



Trends in Governance

In drei Teilen werden die Trends im Boardroom und in der Gesellschaft von 2002 bis heute näher beschrieben und erläutert. Die Erfassung und Analyse der Trends im Boardroom und in der Gesellschaft hilft Aufsichtsräten, Veränderungen frühzeitig zu erkennen und strategische Entscheidungen besser zu bewerten. Sie unterstützt dabei, Risiken und Chancen rechtzeitig zu identifizieren. Gleichzeitig können Aufsichtsräte so auf gesellschaftliche Erwartungen wie Diversität oder Nachhaltigkeit reagieren. Dadurch sichern sie sich langfristig Wettbewerbsfähigkeit und gute Unternehmensführung.

Teil 1

Trends in Boardroom und Gesellschaft in 2002 – 2008

Governance-Kodizes schaffen klare Spielregeln und gehen häufiger auf Risiken und Risikomanagement ein

Um die Spielregeln für Leitung und Aufsicht zu verdeutlichen, sind seit Beginn dieses Jahrhunderts Kodizes für gute Unternehmensführung entwickelt worden. Mit diesen Kodizes geben verschiedene Sektoren ihren Mitgliedern Richtlinien, wie sie die Leitung, die interne Überwachung und die Beziehung zu den Interessengruppen gestalten sollen. Der bedeutendste Kodex in Deutschland ist der Deutscher Corporate Governance Kodex, abgekürzt DCGK. Er enthält Grundsätze, Empfehlungen und Anregungen für die Leitung und Überwachung börsennotierter deutscher Gesellschaften, um gute Unternehmensführung zu gewährleisten.

Sektoren und Branchenorganisationen versuchen durch Selbstregulierung in Kodizes, staatliche Vorschriften fernzuhalten und Vertrauen bei den Interessengruppen zu schaffen, meistens erfolgreich. Weitere Vorteile von Kodizes sind die Gewinnung von Unterstützung aufgrund der Übernahme von Eigenverantwortung der Organisationen, die unter den Kodex fallen. Darüber hinaus müssen Kodizes nicht vom Justizsystem durchgesetzt werden, obwohl sie in der Praxis von Richtern verwendet werden, um Regeln und Normen zu interpretieren. Der DCGK ist zudem gesetzlich verankert, was zur Folge hat, dass börsennotierte Unternehmen im Jahresbericht Rechenschaft über die Einhaltung (Compliance) des Kodex ablegen müssen.

Jeder Kodex kennt inhaltlich eigene, spezifische Schwerpunkte und die Einhaltungspflichten reichen von Freiwilligkeit (Empfehlungen) bis zur Verpflichtung zur Einhaltung ('anwenden oder erklären'). Trotz der Tatsache, dass Kodizes zunehmend verpflichtende 'anwenden'-Bestimmungen enthalten, wird erwartet, dass 'anwenden oder erklären' die Norm bleibt für die Anwendung von Kodizes.

Da Kodizes gesellschaftlich breit verankert sind, hat sich ein ziemlich einheitliches Bild über die Rolle von Vorständen und Aufsichtsräten, ihre Abstimmung und Umgang mit Interessengruppen und die Art und den Umfang der externen Rechenschaftslegung entwickelt.



Zunahme der Anzahl der Ausschüsse des Aufsichtsrats, insbesondere Strategie-, Risiko- und Prüfungsausschüsse, trägt zur Intensivierung der 'Kontroll'-Rolle des Aufsichtsrats bei

Ausschüsse konzentrieren sich darauf, die Entscheidungsfindung im Aufsichtsrat zu unterstützen und vorzubereiten. Insbesondere die Einrichtung von Ausschüssen mit eher kontrollierender Funktion sind – sowohl im öffentlichen als auch im privaten Sektor – stark gestiegen. Besonders der Prüfungsausschuss (Audit Committee) ist nahezu überall vertreten.

Aufgrund der Tiefgründigkeit ihrer Arbeit verlangen Ausschüsse mehr Zeit von den Aufsichtsratsmitgliedern, die einem Ausschuss angehören. Andererseits geben die Ausschüsse den Aufsichtsratsmitgliedern beziehungsweise den teilnehmenden geschäftsführenden Personen mehr Raum für den fachlichen Austausch und damit für mehr Erkenntnisse und ‚Kontrolle‘.

Es gibt mehr und breitere Aufmerksamkeit für alle Interessengruppen

Im täglichen Handeln von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern sollte das Unternehmensinteresse an erster Stelle stehen. Dabei wägt der Vorstand die Interessen aller Stakeholder ab, bevor er eine Entscheidung trifft. Der Aufsichtsrat stellt anschließend fest, ob der Vorstand die Interessen richtig abgewogen hat.

Es gibt verschiedene gängige Einteilungen von Interessengruppen. Für Unternehmen sind bekannte Stakeholder zum Beispiel die Eigentümer oder Aktionäre und die Arbeitnehmer, aber auch Lieferanten, Banken, Kunden, Regierung, Umweltorganisationen und Anwohner gehören dazu. Siehe Abbildung:

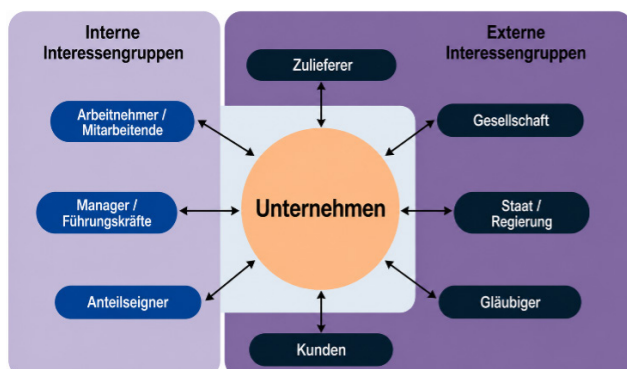


Abbildung: Interessengruppen bei einem Unternehmen

Interessengruppen, die sich innerhalb der Organisation befinden, werden dann als interne Stakeholder bezeichnet, zum Beispiel Arbeitnehmer und Eigentümer. Externe Stakeholder sind logischerweise alle Stakeholder von außen, wie Lieferanten, Kunden oder die Medien. ‚Interface-Stakeholder‘, wie Behörden, können durch Gesetze und Vorschriften Einfluss auf die Organisation ausüben.

Durch den Einfluss, den einige Stakeholder ausüben können, ist es für Unternehmen wichtig, die Stakeholder und deren Interessen zu kennen und zu berücksichtigen. Der Einfluss von Interessengruppen kann sich nämlich sowohl positiv als auch negativ auf die Verwirklichung der Unternehmensziele- und Interessen auswirken.

Nicht zuletzt ist auch unser Planet ein wichtiger Stakeholder. Jedes Unternehmen und jede Einrichtung hat Auswirkungen auf die Erde und kann über den eigenen ‚Footprint‘ nachdenken. Die Aufmerksamkeit für Nachhaltigkeit wird immer häufiger als strategische Chance gesehen und nicht als etwas, das betrachtet werden ‚muss‘.

Teil 2

Trends in Boardroom und Gesellschaft in 2008 – 2015

Fokus verschiebt sich von Aktionären zu Stakeholdern

In der Periode 2008–2015, nach der globalen Finanzkrise, stieß der Aktionärs Einfluss, der vor der Krise schnell zugenommen hatte, auf starken Gegenwind. Das Kapitalismus war in der Wahrnehmung der Gesellschaft und des Gesetzgebers zu weit gegangen, und Unternehmen fühlten das Bedürfnis, sich auf ein breiteres Stakeholderfeld zu konzentrieren. Das Bewusstsein wuchs, dass die Legitimität des Unternehmens nicht nur durch das Vertrauen der Aktionäre, sondern aller Interessengruppen erlangt wird.

Inzwischen war die ausländische Anteilseignerschaft in großen börsennotierten Unternehmen zur Selbstverständlichkeit geworden. Dieser Trend der Internationalisierung hat – noch immer – Einfluss auf die Funktionsweise von Governance-Modellen. Unter anderem unter dem Einfluss ausländischer Anteilseigner verhalten sich die Aktionäre in der Regel aktiver gegenüber dem Vorstand und dem Unternehmen, und das hat Auswirkungen auf die Rechenschaftspflicht und die interne Überwachung durch den Aufsichtsrat.

Der zunehmende Einfluss und das Engagement von Aktionären und anderen Interessengruppen an der Unternehmenspolitik kann zu einer intensiveren Zusammenarbeit zwischen Vorständen und Aufsichtsräten führen¹. In solchen Fällen funktioniert das in Deutschland übliche Two-Tier-Modell, mit einem Vorstand und einem separaten Aufsichtsrat, in der Praxis in einzelnen Aspekten ähnlich dem in angelsächsischen Ländern üblichen One-Tier-Modell.

Beide Modelle verschieben sich und nähern sich in Bezug auf die praktische Funktionsweise einander an. Angelsächsische Boards beschäftigen sich hauptsächlich mit den Hauptlinien der Strategie und der internen Überwachung und überlassen das Management einem Management Board oder Executive Committee. Deutsche Aufsichtsräte intensivieren ihre Rolle, indem sie häufiger tagen, auf der Grundlage von detaillierteren Informationen und in einem früheren Stadium der Entscheidungsfindung.

Aufsichtsräte legen die Messlatte höher und professionalisieren sich

Infolge des zunehmenden Drucks auf die Organisation aufgrund der wirtschaftlichen Bedingungen, schnellerer Veränderungen auf den Märkten, größerer gesellschaftlicher Aufmerksamkeit, verstärkter gesetzlicher Vorschriften und erhöhte(r) Anforderungen an Transparenz empfinden die Aufsichtsratsmitglieder ihre Aufgaben, laut unserer Studie¹ als belastender als zuvor.

Wir stellen fest, dass der Aufsichtsrat innerhalb einer Gesellschaft zunehmend eine bedeutendere Rolle bei der Aufrechterhaltung guter Kontrollmechanismen ('Checks and Balances') übernimmt. Damit steigen auch die Erwartungen an die Mitglieder des Aufsichtsrats. Ein Punkt, den die befragten Aufsichtsratsmitglieder besonders hervorheben, ist die Wahrung eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen Engagement und Unterstützung einerseits und Distanz und Unabhängigkeit andererseits.

Darüber hinaus wird die Bedeutung proaktiver Überwachung und des weiteren Nachfragens bei Unklarheiten betont. Informationen nicht als selbstverständlich hinnehmen, sondern aktiv Wissen und Informationen sammeln, die als notwendig erachtet werden, um verantwortungsvolle und fundierte strategische Entscheidungen treffen zu können.

Die wichtigsten Instrumente für die Professionalisierung sind laut der Studie kritische Selbstbeurteilungen und die Teilnahme an Fortbildungsprogrammen für Aufsichtsratsmitglieder.

Die oben genannten Ergebnisse unterstreichen, warum seit dieser Periode mehr in das Aufsichtsratsmandat investiert wird. Dies liegt nicht in erster Linie an der Vergütung der Aufsichtsräte; diese bleibt im Durchschnitt und insgesamt bescheiden. Die Investition besteht vor allem aus der Rekrutierung und Auswahl geeigneter Aufsichtsratsmitglieder, der rechtlich ordnungsgemäßen Regelung der Arbeit des Aufsichtsrats, der Begleitung eventueller Eignungstests und den erwähnten Fortbildungsprogrammen sowie aus Selbstevaluierungen, die auch zunehmend unter fachkundiger externer Begleitung stattfinden. Bei solchen Aktivitäten sind professionelle Personalvermittlungsagenturen, Anwaltskanzleien, Beratungsunternehmen und Ausbildungsinstitute beteiligt.

Es gibt Bedarf an (europäischer) Gesetzgebung im Bereich der Sorgfaltspflicht von Organisationen und ihren Aufsichtsräten

Gesellschaftlich verantwortungsbewusstes Führen und Überwachen sollte, die neue Normalität' sein. Bei der Sicherung der Unternehmenskontinuität sollte nicht nur die langfristige Wertschöpfung, sondern auch auf ESG (Environmental, Social, Governance) - Ziele geachtet werden. Gesetzgebung zur Sorgfaltspflicht von Unternehmen und deren Aufsichtsräten wird aus diesem Grunde notwendig erachtet, um klare, eindeutige Regeln für verantwortungsvolles Handeln festzulegen. Sie sollte verhindern, dass Unternehmen durch fehlende Überwachung Menschenrechte verletzen, die Umwelt schädigen oder wichtige Risiken ignorieren. Zudem schafft die Gesetzgebung Verantwortlichkeit und Transparenz in der Unternehmensführung, wobei Stakeholder, Gesellschaft und Wirtschaft besser geschützt werden.

1. Dr. S.C. Peij c.s., Handbuch Corporate Governance, 8. Auflage, Boom Uitgevers Amsterdam (erscheint im Sommer 2026)

Teil 3

Trends in Boardroom und Gesellschaft von 2015 - heute.

Wachsendes Bewusstsein bei Verantwortlichen und Beteiligten

Die jüngsten Trends, die seit 2018 zu erkennen sind, hängen mit einem wachsenden Bewusstsein aller Verantwortlichen und Interessengruppen zusammen, sowohl von Parteien mit als auch ohne direkten Einfluss auf die Strategie und Politik eines Unternehmens. Bewusstsein für die eigene Rolle und Verantwortung und die sozialen und ökologischen Folgen des Handelns. Aber auch Bewusstsein für die Fragilität des eigenen Rufs, der in der Öffentlichkeit von der Gesellschaft und den Medien bewertet wird, sowie für die Bedeutung der schnell voranschreitenden sozialen, nachhaltigkeits- und IT-bezogenen Entwicklungen für die Strategie. Dies erfordert vom Aufsichtsrat eine aktivere Rolle bei der Strategie, der langfristigen Wertschöpfung und dem Risikomanagement in all diesen Bereichen. Dies hat, verstärkt durch die Corona-Krise, die Arbeit des Aufsichtsratsmitglieds in Bezug auf Empfindung und Zeitaufwand verändert.

Veränderungen in der Arbeit der Aufsichtsratsmitglieder

Die Coronapandemie, die die Welt zu Beginn der Zwanzigerjahre dieses Jahrhunderts traf – und die daraus resultierende Wirtschaftskrise – führte laut unserer Studie¹ zu einer Vielzahl von Veränderungen in der Arbeit von Aufsichtsräten. Diese Arbeit hat sich in ihrer Art und Verantwortung durch die Krise nicht wesentlich verändert. Aber die Vorgehensweise und der Umfang schon: mehr zukunftsorientiertes Denken anhand von Szenarien, ein höherer Zeitaufwand und proaktivere Wahrnehmung der Sparringpartnerrolle) sowie ortsunabhängige und online stattfindende Meetings.

84 Prozent der 130 befragten Aufsichtsratsmitglieder sagen, dass es im Vergleich zur Zeit vor der Coronapandemie Veränderungen gibt. Während der Pandemie widmeten

Aufsichtsratsmitglieder ungefähr ein Viertel mehr Zeit ihren Aufgaben als vor der Coronakrise. Der Schwerpunkt verlagerte sich zunehmend auf die Rolle als Berater. Aufsichtsräte hielten fast alles für wichtiger als vor der Krise und schienen dabei keine Entscheidungen treffen zu können.

Die Arbeit des Aufsichtsratsmitglieds war während der Pandemie nicht angenehmer, aber interessanter und wichtiger, so kamen die Forscher zu dem Schluss.

Die Wirksamkeit von Governance-Systemen ist zu einer gesellschaftlichen Frage geworden

Zu den jüngsten Unternehmensskandalen in Deutschland zählen insbesondere der massive Zusammenbruch von Wirecard im Jahr 2020 und anhaltende, groß angelegte Finanzbetrugsfälle, einschließlich die 'CumEx'-Steuertricks und die 'Operation Chargeback' mit einem Kreditkartenbetrug in Höhe von 300 Millionen Euro. Es gibt also genügend Beispiele für scheiternde Organisationen.

Es ist klar, dass scheiternde Organisationen den Interessengruppen wie Mitarbeitern, Aktionären, Lieferanten und Kunden erheblichen Schaden zufügen. Da viele Menschen Interessen an Organisationen haben, sei es durch Investitionen in und über Vorsorgefonds, ist die Effektivität von Governance-Systemen in den letzten fünfundzwanzig Jahren zu einem gesellschaftlichen Thema geworden.

Das gesellschaftliche Bild von Vorständen und Aufsichtsräten hat sich dabei dramatisch verändert. Eine bekannte politische Reaktion ist dann eine verstärkte Regulierung, wie zum Beispiel dem deutschen Gesetz zur Stärkung der Integrität der Finanzmärkte.

Dennoch bietet die interne Überwachung durch Aufsichtsratsmitglieder, die für ihre Aufgabe geeignet sind und diese angemessen wahrnehmen, das wirksamste Gegengewicht zum Vorstand und somit die wichtigste Garantie für gutes Verhalten im Vorstand und gute Unternehmensführung.

Governance Academy

Parc Broekhuizen, Oranjerie
Broekhuizerlaan 3
NL - 3956 NS Leersum

KvK Utrecht Nr: 30209696

Governance Academy Deutschland

info@governanceacademy.de
T + 49 (0) 441 - 30 42 40 76

governanceacademy.de