

Audit Committee Quarterly

III/2010



**Beruf Aufsichtsrat
– vom Amateur
zum Profi?**

**Gastinterview mit
Max Dietrich Kley**

**Governance in
Familienunternehmen**

**Haftung bei
Aufgabendelegation
auf Ausschüsse**

Inhalt

3 Editorial

Schwerpunktthema

- 4 Beruf Aufsichtsrat – vom Amateur zum Profi?

Gastinterview

- 14 mit Max Dietrich Kley

Im Fokus

- 16 Governance in Familienunternehmen
19 Haftung bei Aufgabendelegation auf Ausschüsse

Erfahrungen aus der Praxis

- 22 Interview mit
Dr. Peter-Alexander Wacker
Umsetzung von Governance in Familienunternehmen

Aktuelle Rechtsprechung

- 24 Anfechtbarkeit von Aufsichtsratswahlen bei unrichtiger Entsprechenserklärung
26 Voraussetzungen für die Feststellung des Aufsichtsratsberichts

Corporate Governance News

- 28 Deutschland und Europa
37 International

38 Financial Reporting Update

48 Publikationen

Impressum

Herausgeber:
KPMG's Audit Committee Institute (ACI)

Ansprechpartner:
Dr. Oliver Beyhs (ViSdP)

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Marie-Curie-Straße 30, 60439 Frankfurt am Main
Telefon 069 9587-3040, Fax 01802 11991-3040
E-Mail: aci@kpmg.de
www.audit-committee-institute.de

An dieser Ausgabe haben mitgewirkt:
Dr. Oliver Beyhs, Christina Gasser,
Ivona Kovacevic, Dr. Robert Link,
Prof. Dr. Winfried Melcher, Joana Moldor,
Kristin Vogt

Gestaltung und Satz: stereobloc, Berlin
Druck: Druckerei Conrad GmbH, Berlin

Stand: 10.9.2010

Editorial



Professionalisierung des Aufsichtsrats

Öffentlichkeit, Politik und Wissenschaft diskutieren seit einiger Zeit über eine erforderliche „Professionalisierung der Aufsichtsräte“. Welches Ziel verfolgen die Initiatoren von Regelungen? Kann durch Vorschriften zur Qualifikation, Zusammensetzung und Organisation des Aufsichtsrats eine Qualitätssteigerung der Aufsichtsratsstätigkeit erreicht werden? Oder spielt nicht vielmehr die intrinsische Motivation, die bestmögliche Leistung für das Unternehmen zu erbringen, eine entscheidende Rolle?

Unser Beitrag beleuchtet die verschiedenen Facetten einer möglichen „Profi-Laufbahn“ und zielt darauf ab, ein einheitliches Verständnis der notwendigen Professionalisierung zu schaffen. Wir möchten ein Forum dazu anbieten, das Aufsichtsräte anregt, den eigenen Status quo kritisch zu hinterfragen.

Aufsichtsratsarbeit in der Praxis

Wir freuen uns sehr, Herrn Max Dietrich Kley, Mitglied des Aufsichtsrats und Vorsitzender des Prüfungsausschusses der BASF SE, für das Gastinterview gewonnen zu haben. Hierin nimmt Herr Kley zu den Erfolgsfaktoren der Aufsichtsratsarbeit Stellung und erläutert, warum für ihn freiwilliges Engagement zielführender ist als

strikte Reglementierung. Darüber hinaus betont Herr Kley die positive Leistung deutscher Aufsichtsräte.

Good Governance in Familienunternehmen

In Familienunternehmen besteht überwiegend ein starkes Interesse an der langfristig erfolgreichen Ausrichtung der Unternehmensführung. Inwiefern der neue Governance Kodex für Familienunternehmen hier eine gute Hilfestellung bietet, erläutert Herr Dr. Peter-Alexander Wacker, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Wacker Chemie AG. Daneben zeigt er Unterschiede und Gemeinsamkeiten bei der Governance von Familien- und Publikumsgesellschaften auf.

Engagement und persönliches Interesse am Unternehmen – verbunden mit der erforderlichen Kompetenz – sind die Triebfedern für erfolgreiches Wirtschaften. Daneben muss aber auch die Debatte geführt werden, welche Standards für eine erfolgreiche Aufsichtsratsarbeit gelten sollten. Hierzu möchten wir einen Beitrag leisten.

Dr. Robert Gutsche

Beruf Aufsichtsrat – vom Amateur zum Profi?

Zahlreiche gesetzliche Neuerungen sowie eine Konkretisierung des Pflichtenprogramms durch die Rechtsprechung zur Aufsichtsratshaftung (vgl. *Quarterly IV/2008, S. 24 f.*) haben die Anforderungen an Aufsichtsräte und ihre Qualifikation deutlich erhöht. Die Bundesregierung und die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex fordern daher eine Professionalisierung der Aufsichtsratstätigkeit. In diesem Zusammenhang wird die Diskussion von Schlagwörtern wie Berufsaufsichtsräte, Qualifikationsanforderungen, Vielfalt (Diversity) im Aufsichtsrat sowie Aufsichtsratsvergütung bestimmt. Was ist unter „Professionalisierung“ zu verstehen, welche möglichen Handlungsfelder gibt es für Aufsichtsräte und was kann das einzelne Aufsichtsratsmitglied in diesem Zusammenhang umfassend tun?

Allgemein versteht man unter Professionalisierung die Entwicklung einer Tätigkeit zu einem Beruf bzw. einer Betätigung, die eine Ausbildung voraussetzt und die Arbeitskraft sowie Arbeitszeit überwiegend in Anspruch nimmt. Die aktuell in Politik und Wissenschaft geführte Diskussion zur „Professionalisierung der Aufsichtsratstätigkeit“ umfasst eine Vielzahl unterschiedlichster Vorschläge und Themen, die alle eine Verbesserung der Unternehmensüberwachung bezwecken. Demnach sollen Aufsichtsratsmitglieder möglichst unabhängig sein, über die erforderlichen fachlichen und branchenspezifischen Kenntnisse verfügen (**Qualifikation des Aufsichtsratsmitglieds**) sowie genügend Zeit und Interesse für ihre Überwachungsaufgabe mitbringen (**persönliches Engagement**). Vorschläge zur **Zusammensetzung des Aufsichtsrats** und zu dessen **Organisation** beabsichtigen eine Verbesserung der Unternehmensüberwachung auf der Ebene des Aufsichtsorgans durch ein aktives **Aufsichtsratsmanagement**. Zum festen Bestandteil einer „professionellen“ Unternehmensüberwachung gehören auch Maßnahmen zur regelmäßigen Überprüfung der eigenen Tätigkeit und die Ableitung weiterer Verbesserungsmaßnahmen (**Selbstevaluierung**).

Dieser Beitrag möchte dabei unterstützen, mögliche Verbesserungen für die eigene Aufsichtsratstätigkeit zu identifizieren sowie Anregungen für eine Professionalisierung geben. Die meisten Aufsichtsräte in Deutschland haben den Amateurstatus bereits hinter sich gelassen. Auf dem Weg zum „Profi“ sind sie hingegen unterschiedlich weit vorangeschritten. Die skizzierten Handlungsfelder und Vorschläge sind daher im Lichte der Entwicklung und des Status quo der eigenen Aufsichtsratstätigkeit zu hinterfragen.



Qualifikation des Aufsichtsratsmitglieds

Ausreichende Sachkunde bildet die Grundlage für eine effektive Aufsichtsrats Tätigkeit, denn nur wer die getätigten Geschäfte und deren Risiken versteht, kann der Unternehmensleitung auf Augenhöhe begegnen. Daher misst auch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) diesem Thema – neben der Zuverlässigkeit – bei ihrer seit 1.8.2009 gesetzlich geforderten Überprüfung der Lebensläufe neuer Mitglieder von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen bei Banken und Versicherungen besondere Bedeutung bei (vgl. S. 29). Im Regelfall verfügen Aufsichtsratsmitglieder zwar über umfangreiche berufliche Erfahrungen aus ihrer Haupttätigkeit, nicht immer besitzen sie jedoch ausreichendes Branchen-Know-how. So kann ein langjähriges Vorstandsmitglied, das in das Aufsichtsorgan eines anderen Unternehmens berufen wird, sein Fach- und Methodenwissen sowie seine Erfahrungen umgehend nutzen und einbringen. Vorteilhaft ist es auch, einen Kandidaten auszuwählen, der über fundierte Kenntnisse und Erfahrungen entweder aus der Tätigkeit in einem anderen Unternehmen der gleichen Branche verfügt oder in einem branchenfremden Unternehmen beschäftigt war, das aber eine ähnliche Struktur aufweist (z. B. hohe Bedeutung von Forschung und Entwicklung, ähnliche Vertriebswege, internationale Ausrichtung).

Sachkunde

Erlangung von Branchenkenntnissen

Schwieriger wird es, wenn die Berufung in den Aufsichtsrat eines fremden Unternehmens aus einer bislang unbekanntem Branche erfolgt. Hier gilt es, in einem ersten Schritt das anfänglich fehlende Branchenwissen aufzubauen sowie ein grundlegendes Verständnis von der Geschäftstätigkeit des Unternehmens zu erlangen. In jedem Fall ist es sinnvoll, neuen Aufsichtsräten eine Einführung in das zu überwachende Unternehmen zu geben. Dies kann durch ein einführendes Gespräch mit der Unternehmensleitung oder eine (institutionalisierte) Unternehmenspräsentation für neue Aufsichtsratsmitglieder geschehen. Ferner ist es hilfreich, wenn diese verbalen Ausführungen durch eigene Beobachtungen beispielsweise im Rahmen eines Unternehmensrundgangs komplettiert werden. Je nach Informationsbedarf bietet es sich an, weitere Gespräche mit anderen Mitarbeitern in aufsichtsrelevanten Schlüsselpositionen, wie etwa dem Leiter der Internen Revision oder dem Chief Compliance Officer, zu führen. Als unabhängiger sachverständiger Gesprächspartner zu Fragen der Finanzberichterstattung ist der Abschlussprüfer bestens geeignet.

Qualifikation des Aufsichtsratsmitglieds

- Sachkunde
- Eigenverantwortliche Fortbildung
- Unabhängigkeit
- Offenlegung der Interessenkonflikte

Eigenverantwortliche Fortbildung

Gemäß Tz. 5.4.1 des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) haben die Mitglieder des Aufsichtsrats die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahrzunehmen (*vgl. Quarterly II/2010, S. 30*). Dies impliziert eine eigenständige kritische Bestandsaufnahme der vorhandenen fachlichen Kompetenzen. Möglicherweise bestehende Wissensdefizite fallen hierbei individuell unterschiedlich aus. Ein erstmalig bestelltes Aufsichtsratsmitglied hat sich regelmäßig eingehender mit seinen Rechten und Pflichten zu befassen als ein langjähriger Aufsichtsratsvorsitzender. Auch muss der Financial Expert im Aufsichtsrat (*vgl. Quarterly II/2009, S. 13 ff.*) über umfangreichere und tiefere Kenntnisse zur Rechnungslegung und Abschlussprüfung verfügen als ein „gewöhnliches“ Aufsichtsratsmitglied. Ähnliches gilt bei der Zugehörigkeit zu anderen Ausschüssen des Aufsichtsrats, die spezielles Wissen erfordern.

Ermessensentscheidung

Die Frage des Umfangs der erforderlichen Kenntnisse ist zunächst eine Ermessensentscheidung vor dem Hintergrund der eigenen Pflichten und persönlichen Aufgaben. In Bezug auf den Financial Expert geben erste Urteile zumindest grobe Anhaltspunkte (*vgl. Quarterly II/2010, S. 28 f.*). Eine Besonderheit besteht zudem für Aufsichtsratsmitglieder von Unternehmen der Finanz- und Versicherungsbranche sowie Kapitalanlagegesellschaften (§ 6 Abs. 3 S. 1 InvG). Für diese hat die BaFin bereits konkretere Vorgaben und Anforderungen entwickelt (*vgl. hierzu Quarterly I/2010, S. 32 f.*).

Um sicherzustellen, dass jedes neue Gremienmitglied über seine allgemeinen Rechte und Pflichten als Aufsichtsrat informiert ist, bietet es sich an, zunächst ein Grundlagenseminar zu diesem Thema zu besuchen. Aber auch für erfahrene Aufsichtsratsmitglieder ist es ratsam, die bestehenden Kenntnisse fortlaufend zu aktualisieren und zu ergänzen.

Teilnahme als Nachweis

Wünscht ein Großteil des Plenums Informationen zu einem bestimmten Thema, empfiehlt sich die Durchführung aufsichtsratsindividueller Schulungen. Ist nur ein

einzelnes Mitglied betroffen, bieten sich Einzeltrainings an. Die Teilnahme an einem anerkannten Seminarprogramm kann zudem als möglicher Nachweis für die Wahrnehmung der eigenverantwortlichen Aus- und Fortbildungspflichten dienen.

Mindestens ebenso wichtig wie die fachliche Kompetenz ist die Unabhängigkeit des Aufsichtsratsmitglieds, um glaubwürdig und überzeugend im Unternehmensinteresse entscheiden und sein Fachwissen in sachgerechter Weise einbringen zu können. Dies gilt insbesondere dann, wenn unbequeme Entscheidungen und Beschlüsse anstehen, etwa bei der Abberufung eines Vorstands. Seit Inkrafttreten des Gesetzes zur Modernisierung des Bilanzrechts (BilMoG) muss in kapitalmarktorientierten Unternehmen mindestens ein unabhängiges Mitglied dem Gremium angehören. Dieses darf keine unmittelbaren oder mittelbaren geschäftlichen, finanziellen oder persönlichen Beziehungen zur Geschäftsführung pflegen. Auch der DCGK empfiehlt eine ausreichende Anzahl unabhängiger Mitglieder im Aufsichtsrat und regt einen unabhängigen Prüfungsausschussvorsitzenden an (vgl. Tz. 5.3.2 DCGK). Da die Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder insbesondere bei dem – bis dato gängigen – Wechsel von Vorstandsmitgliedern in den Aufsichtsrat infrage gestellt wird, wurde im Jahr 2009 durch das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) eine allgemeine Karenzzeit von zwei Jahren (sog. Cooling Off-Periode) eingeführt (siehe auch *Quarterly II/2009, S. 24* und *Quarterly IV/2009, S. 6*).

Unabhängigkeit und Interessenkonflikte

Eine unabhängige und freie Geisteshaltung (innere Unabhängigkeit) kann auch bei Vorliegen etwaiger Interessenkonflikte bestehen, wie etwa einer Organfunktion bei Kunden, Lieferanten oder Kreditgebern. Jedoch gilt es, nicht nur sich selbst, sondern vor allem diejenigen von der Unabhängigkeit und Unbefangenheit zu überzeugen, mit denen das Aufsichtsratsmitglied zusammenarbeitet und die für seine Wahl verantwortlich sind. Folglich sind potenzielle Interessenkonflikte rechtzeitig gegenüber dem Aufsichtsrat offenzulegen (vgl. Tz. 5.5.2 DCGK). Darüber hinaus muss die Hauptversammlung über aufgetretene Interessenkonflikte und deren Behandlung informiert werden. Eine Missachtung der Berichterstattungspflicht ohne entsprechende Erklärung und Begründung in der Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG kann zur Anfechtbarkeit der gefassten Entlastungsbeschlüsse von Vorstand und Aufsichtsrat (vgl. *Quarterly IV/2009, S. 18 f.*) bzw. von Aufsichtsratswahlen (vgl. *S. 24 in diesem Heft*) führen.

Offenlegung der Interessenkonflikte

Als in der Praxis hilfreich hat sich in diesem Zusammenhang der folgende Selbsttest erwiesen: Kann der Aufsichtsrat bei Transparenz aller relevanten Informationen auch Unternehmensexternen vermitteln, dass keine Interessenkonflikte im Gremium existieren, die die Überwachungstätigkeit beeinträchtigen?

Persönliches Engagement

Das einzelne Aufsichtsratsmitglied muss gewährleisten, dass ihm für die Wahrnehmung seiner Mandate genügend Zeit zur Verfügung steht (vgl. Tz. 5.4.5 DCGK). Zweifel sind dann angebracht, wenn ein Aufsichtsratsmitglied mehrere Aufsichtsratsmandate innehat, in mehreren Aufsichtsgremien den Vorsitz führt oder darüber hinaus hauptamtlich als Vorstand eines Unternehmens tätig ist. Je nach Komplexität und Anforderungen der jeweiligen Überwachungsaufgaben sind 15 Aufsichtsratsmandate

Anzahl der Aufsichtsratsmandate

– wie sie das Aktiengesetz maximal erlaubt – zu viel. Für Vorstände von börsennotierten Gesellschaften empfiehlt der DCGK eine maximale Anzahl von drei Aufsichtsratsmandaten in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften oder in Aufsichtsgremien von Gesellschaften mit vergleichbaren Anforderungen (vgl. Tz. 5.4.5 DCGK).

Prüfung zeitlicher Restriktionen anhand des Krisenfalls

Letztlich sollte jedes Aufsichtsratsmitglied vor Annahme eines Mandats prüfen, wie viel Zeit ihm hierfür zur Verfügung steht. Da die Aufsichtsrats Tätigkeit in der Regel neben einer anderen Haupttätigkeit ausgeübt wird, empfiehlt sich die Mandatsübernahme nur, wenn dies

den eigenen Wünschen entspricht und eine interessante Herausforderung darstellt. Der eigene Antrieb sollte auch in arbeitsintensiven Phasen stets ausreichen, um für eine gute Aufsichtsratsarbeit motiviert zu sein (intrinsische Motivation). Der Aufsichtsratsvorsitzende wiederum sollte seine Erwartungen an die Mitwirkung im Team deutlich artikulieren. Die Erfüllung der zahlreichen komplexen und vielfältigen Aufgaben des Aufsichtsrats erfordert einen erheblichen Einsatz an Arbeitskraft und -zeit. Hierzu zählt nicht nur die Teilnahme an den Aufsichtsratssitzungen, sondern auch ihre Vor- und Nachbereitung. Zudem ist zu bedenken, dass die Intensität der Überwachungstätigkeit größtenteils von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens abhängt. So kann im Falle einer Unternehmenskrise eine intensivierete Überwachung erforderlich sein, die sich in häufigeren Sitzungen, der Anforderung und Durchsicht zusätzlicher Berichte oder auch in kurzfristig notwendigen Beschlüssen und Entscheidungen niederschlagen kann.

Persönliches Engagement

- Anzahl der Aufsichtsratsmandate
- Prüfung zeitlicher Restriktionen
- Vorbereitung der Sitzung
- Nachbereitung der Sitzung

Vorbereitung der Sitzung

Zu einer professionellen Aufsichtsratsarbeit gehört auch das Vorbereiten auf Sitzungen. Primäre Informationsquellen stellen hierbei die zugesandten Sitzungsunterlagen dar. Diese sollten hinsichtlich ihres Detaillierungsgrads und Umfangs so ausgestaltet sein, dass sie sämtliche Informationen enthalten, die für die Überwachung des Unternehmens relevant sind. Sofern der Aufsichtsrat mit der Informationsversorgung durch den Vorstand unzufrieden ist, obliegt ihm die Verpflichtung, auf den Vorstand zuzugehen und mit ihm gemeinsam für ausreichende Auskünfte zu sorgen (vgl. Tz. 3.4 DCGK). Ferner sollten die Sitzungsunterlagen frühzeitig vorliegen – in der Regel zwei Wochen vor der eigentlichen Sitzung. Darüber hinaus kann es erforderlich sein, weitere Informationsquellen zurate zu ziehen, um ggf. Informationen des Vorstands zu plausibilisieren bzw. kritisch zu hinterfragen. Aktuelle Markt- und Branchenentwicklungen sowie Konkurrenzunternehmen können Gegenstand eigenständiger Beobachtungen sein.

Nachbereitung der Sitzung

Auch die angemessene Nachbereitung von Sitzungen ist unerlässlich. Hierzu gehört insbesondere die kritische Durchsicht der Niederschrift über die Sitzungen (Protokoll), die u. a. den wesentlichen Inhalt der Verhandlungen und die Beschlüsse des Aufsichtsrats wiedergeben muss (§ 107 Abs. 2 S. 2 AktG). Die zeitnahe Versendung der Niederschrift erleichtert es den Aufsichtsratsmitgliedern, beschlossene Maßnahmen zu überblicken und ihre tatsächliche Umsetzung zu verfolgen bzw. zu überprüfen. Sinnvoll ist ferner die Einrichtung einer sog. Follow-up-Berichterstattung sowie eines fortlaufenden Wiedervorlagesystems. Durch beide Maßnahmen kann eine langfristige Überwachung der Ratsbeschlüsse ermöglicht werden.

Aufsichtsratsmanagement

Zusammensetzung des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat ist so zu besetzen, dass seine Mitglieder insgesamt über die Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen, die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlich sind. Er setzt sich idealerweise aus Mitgliedern mit unterschiedlichen Kenntnissen, Erfahrungen, Urteilsvermögen und persönlichen Hintergründen zusammen. Entscheidend ist der für das jeweilige Unternehmen geeignete Mix an Expertise (vgl. auch *Quarterly I/2008, S. 4 ff.*). Ein solcher Mix ist kein Zufallsprodukt, sondern das Ergebnis einer sorgfältigen Analyse der unternehmensindividuellen Anforderungen und einer gezielten Besetzungsplanung. Dementsprechend empfiehlt der DCGK in seiner neuesten Fassung, dass der

Aufsichtsrat für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennt. Dabei sollen explizit die internationale Tätigkeit des Unternehmens, potenzielle Interessenkonflikte, eine festzulegende Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder sowie eine angemessene Beteiligung von Frauen berücksichtigt werden (vgl. Tz. 5.4.1 DCGK).

Aufsichtsratsmanagement

Zusammensetzung des Aufsichtsrats

- zielgerichtete Zusammensetzung; Zielableitung auf Basis des „Soll-/Ist-Vergleichs“
- Vielfältigkeit
- Transparenz der Zusammensetzungsziele

Ein vielfältiger Aufsichtsrat ist viel eher in der Lage, Sachverhalte aus verschiedenen Perspektiven kritisch zu beleuchten und diese in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. Gerade bei komplexen und unbekanntem Entscheidungssituationen, bei denen es keine eindeutige Lösung gibt oder bei denen es um die Prognose künftiger Ereignisse geht, ergeben sich durch die kollektive Intelligenz bei heterogenen Gruppen mehr Ideen und Lösungen als bei homogenen Gruppen. Werden in einem zweiten Schritt die besten Lösungsvorschläge ausgewählt, wird aus der Masse auch Klasse. Zudem kann durch die Mischung unterschiedlicher Hintergründe und Erfahrungen bei den Aufsichtsratsmitgliedern die Sensibilität des Gremiums für die Öffentlichkeitswirkung von Unternehmensentscheidungen (insbesondere hinsichtlich der Stakeholder) erhöht und so etwaigen Kommunikations- oder Reputationsrisiken vorgebeugt werden.

Gemäß dem DCGK soll der Corporate Governance-Bericht auch die Ziele der Zusammensetzung des Aufsichtsrats und den Umsetzungsstand beinhalten (vgl. 5.4.1 DCGK). Damit haben Entscheidungen über die Besetzung und auch die dazugehörige Planung eine unmittelbare Öffentlichkeitswirkung. Eine offene und transparente Berichterstattung im Corporate Governance-Bericht sendet positive Signale an Kunden, Anteilseigner und Mitarbeiter im Sinne eines „Good Corporate Citizen“. Im Unterschied zur mittlerweile weitgehend standardisierten Entsprechenserklärung zum DCGK (§ 161 AktG) besteht bei der Berichterstattung im Corporate Governance-Bericht die Möglichkeit einer freien unternehmensindividuellen Darstellung, die man auch nutzen sollte. Welche Öffentlichkeitswirkung in der Besetzung von Unternehmensorganen und Führungsfunktionen liegen kann, zeigt nicht zuletzt die aktuelle Diskussion zur Frauenquote in den Unternehmen.

Gezielte Zusammensetzung des Aufsichtsrats

Vorteil kollektiver Intelligenz

Positive Signale durch Transparenz im Corporate Governance-Bericht

Zielableitung auf Basis eines Soll-/Ist-Vergleichs

Die konkreten Anforderungen und Ziele an die Zusammensetzung des Aufsichtsrats sind unternehmensindividuell abzuleiten. Den Ausgangspunkt bildet eine Bestandsaufnahme der derzeitigen Aufsichtsratszusammensetzung (Ist-Zustand). Neben den vorhandenen fachlichen Qualifikationen und dem persönlichen Engagement sollten hierbei auch „weiche“ Faktoren wie die vorhandenen Persönlichkeitstypen (z. B. „kreativer Ideengeber“ oder „kritischer Denker“) sowie die sozialen Rahmendaten (z. B. Geschlecht, Alter oder Nationalität) Berücksichtigung finden. In einem zweiten Schritt ist dann die gewünschte Zusammensetzung zu entwickeln (Soll-Zustand). Aus dem Vergleich von Ist- und Soll-Zustand lassen sich schließlich etwaige Besetzungslücken identifizieren, die im Rahmen der kommenden Berufungen in den Aufsichtsrat zu schließen sind. Die aktive Auseinandersetzung des Aufsichtsrats mit diesen Fragen fördert das eigene Überwachungsverständnis und ermöglicht neue Einsichten. Diese unterstützen die gezielte Suche nach Kandidaten entsprechend den Unternehmensbedürfnissen. Aufgrund des Umfangs und Detaillierungsgrads einer solchen Analyse kann es sinnvoll sein, vorbereitende Tätigkeiten an einen Ausschuss (etwa einen Nominierungsausschuss) zu delegieren. Die Entscheidungen und Diskussionsergebnisse in diesem Zusammenhang können in individuellen Anforderungsprofilen oder auch einer zusammenfassenden Matrix dokumentiert werden. Wie bei jeder Suche nach Spitzenpersonal kann es auch im Falle der Aufsichtsratsbesetzung sinnvoll sein, in Teilbereichen oder für den gesamten Prozess externe Berater zu konsultieren.

Führungsfunktion des Aufsichtsratsvorsitzenden

Organisation

Der Aufsichtsratsvorsitzende kann – und sollte – aufgrund seiner zentralen Rolle innerhalb des Aufsichtsratsplenums einen wesentlichen Beitrag zur Professionalisierung des Aufsichtsrats leisten (vgl. *auch Quarterly II/2010, S. 6 ff.*). Durch die ihm obliegende Koordination des gesamten Aufsichtsratsgremiums kann er dessen Interaktion steuern, z. B. indem er die Aufsichtsratssitzungen ergebnisoffen und gleichzeitig strukturiert leitet und so das (vielfältige) Gremium zu einer Entscheidung führt. Sein Ziel sollte es sein, eine offene, konstruktiv-kritische Diskussionskultur im Gesamtplenum sowie in den Ausschüssen zu etablieren.

Aufsichtsratsmanagement

Organisation

- Führungsfunktion des Aufsichtsratsvorsitzenden (inkl. Kommunikation ggü. anderen Gesellschaftsorganen und dem Aufsichtsratsplenium)
- Überprüfung der Informationsversorgung durch den Vorstand
- Ausschussbildung (inkl. Berichterstattung)
- Entscheidungsdokumentation
- Sitzungsfrequenz
- Festlegung von Budgets
- Ausstattung mit Personal und Ressourcen
- angemessene Aufsichtsratsvergütung

Kommunikation des Aufsichtsratsvorsitzenden

Der Vorsitzende ist auch für die Repräsentation des Aufsichtsrats gegenüber dem Vorstand und der Hauptversammlung zuständig. Dies umfasst den Informationsaustausch zwischen dem Aufsichtsrat und anderen Organen der Gesellschaft. Als primärer Ansprechpartner des Vorstands wird er über Ereignisse im Unternehmen grundsätzlich und bei wichtigen Anlässen unverzüglich informiert und genießt somit einen umfangreichen Informationsvorsprung vor den anderen Aufsichtsratsmitgliedern. Ein professioneller Vorsitzender wird aktiv und kontinuierlich das Gespräch mit dem Vorstand pflegen und so den laufenden Informationsfluss sicherstellen. Über die Ergebnisse seiner Unterredungen unterrichtet er zeitnah den Aufsichtsrat und liefert damit

– neben der institutionalisierten Berichterstattung durch den Vorstand – weitere wichtige Informationen für die Entscheidungen und Beschlüsse des Plenums sowie der Ausschüsse.

Auch die Berichterstattung durch den Vorstand bedarf einer regelmäßigen Hinterfragung. Neben der Zuverlässigkeit der erhaltenen Informationen sollte hierbei ebenfalls überprüft werden, ob die Berichterstattung alle erforderlichen Themenbereiche abdeckt und den aktuellen Überwachungspflichten des Aufsichtsrats noch gerecht wird. So erfordern Änderungen – wie z. B. die durch das BilMoG konkretisierte Überwachungspflicht der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems – eine zusätzliche Berichterstattung durch den Vorstand. Die Berichtspflichten des Vorstands sollten schriftlich fixiert und z. B. im Rahmen der Geschäftsordnung des Vorstands bzw. des Aufsichtsrats aufgenommen werden.

Überprüfung der Informationsversorgung durch den Vorstand

Die Delegation von Aufgaben an Aufsichtsratsausschüsse dient primär der Entlastung des Aufsichtsratsplenums sowie der Spezialisierung innerhalb des Gremiums, da das breite Aufgabenspektrum von diesem in seiner Gesamtheit oftmals nicht in der erforderlichen Intensität und Qualität erfüllt werden kann. Im Gegensatz zu einem Gremium von bis zu 20 Mitgliedern kann sich eine kleinere Gruppe von vier bis sechs Mitgliedern intensiver und ausführlicher mit einzelnen Sachverhalten beschäftigen. Durch die bewusste Besetzung der Ausschüsse mit Mitgliedern, die über entsprechendes Detailwissen und Erfahrungen verfügen, entstehen umfangreiche und sachbezogene, aber auch zielorientierte Diskussionen. Bei der Ausschussbildung sollte für das jeweilige Unternehmen analysiert und entschieden werden, welche Ausschüsse eingerichtet werden. Zudem sollte festgelegt werden, ob die Ausschüsse Entscheidungen nur vorbereiten oder Aufgaben abschließend erledigen sollen. Dabei sind einzelne, besonders wichtige Aufgaben ohnehin dem Aufsichtsratsplenum vorbehalten (Vorbehaltskatalog des § 107 Abs. 3 S. 3 AktG). Allerdings sollten gerade kleinere Aufsichtsräte (bis sechs Mitglieder) stets prüfen, ob die Ausschussbildung vor dem Hintergrund eines erhöhten Koordinierungsbedarfs überhaupt sinnvoll ist.

Ausschussbildung

Wichtig bei der Ausschussbildung ist, dass das Plenum zwar Aufgaben, nicht jedoch die Verantwortung delegieren kann. Das komprimierte Detailwissen und die dazugehörigen Erfahrungen spiegeln sich zunächst nur in den Entscheidungen des Ausschusses wider. Jedes Aufsichtsratsmitglied muss in der Lage sein, zu beurteilen, wie der Aufsichtsrat als Gremium in einzelnen Themenfeldern seiner Überwachungsaufgabe nachgekommen ist. Um dies zu gewährleisten, bedarf es einer umfassenden Informationsversorgung innerhalb des Plenums. Neben einer turnusmäßigen Berichterstattung der Ausschüsse an das Plenum kann hierbei auch die Einrichtung eines Zugangs zu den Ausschussprotokollen und sonstigen Dokumentationen der Ausschussentscheidungen hilfreich sein. Es empfiehlt sich, die Anforderungen an die Informationsversorgung des Plenums und die Dokumentation der Entscheidungen in die Geschäftsordnungen der jeweiligen Ausschüsse aufzunehmen.

Berichterstattung an das Plenum

Eine klare und hinreichend präzise Dokumentation der Ausschussbeschlüsse unterstützt die Entscheidungsfindung auf der Ebene des Gesamtaufichtsrats und ermöglicht diesem eine wirksame Überwachung der Ausschusstätigkeiten. So kann z. B.

Entscheidungsdokumentation

durch die Benennung konkreter Entscheidungsmaßstäbe in der Dokumentation jedes einzelne Aufsichtsratsmitglied die Entscheidungsfindung nachvollziehen. Auf dieser Grundlage können die ausschusseexternen Aufsichtsratsmitglieder prüfen, ob der erteilte Delegationsumfang eingehalten wurde und ob darüber hinaus alle Aufsichtsratsmitglieder jede Entscheidung des Aufsichtsrats bewusst mittragen. Darüber hinaus sollte jedes Aufsichtsratsmitglied umfassend dokumentieren, auf welcher Informationsgrundlage es Entscheidungen getroffen hat. Dies dient als Nachweis der eigenen Tätigkeiten. Ihr kann in diesem Zusammenhang insbesondere bei Rechtsstreitigkeiten eine bedeutende Stellung zukommen (vgl. *Quarterly II/2009, S. 16 f.*).

Sitzungsfrequenz

In der Praxis kommt das Aufsichtsratsplenum in der Regel viermal im Kalenderjahr zusammen. Angelehnt an die Finanzberichterstattung ist diese Sitzungsfrequenz auch empfehlenswert, wobei je nach den spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens und besonderen Ereignissen weitere Sitzungen des Aufsichtsrats erforderlich sein können. Die Verlagerung einzelner Aufsichtsratsaufgaben an die jeweiligen Ausschüsse hat zur Folge, dass sich diese intensiver mit den ihnen zugewiesenen Themen beschäftigen müssen als das Gesamtgremium. Aus diesem Grund kann es für die Ausschüsse notwendig sein, mehr als vier Ausschusssitzungen im Jahr abzuhalten – zusätzlich zu den vier Plenumsitzungen.

Festlegung von Budgets

Das Aufsichtsratsplenum bedarf einer ausreichenden finanziellen Ausstattung, damit es seine Aufgaben wahrnehmen kann, z.B. um bei Bedarf externe Berater in Anspruch zu nehmen. Hierfür ist die Einrichtung eines eigenen Budgets, über das der Aufsichtsrat frei verfügen kann, nützlich. Es ist jedoch nicht zwingend notwendig. Ferner kann es sinnvoll sein, einzelnen Ausschüssen jeweils ein eigenes Budget zur Verfügung zu stellen, damit auch diese ohne fortwährende Rücksprache mit dem Plenum handlungsfähig sein können.

Ausstattung mit personellen und sachlichen Ressourcen

Ein professioneller Aufsichtsrat zeichnet sich durch die Konzentration auf seine Überwachungs- und Beratungsaufgaben aus. Vor diesem Hintergrund kann es erforderlich sein, dass der Aufsichtsrat und seine Mitglieder weitere sachliche und personelle Ressourcen erhalten. In der Praxis verfügt häufig nur der Aufsichtsratsvorsitzende über eigene Räumlichkeiten und kann darüber hinaus auf Sekretariate oder Mitarbeiter im Unternehmen zurückgreifen. Andere Mitglieder können diese Ressourcen in der Regel im Rahmen ihrer „Haupttätigkeit“ nutzen. Teilweise stehen ihnen diese jedoch auch gänzlich nicht zur Verfügung. Hier könnte durch die Einrichtung eines „Aufsichtsratsbüros“ Abhilfe geschaffen werden.

Aufsichtsratsvergütung

Vor dem Hintergrund des steigenden Aufgabenumfangs bedürfen auch die finanziellen Ressourcen des einzelnen Aufsichtsratsmitglieds einer regelmäßigen Überprüfung und ggf. Anpassung. Dabei sollte auch die Tätigkeit in Aufsichtsratsausschüssen mit einer angemessenen Vergütung entlohnt werden. Insbesondere bei der Einrichtung eines zunehmend professionellen – im Sinne von hauptberuflichen – Aufsichtsrats sollte man die Konsequenzen auf die erforderliche Entlohnung nicht außer Acht lassen. So ist beispielsweise ein Aufsichtsrat, der sein Grundeinkommen nicht aus einer sonstigen Haupttätigkeit bezieht, bei seiner Tätigkeit auf ein entsprechendes Gehalt angewiesen.

Selbstevaluierung der Aufsichtsrats Tätigkeit

Die Tätigkeit des Aufsichtsrats kann bereits dann effizienter und vor allem professioneller werden, wenn die Aufsichtsratsmitglieder ihre eigene Aktivität einer Selbstreflexion unterziehen und dadurch mögliche Schwächen oder Verbesserungspotenziale erkennen. Neben einer fortlaufenden kritischen Hinterfragung der eigenen Tätigkeit sollte der Aufsichtsrat in regelmäßigen Abständen (etwa alle zwei bis drei Jahre) sowie bei größeren personellen oder organisatorischen Veränderungen eine umfassende Beurteilung seiner Effektivität und Effizienz durchführen (Effizienzprüfung). Für eine solche Evaluierung hat sich die Implementierung eines standardisierten Prozesses, der den aktuellen Stand der Anforderungen an die Aufsichtsrats Tätigkeit und aktuelle Good-Practice-Maßstäbe berücksichtigt, bewährt. Darüber hinaus hat sich die Nutzung von Fragenkatalogen bzw. Checklisten etabliert, die aber in jedem Fall auf die unternehmensindividuellen Gegebenheiten abzustimmen sind.

Standardisierter Prozess zur Selbstevaluierung

Denkbar sind Effizienzprüfungen sowohl ohne als auch mit externer Unterstützung. Die Einbindung eines externen Sachverständigen stellt hierbei eine anonyme, vertrauliche Auswertung sicher und verhilft regelmäßig zu objektiveren Ergebnissen. Nicht zuletzt ergibt sich hierdurch häufig erst die Möglichkeit eines Fremdvergleichs (Benchmarking) mit anderen Aufsichtsräten. Unabhängig von der Art der Durchführung bietet eine Selbstevaluierung der Aufsichtsrats Tätigkeit die Basis, um konkrete Maßnahmen zur weiteren Professionalisierung des Aufsichtsrats einzuleiten. ■

Begleitung durch externe Sachverständige

Ausgewählte Handlungsempfehlungen

- Individuelle Überprüfung möglicher zeitlicher Restriktionen vor Annahme eines Aufsichtsratsmandats
- Institutionalisierte Einführung neuer Aufsichtsratsmitglieder in die Gegebenheiten des Unternehmens
- Organisation von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen im Rahmen der Aufsichtsrats-sitzungen bzw. im Anschluss daran
- Definition von unternehmensspezifischen Aufsichtsratsprofilen unter Berücksichtigung von Diversity-Aspekten und konkreten Zielen für die Zusammensetzung des Plenums
- Regelmäßige Berichterstattung von Aufsichtsratsvorsitzendem und Ausschüssen an das Plenum
- Regelmäßige Überprüfung finanzieller und sachlicher Ressourcen des Aufsichtsrats-systems; evtl. Einrichtung eines Aufsichtsratsbüros sowie einer elektronischen Informationsplattform für Aufsichtsräte
- Regelmäßige Durchführung von Selbstevaluierungen des Aufsichtsrats, inklusive Fremdvergleich

Professionalisierung des Aufsichtsrats



Max Dietrich Kley
Mitglied des Aufsichtsrats
und Vorsitzender des
Prüfungsausschusses
der BASF SE

Im Zuge der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise wurde und wird kritisch hinterfragt, inwiefern die Aufsichtsräte in Deutschland ihre Überwachungsaufgabe ungenügend erfüllt haben und damit Mitschuld an der Krise tragen. Wie denken Sie über diese Kritik?

Die pauschale Einschätzung, dass Aufsichtsräte in Deutschland ihre Funktion unzureichend erfüllen, erachte ich als falsch. Meines Erachtens wurde die Finanzkrise in Deutschland im Wesentlichen durch öffentliche Banken verursacht. Die Realwirtschaft hingegen hat ihre Schwierigkeiten überwiegend aus eigener Kraft gemeistert. An dieser positiven Entwicklung sind nach meiner Einschätzung die Aufsichtsräte der Unternehmen maßgeblich beteiligt, sodass man keineswegs von einer unzureichenden Qualität der Aufsichtsratsarbeit sprechen kann. Die Realwirtschaft muss sich dagegen wehren, für „all that stupid German money“ moralisch und regulativ in Haftung genommen zu werden.

Ihrer Meinung nach besteht also vor allem Verbesserungspotenzial in der Finanzbranche, insbesondere bei den öffentlichen Kreditinstituten. Wodurch könnten Ihrer Ansicht nach Überwachungsdefizite in diesem Sektor behoben werden?

Insbesondere sollte bei der Besetzung des Aufsichtsgremiums in öffentlichen wie privaten Unternehmen auf Sachver-

stand und Kompetenz gesetzt werden. Wenn Politiker diese Anforderungen nicht erfüllen, sollten sie auch nicht in das Aufsichtsgremium einer öffentlichen Bank berufen werden. Leider ist nicht erkennbar, dass die Politik in diese Richtung aktiv wird, im Gegenteil: Selbst nach Eingriff der EU sollen sogar wieder zahlreiche Verwaltungsratsposten mit Politikern in einer Landesbank besetzt werden. Stattdessen werden zahlreiche Regelungen für die Privatwirtschaft erlassen.

Die Kritik an der Aufsichtsratsstätigkeit löste politische Debatten sowie die Verabschiedung verschiedener Regelungen zur erforderlichen „Professionalisierung“ von Aufsichtsräten aus. Wie beurteilen Sie diese gesetzlichen bzw. Kodex-Regelungen vor dem Hintergrund der derzeit gelebten Aufsichtsratsstätigkeit?

Meines Erachtens ist diese Flut von Regelungen nicht zielführend – Anforderungen an Cooling-Off, Financial Expert, Quotenregelungen, etc. lenken zu sehr vom Hauptanliegen ab: Es muss gewährleistet sein, dass der Aufsichtsrat funktionsfähig ist und den Vorstand effektiv berät und überwacht. Darüber hinaus gewinnt die Öffentlichkeit durch die Diskussion über erforderliche Fortbildungsmaßnahmen und Professionalisierung der Aufsichtsräte den Eindruck, in der Vergangenheit wären hier große Versäumnisse begangen worden. Dieses Bild ent-



spricht aber nicht der Realität. Schon seit geraumer Zeit werden in gut geführten Unternehmen Aufsichtsräte bewusst danach ausgewählt, ob sie aufgrund ihres Wissens und ihrer Erfahrungen die Aufgaben eines Überwachungsorgans professionell erfüllen können. Darüber hinaus sehen die meisten Aufsichtsräte Aus- und Fortbildung schon seit Jahren als eigene Verpflichtung an.

Wie sind die Aufsichtsräte dieser freiwilligen Aus- und Fortbildung nach Ihrer Erfahrung bislang nachgekommen? Und wie könnten sie dem Eindruck in der Öffentlichkeit entgegenwirken, dass diese freiwilligen Maßnahmen nicht hinreichend gewesen sind?

Auf der Anteilseignerseite sind meistens Personen, die aufgrund ihrer Tätigkeiten z. B. als Vorstand ohnehin auf der „Höhe der Zeit“ sein müssen. Weiterbildung erfolgt dort intern z. B. unter Rückgriff auf Rechts- und Steuerabteilung, Rechnungsbereiche oder volkswirtschaftliche Abteilung. Dazu werden von vielen Seiten Weiterbildungsmaßnahmen angeboten, z. B. vom Deutschen Aktieninstitut oder auch von den Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, z. B. auch von KPMG, die nach meiner Beobachtung gut angenommen werden. Auf der Arbeitnehmerseite sind der Deutsche Gewerkschaftsbund, die Einzelgewerkschaften und der Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der Chemischen Indus-

trie e.V. in der Pflicht. Darüber hinaus wird in gut geführten Aufsichtsräten, wie ich sie kenne, zusätzlicher Bedarf abgefragt und es werden Weiterbildungsmaßnahmen bereitgestellt.

Welchen Einfluss hat Ihrer Ansicht nach die Zusammensetzung eines Aufsichtsgremiums auf dessen effektive Aufgabenerfüllung? Welche Aspekte sind bei der Zusammensetzung besonders wichtig?

Wichtig sind Persönlichkeiten, die die Sache in den Vordergrund stellen und für eine offene und konstruktive Diskussion sorgen. Dabei sollten möglichst breite Branchenkenntnisse vorhanden und Personen vertreten sein, die Wissen und Können aus der Forschung und Entwicklung mitbringen. Letzteres gilt natürlich nicht für alle Unternehmen. Im Handel stehen sicher andere Kenntnisse, wie z. B. Logistik im Vordergrund.

Viel wird derzeit über die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote diskutiert. Ist diese Ihrer Ansicht nach ein sinnvolles Mittel zur Qualitätssteigerung in Aufsichtsräten und Vorständen?

Gesetzliche Quoten sind meines Erachtens grundsätzlich nicht sinnvoll. Darüber hinaus ist statistisch nicht erwiesen, dass gemischte Gremien bessere Ergebnisse erwirtschaften oder effizienter arbeiten. Ich denke, man sollte auf freiwilliges

Engagement der Unternehmen setzen. Wobei die Besetzung von Aufsichtsstellen mit Frauen noch relativ einfach ist, verglichen mit der Besetzung von Vorstandsposten. Derzeit sind Frauen oft nicht in der zweiten Führungsebene der Unternehmen vertreten, sodass man zur Einstellung Externer gezwungen wäre, nur um eine Quote zu erfüllen. Das liegt sicher nicht im Unternehmensinteresse. Aber ich glaube, dass wir hier über eine Frage sprechen, die sich aufgrund des gesellschaftlichen Wandels künftig nicht mehr stellen wird. Junge, gut ausgebildete Frauen werden nach meiner Auffassung zunehmend verantwortliche Positionen in den Unternehmen einnehmen, da sie nicht auf ihre Karriere verzichten wollen. Dies wurde in der Wirtschaft auch erkannt und deshalb wird meines Erachtens viel in die Vereinbarkeit von Familie und Beruf investiert.

Welche Unterstützung wünschen Sie sich für die Aufsichtsräte in Deutschland?

Eine bessere Vernetzung der Aufsichtsräte der Anteilseignerseite und die Gründung eines Directors Institute als eine gemeinsame Plattform gegenüber der Öffentlichkeit und den Medien. Ein solches Institut könnte z. B. beim Deutschen Aktieninstitut gebildet werden. ■

Governance in Familienunternehmen

Bei börsennotierten Unternehmen sind bestimmte Anforderungen an eine verantwortungsvolle Unternehmensführung und -überwachung mittlerweile anerkannt. Aber auch andere Unternehmen gehen verstärkt dazu über, ihre Governance immer professioneller zu gestalten. Familienunternehmen stehen dabei vor der Herausforderung, sowohl die Belange des Unternehmens als auch die der Inhaberfamilie in Einklang zu bringen. Unterstützen sollen sie dabei die Leitlinien des Governance Kodex für Familienunternehmen, der im Juni 2010 in seiner zweiten, überarbeiteten Fassung veröffentlicht wurde.

Besonderheiten in Familienunternehmen

Bei Familienunternehmen liegen die Geschäftsanteile typischerweise (mehrheitlich) in der Hand eines Unternehmers bzw. einer oder mehrerer Unternehmerfamilien. Zudem übernehmen die Eigentümer oft die Leitung bzw. Kontrolle im Unternehmen. Dies führt häufig zu einer verantwortungsvollen und langfristigen strategischen Ausrichtung sowie einer kontinuierlichen Wertsteigerung des Familienunternehmens über Generationen hinweg.

Family Business Governance

Anders als klassische Corporate Governance-Systeme in Publikumsgesellschaften, die häufig einen Schwerpunkt auf die Vermeidung von Gesetzesverstößen legen, sollen durch Family Business Governance sowohl Führung und Kontrolle im Unternehmen organisiert als auch der Zusammenhalt in der Familie gesichert werden. Dabei gilt es, die unterschiedlichen Interessen der Familienmitglieder und der weiteren Stakeholder in einen produktiven Einklang zu bringen.

Themengebiete, die vom Governance Kodex für Familienunternehmen angesprochen werden

1. Verantwortungsvoller Umgang mit der Inhaberrolle
2. Rolle und Aufgaben der Inhaber
3. Aufsichtsgremien: Aufgaben, Zusammensetzung, Vergütung und Haftung
4. Unternehmensführung: Aufgaben, Zusammensetzung, Vergütung und Haftung
5. Ergebnismittlung und -verwendung
6. Übertragbarkeit der Inhaberschaft und Ausscheiden aus dem Inhaberkreis
7. Aspekte der Family Governance

Gleichzeitig birgt die enge Verknüpfung von Management und Eigentum aber auch Risiken. Der dominierende Einfluss einzelner Inhaber, nicht vorhandene Regelungen zu Management- und Kontrollkompetenzen der Eigentümer oder das Fehlen von Ausstiegs- und Nachfolgeregelungen können zu familiären Konflikten mit unmittelbar negativen Konsequenzen für das Unternehmen führen. Diesen Risikokonstellationen sollte in Familienunternehmen durch angemessene Family Business Governance begegnet werden.

Family Business Governance besteht aus zwei eng miteinander verknüpften Komponenten:

- **Business Governance**, die sich mit der Etablierung transparenter und überprüfbarer Strukturen und Instrumente zur Führung und Aufsicht im Unternehmen auseinandersetzt und
- **Family Governance**, die sich insbesondere mit Themen der Inhaberfamilie und entsprechenden Familiengremien, wie z.B. einem Gesellschafterausschuss oder Familienrat beschäftigt.

Das Family Business Governance-System*

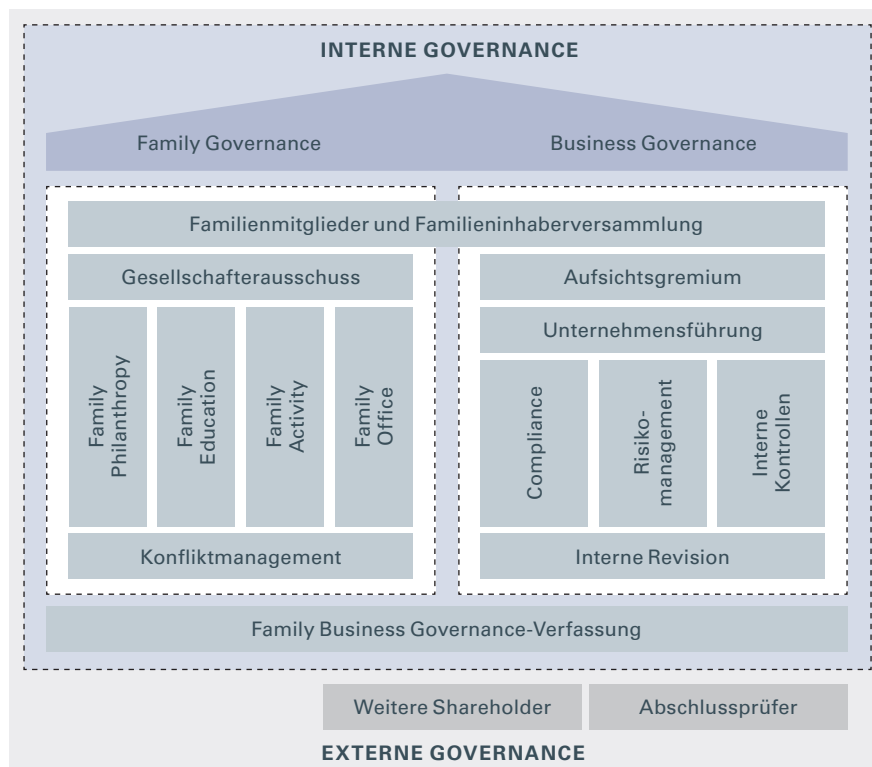
Bei der Ausgestaltung der Business Governance haben Familienunternehmen einen größeren Freiraum als kapitalmarkt-orientierte Unternehmen, die die Regelungen des Aktienrechts und die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) berücksichtigen müssen. So sind sie – in Abhängigkeit ihrer Rechtsform – oftmals nicht verpflichtet, ein Aufsichtsorgan einzurichten. Auch müssen sie in vielen Fällen keinen Publizitätspflichten genügen und sich daher nicht gegenüber dem Kapitalmarkt für fehlende oder unzureichende unternehmerische Kontrollsysteme rechtfertigen.

Die fehlenden Vorgaben und Zwänge bergen jedoch die Gefahr, dass eine Lücke zwischen den notwendigen und den tatsächlich implementierten Governance-Strukturen entsteht. Daher ist es für Familienunternehmen umso wichtiger, sich individuell damit auseinanderzusetzen, welche Gremien und Instrumente für eine effiziente und effektive Governance sinnvoll sind.

Governance Kodex für Familienunternehmen

Der Governance Kodex für Familienunternehmen versucht, diese Lücke zu schließen. Die am 19.6.2010 veröffentlichte Neufassung, die die Vorversion von 2004 ersetzt, formuliert keine starren Vorschriften und verbindlichen Anweisungen. Sie gibt vielmehr wesentliche Themenfelder vor, die in Familienunternehmen im Sinne einer verantwortungsvollen Unternehmensführung geregelt werden sollten. Diese betreffen sowohl die Belange der Inhaberkfamilien selbst (Family Governance) als auch die Ausgestaltung von Unternehmensführung und -kontrolle (Business Governance).

Durch seine Unverbindlichkeit unterscheidet sich der aktuelle Governance Kodex für Familienunternehmen deutlich vom

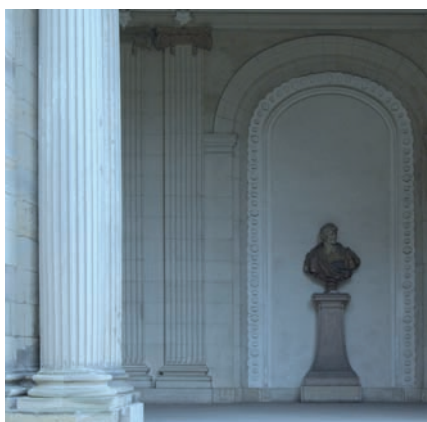


*in Anlehnung an Koebele-Schmid/Fahrion/Witt: Family Business Governance, Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen, Berlin 2010

DCGK. Während Letzterer durch seine konkreten Empfehlungen und die Pflicht zur Abgabe einer Entsprechenserklärung mit Begründung der Abweichungen börsennotierten Unternehmen ein relativ engmaschiges Regelwerk an die Hand gibt, überlässt der Kodex für Familienunternehmen die Entscheidung über die konkrete Ausgestaltung den Eigentümern. Dies trägt dem Umstand Rechnung, dass Familienunternehmen häufig aufgrund der Eigentumsstruktur (Anzahl der Eigentümer und Streuung der Anteile) sowie der Leitungs- und Kontrollstruktur (Einfluss der Inhaber, Management durch Familienmitglieder, Fremdmanagement oder einer Kombination aus beiden) sehr heterogen ausgestaltet sind.

Ausgestaltung einzelner Business Governance-Elemente

Bei Einrichtung von Business Governance-Strukturen in der Praxis müssen Familienunternehmen somit reflektieren, welche Gremien und Elemente für ihr Unternehmen sinnvoll sind. Dabei emp-



Vertiefungshinweise

- Koeberle-Schmid, Alexander/ Fahrion, Hans-Jürgen/Witt, Peter, Family Business Governance, Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen, Berlin 2010;
- Koeberle-Schmid, Alexander/ Witt, Peter/Fahrion, Hans-Jürgen, Gestaltung der Governance im Familienunternehmen, Gremien und Instrumente der Business und Family Governance, ZCG 2010, S. 161 ff.

Ausgewählte Handlungsempfehlungen

- Diskussion und Entscheidung der Inhaberversammlung über die Einsetzung eines Aufsichtsgremiums, dessen Aufgaben und Kompetenzen sowie seiner Zusammensetzung
- Schriftliche Dokumentation von Anforderungen und organisatorischen Elementen in einer Geschäftsordnung des Beirats/Aufsichtsrats
- Aktive Auseinandersetzung der Inhaber mit der aktuellen Risikosituation und der weiteren Entwicklung des Unternehmens zur Ermittlung des Bedarfs an Business Governance-Elementen
- Entscheidung der Inhaber über die Notwendigkeit und Ausgestaltung der Family Governance sowie über die Etablierung von Gremien wie z.B. einem Familienrat
- Gegebenenfalls Dokumentation der Ausgestaltung von Business und Family Governance in einer „Family Business Governance-Verfassung“

fehlt es sich, auch die Optimierung der Überwachungsstrukturen im Unternehmen mit einzubeziehen.

Aufsichtsorgan

Auch für diejenigen Familienunternehmen, die nicht gesetzlich zur Einrichtung eines Kontrollgremiums verpflichtet sind, ist es oft ratsam, freiwillig einen Beirat, Aufsichts- oder Verwaltungsrat zu etablieren. Dies empfiehlt auch der Governance Kodex, vor allem mit Blick auf die wachsende Unternehmensgröße und zunehmende Komplexität der Inhaberstrukturen bei vielen Familienunternehmen. Er rät insbesondere dazu, die Kompetenzen und Aufgaben des fakultativen Gremiums eindeutig festzulegen. Je nach Unternehmen können diese von einer reinen Beratungsfunktion bis hin zu ähnlichen Befugnissen wie die von Aufsichtsräten in Aktiengesellschaften reichen.

Die Inhaber entscheiden also, welche Kontrollbefugnisse und Beratungsaufgaben dem Aufsichtsgremium im Einzelnen zustehen sollen. Dabei sollten sie abwägen, ob dieses z.B. die Personalzuständigkeit für das Top-Management, Zustimmungsvorbehalte für wichtige Geschäfte oder die Zuständigkeit zur Prüfung der Jahresabschlüsse erhalten soll. Entsprechend sollten dann auch die Informationsrechte gegenüber der Geschäftsleitung bzw. deren Berichtspflichten an das Aufsichtsgremium ausgestaltet sein.

Darüber hinaus spielen auch die Zusammensetzung des Gremiums und die darin vertretenen Kompetenzen eine wichtige Rolle. Familienunternehmen werden sich hier auch mit der Frage befassen müssen, inwieweit die Inhaberfamilie selbst im Aufsichtsgremium vertreten sein soll bzw. inwieweit familienfremde Fachleute die Qualität und Objektivität der Überwachung fördern können.

Nicht zuletzt gilt es auch, wichtige Aspekte der inneren Organisation und der Entscheidungsfindung des Aufsichtsorgans zu klären und ggf. in einer Geschäftsordnung schriftlich festzuhalten.

Unternehmerische Kontrollsysteme

Für Familienunternehmen können zudem unternehmerische Kontrollsysteme sinnvoll sein. Governance-Instrumente wie Risiko- und Compliance-Management, internes Kontrollsystem und interne Revision schaffen mehr Transparenz in den unternehmerischen Prozessen. Sie unterstützen das Erkennen von Risiken sowie den Umgang mit ihnen und können als Entscheidungshilfe für Eigentümerfamilie, Management und Aufsichtsorgane herangezogen werden.

Auch wenn komplexe Systeme, wie sie häufig in kapitalmarktorientierten Unternehmen zu finden sind, für viele Familienunternehmen nicht angemessen sind, können sie ihnen dennoch als Orientierung für eine sachgerechte Ausgestaltung im eigenen Haus dienen. Die Inhaber sollten sich in jedem Fall mit der konkreten Risikosituation in ihrem Unternehmen auseinandersetzen, den konkreten Bedarf nach Regelungselementen ermitteln und diese auch implementieren. Durch komplexe Unternehmensstrukturen, Auslandstätigkeit und Expansion in neue Märkte kann sich die Risikoexposition einzelner Familienunternehmen der von Publikumsgesellschaften annähern. Dies sollte sich dann ebenfalls in der Ausgestaltung der Governance-Elemente widerspiegeln. Um die Funktionsfähigkeit der internen Governance-Elemente sicherzustellen, sollten sich Aufsichtsgremien in Familienunternehmen – auch wenn sie gesetzlich nicht dazu verpflichtet sind – zudem regelmäßig von der Wirksamkeit der Business Governance überzeugen. ■

Haftung bei Aufgaben- delegation auf Ausschüsse

Die Bildung von Ausschüssen in Aufsichtsräten ist gesetzlich zwar nicht vorgeschrieben, jedoch in der Praxis – insbesondere bei größeren Aufsichtsräten – weit verbreitet. Auch der Deutsche Corporate Governance Kodex empfiehlt, zur Steigerung der Effizienz und für die Behandlung komplexer Sachverhalte Aufgaben auf fachlich qualifizierte Ausschüsse zu übertragen. Die Arbeitsteilung zwischen Plenum und Ausschuss kann jedoch auch Risiken bergen und zu einer Veränderung der Haftungslage führen. Insbesondere wenn bei der Tätigkeit des Ausschusses Versäumnisse auftreten, stellt sich die Frage, inwieweit auch die übrigen Aufsichtsratsmitglieder von einer Schadensersatzhaftung betroffen sind.

Möglichkeiten der Delegation

Im Rahmen seiner Organisationsautonomie kann der Aufsichtsrat entscheiden, welche Überwachungsaufgaben bzw. welche Teile davon er auf Aufsichtsratsausschüsse delegieren möchte. Dabei kommen zwei Arten der Aufgabenübertragung in Betracht.

Abs. 3 S. 3 AktG). Dazu gehören u. a.:

- Prüfung und Billigung des Jahresabschlusses,
- Wahl des Aufsichtsratsvorsitzenden,
- Bestellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern,
- Festsetzung der Gesamtbezüge der einzelnen Vorstände.

Vorbereitende Übertragung

Hier bereitet der Ausschuss lediglich die Verhandlungen und Beschlüsse des Plenums vor (vgl. § 107 Abs. 3 S. 1 AktG). Die abschließende Bewertung und Beschlussfassung verbleibt beim Gesamtaufsichtsrat.

Darüber hinaus ist anerkannt, dass der Aufsichtsrat weder seine allgemeine Überwachungspflicht als Ganzes noch Entscheidungen zur Selbstorganisation, wie z. B. die Verabschiedung seiner Geschäftsordnung, zur Erledigung auf einen Ausschuss übertragen darf.

Übertragung zur Erledigung

Dabei kann der Ausschuss durch einen – für den Aufsichtsrat bindenden – Beschluss über die zugewiesenen Themen abschließend entscheiden. Bestimmte Aufgaben dürfen jedoch nicht zur Entscheidung auf einen Ausschuss übertragen werden (vgl. abschließenden Katalog der sog. Vorbehaltsaufgaben in § 107

Pflichten und Haftungslage allgemein

Bei ihrer Tätigkeit haben alle Aufsichtsratsmitglieder die Sorgfalt anzuwenden, die für eine ordentliche und gewissenhafte Erfüllung ihrer Pflichten erforderlich ist. Bei einer schuldhaften Verletzung dieser Pflichten haften sie der Gesellschaft auf Schadensersatz (§§ 116 S. 1, 93 Abs. 2 AktG).

Voraussetzungen der Schadensersatzhaftung bei Aufsichtsräten



* In der Regel begründet eine Verletzung der Sorgfaltspflicht auch das zur Haftung erforderliche Verschulden.

Laut BGH muss jedes Aufsichtsratsmitglied über gewisse Mindestkenntnisse verfügen. Es sollte in der Lage sein, die für das Unternehmen wesentlichen wirtschaftlichen Zusammenhänge und Geschäftsvorfälle ohne fremde Hilfe verstehen und sachgerecht beurteilen zu können. Wenn einzelne Mitglieder über besondere individuelle Sachkunde verfügen (Beispiel: „unabhängiger Finanzexperte“), unterliegen sie zudem einem höheren Sorgfaltsmaßstab. Sie müssen dann ihre besonderen Fähigkeiten bei Ausübung ihres Mandats auch entsprechend einsetzen (vgl. *ausführlich Quarterly II/2009, S. 12 ff.*).

Bei der Delegation von Aufsichtsratsaufgaben auf einen vorbereitenden oder erledigenden Ausschuss müssen die weiteren Sorgfaltspflichten der Ausschuss- und Nicht-Ausschussmitglieder differenziert betrachtet werden.

Erhöhter Sorgfaltsmaßstab für Ausschussmitglieder

Bei Aufsichtsräten, die eine besondere Verantwortung innerhalb des Organs übernehmen – wie durch die Mitgliedschaft in einem Ausschuss – werden in der Regel höhere Anforderungen an die fachliche Qualifikation gestellt. Von ihnen werden besondere Kenntnisse und Fähigkeiten

verlangt, die sie für die Tätigkeit im jeweiligen Ausschuss benötigen. Oftmals werden sie gerade aufgrund ihrer höheren Sachkompetenz auf bestimmten Gebieten in einen Ausschuss gewählt, so z. B. aufgrund von Rechnungslegungskenntnissen in den Prüfungsausschuss. Da sie bei ihrer Ausschusstätigkeit entweder Plenarentscheidungen vorbereiten oder sogar eine Entscheidung für das Gesamtgremium treffen, sollten sie sich zudem auch entsprechend intensiver mit den jeweiligen Themen befassen.

Bei einer eventuellen Pflichtverletzung im Tätigkeitsbereich eines Ausschusses sind in erster Linie dessen Mitglieder von einer möglichen Schadensersatzhaftung betroffen. Zum Nachweis der Pflichterfüllung ist es für Ausschussmitglieder daher besonders wichtig, die gebotene Sorgfalt bei der Ausübung ihrer Aufgaben nachzuweisen. Dies kann in erster Linie durch Dokumentation geschehen – etwa durch Festhalten der Vorgehensweise in den Sitzungsprotokollen. Bei vorbereitenden Aufgaben gehören schlüssige und begründete Beschlussvorlagen für das Plenum zum Standard. Im Fall abschließender Entscheidungen sollten auch die herangezogenen Grundlagen, Annahmen sowie die Vorgehensweise aus den Berichten an das Plenum ersichtlich werden.

Haftung der übrigen Aufsichtsratsmitglieder

Durch die Übertragung von Aufgaben an einen Ausschuss entfällt die Verantwortung der übrigen Aufsichtsratsmitglieder nicht vollständig, da der Aufsichtsrat als Ganzes für seine Aufgaben verantwortlich bleibt. Der Pflichtenmaßstab der ausschussexternen Mitglieder reduziert sich jedoch bei Einschaltung eines Ausschusses. Das Ausmaß hängt davon ab, ob der Ausschuss vorbereitend oder erledigend tätig wird.

Vorbereitende Aufgabenübertragung

Wird ein Ausschuss nur vorbereitend tätig, verbleibt die Zuständigkeit für die abschließende Bewertung und Beschlussfassung beim Gesamtgremium. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn der Präsidentiausschuss die Entscheidung des Plenums über die Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder vorbereitet. Jedes Aufsichtsratsmitglied muss sich für die Beschlussfassung im Gremium eine eigene Meinung über den Sachverhalt bilden. Dabei dürfen sich die Nicht-Ausschussmitglieder auf die Vorarbeit des Ausschusses stützen. Sie sollten sich jedoch von der ordnungsgemäßen Tätigkeit des Ausschusses überzeugen und dessen Feststellungen und Empfehlungen mit der nötigen Sorgfalt überprüfen. Insbesondere wenn die Vorbereitungshandlungen eine gewisse Vorauswahl oder Wertung von Informationen enthalten, sollte das Plenum ausreichende Informationen vom Ausschuss einholen, diese würdigen und die Schlussfolgerungen dokumentieren.

Übertragung zur Erledigung

War die Entscheidungsfindung insgesamt an einen Ausschuss delegiert, reduzieren sich die Pflichten des Gesamtgremiums. Der Ausschuss muss vorab sicherstellen, dass sich die Aufgabe zur Delegation eignet und insbesondere kein gesetzliches Verbot entgegensteht. Darüber hinaus sollte er auch auf die ordnungsgemäße Besetzung des Ausschusses mit geeigneten Mitgliedern achten und die Ausschussarbeit überwachen. Hat der Aufsichtsrat z. B. die Überwachung des Risikomanagement-, internen Kontroll- oder Compliance-Systems an den Prüfungsausschuss delegiert, muss er nicht nur sicherstellen, dass die notwendigen Kompetenzen im Prüfungsausschuss vorhanden sind. Vielmehr muss er sich auch – z. B. durch Prüfung der Berichte und Beschlüsse auf Schlüssigkeit – von der ordnungsgemäßen

Wahrnehmung dieser Überwachungsaufgaben überzeugen (ohne allerdings diese Überwachungsaufgaben noch einmal selbst durchzuführen).

Bei Anhaltspunkten für eine unsachgemäße Tätigkeit des Ausschusses müssen die übrigen Aufsichtsräte diesen nachgehen und für Abhilfe sorgen. Notfalls sollte der Gesamtaufsichtsrat die zur Entscheidung übertragene Aufgabe wieder an sich ziehen und neu darüber im Plenum beraten und beschließen. Gegebenenfalls kann er auch für eine Änderung der Ausschussbesetzung sorgen.

Kommen diejenigen Aufsichtsräte, die nicht dem Ausschuss angehören, hinsichtlich der delegierten Aufgaben ihrer – je nach Art der Aufgabenübertragung verbleibenden – Überwachungspflichten nicht nach, haften sie im Falle einer Pflichtverletzung neben den Ausschussmitgliedern als Gesamtschuldner. ■



Ausgewählte Handlungsempfehlungen	
<p>Aufsichtsratsplenum</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Dokumentation der Kriterien und Gründe für die Bildung und Besetzung von Ausschüssen ■ Etablierung von funktionierenden Berichtssystemen für einen ausreichenden Informationsfluss zwischen Ausschuss und Plenum ■ Einräumen ausreichender Zeitkontingente in den Aufsichtsratssitzungen für die Berichte aus den Ausschüssen ■ Inhaltliche Befassung mit der Tätigkeit der Ausschüsse und kritisches Nachfragen im Plenum – keine reine Entgegennahme von Berichten ■ Gegebenenfalls zusätzlich Einsichtnahme in die Protokolle der Ausschusssitzungen ■ Dokumentation der kritischen Auseinandersetzung mit der Ausschussarbeit ■ Bei unterschiedlicher Beurteilung von Sachverhalten im Aufsichtsratsplenum und Ausschuss ggf. Heranziehung von Experten und Sachverständigen 	<p>Ausschussmitglieder</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Sorgfältige, intensive Auseinandersetzung mit den übertragenen Aufgaben sowie Dokumentation der Vorgehensweise in den Protokollen der Ausschusssitzungen ■ Erstellung aussagekräftiger Beschlussvorlagen und regelmäßiger Berichte für das Plenum ■ Bei Auswahlentscheidungen oder Beschlüssen explizite Erläuterung der Gründe für die Entscheidung ■ Regelmäßige Überprüfung der Effizienz der Ausschussarbeit, neben der Effizienzprüfung im Gesamtgremium

Umsetzung von Governance in Familienunternehmen

Sie haben den Wandel der Wacker Chemie GmbH bis zur börsennotierten Aktiengesellschaft maßgeblich vorangetrieben. Welche wesentlichen Unterschiede haben sich durch diesen Wechsel bei der Corporate Governance ergeben?

Wenn ich die Merkmale guter Corporate Governance zugrunde lege, hat sich für WACKER mit dem Börsengang gar nicht so viel verändert. Auch als reines Familienunternehmen haben wir Wert darauf gelegt, unser Geschäft und unsere Strategie an einer langfristigen Wertschöpfung auszurichten, ein funktionierendes Risikomanagement zu betreiben, eine gute und zielgerichtete Zusammenarbeit zwischen Unternehmensführung und Aufsichtsgremien sicherzustellen und die Interessen der Stakeholder zu berücksichtigen. Den größten Unterschied sehe ich darin, dass wir jetzt, natürlich auch aufgrund der Vorgaben des Kapitalmarktes und der Ansprache neuer Zielgruppen, sehr transparent, offen und regelmäßig über unser Unternehmen informieren. In dieser Intensität haben wir das in der Vergangenheit nicht getan. Mit dem Eintritt in den Kapitalmarkt hat sich das geändert.

Bei der Gestaltung des neuen Governance Kodex für Familienunternehmen haben Sie mitgewirkt. Warum ist es aus Ihrer Sicht wichtig, dass es einen Kodex mit Grundregeln für Good Governance in Familienunternehmen gibt?

Dafür gibt es gute Gründe. Eine auf die Anforderungen von Familienunternehmen zugeschnittene Good Governance stellt sicher, dass die Familie nach definierten Regeln in die Entscheidungsprozesse des Unternehmens eingebunden ist und den Fortbestand gewährleistet. Ich bin der Meinung, dass Familienunternehmen mit einer bestimmten Größe ähnliche Lei-

tungs- und Kontrollstrukturen brauchen wie Publikumsgesellschaften. Klare Regeln sorgen dafür, Transparenz, Verantwortung, Vertrauen und Glaubwürdigkeit in Richtung Gesellschafter, Kunden, Lieferanten und andere Stakeholder zu schaffen. Die heftige Diskussion über das Handeln und Verhalten von Unternehmen zum Beispiel in der Finanzkrise hat ja gezeigt, dass die Bedeutung verantwortlicher Unternehmensführung zunimmt. Es geht in Zukunft nicht mehr nur darum, was wir tun, sondern vor allem darum, wie wir es tun.

Wir sollten nur aufpassen, dass wir anhand von einigen Beispielen von Bad Governance nicht mit einer Flut von Regulierungen und Vorschriften die Unternehmen an die Kette legen, um solche Verfehlungen in Zukunft ein für alle Mal zu verhindern. Der Governance Kodex für Familienunternehmen beweist vielmehr, dass Unternehmen sehr wohl in der Lage sind, auch ohne den Gesetzgeber ein auf ihre Anforderungen zugeschnittenes Regelwerk zu entwickeln.

Die Wacker Chemie AG befolgt nun die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Inwiefern liefert der Governance Kodex für Familienunternehmen über den DCGK hinaus Impulse für börsennotierte Familienunternehmen?

Der wesentliche Unterschied besteht für mich darin, dass es beim Governance-Regelwerk für Familienunternehmen um den langfristigen Fortbestand des Unternehmens geht und darum, die Werte, die das Unternehmen über Jahrzehnte geprägt haben, zu bewahren.

Bei börsennotierten Unternehmen ist die Gefahr groß, dass man sich zu sehr an den kurzfristigen Anforderungen des



Dr. Peter-Alexander Wacker
Vorsitzender des Aufsichtsrats
der Wacker Chemie AG

Kapitalmarkts orientiert und die langfristige Unternehmensentwicklung in den Hintergrund rückt.

Bei Familienunternehmen wird oft die hohe Bedeutung des Zusammenhalts der Inhaberfamilie betont. Welchen Beitrag kann „Family Governance“ hierbei leisten und was sind ihre zentralen Elemente?

Das wichtigste Kriterium für die Family Governance können Sie nicht festlegen, Sie müssen es leben. Und das ist Einigkeit trotz aller Heterogenität der Gesellschafter. Wenn Sie das schaffen, haben Sie sehr viel erreicht. Die Family Governance kann einen wichtigen Beitrag dazu leisten, indem Sie dort wichtige Punkte verankern, die immer wieder zu Konflikten bei Familiengesellschaften führen. Dazu gehören zum Beispiel die Ausschüttungspolitik, das Ausscheiden aus dem Gesellschafterkreis, die Nachfolgeregeln im Management, die Rolle des Aufsichtsrats oder Beirats und die Interessenorganisation der Familie. Familiengesellschaften müssen sich mit diesen Themen intensiv beschäftigen, um eine Existenzbedrohung zu vermeiden.

Wie ist aus Ihrer Sicht der optimale Aufsichtsrat eines Familienunternehmens zusammengesetzt? Welche Fähigkeiten sollten einzelne Mitglieder und das Gremium insgesamt haben? Gibt es Unterschiede zu Publikumsgesellschaften?

Jedes Unternehmen muss ein Interesse daran haben, dass im Aufsichtsrat fähige Mitglieder sitzen. Egal, ob es sich dabei um eine Publikumsgesellschaft oder ein Familienunternehmen handelt. Die Aufnahmekriterien sind deshalb bei uns klar definiert: hohe fachliche Qualifikation gepaart mit persönlicher Integrität. WACKER achtet ebenfalls darauf, dass die externen Mitglieder des Aufsichtsrats mit ihren fachlichen und persönlichen Kompetenzen unser vorhandenes Managementwissen ergänzen und erweitern.

Der Unterschied bei WACKER zu anderen Publikumsgesellschaften liegt in der Dr. Alexander Wacker Familiengesellschaft: In dieser Gesellschaft werden die Familieninteressen gebündelt. Die Familiengesellschaft als Mehrheitsgesellschafter der Wacker Chemie AG hat drei Sitze im Aufsichtsrat. So wird sichergestellt, dass der Mehrheitsgesellschafter bei allen wichtigen Unternehmensthemen mitentscheidet, ohne dass das Aufsichtsgremium von der Familie dominiert wird.

Sie blicken auf Erfahrungen als Geschäftsführer bzw. Vorstand und als Aufsichtsratsvorsitzender zurück. Besteht der größte Mehrwert des Aufsichtsrats in einem Familienunternehmen eher in der Beratungs- oder der Überwachungsaufgabe – oder ist beides gleich bedeutend? Beides ist wichtig. In einem Unternehmen, wo Sie Aufgaben und Verantwortung delegieren müssen, ist Kontrolle unverzichtbar. Aber nicht, weil wir unseren Mitarbeitern misstrauen, sondern weil wir gegenüber unseren Stakeholdern – seien es Kunden, Investoren oder Lieferanten – und gegenüber uns selbst die Verantwortung haben, Rechenschaft über unser Tun abzulegen. Kontrolle schafft somit Transparenz und Werte, an denen wir unser Handeln ausrichten.

Die Beratungsaufgabe sehe ich darin, dass der Vorstand einen Sparringspartner an seiner Seite hat, der kritisch und aus einer etwas anderen Perspektive bei der Strategie und der Weiterentwicklung des Unternehmens mitwirkt. In meiner früheren Rolle als Vorstandsvorsitzender von WACKER habe ich diese Beratungen und Diskussionen mit dem Aufsichtsgremium immer als sehr zielführend und fruchtbar empfunden. Heute als Aufsichtsratsvorsitzender habe ich natürlich den großen Vorteil, dass ich alle Themen, die WACKER beschäftigen, sehr gut kenne.

Insofern ist die Zusammenarbeit zwischen dem Management und dem Aufsichtsrat bei uns vielleicht ein bisschen intensiver als bei anderen Unternehmen.

Insbesondere große Familienunternehmen bedienen sich immer mehr auch familienexterner Managementkompetenz. Welches sind Ihrer Meinung nach in der Unternehmensführung die wesentlichen Unterschiede zwischen familienexternen Geschäftsführern und einem Management durch Familienmitglieder?

Da antworte ich Ihnen ganz pragmatisch: Es gibt keinen Unterschied. Bei beiden, ob externer Manager oder Familienmanager muss die Qualifikation im Vordergrund stehen und ob der Kandidat zum Unternehmen passt. Wir bei WACKER haben mit externen Managern gute Erfahrungen gemacht. Familienmitglieder im Management waren in der Geschichte des Unternehmens eher die Ausnahme. Wichtig für externe Manager ist es, die Unternehmenspolitik mit den Werten und Grundsätzen der Familie in Einklang zu bringen. Wer das nicht schafft, kann nicht erfolgreich sein.

Zu guter Letzt: Was können Publikumsgesellschaften Ihrer Ansicht nach von Familienunternehmen lernen?

In Familiengesellschaften basieren die Grundprinzipien des Unternehmens auf den Werten der Familie. Verbunden damit ist die langfristige Sicherung des Unternehmens. WACKER ist mittlerweile 95 Jahre alt. In dieser Zeit haben sich eine Reihe von ähnlichen Wertvorstellungen innerhalb des Unternehmens und der Belegschaft entwickelt. Diese Wertvorstellungen bilden den Grundkanon für Identität und Kontinuität. Und das zeichnet Familienunternehmen in besonderer Weise aus. Hier können börsennotierte Unternehmen in puncto wertorientierte Unternehmensführung einiges von den Familienunternehmen lernen. ■

Anfechtbarkeit von Aufsichtsratswahlen bei unrichtiger Entsprechenserklärung

Die Anfechtbarkeit von Entlastungsbeschlüssen der Gesellschaftsorgane aufgrund einer fehlerhaften oder unterjährig fehlerhaft werdenden Entsprechenserklärung nach § 161 AktG gehört bereits zur gefestigten Rechtsprechung (vgl. *Quarterly IV/2009, S. 18 f.*, sowie *II/2009, S. 18 f.*). Zu der Frage, inwieweit fehlerhafte Entsprechenserklärungen auch zur Anfechtbarkeit weiterer Hauptversammlungsbeschlüsse führen können, erging bislang keine höchstrichterliche Entscheidung. Das Landgericht (LG) Hannover hat nun in seiner Entscheidung vom 17.3.2010 die Wahl eines Aufsichtsratsmitglieds in diesem Zusammenhang für anfechtbar erklärt.

Wesentlicher Sachverhalt

Der Kläger wendete sich durch seine Anfechtungsklage gegen die Wahl von K zum Aufsichtsrat der Beklagten, einer börsennotierten Aktiengesellschaft (C-AG).

Im Januar/Februar 2009 wurde K, ein langjähriger anwaltlicher Berater der Hauptaktionärin der C-AG (S-KG), gerichtlich zum Aufsichtsratsmitglied der C-AG bestellt. Der Kläger versuchte bereits, gegen diese gerichtliche Bestellung wegen behaupteter Interessenkonflikte vorzugehen, die Klage wurde jedoch vom LG Hannover abgelehnt. Das Gericht bejahte damals die Gefahr einer Pflichtenkollision, erachtete sie jedoch aufgrund einer zuvor geschlossenen Investorenvereinbarung für beherrschbar.

In der Hauptversammlung der C-AG im April 2009 stand K erstmals zur regulären Wahl als Aufsichtsratsmitglied an. In dem Wahlvorschlag seitens des Aufsichtsrats der Beklagten, der als Teil der Einladung zur Hauptversammlung für die Wahl des Aufsichtsrats veröffentlicht wurde, war als ausgeübter Beruf des K ausschließlich „Rechtsanwalt“ angegeben.

Die bereits zum Zeitpunkt der gerichtlichen Bestellung von K geltende Ent-

sprechenserklärung der Beklagten zum Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) enthielt keine Hinweise auf Abweichungen von der Kodexempfehlung zur Beachtung von „potenziellen Interessenkonflikten“ bei Vorschlägen zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern (Tz. 5.4.1 S.2) und zur Offenlegung aufgetretener Interessenkonflikte (Tz. 5.5.3 S. 1). Auch nach der Wahl von K zum Aufsichtsratsmitglied in der Hauptversammlung wurde die Erklärung nicht angepasst.

Das LG Hannover sah die Anfechtungsklage als begründet an; die Wahl von K zum Aufsichtsratsmitglied war damit nichtig.

Unterlassene Aktualisierung der Entsprechenserklärung

Nach Ansicht des Gerichts konnten aufgrund der Verbindung von K zur S-KG und seiner gerichtlichen Bestellung zum Aufsichtsrat der C-AG Interessenkonflikte von K, die nicht nur vorübergehender Natur sind, nicht ausgeschlossen werden.

Deshalb hätte die Entsprechenserklärung vom Dezember 2008, bezogen auf die Grundsätze für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats der Beklagten, nicht uneingeschränkt aufrechterhalten werden dürfen. Vielmehr hätte die Entspre-

chenserklärung spätestens nach Bekanntwerden der ersten Entscheidung des Gerichts, in der die Gefahr der Pflichtenkollision bejaht wurde, ergänzt werden müssen.

Die Ergänzung hätte die eingetretenen Änderungen im Aufsichtsrat transparent machen müssen. Zudem hätte sie die besondere Interessenkonfliktgefahr ausdrücklich ansprechen und die Begrenzung der eingetretenen Risiken durch die zuvor geschlossene Investorenvereinbarung offenbaren müssen. Die Unterlassung dieser Ergänzung wertet das Gericht als einen Gesetzesverstoß, der die Anfechtbarkeit eines Wahlbeschlusses zur Folge hat.

Anfechtbarkeit der Wahl aufgrund fehlerhafter Einladung zur Hauptversammlung

Für das Gericht spricht auch die Angabe zum Beruf von K in der Einladung zur Hauptversammlung für die Anfechtbarkeit des Wahlbeschlusses. Bei der Bezeichnung „Rechtsanwalt“ fehle die Bekanntmachung der partnerschaftlichen Verbundenheit des K zu der internationalen Rechtsanwaltsgemeinschaft A. Diese Information sei für den vorliegenden Fall deshalb bedeutend, weil die A besonders für ihre engagierte Beratung und Begleitung von Unternehmenszusammenschlüssen und Unternehmensübernahmen bekannt ist. Dies sei wichtig für die Beurteilung der beruflichen Tätigkeit sowie der Kompetenz- und Interessenschwerpunkte für die angestrebte Amtsführung des K als Mitglied des Aufsichtsrats der C-AG.

Konsequenzen für die Praxis

Die unterbliebene Veröffentlichung der Ergänzung zur Entsprechenserklärung hätte nach bisheriger Rechtsprechung lediglich zu einer Verletzung der Veröf-

fentlichungspflichten von Vorstand und Aufsichtsrat aus § 161 AktG geführt. Dies hätte nur die Anfechtbarkeit der Entlassungsbeschlüsse zur Folge, was zu keinen unmittelbaren rechtlichen Auswirkungen für die Amtsstellung der Betroffenen geführt hätte. Der Wahlbeschluss selbst wäre dagegen weiterhin rechtmäßig. Die Entscheidung des LG Hannover geht darüber hinaus und greift direkt die Rechtmäßigkeit des Wahlbeschlusses an. Dadurch wird die Bedeutung der Entsprechenserklärung gegenüber allen Aktionären und dem gesamten Finanzmarkt noch stärker unterstrichen als bisher.

Für den Aufsichtsrat empfiehlt es sich daher, die Entsprechenserklärung zum Tagesordnungspunkt jeder Aufsichtsratsitzung zu machen. Aufgrund der wechselseitigen Verantwortung von Vorstand und Aufsichtsrat für die gesamte Entsprechenserklärung (vgl. *Quarterly II/2009*, S. 18 f.) ist darüber hinaus die regelmäßige Diskussion mit dem Vorstand über den eventuellen Aktualisierungsbedarf unbedingt notwendig. ■

Verfahrenshinweis

LG Hannover, Urteil vom 17.3.2010
– 23 O 124/09, abgedruckt in ZIP 2010,
S. 833 ff.





Voraussetzungen für die Feststellung des Aufsichtsratsberichts

Der Bundesgerichtshof (BGH) hat in seinem Urteil vom 21.6.2010 die formellen Anforderungen an den Bericht des Aufsichtsrats gemäß § 171 Abs. 2 AktG konkretisiert (vgl. auch *Quarterly I/2009*, S. 14 f. und *Quarterly IV/2005*, S. 6 ff.). Darüber hinaus wurden die Auswirkungen des Berichts auf Beschlüsse der Hauptversammlung dargestellt.

Sachverhalt

Im März 2007 legten zwei der insgesamt drei Aufsichtsratsmitglieder der beklagten Aktiengesellschaft (B) ihr Amt nieder, u. a. auch der Aufsichtsratsvorsitzende S. Ihre Nachfolger wurden gerichtlich bis zur nächsten ordentlichen Hauptversammlung bestellt.

Der neu besetzte Aufsichtsrat billigte den Jahresabschluss für das Jahr 2006. Der Bericht des Aufsichtsrats über die Prüfung des Jahresabschlusses gemäß § 171 Abs. 2 AktG wurde anschließend von S entworfen. Obwohl der Berichtsentwurf dem Aufsichtsrat zugeleitet wurde, hat dieser zu keinem Zeitpunkt mit ausdrücklichem Beschluss den Bericht festgestellt oder gebilligt.

Nach der Ankündigung der Hauptversammlung für Juni 2007 lag in den Geschäftsräumen der B der Geschäftsbericht mit dem darin enthaltenen Aufsichtsratsbericht aus. Dieser wurde lediglich von S unterschrieben. In der Hauptversammlung wies der aktuelle Aufsichtsratsvorsitzende F darauf hin, er sei in jenem Geschäftsjahr noch nicht tätig gewesen, stehe jedoch hinter dem Bericht.

Der Kläger, ein Aktionär der B, begehrte die Nichtigerklärung verschiedener Beschlüsse der Hauptversammlung aufgrund Rechtswidrigkeit des Aufsichtsratsberichts.

Der BGH bejahte die Rechtswidrigkeit des Berichts und erklärte drei Beschlüsse der Hauptversammlung für nichtig.

Erforderlichkeit ausdrücklicher Beschlussfassung

Nach der Auffassung des BGH müsse der Bericht des Aufsichtsrats von diesem durch Beschluss festgestellt werden, da der Aufsichtsrat erst durch die Feststellung die Verantwortung für seinen Inhalt übernimmt. Darüber hinaus erhält der Bericht erst durch den Aufsichtsratsbeschluss den Status einer wesentlichen Informationsgrundlage für die Aktionäre bei der Vorbereitung auf die Hauptversammlung.

Der Beschluss müsse dabei ausdrücklich gefasst werden, weil bei einer lediglich stillschweigenden oder konkludenten Beschlussfassung nicht festgestellt werden könne, inwieweit Beschlussfähigkeit, Zustimmung, Ablehnung und Stimmenthaltungen gegeben waren.

Da im vorliegenden Fall ein ausdrücklicher Beschluss des Aufsichtsrats nicht gefasst wurde, mangle es dem Bericht an der erforderlichen Legitimation des amtierenden Aufsichtsrats. Dadurch fehle insgesamt ein Bericht des Aufsichtsrats i.S.d. § 171 Abs.2 AktG.

„Schriftlichkeit“ des Aufsichtsratsberichts

Die im Gesetz festgelegte „Schriftlichkeit“ des Berichts erfordere eine Gewährsübernahme mittels Unterschrift. Hierfür sei eine Unterschrift des Vorsitzenden des Aufsichtsrats als dessen Repräsentant notwendig, aber auch ausreichend. Vorliegend habe F, als Repräsentant des Aufsichtsrats der B, den Bericht nicht unterzeichnet und damit auch nicht die Urheberschaft für den Bericht als solchen des aktuell amtierenden Aufsichtsrats anerkannt. In der fehlenden eigenhändigen Unterschrift des amtierenden Aufsichtsratsvorsitzenden sei daher nach Auffassung des Gerichts ein weiterer Gesetzesverstoß zu sehen.

Relevanz des Aufsichtsratsberichts für Hauptversammlungsbeschlüsse

Aufgrund des fehlenden Berichts des Aufsichtsrats fehle den Aktionären die Information, ob der Aufsichtsrat für die Vergangenheit seiner Überwachungsfunktion hinreichend nachgekommen sei. Folglich könne den Aufsichtsratsmitgliedern laut BGH auch keine Entlastung durch die Hauptversammlung gemäß § 120 AktG erteilt werden.

Auch über die Entlastung des Vorstands könne der objektiv urteilende Aktionär erst dann entscheiden, wenn ihm der Aufsichtsrat im Rahmen seines Berichts mitgeteilt hat, ob die ihm obliegende Überwachung des Vorstands zu Beanstandungen geführt habe. Bei fehlendem Bericht sei auch diese Entscheidungsgrundlage nicht gegeben, sodass folglich auch nicht von einem wirksamen Beschluss über die Entlastung des Vorstands ausgegangen werden könne.

Der fehlende Aufsichtsratsbericht habe darüber hinaus auch die Anfechtbarkeit des Beschlusses über die Wiederwahl

von Aufsichtsratsmitgliedern zur Folge, da er als wesentliche Entscheidungsgrundlage der Aktionäre dient, um den bisherigen Aufsichtsratsmitgliedern das Vertrauen für die Zukunft auszusprechen.

Konsequenzen für die Praxis

Die Berichterstattung des Aufsichtsrats hat in den vergangenen Jahren berechtigterweise zunehmend an Bedeutung gewonnen. Dabei wurde der Fokus vor allem auf die materiellen Inhalte gelegt, d. h. auf die Frage nach dem Umfang und den Schranken der Berichterstattung sowie den Folgen einer unzureichenden Berichterstattung.

Das vorliegende Urteil konzentriert sich dagegen auf die formellen Anforderungen und macht deutlich, dass diese die erste Stufe des Berichts darstellen. Durch ihr Fehlen wird der materielle Inhalt unerheblich.

Die dargestellten Auswirkungen des fehlenden Berichts auf verschiedene Beschlüsse und damit auch auf Entscheidungen der Hauptversammlung machen darüber hinaus die Bedeutung des Berichts als Informationsgrundlage für Aktionäre besonders deutlich. ■

Verfahrenshinweis

BGH, Urteil vom 21. 6. 2010 – II ZR 24/09, abgedruckt in DB 2010, S. 1697 ff.



Verjährungsverlängerung bei aktienrechtlicher Organhaftung geplant

Die Bundesregierung plant, ab Ende 2010 die Verjährungsfrist für Schadensersatzansprüche wegen Pflichtverletzungen von Organen von derzeit fünf auf zehn Jahre zu verlängern (§ 93 Abs. 6 AktG). Diese Neuregelung betrifft sowohl Vorstände als auch – über die Verweisungsnorm in § 116 S.1 AktG – Mitglieder des Aufsichtsrats von Aktiengesellschaften, die börsennotiert oder Kreditinstitute sind.

Die Verlängerung der Verjährungsfrist für Organhaftung ist Teil des am 25.8.2010 vom Bundeskabinett beschlossenen Entwurfs eines Restrukturierungsgesetzes. Dieses soll zum 31.12.2010 in Kraft treten. Nach dem Willen des Gesetzgebers soll durch die zehnjährige Verjährungsfrist bei börsennotierten Aktiengesellschaften und Kreditinstituten die Durchsetzung von Schadensersatzansprüchen auch dann ermöglicht werden, wenn ihr Bestehen erst spät bekannt wird oder faktisch erst erfolgt, nachdem sich die

personelle Zusammensetzung der Organe geändert hat.

Der Entwurf des Restrukturierungsgesetzes beinhaltet neben der Verjährungsverlängerung der Organhaftung u.a. folgende Schwerpunkte:

- Reorganisation von Kreditinstituten,
- Einführung von Instrumenten zur Krisenbewältigung bei systemrelevanten Kreditinstituten,
- Einrichtung eines Restrukturierungsfonds für Kreditinstitute. ■

Quellenhinweis

Bundesministerium der Justiz, Pressemitteilung „Restrukturierungsgesetz: Bundesregierung zieht die richtigen Lehren aus der Finanzmarktkrise“ vom 25.8.2010. Die Pressemitteilung und der Gesetzesentwurf sind online abrufbar unter www.bmj.bund.de/

Aufsichtsräte auf dem Prüfstand der Finanzaufsicht

Seit Inkrafttreten des „Gesetzes zur Stärkung der Finanzmarkt- und der Finanzdienstleistungsaufsicht“ im September 2009 kann die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) von den beaufsichtigten Unternehmen verlangen, dass ein Aufsichtsratsmitglied, das nicht über die erforderliche Sachkunde verfügt bzw. nicht zuverlässig ist, abberufen oder dessen Tätigkeit untersagt wird (vgl. *Quarterly II/2009, S. 14 f. und Quarterly I/2010, S. 32 f.*). Ein Jahr später hat nun die BaFin einen Überblick darüber gegeben, wie sie ihre neuen Kompetenzen nutzt.

Eingeleitete Abberufungsverfahren

Die Finanzaufsicht hat seit September 2009 bereits zehn Abberufungsverfahren von Aufsichtsräten eingeleitet, die alle noch nicht abgeschlossen sind. Weitere Verfahren werden laut BaFin derzeit noch vorbereitet.

Für die eingeleiteten Verfahren gibt die Behörde verschiedene Gründe an:

- Einem Aufsichtsratsmitglied wird vorgeworfen, es verfüge nicht über die für seine Tätigkeit erforderliche Sachkunde.
- In drei Fällen wurde die zu hohe Anzahl ausgeübter Kontrollmandate bemängelt.

- Bei sechs Aufsichtsratsmitgliedern wurde deren Zuverlässigkeit bezweifelt, z. B. aufgrund von bestehenden Interessenkonflikten.

Sachkunde neuer Aufsichtsratsmitglieder

Aufsichtsräte, die nach dem 1.8.2009 neu in das Kontrollorgan des beaufsichtigten Unternehmens berufen werden, müssen bereits bei der Berufung mit einem Lebenslauf bei der BaFin nachweisen, dass sie über die für ihre Tätigkeit erforderliche Sachkunde verfügen. Bei Inkrafttreten dieser Regelung ging die BaFin nach eigenen Aussagen davon aus, dass sie etwa 2.900 Anzeigen neuer

Aufsichtsräte im Jahr erhalten werde. Inzwischen sei jedoch davon auszugehen, dass diese Schätzung übertroffen werde. In zahlreichen Fällen habe die BaFin zudem bereits – auf informelle Anfragen hin – Bedenken über Kandidaten geäußert, sodass auf deren Bestellung noch vor einer offiziellen Überprüfung verzichtet wurde. ■

Quellenhinweis

Financial Times Deutschland vom 31.8.2010, „BaFin sortiert Kontrolleure der Banken aus“, S. 1 und „Bank-Aufsichtsräte müssen nachsitzen“, S. 16



Regierungsentwurf zur Änderung des Umwandlungsrechts

Das Bundeskabinett hat am 7.7.2010 den Entwurf für ein „Drittes Gesetz zur Änderung des Umwandlungsgesetzes“ beschlossen. Gegenüber dem am 15.3.2010 vorgelegten Referentenentwurf des Bundesjustizministeriums (vgl. *Quarterly II/2010, S. 34 ff.*) wurde insbesondere eine zusätzliche Erleichterung hinsichtlich des Erfordernisses einer Zwischenbilanz aufgenommen.

Mit der Änderung des Umwandlungsgesetzes sollen gemeinschaftsrechtliche Vorgaben zur Vereinfachung von Verschmelzungen und Spaltungen unter Beteiligung von Aktiengesellschaften umgesetzt werden. Der Regierungsentwurf übernimmt in § 63 Abs. 2 S. 6 RegE-UmwG die bereits im Referentenentwurf (vgl. *Quarterly II/2010, S. 34 ff.*) vorgesehene Möglichkeit, bei der Verschmelzung unter Beteiligung von Aktiengesellschaften die Zwischenbilanz durch den Halbjahresfinanzbericht zu ersetzen (vgl. *Quarterly II/2010, S. 35*). Darüber hinaus macht der Regierungsentwurf nun in § 63 Abs. 2 S. 5 RegE-UmwG durch einen Verweis auf § 8 Abs. 4 UmwG auch von der Option für die Mitgliedstaaten Gebrauch,

vom Erfordernis einer Zwischenbilanz völlig abzusehen, wenn sämtliche Anteilhaber aller beteiligten Unternehmen darauf verzichten. Diese Möglichkeit bestand bislang nur bei Spaltungen. Die Verzichtserklärungen sind angesichts der Bedeutung der Zwischenbilanz notariell zu beurkunden. ■

Quellenhinweis

Der Referentenentwurf und der Regierungsentwurf für ein „Drittes Gesetz zur Änderung des Umwandlungsgesetzes“ sind online abrufbar unter www.bmj.de/umwandlungsaenderungsgesetz



Empfehlungen zu Corporate Social Responsibility (CSR) vorgelegt

Das Nationale CSR-Forum hat der Bundesregierung einen Empfehlungsbericht übergeben, in dem es sich dafür ausspricht, einen Nationalen Aktionsplan für Corporate Social Responsibility zu erstellen. Dem Forum gehören 44 Experten aus Wirtschaft, Gewerkschaften, Nichtregierungsorganisationen und Wissenschaft an. Es unterstützt seit Januar 2009 das Bundesministerium für Arbeit bei der Entwicklung einer nationalen CSR-Strategie. Hierfür hat das CSR-Forum sechs Aktionsfelder festgelegt, die die Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung durch Unternehmen stärken sollen. Für jedes Aktionsfeld werden nun auch konkrete Maßnahmen empfohlen.

Glossar: Corporate Social Responsibility (CSR)

Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen über gesetzliche Anforderungen hinaus. CSR steht für eine nachhaltige Unternehmensführung im Kerngeschäft, die in der Geschäftsstrategie des Unternehmens verankert ist. Es umfasst u. a. die faire Behandlung von Mitarbeitern, den schonenden Umgang mit Ressourcen, die ökologisch verantwortungsvolle Produktion und eine transparente Information.

Aktionsfeld 1: Glaubwürdigkeit und Sichtbarkeit von CSR

Das öffentliche Interesse an verantwortungsvollem Unternehmertum soll durch kontinuierliche Information gestärkt werden. Dazu soll ein zentrales Informationsportal bereitgestellt werden.

Aktionsfeld 2: Förderung der Verbreitung des Themas CSR, insbesondere auch bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

In diesem Zusammenhang schlägt das CSR-Forum vor, insbesondere die regionale Vernetzung zu fördern und KMU durch Beratung in ihrer strategischen CSR-Ausrichtung zu unterstützen.

Aktionsfeld 3: Integration von CSR in Bildung, Qualifizierung, Wissenschaft und Forschung

Dabei sollen ökonomische Kompetenzen und Wissen über CSR stärker in Schulen und Studienprogramme integriert werden.

Aktionsfeld 4: Stärkung von CSR in internationalen und entwicklungspolitischen Zusammenhängen

Das CSR-Forum fordert die Bundesregierung auf, sich verstärkt für internationale CSR-Aktivitäten einzusetzen und auf eine Verständigung über weltweite Ziele und Instrumente hinzuwirken.

Aktionsfeld 5: Beitrag von CSR zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen

Hierbei sprechen sich die Experten unter anderem für eine langfristig ausgerichtete, demografiesensible Personalpolitik aus.

Aktionsfeld 6: Schaffung eines CSR-förderlichen Umfelds

Hierfür soll beispielsweise CSR im Bereich der Beschaffung im öffentlichen Sektor ausgebaut werden. Zudem soll ein zweijährlicher Fortschrittsbericht an den Bundestag eingeführt werden. ■

Quellenhinweis

Empfehlungsbericht des Nationalen CSR-Forums an die Bundesregierung vom 22.6.2010, online abrufbar unter www.csr-in-deutschland.de

Vertiefungshinweis

Weitere Informationen zum Thema nachhaltige Corporate Governance finden Sie im Quarterly I/2010, S. 4 ff.

Zunehmend internationale sowie weibliche DAX30-Vorstände

Die Neuauflage der jährlich von der globalen Strategieberatung *Simon-Kucher & Partners* vorgenommenen Erhebung zu Diversity in den Vorständen der DAX30-Unternehmen stellt für das vergangene Jahr einen weiteren Anstieg der Zahl internationaler Manager und mit der Vervierfachung des Frauenanteils einen neuen Trend in der Diversity-Entwicklung fest.

Sechzig Prozent der im vergangenen Jahr neu berufenen Vorstände haben keine deutsche Nationalität – damit sind rund 28 Prozent aller Vorstandssitze von Ausländern besetzt. Im Vergleich zum Jahr 2000 bedeutet dies eine Verdoppelung des Anteils. Lediglich acht der DAX30-Unternehmen haben bisher keine ausländischen Vorstandsmitglieder.

Vor allem bei der Besetzung des Vorstandsvorsitzenden werden häufig gezielt ausländische Manager berufen. Wenn im Oktober diesen Jahres der Niederländer *Marijn Dekkers* die Führung des *Bayer*-Vorstands übernimmt, werden bereits 30 Prozent der DAX30-Unternehmen von ausländischen Managern geführt.

Hinsichtlich der Herkunft der ausländischen Vorstände fällt eine starke Konzentration auf zwei Nationalitäten auf: Knapp die Hälfte von ihnen sind US-Amerikaner und Österreicher.

Vorangetrieben wurde im vergangenen Jahr auch die Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte. Im Zeitraum vom 1. 7. 2009 bis 1. 7. 2010 wurden vier Frauen in die Vorstände der DAX30-Unternehmen berufen; zwei bei Siemens, was einem Frauenanteil von 22 Prozent entspricht, eine bei EON (20 Prozent) und eine bei SAP (17 Prozent). Die durchschnittliche Frauenquote der DAX30-Unternehmen auf Vorstandsebene liegt aber mit zwei Prozent nach wie vor auf niedrigem Niveau. Sie konnte jedoch durch die vorgenannten Berufungen innerhalb eines Jahres von null auf zwei Prozent erhöht werden.

Die Erhöhung des Frauenanteils in den DAX30-Vorständen sehen die Autoren der Studie als wichtigste Diversity-Herausforderung der kommenden Dekade an. Sie gehen davon aus, dass in zehn Jahren mehr als zehn Prozent der DAX30-Vorstände weiblich sein werden. ■

Vertiefungshinweis

Die Pressemitteilung ist online abrufbar unter www.simon-kucher.com





Großbritannien überarbeitet Corporate Governance-Regelungen

Das britische Financial Reporting Council (FRC) hat im Juni 2010 die überarbeiteten Vorgaben zur britischen Corporate Governance veröffentlicht. Der neue „UK Corporate Governance Code“ ersetzt den bisherigen „Combined Code“ und findet Anwendung auf Geschäftsjahre, die nach dem 29.6.2010 beginnen. Der Kodex gilt für börsennotierte Unternehmen aller Branchen und enthält u. a. zahlreiche Empfehlungen des sog. Walker Report, der im November 2009 im Auftrag der britischen Regierung zur Verbesserung der Corporate Governance in Banken vorgelegt wurde (vgl. *Quarterly IV/2009, S. 28 f.*).

Effektivität des Board of Directors

Im Fokus der Überarbeitung des Combined Code stand vor allem die Effektivität des Leitungs- und Kontrollgremiums/ Board of Directors (Section B). Diese soll nach dem Willen des FRC zunächst durch neue Vorgaben für die Zusammensetzung des Board sowie die Wahl seiner Mitglieder erhöht werden.

Demnach soll im Board und in dessen Ausschüssen ein ausgewogenes Verhältnis von Kenntnissen, Erfahrungen, Unabhängigkeit und Unternehmenswissen herrschen. Bei der Wahl neuer Mitglieder sollen auch die Grundsätze der Diversity (Vielfalt) – inklusive eines angemessenen Frauenanteils – berücksichtigt werden.

Besonders kontrovers diskutiert wurde im Rahmen des Revisionsprozesses die Frage nach den zeitlichen Abständen, in denen sich die Mitglieder des Board einer Wiederwahl stellen sollen. Trotz starker Kritik seitens britischer Großunternehmen und Investoren sollen sich künftig alle Direktoren – das heißt sowohl Executives als auch Non-Executives – der 350 größten Unternehmen in Großbritannien einmal jährlich zur Wiederwahl durch die Hauptversammlung stellen. Die bisherige Regelung sah vor, dass die Mitglieder des Board längstens drei Jahre in ihrem Amt bleiben; eine Wiederwahl im Anschluss war möglich.

Die Effizienz des Board soll auch durch die externe Überprüfung der Board-Leistungen gesteigert werden. Diese soll mindestens alle drei Jahre durchgeführt werden.

Stewardship Code für institutionelle Investoren

Die größten strukturellen und inhaltlichen Änderungen des bisherigen Combined Code erfuhren die Regelungen zum Verhältnis zwischen der Gesellschaft und den institutionellen Investoren. Die bisherige Section 2 wurde aus dem Combined Code ausgegliedert und mit zahlreichen neuen Vorgaben als eigenständiges Regelwerk „The UK Stewardship Code“ zusammengefasst. Die institutionellen Investoren sollen demnach u. a. Grundsätze für den Umgang mit Interessenkonflikten entwickeln, mit anderen Investoren zusammenarbeiten und eindeutige Vorgaben für ihr Abstimmungsverhalten und dessen Offenlegung erstellen. ■

Quellenhinweis

- Financial Reporting Council, The UK Corporate Governance Code, Juni 2010
- Financial Reporting Council, The UK Stewardship Code, Juli 2010

Beide Regelwerke sind online abrufbar unter www.audit-committee-institute.de in der Rubrik *Knowledge Center/Corporate Governance/International/News*

Internationale Befragung von Prüfungsausschussmitgliedern

KPMG's Audit Committee Institute in Großbritannien hat im Juni 2010 die Ergebnisse einer Befragung von Prüfungsausschussmitgliedern aus neun europäischen Ländern veröffentlicht. Die Teilnehmer konnten sich in der Studie zu den Schwerpunkten ihrer Tätigkeit, der Organisation der Ausschussarbeit und den Auswirkungen der Finanzmarktkrise äußern. Sie gehen überwiegend davon aus, dass sich mit dem Abklingen der Wirtschaftskrise auch die Arbeit der Aufsichtsorgane wieder „normalisieren“ wird. Gleichzeitig sind viele Ausschussmitglieder jedoch der Ansicht, dass die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in den nächsten vier Jahren noch von den Auswirkungen der Krise geprägt sein werden.

Folgen von Einsparungen

Mehr als drei Viertel der befragten Prüfungsausschussmitglieder sind der Ansicht, dass Kosteneinsparungen im Rahmen der Wirtschaftskrise mit der Strategie des Unternehmens im Einklang standen. Gleichzeitig befürchteten 39 Prozent, dass sich die Einsparungen negativ auf die Schulung und Förderung von Mitarbeitern auswirken werden. Dagegen rechnen 28 Prozent mit negativen Implikationen für die internen Kontrollsysteme.

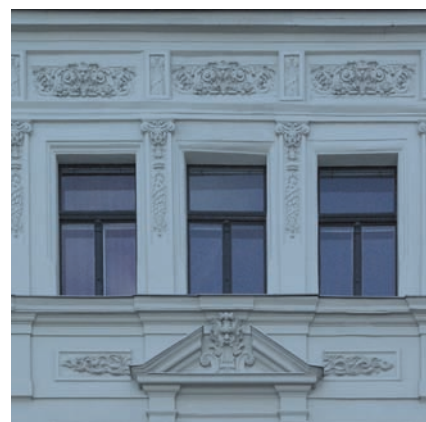
Risikomanagement Top-Thema

Eines der wichtigsten Themen auf der Agenda der europäischen Prüfungsausschüsse für 2010 ist Risikomanagement. Dabei gehen zwar insgesamt 40 Prozent der Befragten davon aus, dass ihre Unternehmen über gut eingerichtete Risikomanagement-Systeme verfügen, jedoch sehen fast ebenso viele hier noch erheblichen Verbesserungsbedarf. Zudem sind nur 37 Prozent der Ansicht, dass ihre Risikomanagement-Prozesse ausreichend ausgestaltet sind, um neue Risiken zu identifizieren. Als wichtigste Herausforderung in ihrer Arbeit erachteten die Befragten die Einschätzung der drohenden Risiken (23 Prozent) sowie das Verständnis für den Zusammenhang zwischen Strategie und Risiko (20 Prozent).

Ausschussarbeit

Hinsichtlich der Effektivität ihrer Arbeit zeigen sich die Prüfungsausschussmitglieder überwiegend zufrieden (76 Prozent). In der Vergangenheit wurde dieses Thema von fast zwei Dritteln der Ausschüsse mittels Fragebögen selbst evaluiert. Bezüglich einer möglichen Verbesserung der Ausschussleistung wünschen sich viele Teilnehmer qualitativ höhere Sitzungsunterlagen, deren zeitigere Zustellung sowie eine stärkere Diskussionskultur in den Sitzungen. Ein Fünftel aller europäischen Befragten ist besorgt darüber, dass mindestens ein Mitglied des Prüfungsausschusses sich nicht ausreichend in dessen Tätigkeit einbringt.

Hinsichtlich der Unabhängigkeit ist die Hälfte der Teilnehmer der Ansicht, dass dies bei allen Mitgliedern in ihrem Prüfungsausschuss gegeben ist, wobei die Einschätzungen in den einzelnen Ländern stark schwanken (zwischen 22 und 68 Prozent). Der Finanzexperte hingegen wird einheitlich von nahezu allen (94 Prozent) der Befragten als unabhängig eingestuft. ■



Quellenhinweis

KPMG's Audit Committee Institute UK, „International survey of audit committee members – European results“, 2010. Die Studie ist online abrufbar auf der Website des KPMG's Audit Committee Institute UK unter www.kpmg.co.uk/aci/#



Fraud Risk Management: Studie zur Prävention von Wirtschaftskriminalität

Im Juli 2010 führte KPMG eine Befragung von Verantwortlichen für Compliance und Betrugsbekämpfung in 32 international tätigen Großunternehmen zum Thema Fraud Risk Management durch. Ziel war es zu erfahren, wie Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und Ländern mit der Gefahr von Betrug und Wirtschaftskriminalität umgehen. Die Studie ergab, dass Fraud Risk Management-Systeme in der Praxis sehr heterogen ausgestaltet sind. Einig sind sich die Beteiligten jedoch darin, dass die Programme Mehrwert generieren, vor allem da sie finanzielle Verluste und Reputationsschäden verhindern.

Glossar

- **Compliance** bedeutet allgemein die Einhaltung von Regeln (z.B. Gesetze, vertragliche Verpflichtungen und interne Regelungen oder Richtlinien).
- **Fraud Risk Management** beinhaltet Konzepte und Maßnahmen zur wirksamen Prävention, Aufdeckung und angemessenen Adressierung von Wirtschaftskriminalität in Form von Bilanzmanipulationen, Vermögensschädigungen, Korruptionssachverhalten und sonstigen Compliance-Verstößen.

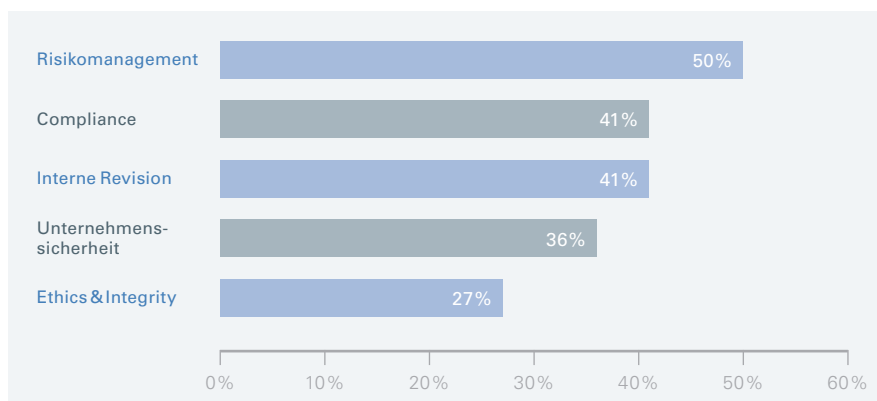
Eingerichtete Systeme

Von den befragten Unternehmen haben zwei Drittel ein Fraud Risk Management-System etabliert. Ausschlaggebend für die Einrichtung scheinen häufig die in der Vergangenheit aufgetretenen Fälle von Wirtschaftskriminalität im eigenen Unternehmen zu sein. Aber auch gesetzliche und regulatorische Zwänge veranlassen die Unternehmen, sich verstärkt mit Compliance- und insbesondere Fraud Management-Themen zu befassen.

Anti Fraud-Maßnahmen

Bei der Prävention von wirtschaftskriminellem Handeln konzentrieren sich die Unternehmen sowohl auf interne Kontrollmaßnahmen wie Funktionstrennung und Zugangsbeschränkungen als auch auf Information und Training der Mitarbeiter. Die meisten Befragten gaben an, ihr Unternehmen habe einen Verhaltenskodex eingerichtet und biete Schulungen in Form von e-Learning für Management und Mitarbeiter an. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass insbesondere eine integritätsfördernde Unternehmenskultur und das Verhalten höherer Führungsebenen wesentliche Erfolgsfaktoren von Fraud Risk Management-Programmen sind.

Welche Funktionen sind für Fraud Risk Management verantwortlich?^{1) 2)}



1) Mehrfachnennungen möglich

2) Unfinished Business: Is Fraud Risk Management used to its full potential?, 2010, S. 13

Quellenhinweis

KPMG International, „Unfinished Business: Is Fraud Risk Management used to its full potential?“, 2010. Die Studie ist online abrufbar unter www.kpmg.de/WasWirTun/14901.htm

Wirksamkeit und Zuständigkeiten

Die Befragung zeigt außerdem, dass die Unternehmen sehr unterschiedlich bei der Überprüfung der Wirksamkeit von Anti Fraud-Maßnahmen vorgehen, wobei rund ein Drittel der befragten Unternehmen keinerlei Evaluation vornimmt. Ein Grund für die Schwierigkeiten bei der Wirksamkeitsüberprüfung könnte darin liegen, dass Fraud Risk Management-Maßnahmen häufig von verschiedenen Unternehmensbereichen durchgeführt werden, allen voran Risikomanagement, Compliance und Interne Revision. Inselösungen bergen jedoch gegenüber integrierten Lösungen die Gefahr höherer Kosten und geringerer Effektivität. ■

Europäische Banken im Aufwärtstrend

Im Juli 2010 wurde zum vierten Mal die von KPMG International herausgegebene Banken-Studie „Focus on Transparency“ veröffentlicht. Analysiert wurden die Geschäftsberichte von 15 führenden europäischen Banken der Jahre 2008 und 2009. Die Publikation zeigt vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise die Trends in der Finanz- und Governance-Berichterstattung auf.

Wie bereits in den Vorjahren geht die Studie vor allem auf die Finanzkennzahlen in den Geschäftsberichten ein. Zudem zeigt sie in den folgenden Bereichen die Entwicklungen des Geschäftsjahres 2009 im Vergleich zum Vorjahr auf:

- Eigenkapital (*Capital*)
- Wertminderung (*Impairment*)
- Finanzierung und Liquidität (*Funding and Liquidity*) sowie
- Nicht finanzielle Vermögenswerte (*Non-financial assets*).

Erstmals neu untersucht wurden die Themengebiete

- Reduktion des Verhältnisses von Bilanzsumme zu Eigenkapital (*Deleveraging*) und
- Wertpapier- und Emissionsgeschäft (*Investment Banking*).

Finanzkennzahlen auf Gewinnkurs

Die Auswertungen zeigen, dass die Branche 2009 wieder Gewinne ausweist, nachdem 2008 Verluste in Kauf genommen werden mussten. Eine unerwartete Verbesserung ist im Investmentbanking zu verzeichnen, während das Retailgeschäft von einem deutlichen Anstieg der Risikovorsorge im Kreditgeschäft (*loan impairment charges*) geprägt war. Das Bilanzvolumen der Institute reduzierte sich, wobei dies vor allem auf die Entwicklung des Marktwertes der Derivatepositionen (*fair value of derivatives*) infolge verringerter Marktvolatilität, beschränkter Kreditmargen und steiler Zinskurven zurückzuführen ist. Weiterhin zu beobachten ist eine Veränderung in der Qualität des Eigenkapitals hin zu einer

wesentlich höheren Tier-1-Kapitalquote (vgl. Glossar).

Neu im Fokus: Unternehmensführung und Vergütung

Erstmals beinhaltet die diesjährige Studie die auch Kapitel zu den Themen Unternehmensführung (*Governance*) und Vergütung (*Remuneration*).

Diese Themen haben im Zuge der Finanzkrise stark an Bedeutung gewonnen und stehen im besonderen politischen, rechtlich-regulatorischen und öffentlichen Fokus. Die Überarbeitung des internen Risikomanagements, die Verbesserung der Zusammensetzung und Arbeitsweise der Unternehmensführung, vor allem hinsichtlich Unabhängigkeit und Professionalität, sowie eine transparente Darstellung der Governance-Prinzipien nach außen waren die Kernfragen in diesem Zusammenhang.

Europaweit wurden zudem die Vergütungssysteme umstrukturiert und Boni-Zahlungen zugunsten höherer Festgehälter und variabler Vergütungskomponenten mit langfristiger Anreizwirkung verringert. Neben dem Bonus wurde der Malus europaweit etabliert.

Herausforderungen für die Zukunft

Insgesamt zeigt die Studie vor allem, dass die größten 15 europäischen Banken zwar einerseits zur Profitabilität zurückgekehrt sind, andererseits jedoch weiterhin große Herausforderungen zu bewältigen haben. Diese bestehen vor allem in



Glossar: Eigenmittel einer Bank

Das aufsichtsrechtliche Kapital einer Bank, die sog. Eigenmittel, wird unterteilt in:

- Tier-1-Kapital: v.a. Stammkapital, Kapital- und Gewinnrücklagen sowie bestimmte hybride Kapitalbestandteile
- Tier-2-Kapital: v.a. kumulative Vorzugsanteile, langfristige nachrangige Verbindlichkeiten sowie 45 % der unrealisierten Gewinne aus bestimmten börsennotierten Wertpapieren
- Tier-3-Kapital: v.a. kurzfristige nachrangige Verbindlichkeiten

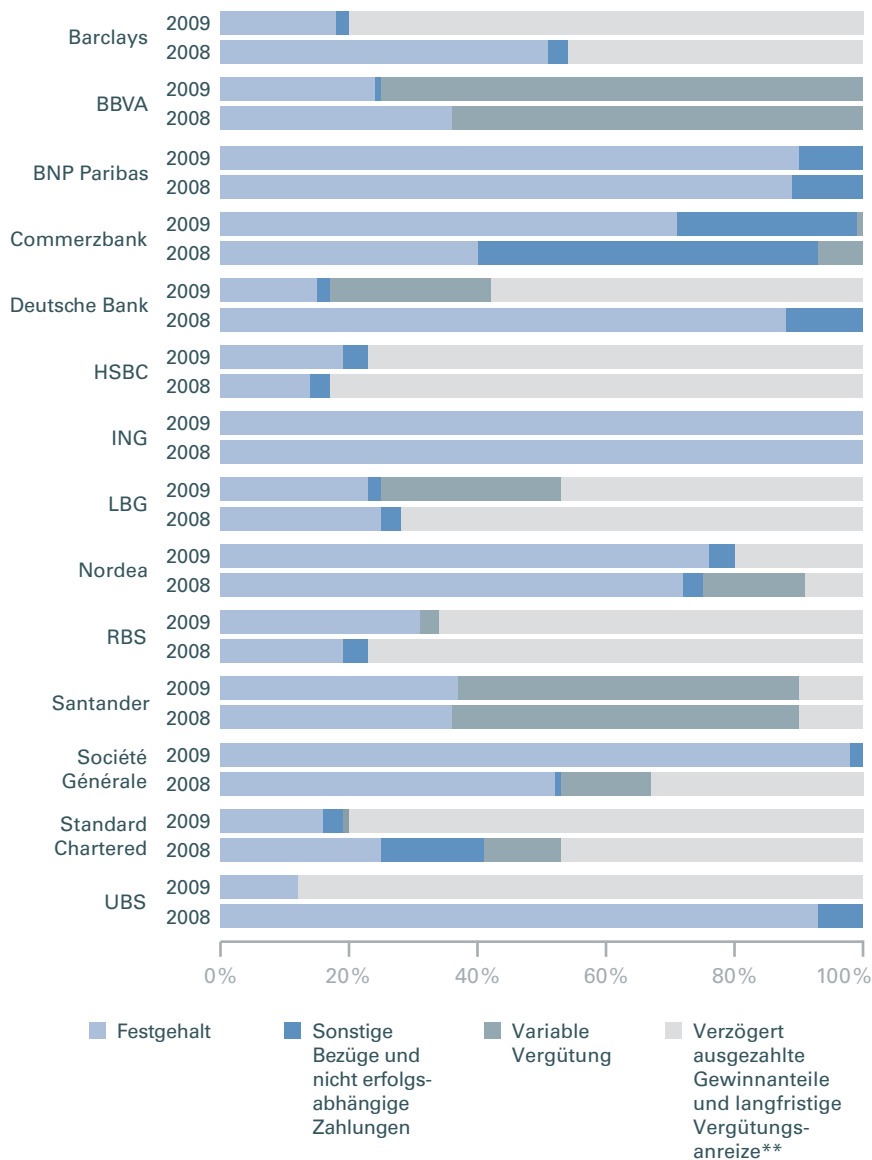


der Umsetzung regulatorischer Vorgaben im Zusammenhang mit den steigenden Anforderungen an die Eigenkapitalhinterlegung sowie weiteren Governance- und Vergütungsregeln. ■

Quellenhinweis

KPMG International, „Focus on transparency“, 2010. Die Studie ist online abrufbar unter www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Pages/Focus-on-Transparency.aspx

Analyse der Vorstandsvergütung (in Prozent)*



*Focus on transparency, 2010, S. 12

**Die zugrunde gelegten Daten für die langfristigen Vergütungsanreize und die verzögert ausgezahlten Gewinnanteile wurden auf der Basis des Fair Value zum Stichtag der Bewilligung berechnet. Da die notwendigen Informationen nicht immer veröffentlicht waren, wurden Schätzungen für den Fair Value genutzt.

Anmerkung: keine Daten erhältlich für UniCredit

Herausforderungen für Prüfungsausschüsse in den USA

Gemäß einer Befragung unter den Teilnehmern der von KPMG's Audit Committee Institute (ACI) veranstalteten Frühjahrs-Reihe der Audit Committee Roundtables erachten Prüfungsausschüsse in den USA Selbstreflexion, Risiken und Kontrollen der Unternehmensstrategie, Finanzpublizität, Steuerrisiken und Stresstests als die fünf Hauptthemen des laufenden Geschäftsjahres.

Etwa 70 Prozent der insgesamt 1.200 Prüfungsausschussmitglieder, Direktoren und Führungskräfte, die an den Roundtables teilnahmen, erwarten für das laufende Geschäftsjahr steigende Gewinne ihrer Unternehmen. Nur 34 Prozent zeigten sich indes zufrieden mit der damit verbundenen Risikoidentifikation seitens des Managements. Vor diesem Hintergrund wird die Hauptherausforderung für Prüfungsausschüsse darin gesehen, die mit den Wachstumsplänen verbundenen Risiken zu identifizieren und zu überwachen. Folgende fünf Schwerpunkte in der Arbeit der Prüfungsausschüsse zeichneten sich in den Diskussionen der Roundtables ab:

- **Selbstreflexion:** Vergegenwärtigung von Unternehmensaufstellung und Marktpositionierung sowie Überprüfung von Unternehmenszielen und Wachstumsstrategien auf Realisierbarkeit unter Abwägung der Risiken
- **Konzentration auf Risiken und Kontrollen,** die die Wachstumsstrategien betreffen, beispielsweise ob signifikante Risiken identifiziert und korrespondierende Kontrollen implementiert wurden und ob die Interne Revision ihre Aufgaben erfüllt
- **Fokussierung auf Transparenz:** neben den von der amerikanischen Börsenaufsicht geforderten Finanzinformationen (10-Ks und 10-Qs) auch die Veröffentlichung von Management Discussion and Analysis (MD&A)-Berichten, die Herausgabe von Gewinnmitteilungen und Gewinnprognosen sowie die

Durchführung von Analysten-Telefonkonferenzen

- **Steuerrisiken:** diverse potenziell negative Auswirkungen auf Finanzberichterstattung und Compliance – z. B. durch Erhöhung der Unternehmenssteuern, zunehmenden Koordinationsaufwand und Verrechnungspreise sowie im Hinblick auf die IRS-Ankündigungen zu ungewissen Steuerpositionen
- **Stresstests:** Überprüfung der Effizienz von Whistleblowing-Mechanismen und internen Kontrollsystemen vor dem Hintergrund der Krise ■

Quellenhinweis

KPMG's Audit Committee Institute, „Spring 2010 Audit Committee Roundtable Report“, 2010. Der Report ist online abrufbar unter www.kpmginstitutes.com/aci/insights/2010/pdf/aci-spring-2010-roundtable-report.pdf

BilMoG-Auswirkungen auf Drohverlustrückstellungen und erworbene Software

Als Reaktion auf das am 29.5.2009 in Kraft getretene Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (BilMoG) hat der Hauptfachausschuss (HFA) des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) am 23.6.2010 die überarbeiteten Fassungen der IDW-Stellungnahmen zur Rechnungslegung „Zweifelsfragen zum Ansatz und zur Bewertung von Drohverlustrückstellungen“ (IDW RS HFA 4) sowie „Bilanzierung entgeltlich erworbener Software beim Anwender“ (IDW RS HFA 11) verabschiedet.

IDW RS HFA 4: Zweifelsfragen zum Ansatz und zur Bewertung von Drohverlustrückstellungen

Auslöser für die Anpassungen des IDW RS HFA 4 waren die BilMoG-Änderungen zur Bewertung von Rückstellungen mit dem Erfüllungsbetrag (§ 253 Abs. 1 S. 2 HGB) sowie die Einführung einer Abzinsungspflicht für Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr (§ 253 Abs. 2 S. 1 HGB).

Nach dem angepassten IDW RS HFA 4 dürfen auch Drohverlustrückstellungen mit Restlaufzeiten von einem Jahr oder weniger abgezinst werden (Wahlrecht). Bei drohenden Verlusten aus schwebenden börsennotierten Derivaten muss dagegen nach Ansicht des HFA eine Abzinsung unterbleiben.

IDW RS HFA 11: Bilanzierung entgeltlich erworbener Software beim Anwender

IDW RS HFA 11 regelt, unter welchen Voraussetzungen und in welcher Höhe Ausgaben, die im Zusammenhang mit Software anfallen, im handelsrechtlichen Jahresabschluss eines Softwareanwenders zu aktivieren oder sofort als Aufwand zu erfassen sind. Die Stellungnahme geht dabei davon aus, dass der Softwareanwender das mit dem BilMoG eingeführte Aktivierungswahlrecht für selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens (§ 248 Abs. 2 S. 1 HGB) nicht in Anspruch nimmt, um z.B. eine einheitliche Vorgehensweise in Handels- und Steuerbilanz zu erreichen.

Der HFA weist darauf hin, dass ein Unternehmen bei Inanspruchnahme des Aktivierungswahlrechts auch bei späteren Erweiterungen oder Verbesserungen derselben Software aufgrund der Ansatzstetigkeit gemäß § 246 Abs. 3 HGB an diese Entscheidung gebunden ist. ■

IDW RS HFA 31 zur Aktivierung von Herstellungskosten verabschiedet

Der Hauptfachausschuss (HFA) des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) hat am 23.6.2010 die IDW-Stellungnahme zur Rechnungslegung „Aktivierung von Herstellungskosten“ (IDW RS HFA 31) verabschiedet.

Hintergrund

IDW RS HFA 31 behandelt die Aktivierung von Herstellungskosten gemäß dem durch das BilMoG neugefassten § 255 Abs. 2 und 3 HGB. Er ersetzt die IDW-Stellungnahme HFA 5/1991 „Zur Aktivierung von Herstellungskosten“.

Gegenüber dem Entwurf der Stellungnahme (IDW ERS HFA 31, vgl. *Quarterly IV/2009*, S. 34 f.) wurden verschiedene klarstellende und redaktionelle Änderungen eingefügt.

Wesentliche Inhalte

Die Herstellungskosten stellen die Ausgangsgröße für die Bewertung eines vom Bilanzierenden hergestellten Vermögensgegenstandes dar. IDW RS HFA 31 geht hierbei auf folgende Aspekte der Ermittlung der Herstellungskosten ein:

Zeitraum der Herstellung

Gemäß der Stellungnahme sind nur die für den Zeitraum der Herstellung angefallenen, dem Vermögensgegenstand direkt oder indirekt zurechenbaren Aufwendungen als Herstellungskosten zu aktivieren. Aufwendungen, die während einer Unterbrechung der Herstellung anfallen, stellen dabei keine Herstellungskosten dar.

Der Herstellungszeitraum endet mit der Fertigstellung des Vermögensgegenstandes, d.h. der Möglichkeit ihn bestimmungsgemäß zu verwenden.

Abgrenzung von Pflicht- und Wahlrechtsbestandteilen

IDW RS HFA 31 geht auf die aktivierungspflichtigen Einzel- und Gemeinkosten ein und grenzt diese von den Gemeinkosten ab, für die ein Aktivierungswahlrecht besteht.

Eliminierung von Leerkosten

Da nach § 255 Abs. 2 Satz 2 HGB nur angemessene Teile der Gemeinkosten und des Werteverzehrs in die Herstellungskosten einbezogen werden dürfen, sind fertigungsbedingte Gemeinkosten unter Zugrundelegung der Normalbeschäftigung zu ermitteln.

Umfang einzurechnender Abschreibungen

Die Stellungnahme verdeutlicht, dass auch Abschreibungen für aktivierte selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände in die angemessenen Teile des Werteverzehrs des Anlagevermögens einzubeziehen sind. Außerplanmäßige Abschreibungen hingegen dürfen nicht als Herstellungskosten aktiviert werden.

Einbeziehung von Fremdkapitalzinsen

IDW RS HFA 31 geht auf das Wahlrecht ein, nach dem Zinsen für Fremdkapital, das zur Finanzierung der Herstellung eines Vermögensgegenstandes verwendet wird, als Herstellungskosten angesetzt werden dürfen. Gefordert wird darin, dass eine sachliche und zeitliche



Zurechenbarkeit des Fremdkapitals auf den jeweiligen Herstellungsvorgang möglich ist.

Zölle und Verbrauchsteuern

Angefallene Zölle und bestimmte angefallene Verbrauchsteuern sind als Sonderkosten der Fertigung anzusehen und in die Herstellungskosten einzubeziehen. ■



Angaben zu Abschlussprüferhonoraren im Anhang

Der Hauptfachausschuss (HFA) des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) hat am 11.3.2010 die IDW-Stellungnahme zur Rechnungslegung „Anhangangaben nach §§ 285 Nr. 17, 314 Abs. 1 Nr. 9 HGB über das Abschlussprüferhonorar“ (IDW RS HFA 36) verabschiedet.

Nach IDW RS HFA 36 bleibt auch weiterhin das Gesamthonorar der (bestellten) Wirtschaftsprüferpraxis angabepflichtig. Dazu gehört regelmäßig nicht das weltweite Honoraraufkommen des internationalen Verbundes der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Hinsichtlich des Umfangs bestätigt das IDW in RS HFA 36 jedoch, dass es nach Sinn und Zweck der Vorschrift sachgerecht erscheint, die von verbundenen Unternehmen i.S.v. § 271 Abs. 2 HGB des Abschlussprüfers berechneten Honorare bei den Angaben der Kapitalgesellschaft zum Gesamthonorar in der jeweiligen Kategorie zu berücksichtigen.

Dem durch das BilMoG neugefassten Gesetzeswortlaut („für das Geschäftsjahr berechnete Gesamthonorar“) wird nach Auffassung des HFA entsprochen, wenn das im Geschäftsjahr in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasste Gesamthonorar (unter Berücksichtigung einer erforderlichen Rückstellungsdotierung) angegeben wird.

Im Wesentlichen entspricht die Stellungnahme dem Entwurf vom 9.9.2009 (IDW ERS HFA 36, vgl. *Quarterly IV/2009*, S. 35). IDW RS HFA 36 ersetzt den IDW-Rechnungslegungshinweis HFA 1.006. ■

IDW ERS HFA 17 n.F. zur Going-Concern-Prämisse verabschiedet

Der Hauptfachausschuss (HFA) des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) hat am 23.7.2010 den Entwurf einer Neufassung der IDW-Stellungnahme zur Rechnungslegung „Auswirkungen einer Abkehr von der Going-Concern-Prämisse auf den handelsrechtlichen Jahresabschluss“ (IDW ERS HFA 17 n.F.) verabschiedet.

Anpassung an die neue Rechtslage

Der Verlautbarungsentwurf berücksichtigt die Änderungen des HGB durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG). So wurden etwa die Ausführungen zu den möglichen Auswirkungen einer Abkehr von der Annahme der Unternehmensfortführung auf den Ansatz und die Bewertung von latenten Steuern und Schulden an die neue Rechtslage angepasst. Ferner wird der Abschaffung des

Rechtsinstituts der eigenkapitalersetzenden Darlehen durch das Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen (MoMiG) Rechnung getragen.

Fortgang des Verfahrens

Änderungs- und Ergänzungsvorschläge können bis zum 28.1.2011 beim IDW eingereicht werden. ■

Quellenhinweis

Die vollständige Version von IDW ERS HFA 17 n.F. ist online abrufbar auf der Website des Instituts der Wirtschaftsprüfer e.V. (IDW) unter www.idw.de

Handelsrechtliche Bilanzierung von Bewertungseinheiten

Der Hauptfachausschuss (HFA) des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) hat am 23.7.2010 den Entwurf einer IDW-Stellungnahme zur Rechnungslegung „Handelsrechtliche Bilanzierung von Bewertungseinheiten“ (IDW ERS HFA 35) verabschiedet.

Hintergrund

Im Zuge des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) wurde mit § 254 HGB erstmals eine gesetzliche Norm zur Bilanzierung von Bewertungseinheiten geschaffen. Dabei handelt es sich um eine Ausnahme vom Einzelbilanzierungsgrundsatz bei Sicherungsbeziehungen. Ein zu Sicherungszwecken erworbenes Finanzinstrument (Sicherungsgeschäft) kann nunmehr mit dem Grundgeschäft, dessen Risiko es absichert (ein Vermögenwert, eine Schuld oder eine mit hoher Wahrscheinlichkeit erwartete Transaktion), als Einheit bilanziert werden.

Zentrale handelsrechtliche Vorschriften, etwa zur Bildung von Drohverlustrückstellungen, sowie das Realisations- und Imparitätsprinzip sind fortan nicht mehr auf Grund- und Sicherungsgeschäft separat anzuwenden. Ökonomisch begründbar ist dies, da typischerweise auch im Risikomanagement beide Transaktionen einheitlich gesteuert werden. Die Vorschrift gilt für alle Kaufleute – unabhängig von der Rechtsform, Größe und Branchen-zugehörigkeit ihrer Unternehmen.

Wesentliche Regelungen

Neben dem Begriff und den Arten von Bewertungseinheiten werden in dem Verlautbarungsentwurf zunächst die gesetzlichen Voraussetzungen für die Bildung von Bewertungseinheiten erläutert, die sich auf die abzusichernden Risiken und den Umfang der zulässigen Grund- und Sicherungsgeschäfte beziehen. Um eine willkürliche Anwendung des § 254

HGB weiter einzuschränken, legt der HFA als Anwendungsvoraussetzung auch die Erfordernisse zur Dokumentation der Sicherungsbeziehung fest. Aus dieser müssen die Existenz und Durchhalteabsicht der Sicherungsbeziehung und die Wirksamkeit der Absicherung hervorgehen.

Darüber hinaus wird auch auf die Ermittlung der unwirksamen Teile des Grund- und Sicherungsgeschäfts eingegangen, für die keine Ausnahmeregelungen greifen und für die es bei einer imparitätischen Einzelbewertung bleibt. Weiterführend werden buchungstechnische Methoden zur Umsetzung von § 254 HGB, Berichtserstattungspflichten im Anhang und Lagebericht sowie Übergangsvorschriften behandelt.

Ausblick

Stellungnahmen können bis zum 11.2.2011 beim IDW eingereicht werden. ■



Quellenhinweis

Die vollständige Version von IDW ERS HFA 35 ist online abrufbar auf der Website des Instituts der Wirtschaftsprüfer e.V. (IDW) unter www.idw.de



Finanzinstrumente – Abgrenzung von Eigen- und Fremdkapital

Der Hauptfachausschuss des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) hat am 29.6.2010 den Entwurf einer IDW-Stellungnahme zur Rechnungslegung „Einzelfragen zur Darstellung von Finanzinstrumenten nach IAS 32“ (IDW ERS HFA 45) verabschiedet, der die Abgrenzung von Eigen- und Fremdkapital behandelt.

Anlass des Entwurfs

Die bisher in IDW RS HFA 9 enthaltenen Ausführungen zur Abgrenzung von Eigen- und Fremdkapital nach IAS 32 wurden als Reaktion des IDW auf die vom IASB überarbeiteten Regelungen zu Finanzinstrumenten aktualisiert, erweitert und in den IDW ERS HFA 45 übernommen. Ausgenommen sind Themen, die bereits in der Rechnungslegungsinterpretation Nr. 3 (RIC 3) zu ausgewählten Fragestellungen vor dem Hintergrund des deutschen Gesellschaftsrechts in Bezug auf die Regelungen zur Klassifizierung von Eigenkapital nach IAS 32.16 A (*Puttable Financial Instruments*) enthalten sind.

Wesentliche Aspekte

Eine Klassifizierung als finanzielle Verbindlichkeit setzt gemäß dem Entwurf eine Zahlungsverpflichtung aus vertraglichen Bestimmungen voraus. Zahlungsverpflichtungen aus hoheitlichen Regelungen (z. B. Steuerschulden oder Sozialversicherungsabgaben) stellen daher keine vertraglichen Zahlungsverpflichtungen dar.

Das gesetzliche Kündigungsrecht für Gesellschafter einer Personenhandelsgesellschaft nach §§ 131 f. HGB i.V.m. 723 BGB fällt dagegen unter die gesetzlichen Bestimmungen, die eine vertragliche Zahlungsverpflichtung begründen.

Der Entwurf geht weiterhin auf die folgenden Anwendungsfragen ein:

- **Klassifizierung von Einlagen in deutsche Personengesellschaften als Eigenkapital**, sofern die zusätzlichen Anforderungen an kündbare Instrumente in IAS 32 erfüllt sind
- Hinweis auf die **Einstufung von Bezugsrechten** in beliebiger Währung; hier kommt es zu einer EK-Klassifizierung, sofern die Instrumente im gleichen Verhältnis allen gegenwärtigen Eigentümern angeboten werden
- Klarstellung, dass die **Fremdanteile an Personenhandelsgesellschaften im Konzernabschluss** immer als Fremdkapital auszuweisen sind, auch wenn sie im Einzelabschluss als Eigenkapital ausgewiesen werden
- Klassifizierung von **Garantiedividenden** in Abhängigkeit der zugrunde liegenden Rechtsnormen

Weiterhin enthält der Entwurf infolge der Ergänzungen des IAS 32 redaktionelle Änderungen zu kündbaren Instrumenten und zu den bei einer Liquidation entstehenden Verpflichtungen.

Fortgang des Verfahrens

Änderungs- und Ergänzungsvorschläge können bis zum 30.11.2010 beim IDW eingereicht werden. ■

Quellenhinweis

Die vollständige Version des IDW ERS HFA 45 ist online abrufbar auf der Website des Instituts der Wirtschaftsprüfer e.V. (IDW) unter www.idw.de

Berichterstattung über die Vergütung der Organmitglieder

Der Deutsche Standardisierungsrat (DSR) hat am 30.7.2010 den Entwurf des geänderten Deutschen Rechnungslegungs Standards Nr. 17 (DRS 17) zur Berichterstattung über die Vergütung der Organmitglieder (E-DRS 25) veröffentlicht. Unter anderem werden darin neue gesetzliche Regelungen zur Berichterstattung über Leistungen, die einem Vorstandsmitglied für die Beendigung seiner Tätigkeit zugesagt werden, konkretisiert.

Hintergrund

Mit E-DRS 25 legt der DSR seine Vorschläge zur Änderung des DRS 17 „Berichterstattung über die Vergütung der Organmitglieder“ vor. Diese wurden erforderlich, da das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) für börsennotierte Aktiengesellschaften die Anhangangaben zu den Leistungszusagen erweitert hat, die Vorstandsmitgliedern für den Fall der Beendigung ihrer Tätigkeit gewährt werden (§ 314 Abs. 1 Nr. 6a Satz 6 HGB).

Wesentliche Neuerungen

Mit dem VorstAG stellt der Gesetzgeber klar, dass im Anhang sowohl Leistungszusagen für den Fall einer vorzeitigen als auch regulären Beendigung der Vorstandstätigkeit anzugeben sind. E-DRS 25 gibt hierzu weiterführende Anhaltspunkte und Beispiele.

Ferner berücksichtigt der Standardentwurf die neuen Angabepflichten bezüglich

- des Barwerts und des im Geschäftsjahr aufgewandten oder zurückgestellten Betrags für Leistungen, die Vorstandsmitgliedern für den Fall der regulären Beendigung ihrer Tätigkeit zugesagt wurden
- der im Geschäftsjahr vorgenommenen Änderungen der Leistungszusagen für den Fall der (vorzeitigen und regulären) Beendigung der Vorstandstätigkeit

- der Leistungen, die einem im abgelaufenen Geschäftsjahr ausgeschiedenen Vorstandsmitglied zugesagt und im Laufe des Geschäftsjahres gewährt wurden.

Das bereits DRS 17 zugrunde liegende Konzept der „definitiven Vermögensmehrung“ wird auch in der aktuellen Fassung des Entwurfs beibehalten. Danach hängt der Angabezeitpunkt der Bezüge grundsätzlich von der Erbringung der den jeweiligen Bezügen zugrunde liegenden Tätigkeiten ab. Folglich sind nicht aktienbasierte Bezüge, bei denen die Zusagen an aufschiebende Bedingungen (z. B. Erfolgsziele oder Verbleibenszeiten) geknüpft sind, erst dann anzugeben, wenn die zugrunde liegende Tätigkeit vollständig erbracht und die Bedingungen gänzlich erfüllt wurden.

Zeitliche Anwendung

In seiner überarbeiteten Fassung wäre DRS 17 erstmals auf nach dem 31.12.2011 beginnende Geschäftsjahre anzuwenden.

Fortgang des Verfahrens

Stellungnahmen können bis zum 18.10.2010 abgegeben werden. ■

Quellenhinweis

Der Entwurf ist online abrufbar auf der Website des DRSC unter www.drsc.de





IASB und FASB veröffentlichen Entwurf zur Umsatzrealisierung

Das International Accounting Standards Board (IASB) hat im Juni 2010 gemeinsam mit dem US-amerikanischen Financial Accounting Standards Board (FASB) den Standardentwurf zur Umsatzrealisierung „Revenue from Contracts with Customers“ (ED/2010/06) veröffentlicht.

Hintergrund

Der geplante neue Standard behandelt Fragen der Umsatzrealisierung und soll die bisherigen IAS 11 „Fertigungsaufträge“ und IAS 18 „Umsatzerlöse“ sowie vier hiermit zusammenhängende Interpretationen ersetzen.

Regelungsbereiche

Die Umsatzrealisierung soll zukünftig einem einzigen Prinzip und nicht wie bisher unterschiedlichen Konzeptionen folgen. Kernprinzip des neuen Konzeptes ist die Umsatzrealisierung im Zeitpunkt der Übertragung von Gütern oder der Erbringung von Dienstleistungen an den Kunden (Kontrollübergang). Darüber hinaus wird explizit auch die Bilanzierung von Mehrkomponenten-Geschäften geregelt.

Die Ermittlung der Höhe des Umsatzes und des Zeitpunktes seiner Realisierung soll hierbei in fünf Schritten erfolgen:

1. Identifikation der für die Umsatzrealisierung maßgeblichen Verträge
2. Aufspaltung der identifizierten Verträge in separate Leistungsverpflichtungen. Voraussetzung ist, dass diese abgrenzbar sind und zu unterschiedlichen Zeitpunkten erfüllt werden. Eine Leistungsverpflichtung gilt als abgrenzbar, wenn sie getrennt veräußerbar ist.
3. Aufteilung der Gegenleistung des Kunden (z. B. der Transaktionspreis) auf die separaten Leistungsverpflichtungen im Verhältnis ihrer relativen Einzelveräußerungspreise

4. Berücksichtigung variabler Preisbestandteile sowie des Kreditrisikos im Rahmen des Ansatzes eines Erwartungswerts
5. Realisierung der den separaten Leistungsverpflichtungen zugeordneten Umsatzerlöse jeweils zu dem Zeitpunkt, an dem der Kunde Kontrolle über die Güter bzw. Dienstleistungen erhält. Dies ist der Zeitpunkt, an dem der Kunde die Möglichkeit hat, über deren Nutzung zu verfügen sowie die wirtschaftlichen Vorteile aus den Gütern und Dienstleistungen zu ziehen. Die Kontrolle kann entweder zu einem bestimmten Zeitpunkt oder kontinuierlich übergehen.

Jede Leistungsverpflichtung ist separat auf drohende Verluste zu überprüfen. Sofern der einer separaten Leistungsverpflichtung zugeordnete Transaktionspreis die zu ihrer Erfüllung notwendigen direkten Kosten unterschreitet, ist für diese Leistungsverpflichtung eine Verbindlichkeit zu erfassen. Dies gilt auch dann, wenn sich aus der gesamten Transaktion ein Gewinn ergibt.

Fortgang des Verfahrens

Stellungnahmen können bis zum 22.10.2010 an das IASB oder das FASB gesendet werden. ■

Quellenhinweis

Der Entwurf ist online abrufbar auf der Website des IASB unter www.ifrs.org

Bilanzielle Abbildung von Leasingverträgen – steigende Transparenz und Komplexität

Das IASB hat gemeinsam mit dem FASB am 17.8.2010 den ED/2010/9 „Leases“ veröffentlicht. Danach sind künftig alle durch Leasingverträge entstandenen Vermögenswerte und Schulden zu erfassen. Die bislang bilanziell relevante Unterscheidung in Operating Leases und Finance Leases wird abgeschafft. Wesentliche Veränderungen ergeben sich vor allem für jene Branchen, die in größerem Umfang Vermögensgegenstände an- oder vermieten. Dazu zählen beispielsweise die Transport- und Logistik-Branchen mit ihren Pkw- und Lkw-Flotten, Flugzeugen und Schiffen sowie der Einzelhandel und die Hotelbranche mit ihren Immobilien.

Hintergrund

Der Standardentwurf „Leases“ ist Teil der gemeinsamen Konvergenzziele von IASB und FASB, die im „Memorandum of Understanding“ vereinbart wurden. Er basiert auf einer Überarbeitung und Weiterentwicklung des Diskussionspapiers „Leases: Preliminary Views“ vom 19.3.2009 und der bis Juli 2009 erfolgten Kommentierungen.

Das im Entwurf vorgeschlagene Konzept würde sowohl für den Leasingnehmer als auch für den Leasinggeber zu einer fundamentalen Änderung der Leasingbilanzierung führen.

Wesentliche Regelungen

Kerngedanke der geplanten neuen Vorschrift ist die generelle bilanzielle Erfassung aller Leasingverhältnisse und der damit einhergehenden vertraglichen Rechte und Verpflichtungen in der Bilanz des Leasingnehmers.

Da die Ansatz- und Bewertungsvorschriften auf alle Formen von Leasingverträgen gleichermaßen angewendet werden sollen, verzichtet der Entwurf auf eine Unterscheidung zwischen Operating Leases und Finance Leases. Im Unterschied zur

bisherigen Vorgehensweise stellt der neu vorgeschlagene sog. Right-of-Use-Ansatz damit nicht mehr auf die mit dem Leasingobjekt verbundenen Chancen und Risiken ab, sondern auf die vertraglichen Rechte und Verpflichtungen aus dem Leasingverhältnis.

Da das Nutzungsrecht am Leasingobjekt und die Verpflichtung zur Zahlung der Leasingraten die Anforderungen an einen aktivierungspflichtigen Vermögenswert bzw. an eine passivierungspflichtige Verbindlichkeit erfüllen, soll der Leasingnehmer künftig ein Nutzungsrecht am Leasingobjekt (*Right-of-Use-Asset*) und eine Verpflichtung zur Zahlung der Leasingraten (*Liability to Make Lease Payments*) bilanzieren. Dabei werden zum Zeitpunkt der erstmaligen Bilanzierung die Anschaffungskosten des Nutzungsrechts als Barwert der wahrscheinlichkeitsgewichteten, erwarteten Leasingraten ermittelt. Dieser Barwert entspricht zu diesem Zeitpunkt zugleich dem Wertansatz der Leasingverpflichtung.

Für die Bilanzierung von Leasingverhältnissen aus Sicht des Leasinggebers kommen im Entwurf zwei unterschiedliche Modelle zum Einsatz.





Quellenhinweis

Neben dem eigentlichen Entwurf finden sich online unter www.ifrs.org weitere Hintergrundmaterialien zu der geplanten Neuregelung, unter anderem eine Podcast-Einführung und eine Übersicht der Vorschläge (Snapshot).

Wenn der Leasinggeber den wesentlichen – mit dem Leasingobjekt verbundenen – Risiken und Chancen weiterhin ausgesetzt ist, bilanziert er neben dem Leasinggegenstand eine Forderung für zukünftige Mieten sowie eine entsprechende Verpflichtung für die Bereitstellung des Leasingobjekts (*Performance Obligation Model*).

Verbleiben für den Leasinggeber keine wesentlichen Risiken und Chancen aus dem zugrunde liegenden Leasingobjekt, aktiviert er neben der Forderung aus zukünftigen Mieten einen entsprechend gekürzten Residualwert für das Leasingobjekt (*Derecognition Model*).

Gemäß dem Entwurf ist künftig jeder bestehende Leasingvertrag jährlich zu überprüfen. Insbesondere für Leasinggeber und Leasingnehmer mit großen Leasingportfolios bedeutet dies eine große Herausforderung.

Der Entwurf führt insgesamt zwar zu mehr Transparenz in der Vermögens- und Finanzlage, aber auch zu einer höheren Komplexität bei der Bilanzierung.

Fortgang des Verfahrens

Nach der Kommentierungsfrist, die am 15.12.2010 endet, soll Mitte nächsten Jahres ein endgültiger Standard verabschiedet werden. ■

Bilanzielle Abbildung von Versicherungsverträgen

Das IASB hat am 30.7.2010 den ED/2010/8 „Insurance Contracts“ (Versicherungsverträge) veröffentlicht. Der Entwurf bezieht sich auf die Bilanzierung von Versicherungsverträgen, die bislang unter IFRS 4 „Versicherungsverträge“ fallen. Neben Erst- und Rückversicherern können auch Nicht-Versicherungsunternehmen betroffen sein, da unter die Neuregelungen auch alle Finanzgarantien und u. U. auch Dienstleistungsverträge fallen, wenn sie die Definition eines Versicherungsvertrages erfüllen.

Hintergrund

Das IASB beschäftigt sich seit Veröffentlichung von IFRS 4 im Jahre 2004 mit der Phase II des Projektes zur Versicherungsbilanzierung, woraus nunmehr der vorgelegte Standardentwurf hervorgeht. Das Projekt wird in enger Abstimmung zwischen IASB und FASB durchgeführt, ist aber nicht Gegenstand der gemeinsamen Konvergenzziele, die im Memorandum of Understanding zwischen den Boards vereinbart wurden. Die Neuregelungen sollen IFRS 4 ersetzen.

Wesentliche Regelungen

Zukünftig sollen jegliche Arten von Versicherungsverträgen (d. h. von Versicherern, aber auch anderen Finanzdienstleistern) einheitlich im IFRS-Abschluss abgebildet werden. Hierzu hat das IASB einen prinzipienbasierten Standardentwurf entwickelt, der grundsätzlich auf einem einheitlichen Bewertungsmodell für alle Versicherungsverträge aufbaut.

Bewertungsgrundlage ist dabei der Erfüllungswert, der sich aus einer aktuellen – soweit relevant auch marktgestützten – Bewertung der zur Vertragserfüllung auftretenden Zahlungsströme ergibt. Eben-

falls zu berücksichtigen ist dabei der Wert des Abweichungsrisikos (Risikomarge). Ein auch nach Ansatz direkter Abschlusskosten noch verbleibender anfänglicher Gewinn ist systematisch über die Versicherungsdauer zu verteilen. Das zuletzt im Diskussionspapier „Preliminary Views on Insurance Contracts“ in die Überlegungen einbezogene Transferpreis-Bewertungsmodell wird vom IASB nicht weiter verfolgt.

In der Gewinn- und Verlustrechnung sollen zukünftig nicht mehr Versicherungs-

prämien und Schadenszahlungen als Erträge und Aufwendungen ausgewiesen werden, sondern die der Periode zugeordnete „Versicherungsmarge“ (*Underwriting Margin*) sowie der Betrag aus Schätzungsänderungen. Prämien und Schadenszahlungen sind künftig nur noch als Anhangangaben offenzulegen.

Fortgang des Verfahrens

Stellungnahmen zu dem Standardentwurf können bis zum 30.11.2010 abgegeben werden. ■



Quellenhinweis

Der Entwurf ist online abrufbar unter www.ifrs.org

Fortsetzung zu IFRS-Bilanzierungsfragen im Kontext der Wirtschaftskrise

Das Rechnungslegungs Interpretations Committee (RIC) des Deutschen Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (DRSC) hat am 17.8.2010 die zweite Fortsetzung des RIC-Anwendungshinweises IFRS (2009/02) „Ausgewählte IFRS-Bilanzierungsfragen in Zusammenhang mit der Finanz- und Wirtschaftskrise“ veröffentlicht.

Eintrittsprämien

Die Fortsetzung des RIC enthält Klarstellungen zur Bilanzierung von Eintrittsprämien, die an neu eintretende Arbeitnehmer mit der Bedingung einer Mindestverbleibensdauer gewährt werden. Diese stellen kurzfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmer im Sinne des IAS 19 dar. Sie sind im Zeitpunkt der Auszahlung beim bilanzierenden Unternehmen als Vermögenswert anzusetzen, wenn ein eventueller Anspruch auf Rückerstattung arbeitsrechtlich durchsetzbar ist. Der Aufwand ist linear über den Zeitraum der vereinbarten Mindestverbleibensdauer zu erfassen. Im Falle einer Rückerstattung erfolgt eine Umgliederung der vorausbezahlten Prämie in eine Forderung gegenüber dem ausgeschiedenen Arbeitnehmer. Gegebenenfalls ist der bereits als Aufwand erfasste Teil der

Prämie erfolgswirksam zu berücksichtigen.

Fertigungsaufträge nach IAS 11

Als Reaktion auf die Wirtschaftskrise werden kundenspezifische Fertigungsaufträge auf unbestimmte Zeit in die Zukunft verschoben. IAS 11 sieht für Auftragsverschiebungen, Auftragsstisierungen (vom Auftraggeber formell geforderter Stillstand in der Auftragsdurchführung, falls offen ist, ob das Projekt weitergeführt wird) sowie für Auftragskündigungen keine ausdrücklichen Regeln vor. Der Anwendungshinweis stellt klar, dass sowohl bei einer Sistierung des Fertigungsauftrags als auch bei einer Kündigung weiterhin nach IAS 11 zu bilanzieren ist.

Im Zeitpunkt der Sistierung ist zu entscheiden, ob das Ergebnis des Fertigungsauf-

trags noch verlässlich schätzbar ist oder ob aus dem Fertigungsauftrag ein Verlust erwartet wird. Weiterhin sollte eine Sistierung eine Bonitätsprüfung des Auftraggebers zur Folge haben, um die Werthaltigkeit und Einbringlichkeit eventueller Forderungen zu überprüfen.

Bei einer Verschiebung der Erteilung des Fertigungsauftrags sind die für die Erlangung des Auftrags aktivierten Kosten aufwandswirksam zu erfassen, wenn der Auftragnehmer die Auftragserteilung für nicht mehr wahrscheinlich hält. ■

Quellenhinweis

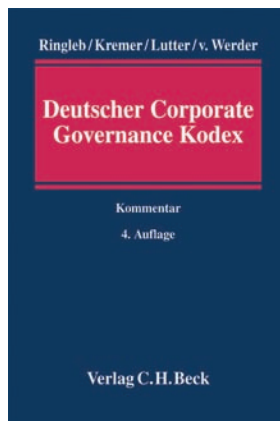
Die Fortsetzung des RIC-Anwendungshinweises ist online abrufbar auf der Internetseite des DRSC unter www.drsc.de

Publikationen

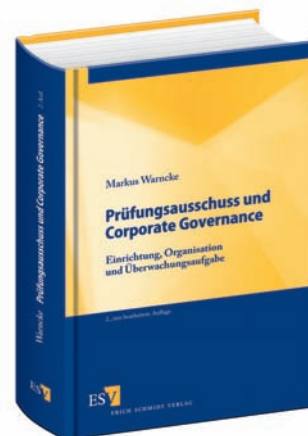
Koebele-Schmid, Alexander / Fahrion, Hans-Jürgen / Witt, Peter: Family Business Governance, Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen, Berlin 2010



Ringleb, Henrik-Michael / Kremer, Thomas / Lutter, Marcus / v. Werder, Axel: Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex, 4. Auflage, München 2010



Warncke, Markus: Prüfungsausschuss und Corporate Governance, 2. Auflage, Berlin 2010



Die Bedeutung verantwortungsvoller Leitung und Kontrolle in Familienunternehmen ist nicht zuletzt mit der Veröffentlichung des aktualisierten Governance Kodex für Familienunternehmen im Juni 2010 in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt. Governance in Familienunternehmen unterscheidet sich jedoch in vielen Punkten von der in Publikumsgesellschaften.

Die Publikation bietet einen Überblick über die wesentlichen Aspekte der Family Business Governance und gibt Empfehlungen zur Gestaltung einer auf die Bedürfnisse des jeweiligen Familienunternehmens zugeschnittenen Governance. Ergänzt werden diese durch Interviews mit Unternehmern zu den einzelnen Themen.

Im Rahmen der sog. Business Governance geht die Veröffentlichung auf die Geschäftsführung und Aufsicht, auf die Relevanz und Ausgestaltung unternehmensinterner Kontrollmechanismen sowie auf die Rollen der internen Revision und der Abschlussprüfung ein. Darüber hinaus behandeln die Autoren Aspekte der Family Governance, zu der Konfliktmanagement und die Einrichtung von Gremien der Inhaberfamilie, wie z.B. eines Gesellschafterausschusses gehören. ■

Seit der Voraufgabe vom Oktober 2007 und bis zum Erscheinen der vorliegenden 4. Auflage hat die Regierungskommission den Deutschen Corporate Governance Kodex zweimal ergänzt. Diese Änderungen und zahlreiche wichtige höchstrichterliche Entscheidungen zu § 161 AktG werden von der Kommentierung berücksichtigt.

Darüber hinaus wurde die Publikation auch an folgende Reformgesetze angepasst:

- Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG),
- Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG),
- Gesetz zur Umsetzung der Aktionärsrechterichtlinie (ARUG) mit den Änderungen zum Freigabeverfahren.

Die Veröffentlichung kommentiert Punkt für Punkt die Grundsätze des Deutschen Corporate Governance Kodex und bietet zahlreiche Anleitungen und Hilfestellungen für die Unternehmenspraxis. Der Benutzer erhält so einen umfassenden Einblick über das Zusammenspiel zwischen dem Gesetz und den einzelnen Corporate Governance-Grundsätzen. ■

Seit dem Erscheinen der 1. Auflage in 2005 haben zahlreiche regulatorische Neuerungen die Arbeit von Prüfungsausschüssen beeinflusst. So wurde ihr Aufgabenkatalog durch den Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) im Jahr 2007 ergänzt. Außerdem hat die 8. EU-Richtlinie einige grundlegende Festlegungen im Recht der Prüfungsausschüsse kapitalmarktorientierter Gesellschaften getroffen, die durch das BilMoG Eingang ins deutsche Aktienrecht fanden. Das vorliegende Werk berücksichtigt diese und weitere Gesetzesänderungen sowie Entwicklungen in der Rechtsprechung.

Im Fokus stehen unter anderem:

- Konstituierung des Prüfungsausschusses und dessen innere Ordnung,
- rechtliche und praktische Anforderungen,
- Aufgaben des Prüfungsausschusses.

Auch neue Kapitel wie beispielsweise zur Compliance und strafrechtlichen Verantwortung wurden aufgenommen.

Insgesamt bietet die Veröffentlichung eine Arbeitshilfe sowohl für die Mitglieder des Prüfungsausschusses als auch für alle anderen Aufsichtsräte. ■

Ausgewählte Zeitschriftenartikel

[Hans-Joachim Böcking / Nadja Kiehne: Zur Verantwortlichkeit des Aufsichtsrats im Rahmen der Zwischenberichterstattung](#)

in: [Der Konzern 2010](#), S. 296–308

Obwohl keine gesetzliche Regelung die Prüfung von Zwischenberichten durch den Aufsichtsrat explizit vorsieht, wird die Sicherstellung der Rechts- und Zweckmäßigkeit der publizierten Berichte von der allgemeinen Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats umfasst. Der Beitrag analysiert, welche konkreten Aufgaben in das Tätigkeitsfeld des Aufsichtsrats im Rahmen der Zwischenberichterstattung fallen und wie der Aufsichtsrat diesen nachkommen kann. ■

[Eberhard Vetter: Der Prüfungsausschuss in der AG nach dem BilMoG – Aufgaben und Zusammensetzung](#)

in: [ZGR 2010](#), S. 751–793

Das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) hatte u. a. Änderungen im AktG zur Folge, welche die Zusammensetzung und innere Ordnung des Aufsichtsrats betreffen. Der Beitrag konzentriert sich in diesem Zusammenhang insbesondere auf die Rolle des Prüfungsausschusses. Dabei wird zum einen das Verhältnis des Gesamtaufsichtsrats zum Prüfungsausschuss untersucht und zum anderen werden die Aufgaben des Prüfungsausschusses sowie dessen Zusammensetzung beleuchtet. ■

[Markus S. Rieder / Daniel Holzmann: Brennpunkte der Aufsichtsratsregulierung in Deutschland und den USA](#)

in: [AG 2010](#), S. 570–580

Die Autoren greifen ausgewählte Punkte der Aufsichtsratsregulierung in Deutschland und den USA heraus und werten diese auch unter rechtstatsächlichen Gesichtspunkten aus. Durch einen vergleichenden Blick auf Entwicklungen und Regelungsansätze in den USA werden darüber hinaus sowohl Empfehlungen

für deutsche Unternehmen als auch Anregungen für den deutschen Gesetzgeber ausgesprochen. ■

[Georg Jaeger / Michaela Balke: Zu den Auswirkungen des VorstAG auf bestehende Vorstandsdienstverträge](#)

in: [ZIP 2010](#), S. 1471–1480

Der Gesetzgeber hat im Rahmen der neuen gesetzlichen Regelungen für die Vorstandsvergütung in Aktiengesellschaften auf Übergangsregelungen weitgehend verzichtet. Dadurch stellt sich im Hinblick auf die zum Zeitpunkt des Inkrafttretens des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) bereits bestehenden Dienstverträge die Frage, inwieweit diese schon von den neuen Regelungen erfasst werden. Der Beitrag geht dieser Frage für jede einzelne durch das VorstAG neu eingeführte bzw. geänderte Regelung nach. ■

[Marcel Bode: Financial Reporting und Enforcement als Mittel der Corporate Governance](#)

in: [ZCG 2010](#), S. 200–205

Der Beitrag erörtert, welche Bedeutung die externe Rechnungslegung und das externe Enforcement für die Corporate Governance haben. In diesem Zusammenhang wird auch die Möglichkeit von Selbstverpflichtungen der Unternehmen als Ersatz zwingender externer Enforcement-Instanzen kritisch beleuchtet. ■

[Daniel Wilm: Beobachtungen der Hauptversammlungssaison 2010](#)

in: [DB 2010](#), S. 1686–1693

Die Hauptversammlungssaison 2010 war aus rechtlicher Sicht insbesondere durch verschiedene gesetzliche Neuerungen (ARUG, VorstAG, BilMoG) und der höchstrichterlichen Entscheidung zu Beschränkungen des Frage- und Rederechts der Aktionäre geprägt. Der Autor gibt einen Rückblick darauf, wie mit diesen Neuerungen in der Praxis umgegangen wurde und zieht daraus Schlussfolgerungen für künftige Hauptversammlungen. ■

[Joachim Frhr. v. Falkenhausen / Dirk Kocher: Erste Erfahrungen mit dem Vergütungsvotum der Hauptversammlung](#)

in: [AG 2010](#), S. 623–629

Der Beitrag enthält eine empirische Studie zur Praxis des Vergütungsvotums nach § 120 Abs. 4 AktG bei den Gesellschaften der vier DAX-Indices. Die Autoren schließen daran einige rechtliche Überlegungen zu Zweifelsfragen an, die durch das Vergütungsvotum aufgeworfen wurden und die bisherige Praxis beeinflussen haben, wie z. B. zu Informationspflichten oder der Bindungswirkung und Aufsichtsratshaftung. Abgerundet wird der Beitrag durch rechtspolitische Schlussfolgerungen der Autoren. ■

[Klaus Wolf: Interne Kontroll- und Risikomanagementsysteme in der Unternehmenspraxis – Status quo und Möglichkeiten einer Integration zu einem ganzheitlichen Kontroll- und Risikomanagement](#)

in: [WPg 2010](#), S. 867–877

Der Beitrag zeigt Lösungsansätze für eine Vereinheitlichung bzw. Harmonisierung interner Kontroll- und Risikomanagementsysteme hin zu einem harmonisierten ganzheitlichen Kontroll- und Risikomanagement auf. Dieses soll auch die Sorgfaltspflicht des Aufsichtsrats nach einer Überwachung wesentlicher Elemente des IKS unterstützen. ■

[Arthur Waldenberger / Jörg Kaufmann: Nachträgliche Herabsetzung der Vorstandsvergütung: Vermeidung von Haftungsrisiken für den Aufsichtsrat](#)

in: [BB 2010](#), S. 2257–2264

Der Gesetzgeber hat durch das VorstAG die Voraussetzungen für eine nachträgliche Herabsetzung der Vorstandsvergütung neu gefasst und die Vorschrift von einer Kann- in eine Sollbestimmung umgestaltet. Die Autoren gehen in ihrem Beitrag vor allem der Frage nach, wie der Aufsichtsrat in der Praxis mit der neuen Vorschrift verfahren sollte, um bestehende Haftungsrisiken zu vermeiden. ■

Bitte diese Seite kopieren und ausgefüllt
per Fax, E-Mail oder per Post senden an:

KPMG's Audit Committee Institute (ACI)
Anke Minuth
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Marie-Curie-Straße 30
60439 Frankfurt am Main

Faxnummer: **01802 11991-3040**

E-Mail: **aci@kpmg.de**

Ich interessiere mich für regelmäßige Informationen zu Corporate Governance-
Themen sowie zum Financial Reporting. Bitte senden Sie mir das Audit Committee
Quarterly kostenlos an folgende Anschrift:*

Name Vorname Titel

Unternehmen Funktion

Straße

PLZ/Ort

Telefon/Fax

E-Mail

Diese Angaben beziehen sich auf die Privatadresse Firmenanschrift

Bitte senden Sie mir das **Audit Committee Quarterly II/2010** zu.

Bitte senden Sie mir das Sonderheft **Financial Reporting Update 2009** zu.

*** Der Versand des Audit Committee Quarterly erfolgt ausschließlich an Mitglieder des Aufsichtsrats und der Geschäftsleitung.
Ihre persönlichen Angaben werden vertraulich behandelt.**

© 2010 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.



Aktuelle Informationen zur Corporate Governance und zum Financial Reporting sowie Zugang zu ausgewählten Originaldokumenten der Bundesregierung, der Europäischen Kommission und der SEC finden Sie unter **www.audit-committee-institute.de**