Audit Committee Quarterly

III/2013

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

Audit Committee Institute e.V.

Gefördert durch KPMG

vor Ausspähung gefeit?

Vor Ausspähung gefeit?

Die aktuelle und anhaltende Diskussion um die Aktivitäten der US-amerikanischen und britischen Geheimdienste im Rahmen der Überwachungsprogramme PRISM und Tempora machen deutlich, dass der Schutz von »Intellectual Property« neue Sicherheitsstrategien erfordert. Dabei ist zu fragen, ob das allumfassende Sicherheitssystem der »Firewall« nicht durch ein System des gezielten Schutzes im Sinne der »Prevention by Detection« ersetzt bzw. ergänzt werden muss.

Bei aller Freude über immer neue Anwendungsmöglichkeiten wird allzu leicht vergessen, dass das digitale Medien- und Kommunikationssystem ein nicht lineares und diffuses ist. Das System steht nicht nur dem »User« zur Verfügung, sondern der »User« auch dem System.

Für den Aufsichtsrat ist die Herausforderung zu prüfen, ob das Unternehmen seine Sicherheitsstrategien den neuesten Entwicklungen angepasst hat und die möglichen Risiken durch **effektive** Sicherheitsstrategien begrenzt werden.

Die fünf Kernfragen der Aufsichtsratsmitglieder zur Informationssicherheit hat Jörg Asma in seinem Beitrag zusammengefasst.

Bei all diesen Neuerungen und Herausforderungen stellt sich die Frage der Angemessenheit der Mittel. Schließlich hat das kontrollierte und kontrollierende Zusammenspiel von Mensch und Technik immer Licht- und Schattenseiten, gute und schlechte Gründe und Effekte.

Sie abzuwägen bedarf auch eines wachsamen Bewusstseins der Aufsichtsgremien von Unternehmen.

Dr. Robert Gutsche
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Bereichsvorstand Consulting

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Inhalt

2 Editorial

4 Schwerpunkt: Industriespionage

4 Der geheime Kampf um die Daten – Eine Bedrohung für die Wirtschaft?
Elmar Theveßen

7 Schutz vor Industriespionage – Die fünf entscheidenden Fragen
Jörg Asma

8 Unternehmen im Fadenkreuz der Wirtschaftsspionage
Dr. Thomas Kremer, Volker Wagner

10 Wirtschafts- und Industriespionage – strategische Konsequenzen für den Industriestandort Deutschland
Dr. iur. Boris Mende

14 »Handlungsziele« – aus der gemeinsamen Erklärung von BMI, DIHK und BDI zum Wirtschaftsschutz in Deutschland

16 Schwerpunkt: Unabhängigkeit im Aufsichtsrat

16 Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder
Dr. Henrik-Michael Ringleb

19 Den richtigen Vorstand bestellen – eine Langfristaufgabe
Dr. Willi Schoppen

21 Unabhängigkeit im Aufsichtsrat
Prof. Dr. Markus Roth

24 Unabhängigkeit im Aufsichtsrat von Familienunternehmen
Dr. Jürgen Heraeus

26 Berater, Kontrolleur und Integrationsfaktor – ein Balanceakt
Dr. Christoph Kneip, Prof. Dr. Swen Oliver Bäuml, Silke Hein

29 Kritische Grundhaltung des Abschlussprüfers
Michael Noss

31 Überforderung des Aufsichtsrats oder Best Practice?
Dr. iur. Matthias Schüppen

Aktuelle Rechtsprechung

34 Verteidigung der Gesellschaft gegen Klagen von Vorstandsmitgliedern

37 Können, aber nicht wollen: Beherrschung ist nicht gleich Konzern

Corporate Governance aktuell

40 Unternehmen setzen auf Shared Service Center

42 Neuer Leitfaden zur Korruptionsbekämpfung des Bundesinnenministeriums

43 Vorstandsbezüge: mehr bei DAX30, weniger bei MDAX

46 Neuer Schwung für die EU-Regulierung der Abschlussprüfer

47 CRD IV: Neue Anforderungen an Aufsichtsorgane von Banken und weitere Regelungen zur Vergütung von Mitarbeitern von Banken

53 Unternehmensinsolvenzen: Europäische Kommission ergreift die Initiative

54 Kartellrecht reformiert

56 Kurzmeldungen

Financial Reporting Update

58 Vorstandsvergütung – Wer hat das Sagen und was muss angegeben werden?

61 Neuigkeiten vom IDW

62 Neuigkeiten vom IASB

64 Neues vom DRSC

65 EU schafft gesetzliche Pflicht für Quartalsabschlüsse ab

67 Neues von der EU

68 Publikationen

69 Ausgewählte Zeitschriftenartikel

70 Bestellformular

71 Impressum

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Elmar Theveßen

Der geheime Kampf um die Daten – Eine Bedrohung für die Wirtschaft?

Angela Merkel ist eine Terrorverdächtige. So muss es wohl sein. Weshalb sonst hätte die NSA die deutsche Bundeskanzlerin über so viele Jahre abgehört? Es sei denn, es geht doch nicht nur um Terrorabwehr und Verbrechensbekämpfung bei der Datensammelwut der amerikanischen Geheimdienste und ihrer Verbündeten. Genau so ist es.

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

ZUR PERSON

Elmar Theveßen ist stellvertretender Chefredakteur und Leiter der Hauptredaktion Aktuelles des ZDF.

Wir stecken mitten drin in einem Kampf um den Erhalt und die Vorherrschaft unterschiedlicher politischer und gesellschaftlicher Systeme. In diesem Krieg gilt mehr als je zuvor: Wissen ist Macht. Es ist eine wilde und meist geheime Jagd auf Billionen politischer, wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und militärischer Informationen, aus denen mithilfe perfektionierter Analysesoftware zukünftige Entwicklungen erkannt, aber auch konkrete Handlungsoptionen für politisches und strategisches Handeln entwickelt werden. Im Zentrum steht dabei vor allem die Wirtschaftsspionage. Der Antiterrorkampf und die Bekämpfung des organisierten Verbrechens sind da eher Nebenkriegsschauplätze, ausgeschaltete Terroristen und Kriminelle nur »Beifang«.

Man stelle sich ein Land vor, das sich in einer extrem instabilen Lage befindet: Die Wirtschaft liegt am Boden, die Banken stehen am Abgrund, viele Politiker sind korrupt, die Arbeitslosigkeit ist hoch, es gibt Unruhen in den Straßen. Wenn ich über alle Akteure und über die Menschen im Land genauestens Bescheid weiß, könnte ich Banken in die Zahlungsunfähigkeit treiben, Menschenmassen in Aufruhr versetzen, Politiker erpressen und am Ende für wenig Geld das nationale Tafelsilber kaufen, zum Beispiel den größten Industrie- und Fährhafen des Landes. Und wenn es Widerstand dagegen in der Bevölkerung gibt, können die gesammelten Daten auch zur Manipulation, Einschüchterung und Unterdrückung Andersdenkender missbraucht werden. Es ist mehr als ein Fantasieszenario, denn die Werkzeuge und Möglichkeiten dafür sind längst vorhanden.

Am 31.5.2006 empfängt die Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main hohen Besuch. Der damalige Präsident der Weltbank, Paul Wolfowitz, hält eine Rede. Vor seiner Ankunft im Gebäude am Börsenplatz stören sich die Sicherheitskräfte an einem dort abgestellten herrenlosen Pkw. Die deutsche Polizei ermittelt über das Kennzeichen den Fahrzeughalter und dessen Handynummer, kann ihn aber nicht erreichen. Amerikanische Beamte brauchen nur wenige Minuten, dann wissen sie, in welchen zwei Geschäften auf der Frankfurter Zeil der Gesuchte gerade was für wie viel Geld gekauft hat. Sie haben Zugriff auf seine Kreditkartendaten in Echtzeit.

An einem Dienstagmittag im August 2013 ereignet sich im westfälischen Beckum etwas Seltsames: Wie von Geisterhand bewegt, beginnen die schweren Glocken der Stephanskirche zu schaukeln – das Sonntagsgeläut mitten in der Woche. Ein Hacker mit Laptop hat es ausgelöst, eine netter Streich mit ernstem Hintergrund. Der Angriff gelingt, weil das Steuerungssystem der Kirche an das Internet angeschlossen ist. Glocken, Heizung, Stromversorgung – ein Gotteshaus in Hackerhand. Die Experten vom CT-Magazin haben allein in Deutschland mehr als 100 Einrichtungen gefunden, die anfällig für solche Angriffe sind, darunter Fußballstadien, Gefängnisse und sogar Heizkraftwerke.

Auf den ersten Blick mögen die beiden Vorfälle nicht viel miteinander zu tun haben. Aber sie zeigen das ganze Spektrum der Möglichkeiten, über die der amerikanische Geheimdienst NSA verfügen möchte – vom Zugriff auf die Daten Einzelner bis zum Angriff auf die kritische Infrastruktur eines Landes. Das eine kann dabei durchaus dem anderen dienen. Wer möglichst persönliche Informationen über Menschen hat, kann umso leichter ihre Unterstützung erzwingen oder sich von ihnen Passwörter für den Diebstahl von Firmengeheimnissen oder für den Eingriff in sensible Industrieanlagen erschwindeln.

Es klingt so weit entfernt vom 11. September 2001, der eine Art Katalysator für diese Entwicklung war. Zuerst ging es tatsächlich um Terrorabwehr, und die freie Wirtschaft wollte helfen. Telekommunikationsunternehmen, Kreditinstitute und Internet-Provider boten den Nachrichtendiensten ihre Daten an. Als sie später Skrupel bekamen, flatterten ihnen richterliche Anordnungen ins Haus, und sie sahen sich massivem Druck durch die Behörden ausgesetzt. Einige protestierten, brauchten aber gleichzeitig die Hilfe der Datensammler, um vor Wirtschaftsspionage und Hackerattacken besser geschützt zu sein.

Seitdem haben die NSA und ihre Partnergeheimdienste ihre Programme massiv ausgebaut und dabei ein System zum Unterlaufen rechtlicher Hemmnisse errichtet: Sie spähen jeweils die Staatsbürger der anderen aus und tauschen dann die Daten. Bis vor wenigen Jahren war es nicht möglich, Unmengen von Daten zielgenau zu analysieren, geschweige denn sie zielgerichtet als Waffe einzusetzen. Dies ist durch die Entwicklung entsprechender Software, die Erschaffung komplexer Viren und den Zugriff auf alle vernetzten Geräte möglich. Insofern sind PRISM, Tempora und XKeyscore nur Werkzeuge in einem größeren Kampf, den der ehemalige »

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

NSA-Chef Michael Hayden so beschreibt: »Fast alles, was derzeit da draußen läuft, ist Cyberspionage. Also Leute, die anderen Leuten Daten stehlen. Aber es geht auch schon darum, Systeme zu stören, und die nächste Stufe ist, etwas zu zerstören.«

Diese Stufe ist eigentlich längst erreicht. Es war der Stuxnet-Angriff auf das iranische Atomprogramm im Jahr 2010. Seitdem ist alles realisierbar. Amerika hat den ersten großen Angriff geführt, seine Gegner schlugen mit ähnlichen Methoden zurück. Banken, Behörden, sogar das Staudammsystem der USA – wichtiger Bestandteil der Wasserversorgung des Landes – wurden zum Ziel.

Auch deshalb hat Barack Obama im September 2012 grünes Licht für die ganze Bandbreite an Cyberkriegsoptionen gegeben. In einer streng geheimen Anweisung des Präsidenten heißt es: Cyberattacken bieten »einzigartige und unkonventionelle Fähigkeiten, um nationale Ziele der USA rund um die Welt voranzubringen.« Alle Behörden sollen »mögliche Ziele nationaler Bedeutung identifizieren, bei denen offensive Cyberoperationen eine günstige Balance zwischen Wirkung und Risiko im Vergleich mit anderen Werkzeugen nationaler Stärke bieten können.«

Als Hauptgegner gelten den USA dabei Länder wie Iran, Russland und vor allem China. Dort sieht man die Vereinigten Staaten als Angreifer, sich selbst aber als Opfer. Wang Xiaodong, einer der Vordenker des chinesischen Cyberkrieg-Programms, sagt: »China darf und wird diesen Krieg nicht verlieren. Wer diesen Krieg verliert, wird auf ewig zur Kolonie des Siegers. Diesen Konflikt moralisch zu lösen, ist aussichtslos – nur eine massive Aufrüstung in diesem Bereich wird die USA davon abhalten können, die Welt nach ihren Vorstellungen zu beherrschen und anderen ihren Willen aufzuzwingen.«

»Aufrüstung« heißt vor allem »Daten sammeln«. Mit dem gesammelten Wissen lassen sich die Waffen für die globale Auseinandersetzung zielgerecht auswählen und steuern, von politischer Erpressung bei bilateralen und multilateralen Verhandlungen über Sabotage und das Ausbooten anderer Wettbewerber im Wirtschaftsmarkt bis zu gezielten Angriffen – mit Computerviren auf militärische und staatliche Einrichtungen sowie die kritische Infrastruktur eines Landes, mit Drohnenattacken, Kommandounternehmen und Mordanschlägen auf echte und vermeintliche »Staatsfeinde«.

Die Industrie- und Wirtschaftsspionage ist entgegen allen Beteuerungen der Nachrichtendienste eine ihrer wichtigsten Aufgaben. Die Überwachung der Handelsdelegationen bei internationalen Tagungen, z. B. bei den G-20-Treffen, gehört genauso zum Repertoire wie die gezielte Ausspähung einzelner Unternehmen. Angriffe auf Firmen wie EADS oder Enercon in den vergangenen Jahren sind nur die Spitze eines Eisbergs. Der britische Lauschdienst GCHQ soll gemäß seinem Auftrag auch alles sammeln, was »dem Wohle der britischen Wirtschaft dient«. Die französische Handelsministerin erklärte Ende Oktober 2013, Wirtschaftsspionage sei eine Realität, und Frankreich müsse darin »besser sein und besser organisiert« als die anderen Länder. Die vom BDI geforderte »Ächtung der Wirtschaftsspionage« im Rahmen eines künftigen Freihandelsabkommens zwischen den USA und der EU erscheint angesichts solcher Haltungen reines Wunschdenken; die Einhaltung einer solchen Vereinbarung wäre kaum zu überprüfen. Und andere Wirtschaftsnationen, allen voran China und Russland, würden sich ins Fäustchen lachen.

Jedes zehnte Unternehmen in Deutschland wird einmal pro Tag zum Ziel von Ausspähversuchen. Gesammelte Massendaten spielen dabei eine wichtige Rolle, weil in ihnen wertvolle Einzelinformationen stecken, die man nur mit der richtigen Software ausfiltern müsste. Die gewonnenen Daten können wiederum als Waffe genutzt werden, auch für Angriffe auf Infrastruktur oder Kommunikationssysteme. Die Netze der Telekom werden täglich 800.000 Mal zum Ziel von Cyberattacken.

Dieser neue Krieg befeuert eine neue Cyberrüstungsindustrie, die teure Computerprogramme zum Schutz vor Angriffen und gleichzeitig auch für eigene Angriffe entwickelt. Alle bisherigen Schutzmechanismen – Datenschutzrichtlinien, internationale Konventionen oder gegenseitige Freundschaftsschwüre – sind meist nur reine Kosmetik, in jedem Fall aber wirkungslos. Die Empörung westlicher Politiker über die Ausspähmaschinerie ist pure Heuchelei.

Es geht hier um nicht weniger als die Frage, welches politische System in diesem Jahrhundert die Oberhand behält. Die US-Regierung hält es in diesem Konflikt offenbar für gerechtfertigt, sogar enge Verbündete und gute Freunde auszuspähen. Wenn Barack Obama glaubt, dass dies den nationalen Interessen der USA dient, irrt er gewaltig. Denn Amerika braucht Freunde und deren Verständnis und Unterstützung für den gemeinsamen Schutz vor Cyberangriffen der anderen. Letztlich muss der Westen sein Wertesystem schützen, ohne auf Methoden zurückzugreifen, die diese Werte selbst infrage stellen. «

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Jörg Asma

Schutz vor Industriespionage – **Die fünf entscheidenden Fragen**

Neue IT-Sicherheitsstrategien sind gefordert!

Die bislang stets favorisierte Strategie der Prävention gegen Sicherheitsvorfälle von außen muss angesichts der technologischen Trends wie Cloud Computing, Bring Your Own Device (BYOD) oder der zunehmenden Verbreitung sozialer Netze als nicht mehr wirksam angesehen werden. Die große Verbreitung mobiler Endgeräte bedeutet für Unternehmen, die Kontrolle über ihr geistiges Eigentum zu verlieren, da sich diese Informationen nicht mehr innerhalb des Unternehmensumfelds befinden. Auch die Nutzung von Cloud-Diensten führt dazu, dass die schutzwürdigen Informationen nicht mehr nur innerhalb der eigenen Infrastruktur zu finden sind, sondern auch außerhalb.

Zudem werden Angriffe gegen die Unternehmen subtiler und viel gezielter ausgeführt. Dies führt ebenfalls dazu, dass klassische Schutzsysteme wie Antivirus und Firewall nahezu blind sind, weil diese Angriffe nicht in der Breite bei den Herstellern dieser Systeme registriert werden.

ZUR PERSON

Jörg Asma ist Partner der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und verantwortet den Bereich Datenschutz und Datensicherheit von KPMG in Deutschland und EMA.

Welche neuen IT-Sicherheitsstrategien sind denkbar?

Die Prävention der Zukunft heißt Detektion. Die Unternehmen müssen aktiv daran arbeiten, die Erkennung von erfolgreichen Angreifern auf die eigene Infrastruktur zu beschleunigen und die Verweilzeiten erfolgreicher Angreifer zu reduzieren. Dies erfordert die intensive Kenntnis der Vorgänge im eigenen Netz, die nur mittels aktiver Überwachung erlangt werden kann. Hier sind aber neben den Interessen der Unternehmen auch die Persönlichkeitsrechte der Mitarbeiter hinsichtlich unüberwachter (privater) Kommunikation zu respektieren.

Erweiterte Aufgaben für den Aufsichtsrat

Vor dem Hintergrund der Überwachungs- und Beratungspflichten des Aufsichtsrats sind verschiedene Fragen aus Sicht des Aufsichtsrats zu stellen:

1. Werden in Ihrem Unternehmen die wichtigsten Informationswerte (Kronjuwelen) identifiziert und adäquate Schutzmaßnahmen definiert?
2. Verfügt das Unternehmen über angemessene organisatorische Regelungen, die Mitarbeiter in die Lage versetzen, im Rahmen ihrer täglichen Arbeit möglichst wenig Angriffsfläche von außen zu bieten?

   Dies betrifft beispielsweise den Umgang mit E-Mails fremder Versender, mit unbekannten Telefonanrufern etc.
3. Hat das Unternehmen Meldeprozesse installiert, sodass Verdachtsfälle hinsichtlich Sicherheitsproblemen und Angreifern gemeldet werden können?
4. Hat das Unternehmen wirksame Detektionsmaßnahmen gegen Sicherheitsverstöße etabliert?
5. Hat das Unternehmen die Wirksamkeit der Detektionsmaßnahmen geprüft und in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingebunden?

Wir arbeiten an neuen Lösungen.

KPMG unterstützt dabei, im Sinne eines wirksamen internen Kontrollsystems die Ablauf- und Aufbauorganisation so zu gestalten, dass sie den veränderten Anforderungen aus der Gefährdungslage der Unternehmen gerecht wird. Darüber hinaus hilft KPMG, ineffektive Präventivmaßnahmen abzubauen und so Budgets für den Aufbau effektiver Detektionsmaßnahmen freizusetzen. «

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

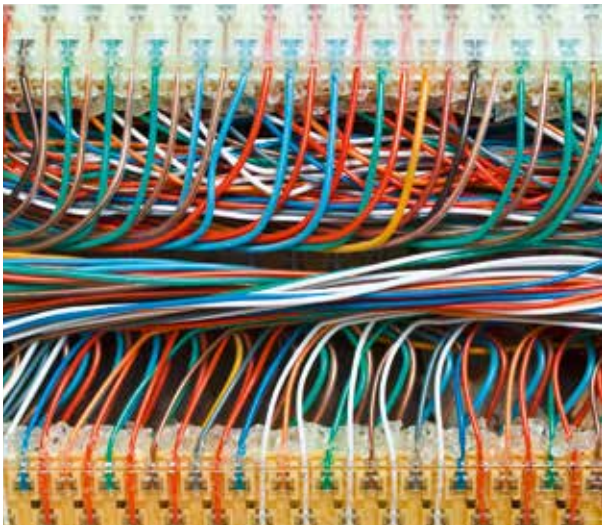
Dr. Thomas Kremer und Volker Wagner

Unternehmen im **Fadenkreuz** der **Wirtschaftsspionage**

Mit der fortschreitenden Globalisierung der Märkte verschärft sich auch der globale Wettbewerb. In diesem Wettbewerb kommt es immer wieder vor, dass nicht nur legale Mittel eingesetzt werden. Daher ist es besonders wichtig, die Geschäftsgeheimnisse des Unternehmens wie z. B. Patente, Erfindungen und Know-how vor Unbefugten zu schützen. Besonders häufig werden die Bereiche Forschung und Entwicklung ausgespäht. Der Verlust solcher Geschäftsgeheimnisse, aber auch das Ausspähen von Management- und Geschäftsleitungsbereichen führen bei betroffenen Unternehmen in der Regel zu massiven Wettbewerbsnachteilen und bei Bekanntwerden auch zum Verlust von Kundenvertrauen und zu Reputationsschäden. So wird der Schaden für die deutsche Wirtschaft durch Spionage vom Bundesinnenminister mittlerweile sogar auf 50 Milliarden EUR pro Jahr geschätzt.[1]

Zur Wirtschaftsspionage

In der Fachwelt unterscheidet man zwischen Wirtschaftsspionage, die von staatlichen Stellen ausgeht, und der Industrie-/Konkurrenzspionage, die von Wettbewerbern und nicht staatlichen Einrichtungen betrieben wird. In der Praxis wird eine solche Unterscheidung bei den Schutzmaßnahmen nicht direkt berücksichtigt, denn die Abwehrmechanismen fungieren übergreifend. Die Bekämpfung dieser Wirtschaftsspionage ist ein sehr aktuelles Thema und war auch Gegenstand der Herbsttagung des Bundeskriminalamtes in Wiesbaden. Die Teilnehmer waren sich einig, dass die Bedrohung für die Unternehmen steigt, Opfer von Wirtschaftsspionage zu werden. Nach Erkenntnissen des Bundesamtes für Verfassungsschutz sind Träger der staatlichen Spionage insbesondere die Russische Föderation und die VR China.[2]



Zur Bedrohungslage bei der Deutschen Telekom

Die Bedrohungslage bei einem globalen Unternehmen wie der Deutschen Telekom AG mit rund 232.000 Mitarbeitern, 190 Millionen Kunden, einer Präsenz in 50 Ländern dieser Welt und einem Umsatz von rund 60 Milliarden EUR ist klar: Die Angriffsfläche ist enorm groß und die Szenarien sind sehr vielfältig. Dementsprechend intensiv setzt sich das Unternehmen mit diesen Gefahren auseinander und entwickelt ausgeklügelte Schutzkonzepte, die einem risikoorientierten Ansatz folgen. Zu den besonders geschützten Aktivitäten gehören z. B. die Mobilfunkfrequenz-Auktionen in der EU, bei denen es um Werte von mehreren Milliarden EUR geht. Frequenzen sind die Grundlage für wichtige Geschäfte der Telekom und für das Unternehmen überlebenswichtig.

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Risikoorientierter Sicherheitsansatz

Die Kunst ist es, zielgerichtet ganz bestimmtes Wissen zu schützen. Top-Geschäftsgeheimnisse machen zwar nur einen sehr kleinen Teil des schützenswerten Unternehmens-Know-hows aus, sie haben aber einen sehr hohen Wert und stehen damit im Fokus der Schutzmaßnahmen. Erforderlich ist hierzu zunächst eine Risikoanalyse, die alle möglichen Bedrohungen identifiziert und priorisiert. In einem zweiten Schritt wird dann jeder festgestellten Bedrohung eine passende risikominimierende Schutzmaßnahme zugeordnet. Bei technischen und IT-Angriffsszenarien werden mögliche zielgerichtete Angriffe z. B. durch Einmal-Trojaner/Einmal-Software berücksichtigt. Hier finden dann besonders gehärtete Notebooks, USB-Sticks mit »Diebstahlsicherung« oder eine spezielle Festplattenverschlüsselung Verwendung. Das heißt, die Informationen sind so gesichert, dass darauf auch bei Verlust des technischen Geräts nicht zugegriffen werden kann. Eine Ende-zu-Ende-Verschlüsselung von Telefonen und Faxgeräten gehört ebenfalls in diese Maßnahmenkategorie, ebenso wie der Abhörschutz für die Absicherung von Räumen.

Sensibilisierung von Mitarbeitern erforderlich

Eine erhebliche Schwachstelle in der Praxis ist häufig der Faktor Mensch. Gedankenlosigkeit, Leichtsinn oder Gutgläubigkeit haben sich in der Praxis als Risikofaktor gezeigt. Entsprechende Sensibilisierungsmaßnahmen des Unternehmens sind erforderlich. Wichtig ist, dass die Maßnahmen nicht in Form von »Verboten« umgesetzt werden, sondern vielmehr maßgeschneiderte Lösungen wie z. B. das Kennzeichnen von Dokumenten mit Wasserzeichen, Geheimhaltungsvereinbarungen, besonders mit externen Partnern, Zugangsbeschränkungen und eine »Total Clean Desk Policy« eingesetzt werden. Mitarbeiter, die mit Geschäftsgeheimnissen umgehen, sollten einem speziellen Training unterzogen werden. Das gilt auch für Sekretariate der Geschäftsleitung, die zum Thema »Umgang mit externen Besuchern« besonders geschult werden sollten.

Auch bei Geschäftsreisen müssen Sicherheitsmaßnahmen ergriffen werden. Bei einer Reise in ein unter Geheimschutzaspekten kritisches Land erhält der Geschäftsreisende Informationsmaterial mit Verhaltenshinweisen oder das Angebot einer persönlichen Beratung. Das betrifft auch die Risiken der Verwendung mobiler Geräte wie Smartphones und Tablets. Kommt es doch zu einem Vorfall, ist eine forensische Untersuchung oder ein Gespräch mit dem Spionagebeauftragten des Unternehmens sinnvoll.

ZU DEN PERSONEN

Dr. Thomas Kremer, Deutsche Telekom, Mitglied des Vorstands

Volker Wagner, Deutsche Telekom, Leiter Group Business Security (GBS)

Zum angemessenen Sicherheitsstandard

Für einen nachhaltigen und umfassenden Wirtschaftsschutz muss allerdings mehr getan werden. Der Austausch von Best-Practice-Erfahrungen mit anderen Unternehmen und eine aktive und innovative Zusammenarbeit mit Instituten und Behörden sind ein unerlässlicher Zusatzschutz. Erst durch die enge Kooperation mit anderen nationalen und internationalen Sicherheitsentscheidern wird ein umfassendes Sicherheitslagebild erkennbar, mit dem weitere Schwachstellen identifiziert und beseitigt werden können. Daher ist die Vernetzung in sämtliche Richtungen ein ausschlaggebendes Mittel, einen Wirtschaftsschutz auf höchstem Niveau zu generieren. Die Deutsche Telekom fördert aktiv ein gemeinsames Sicherheitsverständnis durch enge Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, staatlichen Stellen und Verbänden, auch über Landesgrenzen hinaus. So unterstützt sie die Institutionalisierung der Zusammenarbeit für einen nachhaltigen Wirtschaftsschutz, damit alle Beteiligten Zugang zu den entscheidenden Sicherheitsakteuren haben. Denn ein offener Informationsaustausch und der Zugang zu fundiertem Sicherheitswissen ermöglichen es, eigene Sicherheitsmaßnahmen abzuleiten und bestmöglich umzusetzen. «

1 Bundesinnenminister Hans-Peter Friedrich: Rede zur Veranstaltung »Wirtschaftsschutz gemeinsam gestalten« (28.8.2013)

2 Präsident des Bundesamtes für Verfassungsschutz Dr. Hans-Georg Maaßen: Rede »Wirtschaftsspionage gegen Deutschland« (28.8.2013)

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Dr. iur. Boris Mende

Wirtschafts- und Industriespionage – strategische Konsequenzen für den **Industriestandort Deutschland**

Vor dem Hintergrund globaler Machtverschiebungen zeigt sich eine wachsende Bedrohung für die Sicherheit der Wirtschaft. Dies betrifft vor allem Spionageangriffe auch aus dem Cyberraum und Informationssicherheit als zentrale Herausforderungen für die Unternehmen. Am 28.8.2013 haben das Bundesinnenministerium (BMI), der Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI) und der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) eine gemeinsame Erklärung für einen zukunftsweisenden Wirtschaftsschutz unterzeichnet, die den Titel »Wirtschaftsschutz in Deutschland 2015 – Vertrauen, Information, Prävention« trägt. Gemeinsam wollen Staat und Wirtschaft ein nationales Wirtschaftsschutzkonzept gegen diese Kernbedrohungen entwickeln. Der Wirtschaftsschutz soll künftig zu einem Baustein der nationalen Sicherheitspolitik werden.

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

ZUR PERSON

Dr. iur. Boris Mende ist Regierungsdirektor im Bundesministerium des Innern, Abteilung Öffentliche Sicherheit. Der Beitrag gibt seine persönliche Auffassung wieder.

Globale Angriffe auf Know-how und Innovationen

Technologisches und marktrelevantes Know-how ist bei fremden Nachrichtendiensten und konkurrierenden Unternehmen – oftmals »State-Owned Enterprises« mit entsprechenden Möglichkeiten – begehrt. Das Thema Wirtschafts- und Konkurrenzspionage muss daher viel stärker als bisher in den Fokus genommen werden. Besonders hoch innovative kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), die als »Hidden Champions« weltweit aktiv sind, agieren viel zu arglos. Dabei schreitet die Internationalisierung des Mittelstands rasant voran und verbunden damit steigen die Gefahren unmittelbarer Angriffe. Allein das Forschungsvolumen der Maschinen- und Anlagenbauer beträgt jährlich mehr als 4 Milliarden EUR. Es erstaunt daher wenig, dass nach einer Studie des Sicherheitsforums Baden-Württemberg jedes vierte forschungsintensive Unternehmen in den letzten Jahren Opfer von Spionage bzw. Informationsangriffen wurde (vgl. »SiFo-Studie 2009/10 – Know-how-Schutz in Baden-Württemberg«).

Nach Ansicht zahlreicher Sicherheitsexperten werden die Bedrohungslage und die neuen Ansatzpunkte für Spionageaktivitäten eher unterschätzt. Das liegt an den »unsichtbaren Angreifern«. Bundesinnenminister Dr. Hans-Peter Friedrich bezeichnete anlässlich der Unterzeichnung der gemeinsamen Erklärung zum Wirtschaftsschutz das Phänomen Wirtschaftsspionage als leise, aber mächtige Bedrohung. Die Auswirkungen zeigen sich zeitlich verzögert: Arbeitsplatzverluste, Reputationsschäden, Wettbewerbsverzerrungen bis hin zum Verlust der Kosten- bzw. Technologieführerschaft ganzer Branchen.

Ein geschätztes jährliches Schadenspotenzial von bis zu 50 Milliarden EUR kann schwerwiegende Belastungen für die gesamte deutsche Volkswirtschaft bedeuten. Zudem werden besonders professionell durchgeführte Spionageangriffe – das liegt in der Natur der Sache – nur selten bemerkt. Und werden sie doch entdeckt, findet kein transparenter Umgang mit dem Vorfall statt. Damit ist zugleich von einem überaus großen »doppelten Dunkelfeld« auszugehen. Die Gesamtsituation ist auch deshalb brisant, weil jeder informationelle Angriff auf die Unternehmen zum Zwecke von Sabotage genutzt werden kann.

Nationale Wirtschaftsschutzstrategie mit vertrauensvoller Kommunikation

Angesichts dieses großen materiellen wie immateriellen Gefährdungspotenzials für deutsche Unternehmen erstaunt die bisherige Zurückhaltung, mit der das Thema in der Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft diskutiert wird. Das soll sich jetzt ändern. Mit der gemeinsamen Erklärung von BMI, BDI und DIHK sind erstmalig übergreifende Schritte zum Schutz der Innovationskraft der deutschen Wirtschaft eingeleitet worden. Es gilt, strategische Verteidigungslinien für die deutschen »Know-how-Kronjuwelen« aufzubauen. Staat und Wirtschaft sind gleichermaßen gefordert, wenn es darum geht, ein nationales Wirtschaftsschutzkonzept aufzusetzen, dessen Konturen in den nachfolgenden Handlungsfeldern beschrieben wird.

Ein wichtiger Baustein der nationalen Wirtschaftsschutzstrategie ist eine gemeinsame Sicherheitsplattform mit zentralen Ansprechpartnern für die Kooperation von Staat und Wirtschaft. Der Aufbau einer solchen Plattform für ein gegenseitig unterstützendes Vorgehen ist angesichts der zunehmenden Zersplitterung der Ansprechpartner aufseiten der Wirtschaft mehr denn je geboten. Denn auf vertraulicher Grundlage geführter Wissenstransfer und -austausch gewinnt zunehmend an Bedeutung. Ein Umdenken ist notwendig. Kurz gesagt, der Mensch ist der entscheidende Abwehrfaktor, wobei daneben natürlich die etablierten Sicherheitstechnologien unverzichtbar sind. Schließlich bietet eine gemeinsame Sicherheitsplattform auch die Chance für den Aufbau eines besseren Vertrauensverhältnisses und für größere gegenseitige Akzeptanz.

Wissen und Know-how sind die Rohstoffe des 21. Jahrhunderts und die elementaren Ressourcen unserer Volkswirtschaft. Das Bewusstsein für Ausspähungsrisiken und Know-how-Verluste muss viel stärker als bisher in Wirtschaft, Staat und Gesellschaft verankert werden. Global Player sind sich der Gefährdung regelmäßig viel bewusster als kleinere Unternehmen. Entsprechend stark ausgeprägt ist auch die Bereitschaft für entsprechende Sicherheitsmaßnahmen und -investitionen. Im Vordergrund des Aufbaus einer Wirtschaftsschutzstrategie stehen Mittel der Prävention, Sensibilisierung und Frühwarnung. Leitprinzip ist die Freiwilligkeit. Dadurch wird mehr erreicht als nur durch die bloße Konzentration auf die Täterermittlung. Deshalb ist es wichtig, die Ziele möglichst breitgefächert zu schützen – gerade kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), aber auch Universitäten, Hochschulen und Forschungseinrichtungen brauchen mehr Schutz vor Know-how- und Informationsangriffen. »

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Es bedarf weiterhin mehr gesamtstaatlicher Steuerung im Wirtschaftsschutz, damit die Dinge breit in die Unternehmen und (Sicherheits-)Behörden getragen werden. Das Zusammenspiel staatlicher und unternehmerischer Sicherheitsvorsorge macht eine Neujustierung erforderlich. Zielführend ist daher ein zentraler Beauftragter für Wirtschaftsschutz auf politisch-strategischer Ebene, der den Bereich zu einem integralen Bestandteil der Sicherheitspolitik fortentwickelt. Die angestrebten Prozesse bedürfen hoher Steuerkunst innerhalb der Bundesregierung, weil der Wirtschaftsschutz ein komplexes ressort- und behördenübergreifendes Aufgabenfeld ist. Auch die Wirtschaftsverbände betonen dies; namentlich der BDI hebt in seinem Positionspapier »Sicherheit für das Industrieland Deutschland 2013« eine solche zentrale Ansprechstelle für Wirtschaftsschutzfragen hervor.

Im europäischen Ausland wird die Notwendigkeit der Koordinierung aller Wirtschaftsschutzmaßnahmen von hoher politisch-strategischer Ebene bereits praktiziert. So verfügt Frankreich seit geraumer Zeit über eine Koordinierungsstelle für die »ökonomische Intelligenz«. Österreich hat präventive Initiativen für die Fortentwicklung des Wirtschaftsschutzes mit einem Spektrum von eigenen Wirtschaftsschutzlehrgängen bis hin zu einem Handbuch zur Abwehr von Wirtschafts- und Industriespionage gestartet. Die Niederlande verstärken ihre Aktivitäten auf diesem Gebiet ebenfalls – insbesondere durch Prävention mit dem Ziel eines »Kulturwandels in der Unternehmenssicherheit« (vgl. Analysis of vulnerability to espionage – Espionage risks and national safety and security, herausgegeben vom niederländischen Innenministerium).

Ein bedeutsames Element einer nationalen Wirtschaftsschutzstrategie ist weiterhin der Aufbau vertrauensvoller Kommunikationsstrukturen. Der Informations- und Erfahrungsaustausch ist von grundlegender Bedeutung, um ein breites Bewusstsein zu schaffen und die Widerstandsfähigkeit des Standorts Deutschland gegen Spionageangriffe zu erhöhen. Für den deutschen Mittelstand könnte dabei künftig der DIHK eine bedeutsame Rolle spielen. Entscheidend für die Kommunikation sind nicht so sehr »vertrauliche« Einzelinformationen, sondern Methoden- und Systemwissen zur Bedrohungslage und mögliche Verteidigungsmaßnahmen. Zur Sensibilisierung insbesondere der KMU könnte auch das Deutsche Forum für Kriminalprävention (DFK) eingebunden werden, um ein nationales Dach zur Förderung gesamtgesellschaftlicher übergreifender Präventionsansätze gegen Wirtschafts- und Industriespionage aufzubauen.

Im Übrigen geht es nicht nur um die Informationssteuerung zwischen staatlichen und privaten Stellen, sondern vor allem auch von der Wirtschaft zum Staat und innerhalb der Wirtschaft selbst. Unternehmen können sich erfolgreich auch bilateral über Gefährdungen austauschen. Einige Unternehmer durchbrechen mittlerweile die »Mauer des Schweigens« und üben eine offensivere Informationspolitik. Das nützt allen – so können Angreifer nicht die »gleiche Welle surfen«. Gerade die vertrauliche Vernetzung der Unternehmen bei Sicherheitsvorfällen könnte zukünftig eine entscheidende Rolle bei der Stärkung des Wirtschaftsschutzes spielen. Mögliche Synergieeffekte eines derartig gesteuerten Informationsaustauschs innerhalb der Wirtschaft sind dabei wahrscheinlich noch gar nicht vollständig abschätzbar in ihren langfristigen Wirkungen für den Industriestandort.

Sicherheitsqualifizierung in der Wirtschaft

Die Verantwortung für die Sicherheit der Wirtschaft und insbesondere den Informations- und Know-how-Schutz tragen in erster Linie die Unternehmen selbst. Dem Staat obliegt keine allumfassende Schutzverpflichtung; vielmehr handelt es sich um eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Die Wirtschaft ist also mehr denn je gefordert, stärkere Eigeninitiative und -dynamik für die eigene Sicherheit zu übernehmen. Das gilt vor allem auch für die Qualifizierung des Personals bis in die Führungsetagen. Langfristiges Ziel ist ein Wandel in der Unternehmenskultur mit professionellen Akteuren im Sicherheitsmanagement, denn die meisten Schadensfälle werden durch menschliches Fehlverhalten überhaupt erst ermöglicht.

Daher muss strategisches Sicherheitsdenken Einzug in die Führungsebenen halten und auch auf der für Personal und Technik verantwortlichen Ebene gelebt werden. Am besten wäre eine möglichst frühzeitige Integration des Themas Wirtschaftsschutz in die Aus- und Weiterbildung. Insbesondere bei künftigen Führungskräften ist ein integrales Ausbildungsmodul zum Thema Wirtschaftsschutz anzustreben. Der Aufbau einer entsprechenden möglichst einheitlichen Sicherheitsqualifizierung der verantwortlichen Mitarbeiter in den Unternehmen ist ein Schlüsselfaktor für den nationalen Wirtschaftsschutz. So entstünde eine wachsende Gemeinschaft in den Unternehmen, die sich untereinander vernetzt und in der sich ein schneller Transfer von Informationen über Angriffe und Verteidigungsmaßnahmen entwickeln kann.

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Sicherheitsforschung und Sicherheitsinvestitionen der Wirtschaft

Ergänzend sollte eine stärkere Beteiligung und Investitionstätigkeit der Wirtschaft im Bereich der Unternehmenssicherheit über Anreizsysteme wie etwa aus dem Versicherungsbereich gesteuert werden, um einen zielgerichteten Schutz des existenzsichernden Know-hows für den Industriestandort zu ermöglichen. Dies erfordert bereits die Kräfteverschiebung zwischen Staat und Wirtschaft zu deren Gunsten. Die Einführung einheitlicher Sicherheitsstandards in den Unternehmen würde ohnehin das volkswirtschaftliche Gesamtsystem stärken und nachhaltigen Nutzen für die Funktionstüchtigkeit unseres Gemeinwesens erzeugen.

Der Phänomenbereich Wirtschafts- und Industriespionage ist bislang empirisch nur wenig erforscht. Auch die Polizeiliche Kriminalstatistik dürfte aufgrund des restriktiven Anzeigeverhaltens der Unternehmen ein eher unvollständiges Lagebild darstellen. Die Entwicklung erfordert aber einen breiten Ansatz bei der Sicherheitsforschung und aktive Fördermaßnahmen für die Abwehr. Die nationale wie auch europäische Sicherheitsforschung in diesem Bereich ist daher unbedingt zu stärken, um für den Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort Deutschland bestmögliche Präventions- und Abwehrmaßnahmen zu implementieren.

Fazit und Ausblick

Der Wirtschaftsschutz ist eine wichtige sicherheitspolitische Herausforderung. Wer hier nicht gut aufgestellt ist, verliert früher oder später seine Wettbewerbsfähigkeit. Das gilt für das einzelne Unternehmen, aber auch für die deutsche Volkswirtschaft insgesamt. Die aktuelle Fokussierung auf technische Abwehrmaßnahmen ist längst zu einseitig. Vielmehr muss ein breites nationales Strategiekonzept entwickelt und umgesetzt werden, um den Standort Deutschland insbesondere vor Wirtschafts- und Industriespionage zu schützen. Dies kann nur durch eine vernetzte Sicherheitspartnerschaft von Staat und Wirtschaft gelingen, der ein kooperatives Modell zugrunde liegt. Der Schlüssel liegt in einer systematischen und vertrauensvollen Kooperation der Akteure auf beiden Seiten.

Wirtschaftsschutz hat darüber hinaus eine internationale Dimension und Deutschland die Chance, hier eine Vorreiterrolle zu übernehmen. Eine mit ausgewählten europäischen Partnerstaaten erfolgende Abstimmung von Zielen und Maßnahmen im Wirtschaftsschutz könnte dazu beitragen, mehr Vertrauen untereinander zu schaffen und den Standort Europa insgesamt gegenüber mächtigen konkurrierenden Staaten wie etwa China oder Indien robuster zu gestalten. Vielleicht entsteht eine europäische Koalition für den Wirtschaftsschutz oder ein gemeinsamer europapolitischer Kurs. BDI-Hauptgeschäftsführer *Markus Kerber* schreibt hierzu in der Financial Times am 4.7.2013: »We may one day look back on 2013 as a turning point for European industry, research and development and finally, security policy.« Es ist zu hoffen, dass es gelingt, die Kräfte von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft in diesem Sinne zu bündeln. Der Schutz der Wirtschaft ist im Übrigen seit jeher ein ureigener europäischer Gedanke! «

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Die Bundesregierung und die Verbände der Industrie haben längst die Risiken der Industriespionage und der Wirtschaftskriminalität erkannt. Erste Maßnahmen zur Unterstützung der Wirtschaft sind initiiert. Schützen müssen sich die Unternehmen aber selbst.

Handlungsziele

Das BMI, der DIHK und der BDI haben in ihrer gemeinsamen Erklärung zum Wirtschaftsschutz in Deutschland folgende gemeinsamen Handlungsziele vereinbart:

- Wir wollen eine **Sicherheitsplattform** mit zentralen Ansprechpartnern der Wirtschaft und der Sicherheitsbehörden schaffen.
- Wir wollen eine **Sensibilisierung in der Wirtschaft** schaffen hinsichtlich der Gefährdungslage und Risiken durch Wirtschaftsspionage und Wirtschaftskriminalität sowie der Qualität und Schutzbedürftigkeit der in ihrem Besitz befindlichen Informationen. Die Sicherheitsbehörden sollen für die Belange der Wirtschaft in einer freiheitlich verfassten Wirtschaftsordnung sensibilisiert werden.
- Wir streben daher **eine stärkere Vertrauenskultur** durch vertrauensbildende Maßnahmen an, um die Kooperation von Sicherheitsbehörden und Wirtschaft zur Abwehr von Risiken zu befördern sowie den Informations- und Erfahrungsaustausch zu stärken.
- Wir wollen in diesem Rahmen gemeinsam zu einer **neuen Qualität des wechselseitigen Informationsaustausches** beitragen. Hierzu soll der freiwillige, risikobasierte Informationsfluss zwischen Wirtschaft und Sicherheitsbehörden verbessert werden.
- Wir halten eine **Schaffung einer gemeinsamen Internetplattform Wirtschaftsschutz** von Staat und Wirtschaft für erforderlich.
- Wir halten im **Bundesministerium des Innern** die Schaffung eines **Beauftragten für Wirtschaftsschutz** für zielführend, der zentraler Ansprechpartner des Bundesministeriums des Innern und seiner Sicherheitsbehörden für die Wirtschaft ist und die Zusammenarbeit koordiniert. «

QUELLENHINWEIS

Die Erklärung »Wirtschaftsschutz in Deutschland 2015 – Vertrauen, Information, Prävention« des Bundesministeriums des Innern (BMI), der Bundesvereinigung der Deutschen Industrie e. V. (BDI) und des Deutsche Industrie- und Handelskammertags (DIHK) vom 28. 8. 2013 ist online abrufbar unter: *http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Nachrichten/Pressemitteilungen/2013/08/erklaerung-wirtschaftsschutz.pdf*

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Neue Studie zur Veränderung von Geschäftsmodellen

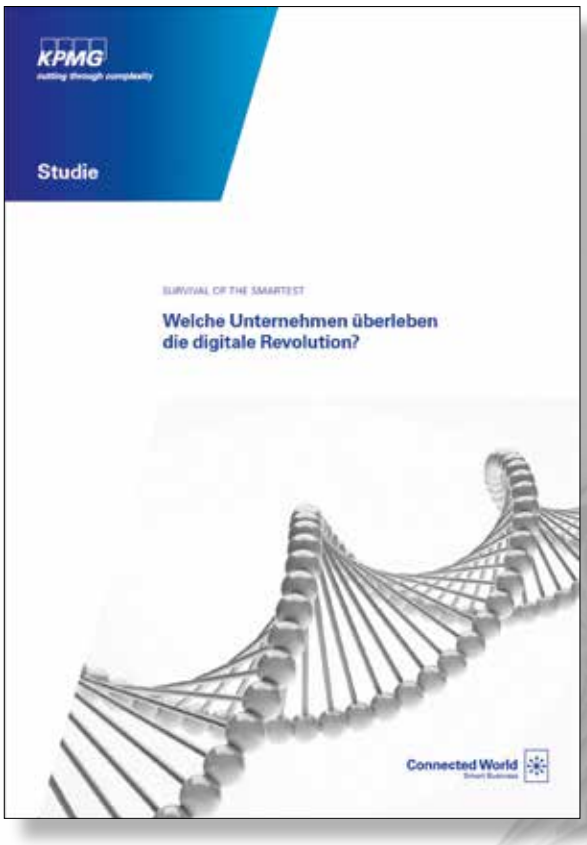
SURVIVAL OF THE SMARTEST

Die Studie ist online abrufbar unter:

http://www.kpmg.com/DE/de/themen/connected-world/Seiten/smart-survival.aspx

Für Fragen zum Thema stehen Marc Ennemann (mennemann@kpmg.com) und Markus Deutsch (mdeutsch@kpmg.com) gerne zur Verfügung.

KPMG
cutting through complexity



Die »digitale Revolution« wird in den nächsten Jahren viele Gewinner, aber auch einige Verlierer schaffen. Welche Geschäftsmodelle sind zukunftssicher? Welche Branchen bieten Potenzial zur Expansion? Wie passt man ein Geschäftsmodell an die neuen Herausforderungen an? Welche Unternehmen gehören zu den Gewinnern? Die neue KPMG-Studie »Survival of the Smartest – Welche Unternehmen überleben die digitale Revolution?« zeigt auf, wie 350 Führungskräfte aus sieben Branchen diese Fragen für sich beantworten.

Die gute Nachricht vorweg – für einige Branchen besteht deutliches Expansionspotenzial. Die Ergebnisse zeigen aber auch: Wer die Konkurrenz von morgen erkennen will, muss die Situation der Unternehmen in anderen Branchen bereits heute verstehen. Zudem müssen die Erfolgsfaktoren für ein Überleben in der digitalen Welt definiert und eventuelle Schwachstellen gezielt behoben werden. Welche Unternehmen sind beispielsweise bereits auf eine digitale und komplett vernetzte Kundschaft eingestellt? Ist das Thema flexibles Personalmanagement bereits in den Unternehmen angekommen? Die Zukunft wird spannend: Be prepared, become SMART!

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Dr. Henrik-Michael Ringleb

Unabhängigkeit der Aufsichtsrats-mitglieder

Die Forderung, im Aufsichtsrat deutscher börsennotierter Unternehmen müssten (auch) »unabhängige« Mitglieder vertreten sein, ist seit den frühen Neunzigerjahren des vergangenen Jahrhunderts eines der bestimmenden Themen der Corporate Governance-Diskussion in Deutschland.

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

ZUR PERSON

Dr. Henrik-Michael Ringleb ist Rechtsanwalt und Chefjustiziar i. R. Er ist Mitverfasser eines Kommentars zum Deutschen Corporate Governance Kodex.

Im Zuge der Globalisierung beschränkten sich deutsche Aktiengesellschaften nicht mehr darauf, ihre Produkte lediglich ins Ausland zu liefern. Sie begannen vielmehr, sich in fortschreitendem Maße mit Eigen- und Fremdkapital von außerhalb Deutschlands zu versorgen. Da lag es nahe, dass insbesondere US-amerikanische Investoren/Kapitalgeber, allen voran die großen Pensionsfonds, ihre Investitionsentscheidung auch davon abhängig machten, wie es um die Corporate Governance des deutschen Zielobjekts bestellt war. Man nahm dabei die weitgehend zwingenden und detaillierten Regeln des Aktiengesetzes und insbesondere das hier vorherrschende zweistufige Führungssystem von Vorstand und Aufsichtsrat nicht erkennbar zur Kenntnis, sondern legte die eigenen Corporate Governance-Maßstäbe an, die auf den weitgehend abdingbaren amerikanischen gesetzlichen Regelungen und dem »one-tier board«-System aufsetzen. In dem auch in Europa weitverbreiteten »one-tier board«-System laufen das operative Management und seine Überwachung in einem Gremium zusammen. Die diesem System immanenten Gefahren sachfremden Zusammenwirkens von Aufsicht und Beaufsichtigten sowie Erwägungen des Schutzes der Interessen von Aktionärsminderheiten liegen der Forderung nach unabhängigen Mitgliedern zugrunde.

Im deutschen Zwei-Board-System wird der Gefahr eines nicht ausschließlich am Unternehmensinteresse ausgerichteten Zusammenwirkens von Vorstand und Aufsichtsrat bereits strukturell durch die Gremientrennung begegnet. Dem Schutz von Aktionärsminderheiten und sonstigen Stakeholdern trägt u. a. das Ausgleichssystem, das in den §§ 311 ff. AktG geregelt ist, wirksam Rechnung.

Dementsprechend hat der deutsche Gesetzgeber auch in keiner der zahlreichen Aktienrechtsreformen der vergangenen 20 Jahre – von einer Ausnahme abgesehen[1] – Veranlassung gesehen, die Besetzung des Aufsichtsrats mit »unabhängigen« Mitgliedern vorzuschreiben. Aufsichtsratsmitglieder sind nach einhelliger Meinung allein dem Interesse des Unternehmens verpflichtet, dessen Aufsichtsrat sie angehören. Stellen sie das Unternehmensinteresse hintan, machen sie sich gegebenenfalls nach §§ 116, 93 AktG ersatzpflichtig. Eine Klassifizierung nach »unabhängigen« bzw. »abhängigen« Aufsichtsratsmitgliedern sieht das System des Aktiengesetzes nicht vor.

Obwohl – wie vorstehend dargestellt – systemfremd, ist die aus dem »one-tier board«-System übernommene Differenzierung nach »unabhängigen« und »abhängigen« Aufsichtsratsmitgliedern heute auch in Deutschland weitverbreitet. Weder im Gesetzestext selbst noch in der Begründung zum BilMoG noch in der Abschlussprüferrichtlinie findet sich eine Definition von »Unabhängigkeit«. Verwiesen wird stattdessen auf die Empfehlung der EU-Kommission vom 15.2.2005 zu den Aufgaben nicht geschäftsführender Direktoren/Aufsichtsratsmitglieder[2] sowie auf die einschlägigen Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Beide Empfehlungswerke unterscheiden zwischen »unabhängigen« und »abhängigen« Mitgliedern des Aufsichtsrats.

Die Empfehlung der EU-Kommission aus dem Jahr 2005 definiert Unabhängigkeit als die Freiheit von signifikanten Interessenkonflikten (Erwägungsgrund 18) und konkretisiert dies in Tz. 13.1 als das Fehlen einer geschäftlichen, familiären oder sonstigen Beziehung zu der Gesellschaft, ihrem Mehrheitsaktionär oder ihrer Geschäftsführung, die einen Interessenkonflikt **begründet**, der das Urteilsvermögen des Aufsichtsrats beeinflussen könnte. In ihrem Anhang II stellt die EU-Empfehlung ein »Profil der unabhängigen Aufsichtsratsmitglieder« auf. Dessen Kriterien sollen bei der Entscheidung über die Unabhängigkeit berücksichtigt werden.

Nach Tz. 5.4.2 des Deutschen Corporate Governance Kodex ist ein Aufsichtsratsmitglied insbesondere dann nicht als »unabhängig« anzusehen, wenn es in einer persönlichen oder einer geschäftlichen Beziehung zu der Gesellschaft, deren Organen, einem kontrollierenden Aktionär oder einem mit diesem verbundenen Unternehmen steht, die einen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikt **begründen kann**.

Der Vergleich beider Definitionen zeigt, dass die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex weitergehende Anforderungen an die Feststellung »

1 Mit der Umsetzung der Achten gesellschaftsrechtlichen (Abschlussprüfer) Richtlinie der EU durch das BilMoG wurde § 100 Abs. 5 AktG in das Aktiengesetz eingefügt. Die Vorschrift schreibt vor, dass bei kapitalmarktorientierten Gesellschaften mindestens ein **unabhängiges** Mitglied des Aufsichtsrats über Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügen muss.

2 ABl L 52/53 aus 2005

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

von Unabhängigkeit stellen als die EU-Empfehlung. Während nach der Definition der EU ein Interessenkonflikt **vorliegen muss**, der so signifikant ist, dass er das Urteilsvermögen des betreffenden Aufsichtsrats beeinflussen kann, ist nach dem deutschen Kodex Unabhängigkeit schon dann nicht gegeben, wenn die genannten Beziehungen des Aufsichtsratsmitglieds dergestalt sind, dass ein relevanter Interessenkonflikt **entstehen kann**. Unabhängigkeitsschädlich sind folglich nach der Kodexempfehlung nicht nur konkrete Interessenkonflikte, sondern auch potenzielle Interessenkonflikte. Letzteres wird damit begründet, dass bestimmte Konstellationen wie z. B. die Nähe zu einem kontrollierenden Aktionär generell geeignet seien, infrage zu stellen, dass Entscheidungen des betroffenen Aufsichtsratsmitglieds allein im Unternehmensinteresse getroffen werden. Die Anforderung der Unabhängigkeit ziele auf die Gewährleistung einer objektiven, unvoreingenommenen Eruierung und Verfolgung des Unternehmensinteresses. Sie solle verhindern, dass Aufsichtsratsmitglieder in Versuchung oder unter Druck geraten, durch unangemessene Rücksichtnahmen auf eigene oder fremde Belange das Unternehmenswohl aus dem Auge zu verlieren bzw. zu verletzen.[3] Die Anforderung, stets das Unternehmensinteresse zu wahren, gilt indes gleichermaßen für sämtliche Aufsichtsratsmitglieder, seien sie nun als »unabhängig« oder »abhängig« zu klassifizieren. Das Gesetz erwartet auch von den Aufsichtsratsmitgliedern, die die Unabhängigkeitskriterien nicht erfüllen, ausschließlich im Unternehmensinteresse zu handeln. Tun sie das nicht, machen sie sich gegebenenfalls nach §§ 116, 93 AktG schadensersatzpflichtig.

Die Feststellung, ob ein Aufsichtsratsmitglied im konkreten Fall die die Unabhängigkeit begründenden Kriterien erfüllt, obliegt dem Aufsichtsrat. Die EU-Empfehlung besagt dies ausdrücklich.[4] Im Deutschen Corporate Governance Kodex folgt das aus der Empfehlung, dem Aufsichtsrat solle eine nach seiner Einschätzung angemessene Zahl »unabhängiger« Mitglieder angehören.[5]

Nach der EU-Empfehlung kann der Aufsichtsrat durchaus zu dem Ergebnis kommen, dass ein Aufsichtsratsmitglied die festgelegten Unabhängigkeitskriterien zwar nicht erfüllt, aber aus besonderen Gründen dennoch als »unabhängig« zu gelten habe.[6] Diese Möglichkeit eröffnet der Deutsche Corporate Governance Kodex nur auf Umwegen. Liegt eines der Ausschlusskriterien der Tz. 5.4.2 in der Person eines Aufsichtsratsmitglieds vor und glaubt der Aufsichtsrat dennoch, dass aus besonderen Gründen die Unabhängigkeit des betroffenen Mitglieds gegeben ist, kann er beschließen, das Mitglied der Gruppe der »unabhängigen« Mitglieder zuzurechnen. Er muss aber insoweit die Entsprechenserklärung nach § 161 AktG entsprechend einschränken und die Kodexabweichung begründen.

Die Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder, die im konkreten Fall die Unabhängigkeitskriterien zu erfüllen haben, legt ebenfalls der Aufsichtsrat unter Berücksichtigung der konkreten Situation des Unternehmens fest. Bei der Entscheidung sind u. a. das Mitbestimmungsstatut des Unternehmens ebenso wie die Zusammensetzung des Aktionariats des Unternehmens zu berücksichtigen.

Bei paritätisch mitbestimmten Unternehmen etwa muss der Aufsichtsrat darauf achten, dass durch die Zusammensetzung der Anteilseignerseite mit »unabhängigen« Mitgliedern keine Situation entsteht, die das vom BVerfG[7] als entscheidend für die Verfassungsmäßigkeit des Mitbestimmungsgesetzes angesehene Letztentscheidungsrecht der Kapitaleigner gefährdet.

Bei konzerngebundenen Unternehmen dürfen die Einbindung in den Konzern und insbesondere die Führbarkeit des (Konzern-)Unternehmens nicht beeinträchtigt sein.

Fehlende Unabhängigkeit eines Aufsichtsratsmitglieds zeitigt keine unmittelbaren Rechtsfolgen. Das »nicht unabhängige« Aufsichtsratsmitglied besitzt die gleichen Rechte und unterliegt den gleichen Pflichten wie ein »unabhängiges« Mitglied des Aufsichtsrats. Die Negativwertung, die im allgemeinen Sprachgebrauch der Bezeichnung eines Aufsichtsratsmitglieds als »nicht unabhängig« anhaftet, ist – wie auch die Verfechter der Klassifikation betonen – zwar nicht gerechtfertigt, wird aber allgemein hingenommen.

Mittelbare Rechtsfolgen können im Zusammenhang mit fehlender Unabhängigkeit dann entstehen, wenn fälschlicherweise einzelne Mitglieder das Aufsichtrats als »unabhängig« bezeichnet werden, obwohl sie die Unabhängigkeitskriterien der Tz. 5.4.2 des Deutschen Corporate Governance Kodex nicht erfüllen und keine Einschränkung der Entsprechenserklärung erfolgt. Denn dann ist die Entsprechenserklärung des Aufsichtsrats insoweit unrichtig. Unrichtige Entsprechenserklärungen stellen einen Pflichtverstoß dar, der zur Anfechtbarkeit des Entlastungsbeschlusses der Hauptversammlung führen kann. «

3 So wörtlich: Kremer/von Werder, Unabhängigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern, Die Aktiengesellschaft 2013, S. 340, 341
4 Empfehlung von 2005, Erwägungsgründe Ziffer 18 und Abschnitt 13.2
5 Tz. 5.4.2 S. 1 Deutscher Corporate Governance Kodex
6 EU-Empfehlung von 2005, Abschnitt 13.2, letzter Satz
7 BVerfGE 50, 290 ff.

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Dr. Willi Schoppen

Den richtigen Vorstand bestellen – **eine Langfristaufgabe**

Der Aufsichtsrat bestellt die Mitglieder des Vorstands einer Aktiengesellschaft und spricht – wenn nötig – Abberufungen aus (§ 84 Abs. 1 und 3 AktG). Der Gesetzgeber hat diese Aufgabe als wichtigstes Instrument vorbeugender Überwachung ganz in die Hand des Aufsichtsorgans gelegt: Das Gremium muss eigenständig geeignete Geschäftsführer auswählen, um die im Interesse von Unternehmen und Stakeholdern richtige Leitung einzusetzen.

ZUR PERSON

Dr. Willi Schoppen, Unternehmensberater mit internationaler Board-Expertise.

In der Praxis kann der Aufsichtsrat diese Aufgabe kaum im Alleingang bewältigen. Er muss hier mit dem Vorstand kontinuierlich zusammenarbeiten, wobei Zuständigkeiten klar zu definieren sind.

Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Vorstand essenziell

Die interne Besetzung dominiert nach wie vor, auch wenn die Internationalisierung des Vorstands und die Suche nach mehr weiblichen Mitgliedern den Anteil externer Besetzungen haben steigen lassen. 2012 wurden nach einer Untersuchung von Spencer Stuart circa 65 Prozent der Vorstandsmitglieder deutscher Unternehmen intern auf diese Position befördert. Der Aufsichtsrat jedoch hat im Rahmen seiner regulären Sitzungen nur sehr eingeschränkt Gelegenheit, Führungskräfte unterhalb der Vorstandsebene kennenzulernen, denn er tagt durchschnittlich nur sechsmal im Jahr.

Es ist deshalb gute Praxis, dass der Aufsichtsratsvorsitzende in Abstimmung mit dem Vorstandsvorsitzenden gelegentlich mit den Führungskräften der zweiten Ebene spricht und diese im Aufsichtsrat präsentieren. Das alleine reicht aber nicht. Der persönliche, häufig emotional geprägte Eindruck muss durch harte Fakten ergänzt werden, die idealerweise über einen längeren Prozess gewonnen werden. Nur dann kann der Aufsichtsrat sicher entscheiden, wer für den Vorstand geeignet ist. »

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Aufsichtsräte, die ihre Personalkompetenz verantwortungsvoll wahrnehmen, nutzen die Führungskräfteentwicklung, für die der Vorstand zuständig ist. Darauf bauen sie ihre langfristige Nachfolgeplanung auf.

Einigkeit über die Anforderungen

Vorstand und Aufsichtsrat müssen sich einig sein über die Kriterien zur Beurteilung der Kandidaten, die in der Führungskräfteentwicklung gefördert werden. Anforderungsprofile für jede Vorstandsposition sind in Anlehnung an die Strategie zu diskutieren. Neben strategischen Fähigkeiten und Fachkompetenz als wichtigsten Kriterien sind folgende Merkmale wesentlich:

- Format, Führungspotenzial und Teamfähigkeit: Die Persönlichkeiten innerhalb des Vorstands sollten zueinander passen; zugleich sollten die einzelnen Mitglieder kritikfähig gegenüber ihren Kollegen bleiben (»Zusammenpassen unter Spannung«).

- Charakter, Integrität sowie Cultural Fit und Sozialkompetenz: Benötigt werden starke Persönlichkeiten mit klarem Wertesystem. Ohne Hang zur Selbstdarstellung muss ihr Auftreten im Unternehmen und außerhalb überzeugen.

Von Zeit zu Zeit sollten die Profile überprüft werden. Die zunehmende Komplexität des Geschäfts und Umfelds sowie die Geschwindigkeit der Entwicklung kann den Stellenwert von Anforderungen verändern.

Ausschuss bereitet Vorstandsnachfolge vor

Nachfolgeplanung ist eine ebenso sensible wie vertrauliche Aufgabe. Üblich ist deshalb ihre Delegation an einen Ausschuss (Personalausschuss oder Präsidium), zumal sie im Kern vorbereitenden Charakter hat. Allerdings sind die Aufgaben und Berichtspflichten des Ausschusses gegenüber dem Aufsichtsrat klar zu definieren.

Der Aufsichtsratsvorsitzende, der ohnehin eng mit dem Vorstandsvorsitzenden zusammenarbeitet, leitet in der Regel den Ausschuss. Er diskutiert mit ihm mindestens zweimal pro Jahr die Förderung des Führungsnachwuchses. Auch sollte er die zweite Ebene kennen und möglichst auch High Potentials aus der dritten Ebene. Aus Gesprächen mit ihnen erhält er einen Eindruck von ihrer Persönlichkeit und Lebensplanung.

Aufsichtsratsvorsitzender und Vorstand müssen dem zuständigen Ausschuss regelmäßig über die Karriereförderung und High Potentials im Unternehmen berichten, damit dieser einen Eindruck von der Leistungsfähigkeit der Führungskräfteentwicklung und dem Führungskräftepotenzial gewinnen kann. Ein Assessment mit dem Ziel, das Entwicklungs- und Führungspotenzial interner Kandidaten auszuloten – auch im Vergleich zu etwaigen Externen – hilft, die Erfolg versprechenden Führungskräfte im Hause zu identifizieren bzw. zu beurteilen, ob ggf. eine Besetzung von außen notwendig werden sollte.

Das Plenum wird meist erst bei einer konkreten Besetzung eingebunden; der Ausschussvorsitzende unterrichtet das Plenum über den Fortgang des Besetzungsprozesses. Ist ein Finalkandidat benannt, muss der Ausschussvorsitzende sicherstellen, dass alle Aufsichtsratsmitglieder zeitig aussagekräftige Informationen erhalten: neben einem Lebenslauf auch die Begründung, warum dieser Kandidat der am besten geeignete ist. Schließlich sollten alle Aufsichtsratsmitglieder vor der Bestellung mit dem Endkandidaten sprechen. Die Aufsichtsratsmitglieder dürfen keinesfalls den Eindruck gewinnen, das neue Vorstandsmitglied erscheine wie »Jack in the Box«. Durch die kontinuierliche fundierte Information – vom Anforderungsprofil bis zu den Auswahlgründen – kann sich der Aufsichtsrat davon überzeugen, dass der oder die Richtige bestellt wird.

Nachfolgeplanung ist Zukunftsvorsorge

Mit der Auswahl geeigneter Vorstandsmitglieder stellt der Aufsichtsrat die Weichen für die Zukunft des Unternehmens. Personalentscheidungen für die oberste Ebene brauchen daher ein starkes Fundament. Dieses besteht aus einer langfristigen Nachfolgeplanung auf Basis der unternehmensinternen Führungskräfteentwicklung, klaren Profilen mit Anforderungen an die Fähigkeiten, Erfahrungen und die Persönlichkeit der Kandidaten sowie aus Vergleichen der internen mit möglichen externen Anwärtern. Entscheidend bleibt bei allem die Menschenkenntnis und Erfahrung der Aufsichtsratsmitglieder. Sie müssen letztlich die Fülle der Informationen zu einem aussagekräftigen Bild zusammenfügen, um eine Personalentscheidung zum Wohl des Unternehmens zu treffen. «

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Prof. Dr. Markus Roth

Unabhängigkeit im Aufsichtsrat

Die Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder ist eines der großen Themen in der deutschen und internationalen Corporate Governance-Debatte.[1] Das Unabhängigkeits-Postulat hat seinen Ursprung in den USA, wird weltweit von institutionellen Investoren (CalPERS), Vereinigungen von institutionellen Investoren (CII, Council of Institutional Investors) und Stimmrechtsberatern (proxy advisors wie etwa ISS, Institutional Shareholder Services) propagiert, die jeweils eigene Corporate Governance-Richtlinien erlassen haben und die Unabhängigkeit von der Hälfte oder gar von zwei Dritteln der Mitglieder des Boards (Verwaltungsrat oder Aufsichtsrat) vorsehen. Rechtstatsächlich ist der CEO in der Mehrzahl US-amerikanischer Unternehmen (Fortune 500) der einzige nicht unabhängige Direktor, in den Fortune 500-Unternehmen sind deutlich über 80 Prozent der Direktoren unabhängig (Spencer Stuart Board Index).[2] Vergleichbare Zahlen für Europa sind den Corporate Governance Reports von Heidrick & Struggles zu entnehmen; sie liegen durchweg darunter. Deutschland kommt danach auf einen der geringsten Anteile unabhängiger Direktoren (im Sinne von Aufsichtsratsmitgliedern bzw. Verwaltungsratsmitgliedern).[3]

ZUR PERSON

Prof. Dr. Markus Roth ist Professor für Bürgerliches Recht, Arbeitsrecht, Deutsches und Europäisches Handels- und Wirtschaftsrecht an der Phillips-Universität Marburg.

Ursprung des »independent director paradigm« in den USA

Obwohl der Nutzen unabhängiger Direktoren (vergleichbar mit den deutschen Aufsichtsratsmitgliedern) empirisch nicht belegt ist, haben sich unabhängige Direktoren nunmehr weltweit durchgesetzt. Die Verbreitung unabhängiger Direktoren begann in den USA und wurde dort durch verschiedene Faktoren begünstigt.[4] Unternehmensverfassungsrechtlich zu nennen ist das US-amerikanische Corporate Governance-System, das die in Deutschland von Aufsichtsrat und Vorstand wahrgenommenen Funktionen in einem Organ – dem Board (Verwaltungsrat) – zusammenfasst. Die Frage der Überwachung des Managements stellt sich so noch dringender. Zur pfadabhängigen Entwicklung mit ihrer Ausprägung unabhängiger (independent) und nicht lediglich nichtgeschäftsführender (non-executive) Direktoren (directors) maßgeblich beigetragen hat die Einrichtung von Audit Committees (Prüfungsausschüssen); dies als Folge von (Bilanz-)Skandalen um die Bestechung ausländischer Amtsträger Mitte der 1970er Jahre. »

1 Zum deutschen Recht Roth, ZHR 175 (2011) 605, Strenger, Der Konzern 2012, S. 10, jüngst Kremer/von Werder AG 2013, S. 340
2 Spencer Stuart Board Index 2012, p. 10: 84 %, bezogen auf die S&P 500 boards
3 Heidrick & Struggles European Corporate Governance Report 2011, Challenging board performance
4 Gordon Stanford Law Review 59 (2007) S. 1465

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Das Haftungs- und Übernahmerecht begünstigte die Verbreitung unabhängiger Direktoren in den USA bereits seit den 1960er Jahren. Die Gerichte in Delaware billigten die Transaktion eines Familienunternehmens (Marriott), weil die unabhängigen Direktoren einem Verkauf mehrheitlich zugestimmt hatten. In der takeover-Rechtsprechung der 1980er Jahre wurde diese Rechtsprechungslinie weiterverfolgt. Bei Zustimmung der unabhängigen Direktoren gilt eine modifizierte business judgment rule (modified business judgment rule), die dem Unternehmen u. a. größere Freiheiten bei der Abwehr feindlicher Übernahmen gewährt. Allgemein ist die unabhängige Entscheidung Voraussetzung für die Anwendbarkeit der business judgment rule, die der deutsche Gesetzgeber im Jahr 2005 in § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG rezipiert hat.

Europäische Regulierung: Empfehlung und Prüferrichtlinie

Aufgrund des Reports der High Level Group of Company Law Experts hat die Europäische Kommission bereits im Jahr 2005 eine Empfehlung zu unabhängigen Direktoren/Aufsichtsratsmitgliedern börsennotierter Gesellschaften und zu den Ausschüssen des Aufsichtsrats/Verwaltungsrats erlassen.[5] Die Empfehlung sieht etwa vor, dass bei zur Wahl vorgeschlagenen Kandidaten offengelegt wird, ob sie von der Gesellschaft als unabhängig angesehen werden. Insbesondere aber enthält der Anhang der Empfehlungen eine neun Punkte (Spiegelstriche) umfassende Aufzählung von Umständen, bei denen Unabhängigkeit zu verneinen ist. Hierzu gehört die Tätigkeit als Angestellter für das Unternehmen. Die Prüferrichtlinie fordert für kapitalmarktorientierte Gesellschaften einen unabhängigen Finanzexperten im Verwaltungs- oder Aufsichtsrat, der bei Einrichtung eines Prüfungsausschusses diesem anzugehören hat.[6]

Aktiengesetz und Deutscher Corporate Governance Kodex

Aktienrechtlich wurde die Prüferrichtlinie in §§ 100 Abs. 5, 107 Abs. 3 Satz 2, 4 AktG umgesetzt. Danach besteht in kapitalmarktorientierten Unternehmen die Notwendigkeit eines unabhängigen Finanzexperten sowie eines unabhängigen Mitglieds im Prüfungsausschuss, sofern dessen Aufgaben nicht vom Gesamtgremium wahrgenommen werden. Auch für die deutsche business judgment rule wird eine unabhängige Entscheidung verlangt. Im Übrigen greifen gesetzlich nicht explizite Regeln über Interessenkonflikte; der Schwerpunkt der Diskussion betrifft den Deutschen Corporate Governance Kodex.

Die Empfehlung der Kommission über unabhängige Direktoren wurde auch bei der Neufassung des Kodex im Jahr 2012 nur unvollständig in den Deutschen Corporate Governance Kodex transformiert.[7] Nach Beratung der Neufassung wurde die in der Entwurfsfassung noch vorgesehene (kurze) Liste mit den die Unabhängigkeit ausschließenden Kriterien gestrichen. Nicht unabhängig ist nun auch der kontrollierende Aktionär, mitzuteilen sind die Anzahl unabhängiger Aufsichtsratsmitglieder, die (künftig) angestrebte Anzahl unabhängiger Aufsichtsratsmitglieder sowie – beim Vorschlag für die Wahl zum Aufsichtsrat – Beteiligungen von mehr als zehn Prozent der stimmberechtigten Aktien.

Im deutschen Corporate Governance Kodex nicht näher definiert wird die angemessene Anzahl unabhängiger Direktoren. Nach zutreffender Ansicht empfiehlt es sich, nach dem Vorbild des UK Corporate Governance Code zu differenzieren. In großen Gesellschaften (jedenfalls DAX30) sollten zumindest die Hälfte der Aufsichtsratsmitglieder (bezogen jedenfalls auf die Anteilseignervertreter) unabhängig sein; bei nicht dem FTSE 350 angehörenden Gesellschaften sind nach dem UK Corporate Governance Code zwei unabhängige Direktoren ausreichend.[8]

5 Empfehlung zu den Aufgaben von nicht geschäftsführenden Direktoren/Aufsichtsratsmitgliedern börsennotierter Gesellschaften sowie zu den Ausschüssen des Verwaltungs-/Aufsichtsrats vom 15.2.2005, ABIEU L 52/51

6 Richtlinie 2006/43/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17.5.2006 über Abschlussprüfungen von Jahresabschlüssen und konsolidierten Abschlüssen, zur Änderung der Richtlinien 78/660/EWG und 83/349/EWG des Rates und zur Aufhebung der Richtlinie 84/253/EWG des Rates, ABIEU 2006 L 157/87

7 Zur Neufassung Scholderer, NZG 2012, S. 168 (Entwurf); Roth, WM 2012, S. 1285, Klein AG 2012, S. 805

8 UK Corporate Governance Code 2010, B. 1.2

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Deutsche Besonderheiten: Arbeitnehmervertreter und Konzernunternehmen

Aufgrund der weltweit einzigartigen unternehmerischen Mitbestimmung in großen deutschen Unternehmen stellt sich die Frage der Unabhängigkeit von Arbeitnehmervertretern stärker als in anderen Ländern. Die Unabhängigkeit der Arbeitnehmervertreter wird im aktienrechtlichen Schrifttum kontrovers diskutiert.[9] Dies auch vor dem Hintergrund der Europäischen Empfehlung zu unabhängigen Direktoren, die Arbeitnehmervertreter vom für Arbeitnehmer grundsätzlich eingreifenden Ausschluss der Unabhängigkeit an sich ausnimmt. Der Deutsche Corporate Governance Kodex nimmt zur Unabhängigkeit der Arbeitnehmervertreter nicht explizit Stellung. Die Einordnung der Arbeitnehmervertreter wird in der Praxis unterschiedlich gehandhabt. Während SAP die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat als nicht unabhängig einstuft, werden sie von der Deutschen Bank als unabhängig eingestuft. Bei SAP ist so nur die Hälfte der Aufsichtsräte unabhängig, bei der Deutschen Bank sollen es auch international reputierliche 80 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder sein.

Unabhängige Aufsichtsratsmitglieder in abhängigen Konzernunternehmen wurden lange Zeit als mit dem deutschen Konzernrecht unvereinbar angesehen.[10] Die Kritik ist nach der Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex so nicht mehr haltbar, angemessen können freilich Anpassungen sein. So werden etwa in Frankreich von Gesellschaften mit Mehrheitsaktionär weniger unabhängige Direktoren verlangt (ein Drittel) als bei im Streubesitz befindlichen Gesellschaften (die Hälfte).[11] Eine Vertretung des Mehrheitsaktionärs im Aufsichtsrat bleibt weiter möglich. Konfliktlagen mögen bei (quasi-)paritätischer Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat auftreten. Interessanterweise sind die Standards in Europa strenger als in den USA; Anteilsbesitz schließt dort die Unabhängigkeit nicht aus.

Institutionelle Investoren und Ausblick

Das Council of Institutional Investors (CII) fordert (für die USA), dass zwei Drittel der Direktoren unabhängig sind.[12] Für europäische Unternehmen fordert der Stimmrechtsberater ISS in den European Proxy Voting Summary Guidelines 2013 im Grundsatz weiterhin einen zur Hälfte unabhängig besetzten Verwaltungsrat bzw. Aufsichtsrat.[13] Der Aufsichtsrat mitbestimmter deutscher Unternehmen soll jedenfalls zu einem Drittel aus unabhängigen Mitgliedern bestehen. Dies ist insofern bedeutsam, als ISS die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat nicht als unabhängig einstuft; es müssen also zwei Drittel der Anteilseignervertreter in einem (quasi-) paritätisch mitbestimmten Aufsichtsrat unabhängig sein.

Die Diskussion über unabhängige Direktoren wird weitergehen, dies insbesondere in Deutschland,[14] sorgt doch die unternehmerische Mitbestimmung hierzulande für ein besonderes Spannungsfeld. Für die weitere praktische Entwicklung kommt den institutionellen Investoren und den Stimmrechtsberatern (proxy advisors) besondere Bedeutung zu. Jedenfalls in der nächsten Hauptversammlungssaison wird sichtbar werden, ob proxy advisors wie ISS die Qualifikation von Arbeitnehmervertretern als unabhängig anerkennen werden. Ferner sind die individuelle Benennung und explizite Quoren unabhängiger Aufsichtsratsmitglieder in internationalen Kodizes üblich. «

9 Überblick bei GroßkommAktG/Hopt/Roth § 100 Rdn. 90 ff.

10 Nunmehr Hommelhoff, ZIP 2013, 1645 (Konzern) und ZIP 2013, S. 953 (Familienunternehmen)

11 Corporate Governance Code of Listed Companies, December 2008, 8.2 (2)

12 CII Corporate Governance Policies, 2.3, vgl auch die Corporate Governance Principles von CalPERS

13 ISS 2013 European Proxy Voting Summary Guidelines, Dec. 19, 2012, p. 7.

14 Weber-Rey, NZG 2013, S. 766, 676: Die Diskussion in Deutschland zu diesem Thema ist noch nicht zu Ende

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Dr. Jürgen Heraeus

Unabhängigkeit im Aufsichtsrat von **Familienunternehmen**

Heraeus ist ein weltweit agierendes Familienunternehmen. Es verfügt über die Corporate Governance-Struktur einer börsennotierten Aktiengesellschaft und ist dennoch durch und durch von der Familie Heraeus und ihren Angehörigen geprägt. Die rechtlich verselbstständigten Heraeus-Geschäftsbereiche sind unter dem Dach der Heraeus Holding GmbH geeint. Deren beide Geschäftsführer werden von einem mitbestimmten Aufsichtsrat mit je sechs Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern bestimmt und überwacht. Daneben besteht ein momentan sechsköpfiger Gesellschafterausschuss, der die rund 200 familienangehörigen Gesellschafter der GmbH repräsentiert. Die Holding-Organe sind so besetzt und deren Zusammenarbeit dahingehend organisiert, dass sowohl die Prinzipien einer effektiv funktionierenden Corporate Governance gelebt werden als auch die Familienprägung gewahrt bleibt. Das Wichtigste dafür ist: Alle wie auch immer an Heraeus Beteiligten haben ein vitales Interesse daran, dass sich das Unternehmen positiv und nachhaltig entwickelt.

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

In ihrer Corporate Governance-Struktur unterscheidet sich die Heraeus Holding GmbH nicht von der einer Publikumsgesellschaft. Ihr Aufsichtsrat hat dieselben Aufgaben und dieselben Entscheidungen zu treffen wie der einer Börsengesellschaft. Ebenso hat der Heraeus-Aufsichtsrat einen Prüfungsausschuss gebildet. Das zeigt den Heraeus-Gesellschaftern: Unser Aufsichtsrat handelt professionell.

Für die Besetzung des Heraeus-Aufsichtsrats gelten im Grundsatz dieselben Voraussetzungen wie für die eines AG-Aufsichtsrats: Seine Mitglieder müssen neben fachlichen Kenntnissen auch Business-Know-how haben. Sie sollten weder »Handlanger« der Geschäftsführung noch einzelner Gesellschafter sein und auch dem Unternehmen in anderer beruflicher oder privater Beziehung nicht zu nahe stehen. Dieser Fehler wird gerade bei kleinen Familienunternehmen häufig begangen. Vor allem aber müssen Aufsichtsräte Rückgrat zeigen, müssen aktiv und konstruktiv diskutieren, müssen in ihrer Arbeit von dem gemeinsamen Willen getragen sein, das Unternehmen nach vorn zu bringen. Im Aufsichtsrat ist weder Platz für Ideologien noch für gegenseitige Vorurteile. Bei Heraeus beruht die Zusammenarbeit im Aufsichtsrat auf dem allseitigen Vertrauen, dass alle Mitglieder – sowohl Arbeitnehmer- als auch Arbeitgebervertreter – zum Wohle des Unternehmens tätig sind.

Heraeus ist, wie gesagt, durch und durch familiär geprägt. Einer der beiden Holding-Geschäftsführer ist Familienangehöriger, ebenso der Vorsitzende des Aufsichtsrats. Daneben ist der aus Familienangehörigen zusammengesetzte Gesellschafterausschuss für die Familienprägung von wesentlicher Bedeutung. Seine Besetzung geht von den Gesellschaftern aus. Sie werden aufgerufen, sich bei Interesse für einen Ausschussposten zu melden. Der Vorsitzende der Heraeus-Geschäftsführung und der Aufsichtsratsvorsitzende beraten, wer im Sinne der Familienorientierung und sonstiger Qualifikationen am besten geeignet erscheint. Der Gesellschafterausschuss schlägt die Kandidaten dann der Gesellschafterversammlung zur Wahl vor. Möglich sind daneben aber auch unmittelbare Eigenbewerbungen. Unter den Familienangehörigen werden Talente gesucht, die befähigt sind, die Familie in den Gremien oder im operativen Management zu vertreten.

ZUR PERSON

Dr. Jürgen Heraeus war bis zum Jahr 1999 Vorsitzender der Geschäftsleitung der Heraeus Holding GmbH. Seit Januar 2000 ist er Vorsitzender des Aufsichtsrats und Vorsitzender des Gesellschafterausschusses der Heraeus Holding GmbH. Daneben ist Dr. Jürgen Heraeus Vorsitzender des Aufsichtsrats der GEA Group AG sowie der Messer Group GmbH und Mitglied im Aufsichtsrat von Hauck & Aufhäuser Privatbankiers KGaA.

Transparenz, die für den gesamten Heraeus-Konzern entscheidend ist, wird auch beim Gesellschafterausschuss und seinem Zusammenwirken mit den anderen Gremien gefordert und gelebt.

Deshalb muss sowohl der Gesellschafterausschuss als auch der Aufsichtsrat gewissen Maßnahmen zustimmen bzw. eine Empfehlung an die Gesellschafterversammlung geben.

Dabei soll ein Ausschussentscheid den Aufsichtsrat nicht zu einem lediglich formalen Abnicken zwingen, weshalb für die Ausschussentscheidungen kennzahlenbasierte »Leitplanken« vorgegeben sind: Werden bestimmte Kennzahlen nicht eingehalten, muss der Gesellschafterausschuss die Anteilseignervertreter des Aufsichtsrats zur Beratung hinzuziehen. Dadurch bleiben die Einwirkungsmöglichkeiten des Aufsichtsrats gewahrt.

Diese Familienprägung muss bewahrt und gepflegt werden. Bei Heraeus bilden die Gesellschafter eine Einheit und gliedern sich nicht etwa in Stämme. Hierfür sorgt nicht allein der Heraeus-Familienkodex, sondern auch und vor allem die regelmäßigen Treffen und Veranstaltungen für die Gesellschafter, die Vertrauen und Zusammenhalt fördern. «

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Dr. Christoph Kneip, Prof. Dr. Swen Oliver Bäuml, Silke Hein

Berater, Kontrolleur und Integrationsfaktor – **ein Balanceakt**

Die Anforderungen an Aufsichtsratsmitglieder und Beiräte in Familienunternehmen sind hoch – von ihnen wird Professionalität, Sachverstand, branchen- und unternehmensspezifische Kompetenz sowie Sensibilität für die individuellen Werte und Ziele der Eigentümer erwartet.

Zeichen der Zeit erkennen

Familienunternehmen haben ein vitales Interesse an der langfristig erfolgreichen Ausrichtung ihrer Unternehmensführung. Dabei sind für sie kompetente Aufsichts- bzw. Beiräte heute mehr denn je von entscheidender Bedeutung – insbesondere mit Blick auf die Integration von externer Fachkompetenz. Die Beweggründe für die Errichtung eines Aufsichtsgremiums können zwar vielfältig sein, haben aber immer ein gemeinsames Ziel: die nachhaltige Sicherung des eigenen Unternehmens über Generationen hinweg. Obwohl die meisten Familienunternehmen nicht gesetzlich zur Einrichtung eines Kontrollgremiums verpflichtet sind, haben heute viele Gesellschaften die Vorteile der freiwilligen Aufsichts- und Beiräte erkannt. Nicht selten findet man auch in der strukturellen Ausgestaltung dieser Gremien eine Unterscheidung zwischen unternehmerischem Bereich einerseits und privatem/familiären Bereich andererseits vor. Dies dokumentiert sich zum Beispiel in der Etablierung sog. Gesellschafterausschüsse für den Unternehmenssektor und sog. Familienräte für die Sphäre außerhalb des Unternehmens. Wobei die Familienräte – neben der Organisation des Familienzusammenhalts mit dem Ziel einer generationenübergreifenden Klammer – durchaus auch Zuständigkeiten für die Vermögenssphäre außerhalb des betrieblich gebundenen Vermögens beanspruchen und ihre Kompetenz bei Investitionsentscheidungen sowie Anlagestrategien einbringen. Häufig wird die Verbindung und die Koordination der Themen zwischen Gesellschafterausschuss und Familienrat personell beispielsweise durch Personenidentität des Vorsitzenden sichergestellt.

Steuerungsimpulse für die Geschäftsführung

Bei zunehmender Unternehmensgröße und komplexen Inhaberstrukturen leisten Aufsichts- und Beiräte einen wesentlichen Beitrag in strategischen Fragestellungen. Sie fördern durch ihre außerhalb des Unternehmens erworbene Expertise und gesammelten Erfahrungen die unabhängige Meinungsbildung, zeigen Entscheidungsalternativen auf, sorgen für einen transparenten Informationsfluss und unterstützen bei wichtigen Personalentscheidungen auf Geschäftsführungsebene. Eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ist gerade bei immer komplexeren Unternehmensstrukturen ohne die Integration objektiver Entscheidungsgrundlagen durch außenstehende Experten heute kaum mehr zu bewältigen. Diese Erkenntnis hat sich bei einem Großteil der Familienunternehmen durchgesetzt. Mindestens ebenso entscheidend ist die im Vorfeld etwaiger unternehmens- oder gesellschafterinterner Konflikte vorbeugende Befriedungs- und Objektivierungsfunktion eines Aufsichts- oder Beirats bzw. eines Gesellschafterausschusses.

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

ZU DEN PERSONEN

Dr. Christoph Kneip ist Bereichsvorstand Familienunternehmen,

Prof. Dr. Swen Oliver Bäuml ist Partner und Head of Family Office Services und

Silke Hein ist Senior Managerin

der KPMG AG Wirtschafsprüfungsgesellschaft.

Ohne klare Regeln geht es nicht

Die Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats einer Publikumsgesellschaft ist klar definiert und unterliegt gesetzlichen Vorschriften. Anders verhält es sich bei den freiwillig eingerichteten Aufsichtsgremien in Familienunternehmen. Die Inhaber entscheiden selbst, welche Kontrollbefugnisse und Beratungsaufgaben sie ihren Gremien im Einzelnen übertragen – angepasst an die individuellen Anforderungen des Unternehmens. Um effektiv wirken zu können, müssen die Kompetenzen und Aufgaben des Gremiums eindeutig festgelegt sein. Je nach Unternehmen können diese von einer reinen Beratungsfunktion über die Befugnisse eines aktienrechtlichen Aufsichtsrats bis hin zur unternehmerischen Oberleitung eines Verwaltungsrats reichen. Wichtige Aspekte der inneren Organisation des Aufsichts- oder Beirats sollten daher im Gesellschaftsvertrag und in einer Geschäftsordnung konkret festgehalten werden. Dies schafft den notwendigen Ordnungsrahmen für effektive und professionelle Kontrollgremien.

Wertorientierte Beratung und Kontrolle

Die Zusammensetzung entscheidet über die Relevanz des Kontrollgremiums im Familienunternehmen. Sind Angehörige der Unternehmerfamilie in Aufsichts- und Beiräten vertreten, muss sich die Kompetenz des Gremiums auch an dem Können und Wissensstand der Familienmitglieder messen lassen, die diese Aufgaben wahrnehmen. Dabei ist zu beachten, dass eine Dominanz der Eigentümer der Idee des unabhängigen Kontrolleurs und Sparringspartners für das Topmanagement zuwiderlaufen kann. Klare Anforderungsprofile helfen hier bei der richtigen Wahl der Mitglieder und letztendlich bei der auf das Unternehmen zugeschnittenen Zusammensetzung des Gremiums.

Eine schematische Ausgestaltung der Kompetenzen und der Zusammensetzung der Kontrollgremien verbietet sich aufgrund der individuellen Eigenheiten der Familienunternehmen. Die richtige Mischung aus familienfremden Fachleuten und Familienmitgliedern ist entscheidend für die Funktionsfähigkeit des Gremiums und sollte individuell entschieden werden. Externe Impulse und Fachwissen steigern die Transparenz und den Informationsfluss. Die richtige Besetzung sorgt darüber hinaus dafür, dass Wertorientierungen der Inhaberfamilien im Unternehmen beachtet werden und die emotionale Bindung der Eigentümer an das »

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Unternehmen gestärkt wird. Auch und gerade bei Zielkonflikten der Familieneigentümer wird die wichtige Rolle des Aufsichts- bzw. Beirats als unabhängiger Schlichter, Vermittler und neutrales Korrektiv regelmäßig sichtbar. Insbesondere in großen Familienunternehmen müssen sich familieninterne Kandidaten für die genannten Gremien einem strengen Auswahlprozess unterwerfen und sich bezüglich ihres fachlichen und persönlichen Qualifikationsniveaus an externen Kandidaten messen lassen. Dies stellt das Niveau und die Schlagkraft der Gremien auf Dauer sicher und macht sie zu einem echten Mehrwert für die Unternehmen sowie dessen operatives (häufig familienfremdes externes) Management.

Soft Skills machen den Unterschied

Keine Frage, Aufsichts- und Beiräte in Familienunternehmen unterliegen vielfältigen Kompetenzanforderungen – von der Prüfung der Rechnungslegung über die Analyse des Geschäftsmodells und der Unternehmensstrategie bis hin zur Würdigung von internen Kontrollsystemen, Compliance-Aspekten und der Abschlussprüfung. Besonders wichtig ist jedoch die soziale Kompetenz der Gremienmitglieder, gepaart mit einem breiten Wissens- und Erfahrungsschatz bezüglich der Inhaberfamilien, des Managements und der Nachfolge sowie dem Zusammenwirken von Fremd- und Familiengeschäftsführern mit dem Gesellschafterkreis. Die Bedeutung der Persönlichkeit und sozialen Kompetenz der Gremienmitglieder in Familienunternehmen kann daher nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Die Messlatte liegt hoch

Für die Zukunft der Aufsichts- und Beiräte in Familienunternehmen ist eines klar: Sie werden gebraucht. Die Anforderungen an die persönliche Qualifikation von Aufsichtsratsmitgliedern in Publikumsgesellschaften sind über die Jahre immer weiter gestiegen. Diese Entwicklung hat zeitversetzt auch bei Familienunternehmen eingesetzt und wird sich in Richtung Professionalisierung weiter verstärken.

Mitglieder von Aufsichts- und Beiräten sollen unabhängig sein, über die erforderlichen fachlichen und branchenspezifischen Kenntnisse verfügen sowie genügend Zeit und Interesse für ihre Aufgabe mitbringen. Das persönliche Engagement eines jeden Mitglieds – also auch die Zeit, die es für die Wahrnehmung seines Mandats aufbringen kann – ist gerade in Familienunternehmen von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Multi-Aufsichtsräte, mit einer Mehrzahl von Mandaten, wie sie in börsennotierten Gesellschaften oft vorkommen, sind kein Modell für Familienunternehmen. Hier sind fokussierte Fachleute gefragt, die sich mit den Besonderheiten des Unternehmens, der Branche, der Inhaberfamilien und der Stakeholder genau auskennen. Das ist zeitintensiv, oft langwierig und erfordert ein hohes Maß an Identifikationsvermögen. «

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Michael Noss

Kritische Grundhaltung des Abschlussprüfers

Aus »kritischer Grundhaltung« heraus sollen Prüfungsprozesse durchgeführt und begleitet werden. Die »kritische Grundhaltung« ist ein prägender Wesenszug effektiver Prüfung und erfordert strikte Unabhängigkeit jedes Prüfers. Wer prüft, soll nicht in Abhängigkeit zum zu Prüfenden geraten und in der Gefahr stehen, aus einer gewissen Nähe heraus großzügig über am Ende Entscheidendes hinwegzusehen. Das klingt klar und logisch. Vor allen Dingen dann, wenn man daran denkt, dass eine solch kritische Grundhaltung manche Katastrophe verhindert hat; Verfahren und Prozesse sind dann zu einem Ziel geführt worden, an dessen Ende alle Beteiligten sagen konnten, dass es gut geworden ist. Soweit der Idealfall.

ZUR PERSON

Michael Noss Unternehmensberater und Pastor, verfügt über langjährige Erfahrung als Beiratsvorsitzender.

»Zahlen lügen nicht!«, suggeriert der Volksmund. Zahlen, Daten, Fakten, das ist der verlässliche Grund, auf dem Systeme stehen, glaubt man gerne und wägt sich damit in trügerischer Sicherheit. Zahlen haben eine höchst manipulative Kraft, deren Wirkung – je nachdem wie sie benutzt werden – nicht selten fatal ist. Das wissen alle, die tagtäglich mit Zahlen umgehen. Zahlen werden gerne so eingesetzt und präsentiert, dass sie die eigenen Argumente und Deutungsmuster unterstreichen und bestätigen.

Genau hier setzt die kritische Grundhaltung an, aus der heraus Fragen zu stellen sind, die nicht selten als unbequem und störend empfunden werden. Hier geht es dann auch nicht mehr in erster Linie um Zahlen, Daten und Fakten, sondern um menschliche Interaktion, um ein Zusammenspiel von Meinungen, Vorstellungen und Ansichten. Auch Werte und ein Wertesystem kommen in diesem Zusammenhang zum Tragen. Wann handelt es sich um eine bestimmte Ansicht oder Interpretation, wann besteht die Gefahr der Täuschung und des Betrugs? Menschen sehen die Dinge unterschiedlich, auch scheinbar ganz klare und eindeutige. Es entstehen Konflikte. Das geht alles noch, solange es sich um reine Sachkonflikte handelt, solange die Sicht- und Vorgehensweisen bloß miteinander abzustimmen sind. Mutiert aber solch ein anhaltender Sachkonflikt hin zu einem Beziehungskonflikt, wird es persönlich und dadurch angriffig und nicht selten verletzend für alle Parteien.

Nun werden seitens der Vertreter einer kritischen Grundhaltung noch andere Dinge jenseits von Prüfungsauftrag und Prüfungsgegenstand gefragt. Jetzt kommt es auf das an, was Daniel Goleman »Emotionale Intelligenz« nennt. Die Stimmung wird schlecht und beeinflusst alles Weitere. In solchen Prozessen, die durch emotionale Aspekte geprägt werden, muss man klug mit den eigenen und den Gefühlen anderer umgehen können. »EQ statt IQ« heißt Golemans Formel. Kopf, Herz und Hand sind die pädagogische Trias und deren Zusammenspiel macht am Ende einen Prozess wirklich für alle erfolgreich.

Die Rolle des Prüfers ist klar. Er oder sie muss den Tatsachen auf den Grund gehen, darf nicht locker lassen, bis alles geklärt ist und alle Fragen beantwortet sind. Die kritische Grundhaltung, die die Prüfenden einnehmen müssen, sollte unbedingt konstruktiv sein. Konstruktiv meint aufbauend; aufbauend auf das, was ist. Dabei soll eine Entwicklung hin zu einem zu erreichenden Ziel gefördert werden. Konstruktive Kritik sieht das, was am Ende erreicht werden soll, und verharrt nicht im Stellungskrieg zwischen aufeinanderprallenden Meinungen. »

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Konstruktive Kritik beinhaltet auch immer die Anerkennung dessen, was bis jetzt von einzelnen Menschen oder Gruppen geleistet wurde, aber eben noch nicht abschließend zufriedenstellend ist. Nun geht es darum, das Gute zum Besseren zu entwickeln. Auf der Grundlage dessen nimmt die Bereitschaft auf der anderen Seite zu, sich zu bewegen und nötige Schritte zu gehen bzw. nötige Veränderungen vorzunehmen, und die emotionale Aufgeregtheit nimmt ab.

Wie so oft im Leben bedarf es in dieser auch zwischenmenschlichen Interaktion einer guten Rollenklärung. Die nötige Unabhängigkeit, aus der heraus eine kritische Grundhaltung erwächst, entsteht eben nur so, dass Position, Rolle und Auftrag klar sind. Auf dem Papier ist das alles längst formuliert und beschrieben, in der gelebten Wirklichkeit nicht immer einfach umzusetzen.

Die Rolle des »Advocatus Diaboli« ist hierfür ein gutes Muster. Hier nimmt jemand eine Position ein, die Aussagen, anstehende Entscheidungen, Prozesse und Verfahrensweisen immer wieder kritisch hinterfragt, indem er oder sie eine Gegenposition einnimmt. Auch wenn »Advocatus Diaboli« wenig freundlich klingt, ist eine solche Haltung für alle am Prozess beteiligten Personen oft eine große Hilfe, um sicherzustellen, dass am Ende wirklich alles geklärt ist und nichts übersehen wurde. Dass jemand diese Rolle bewusst einnehmen muss, ist vorher zu klären. Das hilft auch bei der emotionalen Akzeptanz dieser Position und macht zugleich deutlich, dass allein die kritische Grundhaltung dazu beiträgt, die Prüfungsziele zu erreichen.

Der Advocatus Diaboli hat die Aufgabe, mangelnde Objektivität aufzudecken, Argumente zu schärfen, Sichtweisen zu weiten, Betriebsblindheit zu vermeiden, Erstarrungen aufzubrechen, Formulierungen klarer und verständlicher zu machen. So hält er die nötige Distanz und Unabhängigkeit, ohne für den Prozess destruktiv zu wirken. Das jeweilige Gegenüber trägt die Beweislast, dass die Darstellung der eigenen Sichtweise, die Argumente und Einschätzungen richtig und tragfähig sind.

Neben der Frage nach dem Ziel (wo wollen wir eigentlich hin?), der konstruktiven Kritik (worauf bauen wir auf und was muss noch besser werden?) und der Rolle des Advocatus Diaboli (Fehler in der Sichtweise der anderen aufdecken!) gibt es noch einen wichtigen Faktor:

Es ist die Frage nach dem Vertrauen. Stephen Covey nennt Vertrauen »die unterschätzte ökonomische Macht«. Gerade im Prüfungsgeschäft hört man dann doch gerne den Satz, der dem russischen Politiker Lenin zugeschrieben wird: »Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!« Fast jeder Mensch hat die Erfahrung gemacht, dass Vertrauen missbraucht worden ist. Da soll ein möglichst enges Kontrollsystem jeglichem Missbrauch wehren. Deshalb die vielen Gesetze, Verordnungen und Bestimmungen. Die Art und Weise, wie Covey Vertrauen beschreibt, macht etwas anderes deutlich, was das Zusammenwirken von Menschen in unterschiedlichen Positionen – auch im Blick auf notwendige Unabhängigkeit – bedeutungsvoll und wertvoll macht: das kluge Vertrauen im Gegensatz zum blinden oder leichtgläubigen.

Kluges Vertrauen ist für Covey die Kombination aus hoher Bereitschaft, anderen zu vertrauen, und einer starken und nachhaltigen Analyse der Fakten und Vorfindlichkeiten. Solch ein kluges Vertrauen könnte auch die Basis für eine kritische Grundhaltung sein, die hohes Urteilsvermögen und eine starke und unabhängige Position des Urteilenden zugleich beschreibt. «

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Dr. iur. Matthias Schüppen

Überforderung des Aufsichtsrats oder **Best Practice**?

Entscheidungen des OLG Stuttgart und BGH zu den Piëch'schen »Sardinienäußerungen«

ZUR PERSON

Dr. iur. Matthias Schüppen, Dipl.-Ökonom, ist als Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater in Stuttgart tätig. Arbeit und Probleme von Aufsichtsräten und Beiräten beschäftigen ihn vielfach als Berater, gelegentlich auch als Mitglied solcher Gremien.

1 »Achillesferse« angemessene Informationsgrundlage

Unternehmerische Entscheidungen werden nicht nur vom Vorstand, sondern auch vom Aufsichtsrat getroffen. Soweit dies der Fall ist, gilt für den Aufsichtsrat die Business Judgement Rule. In deren Zentrum steht – eine ausschließlich am Unternehmensinteresse orientierte Motivation unterstellt – das Handeln auf der Basis angemessener Information. Für den Leser des Audit Committee Quarterly sind das, spätestens seit der aktuellen, der Business Judgement Rule gewidmeten Themenreihe, Selbstverständlichkeiten (insbesondere *Hommelhoff*, Audit Committee Quarterly I/2013, S. 10, 12 f.; *Goette*, Audit Committee Quarterly II/2013, S. 10 f.). Aber welches Informationsniveau ist angemessen und wie und vom wem erhält der Aufsichtsrat seine Informationen?

2 Heterogene Aufsichtsratspraxis

Konzentrieren wir uns auf Entscheidungen, die für das Unternehmen von besonderer Bedeutung sind. Hier bietet allein die Ausgabe II/2013 des Audit Committee Quarterly einen bunten und spannenden Strauß von Vorschlägen. Er reicht von (i) der Einrichtung gemeinsamer Arbeitsgruppen, die mit Vorstandsmitgliedern, Aufsichtsratsmitgliedern und Mitarbeitern der nachgeordneten Arbeitsebene besetzt sind (*Laufs*, S. 5 f.), über (ii) die Zusammenfassung des aus der Sicht des Vorstands Relevanten als Vorstandsinformation (mit der ergänzenden Kommentierung, dass die Hinzuziehung eigener Experten durch den Aufsichtsrat von dem Vorstand als Ausdruck gestörten Vertrauens empfunden würde) (*Lauer*, S. 12 f.), weiter über (iii) die Empfehlung, bei Unternehmenstransaktionen stets externe Expertise hinzuzuziehen (*Zeidler*, S. 16 f.) bis hin zu der Forderung, dass (iv) der Aufsichtsrat vorstandsunabhängige und vorstandsferne Informationsquellen erschließen und zu einem *»aktiven Gremium institutionalisierten Misstrauens«* werden müsse (Theisen, S. 20 f.). »

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

3 Katalysator Piëch'sche Sardinienäußerungen

Welches dieser Konzepte entspricht dem aktienrechtlich Gebotenen? Bei der Suche nach einer Antwort stößt man sehr schnell auf jüngere Gerichtsentscheidungen zu den sogenannten *Piëch'schen Sardinienäußerungen*. Am Rande einer Produktpräsentation auf Sardinien hatte *Ferdinand Piëch* erklärt, er habe sich als Aufsichtsratsmitglied der Porsche Automobil Holding SE keine Klarheit über die Risiken der umfangreichen Optionsgeschäfte verschaffen können, die die Gesellschaft zum Ausbau einer Beteiligung an der Volkswagen AG abgeschlossen hatte.

Das OLG Stuttgart (Urt. v. 29.2.2012 – 20 U 3/11) musste im Rahmen einer gegen den Entlastungsbeschluss der Hauptversammlung gerichteten Anfechtungsklage beurteilen, ob mit diesen Äußerungen eine schwerwiegende Verletzung der Pflichten als Aufsichtsrat eingestanden worden war. Das OLG stellt fest, dass bei für die Gesellschaft besonders bedeutsamen Geschäften eine Pflicht des Aufsichtsrats zur *selbstständigen Risikoabschätzung* bestehe. Der Aufsichtsrat dürfe sich bei besonders bedeutsamen Geschäften *nicht auf die Entgegennahme der Informationen des Vorstands beschränken*; er habe selbstständig den relevanten Sachverhalt vollständig und richtig zu erfassen und sich ein eigenes Urteil darüber zu bilden. Diese Pflicht treffe nicht nur den Aufsichtsrat als Organ, sondern *jedes einzelne Mitglied*. Sei ein Aufsichtsratsmitglied zu der gebotenen eigenständigen Beurteilung nicht in der Lage, müsse er sich weitere Informationen vom Vorstand einholen oder darauf hinwirken, dass der Aufsichtsrat externe Berater hinzuziehe. Der BGH (Beschl. v. 6.11.2012 – II ZR 111/12) hat die Nichtzulassungsbeschwerde zurückgewiesen, weil er es als geklärt und vollkommen unstreitig ansieht, dass der Aufsichtsrat sich über erhebliche Risiken kundig machen und ihr Ausmaß *unabhängig vom Vorstand selbstständig* abschätzen müsse.

4 »Selbstständig und unabhängig« – ein unüberhörbarer Warnschuss

Scheinbare Selbstverständlichkeit

In der Tat: Dass Überwachung nur wirksam sein kann, wenn sie nicht durch den Überwachten mittels Informationsselektion und -begrenzung gesteuert wird, ist ebenso klar wie die Notwendigkeit, zur Teilhabe an der Unternehmensleitung (z. B. bei Personalentscheidungen und im Rahmen von Zustimmungsvorbehalten) über eine unabhängige, eigenständige Analyse und Kritik erst ermöglichende Informationsbasis zu verfügen. Die Entscheidungen von OLG Stuttgart und BGH rufen damit in Erinnerung, was *betriebswirtschaftliche und juristische Erkenntnis übereinstimmend* nahelegen.

Hinzuziehung externer Experten empfehlenswert

Ganz generell wird man empfehlen müssen, dass der Aufsichtsrat bei für die Gesellschaft bedeutsamen Geschäften häufiger externe Experten hinzuzieht. Bei deren Auswahl sollte der Aufsichtsrat selbstverständlich auf *Fachkompetenz* Wert legen, aber auch auf eine *Beratungs- und Dienstleistungsphilosophie*, die nicht in erster Linie auf Absicherung des Experten selbst zielt. Daneben ist besonders auf die *Unabhängigkeit vom Vorstand* zu achten, sodass sich die unmittelbare

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Beauftragung durch den Aufsichtsrat (der gem. § 112 AktG analog vertritt) *im Namen der Gesellschaft* empfiehlt. Diese ist, wenn der Aufsichtsrat die Notwendigkeit der Beauftragung geprüft und einen entsprechenden Beschluss gefasst hat, ohne Weiteres zulässig. Der Vorstand hat dann kein eigenes inhaltliches Prüfungsrecht, sondern ist verpflichtet, die Rechnungen des Externen zu begleichen.

Hinzuziehung angestellter Mitarbeiter problematisch

Wesentlich diffiziler ist die Hinzuziehung von Mitarbeitern des Unternehmens. Wenn sie am Vorstand vorbei erfolgt, begegnet sie erheblichen juristischen Bedenken und ist mit der gesetzlichen Kompetenzordnung nicht zu vereinbaren. Zudem ist unter dem Gesichtspunkt der *Unabhängigkeit* und der *persönlichen Zumutbarkeit* stets zu fragen, ob von einem angestellten Mitarbeiter wirklich verlangt werden kann, sich gegenüber dem Aufsichtsrat mit Verhalten und Entscheidungen seines Vorstands kritisch auseinanderzusetzen, sei es in einer gemeinsamen Sitzung oder in Abwesenheit der Vorstandmitglieder. Am ehesten wird die unmittelbare Kommunikation mit Mitarbeitern also sinnvoll sein, wenn auch auf Vorstandsebene noch keine Entscheidungen getroffen worden sind, der Aufsichtsrat aber ausnahmsweise gleichwohl bereits einbezogen ist.

OLG erschwert Arbeitsteilung im Aufsichtsrat

Problematisch ist, dass das OLG Stuttgart die Anforderungen einer unabhängigen und vollständigen Informationsbasis als Grundlage eines eigenen Urteils nicht auf das Gremium Aufsichtsrat, sondern auf jedes einzelne Aufsichtsratsmitglied bezieht. Dem wird man in dieser Pauschalität nicht folgen können: Das Gesetz lässt ausdrücklich beschließende und vorbereitende Aufsichtsratsausschlüsse zu; auch der *Deutsche Corporate Governance Kodex* stellt bei der Zusammensetzung des Aufsichtsrats *(Ziff. 5.4.1)* zu Recht auf die *kollektive Kompetenz* des Gremiums ab. Insoweit ist also eine differenziertere Betrachtung erforderlich.

Aufsichtsräte sind – jedenfalls und zusammenfassend – gut beraten, die vom BGH gebilligte und bekräftigte Entscheidung des OLG Stuttgart *als Warnschuss in jeder Hinsicht ernst zu nehmen und zu überprüfen*, ob ihre gegenwärtige Praxis den durch das Gericht formulierten Anforderungen entspricht. «

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Verteidigung der Gesellschaft gegen Klagen von Vorstandsmitgliedern

Wird die Gesellschaft von einem Vorstandsmitglied wegen eines Aufsichtsratsbeschlusses verklagt, so wird sie nach dem Gesetz im Prozess zwingend vom *gesamten* Aufsichtsrat vertreten und nicht nur von einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern. Dies hat der Bundesgerichtshof (BGH) in einem Beschluss aus dem Mai 2013 klargestellt. Bei der Entscheidung des Aufsichtsrats, ob sich die Gesellschaft gegen die Klage verteidigen will, dürften alle Aufsichtsratsmitglieder mitstimmen. Allerdings sei es in der Regel nicht mit dem Unternehmenswohl zu vereinbaren, wenn Aufsichtsratsmitglieder es ablehnten, sich gegen eine solche Klage gerichtlich zur Wehr zu setzen.

Sachverhalt

Abberufung von Vorstandsmitgliedern

Gegen zwei Vorstandsmitglieder der A-AG waren Bestechungsvorwürfe laut geworden. Mitglieder des Aufsichtsrats der Gesellschaft wollten sie deshalb abberufen. Bei dem Abberufungsbeschluss des Aufsichtsrats stimmten drei Aufsichtsratsmitglieder für eine Abberufung und drei dagegen. Nach der Satzung der Gesellschaft führt Stimmengleichheit zur Ablehnung des Antrags, sodass die Vorstandsmitglieder eigentlich nicht hätten abberufen werden dürfen. Der Aufsichtsratsvorsitzende erklärte jedoch die Stimmen derjenigen Mitglieder, die gegen eine Abberufung gestimmt hatten, für ungültig: Diese hätten ihr Stimmrecht missbräuchlich ausgeübt.

Vorstandsmitglieder verklagen erfolgreich Gesellschaft

Auf die Klage der beiden Vorstandsmitglieder entschied das Landgericht Frankenthal, dass die Abberufung unwirksam sei.

Gesellschaft und Nebenintervenient legen Berufung ein

Die beklagte Gesellschaft und ein Aufsichtsratsmitglied als Nebenintervenient *(vgl. Glossar)* legten daraufhin Berufung vor dem Oberlandesgericht Zweibrücken ein.

Berufung nicht erfolgreich: Gesellschaft nicht wirksam vertreten?

Das Oberlandesgericht verwarf die Berufung als unzulässig, da die Gesellschaft nicht wirksam vertreten worden sei.

Vor dem Landgericht wurde die beklagte Gesellschaft von einem Rechtsanwalt vertreten. Dieser war allein von dem Aufsichtsratsvorsitzenden beauftragt worden. Nachdem das Urteil des Landgerichts ergangen war, fasste der Aufsichtsrat einen Beschluss, die Prozessführung durch den Rechtsanwalt sowohl für das Verfahren vor dem Landgericht als auch für dasjenige vor dem Oberlandesgericht zu genehmigen. Bei dem Beschluss stimmten wiederum drei Aufsichtsratsmitglieder für und drei Aufsichtsratsmitglieder gegen die Genehmigung der Prozessführung. Der Aufsichtsratsvorsitzende erklärte wiederum die Gegenstimmen für ungültig. Gegen die Genehmigung der Prozessführung stimmte auch das Aufsichtsratsmitglied, bei dem unklar ist, ob es wirksam zum Mitglied des Aufsichtsrats bestellt wurde.

BGH: Gesellschaft bei Einlegung der Berufung wirksam vertreten

Gegen den Beschluss des Oberlandesgerichts legten die beklagte Gesellschaft und ein Aufsichtsratsmitglied als Nebenintervenient erfolgreich Rechtsbeschwerde beim BGH ein. Der BGH entschied, dass die Berufung gegen das Urteil des Landgerichts vor dem Oberlandesgericht wirksam vom Nebenintervenienten eingelegt worden sei.

Darüber hinaus weist der BGH für das weitere Verfahren vor dem Oberlandesgericht auf Folgendes hin:

VERFAHRENSHINWEISE

- BGH, Beschluss vom 14.5.2013 – II ZB 1/11, abgedruckt in NZG 2013, S. 792 ff.
- BGH, Zwischenurteil vom 29.1.2013 – II ZB 1/11, abgedruckt in NZG 2013, S. 297 ff.

Vorinstanzen

- OLG Zweibrücken, Beschluss vom 4.1.2011 – 4 U 94/10
- LG Frankenthal, Urteil vom 11.5.2010 – 1 HKO 50/09

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Vertretung der Gesellschaft im Prozess mit einem Vorstandsmitglied

Die Aktiengesellschaft werde in einem Prozess mit einem Vorstandsmitglied – auch nach dessen Ausscheiden – vom gesamten Aufsichtsrat vertreten. Zur Willensbildung im Rahmen der Prozessführung müsse der Aufsichtsrat ausdrückliche Beschlüsse fassen (§ 108 Abs. 1 AktG). Werde die Gesellschaft von einem Vorstandsmitglied verklagt, so müsse der gesamte Aufsichtsrat etwa darüber beschließen, ob sich die Gesellschaft gegen die Klage überhaupt zur Wehr setzen wolle und ob sie Berufung oder Revision gegen Urteile einlege. Diese Entscheidungen könnten nicht vom Aufsichtsratsvorsitzenden für den Aufsichtsrat getroffen werden.

In Eilfällen kann Aufsichtsratsvorsitzender Rechtsanwalt beauftragen

Durch die Zuständigkeit des Gesamtaufsichtsrats sei es für die Gesellschaft auch nicht schwieriger, sich gegen Klagen von Vorstandsmitgliedern zu verteidigen: In Eilfällen könne der Aufsichtsratsvorsitzende einen Rechtsanwalt beauftragen. Er handele in diesen Fällen als Vertreter ohne Vertretungsmacht: Der Aufsichtsrat könne die Beauftragung des Rechtsanwalts im Nachhinein durch einen Mehrheitsbeschluss genehmigen.

Kein Stimmverbot für Aufsichtsratsmitglieder, die gegen Abberufung gestimmt haben

Auch diejenigen Aufsichtsratsmitglieder, die gegen die Abberufung der Vorstandsmitglieder gestimmt hätten, dürften bei Fragen mitentscheiden, die den Prozess dieser Vorstandsmitglieder gegen die Gesellschaft beträfen. Ein Stimmverbot unter dem Gesichtspunkt des Verbots des Richtens in eigener Sache liege nicht vor. Es sei unbeachtlich, dass in dem Prozess mit den Vorstandsmitgliedern die Frage eine Rolle spielen könnte, ob bei der Beschlussfassung des Aufsichtsrats über die Abberufung des Vorstands Mitglieder des Aufsichtsrats ihr Stimmrecht missbräuchlich ausgeübt hätten. Aufgrund der Aufgabenverteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat ginge es häufig in Prozessen mit Vorstandsmitgliedern um die Wirksamkeit von Aufsichtsratsbeschlüssen, die den Vorstand beträfen. Es sei mit der gesetzlich gewollten Kompetenzzuweisung, dass der Aufsichtsrat die Gesellschaft gegenüber dem Vorstand vertrete, nicht vereinbar, wenn man bei Aufsichtsratsbeschlüssen über die Vertretung der Gesellschaft in einem Prozess gegen Vorstandsmitglieder schon dann von einem Stimmverbot von Aufsichtsratsmitgliedern ausgehen würde, wenn diese an einem früheren, für den Prozess bedeutsamen Aufsichtsratsbeschluss beteiligt waren.

Nichtigkeit der Wahl eines Aufsichtsratsmitglieds führt zur Nichtigkeit seiner Stimme

Der BGH bestätigt sein Urteil aus dem Februar 2013 (vgl. Vertiefungshinweis): Sei der Beschluss über die Wahl eines Aufsichtsratsmitglieds nichtig, so werde die gewählte Person für die Stimmabgabe und die Beschlussfassung im Aufsichtsrat wie ein Nichtmitglied behandelt. Komme es bei der Beschlussfassung des Aufsichtsrats auf die Stimme des als Nichtmitglied zu behandelnden Aufsichtsratsmitglieds an, so sei der Beschluss unwirksam. Für den vorliegenden Fall bedeutet dies, dass die Beschlüsse unwirksam sind, an denen das Aufsichtsratsmitglied A mitgewirkt hat und bei denen es auf seine Stimme ankam, sollte seine Wahl zum Aufsichtsrat nichtig sein. Ob dies tatsächlich der Fall ist, wird vom Oberlandesgericht im weiteren Verfahren zu klären sein.

Aufsichtsrat muss Gesellschaft in der Regel verteidigen

Der BGH weist schließlich darauf hin, dass die Ablehnung, die Gesellschaft gegen ein Vorstandsmitglied vor Gericht zu verteidigen, schon deshalb nichtig sein könne, weil die Klage einen Aufsichtsratsbeschluss betrifft. Die Weigerung des Aufsichtsrats, der Gesellschaft die Möglichkeit zu geben, sich gegen vom Vorstand erhobene Klagen zu verteidigen, welche die Wirksamkeit von Aufsichtsratsbeschlüssen zum Gegenstand haben, entspräche nur in ganz besonders gelagerten Ausnahmefällen dem Unternehmenswohl. Es läge in solchen Fällen nahe, dass das Aufsichtsratsmitglied sich von sachfremden Erwägungen leiten lasse. ››

GLOSSAR

Nebenintervention

Durch die Nebenintervention soll ermöglicht werden, dass Personen, die weder Kläger noch Beklagter sind, Einfluss auf einen Prozess nehmen können, wenn sie ein rechtliches Interesse am Ausgang des Prozesses haben. Der Nebenintervenient (auch: Streithelfer) kann bis zur rechtskräftigen Entscheidung des Gerichts der Prozesspartei, die er unterstützen will, beitreten.

Ein rechtliches Interesse am Ausgang des Prozesses ist z. B. dann gegeben, wenn die Partei, die unterstützt werden soll, bei Unterliegen im Prozess einen Regressanspruch gegen den Nebenintervenienten hätte.

Der Nebenintervenient ist im Prozess berechtigt, Prozesshandlungen vorzunehmen, solange sie nicht im Widerspruch zu denjenigen der unterstützten Partei stehen. So kann er beispielsweise Beweisanträge stellen oder Berufung einlegen.

Folge der Nebenintervention ist, dass in einem eventuell folgenden Prozess zwischen Nebenintervenient und unterstützter Partei das Gericht zugunsten der unterstützten Partei an die tatsächlichen und rechtlichen Feststellungen, die das erste Urteil trugen, gebunden ist.

Im gleichen Verfahren wie dem hier besprochenen hat der BGH im Januar 2013 entschieden, dass einzelne Mitglieder des Aufsichtsrats die Gesellschaft bei Prozessen zwischen der Gesellschaft, vertreten durch den Gesamtaufsichtsrat, und Vorstandsmitgliedern als Nebenintervenienten unterstützen können. Dies sei schon deshalb möglich, weil die Gesellschaft durch den Gesamtaufsichtsrat und nicht durch das einzelne Aufsichtsratsmitglied vertreten werde (Zwischenurteil vom 29.1.2013 – II ZB 1/11).

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Praxisrelevanz

Die Entscheidung verdeutlicht einerseits, dass grundsätzlich alle Aufsichtsratsmitglieder mitentscheiden dürfen, ob sich die Gesellschaft gegen eine Klage von Vorstandsmitgliedern aufgrund eines Aufsichtsratsbeschlusses zur Wehr setzen soll. Das gilt auch dann, wenn Aufsichtsratsmitglieder bei dem Aufsichtsratsbeschluss, der Gegenstand des Prozesses ist, im Sinne der klagenden Vorstandsmitglieder gestimmt haben. Andererseits müssen diese Aufsichtsratsmitglieder bei der Ausübung ihres Stimmrechts allerdings beachten, dass sie sich in der Regel treuwidrig und damit pflichtwidrig verhalten, wenn sie die Verteidigung der Gesellschaft vor Gericht ablehnen. «

Astrid Gundel

VERTIEFUNGSHINWEIS

Das fehlerhaft bestellte Aufsichtsratsmitglied – Auswirkung auf die Wirksamkeit von Aufsichtsratsbeschlüssen

Der BGH hat im Februar 2013 entschieden, dass Aufsichtsratsbeschlüsse grundsätzlich unwirksam sind, wenn an der Beschlussfassung ein Aufsichtsratsmitglied mitgewirkt hat, dessen Wahl erfolgreich angefochten wird, und es bei der Abstimmung auf die Stimme des betroffenen Mitglieds ankam (Urteil vom 19.2.2013 – II ZR 56/12, abgedruckt in NZG 2013, S. 456 ff.).

Eine Ausnahme von diesem Grundsatz macht der BGH bei Beschlussvorschlägen des Aufsichtsrats für die Hauptversammlung: Hier sei die spätere Nichtigerklärung des Wahlbeschlusses für die Entscheidung der Hauptversammlung nicht relevant. Ein anderes Ergebnis sei mit den Interessen der Gesellschaft und ihrer Aktionäre nicht vereinbar.

Außenstehende Dritte, welche die Nichtigkeit des Aufsichtsratsbeschlusses nicht kannten oder kennen mussten, seien darüber hinaus dadurch geschützt, dass sie auf die Handlungsbefugnis desjenigen, der die Aufsichtsratsbeschlüsse ausführe, vertrauen dürften.

Nicht schutzwürdig seien dagegen Organmitglieder, welche die Nichtigkeit kannten oder kennen mussten. Andernfalls würden Aufsichtsratsmitglieder oder Mitglieder von anderen Gesellschaftsorganen daran gehindert, die Unwirksamkeit von Aufsichtsratsbeschlüssen geltend zu machen, obwohl sie dazu unter Umständen sogar rechtlich verpflichtet seien.

Auch die Bestellung des Vorstands sei unwirksam; der Vorstand selbst sei im Hinblick auf seine Vergütung und seine Befugnis zur Geschäftsführung durch die Grundsätze über die fehlerhafte Bestellung geschützt. Der nach Aufdeckung der Nichtigkeit der Aufsichtsratswahl rechtmäßig zusammengesetzte Aufsichtsrat könne die fehlerhafte Bestellung dann bestätigen, sie aber auch ohne wichtigen Grund beendigen.

Im Hinblick auf die Nichtigkeit des Jahresabschlusses bei einer fehlerhaften Mitwirkung des Aufsichtsrats bei dessen Feststellung sei zu beachten, dass die Nichtigkeit des Jahresabschlusses nur innerhalb einer Frist von sechs Monaten nach Bekanntmachung des Jahresabschlusses im Bundesanzeiger geltend gemacht werden könne (§ 256 Abs. 2, Abs. 6 S. 1 AktG). Der BGH lässt hier offen, ob die Feststellung des Jahresabschlusses unwirksam ist, bei der es auf die Stimme eines Aufsichtsratsmitglieds, dessen Wahl anfechtbar ist, ankam.

Auch nach der Entscheidung des BGH bleibt weiterhin ungeklärt, wie der Aufsichtsrat mit der Unsicherheit umgehen soll, die sich aus der Anfechtung von Aufsichtsratswahlen ergibt.. In der juristischen Literatur wird vorgeschlagen, das entsprechende Aufsichtsratsmitglied gerichtlich bestellen zu lassen oder die Hauptversammlung – soweit möglich – einen fehlerfreien zweiten Bestellungsbeschluss fassen zu lassen, nachdem das Aufsichtsratsmitglied sein Amt freiwillig niedergelegt hat oder durch die Hauptversammlung abberufen wurde *(vgl. Quarterly II/2011, S. 28 f.)*. Beide Vorgehensweisen sind mit erheblichem Aufwand verbunden.

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Können, aber nicht wollen: Beherrschung ist nicht gleich Konzern

Damit von einem Konzern ausgegangen werden kann, muss das beherrschende Unternehmen zwingend eine einheitliche Leitung auf die beherrschten Unternehmen ausüben. Das Oberlandesgericht Düsseldorf (OLG) stellte in seiner Entscheidung vom 4.7.2013 fest, dass eine reine Finanzholding, die von ihren Weisungs- und Einflussmöglichkeiten bewusst keinen oder nur punktuellen Gebrauch macht, zwar ein beherrschendes Unternehmen ist, jedoch keine einheitliche Leitung ausübt.

Sachverhalt

Die Stadt B lässt alle ihre Beteiligungen von der B-GmbH halten. Hierbei handelt es sich um eine Vermögensholding mit sechs Arbeitnehmern, deren Geschäftsteile zu 100 Prozent der Stadt B gehören. Einen Aufsichtsrat gibt es nicht.

Die B-GmbH hält auch Geschäftsanteile an der Stadtwerke-GmbH; zunächst 50,1 Prozent, um im Mai 2012 auch die übrigen 49,1 Prozent zu erwerben. Die Stadtwerke-GmbH ist Konzernmutter mehrerer Tochtergesellschaften, in denen mehr als 2.000 Arbeitnehmer beschäftigt sind. Bei ihr wurde ein paritätisch besetzter Aufsichtsrat eingerichtet.

In der Gesellschafterversammlung der Stadtwerke-GmbH ist die B-GmbH durch einen Bevollmächtigten vertreten, der jedoch durch den Rat der Stadt B benannt wird. Dieser verfügt nach außen über eine unbegrenzte Vollmacht, nach innen ist er an die Weisungen der Gesellschafterversammlung der B-GmbH gebunden. Darüber hinaus werden acht der 16 Aufsichtsratsmitglieder der Stadtwerke-GmbH von der B-GmbH entsandt und abberufen. Über die Entsendung und Abberufung entscheidet wiederum der Rat der Stadt B.

Vor diesem Hintergrund streiten die Beteiligten über die Frage, ob bei der B-GmbH ein Aufsichtsrat nach den Vorschriften des Mitbestimmungsgesetzes 1976 zu bilden ist. Laut Antragsteller sei von einer solchen Verpflichtung auszugehen, weil die Konzernvermutung nach §§ 17, 18 AktG einschlägig sei. Diese habe zur Folge, dass die Arbeitnehmer der Stadtwerke-GmbH (und ihrer Tochtergesellschaften) der B-GmbH gemäß § 5 MitbestG zuzurechnen seien. Die B-GmbH tritt dieser Behauptung entgegen mit der Begründung, sie übe keine Leitungsmacht auf die Stadtwerke-GmbH aus.

In der ersten Instanz verneinte das Landgericht Dortmund das Erfordernis der Bildung eines Aufsichtsrats. Dagegen wendet sich die sofortige Beschwerde des Antragstellers vor dem OLG Düsseldorf.

Kein Konzern, kein Aufsichtsrat

Die Verpflichtung zur Einrichtung eines Aufsichtsrats in einer GmbH besteht gemäß § 1 Abs. 1 MitbestG nur, wenn diese mehr als 2.000 Arbeitnehmer beschäftigt (bzw. mehr als 500 Arbeitnehmer gemäß § 1 Abs. 1 Nr. 3 DrittelBG). Das Gericht lehnte eine Verpflichtung der B-GmbH zur Einrichtung eines Aufsichtsrats ab, weil sie selbst lediglich sechs Mitarbeiter beschäftigt und ihr auch nicht die Mitarbeiter der Stadtwerke-GmbH als ihre eigenen (gemäß § 5 Abs. 1 MitbestG) zugerechnet werden können. Für eine Zurechnung wäre erforderlich, dass es sich bei der B-GmbH um:

1. ein (gegenüber der Stadtwerke-GmbH) herrschendes Unternehmen
2. eines Konzerns

handelt.

Für die Beherrschung reicht schon deren Möglichkeit aus…

Das Gericht bejaht zunächst die Eigenschaft der B-GmbH als herrschendes Unternehmen gegenüber der Stadtwerke-GmbH. Die Stadtwerke-GmbH befindet sich im Mehrheitsverhältnis der B-GmbH, weshalb im Sinne des § 17 Abs. 2 AktG vermutet werden könne, dass sie von der B-GmbH abhängig sei. Hierfür reiche es aus, dass die B-GmbH auf die Stadtwerke-GmbH unmittelbar oder mittelbar einen beherrschenden Einfluss ausüben *könne*: Allein die Möglichkeit reiche hierfür aus.

Diese Vermutung sei auch nicht widerlegt worden, weil die B-GmbH keine Tatsachen behauptet oder bewiesen habe, aus denen folgt, dass sie ihren beherrschenden Einfluss – d. h. ihre Mehrheitsbeteiligung – aus Rechtsgründen nicht tatsächlich ausüben könnte. Dass die B-GmbH ihren beherrschenden Einfluss möglicherweise nicht ausübt, sei unerheblich. Es seien jedenfalls keine rechtlichen Gründe ersichtlich, die für diesen Verzicht sprechen.

…aber Beherrschung allein reicht nicht für einen Konzern.

Die B-GmbH habe jedoch die weitere Vermutung nach § 18 Abs. 1 S. 3 AktG widerlegt, wonach das abhängige Unternehmen mit dem herrschenden Unternehmen einen Konzern bildet, so das OLG. Für die Annahme eines Konzerns sei erforderlich, dass »das herrschende Unternehmen seinen Einfluss zur Konzernbildung ausnutzt, indem es eine einheitliche Leitung ausübt«. Eine solche Ausübung von Leitungsmacht könne im vorliegenden Fall nicht bejaht werden.

Für die Annahme einer einheitlichen Leitung sei grundsätzlich von einem weiten Konzernbegriff auszugehen, d. h. es ››

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

genüge bereits »die bestimmende Einflussnahme auf wesentliche Führungsfunktionen in einem einzelnen zentralen Konzernbereich, z. B. Einkauf, Finanzen, Organisation, Personalwesen und Verkauf«. Entscheidend sei, dass die herrschende Gesellschaft die abhängige ihren eigenen unternehmerischen Zielen unterwerfe und dadurch deren Führungsentscheidungen maßgeblich beeinflusse, sodass von einer eigenständigen Verfolgung von Unternehmenszielen durch die abhängige Gesellschaft nicht mehr gesprochen werden könne.

Zur Widerlegung der Konzernvermutung müsse wiederum nachgewiesen werden, dass das herrschende Unternehmen von den Mitteln, die ihm die Ausübung der einheitlichen Leitung möglich machen würden, überhaupt keinen oder allenfalls punktuellen Gebrauch mache. Darüber hinaus müsse ebenfalls der Nachweis erbracht werden, dass die Bereiche, in denen die einheitliche Leitung üblicherweise sichtbar werde, ausschließlich und nachhaltig nach dem uneingeschränkten Eigeninteresse des abhängigen Unternehmens gesteuert werden.

Nach Auffassung des OLG handle es sich bei der B-GmbH um eine reine Finanzholding, die keine Leitungsmacht auf die Geschäftsführung der Stadtwerke-GmbH ausübe. Vielmehr sei im Rahmen der Beweiserhebung erwiesen worden, dass »die Unternehmensentscheidungen in allen wesentlichen Bereichen der Unternehmenspolitik ausschließlich und nachhaltig nach dem uneingeschränkten Eigeninteresse der Stadtwerke-GmbH gesteuert werden«.

Für diese Einschätzung spreche zum einen das Fehlen von personellen Verflechtungen, die als Indiz für die Ausübung einer einheitlichen Leitung angesehen werden könnten. Vor allem aber zeigt die Beweiserhebung, dass der Aufsichtsrat der Stadtwerke-GmbH gegenüber der Geschäftsführung von seinen rechtlichen Weisungen – über die er laut Gericht durchaus verfügt (z. B. durch Ausübung von Zustimmungsvorbehalten oder im Bereich des Personalwesens) – keinen Gebrauch macht, keine Weisungen erteilt und keinen Einfluss nimmt. Danach ergebe sich »das Bild eines Unternehmens, dessen operatives Geschäft von der Geschäftsführung vollkommen eigenständig, ohne Einflussnahme der Gesellschafter und des Aufsichtsrats, gesteuert wird«.

Gegen diese Einschätzung spreche weder ein Widerspruch des Aufsichtsrats gegen die geplante Gewinnverwendung noch der Abschluss eines Ergebnisabführungsvertrags. Letzterem komme lediglich eine »indizielle Bedeutung für die Ausübung konzernaler Leitungsmacht« zu.

Auch für eine fingierte Konzernspitze bedarf es eines Konzerns.

Das Gericht verneint auch eine Zurechnung der Arbeitnehmer zu einer sog. fingierten Teilkonzernspitze im Sinne des § 5 Abs. 3 MitbestG. Diese würde in Betracht kommen, wenn die Zurechnung zur Konzernspitze nicht möglich ist, weil das herrschende Unternehmen keine AG, KG aA, GmbH, Genossenschaft oder Kapitalgesellschaft und Co. KG (§ 1 Abs. 1 MitbestG) ist. Damit könnte auch eine öffentlich-rechtliche Gebietskörperschaft wie die Stadt B herrschendes Unternehmen sein.

Die Vorschrift ersetze jedoch nicht die fehlende Ausübung von Leitungsmacht, sondern fingiere das dem herrschenden Unternehmen am nächsten stehende Unternehmen als herrschendes. Im vorliegenden Fall fehle es jedoch an jeglicher Ausübung der Leitungsmacht auf die Geschäftsführung der Stadtwerke-GmbH, sodass die Anwendung von § 5 Abs. 3 MitbestG ausscheide.

Besteht eine Pflicht zur Beherrschung?

Obwohl für die Würdigung des Beweisergebnisses nicht relevant, nimmt das Gericht Stellung zu der Frage, ob die Stadt B unter kommunalrechtlichen Gesichtspunkten verpflichtet sei, im Rahmen ihrer rechtlichen Möglichkeiten leitenden Einfluss auf die Geschicke der Stadtwerke-GmbH zu nehmen.

QUELLENHINWEIS

OLG Düsseldorf, Beschluss vom 4.7.2013 – I-26 W 13/08 (AktE), online erhältlich unter *https://openjur.de/u/638966.html*, Fundstelle openJur 2013, 31725

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Die kommunalrechtlichen Vorschriften stellen als Voraussetzung für die Zulässigkeit einer Beteiligung der Gemeinde an einer Gesellschaft privaten Rechts, dass sie einen gesicherten angemessenen Einfluss auf die Gesellschaft erhält. Daneben soll die Gemeinde auch eine konkrete Einflussnahme auf ihre Vertreter, die innerhalb der Gesellschaft Aufgaben ausüben, vornehmen. Dieses Erfordernis sei durch die Entsendung von acht Ratsmitgliedern in den Aufsichtsrat erfüllt. Diese Einfluss- und Steuerungsmöglichkeit sei aber von der Ausübung einheitlicher Leitung im konzern- und mitbestimmungsrechtlichen Sinne zu unterscheiden. Der Konzerntatbestand sei nämlich erst dann erfüllt, wenn durch diese Einfluss- und Steuerungsmöglichkeiten auch tatsächlich Leitungsmacht auf wesentliche Teilbereiche des operativen Geschäfts ausgeübt wird. Vorliegend entspreche es jedoch dem Ergebnis der politischen Willensbildung des Rates der Stadt B und damit auch den Interessen der Stadt, von einer Steuerung nicht aus Desinteresse oder in Verkennung rechtlicher Einflussmöglichkeiten abzusehen, sondern aus der Erkenntnis, die Geschicke der Stadtwerke-GmbH nicht besser als die Geschäftsleitung leiten zu können. Gerade mit dieser bewussten Entscheidung werden die Interessen der Stadt durchgesetzt, sodass von einem Verstoß gegen kommunalrechtliche Vorgaben nicht ausgegangen werden könne.

Praxisrelevanz

Wenn ein herrschendes Unternehmen tatsächlich Einfluss auf die Geschicke des beherrschten Unternehmens nimmt, sind auch die Arbeitnehmer des beherrschten Unternehmens hiervon betroffen. Gerade dieser Zusammenhang rechtfertigt die Bildung eines Aufsichtsrats im herrschenden Unternehmen. Bei einer reinen Finanzholding, die der Geschäftsführung des beherrschten Unternehmens die freie Hand lässt, fehlt diese Grundlage. Die Arbeitnehmer sind lediglich den Entscheidungen der eigenen Geschäftsführung »ausgeliefert«, sodass die Vertretung im »eigenen« Aufsichtsrat auch ausreicht.

Dennoch wird aus dem Urteil deutlich, dass an die Widerlegung, ob Konzern oder nicht, strenge Voraussetzungen zu stellen sind. Sobald das beherrschende Unternehmen auch nur auf einen zentralen Konzernbereich Einfluss nimmt, muss von einer einheitlichen Konzernleitung ausgegangen werden. Hier empfiehlt sich daher eine klare Aufgabendefinition und deutlich bestimmbare Abgrenzung der Zuständigkeiten – sowohl auf Unternehmensebene als auch auf personeller Ebene. «

Ivona Linder

VERTIEFUNGSHINWEIS

§ 5 Abs. 1 MitbestG: **Konzern**

(1) Ist ein in § 1 Abs. 1 Nr. 1 bezeichnetes Unternehmen herrschendes Unternehmen eines Konzerns (§ 18 Abs. 1 des Aktiengesetzes), so gelten für die Anwendung dieses Gesetzes auf das herrschende Unternehmen die Arbeitnehmer der Konzernunternehmen als Arbeitnehmer des herrschenden Unternehmens. Dies gilt auch für die Arbeitnehmer eines in § 1 Abs. 1 Nr. 1 bezeichneten Unternehmens, das persönlich haftender Gesellschafter eines abhängigen Unternehmens (§ 18 Abs. 1 des Aktiengesetzes) in der Rechtsform einer Kommanditgesellschaft ist.

(3) Stehen in einem Konzern die Konzernunternehmen unter der einheitlichen Leitung eines anderen als eines in Abs. 1 oder 2 bezeichneten Unternehmens, beherrscht aber die Konzernleitung über ein in Abs. 1 oder 2 bezeichnetes Unternehmen oder über mehrere solcher Unternehmen andere Konzernunternehmen, so gelten die in Abs. 1 oder 2 bezeichneten und der Konzernleitung am nächsten stehenden Unternehmen, über die die Konzernleitung andere Konzernunternehmen beherrscht, für die Anwendung dieses Gesetzes als herrschende Unternehmen.

§ 17 AktG: **Abhängige und herrschende Unternehmen**

(1) Abhängige Unternehmen sind rechtlich selbstständige Unternehmen, auf die ein anderes Unternehmen (herrschendes Unternehmen) unmittelbar oder mittelbar einen beherrschenden Einfluss ausüben kann.

(2) Von einem in Mehrheitsbesitz stehenden Unternehmen wird vermutet, dass es von dem an ihm mit Mehrheit beteiligten Unternehmen abhängig ist.

§ 18 AktG: **Konzern und Konzernunternehmen**

(1) Sind ein herrschendes und ein oder mehrere abhängige Unternehmen unter der einheitlichen Leitung des herrschenden Unternehmens zusammengefasst, so bilden sie einen Konzern; die einzelnen Unternehmen sind Konzernunternehmen. Unternehmen, zwischen denen ein Beherrschungsvertrag (§ 291) besteht oder von denen das eine in das andere eingegliedert ist (§ 319), sind als unter einheitlicher Leitung zusammengefasst anzusehen. Von einem abhängigen Unternehmen wird vermutet, dass es mit dem herrschenden Unternehmen einen Konzern bildet.

(2) Sind rechtlich selbstständige Unternehmen, ohne dass das eine Unternehmen von dem anderen abhängig ist, unter einheitlicher Leitung zusammengefasst, so bilden sie auch einen Konzern; die einzelnen Unternehmen sind Konzernunternehmen.

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Unternehmen setzen auf Shared Service Center

KPMG-Studie in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen

Shared Service Center (SSC), in denen Unternehmen zentrale Unterstützungsfunktionen wie etwa Human Resources, Rechnungswesen oder IT bündeln, haben sich inzwischen vor allem in großen Unternehmen etabliert. Der Bereich des Controllings schien aber bisher von entsprechenden Überlegungen verschont zu bleiben – es bestand erhebliche Unsicherheit, ob sich sensible Controlling-Prozesse überhaupt ohne Qualitätseinbußen in einem Shared Service Center bündeln lassen. Doch viele Controlling-Prozesse verlieren den Nimbus des unangreifbaren Expertentums. Denn auch das Reporting, die Kosten- und Leistungsrechnung oder die operative Planung eines Unternehmens werden inzwischen zunehmend in SSC verlagert. Das hat eine Umfrage von KPMG in Kooperation mit der Universität St. Gallen ergeben, an der sich über Hundert der umsatzstärksten Unternehmen im deutschsprachigen Raum zum Umsetzungsstand und zur Zukunft von Shared Service Centern äußerten. Demnach beschäftigt sich bereits über die Hälfte der Unternehmen mit einem SSC-Konzept für das Controlling. Bereits 40 Prozent haben sogar schon ein entsprechendes SSC umgesetzt.

Bewährte SSC-Konzepte stehen auf dem Prüfstand

Das SSC-Konzept an sich weist bereits einen hohen Reifegrad auf. Knapp drei Viertel der umsatzstärksten Unternehmen im deutschsprachigen Raum haben bereits SSC für zentrale Unterstützungsfunktionen eingeführt; ein Großteil besteht seit mindestens sechs Jahren. Hinterfragt werden heute die Ausbaustufen, wobei sich Spielräume für den Einbezug neuer Funktionsbereiche eröffnen – etwa des Controllings. Stand bislang der Gedanke der Effizienzoptimierung im Mittelpunkt, so ist die Diskussion um das SSC-Konzept inzwischen differenzierter geworden. SSC wurden bislang insbesondere eingerichtet, um transaktionale Prozesse zu bündeln (Center of Scale) und Kosteneinsparungen umzusetzen. Bereits jedes vierte Unternehmen plant zukünftig darüber hinaus eine Bündelung wissensintensiver Prozesse (Center of Expertise).

Reorganisation des Controllings durch zentrale Prozesse

Die aktuellen Entwicklungen des SSC-Konzepts rücken insbesondere das Controlling in den Blickpunkt. Die Führungsunterstützung zur Unternehmenssteuerung ist zumeist über Jahre historisch gewachsen. Dabei hat sich mit den Veränderungen des Geschäftsmodells häufig ein dezentrales Controlling eingestellt. Durch diese Nähe zum operativen Geschäft ist das Controlling von den Überlegungen zur Standardisierung und Kosteneinsparung häufig verschont geblieben. Entsprechend mangelt es regelmäßig an Transparenz über die Organisation und Prozesse im Controlling.

Damit soll nun Schluss sein; zumindest lassen die Ergebnisse der Studie von KPMG und der Universität St. Gallen dies vermuten. Sie zeigen, dass insbesondere Controlling-Prozesse zukünftig im SSC gebündelt werden. Bereits heute haben 40 Prozent der Befragten ein SSC im Controlling eingeführt, 20 Prozent planen die Einführung oder führen diese gerade durch. Dabei erwartet die Hälfte aller Befragten Kosteneinsparungen von bis zu 35 Prozent. Dies ist beachtlich, denn im Aufbau eines SSC lassen sich die hohen Erwartungen nicht immer erfüllen. Überwiegend werden realisierte Einsparungen von 5 bis 15 Prozent berichtet.

Qualitätssteigerungen und Standardisierung im Controlling

Bei den deutschsprachigen Großunternehmen ist ein Veränderungsprozess erkennbar, bei dem Kosteneinsparungen in den Unterstützungsfunktionen nicht mehr das alleinige Maß der Dinge dar-

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

stellen. Die Studienergebnisse machen deutlich, dass bei der Einführung von SSC qualitativen Zielsetzungen wie dem Aufbau von Know-how und der Steigerung der Datenqualität mittlerweile eine ähnlich hohe Bedeutung wie der Kostenreduktion eingeräumt wird. Qualitätssteigerungen und Standardisierung stehen somit im Blickpunkt und gelten neben Effizienzeinsparungen als Topthema der CFOs.

Das Rollen- und Zusammenarbeitsmodell im Controlling wird durch diese Differenzierung zukünftig nachhaltig geprägt. Rund drei Viertel der Unternehmen bewerten schon heute das Management Reporting als geeignet für ein Center of Expertise und die Kosten- und Leistungsrechnung als geeignet für ein Center of Scale. 64 Prozent der Befragten halten die Unternehmenszentrale für einen geeigneten Standort für SSC im Controlling. Die Reorganisation der Controlling-Organisation findet somit zunächst am eigenen Unternehmensstandort statt. Das Outsourcing von Controlling-Leistungen wird aus Gründen des möglichen Know-how-, Daten- und Qualitätsverlusts von rund 80 Prozent der Unternehmen abgelehnt, im Mittelpunkt der Diskussion stehen daher SSC für interne Leistungen. Ein Blick in das aktuelle Service-Portfolio externer Service-Provider macht jedoch deutlich, dass das Angebot professioneller Controlling-Dienstleistungen zunimmt.

Die Vorteile einer zentralen Controlling-Organisation liegen auf der Hand: Zum einen entsteht eine höhere Reaktionsfähigkeit auf die Bedürfnisse der Organisation. Die in den Geschäftsbereichen verbleibenden Controller richten sich durch frei werdende Kapazitäten auf ihre wertschöpfende Rolle als Businesspartner aus. Zudem werden sie aus einer zentralen Controlling-Einheit mit entscheidungsrelevanten Daten und Methoden professionell und effizient unterstützt.

Moderne Strukturen und transparente Prozesse

Im Controlling steigt das Bestreben nach einer transparenten Organisation. Ineffiziente Strukturen sollen aufgedeckt und zielorientiert ausgerichtet werden.

Auf Basis der Rückmeldungen von über Hundert der umsatzstärksten deutschsprachigen Unternehmen lassen sich drei wesentliche Trends konstatieren: Die zuletzt eingeführten SSC deutschsprachiger Großunternehmen haben einen hohen Reifegrad erreicht. Die Bedeutung zum Ausbau und Einbezug neuer Funktionsbereiche wie des Controllings dürfte damit zunehmen. Zweitens zeigen die Studienergebnisse die zumeist noch unausgeschöpften Optimierungspotenziale auf, die durch die Anwendung des SSC-Konzepts für Controlling-Prozesse in greifbare Nähe geraten. Zuletzt wird deutlich, dass Qualitätssteigerung und Standardisierung für eine moderne Controlling-Organisation zukünftig von hoher Bedeutung sein werden.

Die Studienergebnisse von KPMG und der Universität St. Gallen legen damit offen, dass das SSC-Konzept für Controlling-Prozesse vermehrt Anwendung finden dürfte. Im Vordergrund steht dabei die Bündelung und unternehmensweite Nutzung vorhandener Controlling-Expertise. «

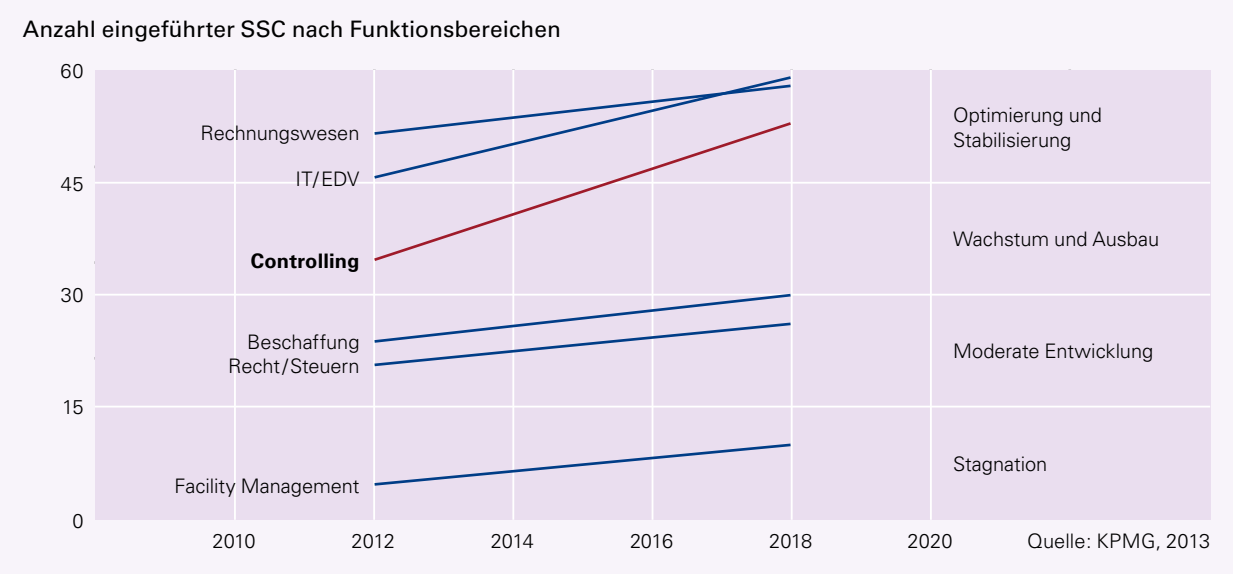
Andreas Reimann, Prof. Dr. Klaus Möller

ZU DEN PERSONEN

Andreas Reimann, Partner im Bereich Consulting der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Prof. Dr. Klaus Möller, Direktor, Lehrstuhl für Controlling/Performance Management, Institut für Accounting, Controlling und Auditing, Universität St. Gallen

Abbildung 1: Controlling im Fokus zukünftiger SSC-Einführugen



© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Neuer Leitfaden zur Korruptionsbekämpfung des Bundesinnenministeriums

Das Bundesinnenministerium hat unter Mitwirkung auch von KPMG einen Leitfaden für die Korruptionsbekämpfung herausgegeben. Korruption ist ein weltweites Problem; die Weltbank schätzt die dadurch jährlich entstehenden Schäden auf ein bis vier Billionen US-Dollar oder zwölf Prozent der weltweiten Bruttowirtschaftsleistung. Auch konservativere Schätzungen von Transparency International liegen immer noch bei Schäden in Höhe von bis zu vier Prozent der weltweiten Bruttowirtschaftsleistung.

Auch in Deutschland ist es in der Vergangenheit zu Korruptionsskandalen gekommen, die für die betroffenen Unternehmen hohe Geldbußen und Haftungsschäden, für die Akteure zusätzlich auch strafrechtliche Konsequenzen zur Folge hatten. Insbesondere prominente Fälle, wie etwa Siemens, haben hohe Sensibilität für die Prävention und Bekämpfung von Korruption hervorgerufen. Die teilweise schwierige Abgrenzung zwischen erlaubten Geschäftskontakten und strafrechtlich sanktioniertem Verhalten hat zugleich auch Unsicherheit ausgelöst. Dieser gilt es mit klaren Regeln und Handlungsanweisungen zu begegnen, damit die von der Sache her gebotenen Kontakte zwischen der Wirtschaft auf der einen und Amtsträgern in Bund, Ländern und Kommunen auf der anderen Seite selbstverständlich bleiben.

Um vor diesem Hintergrund das Verständnis für die Notwendigkeit und die Ausgestaltung von Präventionsmaßnahmen in Unternehmen und Verwaltungen weiter zu fördern, hat das Bundesministerium des Innern (BMI) am 4.7.2013 unter dem Titel »Gemeinsam gegen Korruption. Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen« einen Praxisleitfaden zur Förderung und Umsetzung von regelgerechtem und integrem Verhalten in Unternehmen und Behörden veröffentlicht. Der Leitfaden wurde vom Initiativkreis zur Korruptionsprävention Bundesverwaltung/Wirtschaft erarbeitet, den das BMI zusammen mit KPMG im Jahr 2010 ins Leben gerufen hat. Teilnehmer des Initiativkreises sind u.a. Compliance Officer großer Industrieunternehmen (u.a. Bilfinger SE, Deutsche Bahn AG, IVG Immobilien AG, Siemens AG und ThyssenKrupp AG) und Antikorruptionsbeauftragte verschiedener Bundesministerien (u.a. das Bundesverteidigungsministerium und das Ministerium für Bau, Verkehr und Stadtentwicklung) sowie Vertreter der Bundesagentur für Arbeit. Ziel des Initiativkreises ist es, eine gemeinsame Strategie zur Korruptionsprävention an der Schnittstelle von Wirtschaft und Bundesverwaltung zu entwickeln und dadurch einen Beitrag zur Verbesserung der Korruptionsprävention in Deutschland zu leisten. Dabei sollen die Arbeitsergebnisse – wie der neue Praxisleitfaden – Interessenten aus Wirtschaft und Verwaltung als geeignete Hilfsmittel zur Verbesserung der Korruptionsprävention zur Verfügung gestellt werden. Gegliedert in fünf Schritte, können mittels des Leitfadens in der Art eines Baukastenprinzips passende Maßnahmen identifiziert oder bereits vorhandene Compliance-Maßnahmen auf mögliche Schwachstellen überprüft werden. Damit ist der Leitfaden als Orientierungshilfe auch für alle Aufsichtsräte oder Mitglieder von Prüfungsausschüssen von Interesse, die sich nach ausdrücklicher Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex (vgl. dort Tz. 5.3.2) mit Compliance und somit auch mit den zur Korruptionsprävention vorgesehenen Maßnahmen zu befassen haben. Auch Verantwortlichen mittelständischer Unternehmen, die ihr Korruptionsrisiko und den damit verbundenen Handlungsbedarf identifizieren wollen, können der Leitfaden und die in ihm enthaltenen Fragestellungen als eine Art hilfreiche Checkliste dienen. «

Alexander Geschonneck, Mathias Wendt

QUELLENHINWEIS

»Initiativkreis Korruptionsbekämpfung Bundesverwaltung/Wirtschaft – Gemeinsam gegen Korruption, Praktische Hilfestellung für Antikorruptionsmaßnahmen«, online abrufbar unter *http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2013/praktische-hilfestellungen-antikorruptionsmassnahmen.pdf?__blob=publicationFile*

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Vorstandsbezüge: mehr bei DAX30, weniger bei MDAX

Die Vorstandsbezüge in den DAX30-Unternehmen sind im Jahr 2012 im Durchschnitt um 2,5 Prozent gestiegen, während sie bei Unternehmen, die im MDAX notiert sind, gegenüber dem Vorjahr um 5,1 Prozent zurückgegangen sind. Die Spannweite der Veränderungen gegenüber 2011 ist vor allem bei den DAX30-Unternehmen erheblich; diese bewegt sich zwischen einem Anstieg der Gesamtvergütung von 130,2 Prozent bis zu einer Verringerung von 32,3 Prozent. Laut aktueller »Studie zur Vergütung der Vorstände in den DAX- und MDAX-Unternehmen im Geschäftsjahr 2012«, die von der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW) in Zusammenarbeit mit der Technischen Universität München veröffentlich wurde, liegt die Vorstandsvergütung in den DAX30-Unternehmen insgesamt – auch im internationalen Vergleich – auf einem sehr hohen Niveau.

Transparenz

Die Studie bewertet die Transparenz bei der Vorstandsvergütung in den DAX30-Unternehmen insgesamt als gut. Besonders positiv sei die Entwicklung zu ausführlicheren Angaben in Vergütungsberichten. Verbesserungsbedarf bestünde vor allem bei der Transparenz hinsichtlich Zahlungen nach Beendigung der Vorstandsaktivität. Diese würden nach wie vor nur in seltensten Fällen genannt. Allgemein sei vor allem die Vergleichbarkeit der Darstellungen zu bemängeln, was auf die unterschiedliche Berichterstattung zurückzuführen sei. Hier könnte nach Auffassung der Studienleitung die Verwendung der vom Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) empfohlenen Mustertabellen *(vgl. Quarterly II/2013, S. 38 f.)* Abhilfe schaffen.

Die Bewertung der Transparenz im MDAX fällt dagegen etwas negativer aus. Während alle DAX30-Unternehmen ihre Vorstandsvergütung offenlegen, ist dies lediglich bei 10 MDAX-Unternehmen der Fall. Auch seien die Vergütungssysteme weniger detailliert und umfassend beschrieben.

Vorstandsvergütung in DAX30-Unternehmen

Die Gesamthöhe steigt

Im Jahr 2012 hat ein durchschnittliches Mitglied eines DAX30-Vorstands (inkl. Vorsitzende) 3,243 Mio. EUR verdient, d. h. 2,5 Prozent mehr, als dies noch in 2011 der Fall war. Den größten Anteil davon erhalten mit durchschnittlich 5,245 Mio. EUR die Vorstandsvorsitzenden. Deutlich geringer fällt die Vergütung der Finanzvorstände aus; sie erhalten im Schnitt 2,920 Mio. EUR.

Die Gesamtvergütung betrug im Durchschnitt im Jahr 2012 0,32 Prozent der jeweiligen gesamten Personalaufwendungen. Dabei verdiente ein Vorstandsmitglied im Schnitt das 53-fache eines Mitarbeiters (2011: 54-fache).

Vergütungsstruktur weiterhin im Umbruch

Die Vergütung der Vorstände in den DAX30-Unternehmen setzte sich 2012 durchschnittlich folgendermaßen zusammen:

- 28,3 Prozent Fixvergütung (2011: 28,1 Prozent),
- 46,6 Prozent variabler Bonus (2011: 2011: 50,3 Prozent); hiervon handelte es sich bei 24,5 Prozent (2011: 26,3 Prozent) um kurzfristige variable Barvergütungen, 11,1 Prozent waren variable Barvergütungen mit Mehrjahresbezug und 11,0 Prozent variable Barvergütungen mit einer mehrjährigen Bemessungsgrundlage,
- 25,1 Prozent aktienkursbasierte Vergütungsbestandteile (2011: 21,7 Prozent).

Obwohl damit die kurzfristigen Vergütungsanreize immer noch einen großen Anteil ausmachen, ist eine Verschiebung in Richtung langfristiger Vergütungskomponenten ersichtlich. »

QUELLENHINWEIS

Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW) und Technische Universität München, Lehrstuhl für Controlling: Studie zur Vergütung der Vorstände in den DAX- und MDAX-Unternehmen im Geschäftsjahr 2012. Weitere Informationen unter *http://www.dsw-info.de*

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Pensionszusagen

Laut Studie ist es aufgrund unterschiedlicher Berichterstattung nur bedingt möglich, ein genaues Bild über tatsächliche Pensionszusagen zu erhalten. Die Auswertung der Pensionszusagen für Vorstandsvorsitzende habe jedenfalls ergeben, dass diese zum Geschäftsjahresende 2012 für ihre bisherige Amtszeit eine durchschnittliche Pensionszusage in Höhe von 741 TEUR erhalten.

Vorstandsvergütung in MDAX-Unternehmen

Im Jahr 2012 lag die durchschnittliche Vergütung eines Vorstandsmitglieds im MDAX bei 1,555 Mio. EUR. Damit betrug sie etwa die Hälfte der in den DAX30 gezahlten Gehälter, wobei die Bandbreite zwischen 4,643 Mio. EUR und 0,643 Mio. EUR spreizte. Die Vorsitzenden der MDAX-Vorstände verdienten in 2012 im Durchschnitt 2,323 Mio. EUR.

Entwicklung der durchschnittlichen Gesamtvergütung (inkl. Vorsitzende) im DAX von 2011 auf 2012

Gesellschaft	Ø-Gesamtvergütung pro Vorstand inkl. Vorsitzende [TEUR]		Veränderung [%]
	2012	2011	
Commerzbank	1.291	561	130,2 %
Beiersdorf	2.189	1.021	114,4 %
Allianz	3.539	2.681	32,0 %
Merck	4.432	3.357	32,0 %
Adidas	4.661	3.632	28,3 %
E.ON	3.691	2.927	26,1 %
Munich RE	2.620	2.157	21,4 %
Heidelberg Cement	2.688	2.263	18,7 %
Bayer	3.249	2.789	16,5 %
Lanxess	2.708	2.346	15,4 %
BMW	4.484	3.893	15,2 %
Fresenius Medical Care	2.735	2.429	12,6 %
Deutsche Telekom	2.565	2.284	12,3 %
Linde	3.465	3.243	6,8 %
Fresenius	2.221	2.106	5,4 %

Gesellschaft	Ø-Gesamtvergütung pro Vorstand inkl. Vorsitzende [TEUR]		Veränderung [%]
	2012	2011	
Henkel	4.224	4.071	3,8 %
Deutsche Post	3.088	3.050	1,3 %
RWE	3.195	3.249	–1,7 %
Deutsche Börse	2.344	2.460	–4,7 %
ThyssenKrupp	2.192	2.312	–5,2 %
SAP	4.595	4.908	–6,4 %
Daimler	3.866	4.220	–8,4 %
Siemens	3.961	4.405	–10,1 %
Continental	1.836	2.045	–10,2 %
BASF	3.399	3.911	–13,1 %
K+S	2.037	2.357	–13,6 %
Volkswagen	6.782	8.419	–19,4 %
Deutsche Lufthansa	1.778	2.278	–22,0 %
Infineon	1.885	2.679	–29,6 %
Deutsche Bank	3.967	5.861	–32,3 %
Ø DAX	**3.243**	**3.164**	**2,5 %**

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Hinsichtlich der Vergütungsstruktur sind auch deutliche Unterschiede zu DAX30-Unternehmen ersichtlich:

- 39,2 Prozent Fixvergütung (2011: 37,3 Prozent),
- 44,3 Prozent variable Barvergütung (2011: 44,2 Prozent) und
- 16,5 Prozent aktienkursbezogene Vergütung (2011: 18,5).

Während bei DAX30-Unternehmen vor allem der Anteil der aktienkursbasierten Vergütung steigt, sinkt er bei den MDAX-Unternehmen; 40 Prozent gewähren sogar gar keine aktienkursbezogenen Vergütungsbestandteile. Dagegen steigt der ohnehin im Verhältnis zu DAX30-Unternehmen hohe Anteil der Fixvergütung weiterhin an. «

Ivona Linder

Abstimmungsergebnisse zum Tagesordnungspunkt »Billigung des Vergütungssystems« in Prozent in den Jahren 2010–2012 bei den DAX-Gesellschaften

Gesellschaft	Zustimmung [%]			
	2010	2011	2012	2013
Adidas	89,96	–	89,50	–
Allianz	86,20	–	–	–
BASF	98,36	–	–	–
Bayer	95,25	–	–	–
Beiersdorf	99,07	97,87	99,22	94,75
BMW	97,66	95,83	95,45	–
Commerzbank	96,97	–	–	–
Continental	97,09	–	–	–
Daimler	95,97	97,38	–	–
Deutsche Bank	58,06	–	94,25	88,71
Deutsche Börse	52,77	–	–	–
Deutsche Lufthansa	97,30	98,41	–	–
Deutsche Post	98,27	–	–	–
Deutsche Telekom	95,91	–	–	–
E.ON	95,88	96,00	–	90,65
Fresenius Medical Care	99,26	99,71	–	–

Gesellschaft	Zustimmung [%]			
	2010	2011	2012	2013
Fresenius	99,51	97,00	96,39	
Heidelberg Cement	45,82	96,04	–	–
Henkel	99,93	–	–	–
Infineon	–	93,25	–	76,98
K+S	93,22	–	–	–
Lanxess	99,10	–	–	–
Linde	98,56	–	96,45	–
Merck	–	70,30	86,73	–
Munich RE	98,33	89,79	89,81	95,41
RWE	96,14	–	74,03	
SAP	97,54	–	65,85	–
Siemens	89,65	96,70	–	–
ThyssenKrupp	99,55	94,91	–	–
Volkswagen	99,44	–	–	–
Ø DAX	**91,81**	**93,85**	**90,47**	**88,13**

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Neuer Schwung für die EU-Regulierung der Abschlussprüfer

Am 1.7.2013 hat Litauen die EU-Ratspräsidentschaft übernommen. Eines der erklärten Ziele der Litauischen Präsidentschaft ist laut Präsidentschaftsprogramm der Abschluss der Verhandlungen »über die Vorschläge zu Pflichtprüfungen von Jahresabschlüssen und konsolidierten Abschlüssen und bestimmte Anforderungen an die Pflichtprüfung von Unternehmen von öffentlichem Interesse«. Folglich wurden die litauischen Kompromissvorschläge bereits am 11.7.2013 im Ministerrat vorgestellt. Dieser erteilte am 4.10.2013 der litauischen EU-Ratspräsidentschaft ein Mandat für den Beginn der Verhandlungen mit dem EU-Parlament und der EU-Kommission (»Trilog«).

QUELLENHINWEISE

- Bill H.R. 1564, online erhältlich unter *http://docs.house.gov*
- Audit Market Investigation Group, Statutory Audit Services Market Investigation, Final Report und die Summary of Report vom 15.10.2013, online erhältlich unter *http://www.competition-commission.org.uk*

Kein generelles Verbot von Prüfung und Beratung

Auch der Ministerrat folgt der im April 2013 vorgestellten Empfehlung des Rechtsausschusses des Europäischen Parlaments (JURI) und sieht keine Notwendigkeit für das von der EU-Kommission vorgeschlagene allgemeine Verbot der Erbringung von Beratungsleistungen durch Prüfungsgesellschaften bei ihren Prüfungsmandanten, das im Extremfall eine Aufteilung gewisser Gesellschaften zur Folge hätte. Er schlägt aber eine Verbotsliste für bestimmte Dienstleistungen vor, die bedeutsame Restriktionen bei Steuer- und Unternehmensberatungsleistungen für Prüfungsmandanten von öffentlichem Interesse nach sich ziehen würde. Auch soll eine Prüfungsgesellschaft höchstens 70 Prozent der Honorare, die von einem bestimmten Mandanten geleistet werden, durch Erbringung von Nicht-Prüfungsleistungen generieren dürfen (Cap).

Längere Mandatsverhältnisse möglich

Auch die ebenfalls zur Diskussion stehende Frage der Rotationspflicht von Prüfungsgesellschaften steht im Fokus der Vorschläge des Ministerrats. Während die Europäische Kommission eine Höchstdauer des Prüfungsmandats von sechs Jahren vorschlug (neun bei einem »Joint Audit«), die in Ausnahmefällen für weitere zwei Jahre (bzw. drei bei einem »Joint Audit«) verlängert werden könnte, soll die maximale Regellaufzeit des Mandats nach dem Willen des Ministerrats grundsätzlich zehn Jahre nicht überschreiten. Diese Laufzeit soll jedoch durch die EU-Mitgliedsstaaten auf folgende maximale Fristen verlängert werden können:

- 15 Jahre, falls es sich bei den Unternehmen von öffentlichem Interesse um ein Kreditinstitut oder ein Versicherungsunternehmen handelt und das Prüfungsmandat nach 10 Jahren formell ausgeschrieben wird,
- 20 Jahre, falls es sich bei den Unternehmen von öffentlichem Interesse um ein Kreditinstitut oder ein Versicherungsunternehmen handelt, das mindestens zwei Abschlussprüfer beauftragt hatte (Joint Audit),
- 20 Jahre für alle anderen Unternehmen von öffentlichem Interesse, wenn das Prüfungsmandat formell ausgeschrieben wurde oder ein Joint Audit vorliegt.

Die maximale Beauftragungsdauer soll nur möglich sein, wenn sie auf Empfehlung vom Audit Committee oder einem anderen Überwachungsorgan von der Hauptversammlung genehmigt wird. Der Ministerrat hat dagegen den ursprünglich von JURI vorgeschlagenen dritten Ausnahmetatbestand (neben Joint Audit und Ausschreibung des Mandats) nicht aufgegriffen: Eine umfassende Beurteilung der Abschlussprüfung durch den Prüfungsausschuss, der eine weitere Bestellung befürwortet, soll für die Verlängerung der Mandatslaufzeit nicht ausreichen.

Wie geht es weiter?

Die Erste Lesung im Europäischen Parlament ist nunmehr für den 3.2.2014

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

angesetzt. Letztlich wird der Fortschritt der Trilog-Verhandlungen in den kommenden Wochen bestimmen, ob ein endgültiger Kompromisstext noch vor den Wahlen zum Europäischen Parlament im Mai 2014 erreicht werden kann.

UK und USA: klares »no!« zum verpflichtenden Prüferwechsel

Nachdem am 8.7.2013 in den USA das Repräsentantenhaus eine obligatorische Rotation des Abschlussprüfers blockiert hat, wurde im US Senat im September 2013 von einem republikanischen und einem demokratischen Senator ein paralleler Gesetzgebungsvorschlag eingebracht, der nun im Senate Banking Committee zu erörtern sein wird.

Auch die britische Wettbewerbskommission entschied sich gegen eine solch einschneidende Maßnahme. In ihrem am 15.10.2013 veröffentlichten Bericht sieht sie jedoch vor, dass die 350 größten börsennotierten Gesellschaften Großbritanniens verpflichtet werden, ihren Prüfungsauftrag mindestens alle zehn Jahre neu auszuschreiben. Ein Aufschub ist nicht möglich. Auf der Grundlage dieses Berichts sollen Anweisungen formuliert und im Januar 2014 veröffentlicht werden. Ihre endgültige Fassung sollen am 1.10.2014 in Kraft treten. «

Ivona Linder

CRD IV: Neue Anforderungen an Aufsichtsorgane von Banken und weitere Regelungen zur Vergütung von Mitarbeitern von Banken

Das CRD IV-Umsetzungsgesetz wird Anfang Januar 2014 in Kraft treten. Es setzt die CRD IV-Richtlinie in nationales Recht um und enthält u. a. neue Anforderungen an die Aufsichtsorgane[1] von Banken. Bis spätestens Anfang 2014 soll auch die neue Fassung der Instituts-Vergütungsverordnung in Kraft treten, die aufgrund der bisherigen Erfahrungen und der neuen Anforderungen aus CRD IV überarbeitet wurde und deren Entwurf jetzt vorliegt.

Ausschüsse

Abhängig von der Größe, der internen Organisation und der Art, dem Umfang, der Komplexität und dem Risikogehalt der Geschäfte des Unternehmens muss das Aufsichtsorgan aus seiner Mitte künftig folgende Ausschüsse bilden:

- Risikoausschuss
- Prüfungsausschuss
- Nominierungsausschuss
- Vergütungskontrollausschuss

Gegebenenfalls kann auch ein gemeinsamer Risiko- und Prüfungsausschuss bestellt werden, wenn dies aufgrund der Größe, der internen Organisation und der Art sowie des Umfangs, der Komplexität und des Risikogehalts der Geschäfte sinnvoll ist. Dies muss der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) mitgeteilt werden.

Laut Gesetzesbegründung kann ein Aufsichtsorgan von der Bildung von Ausschüssen absehen, wenn ihm weniger als zehn Mitglieder angehören. Die BaFin kann die Bildung von Ausschüssen verlangen, wenn ihr dies erforderlich erscheint.

Die Ausschüsse sollen in erster Linie eine beratende und unterstützende Funktion haben.

Die Mitglieder der Ausschüsse müssen die zur Erfüllung der jeweiligen Ausschussaufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen haben. Arbeitnehmervertreter dürfen in Ausschüssen nicht erheblich unterrepräsentiert sein, es sei denn, dies ist sachlich zu rechtfertigen. Mindestens ein Mitglied des Ausschusses soll jeweils darüber hinaus einem weiteren Ausschuss angehören. Die Ausschüsse sollen jeweils einen Vorsitzenden wählen. Die Vorschriften zu den Ausschüssen gelten für Institute und (gemischte) Finanzholding-Gesellschaften, wenn Letztere als übergeordnete Unternehmen bestimmt worden sind. »

1 Im Gesetz heißt es jeweils »Verwaltungs- oder Aufsichtsorgan«.

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

	Aufgaben
Risiko-ausschuss	• Berät das Aufsichtsorgan zur aktuellen und künftigen Gesamtrisikobereitschaft und -strategie des Unternehmens und unterstützt es bei der Überwachung der Umsetzung dieser Strategie durch die obere Leitungsebene. • Wacht darüber, dass Konditionen im Kundengeschäft mit dem Geschäftsmodell und der Risikostruktur des Unternehmens im Einklang stehen; soweit dies nicht der Fall ist, unterbreitet er der Geschäftsleitung diesbezüglich Vorschläge. • Prüft, ob die durch das Vergütungssystem gesetzten Anreize die Risiko-, Kapital- und Liquiditätsstruktur des Unternehmens sowie die Wahrscheinlichkeit und Fälligkeit von Einnahmen berücksichtigen.
Prüfungs-ausschuss	• Unterstützt das Aufsichtsorgan bei der Überwachung – des Rechnungslegungsprozesses – der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems (insbesondere internes Kontrollsystem und Interne Revision) – der Durchführung der Abschlussprüfungen – der zügigen Behebung der vom Abschlussprüfer festgestellten Mängel durch die Geschäftsleitung • Soll dem Aufsichtsorgan Vorschläge für die Bestellung des Abschlussprüfers sowie für die Höhe seiner Vergütung unterbreiten. • Soll Aufsichtsorgan zur Kündigung oder Fortsetzung des Prüfungsauftrags beraten. • Bei kapitalmarktorientierten Gesellschaften: Vorschlag zur Wahl des Abschlussprüfers ist auf Empfehlung des Prüfungsausschusses zu stützen (Ausnahme: vgl. § 324 Abs. 1 S. 2 HGB).
Nominie-rungs-ausschuss	• Unterstützt das Aufsichtsorgan bei – der Ermittlung von Bewerbern für die Geschäftsleitung und der Vorbereitung von Vorschlägen für die Wahl der Mitglieder des Aufsichtsorgans; berücksichtigt hierbei die Ausgewogenheit und Unterschiedlichkeit der Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen aller Mitglieder des betreffenden Organs – der Erarbeitung einer Zielsetzung zur Förderung der Vertretung von Frauen[4] im Aufsichtsorgan sowie einer Strategie zu deren Erreichung – der regelmäßigen (mindestens einmal jährlichen) Bewertung der Struktur, Größe, Zusammensetzung und Leistung der Geschäftsleitung sowie des Aufsichtsorgans; spricht dem Aufsichtsorgan diesbezüglich Empfehlungen aus – der regelmäßigen (mindestens einmal jährlichen) Bewertung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen sowohl der einzelnen Geschäftsleiter und Mitglieder des Aufsichtsorgans als auch des jeweiligen Organs in seiner Gesamtheit – der Überprüfung der Grundsätze der Geschäftsleitung für die Auswahl und Bestellung der Personen der oberen Leitungsebene sowie bei diesbezüglichen Empfehlungen an die Geschäftsleitung • Entwirft Stellenbeschreibung mit Bewerberprofil für Geschäftsleitung und Aufsichtsorgan und gibt den mit der Aufgabe verbundenen Zeitaufwand an. • Achtet bei der Bewertung der Geschäftsleitung und des Aufsichtsorgans darauf, dass die Entscheidungsfindung innerhalb der Geschäftsleitung nicht durch einzelne Personen oder Gruppen beeinflusst wird, die dem Unternehmen schaden.
Vergütungs-kontroll-ausschuss[5]	• Überwacht die angemessene Ausgestaltung der Vergütungssysteme der Geschäftsleiter und Mitarbeiter, insbesondere derjenigen für die Leiter der Risikocontrolling-Funktion und der Compliance-Funktion sowie solcher Mitarbeiter, die einen wesentlichen Einfluss auf das Gesamtrisikoprofil des Instituts haben. • Unterstützt das Aufsichtsorgan bei der Überwachung der angemessenen Ausgestaltung der Vergütungssysteme für die Mitarbeiter des Unternehmens (Auswirkungen der Vergütungssysteme auf das Risiko-, Kapital- und Liquiditätsmanagement sind zu bewerten). • Bereitet die Beschlüsse des Aufsichtsorgans über die Vergütung der Geschäftsleiter vor; berücksichtigt dabei insbesondere die Auswirkungen der Beschlüsse auf die Risiken und das Risikomanagementsystem des Unternehmens; langfristigen Interessen von Anteilseignern, Anlegern und sonstigen Beteiligten sowie dem öffentlichen Interesse ist Rechnung zu tragen. • Unterstützt das Aufsichtsorgan bei der Überwachung der ordnungsgemäßen Einbeziehung der internen Kontroll- und aller sonstigen maßgeblichen Bereiche bei der Ausgestaltung der Vergütungssysteme. • Soll mit dem Risikoausschuss zusammenarbeiten; soll sich intern z. B. durch Risikocontrolling und extern von Personen beraten lassen, die unabhängig von der Geschäftsleitung sind.

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Besetzung	Besondere Rechte
	• Art, Umfang, Format und Häufigkeit der Informationen, welche die Geschäftsleitung zum Thema Strategie und Risiko vorlegen muss, werden vom Risikoausschuss[2] bestimmt. • Vorsitzender des Risikoausschusses[3] hat unmittelbares Auskunftsrecht gegenüber Leiter der Internen Revision und Leiter des Risikocontrollings (Unterrichtung der Geschäftsleitung hierüber).
Vorsitzender des Prüfungsausschusses muss über Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung und Abschlussprüfung verfügen. Anders als § 100 Abs. 5 AktG muss dieser Finanzexperte nicht unabhängig sein. Bei kapitalmarktorientierten Gesellschaften muss der Vorsitzende zusätzlich noch unabhängig sein, um die Anforderungen des § 100 Abs. 5 AktG zu erfüllen.	Vorsitzender des Prüfungsausschusses[3] hat unmittelbares Auskunftsrecht gegenüber Leiter der Internen Revision und Leiter des Risikocontrollings (Unterrichtung der Geschäftsleitung hierüber).
	Ausschuss kann auf alle Ressourcen zurückgreifen, die er für angemessen hält (auch externe Berater); er soll zu diesem Zweck vom Unternehmen mit angemessenen Finanzmitteln ausgestattet werden.
• Mindestens ein Mitglied muss über ausreichend Sachverstand und Berufserfahrung im Risikomanagement und Risikocontrolling verfügen (insbesondere im Hinblick auf Mechanismen zur Ausrichtung der Vergütungssysteme an der Gesamtrisikobereitschaft und -strategie sowie an der Eigenmittelausstattung des Unternehmens). • Bei mitbestimmten Aufsichtsorganen muss mindestens ein Mitglied ein Arbeitnehmervertreter sein.	• Vorsitzender des Vergütungskontrollausschusses[3] hat unmittelbares Auskunftsrecht gegenüber Leiter der Internen Revision und den Leitern der für die Ausgestaltung der Vergütungssysteme zuständigen Organisationseinheit (Unterrichtung der Geschäftsleitung hierüber). • Außerdem zu beachten: Geschäftsleiter dürfen nicht an Sitzungen des Vergütungskontrollausschusses teilnehmen, bei denen über ihre Vergütung beraten wird.

2 Falls ein solcher Ausschuss nicht besteht, hat das Aufsichtsorgan diese Punkte zu bestimmen.
3 Hat das Institut einen entsprechenden Ausschuss nicht gebildet, so steht dem Vorsitzenden des Aufsichtsorgans dieses Recht zu.
4 Im Gesetz heißt es »des unterrepräsentierten Geschlechts«.
5 Nicht zu verwechseln mit dem Vergütungsausschuss nach der InstitutsVergV, den bedeutende Institute einrichten müssen; dieser ist kein Ausschuss des Aufsichtsorgans.

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Vergütung: Geschäftsleiter und Mitarbeiter

Bisher muss das Vergütungssystem für Geschäftsleiter und Mitarbeiter angemessen, transparent und auf eine nachhaltige Entwicklung ausgerichtet sein. Diese Anforderungen werden in der Instituts-Vergütungsverordnung präzisiert. Sie unterscheidet dabei zwischen allgemeinen Anforderungen, die für die Vergütungssysteme der Geschäftsleiter und Mitarbeiter aller Institute gelten, und besonderen Anforderungen, die für die Vergütungssysteme von Geschäftsleitern »bedeutender« Institute relevant sind und von deren Mitarbeitern, die durch ihre Tätigkeit einen wesentlichen Einfluss auf das Gesamtrisikoprofil haben, zu beachten sind.

Das CRD IV-Umsetzungsgesetz enthält nun konkrete Vorgaben zur Begrenzung der variablen Vergütung sämtlicher Mitarbeiter aller Institute.

Verhältnis fixe Vergütung – variable Vergütung
Die Institute haben für das Verhältnis der variablen zur fixen Vergütung aller Mitarbeiter angemessene Verhältnisse festzulegen.

Grundsatz: maximal 1:1
Die variable Vergütung darf die fixe Vergütung dabei grundsätzlich nicht übersteigen.

Ausnahme: 1:2
Die variable Vergütung darf maximal das Doppelte der fixen Vergütung erreichen, wenn Anteilseigner, Eigentümer, Träger oder Mitglieder des Instituts dies durch Beschluss billigen. Der Beschluss bedarf einer Mehrheit von mindestens 66 Prozent der abgegebenen Stimmen, sofern mindestens 50 Prozent der Stimmrechte bei der Beschlussfassung vertreten sind. Anderenfalls sind mindestens 75 Prozent der abgegebenen Stimmen erforderlich. Anteilseigner, Eigentümer, Träger oder Mitglieder, die als Mitarbeiter oder Geschäftsleiter von einer höheren variablen Vergütung betroffen wären, dürfen ihr Stimmrecht nicht ausüben. Der Beschluss ist der BaFin unverzüglich anzuzeigen. Hierbei muss die beschlossene Erhöhung im Verhältnis zur fixen Vergütung angegeben werden.

Verzögerte Auszahlung der variablen Vergütung
Bei der Ermittlung des Verhältnisses zwischen variabler und fixer Vergütung kann für bis zu einem Viertel der variablen Vergütung der zukünftige Wert auf den Zeitpunkt der Mitteilung an den Mitarbeiter bzw. Geschäftsleiter abgezinst werden, wenn dieser Teil der variablen Vergütung für die Dauer von mindestens fünf Jahren nach der Mitteilung zurückbehalten wird. Ein Anspruch auf Auszahlung bzw. eine Anwartschaft darf jedoch erst nach Ablauf des Zurückbehaltungszeitraums entstehen. Leitlinien zum Diskontsatz werden auf europäischer Ebene Anfang 2014 erarbeitet.

Überarbeitung der Instituts-Vergütungsverordnung
Die Instituts-Vergütungsverordnung wird derzeit von der BaFin insbesondere im Hinblick auf die bisherigen Erfahrungen überarbeitet. In diesem Zusammenhang sollen auch die durch CRD IV verschärften Anforderungen an Vergütungssysteme in der Instituts-Vergütungsverordnung präzisiert werden. Ein Entwurf der neuen Instituts-Vergütungsverordnung liegt bereits vor. Danach sind u. a. folgende Änderungen zu erwarten:

- Der Kreis der bedeutenden Institute soll erweitert werden.

Künftig sollen alle Institute mit einer durchschnittlichen Bilanzsumme von mindestens 15 Milliarden EUR in den letzten drei Geschäftsjahren als bedeutend gelten, solange sie der BaFin nicht durch eine Risikoanalyse unter Berücksichtigung der Größe des Instituts, seiner Vergütungsstruktur sowie Art, Umfang, Komplexität, Risikogehalt und Internationalität der betriebenen Geschäftsaktivitäten das Gegenteil nachweisen. Zusätzlich kann die BaFin, wenn sie dies für geboten hält, auch bei Instituten mit einer durchschnittlichen Bilanzsumme von unter 15 Milliarden EUR anordnen, dass diese bedeutend sind.

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

- **Der Aufgabenbereich, der bisher bei bedeutenden Instituten dem Vergütungsausschuss zugeordnet war, wird künftig wohl erweitert und auf neue Funktionen übertragen werden.**

Die Überwachung der Angemessenheit der Vergütungssysteme soll bei bedeutenden Instituten künftig der Vergütungskontrollausschuss wahrnehmen, der aufgrund der Änderungen durch das CRD IV-Umsetzungsgesetz ohnehin zu bilden ist. Daneben soll bei bedeutenden Instituten auch eine Vergütungskontrollfunktion einzurichten und ein Vergütungsbeauftragter zu bestellen sein. Die Vergütungskontrollfunktion soll dabei als Einrichtung der Geschäftsleitung in enger Abstimmung mit dem Vergütungskontrollausschuss die Angemessenheit der Vergütungssysteme der Mitarbeiter ständig überwachen und hierfür in die laufenden Prozesse der Vergütungssysteme eingebunden werden. Ferner soll die Geschäftsleitung mindestens einmal jährlich einen Vergütungskontrollbericht verfassen. Der Vergütungsbeauftragte soll für die Wahrnehmung der Aufgaben der Vergütungskontrollfunktion sowie für die Berichte an die Geschäftsleitung, das Aufsichtsorgan und den Vergütungskontrollausschuss verantwortlich sein. Zudem soll er das Aufsichtsorgan und dessen Vergütungskontrollausschuss bei deren Überwachungs- oder Ausgestaltungsaufgaben hinsichtlich der Vergütungssysteme unterstützen. Weitere Regelungen zur Sicherung der Unabhängigkeit des Vergütungsbeauftragten (Mindestbestelldauer von 24 Monaten und arbeitsrechtliche Mindestkündigungsfrist von 12 Monaten) sind geplant.

- **Bedeutende Institute mussten auch bisher schon sogenannte Risk Taker, also Mitarbeiter, deren Tätigkeiten einen wesentlichen Einfluss auf das Gesamtrisikoprofil haben, identifizieren.**

Für diese galten bereits bislang besondere Anforderungen bezüglich der Auszahlung der variablen Vergütung (verzögerte Auszahlung mit der Möglichkeit der vollständigen Abschmelzung des variablen Teils der Vergütung und teilweise Abhängigkeit der variablen Vergütung von einer nachhaltigen Wertentwicklung des Instituts), die künftig noch weiter präzisiert werden sollen. Die Kriterien zur Bestimmung der Risk Taker sollen sich dabei an einem noch auf europäischer Ebene zu erstellenden technischen Regulierungsstandard bestimmen. Ein erster Entwurf dieses Regulierungsstandards liegt bereits vor. Danach ist mit einer deutlichen Ausweitung der Anzahl der Risk Taker zu rechnen. Neben den Risk Takern, die die Bank aufgrund einer eigenen Risikoanalyse (wie auch bisher) selbst bestimmen soll, sollen Mitarbeiter mit bestimmten Funktionen (z. B. Leiter Recht, Steuern, Personal, IT etc.) oder einem bestimmten Gehalt (Gesamtjahresgehalt von mindestens 500.000 EUR, oder variable Vergütung von mindestens 75.000 EUR und zugleich mindestens 75 Prozent des Fixgehalts sowie einem Jahresgehalt, das mindestens dem geringsten Jahresgehalt eines anderen Risk Takers entspricht) automatisch grundsätzlich Risk Taker sein. Neben dieser Verschärfung der Anforderungen ist aber positiv hervorzuheben, dass der Verordnungsentwurf nun die Möglichkeit einer Freigrenze für die variable Vergütung vorsieht. Die Notwendigkeit einer verzögerten Auszahlung und der Abhängigkeit von der nachhaltigen Wertentwicklung des Instituts soll dabei nur für variable Vergütungen gelten, die diese Freigrenze erreichen. Derzeit liegt diese Freigrenze laut Begründung des Verordnungsentwurfs bei 50.000 EUR.

- **Die neue Instituts-Vergütungsverordnung wird wohl auch eine Reihe zusätzlicher Dokumentationspflichten enthalten.**

So soll künftig der Gesamtbetrag der variablen Vergütung in einem formalisierten, transparenten und nachvollziehbaren Prozess bestimmt werden und die Festsetzung des Gesamtbetrags hat u. a. die Ertragslage des Instituts zu berücksichtigen. Die Festsetzung eines solchen Gesamtbetrags soll im Falle eines negativen Gesamterfolgs in der Regel nicht zulässig sein. Ein Abweichen von »

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

der Regel muss im Einzelfall plausibel, umfassend und für Dritte nachvollziehbar begründet sein und der BaFin vorab zur Genehmigung vorgelegt werden.

Vergütung: Aufsichtsorgan

Für das Aufsichtsorgan wird festgelegt, dass die Ausgestaltung seines Vergütungssystems keine Interessenkonflikte im Hinblick auf die wirksame Wahrnehmung seiner Überwachungsfunktion erzeugen darf.

Fortbildung

Institute und (gemischte) Finanzholding-Gesellschaften müssen angemessene personelle und finanzielle Ressourcen einsetzen, um den Mitgliedern des Aufsichtsorgans die Einführung in ihr Amt zu erleichtern und die Fortbildung zu ermöglichen, die zur Aufrechterhaltung der erforderlichen Sachkunde notwendig ist.

Mandatsbeschränkungen

Zusätzlich zu den bereits bestehenden Beschränkungen kann Mitglied des Aufsichtsorgans nicht sein,

- wer in demselben Unternehmen Geschäftsleiter ist; diese Vorschrift ist in erster Linie für die monistische Societas Europaea (SE) relevant.
- wer bereits in einem anderen Unternehmen Geschäftsleiter und zugleich in mehr als zwei Unternehmen Mitglied des Aufsichtsorgans ist.
- wer bereits in mehr als drei anderen Unternehmen Mitglied des Aufsichtsorgans ist.

Dabei gelten zahlreiche Sonderregelungen wie etwa für Mandate bei Unternehmen, die nicht überwiegend gewerblich ausgerichtet sind, oder die z. B. derselben Institutsgruppe angehören. Zudem kann die BaFin die Wahrnehmung eines weiteren Mandats zulassen.

Die Vorschriften gelten für Institute und (gemischte) Finanzholding-Gesellschaften, wenn Letztere als übergeordnete Unternehmen bestimmt worden sind.

Zusammensetzung des Aufsichtsorgans

Es wird klargestellt, dass das Aufsichtsorgan von Instituten und (gemischten) Finanzholding-Gesellschaften in seiner Gesamtheit über die Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen verfügen muss, die zur Wahrnehmung der Kontrollfunktion sowie zur Beurteilung und Überwachung der Geschäftsleitung notwendig sind.

Zeitliches Engagement der Mitglieder des Aufsichtsorgans

Es wird klargestellt, dass die Mitglieder des Aufsichtsorgans von Instituten und (gemischten) Finanzholding-Gesellschaften der Wahrnehmung ihrer Aufgabe ausreichend Zeit widmen müssen. Zum Konzept des ausreichenden Zeitaufwands sollen bis Ende 2015 noch detaillierte Vorgaben auf europäischer Ebene erfolgen.

Überwachung der Geschäftsleiter

Das Aufsichtsorgan muss auch überwachen, ob die Geschäftsleiter die einschlägigen bankenaufsichtsrechtlichen Regelungen einhalten. Der Erörterung von Strategien, Risiken und Vergütungssystemen für Geschäftsleiter und Mitarbeiter muss das Aufsichtsorgan ausreichend Zeit widmen.

Evaluation des Aufsichtsorgans und der Geschäftsleitung

Mindestens einmal jährlich muss das Aufsichtsorgan seine eigene Struktur, Größe, Zusammensetzung und Leistung sowie die Struktur, Größe, Zusammensetzung und Leistung der Geschäftsleitung bewerten. Darüber hinaus muss es mindestens einmal pro Jahr die Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen sowohl der einzelnen Geschäftsleiter und Mitglieder des Aufsichtsorgans als auch des jeweiligen Organs in seiner Gesamtheit evaluieren. «

Astrid Gundel, Dr. Alexander Insam, M.A., Isabella Ries

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Unternehmensinsolvenzen: Europäische Kommission ergreift die Initiative

Mit der am 5.7.2013 eingeleiteten Konsultation »zum europäischen Ansatz auf dem Gebiet der Unternehmensinsolvenzen« und der am 15.9.2013 abgeschlossenen »Konsultation zu Kapitalgesellschaften mit einem einzigen Gesellschafter« hat die Europäische Kommission zwei Sachverhalte zur Diskussion gestellt, die in die weitere Rechtsharmonisierung auf EU-Ebene ausmünden könnte.

Konsultation zu Unternehmensinsolvenzen

Nach Auffassung der Europäischen Kommission können die Unterschiede zwischen den nationalen Insolvenzvorschriften zu Rechtsunsicherheit und einem »ungünstigen Unternehmensumfeld« führen. Die Kommission plant daher, die Insolvenzvorschriften durch einheitliche europäische Regelungen zu ersetzen. »Rechtschaffenden« insolventen Unternehmen solle durch die europaweiten Regelungen eine zweite Chance gegeben werden. In der Anfang Juli 2013 von der Kommission gestarteten öffentlichen Konsultation sollen Ideen zusammengetragen werden, wie Unternehmensinsolvenzen besser bewältigt werden können.

Die Konsultation ist Teil einer umfassenden Überarbeitung des europäischen Insolvenzrechts. Bislang wird auf europäischer Ebene durch die Europäische Insolvenzverordnung aus dem Jahr 2002 nur geregelt, welches Gericht bei »grenzüberschreitenden Insolvenzen« für die Eröffnung des Insolvenzverfahrens zuständig ist und welches nationale Recht auf das Verfahren Anwendung findet. Die Europäische Insolvenzverordnung regelt zudem die Anerkennung gerichtlicher Entscheidungen über die Eröffnung des Insolvenzverfahrens durch die übrigen EU-Mitgliedstaaten und enthält Bestimmungen zur Koordinierung von in mehreren Mitgliedstaaten eröffneten Insolvenzverfahren.

Im Dezember 2012 legte die Europäische Kommission einen Vorschlag zur Aktualisierung der Europäischen Insolvenzverordnung vor. Gleichzeitig kündigte sie in einer Mitteilung an, weitere Schritte zur Modernisierung des europäischen Insolvenzrechts in Angriff nehmen zu wollen. Die nun eingeleitete Konsultation ist ein Teil dieser Modernisierungspläne.

Konsultation zu Kapitalgesellschaften mit einem einzigen Gesellschafter

Unternehmen werden durch die Kosten und Risiken, die mit der Anpassung an verschiedene nationale Rechtssysteme verbunden sind, häufig daran gehindert, ihre Tätigkeiten ins Ausland auszuweiten. Die EU-Generaldirektion Binnenmarkt und Dienstleistungen nahm dies zum Anlass, um in einer Konsultation die Frage zu stellen, inwieweit sich durch eine Harmonisierung der nationalen Rechtsvorschriften betreffend Kapitalgesellschaften mit nur einem Gesellschafter EU-weit einfache, flexible und einprägsame Regeln erreichen lassen, die insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen helfen, ihre gegenwärtigen Verwaltungskosten zu senken.

Die regulatorische Grundlage der EU für Kapitalgesellschaften mit einem Gesellschafter ist die 12. Gesellschaftsrecht-Richtlinie (Richtlinie 2009/102/EG). Diese sieht jedoch nur eine beschränkte Angleichung der nationalen Rechtsvorschriften vor. Kernfragen, wie u. a. Eintragungspflichten, Gläubigerschutz, Verlegung des Sitzes, Mindestkapitalanforderungen oder Auflösung, unterliegen jedoch unterschiedlichen nationalen Bestimmungen. Je nach Ausgang der Konsultation könnte sich dies möglicherweise bald ändern. «

Astrid Gundel/Ivona Linder

QUELLENHINWEISE

- Europäische Kommission, Consultation on a new European approach to business failure and insolvency
- Konsultation durch die Europäische Kommission, Kapitalgesellschaften mit einem einzigen Gesellschafter

Weitere Informationen sind online erhältlich unter *http://ec.europa.eu*

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Kartellrecht reformiert

Die Fusionskontrolle, die Missbrauchsaufsicht sowie das Verfahren bei Kartellverstößen sollen durch die Achte Novelle des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen reformiert werden. Zudem wird die private Rechtsdurchsetzung gestärkt. So können nun Verbraucherverbände Unterlassungsansprüche gegen Unternehmen bei Kartellverstößen geltend machen. Auch auf europäischer Ebene wird derzeit geplant, die Rechtsdurchsetzung von Bürgern und Unternehmen bei Wettbewerbsverstößen zu verbessern.

Missbrauchsaufsicht

Durch die Neuerungen im Bereich der Missbrauchsaufsicht soll das Gesetz anwenderfreundlicher und verständlicher werden. Es wird weiterhin an der Missbrauchsaufsicht über marktstarke Unternehmen (»relative Marktmacht«) festgehalten. Hier weicht das deutsche vom europäischen Recht ab, das nur marktbeherrschende Unternehmen adressiert.

Vermutung der Marktbeherrschung

Neu ist, dass nun die Marktbeherrschung erst ab einem Marktanteil von 40 Prozent und nicht mehr ab 33 Prozent vermutet wird.

Verkauf unter Einstandspreis bei Lebensmitteln

Anders als bei anderen Waren ist bei Lebensmitteln schon der *gelegentliche* Verkauf unter Einstandspreisen untersagt. Dieses ursprünglich bis Ende 2012 befristete Verbot wird nun bis Ende 2017 verlängert.

Verbot von Preis-Kosten-Scheren

Das ebenfalls bis Ende 2012 befristete Verbot sogenannter Preis-Kosten-Scheren für Waren oder gewerbliche Leistungen wird dauerhaft beibehalten. Hierdurch soll u. a. verhindert werden, dass Mineralölkonzerne Kraftstoffe an Betreiber freier Tankstellen zu einem höheren Preis abgeben als an ihre eigenen Tankstellen.

Missbrauchsaufsicht über Energiewirtschaft

Auch die verschärfte Missbrauchsaufsicht über die Energiewirtschaft wird bis Ende 2017 verlängert.

Fusionskontrolle

Die deutschen Regelungen zur Fusionskontrolle werden weiter an das europäische Recht angenähert.

SIEC-Test

Das Untersagungskriterium der EU-Fusionskontrolle, die »erhebliche Behinderung wirksamen Wettbewerbs« (SIEC-Test; Significant Impediment to Effective Competition), wird in das deutsche Recht übernommen. Zuvor musste das Bundeskartellamt dann einen Zusammenschluss untersagen, wenn zu erwarten war, dass er eine marktbeherrschende Stellung begründet oder verstärkt. Nach der Neuregelung kommt es darauf an, ob der Zusammenschluss eine erhebliche Behinderung des Wettbewerbs zur Folge hat.

Vollzugsverbot

Fusionen müssen vor ihrem Vollzug beim Bundeskartellamt angemeldet werden. Wird dies versäumt, so können die der Fusion zugrunde liegenden Verträge wirksam werden, wenn der Zusammenschluss nach dem Vollzug noch angezeigt wird und das Entflechtungsverfahren eingestellt wurde, weil die Untersagungsvoraussetzungen nicht vorlagen. Dies stellt die Gesetzesnovelle klar. Zu beachten ist, dass Bußgelder auch weiterhin bei Verstoß gegen dieses sogenannte Vollzugsverbot verhängt werden können.

Für öffentliche Übernahmeangebote und andere sukzessive Erwerbsvorgänge über die Börse gelten nun unter bestimmten Voraussetzungen Ausnahmen von dem Vollzugsverbot.

QUELLENHINWEISE

- Achtes Gesetz zur Änderung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen vom 26.6.2013, online abrufbar unter *http://www.bgbl.de*
- Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates über bestimmte Vorschriften für Schadensersatzklagen nach einzelstaatlichem Recht wegen Zuwiderhandlungen gegen wettbewerbsrechtliche Bestimmungen der Mitgliedstaaten und der Europäischen Union vom 11.6.2013, online abrufbar unter *http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2013:0404:FIN:DE:PDF*

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Anmeldepflicht auch bei Bagatellmärkten

Bisher waren Fusionen dann nicht beim Bundeskartellamt anzumelden, wenn ein gesamtwirtschaftlich unbedeutender Markt (Bagatellmarkt) betroffen war. Da diese Regelung zu Rechtsunsicherheiten führte, sind nun auch solche Fusionen anzumelden. Sie dürfen allerdings dann nicht vom Bundeskartellamt untersagt werden, wenn durch sie ein Markt betroffen ist, auf dem seit mindestens fünf Jahren Waren oder gewerbliche Leistungen angeboten werden und auf dem im letzten Kalenderjahr weniger als 15 Millionen EUR Umsatz gemacht wurden.

Verfahrensrecht

Die Frist von vier Monaten für das Bundeskartellamt, innerhalb derer es prüft, ob eine Fusion vollzogen werden darf, kann nun unter vereinfachten Voraussetzungen verlängert werden. Das Verfahren wurde damit an dasjenige der Europäischen Kommission angepasst.

Pressefusionen

Presseunternehmen unterliegen bei Fusionen einer strengeren Kontrolle als andere Unternehmen. Dies soll grundsätzlich auch so bleiben. Allerdings soll durch Neuerungen erreicht werden, dass für Presseunternehmen vor allem kleinen und mittleren Zeitungsverlagen Zusammenschlüsse erleichtert werden, um vor dem Hintergrund der veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Wettbewerb bestehen zu können. Zudem werden Fusionen mit kleineren oder mittleren Zeitungs- oder Zeitschriftenverlagen erleichtert, die in ihrer Existenz gefährdet sind.

Krankenkassen

Die Zusammenschlüsse von Krankenkassen werden wieder durch das Bundeskartellamt überwacht. Das Kartellverbot und die Missbrauchsaufsicht wurden nicht – wie ursprünglich geplant – auch auf das Verhältnis der Krankenkassen untereinander und zu den Versicherten für entsprechend anwendbar erklärt.

Verfahren bei Kartellverstößen

Das Auskunftsverweigerungsrecht von Unternehmen wird im Hinblick auf Tatsachen, die das Bundeskartellamt für die Festsetzung des Bußgelds wissen muss (z. B. Gesamtumsatz des Unternehmens), eingeschränkt. Bußgelder können nun zudem bei Umstrukturierungen der betroffenen Unternehmen auch gegen deren Rechtsnachfolger verhängt werden. Nach der Entscheidung des Bundesgerichtshofs im Grauzementkartell *(Beschluss vom 26.2.2013 – KRB 20/21; vgl. Quarterly II/2013, S. 55)* wird in Zukunft die Praxis der Bußgeldfestsetzung durch das Bundeskartellamt von der europäischen Praxis abweichen. Daran ändert auch die Gesetzesnovelle nichts. Mittlerweile hat das Bundeskartellamt als Reaktion auf die Entscheidung des Bundesgerichtshofs seine Leitlinien zur Bußgeldmessung angepasst *(vgl. Glossar).*

Stärkung privater Rechtsdurchsetzung

Verbraucherverbände und ähnliche Einrichtungen können nun bei Kartellrechtsverstößen Unterlassungs- und Beseitigungsklagen geltend machen.

Die Europäische Kommission plant ebenfalls, die private Rechtsdurchsetzung im Bereich des Wettbewerbsrechts zu verbessern. Im Juni 2013 legte sie einen Richtlinienentwurf zu Schadensersatzklagen von Bürgern und Unternehmen wegen Zuwiderhandlungen gegen Wettbewerbsrecht vor.

Erhöhung der Bußgelder für Unternehmen

Der Bußgeldrahmen für Unternehmen wurde allgemein durch eine Änderung des Ordnungswidrigkeitengesetzes von einer Million auf zehn Millionen EUR bei vorsätzlicher Begehung und von 500.000 EUR auf fünf Millionen EUR bei fahrlässiger Begehung heraufgesetzt.

Inkrafttreten

Das Gesetz ist zum Großteil am 30.6.2013 in Kraft getreten. Artikel 2 des Gesetzes wird am 1.1.2018 rechtswirksam, wenn das verschärfte Verbot des Verkaufs von Lebensmitteln unter Einstandspreis seine Gültigkeit verliert. «

Astrid Gundel

GLOSSAR

Neue Leitlinien für Bußgelder bei Kartellverstößen

Das Bundeskartellamt hat unterdessen als Reaktion auf die Entscheidung des Bundesgerichtshofs im Grauzementkartell *(vgl. Quarterly II/2013, S. 55)* die neuen Leitlinien für die Bußgeldzumessung in Kartellordnungswidrigkeitenverfahren am 25.6.2013 veröffentlicht. Nach dem Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen können bis zu zehn Prozent des konzernweiten Jahresumsatzes des am Kartell beteiligten Unternehmens als Buße verhängt werden. Nach den neuen Leitlinien wird die Größe des Unternehmens bei der Bemessung des Bußgeldes stärker berücksichtigt werden. Dies bedeutet tendenziell höhere Bußgelder für große Unternehmen. Kartellrechts-Compliance wird für sie in Zukunft daher noch wichtiger werden.

Die neuen Leitlinien sind online abrufbar unter *http://www.bundeskartellamt.de*

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Marktmissbrauchsverordnung vom Europäischen Parlament verabschiedet

Das Europäische Parlament hat am 10.9.2013 die Verordnung über Insidergeschäfte und Marktmanipulation verabschiedet. Die neue Verordnung soll mit ihren Regelungen zu Insiderhandel, Directors' Dealings, Ad-hoc-Publizität und Marktmanipulation die Marktmissbrauchsrichtlinie aus dem Jahr 2003 ablösen. Die Marktmissbrauchsrichtlinie findet auf Finanzinstrumente Anwendung, die an einem geregelten Markt in mindestens einem EU-Mitgliedstaat zugelassen sind oder für die die Zulassung beantragt wurde. Durch die neue Verordnung soll der Anwendungsbereich nun u.a. auf Finanzinstrumente ausgeweitet werden, die in einem multilateralen Handelssystem (MTF) oder organisierten Handelssystemen (OTF) gehandelt werden. Der Entwurf sieht außerdem vor, dass die EU-Mitgliedstaaten Anreizmechanismen für Whistleblower einrichten sollen, um die Meldung von Verstößen gegen die Verordnung bei den zuständigen Behörden zu fördern. Zudem sollen Benchmark-Manipulationen, wie z.B. beim LIBOR, ausdrücklich untersagt werden. Die Verordnung muss noch vom Ministerrat verabschiedet werden. Wann die neue Verordnung in Kraft treten wird, hängt von der Verabschiedung des Richtlinienentwurfs zu Finanzinstrumenten (MIFID II) ab. Sobald sie in Kraft getreten ist, geht sie als unmittelbar geltendes Recht den Bestimmungen des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG) vor. Die Verordnung soll außerdem von einer Richtlinie über strafrechtliche Sanktionen bei Insiderhandel und Marktmanipulation begleitet werden. Die Verhandlungen zwischen Mitgliedstaaten und Europäischem Parlament über die Richtlinie sollen im Oktober 2013 beginnen.

Weitere Informationen unter *www.europarl.europa.eu* und unter *www.europa.eu* «

RICHTLINIENENTWURF ZU SCHADENSERSATZKLAGEN BEI VERSTÖSSEN GEGEN DAS WETTBEWERBSRECHT

Die EU-Vorschriften über das Verbot wettbewerbswidriger Vereinbarungen (z.B. Kartelle) und das Ausnutzen einer marktbeherrschenden Stellung werden auf der einen Seite durch die EU-Kommission und die einzelstaatlichen Wettbewerbsbehörden durchgesetzt (behördliche Durchsetzung). Auf der anderen Seite können Private Schadensersatz von Unternehmen verlangen, wenn eine Zuwiderhandlung gegen EU-Wettbewerbsvorschriften ursächlich für ihren Schaden war. Dieser Schadensersatz wird den Geschädigten von den einzelstaatlichen Gerichten zugesprochen (private Durchsetzung). Am 11.6.2013 hat die Europäische Kommission nun einen Vorschlag für eine Richtlinie vorgelegt, die das Zusammenspiel zwischen behördlicher und privater Durchsetzung des EU-Wettbewerbsrechts verbessern soll. Ein abgestimmtes Zusammenspiel zwischen Behörden und privater Durchsetzung ist insbesondere im Hinblick auf das Kronzeugenprogramm erforderlich. Außerdem soll gewährleistet werden, dass die Opfer von Zuwiderhandlungen gegen das EU-Wettbewerbsrecht Schadensersatz in voller Höhe erhalten. Dies sei in vielen EU-Mitgliedstaaten und insbesondere auch bei grenzüberschreitenden Fällen derzeit nicht immer der Fall. Eine wirksame private Rechtsdurchsetzung biete zudem Anreize für regelkonformes Verhalten der Unternehmen. Der Entwurf der Richtlinie wird von einer Mitteilung und einem praktischen Leitfaden zur Ermittlung des Schadensersatzumfangs bei wettbewerblichen Schadensersatzklagen begleitet.

Die EU-Kommission hat zeitgleich zu dem Richtlinienentwurf außerdem eine Empfehlung veröffentlicht, wonach alle EU-Mitgliedstaaten innerhalb der nächsten zwei Jahre Sammelklagen für Schadensersatz- und Unterlassungsklagen einführen sollen.

Die geplanten Änderungen machen noch einmal die Bedeutung funktionierender Compliance Management-Systeme in den Unternehmen deutlich, insbesondere auch im Hinblick auf das Kartellrecht. Es ist in Zukunft damit zu rechnen, dass Unternehmen noch stärker durch private Rechtsdurchsetzung in die Pflicht genommen werden.

Weitere Informationen unter *www.ec.europa.eu* «

AKTIONÄRS KOMPASS 2013

Die Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e. V. (DSW) und die FOM Hochschule in Essen haben u.a. analysiert, auf welche Weise wertpapieraffine Privatanleger ihre Entscheidungen treffen, welche Informationsquellen sie nutzen und ob Bankberater dabei eine Rolle spielen. Die Studie zeigt, dass die wichtigste Informationsquelle für Anleger über »ihr« Unternehmen Presseberichte sind (rund 73 Prozent). Gut 44 Prozent der Befragten ziehen die Geschäftsberichte heran. Gleichzeitig fühlen sich etwa 17 Prozent der Anleger schlecht durch die Unternehmen informiert; lediglich ein Drittel ist mit der Informationspolitik zufrieden. Auch wenn diese Werte im Vergleich zum Vorjahr gestiegen sind, sieht die DSW hier weiteres Verbesserungspotenzial für die Unternehmen. BASF informiert ihre Aktionäre laut Studie nach Auffassung der Anleger am besten. Auf Platz zwei landete VW, Platz drei nimmt die Deutsche Post ein.

Weitere Informationen unter *www.dsw-info.de* «

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Konsultation zur Angleichung europäischer Enforcement-Verfahren

Die Europäische Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde (ESMA) hat am 19.7.2013 einen Entwurf neuer Leitlinien für das Enforcement-Verfahren vorgelegt und eine Konsultation hierzu gestartet. In Enforcement-Verfahren werden die Unternehmensabschlüsse durch Aufsichtsbehörden überprüft. In Deutschland geschieht dies seit dem Jahr 2005 durch die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung e.V. auf der ersten und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) auf der zweiten Stufe. Auf europäischer Ebene wurden von der Vorgängerorganisation der ESMA in den Jahren 2003 und 2004 Standards für die nationalen Enforcement-Verfahren entwickelt (Standard No. 1 on Financial Information, Standard No. 2 on Financial Information). Im Jahr 2005 wurden unter dem Dach der Vorgängerorganisation der ESMA außerdem die European Enforcers' Coordination Sessions (EECS) ins Leben gerufen, die einen Austausch von Erfahrungen und Strategien bezüglich des Enforcements ermöglichen. Im Jahr 2010 wurde beschlossen, die Standards zum Enforcement-Verfahren zu aktualisieren und die verschiedenen nationalen Enforcement-Verfahren weiter anzugleichen. Mit der nun eingeleiteten Konsultation soll u. a. eruiert werden, wie dies geschehen kann. Eine Teilnahme an der Konsultation war bis zum 15.10.2013 möglich.

Die Leitlinien der ESMA sind unverbindlich; allerdings sollen die zuständigen nationalen Behörden alle erforderlichen Anstrengungen unternehmen, um den Leitlinien nachzukommen. Außerdem soll jede zuständige Behörde binnen zwei Monaten nach der Herausgabe einer Leitlinie bestätigen, ob sie der Leitlinie nachkommt oder beabsichtigt, ihr in Zukunft nachzukommen. Kommt eine Behörde der Leitlinie nicht nach oder beabsichtigt sie nicht, dieser nachzukommen, teilt sie dies der ESMA unter Angabe der Gründe mit.

Weitere Informationen unter *http://www.esma.europa.eu* «

Neue Mitglieder in der Regierungskommission; Deutsches Aktieninstitut übernimmt Backoffic

Dr. Manfred Gentz hat mit Wirkung zum 30.9.2013 die Nachfolge von Klaus-Peter Müller als Vorsitzender der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex übernommen. Außerdem verstärken Dr. Joachim Faber (Aufsichtsratsvorsitzender Deutsche Börse AG), Dr. Thomas Kremer (Vorstand Datenschutz, Recht und Compliance, Deutsche Telekom AG) und Dr.-Ing. Michael Mertin (Vorstandsvorsitzender Jenoptik AG) die Regierungskommission als neue Mitglieder. Das Deutsche Aktieninstitut übernimmt die Geschäftsstelle der Regierungskommission. Hierdurch soll die Unabhängigkeit der Regierungskommission gestärkt werden. Zuvor wurden die Kosten der Regierungskommission vom Unternehmen des jeweiligen Vorsitzenden getragen.

Weitere Informationen unter *www.bmj.de* «

Gesetz zur Begrenzung der Managergehälter scheitert im Bundesrat

Wie bereits erwartet, haben die Länder am 20.9.2013 im Bundesrat das Gesetz zur Verbesserung der Kontrolle der Vorstandsvergütung und zur Änderung weiterer aktienrechtlicher Vorschriften (VorstKoG) 2013 im Bundesrat in das Vermittlungsverfahren verwiesen. Damit ist das Gesetz, das u. a. eine verpflichtende Abstimmung der Hauptversammlung über die Vorstandsvergütung vorsieht, vorerst gescheitert. Ob das Gesetz, erneut eingebracht, in der nächsten Legislaturperiode verabschiedet wird, bleibt abzuwarten.

Weitere Informationen unter *www.bundesrat.de* «

Gesetzentwurf zur besseren Bewältigung von Konzerninsolvenzen

Das Bundeskabinett hat am 28.8.2013 einen Gesetzentwurf zur besseren Bewältigung von Konzerninsolvenzen beschlossen. Bisher ist das Insolvenzverfahren so ausgestaltet, dass jede insolvente Konzerngesellschaft ein eigenes Insolvenzverfahren eröffnen und einen eigenen Insolvenzverwalter bestellen muss. Durch den Einsatz unterschiedlicher Insolvenzverwalter besteht die Gefahr, dass die wirtschaftliche Einheit des Konzerns nicht erhalten und ihr voller Wert für die Gläubiger nicht realisiert wird. Ineffizienzen drohen etwa dann, wenn die Insolvenzverwalter unterschiedliche, nicht aufeinander abgestimmte Verwertungsstrategien verfolgen. Der Gesetzesentwurf soll die einzelnen Insolvenzverfahren bei Konzerngesellschaften besser aufeinander abstimmen. Dies soll zum einen dadurch geschehen, dass eine einheitliche Rechtsgrundlage für eine koordinierte Insolvenzabwicklung im Konzern geschaffen wird. Hierzu gehört z. B., dass sämtliche Verfahren vor demselben Insolvenzgericht geführt werden können. Zum anderen soll ein Koordinationsverfahren geschaffen werden, das die Abstimmung der Einzelverfahren erleichtert. Im Koordinationsverfahren soll eine Person – der Koordinationsverwalter – die Einzelverfahren koordinieren.

Auf europäischer Ebene wird derzeit angestrebt, ein europäisches Konzerninsolvenzrecht zu schaffen. Der nun von der Bundesregierung vorgelegte Vorschlag geht in dieselbe Richtung wie das europäische Vorhaben.

Weitere Informationen unter *www.bmj.de* «

Zusammengestellt von Astrid Gundel

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Vorstandsvergütung – Wer hat das Sagen und was muss angegeben werden?

Festlegung der Vorstandsvergütung – Neue Rolle der Hauptversammlung und Höchstgrenzen?

Bisherige Regelungen

Mit dem *Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung* (VorstAG) im Jahr 2009 wurde die Rolle der Hauptversammlung (HV) einer börsennotierten AG dahin gehend gestärkt, dass sie über die Billigung des Systems zur Vergütung der Vorstandsmitglieder beschließen kann (»Say-on-Pay«-Beschluss). Die HV kann ihre Billigung aussprechen oder versagen, eigeninitiativ ändern kann sie nicht. Eine Versagung hat keine Auswirkung auf die Wirksamkeit der Organverträge.

Neuere Entwicklungen

Als Antwort auf die insbesondere in der EU und in der Schweiz prominent geführte Diskussion zur Höhe der Vorstandsvergütung hat der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) mit einer Änderung im Mai 2013 dahin gehend reagiert, dass die variablen Vergütungsbestandteile nunmehr eine betragsmäßige Höchstgrenze aufweisen *sollen* (Tz. 4.2.3). Zudem soll der Aufsichtsrat beim Verhältnis der Vorstandsvergütung die Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft insgesamt auch in der zeitlichen Entwicklung berücksichtigen.

Auch der Gesetzgeber hat eine bevorstehende Reaktion der EU-Kommission (Änderung der Aktionärsrechterichtlinie) durch die Verabschiedung des *Gesetzes zur Verbesserung der Kontrolle der Vorstandsvergütung und zur Änderung weiterer aktienrechtlicher Vorschriften* (VorstKoG) vorweggenommen. Das Gesetz wurde am 27.6.2013 vom Bundestag verabschiedet.

Auf Vorschlag des federführenden Rechtsausschusses hat der Bundesrat dem Gesetz am 20.9.2013 allerdings nicht zugestimmt, sondern den Vermittlungsausschuss einberufen (BR-Drucksache 637/1/13 und Plenarprotokoll 914, S. 474–476). Damit bleibt abzuwarten, ob und in welcher Form das vom Bundestag verabschiedete Gesetz überleben wird.

Die vom Bundestag verabschiedete Gesetzesänderung hat folgende Änderung des § 120 Abs. 4 AktG vorgesehen:

- Jährliche Pflicht zur Beschlussfassung durch die HV

Die oben beschriebene Befassung der Hauptversammlung mit dem vom Aufsichtsrat vorzulegenden System zur Vorstandsvergütung wird nunmehr verpflichtend: Jedes Jahr hat die HV über das System zu beschließen. Zwar bleibt es dabei, dass der Beschluss keinerlei Auswirkung auf die Wirksamkeit der Verträge hat. Es wird jedoch klargestellt, dass ein schuldhaftes Abweichen vom HV-Beschluss Schadensersatzpflichten des Aufsichtsrats auslöst (siehe BT-Drucksache 17/14214, S. 22).

- Darstellung von Höchstgrenzen der Gesamtbezüge

Die Darstellung des Systems muss auch Angaben zu den höchstens erreichbaren Gesamtbezügen enthalten; die Angaben sind aufzuschlüsseln nach dem Vorsitzenden des Vorstands, dessen Stellvertreter und einem einfachen Mitglied des Vorstands. Ohne § 87 AktG dahin gehend zu ändern, dass Höchstgrenzen vereinbart werden müssen, geht der Gesetzgeber davon aus, dass die Darstellungsnotwendigkeit den Aufsichtsrat »voraussichtlich veranlassen wird, eine Höchstgrenze für die Vergütung festzulegen und mit dem jeweiligen Vorstand zu vereinbaren« (siehe BT-Drucksache 17/14214, S. 22).

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Nach Auffassung des Gesetzgebers sind diese Regelungen »ein ökonomisch sinnvoller und gleichzeitig wirkungsvoller Beitrag zur Vermeidung von Selbstbedienung in großen Publikumsgesellschaften. Die Regeln verpflichten den Aufsichtsrat zu einer verschärften Rechenschaft für sein Tun. Dafür wird der Hauptversammlung eine stärkere Kontrolle über die Tätigkeit des Aufsichtsrats zugewiesen. Durch die Benennung einer konkreten Höhe maximal erzielbarer Einkünfte werden die abstrakten und oft schwer verständlichen Komponenten eines Vergütungssystems für die Aktionäre wie für die Öffentlichkeit greifbar und real. Mit der verbesserten Transparenz ist eine Billigung oder Missbilligung der Arbeit des Aufsichtsrats verbunden, während unverhältnismäßige und unsystematische Eingriffe in die Eigentümerrechte, in die Freiheit der Wirtschaft und in die bewährte Aufgabenteilung zwischen Aufsichtsrat und Hauptversammlung vermieden werden. Die Regelung wird erstmals für die nächste Hauptversammlungssaison in 2014 gelten.« (Siehe Pressemitteilung des Bundesjustizministeriums vom 28.6.2013.)

Weitergehende Anträge von SPD und BÜNDNIS 90/Die Grünen, nach denen Vorstandsgehälter begrenzt werden und bis maximal 500.000 EUR steuerlich absetzbar sein sollten, wurden abgelehnt.

Angaben zur Vorstandsvergütung in der externen Berichterstattung – Mehrfachangaben verwirrend oder klarstellend?

Für eine Aktiengesellschaft bestehen diverse Pflichten und Empfehlungen, über die Vorstandsvergütung extern zu berichten.

Gesetzliche Normen

Eine börsennotierte Aktiengesellschaft, die einen IFRS-Konzernabschluss nach § 315a HGB erstellt, ist gesetzlich u. a. verpflichtet, die Vergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder, soweit nicht durch die HV befreit, individualisiert anzugeben. Bei den Pflichtangaben sind zwei Arten zu unterscheiden:

1. Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6a) S. 5–7 HGB (»Gesamtbezüge«)

Nach dieser gesetzlichen Norm sind die Gesamtbezüge individualisiert in die drei Komponenten

- »erfolgsunabhängig«
- »erfolgsbezogen« und
- »mit langfristiger Anreizwirkung« aufzugliedern.

Die Prinzipien, nach denen sich die Ermittlung der anzugebenden Werte und die Zuordnung mehrjähriger Vergütungen zu einem Geschäftsjahr ergeben, richten sich nach den näheren Bestimmungen des DRS 17 *Berichterstattung über die Vergütung der Organmitglieder* (geändert im Jahr 2010). Dabei wird wie folgt unterschieden: Aktienbasierte Vergütungen sind bereits vollständig im Jahr der Gewährung in die Gesamtvergütung einzubeziehen – das heißt unabhängig davon, ob noch Dienstbedingungen und/oder andere Bedingungen zu erfüllen sind; dies ist in praktischen Gestaltungen regelmäßig der Fall. Nicht aktienbasierte Vergütungen sind dagegen erst in dem Jahr, in dem die mit der Zusage verbundenen Bedingungen erfüllt sind, vollständig in die Gesamtvergütung einzubeziehen. In beiden Fällen findet damit *keine aufwandsbezogene* Berichterstattung statt, d. h., die berichteten Beträge weichen konzeptbedingt von den im Abschluss erfassten Beträgen ab.

Vor dem Hintergrund der unten dargestellten Anforderungen nach DCGK ist anzumerken, dass Pensionsaufwendungen nicht Teil der Gesamtbezüge sind (DRS 17.19).

2. Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6a) S. 8 HGB (»weiterführende Angaben«)

Enthält der Konzernabschluss weiterführende Angaben zu aktienbasierten Bezügen nach IFRS 2, so sind auch diese Angaben individualisiert anzugeben. Daraus ergibt sich, dass solche Vergütungen zusätzlich zu der Berichterstattung unter 1. auch **aufwandsbezogen** individualisiert anzugeben sind. »

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Angaben nach DCGK

Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) empfiehlt in seiner geänderten Fassung vom 13.5.2013, dass – ungeachtet der in den Rechnungslegungsvorschriften geforderten Informationen – folgende Angaben zur Vergütung im Vergütungsbericht individualisiert vorzunehmen sind:

- die für das Berichtsjahr gewährten Zuwendungen einschließlich der Nebenleistungen; bei variablen Vergütungsteilen ergänzt um die erreichbare Maximal- und Minimalvergütung,
- der Zufluss im bzw. für das Berichtsjahr aus Fixvergütung, kurzfristiger variabler Vergütung und langfristiger variabler Vergütung mit Differenzierung nach den jeweiligen Bezugsjahren,
- bei der Altersversorgung und sonstigen Versorgungsleistungen der Versorgungsaufwand im bzw. für das Berichtsjahr.

Für diese Informationen sollen die dem Kodex als Anlage beigefügten Mustertabellen verwendet werden. Da laut Begründung der Kommission »die Zusammenstellung anfänglich mit etwas Aufwand verbunden sein könnte«, gelten diese Regelungen erst in Geschäftsjahren, die nach dem 31.12.2013 beginnen.

Da es insbesondere bei mehrjährigen Vergütungen und bei Vergütungen in Aktien oder Ähnlichem zu vielfältigen Fragestellungen kommt, beispielsweise zu welcher Periode die Vergütungen zuzuordnen und mit welchem Betrag sie anzugeben sind, wurden im DCGK entsprechende Erläuterungen aufgenommen. Die nach DCGK zu beachtenden Grundsätze folgen dabei zum Teil anderen Grundsätzen als denen der Regelungen in den Rechnungslegungsvorschriften. Aufgrund dieser Abweichungen kann es folglich zu ein und derselben Vergütung mehrfache Angaben geben, die dem Abschlussadressaten helfen sollen, sich über die Vergütung der Vorstände zu informieren.

Anders als die Rechnungslegungsvorschriften definiert der DCGK die Gesamtbezüge *einschließlich* der Pensionsaufwendungen.

Über die gesetzlichen Anforderungen hinaus sind nach dem DCGK auch die *Zuflüsse* im Geschäftsjahr anzugeben. Dabei wird für Pensionsaufwendungen allerdings verlangt, dass mangels tatsächlichen Zuflusses auf den im Jahr erfassten Dienstzeitaufwand zurückzugreifen ist.

Neue Entwicklungen

Der IFRS-Fachausschuss des DRSC hat festgestellt, dass die unterschiedliche konzeptionelle Behandlung von aktienbasierten und nicht aktienbasierten Bezügen nicht wünschenswert ist, und spricht sich für eine Überarbeitung des DRS 17 mit dem Ziel aus, eine konzeptionelle Gleichbehandlung zu erreichen. (vgl. Ergebnisbericht der 19. Sitzung des IFRS-Fachausschusses vom 2. und 3.9.2013.)

In einem dringenden Appell kurz vor der oben beschriebenen Bundesratsentscheidung zum VorstKoG hatten der zurzeit noch amtierende Vorsitzende der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex und sein bereits gewählter Nachfolger dafür plädiert, den verschärften Kodexempfehlungen an den Aufsichtsrat Zeit zur Bewährung zu gewähren. Die Mitglieder des Aufsichtsrats sollten in gesteigerte Verantwortung genommen werden, statt – wie nach dem VorstKoG vorgesehen – aus der Pflicht zu entlassen werden.

Zusammenfassung

Die Berichterstattung über Organvergütung ist bereits in der aktuellen Situation durch das Nebeneinander unterschiedlicher Anforderungen und Konzepte äußerst komplex. Durch die Anwendung der Regelungen des DCGK wird diese Berichterstattung zwar zum einen weiter verkompliziert, da wiederum eigene – von den Rechnungslegungsvorschriften abweichende – Regeln zur Ermittlung der Angaben erarbeitet wurden. Zum anderen werden durch den DCGK die

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Informationen um zuflussorientierte Daten ergänzt. Diese scheinen grundsätzlich geeignet, die Angaben zur Organvergütung zumindest verständlicher zu machen.

Die Initiative des DRSC zur Überarbeitung des DRS 17 – und damit zur Eliminierung zumindest einiger konzeptioneller Unterschiede – ist daher sehr zu begrüßen. «

Ingo Rahe

Neuigkeiten vom IDW

Der Hauptfachausschuss (HFA) des Instituts der Wirtschaftsprüfer e. V. (IDW) hat die IDW Stellungnahme zur Rechnungslegung: Handelsrechtliche Bilanzierung von Verpflichtungen aus Altersteilzeitregelungen (IDW RS HFA 3) verabschiedet.

Der Impuls für die Neufassung des IDW RS HFA 3 kann in den Änderungen des IAS 19R gesehen werden. Danach können die sog. Aufstockungsbeträge nicht mehr, wie bisher sowohl handelsrechtlich praktiziert als auch nach IFRS geboten, als Abfindungsleistungen unmittelbar zu Beginn der Altersteilzeitvereinbarung zurückgestellt werden.

Die in der bisherigen Fassung des IDW RS HFA 3 enthaltenen Ausführungen zur Bilanzierung nach IFRS wurden ersatzlos gestrichen. Diesbezüglich sei auf DRSC Anwendungshinweis 1 (IFRS), Einzelfragen zur Bilanzierung von Altersteilzeitverhältnissen nach IFRS, verwiesen.

Das Altersteilzeitgesetz (AltTZG) sieht im Wesentlichen zwei Modelle vor, um die Zielsetzung, den gleitenden Übergang älterer Arbeitnehmer in den Ruhestand vereinbaren zu können, zu erreichen:

- Im Gleichverteilungsmodell ist der Arbeitnehmer für einen definierten Zeitraum vor der Pensionierung mit reduzierter Arbeitszeit tätig.

- Im Blockmodell arbeitet der Arbeitnehmer in der ersten Phase (Beschäftigungsphase) in dem bisherigen Umfang weiter, erhält jedoch ein reduziertes Entgelt. In der zweiten Phase (Freistellungsphase) ist der Arbeitnehmer vollständig von seiner Arbeitspflicht freigestellt, das reduzierte Entgelt wird weiterhin gezahlt.

Beiden Modellen ist gemein, dass das Arbeitsentgelt um sog. Aufstockungsbeträge angehoben wird. Arbeitsentgelt und Aufstockungsbeträge werden gleichmäßig über den gesamten Altersteilzeitraum geleistet.

In der Vergangenheit wurden die Aufstockungsbeträge in der Regel als Abfindungsleistung gewürdigt. Insbesondere der demografische Wandel und der daraus resultierende Fachkräftemangel lassen jedoch handelsrechtlich auch eine alternative Würdigung zu.

Im Verlauf bestehender Arbeitsverhältnisse abgeschlossene Altersteilzeitvereinbarungen honorieren zunehmend die langjährige Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter und/oder schaffen einen Anreiz zur Verlängerung der Gesamtlebensarbeitszeit. In diesem Fall sind die Aufstockungsbeträge als Bestandteil der Leistungs- und Entgeltpflichten aus dem Arbeitsverhältnis (arbeitsrechtliches Synallagma) anzusehen.

Der Passivierungszeitpunkt hängt von der Klassifizierung der Aufstockungsbeträge als Abfindung oder Entlohnung ab.

- Vereinbarungen mit Abfindungscharakter: Der nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung notwendige Erfüllungsbetrag ist im Zeitpunkt der Entstehung der eigenständigen Abfindungsverpflichtung sofort in voller Höhe aufwandswirksam zu passivieren.

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

- Vereinbarungen mit Entlohnungscharakter: Eine Rückstellung ist über den Zeitraum anzusammeln, in dem die zusätzliche Entlohnung in Form der Aufstockungsbeträge erdient wird. Sofern durch die Aufstockungsbeträge auch eine vergangene Tätigkeit entlohnt wird, muss der auf die Vergangenheit entfallende Betrag sofort in voller Höhe passiviert werden.

Der Ausweis der Zuführungen zu den Rückstellungen für Aufstockungsbeträge in der Gewinn- und Verlustrechnung ist abhängig von der Klassifizierung der Aufstockungsleistungen:

- Abfindungscharakter: Ausweis in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen
- Zusätzliche Entlohnung: Erfassung im Personalaufwand. «

René Kadlubowski, Dr. Hanne Böckem

QUELLENHINWEIS

IDW RS HFA 3 wurde in Heft 7/2013 der IDW Fachnachrichten sowie im WPg Supplement 3/2013 veröffentlicht.

Empfehlungen für den Aufsichtsrat:

Analyse der künftigen Bilanz- und GuV-Struktur
Soweit Unternehmen der alternativen Interpretation folgen, können sich künftig signifikante Auswirkungen auf die Bilanz und die GuV ergeben, weil Aufstockungsbeträge nun nicht mehr als Einmalaufwand wirken, sondern je nach wirtschaftlichem Gehalt der Leistungen gegebenenfalls über mehrere Jahre verteilt erfasst werden.

Auseinanderlaufen zwischen HGB und IFRS
Während künftig nach IFRS für jegliche Altersteilzeitvereinbarungen Aufstockungsbeträge nicht mehr als Einmalrückstellung erfasst werden dürfen, ist gemäß HGB nach dem wirtschaftlichen Gehalt der Vereinbarung zu differenzieren. Werden Aufstockungsbeträge handelsrechtlich als Abfindungsleistung gewürdigt, läuft die Abbildung nach HGB und IFRS auseinander.

Neuigkeiten vom IASB

Das International Accounting Standards Board (IASB) hat am 20.6.2013 den Re-Exposure Draft ED/2013/7 Versicherungsverträge veröffentlicht.

Entwurf zu IFRS für Versicherungsverträge (ED/2013/7 Insurance Contracts)

Am 20.6.2013 wurde vom International Accounting Standards Board (IASB) der *re-exposure draft* ED/2013/7 *Versicherungsverträge* veröffentlicht. Nach der Veröffentlichung von IFRS 4 als Übergangsstandard im Jahr 2004 hatte das IASB an einem endgültigen Standard gearbeitet und nach einem Diskussionspapier im Jahr 2007 und einem ersten *exposure draft* (ED/2010/8) im Jahr 2010 nun den neuen Entwurf für einen endgültigen Standard für Versicherungsverträge veröffentlicht. ED/2013/7 sieht punktuelle, aber wesentliche Anpassungen gegenüber diesem ersten Entwurf vor. Das IASB hält hierbei am grundsätzlichen Bewertungsmodell fest, berücksichtigt jedoch insbesondere die Kritik, dass die Abbildung kurzfristiger marktbedingter Volatilitäten in der Gewinn- und Verlustrechnung nicht zum langfristigen Geschäftsmodell von Versicherungsunternehmen passen.

Konkret enthält der neue ED in fünf Bereichen grundlegende Neuerungen bzw. Änderungen im Vergleich zu ED/2010/8:

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

- Anpassung der *Contractual Service Margin* (CSM, früher Restmarge) bei Schätzänderungen
- Spiegelbildliche Bilanzierung der Verpflichtungen aus Überschussbeteiligung
- Darstellung von Erträgen und Aufwendungen in der Gewinn- und Verlustrechnung
- Erfassung der zinsbedingten Wertänderungen der versicherungstechnischen Rückstellungen im *other comprehensive income* (OCI)
- Übergangsvorschriften

Die Kommentierungsfrist endete am 25.10.2013.

Die Verabschiedung des endgültigen Standards wird bis Ende 2014 erwartet. Der Entwurf sieht eine Übergangsfrist von drei Jahren vor. Danach ergäbe sich eine Erstanwendung auf Perioden, die am oder nach dem 1.1.2018 beginnen.

Zukünftiges Bewertungskonzept für Versicherungsverträge gemäß IFRS

Das IASB hat im neuen ED grundsätzlich am bereits vorgeschlagenen Bewertungskonzept festgehalten. Der Bewertung ist die Erfüllung der Verpflichtung aus Sicht des Versicherers zugrunde zu legen. Ausgangspunkt ist dabei der **Erwartungswert der künftigen Zahlungen**, die bei Vertragserfüllung zu leisten sind. Bei der Bewertung ist der **Zeitwert des Geldes** zu berücksichtigen – das heißt, der Erwartungswert ist über die diskontierten künftigen Zahlungsströme zu bilden. Diesem Wert wird die Risikomarge hinzugefügt. Die **Risikomarge** ist der Betrag, mit dem die risikobehaftete Verpflichtung für das Unternehmen mit einer entsprechenden risikofreien Verpflichtung gleichwertig ist. Die Bestimmung dieser Bausteine erfolgt zu jedem Bewertungsstichtag neu und auf aktueller Basis. Das Ergebnis dieser Schätzung wird als ***fulfilment cash flows*** bezeichnet.

Als weiterer Bestandteil bei der Bewertung ist zusätzlich eine ***Contractual Service Margin*** (CSM) zu berücksichtigen, die anfängliche Gewinne aus einem Vertrag neutralisiert.

Die *fulfilment cash flows* und CSM ergeben die in der Bilanz anzusetzende Versicherungsschuld bzw. den anzusetzenden Versicherungsvermögenswert.

Erfassung der zinsbedingten Wertänderungen der versicherungstechnischen Rückstellungen im *other comprehensive income* (OCI)

An den bisherigen Vorschlägen des IASB wurde insbesondere die marktzinsbedingte Volatilität der Ergebnisse kritisiert, da diese nicht dem langfristigen Geschäftsmodell der Versicherer entspricht. Das IASB hat im neuen ED hierzu sein Modell geändert: Der Effekt von Zinsänderungen auf die *fulfilment cash flows* soll im *other comprehensive income* (OCI) ausgewiesen werden. Bereits 2012 hat das IASB daraus folgend einen Entwurf zur Änderung von IFRS 9 vorgelegt, der auch für ausgewählte Finanzinstrumente ein äquivalentes Vorgehen zulässt. Problematisch ist, dass die Erfassung im OCI in den genannten Fällen zwingend ist, jedoch viele der Kapitalanlagen von Versicherungsunternehmen die Bedingungen für eine Erfassung von Wertänderungen im OCI nicht erfüllen. Ein Wahlrecht könnte hier einem *accounting mismatch* entgegenwirken. Für die Versicherer wäre es außerdem hilfreich, die Bestimmungen von IFRS 9 und des Versicherungsstandards auch zeitlich zu koordinieren. «

Andrea Drinhausen,
Dr. Joachim Kölschbach

VERTIEFUNGSHINWEIS

Der letzte Schritt zum IFRS für Versicherungsverträge – Zum Exposure Draft ED/2013/7

WPg 16/2013, S. 813 ff.

Dr. Frank Ellenbürger,
Stefan Engeländer,
Dr. Joachim Kölschbach

QUELLENHINWEIS

Der Entwurf steht auf der Internetseite des IASB *(www.ifrs.org)* zum Download zur Verfügung.

Fazit:

Das IASB kommt mit dem neuen ED den Versicherern in etlichen Punkten entgegen und bringt damit die Verabschiedung eines internationalen Standards in erkennbare Nähe. Der neue ED enthält jedoch einige kritische Punkte. Ein wesentliches Entgegenkommen in Richtung der Versicherungswirtschaft besteht darin, dass die Auswirkungen von kurzfristigen, marktbedingten Zinsänderungen nicht mehr in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen werden. Diese Schwankungen werden lediglich im Eigenkapital gezeigt. Die geänderte Vorgehensweise spiegelt das langfristig ausgerichtete Geschäftsmodell der Versicherer besser wider.

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Neues vom DRSC

Der neue Standardentwurf zur Kapitalflussrechnung nach HGB enthält signifikante Änderungen im Vergleich zu den aktuell noch geltenden Regelungen des DRS 2. Diese können Auswirkungen auf die vom Unternehmen für unterschiedlichste Zwecke verwendeten Cashflow-bezogenen Kennzahlen haben und Anpassungen an Vertragswerke notwendig machen.

Veröffentlichung des E-DRS 28 Kapitalflussrechnung vom DRSC

Der veröffentlichte Standardentwurf zur Kapitalflussrechnung sieht gegenüber den aktuell geltenden Regelungen des DRS 2 zwei wesentliche Änderungen vor.

Wesentliche Änderungen

1. Einbeziehungswahlrecht für jederzeit fällige Bankverbindlichkeiten in den Finanzmittelfonds gestrichen

Die aktuell geltende Regelung enthält ein Wahlrecht, jederzeit fällige Bankverbindlichkeiten (z. B. in Anspruch genommene Kontokorrentkredite) negativ in den Finanzmittelfonds einzubeziehen, soweit diese zur Disposition der liquiden Mittel gehören. Durch die Streichung dieses Wahlrechts wird die Ableitung des Finanzmittelfonds aus der Bilanz nachvollziehbarer. Darüber hinaus wird dem der Kapitalflussrechnung zugrunde liegenden Bruttoprinzip (Saldierungsverbot) gefolgt.

2. Neue Zuordnung einiger Zahlungsvorgänge zu den Tätigkeitsbereichen

Bisher werden die gezahlten und erhaltenen Zinsen sowie die erhaltenen Dividenden grundsätzlich der laufenden Geschäftstätigkeit zugeordnet. Nunmehr sollen die erhaltenen Zinsen und erhaltenen Dividenden als Entgelt für die Kapitalüberlassung in Form von auf der Aktivseite ausgewiesenen Investitionen interpretiert und folglich im Cashflow aus der Investitionstätigkeit dargestellt werden. Umgekehrt sind künftig gezahlte Zinsen als Entgelt für die Leihe von Kapital an einen Kapitalgeber anzusehen und entsprechend als Finanzierungskosten im Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit auszuweisen.

Auswirkungen der Änderungen auf die Unternehmen

Sind die jederzeit fälligen Bankverbindlichkeiten bislang in den Finanzmittelfonds einbezogen, wird sich dieser künftig erhöhen.

Sofern bislang wesentliche gezahlte und/oder erhaltene Zinsen und/oder erhaltene Dividenden im Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit enthalten sind, kann sich dieser in Zukunft mitunter wesentlich ändern. Gleichzeitig werden sich entgegengesetzt die Cashflows aus der Investitionstätigkeit bzw. aus der Finanzierungstätigkeit ändern, in denen nunmehr diese Zinsen und Dividenden zugeordnet werden sollen.

Bei Vorliegen der entsprechenden Sachverhalte können sich durch die Änderungen erhebliche Auswirkungen auf die vom Unternehmen verwendeten Cashflow-bezogenen Kennzahlen ergeben. Solche Kennzahlen können z. B. in der Unternehmenssteuerung einschließlich Managementvergütung, in der Unternehmenskommunikation oder aber für die Einhaltung von Bedingungen in Finanzierungsverträgen *(financial covenants)* verwendet werden. «

Marco Gesse, Ingo Rahe

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Empfehlungen für den Aufsichtsrat:

- Der Aufsichtsrat sollte durch den Vorstand die Auswirkungen der Änderungen auf die einzelnen Cashflow-bezogenen Größen und den Finanzmittelfonds für das jeweilige Unternehmen ermitteln lassen.
- Darauf aufbauend sollte gewürdigt werden, ob die Änderungen Auswirkungen auf verwendete Kennzahlen in der Unternehmenssteuerung/-kommunikation und/oder in bestehenden vertraglichen Vereinbarungen, insbesondere Finanzierungsvereinbarungen, haben.
- Bei künftigen Cashflow-relevanten Vereinbarungen sollten die künftigen Änderungen bereits berücksichtigt werden.

EU schafft gesetzliche Pflicht für Quartalsabschlüsse ab

Die EU streicht die im Jahr 2004 eingeführte Pflicht zur Quartalsberichterstattung, um insbesondere kleine und mittlere Unternehmen zu entlasten und den Druck auf das Management zu kurzfristig erfolgsorientiertem Handeln zu reduzieren. Mitgliedstaaten dürfen Quartalsberichterstattungen somit grundsätzlich nicht mehr verlangen; es gibt jedoch Ausnahmen.

Die EU-Transparenzrichtlinie (2004/109/EC) regelt die Anforderungen an die Regel-Finanzberichterstattung und an die Ad-hoc-Berichterstattung kapitalmarktorientierter Unternehmen in der EU. Im Folgenden wird die bedeutsamste Änderung der Richtlinie bezüglich der Regel-Finanzberichterstattung dargestellt, nach der die Verpflichtung zur Quartalsberichterstattung aufgehoben wird. Die Änderung wurde am 12.6.2013 vom Europäischen Parlament und am 17.10.2013 vom Europäischen Rat beschlossen.

Aktuelle gesetzliche Anforderungen

Seit Verabschiedung der EU-Transparenzrichtlinie bzw. deren Umsetzung in das Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) im Jahr 2007 bestehen in Deutschland folgende Pflichten zur Berichterstattung für kapitalmarktorientierte Unternehmen:

- Jahresfinanzbericht zum Jahresende,
- Halbjahresfinanzbericht zum Halbjahr und
- von Aktienemittenten entweder eine Zwischenmitteilung der Geschäftsführung oder ein Quartalsfinanzbericht jeweils zu den beiden Quartalen Q1 und Q3.

Ein Quartalsfinanzbericht besteht aus einem Quartalsabschluss und einem Zwischenlagebericht.

Eine Zwischenmitteilung der Geschäftsführung enthält dagegen keinen Quartalsabschluss, sondern lediglich Informationen, die eine Beurteilung der Entwicklung der Geschäftstätigkeit ermöglichen. Eine Quantifizierung ist dabei nicht erforderlich.

Aktuelle börsenrechtliche Anforderungen

Neben der gesetzlichen Verpflichtung zur Quartalsberichterstattung laut WpHG formulieren die deutschen Börsen in ihren Regelwerken für Unternehmen in bestimmten Segmenten teilweise strengere Anforderungen. So verlangt die ››

QUELLENHINWEIS

Die verabschiedete Richtlinie ist im Amtsblatt der EU (Nr. L294 vom 6.11.2013, S. 13) veröffentlicht worden.

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Frankfurter Wertpapierbörse in § 51 der Börsenordnung (Stand 28.10.2013) von Unternehmen, die im Prime Standard gelistet sind, eine Quartalsfinanzberichterstattung. Das Wahlrecht laut WpHG (Zwischenmitteilung oder Quartalsfinanzbericht) wird somit de facto eingeschränkt.

Revision der EU-Transparenzrichtlinie im Juni 2013

Im Juni 2013 wurden die Anforderungen der EU-Transparenzrichtlinie reformiert. Die bedeutsamste Änderung bezüglich der Regel-Finanzberichterstattung ist die ersatzlose Streichung der Verpflichtung zur Quartalsberichterstattung, das heißt sowohl der Zwischenmitteilungen als auch der Quartalsfinanzberichte. Diese Streichung soll insbesondere kleine und mittlere Unternehmen finanziell entlasten. Zudem soll mit der Streichung der Druck auf kurzfristig erfolgsorientiertes Handeln reduziert und nachhaltiges Handeln gefördert werden.

Die Änderungen sind innerhalb von zwei Jahren nach dem Inkrafttreten der Änderung der EU-Richtlinie in nationales Recht umzusetzen.

Die neugefasste EU-Transparenzrichtlinie untersagt den Mitgliedsländern zwar ausdrücklich, strengere Anforderungen an die Regel-Finanzberichterstattung zu stellen. Hiervon gibt es jedoch drei Ausnahmen, nach denen zusätzliche Anforderungen gestellt werden können:

1. Sofern die zusätzlichen Anforderungen keine besonderen finanziellen Belastungen darstellen und der Aufwand im sinnvollen Verhältnis zur Entscheidungsnützlichkeit für den Investor steht.

2. Von Finanzinstitutionen können EU- oder nationale Regelungen immer zusätzliche Regel-Finanzberichterstattungen verlangen.

3. Börsen können von den im regulierten Markt gelisteten Unternehmen strengere Anforderungen verlangen.

Unter der Annahme, dass die Börsen ihre Anforderungen nicht lockern werden, wird die Streichung der gesetzlichen Anforderungen für die im Prime Standard gelisteten Unternehmen ins Leere laufen.

Fazit

Für nicht im Prime Standard gelistete Unternehmen wird sich eine Entlastung dahin gehend ergeben, dass die gesetzliche Mindestanforderung (Pflicht zur Erstellung von Zwischenmitteilungen) entfällt.

Für im Prime Standard gelistete Unternehmen werden sich keine Änderungen ergeben, solange die Börsen ihre Anforderungen zur Erstellung eines Quartalsfinanzberichts nicht auch entsprechend lockern. «

Ingo Rahe

Fragen an die gesetzlichen Vertreter

- Ist das Unternehmen von der Streichung der Anforderungen betroffen?
- Besteht trotz einer Streichung der gesetzlichen Anforderungen eine Pflicht zur quartalsweisen Berichterstattung aufgrund börsenrechtlicher Anforderungen oder anderweitiger Vereinbarungen, z. B. mit Fremdkapitalgebern?
- Sofern keinerlei gesetzliche oder anderweitig rechtliche Anforderung besteht: Ist eine quartalsweise Berichterstattung ggf. dennoch fortzuführen oder anzustreben, weil z. B. der Kapitalmarkt, die Lieferanten, die Kunden oder die Fremdkapitalgeber dies erwarten?

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Neues von der EU

Die neue Richtlinie 2013/34/EU wird keine umfangreichen Auswirkungen für deutsche Unternehmen mit sich bringen.

Veröffentlichung der Richtlinie 2013/34/EU und Aufhebung der 4. und 7. EU-Richtlinie

Die Europäische Union hat die Richtlinie mit der genauen Bezeichnung »Richtlinie 2013/34/EU des Europäischen Parlaments und des Rates über den Jahresabschluss, den konsolidierten Abschluss und damit verbundene Berichte von Unternehmen bestimmter Rechtsformen und zur Änderung der Richtlinie 2006/43/EG des Europäischen Parlaments und des Rates und zur Aufhebung der Richtlinien 78/660/EWG und 83/349/EWG des Rates« veröffentlicht. Die neue Richtlinie enthält allgemeine Vorgaben für die Mitgliedstaaten bezüglich der Jahresabschlüsse, Konzernabschlüsse und der damit verbundenen Berichterstattungen. Die Mitgliedstaaten haben bis zum Juli 2015 Zeit, die Anforderungen der Richtlinie auf nationaler Ebene umzusetzen.

Auswirkungen auf deutsche Unternehmen

Für deutsche Unternehmen dürfte die neue Richtlinie keine umfangreichen Auswirkungen mit sich bringen. Durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) sowie das Kleinstkapitalgesellschaften-Bilanzrechtsänderungsgesetz (MicroBilG) wurden bereits in der Vergangenheit vom deutschen Gesetzgeber zahlreiche Richtlinieninhalte in nationales Recht umgesetzt. Ob die notwendige Umsetzung der Richtlinie in nationales Recht darüber hinaus zu weiteren Gesetzesänderungen führen wird, bleibt abzuwarten. «

Marco Gesse, Dr. Hanne Böckem

Empfehlungen für den Aufsichtsrat:

Der Aufsichtsrat sollte die Gesetzgebungsverfahren bzgl. der Umsetzung weiterer Richtlinieninhalte verfolgen, um auf sich dadurch ergebende geänderte Anforderungen an die Rechnungslegung und/oder Unternehmensberichterstattung frühzeitig reagieren zu können.

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Publikationen

Führung von Familienunternehmen
Koeberle-Schmid, Alexander/
Grottel, Bernd (Hrsg.)
Berlin 2013

Der ökonomische Erfolg von Familienunternehmen ist für die deutsche Wirtschaft von großer Bedeutung. Um diesen Erfolg nachhaltig zu sichern, bedarf es – außer einer starken Familie, die das Unternehmen ausmacht – spezifischer Führungs- und Kontrollstrukturen.

Der Praxis-Leitfaden bietet neben Einblicken in erfolgreiche deutsche Familienunternehmen auch Vorschläge, wie die Familien-, Führungs- und Kontrollstrukturen optimal, professionell und vor allem individuell ausgestaltet werden können. Dabei wird der Fokus ausschließlich auf familienunternehmerische Besonderheiten gelegt, wie etwa die Nachfolgeregelung, den Umgang mit Konflikten in der Familie, die Gründung einer Stiftung und die Ausbildung der jungen Generation zu professionellen und verantwortungsbewussten Inhabern.

Jedes Kapitel enthält prägnante Best-Practice-Empfehlungen und Hinweise für die Umsetzung der bewährten Tipps und Anregungen. Ein detaillierter Leitfaden am Ende jedes Kapitels begleitet den Leser kompetent bei der Erarbeitung eines eigenen Regelwerks für die Führung von Familie und Unternehmen. «

Aktien- und GmbH-Konzernrecht
Emmerich, Volker/Habersack, Matthias
München 2013

Seit dem Erscheinen der Vorauflage im Jahr 2010 hat der Gesetzgeber zwar keine bedeutenden Änderungen des Konzernrechts verabschiedet. Umso nachhaltiger und intensiver hat allerdings die Rechtsprechung – namentlich das BVerfG, der BGH und die Oberlandesgerichte – das Recht der verbundenen Unternehmen fortentwickelt. Betroffen sind nahezu sämtliche Bereiche des Konzernrechts, insbesondere die Vorschrift des § 305 AktG über den Abfindungsanspruch des außenstehenden Aktionärs und die Vorschriften der §§ 327a ff. AktG über den Squeeze Out. Diese Entwicklungen haben eine Neuauflage des Werks erforderlich gemacht.

Neben Ausführungen zu den jüngsten regulatorischen Reformen und detaillierten Informationen zu verbundenen Unternehmen sowie zur Leitungsmacht und Verantwortlichkeit bei Abhängigkeit von Unternehmen enthält der Kommentar auch umfassende Erläuterungen zum Gesetz über das gesellschaftsrechtliche Spruchverfahren.

Allein die Tatsache, dass der Kommentar nun bereits in der siebten Auflage erschienen ist, zeugt sowohl von der Relevanz und der Bedeutung des Aktien- und GmbH-Konzernrechts als auch von der Akzeptanz und Benutzerfreundlichkeit dieses Standardwerks in der Praxis. «

Der Zustimmungsvorbehalt des Aufsichtsrats in der Aktiengesellschaft
Hofschroer, Georg
Berlin 2013

Dem Aufsichtsrat obliegen bekanntermaßen die Überwachung und die Kontrolle der Geschäftsführung. Eines der wichtigsten Instrumente zur Durchsetzung dieser Überwachungs- und Kontrollfunktion sind die Zustimmungsvorbehalte gemäß § 111 Abs. 4 AktG.

Grundsätzlich obliegt die Entscheidung über die Anordnung eines Zustimmungsvorbehalts dem Ermessen des Aufsichtsrats oder des Satzungsgebers. Der Schwerpunkt dieser Publikation liegt auf der Frage, welche Maßnahmen der Aufsichtsrat im Rahmen des § 111 Abs. 4 S. 2 AktG bestimmen kann oder gar zu bestimmen hat. Darüber hinaus wird untersucht, wie sich der Aufsichtsrat verhalten soll, wenn die Entscheidung zu einem bestimmten Geschäft ansteht. Vor der Konkretisierung der zulässigen Maßnahmen wird im Rahmen einer empirischen Untersuchung erörtert, inwieweit Zustimmungsvorbehalte in deutschen und österreichischen Unternehmen Anwendung finden. Schließlich geht die Arbeit auf die möglichen Haftungsszenarien des Aufsichtsrats ein.

Das Werk bietet einen Leitfaden für den Aufsichtsrat in der Unternehmenspraxis und ist darüber hinaus geeignet, den Vorstand bei der Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat zu unterstützen. «

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Ausgewählte Zeitschriftenartikel

Ausländische Unternehmen wegen Menschenrechtsverletzungen und Umweltverstößen vor US-amerikanischen Gerichten
Otto Sandrock
in: RIW 2013, S. 497–508
Nach dem Alien Tort Claims Act (ACTA) können auch ausländische Unternehmen vor US-amerikanischen Gerichten u. a. wegen Verstößen gegen das Völkerrecht verklagt werden. In den USA wird derzeit beispielsweise eine Klage von argentinischen Staatsbürgern gegen eine deutsche Gesellschaft wegen Vorwürfen gegen eine argentinische Enkelgesellschaft im Zusammenhang mit der Militärdiktatur in Argentinien verhandelt. Der Autor analysiert die Auslegung des ACTA durch amerikanische Gerichte anhand von Gerichtsverfahren und erörtert, ob aufgrund einer jüngst vom Supreme Court ergangenen Entscheidung mit einer Einschränkung der Anwendung des ACTA zu rechnen ist. «

Wettbewerbsverbote in gesellschaftsrechtlichen Vereinbarungen mit Arbeitnehmern und Organmitgliedern
Sebastian Naber
in: NZA 2013, S. 870–875
Gesellschafter sind mitunter auch Arbeitnehmer oder Organmitglieder in ihrer eigenen Gesellschaft. Häufig wird ihnen untersagt, nach ihrem Ausscheiden der Gesellschaft Konkurrenz zu machen. Der Beitrag beleuchtet, inwieweit arbeitsrechtliche Vorgaben die Gestaltung gesellschaftsrechtlicher Wettbewerbsverbote beeinflussen. «

Die Regelungen von Risikomanagement und Compliance im neuen KAGB
Michael Kort
in: AG 2013, S. 582–588
Für Kapitalverwaltungsgesellschaften wurden im Juli 2013 die Aufgaben in den Bereichen Compliance und Risikomanagement präzisiert. Dieser Beitrag stellt die Neuerungen vor und setzt sich mit der Frage auseinander, ob die Neuregelungen Vorbildfunktion für alle Kapitalgesellschaften haben. «

Zustimmungsvorbehalte des Aufsichtsrats zwischen Pflicht und Willkür
Jan Thiessen
in: AG 2013, S. 573–582
Seit dem Transparenz- und Publizitätsgesetz aus dem Jahr 2002 müssen für bestimmte Geschäfte Zustimmungsvorbehalte zugunsten des Aufsichtsrats festgelegt werden. Holger Fleischer vertrat jüngst die Ansicht, dass grundsätzlich nur solche Geschäfte einem Zustimmungsvorbehalt unterliegen können, die besondere Risiken für die Gesellschaft bergen oder einen Bezug zur Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage haben (BB 2013, S. 835–843). Der Autor dieses Beitrags unterzieht die Ansicht Fleischers einer kritischen Würdigung. «

Die Verschwiegenheitspflicht von Organmitgliedern in Fällen multipler Organmitgliedschaft
Stephan Bank
in: NZG 2013, S. 801–806
Geschäftsleitung und Aufsichtsrat sind häufig mit Personen besetzt, die gleichzeitig noch weitere Aufsichtsratsmandate wahrnehmen. Die Organmitglieder sind dabei verpflichtet, über vertrauliche Angaben und Geheimnisse der Gesellschaft Stillschweigen zu bewahren. Der Autor erläutert die Grundsätze, Reichweite und Grenzen dieser Verschwiegenheitspflicht und geht dabei insbesondere auch auf die Frage ein, inwieweit Organmitglieder Informationen, die ihnen als Organmitglied einer Gesellschaft bekannt wurden, an eine andere Gesellschaft, in der sie ebenfalls Organmitglied sind, weitergeben dürfen. Er behandelt hierbei auch die Besonderheiten, die im Konzern zu beachten sind. «

Rechnet sich nachhaltiges Wirtschaften?
Hans-Jürgen Hillmer
in: ZCG 2013, S. 160–164
Im April 2013 fand die Schmalenbach-Tagung zum Thema »Rechnet sich nachhaltiges Wirtschaften?« statt. Der Autor fasst in seinem Bericht die Beiträge der Tagung aus Wissenschaft und Praxis zusammen. «

Interne Aufklärungspflichten von Vorstand und Aufsichtsrat
Barbara Grunewald
in: NZG 2013, S. 841–846
Sind der Vorstand und der Aufsichtsrat verpflichtet, auch im Hinblick auf mögliches eigenes Fehlverhalten Nachforschungen anzustellen? Und wie müssen sie sich verhalten, wenn sie eigenes Fehlverhalten aufgedeckt haben? Diesen Fragen geht die Autorin in ihrem Beitrag auf den Grund. «

Abfindungsleistungen an Manager
Walter Bayer/Annett Meier-Wehrsdorfer
in: AG 2013, S. 477–488
Abfindungszahlungen an ausscheidende Vorstandsmitglieder sorgen immer wieder für Diskussionen. Dieser Beitrag stellt die gesetzlichen Anforderungen an ablösende Abfindungen, d. h. sich bereits aus dem Anstellungsvertrag ergebende Zahlungen, und zusätzliche Abfindungen dar. Hierbei geht er auch auf die Transparenzanforderungen und die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex ein. Anschließend untersuchen die Autoren anhand empirischer Befunde, wie sich die gesetzlichen Vorgaben in der Praxis bewährt haben. Abgerundet wird der Beitrag mit Empfehlungen zur Vertragsgestaltung für den Aufsichtsrat und Vorschlägen für eine gesetzliche Begrenzung von Abfindungszahlungen. «

Zuständigkeitsfragen im Rahmen der Ad-hoc-Publizität
Dirk Kocher/Sebastian Schneider
in: ZIP 2013, S. 1607–1612
Ein Inlandsemittent von Finanzinstrumenten muss Insiderinformationen, die ihn unmittelbar betreffen, unverzüglich veröffentlichen. Diese Ad-hoc-Publizität ist eine wichtige Compliance-Aufgabe. Der Beitrag diskutiert, inwieweit der Vorstand diese Aufgabe an Mitarbeiter delegieren kann. Darüber hinaus befassen sich die Autoren mit der Zuständigkeit anderer Gesellschaftsorgane, insbesondere derjenigen des Aufsichtsrats, in Bezug auf die Ad-hoc-Publizität. «

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

Bitte diese Seite ausgefüllt per Fax, E-Mail oder per Post senden an:
[FAX] **+49 1802 11991-3040** [E-MAIL] **aci@kpmg.de**

Audit Committee Institute e.V. (ACI)
THE SQUAIRE • Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main

Oder rufen Sie uns an: [TELEFON] **+49 69 9587-3040**

Bitte senden Sie mir regelmäßig (bitte ankreuzen)[1]

☐ das Audit Committee Quarterly ☐ das Financial Reporting Update (erscheint einmal jährlich)

☐ weitere Sonderpublikationen zu Themen der Corporate Governance und der Rechnungslegung

kostenlos **elektronisch** zu:

NAME*	VORNAME*	TITEL
UNTERNEHMEN*	FUNKTION*	
STRASSE	PLZ/ORT	
TELEFON/FAX	E-MAIL*	

Die mit einem Sternchen (*) gekennzeichneten Felder sind Pflichtangaben.

Bitte senden Sie mir regelmäßig (bitte ankreuzen)[1]

☐ das Audit Committee Quarterly ☐ das Financial Reporting Update (erscheint einmal jährlich)

☐ weitere Sonderpublikationen zu Themen der Corporate Governance und der Rechnungslegung

kostenlos in **gedruckter Version** zu:

NAME*	VORNAME*	TITEL
UNTERNEHMEN*	FUNKTION*	
STRASSE*	PLZ/ORT*	
TELEFON/FAX	E-MAIL	

Die mit einem Sternchen (*) gekennzeichneten Felder sind Pflichtangaben.

☐ **Ich möchte zu Veranstaltungen des Audit Committee Institute eingeladen werden:[1]**

NAME*	VORNAME*	TITEL
UNTERNEHMEN*	FUNKTION*	
STRASSE*	PLZ/ORT*	
TELEFON/FAX	E-MAIL	

Die mit einem Sternchen (*) gekennzeichneten Felder sind Pflichtangaben.

Das Financial Reporting Update 2013 für Aufsichtsräte sowie frühere Ausgaben des Audit Committee Quarterly senden wir Ihnen gerne auf telefonische Anfrage (+49 69 9587-3040) zu.

Selbstverständlich können Sie uns jederzeit telefonisch, per Fax, E-Mail oder Post mitteilen, wenn Sie Ihre bestellten Publikationen oder Informationen zu den Veranstaltungen nicht mehr erhalten möchten. Wir freuen uns, wenn Sie uns Adress- oder Funktionsänderungen ebenfalls telefonisch, per Fax, E-Mail oder per Post mitteilen.

Ihre Meinung ist uns wichtig. Wir freuen uns über Ihre Anregungen, Kritik oder Lob.

1 Der Versand der Publikationen und Einladungen des Audit Committee Institute erfolgt ausschließlich an Mitglieder des Aufsichtsrats und der Geschäftsleitung. Ihre persönlichen Angaben werden vertraulich behandelt.

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

IMPRESSUM

Herausgeber: Audit Committee Institute e.V. (ACI)

Leitung: Matthias Vogler (ViSdP)

Wissenschaftliche Leitung: Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff

Redaktion: Christina Gasser, Astrid Gundel,
Dr. Jochen Haußer, Ivona Kovacevic

Audit Committee Institute e.V. (ACI)
THE SQUAIRE • Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 9587-3040
Fax +49 1802 11991-3040
E-Mail aci@kpmg.de
www.audit-committee-institute.de

Gestaltung und Satz: stereobloc, Berlin

Druck: Druckerei Conrad GmbH

Stand: 26.11.2013

Bildnachweise: S. 4 ©Robertus/istockphoto.com; S. 8 ©ULKASTUDIO/shutterstock.com; S. 10 ©nattanan726/shutterstock.com; S. 13 ©Nata-Lia/shutterstock.com; S. 14 ©Pedro Miguel Sousa/shutterstock.com; S. 16 ©Sergey Uryadnikov/shutterstock.com; S. 19 ©Zastolskiy Victor/shutterstock.com; S. 30 ©Okea/istockphoto.com; S. 32/33 ©SP-PIC/fotolia.de; S. 34 ©Chuck-Stryker/istockphoto.com; S. 37 ©Gina Sanders/fotolia.de; S. 40 ©Dusit/shutterstock.com; S. 42 ©Gajus/fotolia.de; S. 43 ©Peshkova/shutterstock.com; S. 46 ©Aleksandar Mijatovic/shutterstock.com; S. 47 ©Vladru/shutterstock.com; S. 53 ©Gunnar Pippel/shutterstock.com; S. 54 ©DNY59/istockphoto.com; S. 58 ©alexandre zveiger/fotolia.de; S. 61 ©Goodluz/shutterstock.com; S. 62 ©Pressmaster/shutterstock.com; S. 64 ©Syda Productions/shutterstock.com; S. 65 ©Pressmaster/shutterstock.com; S. 67 ©Pack-Shot/shutterstock.com

Illustrationen: S. 13 ©Julian Witte/fotolia.de; S. 22/23 ©froxx /fotolia.de; S. 24 ©Photomorphic/istockphoto.com; S. 27/28 ©VLADGRIN/shutterstock.com

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.

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.

III/2013

Aktuelle Informationen zur Corporate Governance und zum Financial Reporting

finden Sie unter **www.audit-committee-institute.de**

© 2013 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer 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.