ISSN 2192-211X

Reguvis Fachmedien GmbH, Postfach 10 05 34, 50445 Köln, Jahrespreis: 268,00 € (inkl. MwSt. und Versand)

# BOARD

Zeitschrift für Aufsichtsräte in Deutschland

HERAUSGEBER

Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V. (AdAR)

Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Dauner-Lieb
Prof. Dr. Stefan Siepelt
Marc Tüngler
GESAMTLEITUNG

Dr. Christine Bortenlänger
Dr. Christian Bosse
Dr. Claus Buhleier
Peter Dietlmaier
Prof. Dr. Barbara Grunewald
Dr. Simone Hartmann
Prof. Dr. Peter Henning
Prof. Dr. Susanne Kalss
Dr. Jürgen Kunz
Prof. Dr. Klaus Möller
Prof. Dr. Ulrich Noack
Prof. Dr. Ulrich Seibert
Dr. Mirko Sickinger
Prof. Dr. Stefan Simon
Prof. Dr. Jochen Vetter
Prof. Dr. Marc-Philippe Weller
Prof. Dr. Christian Zwirner

IN KOOPERATION MIT
Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW)

Deutsches Aktieninstitut
Kapital. Markt. Kompetenz.

4
2020

BOARD · August 2020 · S. 137–180 · www.betrifft-unternehmen.de

Prof. Dr. Alexander Bassen, Dr. Werner Schnappauf
Wodurch werden staatliche Hilfsprogramme zur Chance für nachhaltiges Wirtschaften?

Kai M. Beckmann
Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung

Prof. Dr. Kerstin Lopatta
Investoren honorieren Transparenz über Corona-Risiken

Prof. em. Dr. iur. Peter Forstmoser
Schweizer Aktienrecht 2020

Ass. jur. Lars Scheider
Der kommunale Aufsichtsrat in der Wechselwirkung zum Anteilseigner Stadt

Reguvis
www.reguvis.de

# Good Corporate Governance in the Long Term

## No basic deficit of rules, but of application

(translated from the article "Langfristig gute Corporate Governance" from BOARD 4/2020)

*Peter Dietlmaier,* CCounselors, Düsseldorf

Wirecard, Dieselgate, truck and train cartel, Libor fraud or Cum-Ex – the list of scandals in the economy that the judicial system and the media are dealing with, could be continued. Whether finance or real economy or consultants, whether large or small, international or national companies – it doesn't seem to make a difference. Black sheep, so it seems, are everywhere. What relevance the principles of good corporate governance have for the economy and how important the clear positioning of companies towards outliers is, is shown by the following article: A plea for an active public positioning for a good corporate governance and more trust.

### I. The Regulation Reflex

Just like scandals regularly emerge from enterprises, the typical reflexes of politics and the broader public are repeated. Rapidly, there is the call for increased penalties or an even stricter regulation, be it by further tightening the rules or improved surveillance. Higher penalties or stricter rules are meant to ensure that, in future, there will not be any lapses in the economy. The typical reflex also includes the fact that measures are already proposed at a time, when the causes have often not yet really been found. Thus, also in the case of Wirecard. Although the facts are nowhere near clarification, important persons are still not available, the Federal Minister of Finance submits a plan with 16 items that is supposed to prevent Wirecard II. It is important to act for the perception. For, the proposal of an action alone gives the observer the impression that the problem is solved. All the more disappointed are the observers, when the action leads to nothing and another Wirecard occurs nonetheless.

### II. From the Gap in Trust to Distrust of the Economy

It is therefore no surprise when the citizens' trust in institutions, but also in the economy has remained on the lowest level – just like interest rates – over the past years. Only Corona has brought an improvement recently. This is where the crisis effect, which makes people stand together, comes into effect.

Adjusted for the Corona effect, studies like the annual international Edelman Trust Barometer show that less than half of all people still trust in governments. At the beginning of the year, the value for Germany with only 45 % was even below the global average.

Going into detail, the picture looks even gloomier. The trust gap, for instance, between the informed population and the less well-informed woman or man in the street is getting bigger and bigger. According to Edelman this "trust gap" is meanwhile 20 percentage points in Germany. A figure that makes clear that the country is on the path to losing a large part of the society.

Distrust does not only exist vis-a-vis politics, but also towards the economy and its representatives. Only journalists – with a value of 50 % – are trusted less than the CEOs, who reach a value of 51 % approval. Wealthy individuals are only trusted by 36 %. In the eyes of people, NGOs are considered to be less competent, but ethical. The economy is considered to be competent, but unethical.

Disappointment also becomes palpable, when the clear majority of 56 % says that the capitalistic economic system works against them – meaning, they do not see that the free economy creates opportunities. On the contrary, the society is subjectively not seen as being pervious; a society that is constantly being more and more divided.

With the increasing degree of distrust, the "license to operate" and thus the operating license of companies is ultimately challenged. After all, also enterprises and entrepreneurs need societal acceptance for their actions. Policies are made less and less according to the principle of making unpleasant decisions and make the case for them among voters. On the contrary, the supposed will of the people, gathered in opinion polls, is implemented. Consequently, it seems to be only a matter of time until discontent is turned into new regulation. A regulation that further restricts entrepreneurial action and ultimately brings more disappointment, as regulation rather leads to less than to more contemplation regarding one's own actions. The next undesirable developments seem to be almost preprogrammed.

## III. Corporate Governance as the Barometer

The fact that the existing principles for good corporate governance actually do focus on the relevant points is demonstrated by the fact that for those who wanted to see it, it had been clear for years that, for instance, Volkswagen or Wirecard did have corporate governance problems. The HHL Center for Corporate Governance thus determined in its annually published report on code acceptance that these companies had shortcomings regarding their monitoring, thus the supervisory board, early on. In the case of Wirecard this was documented immediately with its entry into the DAX30. In the case of Volkswagen, too, the indication was given long before the media reported about the problems at the Wolfsburg-based group. The HHL Center for Corporate Governance bases its analysis exclusively on publicly available information that is open to all interested parties, namely the statements of compliance. In these, the companies annually state how they live the German Corporate Governance Code. The knowledge is there, however, only few people take note of it.

What to do? Instead of working on a new, detail-related regulation, with even more checklists and individual provisions making the contemplation of one's own actions rather obsolete, as one must only tick lists, we should consider whether we actually do have a regulation deficit or rather a deficit of application.

The idea of the "Respectable Merchant", which was reintroduced into the debate by Manfred Gentz as the Chairman of the Governmental Commission German Corporate Governance years ago, is also linked to this issue. The term that seemed too old-fashioned to many in the era of digitization and was therefore rejected immediately, stands for the principle of written and unwritten laws, reflecting on what is right and wrong, but also for sanction by the society. The respectable

merchants did not only have principles, they lived them as well. And whoever broke the rules, was excluded from the group.

Repeated non-compliance of Corporate Governance principles without any reasonable grounds does not lead to public sanctioning by the peers in these parts, at least, not until the public prosecutor investigates. The lacking voice of the enterprises in cases like Wirecard or Volkswagen can, in case of doubt, be misinterpreted as a false understanding of esprit de corps. However, many companies will only follow the principles of "cobbler, stick to your last" and "everyone should put their own house in order". To this day, business leaders still have problems to publicly talk about things that do not directly concern their own business. The danger is considered to be too great that one's opinion might give offence to some stakeholder, that one becomes the object of public debate oneself.

## IV. Conclusion

It is, however, attitude and leadership, what the woman or the man in the street expects from corporate leaders. 74 % of the persons surveyed by Edelman worldwide said that CEOs should take on the leadership of the change, not politics. A clear mandate, which goes hand in hand with the expectation that companies should show their attitude, make clear for what they stand, and do not hide their opinion. Nowadays, consumers are not so much frightened off by the fact that one has an opinion, but rather won over by it, if one wants to believe the polls. Thus, 70 % of those surveyed for the Brand Trust Barometer 2020 say that the importance of trust in a brand is more significant today. Since the first publication of the book "Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action" by Paul Sinek in 2009, we know: "People don't buy what you do; they buy why you do it. And what you do simply proves what you believe". Accordingly, 64 % of those surveyed worldwide in 2020 say that they have made a decision only recently for a brand on the basis of its attitude towards social issues. And 84 % of respondents in Germany are convinced that a brand will rise in terms of reputation and acceptance, when it actively contributes, for example, to the debate on racism. Attitude generates trust. This is impressively shown by the figures. Attitude should therefore – totally in the tradition of the respectable merchant – also be shown by corporate managements, when it is about the issue of Corporate Governance. As an active part of the economic system, which lives from the population's trust, it is not only important to observe, but to publicly contribute to debates in the sense of the living, lived, modern and sustainably good Corporate Governance.

# Langfristig gute Corporate Governance

## Kein grundsätzliches Regel-, sondern Anwendungsdefizit

Peter Dietlmaier, CCounselors, Düsseldorf

**Wirecard, Dieselgate, Lastwagen- und Schienenkartell, Libor-Betrug oder Cum-Ex – die Liste der Wirtschaftsskandale, die Justiz und Medien regelmäßig beschäftigen, ließe sich fortschreiben. Ob Finanz- oder Realwirtschaft oder Berater, ob gross oder klein, internationales oder nationales Unternehmen – es scheint egal zu sein. Schwarze Schafe, so der Anschein, gibt es überall. Welche Bedeutung die Grundsätze guter Unternehmensführung für die Wirtschaft haben und wie wichtig die klare Positionierung der Unternehmern gegenüber Ausreissern ist, zeigt der nachfolgende Beitrag: Ein Plädoyer für aktive öffentliche Positionierung für eine gute Corporate Governance und mehr Vertrauen.**

### I. Der Regulierungsreflex

So wie Skandale aus Unternehmen regelmäßig auftauchen, so wiederholen sich auch die typischen Reflexe der Politik und der breiteren Öffentlichkeit. Schnell ertönt der Ruf nach höheren Strafen oder einer noch strafferen Regulierung, sei es durch Verschärfung von Regeln oder stärkerer Beobachtung. Höhere Strafen oder strengere Regeln sollen dafür sorgen, dass es künftig keine Fehltritte in der Wirtschaft mehr geben wird. Zum typischen Reflex gehört auch, dass Maßnahmen bereits zu einem Zeitpunkt vorgeschlagen werden, zu dem die Ursachen oftmals noch nicht wirklich festgestellt werden konnten. So auch im Fall Wirecard. Wenngleich der Sachverhalt noch nicht annähernd aufgeklärt ist, wichtige Personen noch nicht greifbar sind, legt der Bundesfinanzminister einen 16 Punkte-Plan vor, mit dem ein Wirecard II verhindert werden soll. Es gilt zu handeln für die Perzeption. Denn allein schon der Vorschlag einer Handlung führt bei dem Betrachter zu dem Eindruck, dass das Problem gelöst ist. Umso größer ist aber dann die Enttäuschung der Betrachter, wenn das Handeln ins Leere geht und sich doch ein zweites Wirecard einstellt.

### II. Von der Vertrauenslücke zum Misstrauen gegenüber der Wirtschaft

So verwundert es auch nicht, wenn das Vertrauen der Bürger in Institutionen, aber auch in die Wirtschaft in den vergangenen Jahren – wie die Zinsen – auf tiefstem Niveau verharrte. Nur Corona brachte jüngst eine Verbesserung. Hier kommt der Kriseneffekt zum Tragen, bei dem alle zusammenstehen.

Bereinigt um Corona zeigen Studien, wie der jährlich erscheinende internationale Edelman Trust Barometer, dass nur noch weniger als die Hälfte der Menschen den Regierungen vertrauen. Der Wert für Deutschland lag Anfang des Jahres sogar unter dem Weltdurchschnitt bei nur 45 %.

Geht man ins Detail, sieht das Bild noch düsterer aus. So wird die Vertrauenslücke zwischen der informierten Bevölkerung und der weniger gut informierten Frau oder dem Mann auf der Straße immer größer. In Deutschland liegt dieser „Trust Gap" laut Edelman mittlerweile bei 20 Prozentpunkten. Eine Zahl die deutlich macht, dass das Land auf dem Weg ist, einen großen Teil der Gesellschaft zu verlieren.

INHALT

I. Der Regulierungsreflex
II. Von der Vertrauenslücke zum Misstrauen gegenüber der Wirtschaft
III. Corporate Governance als Barometer
IV. Fazit

**Keywords**
Corporate Governance; Haltung; Vertrauen

Misstrauen gibt es nicht nur gegenüber der Politik, sondern auch gegenüber der Wirtschaft und ihren Vertretern. Nur Journalisten vertraut man mit einem Wert von nur 50 % noch weniger als den CEOs, die auf gerade 51 % Zustimmung kommen. Vermögenden Menschen trauen nur noch 36 %. NGOs gelten in den Augen der Menschen als weniger kompetent aber ethisch. Die Wirtschaft gilt zwar als kompetent, aber unethisch.

Enttäuschung wird auch greifbar, wenn mit 56 % die klare Mehrheit sagt, dass das kapitalistische Wirtschaftssystem gegen sie arbeitet – sie also nicht sieht, dass freie Marktwirtschaft Chancen schafft. Vielmehr wird die Gesellschaft subjektiv als nicht durchlässig angesehen, eine Gesellschaft, die sich immer mehr teilt.

Letztendlich wird mit dem ansteigenden Mistrauen die „License to operate“ und damit die Betriebslizenz von Unternehmen in Frage gestellt. Schließlich brauchen auch Unternehmen und Unternehmer gesellschaftliche Akzeptanz für ihr Tun. Politik wird immer weniger nach dem Grundsatz betrieben, unangenehme Entscheidungen zu treffen und dafür bei den Wählern zu werben. Vielmehr wird der vermeintliche Wille des Volkes, entnommen aus Meinungsumfragen, umgesetzt. Es scheint folglich nur noch eine Frage der Zeit zu sein, bis aus Unmut neue Regulierung wird. Eine Regulierung, die unternehmerisches Handeln weiter einschränkt und letztlich weitere Enttäuschungen bringt, weil Regulierung eher zu weniger, als zu mehr Nachdenken über das eigene Tun führt. Die nächsten Fehlentwicklungen scheinen geradezu vorprogrammiert.

## III. Corporate Governance als Barometer

Dafür, dass die bestehenden Grundsätze für gute Unternehmensführung durchaus die relevanten Punkte im Blick haben, spricht, dass für denjenigen, der es sehen wollte, seit Jahren klar war, dass beispielsweise Volkswagen oder auch Wirecard Corporate Governance-Probleme hatten. So hielt das HHL Center für Corporate Governance schon frühzeitig in seinem jährlich erscheinenden Kodexakzeptanz-Report fest, dass diese Unternehmen Mängel bei der Überwachung, also im Aufsichtsrat haben. Im Falle von Wirecard wurde dies gleich mit dem Einzug in den DAX30 dokumentiert. Auch im Fall von Volkswagen erfolgte der Hinweis lange bevor die Medien über die Probleme beim Wolfsburger Konzern berichteten. Das HHL Center für Corporate Governance stützt seine Analyse ausschließlich auf öffentliche, für alle Interessierten offen zugängliche Informationen, nämlich die Entsprechenserklärungen. In ihnen legen die Unternehmen jährlich dar, wie sie den Deutschen Corporate Governance-Kodex leben. Die Erkenntnis ist vorhanden, aber nur wenige nehmen sie zur Kenntnis.

Was ist zu tun? Anstatt an neuer kleinteiliger Regulierung zu arbeiten, mit noch mehr Checklisten und Einzelvorschriften, die das Nachdenken über das eigene Tun eher obsolet machen, weil man nur noch abhaken muss, sollten wir prüfen, ob wir tatsächlich ein Regulierungsdefizit oder nicht eher ein Anwendungsdefizit haben.

An diese Fragestellung knüpfte auch der Gedanke des „Ehrbaren Kaufmanns“ an, den Manfred Gentz als Vorsitzender der Regierungskommission deutsche Corporate Governance vor Jahren in die Debatte wiedereinführte. Der Begriff, der nicht wenigen im Zeitalter der Digitalisierung als zu altbacken erschien und daher gleich von vornherein abgelehnt wurde, steht für das Prinzip von geschriebenen und ungeschriebenen Gesetzen, des Reflektierens über Richtig und Falsch, aber auch für Sanktion durch die Gesellschaft. Die ehrbaren Kaufleute hatten nicht nur Grundsätze, sondern sie lebten sie auch. Und wer gegen sie verstieß, wurde aus der Gruppe ausgeschlossen.

Eine wiederholte Nichtbefolgung von Corporate Governance-Grundsätzen ohne nachvollziehbare Begründung führt hierzulande nicht zu einer öffentlichen Sanktionierung durch die Peers, zumindest solange nicht die Staatsanwaltschaft ermittelt. Die fehlende Stimme der Unternehmen bei Fällen wie Wirecard oder auch Volkswagen kann im Zweifel als falsch verstandener Korpsgeist missinterpretiert werden. Dabei werden viele Unternehmen letztlich nur den Grundsätzen „Schuster, bleib bei deinem Leisten“ und „Jeder kehre vor seiner eigenen Türe“ folgen. Unternehmensführer tun sich heute immer noch schwer, über Dinge öffentlich zu reden, die nicht direkt das eigene Geschäft betreffen. Als zu groß wird die Gefahr eingeschätzt, dass man mit seiner eigenen Meinung bei irgendeinem Stakeholder aneckt, man selber Gegenstand einer öffentlichen Debatte wird.

## IV. Fazit

Dabei ist es Haltung und Führung, was die Frau oder der Mann auf der Straße von den Unternehmensleitungen erwarten. 74 % der von Edelman weltweit befragten Personen sagten, dass CEOs Führung für den Wandel übernehmen sollen, nicht die Politik. Ein klares Mandat, das Hand in Hand geht mit der Erwartung, dass Unternehmen Haltung zeigen, deutlich machen, für was sie stehen und sich nicht mit ihrer Meinung verstecken. Konsumenten werden heute weniger dadurch verschreckt, dass man eine Meinung hat, sondern eher gewonnen, wenn man den Umfragen glauben mag. So sagen 70 % der für den Brand Trust Barometer 2020 Befragten, dass die Bedeutung von Vertrauen in eine Marke heute von größerer Bedeutung ist. Seit der Erstauflage des Buches “Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action” von Paul Sinek im Jahr 2009 wissen wir: “People don’t buy what you do; they buy why you do it. And what you do simply proves what you believe”. Entsprechend sagen 64 % der weltweit Befragten im Jahr 2020, dass sie erst jüngst eine Entscheidung für eine Marke aufgrund ihrer Haltung zu sozialen Fragen getroffen haben. Und 84 % der Befragten in Deutschland sind der Überzeugung, dass eine Marke im Ansehen und in der Akzeptanz gewinnen wird, wenn sie sich aktiv beispielsweise in die Rassismus-Debatte einbringt. Haltung erzeugt Vertrauen. Das zeigen die Zahlen eindrücklich. Haltung sollten daher – ganz in der Tradition des ehrbaren Kaufmanns – auch die Unternehmensleitungen zeigen, wenn es um das Thema Corporate Governance geht. Als aktiver Teil des Wirtschaftssystems, das vom Vertrauen der Bevölkerung lebt, gilt es nicht nur zu beobachten, sondern sich öffentlich in Debatten einzubringen – im Sinne der lebendigen, gelebten, modernen und nachhaltigen guten Corporate Governance.