertes Personal fehlt allorten: Im Herbst 2017 stieg die Zahl der bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldeten freien Arbeitsstellen im Maschinenbau auf durchschnittlich 10.700. Das waren 50 Prozent mehr als im Vorjahr. Und auch die überdurchschnittlich hohe Ausbildungsquote im Maschinenbau von mehr als 6 Prozent – der Durchschnitt des Verarbeitenden Gewerbes in Deutschland liegt bei rund 5 Prozent – verschafft wenig Abhilfe.

Unter den überwiegend mittelständisch geprägten Mitgliedern des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA) liegt die Ausbildungsquote im Mittel sogar bei 7,3 Prozent – berufliche Bildung ist den VDMA-Mitgliedsunternehmen besonders wichtig. Insbesondere das Konzept der dualen Ausbildung mit theoretischem Unterricht in beruflichen Schulen sowie dem praktischen Lernen in industriellen und gewerblichen Betrieben hat sich dabei bewährt. Diese Erfahrung prägt auch das internationale Engagement deutscher Maschinen- und Anlagenbauunternehmen, deren Exportquote im Vergleich zu anderen Branchen sehr hoch

ist – 2017 betrug sie fast 79 Prozent. Die duale Berufsausbildung gehört auch an vielen ausländischen Produktionsstandorten zum festen Bestandteil der Unternehmenskultur.

Deutscher Maschinen- und Anlagenbau in Afrika

Derzeit liegt die Afrika-Exportquote des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus bei nur 5 Prozent, doch es zeichnet sich ein zunehmendes Interesse am afrikanischen Markt ab. Einige Staaten des Kontinents rücken aufgrund ihres gleichbleibend starken Wirtschaftswachstums und ihrer wachsenden Mittelschicht in den Fokus. Eine wesentliche Ursache dafür, dass das tatsächliche Engagement deutscher Unternehmen in Afrika noch nicht den Marktpotenzialen folgt, ist der Mangel an qualifiziertem lokalem Personal. Dieser Umstand hat uns im VDMA dazu motiviert, die Initiative »Fachkräfte für Afrika« zu starten. Ihr Ziel besteht darin, Berührungspunkte abzubauen und interessierte Mitglieder beim Schritt in den afrikanischen Markt mit einer lokalen Präsenz zu unterstützen.

Carl Martin Welcker führt seit 1993 den Kölner Werkzeugmaschinenbauer Alfred H. Schütte, einen Hersteller komplexer Drehmaschinen sowie Werkzeugschleifmaschinen, in vierter Generation. Er ist gelernter Maschinenschlosser und Wirtschaftsingenieur. 2016 wurde er zum Präsidenten des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) gewählt.



Foto: © VDMA

Ganz konkret heißt das: Wir bauen gemeinsam mit Partnern berufliche Trainingszentren in Botswana, Kenia und Nigeria auf. Diese Länder haben wir aufgrund strategischer Überlegungen – sowohl bezüglich der Wirtschaftskraft der Länder als auch mit Blick auf die geografische Lage und das Engagement deutscher Unternehmen – ausgewählt. Das Konzept der dualen Berufsausbildung sowie die enge Kooperation mit lokalen Organisationen bilden die Eckpfeiler unserer Initiative. Da in den Bereichen Infrastruktur, Energie und Rohstoffe sowie in der Nahrungsmittel- und Verpackungsindustrie besonders viele Fachkräfte fehlen, konzentrieren sich unsere Qualifizierungsprogramme auf diese Branchen. Den Kern der Programme bilden Aus- und Weiterbildungsangebote für die Berufsfelder Mechanik, Elektronik und Mechatronik.

Viele Partner – ein Ziel

Für alle drei Projekte ist es uns gelungen, das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) als Unterstützer zu gewinnen. Einen weiteren wichtigen Beitrag leisten die lokalen Partner, die neben ihrem finanziellen Beitrag auch ihr Know-how und ihre Infrastruktur einbringen. Die aktive Beteiligung von VDMA-Mitgliedsunternehmen stellt ebenfalls einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Beispiele dafür sind das Bereitstellen von Equipment, »Train the Trainer«-Angebote vor Ort oder in Deutschland sowie Study- und Factory-Tours für Auszubildende und Trainer. Bei dem Equipment handelt es sich um moderne Geräte und Maschinen aus den Bereichen elektrische Systeme, Hydraulik und Pneumatik sowie um Kühl- und Klimageräte und Werkstattausstattung. Diese Ausrüstung ist besonders wichtig, um den Praxisbezug und den dualen Aspekt der Ausbildung zu stärken.

Die Trainingsinhalte sind auf die Anforderungen der lokalen Wirtschaft ausgerichtet. In Kenia bspw. konzentriert sich das Projekt derzeit auf die Aus- und Weiterbildung im Bereich der Nahrungsmittelindustrie – einem Wachstumssektor mit extremem Fachkräftemangel. Die Ausbildungsangebote richten sich an Maschinenbediener und an das Wartungspersonal bei Lebensmittelherstellern oder Maschinenlieferanten. Die lokalen Partner, die

als etablierte Bildungsinstitutionen bestens mit den Gegebenheiten vor Ort vertraut sind, führen die Ausbildung durch. Sie können dabei auf die Unterstützung deutscher Experten bauen, die über einen vom VDMA beauftragten Servicedienstleister in das Projekt integriert sind.

Über die reine Aus- und Weiterbildung hinaus sollen die Trainingszentren auch als zentrale Treffpunkte für deutsche und afrikanische Unternehmen dienen und auf diese Weise die Beziehungen langfristig institutionalisieren. Zudem können lokale und deutsche Unternehmen die Räumlichkeiten für eigene Schulungen oder für Ausstellungen nutzen.

Bildung als Garant für wirtschaftliche Entwicklung

Mit diesem unternehmerisch motivierten Projekt unterstützt der VDMA den vom BMZ im Rahmen des »Marshallplans mit Afrika« initiierten Paradigmenwechsel in der Entwicklungszusammenarbeit mit dem Kontinent. Dieser zielt darauf ab, eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung auf Basis von Bildung und lokaler Wertschöpfung voranzutreiben und die Bedürfnisse kleiner und mittelständischer Unternehmen in den Mittelpunkt zu stellen. Mit einer agilen Organisation, flexiblen Prozessen und praxisorientierten Lehrkonzepten orientieren sich die VDMA-Trainingszentren konsequent an den Anforderungen der lokalen Industrie. Auf diese Weise entstehen nachhaltige Strukturen, die eine langfristige und bedarfsgerechte Aus- und Weiterbildung ermöglichen. Davon profitieren deutsche und afrikanische Partner gleichermaßen.

Der Ansatz der VDMA-Initiative »Fachkräfte für Afrika« hat das Potenzial, sich zu einem »Role Model« für andere Branchen und Bereiche zu entwickeln und damit einen wichtigen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung Afrikas zu leisten. Dieser Aspekt ist ein weiterer wichtiger Beweggrund für das Afrika-Engagement des VDMA. Er ist auch von der Überzeugung getragen, dass Flüchtlingsströme aus Afrika nach Europa vermieden werden können, wenn Menschen vor Ort eine Perspektive haben. «

Martin Mainz

»Next market Africa« – Chancen für deutsche Unternehmen

Deutsche Unternehmen sind auf dem afrikanischen Kontinent bisher wenig präsent. Die DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft begleitet seit vielen Jahren deutsche mittelständische Unternehmen, die in Afrika tätig sind oder dies planen.

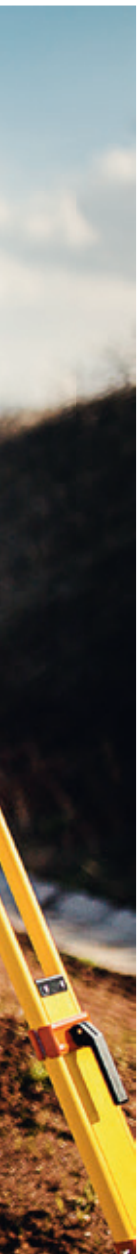


Martin Mainz ist seit 2002 in verschiedenen Funktionen für die DEG tätig; u. a. leitete er von Januar 2015 bis Juni 2018 das Regionalbüro der DEG für Westafrika mit Sitz in Accra/Ghana.

Die deutsche Wirtschaft zeichnet sich traditionell durch ihre starke internationale Verflechtung aus. Geschäfte über Landesgrenzen hinweg gehören seit jeher auch für mittelständische Familienunternehmen zum Alltag.

Afrika ist mit seinen 55 Ländern und einem Markt von über 1,2 Mrd. Menschen jedoch für viele deutsche Unternehmen noch ein weißer Fleck auf der Landkarte. Neben der Konzentration auf neue Märkte in Osteuropa und Ostasien in den vergangenen Jahren spielt hier möglicherweise eine kritische Bewertung der wirtschaftlichen und politischen Risiken Afrikas eine Rolle.

Viele Volkswirtschaften Afrikas haben in der Tat die hohen Erwartungen in den vergangenen zehn Jahren nicht erfüllt. Der erhoffte, langfristig anhaltende Aufbruch der neuen »Tigerstaaten« Afrikas mit einem breiten Wachstum der Mittelklasse, wie z. B. in China oder Indien, ist bislang ausgeblieben. Viele afrikanische Länder weisen gute jährliche BIP-Wachstumsraten von



mehr als 5 Prozent auf – diese sind aber vergleichsweise volatil, da sie vor allem vom Export von Gütern wie Öl, Gas, Gold und Agrarprodukten abhängen.

Die Diversifikation der Wirtschaftsstrukturen und die lokale Wertschöpfung in Afrika ist noch gering. Ein »klassisches« Beispiel ist Nigeria, das als einer der weltweit größten Erdölförderer Treibstoffe wie Benzin, Diesel, Kerosin etc. importieren muss, da das Land über keine ausreichenden Raffineriekapazitäten verfügt.

Chancen für deutsche Unternehmen liegen vor allem im Aufbau lokaler Wertschöpfung für Produkte für die afrikanischen Binnenmärkte. So besteht etwa bei Konsum- und Verbrauchsgütern wie Nahrungsmitteln und Getränken, Hygieneartikeln, Baustoffen etc. in vielen afrikanischen Ländern hohe Nachfrage nach lokal gefertigten Produkten, die teure Importe substituieren und neuen Kundengruppen den Zugang zu diesen Produkten ermöglichen können. Viele kleinere afrikanische Unternehmen haben lokale Marken entwickelt, benötigen aber Know-how, Management-Unterstützung und Finanzierungen für ein beschleunigtes und profitables Wachstum. Die Wachstumspotenziale sind in diesen Sektoren häufig hoch, sofern die nationale oder regionale Produktreichweite durch verbesserte Distribution und Logistik erhöht werden kann. Hier bestehen gute Chancen für lokale Tochterunternehmen europäischer Unternehmen oder für Partnerschaften, z. B. in Form von Gemeinschaftsunternehmen.

Die afrikanischen Länder benötigen zudem weitere Unterstützung bei den Herausforderungen der fortschreitenden Urbanisierung und der häufig noch unzureichenden Infrastruktur. In den Bereichen privatwirtschaftlicher Aus- und Weiterbildung, Recycling und Entsorgung, Logistik und Transport bestehen gute Chancen für deutsche Unternehmen, die hier bspw. als Anlagenlieferanten oder Projektentwickler gefragt sind.

Der Markteintritt deutscher Unternehmen in Afrika erfordert eine gute Vorbereitung – ausreichende Zeitpuffer, finanzielle Reserven sowie der Aufbau von lokalen Teams sind häufig wichtige Faktoren für einen langfristigen Erfolg. Trotz wirtschaftlicher und politischer Rückschläge gibt es zahlreiche afrikanische Erfolgsgeschichten: Der Telekommunikationsmarkt, der Finanzsektor oder der Markt für erneuerbare Energien sind Wirtschaftszweige, die sich in vielen Ländern Afrikas in den vergangenen zehn Jahren enorm schnell entwickelt haben. Hier gibt es bereits eine Vielzahl leistungsfähiger Anbieter. Jetzt gilt es für deutsche Unternehmen, die sich bietenden Chancen in anderen Wirtschaftssektoren stärker zu nutzen. Die DEG steht dafür mit ihrer Erfahrung und ihrem Know-how als Partner bereit.

Seit über 55 Jahren finanziert und berät die DEG Unternehmen, die in Entwicklungs- und Schwellenländern aktiv sind. Die Unternehmen erhalten eine auf ihren Bedarf zugeschnittene Lösung aus langfristigen Finanzierungen, Förderprogrammen und individueller Beratung. Die Rolle der DEG ist dabei komplementär zu kommerziellen Geschäftsbanken, welche häufig keine ausreichend langfristigen Finanzierungen in afrikanischen Ländern anbieten. In Afrika ist die DEG seit Langem mit drei Regionalbüros vertreten: in Accra/Ghana, Nairobi/Kenia und Johannesburg/Südafrika. Dank dieser Präsenz ist sie mit dem jeweiligen Umfeld vor Ort vertraut und kann diese Erfahrung an ihre Kunden weitergeben.

Viele deutsche Unternehmen bevorzugen zunächst einen Markteintritt mittels eines Vertriebsbüros oder durch die Zusammenarbeit mit lokalen Vertriebspartnern. Diese Unternehmen benötigen zumeist keine langfristigen Investitionsfinanzierungen, sondern kurzfristige Export- und/oder Working Capital-Finanzierungen. Aus diesem Grund hat die DEG in Zusammenarbeit mit dem DIHK über die jeweilige Außenhandelskammer und eine lokale Partnerbank sog. »German Desks – Financial Support and Solution« initiiert. Diese »German Desks« dienen als Kontaktpunkt deutscher Unternehmen, die dort einen Ansprechpartner finden, der sich in beiden Geschäftswelten, Kulturen und Sprachen auskennt. Die »German Desks« ermöglichen es Unternehmen, sich aus einer Hand über lokale Finanzdienstleistungen und passende Finanzierungslösungen zu informieren. Das Leistungsspektrum reicht von der Kontoeinrichtung über Dienstleistungen für Handelsfinanzierungen und Transaction Banking bis zu Kreditlinien oder Investitionsfinanzierungen für lokale Unternehmen, die etwa deutsche Anlagen erwerben wollen.

In Afrika hat die DEG zusammen mit der Access Bank in Lagos/Nigeria und der I&M Bank in Nairobi/Kenia 2017 zwei »German Desks« eröffnet. Die Resonanz deutscher und lokaler Unternehmen auf dieses Angebot ist sehr ermutigend. «

Lara Petersen ist Referentin für Subsahara Afrika und Koordinatorin des Partnerschaftsprojektes mit dem East African Business Council beim Bundesverband der deutschen Industrie. Zurzeit promoviert sie außerdem an der Universität Mainz zum Thema Unternehmertum in Ostafrika. Vorher war sie mehrere Jahre beim Afrika-Verein der deutschen Wirtschaft für die Themen Energie und Gesundheit zuständig.



Lara Petersen

Mehr Investitionen für Afrika – was die Politik beitragen kann



Mehr Investitionen in Afrika für eine nachhaltige Entwicklung des Kontinents und zur Fluchtursachenbekämpfung ist seit dem letzten Jahr ein Credo der deutschen Bundesregierung. Dabei konzentriert sie sich allerdings zu sehr auf die Rahmenbedingungen vor Ort – anstatt mit bereits vorhandenen oder neuen Instrumenten der Außenwirtschaftsförderung Firmen gezielt zu fördern.

Die ambitionierten Pläne der Bundesregierung

Im letzten Jahr hat die Bundesregierung gleich drei Strategien für Afrika aufgelegt: Den Marshallplan des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), den Compact with Africa der G20 unter der Federführung des Bundesfinanzministeriums (BMF) und das »Pro! Afrika«-Papier des Wirtschaftsministeriums.

Insbesondere der Marshallplan und der Compact with Africa wollen die Rahmenbedingungen in Afrika verbessern. Dafür sollen in den afrikanischen Partnerländern Teams beim Bürokratieabbau, der Korruptionsbekämpfung und dem Aufbau von Infrastruktur unterstützen.

Gleichzeitig macht die Bundesregierung in Deutschland Werbung für mehr Investitionen in Afrika. Die Verbände in Berlin, u. a. der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), agieren dabei als Schnittstelle von Regierung und Wirtschaft.

Chancen für Unternehmer in Afrika

Die Idee, Investitionen zu fördern und damit Arbeitsplätze zu schaffen, ist nicht aus der Luft gegriffen. In den letzten Jahren haben die Volkswirtschaften in Afrika vielerorts ein beachtliches Wachstum hingelegt. Heute gehören afrikanische Länder wie Äthiopien zu den am stärksten wachsenden der Welt. Die Wirtschaft profitiert dabei nicht nur von der hohen Nachfrage nach afrikanischen Rohstoffen, sondern auch von der steigenden Nachfrage der wachsenden Mittelschicht nach Konsumgütern sowie dem Boom der Bau- und der Finanzbranche. Zudem kommt Afrika eine junge, inzwischen global vernetzte und unternehmerisch denkende Bevölkerung zugute: In Städten wie Lagos, Nairobi, Accra oder Kigali sprießen die Start-up-Hubs wie Pilze aus dem Boden. Junge Unternehmer entwickeln afrikanische Lösungen für die Herausforderungen vor Ort und ziehen internationale Investoren an.

Warum besonders deutsche Investitionen in Afrika sinnvoll sind

Deutsche Unternehmen haben in Afrika bisher rund 200.000 Arbeitsplätze geschaffen. Sie gehören dabei vor allem aufgrund ihrer hohen Standards zu den beliebtesten Arbeitgebern. Die Unternehmen leisten durch die sehr gute Ausbildung ihrer Mitarbeiter einen Beitrag zum internationalen Know-how-Transfer.

Herausforderungen für Unternehmer

Asiatische Unternehmen nutzen die vielen Chancen auf dem afrikanischen Kontinent bereits. Die Unternehmens- und Strategieberatung McKinsey hat 2017 eine Studie veröffentlicht, die konstatierte, dass bereits über 10.000 chinesische Unternehmen in Afrika aktiv sind – Tendenz steigend.

Deutsche Unternehmen zögern bisher allerdings, wenn es um Afrika geht, und verpassen damit viele Chancen. Etwa 800 deutsche Firmen haben auf dem Kontinent investiert. Der Anteil dieser Investitionen liegt lediglich bei 2 Prozent der Summe, die deutsche Unternehmen weltweit investiert haben. Die Gründe dafür sind vielfältig – und decken sich nur zum Teil mit den Vorstellungen der Bundesregierung.

Zum einen sind die Märkte fast überall zu klein und die Kaufkraft ist nicht ausreichend. Viele Unternehmen fertigen Hightech-Investmentsgüter für die Industrie, für die in Afrika noch kein Markt besteht. Selbst in Ländern wie Kenia, in denen die Industrie stark ist, werden Maschinen in erster Linie aus Asien importiert. Auch deutsche Konsumgüter sind für den afrikanischen Markt noch zu teuer. Damit ist der Absatz sowohl von Konsum- als auch von Investitionsgütern bisher gering und eine Fertigung vor Ort lohnt sich nicht.

Zum anderen ist das unternehmerische Risiko in vielen Ländern Afrikas immer noch hoch. Immer wieder kommt es zu Ausfällen, da Rechnungen von Geschäftspartnern oder auch Regierungen nicht gezahlt werden. Unklare oder sich ändernde rechtliche Rahmenbedingungen stellen ein Risiko für Investitionen dar. Auch politische Ereignisse wie Wahlen haben in der Vergangenheit nicht nur zu Gewaltausbrüchen, sondern auch über Monate zum wirtschaftlichen Stillstand geführt.

Dazu kommen weitere Herausforderungen wie die trotz zahlreicher Bekämpfungsmaßnahmen fast überall noch gravierende Korruption, hohe Markteintrittsbarrieren »

durch Mindestinvestitionsvolumen oder eine hohe Mindestanzahl lokaler Angestellter oder Infrastrukturmängel. Da bisher nur 13 Doppelbesteuerungsabkommen mit afrikanischen Regierungen geschlossen wurden, stellt auch die Abfuhr von Steuern vielerorts ein Problem dar.

Was die Unternehmen brauchen

Die Ideen der G20 und der Bundesregierung zur Verbesserung der Rahmenbedingungen in Afrika sind nicht neu. Bereits in den 1980er- und 1990er-Jahren versuchten Weltbank und Internationaler Währungsfonds durch Strukturreformen Investitionen zu fördern. Damals wie heute sind die Erfolgchancen gering: Tief greifende Veränderungen müssen intrinsisch motiviert sein und können nicht extrinsisch verordnet werden.

Statt den Fokus auf die Veränderungen vor Ort zu legen und so die Risiken für die Unternehmer zu reduzieren, sollte die Bundesregierung die Firmen direkt unterstützen. Sie könnte die Firmen bei der Projektanbahnung und Planung in Afrika politisch begleiten.

Außerdem könnte sie Gelder bereitstellen, um Risiken abzusichern, bspw. durch eine (kostenpflichtige) Versicherung für Investitionsprojekte, die in Afrika einen nachhaltigen Beitrag zur Entwicklung vor Ort leisten. Die Europäische Union ist hier schon einen Schritt weiter. Sie hat zuletzt einen Investment Fund für Afrika aufgelegt. Mit den darin enthaltenen 6 Mrd. EUR sollen Unternehmer beraten, Kredite zur Verfügung gestellt und Investitionen versichert werden.

Die Bundesregierung sollte außerdem bei der EU und in Afrika für eine schnelle Umsetzung der Handelsabkommen mit Afrika, der Economic Partnership Agreements (EPAs), werben. Diese Abkommen garantieren den afrikanischen Ländern einen WTO-konformen Zugang zum EU-Markt. Bisher kann zwar ein Großteil der Länder zollfrei in die EU exportieren, sie verlieren diesen Zugang allerdings, wenn sie sich wirtschaftlich entwickeln und den Status der Least Developed Countries (LDCs) überwinden. Nachdem der Verhandlungsprozess der EPAs 2016 nach Jahren abgeschlossen wurde, stockt jetzt die Umsetzung. Dies ist aus zwei Gründen besonders problematisch: Erstens müssen diejenigen Länder, die nicht mehr zu den LDCs gehören, sog. Interims-EPAs unterzeichnen. Das konterkariert allerdings die regionale Integration der Märkte vor Ort, die durch Verhandlungen auf regionaler Ebene eigentlich gestärkt werden sollte. Zweitens haben Unternehmen, die für den Export

produzieren wollen, keine Garantie, dass sie ihre Waren langfristig zollfrei in die EU exportieren können. Bisher weigert sich die EU, nochmals Änderungswünsche der afrikanischen Partner zu verhandeln. Da der Verhandlungsprozess mehr als zehn Jahre dauerte, ist diese Haltung verständlich. Allerdings sollten der Abschluss und die Umsetzung im Vordergrund stehen.

Nicht nur die Bundesregierung und das Parlament in Brüssel sollten Unternehmen besser unterstützen. Auch die Firmen sind gefragt: Sie sollten sich über die Chancen in Afrika informieren, sich mit in Afrika bereits erfolgreichen Unternehmen vernetzen, gemeinsam Projekte entwickeln und ihre Produkte an die Nachfrage vor Ort anpassen.

Auch der BDI engagiert sich

Der Bundesverband der Deutschen Industrie bleibt ebenfalls nicht untätig, wenn es um wirtschaftliches Engagement in Afrika geht. Im November 2017 startete das Projekt »Perspektiven schaffen: Wirtschaft für Entwicklung« in der Ostafrikanischen Gemeinschaft (East African Community, EAC). In diesem Vorhaben bringt der BDI gemeinsam mit der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) deutsche Firmen mit ostafrikanischen Unternehmen zusammen. Durch die so geschaffenen Netzwerke sollen gemeinsam Wachstumsstrategien in Ostafrika entwickelt werden. Deutsche Unternehmen bieten dabei auch Weiterbildungen für die ostafrikanischen Partner an. Gleichzeitig gewinnen sie Einblicke in die Chancen vor Ort und gewinnen potenzielle Geschäftspartner. Seit 2015 führt der BDI in Ostafrika außerdem eine Kammerverbandspartnerschaft mit dem East African Business Council (EABC) durch. Der Dachverband von Unternehmerverbänden aus der Region vertritt in Arusha, Tansania, bei der Ostafrikanischen Union die Interessen des Privatsektors für eine beschleunigte regionale Integration. Mit diesem vom BMZ geförderten Projekt unterstützt der BDI den Verband dabei, seine Interessenvertretung zu professionalisieren und sich finanziell auf eigene Beine zu stellen. Durch diese Partnerschaft entstehen Netzwerke, die deutschen Unternehmen zugutekommen sollen.

Afrika ist der Kontinent mit dem größten Wachstumspotenzial weltweit. Unternehmen sollten sich die vielen Chancen nicht entgehen lassen. Gleichzeitig können die Firmen, wenn sie gezielt unterstützt werden, in den kommenden Jahren einen wichtigen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung leisten. «



Alexander Göbel

Von Chancen, Verantwortung und überreifen Ananas: Was Afrika braucht und nicht braucht

■. Das Drama der überreifen Ananas

Wir müssen ganz unten anfangen, mit einem Beispiel. Für mich ist »Pineapple Junction« ein Ort, an den ich immer wieder zurückkehre, weil hier das Große im Kleinen sichtbar wird. Ein Ort, an dem ich Antworten finde auf die Frage, »was Afrika braucht«. Nein – nicht für mehr Resilienz, nicht unmittelbar zur »Fluchtursachen-

bekämpfung«, sondern ganz grundlegend für eine einigermaßen menschenwürdige und selbstbestimmte Entwicklung der Ärmsten. Und: »Pineapple Junction« ist auch ein Ort, an dem mir klar wird, wo Chancen liegen, auch für Investoren. Ein Ort, der offenbart: Entwicklung und verantwortungsvolle Investitionen können Hand in Hand gehen. »

»Pineapple Junction«, die Ananas-Kreuzung, liegt im Landesinneren von **Sierra Leone**, einem kleinen Land in Westafrika, das sich noch immer von Folgen eines gut zehn Jahre währenden brutalen Bürgerkriegs und einer kurzen, ebenso brutalen Ebola-Epidemie erholt. Hält man an dieser Kreuzung, wird man sofort umringt von Dutzenden verzweifelter Frauen. Sie drängen sich an die Scheiben des Autos, jede Einzelne will ihre meist schon überreifen Ananas verkaufen. Die Früchte sind alles, was die Frauen zu Geld machen können – verfault das Obst, ist es wertlos. Die Frauen schleppen die Ananas in der Gluthitze kilometerweit aus ihren Dörfern durch den Busch, bis zu dieser Kreuzung. Weil es sonst keine Straßen gibt. Weil sie kein Geld für Transport haben. Und verkaufen müssen sie auf diese Weise, weil es **keine Lagermöglichkeit gibt, keinen Strom, keine Kühlung. Und: keine verarbeitende Industrie.** Ananas-Saft aus Sierra Leone? Bisher Fehlanzeige. Dafür gibt's teuren Mangosaft aus dem Libanon oder »chinese juice«, den ich tatsächlich einmal in Freetown auf meiner Rechnung entdeckt habe (ich hatte natürlich nach lokalem Orangensaft gefragt) – es war nichts anderes als aus China importierte, gezuckerte Brühe aus Orangensaftkonzentrat. Aber selbst wenn es sierra-leonischen Ananas-Saft gäbe, er würde (trotz des offenen Marktzugangs zur EU) kaum in deutschen Supermärkten landen – und angesichts einer fehlenden afrikanischen Freihandelszone nicht einmal in anderen afrikanischen Ländern.

Wenn die Frauen von »Pineapple Junction« nach dem Verkauf ihres Obstes noch etwas Geld übrig haben, kaufen sie (neben **Plastikgeschirr aus China**): **Palmöl aus Indonesien, Reis aus Vietnam, Zwiebeln aus Holland, für die Babys Milchpulver aus Frankreich, lösliches Kaffeepulver aus der Schweiz.** All diese konkurrenzlos billigen und oft hemmungslos subventionierten Waren überschwemmen die Märkte in Sierra Leone, lassen einen heimischen Markt für landwirtschaftliche Produkte im größeren Stil gar nicht erst zu.

Das Geld der Obst-Frauen von Sierra Leone ist jedenfalls für die Grundbedürfnisse schnell ausgegeben, der Rest geht für die Schulgebühren der Kinder drauf, sparen oder gar investieren können sie nichts. Es sollen an »Pineapple Junction« auch schon hohe Entwicklungspolitiker aus der EU vorbeigekommen sein. Was sie aus dem Drama der überreifen Ananas gelernt haben, weiß ich nicht. Ebenso wenig weiß ich, ob die sierra-leonischen Politiker, die auf dem Weg in die Hauptstadt Freetown hier anhalten, um billig Obst zu kaufen, je ins Grübeln gekommen sind. Ob es sie veranlasst, endlich heimische Märkte zu stärken, etwas für die kleinbäuerliche Landwirtschaft zu tun, sich umzuhören, bei Part-



Alexander Göbel, Jahrgang 1974, hat in Bonn, Köln und in den USA Politikwissenschaften, Geschichte und Amerikanistik studiert. Nach einem Volontariat bei der Deutschen Welle (DW) 2002 bis 2004 arbeitete er einige Jahre als Redakteur mit Schwerpunkt Afrika und Entwicklungspolitik bei der DW, außerdem als freier Reporter und Redakteur für Hörfunk, TV und Print. 2009 bis Herbst 2015 war er Hörfunkkorrespondent der ARD für Nord- und Westafrika im Studio Rabat. Seit Ende 2015 lebt er als freier Journalist in Frankfurt am Main.

nern, auch in Europa – oder ob sich einige von ihnen weiter von dubiosen Großinvestoren und Pensionsfonds schmieren lassen, statt Billigimporte zu kontrollieren oder nachhaltig Infrastrukturen zu fördern. Denken Sie auch mal drüber nach. Vielleicht bei Ihrer nächsten Ananas.

■. Chancen

Entwicklungsminister Gerd Müller spricht gern vom »Chancenkontinent Afrika«, ebenso tut es der Afrika-Verein der deutschen Wirtschaft; die Autoren Andreas und Frank Sieren zeigen in ihrem Buch »Der Afrika-Boom«, wie sich über den Reichtum Afrikas eine völlig andere (nämlich deutlich hoffnungsvollere und erfolgreichere) Erzählung vom vermeintlichen Kontinent der Krisen, Kriege und Katastrophen generieren ließe – wenn dafür die Strategien harmonisiert würden, die westlichen und die afrikanischen. Dabei stellen die Autoren auch die provokante Frage, ob dieser Wettlauf um Ideen und Köpfe nicht schon verloren ist, welche Rolle der Westen in Afrika überhaupt noch spielen wird, wenn Afrikas ehrgeizige Projekte nur zur Hälfte gelingen – denn **bisher werden die meisten wichtigen Leuchtturmvorhaben (Wasserkraft u. a.) mit Partnern aus China, Saudi-Arabien und anderen Golfstaaten, Brasilien, Südkorea, Indien oder der Türkei umgesetzt.**

Man kann sich daher auch fragen, warum die deutsche Wirtschaft immer noch einen so großen Bogen um Afrika macht – und stattdessen der politische Diskurs über Afrika von steigendem militärischen Engagement zur Terrorbekämpfung bestimmt wird und Investitionen (und Geschäfte mit mehr als zweifelhaften Regimen wie in Libyen) scheinbar nur noch dem Primat der »Fluchtursachenbekämpfung« unterliegen.

Unterdessen baut die **»China Civil Engineering Construction Corporation«** die neuen Bahnstrecken im vermeintlich extrem schwierigen Investitionsstandort Nigeria – nur ein paar Brücken und sog. »fly over«-Übergänge kommen von »Julius Berger«. Wo sind deutsche Investitionen in **Äthiopien**, wo gerade mit einem neuen Präsidenten eine atemberaubende und hoffnungsvolle Zeit für die Äthiopier, für die Nachbarn (und auch für Investoren) angebrochen ist? Warum spielt deutsche Kommunikationstechnologie auf dem **milliarden-schweren Mobilfunkmarkt Afrika** keine Rolle? Warum bleibt es vor allem beim rein kreditwirtschaftlichen Engagement durch deutsche Entwicklungsbanken? Warum ist das hessische Solarenergie-Unternehmen **»Africa Green Tec«** mit dem Sozialunternehmer Torsten Schreiber das einzige, das in Westafrika seine »Solar-Container« aufstellt und ganze Ortschaften buchstäblich zum Leuchten bringt? Warum wird das Potenzial der **Biogas-Gewinnung** oder des **Abfall-Recyclings** nicht erkannt? Die Fragen ließen sich fortsetzen – von großen **Wasserkraft- oder Transport-Projekten** bis hin zum kleinen und nur scheinbar banalen Beispiel der Ananas-Kreuzung in Sierra-Leone: Warum wagt sich kein deutscher Investor an die Verarbeitung landwirtschaftlicher Produkte? Warum gibt es bislang nur eine mutige **»Kaffee-Kooperative«**, die ihre Arabica-Ernte tatsächlich vor Ort in Ruanda röstet und über ein kleines Berliner Büro vertreibt, sodass ein Maximum des Profits den Menschen in Ruanda zugutekommt – und wieder Entwicklung schafft?

Weil die Mehrheit offensichtlich Afrika nicht ernst nimmt und mehr Probleme sieht als Chancen.

Angst scheint größer als die Bereitschaft, Chancen und auch Verantwortung zu erkennen. Warum sonst werden »Chancen« überall und ständig beschworen, ohne dass sich spürbar etwas am deutschen Zaudern ändert? Wenn die Politik den Rahmen schafft und dann auf die Wirtschaft wartet, ob dieser Rahmen gefüllt wird – und wenn zugleich die Unternehmen warten, dass die Politik mehr tut, um z. B. mehr »gute Regierungsführung« und Korruptionsbekämpfung anzumahnen – dann warten alle. **Die Menschen in Afrika werden nicht warten, chinesische Konzerne auch nicht.**

■■■. Verantwortung

Die Geschichte von der Ananas-Kreuzung in Sierra-Leone zeigt, dass es schon im ganz Kleinen Chancen gibt für privatwirtschaftliche Unternehmen auch aus Deutschland – wenn sie in Know-how und in die verarbeitende Industrie investieren, wenn sie **»intra-afrikanische«** Wertschöpfung in Gang setzen, Jobs und Perspektiven schaffen. Denn beides fehlt, ob in der Landwirtschaft (abgesehen von Subsistenzbauern) oder auch in der Technologie (Stichwort erneuerbare Energien!). Es geht darum, Afrikas Fluch der Ressourcen zu brechen. Den Fluch eines Kontinents, der sich bislang auf Rohstoff-Einnahmen verlässt, statt in **Bildung und Infrastruktur** zu investieren. Hier muss die Privatwirtschaft auch die Programme ernst nehmen, die von diversen Bundesministerien rund um das deutsche Afrika-Jahr und den G20-Gipfel medienwirksam (aber mit vergleichsweise schmalem bis nicht vorhandenem Budget) aufgelegt wurden – ob »Pro! Afrika« (Bundeswirtschaftsministerium) oder der berühmte »Marshallplan mit Afrika« vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ). Nur wenn der **Nexus zwischen unternehmerischem Potenzial und Entwicklung** verstanden wird, kann Partnerschaft wirklich auf Augenhöhe stattfinden – und eine reichlich abgenutzte Floskel mit Inhalten gefüllt werden: mit Strategie, Wachstum, Perspektiven. Nur so werden sich im Nachgang dann auch andere Fragen lösen lassen – etwa die der »Wirtschaftspartnerschaftsabkommen« (EPA), die die EU mit vielen afrikanischen Staaten abgeschlossen hat – und die eben dafür sorgen, dass sich dort keine wettbewerbsfähige Industrie entwickelt. Dass eben Verhältnisse herrschen wie in Ghana, wo die Fleischimporte aus der EU den heimischen Geflügelmarkt zerstört haben und Menschen verzweifelt zusammenpacken. Wir nennen solche Menschen dann übrigens »Wirtschaftsflüchtlinge«. «



Hans Stoisser

Afrika und Digitalisierung – Chancen für deutsche Unternehmen

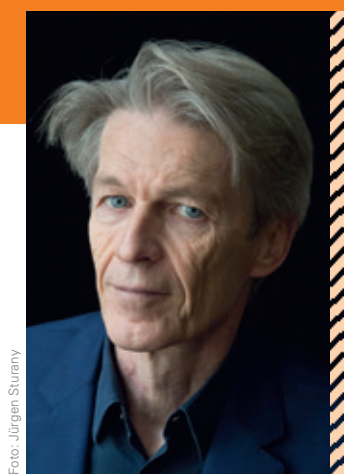


Foto: Jürgen Sturany

Hans Stoisser hat mehr als 30 Jahre lang Infrastruktur in Dritte-Welt-Ländern aufgebaut. Seit 1992 leitet er die Managementberatung ECOTEC, die u. a. in Bulgarien, Palästina und Brasilien, vor allem aber in vielen afrikanischen Ländern tätig war. In seinem im November 2015 erschienenen Buch »Der schwarze Tiger – Was wir von Afrika lernen können« erklärt der Ökonom, was Europa in Afrika verpasst. Hans Stoisser bloggt unter www.hansstoisser.com und ist Mitorganisator einer Learning Journey ins Silicon Savannah und der Global Innovation Expert-Seminare in Kenia und Südafrika.

Als im November 2017 das französische Telekom-Unternehmen Orange verkündete, dass es in Frankreich ab sofort auch vollumfänglich als Bank agiere und 25 Prozent Marktanteil im Onlinebanking anstrebe, war vielen klar, dass unseren in Bedrängnis geratenen Banken nun auch Verdrängung durch die Telekom-Unternehmen droht.

Nur wenigen aber war bewusst, dass damit eine in Afrika entwickelte Technologie erstmals zu einer für Europa relevanten disruptiven Innovation werden kann. Denn das Bankgeschäft hat Orange in 14 afrikanischen Ländern gelernt, wo es seit einigen Jahren sog. *mobile Banken* betreibt.

Mobile-only Continent

Mobile Banken sind in afrikanischen Ländern Standard. Nicht nur in florierenden Volkswirtschaften wie in Kenia oder Tansania, auch in »Failed States« wie Somalia.

Die Ausbreitung der Mobiltelefonie hat vor allem über Wertkartentelefone stattgefunden, also Prepaidsysteme. Dabei wurde die Möglichkeit eingeräumt, Telefonguthaben von einem Mobiltelefon auf ein anderes zu übertragen. Im Jahr 2007 wurde genau auf dieser Idee aufbauend die erste »mobile Bank« in Kenia gegründet: M-Pesa.

Ihr Geschäftsmodell, die Mobiltelefonnummer gleichzeitig auch als Bankkontonummer zu nutzen, setzte sich rasant durch. Heute gibt es in Subsahara-Afrika etwa 140 mobile Banken mit über 100 Mio. Nutzern.

»Leapfrogging« – das Überspringen von Technologien – ist zum Schlagwort für Afrika geworden. Mit der Mobiltelefonie wurde die Festnetztechnologie übersprungen und mit dem Mobile Money das Filialnetz der Banken. Und jetzt erfolgt der Masseninternetzugang nicht über Desktopcomputer, sondern gleich über Mobiltelefone. Afrika wurde zum ersten – und einzigen – »mobile-only«-Kontinent.

Und entwickelt eine bei uns viel zu wenig beachtete eigene Dynamik. In Metropolen wie Lagos, Johannesburg, Nairobi, Kigali oder Accra befruchten sich lokale und internationale Unternehmen, Universitäten und rege Start-up-Szenen gegenseitig. Anfang des Jahres wurden am Kontinent bereits 442 Co-Working-Institutionen, Inkubatoren und Start-up Accelerators gezählt. 560 Mio. USD wurden im Vorjahr von Venture-Kapitalfonds investiert, vor allem in Südafrika, Kenia und Nigeria. Und auch in Ruanda, Ghana, Ägypten, Uganda, Senegal und Marokko.

Mit Mobile Money als Basistechnologie haben sich Lernhilfe-Apps für Millionen von Schülern und Gesundheitsvorsorgemaßnahmen für Menschen in den entlegensten Regionen rasant und in neuer Qualität verbreitet. Im Energiebereich wurden im östlichen Afrika bereits für 1 Mio. ländliche Haushalte einfache *Solaranlagen* zur Stromerzeugung installiert.

Unternehmertum des 21. Jahrhunderts

Diese Anlagen werden auf Kredit gekauft, je nach Größe 10 bis 20 EUR Anzahlung und nochmals so viel an monatlichen Rückzahlungen. Die findigen Anbieter haben in die Anlagen eine SIM-Karte eingebaut und die Zahlungen der Kunden erfolgen mittels Mobile Money. »Besichert« ist der Kredit – ja, richtig – durch das extern mögliche Abschalten der Anlage.

Die monatlichen Kosten der Haushalte entsprechen ungefähr den Kosten, die diese zuvor für Brennholz und Kerosin zur Abendbeleuchtung haben aufbringen müssen. Dafür aber gibt es jetzt elektrisches Licht, Radio, eventuell Fernsehen und vor allem ermöglicht es das Aufladen der allgegenwärtigen Mobiltelefone. Bei größeren Anlagen kann auch ein Kühlschrank oder eine Herdplatte angeschlossen werden.

Manche Nutzer haben ihre Solaranlage bereits voll zurückbezahlt und haben sich in einem zweiten Schritt von den anbietenden Unternehmen eine aufladbare Taschenlampe, ein Radiogerät, einen Fernsehapparat oder ein sonstiges – oft eigens für die Zielgruppe entwickeltes – Haushaltsgerät gekauft. Wiederum auf Kredit und wiederum besichert durch das mögliche Abschalten der Solaranlage.

Der jeweilige Anbieter hat sich damit einen fixen Platz direkt beim Kunden gesichert. Aber natürlich nur, soweit er das aufgebaute Vertrauen nicht enttäuscht. Die derzeit führenden Unternehmer gehen hochprofessionell vor, mit eigenem Callcenter, einem engmaschigen Netzwerk von Kundenbetreuern und insgesamt einer Managementphilosophie, die den Nutzen für den Kunden in den Mittelpunkt stellt.

Das Berliner Unternehmen Mobisol ist einer dieser Anbieter. Sein Ziel ist, bis zum Jahr 2023 20 Mio. Menschen in Afrika mit einer leistbaren und nachhaltigen Energieversorgung ausgestattet zu haben. Das 2011 als typisches Start-up gegründete Unternehmen beschäftigt heute bereits 750 Mitarbeiter, ist in Tansania, Ruanda und Kenia mit eigenen Niederlassungen tätig und in neun weiteren Ländern über Kooperationspartner. Allein im letzten Jahr haben Investoren 25 Mio. in Mobisol investiert – ein Zeichen, wie sehr diese an den langfristigen Erfolg des Geschäftsmodells glauben. »

Werte für Kunden

Der Dreh- und Angelpunkt für den Erfolg von Mobisol und seinen Mitbewerbern ist, wie letztendlich bei jedem guten realwirtschaftlichen Unternehmertum, der Kundennutzen.

Wer Werte und Nutzen für seine Kunden schaffen kann, wird in den afrikanischen Aufbaumärkten langfristig reüssieren. Egal ob es um die Stromversorgung armer ländlicher Haushalte geht, einen höheren Ertrag für landwirtschaftliche Unternehmen oder um eine Verbesserung der Mobilität. Wer als Problemlöser eine Nische für das urbane und ländliche Afrika findet, hat beste Chancen, sein Geschäft wachsen zu sehen.

Denn die potenziellen Kunden in Afrika gehören zu der wohl weltweit am stärksten wachsenden Kundengruppe. Derzeit zählen auf dem afrikanischen Kontinent, je nach Definition und vorgenommenen Abschätzungen – wirklich vertrauenswürdige Daten gibt es nicht –, zwischen 250 und 350 Mio. Menschen zur Mittelschicht. Im Jahr 2030 sollten es 700 Mio. bis 1 Mrd. Menschen sein.

Verantwortlich für diese Verdoppelung bis Verdreifachung in lediglich einem Dutzend Jahren sind der Rückgang der Armut und das Bevölkerungswachstum. Genau diese beiden Faktoren erzeugen die wirtschaftlichen Dynamiken, die innerhalb unserer vernetzten globalen Gesellschaft keinen Stein auf dem anderen lassen werden. Die Migrationskrise in Europa ist im Übrigen eine der ersten bei uns spürbaren Auswirkungen.

Afrikanische digitale Transformation und deutsches Erfolgsmodell?

Hinzu kommen die Potenziale und Möglichkeiten der digitalen Transformation. Was uns oft nicht bewusst ist, die afrikanischen Länder transformieren ihre Wirtschaft parallel zu unserer. Nur etwas anders. Weil es viel weniger alte Technologien und weniger Besitzstände gibt, setzen sich digitale Innovationen viel leichter durch: vom digitalen Geld über Cargo-Drohnen-Linien bis hin zu smarten Netzen für die Stromversorgung.

Wird damit der afrikanische Kontinent mit seinem offenen Innovationsraum und stark steigender Nachfrage nicht zu einer der wichtigsten langfristigen Zieldestinationen des deutschen Erfolgsmodells der »Hidden Champions«?

Die auf ganz bestimmte Marktnischen spezialisierten Unternehmen des deutschen Mittelstands sind ja die, die am besten auf der ganzen Welt wissen, wie ein ganz bestimmtes Problem der Kartoffelernte, der Beton-schalung, der Verschweißung von Bewehrungsgittern, der Produktivitätserhöhung von Bäckereien oder was auch immer gelöst wird. Müsste es für diese Unternehmen, oft Weltmarktführer in ihrer Marktnische und erfolgreich in den USA und Asien, nicht ein Leichtes sein, Probleme ihrer jeweiligen Zielgruppe in afrikanischen Ländern zu lösen? Und dabei wirtschaftlich erfolgreich zu sein?

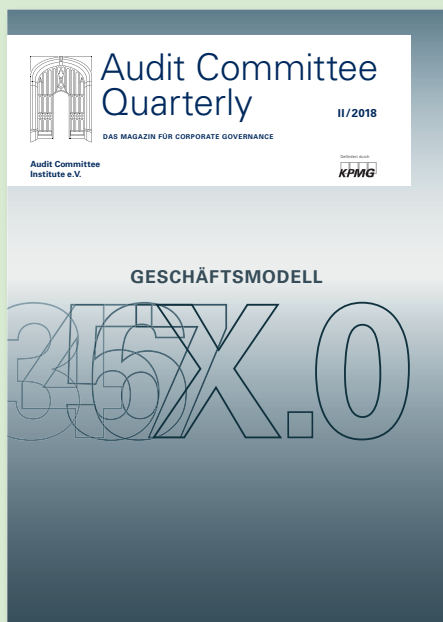
Wahrscheinlich ist es aber noch eine Frage der Zeit, bis deutsche Unternehmen in größerer Zahl ihre Aufmerksamkeit nach Afrika richten werden. Einige Hindernisse werden noch zu überwinden sein, wie Vorurteile verbunden mit dem alten Bild eines Katastrophenkontinents. Oder das Faktum, dass es bisher für viele schlicht nicht notwendig war, nach neuen Märkten Ausschau zu halten. Die osteuropäische Expansion und der Zielmarkt China haben ja voll ausgelastet.

Aber die Zeit wird knapp. Unternehmen aus China, Indien, Brasilien, der Türkei, dem arabischen Raum und anderen Ländern sind schon längst in großer Zahl am afrikanischen Kontinent und weiten ihre Präsenz massiv aus.

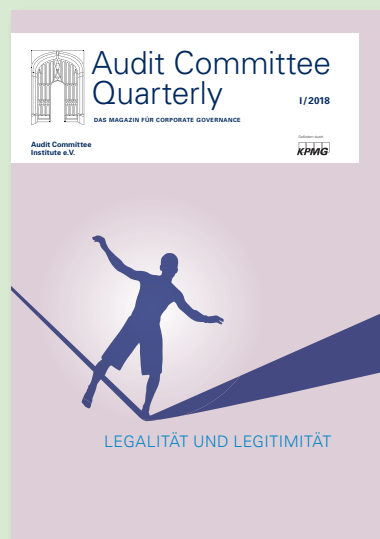
Hinzu kommt, dass deutsche Unternehmen auch Zeit benötigen werden, sich auf die afrikanischen Verhältnisse einzustellen. Eine nicht zu unterschätzende Lernstrecke liegt vor ihnen. Ein einfaches Ausrollen bestehender, in Europa entwickelter Geschäftsmodelle wird in der Regel nicht funktionieren.

Andere infrastrukturelle Voraussetzungen, andere vor- und nachgelagerte Leistungen der lokalen Wertschöpfungsketten und vor allem ein neuartiger digitaler Raum mit noch ungeahnten Möglichkeiten erfordern ergebnis-offenes Denken und flexibles und agiles Handeln. Hinsehen, zuhören, ausprobieren und Feedback einholen statt Ausrollen vorgefertigter Pläne. Learning Journeys statt Investment-Missionen. Sich einlassen auf Neues kann nicht geplant werden, Erfolg entsteht emergent aus dem Zusammenspiel vieler Aktivitäten und Kooperationen.

Wie war das doch mit den wichtigen Aufgaben, die wir immer wieder hinausschieben, weil uns das Tagesgeschäft so auslastet? Man muss damit einfach beginnen. – Jetzt. Heute. Sofort. «



Quarterly II/2018:
Schwerpunkt Geschäftsmodell X.0



Quarterly I/2018:
Schwerpunkt Legalität und Legitimität

 Frühere Ausgaben des Audit Committee Quarterly senden wir Ihnen gerne in gedruckter oder elektronischer Form zu.



Quarterly IV/2017:
Schwerpunkt Familienunternehmen



Quarterly III/2017:
Schwerpunkt Aktionärsrechterichtlinie



Quarterly extra
Corporate Social Responsibility

Bitte kontaktieren Sie uns: [TELEFON] **+49 69 9587-3040** [E-MAIL] **aci@kpmg.de**

Sheel Gill

The Potential called



At a time when most global economies are brawling with growth, it is not at all shocking that Africa is yet to reach its economical peak. In fact, according to the World Economic Forum, the IMF still forecasts that Africa is the **second fastest growing region in the world** between 2016 and 2020. In a publication called '3 reasons things are looking up for African economies', the World Economic Forum cites that Africa achieved an average real annual GDP growth of 5.4 % between 2000 and 2010, adding \$78 billion annually to GDP (in 2015 prices). What makes these numbers even more impressive is the fact that about a fifth of Africa's GDP comes from a few countries with high rates of growth amongst them being Kenya, Ethiopia and Morocco, leaving so much room for growth across the other countries. So what exactly makes Africa such an outburst of potential and what should investors eyeing this great continent be privy to?

Although most African countries are seen a geopolitical turmoil at some point or the other, overall there is real growth in these economies. Coming into an election year often is a low growth year but soon **after an election growth bounces back to a higher level** than prior periods. For example, in a bid to boost Kenya's economy, President Uhuru Kenyatta, Kenya's current president, launched what his government calls The Big Four Agenda to prioritise four key drivers – manufacturing, universal health, affordable housing and food security. This agenda seeks to attract both local and global investors to increase **Kenya's** manufacturing contribution to 15 % of GDP. This has led to potential investors from new geographies like Jordan, Oman to look at Kenya and East Africa. Another example is Ethiopia. In July 2018, newly appointed Ethiopian Prime Minister Abiy Ahmed did the unthinkable. He fostered the resolution of the 20 year old conflict between Eritrea and

Ethiopia. This one resolution has unlocked an unparalleled potential for growth for both **Eritrea and Ethiopia** and for companies such as Ethiopian Airlines and Ethio-tel. Late last year, we saw something similar in **Zimbabwe** after the end of Robert Mugabe's reign. For periods leading to the year 2000, Zimbabwe had been a prominent agricultural exporter and with the entrance of its new leader, analysts project that Zimbabwe will regain its title as 'Africa's Breadbasket'.

As much as favourable political and economic conditions accentuate the possibility of growth for investors, **poor corporate governance is a huge deterrent**. According to KPMG and ACCA's *Balancing Rules and Flexibility for Growth* report which was a study of corporate governance requirements across Africa, the need for adequate and effective corporate governance frameworks are even more critical now that **Africa has six of the 12 fastest growing economies** between 2014 and 2016 according to World Bank Data. The study, which focussed on 15 markets across Africa found that 10 of the 15 aligned their corporate governance requirements with more than 80 % of OECD's related principles. Although **South Africa** still emerged the leader in corporate governance owing to the fact that it adopted the King Code in 1994, **Kenya, Mauritius, Nigeria and Uganda** also came in close underscoring providing potential investor's additional comfort. In addition, the unification of sectorial global standards, as per the International Organisation for Standardization, is contributing to ensuring the world is one economic village making it easier to transfer goods and services across borders and thus take advantage of economies of scale by serving multiple countries.

Thirdly, Africa has proved to be an **innovative hub** with more potential than anyone could imagine. Not only financial sector's backbone when it comes to financial inclusion thanks to Safaricom's M-Pesa but also to other sectors like energy generation using geo-thermal plant. Such disruptions are perhaps sending a rippling effect across the world at large. For example, Google's decision earlier this year to allow customers to pay for applications using M-Pesa is an example of the global impact on M-Pesa.

Aside from the great strides that Africa has made on innovation, many African youth are focussing their energies on **technology based businesses** which will contribute greatly to the overall GDP growth and job creation possibilities for the vast number of unemployed. Africa's knowledgeable, versatile and English speaking

Sheel Gill, Partner and Head of Deal Advisory & Strategy East Africa, KPMG in Kenya

Sheel Gill has over 20 years of deal advisory experience, having qualified as a UK Chartered Accountant in 1996. Over the last 17 years, she has been a trusted advisor to a diverse portfolio of clients in Kenya, UK and Germany. She has experience of leading market entry studies, buy and sell side transactions, refinancing projects, due diligences and demergers.

In East Africa, she has an unrivalled track record of undertaking and successfully closing out transactions. She focuses on the issues that impact on value and decision making whilst providing advice based on evidence and observations.

labour market is an important factor for consideration. According to the World Economic Forum, Africa is expected to have the world's largest working age-population of 1.1 billion by 2034. Not only is labour aplenty, but it can be productive and affordable. Recently, German automaker Volkswagen set up an assembly site in Kenya. Volkswagen, which had made similar moves in both South and North Africa, credited Africa's rapidly growing market for its decision to set base in Kenya.

As much as there are a number of pros in venturing into Africa as the last but not least frontier, investors need to enter these markets with their eyes open. Not only extensive market studies and feasibilities studies are recommended to help identify and address potential risks but **upfront dialogue with policy makers and regulators is a must**. Investors with a mindset of helping to shape the country, create employment opportunities, knowledge share while taking advantage of cross border markets are appreciated by the respective governments. Suggestions and assistance from investors on regulatory and structural sector reforms as well as policy setting will serve to benefit all stakeholders with the aim of making Africa a key contributor to the global economy. «

Prof. Dr. Helmut Asche

Neue deutsche Afrikapolitik?

Eine deutsche Afrikastrategie zu beurteilen, ist nicht ganz einfach. Der Singular legt ein vereinheitlichtes politisches Konzept nahe; das gibt es nicht. Tatsächlich werden immer mal wieder Bundesministerien entdeckt, die auch eine »Afrikastrategie« haben oder neu auflegen. Dem offenkundigen Mangel an Politikkohärenz wird gern mit dem wissenden Verweis auf die Gemeinsame Geschäftsordnung (GGO) der Bundesregierung entgegnet, welche die Selbstständigkeit der Ressorts erkläre. Immerhin kristallisieren sich gegenüber der klassischen Entwicklungshilfe und den traditionellen Themen der Außenpolitik, die lange Zeit die Afrikapolitik dominiert haben, zwei gemeinsame neue Kernanliegen heraus:

1. die neue Flüchtlingspolitik, in Afrika bestimmt von dem problematischen Konzept des sog. *Better Migration Management*;
2. der Versuch, die Investitionsförderung in und für Afrika auf eine neue Grundlage zu stellen.

Das Umdenken zu 2. folgt im Grunde einer einfachen, empirisch gut belegten Gedankenkette: Neue Arbeitsplätze sind der Kern wirtschaftlichen Fortschritts in Afrika und pro tanto nun auch der »Fluchtursachenbekämpfung«. Staatliche Entwicklungshilfe kann aber kaum Arbeitsplätze schaffen. Das ist Sache der Privatwirtschaft. Auch nach neueren Berechnungen ist die heimische Wirtschaft in Afrika bei Weitem zu schwach, um die Investitions- und Arbeitsplatzlücke zu schließen. Es werden massive neue Auslandsinvestitionen benötigt. In entwicklungsökonomischer Sicht ist deren Ansiedlung nicht sektorneutral; es braucht auch in Afrika Verarbeitende Industrie, nachhaltige Energieproduktion und modernste Logistik, nicht nur Landwirtschaft und Bergbau. Hier kommt die deutsche Wirtschaft mit ihren Stärken ins Spiel. Soweit die mittlerweile weitgehende akzeptierte Kette.

Die Argumentation rekurriert im Kern auf die allerälteste theoretische Begründung der Entwicklungshilfe – den Kapitalmangel in Entwicklungsländern, resultierend aus niedrigen Pro-Kopf-Einkommen, geringer Spar- und Investitionsquote usw. Diese Begründung war nie falsch; sie erklärt nur nicht alle Phänomene der Unterentwicklung.

Deutsche Ansätze wie der sog. »Marshallplan mit Afrika«, Pro!Afrika und der Compact with Africa aus dem G20-Prozess zielen in diese Richtung, sind aber bislang nicht nur schlecht koordiniert, sie unterscheiden sich auch substantiell in wenigstens zwei miteinander zusammenhängenden Kernpunkten. *Erstens*: Das in dieser Sache unerfahrene BMF stellt sich Länderpartnerschaften so vor, dass sich afrikanische Regierungen zu einschneidenden Strukturreformen verpflichten, woraufhin dann die Privatinvestitionen aus dem Ausland einströmen. Das Modell hat schon in den sog. Strukturanpassungsprogrammen der 1980er- und 1990er-Jahre nicht funktioniert. *Zweitens*: Laut der BMF-Logik wird eine Grundüberholung des deutschen Förder- und Garantie-Instrumentariums überflüssig, weil nach Vollzug der Strukturreformen die großen Risiken in Afrika – Korruption, schlechte Haushaltsführung, dysfunktionaler Finanzsektor etc. – ja geschwunden seien. In der Diskussion mussten zuvorderst die Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft dem Ministerium klarmachen, dass eine solche Knopfdruck-Automatik nicht funktioniert. Institutionelle Strukturprobleme sind im Wesentlichen endogen und nicht durch exogenen Impuls zu lösen. Immerhin enthalten die Länder-Politik-Matrizen auch eine Reihe von branchenspezifischen *most binding constraints*, deren Beseitigung ganz konkret private (Auslands-)Investitionen fördern kann. Eine Verstärkung dieser »Hands on«-Logik wäre weiterführend.

Im angesprochenen Sinne ist jetzt weitgehend klar, dass wir eine neuartige Verzahnung von Entwicklungszusammenarbeit (EZ) und Außenwirtschaftsförderung (AWF) benötigen. Milliarden der klassischen Entwicklungshilfe werden *à fonds perdu* und mit oft zweifelhafter Wirkung vergeben. Auch angesichts dessen kann und muss die Bundesrepublik eine direkte Förderung privatwirtschaftlicher Engagements in Afrika über smarte Subventionen, Steuererleichterungen, Garantien und gezielte technische Hilfe ins Auge fassen, wenn sie Skaleneffekte deutscher Investitionen in Afrika erzielen will. Das wirft bekannte ordnungspolitische Probleme auf, die jedoch überschaubar sind, solange der absolute Mangel an deutschen Investoren in Afrika Wettbewerbsverzerrung und Mitnahmeeffekte begrenzt. An dieser Stelle tut sich nun das BMWi schwer, von alten Positionen abzurücken und AWF proaktiver zu fassen. Ausge-

Prof. Dr. Helmut Asche war lange Jahre volkswirtschaftlicher Regierungsberater in Afrika, Professor an den Universitäten Leipzig und Mainz sowie Gründungsdirektor des Deutschen Evaluierungsinstituts der Entwicklungszusammenarbeit.



rechnet das BMZ, das eigentlich für die klassische Hilfe zuständig ist, entwickelt zur Reform der Investitionsförderung in Afrika mit seinem Minister vorneweg die größte Initiative und instrumentelle Phantasie. Bislang verfügt die Bundesregierung aber nicht einmal über eine belastbare Studie, die deutsche Export- und Investitionsförderung mit dem Instrumentarium anderer Länder – nicht nur China, sondern auch Frankreich, Holland etc. – vergleicht und Benchmarks für die begonnene Reform setzt.

Ebenso wenig wie Kapitalmangel als Ursachenbeschreibung erledigt der skizzierte Reformstrang alle anderen entwicklungspolitischen Herausforderungen in Afrika. Insbesondere fehlt im deutschen afrikapolitischen Angebot bislang eine angemessene Antwort auf Klimawandel und Bevölkerungswachstum in Afrika, die zusammengenommen alle Voraussicht sprengen, da jedes demografische Szenario jenseits von 2050 in der Praxis so gar nicht eintreten kann. Hier schließt sich die Kette zur Fluchtursachenbekämpfung.

Eine angemessene europäische Antwort?

Ohne Einbindung in eine revidierte europäische Afrikapolitik wird keiner der neuen Ansätze greifen. Neben der europäischen Flüchtlingspolitik, deren Reform offenkundig notwendig ist, ist hier in erster Linie eine für Afrika angemessene Handels- und Agrarpolitik der Europäischen Union zu erwähnen.

Aus der wissenschaftlichen Distanz betrachtet war es immer erstaunlich, mit welcher Unerschütterlichkeit die deutsche Unternehmerschaft über ihre Spitzenverbände in den TTIP-Verhandlungen mit den USA ein Verhandlungskonzept mitgetragen hat, das so umfassend in Daseinsvorsorge und Selbstverständnis europäischer Gesellschaften eingriff, dass ein Scheitern vorprogrammiert war. Heute wissen wir, wie viel besser wir mit einem »TTIP light« gefahren wären, das sich auf den Abbau der transatlantischen Zölle und technischen Handelshemmnisse konzentriert und so auch dem aktuellen Voluntarismus in der US-Handelspolitik entgegen gewirkt hätte.

Ähnlich verhält es sich auf der Nord-Süd-Achse. Hier beobachten wir ein dreifaches Politikversagen. *Erstens:* Business Europe hat durchgängig eine zweifelhafte Strategie der EU-Kommission unterstützt, die Afrika ebenso umfassende Abkommen wie TTIP aufrötnen wollte – die sog. *Economic Partnership Agreements* (EPAs). Die afrikanischen Verhandler haben das schließlich korrigiert. *Zweitens:* Die EPAs garantieren den Vertragsstaaten weiterhin zollfreien Zugang zum EU-Markt (nicht denen in Nordafrika, was ein eigenes Problem ist), verlangen aber einen weitgehenden Zollabbau auch auf afrikanischer Seite. Verbleibende Zollsätze und Schutzregeln sind zu niedrig, um den Aufbau wettbewerbsfähiger Industrien in Afrika zu fördern. Widerstand dagegen wird in Europa gern als »Protektionismus« missverstanden, statt zu erkennen, dass auch Auslandsinvestitionen in den meisten Wirtschaften Afrikas einen intelligenten und zeitlich begrenzten Außenschutz benötigen, um die schlechteren Standortbedingungen auszugleichen. Im transatlantischen Handel haben Zölle und Zolläquivalente keine Daseinsberechtigung mehr, wohl aber für Afrika. *Drittens:* Die Dominanz landwirtschaftlicher Interessen in Brüssel hat die Einsicht verhindert, dass afrikanische Bauern und Fischer faire Handelsbedingungen und eine wenigstens einigermaßen vergleichbare Förderung benötigen, um mithalten zu können. Im Rahmen der laufenden Generalüberholung der EU-Afrika-Beziehungen (sog. Post-Cotonou-Prozess) müssen diese Punkte in einer Korrektur des EPA-Ansatzes münden. Dazu gibt es in der EU-Kommission trotz vorhandener wissenschaftlicher Expertise keine Bereitschaft. Bei der deutschen Kanzlerin gibt es offenbar eine abstrakte Bereitschaft, beim Entwicklungsminister und ihrem Persönlichen Afrikabeauftragten ein sehr konkretes Engagement. Das wird sich jedoch ohne Unterstützung aus der Wirtschaft nicht durchsetzen.

Damit zählen wir auf bilateraler wie auf multilateraler, hier: europäischer Ebene eine beachtliche Zahl loser Enden eines Reformstranges, der grundsätzlich interessanter ist als viele Ansätze der letzten Jahrzehnte Afrikapolitik. «

Dr. Johann David Wadehul

Die Gewährleistung von Sicherheit, Entwicklung und privaten Investitionen in Afrika als außenpolitische Heraus- forderung

Dr. Johann David Wadephul, stellvertreter-
der Vorsitzender der CDU/CSU-Bundes-
tagsfraktion für Außen-, Verteidigungs- und
Sicherheitspolitik, Europarat



Foto: Chaperon

Die Verringerung von wirtschafts- und sicherheitspolitischem Risiko in afrikanischen Staaten ist mitentscheidend, ob deutsche Firmen vor Ort investieren wollen. Afrika gilt als Chancenkontinent in einer Phase des wirtschaftlichen und demografischen Aufbruchs. Die Krisen und Konflikte von Mali über Nigeria bis in den Südsudan stehen einem wirtschaftlichen Aufbruch des Kontinents entgegen. Die Zahl der Menschen in Afrika wird sich bis 2050 verdoppeln und afrikanische Gesellschaften wie Staaten vor erhebliche Risiken führen. Instabilität, inner- und transstaatliche Konflikte in Afrika um Ressourcen können zunehmen, ebenso wie Armut und Unruhen. Deutsche Strategien zur Förderung von Wirtschaft, Handel und Sicherheit in Afrika stehen damit vor komplexen Herausforderungen.

Sichere Umgebungen für staatliche und private Investitionen sind zunächst durch einen Verbund von wirtschaftlicher und entwicklungspolitischer Zusammenarbeit zu erreichen. Die Afrika-Strategie des Marshallplans rückt vor allem privatwirtschaftlichen Handel und die Entwicklung von Sozialsystemen in den Mittelpunkt. Sicherheitspolitische Kooperationen müssen dabei eine flankierende Unterstützerposition einnehmen, um ein messbares Maß an Sicherheit und Stabilität zu erzeugen. Die vielfältig miteinander verbundenen politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Probleme in Afrika machen einen interdependenten, vernetzten Ansatz notwendig, der auf drei Säulen basiert. Erstens: Wirtschaft, Handel und Beschäftigung, zweitens: Frieden und Sicherheit sowie drittens: Demokratie und Rechtsstaatlichkeit.

Bewaffnete Konflikte, staatliche Instabilität, weitgehende Korruption, klientelistische oder kleptokratische Strukturen sind Ausdruck von sich gegenseitig bedingenden Fehlentwicklungen innerhalb defekter Gesellschaftsordnungen. Sie behindern nicht nur eine wirtschaftliche Entwicklung, sondern sind auch ein Risiko für staatliche Stabilität. Vor dieser gemeinsamen Herausforderung treffen Außenwirtschafts-, Sicherheitspolitik sowie privatwirtschaftliche Investitionsstrategien aufeinander.

Im Rahmen eines vernetzten Lösungsansatzes gewinnen private Investitionen, die gegenüber afrikanischen Partnern die Wichtigkeit und Einhaltung von Compliance-Standards und Prinzipien von Corporate Governance betonen, auch eine sicherheitspolitische Bedeutung.

Der Marshallplan stellt aktuell für drei Reformpartnerländer (Elfenbeinküste, Ghana und Tunesien) bilaterale Unterstützungsleistungen zusätzlich zu etwaigen Leistungen aus dem *Compact with Africa* in Aussicht. Er dient vor allem zur wirtschaftlichen Entwicklung in Afrika und liegt nicht primär auf der Stabilisierung fragiler Staaten. Stattdessen sollen zunächst die Staaten gefördert werden, in denen demokratische und staatliche Strukturen bereits vorhanden sind. In der Strategie des Marshallplans sollen diese Staaten eine Leuchtturmfunktion für andere Staaten einnehmen, indem sie sich zum Aufbau von Steuerverwaltungen, zum Abbau von Korruption und zu besserem Investorenschutz verpflichten.

Der Plan stellt eine Abkehr dar vom bisherigen »Gießkannen-Prinzip« der Entwicklungszusammenarbeit in Afrika, die bislang eine Zusammenarbeit mit insgesamt 36 Partnerländern verfolgte. Diese strategische Neuausrichtung folgt der Einsicht, dass staatliche Entwicklungshilfe allein nicht mehr ausreicht, um bestimmte Staaten Afrikas in ihrer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung zu fördern. Konditionierte Zahlungen im Rahmen der öffentlichen Entwicklungszusammenarbeit (engl. ODA: Official Development Assistance) sollen künftig dazu verwendet werden, um in den Zielländern die Voraussetzungen für private Investitionen sowohl aus dem Ausland als auch aus dem Inland zu schaffen. Die Bedeutung der aus- und inländischen privaten Direktinvestitionen für die wirtschaftliche Entwicklung steigt. Von insgesamt 400.000 Unternehmen sind bislang nur rund 1.000 Firmen in Afrika aktiv. Gleichzeitig wird die zunehmende Präsenz von China und von dessen wirtschaftspolitischem Credo »Billiges Geld ohne rechtsstaatliche Gegenleistungen« spürbar. »

Die deutsche Außen- und Sicherheitspolitik steht in der Verantwortung, den wirtschafts- und entwicklungspolitischen Ansatz des Marshallplans zu flankieren. Investitionsbereitschaft setzt lokale Verhältnisse mit einem überschaubar und kontrollierbaren politischen Risiko voraus. Auch abseits des Marshallplans mit Afrika braucht es eine breitere Diskussion, wie die Afrikanische Union, ECOWAS¹, EAC², ECCAS³ oder SADC⁴ als Regionalorganisationen stärker unterstützt und sicherheits- und wirtschaftspolitische Initiativen darüber gebündelt werden können. Die Sicherheit sowohl lokaler Infrastruktur und Handelswege als auch des Grenzmanagements werden dabei wichtige Themen sein. Die Zusammenarbeit zwischen ECOWAS und der Zentralafrikanischen Wirtschaftsgemeinschaft ECCAS zur Verbesserung der Sicherheit des Seegebiets am Golf von Guinea ist ein positives Beispiel, wie sicherheitspolitische Zusammenarbeit förderliche Impulse zur Verbesserung möglicher Investitionsstandorte liefern kann.

Im Zuge der Unruhen nach den Wahlen in Gambia und dem Einschreiten der ECOWAS-Eingreiftruppe hat sich die Regionalorganisation nicht nur als wirtschaftlicher, sondern auch als sicherheitspolitischer Faktor gezeigt.⁵ Nigeria kann jedoch seine Rolle als führende Nation von ECOWAS und stärkste Volkswirtschaft Afrikas aufgrund seiner wirtschaftlichen Lage, terroristischen Probleme und internen Korruption nicht in vollem Maße ausfüllen. Korruptionsbekämpfung erweist sich als Querschnittsthema im Bereich Wirtschaft und Sicherheit in Afrika. Korruptionsbekämpfung im Bereich Militär und Sicherheitskräfte muss im Rahmen eines Verbunds von Sicherheitssektorreformen und Capacity Building-Ansätzen in gleichem Maße umgesetzt werden. Durch verbesserte zivil-militärische Beziehungen profitieren auch zivile Wirtschaftsbereiche, bspw. im Bereich grenzüberschreitender Logistik und Transport. Ertüchtigungsinitiativen werden daher für Grenz- und Handelswegsicherung im Zuge des jüngst im März zwischen 44 afrikanischen Staaten vereinbarten Freihandelsabkommens CFTA zusätzlich an Bedeutung gewinnen.

Insbesondere die Erfahrungen mit Staaten des Nahen und Mittleren Ostens und Nordafrikas haben gezeigt, dass Korruption im staatlichen und privaten Wirtschafts-

bereich, zusammen mit einer gezielten Exklusion wirtschaftlicher und politischer Partizipation breiter Bevölkerungsschichten, erhebliche negative Auswirkungen auf staatliche Stabilität und lokale wirtschaftliche Integration besitzen kann. Aus diesem Grund stellt die Bundesregierung bei Regierungsgesprächen den engen Konnex zwischen einem Mindestmaß an Rechtsstaatlichkeit, einer regelbasierten Wirtschaftsordnung und der daraus resultierenden Investitionsattraktivität in den Vordergrund.

Hinsichtlich einer regelbasierten Wirtschafts- und Handelsordnung wird der Umgang mit China in Afrika eine politische Herausforderung, die mehr Aufmerksamkeit einnehmen muss. China hat sich in den vergangenen zwanzig Jahren zum größten Finanzier von Infrastruktur in Afrika entwickelt, mit einem jährlichen Zuwachs im Handelsvolumen von durchschnittlich 20 Prozent. Chinesische Investitionsflüsse sind seit 2009 jährlich im Durchschnitt um 40 Prozent gestiegen. China zielt mit Produktionskooperationen langfristig auf eine Verlagerung von arbeitsintensiven Low-Tech-Industrien nach Afrika ab.⁶ Chinesische Investitionen im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit entsprechen jedoch nur ca. zu 25 Prozent den ODA-Kriterien der OECD.⁷ Die Verwendung von ressourcengedeckten Krediten in Afrika und die enge Verbindung von Handel und Entwicklungszusammenarbeit sind politisch stabilitätsrelevant, sollten afrikanische Staaten aufgrund von Überschuldung nicht mehr zahlungsfähig sein. Entscheidend für den entwicklungs- und wirtschaftspolitischen Erfolg der deutschen Afrikapolitik wird sein, in welchen Feldern Deutschland und Europa im Rahmen einer Doppelstrategie China auf kompetitive Art und wo auf komplementäre Art begegnen müssen.

Starke Regierungen, die in die Bereiche Bildung und Gesundheit investieren, sind Grundvoraussetzung für eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung Afrikas. Der Aufbau von Sozialsystemen wird der Lackmustest dieser Entwicklung sein. Grundvoraussetzung ist jedoch Frieden und Stabilität. Davon ist noch nicht ausreichend genug vorhanden. Die sicherheitspolitische Komponente und deren Diskussion in der deutschen Afrikapolitik brauchen deswegen mehr Raum. «

1 Economic Community of West African States

2 East African Community

3 Economic Community of Central African States

4 South African Development Community

5 Vgl. Kinzel, Wolfgang (2017): Deutsche Afrika-Initiativen bündeln, in: Stiftung Wissenschaft und Politik: Kurz gesagt (September), Berlin

6 Vgl. Rudyak, Marina (2018): Die komplexe Realität von Chinas Engagement auf dem afrikanischen Kontinent, in: Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit: Impulse aus der internationalen Zusammenarbeit (März), Bonn

7 Ebd.



Priv.-Doz. Dr. habil. Heiko von der Gracht

Die Zukunft Afrikas



Priv.-Doz. Dr. habil. Heiko von der Gracht ist Zukunftsforscher bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und einer der wenigen Hochschullehrer für Zukunftsforschung in Deutschland. Er verantwortet darüber hinaus die Assessment Factory der digitalen Plattform KPMG Atlas.

Die Szenarien von heute für das Business von morgen

China war um die Jahrtausendwende »Die Werkbank der Welt«. Wird Afrika der »Goldene Kontinent« der 2030er-Jahre?

Der gesplittete Kontinent

Bis 2045, so schätzen die Experten, wird ein Viertel der Weltbevölkerung in Afrika leben und sich die afrikanische Wirtschaftsleistung in den nächsten 30 Jahren vervielfachen. Keine andere Region der Erde wuchs in den letzten beiden Jahrzehnten wirtschaftlich stärker. Gleichzeitig grassiert vielfach die Korruption – und sieben der weltweit zehn fragilsten Staaten liegen auf dem afrikanischen Kontinent (gemäß Fragile States Index 2018). Außerdem spürt Afrika den Klimawandel sehr viel stärker als der Westen. Positive und negative Indikatoren halten sich die Waage: Quo vadis, Afrika? Eine konstruktive Antwort auf diese zukunftsweisende Frage besteht nicht in einem Richtungspfeil, sondern in Form eines Fächers. Betrachten wir einige Szenarien dieses Fächers.

Bildung als Schlüssel

Universitätsrektoren wundern sich: Ein Großteil der Teilnehmer an Massive Open Online Courses (MOOCs) kommt aus Afrika. Bildung ist ein globaler Game Changer und Treibstoff für Grassroots-Innovation und Frugale Innovationen. Aus diesen kleinen Initiativen kann nach Start-up-Manier Großes erwachsen.

Die neue Werkbank

Das aktuell populärste Szenario ist »Die neue Werkbank der Welt« in Analogie zum Aufstieg der BRIC-Staaten. Viele Entscheidungsträger fokussieren darauf, obwohl es eine Menge anderer Szenarien gibt, die mindestens ebenso wahrscheinlich, denkbar oder möglich sind: Wünschbarkeit ist nicht Wahrscheinlichkeit.

Das Piraten-Szenario

In Fortsetzung eines Trends der Gegenwart sichern sich immer mehr fremde Staaten die Schürfrechte für afrikanische Bodenschätze und kollaborieren mit nationalen und regionalen Despoten, während das Volk weiter verarmt – bis es sich erhebt und in einer Reihe von Konflikten die Wirtschaft zum Erliegen bringt.

Global Village

Ebenfalls in Fortschreibung eines aktuellen Trends könnte Afrika noch stärker westliche Werte übernehmen. Im »globalen Dorf« denken und konsumieren alle mehr oder weniger gleich – wie heute bereits in Europa und Amerika. Dieses Szenario würde sogar noch »Die Werkbank der Welt« übertrumpfen, da Werkbankarbeiter weniger konsumieren als Einwohner des Global Village.

Afrikanische Authentizität

Als Gegenbewegung zum Global Village ist eine Abkehr vom Kapitalismus westlicher Prägung denkbar – in Form einer Stammes-Ökonomie und der Pflege traditioneller Handelswege, wie z. B. der lokalen und regionalen Warenmärkte. Westlichen Investoren wird mit Argwohn und Misstrauen begegnet.

Optionen des Fächers

Zukunftsforscher und Strategen arbeiten derzeit intensiv an den Szenarien dieses Zukunftsfächers: Wer heute besser szenariert, erntet morgen mehr Erfolg. Dabei kommt es nicht nur auf die handwerkliche Güte der Szenarien an, sondern vor allem auf den Szenarien-Transfer: Wie leiten konkrete Stakeholder wirksame Maßnahmen aus den Szenarien ab? Die Güte beider Aspekte der Zukunftsforschung determiniert den zukünftigen Erfolg von Investoren, Beratern und Unternehmen. «



Karl Braun, Head of Markets Europe, Middle East, Africa and India, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Seit über 20 Jahren bei KPMG in den Niederlassungen München, London, New York und Frankfurt tätig. Betreuung einer Vielzahl von Unternehmen nahezu aller Größen und Branchen mit einem besonderen Schwerpunkt auf börsennotierten Gesellschaften.

Karl Braun

Deutsche Unternehmen investieren in ihre Stärken

Wie sicher sind deutsche Unternehmen aufgestellt, wenn es um die Themen von morgen geht? Welche Trends und Herausforderungen beschäftigen sie, wo investieren sie? Der Future Readiness Index von KPMG gibt ein Lagebild.

Die Zukunftsfähigkeit der deutschen Wirtschaft wird durch globale Herausforderungen und technologische Entwicklungen zunehmend infrage gestellt. Die notwendigen Erfolgskompetenzen, um sich heute auf den globalen Märkten zu behaupten, sind zweifellos vorhanden, ist Deutschland doch in vielen Bereichen Vorreiter. Doch wie ist es in Bezug auf die Welt von morgen bestellt? Um herauszufinden, wie gut die deutschen Unternehmen auf die Anforderungen der Zukunft vorbereitet sind, haben wir über 600 Branchenentscheider um ihre Einschätzung gebeten: in Bezug auf ihre Stimmung (Optimismus), ihre derzeitige Aufstellung in geschäftsentscheidenden Faktoren (Reifegrad), ihre aktuellen Aktivitäts- und Investitionsschwerpunkte (Investitionen) und auf ihre Wahrnehmung zukünftiger Herausforderungen (Trendsensitivität, im Vergleich zu unseren Trendauswertungen).

Trügerisch gute Stimmung

Die Analyse zeigt, dass in der deutschen Wirtschaft derzeit überwiegend Optimismus herrscht. Diese Selbsteinschätzung ist so verdient wie zuversichtlich, aber ist sie auch zukunftsfest? Angesichts komplexer Wertschöpfungsnetzwerke und einer rasanten Dynamik der technologischen Entwicklung muss auch in Wachstumszeiten stets mit Krisenszenarien gerechnet werden.

Das Dringende verdrängt aktuell noch vieles Wichtige

Die Ergebnisse des Future Readiness Index zeigen deutlich, dass viele strategisch wichtige Zukunftsthemen von den deutschen Unternehmen zwar als solche erkannt, aber bisher noch nicht mit Nachdruck priorisiert werden. In fast allen Branchen werden bei Investitionen Herausforderungen untergewichtet, die in den kommenden fünf Jahren eine besondere Dynamik entfalten dürften.

Investitionsverhalten basiert auf dem Motto »Stärken stärken«

Die meisten Unternehmen investieren vorwiegend nach Wachstums- und Effizienzaspekten. Diese strategische Ausrichtung der Unternehmen, weiterhin intensiv in ihre Produkte und Prozesse zu investieren, ist zweifellos verständlich; insbesondere für Marktführer und Premiumanbieter ist dies unerlässlich. Dabei wird jedoch vorwiegend das gegenwärtig erfolgs- und existenzsichernde Geschäftsmodell gefördert. Werden aber wichtige globale Entwicklungen nicht berücksichtigt, kann sich dies als problematisch erweisen.

Insgesamt zeigt die Analyse: Die aus den Trendauswertungen besonders wichtig erscheinenden Entwicklungen werden von den befragten Unternehmen bei der Gewichtung der Investitionen nicht priorisiert. Angesichts rasanter Neuerungen ist eine auf die Gegenwart ausgerichtete Investitionspolitik riskant – in Zeiten von Disruption und globaler Unsicherheit muss Zukunftsplanung neu gedacht werden. «

Future Readiness Index

Wie gut sind deutsche
Unternehmen für die
Zukunft aufgestellt?



Aktuelle KPMG-Studie
mit Selbsttest unter
www.kpmg.de/futurereadiness

Die Wandlungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft wird durch globale Herausforderungen und technologische Entwicklungen zunehmend infrage gestellt. Noch ist Deutschland in vielen Gebieten Vorreiter. Aber wird es so bleiben?

Die KPMG-Studie Future Readiness Index liefert neue Einsichten und aufschlussreiche Benchmarks zur Zukunftsfähigkeit deutscher Unternehmen. Welche Trends und Herausforderungen beschäftigen sie? Wo wird investiert? Welche Chancen werden ergriffen?

Die wichtigsten Ergebnisse, branchenspezifische Auswertungen, ein interaktives Trendanalyse-Tool sowie ein Future Readiness Assessment finden Sie unter www.kpmg.de/futurereadiness



Prof. Dr. Dr. h. c. Detlef Junker

Trumps Krieg gegen die Welt und den transatlantischen Westen

Eine Minderheit von Amerikanern hat Donald Trump in das immer noch mächtigste Amt der Welt gewählt, durch ein Wahlsystem, das jeder Logik und Chancengleichheit spottet. Es wird von privaten Spenden ohne Obergrenzen dominiert. Nach einer Entscheidung des Supreme Courts von 2010 (Citizens United v. Federal Election Committee) hat das berühmte Diktum über den Kongress an Realitätsgehalt gewonnen: »The U.S. electoral system produces the best Senators or Congressmen you can buy.«

Präsident Trump entwickelt sich zur Abrissbirne des transatlantischen Westens. Der Zerfall des Westens ist allerdings Teil einer größeren weltgeschichtlichen Entwicklung, des sich unter Trump massiv beschleunigenden Niedergangs des amerikanischen Imperiums, der Pax Americana.

Diese Pax Americana wurde grundgelegt durch den bedeutendsten Präsidenten der USA des 20. Jahrhunderts, durch Franklin D. Roosevelt (1933–1945). Als Präsident in Krisenzeiten traf Roosevelt drei fundamentale Entscheidungen. Auf die größte Wirtschaftskrise seit Beginn der industriellen Revolution antwortete er mit einem staatsinterventionistischen Rettungsprogramm, dem New Deal. Er war der Begründer der modernen, für viele der imperialen Präsidentschaft. Gegen den Widerstand der Isolationisten und der Mehrheit des amerikanischen Volkes nahm er die Herausforderung des deutschen Nationalsozialismus, des italieni-

schen Faschismus und des japanischen Imperialismus an, weil er die nationalen Interessen der USA global definierte.

Für Roosevelt war die amerikanische Sicherheit unteilbar, der zukünftige Wohlstand der Nation konnte nur auf einem – möglichst unteilbaren – Weltmarkt gesichert werden. Selbstverständlich verkörperten die USA für Roosevelt eine globale Mission, die Sendungsidee der unteilbaren Freiheit. Diese drei Unteilbarkeiten waren die Achse im Kampf gegen den Nationalsozialismus und Kommunismus, auch dafür, dass die USA nach 1945 zur Hebamme Europas wurden. Es stand außer

Frage, dass die USA Bündnisse und Verbündete benötigten.

Der schrittweise Niedergang der Pax Americana begann in der Amtszeit von Bush dem Jüngeren (2001–2009). Seitdem sind die USA immer weniger fähig, die globale Ordnung nach eigenen Interessen und Werten zu gestalten. Die unteilbare Sicherheit und die unteilbare Freiheit zerbröseln, wir sind möglicherweise Zeitgenossen der Fragmentierung des unteilbaren Weltmarktes.



Der eurasische Doppelkontinent entzieht sich zunehmend dem Einfluss der USA. Das gilt auch für den Nahen Osten, für Afrika und Lateinamerika, sogar für Kanada. Überall gewinnen aggressive Diktatoren an Einfluss, die die Völker unterdrücken, die freie Presse knebeln und die Gewaltenteilung aushebeln. Alle gri-

Prof. Dr. Dr. h.c. Detlef Junker, Senior Professor Distinctus der Universität Heidelberg, Gründungsdirektor Emeritus Heidelberg Center for American Studies, 1994–1999 Direktor des Deutschen Historischen Instituts in Washington D.C.



fen zum ältesten Herrschaftsmittel von Diktatoren, der Produktion von Feindbildern.

Neben den großen Diktatoren wie Xi Jinping, Vladimir Putin und Kim Jong-un wachsen überall auf der Welt autoritäre Führer wie Pilze aus der Erde. Die USA und Europa, d.h. der transatlantische Westen, sind zunehmend unfähig, die Welt im Sinne ihrer Interessen und Werte zu gestalten.

In dieser Situation des weltgeschichtlichen Niedergangs wurde ein »kräftiger Ruinierer« (Jacob Burckhardt) Präsident der USA. Präsident Trump ist zugleich Symptom der innen- und außenpolitischen Krise Amerikas und ihr größter Brandbeschleuniger. Gestützt auf das typologische Wissen eines Berufshistorikers habe ich von Tag eins seiner Präsidentschaft an öffentlich behauptet, dass Trump weder den Charakter noch das Urteilsvermögen habe, um sein Amt verantwortungsvoll auszufüllen. Die Frage sei, ob das amerikanische System der »checks and balances« funktioniere, das amerikanische Volk ihn möglicherweise in Wahlen aus dem Amt entfernen könnte oder ob Trump selbst mithilfe einer hochemotionalisierten Anhängerschaft das System korrumpiere. Diese Frage ist noch nicht entschieden.

Die »New York Times« benötigte ein Jahr länger, um in einem Editorial zu fragen: »Is Mr. Trump Nuts?« Zu gut Deutsch: Ist der Präsident verrückt, nicht zurechnungsfähig? Man könnte ohne Schwierigkeiten die Seiten dieses »Magazins für Corporate Governance« füllen, um die Behauptung zu rechtfertigen, dass er in der Tat politisch nicht zurechnungsfähig ist.

Trump ist ein pathologischer Narzisst, der seit früher Jugend im Zentrum seines eigenen Universums steht. Pathologisch heißt, dass er ein überdimensioniertes, großspuriges und selbstverliebtes Bild von sich selbst

hat, das aber jeden Tag neu der Anerkennung und Bewunderung von außen bedarf. Er muss sich jeden Morgen als Sensation in den Medien erfahren, um sich neue Energie zuzuführen. Deshalb betwittert er die Welt schon vor dem Frühstück.

Wer etwas von ihm will, muss ihn ausführlich loben und ihm grenzenlos schmeicheln. Notfalls lässt er sein Kabinett oder die »Captains of Industry« in Davos bei ihren Ergebnissadressen filmen. Wie ein Pate der Mafia verlangt er von seinen Ministern und Mitarbeitern keine Rechtstreue, sondern »Loyalität«. Wer ihn kritisiert, wird umgehend sein Feind. Schon der Anschein von Kritik und Illoyalität ist eine Sünde (»Then you will be fired!«). Er ernennt und feuert Minister und Mitarbeiter des Weißen Hauses in immer höherer Frequenz.

Trump ist ein notorischer Spieler und Betrüger, Rassist und Sexist, ohne ein Verhältnis zur freien Presse und zum Rechtsstaat. Trump fühlt sich als König von Amerika, der über dem Gesetz steht. Sein Rechtsanwalt Rudy Giuliani behauptet, Präsident Trump habe das Recht, sich selbst zu begnadigen, weil er selbst das Recht definiere.

Das haben alle Diktatoren der Welt von sich behauptet. Deshalb fühlt er sich in der Gegenwart brutaler Diktatoren wohler als in der Gegenwart demokratisch gewählter Politiker. Das gilt besonders, wenn sie über die Kunst verfügen, ihm zu schmeicheln und zum größten aller Präsidenten erklären. Ein verzweifelter US-Kollege schrieb mir, Trump erinnere ihn an den römischen Imperator Caligula, der sich die Freiheit nahm, sein goldenes Pferd zum Senator zu ernennen.

Trump ist ein lupenreiner Sozialdarwinist, das Leben ist für ihn ein brutaler Dschungel. Es gibt nur Gewinner oder Verlierer. »Be a killer« hatte ihm schon sein Vater »

eingeschärft, sein Verhalten gegenüber Putin ist deshalb nur so zu erklären, dass er erpressbar ist.

Er hat keine politische Erfahrung, kein Wissen von der Welt, nicht einmal von der Geschichte und Verfassung seines eigenen Landes. Er kann keine längeren Memoranden lesen, er will auch die kurze Summe zur Sicherheitslage der USA nicht immer zur Kenntnis zu nehmen, die ihm die Geheimdienste jeden Tag vorlegen.

Die Generäle und Admiräle der größten Militärmacht der Welt produzieren zwar immer neue Planspiele und Memoranden, aber die USA haben unter Trump keine militärische Strategie. Schlimmer noch: Trump ist ein zielloser Pyrotechniker der Machtpolitik, er hat nicht einmal den Ansatz einer Strategie, um den Niedergang der Pax Americana aufzuhalten. Keiner weiß, in welcher Weltgegend seine nächste politische, militärische oder ökonomische Bombe detoniert.

Trump lügt notorisch jeden Tag. Zugleich versucht er, das amerikanische System der freien Presse durch eine systematische Lügenkampagne zu kompromittieren, in der er jede realitätsbezogene Berichterstattung für »Fake News« erklärt, immer unterstützt vom Resonanzraum der asozialen Medien. Verschwörungstheorien finden wieder einmal bei großen Teilen der amerikanischen Bevölkerung Zustimmung. Die Republikanische Partei ist ein hilfloser Schatten ihrer selbst. Sie hat sich selbst ihr Rückgrat entfernt, Senatoren und Abgeordnete fürchten um ihre Wiederwahl, weil Trump seine Basis gegen sie mobilisieren könnte. Die Demokraten sind zersplittert und zurzeit unfähig, eine große politische Linie zu finden.

Für Präsident Trump gibt es keinen Weg zurück in die bürgerliche Gesellschaft. Nach dem Ende seiner Amtszeit warten zahlreiche aufgeschobene Gerichtsverfahren auf ihn. Ich vermute, dass er schon lange mit der Idee spielt, sich selbst zu begnadigen. In die Enge getrieben, wird er einen Krieg anzetteln oder den nationalen Notstand ausrufen. Mehrmals im Monat heizt er seine Basis im Lande auf. Er weiß, dass seine Anhänger alle bewaffnet sind.

Es ist eine Katastrophe für die Welt und den transatlantischen Westen, dass der einzige Fixpunkt in seinem Denken eine paranoide Verschwörungstheorie ist, der er seit den Siebzigerjahren verfallen ist.

Trump ist von der Idee besessen, dass das amerikanische Volk in der von den USA selbst geschaffenen internationalen Ordnung dauernd ausgebeutet worden sei.

Er sieht die USA als Opfer selbstangelegter Ketten von multilateralen Verträgen und Institutionen. Mit den Slogans »America First« und »To Make America Great Again« verspricht er seinen Wählern, dass er, im Kampf gegen den Rest der Welt, der amerikanischen Nation ihren fairen Anteil zurückgeben werde.

Deshalb versucht er, überall in der Welt die multilaterale Zusammenarbeit von Staaten und internationalen Organisationen zu zerstören und jeden Staat einzeln durch Druck, Erpressung und den Grundsatz »teile und herrsche« zu zwingen, »Deals« zu machen, von denen er überzeugt ist, dass sie im nationalen Interesse der USA liegen. Das Ergebnis nach 18 Monaten Trump ist vernichtend. Er attackiert Amerikas Bündnispartner und schafft sich jeden Tag neue Feinde.

Sein Lieblingsgegner scheint Europa zu sein. Außenpolitisch hasst er den auf Multilateralität angelegten Kontinent, innenpolitisch alle Spielarten der sozialen Marktwirtschaft. Möglicherweise haben ihn die Mitarbeiter im Weißen Haus auch darüber informiert, dass sein Ansehen in Europa ins Bodenlose gefallen ist. Nach Umfragen vertrauen inzwischen mehr Deutsche dem russischen Diktator Putin als dem Psychopathen im Weißen Haus.

Er deutet immer wieder an, die NATO für obsolet zu erklären, wenn die Europäer nicht aufrüsten und amerikanische Rüstungsprodukte kaufen. Er droht mit Strafzöllen, falls Europa nicht bereit sei, Zölle zu reduzieren, vor allem gegen die Regeln der WTO zu verstoßen, deren methodisches Zentrum die unbedingte, multilaterale Meistbegünstigungsklausel ist.

In beiden Fällen operiert er mit sinnlosen, aus dem militärischen und wirtschaftlichen Zusammenhang gerissenen Daten. Zugleich versucht er, durch eine weitere Entfesselung der Kapitalmärkte und Steuersenkungen für Unternehmen die Wettbewerbsposition der Amerikaner zu erhöhen; unabhängig von den sozialen Kosten innerhalb der USA und unabhängig davon, dass er die Verschuldung der USA und die Kapitalmarktblase weiter aufpumpt. Bei politischen Sanktionen verfügt er ohnehin über die gefährlichste Waffe, über den Dollar als wichtigste Reservewährung der Welt.

Trump zerstört den transatlantischen Westen. Er stellt Europa und die europäischen Nationalstaaten vor existenzielle Probleme. Es gehört zu den größten Herausforderungen Europas und der europäischen Staaten, die Trump zu spalten versucht, eine Antwort zu finden. Das wäre einen neuen Kommentar wert. «

IMPRESSUM

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

Leitung:
Prof. Dr. Kai C. Andrejewski (V.i.S.d.P.)

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

An dieser Ausgabe haben mitgewirkt:
Dr. Vera-Carina Elter, Christina Gasser,
Astrid Gundel, Dr. Jochen Haußer,
Georg Lanfermann, Dr. Christian Lindfeld,
Christian Tobias Pfaff

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: 19.10.2018

Bildnachweise/Illustrationen:

S. 1 © EmBaSy/shutterstock.com, © kerdazz/adobe.com;
S. 4 © Cultura Motion/shutterstock.com; S. 7 © stereobloc;
S. 8 © ingehogenbijn/shutterstock.com; S. 10 © noche/
fotolia.com, © stereobloc; S. 16 © Henry and Laura Whittaker/
shutterstock.com; S. 20 © SpeedKingz/shutterstock.com,
© skynesher/iStock.com, © FrameStockFootages/shutter-
stock.com; S. 22 © StefaNikolic/iStock.com; S. 24 © hassel-
blad15/Photocase.de; S. 27 © creativemarc/shutterstock.com;
S. 30 © Marchenko Yevhen/shutterstock.com, © Hugo1989/
shutterstock.com; S. 34 © Sopotnicki/shutterstock.com;
S. 44 © Georgii Slotvinskyi/shutterstock.com; S. 52 © 26ISO/
iStock.com; S. 58 © Truefelpix/shutterstock.com;
S. 61 © artshock/shutterstock.com; S. 65 © aerogondo2/
shutterstock.com; S. 66 © Anikin Denis/shutterstock.com;
S. 68 © Aha-Soft/shutterstock.com; S. 72 © Myvector/
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.

© 2018 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany.

BESTELLFORMULAR

Bitte das ausgefüllte Formular per Fax, E-Mail oder per Post senden an:

[FAX] +49 1802 11991-3040
[E-MAIL] aci@kpmg.de

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

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

Bitte senden Sie mir regelmäßig (bitte ankreuzen)¹

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

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

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

Diese Angaben beziehen sich auf meine

- ☐ Privatadresse ☐ Firmenanschrift.

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.

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

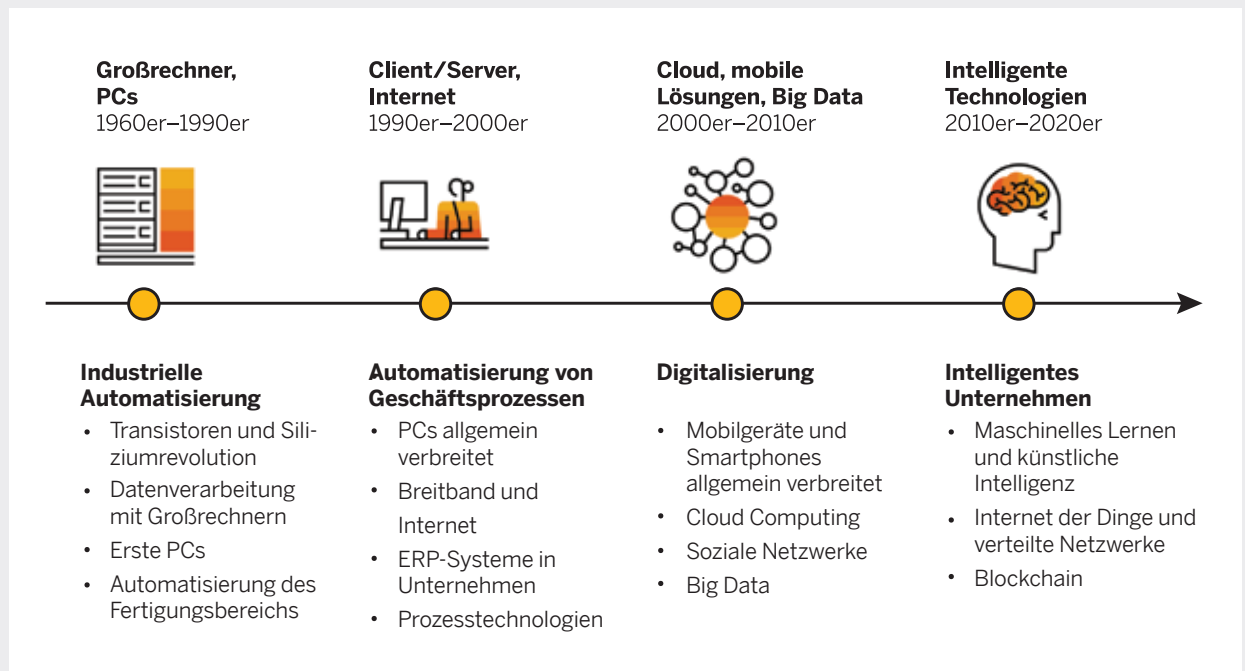
Luka Mucic

So bleiben Unternehmen im digitalen Zeitalter erfolgreich

Unternehmen bleiben im digitalen Zeitalter nur dann dauerhaft erfolgreich, wenn sie sich selbst, ihre Geschäftsmodelle und Prozesse sowie ihre Arbeitsweise konstant hinterfragen und neu erfinden. Das wissen wir aus eigener Erfahrung und unsere Kunden bestätigen es ebenfalls.

Die Digitalisierung verknüpft den Erfolg von Unternehmen eng mit technischen Innovationen. Bahnbrechende IT-Technologien und deren Verbreitung haben schon mehrfach den Weg für exponentielle Wachstumsschübe in der globalen Wirtschaft geebnet. So wie Großrechner

und PCs vor Jahrzehnten die Weichen für automatisierte Geschäftsprozesse gestellt haben, bieten heute die Cloud, mobile Anwendungen und Big Data die Möglichkeit, neue, flexible und skalierbare Prozesskompetenzen in den Unternehmen bereitzustellen. Aus unserer Sicht werden Technologien wie künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen das nächste Zeitalter für die System- und Prozesslandschaften von Unternehmen einläuten. Diese Technologien ermöglichen es Unternehmen und ihren Mitarbeitern, sich auf Aufgaben mit Mehrwert für den Kunden zu konzentrieren und somit einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.





Luka Mucic ist seit Juli 2014 Mitglied des Vorstands der SAP SE und als Finanzvorstand u. a. für den Finanzbereich und die administrativen Bereiche des Unternehmens verantwortlich.

Innovationen auf Basis neuer Technologien haben in den vergangenen Jahren zahlreiche neue Geschäftsmodelle ermöglicht und Unternehmensgewinne in Rekordhöhen getrieben. Die sinkende »Lebenserwartung« von Unternehmen zeigt aber auch die Kehrseite dieser Entwicklung für diejenigen, die technische Neuerungen nicht schnell genug annehmen. Im Jahr 1964 konnten sich Unternehmen noch durchschnittlich 33 Jahre im US-Aktienindex S&P 500 halten. 2016 war diese Zahl bereits auf 24 Jahre gesunken. Im Jahr 2027 sollen es im Schnitt nur noch 12 Jahre sein.

Parallel sind herkömmliche Markteintrittshürden verschwunden. Mit den sog. »Disruptoren« ist eine neue Art von Wettbewerbern entstanden. Diese können alleine mit einer Idee, einem Smartphone und den richtigen Apps in kurzer Zeit weltweit neue Unternehmen gründen, traditionelle Branchengrenzen aufheben und ganze Märkte ins Wanken bringen.

Der Investitionsaufwand hierzu ist vergleichsweise gering. Ohne Altlasten bei Systemen und Prozessen können Unternehmen zunehmend auf Dienstleistungen wie Infrastructure as a Service, Platform as a Service oder Software as a Service und Geschäftsnetzwerke setzen. Uber hat bspw. bis Mai 2017 bereits 5 Mrd. Fahrten vermittelt, besitzt aber keine Taxis. Airbnb bietet 4,5 Mio. Übernachtungsmöglichkeiten, besitzt aber keine Hotels. Diese Beispiele verdeutlichen: Auch wenn es den Hauptwettbewerber mancher Unternehmen heute noch gar nicht gibt, könnte er bald zur Gefahr werden.

Aber was sind die Voraussetzungen für zukunftsfähige Geschäftsmodelle und Prozesse? Wie können Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung überleben und auf der Erfolgsspur bleiben? Keine Frage, ein erfolgreiches Unternehmen definiert sich anhand vieler Faktoren. Ich möchte mich hier insbesondere auf drei wichtige Punkte und strategische Herausforderungen konzentrieren, die unsere Kunden beschäftigen:

- **Verstärkung der Kundeninteraktion:** Wie können wir besser verstehen, was unsere Kunden wirklich wollen? Und wie bieten wir ihnen das beste Kundenerlebnis?
- **Nutzung technischer Fortschritte:** Wie können wir Technologie nutzen, um uns schnell auf neue Geschäftsmodelle einzustellen? Wie lassen sich riesige Datenmengen bestmöglich nutzen, um fundierte Entscheidungen zu treffen?
- **Steigerung des Mitarbeiterengagements:** Wie lassen sich motivierte Mitarbeiter gewinnen und binden?

Wer im digitalen Zeitalter erfolgreich bleiben will, braucht Technologie, um Veränderungen bei Geschäftsmodellen und Prozessen, beim Mitarbeiterengagement und bei der Interaktion mit Kunden voranzutreiben.

Ein klarer Fokus auf Kundenorientierung

Kunden besitzen heute mehr Wahlmöglichkeiten denn je und können viel leichter zu einem anderen Anbieter wechseln. Persönliche digitale Erfahrungen prägen ihre Erwartungshaltung. Sie sind zudem zunehmend an Lösungen anstatt an Produkten interessiert.

Unternehmen brauchen daher Klarheit darüber, was ihre Kunden tatsächlich wollen: Kommt es ihnen bei einem Buch auf den Besitz an? Oder geht es ihnen nur um den Text? In diesem Fall wäre ein E-Book-Reader für sie vielleicht die bessere Wahl.

Immer mehr Unternehmen steigen auf Serviceleistungen um, mit denen sie ihre Produkte ergänzen oder sogar ersetzen. Wer hätte noch vor zehn Jahren gedacht, dass Anbieter neben klassischen Produkten eines Tages auch »Luft« oder »Löcher« als Service anbieten würden? »

So bietet bspw. Kaeser Kompressoren jetzt Druckluft als Service an – zuvor mussten Kunden Druckluftsysteme erwerben und unterhalten. Dazu hat Kaeser erfolgreich ein neues Geschäftsmodell mit den entsprechenden Prozessen entwickelt, das sich bereits messbar auf die Umsatzströme des Unternehmens ausgewirkt hat. Serviceeinsätze waren früher für Kaeser eine willkommene Einnahmequelle, heute belasten sie das Geschäftsergebnis. Kaeser nutzt daher Sensordaten aus seinen Geräten, um mögliche Probleme und Reparaturbedarf zu prognostizieren und Serviceeinsätze zu minimieren.

Hilti, ein Hersteller hochwertiger Elektrowerkzeuge für die Baubranche, hat ebenfalls sein Angebot um eine Dienstleistung erweitert und »verkauft jetzt Löcher«: Kunden zahlen nur für die Dauer des Bohrvorgangs anstatt Bohrmaschinen zu kaufen.

Den technischen Fortschritt nutzen

Unternehmer sollten jederzeit Daten analysieren können, um daraus aussagekräftige Erkenntnisse zu gewinnen – ganz egal, ob sie Lösungen anstatt Produkte anbieten oder das eigene Angebot um zusätzliche Funktionen und Serviceleistungen ergänzen wollen.

Dank In-Memory-Technologie lassen sich heute Berichte und Analysen nicht mehr wie früher in Stunden, sondern innerhalb von Sekunden aufrufen. Alles, was in einem Unternehmen passiert, lässt sich in Echtzeit visualisieren. Diese Einblicke, in Verbindung mit Prognose- und Simulations-Programmen, ermöglichen es Unternehmen, fundierte Entscheidungen zu treffen und so ihre Produktivität und Rentabilität zu steigern.

Hinzu kommt das Internet der Dinge, in dem vernetzte Sensoren neue Erkenntnisse, Geschäftsmodelle und Partnerschaften ermöglichen. Ob es sich um Echtzeit-Überwachung von Niederschlägen oder Beständen handelt oder um Sensoren zur vorausschauenden Wartung – in Zukunft wird es immer mehr datenbasierte Geschäftsmodelle geben, die sich an den Kundenanforderungen orientieren.

Mitarbeiter mitnehmen

Unternehmen, die sich auf ihre Kunden konzentrieren, sollten gleichzeitig aber auch die Anforderungen ihrer Mitarbeiter im Auge behalten. Über, z. B., ist immer wieder mit Streitigkeiten über Arbeitnehmerrechte konfrontiert. Dies wirft Fragen zur Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells auf. Denn wir leben in einer Zeit, in der Kunden weniger loyal und neue Unternehmen sehr einfach zu

gründen sind. Reputationsverlust ist daher unbedingt zu vermeiden. Zudem müssen Unternehmen sicherstellen, dass ihre Mitarbeiter loyal, motiviert und engagiert sind. Bei einer möglichen Altersspanne von über 50 Jahren zwischen den jüngsten und ältesten Mitarbeitern erfordert deren Bindung Konzepte, die genauso vielfältig sind, wie die Belegschaft selbst.

In Zukunft werden sich Belegschaften immer stärker aus Voll- und Teilzeitkräften sowie externen Mitarbeitern unterschiedlichen Alters zusammensetzen, die sowohl im Büro als auch im Homeoffice arbeiten. Um Innovation zu fördern, müssen Unternehmen das Potenzial dieser unterschiedlichen Gruppen und Generationen nutzen. Sprich: Unternehmen müssen diese Mitarbeiter verstärkt einbinden und sie auf die Veränderungen der digitalen Wirtschaft vorbereiten. Der Erwerb neuer Kenntnisse und Fähigkeiten ist wichtig. Aber noch wichtiger ist, Neugier zu fördern und Mitarbeiter in ihrem lebenslangen Lernprozess zu begleiten. Intelligente Tools können die Mitarbeiter dabei unterstützen – vom Recruiting bis hin zur Vergütung und der Förderung lebenslangen Lernens.

Intelligente Technologien – wie maschinelles Lernen, IoT und fortschrittliche Analytics-Lösungen – geben Mitarbeitern künftig tiefere Einblicke und erlauben dadurch bessere und schnellere Entscheidungen. Zudem können diese intelligenten Technologien auch helfen, sich wiederholende, zeitraubende (und damit langweilige) Aufgaben zu automatisieren. Diese Effizienzsteigerungen bieten Mitarbeitern die Gelegenheit, ihren Fokus auf wichtige Aufgaben zu legen. So braucht es bspw. menschliche Empathie und Kreativität, um innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln, die die Interaktion mit den Kunden fördern und die Zukunft des Unternehmens sichern.

Diese kleine Auswahl an Beispielen zeigt, wie Unternehmen digitale Technologien nutzen können, um erfolgreich zu bleiben. Klar ist: Erfolgreiches Wirtschaften umfasst heute weitaus mehr als die Automatisierung von Geschäftsprozessen.

Aus unserer Sicht sind symbiotische Interaktionen zwischen Kunden, Technologie und Belegschaft entscheidend, um langfristigen Erfolg im digitalen Zeitalter zu gewährleisten. Intelligente Technologien bilden das Fundament für einen zeitgemäßen Kundendialog und eröffnen in Unternehmen Freiräume für menschliche Kreativität. Sie schaffen in Unternehmen die Voraussetzungen, noch bessere Geschäftsmodelle zu entwickeln, neue Einnahmequellen zu erschließen und Kunden perfekt anzusprechen. «



Tina Kleingarn ist Gründungspartnerin von Westend Corporate Finance, einer auf Exit Readiness spezialisierten Unternehmensberatung. Sie ist ferner Mitglied des Aufsichtsrats der Deutsche Wohnen SE und vormals der Wirecard AG. Vor ihrer Unternehmensgründung war Tina Kleingarn lange Jahre im Investmentbanking von Goldman Sachs und Barclays in Deutschland und Japan tätig.

Tina Kleingarn

Der Aufsichtsrat in der Digitalisierungsklemme – zwischen Hype und strategischer Herausforderung: Handlungsempfehlungen für die digitale Transformation

Der Aufsichtsrat als Überwachungs- und Beratungsorgan des Vorstands steht vor der Herausforderung, die potenziellen Auswirkungen des digitalen Umbruchs auf das Unternehmen zu erkennen und darauf angemessen und rechtzeitig zu reagieren. Ansonsten läuft er Gefahr, zu spät zu realisieren, dass durch den digitalen Wandel das Geschäftsmodell seines Unternehmens in Gänze oder in Teilen bedroht werden könnte.

Die Auseinandersetzung mit der digitalen Transformation hat den Boardroom erreicht. Hierunter ist nachfolgend die gezielte und fortlaufende digitale Entwicklung eines Unternehmens und seines Geschäftsmodells, eines Ideenprozesses oder einer Methodik, sowohl

strategisch als auch taktisch zu verstehen¹. Der Umgang des Aufsichtsrats mit diesem Thema ist allerdings so unterschiedlich wie die Unternehmen und Gremien selbst. »

¹ Dominic Mazzone (2014): Digital or Death: Digital Transformation – The Only Choice for Business to Survive, Smash, and Conquer. Anmerkung der Autorin: Die Begriffe digitale Transformation und digitaler Wandel werden im Text synonym verwendet.

Firmen, die die Auswirkungen der digitalen Transformation auf ihre Branche frühzeitig erkannt haben oder diese gar selber vorantreiben, leben den digitalen Wandel so selbstbewusst wie selbstverständlich. Man denke bspw. an den Zahlungsdienstleister Wirecard oder die diversen Marktplätze wie MyTaxi oder Flixbus. Gleiches gilt für Unternehmen, die als Disruptoren bereits etablierte Industrien verändert haben. Hierzu kann zalando im Textileinzelhandel oder Scout24 für das Kleinanzeigen-geschäft gezählt werden.

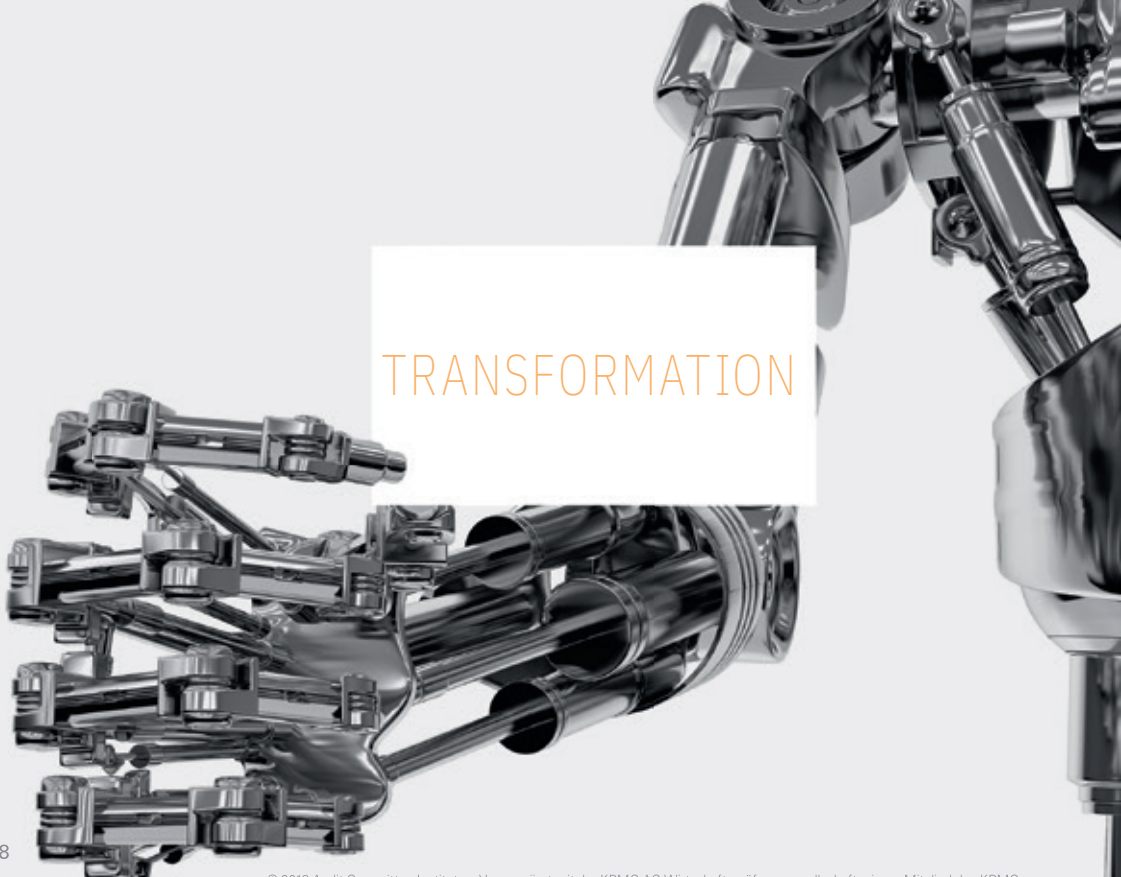
Sie alle haben gemeinsam, dass ihre Geschäftsmodelle radikal auf Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind und auf Plattformmodellen basieren. Mithilfe von Software und Computing-Technologie sind sie in der Lage, ihr Geschäftsmodell vergleichsweise günstig zu skalieren und aus der Verknüpfung großer Datenmengen zusätzlichen Nutzen zu generieren. Dieser kann wiederum für ein verbessertes kundenspezifisches Produktangebot genutzt und mitunter auch monetisiert werden.

Herkömmliche Unternehmen haben sich in der Vergangenheit weniger radikal auf die Kundenbedürfnisse, sondern mehr auf das Produkt konzentriert. Sie müssen sich im digitalen Zeitalter darüber bewusst werden, dass ihr Geschäftsmodell durch neue digitale Spieler angegriffen oder gar zerstört werden kann. Darauf erst zu reagieren, wenn diese Spieler an Größe gewinnen, ist zu spät.

Disruption entsteht unterschwellig, bis es zu spät ist. Daher empfiehlt es sich, proaktiv das Geschäftsmodell zu hinterfragen und ggf. neu auszurichten. Voraussetzungen hierfür sind die Ambition und das Bewusstsein für eine notwendige, mitunter einschneidende Veränderung.

Nicht zuletzt kann die digitale Transformation auch als (Wachstums-)Chance gesehen werden, die aus Software und Computing Technology entstehenden Möglichkeiten zu nutzen und den Kunden stärker in den Fokus zu rücken. Dabei steht außer Frage, dass die betroffenen Unternehmen einen großen Spagat leisten müssen, digitale Strategie in ihrem bisherigen Rahmen und oftmals unter erschwerten Bedingungen (veraltete IT-Systeme, Wettbewerbs- und Kostendruck, eingeschränkter Investitionsspielraum, Personalmangel etc.) nicht nur zu beschließen, sondern auch umzusetzen.

Der Aufsichtsrat ist in der Pflicht, sich intensiv mit den Unternehmensrisiken (und Chancen) des digitalen Wandels sowie den potenziellen Auswirkungen auf das Unternehmen und die Branche auseinanderzusetzen. Die folgenden **Handlungsempfehlungen** sollen zeigen, wie er diesen Herausforderungen nachkommen kann. Sie richten sich insbesondere an Aufsichtsratsgremien von Unternehmen, die sich bislang erst punktuell mit dieser Thematik auseinandergesetzt haben.



TRANSFORMATION

1. Die Auswirkungen der digitalen Transformation auf das Unternehmen als Teil des strategischen Dialogs mit dem Vorstand führen

Die Digitalisierung wird uns mittelfristig begleiten und sollte daher nicht isoliert, sondern im Rahmen des strategischen Dialogs mit dem Vorstand fortlaufend erörtert werden. Diese Diskussion sollte sowohl aus Risikogesichtspunkten als auch aus Sicht der Chancenergreifung erfolgen. Der Aufsichtsrat sollte sich regelmäßig über die Digitalisierungsinitiativen und -fortschritte berichten lassen. Ein solcher »natürlicher« Umgang im Rahmen der Gremiumsarbeit vermeidet auch ein kurzweiliges Strohfeuer an Aktionismus im derzeitigen Digitalisierungshype.

2. Bei der Vorstandsbestellung darauf achten, dass der Vorstand in seiner Gesamtheit über ausreichend Digitalisierungskompetenz verfügt und dem Thema ausreichend Bedeutung schenkt

Eine der wichtigsten Aufgaben des Aufsichtsrats laut Warren Buffet ist die Auswahl des richtigen CEO². Insofern ist darauf zu achten, dass der Vorstand über ausreichend Kompetenzen verfügt,

- die Implikationen und Herausforderungen der digitalen Transformation für sein Unternehmen zu verstehen,
- angemessen strategisch zu (re-)agieren,
- die Veränderungen zu leben, als auch
- die Mitarbeiter auf diesem Wege mitzunehmen;
- eine entsprechende Anreizsetzung im Vergütungssystem sollte hierauf zusätzlich einwirken.

3. Eigene Digitalisierungskompetenz innerhalb des Aufsichtsrats aufbauen

Last, but not least muss der Aufsichtsrat sich fragen, ob er ausreichend eigene Kompetenz auf diesem Gebiet besitzt. Diese wird ihn auch bei der Umsetzung der Empfehlungen 1 und 2 unterstützen. Daher sollte das Gremium seine Zusammensetzung auf Digitalisierungskompetenz überprüfen und diese als Anforderung in sein Kompetenzprofil aufnehmen sowie in der Nominierung neuer Aufsichtsratsmitglieder berücksichtigen. Dieser Prozess wird je nach Struktur der Mandatslaufzeiten eine gewisse Zeit beanspruchen. In sehr kleinen Gremien gibt es zudem die Möglichkeit, durch Erweiterung des Aufsichtsrats fehlende Kompetenzen zu ergänzen.

4. Bereitschaft des Aufsichtsrats, zu lernen

Unabhängig von möglichen personellen Veränderungen im Gremium gilt es, alle Aufsichtsratsmitglieder, aber insbesondere die mit weniger ausgeprägter Digitalisierungserfahrung, zu schulen. Dies kann in Form von speziell auf die Belange des Gremiums und der jeweiligen Branche zugeschnittenen Expertentrainings sein (z. B. Austausch mit Strategieberatern oder Digitalexperten), mittels »executive education« an Universitäten oder durch Teilnahme an relevanten Konferenzen. Eine gewisse Eigeninitiative wie auch Aufgeschlossenheit der Aufsichtsratsmitglieder, sich auf diese neuen Inhalte einzulassen, sind dabei mehr als wünschenswert.

Abschließend ist festzuhalten, dass jedes einzelne Aufsichtsratsmitglied im digitalen Zeitalter ankommen und offen für neue Entwicklungen sein muss, unabhängig von Alter und Erfahrung. Kontinuierliche Lern- und Veränderungsbereitschaft werden somit zur strategischen Kompetenz. Auf diese Fähigkeit des strategischen Umdenkens kommt es bei der digitalen Transformation an – und nicht auf Technologieaufrüstung.³ «

2 Quelle: Berkshire Hathaway Annual Meeting 2007 Tilson Notes

3 David L. Rogers (2016): The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age

Interview mit **Dr. Jan Kantowsky und Sebastian Jäger**

Box-ticking statt Strategieberatung – der Aufsichtsrat in der Disruptionsfalle

Wie kann der Aufsichtsrat den Herausforderungen des disruptiven Wandels begegnen? Mit dieser Frage beschäftigt sich das Aufsichtsrats-Radar 2018 von AlixPartners, an dem Dr. Jan Kantowsky und Sebastian Jäger mitwirkten. Mit ihnen sprachen wir über die Ergebnisse der Studie.

ACI: In Ihrer Studie heißt es, dass sich der Aufsichtsrat in einer Disruptionsfalle befindet. Was meinen Sie damit?

Die Arbeit des Aufsichtsrats wird aufgrund der gestiegenen regulatorischen Anforderungen zunehmend zu einem zeitintensiven Box-ticking, mit dem das Gremium die entsprechend gestiegenen Haftungsrisiken minimieren und verhindern will, in den Fokus kritischer medialer Berichterstattung zu geraten. Die Medien haben in den letzten Jahren in Unternehmenskrisen auch die Arbeit des Aufsichtsrats unter die Lupe genommen. Wir beobachten somit, dass sich die Aufsichtsratsarbeit zu einer formalen Überwachung verschoben hat, die einen Großteil der verfügbaren Zeit des Aufsichtsrats in Anspruch nimmt. Um den aktuellen Herausforderungen, etwa im Bereich der Digitalisierung, begegnen zu können, ist aber die Kompetenz des Aufsichtsrats in Strategiefragen intensiv gefordert: Der Aufsichtsrat muss den Vorstand beraten, wie das Unternehmen in einem immer volatileren Umfeld nachhaltig Erfolg haben kann. Diese Gemengelage aus gestiegenen Anforderungen und fortschreitender Komplexität kann man auch als Disruptionsfalle bezeichnen.

Wie kann der Aufsichtsrat sich Ihrer Ansicht nach aus dieser Disruptionsfalle befreien?

Dies ist nur durch eine weitere Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit möglich. Hierzu haben wir in unserem Aufsichtsrats-Radar 2018 durch quantitative und qualitative Analysen **fünf Stellschrauben** herausgearbeitet, durch die die Professionalisierung des Aufsichtsrats vorangetrieben und die Disruptions-Resilienz der Unternehmen erhöht werden kann:

- die Zusammensetzung und der Kompetenzmix des Gremiums,
- den Auswahlprozess für neue Mitglieder,
- die Kommunikation und Kooperation zwischen Aufsichtsrat und Management sowie innerhalb des Aufsichtsrats,
- das Risikomanagement sowie
- die Aufsichtsratsvergütung.



Dr. Jan Kantowsky ist Managing Director bei AlixPartners und hat mehr als 20 Jahre Berufserfahrung in der Restrukturierungsberatung und in Managementfunktionen. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind operative Restrukturierungsprojekte sowie komplexe Verhandlungen mit Interessengruppen wie Kapitalgebern und Anteilseignern für namhafte international tätige Unternehmen.



Sebastian Jäger ist Director und Mitglied der Geschäftsleitung bei AlixPartners. Er hat 15 Jahre Führungs- und Beratungserfahrung. Sebastian Jäger hat sich auf die Implementierung von Pro-Active Turnarounds spezialisiert, den von AlixPartners entwickelten, ganzheitlichen Ansatz zur signifikanten Steigerung des Stakeholder Value.

Das Aufsichtsrats-Radar zeigt die wahrgenommene Relevanz (Gewichtung) sowie den wahrgenommenen Fortschritt bei der Professionalisierung (Reifegrad) der jeweiligen Faktoren [vgl. Abb. 1].

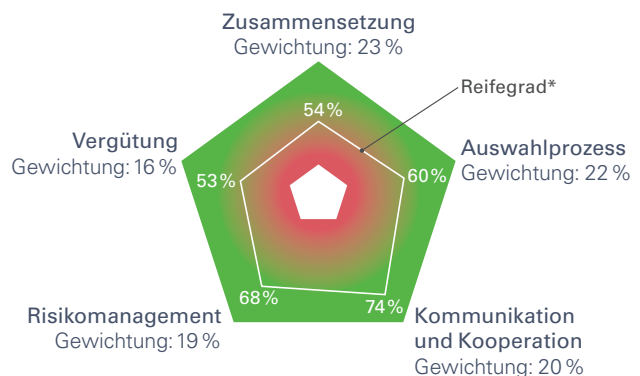
Wie kann die Zusammensetzung des Aufsichtsrats weiter professionalisiert werden?

Die befragten Aufsichtsratsmitglieder halten die richtige Zusammensetzung des Gremiums für den vergleichsweise bedeutendsten Erfolgsfaktor. Gleichzeitig schätzen sie den Reifegrad relativ niedrig ein [vgl. Abb. 1]. **Einen breiten Kompetenzmix sehen die Befragten als besonders wichtig an.** Wesentlich sind hierbei

- Branchenexpertise,
- funktionale und technologische Expertise – insbesondere in den Bereichen Finanzen, Recht und Technik/Operations – sowie
- internationale Erfahrung.

Ein bis zwei Aufsichtsratsmitglieder sollten nach Auffassung der Befragten dabei über profundes technologisches Know-how verfügen. Zudem wird betont, dass auch Branchenfremde den Aufsichtsrat mit ihrer unverstellten Perspektive bereichern sollten. »

Abb. 1: AlixPartners Aufsichtsrats-Radar

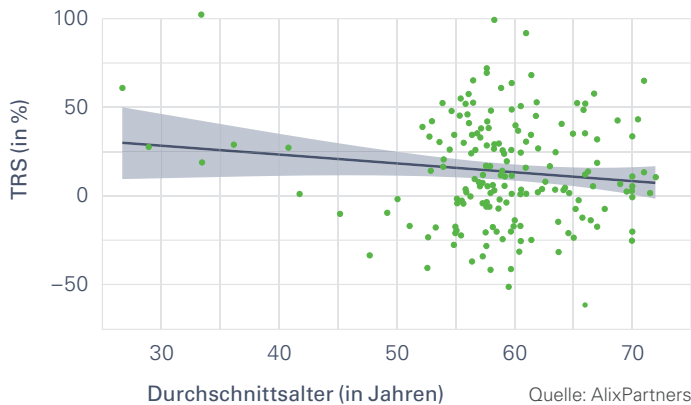
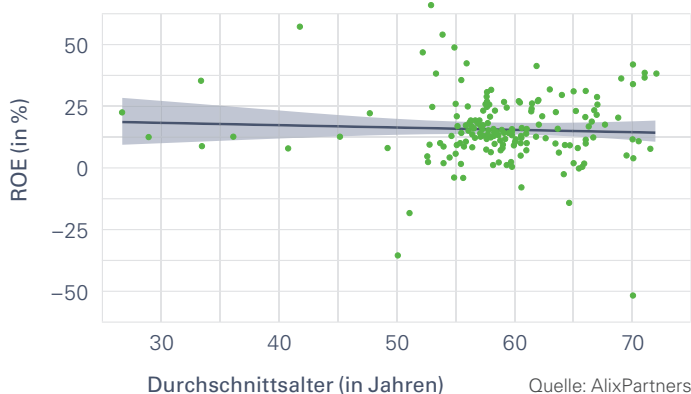


* Reifegrad per Dimension in % auf einer Skala 0–100

Erfolgsfaktoren	Gewichtung	Bedeutung	Reifegrad
Zusammensetzung und Erfahrungshintergrund	23 %	4.1	54 %
Auswahlprozess	22 %	3.9	60 %
Kommunikation und Kooperation	20 %	3.6	74 %
Risikomanagement	19 %	3.3	68 %
Vergütung	16 %	2.9	53 %

Die Gewichtung der Dimensionen wurde auf der von den Teilnehmern genannten Bedeutung berechnet.

Quelle: AlixPartners

Abb. 2: Durchschnittsalter versus »Total Return to Shareholders«**Abb. 3: Durchschnittsalter versus »Return on Equity«****Aufsichtsrats-Radar 2018**

Die Studie beruht auf den Ergebnissen von Befragungen und Interviews von bzw. mit 20 Aufsichtsratsmitgliedern – überwiegend von DAX30- und MDAX-Unternehmen – sowie einer Regressionsanalyse.

Interessierte Aufsichtsräte erhalten die Vollversion der Studie sehr gerne über Frau Harings:

E-Mail aharings@alixpartners.com

Telefon 089 20304050

Inwieweit profitiert die Arbeit des Aufsichtsrats von Branchenfremden?

Sie können durch ihren Blick über den Tellerrand der Aufsichtsratsarbeit neue Impulse geben und Gewohntes besser hinterfragen. Essenziell ist natürlich, dass sie sich auch wirklich in die Aufsichtsratsarbeit einbringen.

Halten Sie persönlich die Bestellung eines Digital Expert für erforderlich?

Grundsätzlich ja, insbesondere in Branchen, die aufgrund der Digitalisierung im Umbruch sind. Es wird hier aber auch die Meinung vertreten, dass die entsprechende Expertise durch externe Sachverständige abgedeckt werden kann.

In Ihrer Studie heißt es, dass der Mehrwert des Aufsichtsrats auch darin liege, dass er sich mit langfristigen Technologie- und Geschäftsentwicklungen und ihrer Bedeutung für das Unternehmen beschäftigen könne. Muss sich angesichts dessen der Aufsichtsrat verjüngen? Gibt es einen Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Durchschnittsalter des Aufsichtsrats?

Auf die Frage, ob Jüngere oder Erfahrene bessere Aufsichtsratsmitglieder sind, antwortete die Mehrheit, dass die richtige Mischung aus Erfahrung und Expertise entscheidend sei: Die erforderliche Managementenerfahrung werde von den Älteren eingebracht, die technischen und funktionellen Kompetenzen könnten in erster Linie die Jüngeren beisteuern.

Unsere Regressionsanalyse zeigt eine leicht negative Korrelation zwischen Durchschnittsalter und Unternehmenserfolg [vgl. Abb. 2].

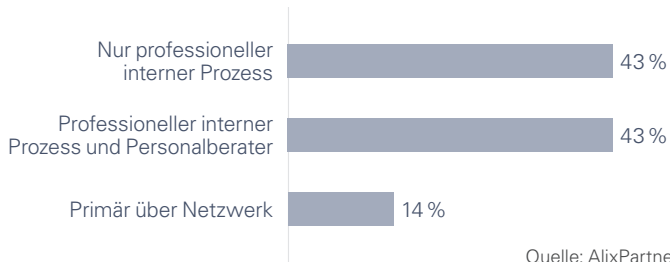
Unserer Auffassung nach wird sich der Aufsichtsrat in Zukunft verjüngen müssen. Ein entsprechender Trend zeichnet sich aber in der Praxis noch nicht ab.

Welche Rolle spielt der Auswahlprozess für die professionelle Besetzung des Aufsichtsrats?

Die Befragten messen dem Auswahlprozess die zweithöchste Bedeutung für eine weitere Professionalisierung bei [vgl. Abb. 1]. In den Gesprächen mit den Aufsichtsräten zeigte sich, dass sich der Auswahlprozess wandelt: Die Auswahl erfolgt zum Großteil über professionelle interne Prozesse, in der Hälfte der Fälle hierbei mit der Unterstützung eines externen Personalberaters.

Nur noch wenige Aufsichtsräte besetzen frei werdende Positionen über persönliche Netzwerke [vgl. Abb. 4].

Abb. 4: Auswahl von Aufsichtsratsmitgliedern



Quelle: AlixPartners

Zur Kommunikation und Kooperation des Aufsichtsrats: Welche Erfolgsfaktoren gibt es hier?

Unsere klare Empfehlung ist: Weg von der passiven Vorlagearbeit hin zu einer proaktiven Aufsichtsratsarbeit nach dem Motto: »Wer fragt, der führt.« Das Gremium sollte sich hierbei idealerweise von einem Aufsichtsratsbüro unterstützen lassen. Wichtig ist auch, dass sich die Aufsichtsratsmitglieder in Absprache mit dem Vorstand regelmäßig und institutionalisiert mit Unternehmensmitarbeitern austauschen. So sollte z. B. der Rechtsexperte im Aufsichtsrat im direkten Austausch mit den Leitern der Rechtsabteilung und Compliance stehen.

Den Befragten war in erster Linie wichtig, dass die Informationsversorgung des Aufsichtsrats strukturiert erfolgt. Onlineplattformen werden als Option für den regelmäßigen Informationsaustausch betrachtet.

Worauf sollte sich der Aufsichtsrat bei der Überwachung des Risikomanagements besonders konzentrieren?

90 Prozent der Befragten gaben an, dass sie heute mehr Zeit für ihr Aufsichtsratsmandat aufwenden als noch vor wenigen Jahren, was auch an den gestiegenen Anforderungen an das Risikomanagement liegt. In den Interviews äußerten viele Aufsichtsratsmitglieder, dass die Aufsichtsratsarbeit zur Haftungsvermeidung übermäßig formalisiert sei.

Wir raten den Aufsichtsräten, weniger Zeit mit formalisiertem Box-ticking zu verbringen, in der Hoffnung, sich hiermit selbst rechtlich abzusichern. Stattdessen sollte sich das Gremium auch mit neuen Risiken beschäftigen, die teilweise noch nicht im Risikomanagement berücksichtigt sind.

Wie muss an der Stellschraube Aufsichtsratsvergütung gedreht werden, um die Aufsichtsratsarbeit erfolgreicher zu machen?

Im Hinblick auf die Professionalisierung der Vergütung sahen die Befragten den vergleichsweise geringsten Fortschritt [vgl. Abb. 1]. Generell sehen die Aufsichtsratsmitglieder die Vergütung als zu gering an. Bei der Ausgestaltung der Vergütung sind sie gespalten: 46 Prozent sind für eine Kombination aus fixer Vergütung und langfristiger Erfolgsbeteiligung, 45 Prozent sprachen sich dagegen für eine reine Fixvergütung aus. 9 Prozent würden eine ausschließlich variable Vergütung bevorzugen.

Das Aufsichtsratsmandat wird zunehmend zum Ganztagsjob. Angesichts dessen und vor dem Hintergrund des gestiegenen Haftungs- und Reputationsrisikos ist unserer Ansicht nach die Aufsichtsratsvergütung derzeit in der Regel zu niedrig. **Wir sind der Auffassung, dass nur durch eine höhere Vergütung eine weitere Professionalisierung und eine hochkarätige Neubesetzung möglich sind.**

Zum Schluss: Was wünschen Sie sich vom Gesetzgeber, damit der Aufsichtsrat seine Aufgaben noch besser erfüllen kann?

Die Arbeit des Aufsichtsrats wird seit rund 20 Jahren zunehmend reguliert, insbesondere im Finanzbereich. Diese Regulierung hat auf der einen Seite zur Professionalisierung beigetragen. Auf der anderen Seite erweist sie sich unserer Meinung nach auch als Hemmschuh für eine weitere Professionalisierung, da sie zu einer sehr formalisierten Tätigkeit mit weniger Raum für die Strategieberatung geführt hat. **Es wäre unseres Erachtens daher gut, wenn der Gesetzgeber prüfen würde, inwieweit die bisherige Regulierung tatsächlich zu einer Verbesserung der Aufsichtsratsarbeit geführt hat.** «

Prof. Dr. Christoph H. Seibt, LL.M. (Yale)

Corporate Governance und Unternehmensorganisation in VUCA-Zeiten



Quer durch alle Wirtschaftsbereiche beschreiben weltweit Geschäftsleiter in internen Führungskräftebesprechungen und extern gegenüber Netzwerkpartnern, Behörden und Medien die derzeitigen Rahmenbedingungen ihres unternehmerischen Handelns: Digitalisierung ist überall. Disruptive technische Entwicklungen finden z.B. in Bereichen der Biotechnologie und Mensch-Maschine-Applikationen, der Nanotechnologie, der künstlichen Intelligenz und Robotik oder im Feld der neuen Materialien statt. Neue Wettbewerber kommen aus dem Nichts, Marktabgrenzungen lösen sich auf. Die Kommunikation der Geschäftsleitung mit sämtlichen Stakeholdern des Unternehmens wird global zu jeder Zeit gefordert. Hierbei sind Themen nicht nur das Angebotsportfolio des konkreten Unternehmens, sondern dessen Zwecksetzung (*purpose*) und konkreter Einfluss auf die Lebensbedingungen (*impact*). Die Regulierung nimmt in vielen Feldern international zu, einzelne Jurisdiktionen versuchen konkurrierend, nationale Interessen oder global formulierte Werteansprüche durch sanktionsintensive Regulierung durchzusetzen. Die politischen und sozialen Rahmenbedingungen sind volatil, Trends schwer eindeutig zu bestimmen, komplexe Wechselbeziehungen zwischen Wirtschaftsfaktoren erschweren die Prognosefähigkeit. Diese beispielhafte Protokollierung der von Geschäftsleitern im In- und Ausland wahrgenommenen Rahmenbedingungen für ihre Unternehmertätigkeit ist real – kein von Beratern herbeigeschriebenes Zerrbild bereits seit jeher bestehender Umstände. Und zur phänomenologischen Beschreibung dieser Situation ist das Akronym »VUCA« verbreitet, als Chiffre für die vier Kerncharakteristika der neuen Rahmenbedingungen: Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity.

Selbstverständlich waren die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in gewisser Weise immer durch diese Begriffe der Ungewissheit und der Markt immer schon durch unterschiedliche Wert- und Prognoseeinschätzungen geprägt, aber die Amplitude der Volatilität, der Unsicherheit, der Komplexität und der mehrdeutigen Lesbarkeit der Phänomene hat sich in der letzten Dekade signifikant erhöht: und aus der Quantitätserhöhung wird eine Qualitätsänderung. Hält man – wie ich – diesen Befund einer relevanten Änderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für plausibel, sollte es Aufgabe der Normengeber und vor allem der unternehmensberatenden Juristen sein, die tradierten Rechtsregeln, Vertrags-, Konzern- und Gremienstrukturen sowie Handlungspraktiken daraufhin zu untersuchen, ob sie noch ein unter den VUCA-Rahmenbedingungen risikoadäquates und gemessen an der Unternehmenspositionierung optimales Wirtschaften erlauben. Wenn dies nicht der Fall ist, sollten Änderungskonzepte entwickelt werden! Selbstverständlich verbietet sich als Lösung dieser Aufgabe ein »One Size Fits All«-Modell. Immer sind die Besonderheiten des Unternehmens (einschließlich seiner Unternehmenskultur), seine sachlichen, geographischen und regulatorischen Marktumfelder (nebst prognostizierten Entwicklungen) sowie das gegenüber den Stakeholdern kommunizierte Chancen/Risiko-Profil zu berücksichtigen. Dass es trotz der VUCA-Rahmenbedingungen gerade im Feld der Corporate Governance und Unternehmensorganisation bei einem »Weiter-so« bleiben könnte, wäre verwunderlich – und ist auch nicht so. Vor diesem Hintergrund habe ich nach einer Vielzahl von Diskussionen mit in- und ausländischen Geschäftsleitern, Unternehmensjuristen, Strategie- und Kommunikationsberatern 20 Thesen entwickelt (Der Betrieb 2018, S. 237 ff.), um Impulse für eine sinnvollerweise zu



Prof. Dr. Christoph H. Seibt, LL.M. (Yale) ist Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht, Attorney-at-law (New York) und seit 2000 Partner im Hamburger Büro der internationalen Sozietät Freshfields Bruckhaus Deringer LLP. Sein Tätigkeitsschwerpunkt ist die Beratung börsennotierter Unternehmen bei Transaktionen und zu Fragen der Corporate Governance. Er ist Honorarprofessor an der Bucerius Law School für Unternehmens- und Kapitalmarktrecht und als Autor zu diesen Themenbereichen vielfach hervorgetreten.

führende Diskussion innerhalb der Unternehmensleitungen zu geben, ob und vor allem in welcher Weise Anpassungen bei der Struktur, personellen Zusammensetzung und Ausrichtung der Unternehmensleitung, der Corporate Governance sowie der Konzernorganisation zu erfolgen haben. Die Hauptthesen lauten dabei stark zusammengefasst:

Modifikation des Leitungssystems

Die Aufteilung der Unternehmensleitung im dualistischen Leitungssystem in einen in erster Linie geschäftsführenden Vorstand und in einen primär beratenden und überwachenden Aufsichtsrat sollte in doppelter Hinsicht fortentwickelt werden:

Erstens, die Felder zukunftsgerichteter, strategieprägender Co-Entscheidungen sollten erweitert werden. Das **Kompetenzprofil des Aufsichtsrats** hat auch **Spiegelbild** des (erweiterten) Vorstands zu sein, die Digitalkompetenz wird häufig verstärkt werden müssen. Die im Aktiengesetz noch abgebildete Monopolisierung des »Vorstand-/Aufsichtsrat-Scharniers« durch den Aufsichtsratsvorsitzenden sollte vorsichtig gelockert werden, indem auch sachbezogene Direktkontakte zwischen operativen Führungskräften mit Spiegelbild-Aufsichtsräten zugelassen werden.

Zweitens, das bipolare Modell der Unternehmensleitung sollte durch ein im Wesentlichen tripolares und in der Personenzusammensetzung offeneres Konzept ersetzt werden, nämlich durch Etablierung eines vom Vorstand geführten **Group Executive Committee (GEC)** als Strategieumsetzungsgremium und als Impulsgeber für

den Vorstand. Der Teilnehmerkreis im GEC ist divers und kann themenbezogen variieren. Dies erlaubt eine verbesserte Reaktion auf die VUCA-Rahmenbedingungen im Allgemeinen und die fortschreitende Ausbildung einer sog. umgekehrten Wissenspyramide (d.h., für die Unternehmensleitung wesentliches Wissen ist wegen der hohen Granularität und Detailtiefe und zugleich komplexer Konnektivität wesentlicher Informationen nicht mehr in der Unternehmensleitung, sondern in nachgeordneten Führungs- und Fachebenen vorhanden) und den damit zusammenhängenden Organisationsumbau der kunden- und netzwerkorientierten Unternehmen als »Connected Holacracy« im Besonderen.

Der Vorstand bleibt primäres Leitungs- und Strategieorgan, aber er sollte durch **Delegation** vor allem auf das Group Executive Committee von der Verantwortungslast für weite Bereiche der einfachen Geschäftsführung entlastet werden. Ein Verständnis der Allzuständigkeit und All-Verantwortung des Vorstands ist in tatsächlicher Hinsicht Fiktion und im Hinblick auf das strenge deutsche Haftungsregime unverhältnismäßige Bürde. Die Kernzuständigkeit des Vorstands sollten in Zukunft vier Tätigkeitsfelder bilden, nämlich

(i) die Strategie- und Geschäftsplanentwicklung (und zwar im Regelfall mit differenzierter Fristigkeit, einschließlich und damit zusammenhängend einer strategieangepassten Unternehmenskultur und Unternehmensreputation sowie die Entscheidung über aus Sicht der Unternehmensstrategie wesentliche Geschäftsführungsmaßnahmen, die aber im bedeutsamen Maße gerade vom Group Executive Committee vorbereitet und später implementiert werden), »

(ii) die Chancen- und Risikofrüherkennung, die Entwicklung eines strategieangepassten und effektiven Compliance-Management-Systems sowie die Vorbereitung auf Unternehmenskrisen im weiteren Sinne sowie im Fall von Unternehmenskrisen: das Krisenmanagement,

(iii) die Suche nach und die Entwicklung von Top-Führungskräftepersonal sowie

(iv) die immer wichtiger werdende Stakeholder-Kommunikation der Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur.

Die Vorstandsgröße kann sich wegen der **fokussierten Kernzuständigkeiten** tendenziell verkleinern, z. B. auf eine Zielgröße von etwa vier bis fünf Personen. Diese Gremiengröße gewährleistet ein Optimum an Entscheidungskraft und Agilität bei geringem Prozessaufwand und vermeidet das Problem des übermäßigen Selbstvertrauens.

Bei der Strategieentwicklung gewinnen einerseits die Aspekte der Robustheit und **Widerstandsfähigkeit des Geschäftsmodells** und andererseits die Flexibilität und Agilität der Unternehmensführung (*Corporate Resilience Management*) an Bedeutung. Das Gleiche gilt für die Entwicklung und Förderung der stark wertbildenden **Unternehmensreputation** (*Corporate Reputation Management*). Die VUCA-Rahmenbedingungen führen auch zu einer Erweiterung des Risikoradars und der sachlichen Relevanzfelder des Risikomanagements.

Fortentwicklung des Haftungsregimes

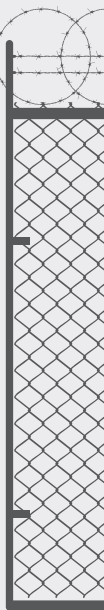
Das strenge Haftungsregime für Geschäftsleiter deutscher Unternehmen bedarf vor allem in zweierlei Hinsicht einer Fortentwicklung: Erstens, die Vorstands-pflicht, in- und ausländisches Recht ausnahmslos einzuhalten (sog. Legalitätspflicht) und die Pflicht, eine konzernweite Organisation zu schaffen, die auch die Einhaltung des Rechts durch sonstige Unternehmensbeschäftigte sicherstellt (sog. Legalitätsdurchsetzungspflicht), sind übermäßig streng und führen in VUCA-Zeiten zu einer unverhältnismäßigen Erfolgs haftung der Geschäftsleiter. Zudem nehmen Normenkonflikte aufgrund der weltweiten, an unterschiedlichen Wertekanons orientierten Regulierungen zu, deren widerspruchsfreie Rechtsbefolgung zuweilen unmöglich ist – US-Offenlegungspflichten dort, Datenschutzrecht hier oder US-Sanktionen dort, EU-Blocking Statutes hier. Die Rechteinhaltungspflicht ist durch eine **Legal Judgment Rule** abzulösen, der zufolge Geschäftsleiter nur

für ein auf Basis angemessener Informationen unvertretbares Rechtsverhalten haften. Zweitens, die von Gerichten zu eng interpretierte Anforderung der Business Judgment Rule, »auf Basis angemessener Information« handeln zu müssen, ist neu zu verstehen: Einerseits ist immer häufiger die Nutzung von Big Data-Analysen und zukünftig auch künstlicher Intelligenz bei der Informationsverarbeitung verlangt, andererseits ist der Geschäftsleitung ein breiter informationeller Beurteilungsspielraum zuzubilligen: Eine **»safe enough to try«-Informationsgrundlage** ist ausreichend.

Neue Konzernstrukturen

Bei den Konzernstrukturen wird die Bedeutung von Matrixorganisationen, bei denen die Berichts- und Entscheidungslinien unabhängig von der gesellschaftsrechtlichen Beteiligungsstruktur sowie steuerlichen Überlegungen gestaltet sind, weiter zunehmen. Denn mit solchen Matrixorganisationen lassen sich die Hierarchiestufen und damit der Zeitaufwand für Entscheidungen verkürzen und die Bündelung spezifischer Sachkompetenz leichter erreichen. Konglomeratskonzerne werden – wie bei Siemens und zukünftig wohl auch bei Volkswagen, Daimler und Continental – in flexiblen »Flottenverband«-Strukturen den Kapitalmarkt nutzen. Über **neue Vertragsstrukturen wie Relationship Agreements** (Konzernkoordinationsverträge) wird die Gestaltungsaufgabe gelöst werden, die positiven Verbundeffekte, die Marktpositionen gegenüber Stakeholdern sowie die erforderliche Konzernüberwachungs- und Compliance-Verantwortung trotz der Verselbstständigung der Geschäftsfelder zu bewahren bzw. sicherzustellen.

Die Thesen sind ein Appell an die unternehmensberatenden Juristen, Vor- und Mit-Denker zu sein, um die Geschäftsleitung bei der Bewältigung und vor allem Chancennutzung der VUCA-Rahmenbedingungen zu unterstützen. Realistischerweise wird der Gesetzgeber nicht helfen, zum Glück aber auch nicht helfen müssen: Das geltende Aktienrecht ist wertungsoffen genug, um auf die VUCA-Rahmenbedingungen durch Neuauslegung reagieren zu können. «



Univ.-Prof. Dr. Dr. Manuel R. Theisen ist emeritierter Universitätsprofessor für Betriebswirtschaft an der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU). Er ist Mitbegründer und geschäftsführender Herausgeber der unabhängigen Fachinformation »Der Aufsichtsrat«.



Foto: Markus Dlouhy

Univ.-Prof. Dr. Dr. Manuel R. Theisen

Importverbot für



Die Forderung spielt zugegebenermaßen an auf die aktuelle »America first«-Strategie und deren imperialistisch anmutende Umsetzung durch dessen isolationistischen Propheten. Aber der Dealmaker auf dem Präsidentenstuhl kommt ja aus dem (Immobilien-)Management und kennt deren Hypes und Hipster. Und VUCA ist ein vor Jahrzehnten in die Managementberatung transpor-

tierter Begriff des amerikanischen Militärs aus den Zeiten des kalten Krieges in der Mitte der 1990er-Jahre nach dem Zusammenbruch einiger sozialistischer Systeme. Die strategische Szene und Antwort transatlantisch angesiedelter Kriegsführer wurde seinerzeit mit den Stichworten »volatility, uncertainty, complexity and ambiguity« charakterisiert; unter Vermeidung deng-

lischer Ausdrücke könnte man – wenn es denn sein müsste – hierzulande von FUKU («Flüchtigkeit, Unge-
wissenheit, Komplexität und Unklarheit») sprechen. Müs-
sen das alles aber aufgeschlossene und zukunftsorien-
tierte Europäer, namentlich unternehmensbezogene
Denker in Praxis und Theorie wissen? »Knicken, lochen,
abheften« im Ordner »Moden und Mythen«?

Das so zu Recht Archivierte aber muss überprüft wer-
den, denn seit wenigen Monaten existieren (gedruckte)
»20 Thesen zur Corporate Governance und Unterneh-
mensorganisation in VUCA-Zeiten«. Und schon die flüch-
tige Lektüre des Thesen-Manifests macht deutlich,
dass hier nur symbolisch eine literarische Anleihe an die
genobelte »Liebe in Zeiten der Cholera« genommen
wurde, denn VUCA droht allem und jedem, überall.

Der für diesen Beitrag anlassstiftende Zusammenhang
mit der aktuellen Corporate Governance-Diskussion
erfordert Details. Die vom Protagonisten des VUCA-
Weckrufs, dem renommierten Gesellschaftsrechts-
experten und Anwalt C. Seibt (Hamburg), bemühte
Drohkulisse trägt potenziell apokalyptische Züge: »Unter-
nehmerisches Handeln wird auf absehbare Zeit durch
die VUCA-Rahmenbedingungen [...] erschwert bleiben.
[...] Mit den herkömmlichen und tradierten Normenaus-
legungen wird das (deutsche) Unternehmensrecht
seiner auch wohlstandsfördernden Funktion in den
VUCA-Zeiten nicht gerecht werden können.« (Seibt,
2018, S. 245) Dabei wird die Befriedungsfunktion der
angedeuteten zeitlichen Befristung (»auf absehbare
Zeit«) deutlich reduziert durch die (unbedingte) Fest-
stellung, dass die »wohlstandsfördernde Funktion« des
Gesellschaftsrechts den (proklamierten) Herausforde-
rungen nicht gerecht werden wird. Dem, aus amerika-
nischer (Teil-)Sicht ohnehin negierten, Klimawandel
könnte angesichts solcher absehbaren Szenarien zu-
künftig tatsächlich eine Nebenrolle zukommen.

Die in sehr unterschiedlichem Maße detaillierten Inhalte
der 20 Thesen machen schnell deutlich, dass die als
am nahen Horizont stehend charakterisierte, horrifizie-
rende VUCA-Welt und -Rahmenbedingungen nicht den
eigentlichen Untersuchungsgegenstand der Abhand-
lung darstellen: Vielmehr dienen sie mit einem gebets-
mühlenhaft wiederholten Rückgriff auf dieses Szenario
als zentraler Begründungshintergrund für einigermaßen
überraschende gesellschaftsrechtliche Einzelforde-
rungen und -vorstellungen. So wird der »Einbruch von
VUCA-Rahmenbedingungen« dafür verantwortlich ge-
macht, dass signifikante Strategieänderungen zwin-
gend werden, die Unternehmensorgane Vorstand und

Aufsichtsrat, ggf. ergänzt durch nachgeordnete Mitar-
beiter, zu einer »tripolaren Organisations- und Verant-
wortungseinheit« verschmelzen könnten sowie eine
»Re-adjustierung« der Unternehmensleitung mit Risiko-
radar-Erweiterung und die Fortentwicklung des Auf-
sichtsrats zu einem »Co-Entscheidungsgremium mit
»Spiegelbildkompetenzen« zum Vorstand anstehen wür-
den. Jedem mit den aktuellen Schlagworten der Corpo-
rate Governance-Diskussion Vertrauten wird auffallen,
dass in der Darstellung kaum ein Aspekt vernachlässigt
wird, der – mit unterschiedlicher Berechtigung und
rechtlicher wie wirtschaftlicher Gravität – unter den ein-
schlägigen Experten in praxi und (partiell) auch in der
Wissenschaft ventiliert wird. So erscheint dem Prota-
gonisten »in VUCA-Zeiten« auch eine Aufspreizung der
Geschäftsführung (in Vorstand und Group Executive
Committee) ebenso angezeigt wie u. a. eine Überprü-
fung der personellen Zusammensetzung von Vorstand
und Aufsichtsrat, ein Verzicht auf die (unionsrechtlich
diskutierte) Hauptversammlungszuständigkeit für die
Vergütungspolitik (»fehlleitend und kontraproduktiv«),
eine verstärkte Stakeholder-Kommunikation durch Vor-
stand und AR-Vorsitzenden, die Einrichtung eines »haf-
tungsprivilegierten« Vorfeldgremiums für den Vorstand
sowie die Überprüfung des Kollegialitäts- und Mehr-
heitsprinzips im Abgleich mit Alleinentscheidungsrech-
ten (»weder rechtlich umzusetzen noch kaufmännisch
plausibel«). Sehr dezidiert stellt C. Seibt fest (These 13),
dass die Anforderungen an die Legalitätsdurchsetzungs-
pflicht »in VUCA-Zeiten unrealistisch (und) übermäßig
streng (sind) und [...] zu einer unverhältnismäßigen
Erfolgshaftung der Vorstände (führen)«. Als recht krea-
tiv können dagegen andere Überlegungen bezeichnet
werden, wie die Forderung, eine größere einzelfallabhän-
gige Flexibilität und einen breiteren Beurteilungsspiel-
raum für Ermessensentscheidungen des Vorstands
»unter dem Eindruck von VUCA-Rahmenbedingungen«
zu schaffen, für die grundsätzlich bereits 70 Prozent der
erforderlichen Informationen »rechtssicher konturieren«:
Die potenzielle Rechtsunsicherheit einer solchen prozen-
tualen Vorgabe relativiert sich allein durch die Tatsache,
dass niemals die dazu erforderliche 100-Prozent-Bezugs-
basis bekannt sein dürfte.

Managermoden und in der Praxis ge- oder erfundene
»Theorien«, meist als transatlantischer Import, haben
selten die Schwelle deutscher Hochschulen überwun-
den – und das in den allermeisten Fällen zu Recht. Denn
ihre »Qualität« erweist sich regelmäßig als kaum nach-
haltig: Sobald die sie generierenden Management-Bera-
tungsfirmen ein neueres Geschäftsmodell fundieren
müssen, landen die Vorgänger (spätestens) im erwähn-

ten Ablageordner. Dort teilen sie dann ihr Schicksal u.a. mit dem in den 1970er-Jahren viel gepriesenen Ansatz »Management by Champignons«: »Den Nachwuchs im Dunkeln halten, täglich begießen und wenn die Köpfe raus-schauen: abschneiden.«

Für derartiges Modisches und Zeitgeistiges kann man in einer überforderten Praxis teilweise auf Verständnis hoffen: Schließlich kann kein Berater jahre- oder gar jahrzehntelang dieselbe Masche immer wieder als »dernier cri« verkaufen. Zumindest die Verpackung muss neu aussehen. Aktuell werden dementsprechend ja in das Geschenkpapier »Compliance« mal wieder fast alle einschlägigen Rechtsgebiete und die halbe Betriebswirtschaftslehre verschnürt und dem staunenden (und zahlenden) Praxispublikum als »top of the top« angedreht. Als Betriebswirt aber lernt und lehrt man, zur Überprüfung des (Neuigkeits-)Gehalts von Themen zwischen Verpackung und Inhalt zu trennen: Lässt man demnach einmal das, ohnehin ominöse, VUCA/FUKU-Szenario weg und memoriert die zitierten Ausführungen, dann stellt sich (zwangsläufig) schnell Ernüchterung ein, und es stellen sich vor allem eher sehr grundlegende Fragen, die jeder Betriebswirt auf der dieser Spezies eigenen Suche nach Schadensminimierung (nicht Ergebnisoptimierung, das ist was für Zauberer) in eher sehr simple Fragen fassen könnte. Und als BWL-Professor darf ich mich selbst aus dem Jahre 1995 zitieren:

»Mir scheint die zentrale Fragestellung [...] die Führung der Unternehmen. Überraschenderweise ist heute (Schmalenbach-Tagung 1995 in Düsseldorf, MRT) nicht die Frage aufgeworfen worden, ob die deutschen Unternehmen, wenn wir die großen Konzernunternehmen anschauen, in dieser Größe überhaupt führbar sind. Wenn man das mit ja beantwortet, dann sind sie auch überwachbar. Dann ist es aber ein Streit um Kaisers Bart, ob die Gruppen zu groß, zu klein oder so groß wie Vorstände sein müssen, denn dann muß die spiegelbildliche Arbeit geleistet werden können. [...] Ich habe da meine Bedenken.« (Theisen, 1995, S. 128 f.)

Flüchtigkeit, Ungewissheit, Komplexität und Unklarheit kennzeichnen seit jeher unternehmerische Entscheidungen: Unsicherheit ist demnach systemimmanent, nicht systemsprengend. Deren Bewältigung wird in einem marktwirtschaftlichen System in der Regel durch überdurchschnittliche Renditen Rechnung getragen und angemessen eingepreist. Eine Empfehlung aus karussell-begeisterten Kindertagen könnte überforderten Managern helfen: »Wem's zu schnell wird, steigt einfach aus.« – Managertipp? «



QUELLENHINWEISE

- Gläser, W. (2018): Woher kommt der Begriff »VUCA«?, Link: <https://www.vuca-welt.de/woher-kommt-vuca-2> (Zugriff: 19.7.2018)
- Seibt, C. H. (2018): 20 Thesen zur Corporate Governance und Unternehmensorganisation in VUCA-Zeiten, in: Der Betrieb 2018, S. 237–246
- Seibt, C. H. (2016): Corporate Resilience Management: Rechtsrahmen für Geschäftsleiterhandeln, in: Der Betrieb 2016, S. 1978–1984
- Theisen, M. R. (1995): Was können deutsche Aufsichtsräte besser machen?, in: Picot (Hrsg.), Corporate Governance – Unternehmensüberwachung auf dem Prüfstand, Stuttgart 1995, S. 113–129

Bundesgerichtshof präzisiert Vertretungsbefugnis des Aufsichtsrats

Um sich bei einzelnen Aufgaben unterstützen zu lassen, kann der Aufsichtsrat Sachverständige beauftragen (§ 111 Abs. 2 S. 2 AktG). Der Bundesgerichtshof hat nun entschieden, dass der Aufsichtsrat die Gesellschaft auch im Gerichtsverfahren gegen von ihm beauftragte Sachverständige vertritt. Er hat damit klargestellt, dass ein Gleichlauf zwischen Aufgabenwahrnehmung durch den Aufsichtsrat und dessen Vertretungszuständigkeit besteht. Dies bedeutet, dass der Aufsichtsrat die Gesellschaft auch bei Hilfgeschäften, die zur Vorbereitung oder Durchführung seiner Aufgabenwahrnehmung anfallen, gerichtlich und außergerichtlich vertritt.



VERFAHRENSHINWEISE

BGH, Urteil vom 20.3.2018 – II ZR 359/16, online abrufbar unter www.bundesgerichtshof.de

Vorinstanzen:

OLG Oldenburg, Urteil vom 19.2.2016 – 11 U 9/15, abrufbar unter BeckRS 2016, 131110

LG Oldenburg, Urteil vom 12.2.2015 – 4 O 2039/14

Sachverhalt

Der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft hatte eine Wirtschaftsprüfer- und Beratungsgesellschaft mit einem Sonderprüfungsauftrag beauftragt. Da es Streitigkeiten über das Honorar gab, verklagte die Beratungsgesellschaft die Aktiengesellschaft erfolgreich auf Zahlung des Honorars. Vertreten wurde die AG im Prozess durch den Aufsichtsrat.

In der Revision vor dem Bundesgerichtshof (BGH) war strittig, ob die AG im Prozess durch den Aufsichtsrat vertreten werden konnte. Der BGH hat dies bejaht.

Vertretung der Gesellschaft durch den Aufsichtsrat als Ausnahme

Der BGH führte aus: Grundsätzlich werde die Gesellschaft gerichtlich und außergerichtlich durch den Vorstand vertreten (§ 78 Abs. 1 S. 1 AktG). Ziel der Regelung sei, einen Gleichlauf zwischen der Geschäftsführungs- und Vertretungsbefugnis des Vorstands herzustellen. Der Aufsichtsrat vertrete die Gesellschaft nur, wenn ihm abweichend von dieser Grundregel die gesetzliche Vertretung übertragen worden sei.

Vertretung gegenüber dem Vorstand

Gemäß § 112 S. 1 AktG vertrete der Aufsichtsrat die Gesellschaft gegenüber Vorstandsmitgliedern. Diese Regelung sei aber nicht abschließend.

Vertretung auch bei Hilfgeschäften

Der Aufsichtsrat vertrete die Gesellschaft vielmehr auch bei solchen Hilfgeschäften, die er zur Wahrnehmung seiner Aufgaben abgeschlossen habe. Soweit dem Aufsichtsrat ein eigener Aufgabenbereich zugewiesen sei, werde die Geschäftsführungsbefugnis des Vorstands nicht berührt. Dies rechtfertige es, dem Aufsichtsrat insoweit auch die Vertretung der Gesellschaft zuzugestehen.

Umfang der Vertretungsbefugnis

Der Umfang der »Vertretungszuständigkeit« des Aufsichtsrats für Hilfgeschäfte bestimme sich aus den Aufgaben des Aufsichtsrats. Entscheidend sei dabei, dass die Anerkennung der Kompetenz für Hilfgeschäfte nicht zu einer Erweiterung des sachlichen Aufgabenbereichs führe, sondern sich innerhalb einer zugewiesenen Aufgabe auf die Stadien der Vorbereitung und Durchführung der Aufgabenwahrnehmung beziehe.

Insbesondere: gerichtliche Vertretung gegenüber Sachverständigen

Hiervon ausgehend, gehöre die gerichtliche Vertretung der Gesellschaft gegenüber einem von Aufsichtsrat beauftragten Sachverständigen zu den Hilfgeschäften, für die der Aufsichtsrat zuständig sei. Der Aufsichtsrat sei zur Beauftragung von Sachverständigen ermächtigt, damit er eigenverantwortlich die Aufklä-

rung eines Sachverhalts vorantreiben könne. Dieser Zweck werde nicht erfüllt, wenn sich die Vertretungsbefugnis des Aufsichtsrats auf die Erteilung des Prüfungsauftrags beschränke. Er müsse den Sachverständigen vielmehr auch anleiten und überwachen sowie nach der Ausführung des Auftrags darüber befinden, ob der Auftrag sachgerecht erfüllt wurde. Im Prozess verfüge er typischerweise über die für die gerichtliche Auseinandersetzung erforderlichen Informationen. Überlasse man dem Vorstand die gerichtliche Vertretung, sei zudem die Unabhängigkeit und Eigenverantwortlichkeit des Aufsichtsrats gefährdet, da dieser dem Vorstand zur Führung des Prozesses Informationen geben müsste, an deren Geheimhaltung er interessiert sein könnte. Darüber hinaus bestehe bei einem Streit um die Höhe des Sachverständigenhonorars die Gefahr, dass der Vorstand im Prozess die Kontrollmöglichkeiten des Aufsichtsrats beschneide, indem er bspw. zu einem für den Sachver-

ständigen günstigen Vergleich bereit sei, was sich mittelbar auf das Ergebnis der Prüfung auswirken könne.

Praxisrelevanz

Das Urteil stellt klar, dass es einen Gleichlauf zwischen Aufgabenzuweisung und Vertretungsbefugnis gibt. Nicht explizit hat sich der BGH dazu geäußert, ob die Vertretungsbefugnis des Aufsichtsrats bei Hilfgeschäften neben diejenige des Vorstands tritt oder diese verdrängt. Die Urteilsbegründung lässt darauf schließen, dass er von einer verdrängenden Zuständigkeit ausgeht.

Ausdrücklich offengelassen hat das Gericht, ob der Aufsichtsrat auch für die gerichtliche Vertretung gegenüber einem Sachverständigen zuständig ist, wenn dieser auf Bitten des Aufsichtsrats durch den Vorstand beauftragt wurde. «

Astrid Gundel





APAS befragt erstmalig Prüfungsausschüsse zur Handhabung der EU Audit Reform

Am 5.10.2018 hat die Abschlussprüferaufsichtsstelle APAS einen Fragebogen veröffentlicht, der an die Prüfungsausschussvorsitzenden ausgewählter Unternehmen von öffentlichem Interesse verschickt wird. Die APAS wendet sich damit erstmalig an Prüfungsausschüsse, um von diesen Daten zur Umsetzung der EU Audit Reform im deutschen Prüfungsmarkt zu erhalten. Sie stützt sich hierbei auf Art. 27 der EU-Abschlussprüferverordnung, wonach die APAS auch die Tätigkeitsergebnisse von Prüfungsausschüssen zu analysieren hat.

Der in Zusammenarbeit mit den anderen EU-Prüferaufsichten erarbeitete 20-seitige Fragebogen enthält neben allgemeinen Angaben zum Unternehmen eine Reihe von Fragebereichen zur Umsetzung von Prüfungsausschusspflichten der EU Audit Reform. Dies beinhaltet Fragen zur Zusammensetzung und zum Fachwissen der Mitglieder, zur Interaktion mit dem Gesamtaufsichtsrat und zum Umgang mit Nichtprüfungsleistungen des Abschlussprüfers. Weiterhin werden Fragen zu einem eventuellen Ausschreibungsverfahren sowie zur Aufsicht über die Abschlussprüfung, den Rechnungslegungsprozess und das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem gestellt. Schließlich werden Antworten zu – besonders durch die APAS – entwickelten Zusatzfragen erbeten, die sich mit Aspekten der Ausschreibung und der Beurteilung der Prüfungsqualität beschäftigen.

Die Selbsteinschätzung der Prüfungsausschüsse soll spätestens bis zum 31.12.2018 erfolgen. Die Beantwortung kann auch anonym vorgenommen werden und es wird Vertraulichkeit der Daten zugesichert. Es ist zu erwarten, dass die Ergebnisse der Datenerhebung auch in den nächsten EU-Prüfermarktbericht einfließen werden. «

Georg Lanfermann

70 PROZENT FEE CAP: EUROPÄISCHE PRÜFERAUFSICHTEN VERÖFFENTLICHEN GEMEINSAME GUIDANCE

Die Handhabung der frühestens ab dem Jahr 2020 geltenden 70-Prozent-Honorargrenze (Fee Cap) bei Unternehmen von öffentlichem Interesse war mit Blick auf deren Anwendung durch Prüfungsausschüsse bisher nur unzureichend geregelt. Der Zusammenschluss der europäischen Prüferaufsichten CEAOB hat am 21.9.2018 gemeinsame Guidelines beschlossen, die weiterführende Hinweise zum Umgang mit dem Fee Cap enthalten. Für Prüfungsausschüsse, die grundsätzlich zur Überwachung von dessen Einhaltung verpflichtet sind, erscheinen insbesondere die Hinweise zur Rollenverteilung zwischen Abschlussprüfer und Prüfungsausschuss von besonderem Interesse. Nach der Guidance obliegt es dem Abschlussprüfer, die konkrete Berechnung anhand interner Daten vorzunehmen und dann dem Prüfungsausschuss zu melden. Eigene Berechnungen, die durch den Prüfungsausschuss veranlasst werden, hätten somit eher Indikatorfunktion und könnten somit bei der bewussten Ausnutzung des Caps helfen. Dies erscheint geboten, da die Grundlage der Cap-Berechnung – die Prüfungshonorare – eher eng definiert wird.

Die CEAOB Guidance weist ausdrücklich darauf hin, dass nationale Adaptierungen dieser Guidance möglich sind. Es bleibt somit abzuwarten, ob und wie die APAS weiterführende Hinweise – insbesondere im Zusammenhang mit ihrer bereits veröffentlichten Stellungnahme Nr. 4 – verlautbaren wird. «

Georg Lanfermann



Deutschland und Frankreich einigen sich auf Reformkatalog für EU

Bundesfinanzminister Olaf Scholz und sein französischer Amtskollege Bruno Le Maire haben sich im Juni 2018 auf einen Fahrplan für die Weiterentwicklung der europäischen Wirtschafts- und Währungsunion geeinigt. Der Europäische Stabilitätsmechanismus (ESM) soll nach dem Vorbild des Internationalen Währungsfonds (IWF) ausgebaut werden, indem u. a. seine Rolle bei der Krisenprävention sowie der Programmausführung und -überwachung gestärkt wird. Der europäische Bankensektor soll zudem weiter stabilisiert werden; der ESM soll die Letztsicherung für den einheitlichen Abwicklungsfonds (SRF) übernehmen. Zudem wird die Schaffung eines Haushalts für die Eurozone vorgeschlagen. Die Finanzmittel hierzu sollen aus nationalen Beiträgen, zugewiesenen Steuereinnahmen und europäischen Mitteln stammen. Ziel ist, Wettbewerbsfähigkeit und Konvergenz durch Investitionen in »Innovationen und Humankapital« zu fördern. Zudem

soll dem Haushalt eine makroökonomische Stabilisierungsfunktion zukommen; als eine Möglichkeit wird hier angedacht, dass in schweren Wirtschaftskrisen die Arbeitslosenversicherungen von EU-Mitgliedstaaten durch einen europäischen Stabilisierungsfonds ergänzt werden.

Darüber hinaus haben sich Deutschland und Frankreich auf eine gemeinsame Position zur Harmonisierung der Körperschaftsteuer-Bemessungsgrundlage in der EU verständigt.

Beide Vorhaben werden auf EU-Ebene weiter diskutiert werden.

Weitere Informationen unter www.bundesfinanzministerium.de «

Geschäftsgeheimnisse werden stärker geschützt

Der Zugang zu Geschäftsgeheimnissen und deren Verwertung können einen erheblichen wirtschaftlichen Wert darstellen. Die EU-Richtlinie über den Schutz vertraulichen Know-hows und vertraulicher Geschäftsinformationen¹ verpflichtet die EU-Mitgliedstaaten daher, Geschäftsgeheimnisse zivilrechtlich zu schützen. Die deutschen Regelungen zum Schutz von Geschäftsgeheimnissen kommen dieser Verpflichtung noch nicht ausreichend nach. Das Bundesministerium der Justiz und für Verbraucher-

schutz hat deshalb Mitte Juli 2018 einen Gesetzesentwurf zur Umsetzung der EU-Richtlinie vorgelegt.² Der Gesetzesentwurf formuliert Ansprüche des Inhabers von Geschäftsgeheimnissen gegen denjenigen, der rechtswidrig Geschäftsgeheimnisse erlangt, nutzt oder offenlegt. Flankiert werden die Neuerungen durch einen besseren Rechtsschutz des Betroffenen im gerichtlichen Verfahren.

Weitere Informationen unter www.bmjv.de «

1 Richtlinie (EU) 2016/943 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 8. 5. 2016 über den Schutz vertraulichen Know-hows und vertraulicher Geschäftsinformationen (Geschäftsgeheimnisse) vor rechtswidrigem Erwerb sowie rechtswidriger Nutzung und Offenlegung, ABl. EU L 157 vom 15.6.2016

2 Entwurf eines Gesetzes zur Umsetzung der Richtlinie (EU) 2016/943 zum Schutz von Geschäftsgeheimnissen sowie rechtswidriger Nutzung und Offenlegung

Zusammengestellt von Astrid Gundel



Dr. Matthias Schmidt

Digitalisierung und Nachhaltigkeit in der externen Berichterstattung – internationale Vergleichbarkeit entscheidend!

Im Rahmen des Sustainable Finance Action Plan befasst sich die EU-Kommission intensiv mit der Fortentwicklung der externen Berichterstattung. Im Rahmen dessen wurde ein **»Fitness Check« sämtlicher EU-Richtlinien und -Verordnungen mit Rechnungslegungsbezug** durchgeführt. Anhand von fast 70 Fragen sollte ermittelt werden, ob die derzeitigen Berichterstattungsvorgaben für eine digitale Welt noch geeignet sind, ob nichtfinanzielle Aspekte ausreichend beachtet werden, ob eine integrierte Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung verfolgt werden sollte und welche Rolle digitale Kommunikationsinstrumente spielen sollten.

Leider waren viele Fragen derart formuliert, dass die angemessene Beantwortung – von der Kommission wohl gewollt – den Rückschluss nahelegt, dass eine **Anpassung des Rechnungslegungsrahmens** erforderlich sei. Tatsächlich ist der derzeitige europäische Rechtsrahmen der Unternehmensberichterstattung insgesamt konsistent. Allein bei der **CSR-Richtlinie** besteht deutlich umfangreicher Überarbeitungsbedarf: Die Bestandteile der nichtfinanziellen Erklärung sollten an den »traditionellen« Lagebericht angepasst werden.

IFRS: kein europäischer Sonderweg

Auf breite Ablehnung stießen vor allem die Überlegungen, EU-spezifische Anpassungen der IFRS vorzunehmen: In der EU ansässige Unternehmen, deren Wertpapiere auf einem geregelten Markt zugelassen sind, müssen ihren Konzernabschluss nach IFRS aufstellen. Da die Entwicklung der Rechnungslegungsvorgaben nicht vollständig an das IASB – eine privatrechtliche Organisation – ausgelagert werden kann und soll, sieht die IAS-Verordnung einen »Endorsement Mechanism« vor: Die einzelnen IFRS gelten in der EU erst nach Kontrolle, Anerkennung und Verkündung durch die EU-Kommission unter Einbeziehung weiterer EU-Institutionen. Kriterien für das Endorsement einzelner Standards sind, dass IFRS-Abschlüsse ein den tatsächlichen Verhältnis-

sen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermitteln, der Standard dem europäischen öffentlichen Interesse nicht widerspricht und die IFRS-Rechnungslegung verständlich, relevant, verlässlich und vergleichbar ist. Die EU behält sich vor, Standards ggf. nicht vollständig zu übernehmen, sondern bestimmte Textziffern von der Übernahme auszunehmen (»carve-outs«).

Bereits vor einigen Jahren hat die EU-Kommission die Eignung der IFRS-Rechnungslegung hinterfragt. Auch der Maystadt-Report¹ kam 2013 zu dem Ergebnis, dass mit den IFRS erfolgreich eine globale Rechnungslegungssprache geschaffen wurde, die Transparenz und Vergleichbarkeit von Abschlüssen gewährleistet und so zu effizienten Kapitalmärkten beiträgt. Im EU Fitness Check wird die Eignung der IFRS ein weiteres Mal hinterfragt, dieses Mal vor dem Hintergrund ihres Beitrags zu nachhaltiger Entwicklung und langfristigen Investments.

Die **global einheitliche Anwendbarkeit der IFRS ist von sehr hoher Bedeutung**. Gerade die von der EU-Kommission richtigerweise vorangetriebene **Transparenz über Nachhaltigkeitsaspekte** krankt doch an der Vielzahl von unterschiedlichen nationalen, regionalen und globalen Standardsettern: Schätzungen gehen von **2000 verschiedenen Berichtsstandards** aus, wenngleich wohl allenfalls eine einstellige Zahl davon wirklich global relevant ist. Die zu starke Fragmentierung ist aber ein wesentliches Hindernis für Verbreitung, Qualität und Vergleichbarkeit der entsprechenden Berichterstattung. Sie erhöht die mit der Berichterstattung verbundenen Belastungen für Unternehmen und schränkt die Nutzbarkeit der Berichte durch die Adressaten erheblich ein. In der Finanzberichterstattung ist eine solche global einheitliche Rechnungslegungssprache mit den IFRS

¹ Philippe Maystadt hat im Auftrag der EU-Kommission Empfehlungen zur Stärkung des europäischen Einflusses auf das IFRS-Standardsetting ausgearbeitet. Danach sollte vom übergeordneten Ziel weltweit geltender Standards nicht abgerückt werden.



Dr. Matthias Schmidt, StB, ist beim Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland u. a. für den Bereich »Environmental, Social and Governance Issues« verantwortlich und ist Mitglied in zahlreichen nationalen und internationalen Gremien.

gegeben. Hiervon sollte sich die EU-Kommission nicht leichtfertig abkehren, insbesondere, weil keine belastbaren Untersuchungen bekannt sind, dass die IFRS zu gesellschaftlich suboptimalen Ergebnissen führen. Die EU-Kommission sollte daher etwaige Pläne zur Entwicklung eines europäischen Rahmenkonzepts für die IFRS oder von spezifisch durch die Europäische Kommission geänderten IFRS (»EU-IFRS«) nicht weiterverfolgen. Einfügungen in vom IASB verabschiedete IFRS durch die EU-Kommission (»carve-ins«) sollten weiterhin ausgeschlossen bleiben. Vielmehr sollte die EU-Kommission das Conceptual Framework des IASB in europäisches Recht übernehmen und ihr volles Gewicht in den Standardsetting-Prozess des IASB einbringen.

IDW Positionspapier zur Zukunft der Berichterstattung

Im Rahmen des Sustainable Finance Action Plan soll im Jahr 2019 auch ein **EU Reporting Lab** eingerichtet werden, das sich mit der Fortentwicklung der Berichterstattung befassen soll. Das IDW hat im Positionspapier zur Weiterentwicklung des externen Reportings kapitalmarktorientierter Unternehmen einen Vorschlag für die Fortentwicklung der Berichterstattung dargelegt.

Ohne Frage ist eine **stärkere Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten** in der Finanzberichterstattung sinnvoll: Diese sind »nichtfinanziell«, aber keineswegs »ohne Bezug zur wirtschaftlichen Lage«. Integrierte Berichterstattung ist soweit sinnvoll, wie die ESG-Auswirkungen Risiken für das Unternehmen darstellen.

- Erforderlich ist eine fokussierte, an Investoren gerichtete und in den Lagebericht integrierte Berichterstattung, wie sich ESG-Aspekte derzeit und künftig auf die wirtschaftliche Lage auswirken (**Risiken für das Unternehmen: Relevanz für das Verständnis der wirtschaftlichen Lage**).

- Ist nicht auch eine zusätzliche, an einen weiteren Stakeholderkreis gerichtete Berichterstattung über die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit im Sinne eines Transparenzberichts oder eines »License to operate«-Reports sinnvoll (**Risiken für die Gesellschaft: Relevanz für das Verständnis der Auswirkungen**)?

- Beide Berichte werden dieselben Themen enthalten, allerdings unterschiedlich detailliert – abhängig von Berichtszweck, Berichtsanforderungen und Berichtsadressat. Durch die Umsetzung der EU CSR Richtlinie wird dieses Ziel nur bedingt erreicht, da nach §§ 289b ff. HGB Aspekte berichtspflichtig sind, die für ein Verständnis der wirtschaftlichen Lage *und* der Auswirkungen erforderlich sind.

Die Zukunft der Berichterstattung ist aber mehr als »Geschäftsbericht plus Nachhaltigkeit«: Darüber hinaus ist in einer zunehmend digitalen Welt die Bilanzierung des **selbst geschaffenen immateriellen Vermögens** zu überdenken: Diese Werte machen häufig drei Viertel und mehr des Unternehmenswerts aus. Hierdurch driften Markt- und Buchwert zunehmend auseinander. Fraglich ist ferner, ob die Definition von Vermögensgegenständen durch deren Schuldendeckungsfähigkeit noch zeitgemäß ist. Sollte nicht eher das **Wertschöpfungspotenzial** betrachtet werden?

Zu erwägen wäre ferner eine Erweiterung des Abschlusses:

- Gewinn-und-Verlust-Rechnung mit Planwerten und Szenarioangaben (gut, mittel, schlecht) für die kommenden drei bis fünf Jahre,
- Überleitungsrechnung vom Marktwert auf den Buchwert (oder umgekehrt),

jeweils mit Erläuterung im Anhang.

Es ist zu begrüßen, dass die EU-Kommission den Rechtsrahmen für die Rechnungslegung vor dem Hintergrund der derzeitigen gravierenden Veränderungen durch Digitalisierung und nachhaltige Entwicklung hinterfragt. Auch die frühzeitige Einbeziehung der interessierten Öffentlichkeit im Rahmen einer Konsultation ist zu begrüßen. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die **Unternehmensberichterstattung nur wenig geeignet ist, verhaltenssteuernd einzugreifen**, um bestimmte Veränderungen herbeizuführen. «

Mark Vaessen

Core and More – Vorschlag für eine verständlichere Unternehmensberichterstattung

Der Geschäftsbericht verliert als Informationsquelle für Stakeholder zunehmend an Bedeutung. Um diesem Trend entgegenzuwirken, hat Accountancy Europe einen Vorschlag für die Modernisierung der Unternehmensberichterstattung vorgelegt. Demnach soll die Berichterstattung in einen Core-Teil mit finanziellen und nichtfinanziellen Schlüsselinformationen und einen More-Teil mit ergänzenden und vertiefenden Angaben für bestimmte Stakeholdergruppen aufgeteilt werden (Core and More-Konzept).

Unternehmensspezifische und adressatengerechte Berichterstattung

Ziel des Core and More-Konzepts ist es, die Informationen aus der Unternehmensberichterstattung so aufzubereiten, dass alle Stakeholder schnell auf die für sie relevanten Informationen zugreifen können. Ein solcher schneller Zugriff wird derzeit durch das unstrukturierte und ein Gesamtkonzept vermissen lassende Nebeneinander vielfältiger Informationen erheblich erschwert. Nach dem Core and More-Konzept soll die Unternehmensberichterstattung aus einer unternehmensspezifischen Kern- und Mantelberichterstattung bestehen.

Zweigeteilte Berichterstattung:

1. Core-Teil (Kernberichterstattung)

Der Core-Teil soll die für alle Stakeholder wichtigsten Informationen enthalten. Dieser kann folgenden Inhalt haben, wobei sich Accountancy Europe hierzu nicht abschließend festgelegt hat:

- Angaben zum Geschäftsmodell und zur Strategie,
- wesentliche finanzielle und nichtfinanzielle Kennzahlen und Analyse,
- wesentliche Prognosen,
- Angaben zu Hauptrisiken und entsprechende Bewältigungsstrategien sowie
- Ausführungen zu bedeutsamen Corporate Governance-Aspekten.

2. More-Teil (Mantelberichterstattung)

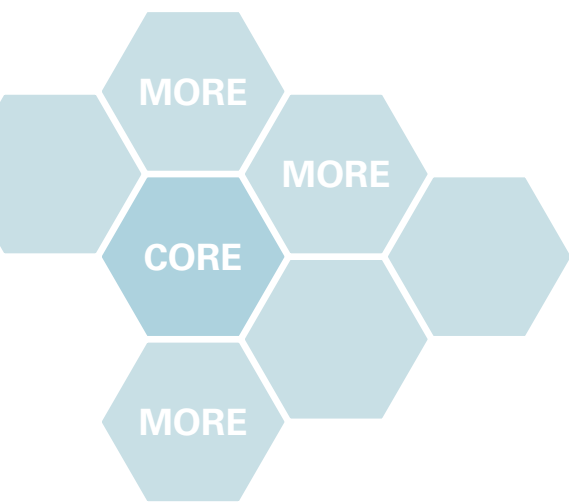
Der More-Teil soll durch seine vertieften und ergänzenden Ausführungen den jeweiligen Informationsbedürfnissen bestimmter Stakeholdergruppen, wie z. B. Investoren oder Arbeitnehmern, gerecht werden.



GLOSSAR

Accountancy Europe

Accountancy Europe ist ein europäischer Wirtschaftsprüferverband, in dem sich 50 Berufsorganisationen aus 37 europäischen Ländern, die fast 1 Mio. Wirtschaftsprüfer und Berater repräsentieren, zusammengeschlossen haben. Ziel des Verbands ist eine Weiterentwicklung der Rechnungslegung und die Vertretung der Interessen der Wirtschaftsprüfer gegenüber den EU-Institutionen.



Mark Vaessen ist Partner bei KPMG in den Niederlanden. Daneben ist er Vorstandsmitglied bei Accountancy Europe und EFRAG sowie Vorsitzender der Corporate Reporting Policy Group von Accountancy Europe.

Verständlichkeit und Nutzung neuer Technologien

Die Informationen sollen verständlich aufbereitet sein. Zur Verständlichkeit soll auch die Nutzung verschiedener Berichtsformate, wie etwa die Aufnahme von Grafiken, Tabellen und Videos, beitragen. Durch Verlinkungen, insbesondere von Ausführungen des Core-Teils mit solchen des More-Teils, sollen sich Stakeholder unkompliziert vertieft informieren können.

Verhältnis zur integrierten Berichterstattung

Das Core and More-Konzept ist vereinbar mit demjenigen des Integrated Reporting <IR>. Accountancy Europe regt eine Weiterentwicklung der integrierten Berichterstattung an, die neben den Anteilseignern verstärkt auch weitere Stakeholder in den Blick nimmt.

Abschlussprüfer

Die Prüfbarkeit der Berichterstattung wird nur kurz angerissen: Insbesondere die Prüfung nichtfinanzieller Aspekte soll weiter diskutiert werden. Das Thema Prüfbarkeit wird in einem kommenden Bericht von Accountancy Europe aufgegriffen.

Ausblick

Um der Unternehmensberichterstattung wieder ein stärkeres Gewicht und höhere Bedeutung für sämtliche Stakeholder zu verleihen, sind in Zukunft – meiner Meinung nach – insbesondere drei Faktoren wichtig:¹

- Unternehmen sollten versuchsweise zusätzlich zu den vorgeschriebenen Formaten und Strukturen gemäß dem Core and More-Konzept berichten. Diese Berichterstattung sollte von Investoren entsprechend genutzt werden.
- Gesetzgeber und Enforcement-Instanzen sollten eine Berichterstattung nach dem Core and More-Konzept unterstützen. Der Gesetzgeber sollte erwägen, ob eine Berichterstattung nach dem Core and More-Konzept unter bestimmten Voraussetzungen die bisherige Berichterstattung ersetzen kann. Dies wäre auch ein wichtiger Schritt, um die Anforderungen an die Finanzberichterstattung der Unternehmen zu reduzieren.
- Die verschiedenen Initiativen zur Weiterentwicklung der nichtfinanziellen Berichterstattung sollten koordiniert werden. Ziel sollte ein weltweit möglichst einheitlich geltendes und prinzipienbasiertes Regelwerk sein.

Accountancy Europe wird sich an der Diskussion um die Weiterentwicklung in jedem Fall aktiv weiter beteiligen. «

QUELLENHINWEIS

Accountancy Europe: Core&More – An opportunity for smarter corporate reporting, September 2017, online abrufbar unter <https://www.accountancyeurope.eu>

Im Oktober 2015 stieß Accountancy Europe die Diskussion um die Zukunft der Unternehmensberichterstattung an. Ein Follow-up-Papier vom März 2017 befasste sich mit den eingegangenen Stellungnahmen, bevor das Core and More-Konzept im September 2017 verabschiedet wurde.

¹ Vgl. hierzu auch: Vaessen/Blomme, in: WPg 2018, S. 348, 351



Prof. Dr. Gerrit Adrian

EU-Richtlinienvorschläge zur Besteuerung der digitalen Wirtschaft



Prof. Dr. Gerrit Adrian leitet das Department of Professional Practice Tax (DPP Tax) der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Die EU-Kommission hat am 21.3.2018 zwei Richtlinienvorschläge zur Besteuerung der digitalen Wirtschaft veröffentlicht. Diese sollen zu einer »faireren Besteuerung digitaler Geschäftstätigkeiten« in der EU beitragen. Die EU-Kommission verfolgt dazu folgende Ansätze:

Als langfristige Lösung strebt die EU-Kommission an, den Begriff der steuerlichen Betriebsstätte auch auf eine »signifikante digitale Präsenz« auszudehnen, durch die die Geschäftstätigkeit ganz oder teilweise ausgeübt wird. Danach wären Gewinne aus bestimmten digitalen Dienstleistungen in den EU-Mitgliedstaaten auch dann steuerpflichtig, wenn keine physische Präsenz in Form einer Betriebsstätte oder Gesellschaft im betreffenden Staat vorhanden ist. Damit soll eine Verbindung zwischen dem Ort der Erzielung digitaler Gewinne und dem Ort der Besteuerung dieser Gewinne hergestellt werden. Betroffen wären nach derzeitigem Stand allerdings nur Unternehmen mit digitalen Dienstleistungen von mehr als 7 Mio. EUR in einem Mitgliedstaat oder mehr als 100.000 Nutzern in einem Jahr in einem Mitgliedstaat oder bei Abschluss von mehr als 3.000 Geschäftsverträgen über digitale Dienstleistungen zwischen dem Unternehmen und gewerblichen Nutzern in einem Jahr.

Im Rahmen einer »Übergangssteuer« favorisiert die EU-Kommission die Erhebung einer »Digitalsteuer« auf Erträge aus der Erbringung bestimmter digitaler Dienstleistungen, die als Zwischenlösung bis zur Umsetzung der langfristigen Lösung gedacht ist. Die Digitalsteuer würde als indirekte Steuer auf Erträge angewandt, die mit bestimmten, bisher grundsätzlich nicht besteuerten digitalen Tätigkeiten erwirtschaftet werden. Dazu zählen der Verkauf von Online-Werbeflächen, digitale Vermittlungsgeschäfte und der Verkauf von Nutzerdaten. Betroffen wären allerdings nur Unternehmen mit jährlichen weltweiten Gesamterträgen von mehr als 750 Mio.

EUR und EU-Erträgen aus steuerbaren Dienstleistungen von mehr als 50 Mio. EUR. Der Steuersatz soll 3 Prozent betragen.

Die Besteuerung der digitalen Wirtschaft wird und wurde auf verschiedenen internationalen Ebenen, wie der OECD, der G20 und der EU, bereits thematisiert. Die vorliegenden EU-Richtlinienvorschläge sind nunmehr eine Reaktion auf die politischen Forderungen. Sie werden nun dem Rat zur Annahme und dem Europäischen Parlament zur Konsultation vorgelegt. Die Richtlinien müssen von den Mitgliedstaaten einstimmig beschlossen werden, um in Kraft zu treten, und bedürfen der Umsetzung in nationales Recht der einzelnen Mitgliedstaaten.

Die politischen Forderungen sind bei der Besteuerung der digitalen Wirtschaft durchaus uneinheitlich. Aus der Sicht deutscher Unternehmen wird u.a. kritisiert, dass der Kreis der betroffenen Unternehmen sehr weit gefasst ist und die drohende Gefahr einer Doppelbesteuerung im Rahmen der Richtlinienvorschläge nicht berücksichtigt wird. Die als Zwischenlösung favorisierte »Digitalsteuer« belaste darüber hinaus insbesondere Unternehmen mit geringen Gewinnmargen. Insgesamt sollten aus deutscher Sicht die Notwendigkeit und die Auswirkungen sorgsam geprüft werden, damit Deutschland nicht zum »Verlierer« einer vermeintlich fortschrittlichen Besteuerung wird.

In beiden Richtlinienentwürfen ist derzeit eine erstmalige Anwendung ab dem 1.1.2020 vorgesehen. Diesbezüglich sind Änderungen nicht ausgeschlossen. Es bleibt abzuwarten, ob und wann sich die Mitgliedstaaten auf eine Umsetzung einigen können. Zuletzt wurde das Vorhaben auf der EU-Finanzministerkonferenz am 8. und 9. September intensiv diskutiert. «

Zwischen Big Data und Design Thinking

Klaus-Michael Ahrend

in: ZCG 2018, S. 101–107

Dieser Beitrag geht der Frage auf den Grund, wie in Unternehmen – etwa durch Hilfe von Big Data-Analysen und Design Thinking-Projekten – neue Ideen zur Weiterentwicklung oder Änderung des Geschäftsmodells entwickelt werden können. «

SPE 2.0 – Die rechtspolitische Perspektive

Stephan Harbarth

in: GmbHR 2018, S. 657–662

Die Europäische Privatgesellschaft (Societas Privata Europaea, SPE) soll Unternehmensgründungen und grenzüberschreitende Betätigungen erleichtern. Die Rechtsform ist vor allem für kleine und mittlere Unternehmen geeignet. Ihre Einführung scheiterte 2013 u. a. an Meinungsverschiedenheiten über die Regelungen zur Mitbestimmung. Die EU-Kommission legte anschließend im Jahr 2014 einen Richtlinienvorschlag zu einer Kapitalgesellschaft mit einem Gesellschafter vor (Societas Unius Personae, SUP). Dieser Beitrag stellt die Entwicklungsgeschichten von SPE und SUP und die jeweiligen Positionen des Bundestags und -rats dar. Abschließend bezieht er Stellung zur Frage, wie Deutschland sich in Bezug auf die beiden Gesetzesinitiativen aktuell positionieren sollte. «

Die Parteispende der Aktiengesellschaft

Jakob Hahn

in: AG 2018, S. 472–480

Aktiengesellschaften gehören in Deutschland zu den größten Spendern politischer Parteien. Dieser Beitrag erörtert sowohl den öffentlich-rechtlichen Rahmen für solche Spenden als auch die Frage, welche aktienrechtlichen Pflichten den Vorstand in diesem Zusammenhang treffen. Der Autor geht dabei auch auf die Rechtsentwicklungen in den USA und im Vereinigten Königreich ein. «

Corporate Governance im Spannungsfeld von Investorerwartungen und Kodexreform

Rolf Nonnenmacher

in: WPg 2018, S. 709–712

Investoren mischen sich verstärkt in die Unternehmensführung ein. Der Deutsche Corporate Governance Kodex steht somit teilweise in Konkurrenz zu Leitlinien von Investoren und Stimmrechtsberatern. Vor dem Hintergrund dieser Konkurrenzsituation arbeitet der Autor dieses Beitrags die Rolle des Kodex für eine gute Unternehmensführung heraus und gibt einen Ausblick auf dessen Weiterentwicklung. «

Unterlassungsansprüche und einstweiliger Rechtsschutz im Aufsichtsrat

Jan Friedeborn

in: NZG 2018, S. 770–776

Die Frage, wie Konflikte innerhalb des Aufsichtsrats gerichtlich gelöst werden können, wird im Gesetz und in der juristischen Literatur kaum behandelt. Dieser Beitrag beschäftigt sich daher mit den Klagerechten von Aufsichtsratsmitgliedern und gibt Hinweise zur Durchsetzung von Unterlassungsansprüchen im Rahmen des Eilrechtsschutzes. «

Künftige Ausrichtung der EU-Unternehmensberichterstattung: Gesetzgebungspaket zu Sustainable Finance und »Fitness Check«

Georg Lanfermann

in: BB 2018, S. 1643–1647

Im Mai 2018 legte die EU-Kommission einen Gesetzgebungspakt zu Sustainable Finance vor. Getragen von dieser Initiative fand darüber hinaus mit dem EU-»Fitness Check« eine umfassende Konsultation zum EU-Rechnungslegungsrahmen statt. Diese soll die Grundlage für weitere Maßnahmen ab 2019 sein. Der Beitrag stellt die beiden Projekte und ihr Zusammenspiel vor und unterzieht sie einer kritischen Würdigung. «

Erkrankung eines Vorstandsmitglieds – Grundlagen und Gestaltungen in der Praxis

York Schnorbus/Peter Klormann

in: WM 2018, S. 1069–1078 (Teil I), S. 1113–1122 (Teil II)

Erkrankt ein Vorstandsmitglied ernsthaft, kann dies auch schwerwiegende Folgen für das Unternehmen haben. In ihrem zweiteiligen Beitrag setzen sich die Autoren von den gesundheitlichen Bestellungs Voraussetzungen bis zur Beendigung des Mandats infolge der Erkrankung umfassend mit den aktien- und kapitalmarktrechtlichen Fragestellungen auseinander, die sich im Zusammenhang mit Gesundheitsproblemen des Vorstandsmitglieds ergeben können. «

Mandatierung von Finanzberatern durch die Seite der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat

Christoph Seibt/Gerrit Bulgrin

in: AG 2018, S. 417–422

Im Zusammenhang mit Unternehmensrestrukturierungen und M&A-Transaktionen haben Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat teilweise gefordert, bei der Analyse der von der Geschäftsleitung vorgeschlagenen Maßnahmen einen Finanz- oder Strategieberater heranziehen zu dürfen, der vorrangig die Interessen der Arbeitnehmer im Blick hat. Die Autoren untersuchen in ihrem Beitrag, ob Arbeitnehmervertreter einen Anspruch auf die Beauftragung eines solchen Beraters auf Kosten der Gesellschaft haben, und schlagen eine Lösung für die Unternehmenspraxis vor, die gleichermaßen die Interessen des Gesamtaufsichtsrats als auch die besondere Interessenausrichtung der Arbeitnehmervertreter berücksichtigt. «

Wesentliche Änderungen der Institutsvergütungsverordnung

Matthias Jaeger

in: WPg 2018, S. 891–896

Dieser Beitrag befasst sich mit der Mitte 2017 überarbeiteten Institutsvergütungsverordnung sowie der Anfang 2018 aktualisierten Auslegungshilfe hierzu. «



Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts – Band 3: Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Hans-Joachim Priester/Dieter Mayer/Hartmut Wicke (Hrsg.)

München 2018

Dieses in 5. Auflage erschienene Werk erläutert ausführlich das GmbH-Recht. Es stellt in 17 Kapiteln den Lebenszyklus der GmbH von ihrer Gründung bis zu ihrer Beendigung dar, wobei sich ein eigenes Kapitel mit Aufsichtsräten und Beiräten befasst. Ein eigener Abschnitt ist zudem der Europäischen Einpersonengesellschaft (SUP) gewidmet.

Die Neuauflage berücksichtigt neben neuerer Literatur und Rechtsprechung u. a. auch die Änderungen infolge

- des Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetzes (BilRUG),
- des Gesetzes zur Umsetzung der Vierten EU-Geldwäscherichtlinie,
- der EU-Abschlussprüferreform sowie
- des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen.

Das Werk richtet sich insbesondere an Praktiker, die sich vertieft mit dem GmbH-Recht beschäftigen. Es eignet sich auch als Nachschlagewerk für GmbH-Aufsichtsräte. «



Familienexternes Management im Mittelstand

Christoph Achenbach

Düsseldorf 2018

Nicht immer findet sich in Familienunternehmen ein Familienmitglied, das fähig und gewillt ist, das Unternehmen weiterzuführen. In einem solchen Fall muss das Unternehmen durch einen Familienexternen gemanagt werden. Der Wechsel von einem familieneigenen zu einem externen Manager stellt in der Regel einen tiefen Einschnitt für das Unternehmen dar. Leitungs- und Überwachungsstrukturen müssen angepasst werden.

Dieses Buch zeigt auf, worauf Familiengesellschafter achten müssen, damit familienexternes Management erfolgreich ist. Beleuchtet werden bspw.

- die Rekrutierung geeigneter Manager,
- ihre Vergütung,
- ihre Integration in das Unternehmen,
- die Verständigung zwischen Familiengesellschaftern und Managern über gemeinsame Ziele sowie
- die Kommunikation des Nachfolgeübergangs.

Abgerundet wird das Werk durch zahlreiche Interviews mit Familiengesellschaftern, geschäftsführenden Gesellschaftern sowie familienexternen Managern. «



MaGo

Dieter Krimphove/Oliver Kruse (Hrsg.)

München 2018

Der Aufsichtsrat von Versicherungsunternehmen muss auch die Einhaltung des Aufsichtsrechts durch den Vorstand überwachen. Dies betrifft auch die Anforderungen an die Geschäftsorganisation.

Mit Rundschreiben 2/2017 (VA) vom 25.1.2017 veröffentlichte die BaFin die Mindestanforderungen an die Geschäftsorganisation von Versicherungsunternehmen (MaGo). Das Rundschreiben gibt Hinweise zur Auslegung der Vorschriften über die Geschäftsorganisation gemäß dem Versicherungsaufsichtsgesetz und der Delegierten Verordnung 2015/35 und legt sie für die BaFin verbindlich aus, sodass eine einheitliche Rechtsanwendung durch die BaFin gewährleistet ist. Die MaGo unterscheiden sich wesentlich von den vormals geltenden MaRisk (VA).

Dieser Kommentar erläutert umfassend die einzelnen Kapitel der MaGo und gibt Handlungsempfehlungen für die Praxis. Am Ende des Werks sind zusätzlich die FAQs zum MaGo-Rundschreiben der BaFin sowie die EIOPA-Leitlinien zum Governance-System abgedruckt. «



Interne Revision für Aufsichtsräte

Mathias Wendt und Hubertus Eichler

Berlin 2018

Zunehmende Regulierung, steigende Haftungsrisiken, Globalisierung und Dezentralisierung der Geschäftstätigkeit führen zu erhöhten Anforderungen an die Unternehmenssteuerung und -überwachung. Damit kommt der Internen Revision eine Schlüsselfunktion zu. Zudem bestimmt der Gesetzgeber die Sicherstellung der Wirksamkeit der Internen Revision als zentrale Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats.

Aufsichtsräte sind zunehmend daran interessiert, welchen (zusätzlichen) Nutzen ihnen die Interne Revision bei der Erfüllung ihrer Überwachungs- und Beratungsaufgaben stiften kann.

Die Autoren blicken auf langjährige Prüfungs- und Beratungspraxis der Internen Revision zurück und möchten Aufsichtsräte mit einem kompakten Überblick und praxisgerechten Fragestellungen unterstützen.

Das Buch gibt u.a. einen kompakten Überblick über die

- Kompetenzen und den Auswahlprozess der Revisionsleitung,
 - Führungsaufgaben in der Internen Revision und Fragen des Aufsichtsrats an den Leiter Interne Revision,
 - Good Practices der Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Interner Revision. «
-
- Grundlagen und aktuellen Handlungsfelder der Internen Revision,
 - nationalen und internationalen Standards und Vorgaben zur Internen Revision,

Aktuelle Informationen zur Corporate Governance und zum Financial Reporting
finden Sie unter **www.audit-committee-institute.de**