

CORPORATE GOVERNANCE IN GERMANY -

Volkswagen, Deutsche Bank and more

น.ส. ธนวรรณ สุรวัดณวิเศษ / น.ส. อรุณรัตน์ จิงธิรพานิช
Ms. Thanwan Surawattanavisese / Ms. Aurakan Jungthirapanich
Senior CG Analyst / Senior CG Analyst

ในช่วงเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมา ได้มีข่าวทางธุรกิจที่ค่อนข้างอื้อฉาวเกี่ยวกับบริษัทยักษ์ใหญ่ในประเทศเยอรมัน เช่น โฟล์คสวาเกน (Volkswagen) และธนาคารดอยช์ (Deutsche Bank) ซึ่งในการนี้ถือเป็นเรื่องที่น่าสนใจอย่างยิ่งที่จะเรียนรู้ในกรณีดังกล่าว และวิธีการจัดการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาขึ้น ดังนั้น ทางสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) จึงเห็นควรจัดให้มีการบรรยายขึ้นภายใต้หัวข้อนี้ เป็นครั้งแรกของปี 2017 ซึ่งสมาชิก IOD จะได้รับโอกาสที่หายากนี้ในการรับฟังผู้เชี่ยวชาญจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยตรงว่า พวกเขาสามารถแก้ไขสถานการณ์และมีวิธีการป้องกันความล้มเหลวในการกำกับดูแลกิจการอย่างไรเพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์ดังกล่าวซ้ำในอนาคต

ทาง IOD ได้ร่วมกับ Thai Chamber of Commerce จัดงาน IOD Director's Briefing ขึ้นเป็นครั้งแรกของปี ในวันศุกร์ที่ 20 มกราคม 2560 ภายใต้หัวข้อ "Corporate Governance in Germany — Volkswagen, Deutsche Bank and more" โดยในงานนี้ได้รับเกียรติจากคุณอาดา อิงคะวณิช, Executive Vice President ของ IOD มากล่าวเปิดงาน นอกจากนี้การบรรยายยังได้รับเกียรติจาก Mr. Matthias Hoffrichter กรรมการของหอการค้าไทย-เยอรมัน มาเกริ่นนำการบรรยายดังกล่าว โดยกล่าวถึงประสบการณ์การทำงานของตนเองในบริษัท Siemens เป็นเวลา 6 ปี ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่มีบริษัทมีการฟื้นฟูกิจการ โดยพบว่าเรื่อง Corporate Governance และเรื่อง Business Compliance นั้นเป็นเรื่องที่น่าสนใจ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผู้ที่มาเข้าฟังการบรรยายในวันนี้จะได้รับความรู้และมีความเข้าใจเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการของประเทศเยอรมันมากขึ้น

ลำดับถัดไป Mr. Peter H. Dehnen, Executive

Committee Member of the Global Network of Director Institutes (GNDI) ได้ขึ้นบรรยายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการในประเทศเยอรมัน โดยได้กล่าวถึงกรณีศึกษาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นของ Volkswagen, Deutsche Bank และอื่นๆ โดยการบรรยายของ Mr. Peter Dehnen ถูกแบ่งออกเป็น 2 ช่วง ได้แก่ 1) การทำความรู้จักและเข้าใจในเรื่องการกำกับดูแลกิจการในประเทศเยอรมัน และ 2) การกล่าวถึงกรณีศึกษาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การกำกับดูแลกิจการที่เกิดขึ้นในประเทศเยอรมัน

Mr. Peter Dehnen กล่าวว่าประเทศเยอรมันเป็นประเทศที่มีการส่งออกมากติดอันดับของโลก และเป็นสถานที่ที่เหมาะสมแก่การลงทุน มีความน่าเชื่อถือสูงด้วยอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ เยอรมันเป็นประเทศที่มีสวัสดิการให้กับพนักงานบริษัทสูงประมาณ 3 พันล้านยูโร ด้วยสวัสดิการที่ดีนี้ทำให้พนักงานมีความไว้วางใจ และเชื่อใจในบริษัทของตนเองซึ่งถือเป็นการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้นานขึ้น ในประเทศเยอรมันมีบริษัทจดทะเบียนประมาณ 700 บริษัท ซึ่งส่วนใหญ่ นักลงทุนสถาบันต่างประเทศจะเป็นผู้ถือหุ้นหลัก และ CEO ก็มีเป็นคนเยอรมัน ดังนั้นความท้าทายที่สำคัญ คือ จะทำอย่างไรให้ผู้ถือหุ้นรายอื่นที่เป็นคนเยอรมันมีความไว้วางใจและเชื่อใจการบริหารงานในบริษัทที่มีจากคนชาติอื่น และเมื่อกล่าวถึงคำจำกัดความของการกำกับดูแลกิจการนั้น Mr. Peter Dehnen ได้ให้คำนิยามว่า "การกำกับดูแลกิจการ คือ สิ่งส่งผลกระทบต่อโครงสร้างหลักขององค์กร และเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหารและคณะกรรมการ" โดยทั่วไปโครงสร้างองค์กรในเยอรมันจะเป็นแบบ "two-tier system" เพื่อให้เห็นภาพที่ง่ายขึ้น Mr. Peter Dehnen ได้ยกตัวอย่าง โดยให้ถือว่าองค์กรเป็นตึกหลังหนึ่ง โดยมีชั้นล่างเป็นส่วนของกระบวนการผลิต ส่วนชั้นบนจะถูกแบ่งเป็น 2 หรือ

3 ห้อง ห้องที่หนึ่ง เป็นห้องที่ฝ่ายบริหารนั่งทำงานร่วมกัน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ส่วนห้องที่สอง เป็นห้องของ Supervisory Board (คณะกรรมการ) ใช้ร่วมกัน โดยอาจมีการประชุมร่วมกัน 4-6 ครั้งต่อปี ซึ่งห้องที่หนึ่งและห้องที่สองนั้นจะมีประตูเชื่อมต่อกันเพื่อให้บุคคลทั้งสองได้พบปะกันในบางเวลา ซึ่งแตกต่างจากระบบ "one tier system" เนื่องจากระบบนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องทำงานร่วมกัน และประชุมร่วมกัน ทำหน้าที่คล้ายกันโดยหน้าที่ของ Supervisory Board ในประเทศเยอรมัน คือ การให้ความควบคุมดูแล ให้คำปรึกษาแก่ฝ่ายจัดการ โดยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานประจำ (day-to-day) ของฝ่ายจัดการ และมีความรับผิดชอบ รวมถึงอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร โดย Supervisory Board อาจมีจำนวนตั้งแต่ 5-20 คน ทุกคนจะทำหน้าที่ในการติดตาม และกำกับดูแลในเรื่องที่ฝ่ายจัดการรายงาน ซึ่งก่อให้เกิดความเชื่อมโยงการทำงานระหว่าง CEO กับประธานคณะกรรมการ (Chairman of Supervisory Board) นอกจากนี้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก Supervisory Board นั้น ฝ่ายจัดการจะเป็นฝ่ายคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามานั่งเป็นกรรมการใน Supervisory Board ก่อนที่จะให้ผู้ถือหุ้นได้โหวตเลือกอีกครั้ง อย่างไรก็ตาม กระบวนการนี้ยังไม่ถือว่าโปร่งใสมากนักหากเทียบกับระบบ one tier ซึ่งให้ non-executive board ทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่จะมาเป็น Supervisory Board เพื่อให้ผู้ถือหุ้นโหวต เนื่องจากมีความเป็นอิสระมากกว่า

นอกจากนี้ Mr. Peter Dehnen ยังได้กล่าวถึงเรื่อง German Corporate Governance Code และการ Comply and Explain ในช่วงระยะเวลาประมาณ 12 ปีที่ผ่านมาว่า มีกรณีศึกษาและปัญหา



Mr. Peter H. Dehnen



Mr. Matthias Hoffrichter

ต่างๆเกิดขึ้นมากมาย เช่น กรณี WorldCom เป็นต้น ดังนั้นจึงมีการริเริ่มจัดตั้ง Working Group ขึ้นมา เพื่อหารือและร่วมกันพัฒนา Code ขึ้น ซึ่งบุคคลที่อยู่ใน Working Group ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์จากการทำงานในบริษัทจดทะเบียนในประเทศ โดย Task Force นี้ ประกอบด้วยบุคคลประมาณ 10 คน โดยมาจากสาขาอาชีพที่แตกต่างกันไป ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษา นักธุรกิจ เป็นต้น กลุ่ม Task Force นี้จะหารือร่วมกันเกี่ยวกับ Corporate Governance Code เพื่อนำไปปรับใช้กับบริษัทจดทะเบียนเล็กๆก่อน โดยความตั้งใจหลักของการจัดทำ German Corporate Governance Code คือ เพื่ออธิบายและสรุปกฎเกณฑ์ต่างๆที่มีอยู่ในประเทศเยอรมันให้องค์กรต่างๆได้รับทราบ เข้าใจ และนำไปปฏิบัติตาม โดยเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมาได้มีการปรับใช้กฎเกณฑ์ใหม่ในเรื่อง Comply and Explain ขึ้นเพื่อมาแทนที่การ Comply or Explain ซึ่งบริษัทจดทะเบียนจะต้องมีการนำเสนอในรายงานประจำปีว่าได้มีการปฏิบัติตามอย่างไร หรือถ้าไม่สามารถปฏิบัติตามได้ก็ต้องให้คำอธิบายว่าเป็นเพราะสาเหตุใด สำหรับกฎเกณฑ์ใหม่นี้มีหลายบริษัทที่ไม่เห็นด้วยและไม่สนับสนุนให้จัดทำเป็น Code นอกจากนี้บางบริษัทเห็นว่าตนได้ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือกฎหมายอยู่แล้วจึงไม่มีความจำเป็นต้องอธิบายอะไรเพิ่มเติมอีก

ประเด็นถัดมาเป็นเรื่องของพนักงานที่ทำงานในองค์กรภายในประเทศ เนื่องจากการมีส่วนร่วมของพนักงานนั้นถือเป็นมาตรฐานที่สำคัญในประเทศเยอรมัน และเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดเสถียรภาพทางธุรกิจในประเทศ จากตัวอย่างที่เคยกล่าวไว้ในเบื้องต้นว่า องค์กรเปรียบเสมือนตึก 2 ชั้น

ชั้นบนเป็นของฝ่ายจัดการ และ Supervisory Board ส่วนชั้นล่างนั้นเป็นชั้นของพนักงานทั่วไป ที่อยู่ในกระบวนการทำงานซึ่งเป็นพื้นฐานของธุรกิจนั้นๆ ดังนั้น การให้ความสำคัญกับพนักงานจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างมากในการรักษาองค์กรให้มีความยั่งยืน

ประเด็นสุดท้าย เป็นเรื่องของความท้าทายของการทำธุรกิจให้อยู่รอด หรือประสบความสำเร็จ นั้นอาจไม่ได้ขึ้นอยู่กับภูมิคุณธรรม จริยธรรม หรือพฤติกรรมที่ดีเท่านั้น แต่การจัดให้มีหลักสูตรการศึกษาที่เหมาะสมก็ถือเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ในปัจจุบันมีหลักสูตรหลายหลักสูตรสำหรับกรรมการและกรรมการอิสระที่มีความน่าสนใจเป็นอย่างมาก ซึ่งการศึกษานี้ถือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกคนในการนำมาปรับใช้กับธุรกิจของตนเอง นอกจากการเข้าอบรมในหลักสูตรต่างๆแล้ว การเข้าอบรมต่อเนื่อง และการสร้าง Team Building ก็มีความสำคัญ เพื่อให้มีความรู้ในการ update เทรนด์ใหม่ๆ หรือระเบียบกฎเกณฑ์และกฎหมายที่ออกมาบังคับใช้ใหม่อีกด้วย

สำหรับการบรรยายในครั้งนี้ Mr. Peter Dehnen ได้ให้ข้อสรุปว่า ปัจจุบันเราอยู่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงในหลายๆเรื่อง เช่น Ecosystem, Transformation, Cyber Security, Cyber Crime, Cyber Resilience และ Innovation ต่างๆ นอกจากนี้เรายังอยู่ในจุดยืนของ New Corporate Governance Area ซึ่งต้องการความชัดเจน ความง่ายต่อการทำความเข้าใจ และนำไปปฏิบัติตาม การอธิบายสาเหตุของการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ (Comply and Explain) รวมถึงการเผชิญหน้า และแก้ไขปัญหาหรือวิกฤต

ต่างๆที่พร้อมจะเกิดขึ้นในองค์กรตลอดเวลาเพื่อให้องค์กรมีความยั่งยืนต่อไป

ในช่วงท้ายของการบรรยายมีคำถามจากผู้เข้าฟังเกี่ยวกับสิ่งที่ผิดพลาดจากการณ์ของ Volkswagen และ Deutsche Bank โดย Mr. Peter Dehnen ได้อธิบายว่า ส่วนใหญ่ธุรกิจในประเทศเยอรมันจะบริหารงานโดยนักลงทุนสถาบันจากต่างประเทศ และมีผู้ถือหุ้นเป็นชาวต่างชาติเกือบทั้งหมด ซึ่งนักลงทุนเหล่านั้นสามารถถอนตัวออกจากธุรกิจได้อย่างอิสระ และนำเงินไปลงทุนในบริษัทอื่นแทนหากเกิดความไม่พอใจในลักษณะการทำงานของบริษัท ในกรณีของ Volkswagen นั้นบริษัทได้ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์แล้ว แต่ไม่ได้อธิบายในรายละเอียด สำหรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากฝ่ายจัดการ Supervisory Board เพียงแค่ให้คำปรึกษาโดยไม่ติดตามว่าฝ่ายจัดการจะดำเนินการอย่างไรต่อไป เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นจึงไม่สามารถรับผิดชอบการกระทำที่ผิดพลาดของฝ่ายจัดการได้ ส่วนกรณีของ Deutsche Bank นั้นถือเป็นกรณีที่ย่ำแย่มาก คือ Supervisory Board เพียงแค่ดำรงตำแหน่ง และรับทราบถึงสิ่งผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยไม่ร่วมมือในการจัดการและแก้ไขปัญหาใด ๆ เลย จึงเกิดคำถามขึ้นว่า อะไรคือสิ่งที่ Supervisory Board ควรจะรับผิดชอบ ดังนั้นการทำงานร่วมกันระหว่าง Supervisory Board กับฝ่ายจัดการนั้นจึงถือเป็นสิ่งที่สำคัญมาก โดยเมื่อเกิดปัญหาขึ้นฝ่ายจัดการควรรายงานให้ Supervisory Board รับทราบเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาหรือป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น ไม่ใช่ว่าเกิดปัญหาขึ้นแล้ว Supervisory Board ไม่สามารถกระทำการใดๆได้เลย ดังเช่นกรณีของ Deutsche Bank



A few years ago, there appeared somewhat scandalous business-related news about leading global German companies such as Volkswagen and Deutsche Bank, which attracted much attention and interest in being learning lessons about the associated problems as well as how to resolve them once they occur. Hence the IOD considered it appropriate to hold a briefing seminar on this subject matter during the first half of 2017 so as to provide IOD Members a rare opportunity to hear firsthand directly from relevant experienced experts on how to resolve the problematic situation that occurred and also how to prevent similar situations crisis from reoccurring in the future.

The IOD together with the German-Thai Chamber of Commerce jointly held the first IOD Director's Briefing for 2017, on 20 January, 2017, on the topic of "Corporate Governance in Germany – Volkswagen, Deutsche Bank and more". The event was honored by Ms. Ada Ingawani, Executive Vice President of the IOD, in giving the welcoming address. Additionally, the briefing seminar was also honored by Mr. Matthias Hoffrichter, Board Director of the Thai-German Chamber of Commerce in sharing his views on the subject matter together with his experiences in working for 6 years at the Siemens Group during the time when the Company was in the process of rehabilitating its business, during which he found that Corporate Governance and Business Compliance were interesting aspects of business. He said he hoped that the briefing seminar attendees will benefit from receiving new information as well as from gaining a much better understanding about

corporate governance practices in Germany.

Thereafter, Mr. Peter H. Dehnen, Executive Committee Member of the Global Network of Director Institutes (GNDI) made a presentation on corporate governance practices in Germany as well as referred to the situations and associated issues that occurred at Volkswagen, Deutsche Bank and other businesses. Mr. Peter Dehnen's presentation consisted of two parts: i.e.: 1) General overview and understanding about corporate governance practices in Germany, and 2) some case studies on corporate governance issues that occurred in Germany.

Mr. Peter Dehnen's related that Germany is one of the leading exporting countries in the world, as well as is considered to be a key market that has a high degree of confidence for investments together with low interest rates. Germany also offers high welfare benefits for

workers totaling approximately 3,000 Euros, which results in workers having a high degree of trust and confidence in their employers and the company they work for. This then also results in companies being able to retain their workers for a long time. There are approximately 700 publically listed companies in Germany, most of which have foreign institutional investors as their core Shareholders as well as have CEO's who are not German. Thus, the main challenge is how to attract local German investors to become Shareholders of these companies as well as to have confidence and trust in the Management headed by a non-German national. Mr. Peter Dehnen's then gave a definition of corporate governance as: "corporate governance practice is something that impacts the core organization structure and is a procedure that relates to the company's Management and Board of Directors". In general, corporate organization structures in Germany consist of a "two-tier system". To simplify this, Mr. Peter Dehnen's explained that a typical corporate organization structure is like building, of which the lower floor is the production facility while the upper floor are separated into 2 or 3 rooms sections - room 1 is the Management and Administration working closely together so as to ensure successful achievements, while room 2 is the Supervisory Board (ie: Board of Directors), The Supervisory Board meets together 4 – 6 times a year; and there is a connecting door between room 1 and room 2, so that both parties can connect with each other from time to time. This differs from the 'one-tier system' organization in which both parties have to work and meet together and have similar responsibilities. The Supervisory Board in Germany has the duty to oversee and advise the Management, without becoming directly involved in any day-to-day operational activities of the Management, together with the power to decide on key policies and strategies of the organization. The



Supervisory Board may comprise of 5 to 20 persons, each having the duty to oversee and monitor activities based on report submitted by the Management, resulting in a direct connection between the CEO and the Chairman of the Supervisory Board. Additionally, the selection and nomination process for Members of the Supervisory Board, is the responsibility of the Management group, through screening and selecting those who will be Members of the Supervisory Board before they are nominated for approval by the Shareholders. Nevertheless, this procedure is still not considered to be fully transparent when compared to the 'one-tier system' organization, in which the responsibility for the selection and nomination of Members of the Supervisory Board belongs to the Non-Executive Board, who are considered to be more fully independent, before nominating them for approval by the Shareholders

Further, Mr. Peter Dehnen's also spoke about the German Corporate Governance Code together with aspects of 'Comply and Explain' during the past 12 years, during which there were various case studies and numerous associated issues – e.g.: World Com. As such, the Working Group initiative was implemented in order to discuss and jointly develop the (German Corporate Governance) Code. This Working Group consisted mostly of those who have extensive experiences in working in German public listed companies; whereby this Task Force comprised of approximately 10 persons from differing professions; such as, experts, consultants, and businessmen. The Task Force met to jointly discuss the Corporate Governance Code that will initially be adopted and adapted for use in small public listed companies. The main intent of the German Corporate Governance Code is to summarize and enable a clear explanation of its various key criteria and regulations to those organizations in Germany, so as to inform and make them understand and then adopt the Code for use accordingly. Most recently, a few years ago further revisions were made to the 'Comply and Explain' aspects, with new associated regulations replacing the original 'Comply and Explain' requirements; whereby public listed companies were now required to include a Report in their Annual Report to clarify how they have complied to the established regulations as well as, if they were not able to do so, to explain the main reasons for not doing so. Several companies did not agree with these new regulations and also did support them as incorporated into the revised Code. Further, many other companies believed

that they were already complying to the regulations, and as such saw no need to give any further clarification or explanation.

The next key point presented was related to employees working in domestic German companies, where employee engagement or participation was an important standard activity or aspect of Germany companies that resulted in ongoing stability for domestic businesses. As such, from the abovementioned comparison to a 2 story building where the upper floor is the Management Group together with the Supervisory Board while the lower floor is the general employees who are involved with operational activities of the business, therefore, a key aspect for business is to give importance to the general employees, which is seen as being necessary in maintaining continued sustainability for the organization.

The last key point presented was related to the issue that maintaining the ongoing survival of the business or the achievement of ongoing successful business operations may not depend only on having positive business morals and ethics or in just having positive business conducts. More importantly, it also depends on providing relevant and appropriate training courses. Currently there are numerous training programs specifically for Board Directors and Independent Directors that are very interesting. Education and training is important for everyone so as to enable them to adopt and adapt what they have learned to their real working life. Team Building is also important to enable the transfer of knowledge and information updates on the latest trends or on the most recent applicable laws, rules and regulations.

In his summary, Mr. Peter Dehnen's presented that we are all in the era of change that is occurring in many aspect of business; such as: the Ecosystem, Transformation, Cyber Security, Cyber Crime, Cyber Resilience, and Innovation. Additionally, we are at an important juncture with regards to the New Corporate Governance Area. As such, clearer definitions as to the 'Comply and Explain' requirements are required together with making them easier to understand and to comply with. This also includes the need to face the challenges and resolve any issues or problems and various crises that may arise within an organization at any time, in order to achieve continued sustainability for the organization.

At the end of the presentation, there were questions from the briefing seminar about what

went wrong in the case of Volkswagen and Deutsche Bank. Mr. Peter Dehnen's explained that in Germany, most large German businesses were managed by the large foreign institutional investor groups and almost all of them also have foreign Shareholders groups. Further, in the event they are not happy with the conduct of the business of the company, they are able to freely divest their shareholdings at any time so as to invest in other businesses instead. In the case of Volkswagen, the Company had complied with the regulations but failed to explain details relating to the errors made by the Management. The Supervisory Board merely advised but failed to monitor and follow up on how the Management acted thereafter. When the problem surfaced and the crisis occurred, it was not able to accept or take responsibility for the mistakes made by the Management. As for the case of the Deutsche Bank, it was a really bad situation; namely: the Supervisory Board merely held the position and only acknowledged the mistakes that had occurred without getting directly involved in the activities to manage and resolve the problems at all. Hence, the question must be asked as to what should the Supervisory Board be responsible for. Therefore, joint cooperation and collaboration between the Supervisory Board and the Management is considered to be very important; whereby once a problem or crisis occurs, Management must inform and report it to the Supervisory Board so that both parties can jointly take action to resolve the problem or to prevent further problems from occurring, rather than the Supervisory Board being in a position to be unable to take any action at all - as in the case concerning the Deutsche Bank.

