Audit Committee Quarterly

III/2016

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

Audit Committee Institute e.V.

Gefördert durch KPMG

No.

NAME
NOM

Digitalisierung

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

zum 1. August habe ich die Leitung des Audit Committee Institute e.V. von Matthias Vogler übernommen. Matthias Vogler hat in den letzten Jahren zusammen mit dem Team eine hervorragende Arbeit geleistet. Trends antizipiert, Themen vertieft, Meinungen aufgegriffen, Kontroversen diskutiert – die Liste ließe sich leicht weiter ergänzen. Ich möchte mich an dieser Stelle herzlich bei ihm bedanken. Die Qualität der Vergangenheit ist Ansporn für die Zukunft.

Neben der Leitung des Audit Committee Institute bin ich als Regionalvorstand für KPMG im Süden tätig und betreue dabei als Wirtschaftsprüfer große Kapitalmarktgesellschaften und Familienunternehmen. Meine praktische Erfahrung möchte ich gerne in die Expertise des Audit Committees zu Ihrem Nutzen einbringen. Ich freue mich auf den Dialog und den kritischen Austausch. Schon das erste zu vertiefende Thema der Digitalisierung bietet viel Diskussionsstoff.

Digitalisierung ist das momentan wohl am häufigsten verwendete Wort in der Wirtschaftspresse. Dabei sind Robotik in der Fertigung und die Vernetzung der Produktionsprozesse noch gut vorstellbar. Schwerer fällt es dagegen schon, sich die Digitalisierung in Dienstleistungsunternehmen zu erschließen. Wenig fassbar wird dann jedoch alles darüber hinaus: Wo zwingt Digitalisierung welche Unternehmen dazu, über ganz neue Geschäftsmodelle, über Disruption nachzudenken?

All dies fordert nicht allein die Unternehmensleitungen heraus, sondern auch die zu Überwachung und strategischer Begleitung berufenen Aufsichtsräte. Der eine und andere von Ihnen mag schon heute gehalten sein, sich durch eine neue Organisationsstruktur und/oder durch eine veränderte Zusammensetzung der Mitgliedschaft flexibel an diese neue Situation anzupassen: Hierfür will das vorliegende Audit Committee Quarterly mit einer ersten Orientierung Hilfestellung leisten.

Sollten einzelne Beiträge Widerspruch erregen oder zu Ergänzungen und Vertiefung provozieren, so würden wir uns über Ihre Reaktionen freuen.

Prof. Dr. Kai C. Andrejewski

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

2 **EDITORIAL**
Prof. Dr. Kai C. Andrejewski

4 **SCHWERPUNKT: DIGITALISIERUNG**

4 Disruption statt Transformation – die gefährlichen Denkfallen des Topmanagements
Dr. Jens-Uwe Meyer

6 Beobachtungen einer Aufsichtsrätin zur Digitalisierung
Dr. Nicola Leibinger-Kammüller

7 Ist Ihre Arbeit noch relevant?
Dr. Ole Wintermann

10 Audit 4.0 – Wirtschaftsprüfung digital
Christian Sailer und Nico Flemming

12 Audit 4.0 Wirtschaftsprüfung digital – Es ist nicht alles Gold, was glänzt.
Prof. Dr. Annette G. Köhler

14 Digitalisierung: keine technische Herausforderung, sondern eine Frage der Unternehmenskultur
Dr. Andreas Föller und Stephanie Schorp

19 EU-Initiativen zur Digitalisierung im Unternehmensrecht
Prof. Dr. Ulrich Noack

21 Die Zukunft der Arbeit: Wie Technologie die Arbeitswelt verändert
Klardenker live: Expertenrunde zum Thema

22 Die Notwendigkeit für ein »Digital Leadership«
Prof. Dr. Tobias Kollmann und Dr. Holger Schmidt

24 **STANDPUNKT |●|**

24 Das Mittlere Management – Funktion, Besetzung und Erfolgsbeiträge aus der Aufsichtsratsperspektive
Ulrich Weber

28 Attraktiv für den Nachwuchs – ein Praxisbericht aus der Energiewirtschaft
Dana Gerdom

32 Höchstmandatsdauer von Aufsichtsräten
Prof. Dr. Peter Ruhwedel

35 Die Verantwortung des Abschlussprüfers für Compliance – Änderung durch die EU-Abschlussprüfungsreform?
Dr. h.c. Axel Berger

38 Corporate Governance im Wandel: drei neue Standards für die Prüfung eines ganzheitlichen Corporate Governance-Systems
Jens C. Laue

41 Erbschaftsteuer: Endlich ein Ende ohne oder doch mit Schrecken?
Kay Klöpping

44 **AKTUELLE RECHTSPRECHUNG**

44 Schweigen ist Gold

46 Kurzmeldungen

48 **DIE WELT DER CORPORATE GOVERNANCE: VIETNAM**
Frauke Schmitz-Bauerdick LL.M.

50 **PUBLIKATIONEN**

51 **AUSGEWÄHLTE ZEITSCHRIFTENARTIKEL**

52 Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Rolle des CFO und seine Organisation?
Einladung zur Teilnahme an der Digital Finance-Studie für CFOs im Januar 2017

53 Impressum

54 Bestellformular

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem 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

Disruption statt Transformation – die gefährlichen Denkfallen des Topmanagements

Das Thema Digitalisierung hat die Vorstandsetagen deutscher Unternehmen und Konzerne erfasst. Kaum ein Branchenkongress, kaum eine Topmanagementtagung, auf der nicht die Chancen und Gefahren diskutiert werden. Doch das Topmanagement unterliegt dabei einer gefährlichen Täuschung. Für die meisten Unternehmen bedeutet digitale Transformation die Fortsetzung der bisherigen Geschäftsmodelle im Internet. Aber das genügt nicht! Digitalisierung geht viel weiter. Digitale Disruption wird Unternehmen und Märkte nicht nur verändern, sondern von Grund auf neu definieren.

- Unternehmen, die über digitale Transformation sprechen, werden darüber nachdenken, wie sie Teile ihrer traditionellen Produktion z. B. durch 3D-Drucker effizienter gestalten können. Disruptiv denkende Unternehmen setzen alles daran, die Produktion neu zu erfinden: Sie werden Produzenten sein – ohne eine einzige Fabrik zu besitzen.

- In der digitalen Transformation werden Systeme der künstlichen Intelligenz Versicherungssachbearbeiter dabei unterstützen, Betrugsfälle gezielter zu erkennen als bisher. Disruptive Unternehmen werden danach streben, den kompletten Prozess der Sachbearbeitung zu automatisieren und den Versicherungssachbearbeiter zu ersetzen.

In Zeiten der digitalen Disruption müssen Unternehmen lernen, wie ihre aggressivsten Mitbewerber zu denken. Sie müssen bereit sein, digitale Innovationen zu entwickeln – auch wenn diese das aktuelle Geschäftsmodell kannibalisieren.

- Beispiel Audi: Audi Business Innovation setzt Konzepte wie Audi unite um. Mehrere Besitzer teilen sich über eine App ein Auto. Ein Konkurrent zum klassischen Geschäftsmodell, Autos zu verkaufen.

- Beispiel Messe München: Mit ISPO OPEN INNOVATION hat das Unternehmen die größte Innovation Community der Sportbranche geschaffen. Die Messe München treibt innovative digitale Geschäftsmodelle voran – auch auf die Gefahr hin, dass sie langfristig Teile des Geschäftsmodells Messe substituieren.

- Beispiel geblitzt.de: Blitzbescheide kostenlos online prüfen lassen. Diesen Service hat eine Anwältin ins Leben gerufen – obwohl ihr das Portal langfristig einen Teil der eigenen Mandate wegnimmt.

Drei Aussagen, die Sie mit Vorsicht genießen sollten

Quer durch alle Branchen finden sich Sätze, die Sie im Zusammenhang mit der Digitalisierung immer wieder hören. Nicht immer sind sie ein Ausdruck von Fortschritt. Den folgenden drei Aussagen sollten Sie mit einer gesunden Portion Skepsis begegnen.

»Wir machen jetzt was mit Start-ups.«

Die Liste von Unternehmen, die »was mit Start-ups machen«, ist lang: Lufthansa, Deutsche Bank, AXA oder Axel Springer. »Was mit Start-ups zu machen«, hat drei positive Effekte:

- Sie lernen, wie innovative Gründer ihre Produkte entwickeln: innerhalb weniger Wochen von der Idee zum ersten Prototypen – statt langer Abstimmungsmeetings und theoretischer Präsentationen.

- Sie erhalten Anregungen für neue Geschäftsmodelle und Angebote. Viele Mechanismen lassen sich auf mehrere Branchen anwenden.

- Sie bauen ein Netzwerk von Programmierern, Designern und Entwicklern digitaler Geschäftsmodelle auf.

Und doch gilt es, die Erwartungen nicht zu hoch zu schrauben. Kein Unternehmensgründer tritt mit der Vision an, einem traditionellen Unternehmen bei Innovationen zu helfen. Wenn »was mit Start-ups zu machen« der Kern der Innovationsstrategie ist, gibt es praktisch keine.

»Wir haben den Business Case durchgerechnet, er sieht sehr gut aus.«

Businesspläne zeigen auf, dass sich jemand ernsthaft Gedanken darüber gemacht hat, ob es einen Markt

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

gibt. Doch wie nützlich sind sie wirklich? In einer schwedischen Studie von Thomas Karlsson und Benson Honig heißt es: »Die Nützlichkeit von Businessplänen für die Gründung eines neuen Unternehmens wird heute als genauso natürlich angesehen wie vor 500 Jahren die Tatsache, dass die Erde eine Scheibe ist.« Keines der von Karlsson und Honig untersuchten Unternehmen hat sich an den eigenen Businessplan gehalten. Gerade digitale Märkte verändern sich so schnell, dass eine konkrete Planung über sechs Monate hinaus komplett unrealistisch ist. Glauben Sie keinem Businessplan!

»Das machen wir schon.«

Workshop mit einem der großen Stadtwerke in Deutschland: Es geht um das Thema »Digitale Geschäftsmodelle für Energieversorger«. Nach kurzer Zeit erhält der Workshop eine merkwürdige Dynamik. Egal welches Stichwort fällt, die Verantwortlichen sagen: »Machen wir schon.« Digitalisierung des Kundenservice? »Machen wir schon. Wir nutzen jetzt Skype for Business.« Provisionsbasierte Vermittlung von Handwerkern? »Machen wir schon. Wir haben ein Handwerkerportal auf unserer Homepage.« Nutzung der bestehenden Kundenbasis für neue Geschäftsmodelle? »Machen wir schon. Wir haben gerade eine App für unsere Kunden mit Angeboten aus der Region herausgebracht.« Das Gespräch ist an dieser Stelle beendet. »Machen wir schon« heißt so viel wie: »Alles läuft, wir sind zufrieden.« Doch Zufriedenheit ist die schlimmste Eigenschaft für angehende digitale Innovatoren. Denn alles, was Unternehmen in den digitalen Märkten von morgen tun, kann umgehend kopiert werden. Der einzige Wettbewerbsvorteil ist die ständige Weiterentwicklung.

Unternehmen brauchen schizophrene Strategien!

Es ist eines der Merkmale von Märkten im Umbruch, dass sowohl die Verteidiger des Status quo als auch die Angreifer aus der Fülle der vielen Informationen ihre eigene Wahrheit bilden können. Wer liegt richtig? Wer liegt falsch? Die Suche nach der richtigen Handlungsstrategie würde dem Versuch gleichkommen, heute bereits das Wetter vom 1.6.2025 vorhersagen zu wollen.

Was heißt das für die Strategieentwicklung? Unternehmen müssen zwei unterschiedliche Strategien gleichzeitig verfolgen: das Bestehende durch fortwährende Innovationen so lange wie möglich erhalten und es zugleich durch radikale neue Entwicklungen ersetzen. Gleichzeitig bewahren und bekämpfen.

Dazu braucht es kulturell unterschiedlich ausgerichtete Unternehmensteile. Der eine Teil entwickelt neue Geschäftsmodelle, der andere versucht, das Bestehende so lange wie möglich zu verteidigen. In Ansätzen geschieht dies bereits. Häufig jedoch halbherzig: Da nur wenige an den Fortbestand des Alten glauben, werden neue Konzepte für das bestehende Geschäft nicht mit dem notwendigen Pioniergeist entwickelt. Und weil man dem angestammten Geschäftsmodell auch nicht zu sehr wehtun möchte, wird in die Entwicklung des bahnbrechend Neuen ebenfalls nicht die volle Energie gesteckt. Die Folge: halbherzige Innovationen – sowohl im Bestehenden als auch im Neuen.

Die Rolle des Aufsichtsrats

- Diskutieren Sie mit dem Topmanagement die Widersprüchlichkeit radikaler Marktumbrüche. Zeigen Sie auf, dass es sowohl für den Erhalt des Bestehenden als auch für dessen Ablösung sehr gute Argumente und zahlreiche Fallbeispiele gibt.

- Hinterfragen Sie, ob das Topmanagement sowohl die Erhaltung des Bestehenden als auch die radikale Erneuerung mit dem gleichen Innovationsgeist vorantreibt. Führen Sie die Diskussion in der Rolle radikaler Angreifer, die das Geschäftsmodell des Unternehmens substituieren wollen.

- Überprüfen Sie, ob das Topmanagement beide Ziele mit der gleichen Priorität behandelt. Selbst totgesagte Geschäftsmodelle können in zehn Jahren durch kluge Innovationen höchst profitabel sein. Gleichzeitig ändert dies nichts daran, dass das Bestehende irgendwann durch etwas komplett Neues ersetzt wird. «

Dr. Jens-Uwe Meyer ist Geschäftsführer der Innolytics GmbH, Internet-Unternehmer und Keynote-Speaker. In seinem neuen Buch »Digitale Disruption« zeigt er die Zukunft von 14 verschiedenen Branchen auf.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Nicola Leibinger-Kammüller, Vorsitzende der Geschäftsführung der TRUMPF GmbH + Co. KG, ist Mitglied des Aufsichtsrats der Siemens AG, der Voith GmbH und der Axel Springer AG sowie Mitglied des Beirats der Landesbank Baden-Württemberg und der BW-Bank.

Dr. Nicola Leibinger-Kammüller

Beobachtungen einer Aufsichtsrätin zur Digitalisierung

Nicht allein die Digitalisierung fordert heraus, sondern vor allem die digitale Vernetzung. Sie muss auf die im Unternehmen bestehenden Prozesse aufsetzen. Diese müssen bereits reibungslos laufen. Deshalb muss der Aufsichtsrat fragen: »Stimmen die Prozesse?«

So, wie in größeren Unternehmen ein Finanzexperte im Aufsichtsrat unverzichtbar ist, muss heute jede Organisation auch einen Digital Expert als kompetentes Aufsichtsratsmitglied haben. Dieser verfügt aus seiner praktischen Tätigkeit selbst über Kenntnisse und Erfahrungen auf diesem Feld; eine Anforderung, die für alle Branchen gilt – für ein Cargo-Unternehmen nicht anders als für den Hersteller von Kosmetikartikeln.

Kompetenz aus praktischer Erfahrung bedeutet Spezialwissen (z. B. zu Informationssicherheit oder Big Data), vor allem aber das Erkennen: Wie wirkt sich digitale Vernetzung auf die Anforderungen an Mitarbeiter und auf die Personalführung aus? Dafür genügt es nicht, irgendwann Informatik studiert und irgendwo in einem Unternehmen gearbeitet zu haben. Der Digital Expert sollte idealerweise in einer informatiknahen Branche gearbeitet haben.

Rekrutieren lassen sich solche Aufsichtsratsmitglieder vornehmlich aus der IT-Branche, bei den Softwareunternehmen, aber hier und da auch in der Wissenschaft, bei Fraunhofer- oder Max-Planck-Instituten sowie in Universitäten. Bei solchen Kandidaten sollte es weniger auf ihre Erfahrungen mit der Aufsichtsratsarbeit ankommen. Sie können gern aus anderen Branchen stammen als derjenigen, in der das Unternehmen tätig ist, und jünger als die üblichen Aufsichtsratskandidaten sein.

Man wird sich überhaupt im Unternehmen und im Aufsichtsrat mit jenen Eigentümlichkeiten vertraut machen müssen, die die Mitarbeiter auf dem Feld der Informatik und Digitalisierung auszeichnen: Arbeitsbeginn am späten Vormittag, aber dafür Arbeitsende nicht selten weit nach Mitternacht. Und im Sommer kommt mancher von ihnen in kurzen Hosen. Sie lassen sich in kein Arbeitskorsett zwängen, sind echte Künstler; man muss und kann sie in Ruhe lassen, wenn und solange sie Leistung bringen.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

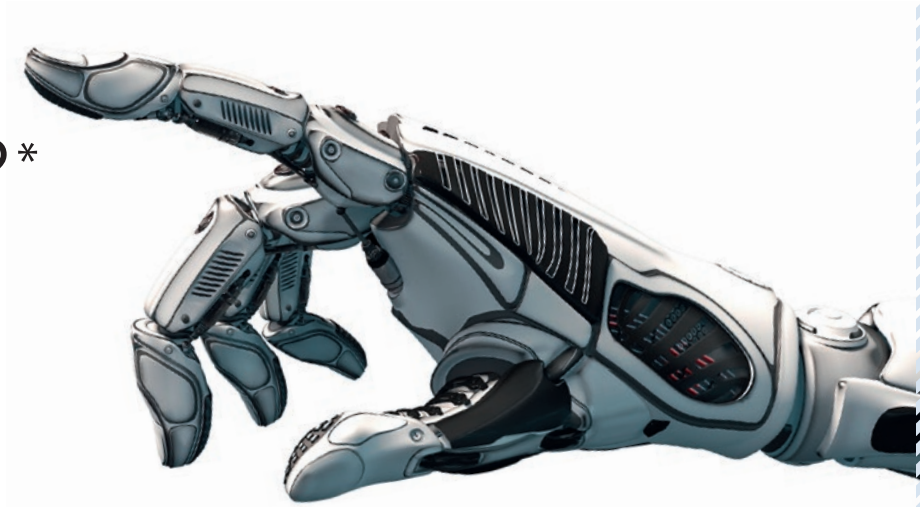
Photo by Harald Schirmer

Dr. Ole Wintermann hat für die Bertelsmann Stiftung die Plattform Futurechallenges.org aufgebaut. Er ist Co-Founder der Menschenrechtsplattform www.weye.info und befasst sich mit den Fragen der Globalisierung, der Demografie, der Freiheit des Netzes und der Zukunft der Arbeit. Als Blogger findet man ihn auf www.globaler-wandel.eu, www.arbeiten4punkt0.org und www.netzpiloten.de

Auf Twitter kann man ihm unter @olewin folgen. Alle weiteren Infos finden sich hier: https://about.me/olewintermann

Dr. Ole Wintermann

Ist Ihre Arbeit noch relevant?*



* Dieser Text ist eine Zusammenfassung der Studie »2050 – Die Zukunft der Arbeit«, die Cornelia Daheim und Dr. Ole Wintermann 2015 verfasst haben. Er wurde unter CC BY-SA 4.0 veröffentlicht.

Sind wir nicht alle überflüssig? So oder so ähnlich lautet die Frage, die sich viele Beschäftigte in diesen Tagen stellen, in denen viel über Algorithmen und den Kollegen oder auch Konkurrenten Roboter in den Printmedien Deutschlands zu lesen ist. Dabei wird auf der einen Seite so getan, als ob uns die Arbeit ausgehen würde, als ob bereits heute feststehen würde, in welchem Umfang die Nachfrage nach Arbeit ganz genau zurückgehen wird, als ob wir das Konzept von »Arbeit« auch zukünftig immer unverändert beibehalten wollten und als ob die Digitalisierung ein Schicksal ist, dem wir »dank« der US-Firmen in dem Bereich schutzlos ausgesetzt seien.

Diese Sichtweise setzt passive, sich der Digitalisierung ausliefernde Menschen, einen deutschen Kulturpessimismus, eine planbare Zukunft der Entwicklung des Arbeitsmarkts und eine rückwärtsgewandte Weltsicht voraus, die uns in keinster Weise bei der Bewältigung der digitalen Herausforderung dienlich sind. Wir wissen nicht genau, was kommt, aber wir können es gestalten: Die Unsicherheit über den Verlauf der zukünftigen Entwicklung ist hoch – weil sie von politischen Rahmensetzungen und der Zusammenarbeit der Akteure abhängt. Damit gilt aber auch: Wir können den Verlauf der Entwicklung gestalten.

Aus diesem Grund haben wir gemeinsam mit dem Millennium Project[1] die Ergebnisse des globalen Delphis »The Future of Work« (Delphi = interaktive und auf einen längeren Zeitraum angesetzte Umfrage) zur Zukunft der Arbeit ausgewertet. Sie zeigen, dass das Bild von der Zukunft der Arbeit vielfältiger und differenzierter ist, als uns die Medien meistens weismachen wollen. »

1 *http://millennium-project.org*

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Die Ergebnisse im Überblick

Die globale Arbeitslosigkeit könnte einerseits auf 24 Prozent (oder mehr) im Jahr 2050 steigen. Tun wir nichts oder nichts Grundlegendes zur Anpassung an die neuen Arbeitsrealitäten, wird sich dabei auch die soziale Schere weiter öffnen. Andererseits ist aber vielleicht auch die tradierte Sichtweise auf »Arbeit« dann nicht mehr sinnvoll. Dort, wo uns der Roboter Arbeit abnehmen kann, kann »Arbeit« auch als etwas Überflüssiges angesehen werden. Zudem fragen immer mehr Menschen danach, was sie eigentlich bei der »Arbeit« antreibt. Daraus kann die Tendenz zur Vermischung von »Arbeit« und »Privatleben« entstehen, die zu Konzepten jenseits von tradierter Arbeit führen könnte.

Vor Augen halten muss man sich stets, dass im Gegensatz zur Einführung der Dampfmaschine dieses Mal der Entwicklungsschritt nicht einmalig, sondern exponentiell fortlaufend sein wird. Es wird kein »Plateau« der Entwicklung zu erwarten sein; sie wird immer schneller, immer schneller erfolgen. Es wird zur Verschmelzung von menschlicher und künstlicher Arbeitskraft kommen. Nahezu keine Berufsgruppe ist von dieser Entwicklung ausgenommen.

Dabei setzt sich während einer Transformationsphase innerhalb der nächsten ein bis zwei Dekaden im Sinne des »digitalen Darwinismus« der bisherige Wandel der Arbeit fort, indem immer mehr Berufsgruppen und Tätigkeiten durch Automation ersetzt werden. Dann steht der Übergang in ein gänzlich neues System des Arbeitens und Wirtschaftens an, in dem auch die Sozialsysteme entsprechend anders aussehen müssen, und in dem vielleicht das Prinzip der Lohnarbeit gänzlich überholt ist.

Arbeit ist dabei bereits heute schon mobil und multilokal, morgen ist sie virtuell und findet im Metaversum (dem kollektiven virtuellen Raum) statt. Arbeitgeber hinken der Entwicklung bisher hinterher. Wahrscheinlich beschleunigt sich das Tempo der Veränderung weiter, aber schon jetzt können Arbeitgeber und Arbeitsbestimmungen nicht mit dem Wandel mithalten.

In den Sektoren Freizeit, Erholung und Gesundheit, in technologienahen Feldern und mit neuen Berufsbildern vom Empathie-Interventionisten bis zum Algorithmen-Versicherer entsteht neue Arbeit. Es bilden sich Arbeitsbereiche und Berufe heraus, die geprägt sind von ureigenen menschlichen Fähigkeiten wie Empathie oder Kreativität (beispielsweise Kreativitäts-Coach, Empathie-Interventionist, Bildungs-Portfolio-Optimierer, Extrem-Genetiker/Syn-Biologe, Übersetzer zwischen Mensch und Maschine sowie zwischen Maschine und Mensch, virtueller Team-Assistent, Ethik-Algorithmiker).

Einzelne Bildungssuchende gehen voran, während das Bildungssystem überfordert ist, obgleich es sich aber revolutionieren und etwa in die Richtung selbst gesteuerter Bildungsportfolios entwickeln müsste. Weiterbildung und Bildung halten mit dem raschen technologischen Wandel nicht mehr Schritt. Es scheint am Ende, als müssten wir alle Programmieren lernen (oder zumindest ein tiefes technologisches Grundverständnis entwickeln), um die Algorithmen optimal nutzen zu können.

Globale Megatrends (Globalisierung, Demografie, Klimawandel) lassen in ihrer Wechselwirkung mit der Digitalisierung nationale Lösungen ins Leere laufen. Rein nationale oder regionale Ansätze und Perspektiven greifen zu kurz, weil z. B. Wissensarbeit bald nahezu gänzlich ortsungebunden ausgeübt werden kann. Nationalstaatliche Räume und Regularien werden den Menschen schon in naher Zukunft zu beschränkt vorkommen.

Was können wir tun?

Die Experten geben auf diese Frage klare Antworten: *»Wir müssen den Menschen beibringen, was sie wirklich brauchen werden: kritisches Denken, grundlegende Technologiekompetenz, Datenanalyse, Lernfähigkeit, selbstständiges Arbeiten und unternehmerische Kompetenzen.«* Es stellt sich dabei aber natürlich die Frage, in welcher Weise das Bildungssystem oder auch die Entscheider per se fähig sind, auf diese Herausforderungen kurzfristig und adäquat zu reagieren. Denn, so die Experten: *»Wir entwickeln gerade eine zweite intelligente Spezies (...), mit der wir Menschen nicht mithalten können werden, denn ihre Fähigkeiten werden unsere Fähigkeiten weit übertreffen, und das bei deutlich geringeren (Arbeits-)Kosten. Dann wird irgendwann auch Bildung irrelevant.«*

Vielleicht muss gar keiner mehr arbeiten: Nach einer Transformationsphase, in der es einen technologischen traditionell-nationalstaatlichen Wettlauf geben wird, in dem einige Länder Wettbewerbsvorteile durch die Förderung von Mensch-Maschine-Schnittstellen und Human Augmentation suchen werden, werden sowieso neue Wirtschafts- und Sozialsysteme notwendig. Deshalb sprechen sich 60 Prozent der Experten für ein bedingungsloses Grundeinkommen aus.

Gleichzeitig wird davon ausgegangen, dass Sharing Economy, genossenschaftliche Produktions- und Konsumweisen, Partizipation, Demokratisierung und Dezentralisierung eine neue Blüte erleben werden, da dies gleichzeitig Grundprinzipien der Digitalisierung sind, die durch Plattformdenken besser als jemals zuvor umgesetzt werden können. Digitalisierung und Nachhaltigkeit gehen damit Hand in Hand und eröffnen eine spannende Zukunft.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

FANGEN SIE BEI SICH AN

Digitalisierung und Fragen der Unternehmens- und Entscheidungskultur sind untrennbar miteinander verbunden. Man darf einerseits nicht versuchen, die Unternehmenskultur dadurch zu umgehen, dass man sich zu sehr auf die Einführung sozialer Tools (Social Intranet) fokussiert. Andererseits haben aber digitale Tools durchaus auch soziale Implikationen (Kollaborationswerkzeuge offenbaren beispielsweise sehr schnell die ProduzentInnen »Heißer-Luft-Blasen«).

Die Liste der (notwendigen und aber auch aus der Digitalisierung resultierenden) Änderungen in der Unternehmenskultur ist durchaus übersichtlich:

- Kollaboration belohnen
- Empathiefähige Menschen statt »Apparatschiks« belohnen
- Zugänglichkeit über alle Ebenen hinweg vorleben
- Vergessen Sie Hierarchien: Gute Ideen garantieren das Überleben
- Wertschätzung von Kompetenz; ansonsten externe Suche nach Wertschätzung
- Fluides Wissensmanagement – digitale Freiheit gewähren
- Echten Dialog führen, statt Vorstandsweisheiten verkünden
- Kritik als Chance begreifen
- Fähigkeit zur Transparenz als eine Stärke ansehen
- Alle Produkte, Dienste, Rollen und Prozesse besitzen Beta-Status, d. h. sie befinden sich im ständigen Wandel, ohne eine endgültige Ausgestaltung zu erhalten

Begehen Sie dabei nicht den Fehler, »Technisierung« mit »Digitalisierung« gleichzusetzen. Technisierung bedingt die lineare Effizienzverbesserung eines Prozesses, Digitalisierung hinterfragt den Prozess an sich. Um das Disruptive zu verstehen, reicht es nicht, seinen Assistenten eine PowerPoint-Präsentation zusammenstellen zu lassen, ins Silicon Valley zu fahren oder ein Buch zu schreiben. Sie selbst müssen das Digitale (vor)leben. Fangen Sie bei sich selbst an; lassen Sie Plattformen und nicht die Assistenten für sich filtern, lassen Sie Bots für sich arbeiten, kommunizieren Sie sehr viel stärker nur noch digital. Nur dann bekommen Sie ein Gefühl dafür, was oder wer für Ihre Arbeit und Ihr Unternehmen wirklich relevant ist. Diese Relevanz müssen Sie erspüren, um auch morgen noch am Markt existieren zu können. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Christian Sailer und Nico Flemming

Audit 4.0 – Wirtschaftsprüfung digital

Größere Sicherheit und Transparenz für den Aufsichtsrat

Christian Sailer ist Bereichsvorstand Audit bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und verantwortlich für die Geschäftsbereiche Abschlussprüfung, Governance & Assurance Services und Finance Advisory.

Nico Flemming ist Senior Manager im Bereich Finance Advisory bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Als ausgebildeter IT- und Prozessprüfer berät er Unternehmen bei der Optimierung und Digitalisierung der Finanzfunktion.

Insbesondere große Wirtschaftsprüfungsgesellschaften treiben den Trend der Automatisierung und Digitalisierung der Jahresabschlussprüfung seit Jahren aktiv voran. Ihr Ziel ist es, neue technische Möglichkeiten im Sinne der Mandanten optimal zu nutzen, steigende Anforderungen von Kunden und Regulatoren zu erfüllen und dem marktseitigen Kostendruck zu begegnen. Mit ihren Erfahrungen, die sich aus der digitalen Transformation ihres eigenen Geschäftsmodells ergeben haben, werden sie immer stärker auch in diesen Themen zum gefragten Ansprechpartner ihrer Mandanten und können diese fundiert auf dem Weg in ihre digitale Zukunft begleiten. Bereits heute ist eine einheitliche digitale Dokumentation der Abschlussprüfung, abgeleitet aus den berufsständischen Anforderungen, die Regel.

Unternehmen und ihre Aufsichtsgremien können von der Digitalisierung der Prüfung profitieren, weil mehr Bereiche nicht nur stichprobenartig, sondern vollständig geprüft werden (d.h. Prüfungen von 100 Prozent der Geschäftsvorfälle). Mit diesem Vorgehen erhöht sich nicht nur die Transparenz, sondern vor allem auch die Validität der Abschlussprüfungsergebnisse.

> Aus Auffälligkeiten können die Unternehmensleitung und der Aufsichtsrat Erkenntnisse über gelebte Geschäftsprozesse und darin enthaltene Risiken erlangen.

Ready, when you are!

In welchen Prüfungsphasen und Prüfgebieten digitale Helfer genutzt werden, hängt sowohl vom sogenannten »digitalen Reifegrad«[1] des Mandanten als auch von dem des Wirtschaftsprüfers ab. Die Philosophien der großen Prüfungsgesellschaften sind hierbei durchaus unterschiedlich. Ein Ansatz ist es, die zur Prüfung notwendigen Unternehmensdaten aus dem IT-System des Mandanten zu extrahieren und die aufwendigen Prüfalgorithmen auf Hochleistungsrechnern der Prüfungsgesellschaft arbeiten zu lassen. Ein anderer Ansatz besteht darin, die automatisierten Prüfungsregeln in das Mandantensystem einzuspielen und dort verarbeiten zu lassen. Bei beiden Methoden werden etwaige Auffälligkeiten im Anschluss anhand von Protokollen ausgewertet und mit Stichprobenziehungen überprüft.

1 Quelle: Digital Readiness Assessment von KPMG, https://home.kpmg.com/de/de/home/themen/2015/08/digital-readiness-assessment.html

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Die digitalen Helfer in der Prüfung sind derzeit zum überwiegenden Teil regelbasierte Algorithmen, die oftmals um Software zur Visualisierung von Transaktionsflüssen ergänzt werden. So wird beispielsweise im Einkaufsprozess für sämtliche Transaktionen geprüft, in wie vielen Fällen erst nach Rechnungseingang die entsprechende Bestellung erstellt worden ist und wie häufig Änderungen an den Preisen vorgenommen wurden.

Durch diese und weitere Analysen werden sowohl die Qualität und Sicherheit der Abschlussprüfungsergebnisse gesteigert, als auch neue Erkenntnisse über die Unternehmensprozesse, mögliche Risiken und Optimierungspotenziale gewonnen.

Auch Machine-Learning-Algorithmen und selbst lernende neuronale Netze sind auf dem Vormarsch. Die daraus resultierenden strukturierten Daten können vom Prüfer mit passenden Audit-Bots (Prüfungs-Software-Roboter) weiterverarbeitet und geprüft werden.

Ist das von Ihnen überwachte Unternehmen bereit für eine moderne hoch technologisierte Prüfung?

Lassen Sie sich z. B. eine grafische Übersicht der rechnungslegungsrelevanten IT-Systeme geben und betrachten Sie das Standardprozessmodell der diesbezüglichen Geschäftsprozesse. Je standardisierter und harmonisierter die IT-System- und Prozesslandkarte des Unternehmens ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass moderne Tools in der Prüfung eingesetzt werden können.

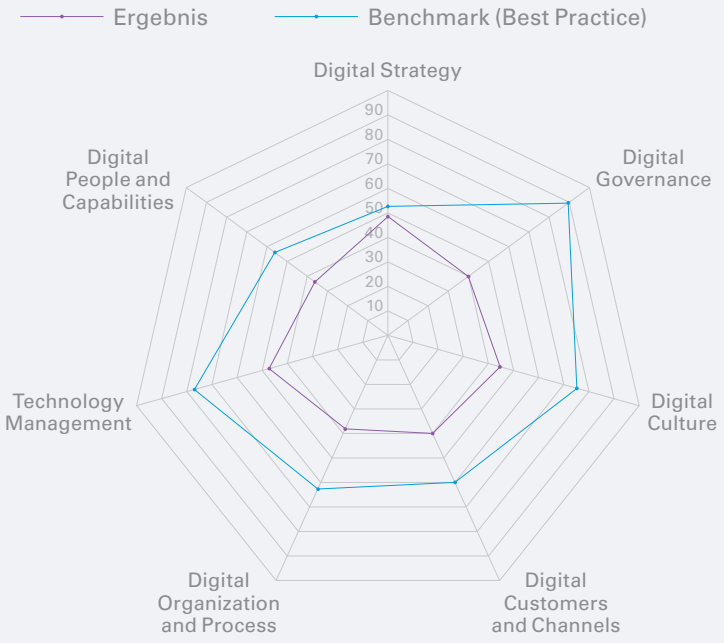
Den **»Digital Fit«** zwischen Ihrem Unternehmen und dem Wirtschaftsprüfer können Sie beispielsweise anhand des »digitalen Reifegrads«[2] bestimmen. Das Ergebnis dieser Analyse lässt sich anschaulich anhand der untersuchten Dimensionen darstellen. Diese sind typischerweise:

- Digital Strategy
- Digital Governance
- Digital Culture
- Digital Customers and Channels
- Digital Organization and Process
- Technology Management
- Digital People and Capabilities

Dabei können die Dimensionen jeweils auf einer Prozentskala eingeordnet und den entsprechenden Best Practice-Werten gegenübergestellt werden. Auf diese Weise ergibt sich ein mehrdimensionales Bild (siehe Abbildung[3]) des digitalen Reifegrads, das die spezifischen Stärken, aber auch die Optimierungspotenziale des Unternehmens gegenüber dem Benchmark verdeutlicht.

Anhand von Fallbeispielen (wenn möglich mit Ihren Unternehmensdaten) können Sie sich die technische Leistungsfähigkeit und den Aussagegehalt der eingesetzten Tools demonstrieren lassen. Auf diese Weise verstehen Sie, zu welchen Ergebnissen der Wirtschaftsprüfer kommt und Sie sehen, ob sich z. B. aus der 100-prozentigen Prüfung der Transaktionsdaten im Einkauf und im Vertrieb für Sie spannende neue Erkenntnisse ergeben. «

Grafische Aufbereitung der Analyseergebnisse



2 Quelle: Digital Readiness Assessment von KPMG, https://home.kpmg.com/de/de/home/themen/2015/08/digital-readiness-assessment.html

3 Quelle: Digital Readiness Assessment von KPMG

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Annette G. Köhler

Audit 4.0 Wirtschaftsprüfung digital – Es ist nicht alles Gold, was glänzt.

Der zunehmende Einsatz datenanalytischer Verfahren im Rahmen der Abschlussprüfung ist zweifelsohne eine Chance. Gleichwohl sind die Nutzeneffekte der Digitalisierung an erhebliche Bedingungen geknüpft, sodass mittlerweile alle jeweils betroffenen Regulatoren, Aufsichtsstellen, aber auch die Prüfungsstandardsetzer das Thema außerordentlich aufmerksam und durchaus kritisch begleiten. Auch aus Sicht des Aufsichtsrats dürfte sich die Frage stellen, wie Prüfer die Validität der Ergebnisse datenanalytischer Verfahren und die sachgerechte Verwendung dieser Ergebnisse im Prüfungsprozess sicherstellen.

Durch die Analyse größerer Datenmengen und den Einsatz neuer bzw. verbesserter Mustererkennungsverfahren werden zum einen die Möglichkeiten des Prüfers, ausreichende geeignete Prüfungsnachweise zu erlangen, verbreitert und zum anderen das prüferische Verständnis der Geschäftstätigkeit des Unternehmens und dessen Umfelds (einschließlich des IKS) vertieft. Beide Aspekte sind nicht nur für die Effizienz, sondern vor allem auch für die Effektivität des risikoorientierten Prüfungsansatzes, d. h. die Aufdeckung wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Abschluss von zentraler Bedeutung. Demzufolge kann auch der Aufsichtsrat in seiner Überwachungsfunktion von der Digitalisierung der Abschlussprüfung profitieren.

Konkret lassen sich aber insbesondere vier Bereiche, die für einen effizienz- oder effektivitätserhöhenden Einsatz datenanalytischer Verfahren von Bedeutung sind und somit vom Aufsichtsrat kritisch hinterfragt werden können, unterscheiden.[1]

Datenqualität und -relevanz

Prüfer benötigen ein klares Verständnis der analysierten Daten – insbesondere deren Verlässlichkeit und Relevanz für die Prüfung. Dies umfasst auch ein Verständnis der verwendeten (internen und externen) Datenquellen.

Welche Maßnahmen werden vom Prüfer konkret zur Sicherstellung der Verlässlichkeit und Relevanz der Daten getroffen?

Werden vom Prüfer die relevanten Normen zur Datensicherheit und zum Datenschutz eingehalten?

Wie stellt der Prüfer bei der Übernahme von Analyseergebnissen von Dritten (z. B. externen Dienstleistern) sicher, dass diese die notwendigen Qualitätsstandards einhalten?

Prüferisches Ermessen

Vollprüfungen (Prüfungen von 100 Prozent der Geschäftsvorfälle) erhöhen nicht die Prüfungssicherheit.

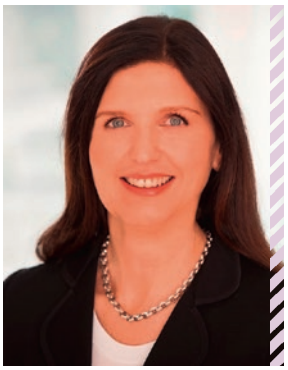
Wie stellt der Prüfer sicher, dass die Daten vollständig sind?

Wie geht der Prüfer mit Abweichungen von erwarteten Werten um, wenn eine Vollprüfung zu einer sehr hohen Anzahl von Abweichungen führt?

Nach welchen Kriterien zieht der Prüfer hieraus ggf. Stichproben?

1 Die nachfolgenden Ausführungen basieren teilweise auf der jüngsten Veröffentlichung der Data Analytics Working Group (DAWG) des International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), »Exploring the growing use of technology in the audit, with a focus on data analytics«, abrufbar unter: http://www.ifac.org/system/files/publications/files/IAASB-Data-Analytics-WG-Publication-Aug-25-2016-for-comms-9.1.16.pdf. Das Dokument umfasst einen Überblick über den derzeitigen digitalisierungsspezifischen Arbeitsstand des IAASB sowie eine Eingabeaufforderung zu ausgesuchten Themenkomplexen. Die Frist zur Einreichung von Eingaben endet am 15. Februar 2017.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.



Prof. Dr. Annette G. Köhler ist Inhaberin des Lehrstuhls für Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfung und Controlling an der Mercator School of Management, Universität Duisburg-Essen, Mitglied im International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) und Mitglied des Aufsichtsrates und Prüfungsausschusses der HVB UnicreditBank AG, München.

Geschätzte Werte

Abschlüsse enthalten üblicherweise in erheblichem Umfang geschätzte Werte wie z. B. Goodwill oder Finanzinstrumente sowie qualitative Informationen.

Wie geht der Prüfer mit den Grenzen des Einsatzes datenanalytischer Verfahren bei der Prüfung geschätzter Werte um?

Wie stellt der Prüfer die sachgerechte Quantifizierung qualitativer Daten sicher?

Objektivität und kritische Grundhaltung

Die Verlagerung von Prüfungshandlungen, Einschätzungen und Schlussfolgerungen auf automatisierte Prozesse birgt die Gefahr kognitiver Verzerrungen und Heuristiken wie Ankereffekte, Bestätigungsfehler und Verfügbarkeitsheuristiken.

Wie stellt der Prüfer sicher, dass seine kritische Grundhaltung nicht beeinträchtigt wird und die Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind?

Wie stellt der Prüfer sicher, dass die angewandten Verfahren selbst geeignet und fehlerfrei sind?

Alle genannten Bereiche machen deutlich, dass die angemessene Auswahl, aber auch Fort- und Weiterbildung der an der Prüfung Beteiligten zukünftig noch mehr an Bedeutung gewinnen wird. Angesichts der Tatsache, dass das Wirtschaftsprüfungsexamen derzeit nur rudimentär den Bereich der Datenanalyse abdeckt, stellt sich die Frage, wie künftig Prüfungsteams zusammenzusetzen sind und wie sich die Organisation und Kommunikation von Prüfungsteams darstellen wird. Außerdem fällt auf, dass alle vier genannten Bereiche mit erheblichen Auswirkungen auf die Qualitätssicherungssysteme der Prüfungsgesellschaften einhergehen. Aus Sicht von Aufsichtsräten dürfte demzufolge auch von Interesse sein:

Wann und wie haben die relevanten Modifikationen der Prüfungstechnologie und der Qualitätssicherungssysteme stattgefunden?

Wann wurden die notwendigen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen der Prüfer durchgeführt?

Wie tragen die Personalentwicklungsmaßnahmen der Digitalisierung der Abschlussprüfung Rechnung?

Der interessanteste Aspekt der Digitalisierung der Abschlussprüfung dürfte allerdings die Möglichkeit sein, automatisierte Prüfungen, die bislang Gegenstand der Abschlussprüfung sind, in die Systeme der Mandantenunternehmen zu integrieren. Als Bestandteil z. B. des IKS wären sie dann zwar immer noch auf ihre Angemessenheit und Wirksamkeit hin zu prüfen; faktisch würde der Prüfungsumfang allerdings abnehmen, ohne die Prüfungssicherheit zu beeinträchtigen. Vor dem Hintergrund der Verantwortlichkeit des Aufsichtsrates zur Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems aus § 107 AktG dürfte die Kernfrage von Aufsichtsräten demnach künftig lauten:

Welche Prüfungshandlungen können derart automatisiert werden, dass sie vom Mandantenunternehmen als Bestandteil des internen Kontrollsystems, Risikomanagementsystems oder internen Revisionssystems selbst durchgeführt werden können und welche Qualitätsimplikationen ergeben sich hieraus?

«

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Andreas Föller und Stephanie Schorp

Digitalisierung: keine technische Herausforderung, sondern eine Frage der Unternehmenskultur

Sieger im Digitalisierungswettbewerb ist das Unternehmen mit der besten Führung, nicht das mit der besten Technologie.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Andreas Föller, Arzt und Ökonom, gründete vor 14 Jahren die Comites GmbH, Perfect Placement, eine internationale, branchenübergreifende Top-Executive Placementberatung. Davor arbeitete er sowohl in einer namhaften Strategieberatung als auch für eine große amerikanische Executive Search Firma als Managing Partner Europe.

Seine Partnerin in der Geschäftsführung **Stephanie Schorp,** Diplompsychologin und Ökonomin, stieß vor 6 Jahren zu Comites und war davor sowohl als HR-Managerin als auch in der Personalberatung mit Schwerpunkt Managementdiagnostik tätig.

Die Digitalisierung wird zu einem Paradigmenwechsel und einer nachhaltigen Veränderung des wirtschaftlichen Lebens führen. Alle Unternehmen und Individuen werden davon beeinflusst. Das ist unsere Überzeugung. Die wesentlichen technologischen Voraussetzungen sind bereits geschaffen, und der berühmte Tipping Point ist erreicht – also der Punkt, nach dem sich eine neue Anwendung lawinenartig durchsetzt. Dabei haben disruptive Wirkungen der Digitalisierung nichts mit gravierendem technologischem Fortschritt zu tun.

Das größte Risiko für jeden Klienten in jeder Branche ist, dass sich zwischen ihn und seinen heutigen Kunden ein Aggregator schiebt.

Die gegenwärtige Umwandlung der Weltwirtschaft entsteht aus der Anwendung heraus. Daher gehen jene Unternehmen als Gewinner und Wettbewerbsführer der Veränderung hervor, die rechtzeitig die entsprechende Führungskultur geschaffen haben. Sieger im Digitalisierungswettbewerb ist die Organisation mit der besten Führung, nicht diejenige mit der besten Technologie.

I. Innovation entsteht eher aus den Gewohnheiten der Anwender als aus der Technologieentwicklung

Betrachtet man die großen Erfolge der letzten Jahre, so sind in der Regel auf Basis geringer technologischer Weiterentwicklungen (häufig »interdisziplinär – zwischen den Feldern«) völlig neue Produktanwendungen geschaffen worden. Wer vor 20 Jahren ein Foto aufnehmen wollte, holte seine Kamera. Heute nehmen unsere Kinder selbstverständlich ihr Smartphone. Eine eher inkrementelle technologische Weiterentwicklung hat aus einem Mobiltelefon ein Multifunktionsgerät gemacht, über das heute signifikant hohe Anteile des gesamten Onlinebusiness abgewickelt werden.

Und wie so oft sind viele dieser neuen Anwendungen aus den Ideen und Gewohnheiten der Anwender heraus entstanden. Heute hat man keine CD-Sammlung mehr, sondern Musikdateien auf seinem Smartphone. Und morgen wird niemand mehr 3.000 EUR für ein fest installiertes Navigationssystem bezahlen, wenn sein Smartphone allerbeste Lösungen zur Stauvermeidung anbietet.

Innovation entsteht also nicht aus der Technologie heraus, sondern aus der Anwendung. Anwendung entsteht in den Köpfen der Nutzer. Führungskräfte müssen, um ihrer Aufgabe gerecht zu werden, über eine ausgeprägte Ich-Stärke verfügen. Gleichzeitig müssen sie ganz bewusst Menschen in ihrer Organisation fördern, die einen völlig anderen Blickwinkel haben.

Früher haben sich Philosophen mit der Frage beschäftigt, warum ein Stuhl ein Stuhl ist. Die Philosophie war der Zeit voraus – heute wissen wir, dass ein Telefon viel mehr als ein Telefon ist und ein Auto viel mehr als ein Fortbewegungsmittel mit einer bestimmten Prestigekomponente.

II. Innovation entsteht häufig durch Denk- und Entwicklungsprozesse interdisziplinärer Teams

Jeder Großkonzern, den wir im Laufe unserer Beratungserfahrung näher kennenlernen konnten, hat uns beeindruckt. Das gesammelte, nicht nur technologische Wissen ist überwältigend und in jeder Hinsicht »

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

geeignet, zukünftigen Herausforderungen gerecht zu werden. Gerade im Rückblick wurde aber deutlich, dass auch wenn alle (technischen) Kompetenzen vorhanden sind, man sich selbst als Großkonzern nie zu sicher und zu »bequem« sein sollte. Innovationen entstehen eben häufig aus Zufällen oder aber auch aus Nöten heraus. Kein großer Kutschenhersteller vermochte es, ein führender Automobilhersteller zu werden. Und kein Schreibmaschinenhersteller wurde Marktführer im Computerbusiness.

Was vordergründig verwundert, ist bei praktischer Betrachtung nachvollziehbar. Ein Geschäftsverantwortlicher ist durch das permanente Managen konkreter Herausforderungen absorbiert. Eine Vielzahl von Ad-hoc-Entscheidungen muss täglich getroffen werden. Ebenso ist jeder noch so seniore Geschäftsverantwortliche laufenden Zwängen ausgesetzt. Wer am nächsten Tag die Bilanzpressekonferenz hat, denkt eher noch einmal an die Zahlen dieser Präsentation als an den Wandel von morgen.

Wer aber glaubt, dass es genügt, drei »Spinner« ins Silicon Valley zu setzen, diese zu hätscheln und zu pflegen und damit den Fuß in der Tür zur digitalen Revolution zu haben, wird sicher enttäuscht. Ein solches Set-up führt zwangsläufig zu Abstoßungsreaktionen auf beiden Seiten, sowohl bei den »jungen Wilden« als auch bei den im Unternehmen Etablierten.

Innovationseinheiten räumlich, organisatorisch und finanziell integrieren

Wenn Unternehmen die Digitalisierung nicht nur überleben wollen, sondern zu den Siegern gehören möchten, müssen sie vor allem ihre Kultur und Organisationsstruktur überdenken und neue Arbeitsformen finden. Manager müssen Innovationskultur fördern und mobilisieren, müssen diverse Menschen zusammenbringen, um über Probleme von heute und Lösungen von morgen nachzudenken. Die Innovationseinheiten dürfen nicht separiert vom Unternehmen (räumlich, organisatorisch, finanziell oder strukturell) behandelt werden, sondern müssen voll integriert sein. Aber eben auf eine sehr smarte Art, die Freiräume auf der einen Seite sichert, auf der anderen Seite jedoch den permanenten Austausch und die Integration in das laufende Business fördert. Innovation ist häufig ein Gemeinschaftsprodukt bzw. entsteht durch Denk- und Entwicklungsprozesse interdisziplinärer Teams. Allmachtsfantasien Einzelner und Einzelkämpfertum sind kontraproduktiv für das Teilen von Ideen und die Institutionalisierung neuer Denk- und Arbeitsmodelle.

III. Digital. Agil. Dezentrale Entscheidungsstrukturen.

Wir sind überzeugt, dass die heutige Generation nicht intelligenter (aber auch nicht weniger intelligent!) ist als Generationen vor 100 oder 300 Jahren. Heute ist die fehlende zeitliche und räumliche Beschränkung von Information kennzeichnend. In der Lebenswirklichkeit unserer Konsumenten (vor allem natürlich der jüngeren) heißt dies, dass sie es gewohnt sind, »always online« zu sein. Sie erwarten deshalb unmittelbare Antworten auf Fragen und unmittelbare Reaktionen auf ihre Bedürfnisse oder Kaufentscheidungen.

Streng hierarchische Systeme, üblicherweise noch durch Kontrollschleifen abgesichert, werden diesen Geschwindigkeitsanspruch niemals befriedigen können. Wer sein Unternehmen auf die digitale Zukunft hin ausrichtet, muss akzeptieren, dass verbindliche Entscheidungen dezentral und unmittelbar getroffen werden – und damit zwangsläufig auf sehr viel niedrigeren Hierarchieebenen als heute.

IV. Aus Branchenwettbewerb wird Systemwettbewerb

Bei diesem Thema sehen wir noch die mit Abstand größten Defizite. Wir alle haben erlebt, dass ein geschickter IT-Anwender (kein Technologieführer!), der das Prinzip der Wohnungsvermietung auf Zeit weiterentwickelt hat, als Airbnb nun das weltweite Hotelgeschäft bedroht. Ein großer DAX-Konzern (Logistik) wird zum Automobilhersteller. Ein weltweit führender Versicherer möchte sich auf die digitale Welt einstellen und weiß, dass er in seiner Branche keine ausgewiesenen Experten für diese neue Welt findet. Fast jeder unserer Klienten, egal aus welcher Industrie, **befürchtet, dass Google morgen sein Wettbewerber wird** – und zwar in seiner ureigenen Branche.

Und wie sieht die Rekrutierungswirklichkeit aus? Hier herrscht noch immer das **Ähnlichkeitsprinzip** – am liebsten sucht man für eine Position einen Mitarbeiter, der seit 20 Jahren in der gleichen Branche tätig war und seit mindestens 10 Jahren in genau der gleichen Funktion erfolgreich agiert. Auch wenn wir die Angst vor Google vielfach für übertrieben halten, etwas können wir von dem Unternehmen lernen: Erfolgreiche Innovation benötigt Generalisten.

Das Überwinden heute völlig selbstverständlicher Branchengrenzen ist eine zwangsläufige Folge der Digitalisierung und wir wünschen uns, dass die Verantwort- »

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

PARADIGMENWECHSEL: BEDEUTUNG DES AUFSICHTSRATS

1. Strategiearbeit – stete Beschäftigung mit Trends, Beobachtung des Marktes, Blick über den Tellerrand zu anderen Industrien

Die Diskussion, ob oder inwieweit ein Aufsichtsrat sich bei der Strategiearbeit beteiligt oder sogar einmischt, ist aus unserer Sicht hinfällig. Es ist vielmehr absolut zwingend und durch die anstehende Disruption durch die Digitalisierung mehr als notwendig. Mehrmals im Jahr, doch mindestens zweimal, sollte sich der Aufsichtsrat idealerweise in den wichtigsten Ausschüssen und ohne weitere Agendapunkte ausschließlich über die strategischen Herausforderungen und Chancen intensiv austauschen. Wenn dann noch ein intensiver Diskurs mit dem Vorstand stattfindet, ist dies sicher mehr als zukunftsweisend und erfolgskritisch für die Ausrichtung des Unternehmens.

Für den Aufsichtsrat selbst heißt dies natürlich extreme Nähe zum operativen Geschäft und stete Beschäftigung mit Trends, intensive Beobachtung des Marktes sowie auch den Blick über den Tellerrand zu anderen Industrien, die eventuell in bestimmten Themen schon weiter sind und von denen man für seine eigenen Herausforderungen lernen kann.

2. Einbezug von Digital Natives

Die Vorreiter der Digitalisierung gehören der neuen Generation an. Sie sind damit aufgewachsen und haben das digitale Zeitalter mitgestaltet. Wir raten daher dringend dazu, einen oder mehrere dieser Digitalisierungsexperten mindestens einmal in die Aufsichtsratssitzungen einzuladen, um deren Denkweisen zu verstehen und von ihren Herangehensweisen zu lernen. Perfekt ist es, wenn Sie jemanden finden, der über eine hohe Businessorientierung verfügt und diese mit Querdenkertum und disruptivem Gedankengut zu Geschäftstransformationen verbindet. Bei der Auswahl solcher Experten ist Sorgfalt geboten; nicht diejenigen, die laut auftreten und in jedem Magazin vertreten sind, sind die Besten. Hier lohnt es sich, in seinem »jüngeren« Netzwerk über geeignete Fachleute zu informieren.

3. Mitarbeiterportfolio hinterfragen: Suche, Identifizierung und Halten von Top-Talenten und Leistungsträgern

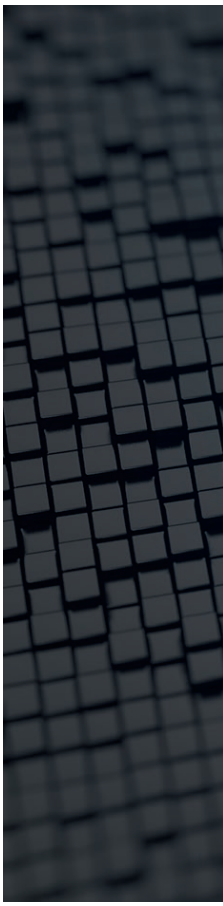
Alle redeten die letzten Jahre von dem *War for Talents* – dieser hat aber in Wirklichkeit noch gar nicht begonnen. Es war eher ein *Shortage of Specific Talents,* während der *War for Talents* uns erst noch bevorsteht.

Für Sie als Aufsichtsräte heißt das, sich intensiv mit den internen Talenten zu beschäftigen und von HR und dem für das Talentmanagement Verantwortlichen das Mitarbeiterportfolio einzufordern. Zudem gilt es zu prüfen, inwieweit das jeweilige Management in der Lage ist, die Talente und Top-Performer weiterzuentwickeln, zu fördern und vor allem auch zu halten. Auch hier ist es wichtig, außerhalb seiner Branche und seiner Märkte Ausschau nach **Generalisten und Experten** zu halten, die durch ihre »diversen, cross-industriellen« Kompetenzen das vorhandene Mitarbeiterportfolio sinnvoll ergänzen. Diversity ist hier eben nicht nur als Mischung von Gender und Nationalitäten, sondern eben auch **interdisziplinär** zu verstehen.

Resümierend lässt sich festhalten, dass wir uns nicht zuletzt aufgrund der langjährigen Beobachtung von Management Boards und dem Zusammenspiel mit ihrem Aufsichtsrat/Beirat einen wesentlich intensiveren Austausch zwischen diesen Gremien wünschen und für eine stärkere Einmischung und Beteiligung in Strategiearbeit, Führungsphilosophie und zukünftige Geschäftsfeldentwicklung des Aufsichtsrats plädieren.

Die aktive Beschäftigung und Diskussion über die »Humanressourcen« ist und wird aber vor allem in den nächsten Jahren erfolgskritisch. Die Identifizierung interner Talente und ihre Bindung an das Unternehmen sowie die Sorgfalt, Transparenz und Förderung bei der Auswahl und Beförderung interner wie externer Talente ist zukünftig einer, wenn nicht sogar der entscheidende Wettbewerbsfaktor.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.



lichen, an erster Front die HR-Executives, daraus schnell ihre Konsequenzen für die Suche und Platzierung von Kandidaten ziehen. Denn sonst ist es wirklich zu spät.

War for Talents wird zum *War of Corporate Cultures*

Wir wollen nicht verhehlen, dass es schon heute bestimmte Bereiche gibt, in denen das Mitarbeiterangebot die Nachfrage massiv unterbietet. Wie viele Klienten aus Großkonzernen haben wir schon neidisch auf die Start-ups blicken sehen – und in der Tat, das war ja auch zunächst frustrierend. Da sitzen junge Menschen, die sonst als bequemlichkeitsorientiert gelten, arbeiten fast rund um die Uhr, wollen keinen Betriebsrat und verdienen auch noch vergleichsweise wenig Geld.

Wer glaubt, dass die Motivation für dieses überdurchschnittliche Mitarbeiterengagement bei Start-ups ist, etwas anderes machen zu wollen, greift zu kurz. Eindeutige Analysen zeigen heute schon, wenn genügend Leute anders sein wollen, dann ist anders eben nicht mehr anders.

Gleichzeitig müssen wir uns natürlich fragen, warum heute viele Start-up-Unternehmen mit vergleichsweise geringem Aufwand gute Mitarbeiter finden. Dies liegt teilweise daran, dass Menschen hier oft ein Arbeitsumfeld finden, in dem sie ihren angeborenen Leistungswillen in die Tat umsetzen können (dahinter steckt die Überzeugung, dass die weit überwiegende Zahl aller Mitarbeiter a priori leistungswillig ist):

- mit authentischen, nahbaren Führungskräften, von denen ich weiß, dass sie nicht links blinken und rechts fahren,
- in dem erfolgreiche Mitarbeiter unmittelbar gefeiert werden und dementsprechend ihre Wertschätzung erhalten,
- das Transparenz schafft und das daher gerecht den individuellen Beitrag zu Erfolg oder Misserfolg beurteilen kann,
- das ein Gemeinschaftserlebnis schafft, indem eine Gruppe auf ein gemeinsames Ziel hinarbeitet – und wenn dieses Ziel auch nur ist, dass »wir Kleinen es den Großen zeigen«.

Zu guter Letzt folgt die Arbeit für eine Sache, die sozial und gesellschaftlich anerkannt ist – also eine sinnvolle Tätigkeit. Wir brauchen Manager, die mutig sind, neue Wege zu gehen, die gegen die Unbeweglichkeit und Trägheit in Unternehmen angehen, denen das Gestalten wichtiger als politische Spielchen ist und die den *Sense of Urgency* für Innovation erkannt haben.

Wir sind nicht nur aufgrund der oben stehenden Überlegungen überzeugt, dass in sehr vielen Branchen der Siegeszug der Digitalisierung keinesfalls bedeutet, dass der größte Teil der Wertschöpfung ins Silicon Valley wandert. Im Gegenteil, die alteingesessenen Großkonzerne, auch und gerade in Europa, haben beste Perspektiven. Aber nur dann, wenn sie in der Führung und in der Unternehmenskultur heute die richtigen Entscheidungen für morgen treffen. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Ulrich Noack

EU-Initiativen zur Digitalisierung im Unternehmensrecht

Prof. Dr. Ulrich Noack, Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht und Wirtschaftsrecht an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf; Sprecher des Direktoriums des Instituts für Unternehmensrecht; Autor und Herausgeber von Kommentaren im Aktien- und GmbH-Recht

Ein Unternehmensträger ist eine »gesellige« Einrichtung: Geschäftsleitung, Aufsichtsorgan, Gesellschafter kommunizieren mit- und untereinander. Nach außen sind es insbesondere die Register- und gegebenenfalls Überwachungsbehörden, mit denen ein Unternehmen »sprechen« muss. Bei dieser kommunikativen Grundanlage wundert es nicht, dass die Digitalisierung vor den Toren des Unternehmensrechts[1] nicht haltmacht. Die Hauptversammlung kann seit 2010 »im Wege elektronischer Kommunikation« (§ 118 Abs. 1 S. 2 AktG) besucht werden. Der moderne Aufsichtsrat hat sein digitales Büro; schon seit einer Gesetzesänderung im Jahr 1998 kann er per Videokonferenz tagen. Die Handelsregister sind mittlerweile elektronisch geführt und ebenso abrufbar (§ 8 Abs. 1 HGB).

Andere EU-Mitgliedstaaten haben ähnliche Reformen durchgeführt. Das war auch geboten, denn die elektronische Teilhabe an den Hauptversammlungen und die digitalen Handelsregister beruhen auf zwei EU-Richtlinien aus den Jahren 2003 (reformierte Publizitäts-RL) und 2007 (Aktionärsrechte-RL). Damit sind wichtige Teilaspekte schon erfasst – jetzt wird eine neue Stufe gezündet. Die EU-Kommission greift die Digitalisierung im Unternehmensrecht insgesamt auf und bereitet für das kommende Jahr 2017 einen entsprechenden Rechtsakt vor. Erste Schritte dazu bestehen in Studien, die derzeit angefertigt werden bzw. wurden. Dann dürfte eine öffentliche Konsultation folgen. Das erklärte politische Ziel (siehe »Prioritäten der Kommission«[2]) ist der digitale Binnenmarkt, der eine digitale Wirtschaft als Wachstumsmotor zur Grundlage hat. Zu dieser digitalen Wirtschaft gehört in erster Linie der Produktionsprozess (»Industrie 4.0«), aber eben auch die Organisation der ihn treibenden Unternehmen.

Eine von der EU-Kommission eingesetzte internationale Expertengruppe hat im März 2016 ihren »Report on digitalisation in company law« vorgelegt.[3] Der Bericht beruht auf detaillierten Erhebungen der Rechtslage in zwölf Mitgliedstaaten und der Identifikation von zwei Regelungsfeldern: Das eine ist die Beziehung zwischen dem Unternehmen und den Behörden, das zweite »

1 Siehe bereits Noack, Moderne Kommunikationsformen vor den Toren des Unternehmensrechts, ZGR 1998, 592 ff.

2 https://ec.europa.eu/priorities/index_de

3 http://ec.europa.eu/justice/civil/files/company-law/icleg-report-on-digitalisation-24-march-2016_en.pdf. Aus Deutschland dabei: die Professoren Fleischer (Hamburg) und Teichmann (Würzburg).

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

die Kommunikation innerhalb des Rechtsträgers. Für deutsche börsennotierte Aktiengesellschaften sind die Empfehlungen kaum neu oder gar umstürzend. Die Internetseite der Gesellschaft soll als »designated homepage« registriert werden (bislang für die Hauptversammlung geregelt: § 124a AktG) und einen Standardsatz von Informationen bieten. Ferner befasst sich die Studie mit der gegenseitigen Anerkennung elektronischer Dokumente und dem Petitum, dass die Unternehmensinformationen »at a single point« gebündelt werden (für Deutschland siehe § 8b HGB).

Als nächste Maßnahme einer langen Vorbereitung hat die Unternehmensberatung everis im Auftrag der EU-Kommission im Sommer 2016 eine Umfrage gestartet, die von den Stakeholdern wissen will, was diese von der Digitalisierung des Unternehmensrechts erwarten. Es geht um die digitale Unternehmensgründung, den Austausch mit staatlichen Behörden und die grenzüberschreitende Zusammenarbeit. Wie immer sollen auch Kosten und bürokratische Belastungen erfasst werden. Die Fragen[4] richten sich an Unternehmer und Unternehmensgründer, Gesellschafter und Führungskräfte.

Auch im Europäischen Parlament ist das Thema angekommen. Der Rechtsausschuss hat im Juni 2016 eine Anhörung veranstaltet. Präsentiert wurde eine Ausarbeitung von Vanessa Knapp (Großbritannien), die fragt: »What are the issues relating to digitalisation in company law?«[5] Auch dort geht es im Wesentlichen um die Kommunikation zwischen der Gesellschaft und dem Handelsregister sowie um die Kommunikation zwischen der Gesellschaft und ihren Gesellschaftern.

Eine weitere Neuerung geht im kommenden Jahr an den Start. Die Zentral-, Handels- und Gesellschaftsregister sollen auf EU-Ebene bis zum Juni 2017 vollständig vernetzt sein.[6] Grundlage dafür ist die Richtlinie 2012/17/EU[7], die in Deutschland bereits mit Gesetz vom 22.12.2014[8] umgesetzt wurde (siehe § 9b HGB). Die Register der Mitgliedstaaten, die zentrale Europäische Plattform und das Europäische Justizportal bilden künftig gemeinsam das Europäische System der Registervernetzung: Business Registers Interconnection System (BRIS). Dazu wurde eine einheitliche europäische Kennung für alle Kapitalgesellschaften eingeführt. Die Eintragungen im und die Einreichungen zum Handelsregister sowie die Unterlagen der Rechnungslegung sind dann unionsweit elektronisch zugänglich. Damit wird die Basis für einen Nachrichtenaustausch der Registerbehörden gelegt, der etwa bei der grenzüberschreitenden Verschmelzung ersichtlich von hohem Nutzen ist. Auch die Prüfung von Firmennamen sowie der automatische Sperrvermerk für Personen der Geschäftsleitung, die dieses Amt in einem Unionsstaat nicht mehr bekleiden dürfen (man denke an Insolvenzstraftaten), sind vorgesehen. Diesen Folgemaßnahmen widmet sich das von der EU unterstützte E-Kodex-Projekt.[9]

Das Regelungsfeld der Binnenkommunikation dürfte für deutsche Aktiengesellschaften, zumal wenn sie börsennotiert sind, keine Überraschungen bieten. Die aktien- und kapitalmarktrechtlich erforderlichen Prozesse zur Information der Anleger sind durchweg schon elektronisch aufgesetzt. Die Hauptversammlung (HV) ist der Fernteilnahme geöffnet; insbesondere von der »Briefwahl« (§ 118 Abs. 2 AktG), also der elektronischen direkten Stimmabgabe schon vor der HV, machen die Gesellschaften zunehmend Gebrauch. Der Trend zur Namensaktie, die für Neugründungen seit diesem Jahr die Regelform bildet (§ 10 Abs. 1 S. 1 AktG), wird die Direktansprache der registrierten Aktionäre weiter fördern.

Das wohl Spannendere an den EU-Projekten ist der Austausch mit den Registerbehörden über die Binnen- und Sprachgrenzen hinweg. Grenzüberschreitende Verschmelzungen von Kapitalgesellschaften und Satzungssitzverlegungen – Letzteren fehlt bekanntlich außerhalb der Rechtsform der Europäischen Aktiengesellschaft eine materiell-rechtliche Grundlage – könnten in ihrem formellen Ablauf erheblich leichter über die Bühne gehen. Der Einblick in die europaweit agierende Unternehmensgruppe wäre gewährleistet, was Gläubiger und Aufsicht gleichermaßen erfreute. Zur Schaffung einer solchen Unternehmensgruppe gehört auch die Gründung von Tochterunternehmen ohne bürokratischen Aufwand durch eine Onlineregistrierung. Wer die bisweilen biestige Debatte um diese Gründungsmodalität bei der namentlich als Konzernvehikel vorgesehenen Einpersonengesellschaft (SUP)[10] verfolgt, wird keinen ganz großen Optimismus pflegen, dass derlei noch in diesem Jahrzehnt realisiert wird. «

4 https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/digitalisation_company_law

5 https://polcms.secure.europarl.europa.eu/cmsdata/upload/d2aac210-d7f1-4a67-a918-f1e2af06187c/knapp.pdf

6 https://e-justice.europa.eu/content_business_registers_at_european_level-105-de.do?init=true

7 ABl. 2012 L 156, 1

8 BGBl. I S. 2409

9 http://www.e-codex.eu/about-the-project.html

10 Vorschlag COM(2014) 212 vom 9.4.2014 für eine Richtlinie über Gesellschaften mit beschränkter Haftung mit einem einzigen Gesellschafter (Art. 14 Abs. 3, 4). Reserviert bis ablehnend die Entschließung des Deutschen Bundestages vom 6.5.2015, BT-Drucksache 18/4843, S. 4. Verhalten positiv zur SUP-Ferngründung hingegen Hommelhoff, in: Lutter/Koch (Hrsg.), Societas Unius Personae (SUP), ZGR Schriftenreihe Band 1, 2015, S. 69 ff.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Die Zukunft der Arbeit:

Wie Technologie die Arbeitswelt verändert

Verfolgen Sie die Talkshow vom 22. November 2016
im Internet:
https://klardenker.kpmg.de/live/zukunft-der-arbeit

Wo steht die Entwicklung künstlicher Intelligenz und automatisierter Arbeitsprozesse derzeit? Welche technischen Möglichkeiten und wirtschaftlichen Anwendungsfelder bestehen?

Künstliche Intelligenz, Algorithmen und Robotics werden viele der Arbeiten übernehmen, mit denen Menschen heute noch Geld verdienen – nicht nur in der Fertigung, auch in Buchhaltung, Rechtsabteilung und Prüfung.

Wie verbreitet ist das heute schon in der Praxis? Gibt es Vorreiter in der Industrie? In welchen Branchen und Unternehmensbereichen liegt das größte Potenzial?

Was bedeutet das für die Arbeitswelt?

Welche Jobs werden verschwinden, welche bleiben?

Und wie profitieren Unternehmer von den neuen Möglichkeiten?

Moderation:
Dr. Falko Brinkmann
KPMG

KPMG Klardenker live

Expertenrunde zum Thema Zukunft der Arbeit

Dr. Thomas Erwin
Partner, Head of Data & Analytics
KPMG

Dr. Joachim Bühler
Geschäftsführer für die Bereiche
Politik, Wirtschaft und Technologien
bitkom e.V.

Leni Breymaier
SPD Landesvorsitzende
Baden-Württemberg

Dr. Christian Thurau
CTO und Gründer
Twenty Billion Neurons GmbH

Prof. Dr. Tobias Kollmann und Dr. Holger Schmidt

Die Notwendigkeit für ein »Digital Leadership«*

* Der Beitrag ist ein Auszug aus dem Buch »Deutschland 4.0 – Wie die Digitale Transformation gelingt«, von Tobias Kollmann und Holger Schmidt, welches im Springer Verlag erschienen ist. Das Buch zeigt, wie Deutschland als führende Industrienation auch in der Digitalen Wirtschaft ein starker Player werden kann. *www.deutschland40.digital*

Deutschlands Manager brauchen mehr Digital-Kompetenz! Der Rückstand gegenüber ausländischen Kollegen ist deutlich. Wer unsicher ist, der zögert mit seinen Entscheidungen – und das ist in Märkten, in denen Tempo entscheidend ist, oft schon der entscheidende Fehler. Da Digitalstrategien in Unternehmen nur mit Erfolg umgesetzt werden, wenn sie von der Spitze ausgehen, ist ein Coaching der Vorstände ein wichtiger Schritt.

Steve Jobs hatte sie zweifellos, Elon Musk sicher auch. In Deutschland gehören Bosch-Chef Volkmar Denner und der Klöckner-CEO Gisbert Rühl zu dieser elitären Gruppe der Manager mit »Digital Leadership«, also dem Wissen und der Fähigkeit, Unternehmen in der aktuellen Phase der Digitalen Transformation richtig zu führen. VW-Chef Matthias Müller (»Selbst-fahrende Autos sind ein Hype«) lässt dagegen Zweifel aufkommen, ob er in der Lage ist, hunderttausende Mitarbeiter für den anstehenden Wettbewerb mit den innovativen Plattform-Unternehmen zu begeistern.

Nach eigener Einschätzung attestieren sich die deutschen Entscheidungsträger durchaus, »Digital Leadership« zu besitzen, zeigt eine Umfrage von Crisp Research unter 503 Führungskräften in Deutschland. Allerdings weichen Eigen- und Fremdbild stark voneinander ab. Aus den Antworten der Entscheider haben die Marktforscher abgeleitet, dass nur 7 Prozent als »Digital Leader« einzustufen sind, die also gleichzeitig das nötige Wissen über die Digitalisierung als auch die erforderlichen Management-Fähigkeiten verfügen, um die richtigen Entscheidungen in einer Welt voller disruptiver Entwicklungen zu treffen.

Ein Grund für die Abweichung zwischen Selbsteinschätzung und Fremdbild: Wer sich selbst als »Digital Leader« bezeichnet, aber angibt, in der Freizeit das Internet dann kaum noch zu nutzen, bekommt Punktabzug. Die Begeisterung für das Digitale darf eben nicht am Werkstor aufhören, denn die digitale Welt draußen

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Tobias Kollmann ist Inhaber des Lehrstuhls für E-Business und E-Entrepreneurship an der Universität Duisburg-Essen. Er ist Vorsitzender des Beirats »Junge Digitale Wirtschaft« im BMWi und Beauftragter für die Digitale Wirtschaft in NRW. Er wurde 2012 zum Business Angel des Jahres gewählt und sitzt u. a. im Aufsichtsrat von Klöckner & Co SE.

Dr. Holger Schmidt ist Chefkorrespondent mit Schwerpunkt Internet des Magazins FOCUS in Berlin. Zuvor hat er 14 Jahre für die Frankfurter Allgemeine Zeitung über die digitale Ökonomie berichtet und dort die wöchentliche Sonderseite »Netzwirtschaft« verantwortet. Sein Blog »Netzökonom« gehört zu den meistgelesenen Publikationen der Digitalen Wirtschaft in Deutschland.

bewegt sich viel schneller als das Digitale in den Unternehmen. Wer nicht sieht, wie sich Airbnb ausbreitet, wer Uber nicht selbst ausprobiert oder keine Idee hat, warum Snapchat die Jugend so fasziniert, kann auch nur schwer ein Gespür für die Trends in seiner eigenen Industrie entwickeln.

Die Mehrheit sind »digitale Anfänger«

Die große Mehrheit (70 Prozent) der Entscheider wurde daher in die Gruppe der »digitalen Anfänger« eingestuft, die weder die Hälfte der nötigen digitalen Fähigkeiten noch die Hälfte der erforderlichen Management-Qualifikationen mitbringen. Als »Tech-Experte« wurde immerhin jeder fünfte Manager klassifiziert. Diese Gruppe erkennt zwar die Digital-Trends, ist aber nicht in der Lage, ihr Unternehmen entsprechend auszurichten. Über die notwendigen Management-Skills verfügen die 3,2 Prozent der »digitalen Visionäre«, denen aber das Wissen über die technischen Entwicklungen abgeht. Signifikanten Einfluss auf das Ergebnis hatte dabei das Alter: Junge Entscheidungsträger schnitten durchschnittlich besser ab als ihre älteren Kollegen. Hier herrscht eindeutig Nachholbedarf. International werden auch moderne Management-Tools viel häufiger eingesetzt als in der DACH-Region, in der Big-Data-Ansätze und Cognitives Computing eine weit geringere Rolle spielen. Dafür ist das klassische Brainstorming hierzulande als Management-Methode weiterhin sehr beliebt.

Damit die Digitale Transformation innerhalb des Konzerns funktioniert, braucht man also das Know-how innerhalb der entscheidungsrelevanten Gremien des Unternehmens. Und hier sieht es noch nicht besonders konsequent aus: Nur jeder dritte DAX-30-Konzern und nur jedes siebte MDAX-Unternehmen bündelt das Thema »Digitalisierung« in der Hand eines hochrangigen Managers. Der »Chief Digital Officer« ist noch eine seltene Gattung in den Vorständen und Geschäftsführungen der deutschen Industrie! Ähnlich sieht es in den Aufsichtsräten und Beiräten unserer Schwergewichte aus. Auch hier sieht man digitales Know-how mit den zugehörigen Köpfen selten.

Wir brauchen eine »Digitalquote« an Köpfen in den Aufsichtsräten oder Beiräten sowie die Funktion eines »Chief Digital Officer« in den Vorständen und Geschäftsführungen unserer Unternehmen, sofern der CEO die Funktion nicht gleich selbst übernimmt. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Ulrich Weber

Das Mittlere Management – Funktion, Besetzung und Erfolgsbeiträge aus der Aufsichtsratsperspektive

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Ulrich Weber ist Vorstand Personal der Deutschen Bahn AG und der DB Mobility Logistics AG.

Der Aufsichtsrat überwacht die Geschäftsleitung und damit nicht das Mittlere Management. Da das Mittlere Management aber durchaus einen entscheidenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg nehmen kann, kann sich die grundsätzliche Beschäftigung damit auch für den Aufsichtsrat lohnen.

Das Mittlere Management zwischen Lehmschicht und Transmissionsriemen

Die Erwartungen an das Mittlere Management sind hoch: Geschäftsführung und Oberem Management fehlt in größeren Unternehmen der direkte Zugang zu den Mitarbeitern, sie brauchen das Mittlere Management als Transmissionsriemen. Die Mitarbeiter benötigen auf der anderen Seite das Mittlere Management als Adressat für ihre Anliegen und Vorschläge, weil es ihnen in großen Organisationen regelmäßig schwerfällt, zum Oberen Management vorzudringen.

In der Praxis werden diese Erwartungen aus beiden Perspektiven bisweilen nicht erfüllt. Das Obere Management sieht seine strategischen Initiativen vom Mittleren Management mit Hinweis auf das Primat des »operativen Geschäfts« gebremst. Die Mitarbeiter wiederum sehen ihre guten Ideen mit Hinweis auf die »Machbarkeit« blockiert. Schnell ist die Rede von der »lähmenden Lehmschicht«. Und es stellt sich die Frage, ob tatsächlich die richtigen Manager ausgewählt wurden und Personen ausgetauscht werden müssen oder ob gar die Struktur des Mittleren Managements geändert werden solle, beispielsweise im Sinne von flacheren Hierarchien. Zu den Überwachungsaufgaben des Aufsichtsrats gehört es dann zu prüfen, wie diese Fragen beantwortet und angegangen werden können.

Grenzen des Aufsichtsrats im Hinblick auf das Mittlere Management

Der Aufsichtsrat überwacht die Geschäftsleitung, mithin also in erster Linie die Arbeit von Vorständen und Geschäftsführern. Die Verantwortung für die Gestaltung des Mittleren Managements liegt ganz bei der Geschäftsleitung oder je nach Unternehmensgröße sogar noch darunter auf der Ebene des Oberen Managements. Insofern hat der Aufsichtsrat zunächst einmal keine direkte Rolle mit Bezug auf das Mittlere Management.

Besetzungen im Mittleren Management sind Sache der Geschäftsleitung oder des Oberen Managements, der Aufsichtsrat kann Besetzungsprozesse hinterfragen

Der Aufsichtsrat entscheidet nicht über die Besetzung und Abberufung von Mittleren Managern. Das bedeutet jedoch nicht, dass der Aufsichtsrat keinen Einfluss auf die Qualität der Besetzungen im Mittleren Management nehmen kann. Der Aufsichtsrat kann mit der Geschäftsführung erörtern, wie Mittlere Manager ausgewählt werden und aus welchem Zuführungsmix Mittlere Manager gewonnen werden. Sollte das Unter- »

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

nehmen Mittlere Manager aus den eigenen besten Fachleuten gewinnen, weil es das Mittlere Management als stark fachliche Führungsebene sieht? Oder steht die Führung von Mitarbeitern im Vordergrund? Auf welche Kompetenzen kommt es im Mittleren Management an, um das Unternehmen erfolgreich zu machen? Diese Kriterien an die Auswahl von Mittleren Managern kann der Aufsichtsrat durchaus konstruktiv im Sinne einer erfolgreichen Führung des Unternehmens mit der Geschäftsleitung erörtern.

In vielen Unternehmen haben sich dafür Kompetenzmodelle etabliert, in denen die Anforderungen auch an Führungskräfte des Mittleren Managements beschrieben werden und die vom Aufsichtsrat hinterfragt werden können. Typischerweise kommt es in der immer wieder als »Sandwich-Funktion« bezeichneten Rolle des Mittleren Managers sowohl darauf an, als Manager und Unternehmer im Unternehmen eine verantwortungsvolle Entscheiderrolle einzunehmen, als auch darauf, als mitarbeiterorientierte Führungskraft im engen Kontakt zu den eigenen Mitarbeitern zu stehen.

Mehr noch: Auch die Frage, wie diese Kriterien überprüft werden, ist eine relevante Frage der Corporate Governance. Im Hinblick auf die Wichtigkeit der Besetzung von Führungsfunktionen auch im Mittleren Management sollte hier der Aufsichtsrat darauf dringen, dass systematische Instrumente der Managementdiagnostik für die Auswahl und Entwicklung von Mittleren Managern zugrunde gelegt werden. Eine Auswahl von Mittleren Managern nur über Interviews wird der Bedeutung dieser Zielgruppe für den Erfolg des Unternehmens nicht gerecht. Systematische Assessments, durchgeführt von professionellen internen oder externen Experten für Managementdiagnostik, sollten die Grundlage von Auswahlentscheidungen auch im Mittleren Management sein.

Braucht das Unternehmen überhaupt Mittleres Management?

Wenn man heute in deutsche Unternehmen blickt, sind sie in Bezug auf das Mittlere Management ganz unterschiedlich organisiert. Unternehmen mit einer längeren Historie und einer großen Mitarbeiteranzahl tendieren dazu, ein relativ breites Mittleres Management aufzubauen. Gerade neue Unternehmen der Digitalbranche agieren mit flachen Hierarchien ganz ohne Mittleres Management oder mit einem sehr kleinen Mittelbau. Insofern stellt sich in größeren Unternehmen regelmäßig die Frage: Brauchen wir überhaupt bzw. so viel Mittleres Management? In jungen Unternehmen fragt man sich dagegen: Brauchen wir mehr Mittleres Management, um unsere Organisation zu professionalisieren?

Auf beide Fragen gibt es keine einfachen Antworten: In einem Bereich mit vielen sehr selbstständig arbeitenden, häufig hoch qualifizierten Mitarbeitern und einer klar strukturierten Aufgabe braucht es wahrscheinlich wenig Mittleres Management. In Bereichen, in denen die Mitarbeiter einen stärkeren Bedarf an Guidance, übergreifender Koordinierung und auch an Managemententscheidungen haben, braucht man mehr Mittleres Management.

Zur Klärung dieser sehr stark im einzelnen Unternehmen zu prüfenden Frage kann auch der Aufsichtsrat beitragen. Sieht dieser eine Möglichkeit, durch ein schlankeres Mittleres Management Aufwand zu sparen? Oder sieht der Aufsichtsrat die Notwendigkeit, durch mehr Mittleres Management mehr Kapazität für Führungs- und Managementarbeit im Unternehmen aufzubauen? Beides wird am Ende die Geschäftsleitung zu entscheiden haben, der Aufsichtsrat kann aber solche Strukturfragen im Rahmen seiner Überwachungsarbeit aufwerfen und mit der Geschäftsleitung diskutieren.

Wie verhindert man die »lähmende Lehmschicht«?

Wenn sich ein Unternehmen für ein Mittleres Management entschieden hat, stellt sich die Frage, wie die Geschäftsleitung dafür sorgen kann, dass das Mittlere Management seine Aufgabe gut erfüllt und wie dessen in der Praxis häufig beklagte »Lähmung« vermieden werden kann.

Dafür muss man zunächst die Situation des Mittleren Managements verstehen, mit der zahlreiche Herausforderungen einhergehen. In der sogenannten Sandwich-Position des Mittleren Managements muss die Führungskraft einerseits mit dem Druck der Mannschaft umgehen, andererseits steht sie vielleicht selbst mit einer gewissen Hilflosigkeit vor den schwer beeinflussbaren Entscheidungen der Geschäftsleitung bzw. des Oberen Managements. Die Führungskraft muss erkennen, dass es weder darum geht, in der Rolle des »Klassensprechers« die Mannschaft gegenüber der Führung

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

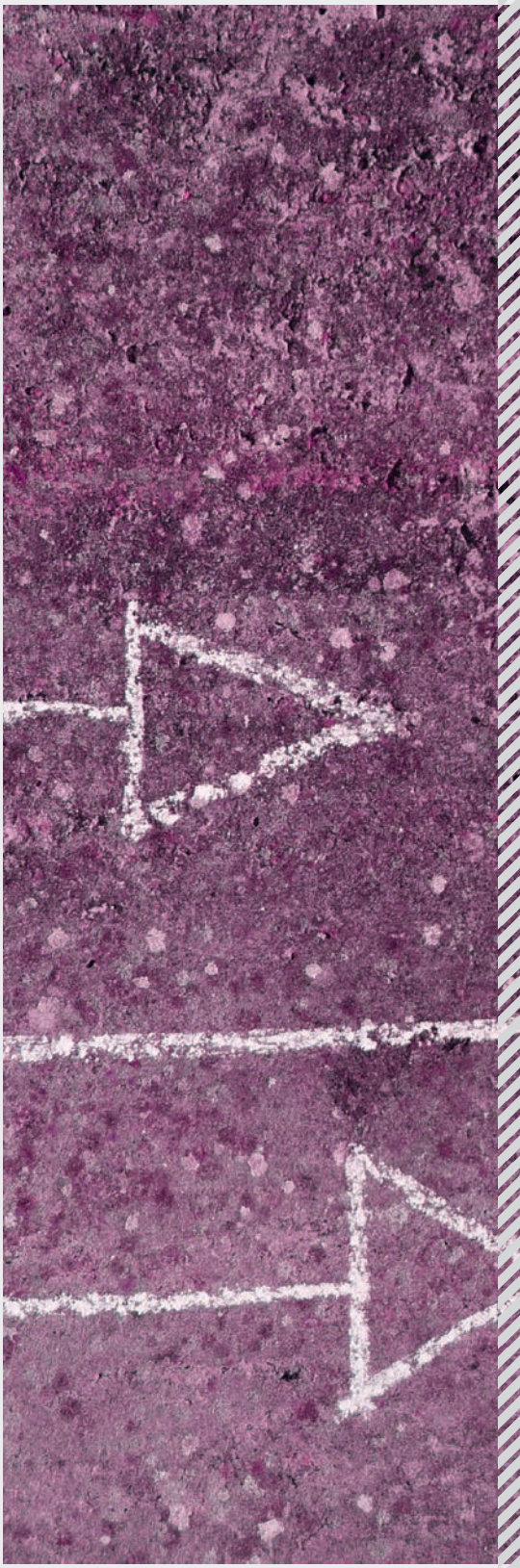
zu vertreten, noch darum, Entscheidungen des Oberen Managements unreflektiert und ohne Übertragung auf die Situation vor Ort weiterzugeben und 1:1 umzusetzen. Es gilt, sie in den eigenen Verantwortungsbereich zu übersetzen und sich zu eigen zu machen. Wenn sich das Mittlere Management in Einzelfällen darauf zurückzieht, »das hätten die da oben so entschieden«, ist das ein sicheres Zeichen dafür, dass das nicht gelungen ist.

Erfolgskritisch ist, dass sich die Mittleren Manager eine selbstbewusste Position erarbeiten. Am Ende kommt es darauf an, die Kommunikation im Unternehmen zwischen allen Führungsebenen und den Mitarbeitern so gut zu gestalten, dass Vorschläge und Ideen aus der Belegschaft in die strategischen Initiativen der Unternehmensführung einfließen und diese Initiativen dann auch an der Mitarbeiterbasis gut umgesetzt werden können. Das Mittlere Management kann dabei die entscheidende Rolle spielen: Darin trifft sich bestenfalls das Verständnis für die Belange der einzelnen Mitarbeiter und des »Tagesgeschäfts« mit dem Verständnis für Strategie und langfristige Entwicklung des Unternehmens. Dann ist das Mittlere Management in der Rolle, den Mitarbeitern die Strategie und der Unternehmensführung die Sicht aus dem Alltagsgeschäft nahezubringen.

Ob das Mittlere Management in der Lage ist, diese Funktion erfolgreich auszufüllen, kann der Aufsichtsrat mit der Unternehmensführung erörtern: Was tut die Unternehmensführung dafür, die Kommunikation im Unternehmen ebenenübergreifend zu verbessern? Wie gut hört die Unternehmensführung dem Mittleren Management zu, wie gut nutzt sie dessen Potenzial? Das alles können wichtige Fragen im Rahmen der Überwachungsarbeit des Aufsichtsrats sein.

Fazit: Übergeordnete Rolle des Aufsichtsrats mit Blick auf das Mittlere Management

Insgesamt zeigt sich, dass der Aufsichtsrat nicht direkt Einfluss auf das Mittlere Management nimmt, sehr wohl aber indirekt mit der Unternehmensführung über die Rolle und die Bedeutung des Mittleren Managements in Diskussion stehen sollte. Die Beschreibung konkreter Anforderungen und Erwartungen an das Mittlere Management und die Gestaltung von Auswahlprozessen sind praktische Fragen, die daraus resultieren. «



© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dana Gerdom

Attraktiv für den Nachwuchs – ein Praxisbericht aus der Energiewirtschaft

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dana Gerdom ist Diplom-Pädagogin und seit 2000 in verschiedenen Funktionen im RWE-Konzern tätig. Talent Management ist ihr Spezialgebiet.

Das International Graduate Programme der RWE-Gruppe

Wie gelingt es Unternehmen, die richtigen Talente an Bord zu nehmen und zu halten? Das ist ein zentrales Thema für unsere Zukunft. Mit dem Strukturwandel der RWE-Gruppe von einem klassischen deutschen Energieversorger hin zu einem modernen europäischen Konzern haben wir mit stark veränderten Anforderungen auch an Mitarbeiter reagiert. Vor diesem Hintergrund wurde 2002 das International Graduate Programme (IGP) implementiert. Das Programm ist besonders auf die Stärkung der für das Unternehmen relevanten Kompetenzen ausgerichtet wie u. a. Unternehmertum und Veränderungsbereitschaft.

Die Bilanz der letzten Jahre zeigt, dass die Bindung der Ehemaligen an den Konzern mit rund 70 Prozent sehr hoch ist. Fast alle Absolventen des Programms bleiben bei RWE. Viele von ihnen haben mittlerweile selbst Führungsaufgaben im Konzern übernommen und sagen uns z. B.: »Noch heute helfen mir die Erfahrungen und Kontakte aus meinen Projektstationen bei der täglichen Arbeit.« Dabei lebt das IGP-Netzwerk, es gibt Einblicke und schafft Perspektiven und die Ehemaligen sehen wir wieder – ob als Projektleiter, Beobachter im Assessment Center oder Mentor.

Führungskräfte von morgen gestalten schon heute die Unternehmenskultur

Ziel des IGPs ist es, Führungskräfte von morgen in den Konzern zu holen, die eine Kulturveränderung aktiv mitprägen. Personal-Diversität ist dabei besonders wichtig für uns. Deshalb wollen wir besondere Persönlichkeiten – bestausgebildet, mit hoher Sozialkompetenz – für das IGP begeistern, die Enthusiasmus mitbringen, etwas zu bewegen. Unsere Zielgruppe: Hochschulabsolventen mit hervorragenden Studienleistungen, außergewöhnlichem Engagement, Sprachkenntnissen und Auslandserfahrung. Wir sind offen für alle Fachrichtungen!

Vier Teilnehmern bietet RWE jährlich mit dem IGP eine außergewöhnliche Entwicklungsmöglichkeit: Sie bewegen sich selbstbestimmt frei im RWE-Konzern, tragen die Verantwortung für ihren persönlichen Ablaufplan und akquirieren eigenverantwortlich ihre Projektstationen. Gestaltungsfreiheit, Flexibilität und frühe Übernahme von Verantwortung werden gefördert und gefordert. Eigeninitiative ist somit der Motor des IGP. Wir arbeiten mit klaren Zielvereinbarungen in allen Projekten. Da sich die Trainees alle Programmeinsätze selbst organisieren, gleicht kein Traineeprogramm dem anderen.

Weitere Elemente sind:

- Top-Führungskräfte als Mentoren
- Professionelles Coaching durch externen Berater
- Interkulturelle Kompetenz durch Auslandsprojekte
- Fachliches und persönliches Feedback
- Training und Entwicklung von Arbeitstechniken

Die Teilnehmer erhalten einen tiefgehenden Unternehmenseinblick und können sich ein breites Netzwerk aufbauen. Darüber hinaus können sie unterschiedliche Fachabteilungen erkunden, dort ihre Fähigkeiten beweisen und so den zukünftigen Arbeitsbereich als Favoriten ausfindig machen. »

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Hier sind Querdenker und frischer Wind ausdrücklich erwünscht!

Schon als RWE vor 14 Jahren mit dem IGP startete, befand sich der Konzern massiv im Um- und Aufbruch. Weg vom Ruhrgebietskonzern – hin zu einem internationalen Unternehmen. Die Liberalisierung in der Energiewirtschaft, die vier Jahre zuvor begonnen hatte, war voll entbrannt.

Wir wollten noch mehr junge Leute, die frische Ideen einbringen, international denken und dabei verantwortlich handeln. Und vor allem, die eingefahrene Denkmuster immer wieder – respektvoll aber beharrlich – hinterfragen.

Das war 2002 neu, innovativ, mutig und ist heute aktueller denn je. Wir haben seit damals nichts am Grundgerüst und dem konzeptionellen Aufbau verändert. Unser Erfolgsrezept: Über einen Zeitraum von 18 Monaten durchlaufen die Talente bis zu sechs Bereiche im Konzern. Dabei führen sie an jeder Station ein eigenes Projekt durch; z. T. in unterschiedlichen Ländern. Das bedeutet auch alle 3 bis 4 Monate ein komplett neues Umfeld und die Möglichkeit sich aktiv einzubringen, weiterzuentwickeln. Für viele der ehemaligen und aktuellen IGP-ler ist das genau das i-Tüpfelchen. Denn sie wollen nicht am Händchen gehalten werden, sondern etwas gestalten.

Teilnehmer-Zitate

»So saß ich schon an meinem dritten Tag bei RWE im Flieger Richtung Prag, wo ich die folgenden vier Monate geholfen habe, Prozesse im tschechischen Call Center zu optimieren.«

»Das IGP ist ein Traineeprogramm für Generalisten, für Über-den-Tellerrand-Schauer, für Innovatoren, für Selbstständige und für alle, die Spaß an Herausforderungen haben und mit positiver Energie den momentanen Wandel aktiv mitgestalten wollen.«

Das (Einzel-)Mentoring ist ein Kernelement des IGP

Erfahrene Führungskräfte aus dem RWE-Top-Management stehen den Trainees mit Rat und Tat zur Seite. Die Nachwuchskräfte führen ihr erstes Projekt im direkten Umfeld des Mentors durch. Den weiteren Ablaufplan stellen sie dann entsprechend ihrer Interessen selbst zusammen. Im weiteren Verlauf bleibt der enge Kontakt zum Mentor bestehen. Gleichzeitig steht die Gruppe in engem Kontakt zu einem externen Coach. Bei allen Fragen und Herausforderungen steht ihnen außerdem der RWE-interne Programmbetreuer zur Seite.

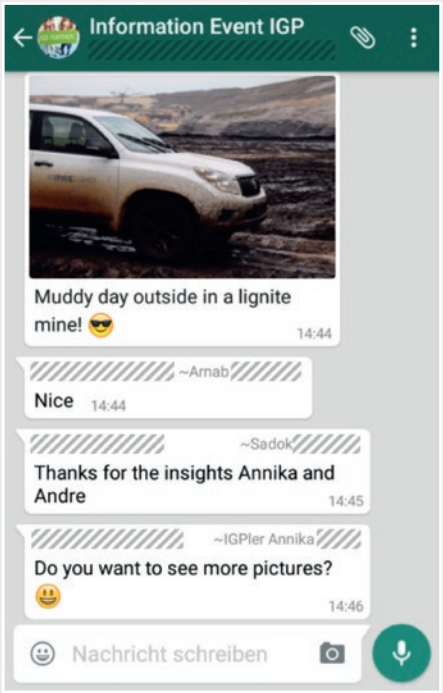
Das Interesse am Absolventenmarkt für das IGP ist ungebrochen

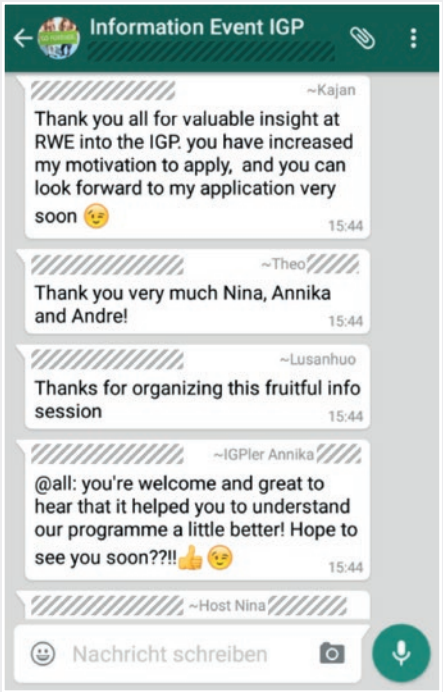
In diesem Jahr haben sich 650 Kandidatinnen und Kandidaten auf die 4 Plätze beworben. Und das mit geringstem Marketingbudget. Der gute Name des IGP macht sich heute bezahlt und hilft uns durch die momentan schwierige Periode des Konzerns. Die Erfolge des IGPs vermitteln Vertrauen, sodass junge Leute auch in schwierigen Zeiten die Herausforderung suchen und sich für uns entscheiden.

Talente dort abholen, wo sie aktiv sind – in sozialen Netzwerken

In diesem Jahr haben wir z. B. erstmalig einen WhatsApp-Chat angeboten, in dem sich Bewerber über das IGP informieren konnten. Wir erreichen Bewerber heutzutage am besten über den direkten, authentischen Dialog. Und was liegt da näher, als das Alltagsmedium Nummer Eins dieser Zielgruppe zu nutzen. Der Chat war ein freiwilliges Zusatzangebot, um aus erster Hand Einblicke in den Trainee-Alltag zu geben, und lief unabhängig vom eigentlichen Recruiting-Prozess. Die Nachfrage war so groß, dass wir gleich zwei dreistündige Chats angeboten haben. Teilgenommen haben 169 Bewerber aus aller Welt.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.





Für uns war das Experiment ein voller Erfolg. Wir konnten in den sechs Stunden mehr als 100 individuelle Fragen beantworten. So einen schnellen, transparenten und interaktiven Austausch hatten wir bislang noch nie. Auch das Feedback der Teilnehmer war durchweg positiv. Dies ist ein Baustein von vielen um die Talente dort abzuholen, wo sie aktiv sind – in sozialen Netzwerken.

Freiräume, frühe Verantwortung und Leistung

Es ist toll, junge, ambitionierte Talente für RWE zu begeistern, die sich ohne das IGP wohl nicht für uns entschieden hätten und mit ihrer Natürlichkeit einen wichtigen Beitrag zum Kulturwandel leisten.

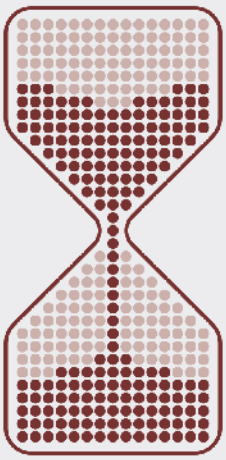
Wenn Sie mich fragen, was Sie davon lernen können? Dann würde ich sagen: Geben Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Freiräume, schaffen Sie eine entsprechende Atmosphäre. Leben Sie eine solche Kultur vor. Spornen Sie zur eigenen Leistung an.

Verantwortung zu delegieren und Freiräume für kreative Lösungen zu geben, erfordert von Ihnen ein hohes Maß an Vertrauen. Gehen Sie souverän damit um und achten Sie auf die Erdung der »Freigeister« und die Integration in die bestehende Organisation.

Stellen Sie sich die Frage und diskutieren Sie diese in Ihren Unternehmen: Passt die Personal- zur Unternehmensstrategie? Um attraktiv als Arbeitgeber zu sein, sollte das Hand in Hand gehen. «

Haben Sie Fragen zum Programm: dana.gerdom@rwe.com

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.



Prof. Dr. Peter Ruhwedel

Höchstmandatsdauer von Aufsichtsräten

Seit dem vergangenen Jahr beinhaltet der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) eine unternehmensindividuell festzulegende Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat (Tz. 5.4.1 DCGK). Die Regierungskommission begründet die Einführung einer zeitlichen Begrenzung der Mandatsdauer mit der Notwendigkeit einer stetigen Erneuerung der Gremien, die durch eine zu lange Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat behindert werden könne. Auf die Vorgabe einer Zeitdauer wurde jedoch verzichtet – diese ist durch die Gremien selbst festzulegen.

EU-Vorgabe zur Unabhängigkeit

Bereits im Jahr 2005 hat die EU-Kommission Empfehlungen für Aufsichtsratsmitglieder verabschiedet, in denen die Frage einer zeitlichen Begrenzung der Mandatsdauer vor dem Hintergrund einer möglichen Einschränkung der Unabhängigkeit der Mandatsträger adressiert wird. Die EU-Kommission sieht ein Abhängigkeitsrisiko, wenn ein Aufsichtsratsmitglied mehr als drei Amtszeiten (bzw. länger als 12 Jahre, wenn das einzelstaatliche Recht Amtszeiten von kurzer Dauer vorsieht) im Amt ist – für Deutschland bedeutet dies in Bezug auf die AG eine Mandatsdauer von in der Regel maximal 15 Jahren.

Investorenanforderungen nicht einheitlich

Auch institutionelle Investoren und Proxy Advisor verlangen häufig die zeitliche Begrenzung von Aufsichtsratsmandaten, um so die notwendige Unabhängigkeit der Gremien zu gewährleisten. So sehen die Analyseleitlinien des BVI Bundesverband Investment und Asset Management e.V. aus diesem Jahr ab einer Mandatsdauer von über 12 Jahren Aufsichtsratsmitglieder nicht mehr als unabhängig an. Glass Lewis, einer der großen weltweit tätigen Proxy Advisor, geht in Anlehnung an die EU-Empfehlungen von 15 Jahren aus.

Besonders problematisch wird Abhängigkeit bei der Besetzung und dem Vorsitz der wichtigsten Ausschüsse (hierzu zählen in der Regel Prüfungs- und Personalausschuss) gesehen. Im Ergebnis kann dies faktisch bereits heute zu einer zeitlichen Begrenzung von Mandaten führen – insbesondere dann, wenn weitere Personen (z. B. Vertreter von Großaktionären) ebenfalls als abhängig klassifiziert werden. Die für nächstes Jahr erwartete Kodexänderung, die Zahl der unabhängigen Aufsichtsratsmitglieder konkret festzulegen und diese namentlich zu benennen, wird zu einer weiteren Verschärfung führen, erhöht sie doch den Transparenz- und Rechtfertigungszwang der Unternehmen.

Regelgrenze führt zu Höchstmandatsdauern

Die Festlegung einer Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat schränkt die Handlungsspielräume der Gremien zusätzlich ein, da die Aufsichtsräte hiermit einen unternehmensindividuell abgeleiteten Governance-Standard (Best Practice) formulieren: Hierdurch entstünde faktisch bei jeder Verletzung dieses Standards gegenüber den Investoren die Notwendigkeit zu begründen, warum eine Person unersetzbar ist und keine rechtzeitige Nachfolgeplanung erfolgt ist. Da der selbst gesetzte Governance-Standard verletzt würde, kann die Regelgrenze im Ergebnis de facto wie eine Höchstmandatsdauer wirken.

Empirische Ergebnisse bestätigen Selbsterneuerungsfähigkeit

Eine Untersuchung der bisherigen Mandatsdauern der Aufsichtsräte in den DAX- und MDAX-Gesellschaften, die im Jahr der Einführung der Empfehlung durchgeführt wurde, zeigt, dass kein systematisches Risiko einer mangelnden Selbsterneuerungsfähigkeit und fehlenden Unabhängigkeit zu bestehen scheint. So lag die durchschnittliche Mandatsdauer in den DAX-Aufsichts-

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Peter Ruhwedel,
FOM Hochschule Duisburg,
DIEP Deutsches Institut für
Effizienzprüfung

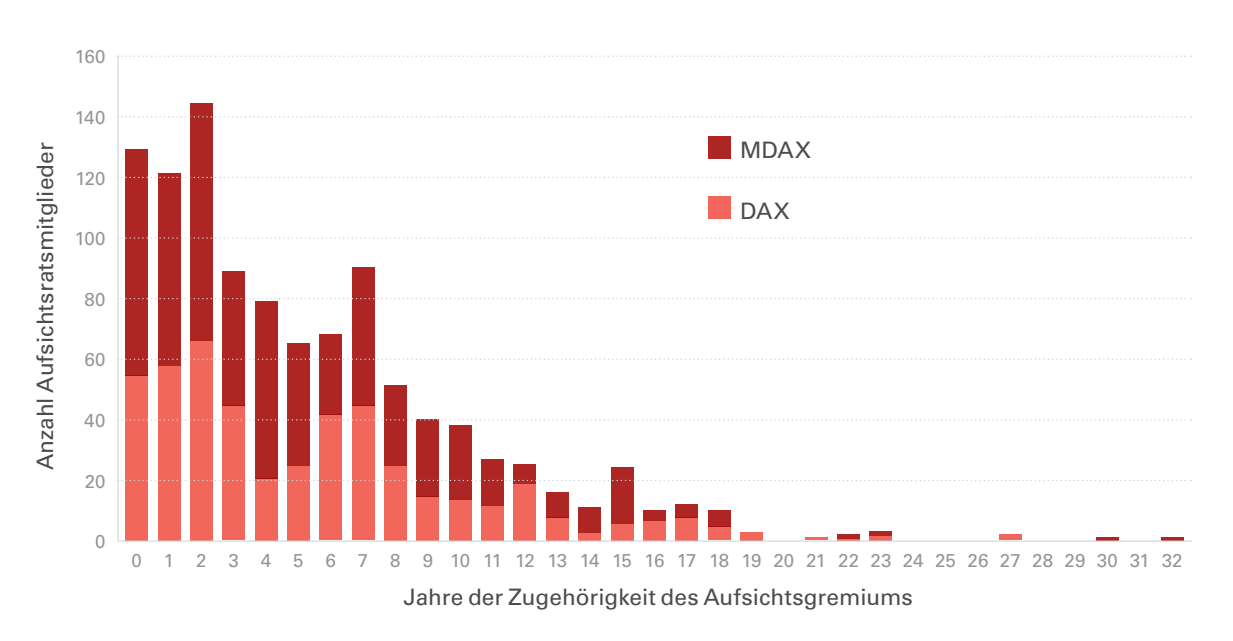
räten mit 5,9 Jahren (MDAX 5 Jahre) deutlich unter den existierenden externen Vorgaben. Drei Viertel (75 Prozent) der Aufsichtsratsmitglieder waren zudem höchsten 7 Jahre im Amt (vgl. Abb. 1) – in Summe scheint daher die Selbsterneuerungsfähigkeit der Gremien zu funktionieren.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen darüber hinaus, dass in der Mehrzahl der Gremien die Mandatsdauern breit gestreut sind, sodass sich sowohl Mitglieder mit langer Unternehmenserfahrung als auch solche mit neuen Perspektiven finden. Problematisch können jedoch Situationen sein, in denen einzelne Anteilseigner- oder Arbeitnehmervertreter sehr lange im Amt sind. Mandatsdauern von bis zu 32 Jahren oder durchschnittliche Mandatsdauern einzelner Gremien von bis zu 14 Jahren sind ein Hinweis auf die fehlende Selbsterneuerungsfähigkeit eines Gremiums. Diese sollten kritisch hinterfragt werden und gegebenenfalls Neubesetzungen auslösen.

Vor- und Nachteile von Höchstmandatsdauern

Da die Einführung einer Regelgrenze für den Aufsichtsrat de facto zu einer Höchstmandatsdauer führen kann, sollten die für und gegen solche Höchstmandatsdauern vorgebrachten Argumente sorgfältig abgewogen werden (vgl. Abb. 2 auf Seite 34). Dem möglichen Nutzen einer Höchstmandatsdauer stehen potenzielle Risiken gegenüber, sodass die ausnahmslose Einführung einer zeitlichen Begrenzung der Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat inhaltlich schwer zu rechtfertigen ist. »

Abb. 1: Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsgremium (DAX & MDAX)



Quelle: eigene Erhebung auf Basis öffentlich verfügbarer Informationen 2015; © Prof. Dr. Peter Ruhwedel

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Abb. 2: Beurteilung von Höchstmandatsdauern

ARGUMENTE **FÜR** EINE HÖCHSTMANDATSDAUER

- Verringerung des Risikos einer durch die Mandatsdauer **sinkenden Unabhängigkeit.**
- Ermöglichung einer **regelmäßigen Erneuerung des Aufsichtsrats** und **Auffrischen mit neuem Wissen:**
  - Insbesondere die Folgen von **Digitalisierung, Globalisierung** und der radikale **Wandel von Geschäftsmodellen** erfordern aktuelles Know-how und eine hinreichende Lern- und Entwicklungsfähigkeit – dies könnte langjährigen (= älteren) Aufsichtsratsmitgliedern fehlen.
  - Langjährigen Aufsichtsratsmitgliedern könnte es schwerfallen, **neue Perspektiven und Erfahrungen** beizusteuern.
- Verringerung des Risikos einer **fehlenden Distanz zum Vorstand,** insbesondere zu langjährigen Vorstandsvorsitzenden.
- Erfüllung der Anforderungen von **institutionellen Investoren** und **Proxy Advisors.**
- Falls Aufsichtsratsmitglieder die **Eignungs- oder Leistungserwartung nicht erfüllen,** besteht ein Automatismus zur Beendigung des Mandats.

ARGUMENTE **GEGEN** EINE HÖCHSTMANDATSDAUER

- Es erfordert **mehrere Jahre,** bis das Aufsichtsratsmitglied seine **Aufgabe vollumfänglich wahrnehmen** kann und **belastbare Beziehungen** aufgebaut hat – eine Mandatsbegrenzung verhindert die Nutzung dieses Humankapitals.
- Mit der Zeit wachsende soziale Bindungen können die **persönliche Unabhängigkeit** sogar erhöhen, da eine Abweichung von der Gruppennorm durch das Gremium nicht sofort durch soziale Isolation negativ sanktioniert wird.
- Langjährige Aufsichtsratsmitglieder verfügen über **notwendige unternehmensspezifische Erfahrungen** und **organisatorisches Wissen,** insbesondere in großen Unternehmen und bei komplexen Geschäftsmodellen.
- Fehlende empirische Evidenz – die **empirische Ableitung** einer »optimalen« Mandatsdauer ist nicht möglich.
- Die Situation eines Aufsichtsrats kann sich stark ändern – die **konkrete Wirkung einer unternehmensspezifischen Grenze** kann daher falsch sein.
- Eine Regelgrenze könnte als **»Mindestmandatsdauer«** fehlinterpretiert werden.

Effizienzprüfung unterstützt Selbsterneuerungsfähigkeit

Eine mechanistische Regelgrenze kann zudem nicht gewährleisten, dass der Aufsichtsrat über die erforderlichen Kompetenzen und Unabhängigkeit verfügt. Hierfür sind vielmehr eine kritische Selbstreflexionsfähigkeit sowie eine nachhaltige Weiterentwicklung des Gremiums erforderlich. Statt der Fokussierung auf die Erfüllung formaler Kriterien (Box-Ticking) sollte daher ein umfassender Ansatz gewählt werden, der alle relevanten Aspekte einer funktionsfähigen Überwachung adressiert: eine regelmäßige und systematische Effizienzprüfung des Aufsichtsrat. Sollte zudem – wie vom Kodex verlangt – eine wirksame Altersgrenze bestehen, ist eine zusätzliche Zeitbegrenzung zumeist entbehrlich.

Die Unternehmen sollten daher ihre individuelle Situation überprüfen und gegebenenfalls eine entsprechende Abweichung vom Kodex erklären sowie auf die Festlegung einer Regelgrenze verzichten. Wie der aktuelle Stada-Fall zeigt, wird die nachhaltige Weiterentwicklung des Aufsichtsrats zukünftig schon im eigenen Interesse zunehmend im Fokus der Unternehmen stehen. Sind es doch hier die Vertreter der Aktionäre im Aufsichtsrat, die mit einer durchschnittlichen Mandatsdauer von 18 Jahren aus Sicht der aktivistischen Investoren ihr »Verfallsdatum« längst überschritten haben und aktivistischen Aktionären so Angriffspunkte liefern. «

INFO

- 80 Prozent der DAX-, aber nur 45 Prozent der MDAX-Unternehmen haben 2015 eine Regelgrenze eingeführt.
- 71 Prozent dieser Unternehmen haben eine Dauer von 15 Jahren festgelegt.
- Regelgrenzen von 20 (sechs Unternehmen) bzw. 25 (ein Unternehmen) Jahren weisen darauf hin, dass hier eine Abweichung vom Kodex vermieden werden sollte.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. h.c. Axel Berger

Die Verantwortung des Abschlussprüfers für Compliance – Änderung durch die EU-Abschlussprüfungsreform?

Um es gleich klarzustellen: Auch nach der EU-Abschlussprüfungsreform ist der gesetzliche Prüfungsauftrag des Abschlussprüfers weiterhin grundsätzlich auf die Einhaltung von Rechnungslegungsvorschriften begrenzt.[1] Allerdings ist der Abschlussprüfer infolge der Reform künftig verpflichtet, als Ultima Ratio bestimmte mutmaßliche Gesetzesverstöße in Unternehmen von öffentlichem Interesse behördlich zu melden. Gleichzeitig hat das International Ethics Standards Board of Accountants (IESBA) einen neuen Standard herausgegeben, der es u. a. dem Abschlussprüfer ermöglichen soll, trotz seiner Verschwiegenheitsverpflichtung bestimmte Gesetzes- und Regelverstöße des geprüften Unternehmens behördlich zu melden. Diese Meldepflichten werden teilweise auch unter dem Oberbegriff »Ethik und Abschlussprüfung« diskutiert.[2] Welche Auswirkungen haben diese Pflichten gegenüber Behörden auf die Wahrnehmung des Abschlussprüfers in der Öffentlichkeit? Was bedeuten sie für die Zusammenarbeit von Abschlussprüfer und Aufsichtsrat?

Meldepflichten nach der EU-Abschlussprüfungsverordnung

Gemäß der EU-Abschlussprüfungsverordnung[3] muss der Abschlussprüfer das geprüfte Unternehmen über (mutmaßliche) »Unregelmäßigkeiten« informieren. Er muss es sodann auffordern, die Angelegenheit zu untersuchen und angemessene Maßnahmen zu treffen, um die Unregelmäßigkeit »aufzugreifen« und einer künftigen Wiederholung vorzubeugen. Untersucht das geprüfte Unternehmen die Angelegenheit nicht, so ist der Abschlussprüfer verpflichtet, die zuständige Behörde zu informieren. »

1 Zu den Besonderheiten bei Banken und Versicherungen vgl. § 29 KWG, § 35 VAG

2 Vgl. etwa Thomadakis in: Börsen-Zeitung, 18.8.2016, »Ethische Hilfestellung für Wirtschaftsprüfer« sowie Schruff, in: Börsen-Zeitung, 24.8.2016, »Der Wirtschaftsprüfer ist nicht der verlängerte Arm der Strafverfolgung«

3 Vgl. Art. 7 Verordnung 537/2014 (im Folgenden: EU-Abschlussprüfungsverordnung)

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Nach Ansicht des IDW[4] fallen unter den Begriff der Unregelmäßigkeit Verstöße gegen Rechtsvorschriften einschließlich Bilanzmanipulationen. Umfasst seien aber auch nicht unmittelbar rechnungslegungsbezogene Verstöße, auf deren Aufdeckung die Abschlussprüfung nicht unmittelbar ausgerichtet ist (z. B. Verstöße gegen Geldwäschevorschriften, Korruption und Kartellrechtsverstöße).

Zudem soll der Abschlussprüfer der zuständigen Behörde umgehend mitteilen, wenn er bei der Durchführung der Abschlussprüfung Informationen erhalten hat, dass das Unternehmen gegen Rechts- oder Verwaltungsvorschriften wesentlich verstoßen hat, die die *Zulassungsvoraussetzungen* betreffen oder speziell die *Tätigkeitsausübung* regeln.[5]

Beide Vorschriften der EU-Abschlussprüfungsverordnung finden nur auf Unternehmen von öffentlichem Interesse, d. h. kapitalmarktorientierte Unternehmen sowie Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen, Anwendung. Eine vergleichbare Regelung existiert bereits im Banken- und Versicherungsbereich,[6] sodass die Neuerungen insbesondere kapitalmarktorientierte Gesellschaften treffen. Zudem bestehen bei allen gesetzlichen Abschlussprüfungen bereits Mitteilungspflichten bei Verdacht auf Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung gegenüber der Wirtschaftsprüferkammer.[7]

Meldungen nach dem Standard des International Ethics Standards Board of Accountants (IESBA)

Auch der neue Standard »Responding to Non-Compliance with Laws & Regulations« der IESBA widmet sich der Frage, wie sich der Abschlussprüfer verhalten soll, wenn er auf (mutmaßliche) Gesetzesverstöße im zu prüfenden Unternehmen aufmerksam wird. Er sieht vor, dass sich der Abschlussprüfer in einem solchen Fall zunächst ein hinreichendes Verständnis verschaffen soll. Anschließend soll er die Non-Compliance im Unternehmen u. a. auch mit dem Aufsichtsrat (»those charged with governance«) diskutieren und das Unternehmen dazu anhalten, angemessene und zeitgerechte Maßnahmen zu ergreifen. Diese soll der Abschlussprüfer überwachen. Er ist dabei schließlich auch berechtigt, den Verstoß behördlich zu melden.

Der Standard bezieht sich im Unterschied zur EU-Abschlussprüfungsverordnung auf alle zu prüfenden Unternehmen und betrifft auch Leistungen, die der Abschlussprüfer nicht im Rahmen seiner gesetzlichen Abschlussprüfung erbringt. Abschlussprüfer in Deutschland dürfen der im Standard geregelten Meldepflicht an Behörden nicht nachkommen; eine solche Meldung würde ein Verstoß gegen die Verschwiegenheitsverpflichtung des Abschlussprüfers darstellen.[8] Es ist jedoch davon auszugehen, dass der Standard die Diskussion um eine Ausweitung behördlicher Meldepflichten des Abschlussprüfers verstärken wird.

Auswirkungen der neuen Meldepflichten auf die Wahrnehmung des Abschlussprüfers in der Öffentlichkeit

Die EU-Kommission wollte durch die EU-Abschlussprüfungsreform gerade auch dem Bestehen bzw. der Vertiefung von Erwartungslücken entgegentreten.[9] Die neuen Meldepflichten können jedoch im Gegenteil dazu führen, dass Erwartungslücken neu entstehen oder vertieft werden. Liest ein unbedarfter Ratsuchender nur die Überschrift von Art. 7 der EU-Abschlussprüfungsverordnung (»Unregelmäßigkeiten«), so kann bei ihm leicht der Eindruck entstehen, der gesetzliche Abschlussprüfer nehme auch eine Compliance-Prüfung im zu prüfenden Unternehmen vor. Auch kann durch Pressemeldungen, in denen der Abschlussprüfer als Informant genannt wird, diese Fehlvorstellung hervorgerufen bzw. vertieft werden.

Auswirkungen der neuen Meldepflichten auf die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Abschlussprüfer

Bislang bestand schon eine Pflicht des Abschlussprüfers, über festgestellte Unrichtigkeiten und Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften oder Tatsachen, die schwerwiegende Verstöße der gesetzlichen Vertreter oder von Arbeitnehmern gegen Gesetz oder Satzung erkennen lassen, im Prüfungsbericht zu berichten.[10] In Zukunft wird der Abschlussprüfer den Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss und Vorstand unmittelbar über Verstöße zu informieren haben. Zudem hängt über jeder Information des Abschlussprüfers über Gesetzesver-

4 Vgl. IDW Positionspapier zu Inhalten und Zweifelsfragen der EU-Verordnung und der Abschlussprüferrichtlinie, 11.4.2016, 14.2
5 Vgl. Art. 12 EU-Abschlussprüfungsverordnung
6 Vgl. § 29 Abs. 3 KWG, 35 Abs. 4 VAG, § 341k Abs. 3 HGB
7 Vgl. § 11 Abs. 1, 4 GwG
8 Vgl. § 43 Abs. 1 WPO; näher hierzu: Schruff/Spang in: WPK Magazin 2016, S. 61 ff.
9 Vgl. EU-Grünbuch »Weiteres Vorgehen im Bereich der Abschlussprüfung: Lehren aus der Krise«, 13.10.2010, KOM(2010) 561 S. 10; vgl. hierzu auch: Hommelhoff in: DB 2012, S. 389 (393); Lanfermann in: BB 2011 S. 937 (939)
10 Vgl. § 321 Abs. 1 S. 3 HGB

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. h.c. Axel Berger ist Wirtschaftsprüfer, war mehr als 32 Jahre bei der KPMG tätig, davon 14 Jahre im Vorstand. Nach seinem Ausscheiden aus der KPMG übte er von 2005 bis 2013 die Funktion des Vizepräsidenten der Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR) aus. Gegenwärtig ist er in verschiedenen Unternehmen/Organisationen im Aufsichts-/Verwaltungsrat tätig.

stöße das Damoklesschwert der behördlichen Meldung. Bei einem falschen Verständnis der neuen Meldepflichten könnte dies dazu führen, dass die Rolle des Abschlussprüfers als »Sparringspartner« des Aufsichtsrats beeinträchtigt wird. Der offene Austausch zwischen Abschlussprüfer und Aufsichtsrat könnte gehemmt werden, da man eine Meldung an die Behörde befürchtet. Der Abschlussprüfer sollte dem durch umfassende Information über die Neuregelung entgegentreten. Hierbei kann auch auf Meinungsäußerungen des Berufsstands zu dieser Thematik zurückgegriffen werden.[11] Die Neuerung sollte letztendlich auch von Unternehmen als Anreiz verstanden werden, Gesetzesverstöße nachhaltig auszuräumen.

Meldet der Abschlussprüfer dem Vorstand und Aufsichtsrat einen entsprechenden Verstoß, ist es – wie bisher auch – deren Aufgabe, angemessen auf den Verstoß zu reagieren. Tun sie dies nicht, so droht bei eventuellen Schadensersatzklagen, dass sie für den Schaden, der dem Unternehmen durch die behördliche Meldung durch den Abschlussprüfer entstanden ist, haften. Der Aufsichtsrat muss den Vorstand über mögliche Maßnahmen beraten und deren Umsetzung durch den Vorstand überwachen. Während des gesamten Prozesses sollten Vorstand und Aufsichtsrat in einem engen Austausch mit dem Abschlussprüfer stehen, um eine u. U. verfrühte behördliche Meldung zu vermeiden.

Fazit

Die neuen Meldepflichten des Abschlussprüfers gegenüber Behörden gemäß der EU-Abschlussprüfungsreform erhöhen auch außerhalb des Banken- und Versicherungsbereichs den Druck auf Aufsichtsräte, sich mit Nachdruck um die Einhaltung von Rechtsvorschriften im Unternehmen zu kümmern. Die EU-Meldepflichten gelten jedoch nur für Unternehmen von öffentlichem Interesse. Um Erwartungslücken in der Öffentlichkeit hinsichtlich der Rolle des Abschlussprüfers vorzubeugen, sind IDW und Wirtschaftsprüferkammer gefordert, klarzustellen, dass mit den Neuerungen keine zusätzlichen Prüfungspflichten im Rahmen der gesetzlichen Abschlussprüfung verbunden sind. Letztlich stellt sich aber die Frage, ob die Einführung dieser neuen Meldepflichten in der Unternehmenspraxis tatsächlich das Verhältnis zwischen Abschlussprüfer und Unternehmen ändert, da dieses zusätzliche Druckmittel nur die Ultima Ratio darstellt. Bereits heute sind Aufsichtsräte in der Regel daran interessiert, auf vermutete Gesetzesverstöße mit entsprechenden Maßnahmen angemessen zu reagieren.

Ob eine Ausweitung solcher behördlichen Meldepflichten durch den Abschlussprüfer auf alle Unternehmen, wie es auch der neue Standard der IESBA vorsieht, sinnvoll ist, mag dahinstehen. Dabei ist die Frage, welche Rolle dem Abschlussprüfer gesetzlich zukommen soll, eine organisationsrechtliche und keine ethische. Dies sollte in der weiteren Diskussion bedacht werden.

Eine Ausweitung des gesetzlichen Prüfungsauftrags auf die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften – wie sie teilweise angesichts aktueller Unternehmensskandale in großen Unternehmen gefordert wird – ist jedoch in jedem Fall abzulehnen. Abgesehen von einer inhaltlichen Überfrachtung der Prüfung würde sie dazu führen, dass dem Abschlussprüfer auf privatrechtlicher Ebene eine der wesentlichen Staatsaufgaben übertragen würde: für die Rechtsdurchsetzung in Unternehmen zu sorgen. «

11 Vgl. hierzu bereits IDW Positionspapier (Fn. 4), 14.2.3.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Jens C. Laue

Corporate Governance im Wandel: drei neue Standards für die Prüfung eines ganzheitlichen Corporate Governance-Systems

Das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) reagiert auf die Pflichten für Aufsichtsräte und Leitungsorgane: Neben den bestehenden Prüfungsstandard (PS) für Compliance Management-Systeme treten drei neue Prüfungsstandards: zum Risikomanagementsystem, zum Internen Kontrollsystem sowie zum Internen Revisionssystem. Die Entwürfe hierzu wurden kürzlich veröffentlicht. Mit nunmehr vier Prüfungsstandards wird Klarheit zur Ausgestaltung und Prüfung eines ganzheitlichen Corporate Governance-Systems geschaffen.

Wie muss der Aufsichtsrat die Corporate Governance-Systeme überwachen?

Trotz positiver wirtschaftlicher Entwicklungen haben Negativschlagzeilen über Wirtschaftskriminalität oder überraschende Unternehmensschieflagen in jüngster Vergangenheit zugenommen. Die Erschließung neuer globaler Märkte, Bedrohungen durch disruptive Geschäftsmodelle, die Digitalisierung, Korruptions- und Kartellstrukturen sowie eine rasant steigende Datenverbreitung durch innovative Technologien führen dazu, dass auch die Überwachungsaufgaben der Aufsichtsorgane zunehmend schwieriger und anspruchsvoller werden.

Aktuelle Beispiele zeigen, dass insbesondere die Überwachung der vier zentralen Corporate Governance-Bereiche Compliance Management, Risikomanagement, Internes Kontrollsystem und Interne Revision aufgrund dieser Komplexität und neuen Herausforderungen in zunehmendem Maße erschwert wird. Konsequenzen werden in den betreffenden Unternehmen aber leider oftmals erst dann gezogen, wenn sich Verstöße bereits ereignet haben oder Risiken unzureichend gesteuert wurden und dann Schäden eingetreten sind.

Die Überwachungsorgane stoßen bei der Überwachung der Systeme, auch im Zusammenspiel mit Vorstand bzw. Geschäftsführung, regelmäßig an ihre Grenzen. Es drohen finanzielle Strafen[1] und Reputationsschäden für Unternehmen sowie Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat. Wie kann sichergestellt werden, dass man sich in diesem Umfeld weiter auf die Wirksamkeit der Systeme mit dem Ziel einer angemessenen Prävention wirklich verlassen kann?

Drei neue Prüfungsstandards zur nunmehr vollständigen Abdeckung der Governance-Überwachung

Das IDW ist dem Gedanken und dem Bedarf nach einem einheitlichen Vorgehen bei der Prüfung des Corporate Governance-Systems gefolgt und gibt Unternehmen und ihren Organen ein ganzheitliches Paket für die Prüfungen aller vier Governance-Systeme an die Hand:

- Ausgangspunkt: der seit 2011 etablierte PS 980 für Compliance Management-Systeme
- Der Prüfungsstandard 981 adaptiert die bereits bewährte Vorgehensweise bei der Prüfung von Compliance Management-Systemen und überträgt diese auf das operative und strategische Risikomanagement.

1 In Extremfällen kommen für Vorstand und Aufsichtsrat auch Freiheitsstrafen in Betracht.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Jens C. Laue ist Partner bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Leiter des Bereichs Governance & Assurance Services, der sich schwerpunktmäßig mit der Beratung und Prüfung von Corporate Governance-Systemen beschäftigt.

- Im gleichen Maße regelt der Prüfungsstandard 982 die Prüfung des Internen Kontrollsystems der Unternehmensberichterstattung.
- Der Prüfungsstandard 983 bietet eine Möglichkeit zum Wirksamkeitsnachweis der Arbeit der Internen Revision.

Unterstützung beim Nachweis der Pflichten

Durch diese Prüfungen können die Überwachungsorgane zum einen interne Sicherheit für das Unternehmen gewährleisten. Zudem haben die Prüfungen Einfluss auf die persönliche Haftung der Aufsichtsratsmitglieder: Sowohl bei der Frage, ob ein Mitglied überhaupt sorgfaltspflichtwidrig gehandelt hat, als auch im Rahmen der Strafzumessung wird ein präventiv wirkendes, ganzheitliches Corporate Governance-System berücksichtigt.

Die überfällige Prüfung der Corporate Governance-Systeme als zweite Säule neben der Abschlussprüfung

Eine Prüfung auf der Basis der vier Prüfungsstandards hat also nicht nur eine starke positive Außenwirkung für die Stakeholder des Unternehmens, sondern stellt zudem die präventive Wirkung der Überwachungssysteme sicher, um langfristig und nachhaltig Haftungs- und Reputationsschäden bei den Unternehmen sowie bei den Leitungsorganen zu vermeiden. Häufig wird in diesem Zusammenhang die Rolle des gesetzlichen Abschlussprüfers angeführt, dessen Prüfungshandlungen und Bestätigungsvermerk eine ausreichende Sicherheit über die Wirksamkeit der Corporate Governance-Systeme biete. Dies ist ein gefährlicher Trugschluss: Tatsächlich nimmt der Abschlussprüfer in allen vier Systemen nur sehr begrenzte Prüfungshandlungen vor[2] und der Bestätigungsvermerk umfasst keine Aussage zu deren Wirksamkeit. Der Aufsichtsrat kann sich also nur sehr begrenzt bei der Beurteilung der Wirksamkeit der Corporate Governance auf diese Prüfungsergebnisse stützen.

Die Prüfung der Corporate Governance muss daher ein separater Bestandteil der jährlichen Berichterstattung neben der Erstellung und Prüfung des Konzerns und Jahresabschlusses sowie weiterer Unternehmenskommunikation werden – ein Hygienefaktor. »

2 Eine Prüfung erfolgt grundsätzlich nur in Bezug auf den Rechnungslegungsprozess, soweit es für die Prüfung des Jahresabschlusses und Lageberichts erforderlich ist (§§ 317 Abs. 2 S. 2, 289 Abs. 5 HGB, § 171 Abs. 1 S. 2 AktG). Eine Ausnahme gilt für das Risikofrüherkennungssystem gemäß § 91 Abs. 2 AktG: In börsennotierten Gesellschaften wird dies durch den Abschlussprüfer geprüft (§ 317 Abs. 4 HGB). In der Bilanzsitzung berichtet der Abschlussprüfer zudem über wesentliche Schwächen des Internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems bezogen auf den Rechnungslegungsprozess.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Die Integration der Corporate Governance als Zielbild

Eine isolierte Betrachtung der Governance-Elemente und deren Wirksamkeitsprüfung kann jedoch nur ein Schritt auf dem Weg zu einer integrierten, effektiveren und dabei kosteneffizienteren Lösung sein. Häufig fehlt es den Einzelsystemen an einer effektiven Verzahnung. Arbeiten werden doppelt und unabgestimmt ausgeführt und belasten so die gesamte Organisation. In der Konsequenz kann es zu einem Information Overload der Adressaten kommen bei umfangreichen Redundanzen. Trotz eigentlich wirksam implementierter Systeme sind die Informationen über die Einzelsysteme, die den Organen vorliegen, häufig von unterschiedlicher Qualität und Umfang, in Teilen überlappend und insgesamt wenig aufeinander abgestimmt.

Nur ein ganzheitlicher Ansatz, in dem die Corporate Governance-Systeme überschneidungsfrei integriert wirken können, verbunden mit einer standardisierten Berichterstattung bieten den Unternehmensorganen die Möglichkeit, den Herausforderungen ihrer Überwachungs- und Sorgfaltspflichten lösungsorientiert zu begegnen.

Im Rahmen ihrer Beratungsfunktion für den Vorstand sollten Aufsichtsräte berücksichtigen, dass sich die Integration langfristig auch in Berichts- und Personalstrukturen niederschlagen sollte: Bereits jetzt schaffen erste Unternehmen die Position eines Chief Governance Officers, der eine gebündelte Governance-Verantwortlichkeit trägt. In Verbindung damit entstehen zunehmend einheitliche Governance-Reports, die gemeinsam mit der maximalen Hebung von Synergien eine effiziente, ganzheitliche Unternehmensüberwachung ermöglichen. «

QUELLENHINWEIS

Die Entwürfe der IDW PS 981, 982, 983 sind online erhältlich unter *https://www.idw.de/idw/verlautbarungen/entwuerfe*

AUF EINEN BLICK:

Prüfung der Systeme durch Wirtschaftsprüfer – worauf muss der Aufsichtsrat achten?

Vor der Beauftragung:

- Austausch mit dem Vorstand und gegebenenfalls den Leitern der unternehmerischen Kontrollsysteme über den Umfang der Governance-Prüfung
- Erörterung mit dem gesetzlichen Abschlussprüfer
- Nachvollzug der erforderlichen Expertise des beauftragten Wirtschaftsprüfers

Im Rahmen der Prüfung durch den Wirtschaftsprüfer:

- (Dokumentierter) Nachvollzug, dass der Prüfer alle erforderlichen Informationen erhält

Nach dem Prüfungsurteil des Wirtschaftsprüfers:

- Empfang des schriftlichen Prüfungsurteils
- Durchführung einer eigenen sorgfältigen Plausibilitätsprüfung des Urteils
- Bildung eines eigenen Urteils auf der Grundlage des Wirtschaftsprüferurteils; gegebenenfalls Berücksichtigung einer begrenzten Aussagekraft des Urteils des Wirtschaftsprüfers, falls dieser lediglich mit Teilprüfungen beauftragt war

(Vgl. hierzu auch ISION-Urteil des BGH vom 29.9.2011 – II, ZR 234/09, BGH, Urteil vom 28.4.2015 – II ZR 63/14 sowie das Sardinien-Urteil des BGH vom 6.11.2012 – II ZR 111/12 [OLG Stuttgart, Urteil vom 29.2.2012 – 20 U 3/11])

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Kay Klöpping

Erbschaftsteuer: Endlich ein Ende ohne oder doch mit Schrecken?

Nach lange dauernden politischen Diskussionen wurde das neue Erbschaft- und Schenkungsteuergesetz rückwirkend zum 1.7.2016 verabschiedet. Dieser Themenkomplex ist für Familienunternehmen, ihre Beiräte und sonstige Begleiter von besonderer Bedeutung, ist doch die Erbschaft- und Schenkungsteuer eine hochsensible persönliche Steuer, aber auch eine Steuer, die das Unternehmen und dessen Gesellschafter finanziell erheblich belasten kann.

Die Koalitionsparteien sind mit dem Willen an das Gesetzesvorhaben herangetreten, minimalinvasiv einzugreifen. Auf den ersten Blick scheint dies durchaus gelungen, da lediglich die durch das Bundesverfassungsgericht beanstandeten Regelungen zur Verschonung von Betriebsvermögen angepasst wurden. Allerdings wurde die Komplexität auf ein vorher nicht da gewesenes Niveau angehoben.

Kay Klöpping ist Partner der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Head of Private Clients, Tax

1. Begünstigungsfähiges Vermögen

Unverändert werden Übertragungen von Betriebsvermögen auch zukünftig zu 85 Prozent oder optional zu 100 Prozent von der Erbschaft- und Schenkungsteuer freigestellt. Für die Anwendung der Befreiungsvorschriften ist wie auch in der Vergangenheit die sogenannte »

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Verwaltungsvermögensquote zu prüfen. Verwaltungsvermögen sind beispielsweise Wertpapiere oder fremdvermieteter Grundbesitz. Die Spielregeln zur Berechnung haben sich hier jedoch geändert: Zunächst gibt es eine Freigrenze. Bis zu 10 Prozent Verwaltungsvermögen innerhalb des Unternehmensvermögens sind unschädlich für die Begünstigung. Überschreitet der Wert jedoch die 10-Prozent-Grenze, nimmt das Verwaltungsvermögen insoweit nicht mehr an der Verschonung teil. Betriebe mit weniger als 10 Prozent begünstigtem (produktivem) Vermögen werden vollständig von der Verschonungsregelung ausgeschlossen. Positiv auf die Berechnung der Quote wirkt sich allerdings aus, dass künftig ein Schuldenabzug beim Verwaltungsvermögen zugelassen wird.

Eine positive Änderung bei der Berechnung des »Verwaltungsvermögen« ist, dass dauerhaft und insolvenzsicher zur Absicherung von Altersversorgungsverpflichtungen dienendes Wertpapiervermögen aus dem Verwaltungsvermögen herausgelöst wird. Andererseits wurde die Definition des Verwaltungsvermögens um weitere Freizeit- und Luxusgegenstände erweitert sowie der Freibetrag für liquides Vermögen von 20 Prozent auf 15 Prozent (jeweils bezogen auf den gemeinen Wert des Unternehmens) herabgesetzt.

Erfreulicherweise gibt es künftig für Erbfälle eine Investitionsklausel, die es ermöglicht, postum innerhalb von zwei Jahren Verwaltungsvermögen in produktives Vermögen zu wandeln und rückwirkend die Begünstigung in Anspruch zu nehmen. Voraussetzung ist allerdings, dass dies einem dokumentierten Plan des Erblassers entsprach.

Vom Bundesverfassungsgericht beanstandet wurde die bisherige Ermittlung der sogenannten Verwaltungsvermögensquote für jede Gesellschaft einzeln auch in mehrstufigen Konzernstrukturen und die damit verbundenen »missbräuchlichen« Gestaltungsmöglichkeiten. Die Ermittlung erfolgt zukünftig im Rahmen einer Konzernbetrachtung (sogenanntes Verbundverwaltungsvermögen). In der Praxis dürfte dies dazu führen, dass Verwaltungsvermögen in deutlich stärkerem Maße in die Berechnung der Verwaltungsvermögensquote einfließt und daher zu echtem Steuersubstrat wird.

2. Höhe der Verschonung

Auch zukünftig kann bei vorhandenem begünstigungsfähigem Vermögen zwischen der Regelverschonung (85 Prozent) und der Optionsverschonung (100 Prozent) gewählt werden. Die Optionsverschonung setzt voraus, dass in dem übertragenen Vermögen nicht mehr als 20 Prozent Verwaltungsvermögen enthalten ist (bisher 10 Prozent). Um die Begünstigung in Anspruch nehmen zu können, gibt es auch künftig unverändert Behaltensfristen, Regelungen gegen Überentnahmen und zur Erhaltung der Arbeitsplätze (Lohnsummenregelung). Für Kleinunternehmen bis 20 Mitarbeiter war Letztere bisher irrelevant. Neu ist hier jedoch, dass die Höhe der zu erreichenden Lohnsumme bei Unternehmen zwischen 5 und 20 Mitarbeitern auch geprüft wird und abhängig von der Anzahl der Beschäftigten ist.

Eine wesentliche Änderung ergibt sich auf Basis der Vorgaben des Bundesverfassungsgerichts für die Übertragung größerer Unternehmen. Überschreitet der Wert des erworbenen begünstigten Vermögens 26 Millionen EUR je Erwerber, wird die steuerliche Begünstigung deutlich reduziert. Der Steuerpflichtige kann künftig zwischen einer Minderung des Verschonungsabschlags (Abschmelzmodell) oder einer Verschonungsbedarfsprüfung wählen.

Beim **Abschmelzmodell** verringert sich der Verschonungsabschlag von 85 Prozent oder 100 Prozent ab der Wertgrenze von 26 Millionen EUR linear um jeweils einen Prozentpunkt für jede volle 750.000 EUR. Ab einem Wert von 90 Millionen EUR wird kein Verschonungsabschlag mehr gewährt. Für jeden Betroffenen ist dabei wichtig, dass nicht die einzelne Schenkung berücksichtigt wird, sondern der Wert aller Übertragungen innerhalb von zehn Jahren. Dabei werden für zukünftige Schenkungen auch solche vor Inkrafttreten des Gesetzes berücksichtigt, allerdings ohne dass diese nachträglich besteuert werden.

Bei der alternativen **Verschonungsbedarfsprüfung** muss der Erwerber das erworbene Vermögen voll versteuern. Die Steuer wird ihm jedoch anteilig erlassen, wenn er nachweisen kann, dass er persönlich nicht in der Lage ist, die Steuerschuld zu begleichen. Dies ist der Fall (sogenannter Verschonungsbedarf), soweit 50 Prozent des vorhandenen oder erworbenen Privatvermögens nicht zur Entrichtung der Steuer ausreichen. Bei der Berechnung werden sowohl das eigene vorhandene Vermögen als auch Schenkungen und Erbschaften der kommenden zehn Jahre nach Übertragung berücksichtigt.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

3. Bewertung

Ein nicht vom Bundesverfassungsgericht, aber von Unternehmen und Verbänden geforderter Punkt ist die Anpassung des Bewertungsverfahrens für steuerliche Zwecke. Bislang wurden Unternehmen – soweit kein Unternehmenswertgutachten erstellt wurde – im sogenannten vereinfachten Ertragswertverfahren mit einem im Laufe der Jahre auf annähernd 18 gestiegenen Multiplikator bezogen auf ein Nachsteuerergebnis bewertet. Rückwirkend zum 1.1.2016 wurde nun dieser **Kapitalisierungsfaktor auf 13,75** festgelegt. Diesen Faktor kann das BMF zukünftig durch Rechtsverordnung anpassen. Damit sinkt im Ergebnis der Wert eines Unternehmens für steuerliche Zwecke um ca. 25 Prozent.

Neu ist, dass für Familienunternehmen ein zusätzlicher Bewertungsabschlag eingeführt wird. Erfüllt die Satzung bzw. der Gesellschaftsvertrag bestimmte Voraussetzungen (Entnahmebegrenzungen und Vinkulierungen), kann ein besonderer Verschonungsabschlag von bis zu 30 Prozent gewährt werden. Allerdings sind die Anforderungen sehr hoch und schränken Geschäftsführung und Gesellschafter erheblich ein. So müssen beispielsweise die Voraussetzungen mindestens zwei Jahre vor und bis 20 Jahre nach dem Übertragungsstichtag vorliegen.

Nicht zuletzt wurde – beschränkt auf Erbfälle – beim Erwerb von begünstigtem Vermögen eine neue gesetzliche **Stundungsmöglichkeit** für einen Zeitraum von sieben Jahren geregelt. Allerdings ist diese wenig attraktiv, da die gestundete Steuer erst ab dem zweiten Jahr mit 6 Prozent verzinst werden muss.

4. Praxishinweise

Auch wenn das Gesetz über einen langen Zeitraum diskutiert wurde, beinhalten die Änderungen gegenüber der Vergangenheit eine neue Komplexität und noch viele ungeklärte Fragen.

Nach einer ersten Einschätzung ist zu erwarten, dass bei vielen Erwerbern trotz einer Vollverschonung bei Übertragungen insbesondere wegen der Berücksichtigung des Verwaltungsvermögens, aber auch bei Überschreiten der Grenze für Großerwerbe, zukünftig tatsächliche Steuerbelastungen entstehen werden. Da die Zahlungen in der Regel aus dem Unternehmen finanziert werden müssen, beinhaltet dies auch die Notwendigkeit einer Liquiditätsvorsorge im Unternehmen.

Aufgrund der Abweichungen der Ermittlung des Verwaltungsvermögens müssen jetzt zunächst einmal in jedem Unternehmen die vorhandenen Strukturen auf eine weiterhin bestehende Verschonungsfähigkeit und potenzielle Steuerbelastung unter Berücksichtigung der Anteilseignerstruktur überprüft werden.

Bei Familienunternehmen lohnt sich insbesondere der Blick auf die bestehenden gesellschaftsvertraglichen Regelungen, um gegebenenfalls den Bewertungsabschlag in Anspruch nehmen zu können. Ferner sollte die Finanzierung des Altersvorsorgevermögens geprüft werden, um hier den Umfang des Verwaltungsvermögens steuern zu können.

Noch ein Hinweis: Die rückwirkende Änderung des Kapitalisierungsfaktors kann sich negativ auf Übertragungen im 1. Halbjahr 2016 auswirken, da der Wert des Verwaltungsvermögens unverändert ermittelt wird, der Wert des begünstigten Vermögens aber unter Anwendung des niedrigeren Kapitalisierungsfaktors gemindert ist. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Schweigen ist Gold

Kann das Wissen, das ein Aufsichtsrat im Rahmen seiner Aufsichtsratstätigkeit erlangt hat, einem anderen Unternehmen, in dem dieser ebenfalls tätig ist, zugerechnet werden? Kann man also so tun, als verfüge das Unternehmen über dieses Wissen? Der Bundesgerichtshof hat klargestellt, dass die Verschwiegenheitspflicht des Aufsichtsratsmitglieds der Wissenszurechnung vorgeht.

Sachverhalt

Ein Aufsichtsratsmitglied einer anlageberatenden AG war zugleich Prokurist einer Direktbank. Vor Gericht war streitig, ob sich die Direktbank das Wissen ihres Prokuristen, das dieser als Mitglied des Aufsichtsrats der anlageberatenden AG erlangt hat und das der Verschwiegenheitspflicht unterliegt, zurechnen lassen muss.

Verschwiegenheitspflicht vor Wissenszurechnung

Der Bundesgerichtshof hat eine solche Wissenszurechnung im vorliegenden Fall abgelehnt. Die Direktbank war damit nicht so zu behandeln, als verfüge sie über das Wissen ihres Prokuristen, das dieser als Aufsichtsratsmitglied der anlageberatenden AG erlangt hatte. Für Umstände, die unter die Verschwiegenheitspflicht[1] fallen und durch deren Weitergabe das Aufsichtsratsmitglied seine Schweigepflicht verletzen würde, scheide eine Wissenszurechnung aus.

Die Verschwiegenheitspflicht des Aufsichtsratsmitglieds bestehe gegenüber allen nicht zum Vorstand und Aufsichtsrat gehörenden Personen. Sie sei das notwendige Gegenstück zu den umfassenden Informationsrechten des Aufsichtsrats. Die Schweigepflicht ermögliche es dem Vorstand, den Aufsichtsrat frühzeitig über sensible Vorfälle, Daten und Vorhaben zu informieren, ohne dass dieser eine Weitergabe der Daten befürchten müsse. Nur wenn die Verschwiegenheitspflicht absolut gelte, sei

1 Vgl. § 116 S. 1, 93 Abs. 1 S. 3 AktG

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

daher gewährleistet, dass der Aufsichtsrat seine Überwachungs- und Beratungsfunktion erfüllen könne.

Eine Kollision der Pflichten des Aufsichtsratsmitglieds gegenüber seinem Arbeitgeber und der Gesellschaft, in deren Aufsichtsrat er gewählt oder entsandt wurde, rechtfertige die Durchbrechung der Verschwiegenheitspflicht nicht. Diese Kollision sei wegen der meist nebenberuflichen Tätigkeit als Aufsichtsratsmitglied ganz bewusst im System angelegt und vom Gesetzgeber – wie auch der entsprechende Straftatbestand belege[2] – zugunsten der von der Schweigepflicht geschützten Gesellschaft entschieden worden.

Keine generelle Vorab-Entbindung von der Schweigepflicht möglich

Ein Aufsichtsratsmitglied könne auch nicht im Vorhinein für einen bestimmten Themenbereich generell von der Schweigepflicht entbunden werden. Das gesetzliche Schweigegebot könne nicht durch Satzung oder Geschäftsordnung gemildert oder verschärft werden. Allein das Interesse des Unternehmens an der Geheimhaltung bestimme die Reichweite und den Inhalt der Verschwiegenheitspflicht.

Hauptversammlung entscheidet nicht über Verschwiegenheitspflicht

Der Bundesgerichtshof lehnte außerdem eine Befugnis der Hauptversammlung ab, über die Offenbarung vertraulicher Angaben und Geheimnisse zu entscheiden. Allein der Vorstand sei »Herr der Gesellschaftsgeheimnisse« und könne bestimmte vertrauliche Angaben der Gesellschaft öffentlich machen. Der Aufsichtsrat könne sich selbst nur dann von der Verschwiegenheitspflicht befreien, wenn es sich um aus dem Aufsichtsrat selbst stammende Umstände, wie z. B. Abstimmungsgegenstände und Diskussionsinhalte handele.

Praxisrelevanz

Das Urteil stellt klar, dass das Wissen eines Aufsichtsratsmitglieds nicht einer anderen Gesellschaft, in der es außerdem tätig ist, zugerechnet werden kann. Die Verschwiegenheitsverpflichtung des Aufsichtsrats steht hier entgegen. Die Aussagen des Urteils lassen sich wohl auch auf Doppelorganstellungen von Aufsichtsratsmitgliedern im Konzern übertragen. Das Urteil bezieht zu dieser Fragestellung jedoch keine ausdrückliche Stellung. « ■

Astrid Gundel

VERFAHRENS- UND QUELLENHINWEISE

Bundesgerichtshof (BGH), Urteil vom 26.4.2016 – XI ZR 108/15, online abrufbar unter *www.bundesgerichtshof.de*

Vorinstanzen

OLG München, Urteil vom 24.2.2015 – 5 U 119/14, online abrufbar unter *www.gesetze-bayern.de*

LG München I, Urteil vom 4.12.2013 – 32 O 5014/13

VERTIEFUNGSHINWEISE

- Buck-Heeb: Wissenszurechnung und Verschwiegenheit von Aufsichtsratsmitgliedern, WM 2016, S. 1469 ff.
- Habersack: Verschwiegenheitspflicht und Wissenszurechnung – insbesondere im Konzern und mit Blick auf die Ad-hoc-Publizität, DB 2016, S. 1551 ff.

AUF EINEN BLICK

Der Bundesgerichtshof hat in seinem Urteil die Verschwiegenheitspflicht von Aufsichtsratsmitgliedern, die in mehreren Unternehmen tätig sind, präzisiert:

- Das Wissen, das ein Aufsichtsratsmitglied aus seiner Tätigkeit im Aufsichtsrat erlangt hat, kann einer anderen Gesellschaft, in der das Aufsichtsratsmitglied außerdem tätig ist, nicht zugerechnet werden. Einer solchen Wissenszurechnung steht die Verschwiegenheitspflicht des Aufsichtsratsmitglieds entgegen.
- Ein Aufsichtsratsmitglied kann auch nicht im Vorhinein für bestimmte Themenbereiche von der Verschwiegenheit entbunden werden.
- Allein der Vorstand kann darüber entscheiden, ob bestimmte vertrauliche Angaben der Gesellschaft öffentlich gemacht werden. Die Hauptversammlung hat hier keine Kompetenz. Der Aufsichtsrat kann über die Offenlegung von Umständen entscheiden, die aus seinem Tätigkeitsbereich stammen, z. B. Abstimmungsgegenstände oder Diskussionsinhalte.
- Die Aussagen des Urteils lassen sich wohl auch auf Konzernsachverhalte übertragen.

2 Vgl. § 404 Abs. 1 Nr. 1 AktG

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Billigung des Vergütungssystems – Analyse der Zustimmungsquoten im DAX 30

Gesellschaft	Zustimmung 2010	Zustimmung 2011	Zustimmung 2012	Zustimmung 2013	Zustimmung 2014	Zustimmung 2015	Zustimmung 2016
Adidas	89,96	–	89,50	–	–	77,47	–
Allianz	86,20	–	–	–	–	–	–
BASF	98,36	–	–	–	–	–	–
BMW	95,25	–	–	–	–	–	–
Bayer	99,07	97,87	99,22	94,75	–	–	81,10
Beiersdorf	97,66	95,83	95,45	–	96,56	–	–
Commerzbank	96,97	–	–	–	–	98,36	–
Continental	97,09	–	–	–	98,23	–	–
Daimler	95,97	97,38	–	–	96,82	–	–
Deutsche Bank	58,06	–	94,25	88,71	–	–	48,07
Deutsche Börse	52,77	–	–	–	–	–	84,19
Deutsche Lufthansa	97,30	98,41	–	–	–	–	89,95
Deutsche Post	98,27	–	–	–	–	–	–
Deutsche Telekom	95,91	–	–	–	–	–	–
E.ON	95,88	96,00	–	90,65	–	–	91,14
Fresenius	99,51	–	97,00	96,39	–	–	–
Fresenius Medical Care	99,26	99,71	–	–	–	–	76,03
Heidelberg Cement	45,82	96,04	–	–	97,59	–	–
Henkel	99,93	–	–	–	–	99,46	–
Infineon	–	93,25	–	76,98	–	–	–
Linde	98,56	–	96,45	–	–	–	–
Merck	–	70,30	86,73	–	–	–	–
Munich RE	98,33	89,79	89,81	95,41	92,43	90,19	84,75
ProSiebenSat1	–	–	–	–	–	–	–
RWE	96,14	–		74,03	96,10	–	–
SAP	97,54	–	65,85	–	–	–	54,69
Siemens	89,65	96,70	–	–	93,89	92,79	–
ThyssenKrupp	99,55	94,91	–	–	–	98,79	–
Volkswagen	99,44	–	–	–	–	–	–
Vonovia	–	–	–	–	99,05	–	–
ø DAX	**91,48**	**93,85**	**90,47**	**88,13**	**96,33**	**92,84**	**76,24**

Quelle: Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW) «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Vorstandsvergütung: MDAX holt auf

Während die Vorstandsvergütung im DAX30 im Geschäftsjahr 2015 um 1,8 Prozent zurückging, nahm sie im MDAX um 10 Prozent zu. Der Topverdiener kommt in diesem Jahr mit Mathias Döpfner (Axel Springer SE) auch aus dem MDAX. Dies geht aus der Vorstandsvergütungsstudie der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW) hervor. Der Rückgang im DAX30 ist u. a. auf entsprechende Gewinneinbußen zurückzuführen. Die Spannweite der Veränderungen ist dabei sehr groß: Bei einem Unternehmen kam es zu einer Zunahme von rund 95 Prozent, während in einem anderen eine Reduktion von 44 Prozent zu verzeichnen war. Insgesamt stieg die aktienkursbasierte Vergütung um 4,7 Prozent. Im Durchschnitt verdienen DAX30-Vorstände mit 3,34 Millionen EUR noch das 50-fache des Durchschnittsgehalts eines DAX30-Angestellten (im Vorjahr: das 54-fache). Der durchschnittliche jährliche Wert der Ruhegehälter sank von 797 TEUR auf 735 TEUR, was auf den Wechsel von Vorstandsvorsitzenden zurückzuführen ist. Das durchschnittliche Pensionseintrittsalter liegt bei 62 Jahren.

Die DSW untersuchte in diesem Jahr auch die Vergütungsvoten der Hauptversammlungen im DAX30 (siehe Tabelle S. 46). In acht Unternehmen wurde das Vergütungssystem der HV zur Abstimmung vorgelegt. Nur in einem Unternehmen (E.ON) lag die Zustimmung bei über 90 Prozent. In zwei Unternehmen wurden 48 bzw. 55 Prozent erreicht. Im Durchschnitt lag die Zustimmung bei 76 Prozent.

Weitere Informationen unter *dsw-info.de* «

Berichterstattung über Nachhaltigkeitsaspekte – Regierung veröffentlicht Gesetzentwurf

Für Geschäftsjahre ab 2017 müssen bestimmte große Unternehmen berichten über:

- ihr Diversitätskonzept für die Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat
- ihren Umgang mit nicht finanziellen Aspekten, wie z. B. Sozial- und Umweltbelange

Die Neuerungen ergeben sich aus dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz, dessen Regierungsentwurf Ende September 2016 veröffentlicht wurde. Aufsichtsrat und Vorstand sind schon jetzt gefordert, sich hierauf vorzubereiten. Wir haben das Wichtigste für Aufsichtsrat und Vorstand in der ACI-Sonderpublikation »Weitere Regulierung durch CSR-Richtlinie« zusammengefasst. «

Rangliste einflussreicher Aufsichtsratsmitglieder veröffentlicht

Die Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW) hat im Rahmen ihrer Aufsichtsratsstudie 2016 eine Rangliste einflussreicher Aufsichtsratsmitglieder veröffentlicht. Dabei wurde der Einfluss anhand der Mandatsanzahl und der jeweiligen Position (z. B. Vorsitzender, Ausschussmitgliedschaft) im Aufsichtsgremium ermittelt. Der erste Platz ging dieses Jahr an Ulrich Lehner (Vorjahr: Werner Wenning). Platz zwei teilen sich Werner Brandt und Karl-Ludwig Kley. Auf Platz drei finden sich Paul Achleitner und Wolfgang Mayrhuber. Als erste der aufgeführten Frauen rangiert Ann-Kristin Achleitner auf Platz 16. Unter den Top-50-Aufsichtsräten sind insgesamt nur fünf weibliche Mitglieder vertreten.

Die Studie untersucht zudem die Aufsichtsratsvergütung. Diese hat im Vergleich zum vorangegangenen Geschäftsjahr im DAX um fast 6 Prozent zugenommen (ohne VW; mit VW: –8,6 Prozent). Aufsichtsratsvorsitzende verdienen dabei durchschnittlich mehr als das Dreifache eines ordentlichen Aufsichtsratsmitglieds. Nur bei etwa der Hälfte der DAX30-Unternehmen ist die Verdreifachung der Vergütung in der Satzung festgelegt. In den übrigen Fällen ist die höhere Vergütung auf gleichzeitige Ausschusstätigkeit zurückzuführen. Darüber hinaus setzt sich der Trend zur Festvergütung von Aufsichtsratsmitgliedern weiter fort. Mittlerweile macht im DAX30 die feste Grundvergütung 58 Prozent der Gesamtvergütung aus. In 22 Unternehmen des DAX30 erhalten die Aufsichtsratsmitglieder eine reine Festvergütung. Nur noch drei Unternehmen zahlen eine dividendenbasierte variable Vergütung.

Weitere Informationen unter *dsw-info.de* «

Kodexänderungen 2017 in der Diskussion

Derzeit wird diskutiert, ob der Deutsche Corporate Governance Kodex empfehlen soll, künftig die vom Aufsichtsrat festgelegte Anzahl unabhängiger Aufsichtsratsmitglieder im Aufsichtsratsbericht offenzulegen. Auch eine Empfehlung zur namentlichen Nennung der Aufsichtsratsmitglieder, die für unabhängig gehalten werden, wird in Erwägung gezogen. Darüber hinaus wird über eine Klarstellung bezüglich der Kommunikation des Aufsichtsrats mit Investoren nachgedacht – etwa inwieweit Gespräche zu aufsichtsratsspezifischen Themen durch den Aufsichtsratsvorsitzenden zulässig sind.

Zum 20. Juni 2016 wurde außerdem Prof. Dr. Rolf Nonnenmacher, Mitglied des Aufsichtsrats und Prüfungsausschussvorsitzender der Continental AG, der Covestro AG und der ProSiebenSat1 Media SE sowie ehemaliger Vorstandssprecher der KPMG AG, als Mitglied in die Kodexkommission berufen. Ihr derzeitiger Vorsitzende Dr. Dr. h. c. Manfred Gentz wird im Frühjahr 2017 sein Amt niederlegen. Nonnenmacher soll ihm dann nachfolgen.

Weitere Informationen unter *www.dcgk.de* «

Zusammengestellt von Astrid Gundel

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem 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: **VIETNAM**

Frauke Schmitz-Bauerdick LL.M.

Vietnam ist im Umbruch. Seit 1986 praktiziert die vietnamesische Regierung eine Politik der wirtschaftlichen Öffnung (»Doi-Moi«) und der Integration in die globale Wirtschaft.

Die Anstrengungen der Regierung zielten und zielen noch darauf ab, die jahrzehntelang gepflegte planwirtschaftliche Praxis zugunsten einer marktwirtschaftlich ausgerichteten Wirtschaftspolitik aufzubrechen, privates Unternehmertum zu fördern und staatseigene Unternehmen in privatwirtschaftliche Einheiten zu überführen, um die Produktivität zu steigern. Vietnam steht aufgrund seines stetigen Wirtschaftswachstums, politischer Stabilität und attraktiver Lohnstrukturen verstärkt im Fokus ausländischer Investoren.

Das Rechtssystem Vietnams befindet sich in der Transformation. Die vietnamesische Regierung arbeitet ambitioniert an der Verbesserung des Investitionsumfelds. Hierbei sticht insbesondere die Reform des Law on Enterprises aus dem Jahr 2014 hervor. Wichtigstes Ziel der umfassenden Überarbeitung des Gesellschaftsrechts war die Verkürzung und Vereinfachung des Gründungsprozesses sowie die Verbesserung der Corporate Governance-Vorgaben. Hiermit stellte sich Vietnam den im globalen Vergleich schlechten Wertungsergebnissen, wie sie beispielsweise der renommierte und als Kennzahl internationaler Leistungsfähigkeit genutzte »Doing Business Report« der Weltbank jährlich ermittelt und veröffentlicht.

Frauke Schmitz-Bauerdick LL.M. ist seit 2001 Asienreferentin bei Germany Trade & Invest, der Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing der Bundesrepublik Deutschland in Bonn. Sie ist Autorin einer Vielzahl an Publikationen zu Recht und Wirtschaft asiatischer Länder mit den Schwerpunkten China, Indien und Vietnam.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Unternehmensgesetz 2014

Das neue Unternehmensgesetz kodifiziert ein einheitliches Gesellschaftsrecht für in- und ausländische Unternehmen sowie Staatsunternehmen (State Owned Enterprises, SOE) und sogenannte Social Enterprises, die vergleichbar dem deutschen gemeinnützigen Verein in den Bereichen Umwelt und Soziales zu agieren haben. Die Normen des Law on Enterprises finden ihre Ergänzung in Umsetzungsbestimmungen.

Gerade im Bereich der Erstinvestition ist die Limited Liability Company bevorzugtes Investitionsvehikel.

Limited Liability Company

Eine Limited Liability Company (LLC) ist der deutschen GmbH weitestgehend vergleichbar. Sie umfasst zwischen einem und höchstens 50 Gesellschaftern, die sowohl natürliche als auch juristische Personen sein können. Die Haftung der Gesellschafter ist grundsätzlich auf die Einlage beschränkt. Dieses Prinzip wird aber insbesondere bei staatlichen Verbindlichkeiten des Unternehmens (Steuernachzahlungen, Sozialversicherungsbeiträge) durchaus durchbrochen.

Die Limited Liability Company verfügt über folgende Organe:

- die Gesellschafterversammlung als Gremium der Leitung und Beschlussfassung
- den Vorsitzenden der Gesellschafterversammlung, der auch als Geschäftsführer fungieren kann
- den Geschäftsführer (Director) bzw. Hauptgeschäftsführer (General Director), der die Tagesgeschäfte des Unternehmens wahrnimmt
- den oder die Legal Representative(s) sowie regelmäßig denjenigen Geschäftsführer, der gesetzlicher Vertreter des Unternehmens ist
- den Aufsichtsrat (bei LLCs mit mehr als elf Gesellschaftern)

Das vietnamesische Recht kennt auch die »Ein-Mann-GmbH«, also eine Kapitalgesellschaft mit lediglich einem Gesellschafter.

Ein Mindestkapital ist gesetzlich nicht vorgesehen. Faktisch verlangen aber die Behörden bei Errichtung eines ausländisch investierten Unternehmens eine Mindestausstattung an Arbeitskapital, das bei Produktionsunternehmen in Abhängigkeit vom Investitionsvolumen regelmäßig mindestens 200.000 US-Dollar beträgt.

Joint Stock Company

Eine Joint Stock Company ist zwar grundsätzlich mit einer deutschen Aktiengesellschaft vergleichbar. Allerdings sieht das Unternehmensgesetz aus dem Jahr 2014 erstmals zwei unterschiedliche organschaftliche Organisationsformen vor.

So kann eine Joint Stock Company zum einen eine zivilrechtlich orientierte, dualistische Struktur mit Aktionärshauptversammlung, Vorstand, Geschäftsführung und, im Fall von mehr als elf Aktionären, einem Aufsichtsrat erhalten.

Zum anderen aber steht Investoren die Möglichkeit offen, eine dem anglo-amerikanischen Rechtsraum entlehnte und neu aufgenommene Organisationsoption zu wählen. Diese sieht als Organe einen Vorstand (Board of Directors), die Geschäftsführung sowie die Hauptversammlung der Aktionäre vor. Der Board of Directors muss zu mindestens 20 Prozent mit unabhängigen Direktoren bestückt sein; auch ist ihm ein interner Kontrollrat beizuordnen.

Ziel der Einführung dieser organschaftlichen Wahloption ist eine Anpassung des vietnamesischen Gesellschaftsrechts an internationale Gepflogenheiten (»International Best Practices«). Faktisch aber weist die Aufnahme dieser anglo-amerikanisch orientierten

Organisationsstruktur auf eine wachsende Einbeziehung von nicht dem Civil Law entstammenden Rechtsinstituten hin.

Fazit

Der vietnamesische Gesetzgeber hatte sich bei der Aufnahme der Reformen des Law on Enterprises zum Ziel gesetzt, die Gründung und den Betrieb eines Unternehmens zu vereinfachen, den Schutz von Anteilseignern zu erhöhen und das Gesellschaftsrecht an moderne Kommunikationsmöglichkeiten und Transparenzanforderungen anzupassen.

Auch wenn das reformierte Gesellschaftsrecht einen weiteren Schritt in diese Richtung geht, bleibt das Rechts- und Investitionsregime Vietnams herausfordernd. Insbesondere eine unübersichtliche, durch eine Vielzahl an teils widersprüchlichen Umsetzungsrichtlinien geprägte Normlandschaft und eine bislang verhältnismäßig schwach aufgestellte Justiz erschweren Investoren und zuständigen Behörden die praktische Handhabung moderner Gesetze. «

GLOSSAR

Common Law – Civil Law

Common Law und Civil Law beschreiben unterschiedliche Rechtsordnungen. Das Common Law beruht in erster Linie auf Gerichtsurteilen (Fallrecht), das Civil Law auf Gesetzeskodifikationen (Gesetzesrecht). Anglo-amerikanisch geprägte Rechtsordnungen stützen sich in erster Linie auf das Common Law.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Aktiengesetz

Uwe Hüffer/Jens Koch
München 2016

Die Neuauflage dieses Standardkommentars zum Aktiengesetz berücksichtigt neben aktueller Rechtsprechung insbesondere auch folgende gesetzliche Neuerungen, die teilweise unmittelbar den Aufsichtsrat betreffen:

- das Abschlussprüfungsreformgesetz
- das Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen
- das Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz (BilRUG)
- die Aktienrechtsnovelle 2016
- das Transparenzrichtlinie-Änderungsrichtlinie-Umsetzungsgesetz
- das Kleinanlegerschutzgesetz

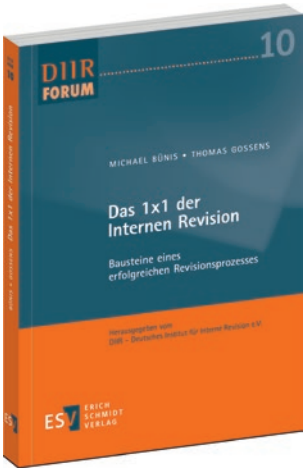
Das Nachschlagewerk ist für Praktiker besonders geeignet, da es erlaubt, auf aktienrechtliche Zweifelsfragen schnell und zuverlässig Antworten zu erhalten, ohne sich dabei in juristischen Diskussionen zu verlieren. Zur hohen Praxistauglichkeit trägt zudem das umfassende Sachverzeichnis bei. Durch umfangreiche Querverweise auf Rechtsprechung und relevante Fachliteratur wird darüber hinaus zugleich eine vertiefte wissenschaftliche Auseinandersetzung mit rechtlichen Streitfragen ermöglicht. «

Aktien- und GmbH-Konzernrecht

Volker Emmerich/Mathias Habersack/Jan Schürnbrand
München 2016

Dieser in 8. Auflage erscheinende durchgängig überarbeitete Kommentar erörtert umfassend das deutsche Aktien- und GmbH-Konzernrecht. Nach einer kurzen Einleitung, die u. a. auf die historische Entwicklung des Konzernrechts sowie den Einfluss jüngerer Aktienrechtsreformen eingeht, werden die einschlägigen Bestimmungen des Aktiengesetzes sowie des Spruchverfahrensgesetzes erläutert. Hierbei wird auch auf die Rechtslage bei Beteiligung einer GmbH eingegangen. Erstmals werden aufgrund ihrer großen praktischen Bedeutung auch die Vorschriften des Wertpapierhandelsgesetzes über die Veröffentlichung von Veränderungen des Stimmrechtsanteils (§§ 21 ff. WpHG) einzeln kommentiert. In der Neuauflage wurden zudem die neuere Rechtsprechung berücksichtigt und Literaturhinweise aufgenommen. Die nach Aktiengesetz und Spruchverfahrensgesetz gesonderten Stichwortverzeichnisse erleichtern das zügige Auffinden der relevanten Erläuterungen.

Das Werk eignet sich nicht für Konzernrechts-Einsteiger; alle anderen Leser werden jedoch in ihm eine zuverlässige Hilfe bei konzernrechtlichen Fragestellungen finden. «



Das 1×1 der Internen Revision

Michael Bünis/Thomas Gossens
Berlin 2016

Dieses Handbuch zur Internen Revision stellt umfassend deren Ziele, Aufgaben und Elemente dar:

- Grundlagen der Internen Revision
- Fachkompetenz und Führung in der Internen Revision
- Planung in der Internen Revision
- Prüfungsprozess der Internen Revision
- Beratungsaktivitäten der Internen Revision
- Berichtswesen – Abseits der Prüfungsberichte
- Qualitätsmanagement in der Internen Revision

Mit Bezug auf die Berufsstandards des Institute of Internal Auditors (IIA) werden insbesondere Prüfungsmethoden und Best Practices sowie die Rolle des Aufsichtsrats in Bezug auf die Interne Revision beleuchtet. Checklisten und Schaubilder erhöhen zudem die Verständlichkeit.

Aufgrund der anschaulichen, praxisorientierten und gleichzeitig komprimierten Darstellung des Themas eignet sich dieses Handbuch insbesondere für Einsteiger. Aber auch Aufsichtsräten, die ihr Wissen auffrischen möchten, kann die Lektüre empfohlen werden. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Billigungspflicht für Nicht-Prüfungsleistungen bei Unternehmen von öffentlichem Interesse
Georg Lanfermann
in: BB 2016, S. 1834–1838
Infolge der EU-Abschlussprüfungsreform dürfen Abschlussprüfer in Unternehmen von öffentlichem Interesse Nicht-Prüfungsleistungen nur erbringen, wenn der Prüfungsausschuss dies billigt. Dieser Beitrag erläutert die gesetzlichen Anforderungen an den Billigungsprozess und legt dar, wie er effizient gestaltet werden kann. «

Anreizkompatible Aufsichtsratsvergütung als Instrument der Corporate Governance
Patrick Velte/Ralf Winkler
in: ZCG 2016, S. 67–70 (Teil A), S. 115–120 (Teil B)
Der Beitrag stellt zunächst die europäische und nationale Rechtsentwicklung in Bezug auf die Aufsichtsratsvergütung dar. Anschließend beleuchtet er die aktuelle aktienrechtliche Regelung (§ 113 AktG) sowie die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex zur Aufsichtsratsvergütung. In seinem zweiten Teil werden die Regulierungen einer kritischen Würdigung unterzogen und Vorschläge für eine Weiterentwicklung des Rechts unterbreitet. «

Zur Frage, welche Anforderungen an die Geschäftsleitung und ihre Berater bei der Fertigung einer Fortführungsprognose zu stellen sind
Wulf Goette
in: DStR 2016, S. 1684–1693 (Teil I), S. 1752–1761 (Teil II)
In Unternehmenskrisen ist der Aufsichtsrat in besonderem Maße gefordert. Dieser Beitrag befasst sich eingehend mit der Frage, was die Geschäftsleitung und ihre Berater beachten müssen, wenn sie bei rechnerischer Überschuldung die Fortbestehungsprognose erstellen. «

Organhaftung für Kartellbußgelder
Christian Kersting
in: ZIP 2016, S. 1266–1275
Das Landesarbeitsgericht Düsseldorf hat jüngst entschieden, dass Unternehmen keinen Regress bei Geschäftsführern für Kartellbußen, die gegen sie verhängt wurden, nehmen können. Der Autor stellt die Aussagen des Gerichts auf den Prüfstand und zeigt einen alternativen Weg zur Haftungsbeschränkung auf. «

Die Erosion der deutschen Mitbestimmung
Walter Bayer
in: NJW 2016, S. 1930–1936
Von Gewerkschaftsvertretern wird derzeit eine Reform der unternehmerischen Mitbestimmung gefordert, da sich Unternehmen ihr durch juristische Gestaltungsmöglichkeiten entzögen. Der Beitrag setzt sich auch anhand empirischer Befunde kritisch mit dieser Forderung auseinander und stellt verschiedene Reformmöglichkeiten vor. «

Arbeitnehmervertreter als unabhängige Aufsichtsratsmitglieder?
Marco Staake
in: NZG 2016, S. 853–857
Infolge der EU-Abschlussprüfungsreform muss selbst der Finanzexperte im Aufsichtsrat nicht mehr unabhängig sein. Der Deutsche Corporate Governance Kodex sieht die Unabhängigkeit eines Teils der Aufsichtsratsmitglieder dagegen weiterhin als Bestandteil einer guten Corporate Governance an. Ob Arbeitnehmer des Unternehmens unabhängig sind, ist unter Juristen umstritten. Im Deutschen Corporate Goverance Kodex wurde bislang eine Klarstellung vermieden. Nach einer Darstellung der Anforderungen an die Unabhängigkeit im Aufsichtsrat diskutiert der Autor die diesbezüglich zu den Arbeitnehmern im Aufsichtsrat vertretenen Ansichten. Hierbei geht er insbesondere auf die einschlägige Empfehlung der EU-Kommission ein. «

Zu den Determinanten der DCGK-Befolgung
Karsten Eisenschmidt
in: ZCG 2016, S. 107–114
Empirische Untersuchungen weisen darauf hin, dass beispielsweise die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Börsensegment Einfluss auf die Anzahl der befolgten Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex hat. Dieser Beitrag analysiert, wie ausgesuchte externe Faktoren mit der Befolgungsquote korrelieren. «

Die steuerliche Abzugsfähigkeit von Kartellbußen – ungeklärte Fragen?
Elmar Krüger
in: DStR 2016, S. 895–901
Kartellbußen können für Unternehmen existenzgefährdend sein. Auch deshalb stellt sich hier die Frage nach der steuerlichen Abzugsfähigkeit von Geldbußen. Dieser Beitrag erörtert die Voraussetzungen hierfür. «

»Quotenwirrwarr« – Zur ersten Zwischenbilanz des »Quotengesetzes« (FührposGleichberG)
Walter Bayer/Thomas Hoffmann
in: AG-Report 2016, S. R235–R238
Seit Anfang des Jahres gilt eine gesetzliche 30-Prozent-Frauenquote für Aufsichtsräte von börsennotierten und gleichzeitig paritätisch mitbestimmten Unternehmen. Das Bundesfamilien- und Bundesjustizministerium waren zunächst davon ausgegangen, dass die Frauenquote nur 108 Unternehmen betreffe. Inzwischen wurde die Aussage korrigiert: Laut Ministerien sollen nun 151 Unternehmen betroffen sein. Grund für die Korrektur ist u. a., dass aufgrund der Zurechnung von Arbeitnehmern in ausländischen Konzernunternehmen und Betrieben die Zahl der paritätisch mitbestimmungspflichtigen Unternehmen gestiegen ist. Dieser Beitrag untersucht, ob die Korrektur der Ministerien sachlich richtig ist. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Einladung zur Teilnahme an der Digital Finance-Studie für CFOs im Januar 2017

Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Rolle des CFO und seine Organisation?

Ausgewählte Inhalte der geplanten Studie:

– Chancen und Risiken der Digitalisierung im Finanzbereich

– Veränderung der Rolle des CFO

– Auswirkungen auf die zukünftige Organisation, Mitarbeiterprofile, Prozesse und IT des Finanzbereichs

– Handlungsempfehlungen

Ansprechpartner

Fraunhofer FIT

Prof. Dr. Hans Ulrich Buhl
Wiss. Leiter Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT
buhl@fim-rc.de

KPMG

Andreas Reimann
Partner KPMG Consulting
areimann@kpmg.com

IMPRESSUM

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

Leitung: Prof. Dr. Kai C. Andrejewski (ViSdP)

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

An dieser Ausgabe haben mitgewirkt: Christina Gasser, Astrid Gundel, Dr. Jochen Haußer, Matthias Vogler

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

ISSN (Print) 2509-2936
ISSN (Online) 2509-2944

Gestaltung und Satz: stereobloc, Berlin

Druck: Das Druckteam Berlin

Stand: 18.11.2016

Bildnachweise: Titel: ©Dan Kosmayer/shutterstock.com; S. 14 ©melancholie/photocase.de; S. 24, 27 ©REHvolution.de/photocase.de; S. 41 ©Snowshill/istockphoto.com; S. 44 ©ieang/istockphoto.com; S. 48 ©Lquang2410/istockphoto.com

Illustrationen: S. 7, 9 ©Willyam Bradberry/shutterstock.com; S. 19 ©Tim/fotolia.com; S. 28 ©Sergey Nivens/shutterstock.com; S. 32 ©peart/shutterstock.com; S. 35 ©bubaone/istockphoto.com; S. 38 ©Bloomicon/shutterstock.com; S. 48 ©pavalena/istockphoto.com; S. 49 ©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.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem 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 2016 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.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

III/2016 ISSN (Print) 2509-2936
ISSN (Online) 2509-2944

Aktuelle Informationen zur Corporate Governance und zum Financial Reporting

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