

## GASTBEITRAG

# Die Finanzbranche als Vorreiter für mehr Moral?

**Börsen-Zeitung, 7.3.2017**  
„Kapital hat keine Moral“, besagt ein Sprichwort. Es hat ungebrochene Aktualität angesichts der Vielzahl an Skandalen im Wirtschaftsumfeld. Finanzkrise, Libor-Skandal, Korruptionsaffären, Kartellverstöße und nicht zuletzt „Dieselgate“ werden weitgehend auf das Versagen von Geschäftsleitungen, gepaart mit einer defizitären Unternehmenskultur, zurückgeführt. Bei der Ursachenforschung stößt man auf ein wiederkehrendes Muster: Ehrgeizige, kaum erfüllbare Zielvorgaben treffen auf die Missachtung von Warnhinweisen. Das Ganze gipfelt dann in der Vermeidung schonungsloser Aufklärung.

### Leitungsgremien in der Kritik

Nicht nur die Vorstände stehen in der Kritik. Auch die Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit der Aufsichtsräte als Kontrollorgan der Geschäftsleitung wird vielfach in Frage gestellt. Besonders wenn einzelne Gesellschafter zu starkem Einfluss im Aufsichtsrat ausüben, scheinen kritische Diskussionen (etwa über Gesetzes- und Compliance-Verstöße) auf der Strecke zu bleiben.

Die unerfreuliche Konsequenz: Haftungsprozesse, die oft in der Öffentlichkeit ausgetragen werden, können die Betroffenen wirtschaftlich und persönlich ruinieren. Um das zu vermeiden, ist neben dem korrekten Umgang mit einem Compliance-Verstoß die Auswahl der Führungsriege von zentraler Bedeutung. In der Praxis bleibt jedoch die Nachfolgeplanung oft intransparent, Netzwerknominierte sind die Regel, und Mandate werden mechanisch verlängert, ohne ernsthaft Alternativenkandidaten in Betracht zu ziehen.

Deshalb werden Stimmen laut, die objektive Anforderungsprofile bei der Besetzung von Führungspositionen fordern. Zum Teil sind diese bereits Realität: So unterzieht die Bankenaufsicht Geschäftsleiter einer objektiven Eignungsprüfung (Fit-and-Proper-Assessment), die unter anderem Zuverlässigkeit, Erfahrung und potenzielle Interessenkonflikte umfasst. Die Bestellungsabsicht muss den Aufsichtsbehörden angezeigt und die Eignung durch einen ausführlichen Lebenslauf, polizeiliche Führungszeugnisse und Selbstauskünfte nachgewiesen werden. Auch

außerhalb der Finanzindustrie sind Branchenerfahrung oder Kenntnisse in Finanz- und Rechnungswesen mittlerweile ein Muss für Firmenlenker.

Doch reicht es aus, dass ein Geschäftsleiter über Branchenerfahrung und Fachwissen verfügt? Kann man aus dem polizeilichen Führungszeugnis tatsächlich Rückschlüsse auf den Umgang mit Compliance-Fällen ziehen? Wie definiert man das Anforderungsprofil eines Vorstands, der einerseits den Versuchungen der Gewinnmaximierung widerstehen soll, aber andererseits am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens gemessen wird?

### Konsultationspapier

Zur Lösung solcher Fragen haben die zuständigen Institutionen einen weiteren Vorstoß unternommen. Ende Oktober 2016 haben die European Banking Authority (EBA) und die European Securities and Markets Authority (ESMA) ein Konsultationspapier für eine überarbeitete Leitlinie zur Beurteilung der Eignung von Mitgliedern des Leitungsorgans und Inhabern von Schlüsselpositionen auf der nachgelagerten Ebene vorgelegt. Es enthält neben bekannten Kriterien wie Reputation, Ehrlichkeit, Integrität, Fachwissen und Erfahrung in Annex II nun auch zahlreiche soziale Kompetenzen, die beim Auswahlverfahren zu berücksichtigen sind und im Konsultationspapier genau definiert werden.

Dazu zählt zum Beispiel „Authentizität“, aber auch der Aspekt der „Kommunikationsfähigkeit“, der die Fähigkeit umfasst, strukturiert, verständlich und transparent zu kommunizieren. Weiterhin werden vom Führungspersonal unter anderem „Urteilsvermögen“ und „Weitsicht“, aber auch „Kritikfähigkeit“, „Verhandlungsgeschick“ und „Teamgeist“ gefordert.

### Persönliche Unabhängigkeit

Das neue Konsultationspapier beinhaltet außerdem explizit die Forderung nach persönlicher Unabhängigkeit – insbesondere der Mitglieder des Aufsichtsrats. Dieser Passus soll sicherstellen, dass kritische Fragen gestellt, Entscheidungen hinterfragt und Gruppendenken vermieden werden. Unabhängigkeit bedeutet

aber in Zukunft nicht nur Freiheit von Einflüssen durch den Konzern, sondern auch durch wirtschaftliche, geschäftliche oder persönliche Verbindungen zu Kunden beziehungsweise Wettbewerbern sowie von politischer Einflussnahme.

Neben der individuellen Eignung steht künftig die kollektive Eignung des Gremiums mit auf dem Prüfstand. Das heißt, bei der Zusammensetzung ist auf eine ausgeglichene Verteilung der Kompetenzen zu achten, die auch Aspekte der Vielfalt (etwa im Hinblick auf Alter, Geschlecht, Bildungshintergrund, geografische Herkunft) einbezieht.

Aus deutscher Sicht ebenfalls neu: Die Eignung muss bei einer Wiederwahl sowie laufend (jährlich beziehungsweise alle zwei Jahre) überprüft und dokumentiert werden, wobei etwa die Effizienz der Gremienarbeit, die Anzahl der Sitzungen und die Anwesenheitsquote, die Diskussionskultur und das Abstimmungsverhalten zu berücksichtigen sind. So soll die Eignungsprüfung für Aufsichtsbehörden nachvollziehbar werden.

### Unauffaltbarer Trend

Trotz der im Rahmen der Konsultation vorgetragenen Kritik und der damit verbundenen Hoffnung, dass einzelne Regelungen zurückgenommen oder entschärft werden, ist man sich in der Finanzindustrie weitgehend einig, dass der Trend zur Erweiterung des Eignungstests unauffaltbar ist. Lässt sich dieser Vorschlag aber auch auf Unternehmen anderer Branchen übertragen? Übernimmt ausgerechnet die Finanzindustrie in puncto Moral in Vorstand oder Aufsichtsrat eine Vorreiterrolle?

Dass ein Vorstand zuverlässig (insbesondere strafrechtlich und insolvenzrechtlich unbelastet) sein sollte, ist bereits in § 76 Absatz 3 des Aktiengesetzes angelegt. Gesellschaften, die börsennotiert sind und/oder mitbestimmt sind, müssen bereits für die Erfüllung der Vorgaben im Hinblick auf die sogenannte Frauenquote eine Nachfolgeplanung durchführen, die die nachgelagerten Führungsebenen einschließt.

Ein transparentes Auswahlverfahren ist ebenfalls kein Novum: Selbst wenn die Vorauswahl geeigneter Kandidaten zur Wahrung der Ver-

traulichkeit einem einzelnen Mitglied oder Ausschuss (Finding Committee) übertragen wird, ist für die Bestellung zwingend der Gesamtaufsichtsrat zuständig.

### Soziale Kompetenzen

Der Nachweis sozialer Kompetenzen im Vorfeld einer Bestellung ist in dieser Form hingegen neu. Allerdings sind diese für viele Unternehmen bereits fester Bestandteil der Personalentwicklung und werden in Form von Zielvorgaben oder Leistungsbe-

wertungen von Führungskräften längst berücksichtigt.

Da Personalentscheidungen des Aufsichtsrats den Schutz der Business Judgement Rule genießen, liegt es im ureigenen Interesse des Aufsichtsrats, diese auf einer fundierten Grundlage zu treffen. Die Durchführung einer Eignungsprüfung, die soziale Kompetenzen möglichst objektiv einbezieht, kann dabei helfen, eine persönliche Meinung zu validieren.

Dies gibt es jedoch nicht zum Nulltarif. Die Umsetzung einer Eignungsprüfung verursacht erhebli-

chen administrativen Aufwand. Daher sind insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen Erleichterungen notwendig. Außerhalb der Finanzbranche stellt sich zudem die Frage, welche neutrale Stelle die Überwachung übernehmen könnte. Denn, so viel steht fest, nur wenn das Assessment ernsthaft und ergebnisoffen durchgeführt wird, schafft es Mehrwert im Sinne einer moralischeren Unternehmenskultur. Sonst bleibt es ein Papiertiger.

.....  
Cornelia Nett, General Counsel, Targo Commercial Finance