

Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Köln

Ansatzpunkte für den Aufsichtsrat zur Reduzierung von Überwachungsintensität und -kosten mittels einer guten Unternehmenskultur

► DB0645257

I. Einleitung

Die Ausprägung der Unternehmenskultur¹ beeinflusst die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Fehlern bzw. wirtschaftskriminellen Handlungen im Unternehmen, da eine gute² und konsistente bzw. starke³ Unternehmenskultur potenziellen „Tätern“ den Anreiz und die innere Rechtfertigung für die Schädigung (auch durch eine im vermeintlichen Interesse des Unternehmens stehende Handlung, wie eine Bestechung) des Arbeitgebers nimmt. Dadurch lassen sich bei einer guten und konsistenten Unternehmenskultur die Überwachungsintensität und die Überwachungskosten für den Aufsichtsrat reduzieren, ohne dass hierdurch die Entdeckungswahrscheinlichkeit von Fehlern oder wirtschaftskriminellen Handlungen sinkt⁴.

Fragestellung: „Wie kann der Aufsichtsrat (AR) durch Fragen zur Unternehmenskultur an den Vorstand (VS) herausfinden, wie gut und wie konsistent (stark) die Unternehmenskultur im Unternehmen verankert ist? Auf welche Funktionen der Unternehmenskultur und deren quantitative und qualitative Erfüllung muss der AR besonderes Augenmerk richten, damit er die Überwachungsintensität bzw. die Überwachungskosten senken kann“⁵?

Positive Wirkungen einer guten und konsistenten Unternehmenskultur ergeben sich, weil alle Mitarbeiter (inkl. VS) bspw. folgende Funktionen der Unternehmenskultur als Sollwerte möglichst gut erfüllen:

- Die *Identifikation* der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und den Unternehmenszielen,
- die *Integration* neu eintretender Mitarbeiter in bestehende Teams,
- die „automatische“ *Koordination* der Mitarbeiter durch klar definierte Handlungsspielräume, die *Kommunikation* der Mitarbeiter aller Hierarchieebenen sowie die *Transparenz* von Entscheidungsprozessen im Unternehmen,
- die *Motivation* und *Zufriedenheit* der Mitarbeiter, welche wiederum die Eigeninitiative und die Selbstverantwortlichkeit der Mitarbeiter positiv beeinflussen,
- die *Innovation* der Mitarbeiter, welche durch die Mitarbeiterauswahl sowie die gezielte Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter gesteigert wird.

Die Funktionen der Unternehmenskultur sind in Abhängigkeit von der Geschäftstätigkeit, vom Unternehmensumfeld sowie von kulturellen Einflüssen unternehmensindividuell zu bestimmen⁶. Die Unternehmenskultur befördert auch eine gute Corporate Governance i. S. einer guten Unternehmensführung durch den VS sowie auch die Compliance als Verpflichtung aller Mitarbeiter (inkl. VS), Gesetze und Unternehmensleitlinien einzuhalten. Ferner fördert eine gute und konsistente Unternehmenskultur die Einhaltung der zehn Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen, die als universell anerkannte Grundwerte aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnor-

men, Umweltschutz und Entwicklung gelten⁷. Eine Unternehmenskultur ist als positiv zu beurteilen, wenn sie einerseits durch

Dem Arbeitskreis gehören an: Prof. Dr. Dr. h.c. Jörg Baetge, Prof. Dr. Alexander Bassen, Dr. Roland Busch, Lutz Cauers, Prof. Dr. Anne D'Arcy, Prof. Dr. Mark-Ken Erdmann, Prof. Dr. Edgar Ernst, WP/StB Ulrich M. Harnacke, Prof. Dr. Michael Henke, Prof. Dr. Anja Hucke, WP/StB Dr. Frank M. Hülsberg, Frank Jasper, Dr. Udo Jung, Ulf Kampruwen, Prof. Dr. Hans-Jürgen Kirsch, Dr. Thomas Knoll, Prof. Dr. Annette G. Köhler, WP/StB Prof. Dr. Prof. h.c. Dr. h.c. Wolfgang Lück, Prof. Dr. Kai-Uwe Marten, WP Andreas Menke, Prof. Dr. Hanno Merkt, Peter Mißler, Prof. Dr. Ludwig Mochty, RA Dr. Thomas Münzenberg, RA vBP Horst Piepenburg, RA/WP/StB Prof. Dr. Jens Poll, Dr. Willi Schoppen, Hans Dieter Steindorf, Ruprecht Trummer, Dr. Markus Warncke.

- Unternehmenskultur wird hier verstanden als „ein dynamisches Gefüge aus von Mitarbeitern geteilten Werten, Normen und Überzeugungen, das über einen längeren Zeitraum gewachsen ist und das Verhalten des Kollektivs aller Mitarbeiter im Unternehmen in eine bestimmte Richtung lenkt“, vgl. Baetge et al., in: FS Hopt, 2010, S. 361; Für weitere Ausführungen zum allgemeinen Begriff der Unternehmenskultur vgl. Guiso et al., The Value of Corporate Culture, NBER Working Paper 19557/2013; Hofstede, Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts, Organization Studies 19/1998, S. 477 ff.; Hofstede et al., Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases, Administrative Science Quarterly 35/1990, Issue 2, S. 286 ff.; Peters/Waterman, In Search of Excellence, 1982; Schein, Organizational Culture and Leadership, 1985 und Schmid, Planung von Unternehmenskultur, 1995.
- Wann eine Unternehmenskultur als „gut“ bezeichnet werden kann, muss unternehmensindividuell beurteilt werden. Als „gut“ kann sie aber nicht mehr erachtet werden, falls bei allen Entscheidungen im Unternehmen nicht mindestens die in der Gesellschaft allgemein anerkannten ethischen Prinzipien und moralischen Standards beachtet werden. Das Handeln i. S. der definierten Unternehmenskultur darf also nicht zu einer Missachtung ethischer Prinzipien und moralischer Grundwerte führen.
- Als „konsistent“ oder „stark“ wird eine Unternehmenskultur bezeichnet, wenn Mitarbeiter aller Hierarchieebenen zu möglichst allen Funktionen der Unternehmenskultur eine gleiche oder sehr ähnliche Einstellung haben.
- Für weitere Ausführungen zum Erklärungsansatz für wirtschaftskriminelle Handlungen und zum Modell der Fraud-Triangle vgl. Cressey, Other People's Money, 1953, S. 28 ff. sowie Wells, Occupational Fraud and Abuse, 1997, S. 10.
- Die Bedeutung und die Umsetzbarkeit der nachfolgend dargestellten Maßnahmen zur Implementierung und Messung einer guten Unternehmenskultur sind jeweils unter Berücksichtigung der unternehmensindividuellen Charakteristika, z. B. der Unternehmensgröße oder der Eigentümerstruktur, und vor dem Hintergrund der Verhältnismäßigkeit der einzusetzenden Mittel und Ressourcen individuell zu beurteilen.
- Die Deutsche Bank bezeichnet die von ihr vorgegebenen Unternehmenskultur-Funktionen bspw. als (Unternehmensfunktion-)Werte und erfasst darunter die folgenden für sie wesentlichen Unternehmenskultur-Funktionen: (1) die Integrität der Mitarbeiter, (2) die Nachhaltigkeit der Leistungen der Mitarbeiter und des Unternehmens insgesamt, (3) die Kundenorientierung, (4) die Innovation, (5) die Partnerschaft nach innen und außen, vgl. Deutsche Bank, Unsere Werte und Überzeugungen, <https://www.deutsche-bank.de/content/company/Vision-und-Marke.htm> [letzter Abruf: 19. 12. 2013].
- Vgl. United Nations, Die zehn Prinzipien – United Nations Global Compact, abrufbar unter http://www.unglobalcompact.org/Languages/german/die_zehn_prinzipien.html [letzter Abruf: 19. 12. 2013].

die Merkmale der Konsistenz bzw. Stärke, andererseits durch eine hohe Qualität i. S. der stetigen Einhaltung allgemein anerkannter ethischer Prinzipien und moralischer Grundwerte gekennzeichnet ist.

Der AKEIÜ hat sieben Thesen mit Begründungen und Umsetzungsvorschlägen entwickelt, die dem AR Maßnahmen an die Hand geben, die Überwachungskosten im oben beschriebenen Sinne zu senken.

II. Sieben Thesen

1. Transparenz und Regelungsgegenstände bzgl. der Unternehmenskultur, der Corporate Governance und Compliance

These: Unternehmenskultur, Corporate Governance und Compliance erfordern im Verhältnis von VS zu AR, dass sich der AR Klarheit über die Regelungsgegenstände einer guten und ordnungsmäßigen Unternehmensführung verschafft. Das bedeutet, dass er sich nicht nur über die wirtschaftliche Situation und Entwicklung des Unternehmens, sondern auch über die qualitativen Merkmale der Unternehmenskultur ein klares Bild macht.

Begründung: Obwohl in den vergangenen Jahren Fragen der Corporate Governance sowie der Compliance für die Unternehmensüberwachung durch den AR bereits erheblich an Bedeutung gewonnen haben, finden die darüber hinausgehenden Funktionen einer guten und konsistenten Unternehmenskultur und deren nachhaltige Erfüllung in der Praxis noch (zu) wenig Beachtung.

Der VS sollte daher zusammen mit dem AR die Regelungsgegenstände der Compliance, der Corporate Governance und darüber hinaus einer guten und konsistenten Unternehmenskultur definieren und hierfür jeweils quantitative und qualitative Merkmale festlegen, anhand derer die Stärke (Konsistenz) und Qualität der Unternehmenskultur gemessen werden kann. Der VS ist zuständig für die konkrete Formulierung und Ausgestaltung einer guten Unternehmenskultur, während der AR den Status und ggfs. den Wandel hin zu einer nachhaltigen Erfüllung der Unternehmenskultur-Funktionen überwachend begleiten sollte.

2. Unternehmenskultur und Führungsstil

These: Bei der Überwachung der Vorstandstätigkeit und bei der Verlängerung von Vorstandsverträgen ist dem Führungsstil der Entscheidungsträger und deren Beitrag zur Unternehmenskultur eine hohe Bedeutung beizumessen.

Begründung: Die Unternehmenskultur wird von den Mitarbeitern im Unternehmen vor allem am Führungsstil der Entscheidungsträger und Vorgesetzten festgemacht. Die Unternehmenskultur ist eine wichtige Determinante des Unternehmenserfolgs, denn das Entscheidungsverhalten aller Mitarbeiter wird vom Erfüllungsgrad der Unternehmenskultur-Funktionen durch die Führungskräfte geprägt. Der VS bzw. die nachgeordneten Führungsebenen repräsentieren das Unternehmen nicht nur nach außen sondern auch nach innen und leben die Unternehmenswerte und Überzeugungen und damit die Unternehmenskultur vor.

Um dieses Kriterium eines guten Führungsstils zu messen, könnte der AR z. B. sog. Bottom-Up-Beurteilungen prüfen, bei denen die Mitarbeiter in anonymer Form ihre Vorgesetzten und deren Führungsstil bewerten.

3. Einbindung der Mitarbeiter bei Festlegung und Implementierung der Unternehmenskultur-Funktionen und der zugehörigen Sollwerte

These: Die Funktionen der Unternehmenskultur und die zugehörigen Sollwertvorgaben sollten vom Top-Management vor-

geschlagen und unter Mitwirkung von Mitarbeitern aller Hierarchieebenen im Zuge eines iterativen Prozesses erarbeitet und in einer Leitlinie endgültig festgelegt werden.

Begründung: Unterbleibt die Einbindung und Motivation zur aktiven Teilnahme an der Ausformulierung und Implementierung der Leitlinien durch Mitarbeiter der Ebenen unterhalb des VS, wären die Akzeptanz und damit die Nachhaltigkeit der Umsetzung der Unternehmenskultur-Funktionen mit den zugehörigen Sollvorgaben vom ersten Tag an gefährdet. Zudem würden, z. B. in überregional bzw. international aktiven Unternehmen, regionale kulturelle Unterschiede unberücksichtigt bleiben, wodurch eine Konsistenz der Unternehmenskultur gefährdet würde.

Der AR sollte bereits die Definition bzw. Formulierung der Funktionen und Sollwerte der Unternehmenskultur begleiten und überwachen und dabei darauf achten, dass die Interessen aller Mitarbeitergruppen des Unternehmens in angemessenem Umfang einbezogen werden bzw. wurden. Zudem sollte der AR im Zuge der Bestimmung der Sollwerte der Unternehmenskultur-Funktionen durch den VS darauf achten, dass die festgelegten Funktionen die individuell wesentlichen Aspekte für das Unternehmen abdecken.

4. Besetzung von Vorstands- und anderen Schlüsselpositionen

These: Top-Management- und andere Schlüsselpositionen bzw. deren Besetzungen sind anhand der festgelegten Unternehmenskultur-Funktionen und der zugehörigen Sollwerte auf „Passgenauigkeit“ der Führungseigenschaften des Bewerbers mit der Unternehmenskultur-Leitlinie durch Interviews (und ggf. Assessments) zu prüfen. Der AR muss bei der Berufung von Vorständen auf diesen FIT achten und bei der Besetzung weiterer Schlüsselpositionen auf deren Einhaltung hinwirken.

Begründung: Vorstands- und andere Schlüsselpositionen werden regelmäßig in stärkerem Maße als andere Mitarbeiter als Träger der Unternehmenskultur wahrgenommen. Durch ihr Auftreten und ihren Führungsstil üben sie fortwährend einen bestimmten Einfluss auf die Unternehmenskultur aus und prägen diese maßgeblich. Sowohl ein regelmäßiges Assessment als auch die Sicherstellung des „cultural fit“ bei Neubesetzungen von Top-Positionen – idealerweise durch neutrale Spezialisten – sind elementar für die langfristige Effizienz und Effektivität der Unternehmenskultur.

Der AR sollte daher bei der Bestimmung von Anforderungsprofilen für Vorstandsposten sowie bei der Auswahl von potenziellen Kandidaten explizit auf den FIT der jeweiligen Führungspersönlichkeit zur Unternehmenskultur achten. Hierzu sind geeignete Kriterien zu bestimmen, anhand derer der Grad des FIT objektiviert werden kann. Bei internen Kandidaten kann z. B. zur Beurteilung des „cultural fit“ auf die bisherigen Beurteilungen durch die Mitarbeiter zurückgegriffen werden, während bei unternehmensexternen Kandidaten z. B. eine detaillierte Befragung der Kandidaten hinsichtlich deren Einstellungen zu verschiedenen Unternehmenskultur-Funktionen und der zugehörigen Sollwerte erforderlich ist.

5. Anreizsysteme

These: Monetäre und nicht-monetäre Anreize für Mitarbeiter aller Hierarchieebenen sollten so gestaltet sein, dass sie die im Leitbild festgelegten Funktionen und zugehörigen Sollwerte der Unternehmenskultur befördern. Idealerweise sollten die Anreize eine nachhaltig konsistente und gute Unternehmenskultur „befördern“.

Begründung: Die Anreizsysteme in Unternehmen waren zumindest bis in die jüngste Vergangenheit nicht selten so gestaltet, dass sie die individuelle Vergütung des Einzelnen begünstigten und somit Anreize für das Individuum schufen, sich auf kurzfristige und eventuell sogar auf nicht nachhaltige Ziele zu fokussieren. Falsch konzipierte Anreizsysteme bergen die Gefahr, dass die Mitarbeiter (inkl. VS) im Hinblick auf die individuelle Vorteilsmaximierung gegen die Unternehmenskultur – und damit gegen den nachhaltigen Unternehmenserfolg – handeln. Zwar wurden fehlerhafte Anreizsysteme in Form einer übermäßigen variablen Vergütung für das Erreichen kurzfristiger Ziele mittlerweile zumindest als Mitursache für Fehlentwicklungen, z. B. die Finanzmarktkrise, erkannt, sodass die Vergütungssysteme stärker um Nachhaltigkeitskomponenten ergänzt wurden. Doch werden die Kriterien einer konsistenten und guten Unternehmenskultur bisher (zu) wenig explizit bei der Gestaltung von Anreiz- und Vergütungssystemen berücksichtigt.

Bei der Überprüfung bestehender und der Gestaltung neuer Anreiz- und Vergütungsstrukturen sollte der AR daher darauf achten, dass die gesetzten Anreize für Handlungen und Entscheidungen der Mitarbeiter (inkl. VS) stets mit der vom Unternehmen definierten Unternehmenskultur im Einklang stehen. Vor allem bei Führungspersonen könnte/sollte der individuelle Beitrag zur Förderung einer guten Unternehmenskultur (Erfüllung der Sollwerte der im Leitbild angeführten Unternehmenskultur-Funktionen) explizit als eigenständiges Ziel in das Vergütungssystem aufgenommen werden. Die Konsistenz von Anreiz- und Vergütungssystemen mit der Förderung einer guten Unternehmenskultur durch den VS muss anhand geeigneter Kriterien objektiviert und entsprechend messbar gemacht werden.

6. Instrumente zur Überwachung bzw. Sicherstellung einer dauerhaft guten und konsistenten Unternehmenskultur⁸

These: Die Erreichung der Sollwerte der Unternehmenskultur-Funktionen im Unternehmen und das Verständnis der im Leitbild festgelegten Unternehmenskultur-Funktionen durch die Mitarbeiter sollten durch regelmäßige repräsentative Befragungen im Unternehmen ermittelt und dem AR regelmäßig berichtet sowie vom ihm überprüft werden. Hierbei kann unterschieden werden zwischen einer Unternehmenskultur-Evaluation des VS im Hinblick auf seine Führungsqualitäten (kontinuierliche Verbesserung der Unternehmensführung) und einer Befragung der Mitarbeiter unterhalb der Top-Management-Ebene bzgl. Zufriedenheit, Motivation, Arbeitsklima und aller weiteren Unternehmenskultur-Funktionen.

Begründung: Wird die Unternehmenskultur nicht „von oben“ vorgelebt und nicht initial getragen, ist eine unternehmensweite Umsetzung des Leitbildes nicht möglich. Nur durch eine permanente Überwachung der Funktionen der Unternehmenskultur anhand geeigneter Überwachungsinstrumente und -prozesse kann sichergestellt werden, dass die vorgegebenen Unternehmenskultur-Funktionen mit den festgelegten Sollvorgaben dauerhaft erfüllt werden, und zwar auch bei im Zeitablauf durchaus veränderlichen Einflüssen auf die Unternehmenskultur i. S. eines „dynamischen Gefüges geteilter Werte, Normen und Überzeugungen aller Mitarbeiter“. Die Veränderung der Unternehmenskultur kann sich dabei entweder aus geänderten externen Bedingungen, wie Unternehmenskrisen, oder aus internen Veränderungen, z. B. des Führungsstils neuer Führungskräfte, aber auch aus einem allgemeinen Wertewandel ergeben. Aufgrund der Veränderlichkeit der Unternehmenskultur sind die ausgewählten Unternehmenskultur-Funktionen im Hinblick auf die Werte, Normen und Überzeugungen der Mitarbeiter in re-

gelmäßigen Zeitabständen neu zu erheben. Da diesbzgl. naturgem. ein Informationsdefizit des AR gegenüber dem VS besteht, ist der AR auch auf eine regelmäßige Berichterstattung über den Status der Unternehmenskultur durch den VS angewiesen. Diese ist zu ergänzen um eine Berichterstattung über Maßnahmen zur Sicherstellung einer konsistenten und guten Unternehmenskultur. Nur durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen kann der VS frühzeitig auf Mängel aufmerksam werden. Die Berichterstattung des VS an den AR über die Ergebnisse dieser Befragungen bietet dem AR die Möglichkeit, mit dem VS über das Erreichen der Sollvorgaben der Unternehmenskultur-Funktionen zu diskutieren, um ggf. gemeinsam Korrekturen einzuleiten und auf deren nachhaltige Erfüllung hinzuwirken.

Der AR sollte prüfen, ob die Überwachungsinstrumente in Form von Checklisten, Interviewleitfäden etc. regelmäßig an die ggf. veränderten Ausprägungen der Unternehmenskultur angepasst werden. AR und VS sollten unter Abwägung der unternehmensindividuellen Gegebenheiten darüber entscheiden, ob die Befragungen zur Unternehmenskultur von einer neutralen Instanz durchgeführt bzw. überwacht werden sollen. Die Einbindung einer neutralen Instanz könnte dabei helfen, unternehmensübergreifende Expertise zu nutzen und die Validität der Befragungsergebnisse zu erhöhen. Damit würde zugleich nach außen hin dokumentiert, dass das Management auf die Erstellung des Fragebogens sowie die Aufbereitung der Ergebnisse für den AR keinen Einfluss nimmt. Die Mitarbeiterbefragungen sollten in möglichst detaillierter Form alle Unternehmenskultur-Funktionen behandeln, damit der VS auf Mängel in sämtlichen Bereichen, welche die Konsistenz und Qualität der Unternehmenskultur beeinflussen, frühzeitig aufmerksam wird und aktiv gegensteuern kann. Zudem sollten die Befragungen in allen regionalen und segmentspezifischen Unternehmensbereichen durchgeführt werden. So können Fehlentwicklungen frühzeitig aufgedeckt werden, selbst wenn diese bisher nur in bestimmten begrenzten Unternehmensbereichen aufgetreten sind, die sich aber auf andere Unternehmensbereiche ausweiten könnten. Der AR sollte sicherstellen, dass er stets und unmittelbar über identifizierte Fehlentwicklungen im Bereich der Unternehmenskultur und eingeleitete Korrekturmaßnahmen informiert wird.

7. Regelung des Informationsaustauschs über die Unternehmenskultur in der Informationsordnung

These: Eine Informationsordnung als Regelungsinstrument für die Zusammenarbeit von VS und AR sollte regelmäßige Berichte über die Funktionen der Unternehmenskultur und der quantitativen und qualitativen Erfüllung der vorgegebenen Sollwerte enthalten. Der AR sollte deren Erfüllungsgrad ebenso würdigen wie andere quantitative und qualitative sowie finanzielle und nicht-finanzielle Leistungsindikatoren der Unternehmung. Auch sollte ein ggf. anlassbezogener Informationsaustausch zwischen AR und Mitarbeitern über die Unternehmenskultur in der Informationsordnung geregelt werden.

Begründung: Eine Regelung des Informationsaustauschs in schriftlicher Form ist notwendig, um die Anforderungen an die Art und den Umfang des Informationsaustauschs über den Erfüllungsgrad der Unternehmenskultur-Funktionen, der Compliance und der Corporate Governance für alle Beteiligten verbindlich zu dokumentieren und so die Verantwortlichkeiten klar zu spezifizieren. Eine schriftliche Regelung des Informationsaus-

⁸ Die Evaluation bzgl. der Unternehmenskultur sollte für Führungskräfte und Mitarbeiter getrennt vorgenommen werden.

tauschs in einer Informationsordnung dient zudem als Maßstab, mithilfe dessen die konkrete Umsetzung des Informationsaustauschs ex post überprüft und beurteilt werden kann. Den Funktionen der Unternehmenskultur sollte die gleiche Bedeutung beigemessen werden wie den finanziellen Leistungsindikatoren, da die Unternehmenskultur-Funktionen und deren Erfüllungsgrade als wichtige Determinanten des Unternehmenserfolgs das Erreichen der finanziellen Ziele maßgeblich beeinflusst.

Der AR sollte daher zusammen mit dem VS konkrete Regelungen in Bezug auf die Berücksichtigung der Unternehmenskultur in der Informationsordnung treffen, um eine umfassende und regelmäßige Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmenskultur sicherzustellen und die herausragende Bedeutung der Unternehmenskultur für das Unternehmen und den Unternehmenserfolg hervorzuheben. In der Informationsordnung sollte mindestens festgelegt werden, in welchen Zeitabständen, in welcher Form und in welchem Umfang der VS an den AR über konkrete Maßnahmen zur Implementierung und zur Sicherstellung einer guten und konsistenten Unternehmenskultur berichten soll. Überdies sollte in der Informationsordnung ein detaillierter Eskalationsmechanismus definiert werden, der im Falle von festgestellten wesentlichen Abweichungen der Ist-Unternehmenskultur von den Sollvorgaben besondere Berichterstattungsanforderungen im Hinblick auf die Behebung dieser Mängel vorsieht.

Darüber hinaus kann zusätzlich der Informationsaustausch zwischen AR und Mitarbeitern eine wichtige Maßnahme zur Gewinnung von Erkenntnissen und Pflege der Unternehmenskultur sein. VS und AR könnten daher gemeinsam Regelungen in die Informationsordnung aufnehmen, nach denen ein anlassbezogener Austausch des AR mit Mitarbeitern unterhalb der Topmanagement-Ebene, z. B. im Falle der Feststellung von Mängeln bzw. Verstößen gegen die Unternehmenskultur, oder auch ein regelmäßiger informeller Austausch des AR mit Mitarbeitern unterschiedlicher Bereiche und Hierarchieebenen möglich ist. Die Aufnahme derartiger Regelungen in die Informati-

onsordnung sollte allerdings eng zwischen VS und AR abgestimmt werden und der VS sollte stets in die Auswertung der Ergebnisse dieser Informationsgewinnung durch den AR eingebunden sein.

Um die verschiedenen Gruppen von Stakeholdern des Unternehmens für das Thema Unternehmenskultur zu sensibilisieren und die Bedeutung einer guten und konsistenten Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg gegenüber den externen sowie internen Informationsinteressenten zu bekräftigen, könnte der VS über die eingeleiteten Maßnahmen zur Implementierung und nachhaltigen Pflege einer guten Unternehmenskultur in Publikationen für Mitarbeiter sowie auf Haupt- bzw. Generalversammlungen oder in Form eines sog. „Mission Statements“ im Geschäftsbericht informieren.

III. Zusammenfassung

Während *Wilhelm Busch*⁹ in seinem klugen Gedicht „Die Nachbarskinder“ lediglich zu einem ständigen Abwägen von Vertrauen und Mißtrauen rät, ist der mit den sieben Thesen zur Unternehmenskultur gegebene Rat an Aufsichtsrat und Vorstand, im Unternehmen eine gute und konsistente Unternehmenskultur dauerhaft zu etablieren, um damit einerseits die Überwachungskosten und andererseits zugleich die Folgekosten von Fehlern im weitesten Sinne zu reduzieren.

Da es Nachweise gibt, dass Unternehmen mit einer starken Unternehmenskultur höhere Erfolge erzielen als Unternehmen mit schwacher Unternehmenskultur¹⁰, ist zu vermuten, dass die mit dem Aufbau und der Pflege einer starken Unternehmenskultur verbundenen Kosten mehr als ausgeglichen werden.

9 *Wilhelm Busch*, Die Nachbarskinder: „Wer anderen gar zu wenig traut, hat Angst an allen Ecken. Wer gar zu sehr auf andere baut, erwacht mit Schrecken. Es trennt sie nur ein leichter Zaun, die beiden Sorgengründer, zu wenig und zu viel Vertrauen sind Nachbarskinder“.

10 Vgl. *Baetge/Schewe/Schulz/Solmecke*, JfB 2007 S. 183–218.

Prof. Dr. Isabel von Keitz, Münster / WP/StB Dipl.-Ök. Thomas Gloth, Düsseldorf

Praxis der HGB-Berichterstattung

– eine empirische Analyse¹ ausgewählter Anhangangaben von 108 (mittelständischen) Unternehmen –

► DB0644894

I. Hintergrund, Ziel und Vorgehensweise der Analyse

Mit dem Erlass des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) im Mai 2009 wurden die handelsrechtlichen Bilanzierungsvorschriften bekanntermaßen umfassend reformiert. Die geänderten HGB-Vorschriften haben die Unternehmen spätestens für die Jahresabschlüsse 2010 bzw. 2010/2011 vor neue Herausforderungen gestellt. Insbesondere die geänderten Ansatz- und Bewertungsvorschriften waren in den Jahren vor und nach dem Erlass des BilMoG Thema zahlreicher Veröffentlichungen² sowie verschiedener empirischer Studien³.

Mit dem BilMoG wurden indes nicht allein die Ansatz- und Bewertungsfragen geändert. Vielmehr wurden zur Stärkung der Informationsfunktion des HGB-Abschlusses auch die Angabepflichten weitreichend geändert und ergänzt⁴. Die im HGB vielfach recht abstrakten Regelungen zu den Anhangangaben stellen die Unternehmen vor die Frage, in welcher Art und Weise

(Form, Detaillierungsgrad etc.) diese neuen/ergänzten Angaben im Anhang zu machen sind. Die in dem vorliegenden Beitrag

Prof. Dr. Isabel von Keitz ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Internationales Rechnungswesen an der FH Münster.

WP/StB Dipl.-Ök. Thomas Gloth ist Partner bei der Baker Tilly Roelfs Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Düsseldorf.

1 Der vollständige Analysebericht ist unter www.bakertilly.de abrufbar.

2 Vgl. u. a. *Küting/Pfitzer/Weber*, Das neue deutsche Bilanzrecht, 2. Aufl. 2009; *Wenk/Jagosch*, BilMoG – Praxisleitfaden für Kapitalgesellschaften zum Jahresabschluss, o.J.; *Petersen/Zwirner*, FAQ BilMoG, 2011; *Fischer/Günkel/Neubeck/Pannen*, Die Bilanzrechtsreform 2010/2011, 2010.

3 Vgl. u. a. *BDI/Ernst & Young/DHBW*, Das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz in der Praxis mittelständischer Unternehmen, 2011; v. *Keitz/Wenk/Jagosch*, HGB-Bilanzierungspraxis nach BilMoG, DB 2011 S. 2445 ff. und 2503 ff.; *Philippis*, Jahresabschlüsse 2010 – Ansatz, Bewertung, Ausweis und Gestaltung, 2012.

4 Vgl. u. a. *Philippis*, Der Anhang nach BilMoG, 2. Aufl. 2012.