

Corporate Governance

Forum

Ausgabe 4 | Dezember 2017

Reformdruck

In unseren Jobs sind Generalisten gefragt

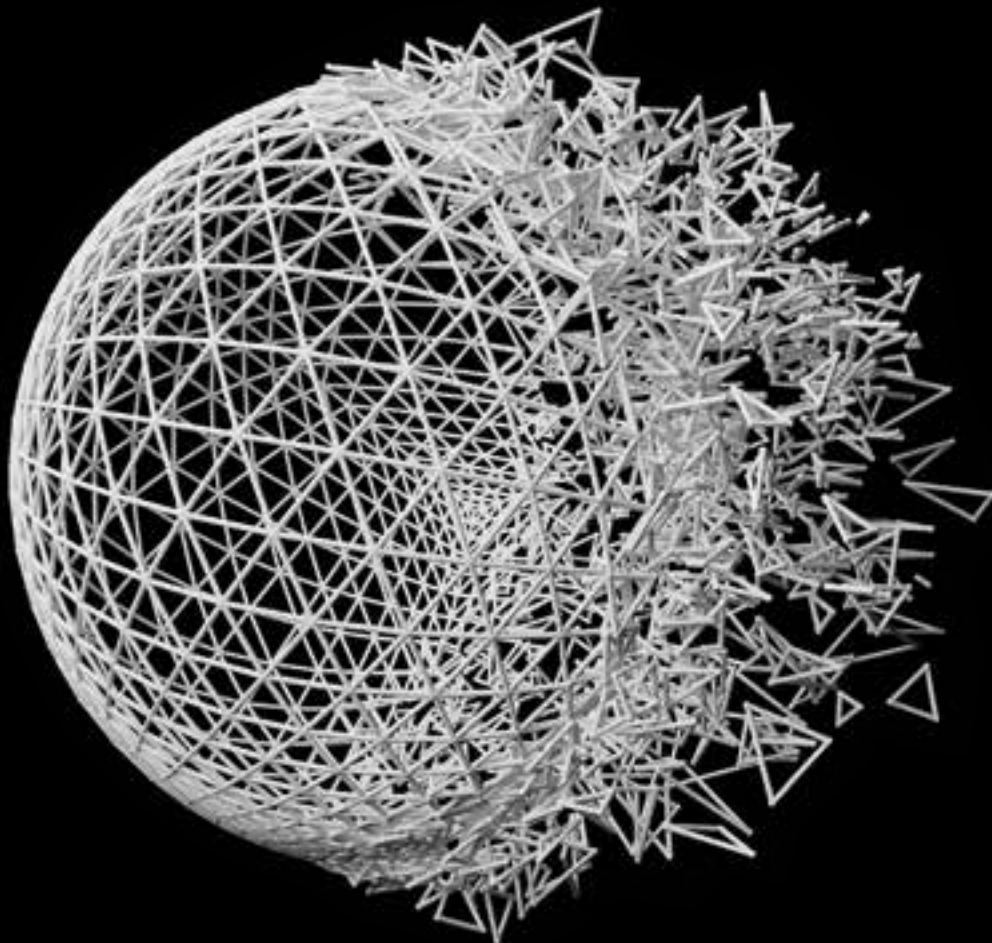
Ohne Risiko kein Geschäft. Dr. Cornelia Godzierz, Head of Compliance, und Kevin Forscht, Head of Risk Management & Internal Controls, über die nachhaltige Governance-Strategie der Linde Group.
Seite 04

Warum sich Compliance lohnen kann

Dr. Rolf Raum, Vorsitzender Richter am Bundesgerichtshof, über die Schubkraft in der aktuellen Compliance-Diskussion.
Seite 16

Co-Manager statt Kontrolleur

Dieter Fockenbrock, Chefkorrespondent Unternehmen & Märkte des Handelsblatt, über die Gewaltenteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat und den damit verbundenen Reformdruck.
Seite 34



Inhalt



Seite 04



Seite 16



Seite 22

04

In unseren Jobs sind Generalisten gefragt

Ohne Risiko kein Geschäft. Dr. Cornelia Godzierz, Head of Compliance, und Kevin Forscht, Head of Risk Management & Internal Controls, über die nachhaltige Governance-Strategie der Linde Group.

16

Warum sich Compliance lohnen kann

Dr. Rolf Raum, Vorsitzender Richter am Bundesgerichtshof, über die Schubkraft in der aktuellen Compliance-Diskussion.

22

Enthftung im internationalen Kontext

Über den Anspruch auf extraterritoriale Anwendung vieler Rechtsregime im Korruptionsstrafrecht und Außenwirtschaftsrecht.

28

The Future of Compliance 2017

Neue Trendstudie von Deloitte ermöglicht tiefen Einblick in aktuelle Trends und Perspektiven im Compliance-Management.

12

3x3 Insights

Zu Haftungsfragen für Aufsichtsräte.

18

Abschlussprüfung und gute Corporate Governance

Ergebnisse einer aktuellen Aufsichtsratsstudie: Auswirkungen der EU-Regulierung zur Abschlussprüfung und ihre Implikationen auf Corporate Governance.

25

Reduzierung von Unternehmensgeldbußen durch effektive Compliance-Management-Systeme

Über den möglichen Ausschluss bzw. eine Verringerung von Geldbußen im Straffall.

34

Co-Manager statt Kontrolleur

Dieter Fockenbrock, Chefkorrespondent Unternehmen & Märkte des Handelsblatt, über die Gewaltenteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat und den damit verbundenen Reformdruck.



Seite 25



Seite 34



Seite 38

38

Kopfloses und unbeherztes Management

Über die Risiken mutloser Auswahl, Förderung und Führung von Mitarbeitern.

Liebe Leserin, lieber Leser,

Haftungsrisiken und Haftungsvermeidung, Rechte und Pflichten der Organverantwortlichen – Begrifflichkeiten, die Sie sicherlich so oft hören und lesen, dass sie einer monotonen Wortfolge gleichen.

In dieser Ausgabe des Corporate Governance Forum wollen wir von den üblichen Drohkulissen Abstand nehmen und einen reflektierten und vor allem differenzierten Blick auf Veränderungsdynamiken werfen. Neben dem Chefkorrespondenten für Wirtschaft und Märkte des Handelsblatt, der sich kritisch zu der Gewaltenteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat äußert und einen Reformdruck anmahnt, gehen wir insbesondere auf die rechtliche Abgrenzung in der Organverantwortung ein. Dabei beleuchten wir auch die Frage, wie Sie zukunftsgerichtet präventiv und vor allem im Straffall am besten agieren.

Von Dr. Rolf Raum, Vorsitzender Richter am Bundesgerichtshof, erfahren Sie seine

Einschätzung zur aktuellen Schubkraft in der Compliance-Diskussion. Er beschreibt, welche Belohnungen die Rechtsordnung für Unternehmen und ihre Leitungspersonen bereithält.

Im Gespräch mit der Linde Group beleuchten wir des Weiteren die Anforderungen an die Verantwortlichen für eine nachhaltige Governance-Strategie.

Einen tiefen Einblick in die aktuellen Herausforderungen zum Gelingen einer Corporate Governance sowie zu den zukünftigen Trends effektiver Compliance-Management-Systeme geben wir Ihnen im Rahmen aktueller Studien.

Schließlich zeigen wir Ihnen die Risiken bei der Auswahl, Förderung und Führung von Mitarbeitern auf und zeigen Auswege aus einem „kopflösen und unbeherzten“ Management.

Viel Freude und viele Erkenntnisse bei der Lektüre wünschen

Prof. Dr. Martin Plendl
CEO | Executive Board

Christoph Schenk
Managing Partner Audit & Assurance



„In unserem Job sind Generalisten gefragt.“

Ohne Risiko kein Geschäft.
Die Linde-Manager Dr. Cornelia Godzierz
und Kevin Forscht über die Möglichkeit
des Scheiterns, den wichtigsten Baum
im Konzern – und warum Sustainability
für den Unternehmenserfolg so wichtig
ist. ▶

„Man muss Risiken realistisch einschätzen. Dann lassen sich auch sehr hohe Berge besteigen.“

Kevin Forscht

Herr Forscht, von dem Extrembergsteiger Reinhold Messner ist der Satz überliefert: Wer nichts riskiert, kann nicht mal scheitern. Was sagt der Risk Manager dazu?

Forscht: Dem kann ich nur zu 100 Prozent beipflichten. Der Risk Manager muss die relevanten Unternehmensrisiken identifizieren, zusammentragen, hinterfragen und seine Analysen an den Vorstand weiterleiten. Man muss die Risiken realistisch einschätzen, um seine Chancen ergreifen zu können. Dann lassen sich auch sehr hohe Berge besteigen.

Wird man als Risk-Manager eigentlich zum notorischen Bedenkenträger im Konzern?

Forscht: Als ich meinen Job bei Linde übernommen habe, sagten Freunde zu mir: Dein Name steht jetzt auf der Liste der unpopulärsten Abteilungen eines Unternehmens. Also, es war eine Herausforderung, aber ich habe sie gerne angenommen.



Und? War es so schlimm?**Forscht:** (lacht) Nein, natürlich nicht.

Unsere Kollegen im Konzern schätzen es, wenn sie der Risikomanager ein bisschen herausfordert und fragt, wo der Schuh drückt.

Godzierz: Das erlebe ich ähnlich, auch wenn ich zugeben muss, dass mancher erst einmal die Augen verdreht, sobald wir anrollen. Wir stellen unbequeme Fragen, wir stehlen Zeit. Aber die Kollegen erkennen dann auch sehr schnell den Vorteil, der in unserem Ansatz liegt. Ein Bauchgefühl für Risiken ist im Business ja stets vorhanden. Aber wir arbeiten dieses Bauchgefühl gemeinsam mit den Kollegen systematisch auf und formalisieren den Prozess. Welches Risiko stellt wirklich eines dar? Wie gehen wir damit um? Sind die Vorsichtsmaßnahmen ausreichend oder vielleicht sogar übertrieben? Im Grunde genommen geht es darum, Risiken, die bei jedem Geschäft unausweichlich sind, möglichst gut zu managen. Denn auch wenn die Möglichkeit des Scheiterns immer gegeben ist, will doch keiner so richtig scheitern.

Frau Godzierz, als Head of Compliance verantworten Sie die gute Unternehmensführung bei Linde. Ist das auch so eine Art Risikomanagement?

Godzierz: Das Risikomanagement ist bei uns Teil des Compliance-Management-Systems für die vier Rechtsgebiete, die wir betreuen. Also Kartellrecht, Korruptionsprävention, Datenschutz und Exportkontrolle. In Teilbereichen führen wir mit den Business-Verantwortlichen gezielte Interviews durch, um zu besprechen, ob die Compliance-spezifischen Risiken bekannt und durch unser Compliance-Management-System adäquat adressiert sind, oder ob noch irgendwo etwas fehlt bzw. unklar ist. Wir haben uns sehr bewusst dafür entschieden, ganz eng mit dem Risk-Management zusammenzuarbeiten. Denn ein Compliance-Risiko birgt immer auch ein Business-Risiko in sich. Und umgekehrt kann auch ein Business-Risiko Fragen der Compliance betreffen. Es geht also darum, Transparenz in dem gesamten Prozess herzustellen. Und das Management nicht mit fragmentierten, verkürzten Berichten zu langweilen.



Forscht: Ganz genau. Erst dieses enge Zusammenspiel der Disziplinen Compliance, Risk Management und Internal Controls, ergänzt noch durch die vierte Ebene der Internen Revision, stellt sicher, dass die Corporate Governance der Unternehmung gegeben ist. Für jedes Compliance-Risiko, das wir identifizieren oder als geschlossen betrachten, geben wir deshalb eine Rückmeldung an die Compliance-Abteilung. Damit ist der Management-Kreislauf dann auch wirklich geschlossen.

Was versteht man bei Linde eigentlich unter Corporate Governance?

Godzierz: Der oberste Grundsatz lautet, dass wir uns rechtskonform verhalten ...

Forscht: ... rechtschaffen, würde ich sagen.

Godzierz: ... rechtskonform und rechtschaffen. Denn ein integriertes Unternehmen darf nicht nur dem monetären Shareholder Value verpflichtet sein, sondern muss sich darüber hinaus seiner gesellschaftlichen Verantwortung stellen und entsprechend handeln. Wir sind als DAX-Unternehmen keine Non-Profit-Organisation, aber wir tragen Verantwortung als Teil der Gesellschaft, und die nehmen wir bei Linde auch sehr ernst.

Verständlich, denn davon hängt schließlich Ihr guter Ruf ab.

Godzierz: Warren Buffett hat in diesem Zusammenhang einmal gesagt: Sie brauchen 20 Jahre, um sich eine gute Reputation aufzubauen, und es dauert manchmal nur fünf Minuten und Ihr Ruf ist ruiniert. Rechtskonformes und rechtschaffenes Verhalten wird für jedes Unternehmen deshalb immer wichtiger.

Corporate Governance und Risk Management sind Begriffe, die vor 20 Jahren kaum einer kannte. Erst das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich hat das Management 1998 erstmals dazu verpflichtet, eine Art Früherkennungssystem zu implementieren.**Was hat sich seitdem geändert?**

Forscht: Geändert hat sich das Bewusstsein und die Einsicht in die Notwendigkeit, diesen Prozess zu formalisieren. Das Risikobewusstsein gab es auch früher. Aber die strukturierte Art, wie wir heute damit umgehen, mit einer Berichtspflicht an Vorstand und Aufsichtsrat, gab es in dieser Form früher nicht. Insofern ist der gesamte Prozess für alle Beteiligten transparenter und damit auch leichter kontrollierbar geworden.

Hört sich gut an. Und klingt im Einzelfall auch sehr gut. Im Geschäftsbericht eines großen Automobilkonzerns heißt es: Wir verstehen gesellschaftliche Verantwortung als die Fähigkeit, unser Geschäft mit den langfristigen Zielen der Weltgesellschaft in Einklang zu bringen. Ein Versprechen, das sich nach dem Dieselskandal nicht mehr so gut liest. Steht Compliance nur auf dem Papier?

Godzierz: Bei Linde auf gar keinen Fall. Aber ein Restrisiko, dass Einzelne gegen Regeln verstoßen, besteht natürlich immer. Bei uns im Konzern arbeiten 60.000 Mitarbeiter in mehr als 100 Ländern. Das ist die Größe einer mitteldeutschen Kleinstadt. Und jetzt sagen Sie mir bitte, wie hoch die durchschnittliche Kriminalitätsrate in einer solchen Kleinstadt ist ...

... Sie meinen, wo Menschen sind, passieren Fehler?

Godzierz: Das ist die Realität. Hinzu kommt, dass durch solche beklagenswerte Skandale die Glaubwürdigkeit des Managements insgesamt leidet. Einzelfälle werden im Bewusstsein der Öffentlichkeit stark verallgemeinert und nähren ein Misstrauen, für das prinzipiell kein Grund besteht.

Was lässt sich dagegen unternehmen?

Godzierz: Walk the talk, seinen Worten Taten folgen lassen. Von Compliance-Seite legen wir bei Linde deshalb größten Wert darauf, die relevanten Themen über alle Hierarchiestufen hinweg zu kommunizieren. Unser Management bekennt sich eindeutig zu Compliance und spricht darüber. Wir von Compliance ergänzen mit regelmäßigen elektronischen Trainings, aber auch in Face-to-Face-Workshops. Und wir handeln entsprechend.

Forscht: Unsere vier zentralen Unternehmensprinzipien heißen Sicherheit, Integrität, Nachhaltigkeit und Respekt. Die haben wir in unserem Wertebaum, unserem Linde-Spirit, abgebildet ...

„Natürlich sind wir keine Non-Profit-Organisation, aber wir tragen Verantwortung als Teil der Gesellschaft.“

Dr. Cornelia Godzierz

... in Ihrer Unternehmensdarstellung passenderweise mit dem Bild einer Linde.

Forscht: Ja, eine Linde, die tief im Boden wurzelt. Mit genau diesen vier Prinzipien. Dieses Bild ist bei uns im Unternehmen überall präsent. Mit Beginn der Betriebszugehörigkeit erhält jeder Mitarbeiter seinen Linde-Spirit und den Linde-Verhaltenskodex, in dem alles drinsteht.

Godzierz: Wobei wir uns natürlich schon selbstkritisch fragen müssen, ob und wie gründlich diese Dokumente gelesen werden, auch wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter es bestätigen.

Forscht: Ich habe es gelesen.

Sie sind ja auch der Risk Manager.

Forscht: Deswegen natürlich auch. Aber es geht um mehr. Ich kenne einen hochrangigen Manager bei uns im Haus, der sowohl diese vier Prinzipien als auch die damit verbundenen Werte in seinen Meetings regelmäßig abfragt. Denn Werte sind natürlich nur dann etwas wert, wenn sie auch von allen Mitarbeitern akzeptiert und gelebt werden.

Und wenn nicht?

Godzierz: Müssen wir reden, wenn etwas wirklich oder vermeintlich schief gegangen ist. Am besten direkt miteinander. Natürlich haben wir auch eine Integrity Line für interne und externe Stakeholder. Dort kann jeder anrufen und Verstöße melden.

Wie stark wird das Instrument genutzt?

Godzierz: Die Integrity Line wird genutzt. Wir ermutigen jeden, die Augen offenzuhalten und Sachverhalte, die dem einzelnen Mitarbeiter nicht richtig vorkommen, offen anzusprechen. Geht eine Meldung bei der Integrity Line ein, entscheidet ein Gremium darüber, ob die Meldung untersucht wird. Natürlich nicht bei unbedeutenden Meldungen. Aber in den meisten Fällen führen wir eine Investigation durch. Kommen wir dann zu dem Schluss, dass die Vorwürfe substantiell sind, werden Konsequenzen vorgeschlagen.

Sie sind in mehr als 100 Ländern weltweit tätig. Kann man in dieser globalisierten Welt überhaupt anständig bleiben? Oder anders gefragt: Lassen sich in Schurkenstaaten saubere Geschäfte machen?

Godzierz: Im Grundsatz ja. Aber es gibt auch einzelne Länder, aus denen wir uns zurückgezogen haben, beispielsweise in Afrika. Verglichen mit dem potenziellen Gewinn war uns das Compliance-Risiko dort irgendwann zu groß. Wir hatten Assets in diesen Ländern, aber keinen vertrauenswürdigen Business-Partner, um alle Vermögenswerte sauber über die Grenze zu bringen. Einen Teil der Assets mussten wir deshalb abschreiben. Das war keine leichte Entscheidung, aber die richtige.



„Wer sich der Sustainability verweigert, wird in Zukunft Probleme haben, erfolgreich am Markt zu agieren.“

Kevin Forscht

Länderrisiken markieren nur ein Risiko unter vielen. Es gibt Konjunkturrisiken, Liquiditätsrisiken, Supply-Chain-Risiken und noch viele mehr. Worin sehen Sie derzeit die größten Risiken für Linde?

Forscht: Die Geopolitik ist gerade ein Riesenthema. Der Brexit, die aktuelle Situation in Korea, Venezuela, im Iran oder in Russland, ja selbst in Katalonien. Wer hätte denn vor kurzem gedacht, dass wir auf dem europäischen Kontinent mit einem geopolitischen Risiko konfrontiert sind? Heute müssen wir die Situation in Katalonien schon sehr genau beobachten.

Der legendäre Deutsche-Bank-Chef Hermann-Josef Abs hat einmal zum Besten gegeben, Prognosen seien schwierig, vor allem, wenn sie die Zukunft betreffen. Wie kann das Risk-Management die Zukunft trotzdem halbwegs verlässlich antizipieren?

Forscht: Viele Risiken, die Sie auf Ihrem Weg von A nach B zu überwinden haben, kennen Sie. Sie fließen von Anfang an in unser Enterprise-Risk-Management-System ein. Die anderen, unvorhersehbaren Risiken, also etwa Katalonien, werden ebenfalls erfasst und kontrolliert. Genauso wie ein plötzliches Problem in der Supply-Chain oder ein Zahlungsausfall. Vereinfacht gesagt, stellt dieses System Wasserstandsmeldungen zu allen möglichen Risiken bereit, an denen sich die Organisation entlanghangeln kann: Identifikation, Bewertung, Mitigierung und Berichterstattung. Welches Problem ist neu hinzugekommen, welches rausgefallen? Wo ist die Bewertung erhöht oder reduziert worden? Das ist ein ständiger Prozess unter allen Beteiligten, bis das Ende des Weges erreicht ist. Als Risk-Manager stelle ich den Rahmen dafür bereit, damit die Risikobehandlung bei den Business-Verantwortlichen funktioniert.

Wie ist der Vorstand in den Prozess involviert?

Forscht: Ich präsentiere vor dem Vorstand jedes Quartal meinen Risikobericht. Vorher gibt es Eins-zu-Eins-Gespräche mit den einzelnen Vorstandsmitgliedern zu ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich. Da geht man dann die wichtigsten Punkte durch und diskutiert auch sehr offen miteinander. Warum ist die Einschätzung hier so hoch? Und warum dort so niedrig? Das heißt: Jeder Risikobericht wird sehr kritisch hinterfragt. Schließlich muss der Vorstand im Rahmen seiner Berichtspflicht danach auch den Prüfungsausschuss informieren. Auch von dort kommen durchaus Rückfragen. Was ist mit diesem oder jenem Thema? Bitte mehr Details.

„Auch wenn die Möglichkeit des Scheiterns immer gegeben ist, will doch keiner so richtig scheitern.“

Dr. Cornelia Godzierz

Als Compliance oder Risk Manager können Sie nicht jedes Problem im Detail beurteilen. Wie schaffen Sie es trotzdem, mit den Kollegen in den jeweiligen Business-Units auf Augenhöhe zu diskutieren?

Godzierz: Ihre Akzeptanz steigt mit der Kenntnis des Business exponentiell. Aber Sie haben recht, in unserem Job muss man in gewisser Weise ein Generalist sein. Man muss den Leuten erst einmal richtig zuhören, um das Problem zu durchdringen. Aber danach kann die Sicht von außen auch für den Business-Verantwortlichen sehr hilfreich sein.

Heißt das, Compliance ist keine allgemeingültige, sondern immer eine sehr unternehmensspezifische Aufgabe?

Godzierz: Die Fragen, die Sie stellen, sind in jedem Unternehmen ähnlich. Aber die Risiken für ein Industriegase-Unternehmen sind natürlich von ganz anderer Art als etwa für einen Einzelhändler. Wir wollen alle integer und nachhaltig sein und dabei auch Gewinn erwirtschaften. Aber wie das im Einzelfall funktionieren kann, erfordert je nach Branche und Unternehmen eine sehr unterschiedliche Herangehensweise.

Lässt sich der Erfolg des Risikomanagements messen?

Forscht: Das ist im Einzelfall nicht so einfach, weil Sie ja nicht wissen, was ohne Risikomanagement passiert wäre. Aber wenn am Ende ein Geschäft zum erfolgreichen Abschluss kommt, kann das Risikomanagement nicht so schlecht gewesen sein.

Weshalb Ihnen die Kollegen dann auch regelmäßig auf die Schulter klopfen?

Godzierz: Nein, so läuft das in der Praxis nicht. Keiner sagt am Ende, weil Herr Forscht und Frau Godzierz einen so tollen Job gemacht haben, ist unser Ergebnis um zehn Prozent gestiegen. Das wäre auch falsch. Der Dank gebührt den Business-Verantwortlichen, die ihre Risiken gut gemanagt haben. Wir haben einen Anteil an ihrem Erfolg, nicht mehr, aber auch nicht weniger.





Ketzerisch gefragt: Müssen Unternehmen im Rahmen ihrer Corporate Governance neben dem gesetzeskonformen Verhalten unbedingt auch noch Bäume in Timbuktu pflanzen?

Forscht: Nehmen Sie den norwegischen Pensionsfonds, den größten Staatsfonds der Welt. Ursprünglich mal aus dem Ölgeschäft entstanden, kann man in den letzten Monaten in den Medien nachlesen, dass das Management seine Investitionen aus diesem Sektor nach und nach abzieht. Und warum? Weil der Fonds sauber und nachhaltig werden will. Es geht also nicht nur um ein paar Bäume mehr für Timbuktu. Sustainability ist heute ein ganz entscheidender Faktor für Investitionsentscheidungen. Mehr und mehr Kunden fragen danach, ob wir in einem Sustainability-Index gelistet sind, was glücklicherweise seit mehreren Jahren der Fall ist. Sie fragen danach, weil dieses Prädikat alles umfasst: Risk Management, Compliance, Steuertransparenz ebenso wie Umweltthemen und soziale Verantwortung. Wer sich dem verweigert, wird in Zukunft Probleme haben, erfolgreich am Markt zu agieren.

Was sich gute Geschäftspartner früher zu Weihnachten schenkten, würde unter Compliance-Gesichtspunkten heute schon den Tatbestand der versuchten Bestechung erfüllen. Übertreiben wir es manchmal mit der Regeltreue?

Godzierz: Es gab eine Zeit, in der ist man links vom Pferd gefallen und hat in Saus und Braus gelebt. Einladungen und Geschenke. Und dann gab es eine Zeit, in der fiel man rechts vom Pferd, weil quasi gar nichts mehr erlaubt war ...

... wäre es da nicht wünschenswert, wenn der Reiter endlich mal etwas fester im Sattel sitzt?

Godzierz: Doch, und ich glaube, dass wir das heute auch tun.

Dr. Cornelia Godzierz

Head of Compliance, Linde Group

Kevin Forscht

Head of Risk Management & Internal Controls, Linde Group



3x3 Insights zu Haftungs- fragen für Aufsichtsräte

Die Compliance-Verantwortung des Aufsichtsrats

1.

Aufsichtsrat & Compliance?

Grundsätzlich liegt die Verantwortung für die Einrichtung und Ausgestaltung von Compliance-Systemen beim Vorstand. Zum Pflichtenkreis des Aufsichtsrats gehört es, den Vorstand zu beraten und zu überwachen. Die Überwachungspflicht bezieht sich auch darauf, ob der Vorstand seinen Führungs- und Überwachungsaufgaben durch die Schaffung einer geeigneten betrieblichen Organisation nachkommt, zu der nach heutigem Standard auch die Einrichtung eines Compliance-Systems gehören sollte (bei Unternehmen der FSI-Branche gehören muss). Den Aufsichtsrat trifft damit eine Compliance-Verantwortung, die akzessorisch ist zur Compliance-Verantwortung des Vorstands.

2.

Aufsichtsrat & Business Judgement Rule?

Bei unternehmerischen Entscheidungen des Vorstands liegt trotz des Eintritts eines unternehmerischen Risikos dann keine Pflichtverletzung des Vorstands vor, wenn der Vorstand vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln (sog. Business Judgement Rule, § 93 Abs. 1 S. 2 AktG). Diese Haftungserleichterung, die selbstredend nur für legales Verhalten gilt, findet entsprechende Anwendung für die Haftung von Aufsichtsräten (§§ 116, 93 Abs. 1 S. 2 AktG).

3.

Aufsichtsrat & das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns?

Am 24. April 2017 sind die Neuerungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) in Kraft getreten. Diese heben explizit auch für Aufsichtsräte hervor, dass ein Handeln im Unternehmensinteresse nicht nur Einhaltung der Legalität bedeutet, sondern dass hierzu auch ein „ethisch fundiertes, eigenverantwortliches Verhalten“ gehört. Der DCGK spricht hier vom „Leitbild des ehrbaren Kaufmanns“, das auch für Aufsichtsratsmitglieder gelten soll.



Umfang und Ausfüllen der Compliance-Verantwortung

1.

Worauf bezieht sich die Compliance-Überwachung durch den Aufsichtsrat?

Die Pflicht des Aufsichtsrats, den Vorstand bei der Ausübung seiner Compliance-Aufgaben zu überwachen, soll auch die Pflicht umfassen, sich von der Plausibilität eines vom Vorstand eingerichteten Compliance-Systems zu überzeugen und sich regelmäßig vom Vorstand über die Compliance-Struktur und deren Wirksamkeit berichten zu lassen. Hierzu gehört im Grundsatz auch die Prüfung, ob ein Verzicht des Vorstands auf die vollständige – oder auf bestimmte Teile einer – Compliance-Struktur noch mit den Sorgfaltsanforderungen des § 93 Abs. 1 S. 1 AktG in Einklang gebracht werden kann. Darüber hinaus muss der Aufsichtsrat bei einer Delegation von Compliance-Aufgaben, wie sie im Regelfall vom Vorstand vorgenommen wird, grundsätzlich überwachen, ob diese Delegation zweckmäßig ist und ob sie funktionsgerecht umgesetzt wird.

2.

Wie wird der Aufsichtsrat über Compliance-Themen im Unternehmen informiert?

Es ist Aufgabe des Vorstands, den Aufsichtsrat zu informieren (sog. Berichtspflicht, § 90 AktG). Die Information erfolgt grundsätzlich schriftlich und regelmäßig. Die Inhalte der Berichtspflicht aus § 90 Abs. 1 AktG beziehen sich jedoch nicht ausdrücklich auf Fragen der Compliance. Vor diesem Hintergrund ist es besonders wichtig, dass der Aufsichtsrat gegenüber dem Vorstand deutlich macht, dass er auch bezüglich der Compliance-Organisation im Unternehmen regelmäßig informiert werden möchte.

3.

Trifft den Aufsichtsrat eine eigene Compliance-Erkundigungspflicht?

Als Gegenstück zur Berichtspflicht des Vorstands hat der Aufsichtsrat seinerseits sicherzustellen, dass er angemessen informiert wird (sog. „Holschuld“ des Aufsichtsrats). Zu diesem Zweck kann der Aufsichtsrat die Informations- und Berichtspflichten des Vorstands näher festlegen und Fragen an den Vorstand stellen. Diese Maßnahmen sollten sich auch auf die Compliance im Unternehmen erstrecken. Denn nur so kann der Aufsichtsrat sicherstellen, dass er ausreichend informiert ist und seinen Pflichten zur Überwachung der Geschäftsleitung auch im Hinblick auf das Risikomanagement und die Compliance-Präventionsarbeit gerecht werden kann. Eine darüber hinausgehende Erkundigungspflicht des Aufsichtsrats kann in Einzelfällen gegeben sein.



Ausgewählte Rechtsprechung zu Aufsichtsratspflichten bei Regress, Freistellung & Compliance

1.

Regresspflicht des Aufsichtsrats?

Die Geltendmachung von Regressansprüchen gegen pflichtvergessene Vorstandsmitglieder ist Aufgabe des Aufsichtsrats. Dabei muss der Aufsichtsrat sich zunächst ein Bild über Bestand (pflichtwidriges Vorstandsverhalten) und Durchsetzbarkeit der Ersatzansprüche machen. Sofern diese Voraussetzungen gegeben sind, muss der Aufsichtsrat die Ersatzansprüche gegen den Vorstand geltend machen, es sei denn, überwiegende Gründe des Unternehmenswohls sprechen dagegen (BGH II ZR 175/95). Im Raum steht in diesem Zusammenhang auch das strafrechtliche Untreuerisiko der Aufsichtsratsmitglieder.

2.

Freistellung des Vorstands durch AR oder HV?

Wenn das Vorstandsmitglied einer Aktiengesellschaft durch eine Handlung, die Gegenstand eines Ermittlungs- oder Strafverfahrens ist, gleichzeitig seine Pflichten gegenüber der Gesellschaft verletzt hat, muss die Hauptversammlung einer Übernahme der Geldstrafe, Geldbuße oder Geldauflage durch die Gesellschaft zustimmen. Der Aufsichtsrat alleine kann dies nicht entscheiden (BGH II ZR 174/13).

3.

BGH zur bußgeldmindernden Wirkung von Compliance-Management-Systemen – Sprint?

Im Mai 2017 äußerte sich der BGH erstmals dazu, dass Compliance-Bemühungen eines Unternehmens sich im Straffall positiv auf die Höhe einer Unternehmensgeldbuße auswirken können. Dies gilt mit dem BGH auch dann, wenn erst auf Grund eines eingeleiteten Verfahrens am Compliance-System gearbeitet wird! Daher sollte ein Aufsichtsrat darauf hinwirken, dass im Fall von Fehlstellungen im Compliance-System oder gar eingeleiteten behördlichen Verfahren umgehend das Compliance-System überarbeitet wird (BGH 1 StR 265/16).

Warum sich Compliance lohnend kann



Compliance ist ein Phänomen, das in die Unternehmenskultur Einzug gehalten hat. Dies ist aus der Sicht eines Strafrichters zu begrüßen, weil es einmal ein Bekenntnis zu rechtskonformem Verhalten beinhaltet, aber auch im Sinne von effektiver Prävention geeignet ist, Straftaten aus Unternehmen ganz massiv zu vermindern. Die Rechtsordnung belohnt den Aufbau eines effektiven Compliance-Systems aber auch.

Wann ein Compliance-System wirksam und effektiv ist, soll hier nicht vertieft werden. Dies lässt sich in der Regel nicht generell, sondern nur im Blick auf eine Analyse der konkreten Situation des Unternehmens im Markt und seiner Binnenstrukturen beantworten. Es soll vielmehr vorausgesetzt werden, dass ein hocheffizientes Compliance-System besteht. Da in der Welt nichts perfekt sein kann, darf trotz aller Vorsicht ein Fehlverhalten Einzelner, das in Straftaten mündet, nicht ausgeschlossen werden. Es wird immer wieder zu Straftaten oder Ordnungswidrigkeiten von Mitarbeitern kommen.

In diesen Fällen stellt sich regelmäßig die Frage, ob Organe der Gesellschaft, also etwa die Geschäftsführer einer GmbH bzw. die Vorstände einer Aktiengesellschaft, bei Fehlverhalten ihrer Untergebenen ihrerseits belangt werden können. In der Praxis ebenso wichtig ist aber die Frage, ob das Unternehmen selbst in diesen Fällen mit einem Bußgeld belegt werden kann.

„Bei Straftaten oder Ordnungswidrigkeiten muss grundsätzlich unterschieden werden, wo der Täter in der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist.“

Bei Straftaten oder Ordnungswidrigkeiten muss grundsätzlich unterschieden werden, wo der Täter in der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist. Das Gesetz unterscheidet hier in zweifacher Hinsicht: Gehört der Täter der Leitungsebene des Unternehmens an, haftet das Unternehmen und kann bebußt werden. Dies ergibt sich aus § 30 Abs. 1 OWiG. Danach wird eine Ahndungsmöglichkeit gegen das Unternehmen dann eröffnet, wenn der Täter selbst Organ (also Vorstand einer AG oder Geschäftsführer einer GmbH) ist. Gleiches gilt aber nach § 30 Abs. 1 Nr. 5 OWiG bei Leitungspersonen. Dies sind neben den Mitgliedern von Aufsichts- und Kontrollgremien solche Personen, die in Leitungsfunktionen tätig sind und gewichtige Teilbereiche des Unternehmens eigenverantwortlich führen. Hierzu zählen regelmäßig die Compliance-Beauftragten. Begeht eine dieser Führungspersonen eine entsprechende Straftat oder Ordnungswidrigkeit, kann dies zur Verhängung eines Bußgelds führen. Täter ist dabei aber nicht nur, wer eigenhändig ein Delikt begeht, sondern auch derjenige, der den eigenhändig Handelnden unterstützt oder bestärkt.

Mit Blick auf die hinter den organschaftlichen Vertretern stehende 2. Leitungsebene wird ein effizientes Compliance-System immer noch bußgeldmindernd wirken können. Hinsichtlich der direkten Haftung von Mitgliedern des Vorstands oder der Geschäftsführung kann freilich

anderes gelten. Gegen sie kann nur dann ein Bußgeld verhängt werden, wenn sie ihrerseits die ihnen nachgeordneten Leitungspersonen nicht ausreichend beaufsichtigt haben (§ 130 OWiG). Insoweit kann für die Mitglieder des Organs ein funktionierendes Compliance-System die Folge haben, dass sie persönlich nicht mit einem Bußgeld belegt werden können.

Gehört der Täter nicht der Leitungsebene an, entfaltet ein hinreichendes und effizientes Compliance-Programm seine volle enthaftende Wirkung. Das Organ hat durch die Implementierung eines wirksamen Compliance-Systems die ihm nach § 130 OWiG obliegende Aufsichtspflicht erfüllt, wenn es in der Folge dessen Umsetzung angemessen überprüft. Eine solche Überprüfung seiner effektiven Umsetzung ist notwendiger Bestandteil eines effektiven Compliance-Systems. Ob dieses den Anforderungen entspricht, ist auch immer auf der Grundlage einer Vorher-Betrachtung zu beurteilen, also aufgrund der allgemeinen Risikolage, die vor der Tatbegehung bestanden hat. Hat das Organ ein Compliance-System eingeführt, das dem allgemeinen Standard einer Risikoprävention entspricht, ist es damit seiner Aufsichtspflicht nachgekommen. Damit scheidet eine Ahndung der Mitglieder des Organs, in der Regel also der Mitglieder des Vorstands oder der Mitglieder der Geschäftsführung, aus. Auch das Unternehmen kann nach § 30 OWiG nicht mit einem Bußgeld

belegt werden, weil die Mitglieder des Vorstands oder der Geschäftsführung kein Verschulden bei der Aufsicht trifft. Das Unternehmen wird gänzlich von einer bußgeldrechtlichen Sanktionierung freigestellt, wenn auch bei sonstigen Leitungspersonen im Sinne des § 30 Abs. 1 Nr. 5 OWiG kein Verschulden feststellbar ist.

Fazit

Die Schubkraft in der Compliance-Diskussion lässt für die Zukunft hoffen. Eine effektive Compliance wird in der Zukunft zu einer Zunahme von Rechtstreue führen.

Wichtig ist jetzt, dass die Strukturen rechtskonform aufgebaut und konsequent weiterentwickelt werden.

Die Rechtsordnung hält entsprechende Belohnungen für die Unternehmen und ihre Leitungspersonen bereit.

Dr. Rolf Raum

Vorsitzender Richter am Bundesgerichtshof

Abschlussprüfung und gute Corporate Governance

Ergebnisse der Panel-Befragung 2017

Um ein aktuelles Meinungsbild von Aufsichtsratspraktikern zu erhalten, führt die Zeitschrift „Der Aufsichtsrat“ mit ihrem Herausgeber Professor Dr. Dr. Manuel René Theisen regelmäßig eine Befragung von Mandatsträgern durch. Bei der gemeinsam mit Deloitte im zehnten Jahr gerade abgeschlossenen (Jubiläums-)Befragung standen die Auswirkungen der EU-Regulierung zur Abschlussprüfung und ihre Auswirkungen auf Corporate Governance im Fokus.



I. Zusammensetzung und Aufgabe

Vor dem Hintergrund der EU-Regulierung der Abschlussprüfung 2016 und dem deutschen Umsetzungsgesetz zur „Corporate Social Responsibility“-Richtlinie 2017 wurde in der diesjährigen Befragung die Zusammenarbeit des Aufsichtsrats mit dem Abschlussprüfer thematisiert. Unabhängig von der Aktualität handelt es sich dabei um eine Fragestellung, die immer wieder mit hoher Priorität von den langjährigen Panel-Teilnehmern als Schwerpunkt genannt wird.

Mithilfe strukturierter Interviews wurden die Fragen telefonisch bei 60 Panel-Teilnehmern erhoben. Aufgrund der Mehrfachmandate zahlreicher Panel-Teilnehmer sowie 14 erstmals interviewter Mandatsträger konnte die Erfahrung aus 201 Gesellschaften erhoben werden. Damit wurde bei der Zahl der Interviewten (erneut) ein Rekord erreicht¹.

II. Panel-Ergebnisse

1. Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer

Zu Beginn wurden die Befragten mit einer mehrteiligen Frage mit offener Antwortmöglichkeit gebeten, ihre persönlichen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer in den letzten zwei bis drei Jahren zu reflektieren. Bei dieser Einschätzung werden mit gut einem Drittel aller Nennungen (32,7% von insgesamt 150 Nennungen) als wichtigste Erfahrungen angeführt:

1. Intensive(re) Gespräche mit dem Abschlussprüfer
2. Transparenter, konstruktiver Austausch mit dem Abschlussprüfer
3. Professionelle(re), fachlich tiefe(re) Analyse
4. Intensivere Diskussionen, insbesondere im Prüfungsausschuss

Anschließend wurde eine subjektive Einschätzung dahingehend erbeten, wie die Befragten die Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer anhand einer Skala von 1 bis 4 bewerten. 30 von 60 Befragten äußern sich „sehr zufrieden“, 16 „zufrieden“ und 10 liegen zwischen beiden Werten. Lediglich ein Befragter zeigt sich „unzufrieden“, 3 Personen bewerten die Zusammenarbeit mit 2,5. Im Durchschnitt sind die Befragten mit der aktuellen Zusammenarbeit bei einem arithmetischen Mittel über alle Antworten von 3,5 „zufrieden bis sehr zufrieden“. Die Chance, Verbesserungsvorschläge zu machen, wurde von insgesamt 31 Personen wahrgenommen: Die Themenliste wird dominiert von dem Wunsch nach der weiteren „Intensivierung der kritischen Würdigung des Abschlussprüfers zu Risiken – auch außerhalb des Protokolls“, gerade unter Betonung der Unabhängigkeit des Prüfers, „zusätzlichen Informationsrunden und Diskussionen“ sowie einer „offensiveren, unterjährigen und initiativen (Risiko-) Information“. Bemerkenswert aber erscheint auch, dass immerhin 13 Interviewte (21,7%), also jeder Fünfte, weitere Verbesserungen ausdrücklich nicht für notwendig erachten.

„Über zwei Drittel der Antwortenden (69,5 %) sehen die konkretisierte Überwachungspflicht der Corporate Governance Systeme als für ihre Überwachungstätigkeit hilfreich an.“

¹Einige aktuelle Details zur Zusammensetzung der anonymisiert erfassten und ausgewerteten Ergebnisse: Drei Fünftel der Teilnehmer sind als Vorsitzender und/oder stellvertretender Vorsitzender in mindestens einem Überwachungsgremium tätig. Exakt der gleiche Anteil der Befragten hält ein bis drei Überwachungsmandate, ein gutes Viertel hält vier bis sechs, ein knappes Zehntel hat aktuell zwischen sieben und zwölf Mandate inne. 22 der repräsentierten Gesellschaften, die von insgesamt 19 Personen aus dem Panel überwacht werden, sind im Prime Standard gelistet (6 DAX, 8 MDAX, 4 SDAX und 4 weitere). Die Zahl der durchschnittlich von allen Panel-Teilnehmern gehaltenen Mandate liegt – bei weiter fallender Tendenz – bei 3,33 Mandaten (im Vergleich zum 2. Panel 2007: 4,21). Bei den Rechtsformen dominieren AG/SE/KGaA mit etwa 43 %, gefolgt von der GmbH (32 %) sowie Sonstigen (19 %) und der GmbH & Co KG (6 %).

„Aus dem Kreis der Befürworter sprechen sich aber 52,9% dafür aus, die externe Rotation auch auf kleinere Unternehmen zu übertragen.“

2. Neue Regulierung und Abschlussprüfung

Mit der für PIE-Gesellschaften neu eingeführten externen Rotation des Abschlussprüfers und der Notwendigkeit, der Hauptversammlung zwingend zwei Kandidaten mit entsprechender Begründung und Präferenz-Empfehlung zur Wahl vorzuschlagen, sollte eine Qualitätsverbesserung der Abschlussprüfung erreicht werden. Die Panel-Teilnehmer wurden zu diesem Themenbereich einleitend nach ihrer grundsätzlichen Einschätzung zu diesen Reformansätzen befragt. Nur ein knappes Viertel qualifiziert beide Ansätze gemeinsam als zielführend. Unter Berücksichtigung der schon lange währenden „Rotations-Diskussion“ ist erwähnenswert, dass über zwei Fünftel (42,4 %) beide Vorschläge – Rotation und doppelte Wahlvorschläge – ablehnen. Aus dem Kreis der Befürworter sprechen sich aber 52,9 % dafür aus, die externe Rotation auch auf kleinere Unternehmen zu übertragen; 47,1 % widersprechen dieser Einschätzung. Die erbetene (pauschale) Beurteilung, ob sich die Rolle und Funktion des Abschlussprüfers im Zusammenwirken mit dem Aufsichtsrat in den letzten zehn Jahren geändert habe, wird von fast drei Vierteln (72,9 %) bejaht, allerdings auch von jedem Fünften verneint (20 %). Der Themenbereich Abschlussprüferreform wird abgeschlossen mit der Einschätzung

zu einigen neueren Regulierungen, welche die Prüfungsleistungen sowie die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers verbessern und seine Unterstützungsfunktion gegenüber dem Aufsichtsrat stärken sollen.

Die größte Zustimmung finden die folgenden Aussagen:

1. Die Verantwortung für die fachliche wie finanzielle Unabhängigkeit des Abschlussprüfers liegt beim Aufsichtsrat im Rahmen seiner Wahlvorschläge (90,0 %).
2. Ein „Pre-Approval“-Prozess, also eine generelle Vorabgenehmigung des Aufsichtsrats von thematisch bzw. quantitativ möglichen Nichtprüfungsleistungen, erscheint sinnvoll (73,3 %).
3. Die Begrenzung der Nichtprüfungsleistungen auf maximal 70 % des Prüfungshonorars führt tendenziell zu einer Trennung von Abschlussprüfungs- und Beratungsmandat (63,3 %).

Hier zeigt sich, dass der Aufsichtsrat die Überwachung der Unabhängigkeit und Leistung des Abschlussprüfers in der Praxis klar angenommen hat.

3. Überwachung der Corporate Governance-Systeme

Die Überwachungspflichten des Aufsichtsrats sind in den letzten Jahren kontinuierlich detailliert und vermehrt normiert worden. Dazu zählen sowohl das Interne Kontrollsystem, das Risiko-Management-System, das Interne Revisionssystem sowie das Compliance-Management-System. Die Panel-Teilnehmer wurden nach ihren Erfahrungen mit diesen Aufgaben im Rahmen der Überwachungspflichten des Aufsichtsrats gefragt. Mehr als zwei Drittel der Antwortenden (69,5%) qualifizieren die konkretisierte Überwachungspflicht der angesprochenen Systeme grundsätzlich als positiv bzw. hilfreich im Zuge ihrer Überwachungstätigkeit. Aber auch die kritischen Stimmen dazu sind deutlich: Zwei Drittel (66,7%) monieren insbesondere die ihrer Meinung nach zu vielen gesetzlichen Regelungen, welche die Grenze der Machbarkeit für den Aufsichtsrat überschreiten, eine zu hohe Zeitintensität und ein unausgewogenes Aufwand/Nutzen-Verhältnis, hohen Formalismus sowie eine damit einhergehende sukzessive Übertragung von Vorstandsaufgaben auf den Aufsichtsrat – eine als Tendenz zum One-Tier-Board gekennzeichnete Entwicklung.

Die Tendenzen bei der Frage nach Vorschlägen zur Verbesserung der Corporate Governance sind uneinheitlich: Von 29 Vorschlägen spricht sich knapp die Hälfte (48,3%) für mehr bzw. zusätzliche Maßnahmen, mehr als ein Viertel (27,6%) für weniger und immerhin fast jeder Vierte (24,1%) für andere Ansätze und Maßnahmen aus. Die „Erfolgschancen“ für eine nachhaltige Verbesserung der deutschen Corporate Governance schätzt exakt die Hälfte als hoch bzw. sehr hoch ein; ein Drittel befürchtet geringe bis sehr geringe Erfolgschancen. Dementsprechend überrascht kaum, dass auch die persönliche Einschätzung, ob weitere vorgegebene Unterstützungsmaßnahmen für eine „gute Corporate Governance“ nötig bzw. wünschenswert sind, stark divergiert: Knapp zwei Fünftel (38,3%) unterstützen diese Zielsetzung, genau die Hälfte aller Panel-Teilnehmer aber hält weitere Regulierungsbemühungen für nicht zielführend. Nach eigener Formulierung sehen die Befürworter insbesondere in einer verstärkten Beauftragung externer Berater, einer deutlicheren Orientierung am Deutschen Corporate Governance Kodex sowie in einer international geprägten Weiterbildung der Aufsichtsräte eine Chance auf eine verbesserte Corporate Governance.

4. Aktuelle Corporate Governance-Fragen

Auf der Jahreskonferenz der DCGK-Kommission im Juni 2017 wurde angekündigt, dass der bestehende Kodex grundlegend überarbeitet werden soll. Dazu sollen die Gesetzespasagen gestrichen und die Empfehlungen und Anregungen nachhaltig „entschlackt“ werden. Zukünftig sollen die Vorgaben stärker an internationalen „best practices of good corporate governance“ ausgerichtet werden. Fast alle Antwortenden sprechen sich zunächst grundsätzlich für die Beibehaltung des Kodex aus (96,5%). Eine deutliche Mehrheit von mehr als drei Vierteln (83,9%) plädiert für eine Verschlankung des Kodex. Gut zwei Fünftel (42,6%) befürworten auch die angekündigte „Internationalisierung“ des Kodex, ein noch größerer Anteil (46,3%) spricht sich allerdings gegen einen solchen Ansatz aus. Das Hauptargument gegen eine stärkere internationale Ausrichtung gründet darauf, dass man am deutschen Trennungssystem (Vorstand/Aufsichtsrat) festhalten will und dies im internationalen Kontext als gefährdet einschätzt.

III. Fazit

Mit den Ergebnissen der 17. Aufsichtsrats-Panel-Befragung liegt ein aktuelles Stimmungsbild zur „Zusammenarbeit des Aufsichtsrats mit dem Abschlussprüfer“ vor. Die Ergebnisse dieser Befragung von Mandatsträgern machen deutlich, dass von den meisten Befragten eine deutlich verbesserte Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer und ein effizientes Miteinander erfahren wird. Darüber hinaus können einige der Ergebnisse durchaus auch als Beleg dafür interpretiert werden, dass die nicht nur gesetzlich induzierte deutliche Intensivierung der Auseinandersetzung der Aufsichtsräte mit Fragen der Rechnungslegung, Abschlussprüfung und -überwachung als ein wichtiger Baustein für eine effiziente Aufsichtsratsarbeit und damit auch für eine gute Corporate Governance gesehen wird.

Wenn Sie Interesse an der ausführlichen Studie oder an einer Teilnahme bei der nächsten Befragung haben, wenden Sie sich direkt an die Zeitschrift „Der Aufsichtsrat“: ar.redaktion@fachmedien.de

Dr. Arno Probst

Partner, Deloitte Audit & Assurance

Prof. (em.) Dr. Dr. Manuel R. Theisen

LMU München, geschäftsführender Herausgeber und Mitbegründer von „Der Aufsichtsrat“

„Zwei Drittel (66,7%) monieren insbesondere die ihrer Meinung nach zu vielen gesetzlichen Regelungen, welche die Grenze der Machbarkeit für den Aufsichtsrat überschreiten.“

Enthftung im internationalen Kontext

„Hinzu kommt, dass mangels nicht vorhandener internationaler Abkommen zum Thema ‚ne bis in idem‘ die Strafen kumuliert werden, d.h. in mehreren Ländern verhängt werden können.“

Globales Unternehmertum bedeutet globale Rechtsanforderungen

Es wird heutzutage kaum ein Unternehmen zu finden sein, das nur noch lokal agiert. Vielfach finden Produktion und Sitz der Gesellschaft in völlig unterschiedlichen Ländern, meistens auf unterschiedlichen Kontinenten statt. Der Vertrieb der Produkte erfolgt ohnehin weltweit. All diese Sachverhalte (Sitz des Unternehmens, Gesellschaftsform, Staatsangehörigkeit der Organe der Unternehmensleitung bzw. der einzelnen Mitarbeiter, Vertriebs- bzw. Absatzort u.v.m.) können Anknüpfungspunkte für die Rechtsordnungen verschiedenster Länder und für verschiedene Rechtsgebiete und Bußgeldtatbestände sein. Hinzu kommt, dass viele Rechtsregime gerade im Korruptionsstrafrecht und im Außenwirtschaftsrecht extraterritoriale Anwendung beanspruchen.

Beispiel

Dies wird an folgendem Beispielfall deutlich:

Auf den Sachverhalt einer unangemessenen, überkauften Einladung zum Abendessen durch einen Geschäftspartner in Italien kann beispielsweise sowohl das italienische (Anknüpfungspunkt Tatort) als auch das englische Korruptionsstrafrecht Anwendung finden, wenn die Gesellschaft einen Sitz in England hat (Anknüpfungspunkt Sitz einer Konzerngesellschaft). Ist die Gesellschaft zudem beispielsweise in den USA börsennotiert, findet auch noch das weitreichende US-Recht Anwendung (v.a. der FCPA kommt hier in Betracht). Über weitere Anknüpfungspunkte wie beispielsweise die Staatsbürgerschaft der beteiligten Personen kann der Anwendungsbereich weiterer Strafrechtsordnungen eröffnet sein.

Meistens sind die Rechtsordnungen der einzelnen Länder jedoch nicht aufeinander abgestimmt. So gibt es beispielsweise ein anderes Verständnis bei Wertgrenzen für

die Unangemessenheit von Einladungen und Geschenken. Beschleunigungszahlungen (sog. Facilitating Payments) sind nach der einen Rechtsordnung erlaubt, nach der anderen verboten. Ähnliches gilt für die Strafbarkeit von Vorteilsgewährung und -annahme im geschäftlichen Verkehr (ohne Beteiligung von Amtsträgern) – diese steht in einem Land unter Strafe, im anderen nicht.

Ferner herrscht in den unterschiedlichen Rechtsordnungen bspw. ein unterschiedliches Verständnis betreffend des Amtsträgerbegriffs: Während dies in einem Land nur Beamte und dem öffentlichen Dienstverhältnis unterstehende Personen sind, sind dies nach der Auffassung einer anderen Rechtsordnung auch Personen, die „in Amt und Würde“ stehen, wie beispielsweise Mitglieder eines Königshauses, nicht an der Regierung beteiligte Mitglieder einer Partei o.ä.

Die Fallgestaltungen sind mannigfaltig und lassen sich fast unendlich fortführen.



Weltweite Sanktionen

Unternehmen sind zunehmend aufgefordert, die Begehung von Wirtschaftsstraftaten in ihrem Verantwortungsbereich durch präventive Maßnahmen zu verhindern. Kommen sie diesen Anforderungen nicht nach, drohen persönliche Haftungsrisiken für Organe der Unternehmensleitung (Vorstände, Geschäftsführer und auch Aufsichtsräte) als auch Unternehmensgeldbußen. Gerade die Unternehmensgeldbußen erreichen bekanntlich astronomische Summen, da sie oftmals den Vorteil, der aus der Straftat gezogen wurde, abschöpfen sollen. Hinzu kommt, dass mangels nicht vorhandener internationaler Abkommen zum Thema „ne bis in idem“ die Strafen kumuliert werden, d.h. in mehreren Ländern verhängt werden können.

Was bedeutet dies für die Compliance-Präventionsarbeit der Unternehmen?

Trotz dieser komplexen rechtlichen Verpflichtungen ist bei der Compliance-Präventionsarbeit zu beobachten, dass Unternehmen den „Global Legal Input“ außen vorlassen und Anti-Korruptions-

maßnahmen nur nach einem Rechtsregime, bspw. US-Recht (FCPA) oder nur nach englischem Recht (UK Anti-Bribery Act), aufbauen. Ein global wirksames Präventionssystem erfordert jedoch zwei Herangehensweisen, die sehr oft vernachlässigt werden:

1. Eine Definition der für das Unternehmen anwendbaren Rechtsregime und daraufhin ein strukturiertes Einsammeln des Legal Inputs (d.h. der anwendbaren rechtlichen Vorschriften bspw. im Hinblick auf Korruptionsrisiken oder Tatbestände des Außenwirtschaftsrechts)

und

2. Den Aufbau eines Compliance-Management-Systems entsprechend geltenden internationalen Prinzipien.

Nur durch diese zusätzlichen Maßnahmen wird es gelingen, ein umfassendes Compliance-Präventionssystem aufzusetzen. Um diese Anforderungen letztlich zu meistern, wird zusätzlich eine Digitalisierung Ihres Systems unerlässlich sein.

Sollten wir Ihr Interesse geweckt haben, sprechen Sie uns gerne an.

Alexander Schemmel, LL.M.

Rechtsanwalt, Partner, Deloitte Legal

Dr. Sophie Luise Bings

Rechtsanwältin, Counsel, Deloitte Legal



Reduzierung von Unternehmensgeldbußen durch effektive Compliance-Management-Systeme

Reduction of Fines:
Organe der Unternehmensleitung fragen sich regelmäßig, wie viel ein Compliance-Management-System eigentlich kosten darf bzw. muss, um erfolgreich zu sein. Hierzu gibt es im Wesentlichen zwei Antworten. ▶

1. Digitalisierung

Mittlerweile ist eine Kostenersparnis durch rechtlich abgesicherte Digitalisierungslösungen der Compliance-Prozesse in erheblichem Umfang möglich. Doch hier ist Vorsicht geboten, denn eine Digitalisierung ohne fundierte rechtliche Absicherung wird nicht zur Vermeidung der Vorstands- bzw. der Unternehmensgeldbuße führen.

2. Reduzierung von Geldbußen durch effektive Compliance-Programme

Da jedes Unternehmen verschieden ist, kann der Gesetzgeber zur Frage der Kosten eines CMS – nachvollziehbarerweise – keine Indikation geben. Allerdings finden sich – und dies scheint nach wie vor leider weitgehend unbekannt zu sein – in den Strafzumessungsregelungen, Haftungstatbeständen oder der Rechtsprechung verschiedenster Länder belastbare Aussagen dazu, dass es sich lohnt, Geld für Compliance auszugeben. Denn: Compliance kann nicht nur gänzlich vor einer Unternehmensgeldbuße- oder Vorstands-/ Aufsichtsratschaftung bewahren, sondern kann im Straffall vielmehr zu einem Ausschluss bzw. zumindest einer Verringerung der Geldbuße führen!

Reduction of Fines nach den US-Sentencing Guidelines

„Die fetten Strafen kommen aus den USA“ – dies ist weitgehend bekannt. Weitaus weniger bekannt ist die viel wichtigere Möglichkeit, die das US-Recht bietet: Durch rechtlich abgesicherte Präventionsarbeit, d.h. durch den Aufbau eines belastbaren Compliance-Management-Systems entsprechend den Vorgaben der US-Sentencing Guidelines ist eine deutliche Verringerung des Strafrahmens möglich! Denn in diesem Fall ist eine Verringerung des so genannten Culpability Scores vorgesehen, was wie-derum im Ergebnis zu einer Verringerung des Strafrahmens führt.

Dies verdeutlicht folgendes Beispiel: In einem Fall hatten die US-Behörden einen Grundsatzstrafrahmen von USD 376.8 mio. – USD 753.6 mio. vorgesehen. Der zur Last gelegte Verstoß war eine Verletzung des US-Antikorruptionsrechts, genauer des FCPA. Wenn das Unternehmen im Vorfeld ein rechtlich anerkanntes effektives Compliance-Management-System aufgebaut hätte, wäre es nach US-Recht möglich, den Strafrahmen auf USD 235.5 mio. – USD 471.0 mio. zu verringern. Dies entspricht einer Minimierung des Strafrahmens um 37,49%!

Beispiel:

Violation:
Violation of FCPA Provisions
Fine:
USD 402 mio.
Fine Range:
USD 376.8 mio. – USD 753.6 mio.
Potential Fine Range*:
USD 235.5 mio. – USD 471.0 mio.
Potential Reduction*:
-37,49 %

* The calculation of the "Potential Fine Rate" and the Potential Reduction is a fictional calculation on the (potential) fine range for DOJ settlements according to the U.S. Sentencing Guidelines. In our calculation, we assumed to achieve the maximum bonus of -3 points within the "culpability score" for an "effective compliance program".

Darüber hinaus soll auch die Möglichkeit bestehen, durch aktives Überarbeiten des Compliance-Systems und Zusammenarbeit mit den Behörden nach einem Vorfall eine geringere Geldbuße auferlegt zu bekommen.

BGH: Bußgeldminderung durch Compliance-Management-System

In diese Richtung geht nunmehr auch das deutsche Recht: Der BGH hat im Mai diesen Jahres erstmals ausdrücklich festgestellt, dass die Gerichte bei der Bemessung einer Unternehmensgeldbuße im Straffall berücksichtigen sollen, inwieweit ein Unternehmen seiner Pflicht, Rechtsverletzungen aus der Sphäre des Unternehmens zu unterbinden, genügt und ein effizientes Compliance-Management-System installiert hat. Dabei kann auch eine Rolle spielen, ob das Unternehmen in der Folge eines bereits eingeleiteten Verfahrens entsprechende Regelungen optimiert und seine betriebsinternen Abläufe so gestaltet hat, dass vergleichbare Normverletzungen zukünftig jedenfalls deutlich erschwert werden. Dieses Compliance-Management-System muss auf die Vermeidung von Rechtsverstößen ausgelegt sein. Führt man sich vor Augen, dass die Geldbuße den wirtschaftlichen Vorteil, der aus der Tat gezogen worden ist, übersteigen soll (§ 30 Abs. 3, § 17 Abs. 4 S. 1 OWiG), kann die Reduzierung des Bußgeldes sich – einzelfallabhängig – durchaus in zwei- bis dreistelliger Millionenhöhe bewegen.

UK: Compliance – full defense

Auch in England, das – ebenso wie Deutschland und die USA – mit dem UK Anti-Bribery Act ein Korruptionsrecht mit weitreichendem extraterritorialen Anwendungsbereich vorgesehen hat, gibt es die Möglichkeit der Haftungsvermeidung durch den präventiven Aufbau von Compliance-Management-Systemen. Die UK 6 Principles sehen vor, dass im Korruptionsstraffall ein wirksames Compliance-Management-System die Möglichkeit einer Verteidigung „full defence“ gegen Unternehmensgeldbußen ist.



„Durch rechtlich abgesicherte Präventionsarbeit, d.h. durch den Aufbau eines belastbaren Compliance-Management-Systems entsprechend den Vorgaben der US-Sentencing Guidelines ist eine deutliche Verringerung des Strafrahmens möglich!“

Ausblick

Wir beobachten, dass weitere Länder ähnliche Regelungsgrundsätze in ihre Rechtsordnungen aufnehmen. Frankreich stellt mit dem Loi Sapin II seit Dezember 2016 für bestimmte Unternehmen die Pflicht auf, ein Compliance-Management-System zu implementieren und stellt bereits die Nichtbefolgung dieser Pflicht unter Strafe. Polen und Spanien stellen derzeit ähnliche Grundsätze zum Aufbau von Compliance-Systemen auf, wie sie bspw. in Deutschland, den USA und Großbritannien schon gelten bzw. anerkannt sind. In Deutschland gibt es mit dem für das Jahr 2020 zu erwartenden Wettbewerbsregister eine weitere Rechtsentwicklung, die Compliance-Maßnahmen positiv berücksichtigt. Das Wettbewerbsregister sieht einen Ausschluss von der öffentlichen Auftragsvergabe für Unternehmen vor, in denen bestimmte Straftaten (u.a. Korruption, wettbewerbswidriges Verhalten) begangen wurden. Diese Vor-

gehensweise ist bekannt aus den USA als „Blacklisting“. Aus unserer Sicht kann ein effektives CMS zum einen davor bewahren, in das Wettbewerbsregister aufgenommen zu werden. Jedenfalls aber gibt es – sollte ein Unternehmen einmal im Wettbewerbsregister aufgenommen sein – die Möglichkeit, durch Maßnahmen der Selbstreinigung wieder daraus gelöscht zu werden und damit wieder zur öffentlichen Auftragsvergabe zugelassen zu werden. Zu den Maßnahmen der Selbstreinigung gehören im Wesentlichen der Aufbau und die Überarbeitung eines Compliance-Systems.

Alexander Schemmel, LL.M.

Rechtsanwalt, Partner, Deloitte Legal

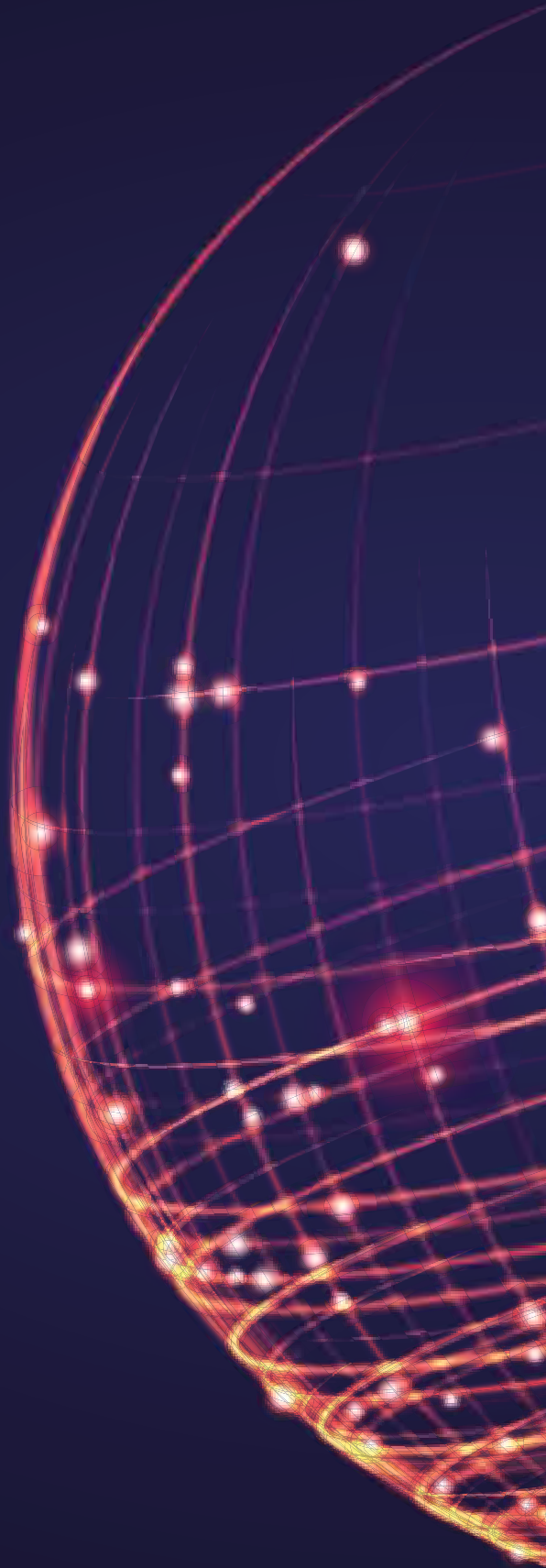
Dr. Sophie Luise Bings

Rechtsanwältin, Counsel, Deloitte Legal

The Future of Compliance 2017

Ergebnisse der neuen Trendstudie von Deloitte

2017 ist der Startschuss der Studienreihe The Future of Compliance, die in Zusammenarbeit des Magazins Compliance-Manager und der Quadriga Hochschule Berlin mit Deloitte entsteht. Im Frühjahr 2017 wurden dazu Compliance-Verantwortliche aus Deutschland, Österreich und der Schweiz online befragt. Mit knapp 500 Teilnehmern und der damit geschaffenen breiten Datenbasis wird ein vielfältiger und gleichzeitig tiefer Einblick in aktuelle Trends und Perspektiven im Compliance-Management möglich. Der folgende Artikel gibt einen Überblick über ausgewählte Themenfelder der Studie und stellt erste Ergebnisse vor. ➔







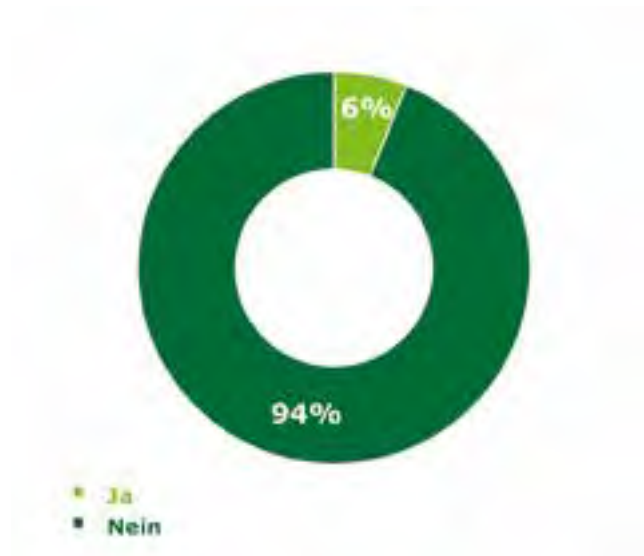
Verhindert oder ermöglicht Compliance- Management Geschäfte?

Compliance als Business Enabler

Compliance-Officer setzen sich zunehmend mit der Frage auseinander: Verhindert oder ermöglicht Compliance-Management Geschäfte? Die Studienergebnisse legen nahe, dass die Teilnehmer Compliance zunehmend als Katalysator und somit als „Business Enabler“ für Geschäfte verstehen. Der Kunde rückt als externer Compliance-Stakeholder in den Mittelpunkt und die Herausforderungen der Compliance-Kultur und -Kommunikation

sowie des Change Managements hin zum wertebasierten Compliance-Management beschäftigen aktuell die Compliance-Funktionen. Den Wertbeitrag von Compliance zum Geschäft zu messen, ist für viele Unternehmen jedoch noch Zukunftsmusik. Den passenden Ansatz und Steuerungsgrößen zu finden, stellt die Studienteilnehmer vor eine große Herausforderung. So gaben lediglich 6 % der Studienteilnehmer an, den Compliance-Wertbeitrag zum Unternehmen zu messen.

Wird der Compliance-Wertbeitrag zum Business in Ihrem Unternehmen gemessen?



Digitalisierung als Chance verstehen

Die Studienergebnisse zeigen, dass Teilnehmer mit zunehmenden Herausforderungen in den Bereichen Nutzbarkeit von Big Data im Compliance-Management (50 %), Continuous Monitoring mittels KRIs (49 %), Digitalisierung und Automatisierung von Compliance-Prozessen und -Maßnahmen (49 %) rechnen. Dabei kann das Zukunftsthema Nr. 1, Big Data und die Compliance-Digitalisierung, enorme Chancen für die Innovationskraft, Wettbewerbsfähigkeit und die Rolle der Compliance-Funktion im Unternehmen bedeuten.

Was sind aktuelle Herausforderungen Ihrer Compliance-Funktion?
Welche Herausforderungen Ihrer Compliance-Funktion erwarten Sie in den nächsten zwei Jahren?

Zunächst werfen der digitale Wandel und die Nutzbarkeit von Big Data prozessuale Fragen auf, z.B. hinsichtlich der Integration verschiedener IT-Landschaften, Software-schnittstellen und Kompatibilität von Plattformen, aber auch hinsichtlich des Datenschutzes und der Informationssicherheit. Zudem gilt es, den Compliance-Risiken im digitalen Umfeld gezielt präventiv und detektiv zu begegnen.

Gleichzeitig kann die Compliance-Funktion die Digitalisierung für sich nutzen und Weichen neu stellen. So kann der digitale Wandel auch die Entwicklung eines wertebasierten Compliance-Managements beschleunigen und starre Strukturen aufbrechen. Durch eine zunehmende Digitalisierung von Geschäftsmodellen kann eine größere Transparenz für interne Steuerungsprozesse geschaffen werden. Die Compliance-Funktion kann somit die Effizienzsteigerung für die Unternehmensprozesse vorantreiben und damit insgesamt profit- und kosteneffizient agieren. Nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch die Messbarkeit der Wirksamkeit und des Erfolgs von Compliance wird erhöht.



„Nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch die Messbarkeit der Wirksamkeit und des Erfolgs von Compliance wird erhöht.“

Die Compliance-Funktion der Zukunft

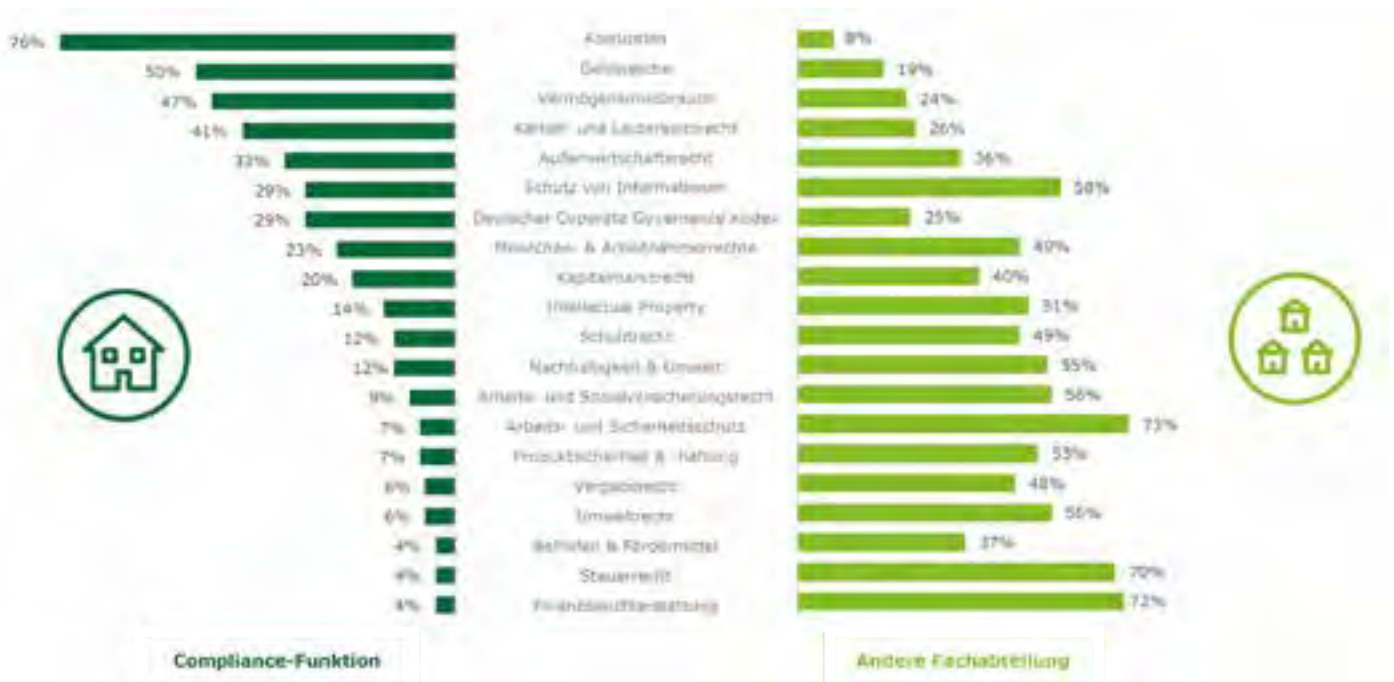
Dabei entsteht auch die Frage, ob sich das Profil der Mitarbeiter in diesen Bereichen verändern wird. Wie sieht der Compliance-Manager von morgen aus? Perspektivisch werden Compliance-Maßnahmen Bestandteil der Geschäftsprozesse – auch beschleunigt durch die zunehmende Digitalisierung von Geschäftsmodellen und internen Prozessen. Automatisierte Kontrollen und detektive Massendatenanalyse können zur Entlastung der Compliance-Funktion in bestimmten Tätigkeitsbereichen führen und Compliance-Verantwortlichen möglicherweise mehr Zeit und Kapazität freiräumen, ihre analytischen Fähigkeiten für Fallstricke und Schlupflöcher einzusetzen. Der Compliance-Officer kann sich in diesem Zuge stärker aus dem prozessualen Ablauf lösen und sich stärker wandeln zu einem Bereitsteller der Infrastruktur von Prozessen (von Wertschöpfungskette bis zu Continuous Monitoring) und als analytischer Querdenker für Gesamtrisiken.

Wer konzipiert, implementiert, steuert und überwacht Compliance-Programme?

Auch die Steuerung von Compliance-Risikofeldern im Unternehmen spielt in der Diskussion über das zukünftige Profil des Compliance-Officers eine wichtige Rolle. Die Verantwortlichkeiten bei den Risikofeldern jenseits der Kernrechtsgebiete wie etwa Wirtschaftskriminalität verlangen nach (neuen) Managementsystemen mit abgestimmten Überwachungs- und Reportingstrukturen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Implementierung von Compliance-Programmen für die meisten Compliance-Risikofelder federführend von anderen Fachabteilungen und eben nicht von der Compliance-Funktion durchgeführt wird. Abhängig davon, wie hoch die Einbindung von Compliance in die Konzeption vor und die Steuerung nach der Implementierung der Programme ist, kann eine Ausgliederung durchaus sinnvoll sein, sofern eine einheitliche Vorgehensweise im Umgang mit Compliance-Risiken im Unternehmen sichergestellt und die Verantwortung für die Steuerung und Überwachung klar aufgeteilt ist.

„Die Verantwortlichkeiten bei den Risikofeldern jenseits der Kernrechtsgebiete wie etwa Wirtschaftskriminalität verlangen nach (neuen) Managementsystemen mit abgestimmten Überwachungs- und Reportingstrukturen.“

Wer hat unmittelbar und federführend für welche Risikofelder Compliance-Programme implementiert? (Mehrfachantworten möglich)



Der Aufsichtsrat hat das CMS zu überwachen

Insgesamt werden die Compliance-Anforderungen immer verzahnter und weitreichender, was organisatorische Querschnitts- und Spagatleistungen von allen Beteiligten erfordert: vom Reporting an den Aufsichtsrat und CEO bis hin zu den Anforderungen an die Geschäftseinheiten der operativen Funktionen. Dem Aufsichtsrat wird eine aktive Überwachungsfunktion des Compliance-Management-Systems zugesprochen. Inzwischen gehen 61 % der Befragten von einem überdurchschnittlichen Interesse an einem funktionsfähigen CMS seitens des Aufsichtsrats aus.

Außerhalb der Unternehmen rückt der Kunde in den Fokus: Mit 62 % ist er der am häufigsten genannte externe Stakeholder. Das Ergebnis zeigt, dass sich Unternehmen von der Kundenseite zunehmend mit einem hohen Interesse an Compliance konfrontiert sehen. Dies spricht auch für die Auseinandersetzung mit Compliance aus unternehmensstrategischer Sicht, was für viele Unternehmen ein Umdenken und eine verstärkte Kooperation zwischen der Compliance-Funktion und Funktionen, die mit der zukünftigen Ausrichtung des Geschäftsmodells betraut sind (z.B. die Strategieabteilung oder die F&E-Abteilung) bedeuten könnte.

Gefragt nach dem Integrationsgrad auf Prozessebene, gaben 72 % der Teilnehmer an, dass sie über eine integrierte Schnittstelle zwischen Compliance und dem Berichtswesen an die Geschäftsleitung bzw. den Aufsichtsrat verfügen.

Kultur und Kommunikation als aktuelle Hot Topics

Das Zusammenspiel der vielen verschiedenen Abteilungen erfordert auch die Förderung und Weiterentwicklung von mitarbeitergerechten Kommunikationsformen. Kultur und Kommunikation führen die Liste der aktuellen Herausforderungen an. Zukünftig ist ein Kultur- und Kommunikationswandel insbesondere jenseits der klassischen richtlinien- und trainingsorientierten Kommunikationsformen von Bedeutung. Neue Fragen nach digitalen und prozessintegrierten Anweisungen kommen auf. Neue Arbeitsweisen und auch Generationen verlangen eher nach Informationsvermittlungen im Team, Ad-hoc-Informationen im Prozess und adressatenspezifischen Kurztrainings. Auch kulturbildende Compliance-Maßnahmen sind gefragt und neue weitreichendere Formen müssen gefunden werden.

Welche Stakeholder Ihrer Organisation haben ein überdurchschnittliches und nachweisbares Interesse an einem funktionsfähigen CMS?
(Mehrfachantworten möglich)



Fazit

Die Beschäftigung mit dem Themenkomplex Compliance ist nicht neu, aber der stetige Wandel und die Komplexität der Geschäftsvorfälle fordern eine kontinuierliche Anpassung der Compliance-Strukturen. Beginnend mit dem Pilotjahr 2017 verfolgt unsere Studienreihe The Future of Compliance das Ziel, diesen Wandel und die damit einhergehenden Herausforderungen und Trends auf jährlicher Basis einzufangen und zu analysieren.

Die vollständigen Studienergebnisse erhalten Sie kostenfrei unter www.deloitte.com/de/CGA.

Markus Link, Partner
Deloitte Corporate Governance Assurance

Florian Maciucă, Senior Manager
Deloitte Corporate Governance Assurance

Johanna Wedemeier, Senior
Deloitte Corporate Governance Assurance

Co-Manager statt Kontrolleur

Investoren suchen den direkten Draht zum Aufsichtsrat. Und bringen damit die Gewaltenteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat in Deutschland unter Reformdruck. Setzt der Finanzmarkt auf kaltem Wege das Boardsystem durch?



Verkehrte Welt. Ausgerechnet das globalste der heimischen Geldinstitute, die Deutsche Bank, stellt die Governance-Debatte auf den Kopf. Darf, ja soll der Aufsichtsrat mit Investoren reden? Das Geldhaus hat die Frage ganz anders beantwortet. Vorstandschef John Cryan befand es jedenfalls monatelang nicht für nötig, sich mit dem neuen Ankeraktionär aus China zu treffen. Aufsichtsratsvorsitzender Paul Achleitner dagegen schon. Er hat diesen Termin absolviert.

Was auf den ersten Blick wie eine Petitesse erscheinen mag, wer also wann und mit wem spricht, das legt bei genauer Betrachtung das Kernproblem offen. Laut Aktienrecht ist der Vorstand für die Führung der Geschäfte und damit auch für den externen Dialog mit wem auch immer zuständig. Nicht der Aufsichtsrat. Der hat weder operative noch strategische Verantwortung. Maßnahmen der Geschäftsführung dürfen dem Aufsichtsrat noch nicht einmal übertragen werden. Soweit das Gesetz.

Die Praxis hat sich aber inzwischen weit von dieser puristischen Ordnung der Unternehmensverfassung entfernt. Was Achleitner gemacht hat, ist heute State of the art.

Aber ist es auch gesetzeskonform? Und: Führt die wachsende Suche internationaler wie nationaler Investoren nach einem engen Dialog mit dem Aufsichtsrat zu einer Erosion der bewährten Gewaltenteilung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand?

Als vor einem Jahr die „Leitsätze für den Dialog zwischen Investor und Aufsichtsrat“ von einer Gruppe kompetenter Manager, Investoren und Wissenschaftler – darunter auch Achleitner – publiziert wurden, platzten sie in eine frisch aufbrechende Debatte um Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der Unternehmensgremien; bei der es letztlich auch um die Frage nach Macht und Einfluss geht. Wer führt eigentlich das Unternehmen?

„Führt die wachsende Suche internationaler wie nationaler Investoren nach einem engen Dialog mit dem Aufsichtsrat zu einer Erosion der bewährten Gewaltenteilung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand?“

„Die herausgehobene Rolle der Aufsichtsräte. Eine Rolle, die ihnen das deutsche Aktienrecht zwar nicht explizit abspricht. Die aber auch nicht vorgesehen ist.“

Auslöser dafür war Deutschlands größter Industriekonzern. Volkswagen hatte sich in einen bis dahin unvorstellbaren Skandal um frisierte Abgaswerte seiner Fahrzeuge manövriert. Kunden, Politik und Öffentlichkeit stellten zurecht die Frage nach Verantwortung in der Unternehmensleitung, nach dem (Mit-) Wissen der Vorstände, nach der Überwachungsfunktion der Aufsichtsräte. Aber auch nach Pflichten und Rechten der Eigentümer.

Aus Wolfsburg gab es darauf bislang eigentlich keine Antworten. Klar ist nur geworden: Bei Volkswagen waren und sind bis jetzt die Rollen der Organe zur Unternehmensleitung nicht klar sortiert.

Natürlich ist der einst staatseigene VW-Konzern ein Sonderfall. Politik und Gewerkschaft haben dort Einfluss wie in kaum einem anderen Großunternehmen dieser Republik. Und das Selbstverständnis der eigentlichen Eigentümer, der Familien Piech und Porsche, ist zuweilen etwas sonderbar.

Trotzdem ist VW ein Lehrbuchbeispiel für die sich wandelnde Rolle der Aufsichtsräte. Wer, wenn nicht die gewählten Vertreter der Unternehmenseigentümer, hätten den Aufräumer in diesem Chaos geben sollen? Wer, wenn nicht die Aufsichtsräte, hätten in dieser existenzbedrohlichen Situation die Kommunikation mit Investoren und in diesem besonderen Fall auch mit der Öffentlichkeit übernehmen sollen? Der alte Vorstand jedenfalls nicht. Seine Verantwortung für den Skandal gilt es noch aufzuklären.

Es geht auch weniger spektakulär, das Problem ist dasselbe. Beim Pharmakonzern Stada war es die Dominanz des ehemaligen Vorstands kombiniert mit der Schwäche des einstigen Aufsichtsrates, die das Unternehmen zum Spielball für Finanzinvestoren machte. Sie haben letztlich gewonnen, das Unternehmen selbst aber ein Jahr operativ mehr oder weniger paralyziert. Das ist gefährlich in dieser schnelllebigen Branche.

So verschieden die Fälle Stada und VW auch sein mögen, eines haben sie gemeinsam. Die herausgehobene Rolle der Aufsichtsräte. Eine Rolle, die ihnen das deutsche Aktienrecht zwar nicht explizit abspricht. Die aber auch nicht vorgesehen ist.

Praktiker wissen um diese graue (Rechts-)Theorie. Auch deshalb sind ja die Autoren mit ihren Leitlinien vorgeprescht. Und sie haben ein kleines Erdbeben ausgelöst. Denn eigentlich wäre es Aufgabe der von der Bundesregierung eingesetzten Corporate Governance Kommission gewesen, das Thema intensiv aufzugreifen.

Eben diese Kommission kündigte aber unter Führung des frisch gekürten Kommissions-Vorsitzenden Rolf Nonnenmacher überraschend an, den Rechts- in einen Praxiskodex umzubauen. Best Practice soll nunmehr der Leitfaden für die Kodex-Regeln zur guten Unternehmensführung werden statt Aktienrecht,





Transparenzregeln oder Angemessenheitsregularien, was im Bundesjustizministerium erdacht wurde. Ein ambitioniertes, man könnte auch sagen revolutionäres Vorhaben.

Das Projekt wirft weitreichende Fragen auf. Die erste lautet, wie dehnungsfähig ist das deutsche Aktienrecht? Die zweite allerdings ist weit spannender: Wo führt das hin?

Best Practice setzt in einer globalen, das heißt auch immer angelsächsisch geprägten Finanzwelt tendenziell das deutsche System der Checks and Balances zwischen Vorstand und Aufsichtsrat, dem Wechselspiel zwischen Management und Kontrolle außer Kraft. Aufsichtsratschefs deutscher Aktiengesellschaften werden in neue Rollen gedrängt, die des Chairman oder Verwaltungsratsvorsitzenden. Co-Management statt Kontrolle, bedeutet das.

Ein versierter Governance-Experte hat das deutsche System einmal mit den Usancen des britischen Königshauses verglichen. Aufsichtsräte seien in der Rolle des Prinzgemahls. Immer zwei Schritte hinter dem Vorstand, schweigend, aber freundlich grüßend. Den Großonkel wollen deutsche Aufsichtsräte zum Glück schon lange nicht mehr geben. Doch ihr Handlungsspielraum ist begrenzt.

Die Weiterentwicklung der deutschen Unternehmens-Governance wird nicht mehr um die Beantwortung der zentralen Frage herumkommen, ob wir aus dem tradierten System ausbrechen und neue,

anders konzipierte Formen der Unternehmensführung zulassen wollen. Schon gibt es Vorschläge, neben der Aktiengesellschaft mit Vorstand und Aufsichtsrat bei Neugründungen etwa die britische Plc mit einem einstufigen Board zuzulassen. Das würde den Konflikt um die Funktion der Aufsichtsräte entschärfen, wenn nicht gar auflösen.

Doch selbst weniger weit reichende Reformen hätten unmittelbare Konsequenzen für das Zusammenspiel der Gremien. Auch vorgeschlagene eigene Governance-Roadshows der Aufsichtsräte würden unweigerlich und irgendwann die Frage aufwerfen, wem die Investoren denn nun mehr Gehör schenken sollen?

Machen wir uns nichts vor, auch eine Selbstbeschränkung auf so genannte „aufsichtsratspezifische Themen“ im Investorendialog wie Auswahl der Vorstände oder Vergütungsfragen sind problematisch. Letztlich geht es doch immer um strategische Entscheidungen. Welcher Vorstand steht für welche Strategie, in welche Richtung steuert das Vergütungssystem die Manager?

Man kann es drehen und wenden, wie man will. Wer den Investorendialog mit den Aufsichtsräten einfordert, muss zugleich Antwort geben, wie weit er bereit ist, das bestehende Governance-Regime für Unternehmen umzugestalten. Mit Leitlinien und einem Best-Practice-Kodex ist es nicht getan. Solche vermeintlich minimalinvasiven Eingriffe bringen die Aufsichtsräte nur in die Bredouille.

„Wer den Investorendialog mit den Aufsichtsräten einfordert, muss zugleich Antwort geben, wie weit er bereit ist, das bestehende Governance-Regime für Unternehmen umzugestalten.“

Dieter Fockenbrock,
Chefkorrespondent
Unternehmen & Märkte

Handelsblatt
Deutschlands Wirtschafts- und Finanzzeitung

Kopflohes und unbeherztes Management

Über die Risiken mutloser Auswahl, Förderung und Führung von Mitarbeitern



Einzelne bis mehrere Manager*innen ringen mit ihrer Führungsaufgabe, und überfordern oder unterfordern ihr Arbeitsumfeld. Vorgesetzte und Personaler – sowie ggf. Vorstände und Aufsichtsräte – wissen meistens Bescheid. Aber persönliche Integrität und kontinuierliche Performance haben in der Regel Vorrang. Außerdem bedingen die Geschäftsdynamiken bestimmte, teils taktische Rollen- bzw. Entscheidungszwänge. Kommt Ihnen diese Sachlage bekannt vor? Wenn Ja respektive soweit vertraut, wissen Sie wohl auch um den Preis: von Vertrauensverlusten über Gerichtsprozesse zu Unternehmensschiefen – wie Mut und Demut dabei helfen können, all dem in der Führung erfolgreich zu begegnen; ohne gewaltige Change-Programme oder überbordende Leadership-Tools mit Konzernbudget.

Wieso Organisationen angepasst-leistungsorientierte Führungskräfte bevorzugen

Führung bringt stets neuartige Zwänge und Konflikte mit sich, selbstverständlich auch im Zeitalter der Digitalisierung. Hintergrund sind die sich doppelt und dreifach verändernden Anforderungen an Fach- und Führungskräfte, sei es mit Blick auf die Arbeitsprozesse oder die Mitarbeiter: Auf der Sachebene verlangen insbesondere technische Veränderungsprozesse weniger Fehlleistung (bei mehr Komplexität). Und auf der Beziehungsebene erwarten besonders jüngere Mitarbeiter*innen mehr Autonomie (bei weniger Anwesenheit). Beides schränkt die Führungskräfte – bei ohnehin gestiegener Verantwortung sowie steigendem Zeitdruck – in ihrem Handlungsspielraum ein. Viele Manager erleben sich quasi gefangen zwischen wachsendem Handlungsdruck und schwindendem -einfluss. Beim näheren Hinsehen sind es allerdings eher

altbekannte, durchaus verständliche Reflexe, die einen souveränen Umgang mit solch widersprüchlichen Leistungserwartungen erschweren: heroisches Topdown-Management, starre Arbeitssteuerungs-Instrumente, schiefe Zielerreichungs-Vorgaben etc.; Kontrollillusion mit einem Wort. Entsprechend setzt die Mehrzahl der Unternehmen in unserem neoliberalen Markt vermehrt auf angepasst-leistungsorientierte Führung(-skräfte).

Weshalb Unternehmen auf die vermeintlich wenigen Talente am Markt fixiert sind

Vor diesem Hintergrund ist Talent Management, d.h. die Gewinnung und Entwicklung der mutmaßlich besten Talente, das Schlagwort, noch dazu in Zeiten des behaupteten Fachkräftemangels. Konzerne geben Unsummen dafür aus, ihr Image als Arbeitgeber auf Vordermann zu bringen und den Machern von morgen den roten

Teppich auszurollen. Dabei mag postmoderne Personalpolitik offener sein als früher, wie übrigens die gesamte Erziehung und Bildung. Dafür setzt sie auf politisch korrekte Angleichung der Unterschiede und freiwillige Anpassung der Führungskräfte. Wer in einem großen Unternehmen etwas werden will, darf Migrant*in, alleine erziehend, homosexuell sein. Er oder sie sollte indes durch keinerlei Eigenarten auffallen, welche die Mainstream-Betriebskultur in Wallungen versetzen könnten. Echte Menschen, die sich ihrer selbst und dem Gemeinwohl verpflichtet fühlen, die ihren eigenen Kopf haben und mitdenken, ihr Gewissen nicht beim Firmenpfortner ablegen, funktionieren so nicht. Work-Life-Balance auf der Karriereleiter ja, im Leben stehende Persönlichkeiten nein. So wählt ein Unternehmen zwar unsicher-übermotiviert Nachwuchsmanager aus, aber keine lösungskompetenten Führungskräfte. Ein gleichermaßen hausgemachtes wie systemimmanentes Problem.

„Viele Manager erleben sich quasi gefangen zwischen wachsendem Handlungsdruck und schwindendem -einfluss.“

Warum gängige Konzern- und Personalpolitik zunehmend einseitige Manager hervorbringt

Im Kontakt mit Organisationen ist dann immer wieder ein doppelter Aspekt der Wirklichkeit zu spüren, besonders in der Praxis des Personalmanagements: die Gegensätzlichkeit von Rhetorik und Alltag. Gerade große Unternehmen tun viel für eine idealisierende Darstellung von Absichten, Interessen und Verhältnissen. Der Arbeitsalltag als die realen Zustände, Handlungen und Unterlassungen ist häufig ganz anders. In den Managementetagen trifft man noch dazu auf einen fatalen Mix aus Handlungsüberschuss und Reflexionsdefizit, der nicht zuletzt aus der gängigen Praxis der Managementausbildung – von den Hochschulen bis zur

internen Führungskräfteentwicklung – genährt wird. Die Führungskräfte, mit erprobten Denk- und Handlungsmodellen stabilisiert, erhalten wenig Impulse, in Frage zu stellen, was offenbar funktioniert. So dominieren im Management Glaubenssätze und Methoden, die nicht so recht zu den anstehenden Fragen passen. Der dadurch entstehende, absurde Aufwand wird schlicht zu einer besonderen Leistung der Führung umgedeutet. Der daraus erwachsende Produktivitätsverlust ist immens. Organisationen neigen dazu, diese Spannung zu übersehen, sei es, weil intern der Mut fehlt, mit Selbstreflexion zu stören, oder weil schlicht keine Formate zur kritischen Korrektur der eigenen Praxis vorgesehen sind.

Inwieweit dieses Führungsverständnis Performance und Zukunftsfähigkeit gefährdet

So erleben – nicht eigentümer- bzw. familiengeführte – Unternehmen Führungsdiskussionen vorzugsweise auf der Ebene der Systeme, Strukturen und Prozesse; hoffen, dass sich das gewünschte Verhalten der Mitarbeitenden daraus schon richtig entwickeln werde. Leider erschweren viele Organisationsformen es den Mitarbeitenden in bester Absicht eher, die möglichen Leistungen und Kundennutzen zu erbringen: Die „Stellenbeschreibung“ ist eingeführt, muss erstellt, also gepflegt und beachtet werden. Kennen Sie einen Kunden, der sich bei der Lösung seiner Probleme an Beschreibungen hält? Ein „Zielvereinbarungssystem“, mit dem ausschließlich Leistung eingeschätzt werden soll, verrät unausgesprochen vor allem, dass die Mitarbeitenden veranlasst und kontrolliert werden, ihre Arbeitszeit in die Erfüllung der Ziele und Zahlen zu investieren. „Personalauswahl“, insbesondere die Auswahl und auch Förderung von Führungskräften, ist zweifellos eine der wichtigsten Aufgaben des (Personal-) Managements. Mit kaum einer anderen Intervention lässt sich bei vergleichsweise geringem Aufwand so viel zum Unternehmenserfolg beitragen. Doch im betrieblichen Alltag wird fehlende diagnostische Fachkompetenz im Einstellungs- sowie Entwicklungsprozess häufig durch blinden Glauben in die eigene Menschenkenntnis ersetzt.

Wenn ein gewöhnlicher Reorganisationsprozess zum Fall für den Aufsichtsrat wird

Dazu ein exemplarischer Fall aus unserer Praxis als Personalberater: Der Vorstand eines mittelständischen Unternehmens will eine zukunftsgerichtete Verwaltungsstruktur finden, schiebt eine lehrbuchmäßige Projektorganisation an und lädt das Management ein, sich einzubringen. Die begleitende Unternehmensberatung sammelt über Monate fleißig Daten und präsentiert dann den Führungskräften, um wie viele Prozente sie den Benchmark verfehlen. Erfreulicherweise ist die passende Struktur schnell gefunden, denn die Beraterkollegen haben motivierende Folien aus einem früheren Projekt bereits dabei. Vieles von dem, was die Beteiligten bewegt, bleibt ungeklärt. In den Meetings wird

„In den Managementetagen trifft man noch dazu auf einen fatalen Mix aus Handlungsüberschuss und Reflexionsdefizit.“

Mutlosigkeit respektive „Mainstreaming“ durch eine Managementkultur der Vermeidung schafft mehr Probleme, als sie Lösungen ermöglicht. Aufrichtigkeit beziehungsweise Durchlässigkeit in Form von glaubwürdiger Führungskultur hingegen, geht die echten Herausforderungen an.

ritualisiert kommuniziert, die Positionierung findet außerhalb der Gesprächsrunden statt. Der Kommunikationsagenda fehlt das Wesentliche glaubwürdiger, echter Auseinandersetzung. Da die Widersprüche nicht geklärt werden, nehmen die Störungen in den folgenden Wochen zu. Der Vorstand schwankt zwischen geduldiger Moderation und einem Szenario der Trennung von einzelnen Führungskräften, scheut aber die unklaren Auswirkungen auf Aufsichtsrat und Kollegen. Die Reorganisation scheitert, weil sie nichts mit dem wirklichen Leben im Unternehmen zu tun hat. Der Aufsichtsrat bittet um einen Bericht...

Was Unternehmen als Organisation von Menschen grundsätzlich bedenken sollten

Wenn es zu solchem Schwur kommt, kneifen Konzernvertreter und Aufsichtsräte nicht selten; gerne mit Verweis aufs Arbeitsrecht. Dabei gäbe es gerade in kritischen Situationen mehr zu gewinnen als zu verlieren. Insbesondere, wenn Mitarbeiter unbequem werden, sollten die Personalverantwortlichen weder ewig klammern noch voreilig kündigen. Denn solche Konstellationen bieten allen Beteiligten die Chance, eine konsequentere Human Resources Strategie und Policy auch mit Leben zu füllen. Aber trotz aller Diskussionen – um selbstdenkende Mitarbeiter, flache Hierarchien und offene Kommunikations- respektive Fehlerkultur – goutieren nur wenige Unternehmen nonkonformes

Verhalten. Dabei werden doch Führungskräfte gebraucht, die Althergebrachtes hinterfragen, Missstände benennen, sich was trauen und neue Wege eröffnen. Gute transformierende Führung bedeutet zudem immer gute MENSCHENführung und verlangt weitaus mehr als gute Kennzahlen. Einen moderierenden „Kunsthändler“, der Mitarbeiter*innen individuell aufbauen, ermutigen und halten zu vermag. Zur Wahrheit des erklärten „War for Talents“ gehört nämlich auch, dass die Unternehmen von der Mehrzahl durchschnittlich performender Manager leben. Und die wollen genauso ernstgenommen, gefördert und gefordert werden.

„Mutige Führung beginnt dort, wo die meisten Führungsinstrumente aufhören: bei der inneren Einstellung.“

Wie transformationale Führung erfolgreich angegangen und umgesetzt werden kann

Die Umsetzung dieser Erkenntnisse in Unternehmen ist ein heikles Unterfangen, geht es doch ans Eingemachte, an die im Unternehmen gelebten Glaubenssätze und Selbstverständlichkeiten, Regelungen und Verhaltensweisen. Das Fundament dafür kann durch zwei simple Fragen in den Spiegel bereitet werden: 1. Welches persönliche Vorbild gibt die Unternehmensspitze ab? Die Unternehmensleitung muss einfach glaubwürdig sein, auch beim Thema Führung. Ist sie es nicht, wird es schwer mit mutiger Führung im Unternehmen. 2. Wie kommen Personalentscheidungen (und -nichtentscheidungen) zustande? Sie sind das ultimative Mittel der Führung einer Organisation und vertragen keine Kompromisse. Es braucht keine raffinierten Methoden, sondern Gewissenhaftigkeit und Sorgfalt bei der Entscheidung über jede Einstellung, Beförderung oder Versetzung. Sehr hilfreich in der Frage, wer für eine Aufgabe richtig erscheint, ist der Kompetenzansatz. Dieser Ansatz verlangt kein festes Profil von Fertigkeiten, sondern sichert die Identifikation und Entwicklung genau der Verhaltensweisen, die dem Einzelnen dann helfen, seine Aufgabe zu bewältigen. Derjenige, der eine Person mit einer Aufgabe betraut hat, trägt auch die Verantwortung für diese Entscheidung und ihre womöglich erforderliche Korrektur.

Wer für eine konsequentere Management- und Personalkultur entstehen muss

Die gute Nachricht lautet: Mutige Führung ist ganz einfach. Sie braucht keine aufwändigen Geldbudgets, pedantischen Aktionspläne, schicken Instrumente/ Tools oder generell Führungsgrundsätze, die allzu oft in Handbüchern und Broschüren stillgelegt werden. Aber auch die einfachen Dinge sind nicht immer ganz leicht. Wer mutige Führung plant, wird sie eher verfehlen. Wer sie indes zulässt, kann nachgerade Wunder erleben. Widerstände muss eine Organisation allerdings aushalten wollen. Nach unserer Erfahrung starten die meisten Veränderungsinitiativen in Organisationen auf der Strategie- oder Prozessebene. Mutige Führung hingegen wirkt sich auf die kulturelle Ebene aus, wo eindeutig die meiste Kraft für Veränderung liegt. Wirkliche Transformation kommt von innen; sie entwickelt sich vom Kleinen ins Große. Und mutige Führung beginnt dort, wo die meisten Führungsinstrumente aufhören: bei der inneren Einstellung. Mutige Führungskräfte verstehen: Nur wer sich selbst führen kann, kann andere führen. Sie erkennen die eigenen Bedürfnisse, Ängste und Grenzen. Aus dieser Authentizität heraus wissen sie, was sie brauchen, um Wirkung zu erzielen. So verstanden wird Führen zum individuell glaubwürdigen und echten Handeln, zur „Ermöglicungsarbeit“ für sich selbst, die Mitarbeitenden und die Organisation.

Dr. Helge E. Baas
(BAAS Leadership) und
Ludger Feldmann
(FMT International) sind – mit etablierten Partnern – darauf spezialisiert, in solchen Personalthemen adäquat zu unterstützen und bei heiklen Führungsfragen oder Folgekonflikten lösend zu moderieren. Als versierte Personal-/ Organisations-Berater, Coaches und Mediator überlassen sie das gerade keinen formalen Methoden-Settings! Ihr etwas anderer Ansatz ist, Führung sowie Performance dadurch zu stärken, dass sie mit den betreffenden Personen in relevanten Konstellationen zur rechten Zeit agieren; ggf. auch bei Rekrutierung, Entwicklung und Freistellung von Führungskräften.

Impressum

Herausgeber

Deloitte GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Rosenheimer Platz 4
81669 München

Journalistisches Konzept und Projektverantwortung

Dr. Antonia Steßl (V.i.S.d.P.)
Deloitte GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Rosenheimer Platz 4
81669 München

Gestaltung und Produktion

kl,ondike gmbh
Hauptstraße 45 b
82234 Weßling
www.klondike.de

Ihre Ansprechpartner

Christoph Schenk

Managing Partner Audit & Assurance

Tel: +49 (0)89 29036 8767

cschenk@deloitte.de

Claus Buhleier

Partner | Center of Corporate Governance

Tel: +49 (0)69 75695 6523

cbuhleier@deloitte.de

Deloitte.

Die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft („Deloitte“) als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen und ihre Rechtsberatungspraxis (Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH) nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder kontakt@deloitte.de widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 263.900 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.