Audit Committee Quarterly

I/2015

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

Audit Committee Institute e.V.

Gefördert durch KPMG

IN NOVATION

Innovationsmanagement und Corporate Governance: Gegensatz oder Notwendigkeit?

Um es gleich vorwegzunehmen: Innovationsmanagement und Corporate Governance widersprechen sich nicht, sondern bedingen einander. Denn je bedeutsamer Innovation für den nachhaltigen Unternehmenserfolg wird, umso wichtiger für den Aufsichtsrat zu erkennen, wie Innovation im Unternehmen organisiert ist. Denn es geht in fast allen Branchen – wie Marc Ennemann aufzeigt – um »survival of the smartest«! Einerseits gilt es zu verstehen, wie Innovation die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beeinflusst; denn sie ist es, die einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung des »going concern« leistet. Hierbei dürfen nicht nur die traditionellen Konkurrenten in Betracht gezogen werden; vielmehr gilt es auch in Zeiten von Jeremy Rifkins »Null-Grenzkosten-Gesellschaft«, die Kräfte der disruptiven Innovation und ihre Wirkung auf den etablierten Markt richtig einzuschätzen. Im Risikomanagement kann ein Perspektivenwechsel hilfreich sein: Sobald der Aufsichtsrat sich mit der Vermeidung von Risiken beschäftigt, sollte er zugleich die verpassten Chancen hinterfragen; und den Grund für das Scheitern von Innovationen.

So zeigen die Beiträge der Autoren in dieser Ausgabe wieder einmal das Spannungsfeld auf, in dem heute der Aufsichtsrat seinen Pflichten nachkommt. Prof. Kormann betont, wie stark das Aufsichtsorgan in Familienunternehmen immer wieder die entscheidende Bedeutung von Innovation hervorheben muss und wie diese als Standardpunkt auf die Agenda gehört. Nach Prof. Reckmann und Prof. Griesar verläuft Innovation »immer anders […], weil sie sonst keine ist«. Hier wird gewiss die entscheidende Herausforderung sichtbar: Die erfolgreiche Überwachung des Innovationsmanagements in seiner Leistungsfähigkeit erfordert selbst innovative Ansätze, die in den gut strukturierten Aufgabenkatalog des jeweiligen Aufsichtsorgans zu integrieren sind.

Viel Freude beim Lesen und eine spannende Lektüre wünscht Ihnen

Christian Rast
Chief Solution Officer,
Generalbevollmächtigter
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

»Man kann niemanden überholen, wenn man in seine Fußstapfen tritt.«

François Truffaut

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein 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**
Christian Rast

5 **SCHWERPUNKT: INNOVATION**

5 Willkommen auf dem Innovations-Friedhof!
Dr. Jens-Uwe Meyer

8 Management von Innovationen – »Best Practices« und die Rolle des Vorstands
Prof. Dr. Bernd Reckmann und Prof. Dr. Klaus Griesar

11 Organisation von Innovationen: Balance von Bestands- und neuartigen Geschäften
Prof. Dr. Mark Ebers und Dipl. Vw. Ludger Becker

14 Der Beitrag des Aufsichtsgremiums zum Innovationsmanagement eines Familienunternehmens
Hon.-Prof. Dr. Hermut Kormann

18 Vernetzung ist der Nährboden für Innovationen
Dr. Roland Gerner

20 Innovationen: Kerntreiber für profitables Wachstum
Mike Olosky und Paolo Bavaj

22 Patente und Patentschutz – Segen oder Fluch für den Innovationsstandort Deutschland?
Prof. Dr. Reto M. Hilty

24 Warum brauchen wir mehr Kooperationen zwischen Hochschulen und Wirtschaft?
Prof. Dr. Dr. Andreas Barner

26 Zukunftskompetenz: Trends, Szenarien und Wild Cards
Dr. Heiko von der Gracht, Nicole Gaiziunas-Jahns

28 Dringend benötigt: Der digitale Aufsichtsrat
Marc Ennemann

30 Großprojekte stellen Entscheider und Aufsichtsgremien vor besondere Herausforderungen
Mathias Oberndörfer

34 Klarheit für den Aufsichtsrat – fünf Fragen zur Innovation

36 **STANDPUNKT |●|**

36 Der Kant'sche Imperativ des Taxifahrers
Werner D'Inka

38 Beteiligung des Deutschen Bundestages oder des Europäischen Parlaments bei der Auswahl von Schiedsrichtern in Investor-Staat-Schiedsverfahren (ISDS)
Prof. Dr. Heribert Hirte, LL.M. (Berkeley)

41 **FRAUENQUOTE**

41 Frauen in die Führungsetagen!
Interview mit Dr. Thomas Kremer

43 Keine »Flucht« aus der Quote über Auslandsgesellschaften
Prof. Dr. Marc-Philippe Weller, Wiss. Mit. Charlotte Harms, Wiss. Mit. Bettina Rentsch und Akad. Rat Dr. Chris Thomale, LL.M. (Yale)

45 Überblick über geplante gesetzliche Neuregelung zur Besetzung von Führungspositionen

48 **AKTUELLE RECHTSPRECHUNG**

48 Hauptversammlungsort kann auch im Ausland liegen

50 Ermessen bei der Herabsetzung der Vorstandsvergütung

54 **CORPORATE GOVERNANCE AKTUELL**

54 KPMG-Kapitalkostenstudie 2014

55 Kodexänderungen für 2015 vorgeschlagen

56 Kurzmeldungen

59 Willkommen im ECB Office von KPMG

60 **DIE WELT DER CORPORATE GOVERNANCE: TÜRKEI**
Prof. Dr. Kemal Şenocak, LL.M. / Dr. Ali Yarayan

64 **FINANCIAL REPORTING UPDATE**

64 Tätigkeitsbericht 2014 der DPR: Fehlerquote bleibt auf niedrigem Niveau

66 Neuigkeiten vom IASB

70 Bevorstehende Änderungen durch das BilRUG – erhebliche Auswirkungen zeichnen sich ab

72 **PUBLIKATIONEN**

73 **AUSGEWÄHLTE ZEITSCHRIFTENARTIKEL**

74 Impressum

75 Bestellformular

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Jens-Uwe Meyer

Willkommen auf dem Innovations-Friedhof!

Dr. Jens-Uwe Meyer ist renommierter Innovations-Vordenker im deutschsprachigen Raum. Der achtfache Buchautor ist Geschäftsführer der Innolytics GmbH, die sich mit Innovationsanalyse und Strategieentwicklung auseinandersetzt.

Die Unternehmensbilanz sieht solide aus, potenzielle Risiken sind prozessual abgesichert, das Management gibt einen fundierten Wachstumskurs vor. Auf den ersten Blick ist alles im grünen Bereich. Wirklich? Was passiert, wenn Sie die Perspektive wechseln? Wenn Sie sich nicht nach vermiedenen Risiken, sondern nach verpassten Chancen erkundigen? Wenn Sie fragen, wann das Unternehmen an seine Grenzen geht und mit mutigen Innovationen scheitert? Im Zeitalter von Digitalisierung, radikalen Marktumbrüchen und innovativen Geschäftsmodellen ist genau dieser Perspektivenwechsel wichtig für die künftige Performance!

Auf einer Sitzung erklärt Ihr Vorstand: »Mithilfe eines auf die Marktsituation unseres Unternehmens abgestimmten Prozesses haben wir die wichtigsten Schlüsseltrends für die kommenden Jahre identifiziert, die potenzialträchtigsten Zukunftsfelder analysiert und Innovationsprojekte initiiert. Durch einen klar strukturierten Prozess und eine kontinuierliche Risikoanalyse stellen wir sicher, dass die erfolgversprechendsten Innovationsprojekte systematisch zur Marktreife weiterentwickelt werden.« Was sagen Sie? Klingt gut, oder? Eine Aussage, der man fast bedingungslos zustimmen möchte. Solide. Durchdacht. Sicher. »

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Vorsicht! Trügerische Sicherheit!

Genau das wurde einem großen Telekommunikationskonzern zum Verhängnis: Das Unternehmen investierte Millionen in sein Forschungs- und Entwicklungszentrum und implementierte einen scheinbar perfekt abgestimmten Innovationsprozess: Für jedes Projekt gab es klar definierte Meilensteine und Entscheidungskriterien, für die jährlichen Abstimmungsrunden im Konzern existierten genaue Vorgaben dafür, wie Businesspläne zu kalkulieren und Präsentationen zu erstellen waren. Mit seinen Innovationen wollte das Unternehmen Vorreiter sein.

Doch nach mehreren Jahren und siebenstelligen Verlusten wurden die neu entwickelten Dienste »abgemanagt«. Für Insider nicht überraschend: Intern wurde schon jahrelang darüber gesprochen, dass die Strukturen des Konzerns den Innovationsgeist erstickten. Es war ein Paradox: Genau die Prozesse, die entwickelt worden waren, um Risiken zu vermeiden, führten letztlich zum Scheitern.

Kein Einzelfall: In mehreren Jahren wissenschaftlicher Forschung an der HHL Leipzig School of Management wurden die Erfolgsprinzipien von Unternehmen, die Innovationen kontinuierlich erfolgreich vorantreiben, systematisch analysiert. Das Ergebnis: Nicht der Innovationsprozess ist ausschlaggebend, sondern die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Strategien, Strukturen und Kulturen, die dafür sorgen, dass aus neuen Ideen erfolgreiche Innovationen werden. Doch das erfordert ein Umdenken!

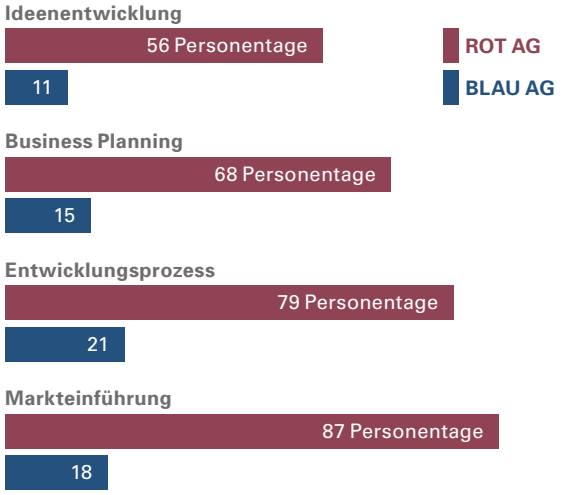
Paralyse durch Analyse: Wenn zu viel Sicherheit zur Lähmung führt

Stellen Sie sich einen Fußballverein vor, der einen Prozess zur Vermeidung von Fehlschüssen aufsetzt. Vor jedem Sturm auf das gegnerische Tor müssen Spieler einen Antrag schreiben und begründen, warum die gewählte Taktik mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Erfolg führt. Die Folgen sind absehbar: Während sich die Spieler in Abstimmungsprozessen aufhalten, spielt die gegnerische Mannschaft einfach weiter und zieht vorbei. Der gut gemeinte Prozess wird zur größten Barriere auf dem Weg zum Erfolg.

In Unternehmen existieren zahlreiche solcher Innovationsbarrieren: von strukturellen Barrieren – beispielsweise langsame Prozesse oder Entscheidungsmechanismen – über Anreizbarrieren – verkehrt ausgerichtete Anreizsysteme – bis hin zu Kommunikationsbarrieren – der mangelnden Vernetzung von Innovatoren im Unternehmen. Jede dieser Barrieren wirkt wie Sand im Getriebe des Innovationsprozesses und führt dazu, dass Unternehmen für jeden Schritt deutlich länger benötigen als ihre Mitbewerber.

Warum setzt die Blau AG Innovationen bis zu fünfmal schneller um?

Der beispielhafte Vergleich von zwei Unternehmen zeigt auf, welche Folgen versteckte Innovationsbarrieren haben: Die Rot AG verfolgt eine sicherheitsorientierte Innovationsstrategie. Sie braucht für die Ideenentwicklung, den Businessplan, den Entwicklungsprozess und die Markteinführung deutlich länger als der Mitbewerber, die Blau AG. Für sich genommen wäre jede Verzögerung kein Problem. In der Summe ergibt sich jedoch eine bedenkenswerte Bilanz: Die Rot AG braucht bis zu fünfmal länger für die Umsetzung einer Innovation.



In der Summe heißt das: Während die Blau AG ein Innovationsprojekt in 65 Arbeitstagen umsetzt, benötigt die Rot AG dafür 290 Arbeitstage. So schafft es die Blau AG, bis zu vier Innovationen im Jahr auf den Markt zu bringen, die Rot AG nur eine. Nimmt man eine Erfolgsquote von 25 Prozent an, schafft die Blau AG damit eine Durchbruchsinnovation pro Jahr, die Rot AG nur alle vier Jahre.

Das Risiko der Risikovermeidung

Die scheinbar sichere Innovationsstrategie der Rot AG kann gefährlicher sein als die scheinbar risikoreiche der Blau AG. Ein vermiedener Fehlschlag der Rot AG kann schlechter sein als ein ehrlicher Misserfolg der Blau AG. In einem Strategiemeeting, das wir mit dem Vorstand der Thomas Cook AG durchgeführt haben, fragte CEO Peter Fankhauser: »Wo ist eigentlich unser Innovationsfriedhof? […] Welche Innovationsprojekte haben wir, die gescheitert sind, weil wir zu mutig waren?« Eine kontroverse, aber wichtige Aussage, die Fankhauser in unserer Studie »Innolytics – Innovationsmanagement weiter denken« detailliert erläutert hat. Es geht nicht darum zu scheitern, sondern immer wieder die Grenzen des Machbaren auszuloten.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Fragen Sie nach: Welche Ideen und Innovationen sind wirklich neu?

Gerade in innovationsgetriebenen Unternehmen wird die Frage nach KPIs wie der Innovationsrate und der Zahl von Patentanmeldungen häufig diskutiert. Gehen Sie einen Schritt weiter: Lassen Sie sich erläutern, welche Innovationen lediglich reine Weiterentwicklungen des Bestehenden sind. Erkundigen Sie sich, wie viele Projekte wirklich auf außergewöhnlichen, auf neuen Ideen beruhen. Und stellen Sie eine Frage, die in keiner Unternehmensbilanz beantwortet wird: Welche Zukunftschancen vergibt das Unternehmen gerade jetzt, weil es Risiken vermeidet und nicht handelt?

Analysieren Sie: Wie entstehen eigentlich Ideen und Innovationen?

Visionen klingen gut. Doch ist ein Unternehmen überhaupt in der Lage, sie umzusetzen? Dazu bedarf es einer Analyse der Innovationsfähigkeit. Sie zeichnet sich durch knapp 50 verschiedene Faktoren in zehn Kategorien aus: die Strategien und das Wertesystem, Strukturen, Führungsstile und Ressourcen, die Teamzusammensetzung und das Anreizsystem, die Kommunikationsstrukturen, die Risikokultur und das Arbeitsklima. Wer diese Analyse vergisst, riskiert teure Fehlinvestitionen, wie am Beispiel des Telekommunikationsunternehmens aufgezeigt.

Der Aufsichtsrat als Innovationstreiber

Das Problem an Innovationsstrategien ist: Man weiß leider immer erst hinterher, ob sie funktioniert haben. Gerade in dynamischen Märkten, die sich schnell ändern, stößt die klassische strategische Planung damit an ihre Grenzen. Ob eine Strategie wirklich die richtige ist, um den Marktanforderungen der Zukunft gerecht zu werden, können weder der Vorstand noch der Aufsichtsrat mit letzter Sicherheit beurteilen. Fragen Sie deshalb nicht nur, wie das Top-Management Risiken vermeiden möchte, sondern auch, ob genügend Risiken eingegangen werden. Fragen Sie

- nach außergewöhnlichen Ideen, an die das Top-Management glaubt und die es umsetzen möchte,
- nach Mitarbeitern, die anders denken, anders entscheiden und anders handeln, oder
- nach innovativen Projekten, die ihrer Zeit voraus oder schlichtweg zu mutig waren.

Als Aufsichtsrat können Sie zum Innovationstreiber eines Unternehmens werden. Sie haben einen tiefen Einblick in die strategischen und finanziellen Rahmenbedingungen eines Unternehmens. Zugleich sind Sie nicht in das operative Tagesgeschäft eingebunden. Das macht es möglich, in größeren Dimensionen zu denken. Und auch einmal ungewöhnliche Vorschläge zu machen: Beispielsweise gescheiterte Innovationen zu feiern und ehrenvoll auf dem Innovationsfriedhof beizusetzen. «

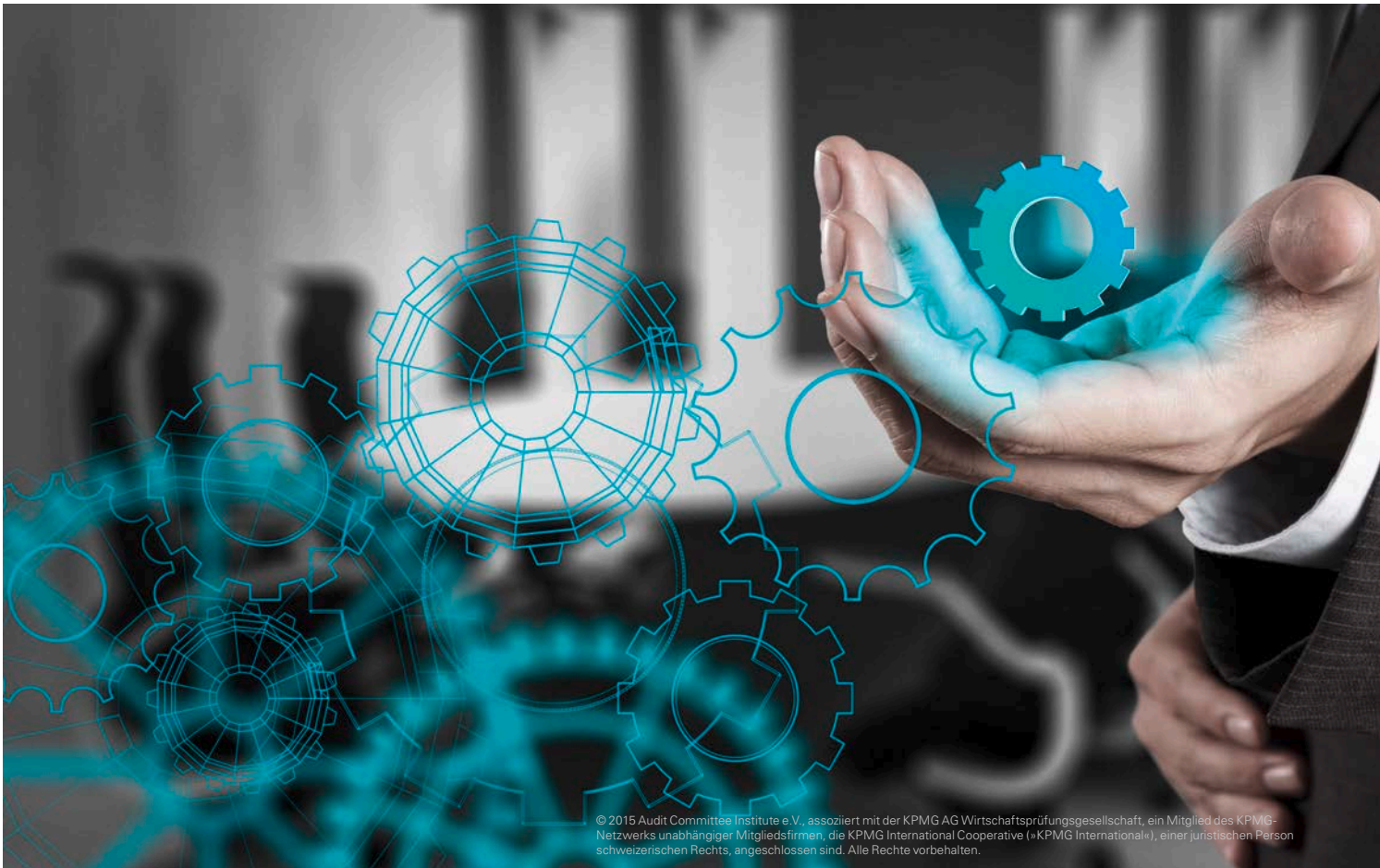
© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Bernd Reckmann, Mitglied der Geschäftsleitung, CEO Life Science und Performance Materials, Merck KGaA

Prof. Dr. Klaus Griesar, Head of TO – Science Relations, Technology Office Chemicals, Merck KGaA

Prof. Dr. Bernd Reckmann und Prof. Dr. Klaus Griesar

Management von Innovationen – »Best Practices« und die Rolle des Vorstands



© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Innovation benötigt Freiräume, will aber aktiv »gemanagt« werden

Kontinuierliche Innovation ist für alle Unternehmen nicht bloß ein Schlagwort, sie ist – dies belegen zahlreiche Beispiele – der entscheidende Schlüssel für ihren zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg. Nun wird der Begriff Innovation zwar gemeinhin und durchaus berechtigterweise mit Kreativität verbunden, und für ihr Gelingen sind – gerade in ihrer frühen (explorativen) Phase – Freiräume unabdingbar. Diese alleine sind zwar notwendig, aber nicht hinreichend. Denn Innovation endet nicht bei der puren Erfindung, der Invention, sondern umfasst auch die erfolgreiche Einführung auf dem Markt. Innovation beansprucht knappe Ressourcen des Unternehmens, birgt Risiken und schafft zukünftige Potenziale. Innovation will also aktiv »gemanagt« werden. So sind eine stringente Planung, Organisation und Kontrolle aller unter dem Begriff Innovation zusammengefassten Aktivitäten und Projekte unabdingbar für ihren unternehmerischen Erfolg.

Innovationsmanagement im erweiterten Sinne des Begriffs Innovation (»Von der Idee bis zum Produkt«) beschränkt sich nicht bloß auf das Management von Forschung und Entwicklung (FuE), sondern umfasst auch die Bereiche Technologiebeschaffung (bis hin zu Allianzen und Akquisitionen) und Markteinführung und hat zudem auch Aspekte wie etwa ihre innerbetriebliche Organisation (etwa: »zentral oder dezentral«) oder die Schaffung einer »Innovationskultur« zum Gegenstand.

In der »besten aller Welten« werden einige wenige Grundregeln befolgt

Nachfolgend werden exemplarisch einige in der Praxis bewährte Grundsätze des Innovationsmanagements (Best Practices) für ausgewählte Handlungsfelder aufgeführt und die Rolle des Vorstands im jeweiligen Kontext kurz skizziert.

Entwicklung der Innovations-Strategie
Es existiert eine klar definierte und klar kommunizierte Unternehmens- bzw. Geschäftsbereichs-Strategie. Aus dieser leitet sich die Innovations-Strategie ab. Der Vorstand verantwortet die Ressourcenverteilung gemäß der Unternehmensstrategie und beeinflusst hierdurch das Innovationspotenzial der einzelnen Bereiche. Er wirkt bei der Formulierung der Innovations-Strategie mit, und umgekehrt nimmt der Leiter (oder die Leiterin) des Bereichs FuE (oder angrenzender Funktionen wie etwa der Geschäftsentwicklung) an der Formulierung und Modifikation der Unternehmensstrategie teil. Der Vorstand sorgt für Integration von Unternehmens- und Innovations-Strategie in transparenter Zusammenarbeit mit den FuE-Verantwortlichen.

Technologiebeobachtung und Open Innovation
Wettbewerber, Märkte, gesellschaftliche Trends und Technologien werden systematisch beobachtet und bewertet. Dies erfolgt unter Heranziehung einer Vielzahl von Quellen (z. B. Kunden, Lieferanten, Forschungsinstitute) und von organisatorischen Ansätzen (Beteiligungen in Start-ups, Kooperation mit anderen Unternehmen über die Wertschöpfungskette, öffentlich geförderte Projekte usw.). Hierbei sind dezidierte Kräfte damit beauftragt, relevante Technologien zu identifizieren und zu monitoren. Wissen wird intern über die Hierarchieebenen hinweg (upstream & downstream) geteilt und verbreitet. Der Vorstand verbindet die interne Organisation des Unternehmens mit der externen Aufgaben- und globalen Umwelt. Hierzu gehört neben der Entscheidung für oder wider eine Aktivität in einem bestimmten Geschäftsfeld die Definition von Kernkompetenzen und daraus resultierend einer sinnvollen Unternehmensgrenze.

Technologiebeschaffung und -verwertung
Die zunehmende Bedeutung der externen Beschaffung von Technologien wird anerkannt und hinreichend berücksichtigt – *»not invented here«* ist (im übertragenen Sinne) kein Fremdwort. Es existiert ein strategischer Plan, der klare Aussagen darüber trifft, welche Technologien eingekauft, selbst entwickelt oder verkauft werden sollen. Innovationen, die keinen Bezug zum strategischen Fokus haben, sind offensiv zu vermarkten und zu verkaufen. Der Vorstand muss einen Überblick über die technologischen Möglichkeiten des Unternehmens bewahren, um die Innovationsfähigkeit einschätzen »

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

zu können. Hierdurch kann er den Umsetzungsprozess von externen (und internen) Innovationen in unternehmensrelevante Ergebnisse aktiv mit steuern.

Projektauswahl
Zur Projektauswahl, Projektbewertung und Balancierung der FuE-Portfolios werden analytische Werkzeuge (wie FuE-Portfoliobewertung und NPV-Berechnungen) in überschaubarer Anzahl genutzt. ... aber noch höher wiegt das Vertrauen in das *»professional judgement«.* Projektauswahl, Projektbewertung und Balancierung werden unter Einbeziehung anderer Funktionen (Marketing, Vertrieb, Produktion) vorgenommen. Der Vorstand übernimmt aktiv Verantwortung für die Verabschiedung des FuE-Portfolios und zeigt sein Interesse nicht erst bei späten und teuren Produktentwicklungsschritten. Er schafft Raum für Ausnahmen und explorative Projekte.

Projektmanagement
Projekte werden periodisch einem Review unterzogen und hieraus korrigierende Maßnahmen in Form von Priorisierung und Selektion abgeleitet. Gemeinsam vereinbarte Projektziele führen zu einem gemeinsamen Verständnis von Projektrisiko. Es existiert ein disziplinierter Prozess für die Einstellung von Projekten. Für verschiedene Projekttypen werden unterschiedliche, (angepasste) Management-Prozeduren verwendet, um zu vermeiden, dass mit großen Projektmanagement-Kanonen auf kleine Projekt-Spatzen geschossen wird.

Struktur der Organisation
Organisationen sind vor allem so konstruiert, dass sie den Erfolg ihrer etablierten Geschäfte gewährleisten: Über Jahre hinweg optimierte organisatorische Systeme unterstützen die gegenwärtigen Kunden auf der Basis der Nutzung aktueller Technologien. Das operative Geschäft ist vorhersehbar, und die primären Ziele der Organisation sind Stabilität, Effizienz und (inkrementelles) Wachstum. Neue Geschäfte werden oft an der Peripherie etablierter Divisionen (oder in deren Zwischenräumen) geboren, und ihre strategischen und operativen Modelle unterscheiden sich vom existierenden Geschäft: Oft ist das Geschäftsmodell noch nicht klar definiert, Märkte sind oft noch unbekannt oder gerade erst im Begriff zu entstehen.

In diesem Kontext ist es eine wichtige Aufgabe des Vorstands sicherzustellen, dass eine »beidhändige« *(ambidextreous)* Organisation etabliert wird, in der der überwiegende Teil der Organisation dafür sorgt, dass Bestehendes effizient ausgenutzt wird, und ein kleinerer Teil der Organisation gewährleistet, dass auch flexibel das Neue erkundet wird. Beide Teile der Organisation werden von unterschiedlichen Werten getragen und durch verschiedenartige Anreizsysteme belebt. Auf dem Felde bestehender Geschäfte und auf der Basis existierender Technologien profitieren inkrementelle Innovationen von dezentralen Strukturen und Marktnähe. Für den Aufbau neuer Geschäfte ist es aber vor allem wichtig, eine Kultur des internen Unternehmertums *(intrapreneurship)* zu entwickeln, in der Mut zu Experimenten eingefordert wird und Scheitern erlaubt ist. Dies geht im Kern über das oft eingeforderte Management von Unsicherheiten hinaus, gefordert ist hier noch mehr: ein Management von (und eine Toleranz gegenüber) Ambiguitäten.

Human Resources
Die Rekrutierung des wissenschaftlichen Nachwuchses bedient sich eines breiten Spektrums an Universitäten (Vermeidung von »Inzest«). Ein maßgebliches Kriterium zur Bewertung eines Managers in FuE ist sein Erfolg bei der Rekrutierung und Entwicklung seiner Mitarbeiter. Mitarbeiter »rotieren« auch in FuE »hinein« – nicht nur aus FuE »heraus«. Es existiert ein Anreizsystem für unternehmerisches Handeln, welches eine individuelle und eine Team-Komponente hat. Der Vorstand fördert eine Führungsphilosophie, die Persönlichkeits- und Motivationsprofile der FuE-Mitarbeiter wertschätzt und bei der Entwicklung von Anreizbedingungen für innovative Ideen berücksichtigt. Er muss die Akzeptanz von Innovationen durchsetzen und eine entsprechende Innovationskultur unterstützen. Gleichwohl ist jeder Mitarbeiter ein potenzieller Innovator, der durch die Unternehmenskultur ermutigt werden muss, neue Wege zu beschreiten und Risiken einzugehen. Gerade disruptive (bahnbrechende) Innovationen werden oft von »Mavericks« (unkonventionellen Denkern) getragen, die es gilt, im Unternehmen zu fördern und zu halten. Hierbei muss eine Unternehmenskultur promoviert werden, welche auch das folgende Dilemma aushält und erträgt, welches der CEO der amerikanischen Baumarktkette Home Depot, Robert Nardelli, so treffend beschrieben hat: *»there is only a fine line between entrepreneurship and insubordination«.*

Eine Warnung zum Schluss: Best Practices nicht unreflektiert übernehmen

Innovation ist nicht gleich Innovation. Die Suche nach Gesetzmäßigkeiten (etwa niedergeschrieben in Form von *»Best Practices«*) für erfolgreiche Innovationen hat nur begrenzten Erfolg. Jede Innovation verläuft anders, sonst ist sie keine. «

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Mark Ebers und Dipl. Vw. Ludger Becker

Organisation von Innovationen: Balance von Bestands- und neuartigen Geschäften

Um nachhaltig erfolgreich sein zu können, müssen Unternehmen ihre Produkte und Leistungen, Leistungserstellungs- und Vermarktungsprozesse immer wieder verbessern und verändern. Denn wenn sie dies nicht tun, fallen sie mit der Zeit hinter ihre Konkurrenten zurück, verlieren an Wettbewerbsfähigkeit und scheiden irgendwann aus dem Wettbewerb aus. Die Entwicklung von Produkt- und Prozessinnovationen und deren erfolgreiche operative Umsetzung sind daher zentrale Erfolgsbedingungen für Unternehmen.

Innovation als Antwort auf eine doppelte Herausforderung

Dabei müssen Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit zum einen in Bezug auf ihre **bestehenden Geschäfte beständig bewahren und verbessern.** Denn technischer Wandel, abnehmende Nachfrage, regulatorische Eingriffe und andere Entwicklungen mehr können bestehende Geschäftsmodelle rasch entwerten. So hat beispielsweise die Entwicklung elektronisch verfügbarer Landkarten das Geschäft traditioneller kartografischer Verlage weitgehend zerstört, Hutproduzenten kämpfen schon lange, weil Hüte kaum noch getragen werden, und die sogenannte Energiewende in Deutschland zwingt die Energiewirtschaft zu radikalen Umstrukturierungen.

Da bestehende Geschäfte nicht dauerhaft sind, und auch um über die bestehenden Geschäfte hinaus Wachstum zu erzielen, müssen Unternehmen, wenn sie nachhaltig erfolgreich sein wollen, auch in der Lage sein, neue Geschäfte zu entwickeln, d. h. mit **neuartigen Leistungsangeboten neue Marktsegmente zu erschließen.** Sie müssen sich bietende Marktchancen entdecken und ausnutzen können, wie dies beispielsweise Billigfluggesellschaften, die Entwickler von 3D-Druckern, die Biotechnologie oder die Elektroinstallations- und Telekommunikationsbranche mit »Smart Home«-Anwendungen vorgemacht haben.

Unternehmen stehen somit vor der doppelten Herausforderung, sowohl Bestands- als auch neuartige Geschäfte beständig zu entwickeln. Denn die **Bestandsgeschäfte liefern freien Cashflow, aus dem die Investitionen in Neugeschäfte finanziert werden können.** Und die Neugeschäfte werden, wenn sie denn erfolgreich sind, zu den Bestandsgeschäften der Zukunft. Dieser Kreislauf sichert den nachhaltigen Bestand und Erfolg des Unternehmens.

Spannungsfelder

Es ist nun jedoch nicht leicht, eine solche Balance in einem Unternehmen zu erreichen. Denn die Sicherung und Weiterentwicklung von Bestandsgeschäften stellt ganz andere Anforderungen an ein Unternehmen, dessen Steuerung, Organisation und Management als die Entwicklung neuartiger Geschäfte, wie die nachfolgende Tabelle illustriert.

Bestandsgeschäfte	Neuartige Geschäfte
Definierter Kontext	Unsicherer Kontext
Kurzfristige geschäftsbezogene Ziele	Langfristige visionäre Ziele
Inkrementelle Veränderungen	Radikale Veränderungen
Steuerung nach Profitmarge und Effizienzzielen	Steuerung auf Basis von Meilensteinen und Opportunitätskosten
Enge Steuerung, klare Regeln	Freiräume, weniger Regeln
Standardisieren	Experimentieren
Scheitern als Misserfolg	Einkalkulieren von Scheitern

»

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Die **Steuerung und Organisation** von Bestands- und Neugeschäften birgt erhebliches Spannungspotenzial. Von Bestandsgeschäften wird erwartet (und häufig können sie diese Erwartung auch erfüllen), dass sie mindestens ihre Kapitalkosten generieren und die hierfür notwendigen Aktivitäten weitgehend aus dem eigenen laufenden Geschäft finanzieren. Diesbezüglich werden eher kurzfristige finanzwirtschaftliche Ziele gesetzt. Neuartige, innovative Geschäfte hingegen zeigen oft einen negativen Cashflow und es ist ungewiss, ob und wann sie ggf. welche Kapitalrenditen erbringen können. Ihre Ziele orientieren sich weniger am kurzfristigen finanziellen Erfolg, denn an mittel- bis langfristigen Meilensteinen der Produktentwicklung und Markterschließung. Damit besteht ein Spannungsverhältnis und direkter Finanzierungswettbewerb zwischen relativ sicheren Investitionen in Bestandsgeschäfte und unsicheren Investitionen in Neugeschäfte.

Aufgrund der Innovativität des Geschäfts können Neugeschäfte oft auch nicht in denselben Strukturen und auf Basis derselben organisatorischen Regeln gesteuert werden wie das Bestandsgeschäft. Denn das Personal mag in vielerlei Hinsicht anders sein als das Stammpersonal in Bestandsgeschäften. Es kann aus anderen Industrien kommen, in denen andere Gepflogenheiten herrschen. Man denke z. B. an die Softwarespezialisten, welche die »Smart Home«-Entwicklungen bei traditionell auf mechanische Technik ausgerichteten Elektroinstallationsunternehmen vorantreiben. Auch lassen sich ziel- und/oder ressourcenorientierte Steuerungsvorgaben aufgrund der Neuheit und Unsicherheit der Leistungs- und Vermarktungsprozesse für Neugeschäfte nur schwer aufstellen und rechtfertigen, weil kein bewährter Orientierungsrahmen verfügbar ist, etwa Benchmarks oder Erfahrungswerte. **Neuartige Geschäfte werden daher tendenziell in stärker dezentralen Strukturen und Bestandsgeschäfte stärker über formale Regeln geführt.**[1] Dies alles erzeugt ein Spannungsfeld zwischen Bestands- und Neugeschäften, weil nun entweder unterschiedliche Strukturen und Regeln in einem Unternehmen gelten oder aber, bei einheitlichen Strukturen und Regeln, diese den unterschiedlichen Bedingungen des Bestands- oder Neugeschäfts nicht angemessen Rechnung tragen.

Wie können Unternehmen die Spannungsfelder zwischen der Sicherung des Bestandsgeschäfts und der Entwicklung neuartiger, innovativer Leistungen und Geschäftsmodelle bewältigen? Wie können sie sozusagen beidhändig in beiden Bereichen erfolgreich agieren und eine Balance zwischen den unterschiedlichen Anforderungen realisieren, d. h. Ambidextrie realisieren?

Gestaltungslösungen

Eine erste Voraussetzung betrifft die Unternehmensleitung. Auf Basis von Fallstudien haben O'Reilly und Tushman[2] folgende Bedingungsfaktoren abgeleitet. **Das Management** muss

- in überzeugender Weise die strategische Festlegung treffen, dass Bestands- und Neugeschäfte gefördert werden sollen, sich laufend zu dieser Strategie bekennen und sie beständig kommunizieren,
- eine Vision und Wertebasis artikulieren, die mit Bestands- und Neugeschäften kompatibel ist,
- ein Anreizsystem schaffen, welches Bestands- und Neugeschäfte gleichermaßen fördert, und
- die Fähigkeit besitzen, die zwischen Bestands- und Neugeschäft bestehenden Spannungen zu akzeptieren und zu lösen.

Operativ können Unternehmen die Förderung von Bestands- und Neugeschäften in unterschiedlicher Weise organisieren. In Forschung und Praxis haben sich vier typische Gestaltungsmodelle herausgebildet:[3]

Das integrierte Organisationsmodell
Hier wird die **Verantwortung für Bestands- und Neugeschäft nicht getrennt.** Jede Gewinn- und Verlust-verantwortliche Einheit hat dafür zu sorgen, dass sie ihr Bestandsgeschäft über Produkt- und Prozessinnovationen hinreichend sichert und zugleich genügend in neuartige Produkte und Geschäftsmodelle investiert. Damit die Erfordernisse der Sicherung und Weiterentwicklung des Bestandgeschäfts die Investitionen in unsicherere, neuartige, innovative Produkte und Geschäftsmodelle nicht verdrängen, ist es allerdings erforderlich, dass das Management dieser Einheiten vom Top-Management angehalten wird, ausreichend in neue Geschäfte zu investieren. Eine wichtige Herausforderung dieses Modells besteht darin, organisatorische Strukturen, Führungssysteme und eine Kultur zu schaffen, welche den zum Teil konfligierenden Anforderungen der Sicherung des Bestandsgeschäfts und des Aufbaus neuartiger Geschäfte gerecht werden.

Das autonome Organisationsmodell
Dieses Modell, in dem Bestands- und Neugeschäfte organisatorisch getrennt werden, ist wohl das am häufigsten gewählte. Hier werden für neue Geschäfte und

1 Jansen, Justin J. P., Van Den Bosch, Frans A. J. und Volberda, Henk W.: 2006, Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. Management Science 52 (11), 1661–1674

2 O'Reilly III, Charles A. und Tushman, Michael L.: 2011, Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. California Management Review 53 (4), 5–22

3 Lavie, Dovev, Stettner, Uriel und Tushman, Michael: 2010, Exploration and Exploitation within and across Organizations. The Academy of Management Annals, 4, 109–155

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Mark Ebers ist Direktor des Seminars für Unternehmensentwicklung und Organisation an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln. Er forscht zu Fragen des Innovationsmanagements, Netzwerken und sozialem Kapital von Unternehmen sowie der Gestaltung von Unternehmenskooperationen. Er ist Mitglied des Vorstands der Schmalenbachgesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. und einer der beiden Leiter des Arbeitskreises Organisation in der Schmalenbachgesellschaft.

Dipl. Vw. Ludger Becker ist Leiter Corporate Organization der Bayer AG, Leverkusen. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt auf dem Gebiet der Organisationsgestaltung und des organisatorischen Wandels. Er ist einer der beiden Leiter des Arbeitskreises Organisation in der Schmalenbachgesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.

Geschäftsmodelle **eigene Organisationseinheiten** geschaffen, welche über eigene, auf die besonderen Bedingungen des Geschäfts abgestimmte Steuerungs- und Kontrollmechanismen geführt werden. Dies können z. B. »Corporate Venture«- oder »Emerging Business«-Einheiten sein, welche zeitlich begrenzt eigene Ressourcen erhalten, um neuartige Produkte oder Geschäftsmodelle voranzutreiben. Sind sie mit der Zeit erfolgreich, werden sie entweder zu eigenen Bestandsgeschäften, welche die für diese üblichen Strukturen aufweisen und deren Regeln folgen, oder aber in existierende Bestandsgeschäfte integriert. Letzteres Vorgehen birgt allerdings das Risiko, dass die neuen Geschäfte aufgrund des »Not Invented Here«-Syndroms von der übernehmenden Einheit nicht hinreichend weiterentwickelt werden. Die besondere Herausforderung für das Top-Management besteht bei diesem Modell darin, die Investitionsströme zwischen Bestands- und Neugeschäften zu lenken und erfolgreich mit den zwischen den beiden Typen von Einheiten bestehenden Spannungen umzugehen.

Das kooperative Organisationsmodell
Unternehmen, welche diesem Modell folgen, nutzen Kooperationen mit anderen Organisationen, um gezielt in einzelnen Bereichen Zugang zu Know-how oder Ressourcen zu erhalten, welche für den Aufbau eines neuartigen Geschäfts wichtig sind, über die das Unternehmen selbst jedoch nicht verfügt. Typisch sind etwa **Forschungs- und Entwicklungskooperationen,** in denen die Partner komplementäre Ressourcen und Fähigkeiten bündeln, um so jeder für sich oder gemeinsam Voraussetzungen für die Entwicklung eines neuen Geschäfts zu schaffen. Auch Marketing- und Vertriebskooperationen können ein wichtiges Trittbrett für die Erschließung neuer Märkte oder Geschäftsmodelle sein. Eine kritische Herausforderung dieses Modells liegt in der Gestaltung der Schnittstelle zwischen den Kooperationspartnern, der Allokation von Verantwortung und Budgets zwischen den Partnern sowie der Verteilung von Verwertungsrechten an den erarbeiteten Ergebnissen.

Das zeitlich gestaffelte Organisationsmodell
In diesem Modell konzentriert sich eine Gewinn- und Verlust-verantwortliche Einheit periodisch stärker auf die Entwicklung des Bestandsgeschäfts und dann, wenn das Ende dessen Lebenszyklus absehbar ist, verstärkt auf die Entwicklung neuer Geschäftsfelder. Sobald diese dann den Reifegrad eines Bestandsgeschäfts erreicht haben, wechselt die Einheit wieder vornehmlich in den Modus der Sicherung von Bestandsgeschäften. Dieser **zyklische Wechsel in der Orientierung** lässt sich vor allem bei kleineren Unternehmen beobachten, die nicht über genügend Ressourcen verfügen, um Bestands- und Neugeschäfte gleichzeitig zu entwickeln, wie etwa im integrierten oder autonomen Modell. Die besondere Herausforderung dieses Modells besteht im Management des Übergangs vom Fokus auf Bestands- zum Fokus auf Neugeschäfte und umgekehrt.

Fazit

Das Management des Spannungsfelds zwischen der Sicherung und Weiterentwicklung von Bestandsgeschäften einerseits und der Erschließung und dem Aufbau neuartiger Geschäfte andererseits ist eine **zentrale Aufgabe der Unternehmensleitung und somit Gegenstand der Überwachung durch den Aufsichtsrat.** Sie muss Strategien, interne Strukturen, Regeln und Steuerungsformen definieren, welche es dem Unternehmen ermöglichen, sowohl das laufende Geschäft hinreichend abzusichern und zu entwickeln als auch neuartige Geschäfte zu entdecken und erfolgreich aufzubauen. Der Aufsichtsrat sollte kritisch hinterfragen, ob Bestands- und neuartiges Geschäft ausreichend entwickelt werden und in geeigneter Weise gesteuert und organisiert sind. «

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Hon.-Prof. Dr. Hermut Kormann

Der Beitrag des Aufsichtsgremiums zum Innovationsmanagement eines Familienunternehmens

Die Familienunternehmung verfolgt ein »dynastisches Projekt«: die Fortführung ihrer Aktivitäten als selbstständiges Unternehmen im Eigentum der Familie über die Generationenfolge hinweg. Ein solch weitreichendes Projekt ist nur dann aussichtsreich, wenn das Unternehmen sich selbst durch Innovationsarbeit in allen Bereichen an die sich ändernden Umweltbedingungen anpasst. Im Zielekatalog von Familienunternehmen ist daher oft davon die Rede, durch Innovationen eine führende Marktstellung zu erhalten und so das Unternehmen zukunftssicher zu machen.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Hon.-Prof. Dr. Hermut Kormann war vier Jahrzehnte in technisch geprägten Industrieunternehmen und davon zwei Jahrzehnte als Nicht-Familienmitglied in der Führung eines bedeutenden Familienunternehmens tätig. Er hat Honorarprofessuren an der Zeppelin-University, Friedrichshafen und an der Universität Leipzig auf dem Gebiet der Strategie und Governance von Familienunternehmen inne.

In einem Familienunternehmen bestehen vielfältige Möglichkeiten, die Governance nach den jeweiligen Bedürfnissen zu gestalten. So wird, wenn es einen mitbestimmten Aufsichtsrat gibt, daneben regelmäßig ein Beirat eingerichtet, in dem nur Gesellschafter und die von ihnen bestimmten Beiräte vertreten sind. Bei einigen sehr fortschrittlichen und innovativen Familienunternehmen gibt es sogar einen »wissenschaftlichen Beirat«, dessen Arbeit sich ganz darauf konzentriert, im Gespräch mit der Unternehmensführung wichtige Zukunftstrends zu erkunden und Anregungen für die Innovationsarbeit zu geben. Schließlich finden wir auch Ausschüsse zum Innovationsmanagement, in denen sich beispielsweise ein früherer geschäftsführender Gesellschafter mit seiner Erfahrung einbringt. Dies mögen freilich Sonderfälle sein, bei denen infrage gestellt werden kann, inwieweit das entsprechende Engagement auch von der aktiven Geschäftsführung geschätzt wird.

Konzentrieren wir uns also auf den Normalfall der Governance, der auch vergleichbar ist mit der Arbeit von Aufsichtsgremien in Publikumsgesellschaften: einen Beirat, der in einem größeren Unternehmen mit mehreren Produktsparten die Aufsicht über ein (familienexternes) Management ausübt. Welchen Beitrag kann ein nur in größeren Abständen zusammentretendes Gremium für eine Aufgabe leisten, bei der man – anders als bei der Diskussion von Finanzergebnissen, zu denen man auch als Externer ziemlich zuverlässig ein erstes Urteil abgeben kann – tief greifende Kenntnisse der Technologien, der Lösungsangebote und der Kundenmärkte braucht, um wirklich »mitreden« zu können?

Keine Einzeltipps erwarten und keine Lieblingsideen verfolgen

Bevor wir versuchen herauszuarbeiten, was das Governance-Gremium zur Innovationsarbeit beitragen kann, stellen wir die einfachere Frage, was es nicht leisten kann: Kaum möglich ist es, dass ein Beiratsmitglied einen konkreten Vorschlag macht, welches Innovationsprojekt verfolgt werden soll. Die Innovationsarbeit ist eine umfassende Suchaufgabe, bei der oft gar nicht einmal genau spezifiziert werden kann, was gesucht wird, und bei der zumeist mehrere Optionen ausgelotet werden müssen. Es wäre naiv zu erwarten, dass ein Mitglied des Beirats einen »ganz heißen Tipp« für eine aussichtsreiche Innovation geben könnte. Innovationen sind bislang unbekannte, neue Lösungen, die überhaupt erst entdeckt werden und sich dann noch am Markt durchsetzen müssen. Es wäre paradox, wenn sich erfolgreiche Innovationen ohne intensive technologische und konzeptionelle Vorarbeit sicher vorhersagen ließen. Wenn sich ein Beirat tatsächlich so tief in die Materie einarbeiten wollte, dass er eine führende Rolle in der Innovationsarbeit übernehmen könnte, dann sollte er vermutlich in die Geschäftsführung wechseln.

Eine solche problematische Konstellation entsteht im Grunde auch dann, wenn der Senior und frühere geschäftsführende Gesellschafter nach seinem Ausscheiden aus der aktiven Verantwortung noch ein Geber von Zukunftsideen sein will. Aber für diese Situation sind zumindest auch Ausnahmen denkbar, denn wer sein ganzes Berufsleben in einer Branche verbracht hat, verfügt durchaus über ein tiefes Verständnis für die entsprechenden Technologien und Trends.

In der Regel ist zur Unterstützung der Innovationsarbeit vor allem das gefordert, was auch die Beratungskompetenz eines guten Governance-Gremiums ausmacht: günstige Rahmenbedingungen zu schaffen, zur Arbeit an der Unternehmensstrategie zu ermutigen und kluge Fragen zu stellen. Gelegentlich kann auch einmal ein direkter Hinweis aufgrund eines entsprechenden Erfahrungsfundus hilfreich sein.

Innovationsgeneigtes Strategieklima schaffen

Der Beirat muss deutlich machen, dass er Innovationen für entscheidend für die langfristige Sicherung des Unternehmens hält. Er muss den Grundsatz vertreten, dass es für die langfristige Steigerung des Unterneh- »

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

menswerts und für das nachhaltige Überleben wichtiger ist, das Wachstum zu fördern als die Gewinnmarge. Für Letztere gibt es eine Grenze in einer Wettbewerbswirtschaft, doch für das Wachstum gibt es letztlich keine Grenze. Das Umsatzwachstum ist langfristig die entscheidende Voraussetzung für das Gewinnwachstum. Daher muss die Innovationsarbeit einen hohen und kontinuierlichen Stellenwert in der Agenda der Unternehmensführung haben.

Um ein innovationsgeneigtes Klima zu schaffen, muss man sich eine Vorstellung von der Größenordnung der erforderlichen Projekte machen. Will man innerhalb von zehn Jahren ein zusätzliches Umsatzpotenzial von 10 Prozent des Umsatzes im bisherigen Geschäft aus Innovationsvorhaben generieren, dann muss man in grober Annäherung mit einem Gesamtaufwand in diesem Zeitraum in Höhe des angestrebten Umsatzzuwachses rechnen. Wenn man also von 500 Millionen EUR Basisumsatz ausgeht und 50 Millionen EUR zusätzlichen Umsatz durch ein Innovationsprojekt anstrebt, kostet dieses vielleicht 35 Millionen EUR – das entspricht in etwa dem üblichen Kaufpreis für ein Geschäft dieser Größenordnung. Damit ist aber nur der Aufwand für ein erfolgreiches Projekt erfasst. Vor und neben diesem erfolgreichen Projekt müssen aber auch noch andere Optionen verfolgt werden, deren Kosten letztlich von dem erfolgreichen Projekt mit eingespielt werden müssen. Setzen wir die Kosten für diese zusätzlichen, letztendlich erfolglosen Projekte mit 15 Millionen EUR an, so erhält man die prognostizierte Summe von 50 Millionen EUR. Verteilt man diese 50 Millionen EUR über die Zeitachse der Projektentwicklung von zehn Jahren, so ergibt dies 5 Millionen EUR pro Jahr, was etwa einem Prozentpunkt Umsatzrendite entspricht. Und das ist eher als Untergrenze zu verstehen. Wenn man sich mehr Experimente auf der Suche nach Innovationen leisten muss und leisten kann oder ein höheres Wachstumsziel hat, dann kommt auch leicht ein Aufwand von eineinhalb oder zwei Prozentpunkten des Umsatzes zusammen.

Einige Unternehmen, die systematisch Innovationsarbeit betreiben, schaffen ein eigenes Budget für Innovationsprojekte. Natürlich müssen Regeln bestehen, dass ein solches Budget nicht für die regelmäßige Entwicklungsarbeit im Kontext des laufenden Geschäfts genutzt werden darf. In das Budget für die Innovationsarbeit gehören nur Projekte hinein, die dem Unternehmen zusätzliche Umsatzpotenziale erschließen können.

Damit wird auch deutlich, dass der Aufwand für die Innovationsarbeit im Honorierungskonzept der Geschäftsführung zu berücksichtigen ist, denn man muss damit rechnen, dass das Management primär das tut, was erwartet und belohnt wird. Wenn nur Renditeziele gesetzt werden, droht die Innovationsarbeit vernachlässigt zu werden. Will man verhindern, dass insbesondere in schlechteren Zeiten an der falschen Stelle, nämlich bei den Innovationsprojekten, gespart wird, ist es am besten, wenn man den entsprechenden Aufwand aus der Bemessungsbasis für die variable Erfolgsvergütung ausklammert. Daneben gibt es auch Ansätze, die Innovationserfolge in die Bemessungsbasis miteinzubeziehen, die zu erörtern jedoch über den Rahmen dieser Ausführungen hinausgeht.

Die Innovationsarbeit regelmäßig auf die Agenda setzen

Das wichtigste Instrument eines Beirats, die Bedeutung eines Themas zu unterstreichen, besteht darin, eben dieses Thema auf die Tagesordnung der Sitzungen zu setzen – und zwar anlassunabhängig und regelmäßig. In jeder Sitzung sollte zum Lagebericht ein TOP »Neues aus Markt, Wettbewerb und Technologie« gehören. Das kann und soll aber nur ein Kurzbericht sein, der darüber informiert, ob eine überraschende Entwicklung in einer der darauffolgenden Sitzungen näher erörtert werden muss.

Außerdem sollte es in regelmäßigen Abständen eine Beiratssitzung geben, in der – mit ausreichender Zeit – der Stand und die Pläne zur Innovationsarbeit vorgetragen und diskutiert werden. Die Sommersitzung ist für solche Themen, die keine besondere Terminierung am Jahresanfang (Jahresabschluss) oder am Jahresende (Budget) verlangen, ein günstiger Zeitpunkt. Hier sollten in möglichst immer gleicher Systematik alle Aspekte der Innovationsarbeit – darunter auch die nachfolgend hervorgehobenen Punkte – durchgesprochen werden.

Frühwarnsignale zu Innovationserfordernissen beachten

Wenn man einen branchenspezifischen Schub in der Technologieentwicklung versäumt hat, ist dieser Rückstand kaum mehr aufzuholen. Es ist daher unbedingt erforderlich, darauf hinzuwirken, dass die Geschäftsführung – nicht der Beirat – alle sinnvollen Möglichkeiten heranzieht, um »early warning signals« (Ansoff) zu sich anbahnenden technologischen oder wirtschaftlichen Trendveränderungen zu erkennen. Dazu gehört als

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

erster Schritt eine sorgfältige Verfolgung der Marktanteilsentwicklung über die Jahre hinweg. Ergänzend müssen die Patentanmeldungen der wichtigsten Wettbewerber beobachtet und ausgewertet werden. Eine signifikante Zunahme der Patentanmeldungen eines Wettbewerbers ist bereits ein Frühwarnindikator. Außerdem sollte ohnehin auch der Inhalt der Patentanmeldungen der Wettbewerber an einer Stelle im Unternehmen analysiert werden; darüber kann dann ebenfalls berichtet werden.

Projektpipeline verfolgen und Schlüsselprojekte festlegen

Zum Innovationsmanagement des Beirats gehören einige Auswertungsschemata, die den Stand und die Entwicklung der Innovationsarbeit über einen möglichst langen Zeitraum hinweg in vergleichbarer Form veranschaulichen. Eine eingängige Darstellung besteht darin, den schematischen Verlauf des Entwicklungs- und Produktlebenszyklus als Grundlage zu nehmen und den Stand der Produkte und der Neuentwicklungen darin einzutragen. Die Größenordnung von Umsatz und Gewinn der aktiven Programme kann durch Kreisgrößen oder Farben illustriert werden. Für die in der Entwicklung befindlichen Projekte sollte man abschätzen, wie weit sie von einer denkbaren Markteinführung entfernt sind.

Es geht hierbei nicht um exakte Prognosen. Daher sollte diese Bestandsaufnahme auch nicht als Gegenstand der Aufsicht behandelt werden, sondern als Input für eine freie Diskussion. Das Ziel einer solchen Inventur sollte in der Festlegung der Priorität der Projekte bestehen. Längerfristig ausgerichtete Zukunftsprojekte sind letztlich immer in Gefahr, von den dringlichen Tagesaufgaben im Entwicklungsbereich verdrängt zu werden. Der Beirat kann dem Management helfen, die Innovationsarbeit auch in schwierigen Zeiten durchzuhalten, indem die Prioritätenliste zu Protokoll genommen wird.

Erfahrungen über Markteinführungsstrategien austauschen

In reifen Märkten mag einem Unternehmen eine große Innovation nur einmal pro Jahrzehnt gelingen. Das bedeutet auch, dass eine Führungskraft vielleicht nur ein- oder zweimal in ihrer Laufbahn an einer großen Innovation mitwirkt. Umso wichtiger ist es, die Erfahrung von Beiratsmitgliedern zu nutzen, die aufgrund ihres Alters, der Größe ihres Verantwortungsbereichs oder der Vielzahl ihrer Mandate bereits eine größere Anzahl von Innovationsprojekten begleitet haben. Die Geschäftsführung sollte den Beirat aktiv nach solchen Erfahrungen fragen.

Experimente zulassen

Wenn sich der Beirat intensiv um die Innovationsarbeit kümmert, besteht allerdings auch eine ernst zu nehmende Gefahr: Wenn die entsprechenden Projekte viel länger dauern und mehr kosten, als ursprünglich angenommen wurde, oder wenn gar das erhoffte Ergebnis nicht erreicht wird, dann verfällt das Gremium leicht in den »Modus der Aufsicht« und vermerkt in seiner gedanklichen Liste der guten und schlechten Taten der Führung einen dicken Minuspunkt. Eine solche Reaktion ist ein sicherer Weg, um den Mut der Geschäftsführung für eine intensive Innovationsarbeit zu schwächen.

Aussichtslose Markteinführungen konsequent beenden

Erst nach der Markteinführung zeigt sich, ob eine Innovation auch ein wirtschaftlicher Erfolg wird. Auch hier bedarf es vielleicht mehrerer Versuche, um mit verschiedenen Geschäftsmodellen zu experimentieren. Stellt sich aber nach angemessener Zeit heraus, dass man kein erträgliches Geschäft entwickeln kann, dann muss das Experiment auch konsequent beendet werden. Nicht selten tun sich die Promotoren, die über Jahre viel Engagement in die Entwicklung gesteckt haben, schwer mit der Beendigung dieses »Hoffnungsprojekts«. Der Beirat ist aus seiner distanzierten Perspektive besser in der Lage, zu einer kritischen Beurteilung zu kommen.

Die Investition in Innovationen ist ein Spieleinsatz, der manchmal zum Gewinn führt, oft aber auch verloren ist. Wenn die entsprechenden Projekte nicht auch einmal scheitern, dann ist man vielleicht nicht ausgreifend genug in der Suche nach möglichen Innovationen. Um die Motivation für die Suche aufrechtzuerhalten, müssen daher alle Beteiligten Gelassenheit bewahren, wenn sich bei einem Projekt der erhoffte Erfolg nicht einstellt. Die Belohnung für diese Geduld zeigt sich nicht selten in einem Nebeneffekt, dass zwar nicht das angestrebte Ergebnis herauskommt, aber dennoch eine nützliche Erkenntnis oder ein Produkt »abfällt«, das man noch gut gebrauchen kann. Denn: Arbeit – so auch Innovationsarbeit – bringt einen immer weiter. «

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Roland Gerner

Vernetzung ist der Nährboden für Innovationen

Innovationen sind seit 1851 die Grundlage des Erfolgs des Technologiekonzerns Heraeus. Globaler Wettbewerb, immer kürzere Produktlebenszyklen und der Kunde als wichtigster Innovationstreiber machen es notwendig, dass Unternehmen immer schneller neue Produkte entwickeln müssen. Um das Innovationspotenzial zu fördern, setzt Heraeus auf eine Innovationskultur, bei der die Entwickler der einzelnen Global Business Units über den Tellerrand der eigenen Entwicklungsprojekte hinausschauen und sich mit anderen Entwicklern regelmäßig austauschen, um gezielt die Chancen in neuen Märkten zu erarbeiten. Eine echte Innovationskultur muss einen technischen Anspruch haben und benötigt entsprechende Kompetenzen.

Aber neben der inhaltlichen Kompetenz und neben Produkt- und Prozesswissen braucht es auch eine Kultur, in der es gelingt, die Kreativität und Fähigkeit der Organisation in der Breite zu aktivieren und alte Organisationsstereotypen zu überwinden.

Bei Heraeus wurden beispielsweise Clusterentwicklungsteams für die Zukunftsmärkte Erneuerbare Energien, Display & Consumer Electronics, Sensorik, Additive Manufacturing und Gesundheit ins Leben gerufen. Mit diesen **offenen Entwicklungsplattformen** werden konzernübergreifend, global vernetzt und auf Zukunftsmärkte und Technologien fokussiert Innovationen für den Endkunden geschaffen. Die Teams haben den Auftrag, für ihr jeweiliges Zukunftsfeld weltweite Entwicklungen, Trends und neue Potenziale für Heraeus zu identifizieren. Dabei profitiert Heraeus insbesondere von der Vielfalt in den Teams. Verschiedene Mitarbeiter bringen unterschiedliche Perspektiven und Kompetenzen ein und gewähren den Kollegen Einblicke in ihre Arbeitsweise, ihre speziellen Marktkenntnisse und Kundenanforderungen. So entsteht eine neue Sichtweise auf die Themen, so können neue Ideen reifen und schließlich auch in innovativen Produkten und Lösungen münden.

Mittlerweile haben sich aus den Clustern **erste Start-ups** gebildet, die Pilotprojekte und Produktideen zur Markt- und Geschäftsreife führen sollen. Aktuelles Beispiel ist das Produkt Porocarb®. Dies ist eine völlig neue Produktfamilie von porösen leitfähigen Kohlenstoffpulvern, die Heraeus mit Fokus auf elektrochemische Anwendungen auf den Markt bringt. Die Innovation schlägt eine Brücke zwischen Hochenergie- und Hochleistungszellen. Interessante Anwendungen sind der Einsatz als leistungssteigernder Zusatz in Lithium-Batterien für Smartphones oder als poröses oberflächenaktives Trägermaterial für Brennstoffzellen-Katalysatoren.

Vernetzung verändert die Welt der Entwickler

Die globale Vernetzung ist ein weiterer wichtiger Nährboden für Innovationen. In der hoch spezialisierten und globalen industriellen Welt des 21igsten Jahrhunderts sind **neue Konzepte der Zusammenarbeit** notwendig, will man Antworten auf neue technologische Herausforderungen finden, will man technologische Entwicklungen gestalten und nicht nur nach vorgegebener Spezifikation Materialien liefern. Vernetzung, unter anderem in Form des mittlerweile viel beschworenen »Internets der Dinge«, wird sicherlich eine wichtige Rolle spielen, um die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu stärken. Fakt ist, durch Vernetzung von Produktionsabläufen, aber auch von Innovationsprozessen kann sehr viel effizienter produziert und entwickelt werden.

Aus Sicht von Unternehmen hilft die Vernetzung, um beispielweise aus vielen kleinen Forschungs- und Entwicklungsstandorten eine schlagkräftige, innovative Organisation zu formen. Das bedeutet aber für die Entwickler eine **hohe Bereitschaft zur Flexibilität und Mobilität,** denn die Entwicklung findet nicht mehr nur in Hanau statt, sondern vor allem an Standorten in Asien und in den USA. Der Forscher im Elfenbeinturm oder im stillen Kämmerlein gehört der Vergangenheit an. Silodenken und fehlendes Wissensmanagement sind kontraproduktiv. Vernetzung heißt auch, dass For-

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Roland Gerner ist seit Januar 2015 Chief Technology Officer (CTO) und Mitglied der Geschäftsführung der Heraeus Holding GmbH. Zuvor war er seit 2001 Geschäftsführer der Heraeus Precious Metals GmbH & Co. KG, vormals W. C. Heraeus. Dr. Roland Gerner hat an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz Chemie studiert und anschließend promoviert. Seit 1998 war Dr. Gerner als Mitglied der Geschäftsleitung in einer brasilianischen Tochtergesellschaft im Ausland tätig und trug dabei die Verantwortung für Lateinamerika mit drei Produktionsstandorten in Brasilien und Argentinien. Zuvor sammelte er bei einem deutschen DAX-Unternehmen als Forschungsleiter Erfahrungen im Bereich Innovation.

scher von Heraeus in **Entwicklungszentren seiner Kunden** arbeiten, so wie Forscher der Kunden bei Heraeus in **Open Lab-Konzepten** tätig sein werden. Zudem gilt es heute mehr denn je, über verschiedene Standorte hinweg Innovationen voranzutreiben. Die Menschen bewegen sich in der Zukunft in offenen Netzwerken statt in klassischen Organisationshierarchien.

Kooperationen mit internationalen Forschungsinstituten

Chancen zur Innovation ergeben sich heute zunehmend durch **systematische Vernetzung** sowie die Aktivierung von **interdisziplinärem Know-how.** Heraeus bringt sich als Werkstoffspezialist gezielt in Netzwerke ein, um neue Produkte, Prozesse und Konzepte für seine Kunden zu entwickeln. Da nicht alle Entwicklungen im eigenen Haus durchgeführt werden können, nutzt das Unternehmen die **Zusammenarbeit mit materialwissenschaftlichen Fakultäten** verschiedener Universitäten und Forschungsinstituten weltweit.

Besonders hervorzuheben ist die Kooperation mit dem taiwanesischen Forschungsinstitut Industrial Technology Research Institute (ITRI). Das Cluster Display & Consumer Electronics arbeitet an innovativen Heraeus-Produkten für zukünftige Display-Technologien, denn Materialien, wie etwa leitfähige Polymere, spielen die entscheidende Rolle, wenn es um immer komplexere und bessere Displays und Touchscreens für die Unterhaltungselektronik geht. Heraeus hat mit ITRI einen Partner gefunden, um von Anfang bis Ende an Displays mitzugestalten. Das exzellent vernetzte ITRI steht an der Speerspitze der Display-Forschung. In Taiwan fehlt aber die Kompetenz für Hightech-Materialien, und diese Lücke kann Heraeus ideal ausfüllen. Prognose: Die Herstellung eines faltbaren Displays ist schon in drei Jahren denkbar, die eines rollbaren in etwa fünf bis sieben Jahren. Mit seinen Cluster-Experten gestaltet Heraeus direkt vor Ort an dieser Zukunft mit. «

Heraeus

Im Geschäftsjahr 2013 erzielte der Technologiekonzern Heraeus mit Sitz in Hanau einen Produktumsatz von 3,6 Milliarden EUR und einen Edelmetallhandelsumsatz von 13,5 Milliarden EUR. Mit weltweit rund 12.500 Mitarbeitern in mehr als 110 Gesellschaften hat Heraeus eine führende Position auf seinen globalen Absatzmärkten inne. Seine Aktivitäten richtet Heraeus auf die Märkte Chemie und Metall, Energie und Umwelt, Kommunikation und Elektronik, Gesundheit, Mobilität sowie Industrieanwendungen aus.

Leitfähige Polymere

Knochenzement

Porocarb®

Industrie- und Medizinprodukte des Familienunternehmens sind im Alltag überall präsent, zum Beispiel Katalysatoren für Motoren, Quarzglas für Telekommunikation und Mikrochip-Herstellung, Ultraviolett-Strahler für die Wasserentkeimung, Infrarot-Strahler für die Industrie, Temperatursensoren für die Stahlbranche oder organische Elektronik für Touchscreens.

Heute verfügt Heraeus über mehr als 5.200 Patente und setzt über 80 Millionen EUR jährlich für Forschung und Entwicklung ein. Über 550 Forscher und Entwickler sorgen weltweit für innovativen Nachschub.

UV-Strahler

Edelmetallschmelze

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Mike Olosky und Paolo Bavaj

Innovationen: Kerntreiber für profitables Wachstum

Die Ideenfabrik von Henkel Adhesive Technologies

Richtiger Mix aus Produktverbesserungen und strategischen neuen Geschäftsfeldern

Innovationsführerschaft ist das zentrale Erfolgskriterium in unserem Geschäft. Dafür verbessern unsere Experten kontinuierlich unsere bestehenden Produkte und entwickeln immer neue maßgeschneiderte Lösungen für unsere Kunden in den Geschäftsfeldern Verpackungs- und Konsumgüterklebstoffe, Transport und Metall, Allgemeine Industrie sowie Elektronik. Zudem verbessern wir kontinuierlich unsere Konsumentenklebstoffe und stärken dadurch unsere bekannten Konsumentenmarken wie Pattex oder Pritt. Darüber hinaus antizipieren wir Megatrends und gestalten aktiv unser Portfolio, um heute die Grundlage für unser Wachstum in der Zukunft zu legen. Deshalb ist es von zentraler Bedeutung, die richtige Balance aus Forschung und Entwicklung an kurz- und mittelfristigen Lösungen und Neuerungen einerseits sowie der strategischen Entwicklung neuer Geschäftsfelder mit einem langfristigen Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren andererseits zu finden.

Ideenfabrik und Megatrends

Solche Zukunftsszenarien entwerfen wir in unserem »Foresight Management« – ein Team aus Mitarbeitern des Bereichs New Business Development, das eng mit Kollegen aus Forschung und Entwicklung sowie dem operativen Geschäft zusammenarbeitet. Das Team analysiert Trends, spricht mit Vordenkern aus Wissenschaft und Industrie und verfügt über ein breites internes wie externes Netzwerk, um neue Geschäftsideen für zukünftiges Wachstum zu identifizieren. Foresight Management ist unsere Ideenfabrik, die den aktuellen Megatrends in Wirtschaft und Gesellschaft auf der Spur ist.

Lichttechnik im Jahr 2025

Der Trendreport »Lighting in 2025« ist ein aktuelles Beispiel der Arbeit unseres Foresight Managements. Gemeinsam mit Lichtherstellern, Branchenexperten und Wissenschaftlern haben unsere Trendexperten analysiert, wie Lichttechnik im Jahr 2025 aussehen kann. Ausgehend von Entwicklungen wie Wohnungsknappheit, zunehmende Urbanisierung oder sich verändernde Familienstrukturen identifiziert der Bericht Technologien und Lösungen in der Beleuchtungstechnik mit Fokus auf Gebäude und die Automobilindustrie. Dabei bieten Trends wie das aus der Ferne steuerbare »Smart Home« großes Innovationspotenzial.

Schon heute bietet Adhesive Technologies seinen Kunden aus der Beleuchtungsbranche ein breites Portfolio technisch führender Lösungen an. So gibt es UV- und feuchtigkeitsbeständige Schmelzklebstoffe, die auch extremen Witterungsbedingungen widerstehen, als ideale Lösung für die Verkapselung von LEDs und Leuchtmitteln, die für den Einsatz im Außenbereich gedacht sind. Neueste Lösungen überzeugen mit dauerhaften hochtransparenten Lichttransmissionsraten von bis zu 96 Prozent. Bis zum Jahr 2020 werden nach aktuellen Branchenanalysen 70 Prozent aller Beleuchtungen weltweit LEDs sein. Der aktuell 66 Milliarden US-Dollar große Beleuchtungsmarkt wird bis 2020 auf 100 Milliarden US-Dollar anwachsen.

Als konkretes Suchfeld, das über die klassischen LEDs hinausgeht, haben wir organische lichtemittierende Dioden identifiziert, die sogenannten OLEDs. Sie sind flexibel, ermöglichen eine gleichmäßige Flächenausleuchtung, sparen Energie und haben in den ersten Anwendungen bereits ihre Marktreife erlangt. Wir sind davon überzeugt, dass in Zukunft zahlreiche individuelle Beleuchtungslösungen zum Beispiel im Automobilbau und in der Möbelindustrie mit OLEDs realisiert werden. Deshalb arbeiten wir eng mit Lichtherstellern zusammen, um gemeinsame Lösungen für unterschiedliche Anwendungen zu entwickeln. Diese frühe Zusammenarbeit wird uns dabei helfen, vom prognostizierten Marktwachstum zu profitieren.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Mike Olosky ist Corporate Senior Vice President and Global Head of Innovation and New Business Development bei Henkel Adhesive Technologies.

Paolo Bavaj ist Corporate Director New Business Development, Henkel Adhesive Technologies.

Scouting: Systematische Suche nach Zukunftstechnologien

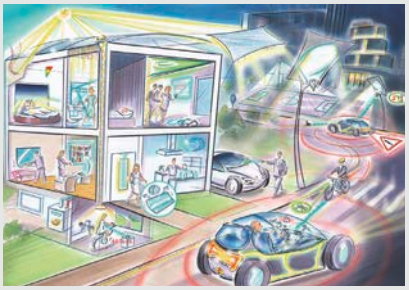
Eng verbunden mit dem Foresight Management ist auch unsere systematische Suche nach Zukunftstechnologien, das sogenannte »Scouting«. Bei diesem Prozess geht es unter anderem darum, **vielversprechende Start-up-Unternehmen** zu identifizieren, über die wir einen Zugang zu neuesten Zukunftstechnologien erhalten. Im vergangenen Jahr haben wir beispielsweise eine Entwicklungskooperation mit einem US-amerikanischen Start-up geschlossen, das ein patentrechtlich geschütztes Verfahren zur kosteneffizienten Massenproduktion von flexiblen Ultra-Barrierefolien entwickelt hat. Diese Folien schützen Elektronik-Komponenten vor eindringender Feuchtigkeit und Sauerstoff. Sie werden künftig eine wesentliche Rolle spielen, um die ersten vollflexiblen Displays für Elektronikgeräte auf den Markt zu bringen. Unsere Produkte und Lösungen sorgen dabei für die optimale Haftung und den Schutz der unterschiedlichen Substrate und Materialien. Diese Technologie bietet zudem großes Potenzial für OLEDs, um flexible und individualisierbare Beleuchtungslösungen anzubieten.

Erfolgsfaktoren

Adhesive Technologies versteht Innovationen als ganzheitlichen vorausschauenden Prozess von Forschung und Entwicklung, der neue Technologien und Lösungen für aktuelle und künftige Märkte vorantreibt. Dabei sind die Aktivitäten strategisch so aufeinander abgestimmt, dass wir **unterschiedliche Zeithorizonte** berücksichtigen, um heute schon die Grundlagen dafür zu legen, als Pionier neue Märkte in unserem Kerngeschäft zu erschließen. Neben dem **technischen Know-how** und den Fachleuten spielt dabei die **Nähe zu unseren Kunden** rund um den Globus eine zentrale Rolle. Insgesamt hat Adhesive Technologies im Geschäftsjahr 2014 rund 248 Millionen EUR in Innovationen investiert – das entspricht 60 Prozent der gesamten Innovationsaufwendungen von Henkel. Diese Zahl verdeutlicht unsere Überzeugung, dass **Innovationen die Kerntreiber für profitables Wachstum** sind. «

Hintergrund: Henkel und Innovation

Mit bekannten Marken wie Persil, Schwarzkopf oder Loctite hält Henkel weltweit führende Marktpositionen im Konsumenten- und im Industriegeschäft. Rund die Hälfte des Umsatzes von 16,4 Milliarden EUR im Geschäftsjahr 2014 entfällt dabei auf den Unternehmensbereich Henkel Adhesive Technologies, dem weltweit führenden Lösungsanbieter für Klebstoffe, Dichtungsmittel und Funktionsbeschichtungen.



Visionen und Ideen rund um die Lichttechnik im Jahr 2025 – das Foresight Management von Henkel Adhesive Technologies analysiert Trends und Marktchancen für das Wachstum der Zukunft.

Die führende Position von Adhesive Technologies basiert auf der engen Zusammenarbeit mit Kunden, maßgeschneiderten Lösungen, starken Marken, globaler Präsenz sowie umfangreichem technologischem Know-how – und auf seiner Innovationsstärke. Wir entwickeln kontinuierlich führende Technologien, die unseren Kunden heute und morgen einen entscheidenden Mehrwert bieten. Allein im Geschäftsjahr 2014 entfielen mehr als 30 Prozent des Umsatzes von Adhesive Technologies auf Produkte, die nicht länger als fünf Jahre auf dem Markt sind.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Reto M. Hilty

Patente und Patentschutz – Segen oder Fluch für den Innovationsstandort Deutschland?

Prof. Dr. Reto M. Hilty ist Direktor am Max-Planck-Institut für Innovation und Wettbewerb, ordentlicher Professor ad personam an der Universität Zürich und Honorarprofessor an der Universität München.

Patentrecht? Ein Fachgebiet für Spezialisten – Leser eines Magazins für Corporate Governance hätten vor Kurzem noch weitergeblättert. Inzwischen weckt das Patentsystem aber immer mehr das Interesse der Öffentlichkeit. Was hat sich geändert?

Einen Teil seiner wachsenden Popularität mag das Rechtsgebiet dem künftigen Europäischen Einheitspatent verdanken. Zwar bleibt der nach fünf Jahrzehnten erzielte Kompromiss deutlich hinter dem zurück, was einst geplant war, und es wollen sich auch nicht alle EU-Mitgliedstaaten beteiligen. Immerhin erhofft sich die Industrie nun substanziell tiefere Gebühren. Auch soll das Einheitspatent einfacher durchsetzbar sein – ein einziger Richterspruch wird reichen, um Patentverletzungen in alle teilnehmenden Staaten zu untersagen. Beides klingt auf den ersten Blick gut, und aus der Sicht der Patentinhaber ist es das wohl auch.

Aber wird Europa – und insbesondere Deutschland – dank eines verbilligten und vereinfachten Rechtsschutzes einen Innovationsschub erleben? Dies mag glauben, wer davon ausgeht, je mehr (und einfacherer) Schutz, desto besser, weil von Rechtsschutz Anreize für Innovation ausgingen. Doch stimmt dieser Wirkungszusammenhang wirklich – oder ist das zu einfach gedacht?

Medienberichte über einzelne Patente reflektieren meist nur kleinste Bruchstücke komplexer Realitäten in gewissen Wirtschaftszweigen. Bereits diese Einblicke hinterlassen zuweilen aber ein merkwürdiges Bild und berechtigten zu Zweifeln an der Funktionsfähigkeit des Patentsystems.

Besonders oft ans Rampenlicht gezerrt wurden in den vergangenen Jahren die Hersteller von Smartphones und zugehöriger Software. Nokia, Motorola, Apple, Samsung, Microsoft oder Google – um nur einige zu nennen – verwickelten sich gegenseitig in unzählige »patent wars«, also Streitigkeiten über angebliche Patentverletzungen mit Schadensersatzforderungen in schwindelerregender Höhe. Vom Patentrecht selbst muss man nicht viel verstehen, um zu erahnen, dass diese Summen letztlich von den Käufern solcher Geräte bezahlt werden – ohne damit Innovation zu finanzieren.

Weniger erfährt die Öffentlichkeit aus anderen Wirtschaftszweigen. Wohl kann man lesen, dass Aktienkurse von Pharmaunternehmen unter Druck geraten, deren Blockbuster sich dem Ende des Patentschutzes nähern. Und natürlich erregen die massiven Preisunterschiede zwischen patentgeschützten Medikamenten und Generika regelmäßig die Gemüter. Höchstens in Fachkreisen debattiert wird aber z. B. die Tendenz zum »evergreening« – dem Versuch, für bekannte Substanzen mittels nicht erfinderischer Veränderungen neuen Patentschutz zu erlangen.

Noch weniger über die Patentstrategien wissen wir aus traditionellen Technikbereichen – etwa Kaffeemaschinen. Kämpft Nespresso in verschiedenen Ländern erbittert um seine Patente an der berühmten Aluminiumkapsel, so ist vielleicht der Prozessausgang eine Zeitungsnotiz wert. Nirgends zu lesen steht hingegen, dass diese Kaffeebrautechnik mit rund 1.700 Patenten abgesichert ist. Nur wer dieses weiß, kann erahnen, wie schwierig ein Markteintritt für unabhängige Hersteller von Kapselkaffeemaschinen sein muss, denn in dem fraglichen Technikbereich dürfte kaum noch ein Bestandteil frei nutzbar sein.

Gewiss – solche Beispiele sind nicht die Regel. Unzählige Patente werden erteilt und erfüllen den ihnen zugedachten Zweck: das Kopieren der eigenen Erfindung

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

zu verhindern. Allerdings lassen alleine die stetig wachsende Zahl von Patentanmeldungen (von 2009 bis 2013 stieg sie am Europäischen Patentamt von 211.355 auf 265.690) – und letztlich erteilter Patente (von 52.446 auf 66.713) – aufhorchen. Ist das eine gute Entwicklung? Bedeuten mehr Patente tatsächlich mehr Innovation? Oder bewirkt eine immer höhere Dichte an Schutzrechten gar das Gegenteil?

Dass hinter jedem Patent tatsächlich auch eine Erfindung steckt, behauptet wohl kaum noch jemand ernsthaft. Selbst Befürworter eines starken Patentschutzes sorgen sich inzwischen um die »Patentqualität« – also das Problem, Spreu und Weizen im Rahmen des Prüfungsverfahrens zu trennen. Zwar richtet nicht jedes »schlechte« Patent Schaden an, weil es oft gar nicht genutzt oder vollstreckt wird; auch mögen viele sog. Trivialpatente mit alternativen Technologien zu substituieren sein. Aber jedes Patent kostet Geld, das nicht mehr für echte Erfindungen zur Verfügung steht.

Damit drängt sich die Frage auf, woher der Drang in das Patentsystem kommt – und immer weiter zunimmt. Liegt es tatsächlich daran, dass Patente Innovationen fördern? Oder anders gefragt: Investieren Unternehmen in Erfindungen, weil sie hoffen, dafür ein Patent zu erlangen? Dieser Glaube scheint unter politischen Entscheidungsträgern verbreitet – richtiger macht ihn das aber nicht, denn die Logik eines Unternehmers dürfte eine andere sein.

Unternehmer, die in einer auf Wettbewerb ausgerichteten Marktordnung unterwegs sind, werden dort investieren, wo sie einen »return on investment« und angemessene Gewinne erwarten. Stehen solche nicht in Aussicht, wird kein Patentsystem der Welt einen vernünftigen Unternehmer dazu bringen, Geld in die Hand zu nehmen. Ein beredtes Beispiel bilden die »orphan diseases« – also seltene Krankheiten, für die kein ausreichender Absatz von Medikamenten zu erwarten ist. Selbstverständlich könnte jeder Pharmakonzern für ein innovatives Heilmittel ein Patent erlangen – aber keiner erwägt auch nur, die dafür notwendigen Investitionen zu tätigen.

Das heißt nicht, dass Patente wirkungslos sind – im Gegenteil. Wäre ein lohnender Gewinn zwar möglich, vermögen Kopierer jedoch zu früh in einen Markt einzudringen, so wird ein potenzieller Investor schnell lernen, dass sich das Entwickeln einer neuen Technologie nicht lohnt. Zu Investitionen bereit sein wird er nur, wenn hinreichende Rechtssicherheit dafür besteht, dass Anreize, die von Gewinnaussichten auf einem bestimmten Absatzmarkt ausgehen, nicht zunichte gemacht werden.

An dieser Stelle kann ein Patent seine Wirkung entfalten – und dies nicht nur zugunsten seines Inhabers. Denn würde eine Erfindung ohne Sicherheit, notwendige Investitionen amortisieren zu können, nicht getätigt, käme die Allgemeinheit auch nicht in den Genuss entsprechender neuer Technologien. Allerdings sind nicht alle Innovationen schnell und einfach zu kopieren – oder die Investitionen dafür sind nicht derart groß, dass eine lange Amortisationszeit erforderlich wäre. Oft reicht schon der natürliche Zeitvorsprung – der »advantage of the first mover« –, um lohnende Gewinne einzufahren, um dann, wenn die Kopierer in den Markt eindringen, bereits wieder in zukunftsträchtigeren Märkten unterwegs zu sein.

In der Terminologie der Ökonomen gesprochen sind Patente also dort erforderlich, wo ein Marktversagen droht, indem die vom Wettbewerb ausgehenden Anreize allein nicht reichen. Geht Rechtsschutz jedoch über jenes Maß hinaus, das Marktversagen zu verhindern vermag, so drohen inverse Effekte. Unterbinden Patente den Markteintritt von Konkurrenten auch dann noch, wenn die Vermarktung einer Innovation bereits angemessene Gewinne erlaubt hat, so wird jener Wettbewerbsdruck reduziert, von dem Anreize in neue Investitionen ausgehen. In solchen Fällen kann Patentschutz folglich dysfunktionale Effekte entfalten – Innovation wird nicht gefördert, sondern behindert. Dies ist namentlich in Bereichen zu befürchten, in denen keine Alternativtechnologien verfügbar sind – sei es, weil das Patent einen Standard schützt, sei es, weil sich (etwa im Pharmabereich) keine anderen Substanzen mit entsprechenden Wirkungen finden. In solchen Fällen erlauben Patente nicht nur unerwünschte Monopolrenten. Sie können auch zu strategischem Wettbewerbsverhalten verleiten. Beides entspricht nicht der Funktion des Patentschutzes.

Das Bild, welches uns das Patentsystem heute vermittelt, ist damit durchaus gemischt. Mag Patentschutz unter gewissen Voraussetzungen eine Bedingung für Innovationen sein, so kann er in anderen Konstellationen auch das Gegenteil bewirken, indem Rechtsschutz Dritte an eigenen Innovationen hindert. Kann das Patentrecht damit gleichzeitig Segen wie Fluch sein, sollten wir uns nicht von zu einfachen Glaubenssätzen leiten lassen – mehr Schutz bedeutet keineswegs immer mehr Innovation. Erforderlich ist vielmehr das richtige Maß an Schutz. Ein Wirtschaftsstandort kann von wirksameren Schutzbegrenzungen – und damit einem Mehr an unternehmerischer Freiheit – je nachdem mehr profitieren als von mehr Schutz.

Ohnehin ist der oft blind wirkende Glaube an Patentschutz trügerisch. Unternehmen investieren aus einer Vielzahl von Erwägungen in Deutschland – oder eben auch nicht. Ein Innovationsstandort erster Güte wird Deutschland dann sein, wenn die Regulierungen und Rahmenbedingungen insgesamt stimmen – seien es jene des Arbeitsmarkts, des Ausbildungssystems oder auch des Steuerrechts. Rechtssicherheit durch Patentschutz ist also nur einer von vielen Faktoren – in etlichen Industrien dürfte dieser sogar von eher untergeordneter Bedeutung sein. «

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Dr. Andreas Barner

Warum brauchen wir mehr Kooperationen zwischen Hochschulen und Wirtschaft?

Kooperation in der Forschung schafft Innovation. Doch die Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen droht an Bedeutung zu verlieren. Politik, Wissenschaft und Wirtschaft müssen deshalb gemeinsam an neuen Kooperationsmodellen arbeiten und insbesondere die Finanzierungsfrage neu denken.

Wissenschaft und Wirtschaft sind heute eng verbunden. In Deutschland pflegt mehr als die Hälfte der Unternehmen Kooperationen mit Hochschulen, das ist deutlich mehr als beispielsweise in Großbritannien oder Frankreich. Diese enge Zusammenarbeit ist eine Stärke Deutschlands. Viele interessante Fragen der Grundlagenforschung kommen aus der Anwendung und umgekehrt stammen viele neue Ideen für die Anwendung aus der Grundlagenforschung. Das wirkt sich positiv auf Wirtschaft und Gesellschaft aus. Denn neue gemeinsame Entdeckungen etwa in den Gesundheitswissenschaften verbessern die Lebensqualität der Menschen. Und wie eine Studie ermittelt hat: Drittmittel der Wirtschaft produzieren rund die Hälfte der 190 Milliarden EUR Wertschöpfung, die Hochschulen für ihre Regionen schaffen. Ein enger Austausch zwischen Unternehmen und Wissenschaftseinrichtungen ist damit ein wichtiger Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der deutschen Wirtschaft und zur Aktualität der Forschungsfragen an deutschen Universitäten und Fachhochschulen.

Wachsen hochschulische und unternehmerische Forschung immer enger zusammen? Sind wir auf einem guten Weg, den Innovationsstandort Deutschland zu stärken? Die Antwort ist leider: eher nein.

Verschiedene Indikatoren zeigen die neue Zurückhaltung der Partner. Auf den ersten Blick scheinen die Zahlen beeindruckend: Auf 1,3 Mrd. EUR sind Drittmittel aus der Wirtschaft, also Mittel, die Hochschulen von Unternehmen für die Durchführung von Forschungsaufträgen oder für gemeinsame Forschungskooperationen eingeworben haben, im Jahr 2012 gestiegen. Seit 2005 haben die privaten Drittmittel damit um 31 Prozent zugelegt. Im gleichen Zeitraum sind die Drittmittel von Bund (+140 Prozent), DFG (+100 Prozent) und EU (+90 Prozent) jedoch deutlich schneller gestiegen. Die Folge: Von den 6,8 Mrd. EUR Drittmittel kommen nur noch knapp 20 Prozent aus der Wirtschaft, 2005 waren es noch 28 Prozent. Die Bedeutung der öffentlichen Drittmittel für die Hochschulen ist in den vergangenen Jahren rasant gestiegen, die Bedeutung der Wirtschaft bei der Drittmitteleinwerbung relativ dazu gesunken.

Auch bei der in den Medien zurzeit viel kritisierten Auftragsforschung verlieren deutsche Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen an Boden. Bei der Auftragsforschung definiert das Unternehmen das Forschungsvorhaben in Art und Umfang, finanziert es und verwertet dessen Ergebnisse. Im Jahr 2005 flossen noch 2,1 Mrd. EUR an sogenannten externen Mitteln für Forschung und Entwicklung in die deutsche Wissenschaft, heute sind es nur noch 1,7 Milliarden EUR. Dies entspricht einem Rückgang von 21 auf 14 Prozent. Dieser absolute Rückgang ist vor dem Hintergrund von externen Mitteln, die von knapp 10 auf mehr als 12 Milliarden EUR gestiegen sind, zu sehen. Im Verlauf der letzten 20 Jahre schwankte der prozentuale

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Dr. Andreas Barner,
Präsident des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft und Vorsitzender der Unternehmensleitung Boehringer Ingelheim GmbH.

Wert, aber er ist heute auf dem niedrigsten Stand seit Beginn der Statistik im Jahr 1991. Die Ausgaben der Unternehmen für Forschung an Hochschulen wachsen also weniger stark als die Forschungsausgaben der Wirtschaft insgesamt. Viele der führenden Unternehmen lassen zunehmend im Ausland forschen.

Was sind die Gründe für die wachsende Zurückhaltung? Sind es die Hochschulen, die sich vor dem Einfluss der Wirtschaft schützen wollen und sich deswegen weniger offen für gemeinsame Projekte zeigen? Der Verdacht einer unangemessenen Einflussnahme wird immer wieder diskutiert. Doch eine aktuelle Befragung des Stifterverbandes unter den Rektoren und Präsidenten im Rahmen des Hochschul-Barometers zeigt das Gegenteil. Über 90 Prozent wollen mehr Forschungskooperationen. Auch die anderen Formen der Zusammenarbeit – Aufträge, Stiftungsprofessuren, gemeinsam getragene Forschungsinstitute – sollen zunehmen. Die Freiheit der Forschung ist aus Sicht der Hochschulen damit nicht in Gefahr. Sie bescheinigen den Unternehmen überwiegend einen fairen und den wissenschaftlichen Regeln entsprechenden Umgang bei Kooperationen. Versuche, wissenschaftliche Veröffentlichungen zu steuern oder Forschungsergebnisse zu beeinflussen, sind die klare Ausnahme. 94 Prozent der Hochschulleiter berichten, dass es keinen einzigen Fall unangemessener Einflussnahme an ihrer Hochschule gab.

Das Problem liegt also an anderer Stelle. Etwa in der unzureichenden Finanzierung von gemeinsamen Projekten, wie 80 Prozent der Rektoren angeben. Denn der Finanzierungsbeitrag der Unternehmen deckt bei über der Hälfte der Kooperationsprojekte nicht die Gesamtkosten ab. Sogar bei Forschungsaufträgen reichen die Einnahmen in einem Drittel der Fälle nicht aus, über die direkten Projektkosten hinaus Finanzierungsbeiträge für die allgemeine Verwaltung sowie den Aufbau und den Betrieb der wissenschaftlichen Infrastruktur zu erwirtschaften. Derzeit erheben einige Hochschulen Vollkosten oder veranschlagen Overheads, andere stellen nur die direkten Projektkosten in Rechnung. Erst der konsequente Umstieg aller Hochschulen auf Vollkostenrechnung für Forschungsprojekte würde dieses Problem lösen und wieder einen fairen Wettbewerb unter den Hochschulen schaffen.

Wenn der enge Austausch zwischen Hochschulen und Unternehmen nachlässt, ist das ein Problem für Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Für Wirtschaft und Gesellschaft, weil wissenschaftliche Fortschritte zum Nutzen aller ausbleiben und Wertschöpfung verloren geht. Für die Wissenschaft, weil Forschungspartnerschaften mit Unternehmen für beide Seiten Erkenntnisgewinne schaffen und sie den Hochschulen gleichzeitig neue Finanzierungsquellen erschließen. Sie ergänzen die Prioritäten der staatlichen Wissenschaftsförderung und schaffen damit ein Stück weit zusätzliche Freiheitsgrade. Doch für eine intensivere Zusammenarbeit müssen sich die Bedingungen der Partnerschaften für Hochschulen verbessern.

Wer ist gefordert? Zunächst natürlich die Unternehmen, die auf Augenhöhe mit den Hochschulen agieren und sich strategische, langfristige Ziele mit den Hochschulen setzen müssen. Sie müssen auch bereit sein, bei Forschungsaufträgen sogenannte Overheads oder Vollkosten zu zahlen. Darüber hinaus ist auch die Politik gefragt. Denn Kooperationen bieten einen gesellschaftlichen Mehrwert. Zwei Modelle sind erwägenswert. Zum einen ein Matching-Modell, nach dem der Staat eine Prämie auf eingeworbene private Drittmittel leistet. Zum anderen eine Steuergutschrift für Unternehmen, die an Hochschulen forschen. Das wäre ebenfalls ein Modell zur Stärkung der Partnerschaften und des Innovationsstandorts Deutschland insgesamt.

Unterfinanzierte Hochschulen sind die größte Gefahr für die Freiheit der Wissenschaft. Eine Pluralität der Finanziers kann deshalb nur nützlich sein. Das sehen übrigens auch die Hochschulen so. Die Partnerschaften mit der Wirtschaft müssen deshalb wieder an Dynamik gewinnen. «

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Heiko von der Gracht, Nicole Gaiziunas-Jahns

Zukunftskompetenz: Trends, Szenarien und Wild Cards

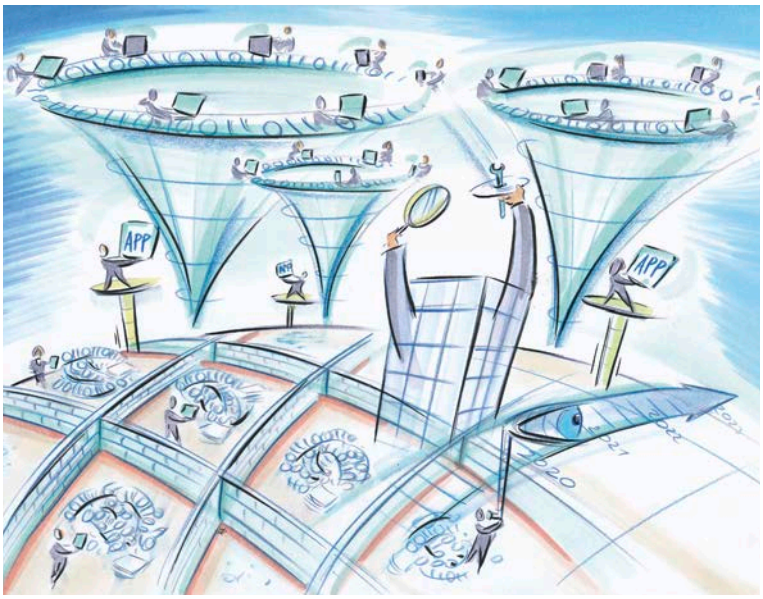


Illustration: Heyko Stöber

Vier von fünf Prognosen sind falsch – und meist auch noch jene, die man am nötigsten braucht. Wie schaffen wir es trotzdem, weitreichende Fehlentscheidungen zu vermeiden?

Wir leben in Zeiten der Disruption und Transformation. Oder wie es im strategischen Management heißt: Wir leben in **v**olatilen, **u**nsicheren, **k**omplexen und **a**mbivalenten Zeiten – in der sogenannten **VUCA**-Ära. In einem solchen Umfeld werden andere Instrumente und vor allem andere Kompetenzen benötigt, als sie klassische Planungstools wie Trendextrapolation, Entscheidungsdiagramme oder auch herkömmliche Prognosen (Forecasting) erfordern. Das heißt nicht, dass klassische Instrumente obsolet wären – sie sind es definitiv nicht und werden es auf absehbare Zeit nicht sein. Aber sie sollten dringend aus dem reich bestückten Werkzeugkasten der modernen Zukunftsforschung und unternehmerischen Vorausschau (Corporate Foresight) strategisch ergänzt werden.

Gut gefüllter Werkzeugkasten

Leider ist immer noch den wenigsten Entscheidern bekannt, dass die junge Disziplin der Zukunftsforschung mittlerweile über mehr als 30 wissenschaftliche Methoden verfügt, um valide Aussagen über die Zukunft zu treffen. Dieses praxisgeprüfte Instrumentarium reicht von der bekannten Szenariotechnik über Prognosemärkte, Backcasting oder Delphi-Expertengremien bis hin zur Wild Card-Analyse. Eine Wild Card ist ein Szenario, das höchst unwahrscheinlich ist, bei seinem Eintreffen jedoch massive Wirkung entfaltet. Diese modernen Instrumente sind in einer dynaxen (dynamischen und komplexen) Marktumgebung der klassischen Planung und Entscheidungsfindung überlegen, weil sie eine viel breitere Planungsbasis ermöglichen. Mit Szenarien beispielsweise kann ein Entscheider umfassender alternative Kausal- und Wirkungszusammenhänge berücksichtigen und untersuchen. Dadurch verringert sich seine Reaktionszeit im Ernstfall deutlich. Die klassischen Instrumente dagegen leiden unter einem generellen Manko: Sobald sich auch nur ein einzelner Parameter ändert, kann die ganze Planung obsolet werden. Wer jedoch Krisenszenarien oder Wild Cards im Sinne eines Stresstests einsetzt, kann sehr viel schneller auf unvorhergesehene Veränderungen reagieren: Er hat für jede Eventualität bereits einen Plan in der Schublade liegen.

Flexibilität ersetzt die Vorausschau

Man hört oft Stimmen aus dem Management: »Wir sind sehr flexibel in der Planung, deshalb brauchen wir keine unternehmerische Vorausschau.« Was einleuch-

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Heiko von der Gracht,
Leiter des Think Tank für Zukunftsmanagement, Institute of Corporate Education e.V. (incore), Jena/Berlin

Nicole Gaiziunas-Jahns,
Geschäftsführerin des Institute of Corporate Education e.V. (incore), Jena/Berlin

tend klingt, ist schlicht eine Verwechslung von Ursache und Wirkung: Flexibel ist ein Entscheider doch immer nur dann, wenn er Ereignisse von morgen wie zum Beispiel Strukturbrüche und andere Disruptionen schon heute geistig so antizipiert, dass er morgen darauf schnell reagieren kann. »Flexibilität« ist deshalb das Kind der Vorausschau – nicht deren Ersatz.

Niemand kennt die Zukunft?

Oft hört man auch: »Kein Entscheider kann alle erdenklichen Entwicklungen in seiner Planung berücksichtigen!« Von ausbrechenden Vulkanen in Island oder überraschenden Streiks in Malaysia bis hin zur Flutwelle in Indien und den nächsten Wutbürger-Ausbruch gegen eine Großinvestition in Süddeutschland … Das kann doch niemand absehen. Auch das ist ein Missverständnis: Selbst Zukunftsforscher können das nicht. Der Punkt ist: Sie versuchen es noch nicht einmal. Denn darauf kommt es bei der Zukunftskompetenz nicht an. Es kommt nicht auf das Ereignis, sondern den Prozess an. Genauer: auf den kritischen Geschäftsprozess.

Der kritische Prozess

Wenn wir diesen für unseren Unternehmenserfolg zentralen Prozess betrachten, dann ist völlig gleichgültig, ob er von einem Tsunami oder einer Großdemonstration unterbrochen wird. Für die strategische Sicherheit der zentralen Prozesse relevant ist allein: Sie könnten unterbrochen werden – und dann? Dann sollte mindestens ein Aktionsplan mit definierten Maßnahmen und vor allem festgelegten Verantwortlichen in der Schublade liegen, der agiles und flexibles Handeln ermöglicht. Damit ist Unsicherheit praktisch abgeschafft? So sehen das viele Praktiker, die mit den Instrumenten der Corporate Foresight arbeiten.

EMPFEHLUNGEN FÜR DEN AUFSICHTSRAT

Sie sollten bei (strategischen) Planungsvorhaben immer auf einer Szenarienperspektive bestehen. Bitte nicht mit dem oft üblichen wahrscheinlichen oder erwünschten Marktverlauf planen, sondern immer drei bis fünf Szenarien vorlegen lassen.

Mit »Szenario« ist nicht gemeint: eine Handvoll Finanzkennzahlen in die Zukunft projizieren. Unter einem Szenario versteht der Zukunftskompetente vielmehr die narrative Zusammenfassung vieler ökonomischer, soziokultureller, technologischer, ökologischer und rechtlicher Einflussfaktoren aus dem Branchen- und dem globalen Unternehmensumfeld.

Zukunftskompetenz lässt sich nicht einfach anweisen. Entweder die eigenen Führungskräfte werden entsprechend trainiert oder man engagiert Spezialisten von außen.

Im Sinne der Szenariovielfalt und damit der erhöhten Planungssicherheit sollte Querdenkertum bewusst gefördert und diese Kompetenz bereits bei der Personalauswahl berücksichtigt werden. Denn die größten Chancen und Risiken der Zukunft kommen aus ungeahnten Ecken.

Szenarien werden von Fortgeschrittenen nicht mehr lediglich als Technik eingesetzt, sondern als Kern für eine veritable neue Kultur der Entscheidungsfindung genutzt.

Unternehmerische Vorausschau

Aus diesem Grund rufen immer mehr Unternehmen eigene Abteilungen für strategische Vorausschau und Zukunftsforschung ins Leben. Denn allein schon das Instrumentarium der strategischen Vorausschau gehört noch nicht zur Standardausbildung im strategischen oder Innovationsmanagement. Die entsprechende Expertise gilt nach wie vor als Spezialistenkompetenz. Entweder man stellt die entsprechenden Spezialisten ein oder man startet eine Bildungsoffensive für ausgewählte Entscheidungsträger. Par ordre du mufti jedenfalls lässt sich Zukunftskompetenz nicht etablieren. Auch für die Kompetenz zum Erfolg in der Zukunft gilt: Training macht den Unterschied. «

VERTIEFUNGSHINWEISE

Gaiziunas, N. (2011) Manager, die Berge versetzen. Der Return on Education: Exzellente Mitarbeiter, überragende Performance, glänzende Ergebnisse. Mi-Wirtschaftsbuch: München

von der Gracht, H. (2013) Survive: So bleiben Manager auch in Zukunft erfolgreich. Redline: München

von der Gracht, H./Gaiziunas-Jahns, N. (2014) Vernetzt denken, vernetzt lernen – Weiterbildung im Umbruch. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von Vorständen und Geschäftsführern 2014. Incore: Berlin

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Marc Ennemann

Dringend benötigt: Der digitale Aufsichtsrat

Survival of the Smartest 2.0

Die digitale Transformation schreitet rasant voran. Technologische Änderungsprozesse, neue digitale Services und ein nie dagewesenes Innovationstempo verändern die Spielregeln der Wirtschaft grundlegend. Um mit diesen Veränderungen Schritt zu halten, benötigen Unternehmen und deren Aufsichtsorgane ein umfangreiches Verständnis der Mechanismen und möglichen Konsequenzen der zunehmenden Digitalisierung.

QUELLENHINWEIS

Die Studie »Survival of the Smartest 2.0« ist online abrufbar unter *www.kpmg.com/DE/de/Documents/studie-survival-of-the-smartest-20-copy-sec-neu.pdf*

Vorstände wie Aufsichtsräte brauchen eine digitale Vision, eine digitale Strategie für Produkte, Services, Lieferketten und die Art und Weise, wie sie mit dem Rohstoff Daten umgehen wollen. Sie müssen die Auswirkungen der Digitalisierung auf ihr bestehendes Geschäftsmodell verstehen und die erforderlichen Veränderungen treiben. Schaut man sich jedoch in Deutschland um, entdeckt man diesbezüglich noch einige blinde Flecken.

Neue Werte wie Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität, die für »Digital Natives« schon längst Alltag sind, fordern etablierte Unternehmen heraus. Die Folgen der fortschreitenden Digitalisierung verändern auch die Anforderungen an deutsche Aufsichtsräte – vor allem an ihre Fachkompetenz. Experten in Sachen Technik, IT und Digitalisierung werden dringend gesucht.

Verschlafen deutsche Unternehmen die digitale Revolution?

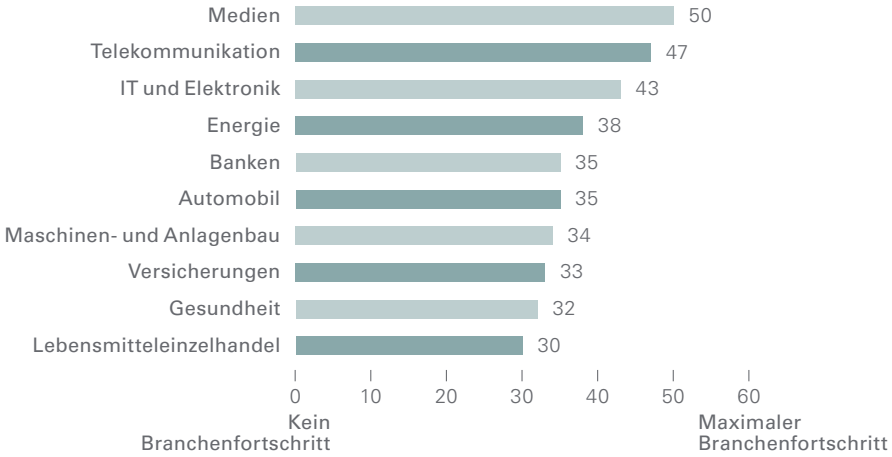
Die Suche nach digitalen Aufsichtsratsmitgliedern gestaltet sich heute in weiten Teilen schwierig. Wie sollte es auch anders sein, wenn in einigen Branchen und Sektoren das Thema Digitalisierung selbst auf Vorstandsebene immer noch stiefmütterlich behandelt wird. Das belegen die Ergebnisse der aktuellen KPMG-Studie »Survival of the Smartest 2.0«. Tenor: Viele Unternehmen tun sich in Sachen Digitalisierung schwer.

Die zentrale Forschungsfrage der Studie lautet: Sind deutsche Unternehmen in der Lage, die erhöhte Veränderungsgeschwindigkeit der digitalen Welt mitzugehen? Die Ergebnisse sind ernüchternd: Zwar haben 43 Prozent der Befragten die Zeichen der Zeit erkannt und Veränderungen an ihrem Geschäftsmodell angestoßen oder bereits umgesetzt. Im Umkehrschluss heißt das aber: Über die Hälfte der Unternehmen agiert hier zurückhaltend und sieht bislang wenig Handlungsbedarf.

Zudem findet häufig keine zeitgemäße Kundenansprache und -interaktion statt. Die Ergebnisse zeigen deutlich: Die Kunden sind digitaler als die Unternehmen. Darüber hinaus ist das Innovationstempo oft zu gering: Viele Unternehmen kopieren neue Ideen und Lösungen, anstatt selbst innovativ zu sein. Oft schätzen sie Wettbewerbsrisiken falsch ein und lassen dadurch Expansionschancen ungenutzt.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Die Abbildung zeigt den durchschnittlichen Digitalisierungsfortschritt der Studienteilnehmer über die abgefragten Aspekte im Branchenvergleich.



Marc Ennemann ist Partner im Geschäftsbereich Consulting der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Leiter »Digitale Transformation«. Er ist Mitautor der Studie »Survival of the Smartest – Welche Unternehmen überleben die digitale Revolution?« und beschäftigt sich intensiv mit den Themen Innovation, Kostensenkung, Investitionen und Veränderung/Neuausrichtung von Geschäftsmodellen.

Wer sich nicht vernetzt, den bestraft der Wettbewerb

Es scheint, die wenigsten Unternehmen erkennen zum jetzigen Zeitpunkt, welche Möglichkeiten die Digitalisierung für den Vertrieb, die Kundenansprache oder das Erschließen neuer Märkte bietet. In der digitalen Welt werden letztlich jene Unternehmen am erfolgreichsten sein, die den größten Veränderungswillen zeigen und die Vorteile von B2B-Netzwerken und Kooperationen für sich zu nutzen wissen. Dies zu erkennen und kulturell im Unternehmen zu etablieren, ist auch Aufgabe von digital kompetenten Aufsichtsräten.

Immer schneller dreht sich die Spirale der technologischen Neuerungen in der IT – Virtualisierung in der Cloud, Echtzeit-Datenanalyse mit Big Data, mobiler Zugriff auf die Systeme von überall und jederzeit sind nur einige Beispiele für Entwicklungen, die mittlerweile fester Bestandteil in Business-Anwendungen sind. Die digitalen Kunden erwarten Sicherheit und den Schutz ihrer Daten – sie verzeihen Fehler nur selten.

Die Themen Big Data und Datenschutz gehören schon heute auf die Top-Agenda der Entscheider und Kontrolleure. Denn die zunehmende Vernetzung und die Aufweichung der Schutzvorkehrungen durch Technologien wie Smartphones und Tablets oder der Einsatz von virtuellen privaten Netzen (VPN) führen dazu, dass klassische Sicherheitsmaßnahmen überdacht und angepasst werden müssen. Management und Aufsichtsrat benötigen daher eine positive Einstellung zum Umgang mit Cyberrisiken. Wer auf dem Laufenden bleibt und weiß, wie sich die Bedrohungslandschaft entwickelt und welche Auswirkungen sie haben könnte, ist in der Lage, sich entsprechend vorzubereiten.

Gemeinsam mehr erreichen

Unternehmen müssen heute nicht mehr versuchen, alles alleine zu stemmen. Durch die Zusammenarbeit in digitalen Eco-Systemen erfährt die partnerschaftliche Zusammenarbeit zur Innovation einen besonderen Schub. In der digitalen Welt entstehen viele neue Ideen nur auf Basis vertikaler Kooperationen und Lösungsansätze. Unterschiedliches Know-how, verschiedene Erfahrungswerte und Open Source-Technologien generieren Wettbewerbsvorteile durch neue »Intellectual Property«.

Nur wer den Weg in die Digitalisierung konsequent geht, wird letztlich auch in der Zukunft eine wichtige Rolle spielen. Den Wink in die richtige Richtung sollte auch der Aufsichtsrat geben. Denn er hat die Funktion, als Kontrollgremium das operative Geschäft eines Unternehmens im Auge zu behalten. Insbesondere veränderte Compliance-Anforderungen, neue Investitionserfordernisse oder auch die Option zur Co-Finanzierung (z. B. Fördermittel) sind für den Aufsichtsrat von entscheidender Bedeutung. Damit er diese seine Funktionen auch ausfüllen kann, benötigen Aufsichtsratsmitglieder digitale Expertise und Erfahrung bei der Gestaltung und Umsetzung digitaler Prozesse.

Mindset für die digitale Transformation

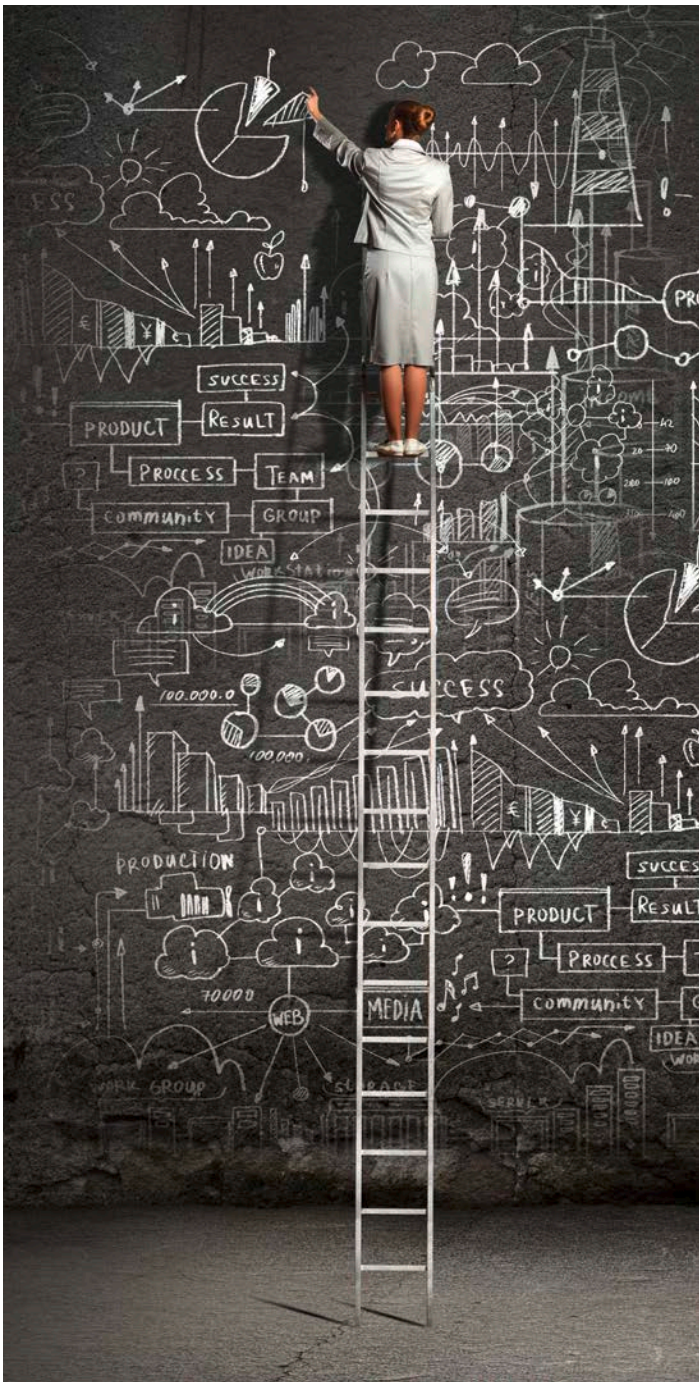
Digitale Abstinenzler, starre Hierarchien, Kontrollzwänge und dogmatische Vorausplanung sind heute eher hinderlich. Digitalisierung, Internet und soziale Netzwerke erfordern neue Führungsprinzipien und Mut – sowohl in den Chefetagen als auch in den Kontrollgremien. Unternehmen müssen kulturell auf die neuen Herausforderungen reagieren und offener werden. Je früher das geschieht, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie die digitale Transformation erfolgreich bestehen. Zauderer landen schnell auf dem Abstellgleis. «

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Mathias Oberndörfer

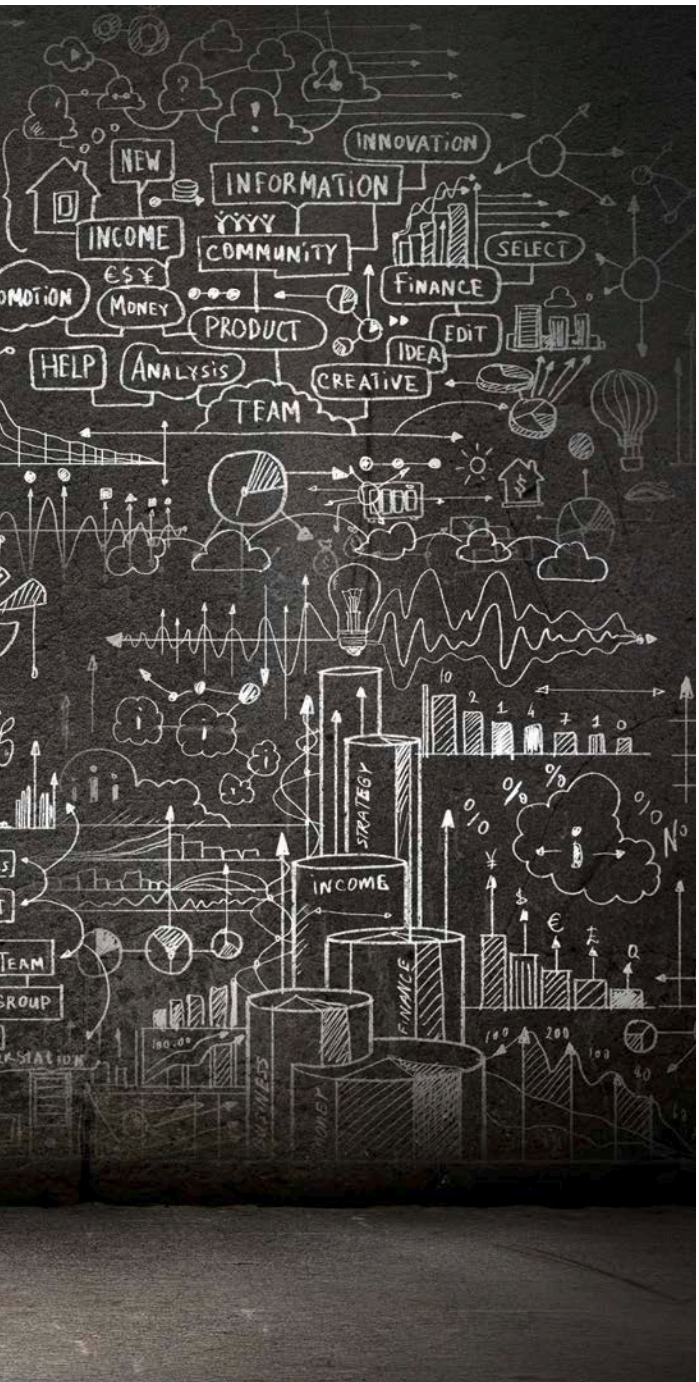
Großprojekte stellen Entscheider und Aufsichtsgremien vor besondere Herausforderungen

Ob Elbphilharmonie, Stuttgart 21, Flughafen Berlin Brandenburg oder große Rüstungsprojekte der Bundeswehr: Die Herausforderungen, die Großprojekte an das Management von Auftragnehmern und Auftraggebern und damit an deren Aufsichtsräte stellen, sind in jüngster Zeit besondwers deutlich geworden. Dies resultiert insbesondere aus der Komplexität, einer Vielzahl von Unwägbarkeiten und Risiken, der Verantwortung für hohe Auftragswerte sowie aus dem besonderen öffentlichen Fokus, in dem diese Projekte regelmäßig stehen. Der folgende Beitrag befasst sich mit der Frage, welche Rolle die Business Judgement Rule im Rahmen von Großprojekten spielt und worauf der Aufsichtsrat besonders achten muss, um sich nicht haftbar zu machen.



© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Mathias Oberndörfer ist Rechtsanwalt und Partner der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, für die er als Bereichsvorstand das Geschäft mit dem öffentlichen Sektor verantwortet. Er war unter anderem für das Bundesverteidigungsministerium bei der Überprüfung von großen Rüstungsprojekten tätig. KPMG berät derzeit die Reformkommission Bau von Großprojekten des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur, die konkrete Handlungsempfehlungen entwickelt, um Kostenwahrheit, Kostentransparenz und Termintreue bei Großprojekten zu verbessern und das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die öffentliche Hand als Bauherr zu stärken.



Großprojekte

Typische Kennzeichen von Großprojekten sind eine große Komplexität, viele verschiedene, miteinander verknüpfte Kern- und Nebenprozesse und sehr unterschiedliche, sich zudem im Zeitablauf verändernde Rahmenbedingungen.

Großprojekte sind vor allem im Verkehrs- und Infrastrukturbereich anzutreffen, spielen aber auch eine wichtige Rolle bei Innovationen, z. B. bei der Digitalisierung. Als nicht abschließende Beispiele mögen Hochgeschwindigkeitstrassen, Autobahnen, Datennetze, Flug- oder Seehäfen, aufwendige Brückenbauwerke, Kraftwerke, Krankenhäuser und Stromtrassen oder Alleinstellungsprojekte wie der Bau von Forschungsreaktoren, Opernhäusern sowie die Schaffung von Sportinfrastruktur für Olympische Spiele dienen. Auch große Beschaffungsvorhaben etwa im Rüstungs- oder IT-Bereich stellen vergleichbare Herausforderungen.

Besondere Risiken von Großprojekten
Zu den klassischen Risiken von Großprojekten zählt die Überschreitung von Kosten- und Terminvorgaben. Bei sogenannten Megaprojekten (Projekte mit einem Invest von ca. 1 Milliarde EUR aufwärts) soll es in neun von zehn Fällen zu Kostenüberschreitungen kommen, die häufig bis zu 50 Prozent der Plankosten ausmachen, zuweilen aber auch deutlich darüber hinausgehen. Daneben können sich weitere Risiken realisieren, etwa wenn der prognostizierte Nutzen (Ertrag) des Projekts – zum Beispiel durch zu geringe Auslastung oder ausbleibende Annahme durch Kunden – spürbar unterschritten wird.

Verwirklichen sich solche Risiken, stellt sich schnell die Frage nach dem Schuldigen. Der Ruf nach finanzieller Kompensation bei den verantwortlichen Entscheidern und der Verletzung der Aufsichtspflicht liegt dann nicht fern.

Maßgeschneiderte realistische Projektplanung unabdingbar
Zunächst ist eine **maßgeschneiderte Projektorganisation** erforderlich. Hierfür gibt es keine schematischen Lösungen. Die Projektorganisation ist vielmehr angepasst auf das spezifische Projekt zu entwickeln. Hierzu gehören mindestens klare Zuständigkeitsregeln, Entscheidungskompetenzen und Kommunikationsstrukturen. Insbesondere muss eine Abstimmung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer, dessen Subunternehmern sowie weiteren Projektbeteiligten stattfinden, wozu eine Identifizierung und Nutzung der entsprechenden Schnittstellen gehört.

Ebenso sind die Fähigkeiten und Erfahrungen des Projektteams zur erfolgreichen Umsetzung des Projekts kritisch zu würdigen. »

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Risiken bestehen insbesondere dann, wenn die **Projektplanung** unvollständig oder nicht ausreichend detailliert ist und die **Projektanforderungen** nicht abschließend fixiert wurden, sodass keine sinnvolle Ausschreibung und Auswahl der Vertragspartner möglich ist, eine belastbare Budgetierung fehlt und letztlich Vergleichsparameter nicht vorhanden sind, die als Maßstab für den Projekterfolg herangezogen werden können. Zudem mangelt es häufig an einer **Berücksichtigung der späteren betrieblichen Anforderungen.**

Mögliche **Projektverzögerungen** in der Planungs- und Genehmigungsphase werden im Vorfeld oft nicht hinreichend einkalkuliert; treten sie auf, wird dem bisweilen mit einem gestrafften, aber für die Umsetzung unrealistischen Zeitplan begegnet.

Zudem werden vielfach nur unzureichende Mittel bereitgehalten, um eine **effiziente Planung, Ausführung und Überwachung nebst angemessenem Reporting** zu gewährleisten.

Business Judgment Rule in Großprojekten

Die Business Judgement Rule (BJR) stellt für Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer bei unternehmerischen Entscheidungen eine Haftungsprivilegierung dar. Auch auf Aufsichtsratsmitglieder ist die BJR bei unternehmerischen Entscheidungen anwendbar *(vgl. Audit Committee Quarterly II/2013 und Audit Committee Quarterly Checkliste Business Judgement Rule).*

BUSINESS JUDGEMENT RULE

Die BJR besagt: Eine Pflichtverletzung liegt nicht vor, »wenn das Vorstandsmitglied bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln«. Sie findet auch auf Aufsichtsorgane bei unternehmerischen Entscheidungen Anwendung. Demnach haftet das Vorstands- bzw. Aufsichtsratsmitglied auch dann u. U. nicht, wenn sich die Entscheidung im Nachhinein als »Fehlschlag« herausstellt, sie also nicht den erstrebten Erfolg herbeiführt oder einen Schaden des Unternehmens nach sich zieht. Die Voraussetzungen für die Anwendung der BJR sind:

UNTERNEHMERISCHE ENTSCHEIDUNG
Eine unternehmerische Entscheidung wird als bewusste Auswahl zwischen mehreren alternativen Handlungsmöglichkeiten verstanden. Es handelt sich um zukunftsbezogene Einschätzungen, die durch Prognosen und nicht justiziable Umstände geprägt sind.

HANDELN ZUM WOHLE DER GESELLSCHAFT
Das Handeln des Vorstandsmitglieds bzw. Aufsichtsrats zielt auf das Unternehmensinteresse ab. Bei dem Vorstands- bzw. Aufsichtsratsmitglied liegt kein Interessenkonflikt vor.

ANGEMESSENE INFORMATION
Wann ist die Informationsgrundlage »angemessen«? Dieser unbestimmte Rechtsbegriff besagt – abstrakt gesprochen –, dass alle zur Verfügung stehenden Erkenntnisquellen ausgeschöpft werden müssen. Der Aufsichtsrat kann sich grundsätzlich auf die vom Vorstand zur Verfügung gestellten Informationen verlassen, muss aber eigenverantwortlich prüfen, ob diese zur pflichtgemäßen Aufgabenerfüllung ausreichen oder ob er noch weitere Informationen anfordern muss.

Auswirkung der BJR auf die Herangehensweise an Großprojekte

Das gesetzliche Haftungsregime, dem die Geschäftsleiter unterliegen, ist streng.

Bei Schadensersatzansprüchen der Gesellschaft gegen Vorstand oder Aufsichtsrat muss die Gesellschaft nur darlegen und beweisen, dass

- das Vorstands- bzw. Aufsichtsratsmitglied etwas getan oder unterlassen hat, das möglicherweise pflichtwidrig ist,
- der Gesellschaft ein bestimmter Schaden entstanden ist und
- das Tun oder Unterlassen adäquat kausal für den entstandenen Schaden war.

Das Vorstands- bzw. Aufsichtsratsmitglied hat darzulegen und zu beweisen, dass

- sein Tun oder Unterlassen nicht pflichtwidrig war,
- es nicht schuldhaft, d. h. vorsätzlich oder fahrlässig, gehandelt hat oder
- der Schaden auch dann eingetreten wäre, wenn es sich rechtmäßig verhalten hätte.

Das hohe Investitionsvolumen und die Komplexität von Großprojekten korrespondieren demgemäß mit einem besonders strengen Pflichtenmaßstab:

Der Geschäftsleiter muss letztlich alles tun, was zur Vermeidung des Risikoeintritts beiträgt, oder – auf eine Formel gebracht – ein passgenaues Management von Großprojekten (»Project Governance«-Strukturen) sicherstellen.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Wesentlich für die Anwendbarkeit der BJR ist, dass die Entscheidung auf einer **angemessenen Informationsbasis** erfolgt. Dies ist besonders bei Entscheidungen über Großprojekte und deren Durchführung von großer Bedeutung. Hierfür müssen zunächst die richtigen Entscheidungsstrukturen für die Durchführung eines Großprojekts geschaffen werden. Die **Planungs- und Konzeptionsphase** bedarf einer besonderen Sorgfalt, da in dieser regelmäßig die Weichen für einen erfolgreichen Projektverlauf gestellt werden und Fehlentscheidungen sich besonders gravierend auswirken können. Auf diese Weise ist es möglich, Großprojekte beherrschbar zu gestalten und Risiken – auch persönliche Haftungsrisiken des Managements – zu minimieren.

Angesichts der Unwägbarkeiten von Großprojekten muss der Geschäftsleiter nicht erst bei der Projektdurchführung, sondern schon bei der Projektvorbereitung höchste Sorgfalt walten lassen. So hat er Maßnahmen zu treffen, um die dem Projekt typischerweise innewohnenden Risiken zu ermitteln, und anschließend entsprechende Abhilfemechanismen einzurichten. Dies kann konkret beispielsweise die Einbeziehung einer Fachabteilung im Unternehmen, die Einschaltung von externen Gutachtern oder Beratern, die Beauftragung von Fachleuten mit der Durchführung bestimmter Projekte oder das Einholen von Projektanalysen bedeuten. Gegebenenfalls muss der Geschäftsleiter **entsprechende Fachberater** einschalten, die passgenaue Konzepte erarbeiten; dazu gehören insbesondere die Feststellung **realistischer Projektbudgets** inklusive eingeplanter Risikopuffer sowie eine **realistische Zeitplanung.** Ebenso sollte die Auswahl der Projektmitarbeiter von deren Erfahrungen bei vergleichbaren Großprojekten abhängig gemacht werden.

Der Entscheider ist aber nicht verpflichtet, alle irgendwie in Betracht kommenden Erkenntnisquellen auszuschöpfen. Er kann und muss zwischen Kosten und Nutzen einer ausgiebigen Tatsachenermittlung abwägen. So können beispielsweise die Eilbedürftigkeit einer Entscheidung, aber auch die Komplexität eines Projekts und die individuellen Fähigkeiten des Managers, eine Maßnahme zu beherrschen, eine Rolle spielen.

Begleitend ist eine **laufende und lückenlose Dokumentation** der Tätigkeit der Entscheider und Aufsichtsgremien sowie der Informationsgrundlagen, auf welchen diese beruht, unverzichtbar.

Für den Aufsichtsrat bestehen vergleichbare Maßstäbe. Hauptaufgabe des Aufsichtsrats ist die Überwachung des Vorstands. Besondere Sorgfalt muss der Aufsichtsrat walten lassen, wenn der Vorstand ihm unternehmerische Entscheidungen zur Zustimmung unterbreitet. Der Aufsichtsrat kann sich nämlich nicht im Nachhinein mit dem Argument entlasten, dass die vom Vorstand unterbreiteten Entscheidungsgrundlagen unvollständig gewesen seien. Ebenso wenig kommt es auf die persönlichen (mangelnden) Fähigkeiten des Aufsichtsratsmitglieds an, da ihm bei Fehlern aufgrund nicht hinreichender Qualifikation ein »Übernahmeverschulden« angelastet werden kann. Zudem steigt die Intensität der Sorgfalt mit den Anforderungen des Vorhabens an.

Deshalb verlangen die potenziell besonders risikobehafteten Großprojekte von dem Aufsichtsrat eine entsprechend gründliche und intensive Überwachung des Vorstands. Der Aufsichtsrat muss erkennen können, ob ihm der Vorstand eine »Grundlage angemessener Information« unterbreitet, die zur Einschätzung des Großprojekts ausreicht. **Dies kann das Aufsichtsratsmitglied letztlich nur leisten, wenn es mit den Besonderheiten von Großprojekten vertraut ist** und es deren typische Risiken kennt. Auf diese Weise lassen sich etwaige Defizite der Vorstandstätigkeit beim Management von Großprojekten möglichst frühzeitig aufzeigen und Gegenmaßnahmen einleiten.

Aufsichtsrat und Großprojekte

Zusammenfassend ist wesentlich, dass der Aufsichtsrat sich mit den klassischen Risiken von Großprojekten vertraut macht und sich einen Überblick über typische Ursachen verschafft, die zur Verwirklichung derartiger Risiken beitragen. Nur so kann er im Sinne der BJR seine eigenen Entscheidungen auf hinreichender Informationsbasis treffen. Demgemäß ist es beim Umgang mit Großprojekten wichtig, dass der Aufsichtsrat erkennt,

- ob Lücken oder Unklarheiten in den Berichten des Vorstands bestehen, die Anlass geben, den Vorstand zu ergänzender Informationsbeschaffung aufzufordern,
- ob die Maßnahmen des Managements den bei Großprojekten einzuhaltenden Standards genügen,
- ob die Projektziele und -anforderungen vorab geklärt wurden,
- ob eine Projektkonzeption und -organisation vorliegen, die den Anforderungen des Projekts genügen,
- ob Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, z. B. eine Projektsteuerung, klar definiert sind,
- ob eine passgenaue Projektplanung und -durchführung einschließlich eines effizienten Überwachungs- und Berichtswesens zu erwarten sind.

Der Aufsichtsrat sollte seine Entscheidungen und die zugrunde liegende Informationsbasis zur Haftungsvermeidung genau dokumentieren. «

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Die Nachhaltigkeit der Unternehmensentwicklung soll vom Aufsichtsrat begleitet werden, indem er dem Thema Innovation Raum gibt. Einerseits müssten Innovationen bei der Ausgestaltung der Anreizsysteme für die Geschäftsleitung berücksichtigt werden. Andererseits sollte Innovation ein regelmäßiger Agendapunkt der Aufsichtsratssitzungen sein. Mit klugen Fragen kann der Aufsichtsrat sich selbst ein gutes Bild verschaffen und Klarheit erlangen.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Klarheit für den Aufsichtsrat – fünf Fragen zur Innovation

1. Sind sowohl **Bestandsgeschäft**/inkrementelle Innovation als auch Neugeschäft/**disruptive (bahnbrechende) Innovation** Bestandteil der Innovationsstrategie? Stehen beide in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander?

2. Ist der Vorstand ein **aktiver Förderer** von Innovationen?

3. Bieten Unternehmensstrukturen und Unternehmenskultur **Raum für Querdenker** (sowohl in Forschung und Entwicklung als auch im Management)?

4. Besteht ein strukturierter, **nachhaltig organisierter Innovationsmanagement-Prozess,** der alle Phasen von der Forschung bis zur Markteinführung umfasst und dabei u. a. Exit-Strategien und externe Einflüsse berücksichtigt?

5. Berichtet der Vorstand offen und kritisch über das **Produktportfolio,** die Herausforderungen des Markts, die **Innovationspipeline** und Gründe für gescheiterte Innovationen? Sind Innovationen wegen zu viel Mut gescheitert? «

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Werner D'Inka

Der Kant'sche Imperativ des Taxifahrers

Werner D'Inka ist einer der Herausgeber der Frankfurter Allgemeinen Zeitung.

Werteorientierung muss mehr sein als Gesetzestreue. Dazu braucht es keine teuren Seminare. Nach der Erfahrung eines alten Hasen lassen sich mit Charakter und gesundem Menschenverstand 98 Prozent aller Managementprobleme lösen.

An Seminaren und Workshops über das Thema »Werte und Unternehmensführung« besteht wahrlich kein Mangel. Unter dem Begriff »Value Management« hat sich rund um das normative Denken sogar eine eigene Disziplin formiert. »Grundwerte sind die Visitenkarte eines Unternehmens und setzen Handlungsmaßstäbe für Management und Mitarbeiter«, postuliert der Wirtschaftsethiker Josef Wieland.[1] Und das IT-Unternehmen IBM rief seine Mitarbeiter zu einem »Value Jam« auf, aus dem drei Leitgedanken entstanden, die »die Kultur und Arbeitsweise bei IBM definieren und prägen und nach außen das Profil bestimmen«, wie das Unternehmen mitteilt.[2]

Was ist dran? Viel Voodoo, könnte man mit Helmut Maucher sagen. Nicht dass Maucher etwas gegen Grundsätze guten Handelns hätte, ganz im Gegenteil. Der Ehrenpräsident der Nestlé AG hat seine Lebens- und Berufserfahrung mit den Worten zusammengefasst, das Entscheidende an der Spitze eines Unternehmens seien Charakterstärke und Persönlichkeit, professionelle Kriterien träten dahinter zurück. Er ist davon überzeugt, »dass es letztlich die Qualität des Managements ist, der Charakter, der Mut, die Verlässlichkeit und Standfestigkeit der handelnden Personen«, was den Erfolg eines Unternehmens ausmacht. Allerdings: »Corporate Governance oder das Berichtswesen mögen ihre Bedeutung haben – aber mit den genannten Voraussetzungen und gesundem Menschenverstand kann man nach meiner Erfahrung 98 Prozent aller Managementprobleme lösen.«[3] Aus der Betonung des gesunden Menschenverstands, der nur begrenzt in Workshops vermittelbar ist, bezieht Maucher seine Skepsis gegen allzu viel Theoretisieren.

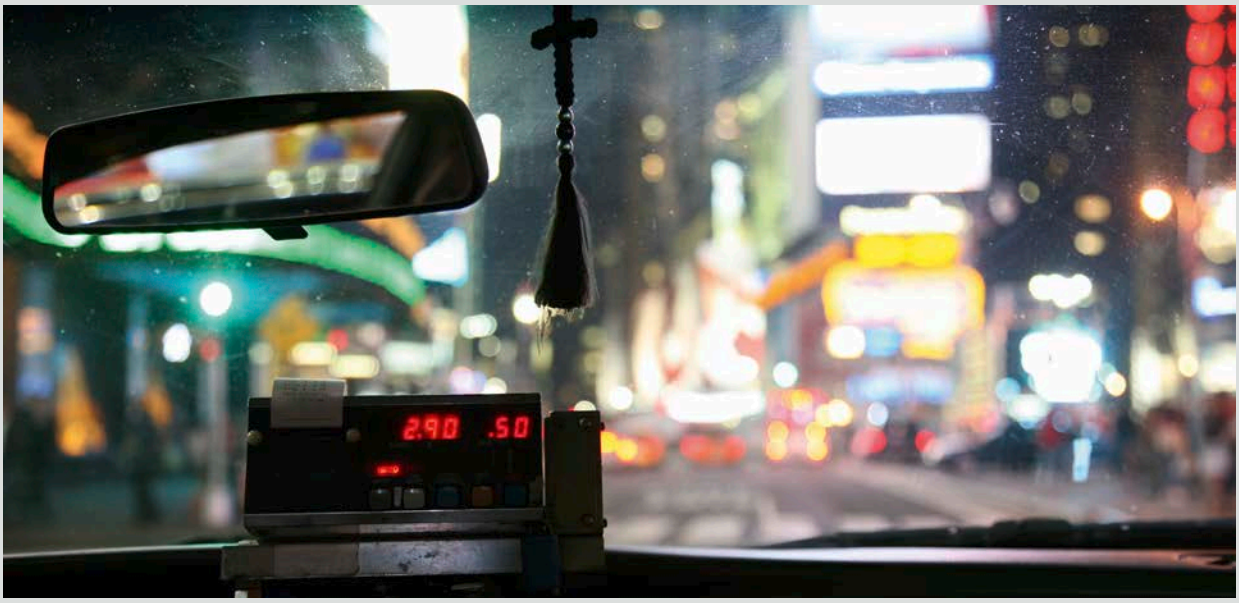
Dabei ist Maucher alles andere als ein Träumer. Als er 19 Jahre alt war, kaufte Nestlé den Allgäuer Molkereibetrieb seines Vaters. Daraufhin machte Maucher bei Nestlé eine kaufmännische Lehre. Nach dem Betriebswirtschaftsstudium in Frankfurt arbeitete er sich an die Spitze von Nestlé Deutschland und schließlich an die des Verwaltungsrats in Vevey (Schweiz) vor. Von 1981 bis 2000 baute er Nestlé zum größten Nahrungsmittelkonzern der Welt mit mehr als 260.000 Mitarbeitern aus.

Während eines Gesprächsabends an der Frankfurter Goethe-Universität formulierte Maucher sein Unbehagen über die heutige Manager-Generation ohne Umschweife: Selten sei so viel über Ethik und Moral – also über Werte – geredet worden wie heute, aber auch noch nie sei so häufig gegen diese Grundsätze verstoßen worden. Es gebe schlicht zu wenige Manager mit »Commitments« und zu viele, die nur »Optionen« im Sinn hätten.

Nun mag man einwenden, damit würden nur unbestimmte Begriffe (Charakter, Mut) gegen andere inhaltsleere Vokabeln umgetauscht (Commitment, Optionen). Doch was bedeuten diese Postulate im Unternehmensalltag? Was heißt gut handeln? Der Reflex, damit habe sich schon Aristoteles beschäftigt und viel klüger sei die Menschheit bisher nicht geworden, hilft nicht recht weiter. Es ist nun einmal schwer zu definieren, worin »das Gute« besteht, und in der Sphäre des Normativen herrscht alles andere als Übereinstimmung.

1 www.dnwe.de/tl_files/ZfW/wms_flyer_20021105.pdf
2 www-05.ibm.com/de/ibm/engagement/index.htmlw
3 Zitate aus Helmut Maucher / Fredmund Malik / Farsam Farschtschian: Maucher und Malik über Management. Maximen unternehmerischen Handelns. Frankfurt am Main 2012

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.



Zudem wird in Erörterungen über wertegeprägte Unternehmenskultur oft ein unbestimmtes »Wir« bemüht, indem gefragt wird: Welche Unternehmenskultur wollen wir, welche halten wir für angemessen? Doch wer ist dieses kollektive »Wir«? Gewerkschaften haben darüber vermutlich andere Vorstellungen als ein Arbeitgeberverband, die Frau an der Supermarktkasse wiederum andere, als sie im Hochschul-Fachbereich »Normative Ordnungen« herrschen. Guido Friebel, Professor für Personalwirtschaft an der Goethe-Universität, wies in der Diskussion darauf hin, dass es, empirisch gesprochen, »die eine« wünschenswerte Unternehmenskultur ohnehin nicht gebe. Selbst innerhalb einer Branche existierten ganz unterschiedliche Vorstellungen von Allnatura bis Lidl, die jeweils unternehmerisch erfolgreich seien, Markterfolg ebenfalls als Wert verstanden.

Etwas leichter als die Definition von Wertehierarchien fällt die Bewertung konkreten Handelns. Hier hilft ein Blick auf die Verhaltensökonomie. Der Kölner Verhaltensökonom Matthias Sutter berichtet von einem interessanten Experiment: Testpersonen nahmen sich in Athen ein Taxi und variierten ihr Verhalten. Einmal nannten sie nur das Fahrtziel. Ein anderes Mal sagten sie dem Taxifahrer, sie seien fremd in der Stadt. Und im dritten Fall baten sie schon beim Einsteigen um eine Quittung am Ende der Fahrt – als Signal, dass es sich um eine beruflich veranlasste Fahrt handle und der Arbeitgeber die Taxirechnung übernehme. Ergebnis: Nur jeder dritte Taxifahrer konnte der Versuchung nicht widerstehen, einen kleinen Umweg zu fahren oder eine zusätzliche Gebühr zu erfinden. Ergo: Es gibt die kalten Nutzenmaximierer, aber die Mehrheit der Taxifahrer verhält sich fair.

So bekommen wir festen Boden unter die Füße, denn Fairness und Anstand frommen nicht nur dem Taxifahrer, sondern stellen auch Manager-Tugenden dar, die Maucher ohne Weiteres in seinem Wertekanon verortet. Er versteht sie nicht abstrakt, sondern füllt sie mit konkreten Handlungsmaximen, beispielsweise: Mitarbeiter anständig bezahlen, ihnen das Gefühl der Sicherheit geben und selber bescheiden bleiben. So verstanden, bedeutet Werteorientierung auch mehr, als nur das ohnehin Verbotene (Betrug, Preisabsprachen, Korruption, Steuerhinterziehung) zu unterlassen. Das wäre zu wenig. Das Bild des »ehrbaren Kaufmanns« ist in jüngster Zeit häufig bemüht worden, aber falsch ist es deshalb nicht. Seine Akzeptanz setzt allerdings einen gesellschaftlichen Comment voraus, was »sich gehört« – und was eben nicht, auch wenn es nicht direkt verboten ist.

Genau hier sind in den letzten Jahrzehnten nach Mauchers Überzeugung bloßes Expertentum und Eigenschaften wie Cleverness deutlich zu hoch betont worden – im Vergleich zu Charakter, Persönlichkeit, Bescheidenheit, Glaubwürdigkeit und Verantwortungsbewusstsein. Der ganz jungen Generation attestiert er wieder die Rückkehr zu diesen Wertvorstellungen, aber viele derzeit aktive Manager hielten sich nur noch sehr bedingt an die Dinge, die für Mauchers Generation »non-negotiable«, nicht verhandelbar, waren. Auf den Athener Taxifahrer übertragen: Wer einen Fahrgast beschummelt, handelt nicht gewitzt, sondern unanständig. Und als Management-Lehre formuliert: Wenn du nicht willst, dass der Taxifahrer dich übers Ohr haut, dann hau du auch keinen Lieferanten übers Ohr. **«**

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Heribert Hirte, LL.M. (Berkeley)

Beteiligung des Deutschen Bundestages oder des Europäischen Parlaments bei der Auswahl von Schiedsrichtern in Investor-Staat-Schiedsverfahren (ISDS)*

* Die Ausführungen gehen in Teilen zurück auf einen Blog-Beitrag des Verfassers in den »Unternehmensrechtlichen Notizen« am 21.9.2014 (http://notizen.duslaw.de/ttip-schiedsverfahren-bundestag-koennte-bundesrichter-zu-schiedsrichtern-waehlen/).

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Heribert Hirte, LL.M. (Berkeley), ist geschäftsführender Direktor des Seminars für Handels-, Schifffahrts- und Wirtschaftsrecht der Universität Hamburg und Mitglied des Deutschen Bundestages, Köln/Berlin.

In der öffentlichen Diskussion um das **europäisch-amerikanische Freihandelsabkommen TTIP** (aber auch andere) stößt die beabsichtigte Zuweisung etwaiger Streitigkeiten an **Schiedsgerichte**, das sogenannte **Investor-Staat-Schiedsverfahren**, auf besondere Kritik.

Dies ist gerade in Deutschland besonders gut verständlich: Denn das Vertrauen der Deutschen in ihren Rechtsstaat ist groß. Gleichzeitig handelt es sich bei den aus Freihandelsabkommen folgenden Streitverfahren um komplexe wirtschaftsrechtliche Streitigkeiten auf höchstem Niveau mit grenzüberschreitendem Bezug. Völker- und wirtschaftsrechtliche, aber insbesondere wirtschaftswissenschaftliche Kenntnisse gehören (leider) nicht zum Standardrepertoire vieler deutscher Richter. Was rechtsvergleichende oder gar fremdsprachliche Arbeit angeht, sieht es nicht viel besser aus, und erforderliche Ressourcen werden kaum bereitgestellt. Zudem sind deutsche Zivilgerichte schon heute an der Kapazitätsgrenze angelangt. Wenn man trotz eines solchen Befunds großes Vertrauen in deutsche Gerichte hat, wäre die Ausklammerung einer einheitlichen Neuregelung von internationalen Schiedsgerichtsverfahren aus den Abkommen zu vertreten.

Wer aber Schiedsverfahren für ein transatlantisches Freihandelsabkommen ablehnt, übersieht auch: Es wären in einem solchen Fall auf europäischer Seite nicht nur die hoch angesehenen und trotz der genannten Vorbehalte durchaus gut qualifizierten deutschen Gerichte zu Urteilen berufen, sondern gleichermaßen auch die anderer europäischer Mitgliedstaaten. Hier gibt es durchaus Regionen, in denen Qualität und Ausstattung der Justiz auch auf absehbare Zeit nicht mit der unsrigen vergleichbar sind. Wer sich im europäisch-amerikanischen Kontext daher gegen Schiedsverfahren wendet, mutet dem »anderen Teil« erhebliche Rechtsunsicherheit zu. Ein klar reguliertes System von einheitlichen Schiedsgerichtsverfahren kann hingegen gleiche Standortbedingungen in ganz Europa bedeuten.

Darüber hinaus ist es nachvollziehbar, den eigenen Justizstandort gegen eine Aushöhlung durch Schiedsgerichte verteidigen zu wollen. Aber das muss selbstverständlich in beide Richtungen gelten. Europäische Unternehmen wären daher spiegelbildlich verpflichtet, ihre Ansprüche wegen Verletzungen des Freihandelsabkommens vor nationalen und regionalen US-Gerichten durchzusetzen. Wer aber jemals vor US-Gerichten geklagt hat, weiß, welchen Aufwand und welche Kosten dies mit sich bringt. Zudem ist eine gewisse Tendenz zur Stärkung des »eigenen Standorts« in Urteilen bei grenzüberschreitenden Sachverhalten – denken wir nur an die Ausschreibungsverfahren der letzten Jahre – nicht zu verhehlen. Wer also in Europa streitenden amerikanischen Unternehmen die europäische Justiz »anbietet«, muss wissen, dass er damit spiegelbildlich europäischen Unternehmen die lokale US-Justiz »zumutet«. Auch darf nicht vergessen werden, dass Richter in den USA häufig gewählt werden und sich daher auch ihren Wählern direkt verpflichtet fühlen.

Die einfache »Verteufelung von Schiedsverfahren« hilft also nicht weiter. Was wir brauchen, ist ein Ansatz, der die teilweise durchaus berechtigten Bedenken gegen solche Verfahren aufgreift und andererseits einen für alle Investoren verlässlichen Rechtsrahmen bereithält. »

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Bundesrichter als Schiedsrichter in ISDS-Verfahren

Als »vermittelnder Ansatz« hierfür bietet sich zunächst an, in die vorgeschlagene Liste von Schiedsrichtern seitens Deutschlands nur deutsche Berufsrichter – besser noch Bundesrichter – zu wählen. Das könnte unschwer durch den **Deutschen Bundestag** erfolgen, wo es für die Wahl der Bundesrichter und Bundesverfassungsrichter einen bewährten gesetzlichen Rahmen gibt. Rechtlich ließe sich das im entsprechenden Begleitgesetz zur Ratifikation des Abkommens regeln.

Entscheidend ist bei diesen Überlegungen, die **demokratische Legitimation der Schiedsgerichte** zu stärken, auch wenn dies durch die Ratifikation der zugrunde liegenden völkerrechtlichen Abkommen schon heute der Fall ist. Es stünde dem Deutschen Bundestag selbstverständlich frei, das Richterwahlrecht so anzupassen, dass nur die ausdrücklich auch als ISDS-geeignet angesehenen Bundesrichter in den Pool einbezogen werden, so wie dieser selbstverständlich auch um solche Personen ergänzt werden kann, die bislang nicht Berufsrichter sind (insbesondere Rechtsanwälte). Gerade der Notwendigkeit ausreichender Sprachkompetenz ließe sich so leicht Rechnung tragen.

Richtig ist allerdings, dass deutsche Bundesgerichte schon heute häufig an ihrer Kapazitätsgrenze arbeiten. Deshalb stellt sich die Frage nach freien Kapazitäten und nach der Deckung der entstehenden Kosten. Was zunächst die Kapazitätsseite angeht, dürfte eine Lösung in der Form naheliegen, dass ein aus dem gewählten ISDS-Pool zu bestellender Schiedsrichter, der bislang Bundesrichter ist, für die Dauer des Verfahrens an der Ausübung seiner bisherigen richterlichen Tätigkeit gehindert ist, insoweit also der Vertretungsfall eintritt. Es bedürfte also nicht etwa der Einrichtung eigener Stellen. Je nach zu erwartender Verfahrenslänge könnte dann für die Vertretung des bestellten Bundesrichters ein Neuer aus dem Kreis der bereits Gewählten vorzeitig ernannt werden. Das Kostenproblem müsste dadurch gelöst werden, dass der deutsche Richter seine Bezüge weiter bezieht – im Gegenzug hierfür aber seine Schiedsgerichts-Entgelte an den Staat abführen muss.

Manche der vorgenannten Schwierigkeiten tauchen nicht auf, wenn – was nach dem hier favorisierten Ansatz durchaus möglich ist – pensionierte Richter oder andere Personen (insbesondere Rechtsanwälte) in den Pool gewählt werden, die keine hauptberuflichen Richter sind. Bei pensionierten Richtern könnte sich dann allerdings die Frage nach einer ausreichenden Expertise aufdrängen, bei anderen Juristen könnten mögliche Interessenkonflikte problematisch werden.

Das braucht hier aber nicht entschieden zu werden: Denn es wäre nach diesem Konzept eine Entscheidung des Gesetzgebers, welches Anforderungsprofil für die Mitwirkung an einem ISDS-Schiedsverfahren aufgestellt wird.

Schiedsverfahren unter Beteiligung der Europäischen Union

Bei den vorstehenden Überlegungen stand die Frage im Mittelpunkt, wie bei einem mit der Bundesrepublik Deutschland geschlossenen **Investitionsschutzabkommen** die demokratische Legitimation der Schiedsrichter durch Einbeziehung des Deutschen Bundestags verbessert werden könnte. Steht demgegenüber ein Abkommen in Rede, bei dem die Europäische Union auch (Stichwort »gemischtes Abkommen«) oder ausschließlich Vertragspartner ist, liegen die Dinge komplizierter.

Sicher ist dabei im Ausgangspunkt, dass die Benennung EU-weit einheitlich geregelt werden müsste. Im Übrigen ist sowohl denkbar, die Benennung der Schiedsrichter dem **Europäischen Parlament** zu überlassen, als auch (sämtliche) nationalen Parlamente zu einer solchen Benennung zu ermächtigen. In diesem Fall müsste im Sinne der Gleichberechtigung aber wohl jedenfalls jedem Mitgliedstaat ein Vorschlagsrecht eingeräumt werden, auch wenn es (selbstverständlich) keinen Zwang gäbe, von der Möglichkeit einer Beteiligung Gebrauch zu machen.

Der Deutsche Bundestag könnte eine solche Parlamentsbeteiligung – welcher Art auch immer – bei einem »gemischten Abkommen« zur Voraussetzung der Ratifikation machen. Im Übrigen könnte er der Bundesregierung nach § 8 EUZBBG[1] entsprechende Verhandlungsvorgaben machen.

Zusammenfassung

Durch die Einbeziehung des Deutschen Bundestages (bzw. des Europäischen Parlaments) in den Prozess der Bestellung von Schiedsrichtern im Rahmen von ISDS-Schiedsverfahren könnte der Kritik an der fehlenden demokratischen Legitimation der bestellten Schiedsrichter in einem entscheidenden Punkt entgegengetreten werden. Einige Fingerzeige für die Ausgestaltung einer solchen Parlamentsbeteiligung sollten die vorstehenden Überlegungen geben – und es wird mit Spannung zu beobachten sein, ob sich die eine oder andere dieser Überlegungen durchsetzen wird. «

1 § 8 EUZBBG lautet auszugsweise:
(2) Gibt der Bundestag eine Stellungnahme ab, legt die Bundesregierung diese ihren Verhandlungen zugrunde. […]
(4) Macht der Bundestag von der Gelegenheit zur Stellungnahme gemäß Artikel 23 Absatz 3 Satz 1 des Grundgesetzes Gebrauch, legt die Bundesregierung in den Verhandlungen einen Parlamentsvorbehalt ein, wenn der Beschluss des Bundestages in einem seiner wesentlichen Belange nicht durchsetzbar ist. […].

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Frauen in die Führungsetagen!

Interview mit Dr. Thomas Kremer zur Frauenförderung bei der Telekom

Dr. Thomas Kremer ist seit 2012 Mitglied des Vorstands der Deutschen Telekom AG. Er verantwortet das Ressort Datenschutz, Recht und Compliance. Seit 2013 ist er zudem Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex.

ACI: Voraussichtlich ab Ende September 2015 müssen Unternehmen, die börsennotiert oder mitbestimmt sind, Zielgrößen für den Frauenanteil im Vorstand, Aufsichtsrat und für die beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands festlegen. Was haben Vorstand und Aufsichtsrat der Deutschen Telekom bisher hier getan?

Dr. Thomas Kremer: Vorstand und Aufsichtsrat der Deutschen Telekom haben bereits 2010 eine freiwillige Frauenquote im Konzern eingeführt. Danach streben wir einen Anteil von 30 Prozent Frauen im oberen und mittleren Management an. Nicht zuletzt wegen dieser freiwilligen Quote ist der Frauenanteil im Management auch tatsächlich deutlich gestiegen – konzernweit von 19 Prozent im Jahr 2010 auf heute 25,6 Prozent. Im Aufsichtsrat beträgt der Frauenanteil heute 40 Prozent. Die gewünschte Kulturveränderung hat bei der Telekom Fuß gefasst, auch wenn wir noch nicht überall am Ziel sind.

Im Vorstand befassen wir uns immer wieder mit dem Thema Frauenförderung, zum Beispiel mit den not- »

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

wendigen begleitenden Maßnahmen. Wir müssen ein attraktives Arbeitsumfeld bieten, das den beruflichen Aufstieg von Frauen erfolgreicher unterstützt. Damit spreche ich z. B. unser ständig erweitertes Angebot an Kinderbetreuungsplätzen oder neue und flexible Arbeitsmodelle an. Auch Coaching-Maßnahmen, wie z. B. ein Vorbereitungsprogramm für Frauen zur Übernahme von konzerninternen Aufsichtsratsmandaten, gewinnen zunehmend an Bedeutung. Es ist wichtig, den Anteil von 30 Prozent Frauen im Management nachhaltig zu erreichen.

Welches sind die nächsten Schritte, die das Unternehmen hier unternehmen wird?

Zur Umsetzung des neuen Gesetzes haben wir zunächst die betroffenen Gesellschaften im Konzern identifiziert. Wir haben in Deutschland keine weitere börsennotierte AG, aber dafür 13 Gesellschaften, die der paritätischen Mitbestimmung unterliegen oder der Drittelbeteiligung. An zwei weiteren betroffenen Gesellschaften halten wir Minderheitsbeteiligungen. Mit den betroffenen Gesellschaften haben wir bereits gesprochen. Wir entwickeln zurzeit ein Konzept zur Bestimmung der ersten und zweiten Führungsebene. Anschließend müssen wir überlegen, welche Zielvorgabe sich die verschiedenen Gesellschaften setzen wollen. Natürlich müssen dann diese Überlegungen für jede Gesellschaft in den jeweiligen Gremien verbindlich beschlossen werden.

Wie bestimmen Sie die Führungsebenen unterhalb des Vorstands?

Wir haben unser Ziel von 30 Prozent Frauenanteil im oberen und mittleren Management aus Überzeugung gewählt und dabei nicht auf formale Führungsebenen abgestellt. Zudem werden Führungsebenen in aller Regel konzernweit und über Ländergrenzen hinweg festgelegt und nicht bezogen auf einzelne Legaleinheiten. Das ist eine Voraussetzung für die notwendige konzernweite Führungskräfteentwicklung.

Das neue Gesetz scheint demgegenüber eine nationale und auf Legaleinheiten abzielende Betrachtung vornehmen zu wollen. Das müssen wir abklären und sind deshalb in intensivem Kontakt zu anderen Unternehmen im DAX und zu den Verbänden. Dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen.

Welche praktischen Schwierigkeiten sieht das Unternehmen bei der Festlegung der Zielgrößen und der entsprechenden Fristen? Wie sollen diese aus dem Weg geräumt werden?

Sollte es bei der Betrachtung auf die einzelnen Gesellschaften ankommen, lässt sich eine einheitliche Frauenquote kaum umsetzen, denn die Gesellschaften im technischen Bereich haben sehr viel weniger Frauen in der Belegschaft als beispielsweise unsere Service-Gesellschaften. Die MINT-Studienfächer sind auch heute noch bei weiblichen Studenten nur wenig beliebt. Es gibt damit deutlich weniger weibliche Absolventen, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.

Zudem müsste das gesamte interne und externe Reporting umgestellt werden, was zur Verunsicherung der interessierten Öffentlichkeit führen kann. Also: Es gibt noch genug Themen, die wir bis September 2015 lösen müssen.

Wie geht das Unternehmen damit um, dass sich durch die neuen Vorgaben u. U. Männer benachteiligt fühlen?

Für die Telekom ist Frauenförderung nichts Neues. Unsere männlichen Mitarbeiter hatten inzwischen ja bereits einige Jahre Zeit, die positiven Wirkungen von mehr Frauen in Führungspositionen kennen und schätzen zu lernen. Ich persönlich kann die Sorge um eine angebliche Benachteiligung von Männern auch nicht nachvollziehen. Denn es verwundert doch wirklich, dass Frauen zwar die Mehrheit der Uniabsolventen und immerhin schon 44 Prozent der Promovierenden stellen, aber in den meisten Führungsetagen nur spärlich vertreten sind. Bis zu einer Benachteiligung von Männern ist es angesichts dieser Tatsachen doch wirklich noch ein weiter Weg.

Was sind die langfristigen Ziele des Unternehmens bezüglich des Frauenanteils in den genannten Ebenen? Was ist Ihrer Meinung nach noch zu tun, um diese zu erreichen?

Eines ist mir besonders wichtig: Unsere freiwillige Quote von konzernweit 30 Prozent Frauen im oberen und mittleren Management gilt weiterhin. Das wollen wir erreichen. Wir setzen weiterhin auf konsequente Frauenförderung und erhöhen die Visibilität von weiblichen Talenten im Konzern. Das ist die Basis jedes Erfolgs.

Worin sehen Sie die Vor- und Nachteile der neuen gesetzlichen Regelung?

Wir können es uns in Deutschland auf Dauer nicht leisten, die Talente der Frauen nicht auch auf Managementebene zu nutzen. Es muss einfach noch viel normaler als heute werden, dass Frauen neben Männern Führungsposten besetzen. Die Quote sorgt dafür, dass wir uns mit dem Thema beschäftigen (müssen) und es dauerhaft präsent bleibt. Allerdings halte ich nichts von Quotenfrauen. Jeder Beschäftigte – egal ob Führungskraft oder nicht – sollte aufgrund seiner Qualifikation für eine bestimmte Position bestimmt werden. Diesen Grundsatz – Chancengleichheit für Männer und Frauen – werden wir auch in Zukunft bei der Telekom beherzigen. «

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

**Prof. Dr. Marc-Philippe Weller, Wiss. Mit. Charlotte Harms,
Wiss. Mit. Bettina Rentsch und Akad. Rat Dr. Chris Thomale, LL.M. (Yale)**

Keine »Flucht« aus der Quote über Auslandsgesellschaften

Der Gesetzentwurf für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft statuiert im Kern eine Geschlechterquote von 30 Prozent für den Aufsichtsrat in der Aktiengesellschaft sowie für den Verwaltungsrat in der monistischen Societas Europaea. Unsere Untersuchung am Institut für ausländisches und internationales Privat- und Wirtschaftsrecht der Universität Heidelberg kommt zu dem Ergebnis, dass die 30-Prozent-Regel auch auf Auslandsgesellschaften mit hinreichendem Inlandsbezug – wie etwa die Air Berlin PLC – angewendet werden kann.

**Prof. Dr. Marc-Philippe Weller,
Wiss. Mit. Charlotte Harms,
Wiss. Mit. Bettina Rentsch sowie
Akad. Rat Dr. Chris Thomale, LL.M. (Yale),**
forschen am Institut für ausländisches und internationales Privat- und Wirtschaftsrecht der Universität Heidelberg.
Eine ausführliche Version der Untersuchung zur internationalen Anwendbarkeit der Geschlechterquote wird Mitte 2015 in der Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht (ZGR) veröffentlicht werden.

Im Fokus des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (BT-Drucksache 18/3714) steht die Einführung einer starren 30-Prozent-Geschlechterquote für den Aufsichtsrat von Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien und Societas Europaea, die börsennotiert und voll mitbestimmt sind. Sie würde derzeit 108 Großunternehmen in Deutschland betreffen. Die Nichtbeachtung der starren Quotenregelung soll mit der Nichtigkeit der Aufsichtsratswahl (»leerer Stuhl«) sanktioniert werden.

Bislang noch nicht ausgeleuchtet erscheint insbesondere die Frage nach der internationalen Anwendbarkeit der geplanten Quotenregelung. Diese ist deshalb brisant, weil die Einführung einer 40-Prozent-Quote im Jahr 2008 in Norwegen partiell zu einer »Flucht« aus der Rechtsform der Aktiengesellschaft geführt hat. Eine ähnliche Rechtsarbitrage zur Umgehung gesellschaftspolitischer Normen ist auch in Deutschland nicht unbekannt: So versuchen einige Großunternehmen, dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 und dem Drittelbeteiligungsgesetz aus dem Jahr 2004 auszu- »

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

weichen, indem sie sich nach einem ausländischen oder unionsharmonisierten Gesellschaftsstatut organisieren.[1] Als Beispiel gilt etwa die Fluggesellschaft Air Berlin (organisiert als Public Limited Company englischen Rechts). Für die Geschlechterquote wird ebenfalls eine Fluchtbewegung prognostiziert.

Das europäische Kollisionsrecht erlaubt im Anschluss an das Centros-Judikat des Europäischen Gerichtshofs durchaus den Rekurs auf EU-Auslandsgesellschaften zur Umgehung inländischer gesellschaftsrechtlicher Standards. Allerdings wird das (ausländische) Gesellschaftsstatut durch (inländische) Eingriffsnormen begrenzt. Dabei handelt es sich um international zwingende Bestimmungen des Aufnahmestaats (hier: Deutschland). Solche Eingriffsnormen setzen sich nach der anerkannten Dogmatik des Internationalen Privatrechts gegen das anwendbare ausländische Gesellschaftsrecht durch.

Beurteilt man die Quotenregelung unter dem Gesichtspunkt dieser Eingriffsnormendogmatik, ist die 30-Prozent-Quotenvorgabe als Eingriffsnorm zu qualifizieren. Mit ihr werden nämlich gesellschaftspolitische Zielrichtungen (Geschlechtergleichstellung) verfolgt. Die Geschlechtergleichstellung soll einheitlich auf dem Inlandsmarkt durchgesetzt werden. Eine Ausklammerung von Auslandsgesellschaften würde zu einer Schlechterstellung inländischer gegenüber ausländischen Gesellschaften und damit zu Wettbewerbsverzerrungen führen.

Erfasst von der Quotenregelung werden der deutschen AG vergleichbare Auslandsgesellschaften mit einem hinreichenden Inlandsbezug. Dieser ist hinsichtlich der Quote dann anzunehmen, wenn die Auslandsgesellschaft (1.) börsennotiert[2] ist, (2.) mehr als 2.000 Arbeitnehmer beschäftigt und (3.) ihren Verwaltungssitz im Inland hat.

Die in der Anwendung der Quotenregelung liegende Beschränkung der Niederlassungsfreiheit (Art. 49, 54 AEUV) ist unionsrechtskonform, weil sie sich nach den verallgemeinerungsfähigen Grundsätzen der Keck-Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs[3] als Bereichsausnahme vom sachlichen Schutzbereich der Niederlassungsfreiheit rechtfertigen lässt. Unternehmen wie die Air Berlin PLC werden sich folglich ebenfalls an die Quote halten müssen. «

1 Ausführlicher dazu Weller, Marc-Philippe: 2012, Unternehmensmitbestimmung für Auslandsgesellschaften, in: Festschrift für Peter Hommelhoff zum 70. Geburtstag, S. 1275–1297

2 Unerheblich ist, ob die Gesellschaft im In- oder Ausland börsennotiert ist, vgl. Art. 3 Abs. 2 AktG

3 Zur Übertragung der Keck-Rechtsprechung auf die Niederlassungsfreiheit Weller, Marc-Philippe: 2004, Europäische Rechtsformwahlfreiheit und Gesellschafterhaftung, S. 34 ff.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Überblick über geplante gesetzliche Neuregelung zur Besetzung von Führungspositionen

Der Deutsche Bundestag hat am 6.3.2015 das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst verabschiedet.

Betroffene Unternehmen / Regelung für:	Voll mitbestimmungspflichtige (> 2.000 bzw. 1.000 Arbeitnehmer) ***und*** börsennotierte Unternehmen (108 Unternehmen)	Mitbestimmungspflichtige (> 500 Arbeitnehmer) ***oder*** börsennotierte Unternehmen (ca. 3.500 Unternehmen)
Aufsichtsrat	Gesetzlich vorgeschriebene Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent für Wahlen/Entsendungen ab 2016	Vom Aufsichtsrat zu setzende verbindliche Zielgröße
Vorstand	Vom Aufsichtsrat zu setzende verbindliche Zielgröße	
Zwei oberste Führungsebenen	Vom Vorstand zu setzende verbindliche Zielgröße, vom Aufsichtsrat zu überwachen	

Zielgrößen für Aufsichtsrat, Vorstand und Führungsebenen spätestens bis 30. 9. 2015 festlegen

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Börsennotierte *oder* mitbestimmungspflichtige (>500 Arbeitnehmer) Gesellschaften müssen Zielgrößen für Geschlechteranteil in Aufsichtsrat, Leitungsorgan und den zwei obersten Führungsebenen festlegen

Ab wann?	• Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils bis spätestens **30.9.2015** festsetzen
Anwendungsbereich	• Unternehmen, die börsennotiert *oder* mitbestimmungspflichtig sind (d. h. mehr als 500 Arbeitnehmer haben) • AG; KGaA; GmbH; eG; VVaG; SE • Besetzung Aufsichtsrat Banken: § 25d Abs. 11 KWG geht als lex specialis vor
Festlegung von Zielgrößen	• Verbindliche Zielgrößen jeweils für die Ebenen – Aufsichtsrat (nicht erforderlich, soweit bereits gesetzliche Frauenquote von 30 Prozent) – Vorstand/Geschäftsführung – zwei Führungsebenen unterhalb des Vorstands/der Geschäftsführung • Frauenanteil einer Ebene bei Festlegung der Zielgröße unter 30 Prozent ➔ Zielgröße darf jeweils erreichten Anteil nicht unterschreiten • Gesetzesbegründung: langfristiges Ziel Frauenanteil von 50 Prozent
Wer legt fest?	• Aufsichtsrat für Vorstand/Geschäftsführung und sich selbst • Vorstand/Geschäftsführung für die zwei Führungsebenen unterhalb des Vorstands/der Geschäftsführung • Besonderheit für KGaA und drittelmitbestimmte GmbH – KGaA: Klarstellung durch Familienausschuss, dass Aufsichtsrat keine Zielgrößen für Geschäftsführung festlegt – Drittelmitbestimmte GmbH: Gesellschafterversammlung legt Zielgröße für Aufsichtsrat und Geschäftsführung fest, es sei denn, sie hat Aufsichtsrat hiermit betraut
Fristen für Erreichen der Zielgrößen	• Gleichzeitig mit Festlegung der Zielgrößen: Bestimmung von Fristen zu deren Erreichung • Fristen dürfen höchstens fünf Jahre betragen • Erstmals festzusetzende Frist darf nicht länger als bis zum **30.6.2017** dauern
Veröffentlichung	• Angaben zu: – Zielgrößen und Fristen zur Erreichung der Zielgrößen (Klarstellung: jährliche Berichtspflicht) – Erreichen der Zielgrößen im Bezugszeitraum (Klarstellung: Berichtspflicht erst nach Ablauf des selbst gesetzten Zeitraums) – Ggf. Gründe für Nicht-Erreichen der Zielgrößen (Klarstellung: Berichtspflicht erst nach Ablauf des selbst gesetzten Zeitraums) • Ort: – Börsennotierte Gesellschaften: Erklärung zur Unternehmensführung (§ 289a HGB) – Gesellschaften, die Lagebericht offenlegen müssen: gesonderter Abschnitt als Erklärung zur Unternehmensführung im Lagebericht – Übrige Gesellschaften: Erklärung mit entsprechenden Angaben

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Für Aufsichtsräte von börsennotierten *und* voll mitbestimmungspflichtigen (>2.000 Arbeitnehmer) Unternehmen gilt eine gesetzlich vorgeschriebene Frauenquote von mindestens 30 Prozent

Ab wann?	• Bei Aufsichtsratswahlen bzw. -entsendungen ab 1.1.2016; für Arbeitnehmervertreter für Wahlverfahren, die ab dem 1.1.2016 eingeleitet werden und Wahlverfahren, die zwar bereits 2015 eingeleitet, aber erst 2016 abgeschlossen werden; bestehende Mandate können bis zum regulären Ende auslaufen
Anwendungsbereich	• Aufsichtsräte von Unternehmen, die börsennotiert sind *und* der paritätischen Mitbestimmung unterliegen (d. h. mehr als 2.000 [Mitbestimmungsgesetz] bzw. 1.000 [Montan-Mitbestimmungsgesetz, Mitbestimmungsergänzungsgesetz] Arbeitnehmer haben) • AG; KGaA; Europäische Gesellschaft (SE; gilt auch für Verwaltungsrat bei monistischer SE); börsennotierte Unternehmen, die aus einer grenzüberschreitenden Verschmelzung hervorgehen und die auf der Grundlage des Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (MgVG) paritätisch mitbestimmt sind
30-Prozent-Quote	• Quote von 30 Prozent gilt für Aufsichtsrat als Gesamtorgan *(Gesamterfüllung)* • Anteilseigner oder Arbeitnehmerseite kann der Gesamterfüllung widersprechen (Klarstellung: jeweilige Seite muss Beschluss fassen); Quote muss dann von Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite getrennt erfüllt werden; Klarstellung, dass für SE kein Widerspruch gegen Gesamterfüllung möglich • Bei sich ergebenden Dezimalstellen ist ab- bzw. aufzurunden
Folgen bei Nichterfüllung	• Anteilseignerseite: »quotenwidrige« Wahl bzw. Entsendung in den Aufsichtsrat ist nichtig; die für Frauen vorgesehenen Plätze bleiben rechtlich unbesetzt; Auswirkung auf Wirksamkeit von Aufsichtsratsbeschlüssen möglich • Arbeitnehmerseite: Männer mit den wenigsten Stimmen (Mehrheitswahl) bzw. niedrigsten Höchstzahlen (Verhältniswahl) gelten als nicht gewählt; gilt nicht für Aufsichtsratsmitglied der leitenden Angestellten
Angaben bei Bekanntmachung der Wahl zum Aufsichtsrat	• Hinweis auf gesetzliche Anforderungen bzgl. Frauenquote *(vgl. hierzu § 124 Abs. 2 S. 1 AktG)* • Angabe, ob Gesamterfüllung widersprochen wurde (s. o.) • Angabe, wie viele der Sitze im Aufsichtsrat mindestens jeweils von Frauen und Männern besetzt sein müssen
Veröffentlichung	• Erklärung zur Unternehmensführung (§ 289a HGB) muss Angaben enthalten zu: – Erreichen der Mindestquote im Bezugszeitraum – Ggf. Gründe für Nicht-Erreichen

«

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Hauptversammlungsort kann auch im Ausland liegen

Die Gesellschaftssatzung kann auch einen Hauptversammlungsort im Ausland bestimmen. Das hat der Bundesgerichtshof in einer Entscheidung vom Oktober 2014 klargestellt. Die Satzungsbestimmung müsse dabei jedoch das Teilnahmeinteresse der Aktionäre beachten; unzulässig sei eine Bestimmung, die dem Einberufungsberechtigten die Auswahl unter einer großen Zahl geografisch weit auseinanderliegender Orte überlasse.

Sachverhalt

Die Hauptversammlung einer börsennotierten Europäischen Gesellschaft (SE) beschloss folgende Satzungsbestimmung:

»Die Hauptversammlung der Gesellschaft findet entweder am Sitz der Gesellschaft, dem Sitz einer Wertpapierbörse in der Europäischen Union oder einer Großstadt in der Europäischen Union mit mehr als 500.000 Einwohnern statt.«

Diese Bestimmung wurde von mehreren Aktionären der SE vor Gericht angefochten. Der Bundesgerichtshof (BGH) hat entschieden, dass die Bestimmung unzulässig ist.

Hauptversammlungsort im Ausland zwar möglich

Der BGH hat in seiner Entscheidung klargestellt, dass die Satzung u. U. auch einen Hauptversammlungsort im Ausland bestimmen könne:

Für die Organisation und den Ablauf der Hauptversammlung der SE gelten in Deutschland die Vorschriften des Aktiengesetzes (§ 121 Abs. 5 AktG, *vgl. Glossar*). Diese ließen es zu, in der Satzung einen Versammlungsort im Ausland zu bestimmen.

Auch das Beurkundungserfordernis (§ 130 Abs.1 S.1 AktG) stehe einer Versammlung im Ausland grundsätzlich nicht entgegen. Eine Beurkundung durch einen

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

ausländischen Notar genüge, wenn sie der deutschen Beurkundung gleichwertig sei. Gleichwertigkeit sei dann gegeben, wenn die ausländische Urkundsperson nach Vorbildung und Stellung im Rechtsleben eine der Tätigkeit des deutschen Notars entsprechende Funktion ausübe und für die Urkunde ein Verfahrensrecht zu beachten habe, das den tragenden Grundsätzen des deutschen Beurkundungsrechts entspreche. Die Anwesenheit eines Notars könne zwar zu einem geordneten Verfahrensablauf beitragen und u. U. besser von jemandem gewährleistet werden, der Kenntnis des deutschen Aktienrechts habe. Hauptzweck der notariellen Beurkundung sei jedoch nicht die Sicherung eines rechtlich geordneten Verfahrens. Hierfür sei in erster Linie der Versammlungsleiter verantwortlich.

Teilnahmeinteresse der Aktionäre aber zu berücksichtigen

Dennoch verstoße die Satzungsregelung im vorliegenden Fall gegen das Aktienrecht (§ 121 Abs. 5 AktG). Die vom Satzungssitz oder – bei börsennotierten Gesellschaften – von einem deutschen Börsensitz abweichende Bestimmung eines Versammlungsorts in der Satzung müsse eine sachgerechte, am Teilnahmeinteresse der Aktionäre ausgerichtete Vorgabe enthalten, die das Ermessen des Einberufungsberechtigten binde. Vor allem Minderheitsaktionäre sollen so von einer willkürlichen Auswahl des Versammlungsorts geschützt werden. Eine Satzungsbestimmung, die – wie im vorliegenden Fall – dem Einberufungsberechtigten die Auswahl unter einer großen Zahl geografisch weit auseinanderliegender Orte überlasse, gehe über eine sachgerechte Bindung des Auswahlermessens hinaus. Eine solche Regelung komme einem freien Auswahlermessen nahe und diene jedenfalls bei einer Aktiengesellschaft mit einem größeren Aktionärskreis nicht dem Teilnahmeinteresse aller Aktionäre, weil sie sich vor der Einladung zur Hauptversammlung nicht auf einen Versammlungsort einstellen und ihre Anreise planen könnten. Die Satzungsbestimmung im vorliegenden Fall habe zur Folge, dass ein Aktionär unter Umständen eine weite Anreise bis an die Ränder der EU auf sich nehmen müsste, obwohl er sich an einer Gesellschaft mit Satzungssitz in Deutschland beteiligt habe und am Versammlungsort kein Bezug zur geschäftlichen Tätigkeit der Gesellschaft bestehe.

Praxisrelevanz

Die Entscheidung folgt der ganz überwiegenden Meinung in der Literatur, wonach die Satzung auch einen Hauptversammlungsort im Ausland festlegen kann.

Darüber hinaus lassen sich der Entscheidung Anhaltspunkte für eine wirksame Satzungsbestimmung über den Versammlungsort für Aktiengesellschaften mit (einem) Minderheitsaktionär(en) entnehmen:

- Die Anzahl möglicher Versammlungsorte muss sich – unter Berücksichtigung der geografischen Lage der möglichen Versammlungsorte – in einem Rahmen halten, der es den Aktionären erlaubt, sich hierauf einzustellen und die Anreise zu planen.

- Die Anreise muss für die Aktionäre zumutbar sein. In seinem Urteil kritisiert der BGH eine »weite Anreise« bei fehlendem Bezug des Versammlungsorts zum Satzungssitz oder zur geschäftlichen Tätigkeit der Gesellschaft. Einen zwingenden Bezug vom Versammlungsort zum Satzungssitz oder zur geschäftlichen Tätigkeit der Gesellschaft setzt das Urteil allerdings nicht voraus.

- Im Hinblick auf das Beurkundungserfordernis muss die Beurkundung im Ausland der deutschen gleichwertig sein (s. o.). Diese wenig präzise Anforderung sollte von den Gesellschaften im eigenen Interesse eng interpretiert werden. Eventuelle Gesetzesänderungen in den betreffenden Ländern sind – auch angesichts der Nichtigkeit von Hauptversammlungsbeschlüssen wegen Beurkundungsmängeln (§ 241 Nr. 2 AktG) – genau zu verfolgen. «■

Astrid Gundel

VERFAHRENSHINWEIS

BGH, Urteil vom 21.10.2014 – II ZR 330/13, online abrufbar unter *www.bgh.de*

Vorinstanzen:

LG Berlin, Entscheidung vom 25.1.2013 – 94 O 105/11

KG, Entscheidung vom 28.8.2013 – 14 U 17/13

GLOSSAR

§ 121 Abs. 5 AktG

»Wenn die Satzung nichts anderes bestimmt, soll die Hauptversammlung am Sitz der Gesellschaft stattfinden. Sind die Aktien der Gesellschaft an einer deutschen Börse zum Handel im regulierten Markt zugelassen, so kann, wenn die Satzung nichts anderes bestimmt, die Hauptversammlung auch am Sitz der Börse stattfinden.«

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Ermessen bei der Herabsetzung der Vorstandsvergütung

Verschlechtert sich die Lage der Gesellschaft nach Festsetzung der Vorstandsvergütung, sodass eine Weitergewährung der bisherigen Vergütung unbillig für die Gesellschaft wäre, soll der Aufsichtsrat die Vergütung auf eine angemessene Höhe herabsetzen (§ 87 Abs. 2 S. 1 AktG). Eine Entscheidung des OLG Stuttgart beschäftigt sich mit der Ermessensausübung des Aufsichtsrats bei seiner Herabsetzungsentscheidung. Als Orientierung für die Neufestsetzung der Vergütung soll dabei die Vergütung eines vergleichbaren Unternehmens für eine Neuanstellung sein.

Sachverhalt

Anfang Februar 2012 stellte die A-AG einen Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens und Bestellung eines vorläufigen Insolvenzverwalters.

Im Protokoll der Aufsichtsratssitzung der A-AG von Mitte März 2012 heißt es:

»Der Aufsichtsrat erörterte den Inhalt des Schreibens des vorläufigen Insolvenzverwalters J. S. vom 7.3.2012 und fasste einstimmig folgenden Beschluss: Der Aufsichtsrat beschließt die Bezüge aller Vorstandsmitglieder auf 2.500 EUR ab Insolvenzeröffnung herabzusetzen.«

Ende März 2012 wurde das Insolvenzverfahren über das Vermögen der A-AG eröffnet.

Ein Vorstandsmitglied verklagte die Gesellschaft in der Folgezeit auf Begleichung von Gehaltsansprüchen in Höhe der ursprünglich vereinbarten Vergütung.

Das Oberlandesgericht (OLG) Stuttgart hat dem Vorstandsmitglied Recht gegeben; der Beschluss des Aufsichtsrats über die Herabsetzung der Vorstandsvergütung sei nichtig.

Herabsetzung möglich

Der Aufsichtsrat soll die Vorstandsbezüge auf eine angemessene Höhe herabsetzen, wenn sich die Lage der Gesellschaft nach Festsetzung der Vergütung verschlechtert, sodass eine Weitergewährung der bisherigen Vergütung unbillig für die Gesellschaft wäre (§ 87 Abs. 2 S. 1 AktG).

Nach Auffassung des Gerichts hatte sich zwar nach Festsetzung der Bezüge des Vorstandsmitglieds die Lage der Gesellschaft so verschlechtert, dass die Weitergewährung der vereinbarten Bezüge unbillig für die Gesellschaft war. Eine Herabsetzung der Bezüge auf eine angemessene Höhe sei daher möglich gewesen.

Ermessensausübung erforderlich

Der Aufsichtsrat habe jedoch weder hinsichtlich des Ob der Herabsetzung noch des Wie der konkreten Absenkung sein Ermessen fehlerfrei ausgeübt. Die Gesellschaft habe eine nachvollziehbare und von sachfremden Erwägungen freie Ermessensausübung des Aufsichtsrats nicht dargetan, sodass der Herabsetzungsbeschluss unwirksam sei.

Ermessensausfall bei Herabsetzung

Zwar sei bei Vorliegen der Voraussetzungen zur Herabsetzung der Vorstandsvergütung der Aufsichtsrat in der Regel auch verpflichtet, die Vorstandsvergütung zu kürzen. Diese Verpflichtung bestehe bei pflichtgemäßer Ermessensausübung nur bei Vorliegen besonderer Umstände nicht. Der Aufsichtsrat hätte aber bei seiner Entscheidung zugleich nachvollziehbare und von sachfremden Gesichtspunkten freie Erwägungen zur künftigen Höhe der abgesenkten Bezüge anstellen müssen. Dass eine solche Erwägung stattgefunden habe, müsse die Gesellschaft darlegen und beweisen – was vorliegend nicht geschehen sei. Das Gericht geht vielmehr von einem Ermessensausfall aus, da – wie aus dem Protokoll der Aufsichtsratssitzung

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

folge – der Aufsichtsrat ohne eigene Erwägungen zur Angemessenheit erkennbar allein der Aufforderung des Insolvenzverwalters nachkommen wollte. Bei einem Ermessensausfall könne das Gericht auch keine eigene Entscheidung über eine angemessene Reduzierung treffen, da es ihm hierfür an hinreichenden Anknüpfungspunkten fehle, wie z. B. der Finanzkraft des Unternehmens oder dem Lohnniveau im Unternehmen.

Keine Abwägung bei Neufestsetzung

Es fehlten zudem Anhaltspunkte, dass der Betrag von 2.500 EUR Ergebnis eines vertretbaren Abwägungsprozesses gewesen sein könnte. Es könne dahinstehen, ob dem Aufsichtsrat bei der Höhe der neu festzusetzenden Bezüge ein angemessener Ermessensspielraum zukomme oder nur eine ganz bestimmte Entscheidung als angemessen angesehen werden könnte, wobei das Gericht die erstgenannte Ansicht vorzieht. In jedem Fall sei es ermessensfehlerhaft, wenn bei der Neufestsetzung der Vorstandsvergütung ausschließlich auf die weiterhin durch den betroffenen Vorstand zu erbringende Tätigkeit und deren weiteren Nutzen für die Gesellschaft abgestellt werde. Würde man allein auf den weiteren Nutzen der Tätigkeit für die Gesellschaft abstellen, so könnten die Bezüge ausgeschiedener Vorstände bei ernsthaften Krisen stets ohne Weiteres sogar bis auf null abgesenkt werden. Ein solches Ergebnis würde im deutlichen Widerspruch zur Gesetzesbegründung stehen, wonach die amtierenden und ggf. früheren Vorstände aufgrund ihrer (nachwirkenden) Organpflichten einen eigenen Finanzierungsbeitrag zum Fortbestand der Gesellschaft leisten, nicht jedoch vollständig auf ihre Gehaltsansprüche zum Wohle sonstiger Gläubiger verzichten sollen. Eine derartige Abwägung würde zudem die Interessen des Vorstandsmitglieds vollkommen unberücksichtigt lassen und einseitig auf die Interessenlage der übrigen Gesellschaftsgläubiger abstellen. Es sei nicht zu rechtfertigen, den Vorständen ein Sonderopfer abzuverlangen, welches diese im Ergebnis unter das Gehalt leitender Angestellter des Unternehmens absinken lasse. Erwägenswert erscheine es demgegenüber, auf der Grundlage der konkreten Finanzsituation der Gesellschaft zu bestimmen, zu welchen Konditionen ein neu anzustellendes Vorstandsmitglied gewonnen bzw. ein neuer Anstellungsvertrag ausgehandelt werden könnte. Hierbei würde das angemessene Gehaltsniveau im Rahmen einer typisierten Gehaltsbetrachtung anhand der Kriterien des § 87 Abs. 1 AktG *(vgl. Glossar)* zu ermitteln sein.

Keine Herabsetzung nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens

Gegen eine Herabsetzung der Vorstandsbezüge nach § 87 Abs. 2 S. 1 AktG sprächen nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens außerdem systematische Gründe, jedenfalls soweit der Insolvenzverwalter von der Möglichkeit der Kündigung des Anstellungsvertrags nach § 113 InsO *(vgl. auch § 87 Abs. 3 AktG und Glossar)* Gebrauch gemacht hätte. Denn die Insolvenzordnung enthalte bereits ein abgestuftes System, um einen Interessenausgleich zwischen den Organmitgliedern und den übrigen Gesellschaftsgläubigern herbeizuführen.

Bestimmtheit des Aufsichtsratsbeschlusses

Schließlich sei der Herabsetzungsbeschluss auch deswegen unwirksam, weil der Beschluss nicht ausreichend bestimmt sei. Er lasse weder den betroffenen Personenkreis noch die Höhe der herabgesetzten Vorstandsbezüge erkennen.

Praxisrelevanz

Insbesondere folgende Punkte hat das OLG Stuttgart in seinem Urteil klargestellt:

- Der Aufsichtsrat ist zwar im Regelfall verpflichtet, bei Vorliegen der Voraussetzungen des § 87 Abs. 2 S. 1 AktG die Vorstandsvergütung herabzusetzen. Gleichzeitig geht das OLG Stuttgart wohl davon aus, dass dennoch ein Ermessen des Aufsichtsrats besteht, die Bezüge in gleicher Höhe weiterzuzahlen.

- Im Rahmen der Herabsetzung bzw. Neufestsetzung der Vorstandsver- »

VERFAHRENSHINWEIS

OLG Stuttgart,
Urteil vom 1.10.2014 – 20 U 3/13,
abgedruckt in DB 2014, S. 2820 ff.

Vorinstanz:
LG Tübingen, 22.4.2013 – 20 O 48/12

Die Revision wurde nicht zugelassen. Die Nichtzulassungsbeschwerde ist beim Bundesgerichtshof unter dem Aktenzeichen II ZR 296/14 anhängig.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

GLOSSAR

§ 87 Abs. 1 AktG

»Der Aufsichtsrat hat bei der Festsetzung der Gesamtbezüge des einzelnen Vorstandsmitglieds (Gehalt, Gewinnbeteiligungen, Aufwandsentschädigungen, Versicherungsentgelte, Provisionen, anreizorientierte Vergütungszusagen wie z. B. Aktienbezugsrechte und Nebenleistungen jeder Art) dafür zu sorgen, dass diese in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen des Vorstandsmitglieds sowie zur Lage der Gesellschaft stehen und die übliche Vergütung nicht ohne besondere Gründe übersteigen. Die Vergütungsstruktur ist bei börsennotierten Gesellschaften auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung auszurichten.

Variable Vergütungsbestandteile sollen daher eine mehrjährige Bemessungsgrundlage haben; für außerordentliche Entwicklungen soll der Aufsichtsrat eine Begrenzungsmöglichkeit vereinbaren. Satz 1 gilt sinngemäß für Ruhegehalt, Hinterbliebenenbezüge und Leistungen verwandter Art.«

§ 87 Abs. 3 AktG

»Wird über das Vermögen der Gesellschaft das Insolvenzverfahren eröffnet und kündigt der Insolvenzverwalter den Anstellungsvertrag eines Vorstandsmitglieds, so kann es Ersatz für den Schaden, der ihm durch die Aufhebung des Dienstverhältnisses entsteht, nur für zwei Jahre seit dem Ablauf des Dienstverhältnisses verlangen.«

§ 113 InsO

»Ein Dienstverhältnis, bei dem der Schuldner der Dienstberechtigte ist, kann vom Insolvenzverwalter und vom anderen Teil ohne Rücksicht auf eine vereinbarte Vertragsdauer oder einen vereinbarten Ausschluss des Rechts zur ordentlichen Kündigung gekündigt werden. Die Kündigungsfrist beträgt drei Monate zum Monatsende, wenn nicht eine kürzere Frist maßgeblich ist. Kündigt der Verwalter, so kann der andere Teil wegen der vorzeitigen Beendigung des Dienstverhältnisses als Insolvenzgläubiger Schadenersatz verlangen.«

tung sind auch die Interessen des Vorstands zu berücksichtigen. Die herabgesetzte Vergütung soll sich dabei an der Vergütung eines vergleichbaren Unternehmens für eine Neuanstellung orientieren.

Für den Aufsichtsrat ist es wichtig, seine Entscheidung über die Herabsetzung genau zu dokumentieren, insbesondere in Bezug auf die Informationsgrundlage, die Erwägungsgründe, die Gewichtung und den Abwägungsvorgang.

Den Aufsichtsrat trifft zudem die Pflicht, ständig zu beobachten und zu prüfen, ob die Voraussetzungen für eine Herabsetzung der Vorstandsvergütung erfüllt sind. Eine Überprüfung einmal im Jahr soll ausreichen, wenn die dauernde Beobachtung keinen Anlass zur Herabsetzung ergibt.[1] Verletzt er diese Pflicht, kann er sich schadensersatzpflichtig gegenüber der Gesellschaft machen. Aus diesem Grund wird dem Aufsichtsrat auch eine Dokumentation aller Überwachungsmaßnahmen im Hinblick auf die Beobachtung des Eintritts der Herabsetzungsvoraussetzungen empfohlen.[2] Die Aufgabe der Beobachtung kann auf einen Ausschuss übertragen werden, der Beschluss muss vom Gesamtaufsichtsrat gefasst werden.

Im Blick behalten sollte der Aufsichtsrat außerdem, dass das Vorstandsmitglied, dessen Vergütung herabgesetzt wurde, seinen Anstellungsvertrag für den Schluss des nächsten Kalendervierteljahrs mit einer Kündigungsfrist von sechs Wochen kündigen kann (§ 87 Abs. 2 S. 4 AktG). Dies kann gegebenenfalls ein besonderer Umstand sein, der den Aufsichtsrat dazu berechtigt, die Vergütung nicht herabzusetzen. Auch diese Entscheidung sollte der Aufsichtsrat genau dokumentieren. «■

Astrid Gundel

1 Kort in: Hirte/Mülbert/Roth, 5. Auflage 2015, § 87 AktG, Rdn. 449

2 Kort in: Hirte/Mülbert/Roth, 5. Auflage 2015, § 87 AktG, Rdn. 450

AUF EINEN BLICK

Herabsetzung der Vorstandsvergütung

I. Voraussetzungen für Herabsetzungsentscheidung

1. Verschlechterung der Lage der AG

- Verschlechterung bezieht sich nur auf die AG, nicht auf den Konzern
- Verschlechterung der *wirtschaftlichen* Lage der AG:
  - Nicht völlig unerhebliche und nicht nur kurzfristige Verschlechterung der Lage der AG
  - Indizien: Massenentlassungen, Lohnkürzungen, Dividendenausfall, drohende Insolvenz
  - Strittig: Müssen Krise und Dividendenausfall (außer bei Thesaurierung) kumulativ vorliegen?

2. Nachträgliche Verschlechterung

- Tatsächliche wirtschaftliche Lage muss sich gegenüber dem Zeitpunkt der ursprünglichen Vergütungsfestsetzung verschlechtert haben

3. Unbilligkeit der Weitergewährung in bisheriger Höhe

- Strittig: Muss Verschlechterung der Lage der Gesellschaft in die Amtszeit des Vorstandsmitglieds fallen oder ihm zurechenbar sein?
- Strittig: Sind die persönlichen Verhältnisse des Vorstandsmitglieds zu berücksichtigen?
- Strittig: Kann Unbilligkeit auch bei rein externen Ursachen (z. B. politischen Entscheidungen) angenommen werden?

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

nach § 87 Abs. 2 AktG*

II. Herabsetzungsentscheidung des Gesamtaufsichtsrats

Hat sich die Lage der Gesellschaft nach Festsetzung der Vorstandsvergütung so verschlechtert, dass eine Weitergewährung in bisheriger Höhe unbillig wäre, so *soll* der Aufsichtsrat die Vorstandsvergütung auf eine angemessene Höhe herabsetzen.

1. Einschreitermessen des Aufsichtsrats?

- Aufsichtsrat kann nur bei Vorliegen besonderer Umstände von der Herabsetzung absehen
- Strittig: Ist auch dann, wenn eindeutig eine nachträgliche Verschlechterung der Lage der Gesellschaft vorliegt, sodass die Weitergewährung in bisheriger Höhe unbillig wäre, von einem beschränkten Einschreitermessen auszugehen?

2. Besonderer Umstand: Drohende Kündigung des Vorstandsmitglieds

- Ein besonderer Umstand, der dazu berechtigt, die Vergütung nicht herabzusetzen, kann eine dann drohende Kündigung des betroffenen Vorstandsmitglieds gemäß § 87 Abs. 2 S. 4 AktG sein.

3. Herabsetzung auf angemessene Höhe

- Strittig: Kommt dem Aufsichtsrat im Hinblick auf die Höhe der neu festzusetzenden Bezüge ein angemessener Ermessensspielraum zu oder kann nur eine ganz bestimmte Entscheidung als angemessen angesehen werden?
- Berücksichtigung, wie weit Vergütung bereits infolge der Verschlechterung der Lage durch variable Vergütungsbestandteile reduziert worden ist
- Herabsetzung nur von *noch nicht fälligen* Vergütungsbestandteilen
- Betroffene Vergütungsbestandteile: Aufsichtsrat entscheidet nach pflichtgemäßem Ermessen, welche Vergütungsbestandteile er wie kürzt; strittig: Kürzung von Bezügen, die aufgrund von Aufhebungsvereinbarungen gezahlt werden, Kürzung von Abfindungen
- Ruhegehälter u. Ä. können nur in den ersten drei Jahren nach Ausscheiden aus der Gesellschaft herabgesetzt werden (§ 87 Abs. 2 S. 2 AktG)
- Sachlich gerechtfertigte Differenzierung zwischen einzelnen Vorstandsmitgliedern möglich; keine Differenzierung nach Leistung, Differenzierung z. B. nach Grad der Verursachung der Lage der AG
- Dauer der Herabsetzung muss verhältnismäßig sein; unbefristete Herabsetzung ist dann unzulässig, wenn bereits eine Besserung der Lage in Sicht ist oder in naher Zukunft zu erwarten ist
- Vorstandsmitglied hat Anspruch auf Wiedereinräumung seiner ursprünglichen Bezüge, wenn die schlechte Lage der Gesellschaft beendet ist
- Entscheidung des Aufsichtsratsplenums, Übertragung auf einen Ausschuss nur zur Vorbereitung der Entscheidung

III. Dokumentation

- Genaue Dokumentation des gesamten Entscheidungsprozesses im Aufsichtsrat zur Haftungsvermeidung

IV. Ständige Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats

- Aufsichtsrat ist zur ständigen Beobachtung verpflichtet, ob Voraussetzungen zur Herabsetzung der Vorstandsvergütung vorliegen; jährliche Überprüfung ist ausreichend, wenn die dauernde Beobachtung keinen Anlass zur Herabsetzung ergibt
- Dokumentation der Überwachungsmaßnahmen zur Haftungsvermeidung

V. Folgen bei Verstoß

- Unterlässt der Aufsichtsrat pflichtwidrig die Herabsetzung, so macht er sich schadensersatzpflichtig (§ 116 S. 2 AktG)
- Bei unberechtigter Herabsetzung kann Vorstandsmitglied auf Weitergewährung der bisherigen Bezüge klagen
- Strittig: Kann Vorstandsmitglied bei fehlerhafter Herabsetzung auf Bestimmung eines billigen Gehalts klagen (§ 315 Abs. 3 S. 2 BGB)?

* Vgl. hierzu auch Hüffer/Koch, 11. Auflage 2014, § 87 AktG; Kort in: Hirte/Mülbert/Roth, 5. Auflage 2015, § 87 AktG

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

KPMG-Kapitalkostenstudie 2014

Zum neunten Mal in Folge hat KPMG eine Kapitalkostenstudie mit dem Ziel durchgeführt, die von den bilanzierenden Unternehmen im Rahmen des Impairment Tests nach IFRS/IAS verwendeten Kapitalkosten zu erheben und auszuwerten. Darüber hinaus wurden die teilnehmenden Unternehmen zu den dem Impairment Test zugrunde liegenden Planungsrechnungen und langfristigen Wachstumserwartungen befragt – insbesondere, um Rückschlüsse auf die Risikoäquivalenz zwischen den Planungsannahmen und den Kapitalkosten zu ziehen. Die Befragung erfolgte im aktuellen Jahr vor dem Hintergrund, dass für viele Unternehmen Branchengrenzen verschwimmen, sich ihre Geschäftsmodelle verändern und zum Teil ineinander wachsen. Unternehmen verschiedener Branchen, die bislang nebeneinander operiert haben, treten zunehmend in einen direkten Wettbewerb. Entsprechend müssen Unternehmen ihre Strategien und Geschäftsmodelle überprüfen – hierbei ist die größte Herausforderung, die relevanten Informationen und Risiken vollständig zu erfassen. Nachfolgend werden die wesentlichen Ergebnisse der Studie zusammengefasst.

- Der Trend zu detaillierten und integrierten Planungen setzt sich bei den befragten Unternehmen weiter fort. 74 Prozent von ihnen legen einen mindestens dreijährigen Planungshorizont zugrunde.

- Der durchschnittliche WACC (Weighted Average Cost of Capital, gewichtete durchschnittliche Kapitalkosten) war weitgehend stabil und lag bei 7,8 Prozent (im Vorjahr 7,7 Prozent). Er variierte je nach Branche zwischen 7,2 und 8,2 Prozent.

- Der durchschnittlich angesetzte Basiszinssatz in Deutschland stieg leicht von 2,5 auf 2,7 Prozent. Auch die Marktrisikoprämie wuchs von 5,8 auf 6,0 Prozent. Im Gegenzug nahm die Verwendung sonstiger Risikozuschläge ab.

- Die durchschnittlich verwendete Wachstumsrate sank geringfügig auf 1,3 Prozent (1,4 Prozent im Vorjahr). Die Unternehmen orientierten sich bei der Ermittlung der nachhaltigen Wachstumsrate zu etwa gleichen Teilen an unternehmensspezifischen Ergebnisgrößen (41 Prozent) und an allgemeinen wirtschaftlichen Wachstums- oder Inflationsraten (43 Prozent).

- Unter allen Studienteilnehmern gaben 57 Prozent an, eine Wertminderung auf den Goodwill und/oder Assets vorgenommen zu haben (im Vorjahr 61 Prozent).

- Im vergangenen Jahr stieg das Interesse an Transaktionen weiter leicht an. 77 Prozent der Unternehmen (im Vorjahr 74 Prozent) gaben an, zumindest eine Transaktion geplant und/oder durchgeführt zu haben. Mit 49 Prozent lag der Transaktionsfokus unverändert auf Europa.

An der Studie haben 130 Unternehmen teilgenommen, davon 22 aus dem DAX30. «■

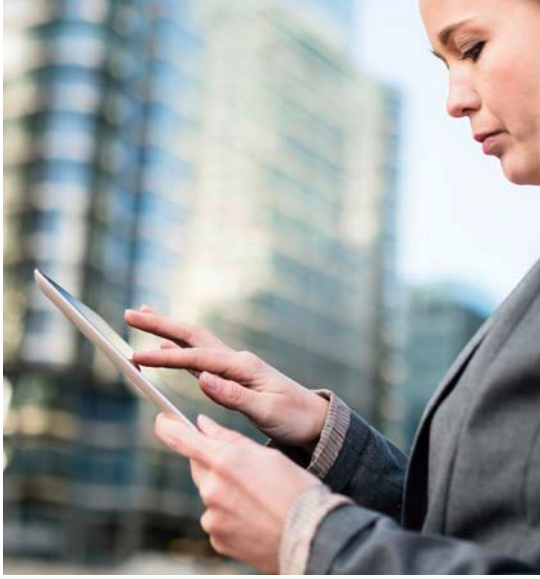
Karen Ferdinand
Partner, Consumer Markets,
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

QUELLENHINWEIS

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Kapitalkostenstudie 2014 – Risikoberücksichtigung, Risikoäquivalenz, Risikoteilung

Die Studie ist online abrufbar unter *www.kpmg.com/de/de/bibliothek/2014/seiten/kapitalkostenstudie2014.aspx*

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.



Kodexänderungen für 2015 vorgeschlagen

Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex hat Ende Februar 2015 ihre diesjährigen Vorschläge zur Änderung des Kodex zur Diskussion gestellt. Die neuen Empfehlungen sollen die Professionalisierung des Aufsichtsrats weiter vorantreiben.

Durch die Aufnahme neuer Empfehlungen soll die Dauer der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat begrenzt und die Transparenz über den Zeitaufwand für das Aufsichtsratsmandat verbessert werden.

Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat begrenzen

Der Aufsichtsrat soll eine unternehmensspezifische Begrenzung für die Zugehörigkeitsdauer im Aufsichtsrat festlegen. Diese soll bei der Benennung der Ziele für die Zusammensetzung berücksichtigt werden (Tz. 5.4.1 Abs. 2 S. 1 DCGK-E). Die Regierungskommission ist der Ansicht, dass sich die stetige Erneuerung des Gremiums »durch frischen Blick und neue Impulse positiv auf die Aufsichtsratsarbeit auswirken« kann.

Verbesserte Transparenz über Zeitaufwand für Aufsichtsratsmandat

Der Aufsichtsrat soll den Aufsichtsratskandidaten künftig mitteilen, welcher Zeitaufwand für die qualifizierte Wahrnehmung des Mandats erwartet wird (Tz. 5.4.1 Abs. 4 DCGK-E). Der Vorschlag soll – so die Regierungskommission – mehr Transparenz sowohl für den Aufsichtsrat als auch die Kandidaten schaffen. Im Gegensatz zu einer pauschalen Mandatsbegrenzung könne nach der neuen Empfehlung einzelfallbezogen berücksichtigt werden, wenn ein Mandat nur einen geringen Zeitaufwand nach sich zieht und deshalb ein weiteres vertretbar sei. Bestehen bleiben soll die Kodexempfehlung, dass Vorstandsmitglieder börsennotierter Gesellschaften nicht mehr als drei Aufsichtsratsmandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften oder in Aufsichtsgremien von konzernexternen Gesellschaften, die vergleichbare Anforderungen stellen, wahrnehmen sollen (Tz. 5.4.5 S. 2 DCGK).

Darüber hinaus soll im Bericht des Aufsichtsrats vermerkt werden, wenn ein Aufsichtsratsmitglied die zeitliche Erwartung im Wesentlichen nicht erfüllt hat. Angegeben werden soll nun bereits, wenn ein Aufsichtsratsmitglied nur an der Hälfte der Aufsichtsratssitzungen persönlich teilgenommen hat (bisher: weniger als der Hälfte; Tz. 5.4.7 S. 1 DCGK-E). Dabei soll klargestellt werden, dass eine persönliche Teilnahme auch eine solche über Telefon- und Videokonferenzen miteinschließt (Tz. 5.4.7 S. 2 DCGK-E). Die Regierungskommission sieht es als wichtig an, dass Aufsichtsratsmitglieder nicht nur anhand schriftlicher Vorlagen an der Beschlussfassung teilnehmen, sondern sich persönlich in den Kommunikationsprozess im Aufsichtsrat einbringen.

Weitere Anpassungen

Der Kodex soll schließlich an Gesetzesänderungen angepasst werden und die Lesbarkeit weiter verbessert werden. Gestrichen werden sollen dabei zwei Empfehlungen (Tz. 6.2 DCGK (Bekanntmachung von im Ausland veröffentlichten Informationen); Tz. 7.1.4 (Veröffentlichung von Beteiligungen)). In der Präambel soll klargestellt werden, dass sich für die Corporate Governance börsennotierter Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen aus dem jeweiligen Aufsichtsrecht Besonderheiten ergeben, die im Kodex nicht berücksichtigt sind. «■

Astrid Gundel

QUELLENHINWEIS

Pressemitteilung mit weiterführenden Informationen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex vom 25.2.2015, online abrufbar unter *www.dcgk.de*

Eine Teilnahme an der Konsultation war bis zum 1.4.2015 möglich.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Karenzzeit für Regierungsmitglieder – Regierungsentwurf vorgelegt

Die Bundesregierung hat am 4.2.2015 einen Regierungsentwurf zur Regelung einer Karenzzeit für Bundesminister und Parlamentarische Staatssekretäre für den Wechsel von der Politik in die Wirtschaft vorgelegt. Gemäß dem Entwurf müssen amtierende und ehemalige Mitglieder der Bundesregierung dieser anzeigen, wenn sie beabsichtigen, innerhalb von 18 Monaten nach Ausscheiden aus der Bundesregierung einer Beschäftigung außerhalb des öffentlichen Dienstes nachzugehen. Die angestrebte Beschäftigung kann untersagt werden, wenn durch ihre Aufnahme öffentliche Interessen beeinträchtigt werden können. Die Untersagung soll in der Regel ein Jahr nicht überschreiten, sie kann in Ausnahmefällen aber auch auf einen Zeitraum von bis zu 18 Monaten ausgedehnt werden. Die Entscheidung über die Untersagung soll von der Bundesregierung getroffen werden und auf der Empfehlung eines dreiköpfigen Gremiums beruhen. Die Entscheidung der Bundesregierung sowie die Empfehlung sollen veröffentlicht werden. Bei Untersagung der Aufnahme wird der Zeitraum für den Anspruch auf Übergangsgeld der Betroffenen für den Fall verlängert, dass er regulär vor Ende der Karenzzeit enden würde. Eine Sanktion für einen Verstoß gegen die Karenzzeit ist nicht vorgesehen.

Weitere Informationen unter *www.bmi.bund.de* und *www.bundestag.de* «

Kartellrechtsverstöße werden unterschätzt: Studie zur Wirtschaftskriminalität in Deutschland

Knapp 70 Prozent der Unternehmen in Deutschland stufen das eigene Risiko in Bezug auf wirtschaftskriminelle Handlungen als gering ein. So werden Präventionsmaßnahmen, sofern keine konkrete Gefahrenlage besteht, vernachlässigt. Zu diesem Ergebnis kommt eine repräsentative Umfrage von KPMG in Zusammenarbeit mit dem Sozialforschungsinstitut TNS Emnid zum Thema Wirtschaftskriminalität. Die höchsten Schäden verursachten Kartellrechtsverstöße. Trotzdem werden Kartellrechtsverstöße in der Risikowahrnehmung der befragten Unternehmen nicht besonders hervorgehoben.

Der Aufsichtsrat sollte sich in regelmäßigen Abständen und bei konkreten Anlässen damit befassen, ob das Unternehmen die erforderlichen Präventionsmaßnahmen tatsächlich getroffen hat. Die Studie liefert ihm hierfür Anhaltspunkte für mögliche Schwachstellen im eigenen Unternehmen.

Die Studie ist online abrufbar unter *www.kpmg.com/de/de/bibliothek/presse/seiten/kpmg-studie-wirtschaftskriminalitaet-in-deutschland-2014.aspx* «

VERMÖGENSBERATER FORDERT MEHR MITSPRACHERECHTE

Die EU-Aktionärsrechterichtlinie wird derzeit überarbeitet. Dies soll u. a. Aktionären mehr Rechte bringen. Kritiker befürchten hierdurch eine Schwächung des Aufsichtsrats und der unternehmerischen Mitbestimmung, da die geplanten Neuregelungen die Besonderheiten des dualistischen Systems nicht ausreichend berücksichtigen würden.

Vor diesem Hintergrund verdient die am 4.12.2014 in der Financial Times geäußerte Forderung des weltweit zweitgrößten Vermögensverwalters Vanguard Beachtung, der mehr Mitspracherechte von Investoren bei Unternehmen fordert. Hierzu sollten Unternehmen ein »Shareholder Liaison Committee« einrichten.

Weitere Informationen unter *www.ft.com* «

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

BaFin stellt Merkblätter für Geschäftsleiter und für Mitglieder von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen zur Konsultation

Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) hat bis Mitte Februar 2015 die Entwürfe des überarbeiteten

- Merkblatts zur Prüfung der fachlichen Eignung, Zuverlässigkeit und zeitlichen Verfügbarkeit von Geschäftsleitern und des
- Merkblatts zur Kontrolle der Mitglieder von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen

zur Konsultation vorgelegt. Sie sollen das bisher geltende »Merkblatt für die Prüfung der fachlichen Eignung und Zuverlässigkeit von Geschäftsleitern gemäß VAG, KWG, ZAG und InvG« vom 20.2.2013 und das »Merkblatt zur Kontrolle der Mitglieder von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen gemäß KWG und VAG« vom 3.12.2012 ablösen.

Die BaFin beabsichtigt, in Zukunft getrennte Merkblätter für den Geltungsbereich des Kreditwesengesetzes, des Zahlungsdienstaufsichtsgesetzes und des Kapitalanlagegesetzbuchs einerseits sowie für den Geltungsbereich des Versicherungsaufsichtsgesetzes andererseits zu veröffentlichen. Es habe sich herausgestellt, dass insbesondere im Kreditwesengesetz die neuen, aus der europäischen Richtlinienumsetzung resultierenden Anforderungen an die Geschäftsleiter und Verwaltungs- und Aufsichtsorgane keine Entsprechung in den anderen Aufsichtsgesetzen fänden.

Grund für die Überarbeitung sind umfangreiche Änderungen des Kreditwesengesetzes, vor allem infolge der CRD IV-Richtlinie *(vgl. Quarterly III/2013, S. 47 ff.).* Darüber hinaus wurden erstmals die Anforderungen an Geschäftsleiter und Mitglieder von Aufsichtsorganen, auf die das Kapitalanlagegesetzbuch Anwendung findet, aufgenommen.

Die Merkblätter gemäß Versicherungsaufsichtsgesetz wurden dagegen nicht umfangreich überarbeitet. So wurden u. a. Hinweise auf die Veröffentlichungen der BaFin zu den EIOPA-Leitlinien bezüglich des Governance-Systems aufgenommen.

Weitere Informationen unter *www.bafin.de* «

Überarbeitung der OECD-Grundsätze der Corporate Governance – Regierungskommission DCGK kritisch

Die OECD-Grundsätze der Corporate Governance aus dem Jahr 1999, die 2004 erstmals überarbeitet wurden, sollen aktualisiert werden, um den Entwicklungen im Unternehmensumfeld und auf den Kapitalmärkten Rechnung zu tragen. Zu diesem Zweck hat die OECD eine öffentliche Konsultation gestartet, an der bis Anfang Januar 2015 teilgenommen werden konnte. Die OECD-Grundsätze sollen Richtschnur für politische Entscheidungsträger, Investoren, Unternehmen und sonstige interessierte Gruppen sowie präzise Orientierungshilfen für Gesetzes- und Regulierungsinitiativen sein. Das Forum für Finanzmarktstabilität (FSB) hat die Grundsätze in den Katalog der zwölf Kernstandards für solide Finanzsysteme aufgenommen. Sie dienen als Grundlage für das Corporate-Governance-Modul der Weltbank/IWF-Berichte über die Einhaltung von Standards und Kodizes.

Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) hat in einer Stellungnahme Ende Januar 2015 folgende Punkte an dem neuen Entwurf bemängelt:

- Unzureichende Berücksichtigung der Besonderheiten des dualistischen Unternehmenssystems in Deutschland
- Aus dem angelsächsischen Raum stammende Tendenz, wichtige Aufgaben im Aufsichtsrat nur unabhängigen Direktoren bzw. Aufsichtsratsmitgliedern zuzuweisen
- Die Abstimmung der Hauptversammlung über die individuelle Vorstandsvergütung
- Einseitige Betonung der Verantwortung der Unternehmensgremien gegenüber den Shareholdern und nicht auch – wie in Deutschland (»Unternehmensinteresse«) – gegenüber den Stakeholdern

Die Regierungskommission regt eine präzise Definition der OECD für das Kriterium der Unabhängigkeit und der Folgen bei fehlender Unabhängigkeit an. Positiv beurteilt sie die Vorschläge der OECD zu wesentlichen Geschäften mit nahestehenden Unternehmen und Personen.

Weitere Informationen unter *www.oecd.org* und *www.dcgk.de* «

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Aktienrechtsnovelle 2014: Bekämpfung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung

Die Bundesregierung hat am 7.1.2015 den Entwurf der Aktienrechtsnovelle 2014 beschlossen. Wesentliche Neuerungen sind:

- Zur Bekämpfung von Geldwäsche dürfen nicht börsennotierte Aktiengesellschaften in Zukunft Inhaberaktien nur dann ausgeben, wenn der Anspruch der Aktionäre auf Einzelverbriefung ausgeschlossen und die Sammelurkunde über die Aktien bei einer regulierten Stelle hinterlegt ist.

- Vorzugsaktien sollen nicht mehr zwingend mit einem Nachzahlungsanspruch auf ausgefallene Dividende verknüpft werden. Dadurch wird Kreditinstituten die Erfüllung aufsichtsrechtlicher Eigenkapitalvorgaben erleichtert. Außerdem soll bei Wandelschuldverschreibungen ein Wandlungsrecht zugunsten der Gesellschaft festgeschrieben werden.

- Es wird klargestellt, dass die Berichtspflichten von Aufsichtsratsmitgliedern, die von Gebietskörperschaften in den Aufsichtsrat entsandt oder auf deren Veranlassung gewählt wurden, gegenüber diesen auch auf einem Rechtsgeschäft (z. B. Vertrag oder Satzung) beruhen können.

- Die Möglichkeit missbräuchlicher Nichtigkeitsklagen soll eingeschränkt werden.

Weitere Informationen unter *www.bmjv.de* «

Zusammengestellt von Astrid Gundel

Aufsichtsratsstudie 2014 der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW)

Die im Dezember 2014 veröffentlichte Aufsichtsratsstudie der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW) analysiert

- die Struktur der Aufsichtsratsvergütung der DAX30-, MDAX-, TecDAX und SDAX-Unternehmen sowie

- die Zusammensetzung von DAX30- und MDAX-Aufsichtsräten.

Die wesentlichen Ergebnisse der DSW-Aufsichtsratsstudie 2014 sind:

- **Aufsichtsratsvergütung**
  Die Vergütung von DAX30-Aufsichtsratsvorsitzenden hat im Vergleich zum Vorjahr um 6,8 Prozent zugelegt. Mitglieder von DAX30-Aufsichtsratsausschüssen konnten sich über ein Plus von 6,3 Prozent freuen. Für ordentliche DAX30-Aufsichtsratsmitglieder nahm die Vergütung um 4,4 Prozent zu. Insgesamt setzt sich der Trend zur Fixvergütung weiter fort. Die DSW kritisiert die bei einigen Unternehmen noch übliche ausschließlich kurzfristig variable Vergütung sowie die teilweise unzureichende Transparenz.

- **Zusammensetzung der Aufsichtsräte**
  Bezogen auf alle 490 DAX30-Aufsichtsratsmandate lag der Frauenanteil 2014 bei 24,7 Prozent (Vorjahr: 21,9 Prozent), wovon 13,9 Prozent durch die Arbeitnehmerseite und 10,8 Prozent durch die Anteilseignerseite gestellt wurden. 83,7 Prozent der Positionen in den wichtigsten DAX30-Aufsichtsratsausschüssen wurden von Männern besetzt (Vorjahr: 87,5 Prozent). Das durchschnittliche Alter eines DAX30-Aufsichtsrats liegt wie im Vorjahr bei 61 Jahren (Anteilseignerseite).

- **Einschätzung der DSW zur Bedeutung von Aufsichtsräten aufgrund der Anzahl von Mandaten, Ausschussposten u. Ä.**

  – 1. Platz: Werner Wenning (Vorjahr: Rang 1)
    2. Platz: Ulrich Lehner (Vorjahr: Rang 1)
    3. Platz: Wolfgang Mayrhuber (Vorjahr: Rang 3)

  – Einflussreichste Frau: Renate Köcher auf Rang 17 (Vorjahr: Rang 16)

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

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Willkommen im ECB Office von KPMG – Ihrem Zugang zu allem Wissenswerten über die Bankenaufseherin EZB

Seit Ende 2014 ist die Europäische Zentralbank (EZB) in Frankfurt die neue Instanz der europäischen Bankenaufsicht. Der neue Aufsichtsansatz wird sich in vielerlei Hinsicht von dem unterscheiden, was die Beaufsichtigten der ehemals 19 nationalen Aufseher der Eurozone gewohnt sind. Und er bedarf der Interpretation und Übertragung auf einzelne Institute und Märkte.

Das neue ECB Office von KPMG ist Ihr kompetenter Ansprechpartner für Fragen zur EZB-Bankenaufsicht. Hier erhalten Sie Antworten und Hinweise, z.B. zu Aufsichtsansatz und Funktionsweise der EZB, möglichen Konsequenzen für Strategien, Risikomanagement, Prozesse und IT bzw. Datenarchitektur der Banken.

Im ECB Office engagieren sich KPMG-Mitarbeiter aus Ländern des Euroraums, die über ein gutes Netzwerk in die EZB und zu ihren nationalen Aufsichtsbehörden verfügen. Profunde Kenntnisse und große Erfahrung in bankregulatorischen Fragen zeichnen sie aus. Daneben kooperiert das Office eng mit den europäischen KPMG-Mitgliedsgesellschaften – ein enormer Hebel in Sachen Wissen, Evidenz und Umsetzungserfahrung.

Dr. Henning Dankenbring
Partner
hdankenbring@kpmg.com

Daniel Quinten
Partner
dquinten@kpmg.com

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

DIE WELT DER CORPORATE GOVERNANCE: **TÜRKEI**

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Kemal Şenocak, LL.M., ist Professor an der Universität Ankara, Gründungsdekan der Universität Inönü in Malatya sowie Gastprofessor an der Forschungsstelle für türkisches Recht an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

Dr. Ali Yarayan ist geschäftsführender Leiter der Forschungsstelle für türkisches Recht an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg sowie Rechtsanwalt und Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht.

Prof. Dr. Kemal Şenocak, LL.M. / Dr. Ali Yarayan

Jüngere Entwicklung der türkischen Corporate Governance

Zum Zwecke der Förderung des Wirtschaftswachstums und der Stabilisierung im Rahmen des internationalen Finanzsystems wurden im türkischen Kapitalmarkt unter der Leitung der Kapitalmarktkommission (türkisch: Sermaye Piyasası Kurulu [SPK]) Grundsätze der Unternehmensführung und somit der Corporate Governance eingeführt. Diese wurden – in Anlehnung an die OECD-Grundsätze der Corporate Governance – durch die türkische Kapitalmarktkommission im Juli 2003 veröffentlicht. Die anfänglichen Regelungen bezogen sich insbesondere auf Publikumsaktiengesellschaften (türkisch: Halka açık anonim şirketleri [HAAŞ]) und stellten die Umsetzung derselben in das Ermessen dieser Unternehmen.

Die genannten türkischen Corporate Governance-Grundsätze wurden im Oktober 2010 erneuert und präzisiert:[1] Publikumsgesellschaften, die keine Banken[2] sind und deren Aktien an der Börse Istanbul im Index IMKB 30 gehandelt werden, wurden zur Umsetzung der wichtigsten Bereiche der genannten Corporate Governance verpflichtet. »

1 Die Erneuerung erfolgte auf Basis der durch Rechtsverordnung mit Gesetzeskraft mit der Nr. 654 in die Rechte und Pflichten der Kapitalmarktkommission eingefügten Bestimmung »Zum Zwecke der Feststellung und Veröffentlichung der Corporate Governance im Kapitalmarkt haben Publikumsaktiengesellschaften zur Förderung der Verbesserung des Investitionsumfeldes unter Beachtung des Anteils des Streubesitzes, der Anzahl der Anteilseigner und ihrer Eigenschaften, des aufgenommenen Indexes und des in bestimmten Zeitabständen erfolgenden Handelsvolumens die Corporate Governance ganz oder teilweise einzuhalten, in deren Gruppe sie aufgrund dieser Merkmale aufgenommen sind«, abgeändert durch Serie IV Nr. 54 der Richtlinie der Kapitalmarktkommission über die Feststellung und Umsetzung der Corporate Governance vom 11.10.2011.

2 Die Corporate Governance-Grundsätze für Banken wurden separat in der Verordnung der Bankenaufsichtsbehörde vom 1.11.2006, veröffentlicht im Amtsblatt mit der Nr. 26333, geregelt. In dieser Verordnung ist die Umsetzung der Corporate Governance-Grundsätze nicht zwingend, sondern steht im Ermessen der Banken. Diese Grundsätze der Corporate Governance der Banken wurden in der genannten Verordnung unter folgenden Überschriften ausführlichen Regelungen unterzogen:

a) In den Banken sind Unternehmenswerte, Ethikregeln und strategische Ziele festzulegen.
b) Die Befugnisse und Zuständigkeiten innerhalb der Banken sind offen festzulegen und umzusetzen.
c) Verwaltungsratsmitglieder sollen solche Qualifikationen haben, damit sie ihre Aufgaben effizient erfüllen können, und sich der Rolle ihrer Unternehmensführung bewusst sein sowie unabhängige Bewertungen der Bankenaktivitäten vornehmen können.
d) Die Geschäftsführung muss solche Qualifikationen haben, damit sie ihre Aufgaben effizient erfüllen kann; zudem muss sie sich ihrer Rolle in der übernommenen Geschäftsführung bewusst sein.
e) Von den Arbeiten der Bankeninspektoren sowie der unabhängigen Kontrolleure soll effizient Nutzen gezogen werden.
f) Die Vergütungspolitik soll mit ethischen Werten, den strategischen Zielen sowie der inneren Balance der Bank in Einklang gebracht werden.
g) In der Unternehmensführung soll Transparenz herrschen.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Gesellschaft des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Die Kapitalmarktkommission

Das am 1.7.2012 in Kraft getretene Türkische Handelsgesetzbuch (türkisch: Türk Ticaret Kanunu) sowie das am 30.12.2012 in Kraft getretene Kapitalmarktgesetz haben der Kapitalmarktkommission ein Monopolrecht zur Bestimmung der Corporate Governance von Publikumsaktiengesellschaften eingeräumt. Gemäß dem Kapitalmarktgesetz werden

- die Corporate Governance von Publikumsgesellschaften,
- der Inhalt und die Veröffentlichung von Corporate Governance-Berichten,
- das Rating von Gesellschaften in Bezug auf die Umsetzung der Corporate Governance sowie
- die Grundsätze der Mitgliedschaft unabhängiger Verwaltungsräte

von der Kapitalmarktkommission bestimmt.[3] Dabei werden börsennotierte Aktiengesellschaften und Aktiengesellschaften mit mehr als 500 Aktionären als Publikumsgesellschaften angesehen.[4] Die Kapitalmarktkommission ist verpflichtet, ihre Befugnisse im Rahmen der Corporate Governance dahin gehend auszuüben, dass kein unlauterer Wettbewerb zwischen Publikumsaktiengesellschaften eintritt und gleiche Regeln für Unternehmen unter gleichen Bedingungen gelten.[5] Die Kapitalmarktkommission ist berechtigt, börsennotierte Publikumsgesellschaften zur Einhaltung der Corporate Governance zu verpflichten.

Verpflichtender Corporate Governance Kodex

Am 3.1.2014 wurde der Corporate Governance Kodex, der durch die Kapitalmarktkommission erlassen wurde, im türkischen Amtsblatt veröffentlicht. Die Anwendung der Bestimmung ist für Publikumsgesellschaften *zwingend*, eine Ausnahme hiervon gilt nur für bestimmte Publikumsgesellschaften, wie z. B. nicht börsennotierte, im Hinblick auf den zweiten Bereich des Kodex.

Im Corporate Governance Kodex der Kapitalmarktkommission sind die Grundsätze der Corporate Governance in vier Bereichen unter den folgenden Überschriften geregelt:

- »Aktionäre«,
- »Offenlegung und Transparenz«,
- »Stakeholder« und
- »Verwaltungsrat«.

Bereich »Aktionäre« im Corporate Governance Kodex

Hier wird beispielsweise geregelt, dass die Generalversammlung an dem Ort abzuhalten ist, an dem die zahlenmäßige Mehrheit an Aktionären ihren Sitz hat. Ferner wird hier bestimmt, dass Fragen, die nicht die Tagesordnungspunkte betreffen oder deren Beantwortung sehr umfangreich wäre, binnen 15 Tagen seitens der Investor Relations schriftlich zu beantworten sind.

Bereich »Offenlegung und Transparenz« im Corporate Governance Kodex

Durch den zweiten Bereich »Offenlegung und Transparenz« wird bezweckt, sämtliche Informationen – mit Ausnahme von Geschäftsgeheimnissen – dergestalt zu veröffentlichen, dass sie jedermann leicht erreichen kann. Daher sind auf der Internetseite des Unternehmens Informationen über die Handelsregistereintragung, die Gesellschafts- und Verwaltungsratsstruktur, der Gesellschaftsvertrag, Finanzberichte, Prospekte und andere die Öffentlichkeit aufklärende Unterlagen offenzulegen, wie z. B. Dokumente zu Generalversammlungen, die Ethik-Richtlinien des Unternehmens sowie Fragen und Beschwerden mit Auskunftsersuchen beim Unternehmen. Auf der Internetseite des Unternehmens zu veröffentlichen sind die Informationen der letzten fünf Jahre.

Bereich »Stakeholder« im Corporate Governance Kodex

Zum Schutze der Interessen der Stakeholder empfiehlt dieser Bereich die Umsetzung einschlägiger Rechtsvorschriften und gegenseitiger Verträge; sofern solche Rechtsvorschriften oder gegenseitigen Verträge nicht bestehen, sind die Interessen der Stakeholder nach den Regeln von Treu und Glauben im Rahmen der Möglichkeiten des Unternehmens zu schützen. Im Falle eines Verstoßes gegen die nach den Rechtsvorschriften und Verträgen geschützten Rechte der Stakeholder ist die Möglichkeit eines effektiven und zügigen Ausgleichs zu gewährleisten. In Bezug auf die Arbeitnehmer und potenziellen Arbeitnehmer ist festgelegt,

3 Art. 17 Abs. 1 Kapitalmarktgesetz
4 Art. 16 Kapitalmarktgesetz
5 Art. 17 Abs. 1 Satz 2 Kapitalmarktgesetz

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

dass bei der Bestimmung der Einstellungspolitik und der Karriereplanung Personen unter gleichen Voraussetzungen Chancengleichheit zuteil werden muss. Die Gesellschaft und ihre Verwaltungsratsmitglieder sind verpflichtet, bei Mitarbeitern keine Diskriminierung wegen der Rasse, Religion, Sprache oder des Geschlechts vorzunehmen. Die Gesellschaft muss die Anerkennung der Vereinigungsfreiheit und des Rechts zum Abschluss von Tarifverträgen effektiv unterstützen und für ihre Mitarbeiter ein sicheres Arbeitsumfeld sowie sichere Arbeitsbedingungen vorsehen. Auch im Hinblick auf Kunden und Lieferanten haben Unternehmen im Rahmen der Grundsätze der Corporate Governance bei der Vermarktung und dem Verkauf von Waren und Dienstleistungen Vorkehrungen für die Gewährleistung der Kundenzufriedenheit zu treffen und z. B. Anfragen in Bezug auf die vom Kunden erworbenen Waren und Dienstleistungen schnell nachzukommen.

Bereich »Verwaltungsrat« im Corporate Governance Kodex

Nach den hier aufgestellten Grundsätzen muss die Zahl der Verwaltungsratsmitglieder bei mindestens fünf liegen. Die Anzahl der Mitglieder des Verwaltungsrats muss so beschaffen sein, dass effizient und konstruktiv gearbeitet werden kann, schnelle und rationelle Entscheidungen getroffen werden können sowie Ausschüsse gegründet und deren Arbeit effektiv organisiert werden kann. Die Mehrheit der Verwaltungsratsmitglieder darf außer ihrer Mitgliedschaft keine Verwaltungsaufgaben im Unternehmen innehaben oder keiner Abteilung angehören, die Zwangsvollstreckungen vornimmt oder der Tagesgeschäfte und der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit entsprechende Aufgaben zugewiesen sind. Der Verwaltungsrat hat wiederum aus mindestens einem Drittel und gleichzeitig mindestens zwei Personen zu bestehen, die ihre Aufgaben ohne Einfluss dritter Personen ausüben können. Dabei hat der Verwaltungsrat die Aufgabe, das Ziel der Besetzung des Verwaltungsrats zu 25 Prozent mit Frauen und eine Zeit zur Zielerreichung festzulegen sowie die zur Zielerreichung notwendige Politik zu bestimmen.

Ferner ist vorgesehen, dass die Gesellschaften ein internes Kontrollsystem einrichten müssen, um eine Risikofeststellung und eine Risikobekämpfung vornehmen zu können. Hierzu bedarf es eines Ausschusses im Verwaltungsrat zur Risikofeststellung. Dieses als »Ausschuss zur Risikofrüherkennung« bezeichnete Gremium hat die Aufgabe, die Früherkennung von Risiken für die Existenz der Gesellschaft zu gewährleisten, ihre Entwicklung zu beobachten, notwendige Vorkehrungen gegen die festgestellten Risiken zu treffen, Arbeiten zum Zwecke des Risikomanagements vorzunehmen und mindestens einmal jährlich das Risikomanagementsystem zu überprüfen. Zum Zwecke der effektiven Aufgabenerfüllung des Verwaltungsrats ist weiterhin vorgesehen, dass aus jeweils mindestens zwei Mitgliedern des Verwaltungsrats bestehende Ausschüsse errichtet werden müssen, nämlich ein »Prüfungsausschuss«, ein »Ausschuss zur Risikofrüherkennung«, ein »Corporate Governance-Ausschuss«, ein »Nominierungsausschuss« sowie ein »Vergütungsausschuss«. Die jeweiligen Ausschussvorsitzenden sind unter unabhängigen Verwaltungsräten zu wählen. Die Mitglieder des Prüfungsausschusses müssen sämtlich aus unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern bestehen. Schließlich ist genannt, dass der CEO der Gesellschaft keine Aufgaben in einem Ausschuss innehaben kann und kein Verwaltungsratsmitglied in mehr als einem Ausschuss vertreten sein soll.

Der Verwaltungsrat hat so oft zusammenzukommen, wie es nötig ist, um seine Aufgaben wirksam zu erfüllen. Dabei ist zu gewährleisten, dass Verwaltungsratssitzungen auch auf elektronischem Wege erfolgen können. Nimmt ein Mitglied des Verwaltungsrats an einer Verwaltungsratssitzung nicht teil und es übermittelt seine Ansicht jedoch schriftlich, so ist dessen Ansicht den anderen Verwaltungsratsmitgliedern mitzuteilen. Im Verwaltungsrat hat jedes Mitglied eine Stimme. Wenn Verwaltungsratsmitglieder Entscheidungen in den Sitzungen widersprechen, so muss deren Begründung in angemessener und ausführlicher Form in das Entscheidungsprotokoll aufgenommen werden.

Vergütungsgrundsätze von Verwaltungsratsmitgliedern und Managern mit Verwaltungsaufgaben sind schriftlich niederzulegen, auf der Tagesordnung der Generalversammlung in einem eigenständigen Punkt den Aktionären zur Kenntnis zu bringen, und den Aktionären ist die Möglichkeit zur Meinungsäußerung zu gewähren. Darüber hinaus ist die Vergütungspolitik des Unternehmens auf der Internetseite des Unternehmens publik zu machen. Die Vergütung unabhängiger Verwaltungsratsmitglieder muss schließlich auf einem solchen Niveau sein, dass ihre Unabhängigkeit gewahrt bleibt.

Für Schäden, die Verwaltungsratsmitglieder bei der Ausübung ihrer Aufgaben im Unternehmen verursachen können, hat die Gesellschaft eine Versicherung in Höhe von mindestens 25 Prozent des Gesellschaftskapitals abzuschließen und diesen Umstand auf der Plattform zur Öffentlichkeitsinformation publik zu machen.

Die Gesellschaft darf Verwaltungsratsmitgliedern und Managern mit Verwaltungsaufgaben keinen Kredit geben und keine Sicherheiten wie etwa Bürgschaften stellen. «

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Tätigkeitsbericht 2014 der DPR: Fehlerquote bleibt auf niedrigem Niveau

Der am 28.1.2015 durch die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR) veröffentlichte Tätigkeitsbericht 2014 vermittelt ein positives Bild: Die Fehlerquote bei Prüfungen der Rechnungslegung börsennotierter Unternehmen durch die DPR ist im vergangenen Jahr mit circa 13 Prozent auf einem niedrigen Niveau geblieben. Ein besonderes Augenmerk lag auf dem Lagebericht.

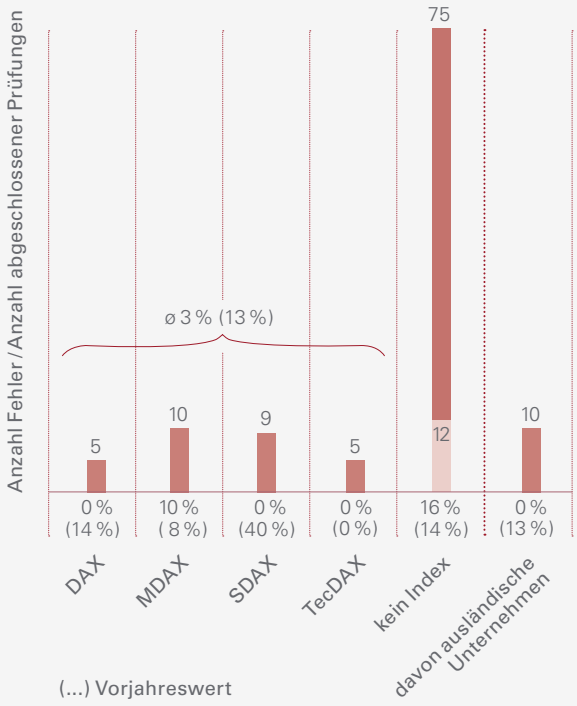
Abgeschlossene DPR-Prüfungen und Fehlerquoten

Die DPR hat im Jahr 2014 insgesamt 104 Prüfungen (Vorjahr: 110) abgeschlossen. Der überwiegende Teil der Prüfungen bezog sich auf anlassunabhängige Stichprobenprüfungen (99). Anlassprüfungen (3) und Prüfungen durch Anweisung der übergeordneten Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) (2) machen nur einen geringen Anteil aus. Noch im Vorjahr wurden zwölf Anlass- und Verlangensprüfungen durchgeführt.

Insgesamt lautete das Urteil in 13 Fällen: »Fehlerhafte Rechnungslegung«. Das entspricht einer Fehlerquote von 13 Prozent (im Vorjahr 14 Prozent). Damit hat sich die Fehlerquote auf niedrigem Niveau stabilisiert.

Die Zustimmungsquote bei ausgesprochenen Fehlerfeststellungen ist 2014 leicht auf 77 Prozent gestiegen (Vorjahr: 71 Prozent). Sobald ein Unternehmen einer ausgesprochenen Fehlerfeststellung nicht zustimmt, unterzieht die BaFin den Abschluss einer erneuten Prüfung. Im Jahr 2014 hat die BaFin drei derartige Fälle bearbeitet und in zwei Fällen das Ergebnis der DPR bestätigt.

Abgeschlossene DPR-Prüfungen nach Indizes und Fehlerquote



DPR-Prüfungen als fester Bestandteil der Corporate Governance für kapitalmarktorientierte Unternehmen

Hauptgründe für die weiterhin niedrige Fehlerquote sieht die DPR in der erhöhten Sensibilität von Aufsichtsräten und Prüfungsausschüssen gegenüber einem möglichen Enforcement-Verfahren, dem hohen Maß an Stabilität in den internationalen Rechnungslegungsstandards in der jüngsten Vergangenheit und den positiven Auswirkungen der präventiven Maßnahmen, die von der DPR ergriffen wurden. Die Tatsache, dass kleine Unternehmen den regulierten Markt verlassen und damit ihr Anteil an der Enforcement-Grundgesamtheit sinkt, spielt ebenfalls eine Rolle bei der Stabilisierung der Fehlerquote. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass die meisten Fehler bei Unternehmen festgestellt wurden, die keinem Index angehören *(siehe Abbildung)*.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Große Unterschiede zeigten sich im Jahr 2014 in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße: Die Fehlerquote kleiner und mittelgroßer Unternehmen liegt bei 16 Prozent (bei 75 geprüften Unternehmen). In der Gruppe großer, indexnotierter Unternehmen wurde nur bei einem von 29 geprüften Unternehmen eine fehlerhafte Rechnungslegung festgestellt.

Berichterstattung über häufige Fehlerquellen im Anhang und Lagebericht

Die höchste Fehlerquote betrifft die unzureichende Berichterstattung im Anhang und Lagebericht. Daneben bestanden Anwendungsschwierigkeiten in den Bereichen Finanzinstrumente und Unternehmenserwerbe bzw. -veräußerungen sowie bei den Folgefragen der Goodwill-Ermittlung und Folgebewertung. Weiterhin wurden Einzelfehler bei der Bilanzierung von Vorräten sowie der Ertragsrealisierung festgestellt.

Verbesserungshinweise zu Risikoberichterstattung und Leistungsindikatoren

Von den im abgelaufenen Jahr untersuchten 104 Unternehmen haben 43 den Deutschen Rechnungslegungs-Standard Nr. 20 (DRS 20) erstmalig angewendet. Bei 25 von ihnen ergaben sich keine Fehlerfeststellungen. Gleichwohl formulierte die DPR insbesondere in Bezug auf die Risikoberichterstattung Hinweise zur künftigen Verbesserung der Berichterstattung. Nachholbedarf wird auch bei der konsistenten Darstellung der bedeutsamsten Leistungsindikatoren in den unterschiedlichen Berichtsteilen des Lageberichts gesehen.

Konsequenzen einer Fehlerfeststellung

Um die Auswirkung ihrer Arbeit überprüfen zu können, kontrolliert die DPR seit 2013, ob Unternehmen mit Fehlerfeststellung im Vorjahr im Folgeabschluss Korrekturen vorgenommen haben. Acht von 15 Unternehmen, die die DPR in ihre Nachschau einbezogen hat, haben ihre Fehler korrigiert. Drei Gesellschaften hatten sich zwischenzeitlich aus dem regulierten Kapitalmarkt zurückgezogen und unterliegen damit nicht länger dem DPR-Enforcement. Für zwei Gesellschaften ist noch ein Verfahren bei der BaFin anhängig und für zwei weitere lag der betreffende Abschluss aus anderen Gründen im Jahr 2014 nicht vor.

Hohe Akzeptanz der DPR-Hinweise

Bei 21 von 35 Unternehmen, die im Jahr 2013 Hinweise zur Verbesserung der Rechnungslegung erhalten hatten, konnte die DPR im Jahr 2014 nachvollziehen, dass diese Hinweise umgesetzt wurden. Bei elf Unternehmen ließ sich die Umsetzung entweder nicht nachprüfen oder aber die resultierenden Effekte waren unwesentlich. Für drei Unternehmen lag kein Abschluss vor.

Bessere Rechnungslegung durch konstruktiven Austausch

Dem Ziel einer verbesserten Kommunikation und Zusammenarbeit sowie eines konstruktiven Erfahrungsaustauschs folgend, hat die DPR im Jahr 2014 erneut Gespräche mit den Vorständen bzw. Geschäftsführern der marktführenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaften geführt.

Darüber hinaus hat die DPR Workshops mit Vorständen und Aufsichtsräten durchgeführt, z. B. einen Workshop mit Finanzvorständen und Prüfungsausschussvorsitzenden von Immobiliengesellschaften zur Diskussion der branchenspezifischen Besonderheiten.

Internationale Einbindung der DPR geht weiter

Im abgelaufenen Jahr hat die European Securities and Markets Authority (ESMA) zum zweiten Mal europäische Enforcement-Schwerpunkte veröffentlicht, außerdem einen Report, in dem Rechnungslegungsfragen zur Abbildung von Unternehmenszusammenschlüssen adressiert werden (Review on the application of accounting requirements for business combinations in IFRS financial statements), sowie ein Konsultationspapier, das Leitlinien zur Darstellung alternativer Leistungsindikatoren enthält (ESMA Guidelines on Alternative Performance Measures).

Im Jahr 2014 wurden darüber hinaus einheitliche Leitlinien für ein europäisches Enforcement (CESR Standards on Financial Reporting) verabschiedet, an deren Entwicklung die DPR beteiligt war. Das zweistufige deutsche Enforcement-Verfahren entspricht den Vorgaben der verabschiedeten Leitlinien.

Die DPR nahm auch im Jahr 2014 an den mehrmals jährlich stattfindenden European Enforcers Coordination Sessions (EECS) teil, bei denen ausgewählte IFRS-Fälle, teilweise vor der Entscheidung im jeweiligen nationalen Verfahren, diskutiert werden.

Ausblick

Mit Veröffentlichung der neuen Prüfungsschwerpunkte für das Jahr 2015 hat sich die DPR erneut zum Ziel gesetzt, die Qualität der Abschlüsse bei gleichbleibend hoher Prüfungsintensität sicherzustellen.

Der Dialog mit den Aufsichtsräten deutscher kapitalmarktorientierter Unternehmen und Prüfungsausschussmitgliedern wird fortgeführt.

Darüber hinaus möchte die DPR eng mit den europäischen Enforcement-Institutionen zusammenarbeiten. Ziel ist eine weitere Verbesserung der Qualität von Enforcement-Aktivitäten sowie die einheitliche Anwendung von IFRS-Vorschriften in Europa. «

Christina Koellner, Dr. Hanne Böckem

QUELLENHINWEIS

Sowohl der Tätigkeitsbericht als auch die Prüfungsschwerpunkte stehen auf der Internetseite der DPR *(www.frep.info)* zum Download zur Verfügung.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Neuigkeiten vom IASB

Das International Accounting Standards Board (IASB) hat einen Änderungsstandard verabschiedet, mit dem Ausnahmen von der Konsolidierungspflicht für Investmentgesellschaften geklärt werden (IFRS 10, 12 und IAS 28). Weiterhin verabschiedete Änderungen an IAS 1 zielen auf eine relevantere und unternehmensspezifischere Berichterstattung ab. Daneben wurden Exposure Drafts veröffentlicht, die die verbesserte Information über Fremdfinanzierung und Liquiditätslage (IAS 7), neue Regelungen zu anteilsbasierten Vergütungen (IFRS 2) sowie die Klassifizierung von Schulden (IAS 1) betreffen.

Anwendungsleitlinien für Ausnahmen von der Konsolidierungspflicht bei Investmentgesellschaften

Der Änderungsstandard Investment Entities: Applying the Consolidation Exception (Amendments to IFRS 10, IFRS 12 and IAS 28) klärt verschiedene Fragestellungen zur Ausnahme von der Konsolidierungspflicht nach IFRS 10, wenn das Mutterunternehmen die Definition einer »Investmentgesellschaft« erfüllt.

Demnach sind Mutterunternehmen auch dann von der Pflicht zur Erstellung eines Konzernabschlusses befreit, wenn das übergeordnete Mutterunternehmen seine Tochterunternehmen nicht konsolidiert, sondern zum beizulegenden Zeitwert nach IFRS 10 bilanziert.

Bilanzierung von Tochterunternehmen einer Investmentgesellschaft:

- Tochterunternehmen, die selbst Investmentgesellschaften sind, sind zum beizulegenden Zeitwert zu bilanzieren.
- Tochterunternehmen, die selbst keine Investmentgesellschaften sind, jedoch Dienstleistungen erbringen, die sich auf die Anlagetätigkeit des Mutterunternehmens beziehen (Verlängerung der Tätigkeit des Mutterunternehmens), sind zu konsolidieren.

Schließlich wird klargestellt, dass ein Investor, der nicht die Definition einer Investmentgesellschaft erfüllt und die Equity-Methode auf ein assoziiertes Unternehmen oder ein Joint Venture anwendet, die Bewertung zum beizulegenden Zeitpunkt beibehalten kann, die das Beteiligungsunternehmen auf seine Beteiligungen an Tochterunternehmen anwendet.

Zudem sehen die Änderungen vor, dass eine Investmentgesellschaft, die alle ihre Tochterunternehmen zum beizulegenden Zeitwert bewertet, die nach IFRS 12 vorgeschriebenen Angaben zu Investmentgesellschaften zu leisten hat.

Die Änderungen sind – vorbehaltlich einer Übernahme in EU-Recht – erstmals für Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1.1.2016 beginnen.

Dr. Hanne Böckem

Änderungen an IAS 1 für relevantere und unternehmensspezifischere Berichterstattungen

Welche Informationen sind in einem IFRS-Abschluss notwendig, welche überflüssig und welche sogar störend? Bezüglich dieser Fragen herrschen zwischen den einzelnen Akteuren (Abschlussersteller, Abschlussprüfer, Regulatoren und Nutzer) nicht selten unterschiedliche Meinungen.

Mit der am 18.12.2014 veröffentlichten Anpassung an IAS 1 – Disclosure Initiative: Amendments to IAS 1 – will das IASB die Darstellung im Abschluss verbessern. Angaben sollen künftig relevanter und unternehmensspezifischer werden; Ersteller sollen sich auf das Gesamtbild konzentrieren.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Zu diesem Zweck nimmt das IASB einzelne Klarstellungen vor. So wird betont, dass sich der Wesentlichkeitsgrundsatz sowohl auf die primären Abschlussbestandteile – wie Bilanz und Gesamtergebnisrechnung – als auch auf den Anhang bezieht. Unwesentliche Angaben können selbst dann unterbleiben, wenn sie von einem Standard explizit vorgeschrieben werden. Umgekehrt sind zusätzliche Informationen erforderlich, wenn sie für das Verständnis der Abschlussadressaten notwendig sind. Ob diese zusätzlichen Informationen von einem Standard explizit gefordert werden, ist dabei unerheblich.

Darüber hinaus erfolgen weitere Klarstellungen

- zur Untergliederung von Posten und zum Einfügen von Zwischensummen in Bilanz und Gesamtergebnisrechnung,
- zu den Möglichkeiten einer Struktur der Anhangangaben und
- zum Ausweis des Anteils am sonstigen Ergebnis aus der Anwendung der Equity-Methode.

Die Änderungen sind erstmalig in Geschäftsjahren anzuwenden, die am oder nach dem 1.1.2016 beginnen. Eine frühere Anwendung ist zulässig, setzt jedoch ein EU-Endorsement voraus.

EMPFEHLUNGEN FÜR DEN AUFSICHTSRAT

Der Aufsichtsrat sollte kritisch hinterfragen, ob der IFRS-Abschluss unter Berücksichtigung des Grundsatzes der Wesentlichkeit aufgestellt wurde:

Unwesentliche Angaben sind nicht erforderlich. Wesentliche Angaben sind dagegen selbst dann notwendig, wenn sie nicht explizit von einem Standard gefordert werden.

Dr. Frank Richter, Ingo Rahe

Verbesserung der Informationen über Fremdfinanzierung und Liquiditätslage

Im Rahmen seiner Initiative zu Angaben (Disclosure Initiative) hat das IASB am 18.12.2014 einen Entwurf zu Änderungen an IAS 7 *Kapitalflussrechnung* veröffentlicht (Exposure Draft ED/2014/6). Die 2013 begonnene Initiative hat das übergeordnete Ziel, Darstellungs- und Angabevorschriften in verschiedenen IFRS zu verbessern und zu vereinfachen. Konkrete Zielsetzung der vorgeschlagenen Änderungen zu IAS 7 *Kapitalflussrechnung* ist die Verbesserung der Informationen für die Abschlussadressaten zur Fremdfinanzierungstätigkeit des Unternehmens und zu dessen Liquiditätssituation.

Detailliertere Informationen zur **Fremdfinanzierung** sollen durch eine neuartige Überleitungsrechnung erreicht werden. Diese Überleitungsrechnung bezieht sich auf Fremdkapital-Bilanzposten, deren zugehörige Zahlungsmittelzu- oder -abgänge innerhalb des Cashflows aus der Finanzierungstätigkeit ausgewiesen werden oder ausgewiesen werden können.

In der Überleitungsrechnung sollen die Eröffnungsbilanzwerte, die Veränderungen während der Rechnungsperiode sowie die Schlussbilanzwerte dargestellt werden. Zahlungswirksame Veränderungen sind von zahlungsunwirksamen zu unterscheiden. Die zahlungsunwirksamen Veränderungen sind wiederum mindestens in solche aus Unternehmenserwerben und sonstigen zu unterteilen.

Die Ermittlung der erforderlichen Informationen für eine konsolidierte Darstellung kann sich in der Praxis, insbesondere bei mehrstufigen Konzernen, als aufwendig erweisen.

Detailliertere Informationen zur **Liquiditätssituation** sollen durch zusätzliche Angaben zu Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten mit Beschränkungen erreicht werden: Künftig sollen nicht nur tatsächlich verfügungsbeschränkte Beträge angegeben werden, sondern auch solche, die zwar grund- »

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

sätzlich verfügbar sind, aber die Entscheidung des Unternehmens zur Verwendung dieser Beträge beeinflussen können. Hierzu gehören unter anderem Steuerschulden, die aus der Rückführung ausländischer Zahlungsmittel oder Zahlungsmitteläquivalente resultieren. Denn die ausländischen Mittel sind zwar grundsätzlich verfügbar, ihre Verwendung für die Finanzierung kann aber aus ökonomischen Gründen wegen der entstehenden Steuerbelastung unvorteilhaft sein. Auch die Erhebung derartiger Sachverhalte kann für die Bilanzierenden zu einem erhöhten Erstellungsaufwand führen.

Ein Erstanwendungszeitpunkt wird noch nicht vorgeschlagen, eine vorzeitige Anwendung soll jedoch gestattet werden. Es ist vorgesehen, dass die Änderungen an IAS 7 prospektiv anzuwenden sein sollen. Die Kommentierungsfrist für den Entwurf endet am 17.4.2015.

Dr. Philipp Ohmen, Ingo Rahe

Anteilsbasierte Vergütungen

Der am 25.11.2014 veröffentlichte Entwurf zu Änderungen des IFRS 2 *Anteilsbasierte Vergütungen* (ED/2014/5 Klassifizierung und Bewertung von anteilsbasierten Vergütungen) betrifft Bereiche, die bisher in IFRS 2 nicht adressiert wurden. Aufgrund der unterschiedlichen Handhabung dieser Sachverhalte in der Praxis hat sich das IASB entschlossen, Klarstellungen zur Klassifizierung und Bewertung von Geschäftsvorfällen mit anteilsbasierter Vergütung vorzunehmen.

Die geplanten Änderungen betreffen folgende drei Sachverhaltsgestaltungen:

1. Berücksichtigung von Ausübungsbedingungen bei anteilsbasierten Vergütungen mit Barausgleich

IFRS 2 soll erstmals eine Regelung dazu erhalten, welche Auswirkungen Ausübungsbedingungen auf den beizulegenden Zeitwert anteilsbasierter Vergütungen haben, für die ein Barausgleich vorgesehen ist. Das IASB schlägt vor, dass anteilsbasierte Vergütungen mit Barausgleich im Grundsatz wie anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente bewertet werden sollten.

2. Klassifizierung von anteilsbasierten Vergütungen, die einen Nettoausgleich vorsehen

In einigen Ländern sind Unternehmen dazu verpflichtet, Steuern, die im Zusammenhang mit anteilsbasierten Vergütungen entstehen, einzubehalten und abzuführen. Im Entwurf stellt das IASB klar, dass eine anteilsbasierte Vergütung als »mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente« zu klassifizieren ist, wenn die Vereinbarung vorsieht, dass das Unternehmen einen bestimmten Teil der Anteile zurückbehält, um die Anforderungen an die spezifischen Steuervorschriften durch Geldzahlungen zu erfüllen (Nettoausgleich), und die gesamte Transaktion ohne die Besonderheit der Zurückbehaltung der Anteile für Steuerzwecke als »mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente« eingestuft würde.

3. Bilanzierung einer Änderung der Bedingungen mit Wechsel der Klassifizierung der Vergütung von »mit Barausgleich« in »mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente«

Erstmals soll in IFRS 2 aufgenommen werden, wie Änderungen der Bedingungen zu behandeln sind, durch die ein Wechsel der Klassifizierung von einer anteilsbasierten Vergütung »mit Barausgleich« in eine Vergütung »mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente« erfolgt.

Am Tag der Änderung ist die bisher erfasste Verbindlichkeit für die anteilsbasierten Vergütungen »mit Barausgleich« auszubuchen. Zeitgleich ist die Vergütung »mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente« mit ihrem beizulegenden Zeitwert am Tag der Änderung einzubuchen. Differenzen sind dabei ergebniswirksam zu erfassen.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Ein Erstanwendungszeitpunkt der geplanten Änderungen an IFRS 2 wurde vom IASB noch nicht vorgeschlagen. Der Entwurf sieht jedoch vor, dass eine vorzeitige Anwendung der Neuregelungen gestattet sein soll. Geplant ist, dass die Änderungen an IFRS 2 prospektiv anzuwenden sein sollen. Auch eine rückwirkende Anwendung soll zulässig sein – unter der Bedingung, dass ein Unternehmen über alle notwendigen Informationen verfügt, ohne diese im Nachhinein ermitteln zu müssen.

Vera Winter, Ingo Rahe

Entwurf zur Klarstellung der Klassifizierung von Schulden

Das IASB hat am 10.2.2015 Änderungen an IAS 1 *Darstellung des Abschlusses* im Entwurf veröffentlicht. Die Änderungen zielen darauf ab, die Kriterien für die Klassifizierung von Schulden als kurz- oder langfristig nach IAS 1 klarzustellen.

Die im Entwurf ED/2015/1 *Klassifizierung von Schulden (Vorgeschlagene Änderungen an IAS 1)* vorgeschlagenen Änderungen betreffen folgende Punkte:

- Klarstellung, dass sich die Klassifizierung von Schulden als kurz- oder langfristig auf die Rechte bezieht, die zum Bilanzstichtag vorliegen. Hierzu sollen IAS 1.69(d) und IAS 1.73 geändert werden, sodass beide Paragrafen auf das »Recht« Bezug nehmen, die Erfüllung einer Verpflichtung aufzuschieben, und explizit darauf verwiesen wird, dass nur Rechte, die »zum Ende der Berichterstattungsperiode« bestehen, Auswirkungen auf die Klassifizierung einer Schuld haben.

- Verdeutlichung der Beziehung zwischen der Erfüllung einer Verpflichtung und dem Abfluss von Ressourcen aus dem Unternehmen. Hierzu soll in IAS 1.69 hinzugefügt werden, dass unter Erfüllung die »Übertragung von Barmitteln, Eigenkapitaltiteln oder sonstigen Vermögenswerten oder Leistungen an die Gegenpartei« zu verstehen ist.

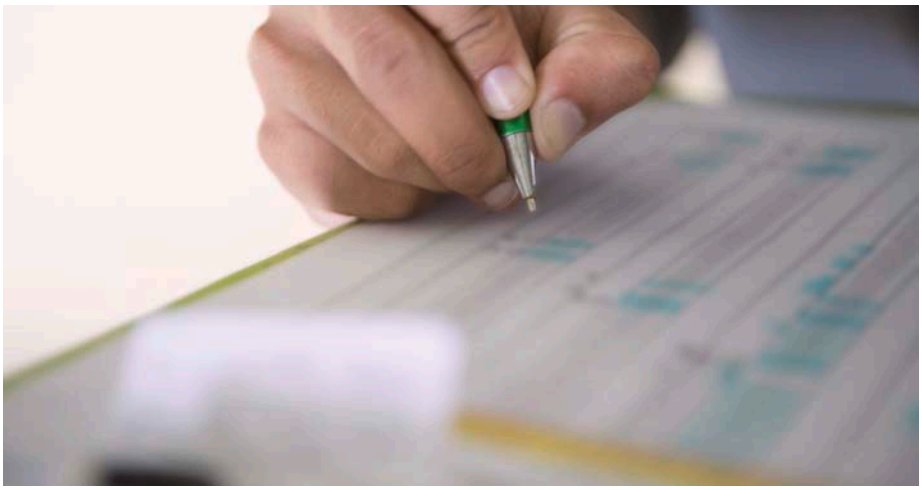
- Neuordnung der Leitlinien in IAS 1 in Bezug auf die Klassifizierung von Schulden als kurz- oder langfristig.

Der Entwurf beinhaltet keinen Erstanwendungszeitpunkt der geplanten Änderungen an IAS 1. Allerdings wird vorgeschlagen, dass die Änderungen rückwirkend anzuwenden sein sollen. Eine vorzeitige Anwendung soll ebenfalls gestattet werden. Stellungnahmen zum Entwurf werden vom IASB bis zum 10.6.2015 erbeten. «

Vera Winter, Dr. Anne Schurbohm

QUELLENHINWEIS

Die Pressemitteilungen zu den Amendments to IFRS 10, 12 und IAS 28 sowie den Änderungen an IAS 1 wie auch die Exposure Drafts zu Änderungen an IFRS 2, IAS 1 und IAS 7 stehen auf der Internetseite des IASB zum Download bereit *(www.ifrs.org)*.



© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Bevorstehende Änderungen durch das BilRUG – erhebliche Auswirkungen zeichnen sich ab

Am 7.1.2015 hat die Bundesregierung den Gesetzentwurf des Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetzes (BilRUG) veröffentlicht. Das BilRUG dient der Umsetzung der Vorgaben zum Jahresabschluss, konsolidierten Abschluss und damit verbundenen Berichten aus der EU-Bilanzrichtlinie 2013/34/EU in deutsches Recht. Die vorgesehenen Änderungen betreffen im Wesentlichen das HGB. Die Umsetzung muss nach den EU-Vorgaben bis zum 20.7.2015 erfolgen.

Mögliche Auswirkung auf Kennzahlen und Verträge durch erweiterte Definition von Umsatzerlösen

Angepasst wird die **Umsatzerlösdefinition.** Es kommt zur Ausweitung der Umsatzerlöse und zum Rückgang der sonstigen betrieblichen Erträge, da die bisherige Begrenzung der Umsatzerlöse auf für die gewöhnliche Geschäftstätigkeit typische Erzeugnisse, Waren und Dienstleistungen entfällt.

Die Ausweitung der Umsatzerlösdefinition kann unter anderem Rückwirkung auf Kennzahlen und vertragliche Vereinbarungen – wie **Kreditverträge und Tantiemeregelungen** – entfalten. Insofern müssen Verträge ggf. angepasst werden.

Beteiligungserträge – Auswirkung auf Dividendenstrategie deutscher Konzerne möglich

Beteiligungserträge, die erhaltene Ausschüttungen übersteigen und für die **kein Anspruch auf Zahlung** besteht, sollen künftig in eine **ausschüttungsgesperrte Rücklage im Eigenkapital** eingestellt werden. Laut Begründung im Gesetzentwurf ist davon insbesondere die phasengleiche Gewinnvereinnahmung bei Mutter-Tochter-Verhältnissen betroffen.

Gegenwärtig ist noch strittig, wie der Wortlaut des Gesetzentwurfs, insbesondere der Terminus »Anspruch«, auszulegen ist.

VARIANTE 1: Unter den restriktiven Bedingungen für eine phasengleiche Gewinnvereinnahmung resultieren nach Rechtsprechung und herrschender Meinung **Ansprüche im bilanzrechtlichen Sinne,** die in der Diktion des Realisationsprinzips quasisicher sind und als Vermögensgegenstand aktiviert werden. Nach dieser Lesart fallen phasengleich realisierte Beteiligungserträge nicht in den Anwendungsbereich der diskutierten Norm. Folglich wäre **keine ausschüttungsgesperrte Rücklage** für derartige Beteiligungserträge zu bilden.

VARIANTE 2: »Anspruch« wird im Sinne eines wirksam entstandenen **schuldrechtlichen Anspruchs** verstanden. Nach dieser Interpretation kann zum Abschlussstichtag mangels ausstehender Gewinnverwendungsbeschlüsse kein Anspruch bestehen, sodass eine **ausschüttungsgesperrte Rücklage** zu bilden wäre.

Die durch Tochterunternehmen realisierten Gewinne in mehrstufigen Konzernen könnten damit ggf. mehrere Jahre »unterwegs« sein, bevor sie vom Mutterunternehmen an die Gesellschafter ausgeschüttet werden dürften; dies hätte erhebliche Auswirkungen auf die Dividendenstrategie vieler deutscher Konzerne.

Erleichterungen für Tochter-Kapitalgesellschaften nur noch bei Haftungsübernahme durch das Mutterunternehmen

Kapitalgesellschaften, die in den Konzernabschluss eines Mutterunternehmens mit Sitz in der EU oder dem EWR einbezogen sind, können gegenwärtig

QUELLENHINWEIS

Der Gesetzentwurf zum BilRUG kann als Drucksache 23/15 des Bundesrats unter *www.bundesrat.de* abgerufen werden.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

von der Aufstellung nach den ergänzenden Vorschriften für Kapitalgesellschaften, der Prüfung und der Offenlegung ihres Jahresabschlusses und Lageberichts, unter den Voraussetzungen des § 264 Abs. 3 HGB, absehen.

Zur Inanspruchnahme dieser Erleichterungen ist bislang unter anderem die Verpflichtung des Mutterunternehmens zur Verlustübernahme (z. B. aufgrund eines Ergebnisabführungsvertrags) erforderlich.

Künftig muss sich das Mutterunternehmen stattdessen beispielsweise durch eine (harte) Patronatserklärung bereit erklären, für die vom Tochterunternehmen eingegangenen Verpflichtungen einzustehen. **Das Mutterunternehmen muss daher Engpässe in der Liquidität des Tochterunternehmens ausgleichen, selbst wenn dieses einen Jahresüberschuss ausweist.**

Wiedereinführung der Prüfungspflicht für den befreienden Konzernlagebericht

Ebenfalls angepasst werden die Anforderungen an **befreiende Konzernabschlüsse und Konzernlageberichte aus Drittstaaten** nach § 292 HGB. Es ist vorgesehen, die Prüfungspflicht für den befreienden Konzernlagebericht wieder einzuführen, die im Rahmen des BilMoG abgeschafft wurde.

Mutterunternehmen in Drittstaaten, die Konzernabschlüsse aufstellen, lassen ihre Konzernlageberichte zumeist nicht prüfen. Konzernabschlüsse aus Drittstaaten werden daher in Zukunft regelmäßig keine befreiende Wirkung mehr entfalten, womit die betroffenen **Mutterunternehmen wieder eigene Teilkonzernabschlüsse erstellen müssen.**

Künftig sollen Mutterunternehmen, die Aktiengesellschaften im Sinne des § 289a HGB sind, auch eine **Erklärung zur Unternehmensführung** im Konzern abgeben; wahlweise als gesonderter Abschnitt im Konzernlagebericht oder auf der Internetseite.

Offenlegung

Nach dem BilRUG ist die Einhaltung der Einreichungsfrist für die Offenlegung nur noch durch festgestellte Jahresabschlüsse bzw. gebilligte Konzernabschlüsse möglich.

Sonderregelung: Mineralgewinnende Industrie / Forstindustrie

Erhebliche Auswirkungen zeichnen sich für Kapitalgesellschaften und haftungsbeschränkte Personenhandelsgesellschaften ab, die in der **mineralgewinnenden Industrie** tätig sind oder **Holzeinschlag in Primärwäldern** betreiben. Diese müssen jährlich über Zahlungen an staatliche Stellen berichten, wenn bestimmte weitere Kriterien erfüllt werden ([Konzern-]Zahlungsbericht). Ziel ist die Erhöhung der Transparenz sowie die Eindämmung von Korruption.

Zur Vertiefung

Weitere Änderungen betreffen diverse Standardthemen bzw. weniger kritische Aspekte wie die Anhebung der Schwellenwerte für die Größenklassen. Eine detailliertere Darstellung der Auswirkungen des BilRUG erfolgte in den KPMG Accounting News, Februar 2015 (online abrufbar unter *www.kpmg.com/DE/de/Documents/accounting-news-februar-2015-kpmg.pdf).*

Erstanwendung – Wahlrechte und mögliche Rückwirkung auf bereits erteilte Prüfungsaufträge

Das Inkrafttreten des BilRUG wird für Mitte 2015 erwartet. Die Änderungen durch das BilRUG sind – mit Ausnahme des (Konzern-)Zahlungsberichts – verpflichtend in Geschäftsjahren anzuwenden, die nach dem 31.12.2015 beginnen.

Eine freiwillige vorzeitige Anwendung für Geschäftsjahre, die nach dem 31.12.2014 beginnen, ist zulässig. Die Änderung der Umsatzerlösdefinition in Verbindung mit den Änderungen zu Größenklassen und der größenabhängigen Befreiung im Jahres- und Konzernabschluss dürfen bereits freiwillig in Geschäftsjahren angewendet werden, die nach dem 31.12.2013 beginnen.

Da einzelne Änderungen freiwillig rückwirkend angewendet werden können, sind **Rückwirkungen auf bereits erteilte Prüfungsaufträge möglich,** wenn eine Kapitalgesellschaft erstmalig als klein einzustufen ist bzw. ein Mutterunternehmen erstmalig aufgrund der größenabhängigen Erleichterungen keinen Konzernabschluss mehr aufstellen muss. **Dann entfällt die gesetzliche Prüfungspflicht.**

Bei Jahresabschlussprüfungen, die zu diesem Zeitpunkt noch nicht begonnen wurden oder noch durchgeführt werden, sind Rücktritt oder Durch- bzw. Weiterführung als freiwillige Abschlussprüfung möglich.

Wurde bereits der Prüfungsbericht ausgeliefert und ist die Abschlussprüfung damit beendet, bleibt es bei der Behandlung als gesetzliche Abschlussprüfung. «

Dr. Frank Richter, Dr. Erhard Kühne

EMPFEHLUNGEN FÜR DEN AUFSICHTSRAT

Der Aufsichtsrat sollte hinterfragen, ob sich die Gesellschaft zeitnah mit den Änderungen durch das BilRUG auseinandersetzt und die internen Systeme und Prozesse im notwendigen Umfang anpasst.

Der Aufsichtsrat sollte mit dem Vorstand über den geplanten Erstanwendungszeitpunkt sprechen.

Sofern gegenwärtig bestimmte Erleichterungen in Anspruch genommen werden (z. B. § 264 Abs. 3 HGB), für die sich künftig die Anforderungen ändern, ist sicherzustellen, dass die geänderten Anforderungen erfüllt werden.

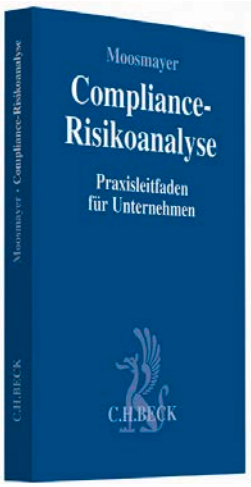
Gegenwärtig wird vom Gesetzgeber über den Gesetzentwurf des BilRUG beraten. Es besteht daher noch die Möglichkeit, sich durch Eingaben in den Gesetzgebungsprozess einzubringen.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Die Arbeit der Beiräte in Familienunternehmen
Kormann, Hermut
Heidelberg 2014

Vor allem in Familienunternehmen werden Beiräte eingesetzt, um die Geschäftsführung zu beraten und zu überwachen, die Reputation des Unternehmens zu erhöhen oder sich um die Nachfolgeplanung zu kümmern.

Dieses Werk spiegelt die langjährige Auseinandersetzung des Autors mit dem Thema Beirat – sowohl in der Praxis als auch in der Theorie – wider und erlaubt einen fundierten Einblick in die Praxis der Beiratsarbeit. Die drei in insgesamt 20 Unterabschnitte gegliederten Kapitel befassen sich mit den Themen Aufgaben, Arbeitsinhalte und Sitzungen. Ziel des Werks ist, zu zeigen, was in der Praxis gute Beiratstätigkeit ausmacht. Hierzu werden dem Leser detaillierte Hilfestellungen an die Hand gegeben, z. B. bei der Frage, welche Punkte bei der Planung der Stellenbesetzung für die Führungsebene zu beachten sind. Rechtliche Fragestellungen werden ebenfalls – wenn auch nur am Rande – erörtert. Zielgruppe dieses Werks sind nicht nur die Beiratsmitglieder selbst; es richtet sich vielmehr auch an die Geschäftsführung im Umgang mit dem Beirat. «



Compliance-Risikoanalyse – Praxisleitfaden für Unternehmen
Moosmayer, Klaus (Hrsg.)
München 2015

Die Siemens/Neubürger-Entscheidung aus dem Jahr 2013 hat die Gefahren von Non-Compliance auch für den Aufsichtsrat noch einmal verdeutlicht. Dieser Leitfaden beleuchtet das Thema Compliance aus der Risikoperspektive, d. h. wie die mit Compliance-Verstößen verbundenen Risiken erkannt, gesteuert und beherrscht werden können.

Nach einer Einführung in die Thematik befassen sich die Kapitel mit den Themen

- rechtliche Grundlagen der Compliance-Risikoanalyse und Umsetzung im Unternehmen,
- Praxisbeispiele der Compliance-Risikoanalyse aus Verwaltung und Unternehmen,
- kartellrechtliche Risikoanalyse sowie
- Prüfung der Compliance-Risikoanalyse aus Sicht der Wirtschaftsprüfer.

Schaubilder und Checklisten erleichtern das Verständnis, besonders wichtige Aussagen werden hervorgehoben zusammengefasst.

Die insgesamt 19 Autoren sind ausnahmslos Praktiker aus dem Bereich Compliance. «

Technologie-Atlas Einzelhandel
BITKOM/GS1 Germany/
EHI Retail Institute/KPMG
Erscheint voraussichtlich Juni 2015

Welche Technologien treiben den Handel im digitalen Zeitalter und wie sehen zukünftige Einsatzmöglichkeiten und der potenzielle Nutzen für Einzelhändler aus?

In Zeiten mobiler und vernetzter Kunden, die in der virtuellen Welt ganz selbstverständlich zu Hause sind, steht der Handel im Zentrum der digitalen Revolution – mit weitreichenden Folgen für die Strategien, Geschäftsmodelle und Prozessketten der Handelsunternehmen.

Der Technologie-Atlas Einzelhandel von BITKOM, GS1 Germany, EHI Retail Institute und KPMG gibt Führungskräften im Handel eine Orientierungshilfe bei der Prüfung und Auswahl verschiedener Technologien. Er zeigt aktuelle Markt- und IT-Trends im Handel sowie die wesentlichen Handelstechnologien nach Funktionsbereichen gegliedert auf. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf den Anforderungen des Datenschutzes und der IT-Sicherheit. Strategische Nutzungsmöglichkeiten der Technologien runden das Handbuch ab.

Für Vorbestellungen oder bei Fragen wenden Sie sich bitte an *de-consumer-markets@kpmg.com*. «

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Begriff und Rechtsfolgen von Interessenkonflikten und Unabhängigkeit im Aktienrecht

Jens Koch
in: ZGR 2014, S. 697–730

Dieser Beitrag untersucht die Verwendung der Begriffe Unabhängigkeit und Interessenkonflikt im Deutschen Corporate Governance Kodex sowie in Zusammenhang mit der Business Judgement Rule und dem Beschlussrecht im Aktienrecht. Er kommt zu dem Ergebnis, dass es einen einheitlichen Begriff des Interessenkonflikts nicht gibt und zeigt Lösungsansätze für eine Angleichung auf. «

Dürfen Personalausschüsse des Aufsichtsrats eingetragener Genossenschaften Endgültiges beschließen?

Volker Beuthien
in: NZG 2014, S. 1292–1293

Seit Inkrafttreten des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) im Jahr 2009 darf die abschließende Entscheidung über die Vorstandsvergütung nicht auf Aufsichtsratsausschüsse übertragen werden, sondern ist dem Plenum vorbehalten (§ 107 Abs. 3 S. 3 AktG). Dieser Beitrag setzt sich mit der Frage auseinander, ob dagegen bei eingetragenen Genossenschaften eine Übertragung der Vergütungsentscheidung auf einen Ausschuss zulässig ist. «

Von der Sorge für gesetzeskonformes Verhalten – Zugleich eine Besprechung des ISO-Entwurfs 19600

Eckart Sünner
in: CCZ 2015, S. 2–6

Der Vorstand ist verpflichtet, für gesetzeskonformes Verhalten des Unternehmens zu sorgen. Bei der Frage, wie dies zu geschehen hat, steht ihm ein Ermessensspielraum zu. Der Autor erläutert, wie etwa der IDW Prüfungsstandard 980 oder die ISO 19600 Guidelines dem Vorstand hierbei Hilfestellung leisten. Insbesondere die neuen ISO 19600 Guidelines, die keine Norm im technischen Sinn sind und deren Anwendung im Gegensatz zum IDW Prüfungsstandard auch nicht zertifizierbar ist, werden einer kritischen Würdigung unterzogen. «

Die Pflichten von Aufsichtsrat und Hauptversammlung beim Vergleich über Haftungsansprüche gegen Vorstandsmitglieder

Walter Bayer/Philipp Scholz
in: ZIP 2015, S. 149–154

Anlässlich des Siemens/Neubürger-Vergleichs setzt sich dieser Beitrag mit der Ermessensausübung des Aufsichtsrats bei Vergleichsabschlüssen über Schadensersatzansprüche der Gesellschaft gegen Vorstandsmitglieder auseinander. Dabei geht er auch auf die Frage ein, ob die Hauptversammlung bei der Beschlussfassung über den Vergleich inhaltlich gebunden ist. «

Determinanten der fixen Komponente der Vorstandsvergütung

Jessica Nathmann/Maik Lachmann/Friedrich Sommer/Ivo Schedlinsky
in: ZCG 2014, S. 255–261

Der Beitrag stellt die Ergebnisse einer Studie über den Zusammenhang zwischen Unternehmensperformance und Fixvergütung des Vorstands sowie den Einfluss von Unternehmensperformance, Corporate Governance-Mechanismen und Managermacht auf potenzielle Veränderungen bei Vertragsneuverhandlungen vor. «

Corporate Reputation Management: Rechtsrahmen für Geschäftsleiterhandeln

Christoph H. Seibt
in: DB 2015, S. 171–178

Nach einer Darstellung des Konzepts des Corporate Reputation Managements und der betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse hierüber befasst sich der Beitrag mit der Pflicht des Vorstands zum Schutz der Unternehmensreputation. Er beleuchtet, wie sich diese Pflicht bei unternehmerischen Einzelentscheidungen auswirkt – insbesondere auch auf die Haftungsprivilegierung der Business Judgement Rule. Die Verantwortlichkeit des Aufsichtsrats, im Rahmen seiner Überwachungspflicht und insbesondere bei der Ausübung seiner Personalkompetenz den Unternehmensruf zu schützen, wird ebenfalls kurz erörtert. «

Zehn Thesen zur deutschen Business Judgement Rule

Gregor Bachmann
in: WM 2015, S. 105–156

Die Business Judgement Rule besagt, dass Vorstand und Aufsichtsrat dann nicht pflichtwidrig gehandelt haben, wenn sie auf der Grundlage angemessener Information bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durften, zum Wohle der Gesellschaft zu handeln *(vgl. Quarterly II/2013)*. Dieser Beitrag diskutiert zehn Thesen zu dieser Haftungsprivilegierung. «

Neues zum Rechtsschutz der Aktionäre im Übernahmerecht

Dirk A. Verse
in: Der Konzern 2015, S. 1–8

In seinem sog. Postbank-Urteil hatte der Bundesgerichtshof (BGH) zu entscheiden, ob das Übernahmeangebot der Deutsche Bank AG an die Aktionäre der Postbank AG angemessen war (Urteil vom 29.7.2014 – II ZR 353/12). Dieser Beitrag bespricht das BGH-Urteil und fasst deren wichtigsten Aussagen zusammen. «

Related Party Transactions mit Blockaktionären im europäischen Gesellschaftsrecht

Tobias Tröger
in: AG 2015, S. 53–71

Die geplante Änderung der Aktionärsrechterichtlinie sieht ein neues Regelungsregime für Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen vor, das eine Bereicherung von Blockaktionären zulasten von Minderheitsaktionären verhindern soll. Dieser Beitrag nimmt die europäische Regelungsinitiative unter die Lupe: Grundlagen und Genese werden skizziert; zudem wird ein Überblick über das gegenwärtige nationale und internationale rechtliche Rahmenwerk gegeben. Anschließend werden die Vor- und Nachteile der geplanten Regelungen – wie beispielsweise der Bestimmung, dass bedeutende Geschäfte mit nahestehenden Personen oder Unternehmen dem Aufsichtsrat vorzulegen sein sollen – dargelegt. «

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein 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

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: Das Druckteam Berlin

Stand: 2.4.2015

Bildnachweise: S. 5 ©Mega Pixel/shutterstock.com; S. 8/9 ©everything possible/shutterstock.com; S. 11 ©Anteromite/shutterstock.com, ©koya979/shutterstock.com; S. 14 ©Gina Buliga/shutterstock.com; S. 16/17 ©Menno Schaefer/shutterstock.com; S. 24 ©Brues/shutterstock.com; S. 30/31 ©Sergey Nivens/shutterstock.com; S. 37 ©Veni/istockphoto.com; S. 38 ©Bildagentur Zoonar GmbH/shutterstock.com; S. 45 ©SelectStock/istockphoto.com; S. 48 ©madochab/photocase.com; S. 50 ©KieferPix/shutterstock.com; S. 55 ©franckreporter/istockphoto.com; S. 59 ©ollo/istockphoto.com; S. 60 ©SERHAT AKAVCI/shutterstock.com; S. 62/63 ©Kirill Smirnov/shutterstock.com, ©Fotografadam/shutterstock.com, ©Pavliha/istockphoto.com; S. 64 ©Oskari Porkka/shutterstock.com; S. 66 ©Maksim Kabakou/shutterstock.com; S. 69 ©ShotShare/istockphoto.com; S. 70 ©Sergey Nivens/shutterstock.com

Illustrationen: S. 3 ©mrswilkins/fotolia.com; S. 7 Mr. Fish; S. 26 Heyko Stöber; S. 28 ©Fon_nongkran/shutterstock.com; S. 34 ©venimo/shutterstock.com; S. 41 ©abstract/shutterstock.com; S. 61 ©bahram7/fotolia.com;

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.

Die Ansichten und Meinungen sind die der Verfasser und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen des Audit Committee Institute e.V.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein 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.

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.

DIESE ANGABEN BEZIEHEN SICH AUF MEINE ☐ PRIVATADRESSE ☐ FIRMENANSCHRIFT

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.

DIESE ANGABEN BEZIEHEN SICH AUF MEINE ☐ PRIVATADRESSE ☐ FIRMENANSCHRIFT

Das Financial Reporting Update 2015 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 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 des Audit Committee Institute erfolgt ausschließlich an Mitglieder des Aufsichtsrats und der Geschäftsleitung. Ihre persönlichen Angaben werden vertraulich behandelt.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

I/2015

Aktuelle Informationen zur Corporate Governance und zum Financial Reporting

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

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.