

Corporate Governance *Forum*

Ausgabe 1/2016

Die perfekte Rotation

Seite 04

3x3 Insights zur EU-Auditreform

Detailanforderungen auf den Punkt gebracht.

Seite 10

Es geht nicht um Präsenz, sondern um Kompetenz

Wichtigste Neuerungen der EU-Auditreform für Aufsichtsräte.

Seite 14



Inhalt



Seite 04



Seite 10



Seite 14

04

Die perfekte Rotation

Unsere Deloitte Experten Christoph Schenk, Michael Niehues und Alexander Schemmel im Gespräch über die epochalen Veränderungen im Rahmen der EU-Auditreform.

10

3x3 Insights zur EU-Auditreform

Detailanforderungen auf den Punkt gebracht.

14

Es geht nicht um Präsenz, sondern um Kompetenz

Ein Interview mit Prof. Dr. Edgar Ernst, Präsident der DPR, über die wichtigsten Neuerungen der EU-Auditreform für Aufsichtsräte.

24

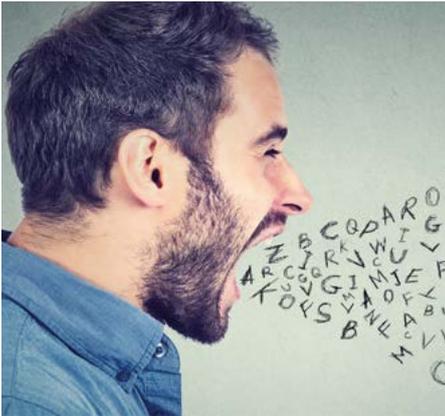
Den mentalen Rubikon überschreiten

Derek Pankratz und Michael A. Roberto über Fallstricke einer zu großen Entschlossenheit bei der Entscheidungsfindung und Lösungsstrategien.

30

Brainwash - Innovation beginnt im Kopf

Prof. Gerald Hüther über Leistungsdruck, innovative Führungskultur und die Entfaltung verborgener kreativer Potentiale in Unternehmen.



Seite 20



Seite 24



Seite 30

20

Langsamer denken, schneller ans Ziel

Wie die Verhaltenswissenschaft das Entscheidungsverhalten am Arbeitsplatz verbessern kann.

36

Keine Zeit für Arbeit

Kind oder Karriere – eine knifflige Frage, auf die Mate Tabula eine klare Antwort gefunden hat.

Sehr geehrte Leserinnen, sehr geehrte Leser,

herzlich willkommen zu einer neuen Ausgabe des Corporate Governance Forum, das wir Ihnen nach einer kurzen Erscheinungspause in frischem Gewand präsentieren. Der Look ist neu, unser Anspruch jedoch unverändert: Sie regelmäßig mit interessanten Neuigkeiten, Storys und Hintergründen rund um Corporate Governance aus erster Hand zu informieren. Dabei stehen Fachthemen ebenso im Fokus wie wissenschaftliche Erkenntnisse zur Unternehmensführung. Schließlich ist Corporate Governance eines jener Themen, die durch neue Erkenntnisse und Entscheidungen einem raschen Wandel unterworfen sind. Schnelle, präzise und verlässliche Informationen – das ist es, was unsere Kunden an Deloitte schätzen.

Zeitgleich mit dem Erscheinen dieser Ausgabe tritt am 17. Juni 2016 die EU-Auditreform in Kraft. Eine Veränderung, die für alle betroffenen Unternehmen enorme Auswirkungen haben wird. Alles dreht sich künftig um die Rotation – ein komplexes System, findet auch Prof. Dr. Edgar Ernst, Präsident der Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR). Im Rahmen unseres Themenschwerpunkts sprachen wir mit ihm über die Auswirkungen der Reform insbesondere für Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss (ab Seite 14).

Dass wir für das Cover dieser Ausgabe eine Pirouetten drehende Ballerina ausgewählt haben, symbolisiert die Herausforderungen dieser Reform: Für diese Bewegung ist der gesamte Körper gefragt, Technik und Kraft werden eingesetzt, entscheidend sind die Vorbereitung und dann die Konzentration im entscheidenden Moment, um schließlich eine perfekte Drehung zu meistern, die von außen betrachtet leicht und elegant wirkt.

Viel Freude und viele Erkenntnisse bei der Lektüre wünschen

Prof. Dr. Martin Plendl
CEO | Executive Board

Heiner Kompensans
Managing Partner | Audit Germany

Die perfekte Rotation

Unsere Deloitte Experten Christoph Schenk, Michael Niehues und Alexander Schemmel diskutieren über die neuen Anforderungen der EU-Auditreform und deren Konsequenzen sowie darüber, wie Unternehmen die perfekte Rotation gelingen kann.

Corporate Governance Forum: Herr Schenk, am 17. Juni tritt die lange verhandelte EU-Auditreform in Deutschland in Kraft. Was wird sich dadurch ändern?

Christoph Schenk: Die Reform verändert den deutschen und europäischen Prüfermarkt auf epochale Art und Weise. Und auch auf die prüfungspflichtigen Unternehmen kommen gravierende Veränderungen zu. Erstmals wird nun eine Zwangsrotation für Abschlussprüfer eingeführt.

Michael Niehues: Und das ist noch nicht alles. Die Reform formuliert darüber hinaus eine Verbotsliste der Nichtprüfungsleistungen, die auch die Aufsichtsräte vor ganz neue Herausforderungen stellt.

Welche Unternehmen sind von der Reform betroffen?

Michael Niehues: Alle Unternehmen, deren Wertpapiere auf einem regulierten Markt in der EU notiert sind. Um die Tragweite klarzumachen: Wenn ein Unternehmen etwa in Deutschland als GmbH & Co. firmiert, aber an der Luxembourg Stock Exchange eine Anleihe platziert, fällt auch dieses Unternehmen unter die Reform. Es sind also keineswegs nur die ganz großen Konzerne betroffen, sondern auch viele Mittelständler. Das vergisst man gerne.

Im Vorfeld rügten einige Ihrer Wettbewerber die negativen Auswirkungen, die eine solche Zwangsrotation mit sich bringt. Ihr CEO Martin Plendl spricht dagegen von einer Jahrhundertchance für Ihr Unternehmen. Warum?

Christoph Schenk: Schauen Sie sich nur den DAX 30 an. Da sind die Marktanteile über Jahrzehnte hinweg zementiert. Zwei der großen vier Gesellschaften haben praktisch sämtliche Prüfungsmandate untereinander aufgeteilt. Für die beiden kleineren der Big Four ist die Rotationspflicht deshalb in der Tat eine Jahrhundertchance. Deloitte ist weltweit in allen relevanten Märkten die Nummer 1 oder die Nummer 2. Lediglich in Deutschland sind wir von der Größe her im Moment nur die Nummer 4. Das dürfte sich durch die Reform jetzt ändern.

Das heißt, Sie hoffen ganz konkret auf wachsende Marktanteile für Ihr Unternehmen?

Christoph Schenk: Ich erwarte, dass es unter den Big Four in den nächsten Jahren zu einer Annäherung der Marktanteile kommen wird. Und dabei werden wir ganz sicher zu den Gewinnern zählen.





Wie viele der DAX-30-Unternehmen wollen Sie in den nächsten fünf Jahren gewinnen?

Christoph Schenk: Unser erklärtes Ziel ist es, in den nächsten fünf, sechs Jahren über alle Segmente im DAX einen Anteil von 20 Prozent zu erreichen.

Das wären also sechs Mandate im DAX 30.

Christoph Schenk: Richtig, aber wir wollen nicht übermütig werden. Wir versprechen nur, was wir am Ende auch liefern können. Der größte der Big Four bedient derzeit 17 Unternehmen im DAX. Da steht natürlich eine ge-

wisse Maschinerie dahinter, die Sie nicht innerhalb von nur zwei, drei Jahren aufbauen können. Wir wollen selektiv Unternehmen gewinnen, die von der Branche und auch von der Größe her zu uns passen. Dann können wir bei der zweiten Rotationswelle entsprechend selbstbewusst auftreten.

Wird die Reform den Margendruck in Ihrem Geschäft noch weiter erhöhen?

Christoph Schenk: Ich glaube, dass der Margendruck der vergangenen Jahre mittlerweile sein Ende gefunden hat und jetzt das Thema Qualität wieder verstärkt in den Fokus rücken wird. In der Vergangenheit hat unser Berufsstand häufig eine Mischkalkulation betrieben. Wir haben Prüfungsleistungen relativ preiswert angeboten in der begründeten Hoffnung, lukrative Beratungsaufträge zu erhalten. Das wird ab dem 17. Juni 2016 so nicht mehr der Fall sein. Die Grundlage für diese Mischkalkulation, die ich übrigens schon immer für falsch hielt, wird jetzt quasi per Gesetz aufgehoben, weil Prüfer- und Beratergeschäft künftig strikt voneinander getrennt sein werden. Damit sind auch die Wirtschaftsprüfer gezwungen, faire und transparente Stand-alone-Prüfungsgebühren zu kalkulieren.

Das heißt aber auch, dass Sie sich für bestimmte Branchen nun ein ganz neues Know-how aneignen müssen, oder?

Christoph Schenk: Wir haben bereits jetzt aufgrund unserer umfangreichen Beratungstätigkeit – gerade im DAX 30 – die Branchenexpertise im Haus. Das Know-how aus der Beratung ist gerade auch für die Gewinnung



von neuen Auditmandaten wichtig. Und gerade dieses vorhandene Know-how macht uns zur ersten Wahl für die Prüfung. Darüber hinaus investieren wir in dieser Richtung sehr gezielt. Ich persönlich sehe es als eine sehr positive Herausforderung, wenn ich mich auf neue Situationen, Branchen und Menschen einstellen muss. Das belebt und erweitert den Horizont. Ein Wirtschaftsprüfer, der 30 Jahre lang in einer Branche oder bei einem Unternehmen prüft, hat ganz bestimmt nicht den Erfahrungshorizont, den jemand mitbringt, der schon mal in verschiedenen Branchen und Ländern geprüft hat.

Kernziel der Reform ist es, die Prüfungsqualität insgesamt zu verbessern. Wird dieses Ziel durch die neuen Regelungen erreicht?

Alexander Schemmel: Aus haftungsrechtlicher Perspektive stellt die konsequente Umsetzung der Reform eine Verbesserung dar. Die Reform wertet die Wirtschaftsprüferleistung insgesamt auf. Manche mögen beklagen, dass damit eine Überregulierung verbunden sei. Ich bin dagegen der Auffassung, dass jede Konkretisierung und jedes Setzen eines gewissen Handlungsrahmens für die Aufsichtsräte und deren Pflichten ein Fortschritt ist und notwendige Rechtssicherheit schafft.

Und wie schätzen Sie die Reform in strafrechtlicher Hinsicht ein?

Alexander Schemmel: Einige Verhaltensweisen unterliegen nun tatsächlich einer strafrechtlichen Bewertung. Die Aufsichtsräte müssen künftig sehr genau darauf achten, dass es keinen Interessenkonflikt zwischen Beratungs- und Prüfungsleistungen gibt. Ich denke sogar, dass hier ein neues Berufsfeld für Rechtsanwälte entstehen wird, die diesen Prozess begleiten müssen, weil die Aufsichtsräte möglicherweise unsicher sind und sich fragen, ob sie in dieser für sie äußerst schwierigen Situation wirklich alles richtig machen. Aber viel entscheidender als das mögliche Strafmaß – wir sprechen hier schließlich „nur“ von Freiheitsstrafen von maximal einem Jahr – ist das Bewusstsein, das dadurch geschaffen wird. Alle Beteiligten müssen künftig noch sehr viel genauer hinschauen, ob wirklich alles im Sinne der neuen Gesetzgebung läuft.

Eine Reform sollte ja eigentlich der Vereinfachung dienen. In diesem Fall scheint die Komplexität aber eher zuzunehmen. Täuscht der Eindruck?

Michael Niehues: Keineswegs. Nehmen Sie nur mal die Regelung, dass Banken und Versicherungen ihren Prüfer nach zehn Jahren zwingend wechseln müssen, während alle anderen Unternehmen in Deutschland die Möglichkeit haben, über ein Ausschreibungsver-

fahren die Periode noch mal um weitere zehn Jahre zu verlängern. Einem Konzern, der nebenbei auch noch eine Bank betreibt – und das ist hierzulande quasi jeder Automobilhersteller –, kann man eigentlich nur raten, seine Prüfer nach zehn Jahren insgesamt auszuwechseln. Denn es macht einfach keinen Sinn, diese Bank separat zu prüfen. Wir werden erleben, dass manche Unternehmen bald gar keinen Wirtschaftsprüfer mehr für sich finden, weil sämtliche infrage kommenden Gesellschaften aufgrund unterschiedlicher Rotationszyklen innerhalb der EU und der Erbringung spezieller, mit der Prüfung unvereinbarer Nichtprüfungsleistungen irgendwo conflicted sind. Das wird ein Wahnsinn. Das zentrale Problem ist die mangelnde Konnektivität in den einzelnen nationalen Umsetzungen der Reform.

Sehen Sie Chancen auf eine Harmonisierung?

Michael Niehues: In fünf Jahren werden wir Harmonisierungsbestrebungen auf europäischer Ebene sehen, nämlich dann – das ist meine Prognose –, wenn das erste große Finanzinstitut nicht mehr in der Lage sein wird, überhaupt noch einen Prüfer zu finden. Anders als in den USA wird es in Europa keine pragmatischen Lösungen geben, wenn man zuvor unzulässige Beratungsleistungen erbracht hat. Es ist schwer vorstellbar, dass die Kommission dann sagt: In Ordnung, ihr findet halt gerade keinen Wirtschaftsprüfer. Dann drücken wir mal ein Auge zu und ihr beendet jetzt mal ganz schnell die verbotenen Beratungsleistungen und lasst euch von ihm prüfen.

Also ist zu erwarten, dass die Reform in ein paar Jahren schon wieder reformiert werden muss?

Alexander Schemmel: Ähnlich wie bei der Steuerharmonisierung wird man sich auf einheitliche Zyklen und Regelungen für die Konzerne verständigen müssen. Wir leben nun mal in einer globalisierten Welt und die erzwingt perspektivisch weltweit ähnliche Regeln.

Michael Niehues: Manche Länder sind wirklich so verrückt und wollen bei Banken sogar Zyklen von fünf oder gar nur drei Jahren durchsetzen. Solch kurze Zyklen sind schädlich und auch nicht machbar. Wenn wir so eine große Prüfung übernehmen, gehen wir mit enormem Investitionsaufwand hinein. Auch die Transaktions- und Koordinationskosten aufseiten der geprüften Unternehmen sind, bis die Zusammenarbeit mit dem Prüfer funktioniert, sehr hoch. Die kriegen Sie so schnell nicht wieder raus.



Christoph B. Schenk
Managing Partner | Audit Corporates
Deloitte GmbH



Michael Niehues
Partner | Risk & Reputation
Deloitte GmbH



Alexander Schemmel
Partner
Deloitte Legal
Rechtsanwalts-gesellschaft mbH

Haben kleinere Prüfungsgesellschaften jenseits der Big Four dann überhaupt eine Chance?

Alexander Schemmel: Sie haben eine qualitative und eine quantitative Herausforderung, wenn Sie als Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ein global operierendes Unternehmen prüfen wollen. Quantitativ in der Hinsicht, dass Sie auf den relevanten Märkten dieser Welt Prüferkollegen bereitstellen müssen. Und qualitativ, weil Sie die immer komplexeren IFRS-Regeln, die International Financial Reporting Standards, auch verstehen müssen. Stellen Sie sich ein Unternehmen vor, das in 50 oder gar 120 Staaten dieser Erde operativ tätig ist. Diese Komplexität können Sie nicht bewältigen, wenn Sie nicht eine gewisse kritische Größe und entsprechende Erfahrung haben.

Was müssen die Unternehmen jetzt tun, um sich auf die neue Situation vorzubereiten?

Michael Niehues: Die Awareness für die Komplexität ist bei den meisten Unternehmen noch gar nicht vorhanden, insbesondere was die Nichtprüfungsleistungen anbelangt. Es gibt ja bestimmte Leistungen, die hauptsächlich von den großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften angeboten werden, zum Beispiel IT-Systemimplementierungen, die ins Rechnungswesen greifen. Solche Leistungen dürfen Sie künftig nicht mehr anbieten, wenn Sie sich um ein Prüfungsmandat bewerben wollen. Und zwar schon ein Jahr bevor Sie dieses Prüfungsmandat überhaupt übernehmen können. Vorstand und Aufsichtsrat müssen

sich daher künftig sehr genau überlegen, wer ihre Key-Anbieter im Nichtprüfungsbereich bleiben sollen. Man kann den Unternehmen nur empfehlen, sich mindestens zwei, wenn nicht sogar drei Jahre zuvor mit dem Thema Prüfungsausschreibung zu beschäftigen.

Haben wir das richtig verstanden, Sie müssen bestimmte Leistungen bereits ein Jahr zuvor kündigen, um einen potentiellen neuen Auftraggeber als Prüfungskunden zu gewinnen? Das klingt nicht wirklich nach einer Vereinfachung.

Christoph Schenk: Ist es leider auch nicht. Nicht für uns Prüfungsgesellschaften und auch nicht für die betroffenen Unternehmen. Ich gebe Ihnen mal ein Beispiel: Ein DAX-Unternehmen muss seinen Wirtschaftsprüfer wechseln. Dann gibt es also nur noch drei andere der Big Four, die von der Größe her und vom inhaltlichen Know-how in Betracht kommen. Aber jetzt steckt eine dieser Gesellschaften so tief im Beratungsgeschäft drin, dass sie automatisch ausscheidet. Dann haben Sie als Aufsichtsrat oder als Prüfungsausschuss dieses DAX-Unternehmens also nur noch zwei Kandidaten, die für Sie überhaupt in Betracht kommen.

Das erfordert eine enorme Weitsicht.

Michael Niehues: Absolut. Und genau diese Erkenntnis müssen wir noch in viele Unternehmen tragen. Der Aufsichtsrat muss ja auch ein transparentes Ausschreibungsverfahren sicherstellen. Die DAX-30-Unternehmen werden das relativ schnell in den Griff bekom-



men. Sorgen machen mir die kleineren börsennotierten Unternehmen. Wie realistisch ist es, dass sich die Aufsichtsgremien so lange vorher mit ihren Dienstleistern in Sachen Prüfung und Beratung näher beschäftigen? Bisher musste sich der Prüfungsausschuss ja gar nicht mit seinen IT-Dienstleistern befassen.

Sind die Aufsichtsräte kleinerer Unternehmen überhaupt in der Lage, diesen komplexen Ansprüchen gerecht zu werden?

Michael Niehues: Bei den häufig nebenamtlich besetzten Aufsichtsräten in den unteren Segmenten ist sicherlich ein Berater angezeigt, der den richtigen Weg vorgibt. Deloitte wird seinen Mandaten in dieser Beziehung von Beginn an zur Seite stehen und den Aufsichtsräten aufzeigen, wie der Ausschreibungsprozess künftig läuft und worauf sie zu achten haben.

Alexander Schemmel: Dieser Mehraufwand ist natürlich auch, zumindest in der Implementierungsphase, mit Kosten verbunden.

Wohl nicht nur in finanzieller Hinsicht. Was passiert, wenn der Aufsichtsrat Fehler macht?

Alexander Schemmel: Es gibt, wie gesagt, verschiedene straf- und bußgeldbewehrte Handlungen. Dass eine Missachtung der Vorgaben jetzt allerdings mit Freiheitsstrafe bedroht ist, das wird natürlich entsprechende Beachtung finden. Die Aufsichtsräte werden sicherlich durch Präzedenzfälle beeindruckt sein.

Michael Niehues: Also ich glaube, wir werden die ersten Knaller im europäischen Ausland erleben, weil die deutsche Umsetzung im Vergleich die wohl mildeste ist.



Die Autoren

Christoph B. Schenk, Managing Partner, Audit Corporates, Deloitte GmbH

Herr Schenk ist seit vielen Jahren global verantwortlicher Wirtschaftsprüfer für börsennotierte Unternehmen im In- und Ausland. Den beruflichen Schwerpunkt von Herrn Schenk bilden Konzernabschlussprüfungen von im DAX 30 gelisteten Unternehmen. Er hat zudem umfangreiche praktische Erfahrungen im Transaktionsgeschäft sowie bei Corporate-Governance-, Risk- und Compliance-Fragestellungen aller Art.

Michael Niehues, Partner, Risk & Reputation, Deloitte GmbH

Herr Niehues leitet seit 2010 das interne Risikomanagement von Deloitte. Zu seinen Aufgaben gehört außerdem die

Befassung mit der Regulierung des Prüferberufs und deren Auswirkungen auf die Corporate Governance der Unternehmen. Der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater ist seit 1989 bei Deloitte.

Alexander Schemmel, Partner Deloitte Legal, Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Herr Schemmel wurde in 2001 als Rechtsanwalt zugelassen und verantwortet bei Deloitte Legal den Bereich „Regulatory Affairs, Investigations & Business Integrity“.

Er vertritt und berät deutsche und internationale Unternehmen (auch gegenüber den internationalen Regulatoren) bei internen Untersuchungen sowie bei sämtlichen öffentlichen, behördlichen und gesellschaftsrechtlichen Compliance-Fragen.

3x3 Insights zur EU-Auditreform

Die EU-Auditreform enthält neben den generellen Anforderungen, wie etwa zur Rotationspflicht und zur Erbringung von erlaubten Nichtprüfungsleistungen, einige Detailanforderungen, die an dieser Stelle hervorgehoben werden sollen.

Haben Sie sich beispielsweise schon folgende Fragen gestellt:

Auswirkung auf die Rotation

1.

Was bedeutet es, mehrere EU-PIEs (Public Interest Entities) in einem Konzern zu haben?

Durch die unterschiedliche Ausübung von Wahlrechten zu den Rotationsregeln mit verschiedenen Höchstlaufzeiten und Verlängerungsoptionen in den einzelnen EU-Mitgliedstaaten ist es möglich, dass nicht alle PIEs innerhalb eines Konzerns zum selben Zeitpunkt ihren Abschlussprüfer wechseln müssen. Hierfür ist ein entsprechendes konzernweites Informationsmanagementsystem erforderlich.

2.

Was ist bei einer EU-Muttergesellschaft einer EU-PIE zu beachten?

Verfügt etwa eine deutsche Muttergesellschaft, die selbst keine PIE ist, über ein Tochterunternehmen, das beispielsweise in Italien eine PIE ist, dann muss auch das deutsche Unternehmen bestimmten Anforderungen der EU-Auditreform für PIEs nachkommen (Upstream-Wirkung der Anforderungen). Es gelten dabei die PIE-Regeln für Nichtprüfungsleistungen gemäß der Ausgestaltung des Sitzstaates des EU-Mutterunternehmens (hier: Deutschland).

3.

Beinhaltet die Konzernstruktur Banken oder Versicherungsunternehmen?

Bei Banken und Versicherungsunternehmen gibt es keine Verlängerungsmöglichkeiten bei der Rotationspflicht. Während andere PIEs durch eine Ausschreibung oder eine Joint-Audit-Lösung ihren Abschlussprüfer länger beauftragen können, müssen Banken und Versicherungsunternehmen ihren Abschlussprüfer nach zehn Jahren verpflichtend wechseln. Dies kann zu der Überlegung führen, für den gesamten Konzern die Verlängerungsoption nicht in Anspruch zu nehmen und bereits nach zehn Jahren den Abschlussprüferwechsel für den Gesamtkonzern vorzunehmen.



Wissenswertes zu den Nichtprüfungsleistungen

4.

Welche Auswirkungen hat das 70%-Cap?

Die erbrachten zulässigen Nichtprüfungsleistungen durch den gesetzlichen Abschlussprüfer bei der PIE (und deren Mutterunternehmen und beherrschten Tochterunternehmen) dürfen nur noch 70 Prozent des durchschnittlichen Honorars für Abschlussprüfungen der letzten drei vorangegangenen Geschäftsjahre betragen. Davon ausgenommen ist das Netzwerk des Abschlussprüfers.

5.

Wer hat für die Einhaltung des 70%-Caps zu sorgen?

Es ist die Aufgabe des Prüfungsausschusses, die Einhaltung des 70%-Caps für erlaubte Nichtprüfungsleistungen durch den Abschlussprüfer zu überwachen. Neben klaren Richtlinien zum Genehmigungsprozess ist hierfür insbesondere ein leistungsstarkes Informationsmanagementsystem mit klaren Definitionen, Zuordnungen und Dokumentationsregeln für alle erbrachten Dienstleistungen innerhalb des Konzerns notwendig.

6.

Ab wann ist das Cap anzuwenden?

Das Cap berechnet sich ab dem Inkrafttreten des Gesetzes am 17. Juni 2016 und gilt erstmals nach Ablauf von drei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren ab dem vierten Jahr – somit erstmals ab dem Geschäftsjahr 2020 – das heißt, es erfolgt keine retrospektive Anwendung.



Frühzeitig zu beachten

7.

Wie kann man sich optimal vorbereiten?

Wer den Auswahlprozess früh startet, kann die Unabhängigkeit aller potentiellen Prüfer sicherstellen und ohne Zeitdruck die bestmögliche Wahl treffen. Kein Aufsichtsrat möchte sich vorwerfen lassen, er habe nicht alle relevanten Bewerber einladen können, weil die verschärften Unabhängigkeitsregeln im Vorfeld nicht beachtet wurden.



8.

Wer sind die Adressaten der Ausschreibung?

Laut Verordnung muss eine diskriminierungsfreie Aufforderung zur Angebotsunterbreitung erfolgen. Dabei müssen die Regelungen zur Mandatshöchstlaufzeit inklusive der vierjährigen Cooling-off-Regelung beachtet werden sowie der Nichtabschluss von Abschlussprüfern, die das 15-Prozent-Kriterium bezüglich der PIE-Gesamthonorare nicht überschreiten. Für jeden potentiellen Abschlussprüfer sollte die Möglichkeit gegeben sein, über die Ausschreibung informiert zu werden, etwa über Mitteilungen im Bundesanzeiger.

9.

Was sollte bei der Entscheidungsfindung zur Auswahl des Abschlussprüfers noch beachtet werden?

Neben fundierter Prüfungskompetenz, einem strukturierten Prüfungsvorgehen und einem angemessenen Prüfungshonorar etc. – und vor allem dem glaubhaften Nachweis, die notwendige Qualität erbringen zu können – wird auch empfohlen, auf die sogenannten „weichen Faktoren“ zu achten. Auftreten, Persönlichkeit und Kompetenz im Rahmen der Präsentation und während des gesamten Ausschreibungsprozesses können ebenso Rückschlüsse darauf zulassen, ob die „Chemie stimmt“, wie der Eindruck des Teamgeistes, der Motivation und der Leidenschaft für die Tätigkeit.

„Es geht nicht um Präsenz, sondern um Kompetenz.“

Die Auditreform der EU stellt Unternehmen und Wirtschaftsprüfer vor große Herausforderungen. Prof. Dr. Edgar Ernst, Präsident der Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung, über die wichtigsten Neuerungen, seine Arbeit und die Frage, wie unabhängig Aufsichtsräte sind, die ein paar Hunderttausend Euro verdienen.

Corporate Governance Forum: Der legendäre Chef der Deutschen Bank Herman-Josef Abs hat uns den bitterbösen Satz hinterlassen: „Die Hundehütte ist für den Hund und der Aufsichtsrat für die Katze.“ Mit der Auditreform sieht es jetzt so aus, als wolle der Gesetzgeber aus der Katze einen richtig scharfen Wachhund machen. Wird er zubeißen?

Prof. Dr. Edgar Ernst: Die Zeiten von Herrn Abs sind ja schon eine ganze Weile her. Seitdem hat sich die Arbeit der Aufsichtsräte stark professionalisiert. Und auch die regulatorischen und gesetzlichen Anforderungen sind deutlich gestiegen. Dort, wo ich selbst im Prüfungsausschuss sitze, ist es für mich selbstverständlich, dass man seinen Wirtschaftsprüfer nicht nur fünf- oder sechsmal im Jahr sieht, sondern kontinuierlich miteinander kommuniziert. Insofern stellt uns die Reform jetzt nicht vor völlig neue Tatsachen.

Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Neuerungen?

Prof. Dr. Edgar Ernst: Zunächst einmal

natürlich die Zwangsrotation. Das ist ein Thema, das den Markt in Bewegung bringen wird und für den Prüfungsausschuss schon hinreichend kompliziert ist. Er muss künftig dafür sorgen, dass der Ausschreibungsprozess sehr transparent dokumentiert wird, allein schon gegenüber der APAS, der neuen Aufsichtsbehörde beim Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle. Das zweite Thema betrifft die Nichtprüfungsleistungen. Die standen auch früher schon im Fokus der Aufsichtsräte, aber sie müssen diesen Prozess jetzt erstmals aktiv steuern. Sie müssen also entscheiden, was der Abschlussprüfer im Einzelfall darf und was nicht. Dazu braucht es ganz klare Regeln, ab wann ein Auftrag durch den Prüfungsausschuss genehmigt werden muss.

Sind die Prüfungsausschüsse personell so aufgestellt, um diesen Mehraufwand bewältigen zu können?

Prof. Dr. Edgar Ernst: In aller Regel ja. Wenn wir von großen oder mittelgroßen Unternehmen sprechen, halte ich es allerdings für falsch, dass im Prüfungsaus-

„Der Prüfungsausschuss muss künftig dafür Sorge tragen, dass der Ausschreibungsprozess sehr transparent dokumentiert wird.“



„Aufsichtsräte sollten nicht nur aus Leuten bestehen, die etwas von Rechnungslegung verstehen.“

schuss nur ein Financial Expert sitzen muss. Das ist zu wenig, wenn in diesem Gremium eine echte Diskussion zustande kommen soll. Dafür braucht es ein entsprechendes Know-how und eben mehr als nur einen Finanzexperten, auch wenn ich der Meinung bin, dass der Aufsichtsrat insgesamt nicht nur aus Leuten bestehen sollte, die etwas von Rechnungslegung verstehen. Ebenso wichtig sind Branchenexpertise oder IT-Verständnis. Erst die gesunde Mischung macht den Aufsichtsrat zu einem gut funktionierenden Gremium. Es geht ja nicht um Präsenz, sondern um Kompetenz.

Neu ist auch der erweiterte Bestätigungsvermerk. Ein Fortschritt?

Prof. Dr. Edgar Ernst: Gegenüber der bisher üblichen Boilerplate-Formulierung, entschuldigen Sie den Ausdruck ...

Schon gut, ist ja so.

Prof. Dr. Edgar Ernst: ... also gegenüber der bisher üblichen Praxis auf jeden Fall. Künftig muss der Wirtschaftsprüfer die von ihm als besonders wichtig erachteten Prü-

fungssachverhalte, also die sogenannten Key Audit Matters, in seinem Bestätigungsvermerk ausführlich und individuell darstellen. Damit werden bisher nur im Unternehmen bekannte Informationen der Allgemeinheit zugänglich gemacht. Insofern stellt das erweiterte Testat für die Anteilseigner einen Mehrwert dar, der im besten Fall das öffentliche Vertrauen in die geprüften Abschlüsse stärkt. Im Übrigen ist diese Regelung für die EU insgesamt nicht ganz neu. In Großbritannien ist der neue Bestätigungsvermerk schon länger vorgeschrieben.

Sind einzelne Mitgliedstaaten auf die Reform besser vorbereitet als andere?

Prof. Dr. Edgar Ernst: Das kann man so pauschal nicht sagen. In Deutschland kennen wir als ein ganz wichtiges Dokument ja zum Beispiel den Prüfungsbericht. Der ist für uns nichts Neues, aber für die lieben Kollegen aus den anderen Ländern schon. Deshalb ist jetzt auch kein Land vorne weg und die anderen laufen hinterher. Man hat EU-weit aus allen Ländern einfach jene

Dinge in der Reform verpackt, die man für sinnvoll erachtete.

Also eine Art Best-of-Album der Eurovision?

Prof. Dr. Edgar Ernst: (lacht) So könnte man es nennen. Wobei sich in Einzelfällen darüber streiten lässt, ob wirklich alles „best of“ ist.

Die künftig verbotenen Nichtprüfungsleistungen sind auf einer sogenannten Blacklist zusammengefasst. Da heißt es etwa: „Steuerberatungsleistungen sind unzulässig, wenn sie sich unmittelbar und nicht nur unwesentlich auf den zu prüfenden Jahresabschluss auswirken.“ Was heißt in der Praxis denn nun „nicht nur unwesentlich“?

Prof. Dr. Edgar Ernst: Da gibt es keine klare Definition, das ist ja das Dilemma. Stellen Sie sich mal vor, einer würde eine Dissertation oder Habilitation über das Thema schreiben und eine irgendwie geartete Formel für dieses Problem entwickeln. Ich glaube, das wird in der Praxis so nicht funktionieren. Deshalb werden die Unternehmen im Zweifelsfall, ob etwas gerade noch machbar ist oder nicht, einfach Nein sagen. Sie werden also eher auf eine Dienstleistung verzichten, als damit irgendetwas zu riskieren. So sind sie zumindest auf der sicheren Seite.

Führt das am Markt zu einer noch schärferen Trennung der Anbieter von Prüfungs- und Nichtprüfungsleistungen?

Prof. Dr. Edgar Ernst: Die Unternehmen werden künftig sicherlich auf mehrere Gesellschaften setzen, frei nach dem Motto: „Die einen machen jenes, die anderen das andere.“ Aber die Unternehmen haben ja auch schon in der Vergangenheit nicht alles in eine Hand gelegt, was im Übrigen auch gar nicht schlecht ist.

Letztlich geht es bei diesen Fragen immer um das Thema Unabhängigkeit. Das haben wir aus dem Fall Enron gelernt. Aber wo liegt der Interessenkonflikt, wenn ein Wirtschaftsprüfer neben seinen Prüfungsleistungen beispielsweise auch noch die Buchhaltung und die Lohn- und Gehaltsabrechnung für ein Unternehmen erledigt?

Prof. Dr. Edgar Ernst: Bevor ich Ihre Frage beantworte, erlauben Sie mir kurz ein paar



Worte zu Enron. Dieser Fall war schließlich das auslösende Moment für diese ganzen neuen Gesetze. Aber dieser Fall ist eben auch alles andere als typisch gewesen. Das öffentliche Misstrauen, das seitdem herrscht, ist meiner Ansicht nach nicht berechtigt. Unternehmen und Wirtschaftsprüfer müssen ja vernünftig zusammenarbeiten können. Ich denke, beide Seiten hatten auch schon in der Vergangenheit genügend Rückgrat, um zu entscheiden, was geht und was nicht. Aber nun zu Ihrer Frage. Warum normale Beratungsleistungen ab einer bestimmten Grenze verboten sein sollen, müssen Sie den Gesetzgeber fragen. Denn der Abschlussprüfer verfügt natürlich über ein enormes Know-how, das die Unternehmen gerne auch für andere Themen nutzen. Es geht hier weniger um den Inhalt als vielmehr um die Dimension. Wenn der Abschlussprüfer ein Riesengeschäft mit solchen Beratungsleistungen macht, soll eben keine wirtschaftliche Abhängigkeit entstehen, die ihn bei bilanziellen Themen ein Auge zudrücken lässt. Deshalb sind sämtliche Nichtprüfungsleistungen der Höhe nach auf 70 Prozent des

durchschnittlichen Prüfungshonorars der letzten drei Jahre beschränkt worden.

Das klingt nach einer praktikablen Lösung. Ist sie auch realistisch?

Prof. Dr. Edgar Ernst: Einfach wird es nicht. Bei den großen internationalen Unternehmen ist das Problem vor allem ein technisches. Der Accounting-Verantwortliche muss in der Lage sein, von allen möglichen Tochtergesellschaften die relevanten Informationen zu bekommen, nicht nur aus Hamburg oder München, sondern auch von der großen Tochtergesellschaft in Neu-Delhi oder Seoul. Das hört sich simpel an, wird aber alles andere als trivial. Der Accounting-Chef kann nur hoffen, dass ihm alles gemeldet wird. Das wird noch ein Riesenthema.

Sie sprechen in der Zukunft. Aber die Regel gilt ab sofort.

Prof. Dr. Edgar Ernst: Sie sagen es. Aber ich sehe nicht, dass die dafür notwendigen Informationssysteme schon überall implementiert wären. Auf Knopfdruck wird das nicht funktionieren.



„Wenn der Abschlussprüfer ein Riesengeschäft mit Beratungsleistungen macht, soll eben keine wirtschaftliche Abhängigkeit entstehen, die ihn bei bilanziellen Themen ein Auge zudrücken lässt.“

Die einzelnen Mitgliedstaaten haben das Recht, die beschlossenen Regelungen unterschiedlich auszulegen. Sie können hier und dort ein bisschen verschärfen oder entschärfen, so, wie sie es für notwendig erachten. Wird es für die Unternehmen dadurch einfacher?

Prof. Dr. Edgar Ernst: Im Gegenteil. Es wird ein Flickenteppich in Europa entstehen, mit unterschiedlichen Rotationszeiten und verbotenen oder erlaubten Nichtprüfungsleistungen. Wie soll sich ein international tätiges Unternehmen da vernünftig verhalten? Natürlich wäre es das einfachste, immer der jeweils schärfsten Regel zu folgen, um überall denselben Prüfer an Bord zu haben. Aber als Empfehlung will ich das hier lieber nicht aussprechen. Nur mal angenommen, Malta hätte künftig kürzere Rotationspflichten als wir. Sollen sich unsere DAX-Konzerne dann nach Malta richten? Die Reform gilt ab sofort, aber ihre mittel- und langfristigen Implikationen sind noch längst nicht überall auf den Radarschirmen.

Die DPR selbst hat als eine Art Bilanzpolizei seit ihrer Gründung im Jahr

2005 weit mehr als 1.000 Unternehmensabschlüsse geprüft. Nach ihrer jüngsten Statistik sind noch immer 13 Prozent fehlerhaft, also mehr als jeder zehnte Abschluss. Handelt es sich dabei um Fehler, für die der Aufsichtsrat im Sinne der Auditreform künftig mit Bußgeldern bestraft werden könnte?

Prof. Dr. Edgar Ernst: Nein, da geht es um ganz andere Themen, etwa um eine unzureichende Risiko- und Prognoseberichterstattung oder um Schwierigkeiten bei der Anwendung anspruchsvoller IFRS-Rechnungslegungsnormen wie des Goodwill Impairment Test. Als wir 2005 mit unserer Arbeit begonnen haben, waren noch 25 Prozent der Abschlüsse fehlerhaft. Wir sprechen hier also über einen sehr substanziellen Rückgang der Fehlerquote. Wir haben damit letztlich einen Beitrag zur Qualitätsverbesserung des Financial Reporting geleistet. Und genau das ist auch unser Ziel. Also eine präventive Wirkung zu entfalten, die in den Gremien auch ausführlich diskutiert wird, wenn sich die Mitglieder in ihren Sitzungen die Frage stellen, ob dieses oder jenes auch wirklich

DPR-sicher ist. Aber Sie dürfen nicht vergessen, wir sprechen hier von 160 Indexunternehmen, die wir prüfen. Jetzt, im Zuge der Auditreform, sind wir mit einer Grundgesamtheit von 750 Unternehmen konfrontiert, also mit rund 600, die deutlich kleiner sind, aber alle Anforderungen, die wir hier diskutieren, erfüllen müssen. Ein großer Konzern kann sich eine Grundsatz-Abteilung leisten, die sich den ganzen Tag lang mit nichts anderem beschäftigt. Aber was ist mit einem börsennotierten Unternehmen, das vielleicht 100 Millionen Euro Umsatz macht? Das kann künftig ja nicht nur Accounting-Experten beschäftigen. Wobei die Fehlerquote bei den kleineren und mittleren Unternehmen meiner Beobachtung nach in den vergangenen Jahren ebenfalls deutlich zurückgegangen ist.

Apropos Fehlerquote. Die Zwangsrotation, fürchten manche Ihrer Kollegen in den Prüfungsausschüssen, werde die Fehlerquote künftig wieder nach oben treiben. Stimmen Sie dem zu?

Prof. Dr. Edgar Ernst: Sie meinen den berühmten Sprung ins kalte Wasser. Ich lasse jetzt mal die Spezialthemen wie Cooling-in-Phasen außen vor. Für die Transition ist einfach nur wichtig, dass man vernünftig plant und alle Hürden rechtzeitig nimmt. Der neue Wirtschaftsprüfer kann sich heutzutage beim alten schlau machen. Was waren dessen Schwerpunktthemen? Worum hat der sich in der Hauptsache gekümmert? Diesen Übergangsprozess muss man einfach nur professionell gestalten. Aber das läuft im alltäglichen Betrieb doch nicht anders. Früher war Frau Müller verantwortlich, jetzt ist Herr Meier dran. Es

gibt die Möglichkeit, dem alten Prüfer über die Schulter zu schauen, Shadowing nennen wir das. Und es gibt auch die Möglichkeit, die Arbeitspapiere des Vorgängers einzusehen, ein Working Paper Review. Nein, ich glaube nicht, dass die Zwangsrotation die Qualität der Abschlüsse verschlechtern wird. Es gab ja auch schon früher einen Wechsel der Wirtschaftsprüfer und die betroffenen Unternehmen sind deshalb nicht zusammengebrochen. Der Informationsaustausch innerhalb der Branche ist heute ein qualitativ ganz anderer, als er es noch vor 20 oder 30 Jahren war.

Damit wären wir fast schon wieder in der Zeit von Herrn Abs, als Manager zum Teil 30 Aufsichtsratsmandate innehatten. Und auch heute noch bekleiden manche von ihnen fünf oder sechs Mandate. Ist eine solche Ämterhäufung mit den steigenden Anforderungen an die Kontrolleure noch vereinbar?

Prof. Dr. Edgar Ernst: Auch das lässt sich nicht pauschal beantworten. Ich kenne Multi-Aufsichtsräte, die ihre Aufgaben exzellent bewältigen. Und es gibt Leute, die schon mit zwei Posten überfordert sind. Jede Zahl in dieser Hinsicht ist falsch. Wenn Sie vier DAX-Konzerne als Aufsichtsrat professionell kontrollieren wollen, ist das vielleicht etwas zu viel. Aber wenn es sich um die Müller, Meier, Lehmann AG handelt, können Sie vielleicht auch doppelt so viele Mandate ausüben. Was ich damit sagen will: Es kommt auf jeweilige Aufgabe an und den Menschen, der sie erfüllen soll.

Es gibt Aufsichtsratsvorsitzende in Deutschland, die mit 800.000 Euro honoriert werden, andere mit immerhin 400.000 Euro. Eine ketzerische Frage: Wie unabhängig ist so ein Aufsichtsratschef, der 800.000 Euro verdient?

Prof. Dr. Edgar Ernst: Völlig unabhängig.

Das müssen Sie uns näher erklären.

Prof. Dr. Edgar Ernst: Nochmals, diese Leute sind völlig unabhängig. Ein Aufsichtsratsvorsitzender im DAX verdient im Schnitt vielleicht 200.000 Euro. Natürlich können Sie sagen, auch das ist noch ziemlich viel Geld. Aber wir sprechen hier nicht von Leuten, die davon wirtschaftlich abhängig wären. Die könnten ihre Zeit genauso gut damit verbringen, ihr Handicap auf dem Golfplatz zu verbessern. Außerdem müssen wir bei dieser Diskussion den Inhalt der Aufgabe im Auge behalten. Ein Consultant

„Der Aufsichtsrat trägt die Verantwortung für das Unternehmen und wir müssen uns fragen, was diese Arbeit wirklich wert ist.“

von McKinsey & Co. ruft einen bestimmten Tagessatz auf, wenn er ein Unternehmen strategisch berät. Er trägt dabei keine wirkliche Verantwortung für das Unternehmen und seine Mitarbeiter. Trotzdem sagt jeder, sein Honorar gehe in Ordnung. Der Aufsichtsratschef hingegen ist derjenige, der die Verantwortung im Endeffekt tragen muss. Kurz gesagt: Ich finde diese Diskussion in Deutschland etwas merkwürdig. Wir müssen uns fragen, was diese Aufsichtsratsarbeit wirklich wert ist. Das ist die entscheidende Frage.

Eine andere entscheidende Frage lautet, wie der Aufsichtsrat besetzt sein sollte. Der Gesetzgeber verlangt von den Mitgliedern explizit keine praktischen Erfahrungen im Geschäftsbereich des zu kontrollierenden Unternehmens. Eine gewisse Vertrautheit, die auch durch entsprechende Weiterbildungen erworben werden kann, soll dafür ausreichen. Hört sich fast so an, als könne man an der Volkshochschule lernen, wie sich die Geschäfte eines multinational operierenden DAX-Konzerns beurteilen lassen. Ist das so?

Prof. Dr. Edgar Ernst: Diese Vertrautheit-Formulierung führt nicht besonders

weit. Ich bin ein Anhänger der Effizienzprüfung. Das heißt, ein Aufsichtsrat, der etwa ein Chemieunternehmen zu kontrollieren hat, sollte schon etwas mehr von der Materie verstehen als das, was ihm vielleicht sein Chemiebaukasten als Sechsjähriger beigebracht hat. Aber es bringt eben auch nichts, wenn im Gremium ausschließlich Branchenexperten miteinander diskutieren. In dem einen Fall brauchen Sie vielleicht einen Kapitalmarkt- und IPO-Experten, in einem anderen Fall besondere IT-Kenntnisse. Das heißt, dass die wesentlichen Themen im Aufsichtsrat auch durch entsprechende Personen repräsentiert sein sollten. Die Effizienzprüfung verlangt, dass nicht jeder alle Probleme lösen können muss, aber auf seine ihm eigene Art in der Lage ist, dem Vorstand die richtigen Fragen zu stellen. Nur der richtige Mix aus Branchenkompetenz, Lebenserfahrung und Spezialkenntnissen macht den Aufsichtsrat zu einem wirklich effektiven Kontrollgremium. Die Auditreform macht alle diese Dinge jetzt noch mal eine Spur transparenter. Aber es ist keineswegs so, als wäre die Qualität der Kontrolle in der Vergangenheit lausig gewesen. Allein schon der steigende Druck des Kapitalmarktes hat dafür gesorgt, dass die Anforderungen

an die Aufsichtsräte über die Jahre hinweg kontinuierlich gestiegen sind.

Das hört sich nicht danach an, als könne man diese Kompetenz an der Volkshochschule erlernen.

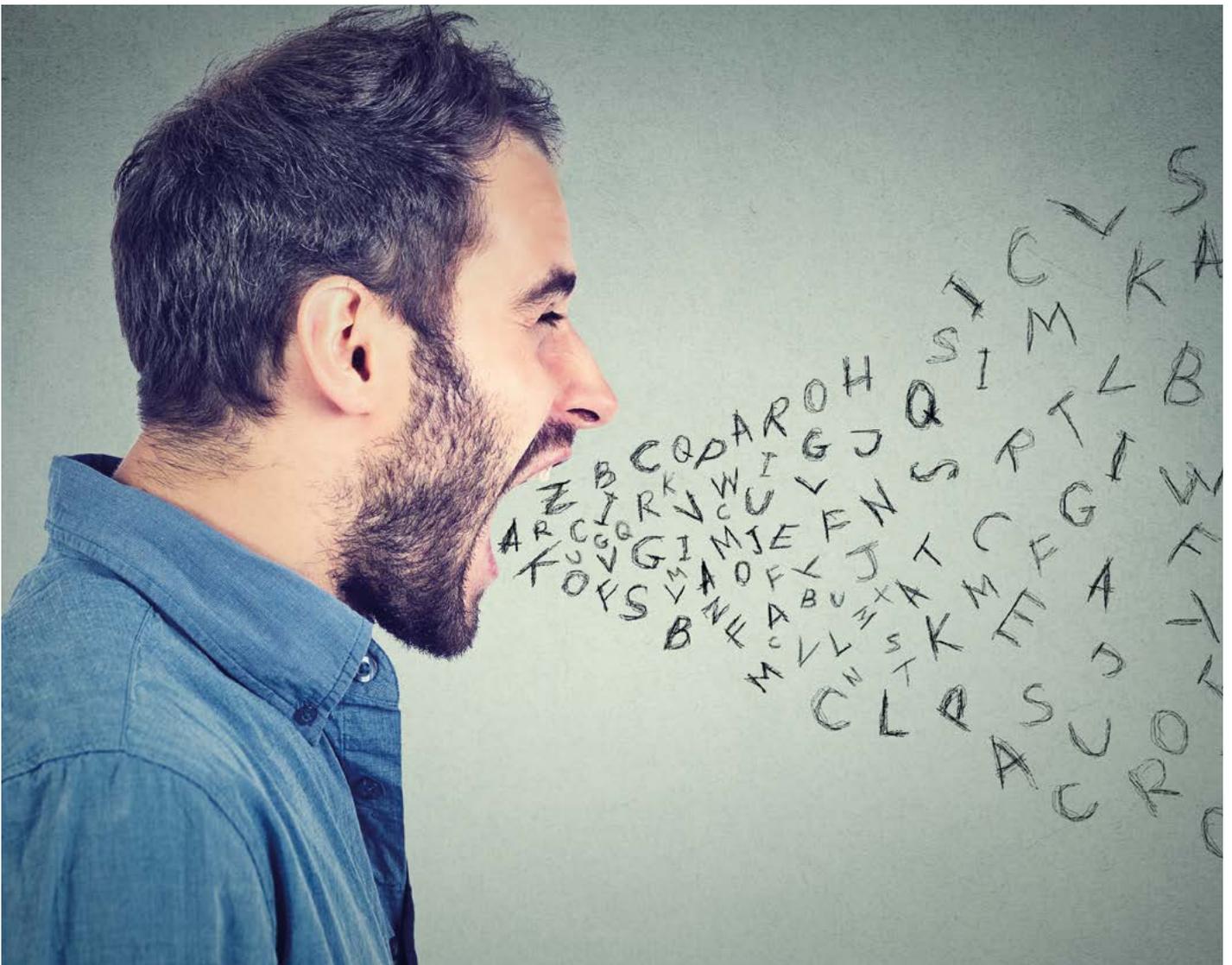
Prof. Dr. Edgar Ernst: Ganz bestimmt nicht. Ich möchte Ihnen eine kleine Geschichte erzählen. Sie können sich als Aufsichtsrat heute ja sogar zertifizieren lassen. Es gibt Leute, die machen ein regelrechtes Geschäft daraus. Ich selbst habe mal so einen zertifizierten Aufsichtsrat getroffen. Er gab mir seine Visitenkarte. „Berufs-Aufsichtsrat“ stand darauf. Ich habe ihn dann gefragt, in welchem Aufsichtsrat er denn tätig sei. Er sagte: „Das genau ist ja das Problem. Bisher in keinem.“

Vielen Dank für das Gespräch.



Langsamer denken, schneller ans Ziel

Wie die Verhaltenswissenschaft die Entscheidungsfindung
am Arbeitsplatz verbessern kann.



Wir alle haben schon Momente am Arbeitsplatz erlebt, die wir gern zurückdrehen würden. Solche zum Beispiel: knappe Fristen, eine unter Hochdruck zu fällende Entscheidung und möglicherweise eine gegensätzliche Meinung im Raum. Das geht an die Nerven. Sie erliegen einer Kurzschlussreaktion und platzen mit einer Antwort heraus, die Sie so nicht gemeint oder nicht so artikuliert haben, wie Sie es eigentlich könnten. Jetzt ist die Besprechung vorbei und alles, was bleibt, ist dieses flaue Gefühl in der Magengegend und eine Frage: „Warum habe ich so reagiert?“

Diese Hauruck-Entscheidungen, die man hinterher bereut, können durch das, was Daniel Kahneman als schnelles Denken bezeichnet, hervorgerufen werden. Kahneman erhielt 2002 den Nobelpreis für seine Untersuchungen dazu, wie Menschen Urteile fällen und ihre Entscheidungen treffen. Wie die Bezeichnung verrät, sind dies schnell ablaufende Gedankenprozesse, die kaum steuerbar sind und bei denen das Gehirn im Autopilotmodus funktioniert. Schnelles Denken ist in den meisten Fällen von unschätzbarem Wert: Damit können wir schnell Grundaufgaben rechnen, emotionale Hinweise und Körpersprache verstehen und Sätze vervollständigen.

Manchmal betrügt uns jedoch unser schnelles Denken mit vorschnellen Urteilen und instinktiven Gefühlen, die über das Ziel hinausschießen. Die Folge kann eine falsche Abbiegung auf dem Weg nach Hause oder, schwerwiegender, zum Beispiel eine schlechte Investitionsentscheidung sein. In den extremeren Formen kann sich



schnelles Denken, das sich wiederholt irrt, in ein lähmendes Verhaltensmuster umwandeln – ein Verhalten, das effizientes Arbeiten erschwert. In einer Büroumgebung können diese schnellen Gedanken nachweislich zu verschiedenen negativen Ergebnissen führen, zum Beispiel zu der wiederkehrenden Angst, sich in Besprechungen zu Wort zu melden, zu schlechten Konfliktmanagementfähigkeiten und zu chronischer Präsentationsangst.

Doch es gibt Hilfe. Verhaltenswissenschaftler entwickeln zurzeit Therapien, die diese schnellen, zerstörerischen Gedanken ansprechen, da sie mit psychischen Erkrankungen in Verbindung stehen. Psychische Erkrankungen mögen zwar für die meisten Unternehmen nicht das Problem sein, doch Aspekte dieser Programme können auch auf Probleme mit schnellem Denken im Alltag bezogen werden. Anhand von Therapien wie der kognitiven Verhaltenstherapie (CBT) entwickeln Forscher Programme, die den Betroffenen helfen, die Umstände ihrer negativen Gedanken zu erkennen. Dann können sie diese Gedanken verlangsamen, wobei sie im Wesentlichen eine andere Denkweise anwenden, um positivere Verhaltensweisen zu fördern.

Systematisches Denken: Wie wir Informationen verarbeiten

Täglich verarbeiten wir fast unzählbar viele Informationen und treffen unzählige Ent-

scheidungen. Die Psychologen Keith Stanovich und Richard West haben festgestellt, dass das menschliche Gehirn eins von zwei Gedankensystemen aktiviert, um zu einer bestimmten Vorgehensweise zu gelangen: System 1 (schnelles Denken) oder System 2 (langsames Denken).

System 1: Schnelles Denken

Die tief in unserem Bewusstsein verankerte Verarbeitung nach System 1 erfolgt ohne Anstrengung. Wenn Sie außerhalb des Berufsverkehrs auf bekannten Straßen Auto fahren, übernimmt das System 1 fast das gesamte Fahren. Gleichermaßen erlaubt uns das System 1, Emotionen zu erkennen, Routine-E-Mails zu schreiben und Gesprächen zu folgen. Ohne diese schnellen Berechnungen und Gedankenprozesse würde das Leben unerträglich langsam verlaufen.

Doch schnelles Denken hat auch seine Tücken. Das System 1 entwickelt verschiedene Regeln und Abkürzungen – Heuristik –, um Entscheidungen zu treffen, und wie bei allen Faustregeln gibt es viele Ausnahmen und Ungenauigkeiten. Beispielsweise geht die Ankerheuristik davon aus, dass unsere Beurteilung einer Situation durch das Vorliegen eines bestimmten Zahlenwerts beeinflusst wird, selbst dann, wenn der Zahlenwert für die Entscheidung eigentlich irrelevant ist. Deshalb kaufen wir wahrscheinlich eher fünf Joghurts, wenn mit „5 für 5 €“ geworben wird. Rational ist es

unwahrscheinlich, dass wir genau fünf Joghurts brauchen, aber die Gedanken orientieren sich unbewusst und automatisch an der vorliegenden Zahl wie an einem Anker. Bei Entscheidungen außerhalb des Alltagslebens übernimmt das System 1, wenn wir mit gefühlten Notfällen, Bedrohungen oder auch Chancen konfrontiert werden. In diesen Drucksituationen glauben wir, schnelle Entscheidungen treffen zu müssen, und verlassen uns oft auf die Hauruck-Reaktionen des Systems 1, um aus dem Dilemma wieder herauszukommen. Wenn dieser Gedankenprozess zu einem unbeabsichtigten Ergebnis führt, hat der verwirrte Verstand vielleicht mit Wut- oder Angstgedanken zu kämpfen.

System 2: Langsames Denken

Viele Entscheidungen müssen glücklicherweise nicht so dringend gefällt werden, sodass sich der Verstand entspannen und

analytischer denken kann. Beispiele für Entscheidungen nach dem System 2 sind paralleles Einparken oder das Lösen komplexer Matheaufgaben. Dieser Gedankenprozess läuft jedoch nicht von allein ab: Er kann sowohl psychisch als auch physisch anstrengend sein. Bei extremer Auslastung – mit viel Zeitdruck, negativen Stimmungen und vielen Auswahlmöglichkeiten – geht der überforderte Verstand möglicherweise zu Entscheidungen nach dem System 1 zurück, um die Krise zu überwinden.

Außerdem muss beim System 2 beachtet werden, dass die Aktivierung des bewussten Denkens Selbstbeherrschung, das heißt die Ausblendung von Ablenkungen und Zeitdruck, erfordert. Kahneman ist überzeugt, dass Ablenkungen und kognitiver Stress den Verstand anfällig für weniger rationale Urteile machen. Wenn die psychische Energie erschöpft ist, kann



es zu einer Ego-Depletion kommen. Dieses Konzept geht davon aus, dass Selbstbeherrschung und Willenskraft durch eine begrenzte und gemeinsame Anzahl mentaler Ressourcen zwischen System 1 und 2 gesteuert werden. Wenn Ihre Energie aufgrund einiger Aktivitäten – stressige Gespräche, Schlafmangel oder mehrere aktive Sitzungen – niedrig ist, wird Ihre mentale Energie wahrscheinlich so weit abnehmen, dass das System 1 übernehmen muss, um die nächste Aufgabe auszuführen.

Auf die Bremse treten, um langsamer zu werden

Bei Ablenkung wechselt das System 2 zum System 1, also zum direkten Verhalten. Dadurch können Probleme entstehen, ob nun eine Multiplikation falsch berechnet oder während einer Präsentation das Falsche gesagt wird. Es gibt jedoch Möglichkeiten, dies zu verhindern. Es ist nachgewiesen, dass Erfahrung in der Ausführung einer Aufgabe die mentale Energie, die dafür notwendig ist, deutlich reduziert, sodass Fehler im System 1 weniger häufig möglich sind. Außerdem gibt es Techniken, die dabei helfen, langsamer zu denken. Beispielsweise wurde in Studien nachgewiesen, dass eine positive Stimmung die Ego-Depletion reduzieren kann. Durch das Erlernen dieser Techniken können wir destruktive Ergebnisse verhindern.

Laut Kahneman können wir unsere Verhaltensfallen und Blockierungsfehler, die im System 1 ihren Ursprung haben, im Prinzip ganz einfach vermeiden: „Erkennen Sie die Anzeichen dafür, dass Sie sich in einem kognitiven Minenfeld befinden, kommen Sie zur Ruhe und bitten Sie um Unterstützung vom System 2.“ In der Wirklichkeit stellt eine Verhaltensänderung jedoch eine große Herausforderung dar: Sie bedeutet, dass wir alte Denkmuster abwerfen, die sich über viele Jahre eingeschlichen haben. Die kognitive Verhaltenstherapie – die zur Behandlung von Depressionen entwickelt wurde, bei denen negative Gedanken zu zerstörerischem oder negativem Verhalten führen – kann jedoch dazu beitragen, die negativen Gedanken des Systems 1 zu isolieren und sie in den Griff zu bekommen, bevor danach gehandelt wird. Dank der Erkenntnisse aus der verhaltenswissenschaftlichen Forschung und der CBT-Methoden können wir uns auf verschiedene Verfahren konzentrieren:

- **Identifikation:** Finden Sie heraus, wann Sie in der Vergangenheit vom System 1 betrogen wurden. Sind Muster erkennbar? Gleicher Ort, gleiche Zeit, gleiche Person? Vielleicht immer beim Jahresrückblick? Oder wenn Ihr Posteingang überläuft? Wenn Sie sich in einer Situation dabei ertappen, dass Sie diese bereuen, reflektieren Sie im Nachhinein das Ganze noch einmal, um das „Warum“ zu verstehen. Wenn Sie Muster erkennen, wissen Sie, wann Sie kognitive Pausen einlegen müssen.
- **Behalten Sie ein gesundes Selbstbewusstsein:** Wenn Sie die Muster identifizieren können, wappnen Sie sich möglichst gut für diese Situationen. Wodurch kommen Sie in eine positive Stimmung?
- **Schauen Sie auf die Uhr:** Zeitmanagement ist keine Sache, die man im Vorbeigehen erledigt. Nach der fünften wichtigen Besprechung können Sie sich vielleicht bei der sechsten auf die Prozesse des Systems 1 verlassen. Halten Sie sich Zeit frei, um Ihren Gedanken eine Pause zu gönnen, oder planen Sie weniger denkintensive Besprechungen für das Ende des Tages ein.
- **Coaching:** Egal ob Sie andere anleiten oder an Ihrer eigenen Entwicklung arbeiten, das System 1 kann immer verbessert werden. Das Üben und Analysieren dieser stressigen Szenarien kann helfen, Gedankenprozesse für zukünftige Situationen zu verbessern.

Letztendlich ist es jedoch wichtig, zu erkennen, dass wir manchmal einfach einen Gang herunterschalten müssen. In einer schnelllebigen Welt, in der viel Wert auf Geschwindigkeit gelegt wird, kann unser Verstand nicht mithalten.

Die Autoren

Shanil Ebrahim ist datenwissenschaftlicher Leiter in der Einrichtung Deloitte Strategic Analytics & Modelling in Toronto, Kanada. Neben seiner Tätigkeit als Dozent am Department of Clinical Epidemiology & Biostatistics der McMaster University arbeitet er als Forscher im Meta-Research Innovation Center der Stanford University. Seinen Schwerpunkt bildet die Verwaltung von Patienten und Versicherungsnehmern unter Verwendung von Techniken der kreativen prädiktiven Modellierung und verhaltenswissenschaftlichen Verfahren. Er ist Manager bei Deloitte Canada.

Timothy Murphy ist Forschungsleiter bei Deloitte Services L.P. Seine Forschung konzentriert sich vor allem auf moderne Technologien sowie die Verhaltenswissenschaften und deren Einfluss auf das Unternehmensmanagement.

Den mentalen Rubikon überschreiten

Zahlreiche Forschungsarbeiten deuten darauf hin, dass wir im Entscheidungsprozess zu entschlossen handeln können. Lernen Sie die Fallstricke einer auf Umsetzung fokussierten Mentalität kennen – und vermeiden.



Nachdem Julius Cäsar seine römischen Legionen fast zehn Jahre auf einen Eroberungszug durch Gallien geführt hatte, musste er eine weitreichende Entscheidung treffen. Er musste entscheiden, ob er auf den Senat hört, seine Armee auflöst und nach Rom zurückkehrt oder ob er die Kontrolle über seine siegreichen Truppen behält und auf sein Imperium – das gewählte Herrschaftsrecht – verzichtet, was einem Hochverrat gleichkommen und einen Krieg auslösen würde. Diese Optionen wog er ab, während er mit seiner Legion durch den Süden von Gallien in Richtung des Flusses Rubikon marschierte, der die nördliche Grenze der Römischen Republik markierte. Anfang des Jahres 49 v. Chr. erreichte er den Fluss und seine Entscheidung, seine Armee über den Rubikon nach Rom zu führen, war für Caesar ein entscheidender Augenblick. Für Rom bedeutete dieser Tag das Ende der Republik und die Geburtsstunde eines Kaiserreichs.

Egal ob es nun darum geht, Imperien oder Unternehmen aufzubauen – wir alle standen schon vor schwierigen Fragen, auf die es keine einfachen Antworten gab. Ein Finanzchef (CFO) spielt beispielsweise in vielen Unternehmen eine zunehmend zentrale und facettenreiche Rolle – er oder sie muss sich um das finanzielle Wohlergehen des Unternehmens kümmern, als strategischer Berater fungieren und Änderungen fördern. Das heißt, es müssen jeden Tag verschiedenste Entscheidungen getroffen werden. Einige sind einfach, andere haben Einfluss auf das Schicksal des Unternehmens. Durch den äußeren oder selbst auferlegten Druck, schnell und abschließend eine Entscheidung zu treffen, wird die Herausforderung nur noch größer: Man könnte eine große Chance verpassen, wenn man eine Woche (einen Tag oder eine Stunde) wartet. Entschlossenheit ist nach breiter Meinung für eine effektive Unternehmensführung äußerst wichtig.

Verschiedenste wissenschaftliche Untersuchungen im Bereich Sozialpsychologie und Verhaltensökonomik deuten jedoch darauf hin, dass Entschlossenheit nicht in jedem Fall gut ist. In den Studien wird deutlich, dass wir Fehler aufgrund von Wahrnehmungsverzerrungen machen, wenn wir uns bei der Entscheidungsfindung voreilig auf die Umsetzung konzentrieren und dadurch unter Umständen vermessen und zu risikofreudig reagieren.

„Die Kehrseite der Entschlossenheit ist, dass wir oftmals nur sehen, was wir sehen wollen.“

Die Theorie der Handlungsphasen, die in den 1980ern von Peter Gollwitzer und Heinz Heckhausen entwickelt wurde, geht davon aus, dass wir in der Zeit vor und nach einer Entscheidung bestimmte Phasen durchlaufen. Jede Bewusstseinslage ist auf eine bestimmte Aufgabe eingestellt, so dass sich die Aufnahme und Verarbeitung von sowie die Reaktion auf Informationen ändern, wenn wir von einer Bewusstseinslage zur nächsten übergehen.

In der prädeziSIONalen Phase tritt die abwägende Bewusstseinslage auf. Hier werden Informationen über die Wahrscheinlichkeit und der Wert verschiedener Ergebnisse abgewogen. Schließlich wird „der Würfel geworfen“ und die planende Bewusstseinslage übernimmt in der postdeziSIONalen Phase – so wie Cäsar den Rubikon Richtung Italien überquerte. Man hört auf, zu überlegen, und die Gedanken sind jetzt mit der Durchführung der Entscheidung beschäftigt.

Stellen wir uns vor, dass ein Unternehmen eine große Übernahme in Betracht zieht. In einer abwägenden Bewusstseinslage schauen sich der CFO und sein Team vielleicht viele infrage kommende Kandidaten an und prüfen ihr Potential, die Unternehmenskultur und die Preise. Nach Abschluss der Übernahme übernimmt eine planende Bewusstseinslage die Aufgabe der prakti-

schen Umsetzung der Entscheidung, indem beispielsweise Aktionäre informiert und Mitarbeiter integriert werden.

Normalerweise muss der Wechsel von einer abwägenden Bewusstseinslage zu einer planenden Bewusstseinslage irgendwann erfolgen. Leider überschreiten viele Personen und Gruppen den mentalen Rubikon viel zu schnell. Sie vertrauen auf ihr „Bauchgefühl“ und treffen eine vorschnelle Entscheidung, vielleicht auch deshalb, weil sie als entschlossen gelten wollen. Oder es gibt von außen festgelegte Entscheidungspunkte aufgrund von Fristen, die an anderen Stellen im Unternehmen vorgegeben werden. Gleichermaßen kann die Entscheidungsgrenze auch überschritten werden, wenn jemand aus gewissen Gründen zu dem Schluss kommt, dass ein bestimmtes Ergebnis unvermeidbar ist. Selbst vorsichtige Schritte wie das „Vorausdenken“ in Bezug auf die Umsetzung einer möglichen Entscheidung können einen Wechsel zu einer planenden Bewusstseinslage auslösen – oft ohne dass sich die Person der geänderten Perspektive bewusst ist.

Genau hier liegt die Gefahr. Selbst wenn eine Entscheidung zu dem Zeitpunkt, als sie gefällt wurde, richtig erschien, können sich neue Fakten ergeben, die eine nochmalige Prüfung rechtfertigen. Die planenden Bewusstseinslagen, die wir übernehmen, um



unsere Ziele zu erreichen, können die Beurteilung und Entscheidungsfindung noch stärker verzerren. Konzentriert sich jemand nur auf die Umsetzung, kann ein „Tunnelblick“ entstehen, der in Vermessenheit und zu hoher Risikobereitschaft umschlagen kann. Am Ende hält jemand an Entscheidungen fest, die nicht mehr sinnvoll sind und katastrophale Folgen nach sich ziehen können.

Die Kehrseiten der Entschlossenheit

Aufgrund der Beschäftigung mit einer Aufgabe spielen Menschen in einer planenden Bewusstseinslage neue Informationen im Allgemeinen und neue Informationen über bereits getroffene Entscheidungen im Besonderen herunter oder ignorieren sie. Diese Verslossenheit kann sich beispielsweise durch ein schlechteres Kurzzeitgedächtnis bemerkbar machen. In mehreren Experimenten wurde nachgewiesen, dass der Gedächtnisabruf in einer abwägenden Bewusstseinslage besser funktioniert als in der planenden Bewusstseinslage, in der wichtige Informationen übersehen werden können.

Noch schlimmer ist, dass die eingehenden Informationen in einer Weise verarbeitet werden, die die bereits getroffene Entscheidung unterstützt. Die planende Bewusstseinslage fördert Bestätigungsfehler – das heißt die Neigung, Informationen so zu er-

mitteln und zu interpretieren, dass sie das bestätigen, wovon wir bereits überzeugt sind, und Daten zu vermeiden und zu vernachlässigen, die unseren bereits eingenommenen Positionen widersprechen könnten. Wir sehen, was wir sehen wollen.

Die Verslossenheit bezieht sich im Zusammenhang mit einer planenden Bewusstseinslage nicht mehr nur auf neue Informationen. Sie beeinflusst auch, wie fest eine Person an einer bestimmten Position festhält und wie bereit sie ist, Ambivalenz oder Ambiguität im Zusammenhang mit einer Entscheidung sowie retrospektive Beurteilungen früherer Entscheidungen zuzulassen. In Experimenten wurde nachgewiesen, dass Menschen in planenden Bewusstseinslagen eher extremere und starrere Positionen zu Themen einnehmen – die nicht immer mit einer bestimmten Entscheidung zu tun haben –, da die Informationen einseitig verarbeitet werden. Ironischerweise sind weitere Beratungen in der Gruppe nicht immer die Lösung, da Diskussionen unter Gleichgesinnten, zum Beispiel unter solchen, die (zumindest intern) bereits eine ähnliche Entscheidung getroffen haben, die Ansichten noch stärker polarisieren könnten. Außerdem wurde nachgewiesen, dass die Teilnehmer, nachdem sie sich zwischen zwei genau untersuchten Optionen entschieden haben, in einer planenden Bewusstseinslage dazu nei-

Info

- Achten Sie darauf, dass Sie mehrere Optionen haben.
- Führen Sie eine „Pre-mortem-Analyse“ der verfügbaren Optionen durch. Stellen Sie sich vor, dass sich die Entscheidung im Laufe der Monate oder Jahre als große Fehlentscheidung herausstellt, und fragen Sie sich und Ihr Team, was zu diesem Versagen beigetragen hat.
- Verwenden Sie Strukturanalysetechniken, zum Beispiel die Devil's-Advocacy-Technik oder die dialektische Erörterung, und lassen Sie verschiedene Untergruppen die Vorteile der unterschiedlichen Alternativen vorstellen.
- Halten Sie die Projektmanagementtools so lange zurück, bis Sie ein Projekt wirklich durchführen wollen.
- Achten Sie auf diskordante Daten. Charles Darwin sammelte viele Daten zu seiner neuen Theorie der Evolution, führte jedoch auch ein separates Notizbuch, das alle Beobachtungen enthielt, die seiner These widersprachen.
- Richten Sie eine „Abkühlphase“ ein, bevor Sie vom Abwägen zum Planen übergehen.
- Beziehen Sie möglicherweise Außenstehende in die Besprechung mit ein und nicht nur die Experten auf diesem Gebiet, um die Entscheidung zu diskutieren.



gen, die verworfene Option als schlechter zu betrachten. Dieses Phänomen wird als „Spreading of Alternatives“ bezeichnet.

Die Illusion der Kontrolle

Wie viel Einfluss haben wir auf die Geschehnisse? In einer planenden Bewusstseinslage überschätzen wir häufig unsere Fähigkeit, ein Ergebnis zu beeinflussen. In mehreren Versuchen baten die Forscher die Teilnehmer, einzuschätzen, wie viel Kontrolle sie darüber haben können, ob eine Lampe beim Drücken einer Taste leuchtet. In Wirklichkeit konnten die Teilnehmer die Lampe überhaupt nicht steuern (das konnten nur die Wissenschaftler), doch die Teilnehmer in der planenden Bewusstseinslage waren überzeugt, dass ihr Einfluss größer sei als bei den anderen.

Die Ergebnisse werden außerdem durch die angenommene Bedeutung der Entscheidung verstärkt. Nach der Entscheidung haben wir unserer Meinung nach umso mehr Einfluss auf das Ergebnis, je höher das Risiko ist.

Übermäßiger Optimismus

In einem der ersten Nachweise der Macht der Bewusstseinslage vor und nach einer Entscheidung baten Forscher 1968 Glücksspieler auf einer Pferderennbahn, die Gewinnchancen ihres Pferdes zu bewerten. Diejenigen, die direkt nach ihrer Wettabgabe gefragt wurden, waren deutlich optimistischer als diejenigen, die kurz vor ihrer Wettabgabe standen.

Unternehmensführer sind vor Vermessenheit nicht mehr geschützt als andere, auch nicht diejenigen, die wir als faktenorientierteste und vernünftigste Menschen wahrnehmen. Nach der Auswertung zahlreicher mehrjähriger Befragungen von CFOs kamen die Forscher zu dem Ergebnis, dass die Teilnehmer die Volatilität des Gesamtmarktindex und die Kursentwicklung des eigenen Unternehmens deutlich unterschätzt haben. Im Studienzeitraum fielen ca. 33 Prozent der tatsächlichen Renditen des Börsenindex auf das 80-prozentige Konfidenzintervall der Finanzchefs (bei genauen Schätzungen wären 80 Prozent auf dieses 80-prozentige Intervall gefallen). Diejenigen, die mit ihren Marktprognosen falsch lagen, lagen auch bei der Einschätzung der Rendite für interne Projekte daneben. Genauso beunruhigend ist die Tatsache, dass Unternehmen (gemessen an den Nettoinvestitionen) mehr investieren, je optimistischer die CFOs sind. Zu optimistische Geschäftsführer (CEOs) erstellen eher spontane Einnahmeprognozen, die wiederum eher unrealistisch optimistisch sind.

Die Gefahren der Entschlossenheit

Entscheidungen aufgrund von Wahrnehmungsverzerrungen müssen nicht immer schlechte Entscheidungen sein, doch zeigt sich in der Praxis, dass schlechte Entscheidungen oft – zu oft – das Nebenprodukt des voreiligen Wechsels zu einer planenden Bewusstseinslage sind. Diese Verzerrungen führen zu Abkommen, die die Erwartungen nicht erfüllen, hohen Kosten und

gescheiterten Produkteinführungen. In einer Studie, die über 100 M&A-Transaktionen untersuchte, die ausdrücklich Wachstum zum Ziel hatten, wurde festgestellt, dass fast 75 Prozent das Ziel nicht erreicht hatten, das heißt, das Wachstum der beiden Firmen war gleich oder geringer als das erwartete Wachstum der Firmen ohne Zusammenschluss. Nur 6 Prozent der großen Softwareprojekte – die meist von CFOs genehmigt werden – werden rechtzeitig, im Rahmen des Budgets und erfolgreich umgesetzt. Die Durchfallquote für neue Produkte liegt zwischen 30 und 50 Prozent. Wie Führungskräfte einer führenden Marketing-Firma anmerkten: „Neue Produkte können sich in einem Unternehmen so ver selbstständigen und werden so hochge spielt, dass es kein Zurück mehr gibt.“ Diese Fehler können durch andere Wahrnehmungsverzerrungen verstärkt werden, die entlang des Entscheidungspfad auf treten. Betrachten wir die Wahrnehmungsverzerrung in Bezug auf gesunkene Kosten: In dieser Falle werfen die Menschen gutes Geld nach schlechten Entscheidungen und halten an Vorgehensweisen fest, in die sie bereits viel Zeit, Aufwand und Geld investiert haben. Welch eine Eigendynamik kann sich da entwickeln, wenn ein CFO und andere Führungskräfte eine potentielle Übernahme untersuchen. Die planende Bewusstseinslage kann Einzug halten, während die Manager Synergien bewerten, alles sorgfältig prüfen und die Integration der Übernahme besprechen. Selbst wenn neue Risiken auftauchen, können sie den Deal nicht mehr zurückziehen, da sie bereits so viel Zeit in die Überprüfung und Vorbereitung investiert haben.

Unsere Bewusstseinslagen vor und nach einer Entscheidung sind für unterschiedliche Aufgaben vorgesehen. Vor der Entscheidung sind unsere Gedanken auf die Beurteilung der Optionen und die Wahl einer Richtung je nach Machbarkeit und Attraktivität ausgerichtet. Wir tendieren dazu, die Informationen relativ objektiv abzuwägen, und sind offen für neue Fakten zu den vor uns liegenden Optionen. Nach der Entscheidung überlegen wir oft weniger und konzentrieren uns lieber auf die Einzelheiten der Umsetzung. Neue Informationen werden ignoriert oder verdreht, wir betrachten unsere aktuelle Vorgehensweise in einem positiveren Licht und spielen mögliche Risiken herunter. Wir überschätzen oft unsere Erfolgchancen und das Maß unse-

res Einflusses. Wenn wir den mentalen Rubikon vorzeitig überschritten haben, können diese Verzerrungen eine Abhängigkeit vom eingeschlagenen Weg erzeugen, die für Außenstehende nicht mehr nachvollziehbar ist.

Ständiges Überlegen hat auch seine Nachteile und die planende Bewusstseinslage ist für die ursprünglich geplanten Aufgaben perfekt geeignet. Einige Forschungsarbeiten lassen sogar den Schluss zu, dass Personen in der planenden Bewusstseinslage beharrlicher sind und Aufgaben besser ausführen als diejenigen, die lange überlegen.

Vor diesem Hintergrund scheint die größere Gefahr für Unternehmensführer im Allgemeinen und CFOs im Speziellen vorzuliegen, wenn eine planende Bewusstseinslage zu schnell erreicht wird. Wenn Entscheidungsträger neue Informationen ignorieren, alternative Handlungsmaßnahmen ausschließen und sich der „Illusion der Kontrolle“ hingeben, können sie höchst risikoreiche Pläne verfolgen oder Möglichkeiten verpassen, eine kommende Krise zu umgehen. Sind sich die Führungskräfte dieser gegensätzlichen Bewusstseinslagen bewusst, können sie aktiv daran arbeiten, die Wahrnehmungsverzerrungen in der Planungsphase zu vermeiden.

Entschlossenheit abwägen

Glücklicherweise gehen die Forscher davon aus, dass die Bewusstseinslagen ein „aktives“ Phänomen sind, das heißt, wir sie bewusst steuern können. Abwägende und planende Bewusstseinslagen können mit relativ wenig Aufwand proaktiv ausgelöst werden. In vielen Laboruntersuchungen werden die Bewusstseinslagen beispielsweise aufgerufen, indem die Teilnehmer gebeten werden, über die Vor- und Nachteile einer bevorstehenden Entscheidung (abwägend) bzw. über die praktische Umsetzung einer vor Kurzem gefällten Entscheidung (planend) nachzudenken. Eine angemessene Abwägung ist wichtig, jedoch nur, wenn die richtige Taktik verwendet wird (siehe Infokasten).

Allerdings sollten Sie nicht einfach die gewünschten Maßnahmen diskutieren und anschließend die Umsetzung analysieren. Berücksichtigen Sie während der Entscheidungsfindung die Hindernisse der Umsetzung und eventuelle Risiken. Ermutigen

Sie das Team, von Zeit zu Zeit die Diskussion „Wie setzen wir diesen Plan um?“ zu unterbrechen und zu überlegen, ob der Plan selbst die richtige Vorgehensweise ist. Mit diesen Techniken können CFOs die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass sie ihren Rubikon von einer abwägenden zu einer planenden Bewusstseinslage mit positiven Ergebnissen überschreiten.

Die Autoren

Derek Pankratz ist ein Leiter im Center for Integrated Research (CIR) von Deloitte Services LP. In Zusammenarbeit mit den verschiedensten Deloitte Experten aus unterschiedlichen Branchen plant das CIR die Forschung zu den wichtigsten Aspekten der modernen Unternehmen, setzt diese um und unterstützt sie.

Michael A. Roberto ist Trustee Professor of Management an der Bryant University in Smithfield, RI, USA. Seine Forschung, Lehre und Beratung konzentrieren sich auf Führungskräfte mit besonderer Betonung der Entscheidungsfindung und Teamarbeit. Er hat zwei Bücher veröffentlicht: „Why Great Leaders Don't Take Yes for an Answer“ (Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2013) und „Know What You Don't Know“ (Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2009).





Brainwash – Innovation beginnt im Kopf

Die Globalisierung hat die Welt, in der Unternehmen operieren, immer größer und damit auch unüberschaubarer gemacht. Und mit der Digitalisierung ist alles, was in dieser Welt geschieht, schneller und effizienter geworden. Mitarbeiter wie Führungskräfte erleben das als wachsenden Leistungs- und Wettbewerbsdruck bei gleichzeitig zunehmender Unsicherheit. Die Arbeitsbelastung wächst, das Familienleben leidet, die Forderung nach größerer Flexibilität und Veränderungsbereitschaft kollidiert mit dem Streben nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance.



Auf der Suche nach Erklärungen und nach Auswegen aus dieser krisenhaften Entwicklung fällt der Blick in den letzten Jahren zunehmend auch auf die neueren Erkenntnisse der Hirnforschung.

Vieles, was die Neurobiologen inzwischen über die Strukturierung und die innere Organisation des menschlichen Gehirns herausgefunden haben, ist prinzipiell auch übertragbar auf Unternehmen. Es scheint sogar das Geheimnis langfristig erfolgreicher Unternehmen zu sein, dass sie so ähnlich funktionieren wie zeitlebens lernfähige Gehirne: Sie lernen durch Versuch und Irrtum, sie entwickeln flache, stark vernetzte Strukturen, sammeln Erfahrungen und passen ihre innere Organisation immer wieder neu an sich ändernde Rahmenbedingungen an. Durch sich selbst optimierende kommunikative Vernetzungen auf und zwischen den verschiedenen Organisationsebenen gelingt es ihnen, nicht nur möglichst rasch und effizient, sondern auch möglichst umsichtig und nachhaltig auf neue Herausforderungen zu reagieren. Und so, wie es Gehirne gibt, in denen die Kommunikation zwischen rechter und linker Hemisphäre und zwischen „oben“ und „unten“ nicht so recht klappt, gibt es auch Unternehmen mit entsprechenden Blockaden, Abspaltungen,

Zwangsstrukturen und eingefahrenen Bahnen. Solche Unternehmen mögen noch für gewisse Zeit überleben. Lebendig, flexibel und vor allem kreativ und innovativ sind sie mit Sicherheit nicht.

Und auch in dieser Hinsicht geht es einem Unternehmen nicht anders als einem Gehirn: Die Vielfalt neuer Ideen, die es hervorbringt, gibt wie ein Seismograf Auskunft über seinen inneren Zustand. Und der ist in allen Betrieben, die einen Mangel an Innovationsgeist beklagen, offenbar genauso schlecht wie der eines Gehirns, dessen Besitzer im Laufe seines Lebens seine ursprüngliche, angeborene Neugier, Begeisterungsfähigkeit und Gestaltungslust verloren hat.

Stress und Leistungsdruck unterdrücken Kreativität

Kreativ sein heißt, mit spielerischer Entdeckerfreude und Gestaltungslust nach neuen Lösungen zu suchen. Neue Lösungen für alte Probleme findet man aber nur, wenn

es einem gelingt, in seinem Hirn gleichzeitig möglichst viele „Schachteln“ aufzumachen, also möglichst viele der dort gespeicherten und in neuronalen Netzwerken verankerten Erfahrungen abzurufen und miteinander so zu verknüpfen, zu assoziieren, dass dabei etwas Neues entsteht, beispielsweise eine neue Idee, wie sich ein Problem, das bisher immer so gelöst worden ist, nun auf einmal auch anders lösen ließe. Damit so ein kreativer Prozess gelingt, muss man über ein möglichst reichhaltiges Spektrum unterschiedlichster Erfahrungen verfügen und man muss spielerisch mit diesem gespeicherten Wissen umgehen können, darf also nicht „unter Druck“ stehen. Leistungsdruck, übermäßige Erwartungen und Anforderungen, die Stress erzeugen, machen jede Kreativität zunichte. Unter solchen Bedingungen fällt einem kaum je etwas Neues ein, denn verstärkter Leistungsdruck und die damit einhergehende Angst zwingen jeden Menschen zum Rückgriff auf bisher bewährte Lösungen. Auf die Kreativität und den Innovationsgeist wirkt die Angst wie ein zäher Ölfilm, der sich über eine sprudelnde Quelle legt. Überwinden lässt sich die Angst nur dann, wenn es gelingt, ein anderes, entgegengesetztes Gefühl zu wecken: Vertrauen.

Wir Menschen verfügen über drei Ressourcen, mit deren Hilfe wir Angst und Verun-

sicherung überwinden können. Erstens: Vertrauen in eigene Fähigkeiten, eigenes Wissen, eigene Erfahrungen. Zweitens: Vertrauen in die Fähigkeit anderer zur Zusammenarbeit und gegenseitigen Hilfe. Auch das Vertrauen in das Verständnis, das uns andere entgegenbringen, gehört hierher. Und drittens: Vertrauen in etwas, das „die Welt im Innersten zusammenhält“, das „Orientierung bietet“ und unserem Leben Sinn verleiht.

Immer dann, wenn man die Erfahrung machen kann, dass eine oder sogar alle drei dieser Angstbewältigungsstrategien hilfreich sind, stellt sich ein gutes Gefühl ein und das Vertrauen in die Kraft dieser Ressourcen wächst.

Erfahrungen leiten unser Denken, Fühlen und Handeln

Ob und in welchem Ausmaß ein Mitarbeiter auf die von ihm wahrgenommenen Veränderungen seines inneren Gleichgewichts mit Angst reagiert, hängt davon ab, wie er diese Wahrnehmungen bewertet. Diese Bewertungen erfolgen immer subjektiv auf der Grundlage der von der betreffenden Person bisher gemachten Erfahrungen. Verankert sind diese Erfahrungen in Form gebahnter synaptischer Verschaltungsmuster im Frontalhirn, der Hirnrinde hinter der Stirn und über den Augenhöhlen.

Erfahrungen zeichnen sich gegenüber erlernten Wissensinhalten dadurch aus, dass sie „unter die Haut“ gehen, also mit den in der betreffenden Situation gleichzeitig aktivierten Netzwerken für emotionale Reaktionen und die Regulation körperlicher Prozesse verkoppelt werden. Erfahrungen sind deshalb in Form miteinander verknüpfter kognitiver, emotionaler und körperlicher neuronaler Netzwerke und Regelkreise im Gehirn verankert. Sie werden aus diesem Grund immer gleichzeitig als eine bestimmte Erinnerung oder Vorstellung erlebt, die mit einem bestimmten Gefühl und einer bestimmten Körperreaktion verbunden ist.

Als Integral oder Summe der bisher von einer Person gemachten Erfahrungen lässt sich das beschreiben, was im allgemeinen Sprachgebrauch als innere Haltung oder innere Einstellung (Mindset) bezeichnet wird.

Diese Einstellungen und Haltungen sind entscheidend für die subjektive Bewertung von Wahrnehmungen und Erlebnissen. Sie sind schwer veränderbar. Weil sie an Gefühle und körperliche Reaktionen gekoppelt sind, bleiben rein kognitive Interventionen (Aufklärung, Belehrung, Beschreibungen etc.) meist ohne nachhaltige Wirkung, wenn die emotionalen Anteile nicht gleichzeitig aktiviert werden. Gleichermaßen bleiben emotionale Interventionen (Zuwendung, Mitgefühl, Fürsorge) meist ebenso wirkungslos, solange die kognitiven Anteile dabei nicht ebenfalls mit erregt werden. Eine nachhaltig wirksame Veränderung einmal entstandener Haltungen lässt sich daher nur herbeiführen, wenn es gelingt, die betreffende Person einzuladen, zu ermutigen oder vielleicht sogar zu inspirieren, eine neue, bessere Erfahrung machen zu wollen. Ob ein Vorgesetzter aber bei seinen Mitarbeitern dazu in der Lage ist, hängt davon ab, ob es diesem Vorgesetzten selbst einigermaßen gut geht, ob er sich „in seiner Haut“ wohlfühlt.

Die größte Herausforderung, mit der Unternehmen gegenwärtig konfrontiert sind, ist die Entfaltung im Unternehmen verborgener kreativer Potentiale. Allzu leicht werden diese kreativen Potentiale der Mitarbeiter durch Maßnahmen zur verbesserten Nutzung vorhandener Ressourcen nicht nur übersehen, sondern sogar unterdrückt.

„Kreativ sein heißt,
mit spielerischer
Entdeckerfreude und
Gestaltungslust nach
neuen Lösungen zu
suchen.“

Dies gilt vor allem für persönliches Engagement und intrinsische Motivation, Kreativität und Flexibilität, Sorgfalt und Verantwortungsgefühl, Loyalität und Verbundenheit der Mitarbeiter.

Durch noch mehr Druck und noch höhere Leistungsanforderungen wird sich diese Herausforderung aus neurobiologischer Sicht nicht meistern lassen.

Wohl aber durch eine andere Kultur des Miteinanders, eine Beziehungskultur, die Mitarbeiter einlädt und ermutigt, aus Fehlern zu lernen, und sie inspiriert, gemeinsam nach innovativen Lösungen zu suchen.

Team Engagement and Co-creativity sind Ausdruck einer innovativen Führungskultur

Jeder kennt solche Teams, deren Mitglieder durch etwas verbunden sind, das weit über das hinausgeht, was durch Wettbewerb oder bloße Kooperationsbeziehungen zu-

sammengehaltene Teams jemals hervorbringen imstande sind: Co-Kreativität.

Ermöglicht wird ein solcher co-kreativer Prozess nicht durch die außergewöhnliche Brillanz der Ideen der einzelnen Teammitglieder, sondern durch die Offenheit und Intensität des Austauschs dieser Ideen und deren konstruktives Zusammenführen. Die entscheidende Voraussetzung dafür ist die besondere Art und Weise, in der die Mitglieder einer solchen Gemeinschaft einander begegnen: von Subjekt zu Subjekt.

In den traditionellen hierarchisch geordneten, durch die Übernahme spezifischer Rollen oder vertraglich vereinbarte Aufgabenteilung organisierten Gemeinschaften sind solche Begegnungen nicht vorgesehen. Sie werden auch nicht angestrebt.

Die Mitglieder der durch Konkurrenz oder Kooperation zusammengehaltenen Gemeinschaften übernehmen die jeweiligen für sie vorgesehenen Rollen und Aufgaben entweder freiwillig – und machen sich selbst durch ihre eigene Identifikation mit diesen Rollen oder Aufgaben zu Objekten ihrer eigenen Bewertungen und Erwartungen – oder sie werden von anderen zu Objekten von deren Erwartungen und Bewertungen, Anordnungen und Maßnahmen gemacht. Was sie dann miteinander verbindet, sind Objektbeziehungen. Sie brauchen einander – als Konkurrenten – oder sie benutzen einander – als Kooperationspartner –, aber sie können einander nicht als Subjekte begegnen. Indem sie sich selbst instrumentalisieren oder andere als Objekte zur Verfolgung ihrer Absichten und Ziele benutzen, erzielen manche Mitglieder solcher Teams bisweilen herausragende Leistungen, die anderen finden sich mit ihren Verlierer- oder Zuträgerrollen ab.

Die dabei gemachten Erfahrungen werden im Frontalhirn in Form gekoppelter kognitiv-emotionaler Netzwerke strukturell verankert und bilden die Grundlage für die Herausbildung der bereits erwähnten inneren Überzeugungen und Haltungen, die das gesamte Denken, Handeln und Fühlen bestimmen. Mitarbeiter und Führungskräfte, die aufgrund ihrer bisher in Objektbeziehungen gemachten Erfahrungen entsprechende, für eine Subjekt-Subjekt-Begegnung ungünstige innere Einstellungen und Haltungen entwickelt haben, können diese nur verändern, indem sie eine neue, günstigere Erfahrung in der Be-



gegnung mit anderen Personen machen. Die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich auf eine solche Subjekt-Subjekt-Begegnung einlassen, wird umso größer, je geringer der Druck ist, der auf den Partnern lastet, je unbefangener, je vorurteilsfreier, je absichtsloser sie also aufeinander zuzugehen und sich aufeinander einzulassen imstande sind. Solange sie im Kontext ihrer jeweiligen

Dieses nicht gestillte Bedürfnis ist die verbreitetste Form subjektiv erlebten Drucks in allen entweder durch Konkurrenz oder durch Kooperation zusammengehaltenen Gemeinschaften. Unter solchen Bedingungen ist jede individuelle Kreativität auf die Überwindung dieses Drucks ausgerichtet. Co-Kreativität kann unter derartigen Bedingungen nicht entstehen.

„Die größte Herausforderung, mit der Unternehmen gegenwärtig konfrontiert sind, ist die Entfaltung im Unternehmen verborgener kreativer Potentiale.“

Objektrollen gefangen sind, einander also als Konkurrenten oder als nützliche und zweckdienliche Kooperationspartner betrachten, ist eine solche Begegnung nicht möglich. Und dann kommt zwischen ihnen auch kein co-kreativer Austauschprozess in Gang. Dann ist ihre Beziehung von Vorsicht, Misstrauen, Zurückhaltung und den dann verbreitet eingesetzten Selbstschutz- und Selbstdarstellungstechniken bestimmt. Unter solchen Bedingungen einer auf Schutz und Abwehr fokussierten Aufmerksamkeit kann keiner der Beteiligten kreative Ideen mehr entwickeln. Bei Kindern wird das besonders deutlich. Sie hören dann auf, frei und unbekümmert, zweck- und absichtslos zu spielen – also ihrer Fantasie freien Lauf zu lassen. Kreativität, also die spielerische Hervorbringung von Ideen, ist also schon auf individueller Ebene nur unter solchen Bedingungen möglich, wo kein Druck herrscht: kein Erwartungsdruck, kein Zeitdruck, kein Konkurrenzdruck, kein die Aufmerksamkeit in eine bestimmte Richtung lenkender Druck.

Solange sich die Mitglieder einer Gemeinschaft nicht als Subjekte gesehen und wertgeschätzt fühlen, solange sie sich gegenseitig zu Objekten ihrer jeweiligen Interessen und Absichten machen, erleben sie das als eine Verletzung ihres tiefen Grundbedürfnisses nach Zugehörigkeit und Anerkennung, nach Verbundenheit und Autonomie.

Unser Gehirn hat schon längst eine Lösung gefunden, um fortwährendes Wachstum zu ermöglichen, ohne dass uns irgendwann der Schädel platzt. Es wächst zeitlebens durch Intensivierung und Ausbau der Beziehungen zwischen den Nervenzellen. Das kann auch einem Unternehmen gelingen, wenn sich dort die Beziehungen der Mitarbeiter untereinander und die zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern verbessern.

Der Autor

Gerald Hüther ist Professor für Neurobiologie an der Universität Göttingen und Vorstand der Akademie für Potentialentfaltung. Er gehört zu den renommiertesten Hirnforschern Deutschlands. Neben Fachbeiträgen verfasst Gerald Hüther auch populärwissenschaftliche Schriften.

**Sein neuester Bestseller heißt „Etwas mehr Hirn, bitte“ (2015, V&R-Verlag).
www.akademiefuerpotentialentfaltung.org**

Keine Zeit für Arbeit

Kind oder Karriere – eine knifflige Frage, auf die unser Autor Mate Tabula eine klare Antwort gefunden hat.

Heutzutage ist es schwer, Kind und Karriere unter einen Hut zu bringen. Erst recht, wenn man kein Zauberer ist, keinen Hut trägt und überhaupt Karrieren eher skeptisch gegenübersteht. Ich habe schon eine Weile eine feste Tochter und bin recht zufrieden als Vater. Anfangs hatte ich Schwierigkeiten mit den vielfältigen Aufgaben und der großen Verantwortung, die ein solcher Job mit sich bringt, aber jetzt läuft es ganz gut. Die Probezeit ist vorbei und mein Chef, also meine Frau, hat mir einen unbefristeten Vertrag angeboten. Ich habe Ja gesagt. Schließlich findet man so ein gut funktionierendes Familienunternehmen nicht so schnell wieder.

Eigentlich könnte ich mich entspannt zurücklehnen, aber in letzter Zeit frage ich mich wie viele Frauen Anfang dreißig auch: Braucht es im Leben neben einem anständigen Kind nicht mehr, um wirklich glücklich zu werden? Eigene Arbeit wäre schon schön irgendwie: Man sieht, wie sie immer größer wird, einem über den Kopf

wächst und sich irgendwann verselbstständigt. Man hat immer ein Gesprächsthema mit anderen glücklichen Angestellten, auch wenn man damit alle anderen ohne Arbeit langweilt.

„Meine Arbeit kann mittlerweile mit mir nach Hause gehen.“

„Meine Arbeit erzählt mir jeden Abend vorm Einschlafen, was sie morgen alles mit mir unternehmen will.“

„Meine Arbeit macht mich fertig.“

„Na, na, na! Wenn deine Eltern so gedacht hätten, wärst du jetzt gar nicht hier.“

Stimmt. Eigene Arbeit gehört irgendwie zu einem erfüllten Leben dazu. Aber im Moment fühle ich mich zu jung, um angestellt zu werden und eigene Arbeit zu bekommen. Das ganze Geschrei und Rumgeheule, das damit einhergeht, wäre mir zu viel. Ständig musst du die Kollegen an die Brust nehmen und den Vorgesetzten ihre Fläschchen halten. Dann die ganzen schlaflosen Nächte, wenn die Arbeit nicht ruhen will. Man hat überhaupt keine Zeit



„Braucht es im Leben neben einem anständigen Kind mehr, um glücklich zu werden?“

„Mittlerweile bin ich mir gar nicht mehr so sicher, ob es da draußen überhaupt noch den richtigen Arbeitgeber für mich gibt.“

mehr für sich, seine Freunde und die ganzen tollen Serien aus Amerika. Da warte ich lieber noch.

Zum Leidwesen meiner Frau. Die wünscht sich so sehr Arbeit von mir, dass sie schon alles Mögliche versucht hat, damit es endlich klappt. Probearbeiten bei Vollmond, Jobempfangnis nur an fruchtbaren Tagen, künstliche Beratung in einem Jobcenter. Alles vergebens. Ich bin einfach noch nicht bereit. „Besuch doch mal einen Freund, der Angestellter ist, und bring einen Tag gemeinsam mit ihm und seiner Arbeit. Vielleicht überlegst du es dir noch mal.“

Aber so sehr ich auch überlege, vor dem 40. Lebensjahr will ich keine eigene Arbeit haben. Mag sein, dass es dann zu spät ist und nicht klappt, weil ich dann zu alt bin und niemand mich einstellen will. Ich spüre bereits langsam die biologische Karriereuhr immer schneller ticken und meinen Zug bald abfahren. Wenn es so etwas wie Job Freezing gäbe, wäre das ideal. Da könnte ich jetzt eine passende Arbeitsstelle einfrieren, um sie später zu bekommen. Mit dem richtigen Arbeitgeber.

Denn darin sehe ich das größte Problem: Den Einen zu finden, mit dem man es ein Leben lang aushalten kann. Immer wieder gab es in der Vergangenheit Techtelmechtel mit potentiellen Bewerbern, aber es hat nie lange gehalten und zu was Ernsthaftem geführt. Zu oft wurde ich von meinen Ex-Chefs belogen und enttäuscht. Am Anfang haben sie mir stets die große Welt versprochen und mich mit ihren protzigen Firmenwagen überallhin gefahren. Aber als ich mich auf sie eingelassen habe, haben sie plötzlich ihr wahres Gesicht gezeigt und mich an den Bürostuhl gekettet. Die Schweine.

Mittlerweile bin ich mir gar nicht mehr so sicher, ob es da draußen überhaupt noch den passenden Arbeitgeber für mich gibt. Mit jemandem, der verständnisvoll ist, zuhören kann und meine Leistung anerkennt, würde ich es schon noch einmal versuchen. Aber er dürfte nicht viel älter als fünfzig sein. Ich finde das nicht schön, als junger

Mann einen alten Chef an meiner Seite zu haben. Da ist man ja auf jeder Cocktailparty gleich Gesprächsthema Nummer eins.

„Mann, Mann, Mate. Mit der Einstellung wirst du niemals Arbeit kriegen. Dabei gäbe es da draußen so viele passende Arbeitgeber für dich“, meinte neulich ein Freund und glücklicher Angestellter zu mir. Er riet mir, es mal auf jobship.de zu versuchen. Die werben damit, dass sich dort alle elf Minuten ein Arbeitnehmer vergibt. Einen Versuch ist es wert, aber ich bezweifle, dass man über das Internet die eine wahre Karriere findet.

Solange sie mir nicht im echten Leben über den Weg läuft, kümmere ich mich erst mal weiter um mein Kind und versuche, ein richtig guter Vater zu werden.

Impressum

Herausgeber

Deloitte GmbH
Rosenheimer Platz 4
D-81669 München

Journalistisches Konzept und Projektverantwortung

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

Redaktion

Stefan Lemle, Stefan Schmortte
TERRITORY G+J Corporate Editors GmbH
Leitung: Aleksandra Solda-Zaccaro
Erika-Mann-Straße 5
D-80636 München
www.territory.de

Gestaltung & Produktion

CIMARIS // VISUELLE KOMMUNIKATION
Dammer Straße 136
D-41066 Mönchengladbach
www.cimaris.de

**Heiner Kompenhans**

Managing Partner | Audit Germany

T: +49 (0)69 75695 6705

hkompenhans@deloitte.de

**Christoph B. Schenk**

Managing Partner | Audit Corporates

T: +49 (0)89 29036 8767

cschenk@deloitte.de

**Claus Buhleier**

Partner | Center of Corporate Governance

T: +49 (0)69 75695 6523

cbuhleier@deloitte.de

Deloitte.

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, Steuerberatung, Corporate Finance 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 mehr als 225.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

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 & Touche 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.