

Audit Committee Quarterly

I/2010



**Nachhaltige
Corporate
Governance**

**Gastinterview mit
Dr. Volker Hauff**

**Aufsichtsrats-
überwachung
im Konzern**

**Top 10 To-Dos
für Aufsichtsräte
im Jahr 2010**

**Fairness Opinions:
mehr Sicherheit
bei Entscheidungen**

Inhalt

3 Editorial

Schwerpunktthema

4 Nachhaltige Corporate Governance

Gastinterview

12 mit Dr. Volker Hauff

Im Fokus

15 Aufsichtsratsüberwachung im Konzern

20 Top 10 To-Dos für Aufsichtsräte
im Jahr 2010

23 Fairness Opinions: mehr Sicherheit
bei Entscheidungen

Aktuelle Rechtsprechung

26 Prognosebericht trotz Hinweis auf
Finanzkrise nicht entbehrlich

28 Bestellung von Sonderprüfern bei Ver-
dacht auf Sorgfaltspflichtverletzungen

Corporate Governance News

30 Deutschland und EU

40 US/SEC

42 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, Olaf Clemens, Simone Fischer,
Christina Gasser, Ivona Kovacevic, Thomas Kupke,
Daniela Mattheus, Prof. Dr. Winfried Melcher,
Joana Moldor, Dr. Gisa Ortwein, Pieter van der Veen,
Andreas Wolsiffer

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

Stand: 23.3.2010

Editorial



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

der Begriff der Nachhaltigkeit rückte im Zusammenhang mit der Wirtschaftskrise verstärkt in das Bewusstsein der Öffentlichkeit. Mit Blick auf die Unternehmen wird aktuell eine nachhaltige Steuerung gefordert. Vielfach bleibt jedoch unklar, wie Nachhaltigkeit sich in der Unternehmenspraxis niederschlägt.

Der Schwerpunktartikel der Frühlingsausgabe des Quarterly möchte dazu beitragen, den abstrakten Begriff der Nachhaltigkeit mit Leben zu füllen und aufzeigen, welche Handlungsfelder sich insbesondere für Aufsichtsräte ergeben. Im Gastinterview nimmt Dr. Volker Hauff Stellung zu wesentlichen Aspekten einer nachhaltigen Ausrichtung aus Sicht der Wirtschaft und der Politik.

Im Fokus dieses Quarterly stehen die Besonderheiten der Aufsichtsratsüberwachung im Konzern. Denn obwohl viele Unternehmen als Konzerne organisiert sind, bestehen hierfür kaum konzernspezifische Vorschriften. Daneben zeigt ein weiterer Fokusbeitrag die aus unserer Sicht zehn wichtigsten To-Dos für Aufsichtsräte im Jahr 2010 auf. Schließlich beleuchtet der dritte Fokusartikel, wie sich Aufsichtsräte durch Fairness Opinions bei unternehmerischen Entscheidungen absichern können.

Das OLG Frankfurt wies in einem Urteil vom 24.11.2009 auf die general-präventive Bedeutung des Enforcement-Verfahrens in der Rechnungslegung hin und darauf, dass Prognoseberichte trotz Hinweis auf die Finanzmarktkrise nicht entbehrlich sind. Neben diesem Urteil wird in der Rubrik Aktuelle Rechtsprechung der Beschluss des OLG Düsseldorf dargestellt, der Rückschlüsse darauf erlaubt, wann Pflichtverletzungen der Unternehmensorgane vorliegen können.

In den Corporate Governance News informieren wir u.a. über die diesjährigen Arbeitsschwerpunkte der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, die Rundschreiben der BaFin zu Vergütungssystemen in Banken und Versicherungen sowie das Merkblatt der BaFin zu qualitativen Anforderungen an Kontrollgremien. Daneben stellen wir einige aktuell veröffentlichte Studien vor, z.B. zur Wirtschaftskriminalität im deutschen Mittelstand, zur Rolle von Hinweisgebern bei der Aufdeckung von Straftaten und zur positiven Wirkung der Unternehmensaufsicht auf die Leistung von Unternehmen. Aus den USA berichten wir über die wesentlichen Inhalte der jährlichen Konferenz der amerikanischen Wirtschaftsprüfer zur Kapitalmarktaufsicht.

Die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung DPR e.V. hat mit ihrem Tätigkeitsbericht 2009 einen Überblick über die Feststellungen des abgelaufenen Jahres gegeben. Hierüber berichten wir im Financial Reporting Update. Weitere Beiträge widmen sich Entwürfen und Stellungnahmen des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V., u.a. zur Konkretisierung von Angabepflichten nach dem BilMoG, zu Angabepflichten zu Finanzinstrumenten, zur Bilanzierung von Altersversorgungsverpflichtungen und Fremdkapitalkosten. Weitere deutsche und internationale Entwicklungen der Rechnungslegung runden die Darstellung ab.

In der Hoffnung, dass zahlreiche Themen der aktuellen Ausgabe des Quarterly Ihr Interesse finden, wünsche ich Ihnen eine angenehme Lektüre.

Mit freundlichen Grüßen,
Ihr

Gottfried Wohlmannstetter

Nachhaltige Corporate Governance

Nachhaltigkeit, Sustainable Development, Corporate (Social) Responsibility oder Corporate Citizenship sind Schlagworte, die nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Wirtschafts- und Finanzkrise immer wieder als Forderungen an Unternehmen herangetragen werden. Was verbirgt sich konkret hinter dem Begriff der „Nachhaltigkeit“? Was bedeutet er im Unternehmenskontext? Ist Nachhaltigkeit ein Thema für die Aufsichtsratsstätigkeit?

Globale Unternehmensaktivitäten und nahezu unbegrenzte Möglichkeiten der Kommunikation haben die unternehmerische Umwelt grundlegend verändert. War es bis in die 90er Jahre noch möglich, in relativ stabilen und klar abgegrenzten Governance-Strukturen zu wirtschaften, können hierdurch heute bereits entscheidende Wettbewerbsnachteile entstehen. Spürbar wird dies vor allem an zwei Stellen: Zum einen ist die Anzahl von Anspruchsgruppen (Stakeholdern), die Einfluss auf die Akzeptanz und den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens haben, signifikant gestiegen; teilweise wird dabei bereits der Begriff „Co-Management“ durch die Stakeholder verwendet. Noch dazu sind die Anspruchsgruppen vielfältiger als in der Vergangenheit. Neben Kapitalgebern, Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden zählen hierzu weitere Gruppen wie der Staat, Medien oder Nichtregierungsorganisationen (NGOs).

Nicht zuletzt die Finanzmarktkrise hat zu einem Vertrauensverlust der Öffentlichkeit in Unternehmen und staatliche Organisationen geführt. Unternehmerische Aktivitäten werden zunehmend kritisch hinterfragt und längst nicht alles, was legal ist, wird auch als legitim erachtet. Um die gesellschaftliche Akzeptanz des eigenen Unternehmens und damit dessen „licence to operate“ sicherzustellen, müssen Unternehmen ihr Handeln auch an den Anforderungen ihrer Anspruchsteller orientieren. Nachhaltigkeit stellt dabei den zentralen Ansatzpunkt dar, um eine umfassende Akzeptanz und damit Überlebensfähigkeit zu sichern.

Wirtschaftliche Bedeutung nachhaltigen Wirtschaftens

Diese Entwicklung spiegelt sich zunehmend auch am Kapitalmarkt: Hier ist ein steigendes Volumen sozial verantwortlicher Investitionen (Social Responsible Investments, SRI) zu verzeichnen. Studien zeigen, dass fast 18 Prozent der in Europa verwalteten Anlagen in SRI angelegt sind (vgl. European Sustainable Investment Forum, Eurosif). Bis zum Jahr 2012 rechnen Kapitalanlagegesellschaften im Schnitt mit einem Anstieg nachhaltig investierter Anlagegelder um über 150 Prozent.



Nachhaltigkeit im originären und im Unternehmenskontext

„In einem nachhaltig bewirtschafteten Wald werden nur so viele Bäume gefällt, wie nachwachsen.“ Dieses der Forstwirtschaft entlehnte Postulat beinhaltet das Ziel, Umwelt und Natur zu schonen und auch nachfolgenden Generationen die Nutzung des Waldes zu ermöglichen. Damit soll Lebensqualität geschaffen und erhalten werden. Unternehmerische Nachhaltigkeit greift diesen Grundgedanken auf und erweitert ihn zugleich deutlich durch die integrative Berücksichtigung von Ökonomie, Gesellschaft und Umwelt.

Unternehmerische Nachhaltigkeit muss Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt berücksichtigen



Abbildung 1: Nachhaltigkeit und ihre Dimensionen

Nachhaltigkeit erfordert, auf den langfristigen Erhalt und die positive Entwicklung des Unternehmens hinzuwirken. Dies kann nur durch das stetige Streben nach einem umfassenden Interessenausgleich mit verschiedenen Anspruchsstellern (einschließlich künftiger Generationen) sowie durch langfristige Zukunftsorientierung gelingen.

Kernelemente der Nachhaltigkeit: Interessenausgleich und langfristige Zukunftsorientierung

Nachhaltigkeit und Gewinnerzielungsstreben sind dabei kein Widerspruch – im Gegenteil: Ein Unternehmen, das keine Gewinne erzielt, wird langfristig nicht überleben und ist damit wenig nachhaltig. Aber Gewinnerzielungsstreben (und damit die Erhöhung des Shareholder Value) ist unter den veränderten Vorzeichen der Unternehmensumwelt eben auch nicht mehr die allein dominierende Anforderung an die Unternehmen.

Kompatibilität von Wertschöpfung und Nachhaltigkeit

Um das Unternehmen in Einklang mit wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Systemen zu bringen, muss – aufbauend auf einem einheitlichen Werteverständnis innerhalb des Unternehmens – das Unternehmen auf die Ansprüche der relevanten Stakeholder ausgerichtet werden. Nachhaltigkeit ist dabei weder ein planbarer Prozess noch ein auf einem bestimmten Niveau stabilisierbarer Zustand, sondern vielmehr das Ergebnis zielgerichteter, stetiger Führungsarbeit. Dies beinhaltet das permanente Austarieren und Adaptieren von Strategie, Unternehmensorganisation und Kultur und tangiert viele Unternehmensbereiche. Insbesondere schlagen sich Nachhaltigkeitsüberlegungen in der Kommunikation mit internen und externen Stakeholdern, dem Planungs- und Entscheidungsprozess sowie der Kontrolle nieder und spiegeln sich auch in der Berichterstattung.

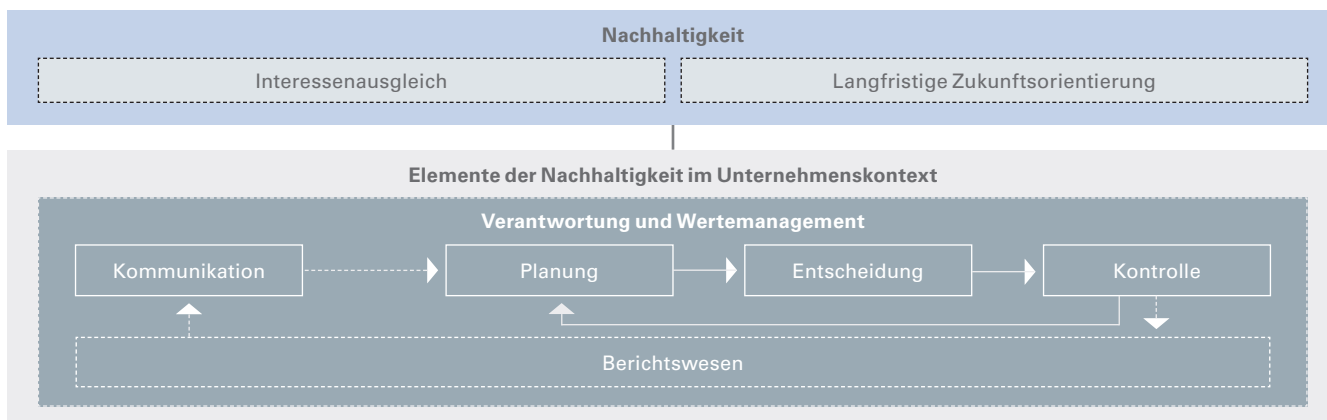


Abbildung 2: Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext

**Stakeholdererwartungen
als Basis nachhaltigen
Wirtschaftens**

Kommunikation

Wesentlicher Erfolgsfaktor der Umsetzung nachhaltiger Unternehmensführung ist die Kommunikation mit internen und externen Stakeholdern. Nur im intensiven Dialog können die vielschichtigen und von einem erweiterten Stakeholder-Kreis an das Unternehmen gestellten Anforderungen identifiziert und berücksichtigt werden. Nicht immer sind die Anforderungen, Erwartungen und Wünsche aller Stakeholder an das Unternehmen sowie deren Ziele hinreichend transparent. Der kontinuierliche, institutionalisierte Dialog mit den internen und externen Stakeholdern gewinnt damit an Bedeutung, vor allem für die eigene Planung.

Ein erfolgreicher Stakeholder-Dialog verlangt außerdem die Fähigkeit eines Unternehmens, glaubhaft zu kommunizieren, dass für die Umsetzung von Nachhaltigkeit geeignete und funktionsfähige Strukturen, Prozesse und Kontrollen im Unternehmen implementiert sind. Proaktive Kommunikation ist eine wesentliche Voraussetzung, um die breite Akzeptanz, die mit der Implementierung von Nachhaltigkeitskonzepten erzielt werden soll, tatsächlich zu erfahren.

Planung

Die ermittelten Stakeholderinteressen und deren Berührungspunkte (und ggf. Konflikte) mit den eigenen unternehmerischen Aktivitäten sind in den bestehenden Planungsprozess zu integrieren. Daneben erwachsen aus der Forderung nach langfristiger Zukunftsorientierung im Rahmen von Nachhaltigkeitskonzepten weitere Konsequenzen für die Gestaltung der Planungssysteme in Unternehmen.

Strategische Planung

Die strategische Planung gewinnt an Bedeutung. Ihre Aufgabe ist es, die im Rahmen des angestrebten Interessenausgleichs mit den Stakeholdern ggf. auftretenden Konflikte möglichst stabil zu lösen und eine Neuausrichtung der strategischen Unternehmensziele vorzunehmen. Aus den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Ökonomie, Gesellschaft und Umwelt – sowie aus den parallel zu berücksichtigenden Interessen verschiedener Anspruchsgruppen ergibt sich ein komplexes Wirkungsgefüge, in dem z. B. auch wechselseitige Abhängigkeiten zwischen den Dimensionen auftreten können.

Operative Planung

Zudem kann die der Nachhaltigkeit inhärente langfristige Zukunftsorientierung kurzfristigen wirtschaftlichen Zielen konfliktär gegenüberstehen. Werden diese möglichen Konflikte auf strategischer Ebene nicht berücksichtigt, behindern sie auf opera-

tiver Ebene die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie. Hier gilt es, die konsequente und integrative Umsetzung durch eine möglichst starke Verzahnung von lang- und kurzfristigen Geschäftsplänen und der Nachhaltigkeitsstrategie zu fördern.

Entscheidungen

An die Planung und Festlegung der Strategie schließen sich korrespondierende Entscheidungen und die konsequente Umsetzung der gewählten Maßnahmen im Tagesgeschäft an. Die Kriterien, unter denen z. B. Investitions- oder Personalentscheidungen getroffen werden, sind vor dem Hintergrund des Nachhaltigkeitsgedankens anzupassen bzw. zu ergänzen.

So sollte man bei Investitionsentscheidungen z.B. ein klares Bekenntnis zu der Region, in der die Investition getätigt wird, abgeben. Mitnahmeeffekte, also die kurzfristige Erlangung staatlicher Förderung mit Umkehr der Investitionsentscheidung nach Ablauf des Förderzeitraums, sind weder nachhaltig noch dem Stakeholder-Dialog förderlich. Grundsätzlich sollte erhoben werden, wie die Auswirkungen eines Investitionsprojekts auf die Anspruchsgruppen des Unternehmens aussehen.

Investitionsentscheidungen

Personalentscheidungen haben eine zentrale Bedeutung für die Implementierung von Nachhaltigkeitskonzepten. Denn unabhängig davon, wie gut Nachhaltigkeitskonzepte institutionell und organisatorisch im Unternehmen integriert sind: Die Haltung und Einstellung der handelnden Personen im Unternehmen ist einer der wichtigsten Faktoren bei der erfolgreichen Umsetzung. In der aktuellen Wirtschaftskrise wurde beispielsweise vielfach Kurzarbeit anstelle von Kündigungen angeordnet. Somit werden Mitarbeiter auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten gehalten und stehen unmittelbar zur Verfügung, wenn die Auftragslage sich wieder verbessert. Daneben sind Nachhaltigkeitsaspekte bei Weiterentwicklungsmaßnahmen und im Rahmen der Leistungsbeurteilung für bestehende Mitarbeiter sowie bei Anforderungsprofilen für neue Mitarbeiter zu berücksichtigen.

Personalentscheidungen

Wegen ihrer potenziell entscheidungsbeeinflussenden Wirkung stellen Anreizsysteme einen weiteren grundlegenden Ansatzpunkt dar, Nachhaltigkeitszielen im Unternehmen zur Geltung zu verhelfen. Dies betrifft vor allem die Vergütung von Führungskräften. So werden bereits in Folge der Finanzmarktkrise verstärkt Bemühungen unternommen, die Vergütungssysteme nachhaltig auszurichten, indem eine zunehmende Orientierung an mittel- und langfristigen Zielgrößen erfolgt. Auch die immer häufiger anzutreffende Verpflichtung des Vorstands, sich durch das Halten von Unternehmensaktien mit einem Teil des Privatvermögens am Unternehmen zu beteiligen, trägt dem Nachhaltigkeitsgedanken Rechnung.

Integration der Nachhaltigkeit in die unternehmerischen Anreizsysteme

Bisher gehen jedoch nur sehr wenige Unternehmen diesen Weg konsequent weiter, indem sie den langfristigen Bonus des Managements mit der Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens verknüpfen.

Vervollständigt wird die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in unternehmerische Entscheidungen durch die Einrichtung oder Ergänzung eines Risikomanagementsystems, das Risiken, die im Nachhaltigkeitskontext erwachsen können, explizit und systematisch berücksichtigt und in die Entscheidungsprozesse integriert. Damit sollten

Integration in bestehende Risikomanagementsysteme

Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren zur Kontrolle der Zielerreichung

künftig Situationen wie in der Atomindustrie vermieden werden. Hier hatte man zwar die Technik entwickelt und in Betrieb genommen, jedoch keine langfristig befriedigenden Entscheidungen bezüglich der späteren Entsorgung bzw. Endlagerung getroffen.

Kontrolle

Die im Rahmen der strategischen und operativen Planung festgelegten Ziele sind auf ihre Erreichung zu prüfen. Dies ist im Kontext von Nachhaltigkeitskonzepten umso mehr von Bedeutung, als deren Implementierung im Unternehmen Verhaltensänderungen verlangt, die eingefahrenen Verhaltensmustern oft entgegenstehen.

Um eine wirksame Kontrolle zu ermöglichen, sind zuvor Indikatoren festzulegen, die eine Beurteilung der Realisation der in der Planungsphase formulierten Ziele gestatten. Solche in der Regel nichtfinanziellen Leistungsindikatoren (*Key Performance Indicators, KPIs*) ermöglichen die Identifikation von Risikopotenzialen und können im Rahmen eines Rückkopplungsprozesses in die Unternehmensplanung integriert werden. Sie können damit einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Gang setzen und erheblich unterstützen.

Mögliche Indikatoren, wie sie auch in Balanced Scorecards verwendet werden, sind Erhebung von Mitarbeiter- oder Kundenzufriedenheit, Wahrnehmung von Fortbildungsmaßnahmen durch die Mitarbeiter, Teilnahme am innerbetrieblichen Vorschlagswesen mit dem Ziel der Innovation etc. Branchenspezifisch für die Automobilindustrie ist der Flottenverbrauch in CO₂-Ausstoß/km ein weiterer Leistungsindikator. Durch die aktive Teilnahme an Beurteilungen von Rating-Agenturen, wie beispielsweise der SAM-Group, Oekom oder Vigéo, können Unternehmen ein Benchmarking der verwendeten eigenen Indikatoren gegen die vergleichbarer Unternehmen durchführen. Insgesamt bieten sie die Möglichkeit, die eigenen Aktivitäten kritisch zu prüfen und sich abzeichnende Trends frühzeitig zu erkennen.

Berichtswesen

Internes Berichtswesen

Zur Umsetzung von Nachhaltigkeitskonzepten in den primären Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollprozessen ist ein funktionierendes, Nachhaltigkeitsaspekte integrierendes internes Berichtswesen unerlässlich. Nachhaltigkeitsziele, -pläne, -entscheidungskriterien, -KPIs und deren Ausprägungen können so effektiv kommuniziert und als Teil des Regelberichtswesens in das Bewusstsein der Mitarbeiter gerückt werden.

Externe Berichterstattung

Daneben ist die externe Berichterstattung ein wesentliches Element der Kommunikation von Aktivitäten zur Verbesserung der Nachhaltigkeit nach außen. Die Möglichkeit der externen Berichterstattung nutzen bereits mehr als 80 Prozent der weltweit größten Unternehmen und 90 Prozent der im DAX30 gelisteten Unternehmen, indem sie über ökonomische, soziale und ökologische Themen und Aktivitäten berichten. Die externe Berichterstattung schafft gleichzeitig die Grundlage für eine freiwillige externe Prüfung, durch die die Wertigkeit des Themas für das Unternehmen unterstrichen und die Verlässlichkeit der Aussagen im Nachhaltigkeitsbericht erhöht werden kann.

Vorschriften, Leitlinien und Standards

Obwohl die Politik Handlungsbedarf auf dem Feld der Nachhaltigkeit erkannt hat, resultierten hieraus bislang nur wenige verpflichtende Regelungen.

Das im letzten Jahr in Kraft getretene Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) ist dem Ziel verpflichtet, eine langfristig orientierte und nachhaltige Unternehmensführung zu gewährleisten. Dabei macht sich das Gesetz insbesondere die verhaltenssteuernde Wirkung variabler Vergütungssysteme zu Nutze und verlangt für Boni eine mehrjährige Bemessungsgrundlage, womit der Blick der Vorstände weg von kurzfristigen Betrachtungshorizonten gelenkt werden soll (zum VorstAG *vgl. Quarterly III/2009, S. 4 ff.*).

Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance hat im Juni 2009 eine Anpassung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) beschlossen, der nun explizit auf die Bedeutung einer nachhaltigen Wertschöpfung im Einklang mit den Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft hinweist. Der Vorstand führt danach „das Unternehmen mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung in eigener Verantwortung und im Unternehmensinteresse, also unter Berücksichtigung der Belange der Aktionäre, seiner Arbeitnehmer und der sonstigen mit dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder)“.

Darüber hinaus können auch internationale Leitlinien zur Orientierung im komplexen Feld der nachhaltigen Unternehmenssteuerung herangezogen werden. Wesentliche thematische Komponenten möglicher Nachhaltigkeitsstrategien beinhaltet die Norm ISO 26000, die einen umfassenden Rahmen zur Einrichtung eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems beschreibt.

Die Norm benennt sieben Kernthemen gesellschaftlicher Verantwortung und fordert u. a. Prozesse und Strukturen zu etablieren, die die Fähigkeit des Unternehmens zur Nachhaltigkeit erhöhen.

Vertiefungshinweis

Die aktuelle Entwurfsfassung der Norm ISO 26000 ist online abrufbar unter: <http://isotc.iso.org>

Die Prinzipien des Netzwerks „UN Global Compact“, die grundlegende Anforderungen an Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung in Unternehmen stellen, sollen zukünftig mit den Inhalten von ISO 26000 verzahnt werden.

Glossar: UN Global Compact

Der UN Global Compact ist ein Multi-Stakeholder-Netzwerk, dem weltweit ca. 5.000 Unternehmen angehören. Diese haben sich dazu verpflichtet, die zehn Kernprinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung zu berücksichtigen und in ihre Unternehmensprozesse zu integrieren. Sie sind online abrufbar unter: <http://www.unglobalcompact.org/AbouttheGC/TheTEN-Principles/index.html>

Neben den inhaltlichen Anforderungen an die Nachhaltigkeit werden zunehmend auch solche an die Berichterstattung hierüber entwickelt. In einigen europäischen Staaten wie Frankreich, Großbritannien und Schweden gelten bereits Vorschriften zu verschiedenen Aspekten der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Daneben zeichnet sich ab, dass vorhandene Regelungen zur Transparenz im Bereich der Finanzberichterstattung auch auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung übertragen werden. Ganz aktuell formuliert etwa die Securities and Exchange Commission (SEC) in den USA entspre-

VorstAG

DCGK

Die Norm ISO 26000 definiert erstmals einen Standard für Nachhaltigkeitsmanagement

Die sieben Kernthemen der ISO 26000:

- 1 Unternehmensführung
- 2 Menschenrechte
- 3 Arbeitsbedingungen
- 4 Umwelt
- 5 Faire Handlungsweisen
- 6 Konsumentenfragen
- 7 Einbindung und Entwicklung des regionalen Umfelds

Vorschriften zur Nachhaltigkeitsberichterstattung

Glossar: Global Reporting Initiative

Die Global Reporting Initiative stellt Richtlinien zur Verfügung, die in einem partizipativen Verfahren unter Einbezug verschiedener Stakeholdergruppen ermittelt werden, um zu einer höheren Standardisierung und Vergleichbarkeit von Nachhaltigkeitsberichten beizutragen.

Ausgestaltung regulatorischer Vorschriften noch offen

chende Leitlinien zur Offenlegung von Informationen im Zusammenhang mit dem Klimawandel (vgl. SEC Release No. 33-9106, Commission Guidance Regarding Disclosure Related to Climate Change, Februar 2010).

Darüber hinaus können die Standards der Global Reporting Initiative (GRI) sinnvolle Unterstützung bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten bieten.

Trotz der aufgezeigten regulatorischen Trends ist noch nicht abschließend geklärt, welche Standards, Vorgehensweisen und Instrumente für ein umfassendes Nachhaltigkeitsmanagement insgesamt zweckmäßig sind, geschweige denn Gegenstand regulatorischer Anforderungen werden könnten. Im Gegenteil: Derzeit finden sich im Rechtssystem immer noch Vorschriften, die dem Ziel der Nachhaltigkeit im Grunde sogar zuwiderlaufen – wie etwa die aktuelle gesetzliche Regelung, der zufolge Vorstandsverträge bei Aktiengesellschaften auf fünf Jahre zu begrenzen sind.

Verantwortung und Wertemanagement

Nicht zuletzt werden Interessenausgleich und langfristige Zukunftsorientierung des Unternehmens nur erreicht, wenn Vorstand und Aufsichtsrat ein gemeinsames Verständnis davon haben, was der nachhaltigen Entwicklung förderlich ist oder ihr entgegensteht. Sie müssen hierfür explizit Verantwortung übernehmen und die Unternehmenswerte aktiv beeinflussen. Zu diesem aktiven Wertemanagement zählt die klare Vorgabe der Führung, dass Erfolg in einem Unternehmen nur das ist, was zu den ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielsetzungen des Unternehmens beiträgt.

Die bei der Einführung von Nachhaltigkeitskonzepten in Planung, Entscheidungen und Kontrolle erforderliche Führungsverantwortung kann nicht auf Einzelne beschränkt werden. Sie erfordert die Einbindung der Personen oder Personengruppen, die die Autorität und Verantwortung besitzen, die Ziele des Unternehmens zu definieren. Nach deutschem Verständnis sind dies in Aktiengesellschaften an vorderster Front Vorstand und Aufsichtsrat.

Strategieentwicklung und -implementierung (in primärer Verantwortung des Vorstands) und Überwachung des Vorstands (in primärer Verantwortung des Aufsichtsrats) beschreiben im Kontext nachhaltiger Unternehmensführung ein Zwillingsspaar. Denn erst die Kontrolle des Vorstands und der durch ihn implementierten Strategie ermöglicht, dass Nachhaltigkeit im Unternehmen auch „gelebt“ wird. Das Vertrauen in den Vollzug ökonomischer, sozialer und ökologischer Strategien seitens der Anspruchsgruppen basiert somit auf der effektiven Überwachung durch den Aufsichtsrat.

Verantwortung des Aufsichtsrats

Basierend auf der originären Aufgabe des Aufsichtsrats, den Vorstand zu beraten und zu überwachen, lassen sich damit im Kontext von Nachhaltigkeit die Aufgaben ableiten,

- die **Kommunikation** mit den Stakeholdern zu fördern,
- den Vorstand bei der Festlegung der Nachhaltigkeitsstrategie und der Wahl der Aktivitäten zu beraten (**Planung**),
- entsprechende Maßnahmen mit zu tragen und in die eigene Aufgabenerfüllung zu integrieren (**Entscheidung**) und
- die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie und der Maßnahmen zu überwachen (**Kontrolle**).

Mit seiner vergleichsweise größeren Distanz zum Tagesgeschäft im Unternehmen kann der Aufsichtsrat wichtige Impulse zur Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie (Stichwort Interessenausgleich) setzen, indem er sein Ohr an den Quellen von Erwartungshaltungen relevanter Anspruchsgruppen hat.

Die Implementierung nachhaltig ausgerichteter Anreizsysteme im Rahmen der Vorstandsvergütung stellt schon qua Gesetz ein wesentliches unmittelbares Verantwortungs- und Handlungsfeld des Aufsichtsrats dar. Er kann darüber hinaus durch Empfehlungen darauf hinwirken, dass der Vorstand entsprechende Vergütungssysteme auch auf den weiteren Führungsebenen des Unternehmens implementiert.

Im Rahmen seiner Überwachungsfunktion kann der Aufsichtsrat neben eigenen Tätigkeiten wie etwa Befragungen des Vorstands z. B. durch die Definition von Prüfungsschwerpunkten im Rahmen des Kontroll- und Risikomanagementsystems oder durch eine Ergänzung des Prüfungsumfangs Nachhaltigkeitsmaßnahmen einer externen Begutachtung unterziehen lassen.

Da die Verankerung einer nachhaltigen Unternehmensführung in der Regel ein mittel- bis langfristiger Prozess ist und Menschen stärker durch Vorbilder geprägt werden als durch Vorschriften, hat der Aufsichtsrat die Möglichkeit, den Prozess durch aktives Vorleben der zentralen Elemente von Nachhaltigkeitskonzepten (Interessenausgleich, langfristige Zukunftsorientierung) maßgeblich zu unterstützen.

Die soziale Kompetenz und Autorität, die der Aufsichtsrat als Person sowohl im Unternehmen als auch innerhalb der Gesellschaft besitzt, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, den es zu nutzen gilt, um das normative Grundgerüst der Nachhaltigkeit in den Werten und Leitbildern des Unternehmens zu verankern.

Eine im Jahr 2009 veröffentlichte Befragung deutscher Aufsichtsräte ergab, dass diese ihre Kernaufgabe in der Kontrolle des Vorstands sowie in der Interessenvertretung sehen. Als „Sparingspartner des Vorstands“ oder „Transporteur von Fachwissen und gesellschaftlichen Trends in das Unternehmen“ verstehen sich Aufsichtsräte bislang nur zweit-rangig (vgl. Aldenhoff et al. 2009). Aufsichtsräte sollten ihre Möglichkeiten nutzen und dem Vorstand die Spielregeln nachhaltiger Unternehmensführung vorgeben. Dazu zählt auch das klare Bekenntnis, dass die langfristige Zukunftsorientierung kurzfristig auch zulasten der Rendite gehen kann. Entsprechend sollten sich diese Vorgaben auch in den Zielvereinbarungen mit dem Vorstand niederschlagen. ■

Umsetzung in der Vorbildfunktion des Aufsichtsrats

Ausgewählte Handlungsempfehlungen nachhaltiger Corporate Governance für den Aufsichtsrat

- Überprüfung, ob die Vergütungssysteme und insbesondere die Anreizsysteme im Unternehmen nachhaltig (und im Sinne des VorstAG und des DCGK) ausgestaltet sind
- Förderung und Förderung von Transparenz, z. B. durch externe Nachhaltigkeitsberichterstattung und Prüfung berichteter Nachhaltigkeitsperformance
- Benchmarking der eigenen Nachhaltigkeitsberichterstattung im Vergleich zu vergleichbaren Unternehmen (Peer-Group)
- Befragung des Vorstands, ob und wie die Bedürfnisse der Stakeholder abgefragt werden und in der strategischen Planung ihren Niederschlag finden
- Kritische Analyse des Planungsprozesses: Auf welcher Informationsgrundlage wird die strategische Planung erstellt? Ist sichergestellt, dass die operative Planung der strategischen folgt und nicht umgekehrt?
- Sicherstellung, dass eine Abweichungsanalyse der ursprünglich mit dem Vorstand abgestimmten Unternehmensplanung durchgeführt wird
- Überprüfung und Anregung, dass Risiken, die die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens beeinträchtigen könnten, explizit im Risikomanagement berücksichtigt und von der Internen Revision geprüft und beurteilt werden
- Verankerung von Interessenausgleich und langfristiger Zukunftsorientierung im eigenen Bewusstsein und Ausfüllen der Vorbildfunktion

Nachhaltige Corporate Governance



Dr. Volker Hauff
Vorsitzender des Rates
für nachhaltige Entwicklung

Der Begriff der Nachhaltigkeit ist insbesondere vor dem Hintergrund der Finanzkrise in aller Munde und birgt doch für viele Verständnisschwierigkeiten. Wie würden Sie Nachhaltigkeit definieren?

Der Begriff der Nachhaltigkeit wurde maßgeblich 1987 durch die Brundtland-Kommission geprägt: „Nachhaltige Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ Sein zentrales Element ist also die Forderung nach Erhaltung der Substanz bzw. der Ressourcen für künftige Generationen. Der Begriff beschränkt sich nicht auf ökologische Aspekte; in allen Lebensbereichen kommt es heute bei Entscheidungen auf ihre „Enkelfähigkeit“ an.

Der Nachhaltigkeitsbegriff hat in den letzten zehn Jahren eine ganz enorme Verbreitung gefunden und ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Auch in vielen Unternehmen hat er sich zum „Mainstream“ entwickelt.

Voraussetzung für nachhaltiges Agieren ist die Berücksichtigung der Stakeholderinteressen. Die Unternehmen müssen diese Interessen zum einen hinreichend genau kennen und zum anderen ihren Anspruchsgruppen den Nachhaltigkeitsgedanken auch glaubhaft kommunizieren. Worauf müssen

Unternehmen in der Kommunikation mit ihren Stakeholdern besonders achten?

Die Kommunikation muss vor allem professioneller und institutionalisierter erfolgen. Dazu gehört z. B. eine bestimmte Streitkultur – auch innerhalb des Unternehmens selbst. Glaubwürdigkeit und Wahrhaftigkeit zu erreichen, ist die zentrale Zielsetzung des Dialogs mit den Stakeholdern. Dies macht deutlich, dass die Kommunikation nicht zuletzt durch ein starkes Wertebewusstsein im Unternehmen positiv beeinflusst wird.

Haben die Unternehmen in Deutschland Ihrer Ansicht nach das Erfordernis nachhaltigen Wirtschaftens erkannt? Wo steht Deutschland im internationalen Vergleich? Wie schnell müssen deutsche Unternehmen auf die aktuellen Herausforderungen reagieren?

Interessant ist zunächst, dass die Nachhaltigkeitsdebatte in der Vergangenheit einen starken Wandel erlebt hat. Waren zu Beginn der Diskussionen Wissenschaft und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) die treibenden Kräfte der Debatte, die Politik eher in einer Zuschauerrolle und die Wirtschaft sogar eher ablehnend eingestellt, nimmt die „Business Community“ heute sogar eine führende Rolle ein.

Viele Unternehmen haben also die Zeichen der Zeit bereits erkannt. Vor uns lie-



gen aber noch enorme Aufgaben: Denken wir nur daran, dass Mitte des Jahrhunderts 9 Mrd. Menschen auf der Erde leben werden, was ganz erhebliche Konsequenzen für die Verfügbarkeit von Rohstoffen, Nahrungsmitteln und anderen Ressourcen haben wird. Die zweite große Aufgabe: Es wird sich global eine Low Carbon Economy entwickeln müssen. Das dritte ungelöste Problem: Die Finanzmarktkrise ist eine Bankrotterklärung des Kurzfristdenkens. Konsequenterweise werden wir künftig in einem völlig neuen Finanzsystem operieren müssen.

Die deutsche Wirtschaft muss an diesen Entwicklungen teilnehmen. Einige Unternehmen haben dies bereits konsequent umgesetzt, z. B. durch eigene Vorstandsressorts für Nachhaltigkeit.

Zum internationalen Vergleich gibt es keine verlässlichen quantitativen Untersuchungsergebnisse. Die Bundesregierung hat 2009 einen Peer Review durch eine ausländische Expertengruppe unter Leitung von Björn Stigson, Präsident des World Business Council for Sustainable Development, in Auftrag gegeben, die u.a. zu folgenden Kernbotschaften kommt:

- Der Wettbewerb um nachhaltige Produkte hat begonnen.
- Deutschland fällt im internationalen Vergleich zurück.
- Deutschland hat ein enormes Poten-

zial bei systemischen Lösungen, welches noch nicht voll genutzt wird.

Die Unternehmen in Deutschland müssen vor allem schneller, konsequenter und sichtbarer reagieren. Ziel sollte dabei die Schaffung von Führungsmärkten am Standort Deutschland sein.

Grundsätzlich sollten Unternehmen ein Eigeninteresse an Nachhaltigkeitsthemen haben. Sind Sie der Meinung, dass dies von den Unternehmen so wahrgenommen wird? Welche Vorteile ergeben sich für die Unternehmen durch eine nachhaltige Ausrichtung? Welche Chancen bestehen im internationalen Wettbewerb?

Es geht um klare Wettbewerbschancen, nicht um „Gutmenschentum“: Der Wettbewerb um nachhaltige, zukunftsfähige Produkte hat bereits begonnen – denken Sie z.B. an die Automobilindustrie oder die Maschinen- und Gerätehersteller! Nur Unternehmen, die ihre Kernkompetenzen darauf konzentrieren, nachhaltige Produkte zu entwickeln und zu vermarkten, werden langfristig im Wettbewerb bestehen.

Falls die Unternehmen den positiven Einfluss einer nachhaltigen Ausrichtung nicht kurzfristig erkennen, wie kann eine stärkere Kopplung zwischen den Zielen der Bundesregierung und der Wirtschaft erfolgen?



Die Zusammenarbeit muss sich an den gegebenen Notwendigkeiten orientieren. Sie muss selektiv dort erfolgen, wo sie zweckmäßig ist. Hier sehe ich beispielsweise intelligente Netzwerke (*Smart Grids*) in der Energiewirtschaft oder die e-Mobilität als Kooperationsfelder. Ansonsten sollte sich der Staat auf seine Rolle als Rahmensetzer für die Wirtschaft konzentrieren. Er sollte die Systembedingungen schaffen, die einen wirksamen Wettbewerb um die zukunftsfähigsten Produkte ermöglichen.

Sind Ihrer Meinung nach Anreizmechanismen der richtige Weg für die Politik, um Unternehmen zu motivieren, sich stärker mit dem Thema Nachhaltigkeit zu befassen? Welche Anreize sind vorstellbar?

Die klassischen Anreizsysteme des Staats passen zu den Problemen des vergangenen Jahrhunderts. Heute geht es um eine Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, die sich nicht an Quartalszahlen orientiert, sondern an der Fähigkeit, nachhaltige Produkte zu entwickeln. Die staatliche Aufgabe besteht darin, diesen Erkenntnisprozess zu unterstützen und geeignete Marktmechanismen zu etablieren, wie z. B. den Zertifikatehandel für CO₂-Emissionsrechte.

Welchen wesentlichen Herausforderungen müssen sich Ihrer Meinung nach Politik und Wirtschaft in den nächsten 50 Jahren stellen?

Derzeit haben wir für die Lösung der anstehenden Probleme aus dem Klimawandel keine klare politische Agenda – das zeigen auf schmerzliche Weise die Diskussionen nach Kopenhagen. Diese Starre wird sich aber lösen müssen, denn die Industrieländer müssen zur Vermeidung der Erderwärmung ihre CO₂-Emissionen bis 2050 um mindestens 80 bis 90 Prozent reduzieren.

Als weiteren Megatrend sehe ich den demographischen Wandel. Hier werden u. a. Fragen zur Armutsbekämpfung und Ernährung im Vordergrund stehen. Für uns alle stand in den letzten Jahren die Steigerung der Arbeitsproduktivität im Fokus. Hier wird sich eine Verlagerung hin zur Ressourcen- und Materialproduktivität zeigen.

Ähnlich wie bei tiefgreifenden gesellschaftlichen Reformen im vergangenen Jahrhundert – denken wir z. B. an die grundlegende Entwicklung unserer heutigen Sozialsysteme – brauchen wir eine Offenheit bei der Problemsuche. Wir werden in einem Dialog mit den Stakeholdern die künftigen Anforderungen definieren müssen. Dabei stehen drei Fragen im Vordergrund:

- Was sehe ich?
- Was siehst du?
- Was haben wir beide übersehen?

Die gemeinsame Aufgabe besteht darin, unsere Lernprozesse für diese Fragen zu öffnen. Dies wird unterstützt durch die Zusammenarbeit in neuen supranationalen bzw. globalen Organisationen. Eine entsprechende Revision unserer Governance-Strukturen ist hierzu notwendig.

Gibt es abschließend etwas, das sich die Politik von den Führungspersönlichkeiten in der Wirtschaft wünscht?

Wünsche helfen selten. Entscheidend sind die Fakten und Marktgegebenheiten. Im Rückblick muss ich sagen, dass das Thema Nachhaltigkeit früher in den Köpfen der Menschen angekommen ist, als ich vor 25 Jahren gedacht hätte. Mit Blick nach vorne wird es entscheidend für die Führungspersönlichkeiten in der Wirtschaft sein, Nachhaltigkeit als Schwesterbegriff zur Globalisierung zu verstehen, denn die Globalisierung wird nur dann zu einer Erfolgsstory, wenn sie nachhaltig ist. ■

Im Fokus

Aufsichtsratsüberwachung im Konzern

Unternehmen sind heute zumeist in Konzernstrukturen eingebunden. Als Mutter-, Tochter-, Enkelgesellschaft agieren sie wirtschaftlich nicht frei, sondern fügen sich in eine „Unternehmensgemeinschaft“ ein. Eine solche Einbettung hat nicht nur Auswirkungen auf die Leitung der Einzelgesellschaft durch Vorstand bzw. Geschäftsführung, sondern u. a. auch auf die Ausgestaltung der Überwachungsaufgabe im Aufsichtsrat. Der nachfolgende Beitrag soll Aufsichtsräte von Mutter- wie Tochtergesellschaften für diese besondere Überwachungssituation sensibilisieren und den jeweiligen Pflichtenrahmen umreißen.

Konzernvielfalt und Überwachungsaufgabe

Aufsichtsräte üben ihre Tätigkeit vielfach in einem Konzernumfeld aus; ihr Unternehmen ist zumeist in eine Konzernstruktur eingebunden. Unter einheitlicher Leitung des Konzernvorstands (§ 18 AktG) ändert sich die Funktion aller verbundenen Gesellschaften: Mutter-, Tochter- und Enkelgesellschaften mutieren insgesamt zu einer wirtschaftlichen, jedoch nicht zu einer rechtlichen Einheit. Denn nach deutscher Rechtsauffassung ist der Konzern kein Einheitsunternehmen, sondern eine rechtlich gegliederte Gesamtunternehmung, welche aus rechtlich eigenständigen Gesellschaften besteht und lediglich konzern einheitlich geleitet wird.

Obleich in der Praxis Unternehmen zumeist in einem Konzern organisiert sind, bildet sich diese Realität kaum im Gesetz ab; insbesondere Vorschriften über die Stellung, die Rechte und Pflichten eines Aufsichtsrats einer Konzerngesellschaft existieren kaum.

Das Gesetz widmet sich nur an einigen ausgewählten Stellen dem Aufsichtsrat in einer Konzernstruktur. So etwa in § 90 Abs. 1 Satz 2 AktG: Danach hat der Vorstand einer Muttergesellschaft seinem Aufsichtsrat über die Tochterunternehmen zu berichten. Zudem darf ein Aufsichtsratsmitglied nicht sein, wer gesetzlicher Vertreter einer abhängigen Gesellschaft ist (§ 100 Abs. 2 Satz 1 Nr. 2 AktG).

Diese relativ rudimentären Vorschriften verwundern, gibt es doch für den Aufsichtsrat in einem Konzern eine ganze Reihe von Besonderheiten. Diese sind abhängig davon, ob er

1. in einem faktischen Konzern (= einheitliche Leitung ohne Beherrschungsvertrag aufgrund herrschender Beteiligungsverhältnisse) oder in einem Vertragskonzern (= einheitliche Leitung aufgrund eines Beherrschungsvertrags) agiert und
2. in welche Rechtsform die abhängige Tochter- oder Enkelgesellschaft gekleidet ist.



Denn in einer GmbH und in einer AG können die Eingriffsrechte der Anteilseigner (hier: herrschende Gesellschaft), die Eigenverantwortlichkeit der Unternehmensleitung auf Tochterebene und deshalb auch die Überwachungskompetenz des jeweiligen Aufsichtsrats höchst unterschiedlich ausgestaltet sein. Zudem bestehen unterschiedliche Konsequenzen einer etwaigen Ausgleichspflicht der Muttergesellschaft, sollte diese nachteilige Maßnahmen zu Lasten der Tochtergesellschaft veranlasst haben (vgl. § 311 AktG).

Und nicht zuletzt spielt eine Rolle, ob die abhängige Gesellschaft im faktischen Konzern allein der herrschenden Gesellschaft gehört oder eine anderweitige (ggf. sogar mit 25,1 Prozent qualifizierte) Minderheitsbeteiligung besteht. Wie bestimmen sich im Einzelnen die Überwachungspflichten für den Aufsichtsrat einer Muttergesellschaft einerseits und für den Aufsichtsrat einer Tochtergesellschaft andererseits?

Die Überwachungspflicht des Aufsichtsrats erstreckt sich auf all jene Elemente und Bereiche, die der Vorstand zu berichten verpflichtet ist.

Die Perspektive in der Muttergesellschaft

Für den Aufsichtsrat einer Muttergesellschaft bedeutet dies: Er hat die gesamte Geschäftsführung des Vorstands zu überwachen, § 111 Abs. 1 AktG. Im Konzern umfasst die Leitungstätigkeit des Vorstands – neben der Leitungsverantwortung für die eigene Gesellschaft – zudem auch die Verantwortung für die Leitung und Überwachung der abhängigen Konzerngesellschaften. Das bezieht alle den Konzern betreffenden Entscheidungen und Maßnahmen ein sowie auch solche, die nur ein Konzernunternehmen betreffen, aber Rückwirkungen auf den Konzern haben können.

Der Aufgabenkreis des Konzernaufsichtsrats weitet sich somit parallel zum Leitungsauftrag des Konzernvorstands: Seine Überwachungsaufgabe aus § 111 Abs. 1 AktG schließt – neben der Überwachung der Muttergesellschaft – auch die Geschäftsführung mit Blick auf die Konzernleitung ein. Der Aufsichtsrat hat den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht zu prüfen und über die Billigung des Konzernabschlusses zu entscheiden (§ 171 Abs. 1 und Abs. 2 S. 5 AktG). Ebenso bezieht sich die Berichtspflicht des Vorstands nach § 90 Abs. 1 S. 2 AktG auch auf Tochter- und Gemeinschaftsunternehmen. Was dem Aufsichtsrat zu berichten ist, muss von diesem kontrolliert werden.

		Rechtsform der abhängigen Gesellschaft	
		AG	GmbH
Art der Konzernierung	Vertragskonzern	Weisungsrecht der beherrschenden Gesellschaft ohne Ausgleichspflicht	Weisungsrecht der beherrschenden Gesellschaft ohne Ausgleichspflicht
	Faktische Konzernierung	Kein Weisungsrecht der beherrschenden Gesellschaft; bei Veranlassung nachteiliger Maßnahmen besteht Ausgleichspflicht	Weisungsrecht des Gesellschafters ohne Ausgleichspflicht

Grundsatz: Vorstandspflichten und Aufsichtsratsüberwachung in Konkordanz

Im Grundsatz orientiert sich der Überwachungsumfang an den Leitungspflichten des Vorstands bzw. der Geschäftsführung der jeweiligen Gesellschaft. Jene Parallelität zwischen Leitungs- und Überwachungsaufgabe zeigt sich schon auf Ebene der Einzelgesellschaft in § 90 AktG.

Maßstab der Überwachung durch den Konzernaufsichtsrat ist die Rechtmäßigkeit, Ordnungsmäßigkeit und wirtschaftliche Zweckmäßigkeit der Konzerngeschäftsführung. Perspektivisch hat er damit auch zum Wohl des Konzerns zu überwachen.

Zur Konzerngeschäftsführung – und deshalb auch zum Gegenstand der Überwachung – gehören die Festlegung der Konzernstrategie, der Konzernplanung, die Konzernorganisation, der Aufbau eines konzernweiten Informationssystems, eines Konzern-Controllings und einer Konzernrevision und nicht zuletzt einer Konzernfinanzierung, einschließlich einer konzernweiten Liquiditätsplanung und -kontrolle.

Hierfür stehen dem Konzernaufsichtsrat im Grundsatz all jene Überwachungsinstrumente zur Verfügung, die er vergleichsweise auch für die Überwachung der Gesellschaft selbst innehat. Als primärer Ansprechpartner fungiert auch hier der Vorstand in seiner Funktion als Konzernvorstand. Es ist seine Aufgabe, entsprechende Informationen über den Konzern und die verbundene Gesellschaft zusammenzutragen. Dabei ist gerade die rechtliche Selbstständigkeit der Tochtergesellschaft in der Praxis ein erhebliches Hindernis für eine solche Informationserlangung und damit für eine wirksame Konzernsteuerung und Überwachung.

In summa mutiert der Aufsichtsrat der Muttergesellschaft mit dieser weiten Überwachungsbrille freilich nicht zugleich zum Aufsichtsrat aller Tochtergesellschaften. Denn nicht alle ihm mit Blick auf die Überwachung des Konzerns und seiner Muttergesellschaft obliegenden Aufgaben kann er hinsichtlich aller Konzerngesellschaften erfüllen. Beispielsweise kann er nicht die Jahresabschlüsse der Tochtergesellschaften feststellen oder den Vorstand bzw. die Geschäftsführung auf Tochterebene bestellen. Er kann keinen Zustimmungsvorbehalt für Geschäfte auf Tochter- bzw. Enkelebene anordnen. Insbesondere aber verbleibt auch die Überwachung von Vorstand bzw. Geschäftsführung der abhängigen Gesellschaft beim Aufsichtsrat jener Tochterge-

sellschaften. Mit dem Geschehen in den „Töchtern“ muss sich der Konzernaufsichtsrat nur im Rahmen der Überwachung des Konzernvorstands befassen.

Überwachungsmaßstab im Konzern

Überwachung zum Wohle ...?

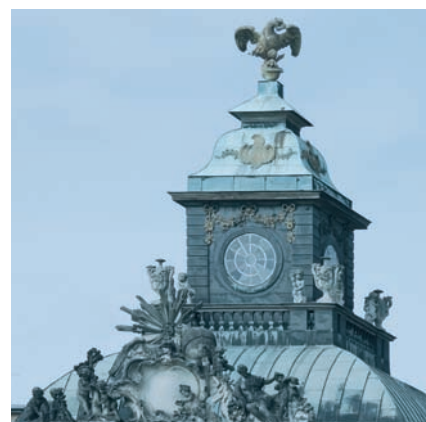
- (Teil-)Konzernaufsichtsrat (Aufsichtsrat der Muttergesellschaft):
 - Wohl der Muttergesellschaft
 - Wohl des (Teil-)Konzerns
- Aufsichtsrat der abhängigen Gesellschaft:
 - Wohl der abhängigen Gesellschaft

Perspektivwechsel: Der Aufsichtsrat der abhängigen Tochter

Was aber verbleibt nun an Aufgaben für den Aufsichtsrat einer Tochtergesellschaft? Welcher Umfang und Maßstab obliegt seiner Überwachungstätigkeit?

Auch hier gilt: Der Überwachungsumfang des Aufsichtsrats ist vom Umfang der Leitungspflichten des Vorstands bzw. der Geschäftsführung in der abhängigen Gesellschaft abzuleiten. Jener wiederum bestimmt sich in Abhängigkeit der Einflussmöglichkeiten des herrschenden Unternehmens und seiner Organe im Rahmen der einheitlichen Konzernleitung.

Trotz des vorhandenen Einflusses der Muttergesellschaft läuft die Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrats des abhängigen Unternehmens keineswegs ins Leere. Denn die konzernleitenden Maßnahmen, die sich auf die Ebene des abhängigen Unternehmens auswirken, sind von der Überwachung durch den Aufsichtsrat des abhängigen Unternehmens nicht vollends ausgenommen. Darüber hinaus und ganz entscheidend hat der Aufsichtsrat der abhängigen Gesellschaft seine Überwachungstätigkeit nicht am Konzernwohl, sondern am Wohl des abhängigen Unternehmens selbst auszurichten. Mithin wechselt nicht nur die





Überwachungsperspektive, sondern ggf. auch der Überwachungsgegenstand (vgl. dazu Praxisbeispiel auf S. 16).

Im faktischen Konzern hat der Aufsichtsrat der abhängigen Gesellschaft deshalb insbesondere zu fragen, ob vom herrschenden Unternehmen veranlasste Maßnahmen nachteilig sind. In diesem Fall hat er zu überwachen, dass der Nachteilsausgleich binnen Jahresfrist erfolgt. Er hat ferner konzern- und rechtsformspezifisch die Pflicht zur Prüfung des Abhängigkeitsberichts (§§ 312, 314 AktG). Dies ist mit Blick auf die nicht selten anzutreffende Personenidentität im Vorstand der Muttergesellschaft einerseits und im Aufsichtsrat der Tochtergesellschaft andererseits nicht unproblematisch.

Auch im Vertragskonzern ist Maßstab für die Unternehmensleitung und mithin auch für die Überwachung durch den Aufsichtsrat das Interesse des abhängigen Unternehmens. Allerdings können hier durch das herrschende Unternehmen Weisungen erteilt werden, die für die Tochtergesellschaft nachteilig sind und die nicht einzeln ausgeglichen werden. Voraussetzung ist, dass sie dem Wohl des herrschenden Unternehmens oder eines anderen konzernverbundenen Unternehmens dienen.

Der Vorstand ist zwar verpflichtet, diese Weisungen des herrschenden Unternehmens zu befolgen; er muss jedoch zuvor ermitteln, ob der ggf. gebotene Verlustausgleich durch das herrschende Unternehmen gezahlt werden kann. Insoweit besteht wiederum eine korrespondierende Überwachungspflicht des Aufsichtsrats der abhängigen Tochtergesellschaft. Im Rahmen einer „vorausschauenden Überwachung“ können etwa beim abhängigen Unternehmen Maßnahmen, die vom herrschenden Unternehmen ver-

anlasst werden, dem Zustimmungsvorbehalt durch den Aufsichtsrat des abhängigen Unternehmens unterworfen werden.

Beispiel: Wirksamkeitsüberwachung des Risikomanagementsystems durch den Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat hat – so die Vorgaben des BilMoG – u.a. das unternehmensweite Risikomanagementsystem (RMS) und Interne Kontrollsystem (IKS) mit Blick auf dessen Wirksamkeit zu überwachen (§ 107 Abs. 3 Satz 2 AktG).

Diese Überwachungspflicht trifft zunächst den Aufsichtsrat des herrschenden Unternehmens, und zwar zunächst bezogen auf das RMS der Muttergesellschaft.

Vor dem Hintergrund der konzernweiten Leitungsverantwortung des Vorstands der Muttergesellschaft hat dieser – anerkanntermaßen – ein konzernweites Risikomanagementsystem einzurichten. Denn er hat die Unternehmensführung auch auf die aus den Tochtergesellschaften resultierenden konzernrelevanten Risiken auszurichten. Also muss der Konzernaufsichtsrat prüfen, ob der Vorstand ein konzernweit funktionierendes Kontroll- und Informationssystem eingerichtet hat, mithin für eine zweckmäßige Konzernorganisation sorgt. Die Verantwortlichkeit für die Errichtung konzern-einheitlicher Systeme und für die Risikoüberwachung liegt bei der Konzernobergesellschaft; die Identifikation der entsprechenden Risiken muss hingegen in der Regel auf Ebene der jeweiligen operativen Einheit erfolgen.

Was aber bleibt auf Ebene der Tochtergesellschaft für Vorstand und Aufsichtsrat zudem noch übrig? Da die Systemeinrichtung zur Bewältigung konzern-

relevanter Risiken den Organen der Obergesellschaft zuzuordnen ist, minimiert sich insoweit die Leitungsaufgabe des Vorstands der abhängigen Gesellschaft und mithin auch die Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats. Allerdings wird sich das konzernweite Risikomanagementsystem in der Regel nur auf die konzernrelevanten Risiken aus den Tochtergesellschaften erstrecken. Aus dem

Blickwinkel der abhängigen Tochtergesellschaft und ihres Bestands können auch Risiken unterhalb dieser konzernrelevanten Schwelle von Bedeutung sein. Es ist mithin Aufgabe des Aufsichtsrats der abhängigen Gesellschaft zu überwachen, ob der Vorstand wirksam und systematisch auch eben jene lediglich einzelgesellschaftsspezifischen Risiken erfasst. ■



Ausgewählte Handlungsempfehlungen zur Aufsichtsratsüberwachung im Konzern

Für den Aufsichtsrat einer Konzernmuttergesellschaft (Konzernaufsichtsrat):

- Beurteilung des konzernweiten Leitungssystems – wie, d.h. über welche Kanäle, Führungsinstrumente und rechtlichen Einflussmöglichkeiten führt der Vorstand die Unternehmensgruppe (das Leitungssystem kann für unterschiedliche Teilbereiche des Konzerns jeweils verschieden ausgestaltet sein)
- Beurteilung (anhand von Berichten des Vorstands), inwiefern die abgestimmte Konzernstrategie, -planung etc. sich im Konzern niederschlägt und inwiefern konzernweite Systeme umgesetzt werden (Konzernrechnungslegung, konzernweites Internes Kontroll-, Risikomanagement-, Compiancesystem, konzernweite Interne Revision etc.)
- Einbezug nachhaltiger Konzernziele in die Zielvereinbarungen des Vorstands der Konzernmuttergesellschaft
- Gegebenenfalls Einrichtung eines Zustimmungsvorbehalts des Aufsichtsrats für den Konzernvorstand für die Stimmabgabe in Organen der abhängigen Gesellschaften (z.B. als Aufsichtsrat einer abhängigen Konzerngesellschaft) bei Entscheidungen von besonderer Bedeutung (z.B. bei der Abstimmung der Strategie)

Für den Aufsichtsrat eines abhängiges Unternehmens:

- Überprüfung, ob vom Mutterunternehmen veranlasste Maßnahmen negative Auswirkungen auf das überwachte Unternehmen haben könnten; sofern dies der Fall ist: Nachvollzug eines angemessenen Ausgleichs
- Vereinbarung eines Zustimmungsvorbehalts des Aufsichtsrats für die Umsetzung von Maßnahmen des Mutterunternehmens, die sich nachteilig für die Gesellschaft auswirken könnten

Top 10 To-Dos für Aufsichtsräte im Jahr 2010

Die aktuelle wirtschaftliche Situation stellt sowohl für die Unternehmensleitung als auch für den Aufsichtsrat eine große Herausforderung dar. Vor dem Hintergrund steigender Anforderungen müssen Ausschüsse und das Plenum ihre Ressourcen für das laufende Jahr optimal einteilen. Folgende Übersicht soll dabei helfen, aktuelle Themen des laufenden Jahres und regelmäßig wiederkehrende zu priorisieren.

Aufgabe	Hintergrund
<p>Konsolidierung nach der Krise</p> <p>1</p>	<p>Die Wirtschaftskrise war für viele Unternehmen harter Prüfstein und Standortbestimmung zugleich. Vor dem Hintergrund der in der Krise gewonnenen Erkenntnisse sollte der Aufsichtsrat gemeinsam mit dem Vorstand das Geschäftsmodell systematisch hinterfragen und ggf. eine Anpassung der Unternehmensstrategie vornehmen. Denkbar sind Restrukturierungen, z.B. Konzentration auf das Kerngeschäft, Rückzug aus bestimmten und Eintritt in neue Märkte. Andererseits kann auch gezieltes Innovationsmanagement den Weg aus der Krise bereiten.</p>
<p>Identifizierung von Risiken, die durch Kostenreduktion in der Krise entstanden sind</p> <p>2</p>	<p>Viele Unternehmen haben, um die Wirtschaftskrise zu überstehen, massive Kosteneinsparungen – teilweise auch im Kontrollumfeld – realisiert. Der Aufsichtsrat sollte nun hinterfragen, ob nicht gerade hierdurch wesentliche Risiken für das Unternehmen resultieren, und ggf. gegensteuern. Besonders zu beachten sind</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Qualitätseinbußen aufgrund von Kosteneinsparungen im Produktionsprozess (z.B. Gewährleistungen, Kundenzufriedenheit, Marktanteilsverluste) ■ Beeinträchtigung der Sicherheit durch Schwächung kritischer Infrastruktur und Prozessabläufe (z.B. Datenverluste und mangelnde Datenqualität im IT-Bereich) ■ Funktionsfähigkeit von Internem Kontrollsystem, Risikomanagementsystem und Interner Revision ■ Qualität der Rechnungslegung und Abschlussprüfung
<p>Systematische Verankerung der Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie</p> <p>3</p>	<p>Die Wirtschaftskrise rückte das Thema nachhaltige Unternehmensführung in die Wahrnehmung von Politik und Öffentlichkeit. Zentrale Aspekte von Nachhaltigkeit sind die Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen und die Ausrichtung auf langfristigen Erfolg.</p> <p>Aufsichtsräte besitzen aufgrund ihrer Distanz zum Tagesgeschäft und ihrer Schnittstellenfunktion zwischen Unternehmen und Gesellschaft eine besondere Stellung. Im Sinne einer systematischen Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen sollten sie gemeinsam mit dem Vorstand z. B. analysieren:</p>



	<ul style="list-style-type: none"> ■ Auf welcher Informationsgrundlage werden Strategie bzw. strategische Planung erstellt? ■ Wie werden die Anforderungen der Stakeholder bei der Unternehmensstrategie berücksichtigt? ■ Folgt die operative Planung der strategischen, nicht umgekehrt? ■ Welche Einzelaktivitäten zur Stärkung der Nachhaltigkeit bestehen und wie können sie sinnvoll in ein Nachhaltigkeitskonzept integriert werden? <p>Daneben sollte der Aufsichtsrat eine aussagekräftige Nachhaltigkeitsberichterstattung des Unternehmens fördern und ggf. Vergleiche mit anderen Unternehmen durchführen. Begleitend sollte der Aufsichtsrat mit seinem eigenen Handeln und Auftreten eine Vorbildfunktion ausüben.</p>
<p>Neuausrichtung der Innenorganisation</p> <p style="font-size: 48pt; font-weight: bold; text-align: center;">4</p>	<p>Angesichts steigender Anforderungen ist eine Erhöhung der Effizienz der Aufsichtsratsarbeit ratsam. Es sollte analysiert werden, welche Aufgaben besser im Plenum oder bei Experten in Ausschüssen aufgehoben sind. Dabei sind auch rechtliche Anforderungen zu berücksichtigen.</p> <p>Bei Verweis in die Ausschüsse ist festzulegen, wie das Plenum angemessen über die Ergebnisse informiert werden kann, sodass das Gesamtgremium effizient Entscheidungen fällen kann. Daneben sollten auch die einzelnen Ausschüsse prüfen, ob ihr Aufgabenportfolio (noch) adäquat zugeschnitten ist, und ggf. dem Aufsichtsratsvorsitzenden bzw. dem Plenum Änderungsvorschläge unterbreiten. Entsprechende Abgrenzungen sollten ihren Niederschlag in den Geschäftsordnungen finden.</p>
<p>Revision der Aufsichtsratsbesetzung</p> <p style="font-size: 48pt; font-weight: bold; text-align: center;">5</p>	<p>Die Effektivität des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse ist in besonderem Maße von der Qualifikation, Expertise und Unabhängigkeit seiner Mitglieder sowie der optimalen Zusammensetzung abhängig. Inzwischen existieren auch entsprechende gesetzliche Anforderungen an die Qualifikation von Aufsichtsräten (<i>vgl. Quarterly IV/2009, S. 5f.</i>).</p> <p>Der Aufsichtsratsvorsitzende sollte anhand von Anforderungsprofilen für Plenum und Ausschüsse die angemessene Besetzung prüfen und ggf. Um- oder auch Neubesetzungen vornehmen. Als Anhaltspunkt für die aktuelle Performance des Aufsichtsrats könnte eine Evaluierung des Gesamtgremiums, aber auch seiner Ausschüsse dienen.</p>

Gezielte Aus- und Weiterbildung der Aufsichtsräte

6

Nicht nur der Gesetzgeber formuliert wachsende Ansprüche an den Aufsichtsrat. Die Unternehmen selbst erfordern mit der Entwicklung neuer Produkte oder Strategien, dem Erschließen neuer Märkte und anderen unternehmerischen Aktivitäten eine kontinuierliche fachliche wie persönliche Weiterentwicklung ihrer Aufsichtsräte. Nur so kann der Aufsichtsrat wertvoller Sparringspartner der Unternehmensleitung sein und bleiben.

Auch wenn der DCGK das Thema Aus- und Fortbildung für die aktuelle Aufsichtsrats-saison in den Mittelpunkt zu rücken scheint, sollte die Motivation hinter Aus- und Weiterbildungsaktivitäten nicht sein, gesetzliche Vorgaben zu erfüllen oder sich rein auf Haftungsbegrenzung zu fokussieren. Vielmehr sollte der Anspruch des Gremiums sein, sich auf Basis einer situationsspezifisch erstellten Fachkompetenz-Bedarfsmatrix zum Vorteil des überwachten Unternehmens weiterzuentwickeln und dies auch publik zu machen.

Überprüfung und ggf. Anpassung der Vorstandsvergütung

7

Das Aufsichtsratsplenum ist u.a. dafür verantwortlich, dass die Vergütung jedes einzelnen Vorstandsmitglieds angemessen ist, wobei die Vergütungsstruktur auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet werden muss (Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung und Deutscher Corporate Governance Kodex). Sofern noch nicht geschehen, sollten die Voraussetzungen für ein gesetzeskonformes Vergütungssystem und für dessen Dokumentation in den kommenden Wochen geschaffen werden.

Sicherstellung von Datenschutz und funktionsfähigen Compliance- und Anti-Fraud-Systemen

8

Im aktuellen Umfeld steigt der Druck auf die Mitarbeiter immens. Da hierdurch die Gefahr regelwidrigen Handelns von Mitarbeitern wächst, sollte der Aufsichtsrat die Compliance-Systeme intensiver als in wirtschaftlich solideren Zeiten auf ihre Wirksamkeit überprüfen. Dies betrifft insbesondere die Anti-Korruptionsmechanismen des Unternehmens. Gleiches gilt aber auch für die Einhaltung der Vorschriften zum Datenschutz.

Aussagekräftige Berichterstattung durch den Vorstand

9

Zu den Aufgaben des Aufsichtsrats bzw. Prüfungsausschusses zählt u.a. die Beurteilung der Funktionsfähigkeit und Angemessenheit von Risikomanagement, Internem Kontrollsystem und Interner Revision.

Der Aufsichtsrat sollte prüfen, ob die vom Vorstand zur Verfügung gestellten Informationen und Unterlagen (Reporting) als Beurteilungsgrundlage ausreichen oder ob weitere, detailliertere Informationen oder weitere Informationsquellen (z.B. direkter Zugang zum Leiter der Internen Revision, des Risikomanagements etc.) erforderlich sind.

Frühzeitige, risikoorientierte Einbindung in die Kapitalmarkt-kommunikation

10

Im Rahmen der Finanzberichterstattung sollte neben der Prüfung des Jahresabschlusses kritisch hinterfragt werden, ob der Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss prozessual zeitgerecht in die Erstellung eingebunden wird. Können zum Zeitpunkt der Kenntnisnahme durch den Aufsichtsrat tatsächlich noch Änderungen im Abschluss berücksichtigt werden? Zielsetzung sollte die begleitende Auseinandersetzung des Aufsichtsrats bzw. Prüfungsausschusses mit der Rechnungslegung auch während des Geschäftsjahres sein.

Besonders intensiv sollten sich Aufsichtsrat/Prüfungsausschuss im Rahmen der jährlichen Berichterstattung mit dem Lagebericht inklusive Risiko- und Prognoseberichterstattung beschäftigen.

Darüber hinaus sollte der Aufsichtsrat die sonstige Kapitalmarkt-kommunikation (z. B. Ad-hoc-Mitteilungen, Gewinnmitteilungen, Analysteninformationen, Pressemitteilungen etc.) einer kritischen Analyse unterziehen. Sie enthält wesentliche Geschäftsinformationen, die häufig weder aus dem Rechnungslegungssystem stammen noch vom Wirtschaftsprüfer geprüft wurden.

Fairness Opinions: mehr Sicherheit bei Entscheidungen

Jede bedeutende unternehmerische Entscheidung ist stets mit Risiken verbunden. Unternehmensorgane haben ein hohes Maß an Sorgfalt und Verantwortungsbewusstsein anzuwenden, wenn sie wichtige Vermögensdispositionen treffen. Gerade in Zeiten der Unsicherheit können sich unzureichende Entscheidungsvorbereitungen oder -fehler in besonderer Weise negativ für ein Unternehmen und dessen Eigentümer auswirken. Durch geeignete Maßnahmen lassen sich unternehmerische Entscheidungen absichern, Risiken für Vorstände, Aufsichtsräte und Anteilseigner eingrenzen und Sorgfaltspflichten der Organe erfüllen. Mit dem Standardentwurf IDW ES 8 „Grundsätze für die Erstellung von Fairness Opinions“ des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) werden erstmals für den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer einheitlich anzuwendende Regeln für diese Absicherungsinstrumente geschaffen.

Fairness Opinions sind nicht neu

In der internationalen Transaktionspraxis sind Fairness Opinions als Instrument zur Absicherung von verhandelten Transaktionspreisen lange etabliert. Daneben gibt es vielfach Anlässe, bei denen eine zweite Meinung eines unabhängigen Sachverständigen zu unternehmerischen Initiativen und Vermögensdispositionen eingeholt wird. Typischerweise erfolgt dies in Fällen, die ganz entscheidend für ein Unternehmen sind oder bei denen Interessenkonflikte zu vermuten sind (etwa bei Geschäftsvorfällen zwischen nahestehenden Personen).

Im Einzelnen können Anlässe für Fairness Opinions sein:

- Unternehmenstransaktionen im engen Sinne wie Käufe und Verkäufe von Unternehmen, wesentlichen Unternehmensteilen oder -anteilen sowie

- alle Arten von bedeutenden unternehmerischen Initiativen: z. B.
 - bedeutende operative Investitions- bzw. Desinvestitionsentscheidungen,
 - Restrukturierungen,
 - Finanzierungen sowie
 - Unterstützung bei mit unternehmerischen Entscheidungen in Zusammenhang stehenden Rechtsstreitigkeiten.

Dabei nimmt ein externer Sachverständiger in der Regel aus unabhängiger Sicht Stellung zur Angemessenheit von Transaktionspreisen.

Verbindliche Vorgaben durch das IDW

Bislang gab es keine verbindlichen Vorgaben für die Erstellung oder Ausgestaltung von Fairness Opinions.

Glossar: Fairness Opinion

Fairness Opinions sind fachliche Stellungnahmen eines unabhängigen und sachverständigen Dritten zu dem Ergebnis eines Entscheidungsprozesses, insbesondere zur finanziellen Angemessenheit eines Transaktionspreises.



Offen war insbesondere, was „Fairness“ oder „Angemessenheit“ bedeutet, welcher Beurteilungsmaßstab anzulegen ist und wie mit potenziellen Interessenkonflikten sowie Unabhängigkeitsfragen umzugehen ist. Auch gab es vielfältige Unterschiede im Hinblick auf die Inhalte und die Berichterstattung.

Das IDW gibt nunmehr verbindlich einzuhaltende Regeln vor, wie Fairness Opinions durch Wirtschaftsprüfer abzugeben sind. Damit werden einheitliche Standards für die Ersteller geschaffen, die zur Professionalisierung und Disziplinierung, aber auch zur Vergleichbarkeit beitragen.

Absicherung der Unternehmensorgane durch Dokumentation

Auch wenn davon auszugehen ist, dass unternehmerische Entscheidungen auf das Wohl des Unternehmens ausgerichtet sind, lassen sich Risiken von Fehlentscheidungen nicht ausschließen. Damit kommt es insbesondere auf die Dokumentation der Entscheidungsgrundlagen an.

Nach der in § 93 Abs. 1 S. 2 AktG verankerten sog. Business Judgement Rule müssen Vorstände nachweisen können, dass sie zum Zeitpunkt der unternehmerischen Entscheidung auf Basis angemessener Informationen davon ausgehen konnten, zum Wohl des Unternehmens zu handeln. Diese Pflichten gelten auch für Aufsichtsräte, wenn sie an unternehmerischen Entscheidungen mitwirken (§ 116 S. 1 i.V.m. § 93 Abs. 1 S. 2 AktG). Ziel der Business Judgement Rule ist es, einen Haftungsfreiraum für Entscheider zu schaffen, ohne deren eigenverantwortlichen Handlungsspielraum einzuschränken.

Fairness Opinions dienen dem Nachweis, dass angemessene Informationen

vorgelegen haben und dass alle verfügbaren Informationen berücksichtigt wurden. Wichtig ist dies auch im Hinblick auf den kürzlich eingeführten Selbstbehalt für Vorstände, wenn die Gesellschaft eine sogenannte D&O-Versicherung abgeschlossen hat, sowie angesichts der politisch diskutierten Verlängerung der Verjährungsfristen im Falle von vermuteten Sorgfaltspflichtverletzungen durch Organe.

Fairness Opinions unterstützen den Aufsichtsrat bei seiner Überwachungstätigkeit, da Aufsichtsräte (und ggf. andere Außenstehende) anhand von Fairness Opinions nachvollziehen und beurteilen können, ob das Management bei der Entscheidungsfindung die finanziellen Interessen des Unternehmens vertreten hat.

Zusätzlich verringern Fairness Opinions Informationsasymmetrien zwischen Management, Aufsichtsgremien und Anteilseignern. Bei Transaktionen zwischen nahestehenden Parteien können sie z. B. den Nachweis erleichtern, dass keine interessengeleiteten Entscheidungen außerhalb der finanziellen Angemessenheit getroffen wurden.

Finanzielle Angemessenheit

Beurteilungsmaßstab für die finanzielle Angemessenheit eines Transaktionspreises sind zum Vergleich herangezogene Preise. Dies sind direkt beobachtbare Vergleichspreise (z. B. konkurrierende Angebote) oder indirekt hergeleitete Vergleichspreise, die durch Anwendung von Bewertungsverfahren und unter Berücksichtigung weiterer kapitalmarkt- und transaktionsmarktbezogener Informationen ermittelt werden.

Zu den gängigen Bewertungsverfahren gehören Ertragswert-/Discounted Cash Flow-Verfahren sowie Vergleiche mit

Glossar: Business Judgement Rule (§ 93 Abs. 1 S. 2 AktG, § 116 S. 1 AktG)

Eine Pflichtverletzung liegt nicht vor, wenn das Vorstands-/Aufsichtsratsmitglied bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln.

Die Business Judgement Rule gilt auch für Unternehmensorgane anderer Rechtsformen.

Börsenkursen und/oder Transaktionspreisen mit Multiplikatoren.

Insgesamt hat ein Wirtschaftsprüfer unter Berücksichtigung der verfügbaren Informationen eine Vielzahl von Verfahren parallel anzuwenden, um die Angemessenheit des Transaktionspreises zu würdigen. Aus den angewandten Verfahren ergibt sich regelmäßig eine Bandbreite von Vergleichspreisen. Aufgabe des Erstellers der Fairness Opinion ist die Eingrenzung der Vergleichsmaßstäbe auf eine Kernbandbreite.

Ein Transaktionspreis ist i.S.d. IDW ES 8 dann finanziell angemessen, wenn er

- im Veräußerungsfall innerhalb oder oberhalb der Kernbandbreite bzw.
- im Erwerbsfall innerhalb oder unterhalb der Kernbandbreite liegt.

Unabhängigkeit des Erstellers

Entscheidend für die Aussagekraft einer Fairness Opinion ist die Unabhängigkeit des Erstellers. Er darf keine eigenen Interessen im Zusammenhang mit der zu beurteilenden unternehmerischen Initiative verfolgen und dabei insbesondere nicht in Abhängigkeit vom erfolgreichen Zustandekommen der Maßnahme oder in Abhängigkeit einer positiven Aussage zur Angemessenheit vergütet werden.

Opinion Letter, Valuation Memorandum und Factual Memorandum

Fairness Opinions bestehen aus mehreren Dokumenten:

- Der *Opinion Letter* beinhaltet u. a. eine ausführliche schriftliche Stellungnahme zur Angemessenheit des Transaktionspreises.
- Das *Valuation Memorandum* ergänzt den Opinion Letter um ausführliche Bewertungsanalysen.
- Im *Factual Memorandum* können die entscheidungsrelevanten Informationen zusammengefasst werden.

Fairness Opinions bei Übernahmeangeboten

Im Rahmen von öffentlichen Erwerbs- und Übernahmeangeboten ergänzt eine Fairness Opinion die eigene Stellungnahme von Vorstand und Aufsichtsrat der Zielgesellschaft zum Übernahmeangebot (§ 27 Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz – WpÜG). Durch die Einholung einer Fairness Opinion kann von Vorstand und Aufsichtsrat besser geprüft werden, ob das Angebot des Bieters für die eigenen Aktionäre finanziell angemessen ist.

Fairness Opinions sind kein Feigenblatt

Fairness Opinions unterstützen die entsprechenden Entscheidungsprozesse im Unternehmen. Sie ersetzen jedoch nicht die eigenverantwortliche, gesetzlich verankerte Entscheidungsfindung und -beurteilung durch Unternehmensorgane. ■



Ausgewählte Handlungsempfehlungen für Aufsichtsräte

- Prüfung, welche Informationsgrundlagen dem Vorstand bei der Entscheidungsfindung für wesentliche unternehmerische Initiativen vorliegen und ob externe Sachverständige für Due Diligence und Kaufpreisfindung (Bewertung, Fairness Opinion) beauftragt wurden
- Gegebenenfalls Befragung der externen Sachverständigen durch den Aufsichtsrat zu den Arbeitsergebnissen
- Ausführliche Dokumentation der eigenen Entscheidungsgrundlagen sowie der verfügbaren Informationen zur eigenen Absicherung
- Beurteilung, bei welchen Initiativen, Entscheidungen und Transaktionen die Umstände eine zusätzliche Absicherung durch den Aufsichtsrat sinnvoll erscheinen lassen
- Gegebenenfalls Einholung einer eigenen Fairness Opinion durch den Aufsichtsrat im Rahmen seiner Überwachungstätigkeit, bei Mitwirkung an unternehmerischen Entscheidungen oder bei Übernahmeangeboten (§ 27 WpÜG)
- Bei Beauftragung eigener Fairness Opinion: Einholung von Nachweisen über Unabhängigkeit und Qualifikation des Gutachters

Prognosebericht trotz Hinweis auf Finanzkrise nicht entbehrlich

Das OLG Frankfurt hat in seinem Beschluss vom 24.11.2009 die Bedeutung der Prognoseberichterstattung für Kapitalmarktteilnehmer, vor allem in Zeiten einer gesamtwirtschaftlichen Krise, bekräftigt. Darüber hinaus verdeutlichte das Gericht die generalpräventive Bedeutung des Enforcement-Verfahrens.

Sachverhalt

Im Rahmen einer im Frühjahr 2009 durchgeführten Anlassprüfung beanstandete die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung DPR e.V. (DPR), dass der Prognosebericht der Antragstellerin, eines im DAX 30 notierten Unternehmens, nicht den gesetzlichen Anforderungen entspreche.

Nachdem sich die Antragstellerin mit diesem Prüfungsergebnis nicht einverstanden erklärte, führte die Antragsgegnerin, die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), eine eigene Prüfung durch. In dieser stellte sie fest, dass der Lagebericht und der Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2008 fehlerhaft seien, weil die voraussichtliche Entwicklung der Gesellschaft und des Konzerns nicht beurteilt und erläutert werde. Die Bekanntmachung der festgestellten Fehler wurde durch die BaFin angeordnet (Fehlerveröffentlichungsanordnung).

Gegen die Fehlerfeststellung und Fehlerveröffentlichungsanordnung legte die Antragstellerin Widerspruch ein und beantragte, bis zur Entscheidung über die Widersprüche von der Fehlerveröffentlichung abzusehen. Nachdem die BaFin den Antrag ablehnte, rief die Antragstellerin das Gericht an.

Dabei trug sie vor, dass die Wirtschaftskrise in völlig unerwartetem Umfang auf die Absatz- und Ergebnisentwicklung

durchgeschlagen sei und sie dadurch in keiner Form in der Lage gewesen sei, verlässliche Prognosen der Geschäftsentwicklung abzugeben, „ohne den irreführenden Eindruck einer Scheingenaugkeit zu vermitteln“.

Darüber hinaus fehle es am öffentlichen Interesse für die Fehlerveröffentlichung; zum einen weil es sich hierbei um einen unwesentlichen Verstoß gegen Rechnungslegungsvorschriften handele und zum anderen weil die Antragstellerin in dem auf den Lagebericht und Konzernlagebericht folgenden Zwischenlagebericht eine umfassende Prognose abgab.

Schließlich stünden der Veröffentlichungsanordnung auch vorrangige berechnete Unternehmensinteressen an der Vermeidung von Reputationsschäden und deren wirtschaftlichen Folgen entgegen.

Die Anträge der Antragstellerin wurden abgelehnt.

Unverzichtbarkeit von Prognose- und Berichterstattung

Nach Auffassung des Gerichts gehört die Prognose- und Risikoberichterstattung gem. §§ 289 Abs. 1 S. 4, 315 Abs. 1 S. 5 HGB zu den zwingend vorgeschriebenen Mindestbestandteilen des Lageberichts, auf die nicht verzichtet werden dürfe. Obwohl es unbestritten sei, dass durch die krisenbedingten gesamtwirtschaftlichen Unsicherheiten die Abgabe einer Prognose erheblich erschwert sei, könne dies

Verfahrenshinweis

OLG Frankfurt, Beschluss vom 24.11.2009 – WpÜG 11 und 12/09, abgedruckt in BB 2010, S. 111

Enforcement-Verfahren

Die Prüfungen finden in einem zweistufigen Verfahren statt.

1. Entweder wirkt das ausgewählte Unternehmen aufgrund der §§ 342b HGB ff. an der Prüfung durch die DPR „freiwillig“ [erste Stufe] mit oder die Prüfung wird von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) „hoheitlich“ angewiesen.
2. In der zweiten Stufe bedient sich die BaFin auf Basis der §§ 37n WpHG ff. der DPR als „verlängerter Arm“.

nach Auffassung des Gerichts lediglich zur Erweiterung des ohnehin für die Prognose bestehenden Einschätzungsspielraums führen.

Das Absehen von jeglicher Prognoseberichterstattung kann dagegen auch nicht mit dem Hinweis auf den Rechtsgrundsatz „ultra posse nemo obligatur“ („über das Können hinaus wird niemand verpflichtet“) gerechtfertigt werden. Gerade in Krisenzeiten seien die Kapitalmarktteilnehmer auf zukunftsorientierte Informationen der Geschäfts- und Konzernführung sowie deren Einschätzung der Perspektiven angewiesen, da diese als Grundlage eigener Entscheidungen dienen sollen.

Zumindest können Angaben in qualitativer Hinsicht erwartet werden, z.B. die Beschreibung eines Trends, einer Tendenz unter Angabe wesentlicher Einflussfaktoren oder die Darstellung alternativer Szenarien.

Generalpräventiver Charakter der Fehlerveröffentlichung

Lediglich bei fehlendem öffentlichem Interesse kann von der Fehlerveröffentlichung im Rahmen des Enforcement-Verfahrens abgesehen werden.

Der vollständige Verzicht auf die Prognoseberichterstattung stellt nach Ansicht des Gerichts einen wesentlichen Fehler der Rechnungslegung dar, der unter dem Gesichtspunkt der Generalprävention und der Wiederholungsgefahr ein öffentliches Interesse begründet.

Gerade die Generalprävention erlangt vorliegend eine besondere Bedeutung, da nicht auszuschließen ist, dass in Krisenzeiten auch andere Unternehmen versuchen, sich der Prognoseberichterstattung zu entziehen.

Diese Gefahr bestünde im Falle des Unterlassens der Fehlerveröffentlichung trotz der von der Antragstellerin zwischenzeitlich abgegebenen Prognose.

Praxisrelevanz

Durch das Urteil hebt das Gericht die grundsätzliche general-präventive Bedeutung des Enforcement-Verfahrens und insbesondere der Fehlerveröffentlichung für den Kapitalmarkt und für den Wirtschaftsprüfer hervor. Für die Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrats ist insbesondere bedeutsam, dass in jedem Fall der völlige Verzicht auf eine aussagefähige Prognoseberichterstattung als wesentlicher Rechnungslegungsfehler gilt und eine Fehlerveröffentlichung nach sich zieht.

Der Aufsichtsrat muss im Rahmen seiner Prüfung des Lageberichts und des Konzernlageberichts gem. § 171 Abs. 1 AktG prüfen, inwieweit die Prognoseberichterstattung des Vorstands dessen Einschätzungsspielraum entspricht. Verzichtet der Vorstand auf die Abgabe einer Prognose, muss der Aufsichtsrat, unabhängig von den Gründen für den Verzicht, auf die Erstellung eines Prognoseberichts hinwirken. ■

Vertiefungshinweise

- zur Praxis der Prognoseberichterstattung finden Sie im Financial Reporting Update 2009, S. 6 ff.;
- zum Enforcement-Verfahren finden Sie im Financial Reporting Update 2008 für Aufsichtsräte – auf einen Blick, S. 28 ff. und im Quarterly II/2005, S. 18 f.;
- zur Fehlerfeststellung im Enforcement-Verfahren finden Sie im Quarterly I/2009, S. 22;
- zur Pflicht zur Fehlerveröffentlichung auch schon im Beschluss des OLG Frankfurt vom 14.6.2007 – WpÜG 1/07. Weitere Informationen hierzu finden Sie auch im Quarterly III/2007, S. 28.





Bestellung von Sonderprüfern bei Verdacht auf Sorgfaltspflichtverletzungen

In seinem Beschluss vom 9.12.2009 hatte sich das Oberlandesgericht (OLG) Düsseldorf mit den Voraussetzungen für die Bestellung eines gerichtlichen Sonderprüfers zu befassen. Die Richter setzten sich dabei mit den Voraussetzungen für einen hinreichenden Verdacht auseinander, dass Vorstand und Aufsichtsrat ihre Sorgfalts- und Überwachungspflichten verletzt haben. Auch wenn dabei nicht das tatsächliche Vorliegen von Pflichtverletzungen festgestellt wurde, geben die Begründungen dennoch Anhaltspunkte dafür, welche Verhaltensweisen der Leitungs- und Überwachungsorgane von der Rechtsprechung als potenzielle Pflichtverletzungen eingestuft werden.

Sachverhalt

In der Hauptversammlung vom 27.3.2008 hatten die Aktionäre der I-Bank mit den Stimmen der damaligen Mehrheitsaktionärin, der staatlichen K-Bank, einen Sonderprüfer bestellt. Dieser sollte mögliche Pflichtverletzungen der Leitungsorgane im Zusammenhang mit der Krise der Bank im Sommer 2007 aufklären. Damals musste die I-Bank von der K-Bank mit Milliardenzahlungen vor dem Zusammenbruch gerettet werden, weil sie durch ihr Engagement im Verbriefungsmarkt (Investments in Geldmarktpapiere, die mit US-amerikanischen Konsumentenkrediten besichert waren, Kreditzusagen für Zweckgesellschaften) in finanzielle Schieflage geraten war.

Nachdem die K-Bank ihre Aktien an der I-Bank an eine Tochter einer amerikanischen Investmentgesellschaft L veräußert hatte, wurde die Bestellung des Sonderprüfers in der Hauptversammlung vom 25.3.2009 wieder aufgehoben. Gegen diese Aufhebung waren andere Aktionäre der I-Bank gerichtlich vorgegangen. Das Landgericht Düsseldorf hatte daraufhin die Bestellung des Sonderprüfers nach § 142 Abs. 2 AktG angeordnet. Dagegen legte die L-Tochter sofortige Beschwerde beim Oberlandesgericht Düsseldorf ein, die von diesem jedoch zurückgewiesen wurde.

Bestellung von Sonderprüfern

Wesentliche Voraussetzung für die gerichtliche Bestellung eines Sonderprüfers ist das Vorliegen von Tatsachen, die einen Verdacht auf Unredlichkeiten oder grobe Verletzungen des Gesetzes oder der Satzung bei einem Vorgang der Geschäftsführung rechtfertigen (§ 142 Abs. 2 Satz 1 AktG). Die Geschäftsführung in diesem Sinn umfasst auch Maßnahmen zu ihrer Überwachung durch den Aufsichtsrat.

Verstöße gegen satzungsmäßigen Unternehmensgegenstand

Das Engagement der I-Bank auf dem Verbriefungsmarkt in Höhe von ca. 46 Prozent ihres Geschäftsvolumens begründet für die Richter den Verdacht eines erheblichen Verstoßes gegen den Unternehmenszweck. In der Satzung der Bank war festgelegt, dass sie die Förderung und Finanzierung der gewerblichen Wirtschaft, insbesondere des Mittelstandes, zum Ziel hatte. Somit hätte sie sich nicht oder nur in geringem Umfang im Verbriefungssektor betätigen dürfen. Ein solches Vorgehen ist laut OLG auch nicht vom Ermessensspielraum des Vorstands gedeckt (Business Judgement Rule), da dieser nicht Gesetzes- und Satzungsverstöße umfasst.

Der Aufsichtsrat, dem dieses Vorgehen bekannt war, hätte nicht zulassen dürfen,

dass der Vorstand gegen den satzungsmäßigen Unternehmenszweck verstößt, oder zumindest rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergreifen müssen.

Eingehen von Klumpenrisiken

Das Gericht sah außerdem einen ausreichenden Verdacht, dass der Vorstand seine Pflicht verletzt hat, indem er entweder nicht auf ausreichender Informationsgrundlage gehandelt hat oder bewusst übergroße Risiken, insbesondere Klumpenrisiken, eingegangen ist. Nach Ansicht der Richter war es bei den getätigten Geschäften bereits aufgrund der Intransparenz des Vertriebssegments kaum möglich, Entscheidungen auf ausreichender Informationsgrundlage zu treffen und Risiken abzuschätzen. Sie betonten in diesem Zusammenhang die Pflicht des Vorstands, im Rahmen der Informationsbeschaffung die ihm zur Verfügung stehenden Erkenntnisquellen auszuschöpfen und sich nicht nur auf Informationen Dritter zu verlassen. Auch die Bonitätsbewertungen von Rating-Agenturen könnten den Vorstand nicht von dieser Pflicht entbinden.

Selbst bei Annahme einer ausreichenden Information des Vorstands sieht das OLG den begründeten Verdacht, dass der Vorstand übergroße Risiken eingegangen ist. Ein Vorstand handelt demnach dann nicht sorgfältig, wenn er Risiken eingeht, die bei ihrer Verwirklichung zum Untergang des Unternehmens führen können. Der Vorstand der I-Bank habe aber in diesem Fall die Häufung ähnlicher Ausfallrisiken (sog. Klumpenrisiken) in Milliardenhöhe in Kauf genommen. Das Eingehen von Klumpenrisiken verstoße jedoch gegen ein sorgfältiges Bankmanagement.

Auch für den Aufsichtsrat besteht der Verdacht der Verletzung seiner Überwachungspflichten, da ihm – selbst wenn er vom Vorstand nur unzureichend infor-

miert worden war – nicht entgehen konnte, dass dieser existenzbedrohende Risiken eingegangen war. Daher hätte er nachfragen und weitere Informationen einfordern müssen.

Verletzung der Organisationspflicht

Die I-Bank hatte zudem wesentliche Teile der Geschäftstätigkeit im Zusammenhang mit Finanzanlagen auf die Zweckgesellschaft I-GmbH ausgelagert. Dies legt für das OLG den Verdacht einer Verletzung der Organisationspflichten nach § 91 Abs. 2 AktG und § 25a KWG nahe. Das KWG verlangt für Banken ein angemessenes und wirksames Risikomanagementsystem. Auch bei Auslagerung von Aktivitäten muss dieses durch die Bank gewährleistet werden.

Die Richter nehmen auch hier den Aufsichtsrat mit in die Pflicht. Dieser war über das Risikomanagement zu informieren, so dass ihm nicht verborgen geblieben sein kann, dass der Vorstand seine Organisationsaufgabe unerlaubt delegiert hatte.

Praxisrelevanz

Das OLG weist in seiner Begründung selbst darauf hin, dass nicht beurteilt wurde, ob tatsächliche Unredlichkeiten oder grobe Pflichtverletzungen vorlagen. Für die Bestellung des Sonderprüfers kam es nur auf das Vorliegen eines begründeten Verdachts an. Die Ausführungen des Gerichts stellen jedoch Anhaltspunkte dafür dar, welche Maßnahmen der Geschäftsleitung als mögliche Pflichtverletzung gelten können. Insbesondere Satzungsverstöße, Eingehen unangemessener Risiken, Mängel im Risikomanagementsystem sowie die unzulässige Verlagerung von Verantwortung stellen hohe Haftungsrisiken für Vorstände dar. Besonders relevant erscheint hierbei, dass das Gericht in allen drei Fällen auch einen begründeten Verdacht auf ein Fehlverhalten des Aufsichtsrats sah. ■



Verfahrenshinweis

OLG Düsseldorf, Beschluss vom 9.12.2009, I-6 W 45/09, online abrufbar unter www.olg-duesseldorf.nrw.de

In der ersten Verfahrensinstanz hatte das Landgericht Düsseldorf die Bestellung des Sonderprüfers angeordnet. Das Oberlandesgericht Düsseldorf hat diesen Beschluss bestätigt.

Im Anschluss an das Urteil des OLG Düsseldorf haben die Verfahrensbevollmächtigten der I-Bank beim Bundesgerichtshof (BGH) beantragt, im Wege der einstweiligen Anordnung den Beschluss des Landgerichts über die Bestellung des Sonderprüfers außer Vollzug zu setzen. Diesen Eilantrag hat der BGH mit Beschluss vom 1.3.2010 – II ZB 1/10 als unzulässig verworfen, da nach der – in diesem Fall anzuwendenden – alten Rechtslage vor dem 1.9.2009 ein Rechtsmittelverfahren gegen die Entscheidung des OLG nicht statthaft war.

Arbeitsschwerpunkte der Kodex-Kommission für 2010 festgelegt

Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex hat am 11.2.2010 ihre Arbeitsschwerpunkte für das laufende Jahr verkündet. Mit den Themen Vielfalt (Diversity), Qualifikation und Vermeidung von Interessenkonflikten in Aufsichtsräten fokussiert sich die Kodex-Kommission auf Bereiche, die die Überwachungsorgane der Unternehmen betreffen. Damit setzt sich der Trend zur Erweiterung der Corporate Governance-Anforderungen an Aufsichtsräte auch in diesem Jahr weiter fort.

Quellenhinweis

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, Pressemitteilung vom 11.02.2010 und „Qualifizierung von Aufsichtsräten“ vom 10.02.2010, beides online abrufbar auf unserer Website www.audit-committee-institute.de unter der Rubrik Knowledge Center/Corporate Governance/Deutschland/Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)

Arbeitsschwerpunkte im Überblick

Die Kodex-Kommission hat sich in ihrem Arbeitsprogramm 2010 für folgende Schwerpunkte entschieden:

- Konkretisierung der Empfehlungen für mehr Frauen und internationale Experten in Aufsichtsratsgremien;
- Vorbeugung von Interessenkonflikten in Aufsichtsräten;
- Professionalisierung von Aufsichtsräten durch Fort- und Weiterbildung;
- Erster Bericht an die Bundesregierung im Herbst 2010.

Vielfalt (Diversity)

Die Kommission plant, die bisherige Empfehlung in Tz. 5.4.1 des Kodex zur Vielfalt in Aufsichtsgremien zu erweitern. Insbesondere Aufsichtsräte von Unternehmen des DAX30 und des MDAX sollen künftig ihre Planung für eine Vertretung von Frauen und ausländischen Experten in ihrem Aufsichtsrat konkret darlegen, wobei diese den Gegebenheiten des Unternehmens angemessen sein sollte. In der Entsprechenserklärung nach § 161 AktG werden Vorstände und Aufsichtsräte dann angehalten sein, über die entsprechende Planung – verbunden mit einem Zeitplan – und über die Umsetzung zu berichten.

Qualifizierung von Aufsichtsräten

Die Regierungskommission sieht es zudem als grundsätzlich erforderlich an, die Qualifikation von Aufsichtsräten zu erhöhen. Daher plant sie, über eine Kodexempfehlung zur Fort- und Weiterbildung von Aufsichtsräten zu beraten. Sie spricht sich dafür aus, die Weiterbildungsmaßnahmen sowohl für amtierende Aufsichtsratsmitglieder als auch für künftige Kandidaten derart auszuweiten, dass durch sie fundierte theoretische und praxisbezogene aktuelle Informationen vermittelt werden, vor allem in folgenden Bereichen:

- **Rechtliche Grundlagen der Aufsichtsrats Tätigkeit** (u.a. Informationen zu Rechten, Pflichten, Verantwortung und Haftung von Aufsichtsräten)

- **Konzernrechnungslegung und Risikocontrolling**

(u.a. Verbesserung des Verständnisses von Bilanzen und Prüfungsberichten, Bedeutung und Methodik des Risikocontrollings)

- **Einblick in die praktische Arbeitsweise eines Aufsichtsrats**

(u.a. Arbeitsweise in Ausschüssen, Berichtswesen und Überprüfungsmechanismen, Mitarbeit in mitbestimmten Aufsichtsräten, Behandlung von Interessenkonflikten). Zusätzlich regt die Kommission an, dass auch die jeweiligen Unternehmen ihren neuen Aufsichtsratsmitgliedern spezielle branchen- und unternehmensspezifische Einführungsprogramme anbieten.

Weitere Schwerpunkte

Die Kodex-Kommission will sich in diesem Jahr außerdem auch mit Möglichkeiten zur Vorbeugung von Interessenkonflikten im Aufsichtsrat befassen.

Für den Herbst des Jahres 2010 ist der erste Corporate Governance-Bericht an die Bundesregierung geplant. Dieser soll die Erfahrungen mit dem Kodex und die Umsetzung seiner Empfehlungen in deutschen börsennotierten Unternehmen behandeln sowie künftige Herausforderungen und mögliche Handlungsfelder diskutieren. Zudem soll er Corporate Governance-Entwicklungen im Ausland beleuchten. ■

Neue Regeln der Finanzaufsicht für Vergütungssysteme

Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) hat am 21.12.2009 zwei Rundschreiben zu den Anforderungen an Vergütungssysteme in Banken und Versicherungen veröffentlicht. Diese sollen Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen dazu anhalten, ihre Vergütungssysteme risikoorientiert zu gestalten und am nachhaltigen Geschäftserfolg auszurichten.

Hintergrund und Struktur der Rundschreiben

Die BaFin setzt mit ihren Rundschreiben Standards um, die das Financial Stability Board (FSB) im Auftrag der G-20-Regierungschefs (Gruppe der 20 wichtigsten Industrie- und Schwellenländer) im September 2009 erarbeitet hat.

Beide Rundschreiben beinhalten zunächst allgemeine Anforderungen, die für alle Institute und die Vergütungssysteme aller Geschäftsleiter und Mitarbeiter gelten. Darüber hinaus gelten besondere Anforderungen für sog. „bedeutende Finanzinstitute“ (*Significant Financial Institutions* gemäß FSB-Prinzipien). Eine Definition dieses Begriffs erfolgt nicht explizit. Stattdessen verweisen die Rundschreiben darauf, dass das jeweilige Institut auf Grundlage einer Risikoanalyse eigenverantwortlich und für Dritte nachvollziehbar festzulegen hat, ob die besonderen Anforderungen anzuwenden sind (Selbsteinschätzung). Als Kriterien hierfür werden insbesondere die Größe des Instituts, seine Vergütungsstruktur sowie Art, Umfang, Komplexität, Risikogehalt und Internationalität der betriebenen Geschäftsaktivitäten genannt.

Allgemeine Anforderungen

Beide Rundschreiben beinhalten überwiegend übereinstimmende allgemeine Anforderungen an Vergütungssysteme:

- Vergütungssysteme müssen mit den Strategien des Unternehmens im Einklang stehen.

- Anreize zum Eingehen unverhältnismäßig hoher Risikopositionen müssen vermieden werden.
- Die Vergütung von Mitarbeitern in Kontrolleinheiten muss eine angemessene qualitative und quantitative Personalausstattung sicherstellen.
- Organisationsrichtlinien des Instituts müssen Grundsätze zu den Vergütungssystemen festlegen; Vergütungssysteme sind mindestens einmal jährlich auf ihre Angemessenheit zu überprüfen.

Darüber hinaus soll bei Vergütungssystemen im Versicherungsbereich die variable Vergütung der Geschäftsleiter nicht von Gesamtbeitragseinnahmen, Neugeschäft oder Vermittlung einzelner Versicherungsverträge abhängig gemacht werden. Nach dem Rundschreiben findet auf Versicherungsunternehmen, unabhängig von der Rechtsform des Unternehmens, § 87 AktG Anwendung, in dem die Ausgestaltung der Vorstandsvergütung in Aktiengesellschaften (letztmalig angepasst durch das VorstAG) geregelt wird.

Besondere Anforderungen für bedeutende Finanzinstitute

Auch die besonderen Anforderungen stimmen für Banken und Versicherungen weitestgehend überein. Sie sind untergliedert in Regelungen:

- zur Vergütung von Geschäftsleitern und Mitarbeitern, die hohe Risikopositionen begründen können,
- zum Vergütungsausschuss, dessen Einrichtung obligatorisch wird und



Quellenhinweise

- Rundschreiben 22/2009 (BA) – Aufsichtsrechtliche Anforderungen an die Vergütungssysteme von Instituten vom 21.12.2009
 - Rundschreiben 23/2009 (VA) – Anforderungen an Vergütungssysteme im Versicherungsbereich vom 21.12.2009
 - Financial Stability Board Principles for Sound Compensation Practices vom 25.9.2009
 - Pressemitteilung des Bundesministeriums der Finanzen zur freiwilligen Selbstverpflichtung der Umsetzung von G-20-Standards vom 11.12.2009
- sowie weitere Informationen zu dem Thema Managervergütung in Banken und Versicherungen sind online abrufbar unter www.audit-committee-institute.de unter der Rubrik *Hot Topics/ Managervergütung in Banken und Versicherungen*



Anwendungsbereiche der Rundschreiben

- Rundschreiben 22/2009 (BA) findet Anwendung auf sämtliche Institute im Sinne des Kreditwesengesetzes (§§ 1 Abs. 1b, 53 Abs. 1 KWG); auch übergeordnete Unternehmen bzw. übergeordnete Finanzkonglomeratsunternehmen einer Institutsgruppe, einer Finanzholdinggruppe oder eines Finanzkonglomerats auf Gruppenebene.
- Rundschreiben 23/2009 (VA) findet Anwendung auf Erst- und Rückversicherungsunternehmen mit Sitz im Inland und in einem Nicht-EWR-Staat, Pensionsfonds, Versicherungs-Holdinggesellschaften, Versicherungs-Zweckgesellschaften; auch übergeordnete Unternehmen einer Versicherungsgruppe oder eines Finanzkonglomerats.

- zur Offenlegung der Ausgestaltung von Vergütungssystemen, zum Vergütungsausschuss und zu der konkreten, höhenmäßigen Vergütung von Geschäftsleitern und Mitarbeitern, die hohe Risikopositionen begründen können.

Im Rahmen der Vergütungsregelungen werden garantierte Bonuszahlungen regelmäßig als unzulässig betrachtet. Die variable Vergütung hat die negativen Erfolgsbeiträge des Geschäftsleiters, des Mitarbeiters und seiner Organisationseinheit und einen negativen Gesamterfolg des Instituts zu berücksichtigen (Malus). Darüber hinaus muss die Auszahlung von mind. 40 Prozent der variablen Vergütung über einen Zeitraum von mind. drei Jahren gestreckt werden; mind. 50 Prozent hiervon müssen von einer nachhaltigen Wertentwicklung des Instituts abhängig sein. Die Risiken der Vergütungshöhe dürfen nicht durch Absicherung oder sonstige Maßnahmen aufgehoben werden.

Anwendungszeitpunkt und Umsetzung

Die Rundschreiben sind grundsätzlich mit sofortiger Wirkung gültig, sie gelten jedoch nicht rückwirkend, d.h., sie sind auf

geltende Verträge nicht anwendbar. Die Rundschreiben der BaFin werden voraussichtlich bis Mitte 2010 gelten, danach sollen sie durch ein entsprechendes Gesetz, das das Kreditwesengesetz (KWG) und das Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG) ändert, ersetzt werden. Der erste Entwurf des Gesetzes wurde von der Bundesregierung am 9.2.2010 beschlossen und setzt nicht nur die Vorgaben der G-20-Standards um, sondern sieht auch die Stärkung der Eingriffsrechte der BaFin vor. Diese wird befugt, im Falle der (drohenden) Unterschreitung bestimmter aufsichtsrechtlicher Anforderungen die Auszahlung variabler Vergütungsbestandteile zu untersagen oder auf einen bestimmten Anteil des Jahresergebnisses zu beschränken. Das Gesetz soll voraussichtlich im Oktober 2010 in Kraft treten.

Einige große deutsche Banken und Versicherungsunternehmen hatten sich im Vorgriff auf die neuen Regeln bereits am 10.12.2009 freiwillig zu den Umsetzungsstandards des FSB bekannt und sich dazu verpflichtet, diese bereits bei der Bemessung der Vergütung für das Geschäftsjahr 2009 zu berücksichtigen. ■

Kontrolle von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen durch die BaFin

Die Vorgaben des im Juli 2009 vom Bundestag verkündeten „Gesetzes zur Stärkung der Finanzmarkt- und der Versicherungsaufsicht“ (vgl. auch *Quarterly II/2009, S. 14*) werden nun durch das Merkblatt der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) vom 22.2.2010 konkretisiert. Das Merkblatt geht insbesondere auf die im Gesetz enthaltene Verschärfung der qualitativen Anforderungen an die Mitglieder von Kontrollgremien ein, deren Vorliegen durch die Finanzmarktaufsicht überprüft und überwacht werden soll.

Gesetzliche Anforderungen des KWG und VAG

Die Bestellung der Mitglieder des Ver-

waltungs- oder Aufsichtsorgans muss bei der BaFin durch das beaufsichtigte Unternehmen angezeigt werden (§ 24

Abs. 1 Nr. 15 KWG, §§ 5 Abs. 5 Nr. 9, 13d Nr. 12 VAG). Die Mitglieder müssen

- zuverlässig sein und
- die zur Wahrnehmung der Kontrollfunktion sowie zur Beurteilung und Überwachung der Geschäfte, die das Unternehmen betreibt, erforderliche Sachkunde besitzen.

Bei Fehlen dieser Voraussetzungen kann die BaFin von dem betroffenen Unternehmen verlangen, dass das Aufsichtsmitglied abberufen oder dessen Tätigkeit untersagt wird (§ 36 Abs. 3 KWG, 7a Abs. 4 VAG).

Konkretisierungen durch das Merkblatt der BaFin

Zuverlässigkeit

Von der Zuverlässigkeit der Mitglieder von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen kann laut BaFin nicht ausgegangen werden, wenn aufgrund der persönlichen Umstände und der allgemeinen Lebenserfahrung die Annahme gerechtfertigt ist, dass die sorgfältige und ordnungsgemäße Wahrnehmung des Kontrollmandats beeinträchtigt werden könnte. Dies ist vor allem bei Interessenkonflikten der Mitglieder denkbar.

Sachkunde

Die Sachkunde ist laut BaFin an der Größe, Komplexität und systemischen Relevanz des jeweiligen Unternehmens zu messen. Von der erforderlichen Sachkunde kann regelmäßig dann ausgegangen werden, wenn das Aufsichts- oder Verwaltungsorganmitglied bereits über Erfahrungen in der Geschäftsführung oder dem Verwaltungsorgan eines vergleichbaren beaufsichtigten Unternehmens verfügt.

Die BaFin nimmt die Sachkunde auch in besonderen Fällen an:

- bei Vertretern in mitbestimmten Aufsichts- und Verwaltungsorganen, wenn es sich um Beschäftigte der je-

weiligen Unternehmensgruppe handelt, die unmittelbar in die wirtschaftlichen und rechtlichen Abläufe des Tagesgeschehens des beaufsichtigten Unternehmens eingebunden sind,

- bei Hauptverwaltungsbeamten einer Gebietskörperschaft – den sog. „geborenen“ Mitgliedern –, die Tätigkeiten ausüben oder ausgeübt haben, die maßgeblich auf wirtschaftliche und rechtliche Fragestellungen ausgerichtet sind und
- bei Vertretern, die zwar nicht über die erforderliche Sachkunde verfügen, sich jedoch einer entsprechenden Fortbildung vor oder nach der Bestellung unterziehen. Für den Fall, dass die Kenntnisse erst nach dem Beginn der Tätigkeit erworben werden, soll dies innerhalb von sechs Monaten nach der Bestellung erfolgen und die Fortbildungsabsicht bereits bei der Anzeige der Bestellung vom beaufsichtigten Unternehmen vermerkt werden.

Pflichten von Mitgliedern der Aufsichts- und Verwaltungsorgane

Die Wahrnehmung des Mandats darf sich nach Auffassung der BaFin nicht nur auf die Teilnahme an den Sitzungen und deren Vorbereitung erschöpfen. Die Mitglieder der Verwaltungs- und Aufsichtsorgane müssen vielmehr ihren Pflichten jederzeit nachkommen und insbesondere die Geschäftsstrategie und Risikosituation des Unternehmens laufend beobachten. Dies setzt den notwendigen zeitlichen Einsatz zur Überwachung und Kontrolle der Geschäftsleitung voraus, u.a. durch die aktive Inanspruchnahme des Auskunftsrechts gegenüber der Geschäftsleitung.

Verfahrensfragen

Die Anzeige der Bestellung des Mitglieds von Verwaltungs- und Aufsichtsratsorganen muss lediglich bei der Erstbestellung erfolgen, nicht dagegen bei der Ver-



längerung des Mandats. Lediglich bei Auffälligkeiten in der Wahrnehmung des Mandats kann die BaFin die Abberufung der Mitglieder verlangen, die vor dem 1.8.2009 bestellt wurden. ■

Quellenhinweis

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), Merkblatt zur Kontrolle von Mitgliedern von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen gemäß KWG und VAG, online abrufbar unter www.bafin.de



Finanzexperten befürworten Änderungen der Aufsichtsratsstruktur in Banken

Das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) hat in seinem monatlichen Finanzmarkttest im Februar 2010 insgesamt 222 Finanzexperten aus Banken, Versicherungen und großen Industrieunternehmen nach ihrer Einschätzung zur Mitverantwortung der Bankaufsichtsräte für die Finanzmarktkrise befragt. Die weit überwiegende Anzahl der Befragten war der Ansicht, dass – neben den Fehlern des Managements – auch die Aufsichtsräte ihre Kontrollfunktion vernachlässigt hätten und damit für die Finanzmarktkrise mit verantwortlich seien.

Als Konsequenz aus dieser Einschätzung halten knapp 90 Prozent der Experten Änderungen in den Aufsichtsratsstrukturen für notwendig. Zur Verbesserung der Struktur und damit der Kontrollfunktion der Aufsichtsräte sehen die Befragten vor allem folgende Maßnahmen als geeignet an:

- Definition von Mindestanforderungen an die Qualifikation (94 Prozent) und Erfahrung (80 Prozent) der Aufsichtsratsmitglieder,
- Verstärktes Informationsrecht des Auf-

sichtsrats gegenüber dem Vorstand (89 Prozent),

- Begrenzung der Anzahl der Aufsichtsratsmandate (85 Prozent) und
- Einhaltung einer Cooling-off-Periode vor dem Wechsel vom Vorstand in den Aufsichtsrat (71 Prozent).

Eine erfolgsabhängige Vergütung der Aufsichtsräte halten hingegen die meisten befragten Finanzexperten für keine geeignete Maßnahme zur Verbesserung der Überwachungstätigkeit. ■

Quellenhinweis

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW), Finanzreport Februar 2010, online abrufbar auf der Website des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) unter www.zew.de

Meinungsbild zur Auswirkung neuer Regelungen auf die Aufsichtsratsstätigkeit

Vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion um die Rolle der Aufsichtsräte und die – zuletzt durch das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) – verschärften gesetzlichen Anforderungen haben die Personalberatung Odgers Berndtson und die Rechtsanwaltsgesellschaft Nieding+Barth eine Befragung von Aufsichtsratsvorsitzenden deutscher börsennotierter Unternehmen durchgeführt. Bei der Beurteilung von Zweckmäßigkeit und Konsequenzen der neuen Gesetzesvorgaben für die Aufsichtstätigkeit wurde deutlich, dass die Absicherung der persönlichen Haftung für Aufsichtsräte oberste Priorität hat. Zudem sprachen sich die befragten Aufsichtsräte mit großer Mehrheit dafür aus, die Fachkompetenz im Gremium zu erhöhen, Interessenskonflikte zu vermeiden und die Transparenz zu erhöhen.

Für die Studie wurden 650 Aufsichtsratsvorsitzende im Zeitraum 30.7. bis 30.9.2009 schriftlich befragt. Mehr als zwei Drittel der Befragten gaben an, zu-

mindest über grundlegende Kenntnisse der neuen gesetzlichen Anforderungen des VorstAG und der damit verbundenen Risiken zu verfügen. Dabei ist die Dring-

lichkeit der neuen Regelungen fast allen Befragten bewusst. Drei Viertel von Ihnen haben bereits entsprechende Schritte eingeleitet oder wollen dies in den nächsten sechs Monaten tun.

Absicherung gegen Risiken

Die befragten Aufsichtsratsvorsitzenden beurteilen die durch das VorstAG verschärften Haftungsbestimmungen, insbesondere die persönliche Haftung, kritisch. Über 90 Prozent wollen diese durch eine Haftpflichtversicherung (D&O) absichern. Zur Absicherung gegen Haftungsrisiken wollen die Aufsichtsorgane zudem

- regelmäßig Berichte aus den Aufsichtsratsausschüssen einfordern (42 Prozent),
- Stichprobenkontrollen durchführen (32 Prozent) und
- Gutachten erstellen lassen (23 Prozent).

Fachliche Qualifikation

Um die Überwachungsrolle künftig besser erfüllen zu können, sind 65 Prozent der Befragten zudem der Meinung, dass mehr Fachkompetenz in den Aufsichtsgremien nötig ist. Nach ihrer Ansicht werden insbesondere drei Qualifikationen in Zukunft zwingend für die Tätigkeit im Aufsichtsgremium sein:

- Branchenkenntnis,
- Erfahrung in der Unternehmensführung und
- fundierte finanzwirtschaftliche Ausbildung.

Die Schaffung eines „Berufsaufsichtsrats“ hält allerdings nur ein Fünftel der Befragten für sinnvoll. Die Mehrheit der Aufsichtsratsvorsitzenden (ca. 85 Prozent) ist allerdings der Ansicht, dass sich die erhöhte Verantwortung auch in einer besseren Vergütung widerspiegeln sollte. ■



Quellenhinweis

Odgers Berndtson Unternehmensberatung GmbH, Nieding+Barth Rechtsanwaltsgesellschaft, Studie „Neue Regelungen für Aufsichtsräte – die Sicht der Aufsichtsratsvorsitzenden“.

Corporate Governance Gütesiegel

Zur Bewertung der Corporate Governance von Unternehmen hat der Aktionärsdienstleister IVOX ein sog. Corporate Governance Gütesiegel entwickelt. Dieser soll institutionellen Investoren einen Überblick über die Qualität der jeweiligen Unternehmensführung und -überwachung bieten. Zudem sollen auch die Unternehmen selbst das Gütesiegel auf Wunsch nutzen können, um dem Kapitalmarkt ihren Corporate Governance-Status zu kommunizieren. Dabei wurden Unternehmen des DAX30 und des MDAX beurteilt. Für die Untersuchung wurden hauptsächlich die von den Unternehmen publizierten Informationen und weitere öffentlich zugängliche Quellen herangezogen. Im Ergebnis wurde im DAX30 fünf Unternehmen und im MDAX 21 Unternehmen eine mangelhafte Corporate Governance attestiert.

Untersuchungsmethode

Die Beurteilung der Unternehmensführung basiert neben rechtlichen Anforderungen und den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex auch auf sog. „good practice“. Für die Analyse werden fünf verschiedene Kategorien untersucht:

- Kapitalien, Eigentümerstruktur und Anti-

Takeover-Maßnahmen,

- Management- und Aufsichtsstruktur,
- Vergütung,
- Wirtschaftsprüfung und
- Offenlegung.

Diese enthalten insgesamt über 100 Corporate Governance-Kriterien, die nach ihrer Relevanz gewichtet sind.



Im Gesamtergebnis wird für die bewerteten Unternehmen ein Corporate Governance Siegel in den Farben Grün, Orange und Rot vergeben. Grün ist das Ergebnis einer guten Bewertung, Orange steht für eine annehmbare Corporate Governance, die jedoch einige Mängel aufweist, und Rot für grobe Mängel.

Beurteilungskriterien

Als besonders positiv für die Beurteilung wurden beispielsweise folgende Corporate Governance-Merkmale eingestuft:

- keine Interessenkonflikte im Aufsichtsrat,
- transparente Vergütungssysteme, bei denen insbesondere die feste Vergütung die variable übersteigt,
- Vergütungsausschuss beinhaltet kein ehemaliges Vorstandsmitglied,

- Existenz eines Whistleblower-Systems,
- Organvertretern wurde die Entlastung nicht verweigert,
- Prinzip „Eine Aktie gewährt eine Stimme“.

Negativ hingegen wirkten sich beispielsweise mangelnde Unabhängigkeit des Aufsichtsrats, Intransparenz bei Vergütungssystemen, Vorzugsaktien und die Leitung des Aufsichtsrats durch den ehemaligen Vorstandschef aus.

Von den bewerteten DAX 30-Unternehmen erhielten zwölf ein grünes Siegel, 13 ein orangefarbenes und fünf Unternehmen wurden mit einem roten Siegel Mängel in der Corporate Governance bescheinigt. ■

Quellenhinweis

IVOX GmbH, IVOX Corporate Governance Seal, 2009

KPMG-Studie Risk Governance

KPMG hat im Mai 2009 zusammen mit der Economist Intelligence Unit eine weltweite Befragung von 364 Risikoexperten zu den Themen Risikomanagement und Corporate Governance unter dem Einfluss der Finanzkrise durchgeführt. Durch die globale Rezession sind diese Themen verstärkt in den Fokus von Investoren und Stakeholdern gerückt. Die Teilnehmer der Studie kamen aus unterschiedlichen Branchen und Regionen und zählten zu rund 57 Prozent zur Vorstands- oder Aufsichtsratsebene. Ihre Befragung ergab, dass Unternehmen die Bedeutung von Risikomanagement zwar zunehmend als sehr hoch einschätzen, dass jedoch häufig finanzielle Engpässe die notwendigen Investitionen in das Risikomanagement verhindern.

Risikoexpertise

Die Teilnehmer der Umfrage sind sich darüber einig, dass die Risikokultur im Unternehmen stark von der Unternehmensleitung abhängt und dass hohe bzw. verbesserte Risikoexpertise notwendig ist. Gleichzeitig schätzen sie aber das Risikoverständnis im Bereich der Überwachungsorgane noch nicht als ausreichend ein. Trotz des hohen Stellenwerts des Risikomanagements hat rund die Hälfte der Befragten nicht vor, einen eigenen

Risikomanagementverantwortlichen einzustellen oder zu benennen.

Hinderungsgründe

Als wesentliche Hinderungsgründe für ein effektives Risikomanagement im vergangenen Jahr nennen die Befragten schlechte Qualität und mangelnde Verfügbarkeit der entsprechenden Daten, mangelnde Expertise und ineffektive Risikomanagement-Tools. Für das kommende Jahr erwarten sie zudem, dass

finanzielle Engpässe die notwendigen Investitionen in das Risikomanagement verhindern werden.

Prioritäten

Befragt nach ihren wichtigsten Zielen im Bereich des Risikomanagements, sehen die Teilnehmer der Umfrage die Identifizierung neuer und im Entstehen befindlicher Risiken als oberste Priorität. Kritisch gesehen wird dabei, dass Compliance, Kontrollen und Dokumentation einen überdurchschnittlich hohen Teil der personellen Kapazitäten beanspruchen. In diesem Zusammenhang sind auch nur weniger als die Hälfte der Befragten der Ansicht, dass das Risikomanagement in ihrem Unternehmen dazu beiträgt, den Unternehmenswert zu steigern.

Risikokommunikation

Auch die Effektivität der Risikokommunikation im Unternehmen wird von den Teilnehmern der Studie als verbesserungs-

bedürftig eingestuft. Nur 34 Prozent von ihnen sind der Ansicht, dass die Kommunikation ein ausreichendes Gesamtbild der gesamten Risikosituation vermittelt. Außerdem halten lediglich 30 Prozent das Risikoreporting für ausreichend auf die Bedürfnisse der Empfänger zugeschnitten.

Strategische Rolle

Ein weiteres Ergebnis der Studie ist, dass Risikomanager bisher in den meisten Unternehmen keine wesentliche Rolle in strategischen Fragen einnehmen. Lediglich 46 Prozent der Risikoverantwortlichen sind beispielsweise aktiv in Mergers & Acquisitions-Aktivitäten involviert und nur 36 Prozent in die Produktentwicklung.

Gleichzeitig sehen die Beteiligten jedoch – gerade aufgrund des durch die Krise verstärkten Bewusstseins für die Bedeutung des Risikomanagements – eine Chance, sich stärker an strategischen Fragestellungen im Unternehmen zu beteiligen. ■



Quellenhinweis

The Economist Intelligence Unit Ltd., *Beyond box-ticking, A new era for risk governance*, 2009. Die Studie ist online abrufbar unter www.kpmg.eu/SucceedingInTurbulentTimes/7215.htm

Positive Wirkung von Unternehmensaufsicht nachgewiesen

In einer vom Centre for Economic Policy Research (CEPR) im November 2009 veröffentlichten Studie haben Wissenschaftler der London Business School, der Stern School of Business und der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBWE) die Auswirkungen von Corporate Governance-Regeln untersucht. Dafür haben sie Unternehmen in ehemaligen Ostblockstaaten betrachtet, wo nach dem Fall des Eisernen Vorhangs innerhalb kurzer Zeit Regeln zur Unternehmensaufsicht eingeführt wurden. Auf Grundlage einer Unternehmensdatenbank der EBWE wurden die Daten von 473 Unternehmen in 19 Ländern im Zeitraum 1993–2008 untersucht. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die Unternehmensperformance ansteigt, wenn Aufsichtsgremien eingesetzt werden, um Vorstandschefs zu überwachen.

Ergebnisse der Studie

Die Verfasser der Studie fanden einen klaren Zusammenhang zwischen der Einführung von Gesetzen, die die Rolle von Aufsichtsgremien stärkten, und einem

entsprechenden Tätigwerden dieser Gremien zur Disziplinierung des Vorstands. Dabei nahmen die Aufseher insbesondere durch personelle Entscheidungen Einfluss auf das Management. Während



Quellenhinweis

Cornelli, F. / Kominek, Z. / Ljungqvist, A., „Monitoring Managers: Does it Matter?“, CEPR Discussion Paper No. 7571. Centre for Economic Policy Research, London, 2009, erhältlich auf der Website des Centre for Economic Policy Research (CEPR) unter www.cepr.org

vorher ca. drei Prozent der Vorstände pro Jahr entlassen wurden, stieg diese Quote nach der Einführung von Corporate Governance-Vorschriften zur Stärkung der Rolle des Aufsichtsrats auf über 13 Prozent an. Mit dem Austausch der Unternehmenslenker war jeweils auch eine Verbesserung der Performance in den entsprechenden Unternehmen verbunden.

Die Forscher stellten bei ihren Untersuchungen außerdem fest, dass Vorstände insbesondere dann entlassen wurden, wenn der Aufsichtsrat von deren mangelnder Kompetenz überzeugt war. Sie wurden jedoch in der Regel nicht entlassen, wenn die Aufsichtsräte der Ansicht waren, dass sie nicht selbst für die schlechten Zahlen verantwortlich waren. Dies geht aus den untersuchten Aufsichtsratsprotokollen hervor.

Hintergrund der Studie

Die untersuchten Unternehmen befanden sich aufgrund der politischen Umstände bei der Einführung der Marktwirtschaft in einer Sondersituation. Im Gegensatz zu anderen Ländern, in denen sich die Corporate Governance-Regelungen über viele Jahre entwickelt haben, wurden diese im Unternehmensumfeld innerhalb kürzester Zeit eingeführt. Somit war es den Wissenschaftlern möglich, durch Vorher-Nachher-Vergleiche die Wirkung der Corporate Governance-Vorschriften fast unter Laborbedingungen zu testen.

Wenngleich die Ergebnisse aufgrund der Sondersituation nicht unmittelbar auf andere Unternehmen übertragbar sind, so liefern sie durch den empirischen Nachweis der Corporate Governance-Effekte doch einen starken Indikator für die positiven Auswirkungen einer guten Unternehmensaufsicht. ■

Wirtschaftskriminalität im deutschen Mittelstand

Das Thema Wirtschaftskriminalität hat vor allem durch die öffentliche Aufmerksamkeit bei wirtschaftskriminellen Handlungen und die daraus folgenden Reputationsschäden für Unternehmen und ihre Organe an Bedeutung gewonnen. Die KPMG-Studie „Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2010 – Fokus Mittelstand“ lässt erhebliche Unterschiede im Umgang der Unternehmen mit diesem Thema erkennen; vor allem der Mittelstand bedarf stärkerer Sensibilisierung für Präventions- und Entdeckungsmechanismen der Wirtschaftskriminalität.

Abgrenzung Großunternehmen zu mittelständischen Unternehmen

Die Abgrenzung wurde in der Studie auf der Basis der Eigentümer- und Führungsstruktur vorgenommen. Als Mittelstand wird definiert, wer inhaber- oder familiengeführt ist. Von den 300 in die Studie einbezogenen Unternehmen waren 127 inhaber- oder familiengeführt.

Sicherheit des Mittelstands?

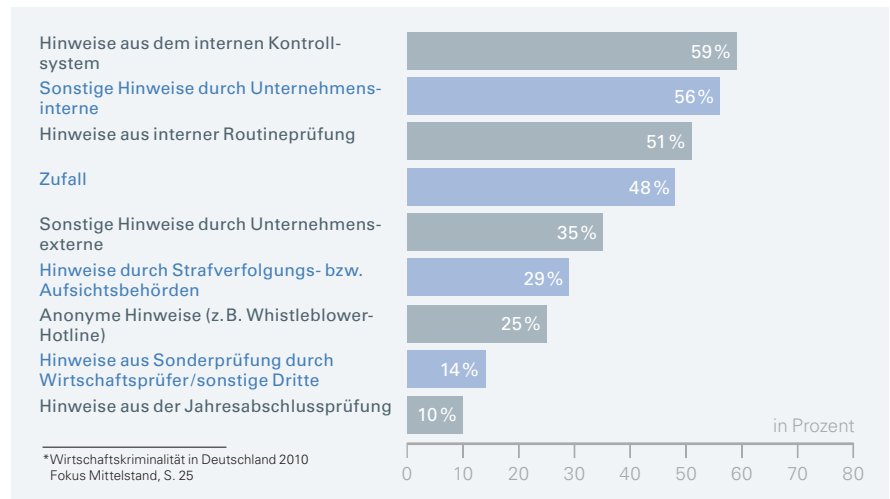
Deutsche Unternehmen (80 Prozent aller betrachteten Gesellschaften und 90 Prozent der Großunternehmen) beurteilen die Wirtschaftskriminalität als ernsthaftes Problem für das Wirtschaftsleben. Über zwei Drittel der Umfrageteilnehmer glauben darüber hinaus, dass das Ausmaß wirtschaftskrimineller Handlungen weiter zunehmen wird. Die meisten mit-

telständischen Unternehmen (56 Prozent) sehen sich jedoch weniger durch die Wirtschaftskriminalität gefährdet als ein Großunternehmen. Dies wird vor allem bei der Einschätzung von möglichen Reputationsschäden deutlich; nur 14 Prozent des Mittelstands sehen dies als eine Gefahr für ihr Unternehmen, während bei Großunternehmen die Quote bei 32 Prozent liegt.

Wodurch sind Sie erstmals auf begangene wirtschaftskriminelle Handlungen aufmerksam geworden?*

Mangelnde Kenntnisse und Prävention

Die meisten Unternehmen haben in den vergangenen Jahren ihr internes Fachwissen in Bezug auf wirtschaftskriminelle Handlungsmuster ausgebaut. 59 Prozent der mittelständischen Unternehmen und 73 Prozent der Großunternehmen schätzen diese Kenntnisse als gut bzw. sehr gut ein. Die implementierten Präventionsmaßnahmen halten 76 Prozent des Mittelstands und 90 Prozent der Großunternehmen für ausreichend. Dennoch spielt bei mittelständischen Unternehmen der Zufall immer noch eine große Rolle bei der tatsächlichen Aufdeckung wirtschaftskrimineller Handlungen; während 59 Prozent der Unternehmen Hinweise aus dem internen Kontrollsystem als Quelle für die Aufdeckung nannten, gaben 22 Prozent (zehn Prozent in Großunternehmen) der Unternehmen an, gar keine speziellen Verfahren zur Aufdeckung einzusetzen.



Konsequenzen für den Mittelstand

Die Studie bringt in ihrem Fazit zum Ausdruck, dass aufgrund der Globalisierung und der damit einhergehenden internationalen Vernetzung auch mittelständische Unternehmen in einem ähnlich komplexen Umfeld agieren wie die Großunternehmen. Damit sind sie auch den gleichen Risiken ausgesetzt, denen sie entsprechend begegnen müssen. ■

Quellenhinweis

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, „Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2010 – Fokus Mittelstand“
Die vollständige Studie ist online abrufbar unter <http://www.kpmg.de/Themen/17321.htm>

Rolle von Hinweisgebern bei der Aufdeckung von Wirtschaftskriminalität

Amerikanische Wissenschaftler haben in einer jüngst veröffentlichten Studie die Aufdeckung von 216 Betrugs- und Korruptionsskandalen in großen Unternehmen der USA aus den Jahren 1994 bis 2004 im Hinblick auf die wichtigsten Hinweisgeber untersucht. Sie kamen dabei zu dem Ergebnis, dass die eigenen Mitarbeiter zwar die mit Abstand wichtigsten Aufdeckungsquellen sind, dieser Einsatz aber gleichzeitig für die Hinweisgeber in der überwiegenden Anzahl von Fällen mit deutlichen Nachteilen verbunden ist.

Hinweisgeber

Der Untersuchung zufolge waren die Mitarbeiter der Unternehmen in 17 Prozent der Fälle diejenigen, die mit ihren Hinweisen zum Aufdecken krimineller Handlungen beitrugen. Am zweithäufigsten wurden die Skandale durch die Medien aufgedeckt (13 Prozent). Wirtschaftsprüfer deckten zehn Prozent der Fälle auf, die Börsenaufsichtsbehörde SEC sieben Prozent.

Nachteilige Konsequenzen

45 Prozent der Mitarbeiter, die Hinweise zur Aufdeckung doloser Handlungen lieferten, blieben dabei anonym. Für die meisten Hinweisgeber, die das nicht taten, zog der Einsatz – laut Studie – fast immer negative Konsequenzen nach sich.

82 Prozent derjenigen, die bei ihrer Meldung nicht anonym blieben, verloren ihren

Arbeitsplatz, kündigten selbst oder wurden innerhalb des Unternehmens versetzt. Auch die Wirtschaftsprüfungsunternehmen, die Skandale ans Licht brachten, verloren in 91 Prozent der Fälle das entsprechende Mandat. ■

Quellenhinweis

Dyck, Alexander (University of Toronto), Morse, Adair / Zingales, Luigi (University of Chicago), „Who blows the Whistle on Corporate Fraud?“, Journal of Finance, 2010, online abrufbar auf der Website der American Finance Association unter www.afajof.org

Jährliche Konferenz der amerikanischen Wirtschaftsprüfer zur Kapitalmarktaufsicht

Im Dezember 2009 fand in Washington D.C. die Konferenz der Vereinigung der amerikanischen Wirtschaftsprüfer (AICPA) zur Kapitalmarktaufsicht statt. Auf der diesjährigen Konferenz diskutierten hochrangige Vertreter der wesentlichen amerikanischen Aufsichts- und Regulierungsinstitutionen und des International Accounting Standards Board (IASB) u. a. über die internationale Konvergenz von Rechnungslegungsstandards, Regeln zur Aufsicht über Wirtschaftsprüfer sowie Enforcementverfahren und die Berichterstattung an die SEC.

Teilnehmer der Konferenz

Der Teilnehmerkreis der Konferenz setzte sich aus hochrangigen Vertretern der U.S. Securities and Exchange Commission (SEC), des Financial Accounting Standards Board (FASB), des International Accounting Standards Board (IASB), des American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) und des Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) zusammen.

Konvergenz der Rechnungslegung

Transparenz

Die Entwicklung einheitlicher und global anzuwendender Rechnungslegungsstandards war eines der zentralen Themen der Konferenz. Die Erfahrungen der aktuellen Finanzkrise hätten deutlich gemacht, wie wichtig die Verbesserung der Transparenz von Rechnungslegungsinformationen für Investoren und Marktteilnehmer sei.

Im weiteren Konvergenzprozess von US-GAAP und IFRS sollten die Informationsbedürfnisse der Investoren im Mittelpunkt stehen, weniger die Anforderungen von Bankregulierungs- und Aufsichtsbehörden, beispielsweise zur Ermittlung des regulatorischen Eigenkapitals.

Unabhängigkeit der Standardsetzer

Wesentlich für den Erfolg des Konvergenzprozesses sei die Sicherstellung der

Unabhängigkeit der standardsetzenden Institutionen. Die Entwicklung von Rechnungslegungsstandards sollte ausschließlich auf den unabhängigen Urteilen von sachverständigen Experten beruhen, ohne dabei durch politischen oder industriellen Willen unzulässig beeinflusst zu sein.

IFRS in den USA

Aus Sicht der SEC stehen auf dem Weg der USA hin zu den IFRS folgende Herausforderungen an:

- Verständnis der amerikanischen Investoren für die IFRS-Bilanzierung
- Entwicklung und Anwendung der IFRS als Set global akzeptierter Regelungen für US-Emittenten
- Einfluss neuer Regeln auf das regulatorische Umfeld in den USA
- Berücksichtigung der Anforderungen der rechnungslegenden Unternehmen hinsichtlich Folgen für vertragliche Gestaltungen, Änderungen in der Corporate Governance oder rechtlicher Bedenken
- Bereitschaft und ausreichende Verfügbarkeit entsprechend ausgebildeter Mitarbeiter
- Rolle des FASB in der weiteren Entwicklung global einheitlicher Rechnungslegungsstandards

Entwicklungen zur Aufsicht und Kontrolle von Wirtschaftsprüfern

Das PCAOB, welches in unmittelbarer

Folge des Sarbanes-Oxley Act in 2002 errichtet wurde, steht vor der Übernahme weiterer Aufgaben. Nach der erfolgreichen Implementierung von Standards für interne Kontrollsysteme (*Internal Control over Financial Reporting* – ICOFR) wird das PCAOB weitere Regelungen zur Aufsicht und Kontrolle von Wirtschaftsprüfern erlassen. Dazu soll auch eine internationale Harmonisierung der entsprechenden Regeln mit dem International Accounting and Assurance Standards Board (IAASB) und dem Auditing Standards Board (ASB) beitragen.

Enforcementverfahren und Finanzberichterstattung an die SEC

Strengere Umsetzung von Vorschriften durch die SEC

Die SEC kündigte eine konsequente und durchsetzungsstarke Umsetzung (*Enforcement*) der vorhandenen Vorschriften an. Um den gestiegenen Anforderungen in der Aufsicht und der Komplexität der Sachverhalte Rechnung zu tragen, wurden Spezialistenteams für folgende Schwerpunkte gebildet:

- Vermögensverwaltung (*Asset Management*)
- Marktmissbrauch (*Market Abuse*)
- Strukturierte und neue Produkte (*Structured and New Products*)
- Antikorruptionsgesetz mit Gültigkeit für ausländische Unternehmen mit SEC-Listing (*Foreign Corrupt Practices Act*)
- Kommunale Anleihen (*Municipal Securities*)

Des Weiteren wird die *Division of Enforcement* künftig verstärkt prüfen, ob Aufsichtsräte und Mitglieder des Audit Committee in betrügerische Handlungen

des Vorstands involviert waren. Dazu zählen Untersuchungen sowohl hinsichtlich einer aktiven Beteiligung an solchen Straftaten als auch das leichtfertige Hinwegsehen über Warnhinweise oder verfügbare Informationen.

Anmerkungen zu Rechnungslegung und Finanzberichterstattung

Im Mittelpunkt der weiteren Anmerkungen der SEC zu Fragen der Rechnungslegung standen insbesondere Bewertungsfragen bei finanziellen Vermögenswerten und deren zugrundeliegenden Annahmen und Schätzungen sowie die Behandlung und Bilanzierung außerbilanzieller Zweckgesellschaften.

Die Finanzberichterstattung an und die Offenlegung von Informationen gegenüber der SEC sollen nicht zunehmen, sondern sich auf die für Investoren relevanten Informationen konzentrieren. Die SEC wird verstärkt prüfen, ob die Informationen in Jahresabschlüssen und im Lagebericht (*Management Discussion & Analysis*) im Einklang mit den weiteren öffentlich verfügbaren Informationen der Gesellschaft stehen, welche diese beispielsweise gegenüber Analysten präsentiert. Des Weiteren arbeitet die SEC unverändert daran, die Offenlegung von Finanzinformationen weiter zu vereinfachen und somit die Verständlichkeit für Investoren zu erhöhen. ■

Quellenhinweis

Eine Zusammenfassung der wesentlichen Themen der AICPA-Konferenz ist online abrufbar unter www.audit-committee-institute.de unter der Rubrik *Knowledge Center/Corporate Governance/USA&SEC*



DPR-Tätigkeitsbericht 2009

Die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung DPR e.V. (DPR) gibt mit ihrem am 4.2.2010 veröffentlichten Tätigkeitsbericht einen Überblick über die Feststellungen ihrer Prüfungen im Jahr 2009. Im Vergleich zum Vorjahr war die Fehlerquote in der Rechnungslegung insgesamt leicht rückläufig, wobei Fehlerquoten größerer, DAX-gelisteter Unternehmen zunahm. Auslöser der Fehler waren laut DPR neben den komplexen IFRS-Standards die Auswirkungen der Wirtschaftskrise.

Abgeschlossene DPR-Prüfungen und Fehlerquoten

Der überwiegende Teil der Prüfungen des Jahres 2009 (87 Prozent) bezog sich auf anlassunabhängige Stichprobenprüfungen. Anlassprüfungen und Prüfungen durch Anweisung der übergeordneten Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) machen nur einen geringen Anteil aus. Allerdings deutet deren hohe Fehlerquote von 84 Prozent auf die Berechtigung dieser Prüfungen hin.

Im Jahr 2009 wurden insgesamt 118 (Vorjahr 138) Prüfungen durch die DPR abgeschlossen. In 23 Fällen wurde die Rechnungslegung als fehlerhaft beurteilt. Dies entspricht einer Fehlerquote von 20 Prozent (Vorjahr 27 Prozent). Gegliedert nach Indexzugehörigkeit der Unternehmen zeigt sich für das Jahr 2009 folgende Verteilung der Fehlerquoten:

- DAX30: 14 Prozent (Vorjahr 0 Prozent)
- MDAX und SDAX: 27 Prozent (Vorjahr 20 Prozent)
- TecDAX: 10 Prozent (Vorjahr 20 Prozent)

Unternehmen, die keinem Index angehören, und ausländische Unternehmen weisen eine Fehlerquote von 14 Prozent (Vorjahr 32 Prozent) auf.

Häufigste Fehlerarten

Fehler traten nach Angaben der DPR verstärkt in folgenden Bereichen auf:

- Unternehmenserwerb und -verkauf
- Latente Steuern

- Angaben in der Berichterstattung (Segmentbericht, Risikoberichterstattung, Lagebericht, Organbezüge)
- Finanzinstrumente
- Anhangangaben

Als Hauptursachen für Fehler hebt die DPR insbesondere den Umfang und die Komplexität der IFRS-Standards sowie die Finanz- und Wirtschaftskrise hervor. Letztere löste häufig Fehler bei der Prognoseberichterstattung, der Risikoberichterstattung und eine deutliche Zunahme der fehlerhaften Behandlung von Finanzinstrumenten aus. Nur in Ausnahmefällen handelte es sich um Manipulation der Rechnungslegung.

Hinweise bei ansonsten „nicht fehlerhafter Rechnungslegung“

Auch wenn die DPR insgesamt nicht zu dem Urteil „Fehlerhafte Rechnungslegung“ kommt, erteilt sie in vielen Fällen schriftliche Hinweise zur Verbesserung der Rechnungslegung, die von den Adressaten für künftige Abschlüsse zu berücksichtigen sind.

Die Hinweise betrafen im Jahr 2009 insbesondere folgende Bereiche:

- Unternehmenserwerb und -verkauf
- Ausweis und Angaben zu Finanzinstrumenten
- Lage- und Risikoberichterstattung
- Konsolidierung
- Latente Steuern ■

Quellenhinweis

Der Tätigkeitsbericht 2009 der Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung DPR e.V. (DPR) ist online abrufbar unter www.audit-committee-institute.de in der Rubrik *Knowledge Center/Financial Reporting/Enforcement*

Anpassungen Deutscher Rechnungslegungsstandards an das BilMoG

Der Deutsche Standardisierungsrat (DSR) hat am 5.1.2010 die Deutschen Rechnungslegungs Änderungsstandards DRÄS 4 und DRÄS 5 zur Anpassung bestehender Deutscher Rechnungslegungs Standards (DRS) an die geänderten Regelungen des BilMoG verabschiedet.

Die endgültigen Fassungen enthalten im Vergleich zu den Entwürfen geringfügige redaktionelle und inhaltliche Änderungen (zu den Entwürfen vgl. *Quarterly IV/2009*, S. 36, sowie *Financial Reporting Update 2009*, S. 22).

Über Anpassungen der bestehenden Standards an das BilMoG hinaus werden mit DRÄS 4 folgende Standards aufgehoben:

- DRS 11 zur Berichterstattung über Beziehungen zu nahe stehenden Personen,
- DRS 12 zu immateriellen Vermögenswerten des Anlagevermögens (bis zu seiner umfassenden Überarbeitung vorübergehend aufgehoben),
- DRS 14 zur Währungsumrechnung.

Mit DRÄS 5 werden die im Zusammenhang mit der (Konzern-)Lageberichterstattung stehenden DRS an die neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen angepasst.

Die Änderungen sind grundsätzlich für nach dem 31.12.2009 beginnende Geschäftsjahre verpflichtend anzuwenden. Anpassungen der DRS an die durch das BilMoG geänderte Fassung des HGB sind in Übereinstimmung mit dem Inkrafttreten der Änderungen des HGB zu beachten. Eine vorzeitige Anwendung von DRÄS 5, d. h. des geänderten DRS 15 zur Lageberichterstattung, ist zulässig.

Im Bundesanzeiger Nr. 27 vom 18.2.2010 wurden DRÄS 4 und DRÄS 5 durch das Bundesministerium der Justiz gemäß § 342 Abs. 2 HGB bekannt gemacht. ■



Vertiefungshinweis

Weitere Informationen zu den Änderungsstandards DRÄS 4 und DRÄS 5 finden Sie auf unserer Website www.audit-committee-institute.de in der Rubrik *Knowledge Center/ Financial Reporting/HGB/DRS*

Angabepflichten zu Finanzinstrumenten

Der Hauptfachausschuss (HFA) des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) hat am 27.11.2009 die **IDW Stellungnahme zur Rechnungslegung: Einzelfragen zu den Angabepflichten des IFRS 7 zu Finanzinstrumenten (IDW RS HFA 24)** verabschiedet.

IFRS 7 Financial Instruments: Disclosures fordert Angaben, die es ermöglichen sollen, die Bedeutung von Finanzinstrumenten für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage und deren Risiken einzuschätzen. In einigen Fällen, in denen der Wortlaut in IFRS 7 keine eindeutige Regelung zu den Angabepflichten enthält,

werden in IDW RS HFA 24 Empfehlungen gegeben.

Die Ausführungen stehen unter dem Vorbehalt, dass weder durch das IASB noch durch das International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) abweichende Auffassungen verlautbart werden. ■

Quellenhinweis

Die IDW Stellungnahme zur Rechnungslegung IDW RS HFA 24 ist online abrufbar auf der Website des Instituts der Wirtschaftsprüfer e.V. (IDW) unter www.idw.de



IDW verabschiedet ERS HFA 30

Der Hauptfachausschuss des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) hat am 27.11.2009 den Entwurf einer IDW Stellungnahme zur Rechnungslegung „Handelsrechtliche Bilanzierung von Altersversorgungsverpflichtungen (IDW ERS HFA 30)“ verabschiedet und geht dabei insbesondere auf Bewertungsfragen ein.

Anlass des Entwurfs

Der Entwurf stellt eine Reaktion des IDW auf die durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) geänderten Bewertungsvorschriften für Altersversorgungsverpflichtungen dar. IDW ERS HFA 30 soll die IDW Stellungnahme des Hauptfachausschusses 2/1988 „Pensionsverpflichtungen im Jahresabschluss“ ersetzen.

Änderungen

Die Änderungen bestehen vor allem in der Vorgabe, Pensionsrückstellungen in Höhe des nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung notwendigen Erfüllungsbetrags anzusetzen (§ 253 Abs. 1 Satz 2 HGB). Dies impliziert im Gegensatz zur bisherigen Bilanzierungspraxis insbesondere die Berücksichtigung künftiger Lohn-, Gehalts- und Rentenentwicklungen sowie die Vorgabe, Pensionsrückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr mit einem restlaufzeitäquivalenten durchschnittlichen Marktzinssatz zu diskontieren (§ 253 Abs. 2 Satz 1 und 2 HGB).

Des Weiteren ist eventuell vorhandenes Deckungsvermögen (§ 253 Abs. 1 Satz 4 HGB) zum beizulegenden Zeitwert zu bewerten und mit den zugehörigen Altersversorgungsverpflichtungen zu saldieren, nur der verbleibende aktivische oder passivische Überhang ist anzusetzen (§ 246 Abs. 2 Satz 2 und 3 HGB).

Darüber hinaus werden erstmals Aspekte der bilanziellen Auswirkungen eines Betriebsübergangs nach § 613a BGB auf Altersversorgungsverpflichtungen sowie deren Darstellung im Konzernabschluss thematisiert.

Fortgang des Verfahrens

Änderungs- und Ergänzungsvorschläge können bis zum 28.5.2010 beim IDW eingereicht werden. ■

Quellenhinweis

Die vollständige Version von IDW ERS HFA 30 „Handelsrechtliche Bilanzierung von Altersversorgungsverpflichtungen“ ist online abrufbar auf der Website des Instituts der Wirtschaftsprüfer e.V. (IDW) unter www.idw.de

IDW konkretisiert neue Angabepflichten

Als Reaktion auf das am 29.5.2009 in Kraft getretene Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (BilMoG) hat das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) am 27.11.2009 die folgenden Entwürfe zu IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung veröffentlicht: Anhangangaben nach §§ 285 Nr. 3, 314 Abs. 1 Nr. 2 HGB zu nicht in der Bilanz enthaltenen Geschäften (IDW ERS HFA 32) und Anhangangaben nach §§ 285 Nr. 21, 314 Abs. 1 Nr. 13 HGB zu Geschäften mit nahe stehenden Unternehmen und Personen (IDW ERS HFA 33).

Nicht in der Bilanz enthaltene Geschäfte

Hintergrund

Mit den neu geschaffenen §§ 285 Nr. 3, 314 Abs. 1 Nr. 2 HGB müssen in HGB-Abschlüssen erstmals ausdrücklich Angaben zu nicht in der Bilanz enthaltenen Geschäften gemacht werden, sofern dies für die Beurteilung der Finanzlage notwendig ist.

Regelungsbereiche

In ERS HFA 32 nimmt das IDW Begriffsbestimmungen vor und konkretisiert den Inhalt der Angabepflicht sowie deren Verhältnis zu anderen Angabepflichten. Ferner werden Einzelfragen zum Konzernanhang diskutiert.

Zum einen zeigt die Stellungnahme Beispiele für Geschäftsvorfälle auf, die unter die Definition „nicht in der Bilanz enthaltene Geschäfte“ fallen. Unter anderem werden genannt:

- Factoring und ABS-Transaktionen
- unechte Pensionsgeschäfte und
- Operating-Leasing-Verträge

Zum anderen wird vertieft, welche Aspekte bei der Einschätzung der Bedeutung eines Geschäftsvorfalles für die Beurteilung der Finanzlage zu beachten sind.

Ausschlaggebend sind stets die konkreten Verhältnisse des Bilanzierenden zum Abschlussstichtag, wobei wertauf-

hellende Ereignisse nach dem Stichtag zu berücksichtigen sind. Die Notwendigkeit einer Anhangangabe kann aus

- erheblichen Auswirkungen von Transaktionen auf die Finanzsituation des Unternehmens und
- aus im Hinblick auf ihren Zeitrahmen oder den Geschäftspartner ungewöhnlichen Konditionen resultieren.

Geschäfte mit nahe stehenden Unternehmen und Personen

Hintergrund

Ebenfalls neu sind die mit den §§ 285 Nr. 21, 314 Abs. 1 Nr. 13 HGB eingeführten Angabepflichten zu Geschäften mit nahe stehenden Unternehmen und Personen, sofern diese nicht zu marktüblichen Bedingungen zustande gekommen sind. Es sind nur Geschäfte anzugeben, die für die Beurteilung der Finanzlage wesentlich sind. Bisher ergab sich eine solche Angabepflicht nur mittelbar für Konzernabschlüsse aus DRS 11 i.V.m. § 342 Abs. 2 HGB.

Regelungsbereiche

IDW ERS HFA 33 beinhaltet Begriffsbestimmungen und konkretisiert den erforderlichen Inhalt der neuen Angabepflichten. Darüber hinaus wird auf das Wahlrecht zur Angabe aller wesentlichen Geschäfte mit nahe stehenden Unternehmen und Personen eingegangen. Weiterhin werden das Verhältnis zu anderen Angabepflichten sowie Besonderheiten



innerhalb eines Konsolidierungskreises erörtert.

Anwendungszeitpunkt

Die neuen gesetzlichen Angabepflichten selbst sind bereits in Abschlüssen für nach dem 31.12.2008 beginnende Geschäftsjahre anzuwenden. Für kleine und mittelgroße Kapitalgesellschaften gelten Erleichterungsvorschriften gemäß § 288 Abs. 1 und 2 HGB.

Stellungnahmen zu den Entwürfen können bis zum 28.5.2010 beim IDW eingereicht werden. ■

Quellenhinweis

Die Entwürfe zu IDW-Stellungnahme IDW ERS HFA 32 und IDW ERS HFA 33 sind online abrufbar auf der Website des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) unter www.idw.de



IDW Entwurf zur Behandlung von Fremdkapitalkosten nach IFRS

Der Hauptfachausschuss (HFA) des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) hat im November 2009 den Entwurf einer IDW Stellungnahme zur Rechnungslegung: Einzelfragen zur Bilanzierung von Fremdkapitalkosten nach IAS 23 (IDW ERS HFA 37) verabschiedet.

Hintergrund und Ziel

Die Stellungnahme dient als Auslegungs- und Anwendungshilfe für den neu gefassten Standard IAS 23 (2007) Fremdkapitalkosten, ohne die Bestimmungen des Standards dadurch einzuschränken oder zu erweitern.

Der neu gefasste IAS 23 ist von allen Unternehmen bei der Erstellung von IFRS-Abschlüssen für nach dem 1.1.2009 beginnende Geschäftsjahre verpflichtend anzuwenden. Im Gegensatz zum Vorgängerstandard ist nunmehr zwingend ein Einbezug von Fremdkapitalkosten in die Ermittlung der Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten qualifizierter Vermögenswerte erforderlich.

Wesentliche Aspekte

Der Entwurf behandelt die folgenden häufig auftretenden Einzelfragen, die in IAS 23 nur allgemein geregelt wurden:

- Klarstellungen zur Definition eines qualifizierten Vermögenswerts
- Bestimmung der aktivierungspflichtigen Fremdkapitalkosten
- Maßgeblicher Zeitraum für die Aktivierung von Fremdkapitalkosten
- Bemessungsgrundlage für die Zurechnung von Fremdkapitalkosten
- Auswirkungen von IAS 23 auf die Ermittlung von Auftragskosten bei Anwendung der Percentage of Completion-Methode im Sinne des IAS 11.18

Ausblick

Stellungnahmen zu dem Entwurf können bis zum 31.5.2010 abgegeben werden. ■

Quellenhinweis

Die vollständige Version des Entwurfs IDW ERS HFA 37 ist online abrufbar auf der Website des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) unter www.idw.de

Arbeitsentwurf zur neuen Rückstellungsbilanzierung nach IFRS

Das International Accounting Standards Board (IASB) hat am 22.2.2010 einen Arbeitsentwurf des geplanten neuen IFRS zur Bilanzierung von Schulden einschließlich Rückstellungen veröffentlicht. Der neue Standard soll den heute gültigen Standard IAS 37 ablösen und sieht teils gravierende Änderungen, insbesondere beim Ansatz und der Bewertung von Rückstellungen gegenüber der heutigen Bilanzierungspraxis vor.

Der Arbeitsentwurf basiert auf dem Exposure Draft vom Juni 2005 (vgl. *Quarterly III/2005*, S. 28) und beinhaltet Anpassungen aufgrund der hierzu eingegan-

genen Stellungnahmen. Darüber hinaus wurde die Überarbeitung des Abschnitts zur Bewertung von Verbindlichkeiten (*Measurement of Liabilities*) in IAS 37

(ED/2010/1) berücksichtigt (veröffentlicht vom IASB am 5.1.2010). Dabei soll als allgemeiner Bewertungsgrundsatz die Bewertung der Schulden mit dem Betrag erfolgen, den das Unternehmen vernünftigerweise zahlen würde, um zum Zeitpunkt der Bewertung von der Schuld befreit zu werden. Ausschließlich zu diesem Abschnitt können bis zum 12.4.2010 Stellungnahmen abgegeben werden.

Damit kommt Bewegung in die seit Langem festgefahrene Diskussion zur Bewertung von Rückstellungen und Verbindlichkeiten. ■

Quellenhinweis

Die vollständige Version des Arbeitsentwurfs ist online abrufbar auf der Website des International Accounting Standard Board (IASB) unter www.iasb.org



RIC-Anwendungshinweis zum Abzinsungssatz und zur Bilanzierung von Halteprämien

Das Rechnungslegungs Interpretations Committee (RIC) des Deutschen Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (DRSC) hat am 8.2.2010 die Fortsetzung des RIC-Anwendungshinweises IFRS (2009/02) „Ausgewählte IFRS-Bilanzierungsfragen in Zusammenhang mit der Finanz- und Wirtschaftskrise“ veröffentlicht. Der Anwendungshinweis wurde um Hinweise zum Abzinsungssatz für Pensionsverpflichtungen und zur Bilanzierung sog. Halteprämien ergänzt.

Abzinsungssatz nach IAS 19.78 ff.

Verpflichtungen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses sind gemäß IAS 19.78 mit einem Zinssatz zu diskontieren, der sich an den Renditen für erstrangige festverzinsliche Industrieanleihen orientiert.

Die in der Praxis verwendeten Zinssätze orientieren sich häufig an iBoxx-Indizes; in diesen sind Industrieanleihen zusammengefasst, die über ein AA-Rating verfügen. Sofern diese Indizes in Einzelfällen Anleihen beinhalten, die von einem AA-Rating negativ abweichen, sind die Indizes um diese Anleihen zu bereinigen. Der Anwendungshinweis stellt klar, dass eine solche Bereinigung keine Methodenänderung nach IAS 8.14 darstellt.

Bilanzierung von Halteprämien

Arbeitnehmern werden im Zusammenhang mit einer Kündigung häufig Leistungen gewährt, um diese über die Kündigungsfrist hinaus zeitlich befristet zu beschäftigen. Damit soll z.B. sichergestellt werden, dass ein Produktionsstandort, dessen Stilllegung beschlossen wurde, geordnet abgewickelt werden kann. Zu diesem Zweck werden als Anreiz für die betroffenen Arbeitnehmer Halteprämien angeboten.

Gemäß RIC sind diese Halteprämien getrennt von den Leistungen zu bilanzieren, die aufgrund der Beendigung des Arbeitsverhältnisses gewährt werden, da die Halteprämie für eine zukünftig zu erbringende Leistung gewährt wird. Die Aufwandserfassung erfolgt dementsprechend mit der Erbringung der Leistungen. ■

Quellenhinweis

Die Fortsetzung des RIC-Anwendungshinweises IFRS (2009/02) ist online abrufbar auf der Website des Deutschen Rechnungslegungs Standards Committee e.V. unter www.standardsetter.de

Publikationen

Hommelhoff, Peter/Hopt, Klaus J. /v. Werder, Axel (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance – Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis, 2. Auflage
Stuttgart 2009



Barth, Daniela: Prognoseberichterstattung – Praxis, Determinanten und Kapitalmarktwirkungen bei deutschen börsennotierten Unternehmen
Frankfurt am Main 2009



Hopt, Klaus J./Merk, Hanno: Bilanzrecht – § 238 – 342e HGB mit Bezügen zu den IFRS
München 2010



In den letzten Jahren führten zahlreiche gesetzliche Änderungen, die Rechtsprechung, private Initiativen und die Aktivität regierungsamtlich eingesetzter Kommissionen zu einer umfassenden Fortentwicklung der Corporate Governance in börsennotierten Gesellschaften. Vor diesem Hintergrund hat sich die zweite Auflage des Handbuchs zum Ziel gesetzt, sowohl die Wissenschaft als auch die Praxis anzusprechen und einen Beitrag für die Auseinandersetzung mit Fragen der effektiven Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen zu leisten. Hierzu befassen sich, nach dem bewährten interdisziplinären Konzept, insgesamt 34 Beiträge mit den Problemfeldern der Corporate Governance.

Thematisch werden die Strukturen und Organe, die Kernprozesse der Corporate Governance in den Unternehmen, die Besonderheiten im Konzern, Transparenz und Prüfung sowie Evaluation und Sanktionierung erörtert. Die Neuauflage berücksichtigt stärker die Aspekte der Internationalisierung und geht auch erstmals auf die Corporate Governance in nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen, z. B. in öffentlichen Unternehmen, ein. ■

Diskrepanzen zwischen der Berichtspraxis und dem Bedarf an Informationen über die voraussichtliche Unternehmensentwicklung von Berichtsadressaten und die gegenwärtige Finanzmarktkrise hat die Prognoseberichterstattung in den Fokus der aktuellen Diskussion gerückt.

In dem Buch wird der Frage nachgegangen, wie sich die Prognoseberichterstattung im Zeitablauf entwickelt hat, durch welche Bestimmungsfaktoren die Berichtspraxis determiniert wird und welche Kapitalmarktreaktionen mit der Prognoseveröffentlichung einhergehen.

Im Lichte der empirischen Befunde werden abschließend Implikationen für Berichtsadressaten, insbesondere Investoren, Wirtschaftsprüfer, Enforcement-Institutionen und Standardsetter, herausgearbeitet.

Die Studie gewährt Einblicke in die Praxis der Prognoseberichterstattung und deren Kapitalmarktwirkungen unter Berücksichtigung aktueller Rechnungslegungsanforderungen auf Grundlage einer umfassenden Datenbasis. ■

Mit dem Hopt/Merk liegt ein kompakter Kommentar zum „neuen“ Bilanzrecht vor. Dem Leser wird zunächst ein Überblick über die Bilanzrechtsentwicklung von der Bilanzrechtsreform des Jahres 1985 ausgehend bis zum Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) gewährt. Die Erläuterungen zu den Änderungen des HGB durch das BilMoG geben einen schnellen Überblick über die Regeländerungen.

Der Kommentar geht auf die einzelnen Bilanzrechtsvorschriften ein. Bei den „neuen“ Vorschriften werden die Begründungen, die die einzelnen Gesetzgebungsschritte begleiten, inhaltlich einbezogen. Der Leser – insbesondere auch der Praktiker – erhält auf diese Weise Hintergrundinformationen, die die Interpretation erleichtern sollen. Zu den einzelnen Vorschriften wird ein jeweils kurzer Quervergleich auf themenrelevante internationale Standards oder Interpretationen geboten. Dieser dient bei Bedarf einem leichteren Auffinden von vergleichbaren internationalen Vorschriften.

Ein Überblick über das IASB und die internationalen Bilanzierungsstandards rundet den Kommentar ab. ■

Ausgewählte Zeitschriftenartikel

Theodor Baums: Die Unabhängigkeit des Vergütungsberaters

in: AG 2010, S. 53–62

In seiner neuen Fassung vom 18.6.2009 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK), dass der Aufsichtsrat auf die Unabhängigkeit eines von ihm herangezogenen externen Vergütungsexperten achten soll. Der Beitrag beleuchtet den Aspekt der Unabhängigkeit und dadurch aufgeworfene Fragestellungen und gibt praktische Hinweise, wie der Kodex-Empfehlung genügt werden kann. ■

Axel v. Werder/Till Talaulicar/Anja Pissarczyk: Das Kommentierungsverhalten bei Abweichungen vom Deutschen Corporate Governance Kodex

in: AG 2010, S. 62–72

Der Beitrag beschäftigt sich mit möglichen Konsequenzen der neuen Begründungspflicht in der Entsprechenserklärung zum DCGK auf die künftige Kommentierungspraxis. Hierfür untersuchen die Autoren die freiwilligen Begründungen in den Erklärungen von 150 Unternehmen des DAX, TecDAX, MDAX und SDAX aus dem Jahr 2008. Dabei kommen sie zu dem Ergebnis, dass die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen die Abweichungen bereits freiwillig begründen, die Argumentationen sich aber in Struktur und Substanz erheblich unterscheiden. ■

Jens Koch: Die Herabsetzung der Vorstandsbezüge gemäß § 87 Abs. 2 AktG nach dem VorstAG

in: WM 2010, S. 49–58

Durch die aktienrechtliche Änderung infolge des VorstAG wurden auch die Voraussetzungen für die nachträgliche Herabsetzung der Vorstandsvergütung in Krisenzeiten neu formuliert. Im Beitrag werden die alte und neue Rechtslage aufgezeigt und die neuen Tatbestandsmerkmale beleuchtet. Abschließend werden mögliche Rechtsfolgen der neuen Regelung aufgezeigt. ■

Eckart Sünner: Die Wahl von ausscheidenden Vorstandsmitgliedern in den Aufsichtsrat

AG 2010, S. 111–119

Der Verfasser setzt sich kritisch mit der – durch das VorstAG eingeführten – Regelung auseinander, die für börsennotierte Unternehmen eine sog. Cooling-off-Periode von zwei Jahren für den Wechsel vom Vorstand in den Aufsichtsrat vorsieht. Er sieht darin ein unbegründetes Berufsverbot und spricht sich für eine Neuregelung der Vorschrift aus. Gleichzeitig schlägt er mehrere interimistische Lösungsmöglichkeiten vor. ■

Ingo Pies / Markus Beckmann / Stefan Hielscher: Moral als Produktionsfaktor: Wie Unternehmen dem Vertrauensverlust im System und ins System der Marktwirtschaft unternehmerisch begegnen können

in: BFuP 2009, S. 443–464

Als Folge der Finanzmarktkrise sehen die Autoren einen massiven Vertrauensverlust in die Entscheidungsträger von Unternehmen und in das System der Marktwirtschaft. Daher entwickeln sie konzeptionelle Überlegungen, wie sich Unternehmen im Rahmen von Corporate Citizenship strategisch besser aufstellen und verlorengegangenes Vertrauen wieder gewinnen können. ■

Klaus Cannivé: Vorstandsvergütung als neue Haftungsfall für Aufsichtsratsmitglieder?

in: Konzern 2009, S. 593–601

Der Beitrag befasst sich mit der Verantwortlichkeit der Aufsichtsräte für die Festlegung der Vorstandsvergütung und untersucht, inwiefern sich durch die neuen Regelungen des VorstAG, die u.a. die Zuständigkeit des gesamten Plenums für Fragen der Vorstandsvergütung festlegen, die Haftungsgefahr für Aufsichtsräte erhöht hat. Anschließend werden Aufsichtsräten Verhaltenshinweise zur Haftungsvermeidung gegeben. ■

Einiko Franz: Der gesetzliche Selbstbehalt in der D&O-Versicherung nach dem VorstAG – Wie weit geht das Einschussloch in der Schutzweste der Manager?

in: DB 2009, S. 2764–2773

Der Autor setzt sich kritisch mit den offenen Fragen und Auswirkungen auseinander, die sich aus der Einführung der aktienrechtlichen Selbstbehaltspflicht bei D&O-Versicherungen für Vorstände ergeben. Dabei beleuchtet er neben dem Anwendungsbereich der neuen Regelung auch den Umfang des Selbstbehalts, mögliche Formen seiner Absicherung und Auswirkungen von Verstößen gegen diese gesetzliche Vorgabe. ■

Uwe H. Schneider: Compliance im Konzern

NZG 2009, S. 1321–1326

Kernpunkte dieses Beitrags sind die Pflichten und Rechte der geschäftsführenden Organe eines herrschenden Unternehmens im Konzern im Hinblick auf Compliance. Dabei setzt sich der Autor mit ihrer Reichweite und ihrem Inhalt auseinander und stellt sie der Lage im konzernfreien Unternehmen gegenüber. Abgerundet wird der Beitrag durch die Erörterung des Problems der investigativen Maßnahmen im Konzern. ■

Philipp Jaspers: Mehr Demokratie wagen – Die Rolle der Hauptversammlung bei der Festsetzung der Vergütung des Vorstands

in: ZRP 2010, S. 8–11

Nach § 120 Abs. 4 AktG kann die Hauptversammlung neuerdings über die Billigung des Vergütungssystems für Vorstandsmitglieder beschließen. Dieses Votum ist jedoch unverbindlich und zieht keine Rechtsfolgen nach sich. Der Autor beleuchtet die möglichen Auswirkungen dieser Regelung und schlägt vor, eine weitergehende Beteiligung der Aktionäre zu wagen und diese beispielsweise auch über die Rahmenbedingungen der Vorstandsverträge abstimmen zu lassen. ■

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 IV/2009** 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**