Audit Committee Quarterly

IV/2016

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

Audit Committee Institute e.V.

Gefördert durch KPMG

EFFIZIENZ UND QUALITÄT

Shared Service Center und Outsourcing

Shared Service Center und Outsourcing sind bewährte Instrumente von Kostensenkungsprozessen. Sie betrafen ursprünglich im Wesentlichen reine Transaktionen wie z. B. Prüfung und Buchung von Eingangsrechnungen, Personalabrechnungen etc. Zunehmend werden auch wissensbasierte Tätigkeiten, wie etwa die Prüfung der Kreditwürdigkeit oder spezieller rechtlicher bzw. steuerlicher Fragestellungen, ausgelagert. Das Ausüben von Ermessensentscheidungen in Geschäftsprozessen erfordert einen höheren Grad an Organisation im Unternehmen selbst und in der sich daran anschließenden Verarbeitung. Daher verblieben diese Prozesse eher im eigenen Shared Service Center.

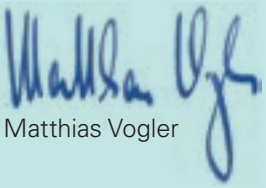
In Zeiten von fortschreitender Digitalisierung und Robotics stellen Unternehmen neue Überlegungen zu ihrem Geschäftsmodell an, wie Geschäftsprozesse konzernweit schlanker, qualitativ besser und vor allem kostengünstiger gestaltet werden können.

Die technischen Möglichkeiten, kritische Prozesse auszulagern (intern oder extern) sind verlockend, können aber bei unzureichender Planung der Übergabe, der laufenden Verarbeitung und der Qualitätssicherung zu erheblichen Beeinträchtigungen und nachhaltigen negativen Auswirkungen auf das Image des Unternehmens führen.

Daher ist der Vorstand gefordert, sich ausreichend über Chancen und Risiken zu informieren und angemessene Maßnahmen zu planen.

Der Aufsichtsrat sollte kritisch hinterfragen, wie vergleichbare Projekte von der Peergroup und von Unternehmen gesteuert werden, die man als Vorreiter identifiziert hat.

Unser Schwerpunktthema »Effizienz und Qualität – Shared Service Center und Outsourcing« soll anregen, die Diskussion mit dem Vorstand zu vertiefen.



Matthias Vogler

© 2017 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.

INHALT

2 **EDITORIAL**
Matthias Vogler

4 **SCHWERPUNKT: SHARED SERVICE CENTER UND OUTSOURCING**

4 Effizientes Backoffice – Shared Service Center und Outsourcing-Provider
Lars Hölzer

6 Erfolgsstory Shared Services – so gelingt die Transition
Kai-Eberhard Lueg

8 Controlling, Erfolgsmessung und Steuerung im Shared Service Center
Prof. Dr. Thomas M. Fischer und Dr. Stefan Hirsch

10 Die Zukunft von Shared Services – aktuelle Trends und Entwicklungen
Kai-Eberhard Lueg

12 Abgeben oder selber machen?
Astrid Hartmann und Katharina Krappmann

15 Gestaltungsspielraum für Wachstumsstrategien gewinnen – Mit hybriden Servicemodellen den Mehrwert der eigenen Service Center steigern!
Frank Moser

17 Shared Services und Outsourcing als Teil der Strategiediskussion
Andreas Reimann

18 **STANDPUNKT |●|**

18 Nicht-Prüfungsleistungen des Abschlussprüfers – was muss der Prüfungsausschuss bei der Billigung beachten?
Georg Lanfermann und Astrid Gundel

22 **AKTUELLE RECHTSPRECHUNG**

22 Vertrauensentzug durch Alleinaktionär rechtfertigt Abberufung

24 **CORPORATE GOVERNANCE AKTUELL**

24 Die neue EU-Datenschutzgrundverordnung: Handlungsbedarf für Unternehmen

26 Lohngerechtigkeitsgesetz: Aufgaben für den Aufsichtsrat

30 Kurzmeldungen

32 **DIE WELT DER CORPORATE GOVERNANCE: USA**
Prof. Dr. Hanno Merkt, LL.M.

35 **AUSGEWÄHLTE ZEITSCHRIFTENARTIKEL**

36 **PUBLIKATIONEN**

38 Impressum

39 Bestellformular

© 2017 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.

Lars Hölzer

Effizientes Backoffice – Shared Service Center und Outsourcing-Provider

Was bewegt Unternehmen, eine Entscheidung über Shared Service Center oder Outsourcing zu treffen?

Hoher Kostendruck, fehlende Transparenz, Qualitätsunterschiede dezentraler Einheiten, unterschiedliche Systemlandschaften, die Integration neuer Einheiten, lokaler Fachkräftemangel oder die Digitalisierung sind mögliche Auslöser für die Bündelung von Prozessen.

Quantitative Ziele von SSC und Outsourcing:

- dauerhafte Senkung der Kosten
- Zeitersparnis durch schnellere Bearbeitung von Prozessen
- Einführung von prozessunterstützenden Technologien als weiteres Kostensenkungspotenzial
- Erbringung der Services aus wettbewerbsfähigen Standorten

Qualitative Ziele von SSC und Outsourcing:

- Standardisierung und Harmonisierung der Prozesse und Systeme
- stärkere Berücksichtigung der Compliance durch zentral definierte, einheitliche Vorgaben, Ablaufdefinitionen und Richtlinien
- höhere Transparenz und Vergleichbarkeit der Prozesse, bessere Dokumentation und Wissensvermittlung
- Konzentration der Geschäftsbereiche auf die Kernkompetenzen und das Geschäft
- flexible Infrastruktur, die an zukünftiges Wachstum angepasst ist
- vereinfachte Integrationsprozesse nach M&A-Aktivitäten
- Skalierbarkeit regionaler und funktionaler Veränderungen
- definierte Servicequalität

Welche Dienstleistungen/Prozesse eignen sich?

Alle Prozesse – oder Prozessschritte, die keine unternehmerische Entscheidung erfordern und nach festgelegten Regeln in standardisierter Vorgehensweise durchgeführt werden können, eignen sich grundsätzlich für die Durchführung im Shared Service Center oder durch einen externen Outsourcing-Provider, insbesondere:

- IT-Prozesse
- Finanz- und Rechnungswesen
- Personalprozesse
- Steuern
- Controlling
- Logistik
- Sales & Marketing
- Einkauf

© 2017 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.

Lars Hölzer leitet seit 2013 den von ihm eingerichteten Bereich Global Shared Services (GSS) der thyssenkrupp AG zum Aufbau einer wettbewerbsfähigen und globalen Serviceeinheit für den gesamten Konzern; in dieser werden Shared Services für die Funktionen Finance & Accounting, HR, IT-Services und Real Estate gebündelt. GSS betreibt Service Center in Essen und Bochum (Deutschland), Danzig (Polen), Porto Alegre (Brasilien) und in Thane (Indien); ein weiteres Service Center in China ist in Planung. Lars Hölzer ist Mitglied des weltweiten thyssenkrupp-Top Leadership Teams und berichtet direkt dem Konzernvorstand.

Zuvor leitete er ab 2008 die neu gegründete Daimler Group Services Berlin GmbH als Shared Service Center-Standort der Daimler AG.

Wo liegen die Grenzen von Shared Services und Outsourcing? Was kann nicht erfolgreich zentralisiert und/oder ausgelagert werden?

Die Einführung eines Shared Service Centers, aber auch die Integration eines externen Outsourcing-Providers sind komplexe Entscheidungen, bei denen viele Kriterien berücksichtigt werden müssen, vor allem

- Reifegrad der zu zentralisierenden Prozesse
- im eigenen Unternehmen vorhandenes Know-how
- Größenkriterien: Eigene Shared Service Center machen nur dann Sinn, wenn die Servicestrukturen idealerweise **zwischen 50 und 300 Mitarbeitern** umfassen. Kleinere Center erreichen nicht die kritische Größe, um wirtschaftlich sinnvoll agieren zu können. Center über 300 Mitarbeiter neigen dazu, an Effizienz und Qualität zu verlieren. Das Zugehörigkeitsgefühl und die Loyalität zur Serviceeinheit nehmen mit wachsender Größe tendenziell ab. Daher empfiehlt sich eine organisatorische Zellteilung, die die Centerstrukturen im Bereich der optimalen Größe hält.
- Alternative: Auslagerung an geeigneten Provider, insbesondere für Unternehmen, die die kritische Größe nicht erreichen

Was macht Shared Service Center und Outsourcing erfolgreich?

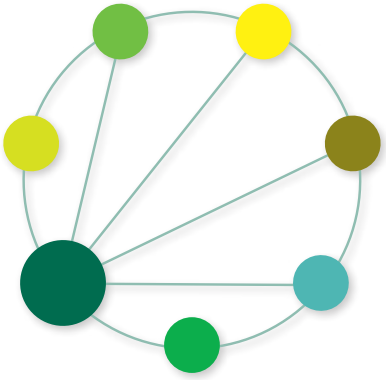
Das Organisationskonzept von Shared Services und Outsourcing kann sich auch deshalb seit über 30 Jahren erfolgreich im Markt behaupten, weil es immer wieder neue Entwicklungen aufgreift und innovative Entwicklungen integriert, z. B.:

1. Digitalisierung und Robotics: Einsatz von Systemen statt manueller Arbeit – Automatisierung statt Lohnkostenvorteile
2. Center of Excellence: Entwicklung von Organisationsstrukturen zur Bewältigung von hochwertigen Services durch Experten
3. Multi Tower Shared Services: Etablierung von Service-Plattformen mit Aufbau von End-to-End-Prozessen – d. h. Prozessen, die über unterschiedliche Organisationseinheiten, Wertschöpfungsstufen und geografische Regionen hinweg das Unternehmen durchlaufen – quer zu den Funktionsbereichen
4. Service Management: Transparenz über Prozesskennzahlen, Steuerung der Key Performance-Indikatoren mittels Dashboard, Festlegung von Service Level, Leistungsverrechnung unter Berücksichtigung von Transfer Pricing
5. Data Analytics: Massendatenanalysen aus den verarbeiteten Informationen/Daten
6. Aufbau von SSC-Strukturen in den Regionen: Amerika – Europa – Asien-Pazifik
7. Global Business Services: weltweite Organisation und Steuerung von Services und die damit verbundene Transformation «

© 2017 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.

Kai-Eberhard Lueg

Erfolgsstory Shared Services – so gelingt die Transition



Shared Services können Unternehmen großen Mehrwert bieten. Die Vorteile gehen weit über rein finanzielle Aspekte hinaus. Bei der Einführung gilt es einige kritische Erfolgsfaktoren zu beachten und Fallstricke zu vermeiden.

Bestimmte Aufgaben fallen häufig in mehreren Abteilungen eines Unternehmens in gleicher oder sehr ähnlicher Weise an. Diese sowohl organisatorisch als auch geografisch effizient zu bündeln und als standardisierten, konzernweiten Service anzubieten, hat viele Vorteile – vor allem für große Unternehmen, die bereits global aufgestellt sind. Solche »Shared Services« bringen Unternehmen echten Mehrwert: Skaleneffekte wie Effizienzsteigerung senken die General & Administrative (G&A)-Kosten und die Qualität steigt, wenn vormals randständige »Non-Core«-Aufgaben die direkte Aufmerksamkeit eines spezialisierten Dienstleisters erhalten. Allerdings stellen sich die Vorteile nur dann ein, wenn bestimmte Erfolgsfaktoren gegeben sind. Diese sollten Aufsichtsräte kennen und in jedem Fall im Blick behalten.

Strategie, Empowerment, Management – die kritischen Faktoren

Zunächst ist festzuhalten: Der Aufbau von Shared Services und die Bündelung von Aufgaben in diesen Einheiten sollte eine Unternehmensentscheidung sein und im Rahmen einer klaren Mandatierung stringent für alle Einheiten gelten. Damit ist solch ein strategischer Schritt natürlich auch relevant für den Aufsichtsrat. Generell sollte hier ein Top-Down-Prozess auf Basis klar definierter Spielregeln (wie z. B. Aktivitäten-Split, Ausnahmeregelungen, KPIs) über Funktionsgrenzen hinweg angestoßen werden. Eine Einführung auf freiwilliger Basis oder ein Aufgabenübertrag nach Gutdünken mindert die Erfolgsaussichten.

Ist die strategische Entscheidung gefallen, sollten Shared Services-Einheiten vom ersten Tag an transparent und aktiv auf die internen Kunden zugehen und sowohl die Motive für einen Aufgabentransfer als auch die Erfolgshebel für eine effiziente Umsetzung transparent kommunizieren. Trotz aller anfänglichen Hindernisse: Gute Kooperation mit dem internen Kunden – also derjenigen Einheit, die Aufgaben abgibt – ist eine Grundlage für den Erfolg. Der Übertrag von Know-how funktioniert schließlich nur, wenn sowohl die abgebende als auch die aufnehmende Einheit aktiv mitarbeitet. Daher ist eine durch den Kunden anerkannte Zusammenarbeit auf Augenhöhe anfangs genauso wichtig wie eine professionelle Service- und Dienstleistungskultur auf Shared Services-Seite.

Aus strategischen Gesichtspunkten empfiehlt es sich, Shared Services von Anfang an nicht als verlängerte Werkbank (reines Kostenziel), sondern als unternehmensinternen Dienstleistungspartner (mit Qualitätsfokus) einzuführen, der – ggf. in einer späteren Ausbaustufe – auch als Ratgeber im Rahmen einer eigenen, kaufmännischen Verantwortung wertgeschätzt wird. Um das zu erreichen, ist Empowerment ausschlaggebend.

Hierzu gehört zunächst, dass die (neue) Shared Services-Einheit auch das Recht hat, Nein zu sagen, z. B. wenn geplante Überträge nicht zum erwarteten Zeitpunkt in der notwendigen Qualität umgesetzt oder spezifische Aktivitäten nicht effizient im Service-Portfolio abgebildet werden können. Im Regelbetrieb brauchen Shared Services den notwendigen Freiheitsgrad, um die eigene Leistungserbringung nach kaufmännischen Gesichtspunkten zu optimieren, eigene Prozesse selbst zu gestalten und Innovation vorantreiben zu können.

© 2017 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.

Kai-Eberhard Lueg ist Corporate Vice President von Siemens Business Process Shared Services und in Personalunion auch Leiter der Finance Shared Services. Davor gestaltete er als CFO die unternehmerische Entwicklung von Siemens Wind Power von der Integration der dänischen Bonus AG bis zu einer erfolgreichen großen Siemens-Einheit mit 6.000 Mitarbeitern und Milliardenumsätzen. Kai-Eberhard Lueg war zuvor in diversen Senior Management-Positionen in operativen und zentralen Bereichen im internationalen Umfeld tätig – beispielsweise in der Entwicklung von Risikomanagementsystemen bei Corporate Audit sowie Corporate Finance sowie bei der Unterstützung des Aufbaus von Shared Services-Strukturen.

Ein stringentes Projekt- und Veränderungsmanagement sollte eigentlich selbstverständlich sein und ist in jedem Fall ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die Erfahrung zeigt, dass sich die Einführung von Shared Services selten anekdoten- und/oder problemfrei gestaltet. Aus Risikogesichtspunkten sollte der Aufsichtsrat daher für eine transparente Umsetzungsmethodologie mit entsprechender Risikoberichterstattung Sorge tragen.

Vorsicht, Falle: Diese Hindernisse lauern

Neben den genannten Erfolgsfaktoren, die gegeben sein müssen, gibt es auch einige Hindernisse, die eine erfolgreiche Einführung von Shared Services bremsen, wenn nicht gar komplett zum Erliegen bringen können. Ganz grundsätzlich muss der Umsetzungsplan auf Erfolg ausgelegt sein, dabei müssen aber immer auch Mechanismen installiert sein, um die Qualität zu sichern. Stehen bei der Planung lediglich finanzielle Vorteile im Vordergrund, dann ist die gewünschte ausgewogene Kombination aus hoher Qualität der Leistung und Kostenvorteilen nur schwer zu erreichen.

Ein weiteres Risiko besteht in falsch verstandenen Mitspracherechten der beteiligten Einheiten. Wie bereits beschrieben, braucht die Shared Services-Einheit bestimmte Freiheiten und die Transition sollte im Dialog mit allen Beteiligten erfolgen. Dabei darf das Projekt allerdings keinesfalls im Diskussionsmodus stecken bleiben, sonst geraten die Umsetzung und die angepeilten Ziele aus dem Blickfeld.

Für Schwierigkeiten kann auch die erhöhte Transparenz sorgen, die mit der Einführung von Shared Services einhergeht. Fehler, die vorher in den Abteilungen diskret behandelt wurden, treten jetzt auf der großen Bühne offen zutage. Häufig werden sie von den abgebenden Einheiten auch viel bereitwilliger und breiter kommuniziert – es sind jetzt schließlich die Fehler der Shared Services, nicht mehr die eigenen. Auch wenn es zunächst aussieht, als wäre alles schlechter als zuvor, sollte sich der Aufsichtsrat hier nicht vor Ablauf der Stabilisierungsphase aus der Ruhe bringen lassen. Vielmehr besteht jetzt die Chance, die neu gewonnene Transparenz zu nutzen und eine konstruktive Fehlerkultur einzuführen. Statt eine Nulltoleranz-Politik zu fahren, wie sie häufig noch anzutreffen ist, kann der konstruktive Umgang mit Fehlern zu einer echten Innovationskultur führen.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Das Thema Shared Services ist komplex und umfangreich. Zumindest die folgenden Punkte sollten Aufsichtsräte aber beachten, wenn es im Unternehmen zur Sprache kommt:

- Shared Services sind Teil einer langfristig ausgerichteten G&A-Strategie und nicht nur ein Element zur kurzfristigen Kostensenkung.
- Die Einführung bedingt einen Kulturwandel und den Mut für Neues, weitgehende Standardisierung, aber auch Innovation.
- Um wirklich effektiv zu sein, brauchen Shared Services das notwendige Empowerment und die Beinfreiheit, um unternehmerisch aktiv zu werden.
- Die neu gewonnene Transparenz kann Fluch und Segen zugleich sein – Aufsichtsräte sollten sich nicht von anfänglichen Irritationen beeinflussen lassen. In der Stabilisierungsphase sieht vieles schlimmer aus als zuvor – und als es eigentlich ist. «

© 2017 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. Thomas M. Fischer ist Inhaber des Lehrstuhls für Rechnungswesen und Controlling an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Seit 2011 leitet er den Arbeitskreis »Shared Services« der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft.

Dr. Stefan Hirsch war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Rechnungswesen und Controlling an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und bis November 2016 als Koordinator des Arbeitskreises »Shared Services« tätig.

Prof. Dr. Thomas M. Fischer und Dr. Stefan Hirsch

Controlling, Erfolgsmessung und Steuerung im Shared Service Center

Zahlreiche Unternehmen in verschiedenen Branchen nutzen Shared Service Center (SSC), um Unterstützungsprozesse, beispielsweise aus dem Bereich Finance oder HR, zu bündeln.[1] Das SSC bietet diese Prozesse als eigene Kernprozesse den (meist) internen Kunden an. Empirische Studien zeigen, dass hierdurch erhebliche Einsparungen, insbesondere bei Personal- und Infrastrukturkosten realisiert werden. Darüber hinaus ermöglicht die Erbringung von Dienstleistungen in SSC deutliche Steigerungen der Prozessqualität. Diese Potenziale machen SSC zu einer wichtigen organisatorischen Gestaltungsvariante, die aufgrund der wachsenden Dynamik und Komplexität der globalen Märkte in zunehmendem Maße für Unternehmen relevant wird. Um die geplanten Kosten- und Qualitätsziele von Shared Services tatsächlich zu erreichen, ist ein spezifisches Controlling-Instrumentarium notwendig, das die zielorientierte Steuerung der SSC durch Information, Planung, Kontrolle und Koordination sicherstellt.[2]

Den Kern des Controlling-Instrumentariums bildet ein **Performance Measurement-System,** das die kennzahlengestützte Erfolgsmessung und somit die frühzeitige Erkennung von negativen Abweichungen bei der Erreichung der gesetzten Kosten- und Qualitätsziele ermöglicht. Der Fokus auf diese Ziele determiniert die relevanten Kennzahlen eines spezifischen Performance Measurement-Systems für SSC: Sie müssen deren Kosten- und Qualitätsfortschritte in allen wichtigen Dimensionen abbilden. Die Gewichtung und Bedeutung der Kennzahlen ist abhängig vom jeweiligen prozessualen Fokus des SSC. Typischerweise erfolgt eine Differenzierung zwischen transaktions- und expertisebasierten Prozessen.[3]

1 Vgl. ausführlich Fischer und Vollmer (Hrsg.) 2017, im Druck
2 Vgl. Fischer et al. 2015, S. 29
3 Vgl. bspw. Rau et al. 2015, S. 141 ff.

Transaktionsbasierte Prozesse sind repetitive und mengenintensive Aktivitäten, die Skaleneffekte und Kosteneinsparungen durch hohe Volumina und Standardisierung ermöglichen. Typische transaktionsbasierte Prozesse sind z. B. das Forderungsmanagement oder die Lohnbuchhaltung. Die ausführenden organisatorischen Einheiten werden als Center of Scale bezeichnet. Kosteneinsparungen stehen in diesen SSC im Vordergrund, weswegen das implementierte Performance Measurement-System einen besonderen Fokus auf **kostenorientierte Kennzahlen** legen muss, um eine zielorientierte Steuerung zu ermöglichen. Key Performance-Indikatoren überwachen beispielsweise die Einhaltung des Budgets, die Entwicklung der Prozesskosten oder die Kosten per Full-time Equivalent.

Expertisebasierte Prozesse zeichnen sich durch kleinere Volumina, jedoch höhere Anforderungen an das Know-how der Beschäftigten aus. Durch die Bündelung von Wissen und Expertise entstehen Verbundvorteile, die in erster Linie Qualitätsverbesserungen ermöglichen. Die Prüfung der Kreditwürdigkeit von Kunden oder komplexere steuerliche Fragestellungen sind typische Beispiele für expertisebasierte Prozesse. Die ausführenden organisatorischen Einheiten werden als Center of Expertise bezeichnet und gewinnen zunehmend an Bedeutung. Diese benötigen ein Kennzahlensystem, das die dauerhafte Messung der erzielten Qualitätsverbesserungen ermöglicht. Typische Kennzahlen messen beispielsweise die **Einhaltung von Fristen oder Qualitätsvorgaben.**

Trotz dieser idealtypischen Differenzierung ist die Ausgestaltung des Performance Measurement-Systems jeweils gesondert zu überprüfen, da SSC meist sowohl transaktions- als auch expertisebasierte Prozesse anbieten und mit der Implementierung nicht nur Kosten- oder nur Qualitätsziele erreicht werden sollen,

© 2017 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.

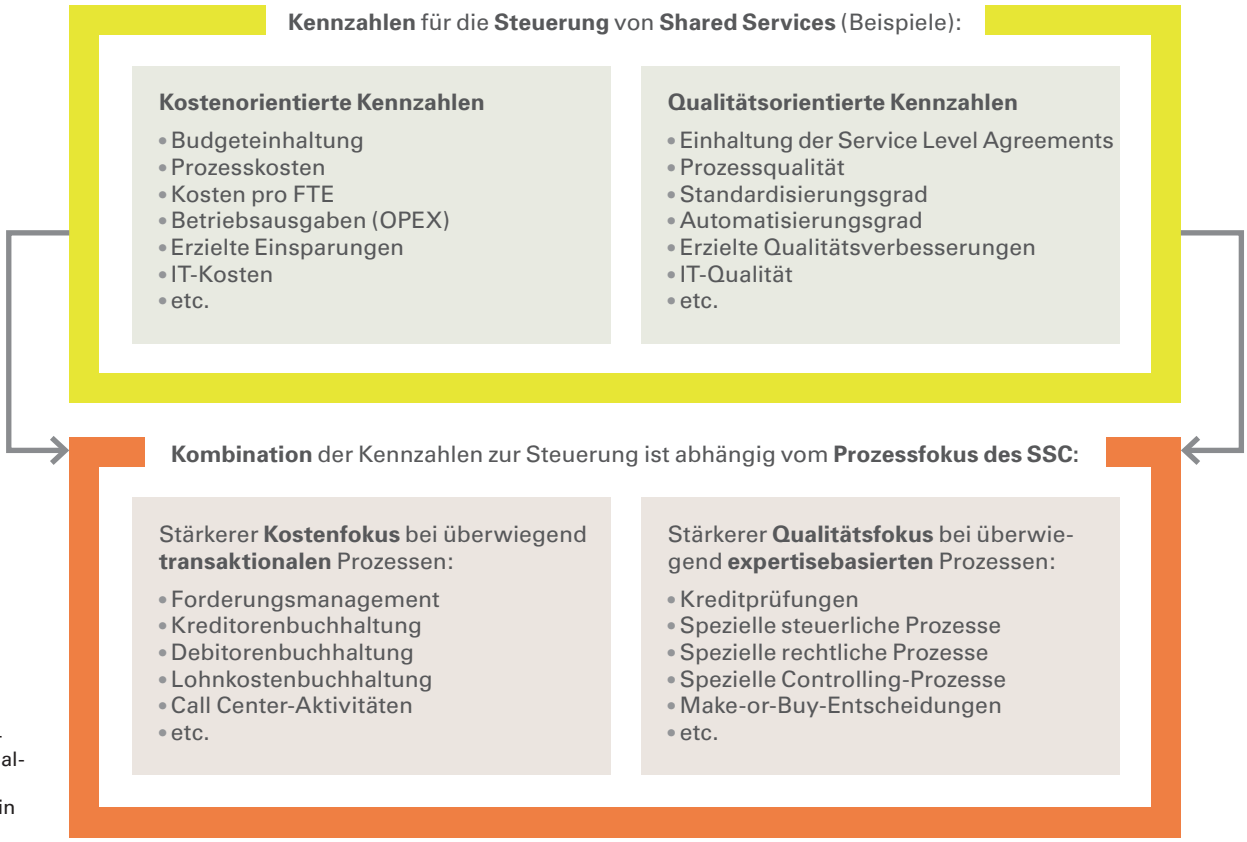


Abb. 1: Prozessorientierte Gestaltung des Kennzahlensystems in einem SSC

sondern eine Kombination aus beiden Zielgrößen. Somit sind in jedem SSC zum einen Kostenkennzahlen, etwa bezüglich der Budgeteinhaltung, zum anderen Qualitätskennzahlen, beispielsweise die Kundenzufriedenheitsmessung, für die zielorientierte Steuerung notwendig. Wird das SSC nicht als Cost Center, sondern auch durch Umsatz- bzw. Ergebnisverantwortung (Profit Center) geführt, sind zusätzlich umsatz- und ergebnisbezogene Kennzahlen in das Performance Measurement-System zu integrieren.

Neue Möglichkeiten zur **Automatisierung und Digitalisierung von Geschäftsprozessen,** z. B. durch Robotic Process Automation (RPA), und der wachsende Umfang der verfügbaren Daten (Big Data) führen außerdem zu weitreichenden Änderungen für das Performance Measurement in SSC.[4] Einerseits ergeben sich durch die automatisierten und digitalisierten Prozesse neue Anforderungen an die Kennzahlensysteme. So gewinnen **Kennzahlen zur Messung der IT-Qualität,** wie etwa die Serververfügbarkeit, an Bedeutung. Andererseits eröffnen die steigenden Datenmengen und die besseren Auswertungsmöglichkeiten neue Potenziale im Performance Measurement durch **Business Analytics.**[5] Echtzeitauswertungen bezüglich der Kosten- und Qualitätsentwicklung ermöglichen beispielsweise schnellere Reaktionen auf ungewünschte Entwicklungen. Abb. 1 zeigt einen möglichen Ansatz zur prozessorientierten Gestaltung des Kennzahlensystems in einem SSC.

4 Vgl. ausführlich zu den entstehenden Änderungen in SSC ACCA (Hrsg.) 2015
5 Vgl. Fischer et al. 2015, S. 109 ff.

SSC benötigen ein spezifisches Controlling-Instrumentarium, um eine zielorientierte Steuerung durch das Management zu gewährleisten. Besonders wichtig ist dabei das Performance Measurement-System, das an die Ziele des SSC anzupassen ist. Geeignete Kennzahlen tragen entscheidend dazu bei, dass SSC die vielversprechenden Kosten- und Qualitätspotenziale tatsächlich erreichen können. Die Automatisierung und die Digitalisierung von Geschäftsprozessen führen zu neuen Anforderungen an das Performance Measurement in SSC. Durch die wachsende Datenmenge und effiziente Möglichkeiten, diese auszuwerten, ergeben sich weitere Erfolgspotenziale. Somit wird das Controlling und insbesondere das Performance Measurement auch zukünftig eine herausragende Bedeutung für die erfolgsbezogene Steuerung in SSC haben. «

LITERATURHINWEISE

Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) (2015): The robots are coming? Implications for finance shared services, *http://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/Technical/fin/ea-robots-finance-shared-services-0909.pdf*

Fischer, T. M.; Möller, K.; Schultze, W. (2015): Controlling – Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven, 2. Aufl., Stuttgart 2015

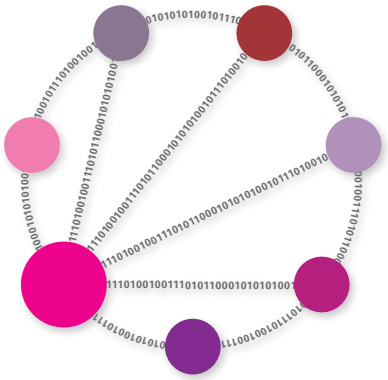
Fischer, T. M. und Vollmer, M. (Hrsg.) (2017): Erfolgreiche Führung von Shared Services. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 70/2017, Wiesbaden 2017, im Druck

Rau, T.; Buck, S.; Forster, C. (2015): Aktivitäten-Split für Shared Service Center, in: Lohrmann, M.; Rau, T.; Riedel, A. (Hrsg.), Shared Services und Business Process Outsourcing: Umsetzung, Herausforderungen und aktuelle Trends, Weinheim 2015, S. 141–161

© 2017 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.

Kai-Eberhard Lueg

Die Zukunft von Shared Services – aktuelle Trends und Entwicklungen



Shared Services unterliegen derzeit einer rasanten Entwicklung. Dabei ist einerseits der technologische Fortschritt (Stichwort Digitalisierung) ein wichtiger Treiber. Aber auch bei der organisatorischen und inhaltlichen Weiterentwicklung zeigen sich bestimmte Trends. Nicht zuletzt sind auch ein kultureller Wandel und eine veränderte Einstellung seitens der Mitarbeiter notwendig.

Shared Services sind heute ein wichtiges strategisches Instrument in vielen Unternehmen. Niedrigere Lohnkosten, positive Bündelungseffekte, mehr Transparenz und eine auf lange Sicht höhere Qualität und Compliance durch Prozessoptimierung sind einige der Vorteile, die eine Transition hin zur zentralen Leistungsbereitstellung bringt. Damit aber das Konzept nachhaltig Mehrwert bietet und Shared Services auch für die Zukunft gerüstet sind, müssen sie mit der Zeit gehen. Die Weiterentwicklung spielt sich dabei schwerpunktmäßig in vier Bereichen ab: Technologie, Organisation und Inhalte sowie Aufgaben und Kultur.

Technologische Disruption macht vor Shared Services nicht Halt

Der wohl augenfälligste Trend zeichnet sich aktuell im Bereich der Technologie ab. Der Fortschritt ist rasant und entfaltet in vielen Branchen disruptives Potenzial. Das beeinflusst natürlich auch Shared Services und deren Rolle im Unternehmen stark. Die Digitalisierung ist in aller Munde und gilt als Megatrend. Eine Ursache dafür, dass dieser Trend in den Unterstützungsfunktionen vieler Unternehmen mehr schlecht als recht umgesetzt wird, sind fragmentierte Prozesse, die in komplexen IT-Landschaften zementiert sind. Eine Zentralisierung und damit Bündelung der Arbeitsabläufe in Shared Service Centern schafft Standardisierungs- und Optimierungspotenzial als wichtige Basis für die spätere wirtschaftliche Automatisierung der Prozesse.

Diese kann auf drei Ebenen erreicht werden: im Rahmen der Anpassung der Enterprise Resource Planning (ERP)-Systeme, durch die Einführung von Business Process Management (BPM) oder Middleware-Lösungen sowie auch durch Robotic Process Automation (RPA). Dabei werden bestimmte repetitive Aufgaben wie beispielsweise Klärungsroutinen oder Datentransfers über verschiedene Systeme hinweg von Softwareprogrammen statt Menschen erledigt – ganz ohne Anpassung der betroffenen Prozesse oder IT-Systeme. Ein Zukunftsmodell könnten auch Shared Services aus der Cloud sein, wenn Mitarbeiter flexibel Arbeitspakete aus Letzterer »downloaden«, diese bearbeiten und ihre Ergebnisse wieder zurückspielen. Letztendlich wäre das die Weiterentwicklung über das klassische Shared Service Center hinaus. Statt einer bestimmten Anzahl von Mitarbeitern an einem festen Ort wären dann, je nach Aufgabe, unterschiedlich viele Personen von verschiedenen Standorten aus beteiligt – Shared Services vom Strand, der Terrasse und dem Büro aus. Voraussetzung wäre aber immer noch eine gebündelte Serviceerbringung und -verantwortung.

© 2017 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.

Zur Person von **Kai-Eberhard Lueg** siehe Seite 7.

Von der Werkbank zum Lösungsanbieter – Organisation und Inhalte ändern sich

Auch im Bereich Organisation werden sich Shared Services weiterentwickeln. Zum einen geht der Trend zur grenzüberschreitenden Leistungserbringung weiter, auch wissensbasierte Tätigkeiten werden in Center of Expertise (CoE) geografisch effizient gebündelt, um Service über Funktions- und ggf. auch Unternehmensgrenzen hinweg anzubieten.

Der erste Schritt in diese Richtung ist ein intensiver Erfahrungsaustausch zwischen Shared Services-Einheiten unterschiedlicher Regionen und/oder Fachrichtungen, was die Änderungen ihrer Prozesse, die Einführung neuer Technologien und die damit verbundenen Auswirkungen angeht. Dieser Austausch findet heute bereits sehr intensiv auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichen externen Shared Services-Gremien statt. Dies führt zunehmend zum sprichwörtlichen »Blick über den Tellerrand« und einer Entwicklung hin zu End-to-End-Lösungen und Services über Funktionsgrenzen hinweg. Hierdurch sind Shared Services in der Lage, die Verantwortung für gesamte Prozesse (und nicht nur für deren transaktionale Teile) zu übernehmen – sie brauchen im Gegenzug aber auch die nötige Freiheit, eigenständig Lösungen für ihr Leistungsangebot und auftretende Probleme entwickeln zu können. Schließlich sind reife Shared Services die Organisation im Unternehmen, die am besten weiß, wie administrative Prozesse grenzüberschreitend eingeführt, optimiert und technologisiert werden können. Die einzige Einschränkung: Ein Loslösen von der Funktion bzw. dem Kunden ist nicht das Ziel – wohl aber die Freiheit zu haben, Probleme zu erkennen, ihnen auf den Grund zu gehen und eigenständig Lösungen zu entwickeln.

Auch kleinere und mittelständische Unternehmen, die nicht international aufgestellt sind oder die notwendige Betriebsgröße für effiziente eigene Shared Services nicht aufbringen, können von diesen Trends mittels Outsourcing profitieren. Hier ist als limitierender Faktor zu beachten: Manche Prozesse sind in hohem Maß unternehmensspezifisch. Sie effizient auszulagern kann schwierig werden, wenn man nicht einer radikalen Umstellung zustimmt, inklusive der Auswirkungen auf vor- und nachgelagerte Prozesse. Darüber hinaus gibt es natürlich auch bestimmte Compliance- und Datenschutzgrenzen, die eine gemeinsame Leistungserbringung über Unternehmensgrenzen hinweg zumindest erschweren.

Digitalisierung ist unser Freund – Bereitschaft zum Wandel eine Frage der Kultur

In diesem Zusammenhang ist auch die grundsätzliche Einstellung des Unternehmens und der Mitarbeiter zum Thema Digitalisierung ein wichtiger Aspekt. Hier muss die Richtung dahin gehen, die Digitalisierung als Freund anzusehen. Das fällt unter Umständen schwer – besonders, wenn neue digitale Technologien auch diejenigen ersetzen, die sie entwickeln und einführen. Hier muss der Impuls von oben kommen und die Firmenkultur muss entsprechend entwickelt und gestaltet werden. Es zeigt sich aber, dass Mitarbeiter häufig weniger Probleme mit dem digitalen Wandel haben, als von Führungskräften angenommen. Gerade die Jüngeren sehen ihre aktuelle Position weniger als Lebensaufgabe. Sie haben folglich auch kein Problem damit, an einer Stelle von neuen Technologien abgelöst zu werden. Stattdessen nehmen sie die gesammelte Erfahrung mit zu neuen Projekten – immer vorausgesetzt, sie werden kontinuierlich geschult und erhalten eine klare Perspektive. Der Aufsichtsrat mag an dieser Stelle nur wenig direkte Gestaltungsmöglichkeit haben. Trotzdem darf in einer digitalen Strategie dieses Thema nicht fehlen.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Neue Technologien beeinflussen Shared Services maßgeblich. Hier müssen Aufsichtsräte am Ball bleiben, um einschätzen zu können, was sinnvoll ist und wie sich bestimmte Technologien auswirken.
- Organisatorisch und inhaltlich geht die Entwicklung weg von rein funktionaler hin zu horizontaler Optimierung. Aufsichtsräte sollten die Einführung von End-to-End-Lösungen und -Services fördern sowie die Verantwortung und Freiheitsgrade dementsprechend verorten.
- Die Digitalisierung ist unser Freund – das muss Maßgabe für die Unternehmenskultur sein. Mitarbeiter müssen entsprechend geschult und abgeholt werden. Sie brauchen eine klare Perspektive für den Fall, dass ihre aktuelle Aufgabe von automatisierten Prozessen übernommen wird. «

© 2017 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.

Astrid Hartmann und Katharina Krappmann

Abgeben oder selber machen?

Die Lufthansa Group ist ein weltweit operierender Luftverkehrskonzern mit insgesamt 540 Tochterunternehmen und Beteiligungsgesellschaften. Über 100 Millionen Passagiere fliegen jährlich mit Lufthansa. Hinzu kommen weitere Dienstleistungen wie Fracht, Technik, IT und Catering. Mehr als 120.000 Mitarbeiter erwirtschafteten 2015 einen Umsatz von fast 32 Milliarden EUR.

Entsprechend groß und komplex ist auch der administrative Apparat, der im Hintergrund das Triebwerk des Konzerns bildet. Doch zum Teil seit Jahrzehnten gewachsene Strukturen und Prozesse lassen dieses nicht immer reibungslos rotieren. Klar definierte Abläufe, Rollen und Verantwortlichkeiten sowie ein strukturierter organisatorischer Aufbau sind notwendig. Schneller, besser, effizienter: Das war vor mehr als drei Jahren das Ziel. Und die Geburtsstunde von Lufthansa Global Business Services (LGBS).

Seit 2013 bündelt das Unternehmen administrative Aufgaben der Lufthansa Group und ist interner Dienstleister für Prozesse in den Bereichen Finanzen, Revenue Accounting, Personal und Einkauf. An sieben Standorten weltweit ist LGBS heute vertreten.

Viele dieser Services werden selbst von LGBS erbracht. Bei einigen hatte man sich von Anfang an für Outsourcing entschieden – zum einen, um weitere Kostenvorteile zu erhalten, zum anderen, um auf Expertenwissen zuzugreifen.

Zwei Fallbeispiele zeigen Vorteile und Grenzen von Outsourcing auf.

© 2017 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.

Katharina Krappmann verantwortet die Unternehmenskommunikation der Lufthansa Global Business Services (LGBS).

Astrid Hartmann ist seit Gründung 2013 Geschäftsführerin der Lufthansa Global Business Services (LGBS). Zu Lufthansa wechselte sie nach 15 Jahren umfangreicher Erfahrungen in den Segmenten Shared Services und Outsourcing bei Hewlett-Packard.

Erst bündeln, dann outsourcen …

Im Fall Revenue Accounting war die Überlegung, durch ein Outsourcing der bereits seit Jahren zentralisierten und sehr gut dokumentierten Prozesse die personalintensive Produktion weiterzuverlagern und dadurch Kosten zu sparen.

Es wurde ein Dienstleister gesucht, der Erfahrung in diesem sehr Airline-spezifischen Prozess hatte. Den Dienstleister wählte man sorgfältig aus und legte gemeinsam mit den wichtigsten Stakeholdern die Vertragsbedingungen fest.

Innerhalb von neun Monaten wurden schließlich 480 Full-Time Equivalents (FTE) von sieben Standorten weltweit migriert.

Es zeigte sich schnell, dass der Dienstleister in den hochvolumigen Prozessen seine Expertise im Management von fabrikähnlichen Prozessen einbringen konnte. Von Beginn an setzte man dabei auf eine enge Zusammenarbeit anstelle einer reinen Auftragserteilung. Mit Erfolg: Nach nur wenigen Monaten konnte die Operations stabilisiert und die Qualität der Leistung bis zu einem guten Ergebnis gesteigert werden.

Kosteneinsparungen von 60 Prozent bestätigten: Die Entscheidung für ein Outsourcing der Prozesse war richtig.

Erst outsourcen, dann bündeln …

Anders gestalteten sich die Voraussetzungen im Einkauf. Nicht zentralisierte Einkaufsprozesse der Lufthansa Group und ein fehlendes Management der Warengruppe »Indirektes Material«: so die Ausgangsituation. Um höhere Einkaufsersparnisse zu generieren und die Qualität der Prozesse zu verbessern, wollte man den Einkauf für »Indirektes Material« bündeln. Dies wäre mit einem großen Aufwand verbunden gewesen und erforderte Erfahrung und Wissen, was so im eigenen Unternehmen bis dato noch nicht vorhanden war.

Die Entscheidung fiel auf einen externen Dienstleister und ein vollständiges Outsourcen des gesamten Prozesses. Ein kleines Steering-Team bei LGBS bildete die Schnittstelle zwischen den abgebenden Einkaufseinheiten der Lufthansa Group und dem Dienstleister.

Auch in diesem Fall suchte man den Dienstleister, der künftig die Prozesse übernehmen sollte, sorgfältig aus und legte gemeinsam die Vertragsbedingungen fest.

Doch sehr schnell nach Beginn der Migrationen traten Schwierigkeiten auf. Die Lufthansa Einkaufsorganisationen konnten von uns nicht vom Modell überzeugt werden. Es fehlte an Akzeptanz. Hinzu kam, dass der Dienstleister die Komplexität des Auftrags unterschätzt und auch personell dafür nicht ausreichend aufgestellt war. Die Folgen waren, dass versprochene und vertraglich zugesicherte Einkaufsersparnisse im ersten Jahr nicht realisiert wurden und es Abwicklungsprobleme gab. Noch während des Rollouts des Modells wurde dieses gestoppt.

Gemeinsam erarbeitete man daraufhin mit allen Beteiligten eine neue Lösung. Diese sieht ein Hybrid-Modell vor, bei dem mehr Verantwortung vom Dienstleister auf die LGBS überging, auf beiden Seiten die Größe der Teams angepasst und ein »Standard-to-be«-Prozess festgelegt wurde.

Seit rund eineinhalb Jahren laufen die Migrationen. Das neue Modell funktioniert und erfüllt die Anforderungen. Im Endergebnis erreichte man also die Zielvorgabe. Doch dies kostet: Das Modell ist beinahe doppelt so teuer wie ursprünglich geplant. »

© 2017 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.

Nicht jedes Outsourcing ist erfolgreich

Zwei Fälle; zwei ähnlich professionell gesteuerte Outsourcing-Projekte. Und trotzdem: zwei unterschiedliche Ergebnisse. Die Erkenntnis: Nicht das Volumen der zu verlagernden Prozesse ist erfolgsentscheidend – dieses war im Bereich Revenue Accounting um ein Vielfaches größer. Auf die Startvoraussetzungen kommt es an. Stellen wir die beiden Fallbeispiele noch einmal einander gegenüber, ergibt sich folgendes Bild:

	Revenue Accounting	Einkauf
Prozess	Transaktional	End-to-End
Kommunikation	Englisch	Deutsch
Dokumentation	vollständige Dokumentation der Prozesse und Regeln	keine Dokumentation und hohe Varianz der Prozesse
Organisation	zentrale Einheiten; Unterstützung der Migration	dezentrale Einheiten; Behinderung der Migration
Neues Operating-Modell	ausschließlich beim Provider 10 % der Mitarbeiter mit Wissen verbleiben in Deutschland und den Centern, um das Ergebnis des Providers qualitätszusichern	Outsourcing des gesamten Prozesses kleines Steering-Team bei LGBS

Das Outsourcing des End-to-End-Einkaufsprozesses hat nicht funktioniert, weil der Sprung von einer dezentralen Welt in eine zentrale outgesourcte Welt zu groß war. Es glückte nicht, die Organisation zu mobilisieren und die Migration mitzutragen. Der Dienstleister war nicht in der Lage, die komplexen Prozesse fehlerfrei mit den geplanten Ressourcen abzudecken.

Das Outsourcing eines Prozesses, der dagegen

- transaktional und regelbasiert ist,
- keine Sprachanforderungen hat,
- unabhängig von der geografischen Nähe des Business ist und
- der weitgehend standardisiert und gut dokumentiert ist,

hat gute Chancen, erfolgreich zu funktionieren.

Erfüllt ein Prozess diese Anforderungen nicht, ist dies dagegen mit vielen Schwierigkeiten verbunden. Diese sind zwar nicht unlösbar, erfordern jedoch einiges an Zeit, Geduld und Ressourcen.

Ohne Eigeninvestition geht es nicht

Selber machen oder abgeben? Abgeben klingt möglicherweise zunächst einmal verlockend. Doch »abgeben« meint nicht Arbeit abschieben und sich aus der Verantwortung ziehen. Ganz im Gegenteil: Outsourcing erfordert insbesondere im Anfangsstadium ein hohes Maß an Engagement und Investition.

Generell gilt: Erst wenn Prozesse ausreichend standardisiert, stabilisiert und dokumentiert sind, sollte man über ein Outsourcing nachdenken. Denn kein externer Dienstleister wird Prozesse selbstständig aufräumen und verbessern können (auch wenn viele dies versprechen).

Wäre in unserem Fall eine Inhouse-Lösung für den Einkauf die bessere Option gewesen? Nicht unbedingt. Wir hätten nie denselben Druck aufbauen können, die Prozesse zu standardisieren und hätten dafür selbst viel länger gebraucht. Das heißt, es gilt auch: Outsourcing – selbst wenn die Voraussetzungen nicht perfekt sind – kann gelingen. Dies erfordert jedoch mehr Zeit, mehr Rückendeckung und Support des Managements sowie vor allem Durchhaltevermögen. Ein Unternehmen sollte bei aufkommenden Schwierigkeiten nicht der Versuchung unterliegen, den Dienstleister zu wechseln, sondern am eigenen Prozess arbeiten.

Und selbst der beste Vertrag mit einem Dienstleister trägt nicht dazu bei, dass das Outsourcing im Ergebnis gut wird. Er reduziert lediglich das Risiko eines »Totalschadens«.

Hat man sich für ein Outsourcing entschieden, ist eine enge Zusammenarbeit mit seinem Dienstleister erfolgsentscheidend. Nicht zu schnell zu viel erwarten, lautet die Devise. Es kann mehrere Jahre dauern, bis der Prozess stabil beim Dienstleister läuft.

Richtig durchgeführt kann Outsourcing einem Unternehmen nützen, gute Qualität zu niedrigeren Kosten zu liefern. Aber auf den richtigen Zeitpunkt kommt es an. Outsourcing sollte nicht am Anfang eines Konsolidierungsprozesses stehen, sondern an dessen Ende. Andernfalls bedarf es eines langen Atems, hoher finanzieller Investitionen und der Akzeptanz, dass die Qualität der Leistung lange Jahre möglicherweise auf einem niedrigen Niveau bleibt. «

© 2017 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.

Frank Moser

Gestaltungsspielraum für Wachstumsstrategien gewinnen – Mit hybriden Servicemodellen den Mehrwert der eigenen Service Center steigern!

Merger, Akquisitionen, Veräußerungen und der Umbruch bestehender Geschäftsmodelle stellen hohe strategische Anforderungen an die Unternehmensführung. Die in den letzten Jahren zu beobachtende wachsende Dynamik in diesem Umfeld wird durch den Digitalisierungstrend nochmals verstärkt. In der Folge betrifft dies nun auch im größeren Maße die Welt der Unternehmensprozesse und -services, die ihren stillen Anteil zum Unternehmenserfolg beiträgt, aber bezüglich der Adaption an die Marktdynamik noch Nachholbedarf hat. Aus strategischer Sicht stellt sich die Frage: Welche Geschäftsprozesse sollen bevorzugt in Eigenregie betrieben oder alternativ an einen kompetenten und leistungsfähigen Dienstleister ausgelagert werden?

Die permanent erforderliche Anpassung an neue Geschäftsanforderungen, voranschreitende Prozessautomatisierung (Robotics Process Automation; RPA), der steigende Kostendruck sowie der verstärkt aufkommende Wunsch nach Markt- und Kundenanalysen bringt Shared Service Center (SSC) dabei oftmals an ihre Grenzen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Innovationen schnell und in hoher Qualität eingeführt werden sollen, um Rationalisierungseffekte nicht zu verpassen. Demgegenüber stehen die Business Process Services (BPS) Provider mit ihrem breiten »As a Service«-Angebot. Ihre Innovation und Motivation zur stetigen Prozessverbesserung werden durch das konkurrierende Marktumfeld, die permanente Konfrontation mit sich ändernden Governance-Anforderungen sowie den ständigen Dialog mit Kunden aus unterschiedlichen Industrien zusätzlich angetrieben.

Bei der Wahl des geeigneten Sourcing-Mix rückt der Aspekt der verbilligten Leistungserstellung in sogenannten Near- oder Offshore-Zentren zunehmend in den Hintergrund. Vielmehr wird nach Servicelösungen gesucht, die eine Fokussierung auf das Kerngeschäft zulassen und gleichzeitig dank hoher qualitativer Leistung zum Unternehmenserfolg beitragen. Es ließe sich behaupten, dass dies aufgrund der diametral auseinanderliegenden Anforderungen nicht zu schaffen sei. Jedoch scheinen beispielsweise Prozesse in der Finanzabteilung (Finance and Administration, F&A) diesen Ansprüchen gerecht zu werden. Sie gehören meist nicht zum Kerngeschäft eines Unternehmens, bieten jedoch ein erhebliches Potenzial, um den Cashflow von Unternehmen positiv zu beeinflussen. Dies kann Unternehmen den benötigen Gestaltungsspielraum für die Umsetzung ihrer Wachstumsstrategien bieten.

Welche Vorteile gibt es überhaupt bei hybriden Modellen?

BPS-Provider verfügen über langjährige Erfahrungen und konnten gerade in den letzten Jahren ihre Prozessmaturität nochmals signifikant steigern. Obwohl Vorbehalte bezüglich der Sicherheit und des Datenschutzes immer wieder als Argument gegen Modelle der Zusammenarbeit angebracht werden, erweisen sie sich bei genauerer Betrachtung meist als haltlos. In Hinblick auf den Datenschutz werden die hohen deutschen Anforderungen umgesetzt. Ebenso wird die Sicherheit der Daten, im Sinne von Vertraulichkeit, »

© 2017 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.

Integrität und Verfügbarkeit, nach dem neuesten Stand der Technik gewährleistet. In Global Security Operations Centern (GSOC) werden die Bedrohungslagen für die einzelnen Service Center der Provider stets geprüft und bewertet, um im Zweifelsfall Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Neben den eingepreisten (Sicherheits-)Leistungen profitieren die Kunden auch von dem hohen Standardisierungs- und Prozessautomatisierungsgrad (RPA) der angebotenen Services.

Zusammenfassend sind die konsequente Ausrichtung der Services auf die Kundenanforderungen, die Absicherung der Serviceleistung in SLAs, die Transparenz der KPIs sowie die Einhaltung der Governance und Compliance die Größen, an denen sich Service-Provider ständig messen lassen müssen. Trotz Einhaltung der gesetzten Parameter geraten eigene SSC in ihrer permanenten Entwicklung an gewissen Punkten immer wieder ins Stocken. Die Gründe hierfür sind vielfältig, bei genauer Betrachtung kristallisieren sich jedoch zumeist folgende Aspekte heraus:

- Aufbau von Know-how und Prozesskompetenzen, Fachkräftemangel in Nearshore-Lokalitäten aufgrund der Konkurrenz der einzelnen SSC vor Ort
- Weitertreiben von Innovationen bei gleichzeitig sinkenden Budgets
- Langsamer Wandel und Veränderungen in den bestehenden Strukturen

Gerade der Wandel historisch über die Jahre gewachsener, oftmals heterogener Prozessstrukturen auf der einen Seite sowie die erforderliche permanente Transformation und Anpassung der Servicewelt an die sich wandelnden Geschäftsanforderungen und der damit eingeforderten Flexibilisierung und Skalierung des Servicemodells auf der anderen Seite stellen heute zentrale Herausforderungen dar.

Folglich sind Servicelösungen gefragt, die die Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Geschäftsmodelle optimal unterstützen. Die Firmen benötigen hier mehr Gestaltungsspielraum für die Umsetzung ihrer Wachstumsstrategien. Der passende Lösungsansatz liegt in einer stärkeren Standardisierung der Prozesslandschaft und einem flexibilisierten Kostenansatz (Investitionsausgaben/Capex versus Betriebskosten/Opex). Durch die analytische Gesamtbetrachtung zeigt sich, wo sich das Budget gerade innerhalb einer komplexen Konzernstruktur deutlich entlasten lässt. Dies setzt allerdings eine strategisch verankerte Planung auf Führungsebene voraus. Als Brückenbauer sind dabei wichtige Entscheidungsträger wie CEO, CFO und CIO mit von der Partie, die in diesem Prozess als »Business Value-Architekten« agieren.

Frank Moser, Head of Sales Business Process Services (BPS) Central Cluster (DACH und CEE) bei Hewlett Packard Enterprise (HPE). Er ist seit 2002 in verschiedenen Sales-Aufgaben tätig. Seit 2007 liegen seine Schwerpunkte im Business Process Outsourcing für komplexe Unternehmensstrukturen. Neben den IT-affinen Aufgaben betrifft dies vor allem die Fachprozesse in Finance&Administration, Human Resources und Payroll, Procurement, Document Management und Document Processing.

Mit hybriden Modellen zu Advanced Shared Services – Nutzen und Mehrwert

Auf operativer Ebene zieht die Detailbetrachtung den intelligenten Mix aus klassischem Inhouse- und (selektivem) Outsourcing-Modell nach sich. Die über hybride Konzepte generierten Kostenersparnisse und Qualitätssteigerungen lassen sich so in andere, vielversprechende unternehmerische Aktivitäten investieren.

Als weiterer Vorteil kann sich das eigene Unternehmen produktiv weiterentwickeln. Hier halten moderne Dienstleistungszentren viele Optionen bereit. Die eigentlichen Cost Center fungieren nicht mehr als Wachstumsbremse, sondern agieren als geschäftliche Wertetreiber. Dabei regiert das Prinzip des nachhaltigen Wirtschaftens: Manche Erfolge lassen sich kurzfristig erzielen, andere Qualitätsinitiativen erfordern einen längeren Atem.

Neben dem Ziel, die Kosten im laufenden Betrieb der administrativen Prozesse zu reduzieren, rückt auch die Prozesseffizienz in den Fokus, etwa über Optimierungsstrategien bei Virtual Workforce und Working Capital. Kurz: Ein ausgereiftes Konzept zum hybriden Outsourcing behält jede erdenkliche Chance und Risikoposition stets im Blick – und adressiert ebenso verlässlich die vielschichtigen Erfordernisse aus der Compliance verbindlich und revisionssicher.

Fazit: Das hybride Outsourcing-Modell bietet Unternehmen eine bedarfsgerechte Orchestrierung von Services. Anwendung sollte es insbesondere dann finden, wenn eine Fokussierung auf das eigene Kerngeschäft im Vordergrund steht und man mit flexiblen und skalierbaren Servicelösungen Wachstumsstrategien in dynamischen Märkten mit kalkulierbaren Investitionsrisiken umsetzen will. «

© 2017 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.

Stand die Bündelung von administrativen Prozessen zunächst im Zeichen der Kostenreduktion, so geht der Trend nun zunehmend – unterstützt durch die Digitalisierung – in Richtung Qualitätsverbesserung, Innovationsplattform und Nutzung von Analytics. Längst werden nicht mehr nur transaktionale Mengengeschäfte gebündelt, sondern auch wissensbasierte Tätigkeiten, mit steigendem Anteil von Technologie- und Prozesswissen.

Der Erfolg von Shared Service Centern und Outsourcing liegt auch in ihrer Flexibilität; so können sie schneller neue Trends aufnehmen und umsetzen als etablierte Organisationen. Hierzu sollte den Verantwortlichen ausreichend Freiraum für Kreativität und Austausch mit den Experten anderer Unternehmen eingeräumt werden. Daraus ergeben sich Wettbewerbsvorteile, die die Aufsichtsräte nicht unterschätzen sollten.

Andreas Reimann

Shared Services und Outsourcing als Teil der Strategiediskussion

Kritische Fragen des Aufsichtsrats an den Vorstand

1. Welche Strategie verfolgt der Vorstand bei der nachhaltigen Senkung der Verwaltungs- und Gemeinkosten? Werden die technischen Möglichkeiten ausreichend berücksichtigt?
2. Wie wird den Qualitätsanforderungen Rechnung getragen?
3. Welches sind die bisherigen (qualitativen und quantitativen) Erfolge?
4. Wo stehen die Aktivitäten im Vergleich zur Peer Group? Wo steht das Unternehmen im Vergleich zu anderen Branchen mit geringer Marge?
5. Welches sind für das Unternehmen die größten Chancen und Risiken aus Shared Service Center und Outsourcing?
6. Wie bildet die Risikoberichterstattung an den Aufsichtsrat diesen Komplex ab?
7. Wie erfolgt ein Experten-Austausch, um Fehler anderer nicht zu wiederholen?
8. In welchem Umfang partizipiert das Unternehmen an weiteren Effizienzgewinnen des Providers oder der Shared Service-Organisation?
9. Wie unterstützt die Unternehmenskultur den Gedanken der Innovationsplattform? «

Andreas Reimann ist Partner der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Geschäftsbereich Advisory. Er verantwortet die Shared Services und Outsourcing-Aktivitäten von KPMG in Deutschland mit Fokus auf Aufbau, Review und Weiterentwicklung von Shared Services-Strukturen.

© 2017 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.

Georg Lanfermann und Astrid Gundel

Nicht-Prüfungsleistungen des Abschlussprüfers – was muss der Prüfungsausschuss bei der Billigung beachten?

Mit Beginn des Geschäftsjahrs, dem 1.1.2017, darf der Abschlussprüfer vieler Unternehmen von öffentlichem Interesse zulässige Nicht-Prüfungsleistungen nur erbringen, wenn der Prüfungsausschuss dies vorab gebilligt hat. Dieser Beitrag zeigt auf, worauf der Prüfungsausschuss bei der Billigung achten muss und wie er den Billigungsprozess effizient gestalten kann. Hierbei handelt es sich um eine überblicksartige Darstellung. Es empfiehlt sich in jedem Fall das persönliche Gespräch mit dem Abschlussprüfer.

1. Welche Leistungserbringung durch den gesetzlichen Abschlussprüfer muss der Prüfungsausschuss vorab billigen?

Die EU-Abschlussprüferverordnung (EU-VO) enthält einen Katalog von Leistungen, die nicht durch den gesetzlichen Abschlussprüfer (und jedes Mitglied seines Netzwerks) erbracht werden dürfen (sogenannte Black List). Das Verbot gilt für jedes Unternehmen von öffentlichem Interesse (PIE), dessen Muttergesellschaften und beherrschte Tochtergesellschaften mit Sitz innerhalb der EU.[1] Die EU-Abschlussprüfungsverordnung gestattet Ausnahmen vom Verbotskatalog durch die Mitgliedstaaten. Deutschland hat von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht und erlaubt die Erbringung bestimmter Steuerberatungs- und Bewertungsleistungen.

Leistungen, die zulässigerweise durch den Abschlussprüfer erbracht werden dürfen, müssen **vorher** vom Prüfungsausschuss gebilligt werden. Die Billigungspflicht gilt für die Leistungserbringung

- in der PIE selbst,
- für dessen Muttergesellschaften mit Sitz innerhalb der EU sowie
- für dessen beherrschte Tochtergesellschaften mit Sitz innerhalb der EU.

2. Muss der Prüfungsausschuss jede Leistungserbringung durch den Abschlussprüfer einzeln billigen?

Nein; zulässig ist, dass der Prüfungsausschuss mittels eines **Pre Approval-Katalogs** die Erbringung bestimmter Nicht-Prüfungsleistungen vorab generell billigt. Im Zusammenhang mit der Festlegung eines Pre Approval-Katalogs sollten zudem prozessuale Besonderheiten wie beispielsweise die Einbindung des Vorsitzenden des Prüfungsausschusses oder von Unternehmensmitarbeitern geregelt werden.

3. Durch wen muss die Billigung erfolgen?

Die Billigung muss durch einen Beschluss des Gesamtprüfungsausschusses erfolgen. Die Entscheidung über die Billigung kann nicht auf ein einzelnes Ausschussmitglied übertragen werden (siehe hierzu näher unter 4.).

1 Auf beherrschte Unternehmen außerhalb der EU beschränkte Anwendung

© 2017 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.

Georg Lanfermann ist Partner im Department of Professional Practice, Berlin, der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Astrid Gundel, Rechtsanwältin, Audit Committee Institute e. V.

4. Kann die Billigung auch durch den Vorsitzenden des Prüfungsausschusses erfolgen?

Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses kann nicht ohne Weiteres anstelle des Gesamtprüfungsausschusses darüber entscheiden, ob die Erbringung einer Nicht-Prüfungsleistung gebilligt werden soll. Diese Entscheidung muss grundsätzlich vom Gesamtausschuss getroffen werden. Bei eilbedürftigen Vergaben von Nicht-Prüfungsleistungen sollte hierauf besonders geachtet werden, um unnötige Verzögerungen zu vermeiden.

Verfügt das Unternehmen über einen **Pre Approval-Katalog,** kann es sich anbieten, dass der Vorstand bzw. die entsprechenden Unternehmensmitarbeiter in besonders gewichtigen Fällen eine Bestätigung des betreffenden Auftrags durch den Vorsitzenden des Prüfungsausschusses einholen. Da die Katalogleistungen bereits vorab generell durch den Gesamtprüfungsausschuss gebilligt wurden, handelt der Vorsitzende hier nur als Bote bzw. Erklärungsvertreter. Aus diesem Grund sollte der Katalog die Nicht-Prüfungsleistungen auch möglichst präzise umreißen. Desgleichen scheint eine Bestätigung von Unternehmensmitarbeitern – in der Regel des Rechnungswesens – möglich, sofern jeder »nennenswerte« Beurteilungsspielraum ausgeschlossen ist. Auch in diesem Fall bietet sich eine hierarchische Abstufung an, je nach Bedeutung des zu billigenden Sachverhalts, z. B. über die Festlegung von Schwellenwerten.

Hat der Prüfungsausschuss **keinen Pre Approval-Katalog** festgelegt, so ist ein solches Vorgehen gegebenenfalls mit rechtlichen Unsicherheiten belastet.[2]

5. Welche Gesichtspunkte sind bei der Entscheidung über die Einzelbilligung und den Pre Approval-Katalog zu berücksichtigen?

Bevor der Prüfungsausschuss die Leistungserbringung billigt, muss er die mögliche Gefährdung der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und der angewendeten Schutzmaßnahmen gemäß Art. 22b der Richtlinie 2006/43/EG »gebührend« beurteilen. Diese Abwägung kommt auch durch die Verabschiedung des Pre Approval-Katalogs zum Ausdruck.

6. Wann muss die Billigung durch den Prüfungsausschuss erfolgen?

Die Billigung der Nicht-Prüfungsleistungen muss vor der tatsächlichen Erbringung der Leistung durch den Abschlussprüfer erfolgen. Auf den Vertragsschluss kommt es nicht an. Die Billigungspflicht gilt erstmals für nach dem 16.6.2016 beginnende Geschäftsjahre. Wenn das Geschäftsjahr dem Kalenderjahr entspricht, muss also die Erbringung von Nicht-Prüfungsleistungen ab dem 1.1.2017 gebilligt werden (Näheres zu den Sanktionen siehe Abschnitt 13). Hierbei ist auch auf bereits mit dem Abschlussprüfer (und seinem Netzwerk) kontrahierte Leistungen zu achten, die erst nach dem Beginn der gesetzlichen Billigungspflicht erbracht werden.

7. Kann ein einheitlicher Pre Approval-Katalog für alle Konzerngesellschaften geschaffen werden?

Jeder Prüfungsausschuss eines PIE-Unternehmens im Konzern muss eine eigenverantwortliche Entscheidung darüber treffen, welche Nicht-Prüfungsleistungen in den Pre Approval-Katalog aufgenommen werden sollen. Möglich ist, dass der Prüfungsausschuss einer PIE-Tochtergesellschaft den Pre Approval-Katalog der PIE-Muttergesellschaft übernimmt. Der Prüfungsausschuss der Tochtergesellschaft muss diesen vor der Übernahme kritisch prüfen. Nur wenn er keine Bedenken hat, darf er den Katalog der Muttergesellschaft übernehmen. Die Übernahme erfolgt durch Beschluss. Bei ausländischen EU-Töchtern sind unter Umständen zudem strengere lokale Regelungen zu beachten. »

2 Vgl. insbesondere §§ 334 Abs. 2a Nr. 1, 340n Abs. 2a Nr. 1a, 341n Abs. 2a Nr. 1 HGB sowie § 405 Abs. 3b Nr. 1 AktG

© 2017 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.

8. In welches Regelwerk im Unternehmen sollte der Pre Approval-Katalog integriert werden?

Es empfiehlt sich, dass der Prüfungsausschuss zunächst **Leitlinien** für die Erbringung der Nicht-Prüfungsleistungen aufstellt, die Folgendes festlegen:

- welche zulässigen Nicht-Prüfungsleistungen durch den Abschlussprüfer generell gebilligt werden (Pre Approval-Katalog);
- den Billigungsprozess für Nicht-Prüfungsleistungen, die nicht im Pre Approval-Katalog enthalten sind (Einzelbilligung);
- die Höhe bestimmter Schwellenwerte.

Der Pre Approval-Katalog kann zudem als Anlage in die Geschäftsordnungen für den Vorstand und Aufsichtsrat aufgenommen werden (Näheres siehe hierzu unter 9.).

9. Wie kann der Prüfungsausschuss die Einhaltung der Leitlinien in »seiner« Gesellschaft überwachen?

Der Pre Approval-Katalog kann als Anlage in die Geschäftsordnungen für den Vorstand und Aufsichtsrat integriert werden. Außerdem empfiehlt es sich, in die Geschäftsordnungen (in die Liste der Zustimmungsvorbehalte) eine klarstellende Klausel aufzunehmen, dass der Vorstand den gesetzlichen Abschlussprüfer für Leistungen, die nicht im Pre Approval-Katalog enthalten sind, nur beauftragen darf, wenn der Prüfungsausschuss dies vorher gebilligt hat. Die Billigungspflicht sollte im Regelfall schon für die Beauftragung – d. h. den Vertragsschluss mit dem Abschlussprüfer – festgelegt werden, um mögliche Haftungsrisiken auszuschließen, die sich daraus ergeben können, dass der Prüfungsausschuss die Erbringung der Leistung nicht billigt, nachdem der Vertrag mit dem Abschlussprüfer schon abgeschlossen wurde.

Die Beauftragung zur Erbringung von Nicht-Prüfungsleistungen durch den Abschlussprüfer kann auch durch Unternehmensmitarbeiter erfolgen. Daher ist es erforderlich, dass alle diejenigen Unternehmensmitarbeiter, die den Abschlussprüfer mit der Erbringung von Nicht-Prüfungsleistungen beauftragen können, Kenntnis über den Pre Approval-Katalog und die im Übrigen erforderliche Einzelbilligung durch den Prüfungsausschuss haben. Es ist zudem naheliegend, ein Berichtswesen (»Monitoring-Stelle«) einzurichten, das zumindest über die geplante Beauftragung von Leistungen informiert, die bereits im Pre Approval-Katalog enthalten sind. Das Berichtswesen muss auch gewährleisten, dass der Prüfungsausschuss spätestens ab 2020 über geplante/angelaufene Honorare für die Nicht-Prüfungsleistungen informiert ist, um den dann geltenden Honorarcap von 70 Prozent der Abschlussprüfungshonorare einhalten zu können (siehe 11.).

10. Wie kann der Prüfungsausschuss die Einhaltung der Leitlinien im Konzern überwachen?

Auch für Mutter- und beherrschte Tochtergesellschaften darf der Abschlussprüfer einer PIE nur dann zulässige Nicht-Prüfungsleistungen erbringen, wenn der Prüfungsausschuss dies gebilligt hat. Der Prüfungsausschuss muss also insofern auch die Einhaltung der Leitlinien im Konzern überwachen.

a) Beherrschte Tochtergesellschaften der PIE
Hier muss der Prüfungsausschuss auf den Vorstand »seiner« Gesellschaft einwirken, dass dieser mittels Weisungen die Einhaltung der Vorgaben in der beherrschten Tochtergesellschaft sicherstellt. Gleichzeitig muss der Prüfungsausschuss beim Vorstand »seiner« Gesellschaft darauf dringen, dass die Tochtergesellschaft ein Berichtswesen gegenüber dem Prüfungsausschuss der Muttergesellschaft einrichtet. Dieses muss dem Berichtswesen, das für Unternehmensmitarbeiter in der Muttergesellschaft besteht, entsprechen.

b) Muttergesellschaft der PIE
Die PIE-Tochtergesellschaft kann der Muttergesellschaft keine Weisungen erteilen. Doch ist die Muttergesellschaft gehalten, zu gewährleisten, dass sich ihre Tochtergesellschaften rechtmäßig verhalten. Die Tochtergesellschaft verhält sich aber nur dann rechtmäßig, wenn die Erbringung von Nicht-Prüfungsleistungen für die Muttergesellschaft durch den gesetzlichen Abschlussprüfer der Tochtergesellschaft durch den Prüfungsausschuss der Tochtergesellschaft vorab gebilligt wurde. Der Vorstand der Muttergesellschaft ist daher verpflichtet, dafür zu sorgen, dass diese Vorgabe eingehalten wird. Zudem hat er dafür Sorge zu tragen, dass ein Berichtswesen gegenüber dem Prüfungsausschuss der Tochtergesellschaft eingerichtet wird. Dieses muss dem Berichtswesen entsprechen, das für Unternehmensmitarbeiter in der Tochtergesellschaft besteht.

Sind sowohl Mutter- als auch Tochtergesellschaft PIE und haben beide denselben Abschlussprüfer, so liegt es aufgrund der Ausrichtung der EU-VO auf die rechtliche Einheit nahe, dass die Erbringung von Nicht-Prüfungsleistungen für die Muttergesellschaft sowohl der Billigung des Prüfungsausschusses der Muttergesellschaft als auch desjenigen der Tochtergesellschaft bedarf. Ob hier noch weitere Klarstellungen durch die EU-Kommission erfolgen, bleibt abzuwarten.

© 2017 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.

11. Welche Rolle spielt das Honorar für Nicht-Prüfungsleistungen bei der Billigungsentscheidung?

Das Honorar muss der Prüfungsausschuss in erster Linie im Hinblick auf die in der EU-VO festgelegte Honorargrenze für Nicht-Prüfungsleistungen im Auge behalten: Es darf maximal 70 Prozent im Verhältnis zum Durchschnitt der in den letzten drei Geschäftsjahren gezahlten Prüfungshonorare betragen. Unter Prüfungshonorar fallen auch die Prüfungshonorare des Mutterunternehmens, beherrschter Tochtergesellschaften und der konsolidierten Abschlüsse des Konzerns. Diese Honorargrenze kann erstmals im Jahr 2020 auf die Billigungsentscheidung des Prüfungsausschusses einen direkten Einfluss haben: Das durchschnittliche Prüfungshonorar aus den Jahren 2017 bis 2019 bildet dann den Nenner für das im Jahr 2020 maximal zulässige Honorar für Nicht-Prüfungsleistungen. KPMG hat eine Software-Lösung entwickelt, durch die der Billigungsprozess und das Monitoring für den Prüfungsausschuss stark vereinfacht werden. Das Tool ermöglicht eine konzernweite Erfassung der zu genehmigenden Anträge und stellt die ordnungsmäßige Dokumentation des Genehmigungsprozesses sowie die Überwachung der Honorargrenze sicher.

Die Überwachung des 15-Prozent-Caps spielt in der Praxis nur bei kleineren Prüfungsgesellschaften eine Rolle.[3]

12. Wie kann der Billigungsprozess im Prüfungsausschuss im Übrigen effizient gestaltet werden?

Verzögerungen der Billigungsentscheidung, die sich unter Umständen auf das Unternehmen nachteilig auswirken, können sich in der Praxis insbesondere aus zwei Gründen ergeben:

- Zum einen dann, wenn nur **Präsenzsitzungen** abgehalten werden. Es sind jedoch auch telefonische Billigungsbeschlüsse oder Umlaufverfahren gesetzlich zulässig: Trifft die Satzung oder die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats hierzu keine Regelung, so kann die Beschlussfassung telefonisch, schriftlich oder in vergleichbarer Form aber nur stattfinden, wenn kein Ausschussmitglied widerspricht. Durch Satzung oder Geschäftsordnung kann das Widerspruchsrecht ausgeschlossen werden.[4] Ein solcher Ausschluss empfiehlt sich hier zumindest für die Billigungsentscheidungen.

- Zum anderen können sich dadurch Verzögerungen ergeben, dass die **Einberufungsfrist** für die Prüfungsausschusssitzungen zu lang bemessen ist. In Eilfällen soll grundsätzlich auch eine Einberufungsfrist von drei Tagen ausreichend sein.[5] Die Regelungen in der Satzung oder Geschäftsordnung zur Einberufung sind unter Umständen aufgrund der Neuerungen zu überdenken.

Wesentlich für einen effizienten Billigungsprozess sind im Übrigen:

- ein umfassender, möglichst präzise formulierter **Pre Approval-Katalog** (siehe 2. ff.)

- ein **funktionierendes Berichtswesen** im Unternehmen und gegebenenfalls im Konzern bezüglich der geplanten Beauftragung des Abschlussprüfers mit der Erbringung von Nicht-Prüfungsleistungen

13. Welche Konsequenzen hat es, wenn der Prüfungsausschuss keinen ordnungsgemäßen Billigungsprozess einrichtet?

Die Prüfungsausschussmitglieder laufen Gefahr, sich gegenüber der Gesellschaft schadensersatzpflichtig zu machen. Außerdem drohen bei vorsätzlichen Verstößen Bußgelder.[6] Die Wirksamkeit des Jahresabschlusses wird hiervon jedoch nicht berührt.

WEITERES INFORMATIONSMATERIAL UND HILFESTELLUNGEN:

Suchen Sie bei Zweifelsfragen das persönliche Gespräch mit dem Wirtschaftsprüfer.

- IDW Positionspapier zu Nicht-Prüfungsleistungen des Abschlussprüfers (bei Redaktionsschluss noch nicht erschienen, erscheint aber voraussichtlich Ende Dezember/Anfang Januar)
- Software-Lösung »Pre Approval-Manager«
- Lanfermann: Billigungspflicht für Nicht-Prüfungsleistungen bei Unternehmen von öffentlichem Interesse, in: BB 2016, S. 1834
- Lanfermann/Gundel: Billigung von Nicht-Prüfungsleistungen durch den Vorsitzenden des Prüfungsausschusses, in: Der Aufsichtsrat 2016, S. 170
- KPMG-Musterleitlinie zur Billigung von Nicht-Prüfungsleistungen durch den Prüfungsausschuss «

3 Übersteigt das vom Unternehmen an den Abschlussprüfer insgesamt gezahlte Honorar drei Geschäftsjahre hintereinander 15 Prozent der vom Abschlussprüfer insgesamt vereinnahmten Honorare, muss dieser den Prüfungsausschuss bzw. Aufsichtsrat hierüber informieren. Abschlussprüfer und Prüfungsausschuss bzw. Aufsichtsrat müssen dann über die Gefahren für die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und über eingeleitete Schutzmaßnahmen zur Verminderung der Gefahr beraten. Der Prüfungsausschuss bzw. Aufsichtsrat muss in Erwägung ziehen, ob das Prüfungsmandat vor Erteilung des Bestätigungsvermerks einer auftragsbegleitenden Qualitätssicherungsprüfung durch einen anderen Abschlussprüfer unterzogen werden soll. Bußgelder drohen dann, wenn das Honorar des Abschlussprüfers in der Folgezeit weiterhin mehr als 15 Prozent des insgesamt vereinnahmten Honorars beträgt und der Prüfungsausschuss bzw. Aufsichtsrat nicht ausdrücklich über die Fortsetzung des Mandats entscheidet oder zwar über die Fortsetzung des Mandats entscheidet, die Entscheidung aber nicht anhand objektiver Gründe trifft.

4 Vgl. § 108 Abs. 4 AktG

5 Vgl. Habersack, in: MüKo, 4. Auflage 2014, § 110 AktG, Rn. 16; Spindler, in: Spindler/Stilz, 3. Auflage 2015, § 110 AktG, Rn. 23

6 §§ 334 Abs. 2a Nr. 1, 340n Abs. 2a Nr. 1a, 341n Abs. 2a Nr. 1 HGB sowie § 405 Abs. 3b Nr. 1 AktG

© 2017 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.

Vertrauensentzug durch Alleinaktionär rechtfertigt Abberufung

Entzieht ein Alleinaktionär dem Vorstand das Vertrauen, so kann der Aufsichtsrat ihn abberufen. Dies hat das Oberlandesgericht Celle in einem Beschluss klargestellt. Eine Abberufung ist auch dann möglich, wenn der Vorstand »gute Arbeit« geleistet hat.

Sachverhalt

Der Alleinaktionär einer AG entzog dem Vorstand sein Vertrauen durch einen Beschluss in der Hauptversammlung. Daraufhin widerrief der Aufsichtsrat die Bestellung des Vorstands mit sofortiger Wirkung.

Der Vorstand ging gegen den Widerruf gerichtlich vor. Der Aktionär trug im Gerichtsverfahren vor, dass der Vorstand verlangt habe, über seine geschäftlichen Verabredungen informiert zu werden. Dieses Ansinnen soll das Vertrauensverhältnis belastet haben. Nach Auffassung des Oberlandesgerichts Celle war der Widerruf der Bestellung wirksam. Es stellte dabei Folgendes klar:

Keine Begründung des Widerrufs erforderlich

Hat die Hauptversammlung dem Vorstand das Vertrauen entzogen, ist es nicht erforderlich, dass der Aufsichtsrat den Widerruf der Vorstandsbestellung gegenüber dem Vorstand begründet. Auch muss das betroffene Vorstandsmitglied vor dem Widerruf nicht angehört werden.

© 2017 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.

Vertrauensentzug setzt keine Pflichtverletzung voraus

Nach dem Aktiengesetz kann die Bestellung nur widerrufen werden, wenn ein wichtiger Grund vorliegt (§ 84 Abs. 3 AktG). Hierdurch soll das weisungsfreie Handeln des Vorstands geschützt werden. Einen wichtigen Grund stellt der Vertrauensentzug durch die Hauptversammlung dar. Für einen solchen Vertrauensentzug ist es nicht erforderlich, dass sich das Vorstandsmitglied pflichtwidrig verhalten hat. Auch unbeachtlich ist, wer im Konflikt zwischen Vorstand und Gesellschaft im Recht ist. Desgleichen hat es keine Bedeutung, ob der Vorstand an sich »gute Arbeit« geleistet hat.

Widerruf bei offenbar unsachlichen Gründen unzulässig

Ein wichtiger Grund für den Widerruf der Bestellung liegt nur dann nicht vor, wenn das Vertrauen aus offensichtlich unsachlichen Gründen entzogen wird (§ 84 Abs. 3 S. 2 AktG). Dies ist vom Vorstand zu beweisen, was ihm im vorliegenden Fall nicht gelang. Das Gericht führt hierzu aus: Das Ansinnen des Vorstands, über die geschäftlichen Verabredungen des Alleinaktionärs informiert zu werden, könne durchaus »richtig« sein. Dies ändere jedoch nichts daran, dass hierdurch das Vertrauensverhältnis belastet werden könne.

Keine Besonderheiten wegen Ein-Mann-Gesellschaft

Nach Ansicht des Gerichts ist auch nicht deshalb anders zu entscheiden, wenn es sich wie im vorliegenden Fall um eine Ein-Mann-Gesellschaft handelt. Unabhängig von der Größe und Struktur der AG gelte, dass der Vorstand fremdes Vermögen verwalte und die Eigentümer des Vermögens daher das Recht haben müssen, sich im Falle fehlenden Vertrauens von den Verwaltern ihres Vermögens zu trennen.

Praxisrelevanz

Die Ausführungen des Beschlusses zum Vertrauensentzug geben zum Großteil die Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs und die herrschende Meinung in der juristischen Literatur wieder. Bislang liegt allerdings noch keine höchstrichterliche Rechtsprechung für den Fall vor, dass die Gesellschaft nur einen einzigen Aktionär hat. In der Literatur wird hierzu vereinzelt, aber sehr zweifelhaft vertreten, dass ein Mehrheits- oder Alleinaktionär auch außerhalb der Hauptversammlung dem Vorstand das Vertrauen entziehen kann.

Der Fall verdeutlicht, dass auch in Aktiengesellschaften mit einem Mehrheits- oder Großaktionär die Weisungsfreiheit des Vorstands in der Praxis nur eingeschränkt besteht. Zwar wird davon ausgegangen, dass der Vertrauensentzug aus unsachlichen Gründen erfolgt, wenn er nur als Vorwand dient, willkürlich oder wegen des damit verfolgten Zwecks rechtswidrig ist. Ein unsachlicher Grund soll beispielsweise dann vorliegen, wenn sich der Vorstand einem die Belange der Gesellschaft schädigendem Verhalten eines Großaktionärs widersetzt.[1] Doch insbesondere im Bereich der Ermessensentscheidungen des Vorstands besteht die Gefahr, dass bei unterschiedlichen Auffassungen zwischen Vorstand und Mehrheits- bzw. Alleinaktionär das Vertrauen entzogen wird. Dass dies aus unsachlichen Gründen erfolgte, muss der Vorstand dann erst einmal beweisen können. « ■

Astrid Gundel

VERFAHRENSHINWEIS

OLG Celle, Hinweisbeschluss vom 24.3.2016 – 9 U 154/15, abgedruckt in ZIP 2016, S. 1775 ff.

Das Verfahren ist anhängig beim Bundesgerichtshof unter dem Aktenzeichen II ZR 157/16.

1 Vgl. hierzu: Spindler, in: MüKo, 4. Auflage 2014, § 84 AktG, Rn. 139

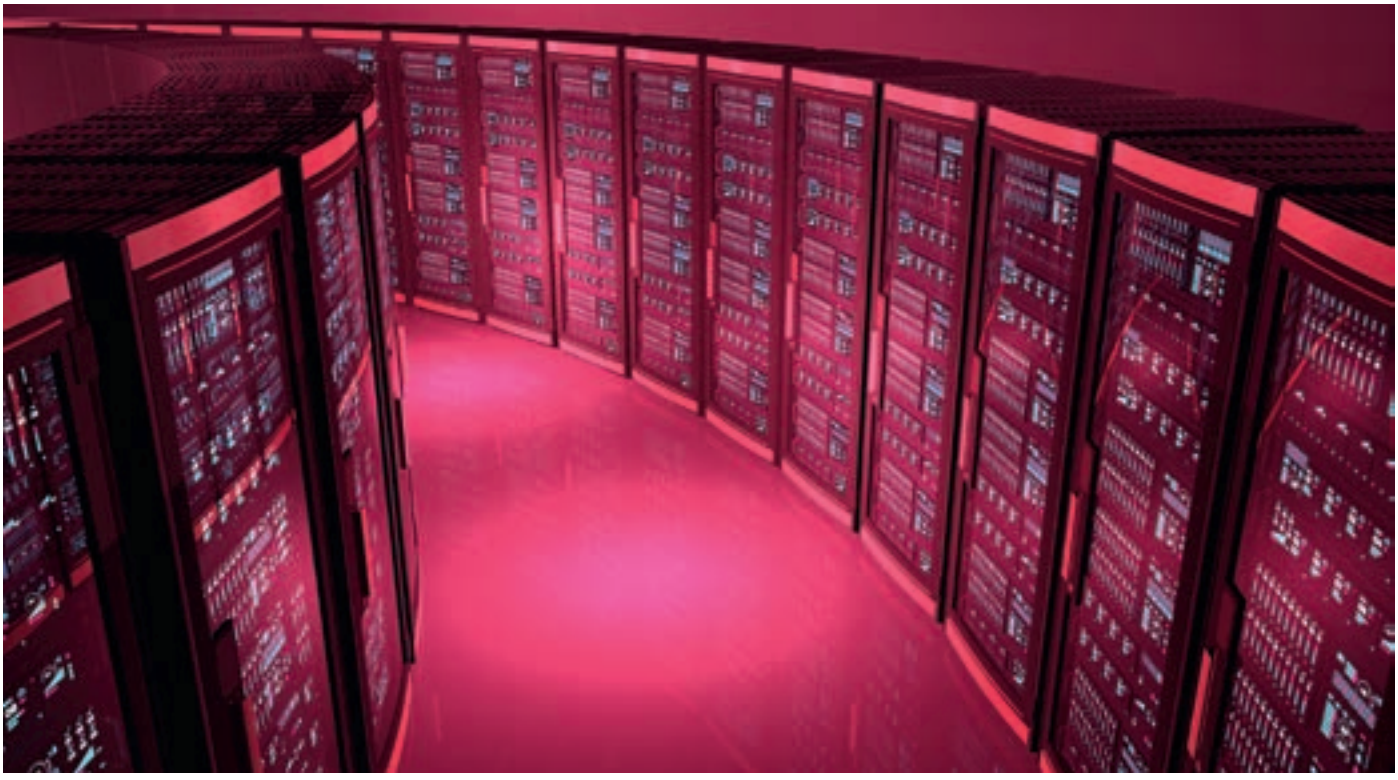
© 2017 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Die neue EU-Datenschutzgrundverordnung: Handlungsbedarf für Unternehmen

Im Mai 2016 ist auf EU-Ebene die Datenschutzgrundverordnung (»DSGVO«) verabschiedet worden. Diese gilt ab dem 25.5.2018 verbindlich und unmittelbar in allen EU-Mitgliedstaaten. Sie löst die nationalen Datenschutzgesetze, in Deutschland etwa das Bundesdatenschutzgesetz (»BDSG«), ab. Die DSGVO gilt für alle in der EU ansässigen Unternehmen aller Branchen und Größen. Ihr Anwendungsbereich umfasst außerdem Unternehmen außerhalb der EU, die innerhalb der EU Waren oder Dienstleistungen anbieten oder das Verhalten von EU-Bürgern beobachten (sog. Marktortprinzip).

Im Vergleich zum BDSG bringt die DSGVO eine Fülle an Neuerungen in prozessualer, organisatorischer und technischer Hinsicht mit sich. Sie bildet die Basis für die künftige Datenschutzorganisation im Unternehmen. Für die nationalen Gesetzgeber sieht sie zusätzlich individuell auszugestaltende Öffnungsklauseln vor, die konkretisierend oder verschärfend wirken können. In Deutschland werden solche Regelungen insbesondere für den Beschäftigtendatenschutz erwartet. Inwieweit die nationalen Gesetzgeber von den Öffnungsklauseln Gebrauch machen, ist noch nicht geklärt. Mit Blick auf die ab Stichtag 25.5.2018 geltenden Sanktionen ist Abwarten jedoch keine Option.

Denn zum einen bringt die DSGVO eine drastische Verschärfung der Bußgelder von bis zu 20 Millionen EUR bzw. bis zu 4 Prozent des gesamten weltweiten Vorjahresumsatzes mit sich. Sanktioniert



© 2017 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.

FRAGEN DES AUFSICHTSRATS AN DEN VORSTAND:

1. Welche Datenschutzrisiken haben wir für unser Unternehmen identifiziert?
2. Welcher mögliche finanzielle Schaden geht damit einher?
3. Wie reagieren wir auf diese Risiken? Wie werden diese mitigiert?
4. Werden wir die Umsetzungsfrist der DSGVO zum 25.5.2018 einhalten?
5. Ist beabsichtigt, die Datenschutzorganisation nach Umsetzung der Vorgaben der DSGVO einer externen Prüfung zu unterziehen?

wird nicht nur der Datenschutzverstoß als solcher, sondern insbesondere auch das Nichtvorhalten DSGVO-konformer Prozesse und Maßnahmen (z. B. Durchführung der Datenschutz-Folgenabschätzung, Verwirklichung von Privacy by Design und Privacy by Default, korrekte Einwilligungserklärungen, Informations- und Auskunftsprozesse unter Einhaltung von Fristen, Sicherstellung von Datenportabilität und des Rechts auf Vergessenwerden, Notifikation bei Datenschutzverstößen). Im Rahmen seiner Legalitätsüberwachung muss der Aufsichtsrat darauf achten, dass der Vorstand die geforderten Prozesse und Maßnahmen rechtzeitig einführt.

Zum anderen wird die Management-Verantwortung (»Accountability/Rechenschaftspflicht«) intensiviert. Das Management eines Unternehmens muss die Einhaltung der DSGVO nachweisen können. Risikoanalyse, Dokumentation und Transparenz stehen im Vordergrund und sorgen für eine Beweislastumkehr im Streitfall. Es gilt ein hoher Governance-Maßstab, der im Sinne eines Management-Systems zu konzipieren und zu implementieren ist. Die vorgesehenen Zertifizierungsmöglichkeiten eröffnen den Weg für eine unabhängige Prüfung.

Sicher wird es branchenspezifische Unterschiede geben. Wer besonders viele oder besonders sensible Daten verarbeitet oder in besonderem Maße neue Technologien einsetzt, wird einen größeren Aufwand betreiben müssen als andere Unternehmen. Unabhängig von der Branche gilt für alle Unternehmen: Sie müssen ihre bisherigen Zuständigkeiten, Prozesse und Maßnahmen neu bewerten, nachjustieren und neue Elemente der DSGVO sinnvoll mit der bisherigen Datenschutzorganisation verknüpfen.

Die Zeit läuft! Am 25.5.2018 müssen die neuen Vorgaben umgesetzt worden sein. «

Barbara Scheben

Barbara Scheben, Partner, Rechtsanwältin, leitet das Frankfurter Forensic Office der KPMG und ist neben der Aufarbeitung wirtschaftskrimineller Sachverhalte schwerpunktmäßig mit der Beratung zu Datenschutzfragen im Unternehmen befasst.

© 2017 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.

Lohngerechtigkeitsgesetz: Aufgaben für den Aufsichtsrat

Geplante Neuerungen

Die Entgeltdiskriminierung aufgrund des Geschlechts soll beseitigt werden. Das Familienministerium hat hierzu Ende Oktober 2016 einen Referentenentwurf für ein Gesetz zur Förderung der Entgelttransparenz zwischen Frauen und Männern (Entgelttransparenzgesetz – EntgTransG, in der allgemeinen Berichterstattung auch Lohngerechtigkeitsgesetz genannt)[1] vorgelegt. Zentrale Regelungspunkte sind:

- das Gebot gleicher Entgelte für Frauen und Männer bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit[2],
- der Auskunftsanspruch von Beschäftigten über Entgelte und deren Festlegung,
- die Aufforderung an Arbeitgeber, betriebliche Verfahren zur Überprüfung von Entgeltgleichheit einzuführen und
- der Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit innerhalb des Lageberichts.

Dem Aufsichtsrat ist zu empfehlen, sich bereits jetzt mit den geplanten Neuerungen im Überblick vertraut zu machen und erste vorbereitende Maßnahmen zu ergreifen.

Maßnahmen des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat sollte

- sich vom Vorstand über die verwandten Entgeltsysteme informieren lassen,
- überwachen, dass der Vorstand den Ausschluss geschlechtsbezogener Diskriminierungen bei den angewandten Entgeltsystemen sicherstellt,
- mit dem Vorstand beraten, welche Auswirkungen ein transparentes Entgeltsystem auf die Belegschaft haben und wie ggf. eine entsprechende Umstellung begleitet werden kann,
- mit dem Vorstand beraten, ob die Gleichstellungsmaßnahmen im Unternehmen sowie die angewandten Entgeltsysteme mit Blick auf das Employer Branding verbessert werden können,
- mit dem Vorstand die mögliche Einführung betrieblicher Verfahren zur Überprüfung der Entgeltgleichheit, wie sie das geplante EntgTransG optional vorsieht, beraten und
- sich vom Vorstand informieren lassen, wie dieser die Umsetzung der durch das EntgTransG erforderlichen Organisationsmaßnahmen (z. B. Zuständigkeitsfragen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, Einführung betrieblicher Verfahren) im Unternehmen künftig gewährleisten wird.

1 Entwurf eines Gesetzes für mehr Lohngerechtigkeit zwischen Frauen und Männern vom 27.10.2016

2 Hierbei handelt es sich um eine Konkretisierung der bereits bestehenden Rechtslage.

© 2017 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.

Überblick über geplante gesetzliche Neuerungen

Betroffene Unternehmen/Betriebe[3]	Geplante Pflichten
Alle Unternehmen	• Verbot der geschlechtsbezogenen unmittelbaren oder mittelbaren Benachteiligung im Hinblick auf sämtliche Entgeltbestandteile und Entgeltbedingungen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit • Anspruch des Beschäftigten auf Zahlung des gleichen Entgelts
Betriebe mit mehr als 200 Beschäftigten[4]	**Zusätzlich:** Auskunftsanspruch eines jeden Beschäftigten über • Kriterien und Verfahren für die Festsetzung des eigenen Entgelts • Kriterien und Verfahren für die Festsetzung des Entgelts für eine gleiche oder gleichwertige Tätigkeit • Höhe des Entgelts für eine gleiche oder gleichwertige Tätigkeit
Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten	**Zusätzlich:** • Aufforderung zur Einführung betrieblicher Verfahren zur Überprüfung der Entgeltgleichheit • Pflicht zur Beseitigung identifizierter Entgeltbenachteiligungen
Alle Kapitalgesellschaften und Genossenschaften[5] mit mehr als 500 Beschäftigten	**Zusätzlich:** Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit im Lagebericht über • Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern sowie deren Wirkung • Maßnahmen zur Herstellung von Entgeltgleichheit für Frauen und Männer • Grundlegende Entgeltregelungen und Arbeitsbewertungsverfahren • Durchschnittliche Gesamtzahl der Beschäftigten, durchschnittliche Zahl der Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten sowie Anzahl der Beschäftigten nach den jeweiligen Entgeltgruppen, jeweils nach Geschlecht aufgeschlüsselt; Angabe von Veränderungen im Vergleich zum letzten Bericht • Gründe, warum ggf. keine Maßnahmen ergriffen wurden (Comply-or-Explain)

Außerdem enthält das Gesetz noch:

- Definitionen wesentlicher Grundsätze und Begriffe zum Gebot der Entgeltgleichheit
- die Vermutung der Angemessenheit für tarifvertragliche Entgeltregelungen
- die Konkretisierung und Stärkung der Aufgaben und Rechte des Betriebs-/Personalrats in Bezug auf die Durchsetzung der Entgeltgleichheit von Frauen und Männern »

3 Es gilt der Betriebsbegriff des Betriebsverfassungsgesetzes.
4 Abzustellen ist auf denselben Arbeitgeber.
5 Genauer: Unternehmen, die einen Lagebericht aufstellen müssen (§§ 264, 289 des Handelsgesetzbuches)

Autoren:

Astrid Gundel, Rechtsanwältin,
Audit Committee Institute e.V.

Frank Racky, LL.M., MPA, Rechtsanwalt,
Fachanwalt für Arbeitsrecht, Mediator,
KPMG Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

© 2017 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 DAS BACKOFFICE

Überblick über das Gebot der Entgeltgleichheit – Alle Unternehmen

Inhalt des Entgeltgleichheitsgebots	Verbot der geschlechtsbezogenen unmittelbaren oder mittelbaren Benachteiligung[6] im Hinblick auf sämtliche Entgeltbestandteile und Entgeltbedingungen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit
Rechtfertigung einer Ungleichbehandlung	Mittelbare Benachteiligung im Entgelt kann durch ein rechtmäßiges Ziel gerechtfertigt sein, wenn die Mittel zur Erreichung dieses Zieles angemessen und erforderlich sind; insbesondere arbeitsmarkt-, leistungs- und arbeitsergebnisbezogene Kriterien.
Folgen des Verstoßes	• Unwirksamkeit von Regelungen, die gegen das Gebot der Entgeltgleichheit verstoßen • Anspruch des Beschäftigten auf Zahlung des gleichen Entgelts
Übergangsregelung	Keine

Überblick über den Auskunftsanspruch – Betriebe mit mehr als 200 Beschäftigten

Inhalt des Auskunftsanspruchs	• Kriterien und Verfahren für die Festsetzung des eigenen Entgelts • Kriterien und Verfahren für die Festsetzung des Entgelts für eine gleiche oder gleichwertige Tätigkeit • Höhe des Entgelts für eine gleiche oder gleichwertige Tätigkeit
Anknüpfungspunkt des Auskunftsanspruchs	• Durchschnittliches monatliches Bruttoentgelt • Bis zu zwei Entgeltbestandteile nach Wahl des Beschäftigten
Reichweite des Auskunftsanspruchs	• Beschränkung auf Entgeltregelungen, die im selben Betrieb und bei demselben Arbeitgeber Anwendung finden • Keine Berücksichtigung von regional unterschiedlichen Entgeltregelungen bei demselben Arbeitgeber • Kein Vergleich verschiedener Beschäftigtengruppen (z. B. Arbeitnehmer mit Auszubildenden) • Keine Angabe eines Vergleichsentgelts, wenn die Vergleichstätigkeit von weniger als sechs Beschäftigten des jeweils anderen Geschlechts ausgeübt wird
Auskunftsverpflichtete	• Besteht ein Betriebs-/Personalrat, ist dieser zur Auskunft verpflichtet; der Arbeitgeber muss Informationen zur Verfügung stellen. • Besteht kein Betriebs-/Personalrat, ist grundsätzlich Arbeitgeber zur Auskunft verpflichtet.
Auskunftsberechtigte	• Beschäftigte (vgl. § 5 Abs. 2 EntgTransG-E) • Auskunftsverlangen kann alle zwei Jahre geltend gemacht werden
Form des Auskunftsverlangens	• Schriftlich (Textform) • Benennung einer nach Auffassung des Beschäftigten gleichen oder gleichwertigen Tätigkeit • Angabe der für die Auskunft maßgeblichen Entgeltbestandteile
Frist für die Auskunftserteilung durch den Arbeitgeber	Frist von drei Monaten nach Zugang des Auskunftsverlangens (gilt nur für nicht tarifgebundene und nicht tarifanwendende Arbeitgeber)
Folgen einer unterlassenen Auskunftserteilung durch Arbeitgeber	Arbeitgeber trägt Beweislast, dass kein Verstoß gegen das Entgeltgleichheitsgebot vorliegt (gilt nur für nicht tarifgebundene und nicht tarifanwendende Arbeitgeber)
Übergangsregelung	Der Auskunftsanspruch kann erstmals sechs Monate nach Inkrafttreten des Gesetzes geltend gemacht werden.

6 Vgl. § 3 Abs. 1 und 2 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes

© 2017 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 DAS BACKOFFICE

Überblick über betriebliche Verfahren zur Überprüfung und Herstellung der Entgeltgleichheit – Unternehmen mit in der Regel mehr als 500 Beschäftigten

Inhalt der Aufforderung	Einführen von betrieblichen Verfahren zur Überprüfung der Entgeltgleichheit (lediglich Appell, keine gesetzliche Pflicht)
Ausgestaltung des betrieblichen Prüfverfahrens	• Bestandteile: – Bestandsaufnahme – Analyse – Ergebnisbericht • Grundsätzlich freie Wahl über Analysemethoden und Arbeitsbewertungsverfahren • Beteiligung des Betriebs-/Personalrats • Konzernweite Prüfung durch herrschendes Unternehmen möglich, wenn dieses auf die Entgeltbedingungen entscheidenden Einfluss nimmt
Häufigkeit des Prüfverfahrens	Mindestens alle fünf Jahre
Prüfzeitraum	Prüfung bezieht sich jeweils auf das letzte vollendete Kalenderjahr
Transparenz	Ergebnisse von Bestandsaufnahme und Analyse müssen betriebsintern veröffentlicht werden
Folgen des Prüfverfahrens	• Pflicht zur unverzüglichen Beseitigung identifizierter Entgeltbenachteiligungen • Erlöschen des Anspruchs des Beschäftigten auf Zahlung des gleichen Entgelts (auch für die Vergangenheit) drei Monate nach betriebsinterner Veröffentlichung der benachteiligungsfreien Entgeltregelung; Voraussetzung ist eine nachprüfbare und dauerhafte Beseitigung der Entgeltbenachteiligung durch den Arbeitgeber innerhalb von sechs Monaten nach betriebsinterner Veröffentlichung des Ergebnisberichts
Übergangsregelung	Keine

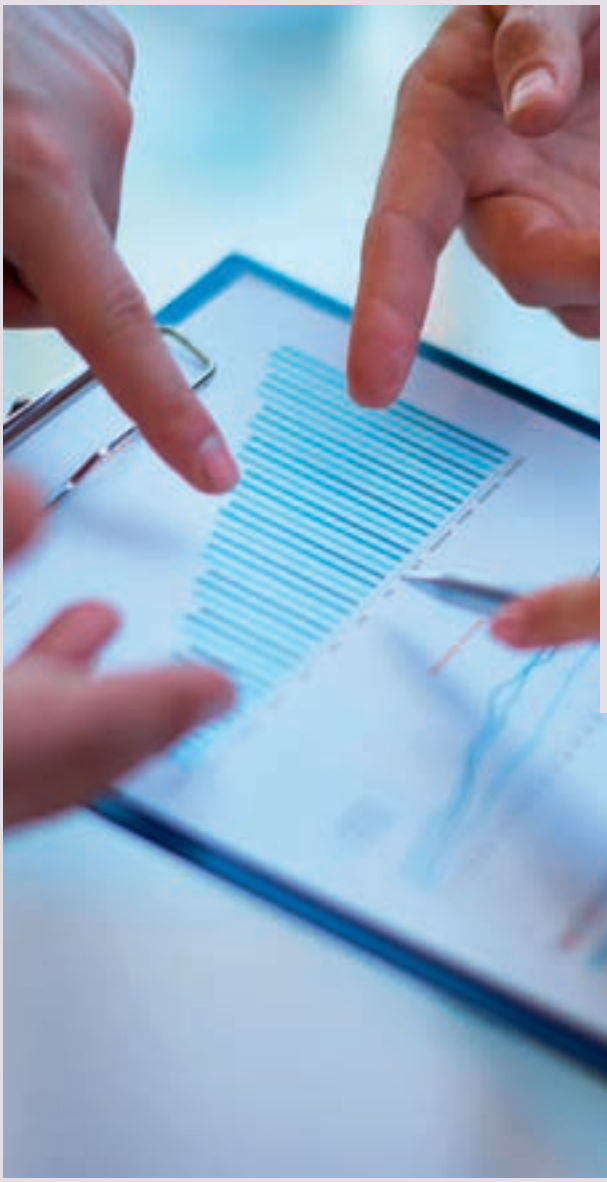
Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit im Lagebericht – Alle Kapitalgesellschaften und Genossenschaften[7] mit mehr als 500 Beschäftigten

Inhalt der Berichtspflicht	• Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern sowie deren Wirkung • Maßnahmen zur Herstellung von Entgeltgleichheit für Frauen und Männer • Grundlegende Entgeltregelungen und Arbeitsbewertungsverfahren • Jeweils nach Geschlecht aufgeschlüsselte Angaben zur – durchschnittlichen Gesamtzahl der Beschäftigten – durchschnittlichen Zahl der Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten – Anzahl der Beschäftigten nach den jeweiligen Entgeltgruppen bezogen auf das jeweils letzte Jahr im Berichtszeitraum; ab dem zweiten Bericht sind die Veränderungen im Vergleich zum letzten Bericht anzugeben • Gründe, warum ggf. keine Maßnahmen ergriffen wurden (Comply-or-Explain)
Ort der Berichterstattung	Aufnahme des Berichts in den Lagebericht
Häufigkeit der Berichterstattung	• Tarifgebundene oder tarifanwendende Arbeitgeber: alle fünf Jahre • Übrige Arbeitgeber: alle drei Jahre
Übergangsregelung	• Erstmalige Erstellung des Berichts in dem Kalenderjahr, das auf das Kalenderjahr des Inkrafttretens des Gesetzes folgt • Der erste Berichtszeitraum beginnt in dem Kalenderjahr, in dem das Gesetz in Kraft tritt.

7 Genauer: Unternehmen, die einen Lagebericht aufstellen müssen (§§ 264, 289 des Handelsgesetzbuchs)

© 2017 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.

Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung veröffentlicht Prüfungsschwerpunkte für 2017



Die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung DPR e.V. hat Anfang November 2016 folgende Prüfungsschwerpunkte für 2017 veröffentlicht:

- Präsentation der finanziellen Messgrößen (Financial Performance)
- Finanzinstrumente: Unterscheidung zwischen Eigenkapitalinstrumenten und finanziellen Verbindlichkeiten
- Anhangangaben zu den Auswirkungen neuer Standards auf den IFRS-Konzernabschluss
- Anteile an anderen Unternehmen
- Werthaltigkeit von Sachanlagevermögen

Während die ersten drei Prüfungsschwerpunkte von der Europäischen Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde (ESMA) übernommen wurden, stammen die übrigen Punkte von der DPR.

Weitere Informationen unter *www.frep.info* «

Zusammengestellt von Astrid Gundel

© 2017 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.

Konsultation über Kodexänderungen 2017 – Aufsichtsrat wieder im Fokus

Auch bei der nächsten Änderung des Deutschen Corporate Governance Kodex soll erneut der Aufsichtsrat im Fokus stehen. Dies geht aus den Anfang November 2016 zur Konsultation gestellten Änderungsplänen der Regierungskommission für das Jahr 2017 hervor. Folgende Neuerungen sind im Wesentlichen geplant:

- **Investorenkontakt:** Der Aufsichtsratsvorsitzende soll in angemessenem Rahmen bereit sein, mit Investoren über aufsichtsratsspezifische Themen Gespräche zu führen. Bei Fragen, die nur gemeinsam von Vorstand und Aufsichtsrat zu entscheiden sind, sollen Gespräche entweder allein vom Vorstand oder vom Aufsichtsratsvorsitzenden zusammen mit dem Vorstand geführt werden.

- **Besetzung des Aufsichtsrats:** Der Aufsichtsrat soll ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeiten. Bei der Zusammensetzung soll auch die Eigentümerstruktur des Unternehmens berücksichtigt werden.

- **Transparenz bezüglich des Aufsichtsrats:** Der Corporate Governance-Bericht soll über die Anzahl unabhängiger Mitglieder der Anteilseignerseite informieren, die nach Einschätzung des Aufsichtsrats angemessen ist. Zudem sollen die Namen der Aufsichtsratsmitglieder, die als unabhängig angesehen werden, veröffentlicht werden. Darüber hinaus sollen dem Kandidatenvorschlag an die Hauptversammlung ein kurzer Lebenslauf und eine Übersicht über wesentliche Tätigkeiten neben dem Aufsichtsratsmandat beigefügt und jährlich aktualisiert auf der Internetseite des Unternehmens veröffentlicht werden.

- **Aufgaben des Prüfungsausschusses:** Neben Anpassungen infolge der EU-Abschlussprüfungsreform wird klargestellt, dass der Prüfungsausschuss neben dem Rechnungslegungsprozess auch die Rechnungslegung selbst überwachen soll, soweit nicht ein anderer Ausschuss hiermit betraut ist.

- **Compliance Management-System und Whistleblowing:** Klargestellt werden soll, dass nach dem Gesetz der Vorstand verpflichtet ist, für ein angemessenes, an der Risikolage des Unternehmens ausgerichtetes Compliance Management-System zu sorgen. Ob eine solche Pflicht tatsächlich besteht, ist allerdings unter Juristen strittig. Die Grundzüge des Compliance Management-Systems sollen im Corporate Governance-Bericht offengelegt werden. Zudem wird die Einrichtung eines Hinweisgebersystems für Beschäftigte und Unternehmensexterne (Kunden, Lieferanten etc.) empfohlen.

- **Unterjährige Berichterstattung:** Unternehmen, die im General Standard gelistet und daher nicht verpflichtet sind, Quartalsmitteilungen zu veröffentlichen, sollen unterjährig neben dem Halbjahresfinanzbericht in geeigneter Form über die Geschäftsentwicklung, insbesondere über wesentliche Veränderungen der Geschäftsaussichten sowie der Risikosituation, informieren.

- **Institutionelle Anleger:** Aufgenommen werden soll eine Regelung, wonach vor allem institutionelle Anleger »angehalten« sind, ihre Eigentumsrechte aktiv und verantwortungsvoll im Rahmen eines konsistenten, transparenten und die Nachhaltigkeit berücksichtigenden Regelwerks auszuüben.

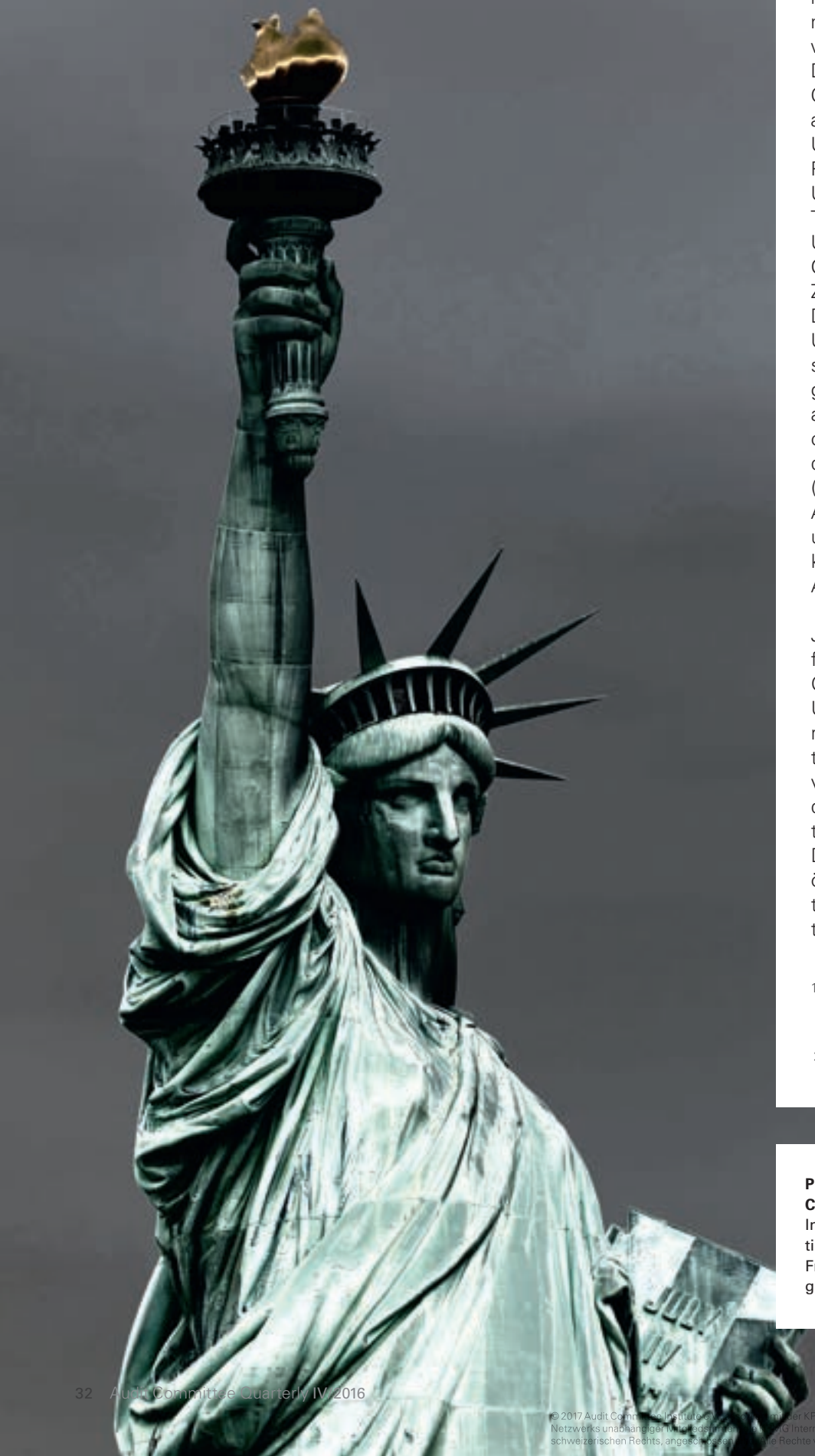
- **Ethik:** Die Präambel des Kodex soll künftig eine Leitbotschaft zum Thema ethisches Verhalten enthalten. Gefordert wird nicht nur legales, sondern auch legitimes Handeln von Vorstand und Aufsichtsrat. Leitbild soll das Verhalten des Ehrbaren Kaufmanns sein.

Die Konsultation lief bis zum 15.12.2016 und lässt schon heute erhebliche Kritik erwarten. Sofern nicht widersprochen wurde, werden die eingegangenen Stellungnahmen auf der Internetseite der Regierungskommission (www.dcgk.de) veröffentlicht.

Weitere Informationen unter *www.dcgk.de* «

© 2017 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: **USA**



Prof. Dr. Hanno Merkt, LL.M.

Die USA sind bekanntlich das Mutterland der Corporate Governance. Erstmals aufgetaucht ist der Begriff dort wohl bereits im Jahr 1976 in einem Dokument der Securities and Exchange Commission (SEC) zur Frage der Verantwortung von Managern großer Unternehmen.[1] Das damit bezeichnete Problem der verantwortungsvollen Unternehmensführung im Zeitalter der Trennung von Anteilsinhaberschaft und Unternehmensleitung (Separation of Ownership and Control) war zu diesem Zeitpunkt längst Gegenstand intensiver Diskussion im US-amerikanischen Unternehmensrecht.[2] Erheblich verschärft wurden die Anforderungen an gute Corporate Governance in Reaktion auf die Bilanzskandale (Enron, Worldcom u. a.) nach der Jahrtausendwende durch den Sarbanes-Oxley Act 2002 (v. a. Einführung des Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), unabhängige Audit Committees, Tätigkeitsverbote und Rotationspflicht für Audit Firms).

Jenseits von gesetzlichen Mindestanforderungen ist für eine gute Corporate Governance nach dem Verständnis des US-Rechts das Zusammenwirken zahlreicher rechtlicher und vertraglicher Faktoren, einer Vielzahl von Akteuren und von unterschiedlichen Märkten erforderlich. Dabei ist generell zu beobachten, dass die Corporate Governance-Diskussion in den USA zunehmend von ökonomischen und vor allem ökonometrischen Einflüssen dominiert wird; juristische Vertreter sprechen von einer

1 *Ocasio/Joseph,* Cultural Adaptation and Institutional Change: The Evolution of Vocabularies of Corporate Governance, 1972–2003, Poetics, Band 33 (2005) 163–178, 167

2 *Bearle/Means,* The Modern Corporation and Private Property, 1932

Prof. Dr. Hanno Merkt, LL.M. (Univ. of Chicago) ist Ordinarius und Direktor des Instituts für Ausländisches und Internationales Privatrecht an der Universität Freiburg sowie Richter am Oberlandesgericht Karlsruhe im zweiten Hauptamt.

© 2017 Audit Committee Institute e.V. bei 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.

weitgehend erfolgreichen feindlichen Übernahme der Corporate Legal Academia durch die Law and Economics-Bewegung.[3] Lässt man die externe Corporate Governance (Abschlussprüfung, Aufsicht), die im Wesentlichen gesetzlichen Vorgaben unterliegt, einmal beiseite und konzentriert sich auf die interne Corporate Governance, so kann man vier Hauptfaktoren identifizieren:

Einfluss der Shareholder

Im Mittelpunkt der Corporate Governance steht der effektive Schutz der Shareholder (Shareholder Approach). Obgleich in der großen Publikumsgesellschaft die Shareholder in ihrer Gesamtheit theoretisch ein Interesse daran haben, die Geschäftsführung zu überwachen, schreckt praktisch das Problem des Free Riding vor allem Kleinaktionäre ab, sich aktiv an der Kontrolle etwa im Rahmen der Gesellschafterversammlung zu beteiligen. Empirische Untersuchungen zeigen, dass Blockbeteiligungen in den USA stärker verbreitet sind, als lange angenommen wurde, und dass ein Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein von Großaktionären und dem wirtschaftlichen Erfolg einer Corporation besteht. Über die Ursachen dieses Zusammenhangs besteht bislang Unklarheit. Manche vermuten dahinter die höhere Wahrscheinlichkeit von Hostile Takeovers, weil Takeovers für Großaktionäre profitabler seien als für Kleinaktionäre. Vor allem von finanzökonomischer Seite wird der Einfluss der großen Pensionsfonds und anderer institutioneller Investoren sowie zunehmend auch von Hedgefonds als wesentlicher Faktor angesehen. Dabei bewertet man insbesondere das aktive Einmischen solcher institutioneller Shareholder aus Sicht der Corporation und der nicht institutionellen Shareholder als wirtschaftlich positiv, woraus wiederum Schlüsse für das richtige Maß an Aktionärsrechten gezogen werden.

Der informelle Einfluss von institutionellen Investoren und Hedgefonds gilt als maßgeblich. Insbesondere die Managementüberwachung seitens der Großaktionäre »hinter den Kulissen« wird als Ursache für den überdurchschnittlichen Erfolg vieler Gesellschaften angesehen. Welche Schlussfolgerungen daraus für die Gestaltung des Gesellschaftsrechts zu ziehen sein sollen, ist bislang noch nicht abschließend geklärt.

Unabhängigkeit des Board of Directors

Einen zweiten Schwerpunkt der Corporate Governance bildet das Beziehungsdreieck zwischen Shareholders, Board of Directors und leitendem Management (Executive Officers). Dabei ist nach US-amerikanischem Recht das Doppelmandat im Board und im Executive Management (man spricht insoweit von Inside Directors im Gegensatz zu Outside Directors, die nur dem Board und nicht zugleich dem Management angehören) nicht nur zulässig, sondern allgemeine Praxis. Ein probates Mittel zur Verbesserung der Board-Arbeit wird vielfach in einer Steigerung der Unabhängigkeit der einzelnen Directors und damit auch des gesamten Board gesehen. Diskutiert wird, ob es ökonomisch sinnvoll ist, regulatorische Vorgaben für die Zusammensetzung des Board of Directors zu machen, wobei sich gezeigt hat, dass es vorteilhafter ist, wenn für die Auswahl der Directors keine Vorgaben gemacht werden. Während manche keinen Zusammenhang zwischen der Unabhängigkeit der Directors und dem Unternehmenswert feststellen,[4] sehen andere einen positiven Zusammenhang zwischen Unabhängigkeit und bestimmten Arten von Entscheidungen, namentlich im Bereich der Vergütungsbemessung.[5] Ebenso besteht nach verbreiteter Auffassung ein Zusammenhang zwischen der Versorgung der unabhängigen Board-Mitglieder mit öffentlich zugänglicher und unternehmensinterner Information einerseits und der Qualität der Arbeit des Board of Directors andererseits.

Angemessene Managementvergütung

Drittens stellt sich die Frage, ob zwischen der Struktur der Managervergütung und dem Entscheidungsverhalten des Managements ein Zusammenhang besteht. Hier stehen sich ebenfalls zwei Auffassungen gegenüber: Die einen nehmen an, die Vergütung beruhe auf einer objektiven Vereinbarung (Arm's Length Contract) zwischen Board und Officers.[6] Sie führe zu einer optimalen Anreizstruktur und trage dazu bei, die Probleme, die aus dem Anstellungsverhältnis resultieren (Agency Problems), zu minimieren. Andere diskutieren, ob die in den letzten Jahren deutlich gestiegene Vergütungshöhe tatsächlich das Ergebnis von Angebot und Nachfrage auf einem funktionierenden Arbeitsmarkt ist oder sich doch eher auf die ungezügelte Macht der Manager zurückführen lässt, etwa weil äußerer sozialer Erwar- »

3 Nachweise hierzu und zu den folgenden Ausführungen bei *Merkt,* US-amerikanisches Gesellschaftsrecht, 3. Aufl., 2013, Rdnr. 136 ff.; siehe ferner *Merkt/Klausmann,* Die europäische und internationale Corporate Governance-Diskussion im Spiegel der ECGI; Research Paper aus der Zeit von Januar 2012 bis März 2016, EWS 2016, 253–272

4 *Hermalin/Weisbach,* Financial Management 20 (1991) 101; *Bhagat/Black,* The Non-Correlation between Board Independence and Longterm Firm Performance, J.Corp.L. 27 (2002) 231.

5 *Dann/DelGuerico/Partch,* J.Fin.Econ. 69 (2003) 111; *Gilette/Noe/Rebello,* Corporate Board Composition, Protocols, and Voting Behavior: Experimental Evidence, J.Fin. 58 (2003) 1997; *Bebchuk/Grinstein/Peyer,* J.Fin. 65 (2010) 2363.

6 *Holmstrom,* Bell J.Econ. 10 (1979) 74; *Edmans/Gabaix/Landier,* Rev.Fin.Stud. 22 (2009) 4881.

© 2017 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.

tungsdruck das Ergebnis verfälscht.[7] Weitere Erklärungsversuche für den Anstieg der Vergütungen sind:

- eine gestiegene Wertschätzung für Managementleistungen in den letzten Jahren
- eine verbesserte Verhandlungsposition der Manager durch leichtere Transferierbarkeit der spezifischen Fähigkeiten von Managern in der modernen Unternehmenswelt oder aber
- ein Zusammenhang zwischen der – ebenfalls steigenden – Marktkapitalisierung großer Corporations und der Vergütungshöhe.

Allerdings fehlt es hierfür an empirischer Bestätigung. Empirisch belegen lässt sich hingegen die These, dass die Vergütung für CEOs höher ausfällt, wenn die Outside Directors im Board verschiedener Corporations tätig sind, wenn es keine größeren außenstehenden Blockaktionäre gibt oder wenn es nennenswerte Verteidigungsmaßnahmen gegen Takeovers gibt.[8] Umstritten ist hingegen, ob Standardvergütungssysteme dazu beitragen, dass sich Managemententscheidungen an kurzfristigem Unternehmenserfolg orientieren und dadurch zur Finanzkrise beigetragen haben.[9]

Beteiligungsstruktur

Von zentraler Bedeutung ist die Beteiligungsstruktur. Der Markt für Unternehmenskontrolle übt nach verbreiteter Auffassung einen wichtigen Disziplinierungseffekt auf das Management aus. Gibt es einen kontrollierenden Shareholder, wandelt sich das zentrale Governance-Problem vom Interessenkonflikt zwischen Shareholders und Verwaltung zum Interessenkonflikt zwischen Mehrheits- und Minderheitsgesellschaftern. Besondere Fragen werfen dabei sogenannte Controlling Minority Shareholders auf, die infolge unterschiedlicher Aktiengattungen (Dual Class Stock) zwar nur einen geringen Eigenkapitalanteil (Cash-flow Rights) halten, aber zugleich über eine Sperrminderheit – oder sogar die Mehrheit – der Stimmrechte (Voting Rights) verfügen. Solche Controlling Minority Shareholdings verursachen Kontrollkosten (Agency Costs), die deutlich über den Kontrollkosten im Falle einfacher Mehrheitsaktionäre liegen. In der Unternehmenspraxis finden sich Controlling Minority Shareholdings vor allem dort, wo eine kleine Gruppe von Shareholders, etwa Gesellschaftsgründer oder Angehörige der Unternehmerfamilie, die Kontrolle über die Corporation behalten möchte, die Corporation aber zugleich Kapital über die Börse aufnimmt. Der Preisunterschied zwischen den Aktien der beiden Gattungen reflektiert den hohen Wert, den das Stimmrecht besitzt. Untersucht wurden auch mögliche Auswirkungen der Trennung von Stimmrecht und Eigenkapitalanteil auf die Corporate Governance. Dabei ergab sich, dass der Unternehmenswert steigt, wenn Insider über Cash-flow Rights verfügen, und dass er sinkt, wenn sie über Voting Rights verfügen. «

7 *Bebchuk/Fried,* J.Econ.Perspectives 17 (2003) 71; monografisch *Bebchuk/Fried,* Pay without Performance, 2004.

8 *Cyert/Kang/Kumar,* Management Science 48 (2002) 435; *Hartzell/Starks,* J.Fin. 58 (2003) 2351.

9 Bejahend *Bebchuk/Fried,* Pay without Performance, 2004, Kapitel 4; hingegen konnten *Fahrenbach/Stulz,* Bank CEO Incentives and the Credit Crisis, Charles A Dice Center Working Paper 2009 – 13, 2009, für diese These keine empirische Bestätigung finden.

© 2017 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.

Budgetrecht des Aufsichtsrats – Zeit, dass sich was dreht?

Fabienne Rotering/Jean Mohamed

in: Der Konzern 2016, S. 433–438

Trotz der in den vergangenen Jahren gestiegenen Anforderungen an den Aufsichtsrat wurde bislang die Finanzierung der Aufsichtsratsarbeit nicht gesetzlich geregelt. Der Beitrag zeigt auf, wie das Gremium derzeit mit einem eigenen Budgetrecht ausgestattet werden kann und welche Gesetzesänderungen erforderlich sind, um ein Aufsichtsratsbudget wirksam einräumen zu können. «

Der Deutsche Corporate Governance Kodex im internationalen Vergleich – Eine komparative Analyse ausgewählter Anforderungen an den Aufsichtsrat

Klaus Becker/Axel v. Werder

in: AG 2016, S. 761–775

In der öffentlichen Diskussion um den Deutschen Corporate Governance Kodex wird u. a. kritisiert, dass der Kodex zu einer kleinteiligen und weitreichenden Regulierung der Unternehmensführung führe. Vor diesem Hintergrund stellt der Beitrag ausgewählte Bestimmungen des Kodex zum Aufsichtsrat den entsprechenden Regelungen der Kodizes von Großbritannien, Frankreich, Italien, den Niederlanden, Singapur und den USA gegenüber. Er vergleicht dabei insbesondere auch die Detailliertheit und Regelungstiefe der Bestimmungen. «

Mehrfachmandatsträger im Board of Directors

Christian Lohmann/Anja Lankes

in: ZCG 2016, S. 149–153

Für das monistische System wurden die Auswirkungen von Mehrfachmandatsträgern auf die Corporate Governance und den Unternehmenserfolg bereits umfassend untersucht. Diese Ergebnisse werden von den Autoren in ihrem Beitrag aufbereitet; zudem werden hieraus Implikationen für die Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat im dualistischen System abgeleitet. «

Der Einfluss des Aufsichtsrats auf die Geschäftsführung – was ist erwünscht, was ist erlaubt?

Barbara Grunewald

in: ZIP 2016, S. 2009–2011

In der Unternehmenspraxis gibt es einen Trend, den Kontakt zwischen Aufsichtsrat und Investoren auszuweiten, was von Juristen teilweise kritisch gesehen wird. Vor diesem Hintergrund erörtert der Beitrag, wieweit der Aufsichtsrat operativ tätig werden darf. Neben dem Investorenkontakt des Aufsichtsrats problematisiert die Autorin außerdem die Vorstandsvergütung sowie die Delegation von Aufgaben an den Aufsichtsratsvorsitzenden durch den Vorstand. «

Die Wirksamkeitsprüfung durch den Prüfungsausschuss nach § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG

Meinrad Dreher/Jens Hoffmann

in: ZGR 2016, S. 445–504

Der Prüfungsausschuss bzw. Aufsichtsrat ist verpflichtet, die Wirksamkeit der unternehmerischen Kontrollsysteme zu überwachen. Dieser Beitrag setzt sich vertieft mit hiermit im Zusammenhang stehenden Rechtsfragen auseinander. Insbesondere die Prüfungsgegenstände sowie die Wirksamkeitsprüfung werden hierbei unter die Lupe genommen. «

»Profiteurinnen« der verbindlichen Frauenquote

Walter Bayer/Thomas Hoffmann

in: AG-Report 2016, S. R267–R270

Rund 100 Unternehmen sind in Deutschland seit Anfang 2016 verpflichtet, bei der Bestellung von Aufsichtsratsmitgliedern eine Frauenquote von 30 Prozent zu beachten. Dieser Beitrag geht der Frage auf den Grund, welche Frauen im ersten Halbjahr 2016 in die betroffenen Gesellschaften gewählt wurden, welche bisherigen Tätigkeiten sie ausgeübt haben und ob sie weitere Mandate innehaben. «

Berücksichtigung von Compliance-Programmen bei Bußgeldbemessung – Vorbild USA?

Alexander Eufinger

in: CCZ 2016, S. 209–214

Das US-Department of Justice ist in seiner Entscheidung gegen den japanischen Automobilzulieferer Kayaba von der bisherigen Praxis abgewichen und hat dessen Compliance-Programm als mildernden Faktor bei der Bußgeldbemessung aufgrund eines Wettbewerbsverstoßes berücksichtigt. Dieser Beitrag beleuchtet zunächst die bisherige Praxis von Behörden und Gerichten in Deutschland und Europa, Compliance-Programme bußgeldmildernd zu berücksichtigen. Anschließend wird die Vorgehensweise in den USA dargestellt und insbesondere das Verfahren gegen Kayaba erläutert. Abschließend diskutiert der Beitrag die Relevanz des Verfahrens für die europäische und deutsche Praxis. «

CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz: Berichterstattung über nicht finanzielle Aspekte

Christoph Seibt

in: DB 2016, S. 2707–2716

Durch das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz werden bestimmte große Unternehmen künftig verstärkt über nicht finanzielle Belange berichten müssen. Dieser Beitrag stellt den Regierungsentwurf des Gesetzes ausführlich vor. «

10 Jahre Transparenz in der Aufsichtsratsvergütung deutscher Prime-Standard-Unternehmen

Steffen Rapp/Hendrik Schuchardt/Michael Wolff

in: ZCG 2016, S. 172–181

Dieser Beitrag untersucht, wie sich die Höhe, Struktur und Determinanten der Aufsichtsratsvergütung über die Jahre 2004 bis 2014 entwickelt haben. Die Analyse beruht dabei auf einem Datensatz, der 300 Beobachtungen der Prime-Standard-Unternehmen umfasst. «

© 2017 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.

Compliance für Aufsichtsräte

Stefan Behringer
Berlin 2016

Aktuelle Rechtsprechung – etwa das Siemens/Neubürger-Urteil des Landgerichts München – verdeutlichen die Wichtigkeit von Compliance sowie eines wirksamen Compliance-Systems für Unternehmen. Dieser handliche Leitfaden zu Compliance ist speziell auf Aufsichtsräte zugeschnitten. Er gliedert sich in 18 Kapitel. Neben typischen Compliance-Themen, wie z. B. die grundlegenden Aufgaben und Ziele des Compliance-Managements oder die Compliance-Standards ISO 19600 und IDW PS 980, behandelt er auch die Frage, wie Compliance, Integrität und (ethische) Unternehmensführung zusammenhängen. Abgerundet wird das Werk durch einen Katalog an Fragen, die der Aufsichtsrat in regemäßigen Abständen an den Vorstand stellen sollte.

Der Autor ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und Corporate Governance, an der NORD-AKADEMIE. Das Werk ist sehr verständlich geschrieben und setzt keine juristischen oder betriebswirtschaftlichen Vorkenntnisse voraus. Es eignet sich daher insbesondere für den ersten Einstieg in das Thema. «

Die Vorgaben zur ordnungsgemäßen Geschäftsorganisation im Bankenaufsichtsrecht

Nicholas Lütgerath
Baden-Baden 2016

Die gesetzlichen Vorgaben zur ordnungsgemäßen Geschäftsorganisation in § 25a Kreditwesengesetz sind ein zentraler Bestandteil des Bankenaufsichtsrechts und haben wesentlichen Einfluss auf die Tätigkeit der Geschäftsleiter von Banken.

Anlässlich der jüngsten Änderungen infolge des CRD IV-Pakets setzt sich diese Dissertation vertieft mit den Vorgaben zur Geschäftsorganisation auseinander. Zunächst wird dabei die Entwicklung der Vorgaben hergeleitet, anschließend deren Bedeutung und wesentliche Inhalte erarbeitet und schließlich – vor dem Hintergrund der jüngsten Veränderungen – ihre Auswirkungen kritisch geprüft. Im Rahmen dessen wird insbesondere der Einfluss auf die gesellschaftsrechtlich bedingten Handlungsfreiräume der Geschäftsleiter und das bankenaufsichtsrechtliche Regelungskonzept beleuchtet. Auch der Umgang der BaFin mit den Vorgaben wird einer kritischen Würdigung unterzogen. Ziel der Dissertation ist die Annährung an einen Kernbereich bankgeschäftsleitender Tätigkeit.

Die Lektüre kann insbesondere Aufsichtsräten im Bankenbereich, die sich vertieft mit diesem Thema auseinandersetzen wollen, empfohlen werden. «

Unternehmerische Gestaltungsfreiheit versus aufsichtsrechtliche Regulierung

Stefan Bührle
Berlin 2016

Infolge der Finanzkrise wurde das Finanzaufsichtsrecht umfassend reformiert. Leitungs- und Aufsichtsorgane von Banken und Versicherungsunternehmen stellt dies vor neue Herausforderungen. So wurden prinzipienartig formulierte Geschäftsleiterpflichten ausgedehnt, was zwar zu einer größeren unternehmerischen Freiheit der Leitungsorgane, gleichzeitig aber auch zu einem gestiegenen Haftungsrisiko führte. Darüber hinaus greift das Aufsichtsrecht verstärkt in die gesellschaftsrechtlich geprägte Organisationsverfassung ein.

Ziel dieser Dissertation ist, verlässliche praxisrelevante Entscheidungsleitlinien für die Geschäftsleiter von Banken und Versicherungsunternehmen zu entwickeln, um den neuen aufsichtsrechtlichen Herausforderungen gerecht zu werden. Auf die Analyse der aktuellen Regulierungs- und Beaufsichtigungstrends sowie deren Auswirkungen auf Banken und Versicherungen folgt eine Untersuchung der prinzipiengeleiteten Regulierungstrends. Auswirkungen auf die Handlungsautonomie der Geschäftsleiter sowie die Haftungsgefahren stehen im Vordergrund. Abschließend werden praxisrelevante Entscheidungsrichtlinien für Geschäftsleiter entwickelt. «

© 2017 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.

Das Family Office
Boris Canessa/Jens Escher/
Alexander Koeberle-Schmid/
Peter Preller/Christoph Weber
Wiesbaden 2016

Dieser Praxisleitfaden unterstützt Familienunternehmen dabei, die für ihre Familie und deren Vermögen richtige Art von Family Office zu finden. Die Inhaber erhalten hierbei Antworten auf zentrale Fragen, wie z. B.: Welche Leistungen kann das Family Office erbringen? Welche Rechtsform sollte es haben? Wer darf wann welche Leistungen zu welchem Preis beziehen?

Der erfahrene Family Officer erhält zahlreiche praxisorientierte Tipps und Hinweise wie etwa zur Risikosteuerung, Kommunikation und Entscheidungsfindung mit dem Inhaber sowie dem Investment Council.

Der Leitfaden gliedert sich nach einer allgemeinen Einführung in drei Teile:

- Aufgaben von Family Offices
- Struktur des Family Offices
- Interviews aus der Praxis

Neben den typischen Themen von Family Offices befasst sich das Praxishandbuch auch mit Fragen der Nachfolgeregelung, der Erarbeitung einer Familienverfassung und mit dem Managen von Konflikten innerhalb einer Familie zum Beispiel durch Mediation.

Das Werk zeichnet sich durch einen hohen Praxisbezug aus. So enthält es Best-Practice-Beispiele, Checklisten und Interviews mit Family Officern, Unternehmern und Family Office-Spezialisten. Zudem gibt es klare Handlungsstrategien für unterschiedliche Vermögensgrößen vor.

Alle Autoren verfügen über umfangreiche praktische Erfahrungen mit Family Offices. «

© 2017 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.

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, Gernot Gutjahr, Dr. Jochen Haußer, Georg Knöpfle, Andreas Reimann, 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:	22.12.2016
Bildnachweise:	S. 4/5 © KenDrysdale/shutterstock.com S. 12 © Mikhail Starodubov/shutterstock.com S. 18 © Marccophoto/iStock.com S. 22 © Brian A Jackson/shutterstock.com S. 24 © Maxiphoto/iStock.com S. 30 © mediaphotos/iStock.com S. 32 © ssviluppo/photocase.com S. 34 © LIVINUS/iStock.com
Illustrationen:	S. 6 © stereobloc S. 10 © stereobloc S. 15 © art4all/shutterstock.com S. 17 © stereobloc S. 33 © 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.

© 2017 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.

© 2017 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.

IV/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**