Audit Committee Quarterly

SONDERPUBLIKATION FÜR MAX DIETRICH KLEY

Audit Committee Institute e.V.

Gefördert durch KPMG

Prüfungsausschüsse: die Alleskönner?

Grußwort

Schon während seiner Zeit als Finanzvorstand der BASF – aber auch und erst recht danach – hat Max Dietrich Kley die Aufsichtsratslandschaft in Deutschland unübersehbar mitgeprägt. Dafür hat schon die Fülle seiner Mandate in der ganzen Breite der Wirtschaft von der Grundstoffindustrie über produzierende Unternehmen bis hin zur Kreditwirtschaft gesorgt. Prägend wirkte Max Dietrich Kley aber vor allem dort, wo er über den Aufsichtsrat im Unternehmen mitwirken konnte, wie über lange Jahre bei HeidelbergCement, in »seiner« BASF oder zuletzt bei seinem wohl schwierigsten Mandat als Aufsichtsratsvorsitzender – bei Infineon.

Mitwirkung bedeutet jedoch mitnichten, sich als Aufsichtsrat und insbesondere als Prüfungsausschuss zum Mitregenten neben dem Vorstand zu positionieren und dessen laufende Geschäftsführung mitzugestalten. Diese in der Aufsichtsratspraxis verbreitete Tendenz führt Max Dietrich Kley auf die Herkunft des Prüfungsausschusses aus dem angelsächsischen Board-System zurück. In ihm fungiere das Audit Committee als Einrichtung der unternehmerischen Oberleitung ebenso wie als Stelle für die steuernde Kontrolle: Das aber lasse sich auf den Aufsichtsrat und den Prüfungsausschuss im dualistischen System nicht übertragen. Zu dieser Einsicht ist Max Dietrich Kley während seiner Zeit als Board-Mitglied in einer Londoner und in einer Mailänder Bank gelangt. Er spricht aber auch aus Erfahrung, wenn er warnt, dass der Prüfungsausschuss sich nicht in der Routine aus Quartals- und Jahresabschlüssen erschöpfen dürfe; stets offen müsse der Ausschuss für die Strategie des Unternehmens und ihre Umsetzung bleiben, ohne jedoch in das operative Geschäft einzugreifen.

An der Arbeit in der Kommission zur Fortschreibung des Corporate Governance Kodex hat sich Max Dietrich Kley engagiert und streitmächtig beteiligt, bis er zur Überzeugung gelangte, die Ergebnisse der Kommission nicht länger mittragen zu können. Deshalb hat er deren jüngste Strategie mit Genugtuung zur Kenntnis genommen, Empfehlungen und Anregungen nur noch dort auszusprechen, wo dies zwingend erforderlich und sinnvoll sei.

In diesem Jahr hat sich Max Dietrich Kley aus einer Vielzahl von Aufsichts-, Verwaltungs- und Beiräten verabschiedet. Mit der vorliegenden Sonderausgabe des Quarterly möchten ACI, KPMG und die Autoren dieses Heftes ihm von Herzen für jahrzehntelanges Zusammenwirken danken – in der Hoffnung, dass er nun die Zeit, Freude und Muße finden möge, seine reichen Erlebnisse und vielfältigen Erfahrungen als Aufsichtsrat niederzuschreiben, damit andere an ihnen teilhaben und Nutzen ziehen können. Ad multos annos.

Klaus Becker
Sprecher des Vorstands
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Inhalt

2 Editorial

4 Kompetenz der Prüfungsausschüsse deutlich erhöht
Dr. Clemens Börsig

6 Zusammenarbeit zwischen Prüfungsausschuss und Wirtschaftsprüfer
Prof. Dr. Edgar Ernst

8 Ein Gipfel zivilisatorischer Errungenschaft: Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats
Dr. Karl-Ludwig Kley

10 Die aktienrechtliche Organhaftung in rechtspolitischer Perspektive
Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Peter Hommelhoff und Dr. Stefan Wilhelm Suchan

12 In Familienunternehmen spiegelt sich deren längerfristige Ausrichtung auch in der Arbeit ihrer Prüfungsausschüsse wider
Dr. Erhard Schipporeit

14 Die Kür kann auch zur Pflicht werden: Nachhaltigkeit bei adidas und die Rolle des Prüfungsausschusses
Herbert Kauffmann

16 Finding out the topics that matter most and setting the right agenda is the key responsibility of the audit committee chair
Interview with John Cryan

18 Prüfungsausschüsse steigern Effektivität und Effizienz der Überwachung
Prof. Dr. Rolf Nonnenmacher

20 Die Aufgaben des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses im Wandel – Auswirkungen der EU-Abschlussprüferreform
Dr. Werner Brandt

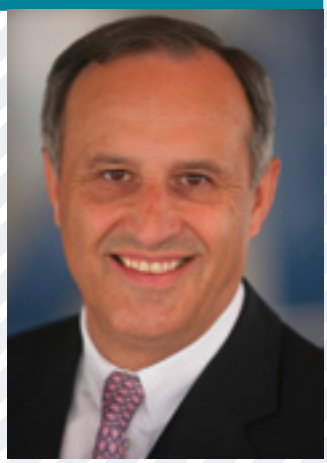
22 Die Bedeutung rechtlichen Wissens in der Arbeit des Prüfungsausschusses
RA Dr. Eckart Sünner

25 Ist guter Rat teuer? Anmerkungen zum Aufsichtsrat und zu seiner Vergütung
Prof. Dr. Theo Siegert

35 Impressum

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

ZUR PERSON



Dr. Clemens Börsig ist Vorsitzender des Prüfungsausschusses der Daimler AG und Linde AG sowie Mitglied in weiteren Aufsichtsräten.

Dr. Clemens Börsig

Kompetenz der Prüfungsausschüsse **deutlich erhöht**

Vor dem Hintergrund eines ständigen Anstiegs der Komplexität der unternehmerischen Geschäftstätigkeit sowie der Anforderungen des Umfelds und der Gesellschaft wurden große Verbesserungen in der Arbeit der Prüfungsausschüsse erreicht.

Die Diskussionen innerhalb des Prüfungsausschusses und mit dem Vorstand haben an Qualität und Intensität gewonnen. Verstärkt nutzt der CFO die Mitglieder des Prüfungsausschusses als Sparringspartner, was zu einer verbesserten Fundierung bei seinen Entscheidungen führt.

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Als positiv sind auch das aussagekräftigere Vorstandsreporting und die verbesserte Berichterstattung durch den Wirtschaftsprüfer zu werten. Beide sind ein wichtiger Beitrag für mehr Transparenz.

Kernaufgaben des Prüfungsausschusses

Der Prüfungsausschuss muss sich auf sein Core Business konzentrieren. Er muss sich einerseits intensiv mit den Quartals- und Jahresberichten beschäftigen und beurteilen, ob diese ein zutreffendes Bild vermitteln und ob die Bilanzierung vertretbar ist. Essenziell ist es, das Geschäftsmodell zu verstehen. Der Prüfungsausschuss muss auch beurteilen können, wie sich etwa Akquisitionen und auch Finanzierungen im Zahlenwerk niederschlagen, um ein späteres böses Erwachen zu verhindern. Das heißt, er muss die Implikationen der Maßnahme absehen können: aus Geschäftssicht, aus Sicht des Rechnungswerks und im Hinblick auf die Finanzkennzahlen.

Der Prüfungsausschuss nimmt damit die wichtige Funktion des Sparringspartners für den CFO ein – hat der Vorstand alle Implikationen ausreichend bedacht? Auch dieser sollte übrigens nicht nur über ein grundlegendes Verständnis der Interessen der Aktionäre, der Unternehmensstrategie und der Finanzierung, sondern vor allem auch des Rechnungswesens verfügen.

Spätestens seit der Finanzmarktkrise haben erfolgreiche Prüfungsausschüsse folgende Themen vermehrt im Blick:

- Sicherung der Bonität – bei Finanzierungen darf man nicht »auf Kante nähen«
  Vorsorge ist wichtig und das Verständnis für eine gute, glaubhafte Kommunikation mit dem Kapitalmarkt.

Daneben zählen Reporting und Controlling inklusive Interner Revision, Compliance und Risikomanagementsystem zu den Aufgaben des Prüfungsausschusses.

Eine Ausweitung dieses Mandats ist nicht sinnvoll. Ganz klar bleiben strategische Fragestellungen im Plenum. Hier muss man die Aufgaben klar abgrenzen. Der Prüfungsausschuss beurteilt die Effektivität des Risikomanagementsystems. Fragen der Risikostrategie und der materiellen Risiken hingegen gehören vor allem ins Plenum.

Moratorium der Regularien erforderlich

Nach den umfangreichen EU-Richtlinien, Gesetzen und Verordnungen der letzten Jahre sollten sich alle Initiativen darauf ausrichten, Überregulierungen mit erheblichen negativen Folgewirkungen zu vermeiden. Die Überwachungsgremien – so auch der Prüfungsausschuss – müssen ihre Kompetenz und Expertise den Aktionären und dem Unternehmen widmen und nicht der Erfüllung formaler Anforderungen. »Substance over Form« muss der Leitgedanke sein, aktuell besteht die Gefahr der »Form over Substance«.

Two-Tier-System muss Beachtung finden

Das deutsche Aktienrecht sichert eine Überwachungsfunktion auf hohem Niveau. Das Denken und Verständnis vieler ausländischer Anleger – aber auch teilweise der Europäischen Kommission – geht vom One-Tier-System aus. So kommt es zu erheblichen Friktionen mit dem deutschen Aktienrecht. Ein Beispiel dafür ist die jüngste EU-Initiative zur Aktionärsrichtlinie.

Eine Ausweitung der Aufgaben des Prüfungsausschusses ist meines Erachtens mit dem Two-Tier-System nicht vereinbar.

Im Two-Tier-System ist die direkte Berichterstattung der Internen Revision, der Compliance- und Risikomanagementfunktion an den Prüfungsausschuss nicht möglich. Der Ansprechpartner für den Prüfungsausschuss ist ganz klar der Vorstand.

Der Aufsichtsrat kann im Rahmen des Whistleblowing direkt von Mitarbeitern kontaktiert werden.

»Esprit de Corps« – Diesen guten Geist im Unternehmen muss der Prüfungsausschuss einfordern!

Der Prüfungsausschuss tritt zwar nicht direkt mit den Mitarbeitern in Kontakt, muss aber trotzdem ein Grundvertrauen in deren Arbeitsleistung haben. Darum muss er beim Vorstand einfordern, dass ein »Esprit de Corps« im Unternehmen herrscht – ein Gemeinschaftsgeist, bei dem jeder Mitarbeiter sich für das Ergebnis der eigenen Arbeit und des Unternehmens insgesamt einsetzt. Im Rechnungswesen beispielsweise dafür, dass nur richtige Zahlen reportet werden. Der Vorstand muss vorleben und glaubhaft machen, dass der »gute Geist« und nicht der Geist der Cleverness honoriert wird. «

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Edgar Ernst

Zusammenarbeit zwischen Prüfungsausschuss und Wirtschaftsprüfer

Der Prüfungsausschuss ist in den vergangenen Jahren durch eine erhebliche Erweiterung seines Aufgabenbereichs sowie seine explizite Nennung im Gesetz und im Deutschen Corporate Governance Kodex zu einem bedeutenden Eckpfeiler einer guten Unternehmensführung geworden. Das breite Aufgabenspektrum ist im Kodex (5.3.2 in der Fassung vom 13.5.2013) wie folgt beschrieben: »Der Aufsichtsrat soll einen Prüfungsausschuss (Audit Committee) einrichten, der sich insbesondere mit der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems, der Abschlussprüfung, hier insbesondere der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen, der Erteilung des Prüfauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung von Prüfungsschwerpunkten und der Honorarvereinbarung sowie – falls kein anderer Ausschuss damit betraut ist – der Compliance befasst. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses soll über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren verfügen. …«.

Zunächst eine Anmerkung zur Erteilung des Prüfauftrags an den Abschlussprüfer, was im ersten Augenblick sehr formal erscheint, denn der Wirtschaftsprüfer arbeitet selbstverständlich die weitaus größte Zeit mit dem Finanzvorstand und seinem Team zusammen. Dennoch ist dieser Tatbestand für den Prüfungsausschuss und insbesondere für dessen Vorsitzenden von wesentlicher Bedeutung.

Der Abschlussprüfer als Auftragnehmer ist ein enger »Zuarbeiter« des Prüfungsausschusses; folglich sollte es selbstverständlich sein, dass der Prüfungsausschuss(-vorsitzende) auch zwischen den Sitzungen den Wirtschaftsprüfer trifft, um regelmäßig Themen, die den Rechnungslegungsprozess oder Rechnungslegungsinhalte betreffen, ausführlich zu diskutieren.

Sollten in der Zwischenzeit kritische Ereignisse eintreten, gehört es zur Bringschuld des Wirtschaftsprüfers, mindestens den Prüfungsausschussvorsitzenden – seinen »Auftraggeber« – zeitnah zu informieren. Die angesprochenen zusätzlichen Treffen sollten mit oder ohne den verantwortlichen Finanzvorstand möglich sein, jener sollte jedoch in jedem Fall von diesem Treffen unterrichtet werden.

Wie oben dargestellt, hat der Aufsichtsrat/Prüfungsausschuss die Finanzberichterstattung zu prüfen. Der

ZUR PERSON

Prof. Dr. Edgar Ernst, Präsident Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung DPR e.V., ist u. a. Vorsitzender des Prüfungsausschusses von Deutsche Annington Immobilien SE, TUI AG, Wincor Nixdorf International GmbH sowie stellvertretender Vorsitzender des Prüfungsausschusses der Deutsche Postbank AG.

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Abschlussprüfer hat dabei den Prüfungsausschuss zu unterstützen und außerdem der Öffentlichkeit die Ordnungsmäßigkeit der Abschlüsse und Berichte zu bestätigen. Folglich ist es nachvollziehbar, wenn der Aufsichtsrat davon ausgeht, dass ein voll umfänglich testierter Jahres- oder Konzernabschluss keinen wesentlichen Fehler beinhaltet. Die Ergebnisse der Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR) – vielleicht besser bekannt unter dem Namen »Bilanzpolizei« – sehen jedoch anders aus. Die DPR hat seit ihrer Gründung im Jahr 2005 die Aufgabe, maßgebliche Rechnungslegungsvorschriften bei börsennotierten Unternehmen zu überprüfen (Enforcement). Die Fehlerquote lag in den vergangenen Jahren bis 2011 bei ca. 25 Prozent (d. h. jeder vierte Abschluss war fehlerhaft!), erst in den letzten Jahren 2012 und 2013 war die Fehlerquote mit 19 Prozent bzw. 16 Prozent geringer. Fehlerursachen umfassten im Wesentlichen zwei Bereiche. Zum einen basierten sie auf einer **unzureichenden Berichterstattung im Lagebericht und Anhang** wie beispielsweise bei der Risiko- oder Prognoseberichterstattung oder bei den Angaben zu nahestehenden Unternehmen oder Personen. Zum anderen entstanden sie aufgrund von **Anwendungsschwierigkeiten bei der Abbildung von komplexen Transaktionen** oder bei der Anwendung anspruchsvoller IFRS-Rechnungslegungsnormen wie etwa des Goodwill Impairment Test. Was bedeutet das nun für die Arbeit des Prüfungsausschusses? Was kann man besser machen, um die Qualität der Überwachung zu steigern?

Beispielhaft sollen hier einige Anregungen gegeben werden: Zunächst sollte sich der Prüfungsausschuss **eine umfassende Beurteilung der Rechnungslegungsprozesse vom Abschlussprüfer** geben lassen. Verfügt das Unternehmen in seinem Rechnungswesen über die erforderlichen Ressourcen mit den entsprechenden Qualifikationen? Ferner sollte man mit dem Wirtschaftsprüfer detailliert darüber sprechen, an welchen Stellen eher konservativ oder aggressiv bilanziert wird (»Earnings Management«). Hier gilt es, kritische Bilanzierungssachverhalte und -methoden zu diskutieren. In diesem Zusammenhang spielt die **Vereinbarung von Prüfungsschwerpunkten,** d. h. die Prüfung ausgewählter Risikofelder eine wichtige Rolle. Bei dieser Vereinbarung sollten auch die von der DPR zu Beginn der Aufstellungsperiode veröffentlichten Prüfungsschwerpunkte Berücksichtigung finden. Andere Fragestellungen, die mit dem Wirtschaftsprüfer besprochen werden sollten, sind beispielsweise: Wie sieht die **Liste der Prüfungsdifferenzen** aus (SUAD – Summary of Unadjusted Differences)? Wie ist die Zusammenarbeit mit der Internen Revision gestaltet? Wie erfolgt die Prüfung und Überwachung bei wesentlichen ausländischen Gesellschaften?

Im Falle der Prüfung seitens der DPR sollte sich der Prüfungsausschuss **zeitnah und fortlaufend über den Stand der Prüfung informieren lassen.** In diesem Zusammenhang ist ein Ergebnis einer kürzlich veröffentlichten Studie interessant (DAI/PwC: Bilanzkontrolle 2013, Oktober 2013), die besagt, dass der Einfluss der DPR auf die Rechnungslegung über die Feststellung von Bilanzierungsfehlern hinausgeht. 38 Prozent der Unternehmen berichten, dass sie aufgrund von Diskussionen mit oder Hinweisen von der DPR ihre Bilanzierungspraxis angepasst haben.

Ein häufig diskutiertes Thema in der Vergangenheit war die Beschränkung der Nichtprüfungsleistungen für den Abschlussprüfer. Dieses Thema ist nun durch die Verabschiedung der Reform der Abschlussprüfung auf EU-Ebene dahin gehend präzisiert worden, dass sämtliche Nichtprüfungsleistungen ab dem 17.6.2016 der Höhe nach auf 70 Prozent des durchschnittlichen Prüfungshonorars der letzten drei Jahre beschränkt werden (Cap). Hierbei kommt dem Prüfungsausschuss wiederum eine besondere Rolle zu, da die Erbringung sämtlicher Nichtprüfungsleistungen durch den Abschlussprüfer der **Genehmigung des Prüfungsausschusses** bedarf.

Bei dem dargelegten, sehr breiten und wichtigen Aufgabenspektrum des Prüfungsausschusses ergibt sich sofort das Problem der **Verzahnung der Ausschussarbeit mit der Arbeit des Gesamtaufsichtsrats.** Konkret stellt sich die Frage, wie der gesamte Aufsichtsrat über die Arbeit des Ausschusses ausreichend informiert werden kann. Hierzu gibt es zwei Ansatzmöglichkeiten:

Zum einen kommt der Berichterstattung des Ausschussvorsitzenden gegenüber dem Plenum eine hohe Bedeutung zu. Die Darstellung der Arbeit im Ausschuss sollte auf der einen Seite umfassend sein, auf der anderen Seite sollte der Bericht aus dem Ausschuss nicht so umfangreich werden, dass der Effizienzgewinn durch die Bildung dieses Ausschusses konterkariert würde. Auf jeden Fall wird in diesem Zusammenhang oftmals die Verbesserungswürdigkeit der Berichterstattung angesprochen.

Zu den Best Practices gehört es ebenfalls, dass die Protokolle der Sitzungen des Prüfungsausschusses – und der anderen Ausschüsse – grundsätzlich auch den übrigen Aufsichtsratsmitgliedern zur Verfügung gestellt werden. Dass diese Protokolle nicht reine Ergebnisprotokolle sein sollten, versteht sich von selbst.

Vor dem Hintergrund der doch sehr vielfältigen und auch fachspezifischen Themen, die im Prüfungsausschuss diskutiert werden, sollte auch die Frage erlaubt sein, **ob (nur) ein Financial Expert im Aufsichtsrat/ Prüfungsausschuss ausreichend ist,** um die Fülle der Aufgaben professionell zu handhaben. «

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Karl-Ludwig Kley

Ein **Gipfel zivilisatorischer Errungenschaft:** Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats

223 Ziegen – mesopotamische Ziegen, um genau zu sein – bilden den Gegenstand eines der ersten auf Tontafeln dokumentierten buchhaltungstechnischen Geschäftsvorfälle. Schon als sie 2500 v. Chr. einem Schäfer überlassen wurden, galt: Wo immer einem Mann die Vermögenswerte eines anderen anvertraut werden, ist Vertrauen gut, Kontrolle aber besser. Seitdem hat die Rechnungsprüfung eine beachtliche Karriere hinter sich. Kein Wunder: Sie bietet Kontrolle, Sicherheit vor den Unwägbarkeiten des Lebens und klare Antworten auf schwierige Fragen.

Wo kontrolliert wird, ist der Gesetzgeber bekanntlich nicht weit. Da auch die Kontrolle von Rechnungslegung naturgemäß der Regulierung bedarf, lieferten Gesetzestexte wie der babylonische Codex Hammurabi aus dem 18. Jahrhundert v. Chr. hierzu schon früh die nötige juristische Handlungssicherheit. Dieser Best Practice-Ansatz aus Babylon zwang wiederum andere Kulturen, rechnungsprüferisch nachzuziehen.

Das Resultat war ein Dickicht an divergenten nationalen Regelungen von Assyrern, Phöniziern, Sumerern und Persern sowie gute Umsatzzuwächse für Produzenten von Tontafeln. Besonders weitreichend, und ohne Rücksicht auf Headcount oder Staatsquote, regulierten die alten Ägypter – hier musste jede Transaktion separat von zwei Beamten registriert werden. Und als Erster seiner Zunft brachte es der Abschlussprüfer Itamar zu biblischer Erwähnung, als Mose ihn beauftragte, die Kosten für den Bau des Tabernakels zu prüfen (2. Mose 38:21). Allein: Völlige Kontrolle war noch nicht erreicht und weitere Regulierungen somit eine Frage der zivilisatorischen Ehre.

Das antike Griechenland sorgte in der Fachwelt für Aufsehen, da jeder Beamte über seine Finanztransaktionen Rechenschaft ablegen musste und geprüft wurde. Veruntreuung wurde mit einer Geldstrafe in Höhe der zehnfachen Schadenssumme geahndet. Man muss bedauernd anmerken, dass diese Vorreiterrolle der Griechen in Sachen Rechnungslegung und -prüfung nicht von nachhaltiger Dauer war. Allerdings: Nordeuropa legte lange einen derartigen Mangel von abschlussprüferischer Tatkraft an den Tag, dass mehrere Jahrhunderte seiner Geschichte nicht umsonst im Volksmund als das »finstere Mittelalter« bezeichnet werden.

Händler aus Florenz, Genua und Venedig setzten als erste Europäer zur kontinentalen Ehrenrettung an und begannen, ihre Geschäfte durch Rechnungsprüfung zu kontrollieren. Sie stießen dabei auch auf die doppelte Buchführung. Deutschland war dagegen ein Spätzünder und richtete 1701 die erste Rechnungskontrollbehörde ein. Steigende Komplexität und die Realitäten des industriellen Zeitalters sorgten allerdings bald dafür, dass sich die versprochene Kontrolle, Sicherheit und klaren Antworten partout nicht einstellen wollten. Probates Mittel: Zusätzliche Prüfung und Regulierung.

Vor dem Hintergrund dieser wechselvollen Geschichte blickt man mit staunender Anerkennung auf den heutigen Status quo der Rechnungslegung und Abschlussprüfung. Denn dieser vereint die nützlichen Ansätze vorheriger Zivilisationen mit einem nie dagewesenen Maß an Überprüfung, Zweit- und Drittprüfung, Aufsicht, Übersicht, Durchsicht und Vorsicht.

Die Wirtschaftsprüfer als geistige Nachfahren Itamars und ihre natürlichen Gruppenbildungen, die sogenannten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, prüfen dabei nicht nur die Unternehmen, sondern sich auch untereinander. Die Unternehmen werden ihrerseits noch einmal von der Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung und die Wirtschaftsprüfer von der Abschlussprüferaufsichtskommission der Wirtschaftsprüferkammer geprüft. Nicht zu vergessen, dass Unternehmen mit einer ausländischen Börsennotierung auch noch weiteren Prüfinstanzen unterstehen, etwa dem Public Company Oversight Board aus den USA. Dieses System, in dem ein Prüfer die Prüfer der Prüfer prüft, würde jeden Babylonier vor Neid erblassen lassen.

Auf Unternehmensseite ist die Überwachung der Rechnungslegung neben einschlägigen Gesetzen durch den Codex Hammurabi unserer Zeit, den Corporate Governance Kodex, geregelt. Ein wichtiges Element seiner Anordnungen für die Rechnungsprüfung – quasi der Gipfel einer langen zivilisatorischen Evolution der Menschheit – ist der Prüfungsausschuss des Aufsichts-

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

rats. Diesem obliegt es, die Sümpfe des unternehmerischen Rechnungslegungsprozesses trockenzulegen, das Risikomanagement zu zähmen und eine Schneise durch den Compliance-Dschungel zu bahnen.

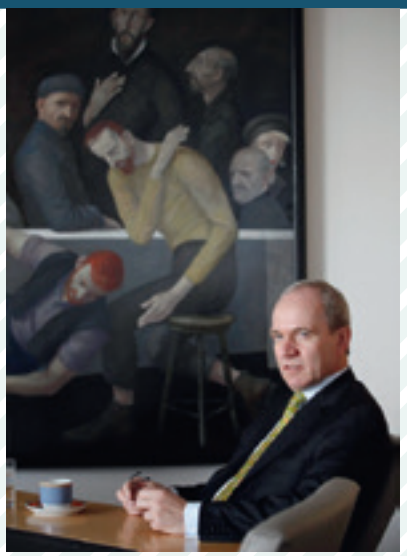
Solche Anforderungen sind nichts für zarte Gemüter, sie erfordern eher herkulische Qualitäten. Fürsorglicherweise enthält der Corporate Governance Kodex daher Anweisungen für die Bildung des Prüfungsausschusses, auf die der Aufsichtsrat von allein wohl nicht gekommen wäre. So schlägt er vor, dass zumindest der Vorsitzende des Prüfungsausschusses über »Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen« verfügen sollte. Ob der stellvertretende Vorsitzende – oder gar die anderen Mitglieder – Kenntnisse haben, die über Grundsätze hinausgehen, bleibt dem Aufsichtsrat überlassen. In einigen Bereichen geht der Kodex jedoch etwas weit. Die Einschränkung, dass der Ausschussvorsitzende kein »ehemaliges Vorstandsmitglied der Gesellschaft sein [soll], dessen Bestellung vor weniger als zwei Jahren endete«, ist durchaus bedauerlich. So muss sich ein neuer Vorsitzender mühsam die unternehmensspezifischen Feinheiten der Rechnungslegung und die internen Schlupflöcher aneignen, mit denen ein ehemaliges Vorstandsmitglied bereits bestens vertraut wäre.

Zu den Aufgaben des Prüfungssauschusses gehört es, die Abschlussprüfer zu bestellen und ihre Arbeit in dafür anberaumten Sitzungen zu prüfen. Wirtschaftsprüfer zitieren hinterher gern die Worte von Oscar Wilde: »In Prüfungen stellen Narren Fragen, die Weise nicht beantworten können.« Immerhin: Als Ausgleich für diesen von allen Beteiligten als schmerzhaft empfundenen Prozess werden Häppchen gereicht.

Nach getaner Arbeit berichtet der Prüfungsausschuss an den gesamten Aufsichtsrat, wenn sich dieser mit dem Jahresabschluss und dem Lagebericht beschäftigt. Da viele Aufsichtsratsmitglieder über eine breite, doch nicht unbedingt eine dem Rechnungswesen zugeneigte Vorbildung verfügen, erschöpft sich dieser Tagesordnungspunkt meist in der Empfehlung, sich dem Ergebnis des Abschlussprüfers anzuschließen.

An eben diesem Punkt tut sich eine klaffende Regulierungslücke auf, ein veritables Vakuum im sonst so auf Vollständigkeit bedachten Corporate Governance Kodex. Zwar prüft der Prüfungsausschuss die Abschlussprüfer, die wiederum von anderen Wirtschaftsprüfern, offiziellen Stellen und Kammern geprüft werden, die ihrerseits von Kommissionen geprüft werden. Ein geprüftes System also. Allein: Wer prüft den Prüfungsausschuss?

ZUR PERSON



Karl-Ludwig Kley ist promovierter Jurist und dennoch ein Freund von klaren Worten. Er kann aus eigener Erfahrung von bewusstseinserweiternden Erlebnissen berichten, wenn der Corporate Governance Kodex und die Realität in Raum und Zeit aufeinanderprallen. Als Ausgleich hört er Musik, liest gerne und leitet das Pharma-, Chemie- und Life Science-Unternehmen Merck. Das Foto zeigt ihn bei einer engagierten Diskussion mit Wirtschaftsprüfern.

Hier zeigt sich für jeden ambitionierten Rechnungslegungsregulator ein dringender Handlungsbedarf. Aus dem abschlussprüferischen Spätzünder Deutschland ist in vielerlei Hinsicht ein Musterschüler geworden. Doch: Stillstand ist Rückschritt. Auch der Corporate Governance Kodex muss kontinuierlich überprüft werden, um Möglichkeiten aufzudecken, seine Maßnahmen komplexer zu gestalten, zusätzliche Instanzen einzusetzen und Reporting Requirements zu erhöhen. Diese Chance sollte hier genutzt werden.

Empfehlenswert wäre ein weiterer Ausschuss des Aufsichtsrats, der den Bericht des Prüfungsausschusses zu seiner Prüfungstätigkeit der Abschlussprüfer prüft. Der Vorsitzende dieses Prüfungsprüfausschusses (international: Audit Committee Discussion Committee, ACDC) sollte über Kenntnisse und Erfahrungen in der gesellschaftsspezifischen Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen verfügen, vorzugsweise durch die Tätigkeit als Vorstandsmitglied in den letzten Jahren. Um Gründlichkeit zu wahren, sollte der Prüfungsprüfausschuss mindestens doppelt so oft zusammenkommen wie der Prüfungsausschuss. Häppchen sind erwünscht.

Ob der mesopotamische Schäfer die ihm anvertrauten Ziegen mit akzeptabler Gewinnmarge (Gewinn vor Kosten) und ohne langfristige Wertminderung durch Abmagerung verwaltet hat, ist nicht überliefert – eine klare Schwäche in der mesopotamischen Rechnungslegungsprüfung. Dies sollte sich in Deutschland nicht wiederholen. Eine Überarbeitung des Corporate Governance Kodex und der Institution des Prüfungsausschusses ist daher dringend geboten. Damit in Zukunft alle Stakeholder sicher sein können, dass ein weiterer Prüfer die Prüfer der Prüfer der weiteren Prüfer prüft und die Suche nach Sicherheit abgeschlossen werden kann. «

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff und Dr. Stefan Wilhelm Suchan

Die **aktienrechtliche Organhaftung** in rechtspolitischer Perspektive

I

Die Haftungsdrohung und die Haftungsgefahren, denen die Mitglieder von Vorständen und Aufsichtsräten in zunehmendem Maße rechtspraktisch ausgesetzt sind, haben den Deutschen Juristentag in diesem Jahr beschäftigt – eine Institution, die in sich den Sachverstand und die Erfahrungen aller juristischen Professionen vereinigt und in ihrem Wirken vor allem darauf abzielt, den Gesetzgeber zu bestimmten Aktivitäten anzuregen. Über die Ausgangslage für die Juristentags-Beratungen zur Organhaftung hat der Gutachter Professor Bachmann im Heft III/2014 des ACI-Quarterly berichtet: ein scharfer Haftungstatbestand, der lange Zeit nicht effektiv durchgesetzt wurde, der aber im Falle seiner Verwirklichung die wirtschaftliche Existenz des betroffenen Organmitglieds zu zerstören imstande ist. Die Verurteilung eines Siemens-Vorstands zu 15 Millionen EUR Schadenersatz hat viele Vorstände und Aufsichtsräte tief beunruhigt.

II

In dieses Feuer hat der Juristentag kein weiteres Öl gegossen; im Gegenteil war er nachdrücklich darum bemüht, die aktienrechtliche Organhaftung insgesamt ausgewogen fortzuentwickeln. So empfiehlt er, über eine ganze Reihe von Einzelmaßnahmen den Haftungstatbestand zu entschärfen, hat alle Vorschläge verworfen, die Durchsetzung der Organhaftung radikal zu erleichtern oder zu beflügeln, und hat Wege gewiesen, um drohender Existenzgefährdung zu begegnen; dazu ein wenig näher:

III

Nach geltendem Recht obliegt es dem in Anspruch genommenen Organmitglied, nachzuweisen, dass es die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters bzw. Aufsichtsratsmitglieds angewandt hat; diese Umkehr der Beweislast zum Nachteil des Organmitglieds sollte nach Empfehlung des Juristentags gestrichen werden. Ausgeschiedenen Organmitgliedern solle der Gesetzgeber im Gerichtsverfahren ein Recht auf Unternehmensinformationen eröffnen. Die unlängst neu eingeführte Verjährungsfrist von zehn Jahren sei auf die Regelverjährung von drei Jahren zurückzuführen, beginnend spätestens mit dem Ausscheiden des Organmitglieds aus seinem Amt. Schließlich empfiehlt der Juristentag, für Vergleiche über Schadenersatzansprüche (oder den Verzicht auf sie) die dreijährige Sperrfrist nach geltendem Recht ersatzlos zu streichen, sodass die Hauptversammlung gegebenenfalls zeitnah einem Vergleich zwischen Gesellschaft und Organmitglied zustimmen kann.

Nicht allein für Vorstände, sondern auch und vor allem für Aufsichtsräte ist die Empfehlung einer Regelung bedeutsam, nach der ein Vorstandsmitglied grundsätzlich auf ein anderes Vorstandsmitglied und die ordnungsgemäße Wahrnehmung seiner Ressortverantwortlichkeit solle vertrauen dürfen, solange keine konkreten Anhaltspunkte für Fehlentwicklungen vorliegen. Ein solches kodifiziertes »Gremienvertrauen« wäre auch und insbesondere im Gesamtaufsichtsrat für den Prüfungsausschuss und das Vertrauen der ausschussfernen Aufsichtsratsmitglieder auf die Ausschussarbeit bedeutsam. Allerdings würde eine solche Gesetzesbestimmung kein wirklich neues Recht schaffen; berechtigtes »Ressort- und Gremienvertrauen« folgt bereits heute aus ungeschriebenem Recht.

Verweigert hat sich der Juristentag dagegen dem Vorschlag, die Business Judgement Rule zu erweitern. Nach geltendem Recht gilt sie bekanntlich bloß für unternehmerische Entscheidungen im Vorstand und im Aufsichtsrat, aber nicht für alle Entscheidungen unter Unsicherheit schlechthin, insbesondere solche unter

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

ZU DEN PERSONEN

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Peter Hommelhoff ist Of Counsel der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ehemaliger Rektor der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg und ehemaliger Direktor des Instituts für deutsches und europäisches Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg.

Dr. Stefan Wilhelm Suchan, LL. M., Rechtsanwalt, Steuerberater, Standortleiter Frankfurt am Main und Leiter der Practice Group Handels- und Gesellschaftsrecht der KPMG Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

rechtlicher Unsicherheit. Das enthaftende Ermessen auch auf solche Entscheidungen im Gesetzestext zu erstrecken, hat der Juristentag abgelehnt. Daher kann die Praxis nur darauf hoffen, dass es Wissenschaft und Rechtsprechung gelingen möge, den Rechtsirrtum namentlich über nachgeordnetes Recht in Verordnungen etc. angemessen haftungsrechtlich zu entschärfen.

IV

Im Bereich der Durchsetzung von Ersatzansprüchen gegen Vorstandsmitglieder ist für den Aufsichtsrat vor allem die Empfehlung des Juristentags an den Gesetzgeber interessant, dieser möge dem Aufsichtsrat die Option eröffnen, die Entscheidung darüber der Hauptversammlung zu überlassen, ob Schadenersatzansprüche gegen Vorstandsmitglieder geltend zu machen sind. Eine solche Gesetzesbestimmung wäre geeignet, die ARAG/Garmenbeck-Grundsätze des Bundesgerichtshofs zu entschärfen.

Nach momentaner Rechtslage kann das Gericht einer Aktienminderheit unter bestimmten Voraussetzungen das Recht gewähren, die Ersatzansprüche der Gesellschaft aus der Organhaftung im eigenen Namen, allerdings auf Leistung an die Gesellschaft, geltend zu machen. Freilich ist eine der Voraussetzungen der Verdacht, das in Anspruch zu nehmende Organmitglied habe unrechtlich gehandelt oder das Gesetz oder die Satzung grob verletzt. Diese Voraussetzung sollte nach Ansicht des Juristentags abgeschwächt werden. Außerdem sollte die klagewillige Aktienminderheit wieder einen besonderen Vertreter berufen können.

Das war es dann aber auch schon im Wesentlichen. Abgelehnt wurden insbesondere die Vorschläge, das Kostenrisiko der klagenden Aktionäre zu senken, ihnen eine »Fangprämie« oder attraktive Kostenerstattung zuzusprechen oder gar die BaFin zu berechtigen, Schadenersatzklagen von Amts wegen zu betreiben.

V

Aufmerksamkeit verdienen schlussendlich die Empfehlungen mit dem Ziel, die Haftungsrisiken der Organmitglieder zu senken und jene einzugrenzen. Dazu setzt der Juristentag weder auf eine Lösung des Gesetzgebers noch will er die Entscheidung dem Richter überantworten; vielmehr soll der einzelne Satzungsgeber ermächtigt werden, das Haftungsrisiko für die Organmitglieder seiner Gesellschaft zu minimieren. Deshalb empfiehlt der Juristentag dem Gesetzgeber, Satzungsklauseln zu ermöglichen, nach denen die Haftung der Organmitglieder gegenüber der Gesellschaft für einfache Fahrlässigkeit ausgeschlossen ist und Haftungshöchstgrenzen gelten. Allerdings müsste dann zwingend diese statutarische Abweichung vom Gesetz längstens alle fünf Jahre vom Satzungsgeber bestätigt werden.

Aus dem Blickwinkel der Praxis scheint zweifelhaft, ob Bundesjustizministerium und Bundestag diese Empfehlung tatsächlich aufgreifen werden. Wohltaten für pflichtvergessene Vorstände und Aufsichtsräte wollen offenbar nicht so recht in die rechtspolitische Landschaft passen. Aber wie will die Politik ihr Programm zur Frauenförderung in Unternehmen mit spürbarem Effekt in der Praxis umsetzen, wenn sich schon heute viele Aspiranten für Vorstands- und Aufsichtsratspositionen angesichts unüberschaubarer Risiken weigern, das angetragene Amt zu übernehmen? Frauen sind gewiss nicht weniger risikobewusst als Männer. «

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

ZUR PERSON

Dr. Erhard Schipporeit ist Vorsitzender des Prüfungsausschusses im Aufsichtsrat der SAP SE und Mitglied weiterer Aufsichtsräte. Zuvor war er u. a. Finanzvorstand der E.ON AG.

Dr. Erhard Schipporeit

In **Familienunternehmen** spiegelt sich deren längerfristige Ausrichtung auch in der Arbeit ihrer Prüfungsausschüsse wider

Unabhängig von der Gesellschafterstruktur ist eine erstklassige Arbeit des Prüfungsausschusses von entscheidender Bedeutung für die Qualität dieser Überwachungs- und Kontrollfunktion im Unternehmen. Daher ist in jedem Fall allein die Eignung der Kandidaten bei der Besetzung des Ausschusses ausschlaggebend. Unterschiede zwischen den Prüfungsausschüssen in Familienunternehmen und denjenigen von Gesellschaften mit institutionellen Investoren bestehen aber insoweit, als sich die je nach Gesellschafterstruktur unterschiedliche Unternehmensausrichtung auch in ihrer Arbeit niederschlägt.

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Qualität des Prüfungsausschusses

Sowohl bei Familienunternehmen als auch bei Gesellschaften, deren Gesellschafterstruktur institutionelle Investoren prägen, zeigt sich die Bedeutung des Prüfungsausschusses – neben den klassischen Aufgaben bezogen auf die Rechnungslegung – insbesondere auch bei der Überwachung der unternehmensinternen Kontrollsysteme und ihrer Wirksamkeit. Auch wenn Familienunternehmer typischerweise enger in das unternehmerische Geschehen eingebunden sind, so ist in diesen Unternehmen die Wirksamkeit der Kontrollsysteme ebenfalls von hohem Interesse. Hierüber wollen beide das unabhängige Urteil des Prüfungsausschusses.

Die Arbeit des Prüfungsausschusses ist keine Routineübung. Sie muss vielmehr auf die Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten sein. Den einzelnen Themen und Projekten sollte stets genügend Aufmerksamkeit geschenkt und die notwendigen Informationen ausnahmslos angefordert und gegebenenfalls kritisch hinterfragt werden. Das setzt eine hohe Vertrautheit mit den unternehmensspezifischen und entsprechenden fachlichen Fragestellungen voraus. Zugleich ist – bei allem notwendigen Vertrauen – eine kritische Distanz zum Vorstand geboten.

Von Vorteil ist gewiss, Ausschussmitglied in mehreren Aufsichtsräten zu sein: So bekommt man Einblick in die unterschiedlichen Arbeitsweisen der Ausschüsse und kann für sich aus dem Vergleich ein eigenes Best Practice-Profil entwickeln.

Spielregeln gelten für alle

Die Spielregeln der Corporate Governance werden nach meiner Erfahrung auch in den Familienunternehmen streng befolgt: Ein Familiengesellschafter wird im Normalfall in »seinem« Unternehmen eine Organfunktion wie beispielsweise die eines Aufsichtsratsmitglieds bekleiden, um gesellschaftsrechtliche Befugnisse, insbesondere bestimmte Informationsrechte, wahrnehmen zu können. Die aus dem angelsächsischen Raum kommenden institutionellen Investoren haben mittlerweile ebenfalls verstanden, dass sie nach deutschem Gesellschaftsrecht keinen Anspruch darauf haben, bestimmte Informationen vorab vor anderen Gesellschaftern exklusiv zu erhalten.

Besetzung des Prüfungsausschusses

Auch bei der Besetzung des Prüfungsausschusses nehmen die Familiengesellschafter erfahrungsgemäß nur innerhalb des gesellschaftsrechtlich gesteckten Rahmens Einfluss. Hier rückt der Nominierungsausschuss ins Blickfeld. In ihm wird der Familiengesellschafter angemessen vertreten sein und entsprechenden Einfluss ausüben. Die anderen Mitglieder dieses Ausschusses werden dem Votum des Familiengesellschafters in der Praxis sicher besonderes Gewicht beimessen. Im Nominierungsausschuss werden die Kandidaten für den Prüfungsausschuss anhand nachvollziehbarer Kriterien ausgewählt; die Besetzung sollte gegenüber der Hauptversammlung begründet werden. Der Auswahlprozess läuft in der Regel sehr transparent ab; wesentliche Unterschiede gegenüber dem Auswahlprozess in von institutionellen Investoren geprägten Gesellschaften bestehen nicht. Nicht persönliche Vorlieben zählen, sondern Qualität.

Unterschiedliche Ausrichtungen

Prüfungsausschüsse von Familienunternehmen einerseits und Prüfungsausschüsse von institutionell getragenen Gesellschaften andererseits unterscheiden sich allerdings regelmäßig in ihren Zielhorizonten.

Während traditionelle Familienunternehmer häufig längerfristig denken, da das Unternehmen für die kommenden Generationen erhalten bleiben soll und zumeist emotionale Bindungen an das Unternehmen bestehen, sind institutionelle Investoren im Interesse ihrer Geldgeber regelmäßig eher auf kurz- und mittelfristigen Erfolg des Unternehmens ausgerichtet, und ihre Verbindung zum Unternehmen ist überwiegend rational. Für Familienunternehmer ist es daher zumeist leichter zu verschmerzen, wenn das Unternehmen beispielsweise aufgrund zunächst belastender Zukunftsinvestitionen vorübergehend einmal nicht so gut abschneidet, solange der langfristige Erhalt gesichert ist.

Diese unterschiedliche Ausrichtung spiegelt sich auch in der Arbeit der Prüfungsausschüsse wider: Für den Prüfungsausschuss von Familienunternehmen stehen tendenziell eher Themen wie der langfristige Kapitalerhalt, nachhaltige Rendite sowie eine kontinuierliche Dividendenentwicklung im Vordergrund. Bei Prüfungsausschüssen von Gesellschaften mit institutionellen Investoren spielen dagegen eher kürzerfristige Themen wie die Entwicklung des Cashflows oder von Werttreibern für die Kursentwicklung eine Rolle.

Für beide – ob durch Familiengesellschafter oder institutionelle Investoren geprägte – Unternehmen und deren Prüfungsausschüsse gilt aber: Priorität haben die Qualität und Expertise des Ausschusses, um für den Aufsichtsrat ein gutes, unabhängiges Urteil zur Verlässlichkeit der Rechnungslegung und zur Wirksamkeit der unternehmerischen Überwachungs- und Kontrollinstrumente zu gewinnen. «

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Herbert Kauffmann

Die Kür kann auch zur Pflicht werden: **Nachhaltigkeit bei adidas** und **die Rolle des Prüfungsausschusses**

ZUR PERSON

Herbert Kauffmann ist Vorsitzender des Prüfungsausschusses der adidas AG, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Uniscon universal identity control GmbH sowie Mitglied des Aufsichtsrats der DEUTZ AG.

adidas im Fokus der NGOs

Das Thema Nachhaltigkeit spielt beim Prüfungsausschuss von adidas eine zunehmend größere Rolle.

Um weiter wettbewerbsfähig zu bleiben, verlagerte auch adidas mit mehr als 170 Vertriebsgesellschaften und Joint Ventures und über 1.100 externen Fabriken in 62 Ländern Produktionsprozesse in Länder außerhalb Deutschlands. Hierdurch geriet das Unternehmen seit Mitte der 90er-Jahre als Consumer Facing Brand vor dem Hintergrund der aufkeimenden Diskussion über die Globalisierung der Wirtschaft besonders in den Fokus von Kampagnenorganisationen: Diese haben erkannt, dass es einfacher ist, bekannte Unternehmen wegen bestimmter Produktionsbedingungen oder -auswirkungen »an den Pranger zu stellen« und somit durch den Druck der Öffentlichkeit zu Zugeständnissen zu bewegen, als gegenüber den eigentlich verantwortlichen Staaten oder staatlichen Institutionen verbindliche Nachhaltigkeitsstandards durchzusetzen. Aber die Unternehmen können – das wird verkannt – immer nur ergänzend, aber nie ersetzend zum Staat fungieren, wenn es um die Verankerung und Durchsetzung internationaler Arbeitsstandards geht. Zudem wird oftmals übersehen, dass diese Länder von der internationalen Arbeitsteilung profitieren: So sind Länder wie z. B. Korea, die zunächst nur eine »verlängerte Werkbank« für die großen Industrienationen waren, mittlerweile selbst zu Technologieführern in bestimmten Bereichen herangewachsen.

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

adidas als nachhaltiges Unternehmen

adidas entwickelte ein ausgeprägtes Nachhaltigkeitsmanagement, das weit über die gesetzlichen Anforderungen hinausgeht. Ein gutes Beispiel ist das Lieferantenfreigabeprogramm, in dem Zulieferbetriebe einem strengen Freigabeprozess unterzogen werden. In mehreren Stufen erfolgen eine Selbsteinschätzung der Zulieferer und eine Vorprüfung durch adidas-Vertreter. Wird bei der Vorprüfung festgestellt, dass der Betrieb von adidas gesetzte Standards nicht einhält, so wird ihm eine »Gnadenfrist« von sechs Monaten gesetzt, innerhalb derer er die Schwachstellen beheben muss. Kommt er dem nicht nach, so kann er sich erst ein Jahr später für einen erneuten Auswahlprozess bei adidas bewerben. Einmal aufgenommene Zulieferbetriebe werden regelmäßig überprüft und anhand von Key Performance Indicators bewertet.

Zum anderen legt adidas besonderen Wert auf Transparenz zur Nachhaltigkeit. Neben einem jährlich erscheinenden Nachhaltigkeitsbericht werden so beispielsweise auch die Namen sämtlicher Zulieferer auf der Internetseite des Unternehmens veröffentlicht. Vor sportlichen Großereignissen wird die gesamte Transparenz noch einmal erhöht, um zu verhindern, dass bewusste Fehlmeldungen über Produktionsstätten veröffentlicht werden.

adidas wird von unabhängigen Organisationen wie dem Dow Jones Sustainability Index seit Jahren als führendes Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit und Arbeitsbedingungen in der Beschaffungskette ausgezeichnet. In China wurde das Unternehmen vom Institute of Public and Environmental Affairs (IPE), einem Partner von Greenpeace, als eines der vier umweltfreundlichsten Unternehmen in unserer Industrie ausgezeichnet. Öffentlich geäußerte Kritik an adidas, so wie jüngst von Entwicklungsminister Gerd Müller gegenüber der Frankfurter Allgemeine Zeitung,[1] beruhen nicht selten auf falschen Informationen. So äußerte der Minister laut FAZ, für die Herstellung eines adidas-Weltmeistertrikots erhalte die Näherin in Bangladesch 15 Cent. Das Trikot der Deutschen Fußballnationalmannschaft wird aber bei Bowker – einem strategischen adidas-Partner in China – hergestellt, der seit vielen Jahren regelmäßig von adidas überwacht wird und zu einem der vorbildlichsten Hersteller in der Textilindustrie gehört. Bangladesch ist für die adidas Gruppe kein strategisches Beschaffungsland. Weniger als 0,05 Prozent der adidas-Produkte werden aus Bangladesch bezogen.

Nachhaltigkeit im Prüfungsausschuss

Der Prüfungsausschuss ist sich der Reputationsrisiken bei Verstößen gegen die Corporate Social Responsibility und die Compliance-Regeln sehr bewusst. Diese Themen sind laufend Gegenstand seiner Überwachung und Beratung des Vorstands. Dabei geht es zunehmend nicht nur um das Einhalten von Gesetzen und Vorschriften, sondern auch darum, der Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft gerecht zu werden. Gerade auch die Vertreter der Arbeitnehmerseite behalten das Thema der Einhaltung von Vorschriften zu Arbeitsbedingungen und zur Entlohnung bei den ausländischen Produktionsstätten konsequent im Auge.

Diese Aspekte finden auch Eingang in die Zielvorgaben an das Management, einschließlich der entsprechenden Berichterstattung über die erzielten Fortschritte an die Öffentlichkeit.

Natürlich werden diese Themen auch durch das Risikomanagement erfasst und sind Gegenstand der internen Kontrollsysteme und internen Revision.

Ausblick

Das Thema Nachhaltigkeit wird für jeden Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss künftig gewiss weiter an Bedeutung gewinnen. Was zum jetzigen Zeitpunkt noch zur Kür für den Prüfungsausschuss bzw. Aufsichtsrat gehört, könnte künftig auch zur Pflicht werden. Dabei sollte aber nie aus dem Auge verloren werden, dass nicht jede Innovation zur Benchmark erhoben werden kann. «

1 FAZ vom 10.9.2014, Manfred Schäfer: »Entwicklungsminister will Shell und Adidas boykottieren«

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Interview with John Cryan*

Finding out the **topics that matter most** and **setting the right agenda** is the key responsibility of the audit committee chair

ACI: What is in your opinion essential for an audit committee chair to lead an effective audit committee?

John Cryan: To be effective, an audit committee should never be a box-ticking exercise. Finding out the topics that matter most and setting the right agenda is the key responsibility of the audit committee chair.

Deutsche Bank is currently in a special situation with a significant number of legal proceedings ongoing. That situation is very demanding for an audit committee. Setting the right agenda for an audit committee in that situation goes far beyond all the formal work that an audit committee is required to perform. Finding the right balance regarding the information that an audit committee needs to know and the critical distance to the business issues requires a considerable amount of preparation.

*Dieses Interview wurde ursprünglich in ACI Global Boardroom Insights: »Audit Committee Effectiveness«, 4. Ausgabe, Juli 2014, Seite 20 ff. von KPMG International veröffentlicht.

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Particularly relevant are the different roles between the single and two-tier board systems. There is an inherent conflict between the SEC requirements and expectation – requiring strict oversight by the audit committee – versus the German corporate and banking law that requires a critical distance to management and the business issues.

According to our terms of reference, employee representatives are part of the audit committee. The complexity of the issues that our audit committee has to deal with is already difficult to understand for a financial expert, and all shareholder representatives of our audit committee are financial experts, but it is even more difficult for employee representatives. The preparatory meetings that our external auditor is organizing with each of the members of the audit committee are therefore very helpful in improving the effectiveness of the audit committee.

What does the Deutsche Bank audit committee do particularly well?

Besides the audit committee, Deutsche Bank has – amongst others – a risk committee, an integrity committee and a compensation control committee. At Deutsche Bank we have been able to avoid overlaps between the various committees through intense discussion and preparation with the individual chairmen.

The audit committee also benefits from the general attitude implemented by the chairman of the supervisory board which can be described as *»Führen durch Fragen«* (»management by inquiry«) that has resulted over time in more transparency with regard to difficult topics.

What are the critical success factors in the oversight of financial reporting and the supervision of the work of external auditors?

An audit committee should look not only at the financial statements but also at the effectiveness of the processes leading to those financial statements. Both internal and external auditors play an important role in understanding the quality of the processes leading to the financial statements. The audit committee at Deutsche Bank spends a significant amount of time looking at process weaknesses and their timely remediation.

The assessment of both the independence and quality of external auditors has become increasingly important. In the last year, the audit committee reviewed those aspects and the set-up of the audit team.

ZUR PERSON

John Cryan is chairman of the audit committee of Deutsche Bank. At Temasek International Pte Ltd., Singapore, he is President Europe, Head of Africa, Portfolio Strategy and Credit Portfolio. Prior to Temasek, he was the Group CFO with UBS AG, where he has held other senior roles including Global Head of the Financial Institutions group at UBS's Investment Bank and CEO of UBS Limited. He had also served as chairman and CEO at UBS AG (Europe, Middle East & Africa). Mr. Cryan has more than 20 years of experience in providing strategic and financial advice to a wide range of companies in the financial services sector globally.

What are the best leverages regarding the internal audit function?

At Deutsche Bank there is an intense interaction with the internal audit department in line with German regulations. The internal audit department is a well-balanced combination of internationally experienced and excellently trained individuals. The work of the internal audit department has shown that the quality of internal audit also has an impact on the quality of external audit.

Will the audit committee agenda change significantly in the years ahead?

In an ideal world most of the controls should be automated and the audit of financial statements would result in a technical audit of the automated preparation of those financials.

The audit committee would therefore have the time to discuss strategic issues such as the impact of cyber security or regulatory changes.

In practice, though, audit committees still devote a reasonable amount of time to review whether financial statements are correct in how they represent the economic situation of the company.

There is a risk that audit committees spend too much time trying to understand technical accounting issues and to a certain extent get involved like the auditors. Like when reading Shakespeare, you do not look at each word individually but at what the words express as a whole. «

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Rolf Nonnenmacher

Prüfungsausschüsse **steigern Effektivität und Effizienz** der Überwachung

ZUR PERSON

Foto: Daniel Schäfer

Prof. Dr. Rolf Nonnenmacher war bis 2013 Chairman von KPMG Europa, davor Sprecher des Vorstands von KPMG Deutschland. Er ist heute Honorarprofessor an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main, Senior Advisor von Lazard und Mitglied des Aufsichtsrats der Continental AG.

Prüfungsausschüsse haben sich im Laufe der letzten zwei Dekaden zu einem essenziellen Instrument der Corporate Governance entwickelt. Sie wurden eingerichtet, weil die Überwachung der Finanzberichterstattung und der Kontroll- und Risikomanagementsysteme dadurch effektiver und effizienter vonstatten geht. Einer Regulierung hat es dazu nicht bedurft. Die entsprechende Kodexempfehlung folgte mehr der Best Practice, als dass sie eine solche entwickelt hätte.

Die Aufnahme in das AktG verdankt der Prüfungsausschuss der EU-Abschlussprüferrichtlinie 2006. Was allerdings in der Richtlinie als Aufgabenkatalog erscheint, wurde in § 107 Abs. 2 Satz 2 AktG zur Organisationsnorm, einer fakultativen Regelung der Aufgabenverteilung zwischen Gesamtaufsichtsrat und Prüfungsausschuss.

Seit dem 17. 6. 2014 sind die Abschlussprüferrichtlinie 2014 und die neue Abschlussprüferverordnung in Kraft. Werden sich aus der Umsetzung der Richtlinie ins nationale Recht oder aus der unmittelbar wirksamen Verordnung wesentliche Veränderungen für den deutschen Prüfungsausschuss ergeben? Wird die neue Prüferrichtlinie insbesondere dazu beitragen, die Rolle der Prüfungsausschüsse zu stärken?

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

1. An der Zusammensetzung des Prüfungsausschusses wird sich nichts Entscheidendes ändern. Dabei unterstelle ich, dass der deutsche Gesetzgeber von dem Wahlrecht in Art. 39 Abs. 5 der Richtlinie Gebrauch macht und nicht vorschreibt, dass die Mehrheit der Mitglieder des Prüfungsausschusses von der Gesellschaft unabhängig sein muss.

2. Bei entsprechender Ausübung des Wahlrechts in Art. 11 Abs. 1 Satz 2 der Verordnung kann es dabei bleiben, dass der Abschlussprüfer schriftlich und mündlich nicht nur an den Prüfungsausschuss, sondern weiterhin auch direkt an den Gesamtaufsichtsrat berichtet. Dann kommt es nicht zu der organisatorischen Verselbstständigung des Prüfungsausschusses, die auf der Basis des Verordnungsvorschlags vom 30.11.2011 zu befürchten war.

3. Der Inhalt der schriftlichen und mündlichen Berichterstattung des Abschlussprüfers wird sich nicht gravierend ändern. Insbesondere sollte es keine Schwierigkeiten bereiten, die Anforderungen an den »Zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss« (Art. 11 der Verordnung) in die Bestimmungen zum Prüfungsbericht in § 321 HGB mit aufzunehmen. Eine interessante neue Anforderung besteht darin, dass der Abschlussprüfer im Prüfungsbericht recht detailliert seine Risikoeinschätzung und seinen Prüfungsansatz beschreibt und die Vorgehensweise des Abschlussprüfers dadurch mehr als bisher Gegenstand der Diskussion im Prüfungsausschuss sein wird.

4. Der Abschlussprüfer hat zukünftig in seinem Bestätigungsvermerk die bedeutsamsten Risiken wesentlicher falscher Darstellungen in den Abschlüssen zu beschreiben und damit Informationen über Schwächen im rechnungslegungsbezogenen Internen Kontrollsystem an die Öffentlichkeit zu geben. Dadurch gewinnt die Überwachung der Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen Internen Kontrollsystems durch den Prüfungsauschuss noch zusätzlich an Gewicht.

5. Die gemäß Art. 39 Abs. 6 Buchstabe b der Richtlinie explizite Beratungsaufgabe des Prüfungsausschusses bei der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses besteht darin – unter Zugrundelegung entsprechender Feststellungen des Abschlussprüfers – dem Vorstand zu raten, bedeutsame Mängel im Prozess zu beheben. Wie die Mängel zu beseitigen sind, muss dem Vorstand überlassen bleiben.

6. Die Überwachung der Kontroll- und Risikomanagementsysteme durch den Prüfungsausschuss soll nach Art. 39 Abs. 6 Buchstabe c der Richtlinie auf die rechnungslegungsbezogenen Teile beschränkt werden können. Wird die Überwachung der Wirksamkeit solcher Systeme nicht dem Prüfungsausschuss zugewiesen, verbleibt die Aufgabe beim Aufsichtsrat.

7. Neu ist, dass der Prüfungsausschuss bei seiner Überwachung der Abschlussprüfung nach Art. 39 Abs. 6 Buchstabe d der Richtlinie auch die Ergebnisse der Inspektion des internen Qualitätssicherungssystems der Prüfungsgesellschaft durch die Abschlussprüferaufsichtskommission (APAK) zu berücksichtigen hat.

8. Der Prüfungsausschuss hat nach Art. 5 Abs. 4 der Verordnung sämtliche anderen Prüfungs- und Beratungsleistungen des Abschlussprüfers, die nicht explizit verboten sind, zu billigen.

9. Außer bei einer Wiederbestellung des bisherigen Abschlussprüfers hat der Prüfungsausschuss dem Aufsichtsrat nach Art. 16 Abs. 2 der Verordnung zukünftig wenigstens zwei Prüfungsgesellschaften vorzuschlagen und für ein besonderen Anforderungen entsprechendes Auswahlverfahren zu sorgen.

Mehr ist im Ergebnis über die Bedeutung der EU-Abschlussprüferreform für den Prüfungsausschuss nicht zu vermelden. Max Dietrich Kley, der immer die kontinuierliche Verbesserung einer guten Praxis einer überbordenden Regulierung vorgezogen hat, wird es freuen. «

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Werner Brandt

Die Aufgaben des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses im Wandel – **Auswirkungen der EU-Abschlussprüferreform**

Die Aufgaben des Prüfungsausschusses von Unternehmen öffentlichen Interesses unterliegen einem Wandel, der im Wesentlichen durch die erhöhten und differenzierten Anforderungen und Herausforderungen des Marktumfelds geprägt ist, aber auch durch die Neuregelungen auf der Ebene der Europäischen Union. Durch die aktuelle EU-Richtlinie und die EU-Verordnung zur Reform der Abschlussprüfung von 2014 werden eine Reihe von neuen Rahmenbedingungen geschaffen, die es differenziert zu betrachten gilt – exemplarische Beispiele hierfür sind die externe Rotation der Abschlussprüfung, die Neuregelung der zulässigen Leistungen durch den Abschlussprüfer, die sogenannten Nichtprüfungsleistungen oder die erweiterten Pflichten des Aufsichtsrats beziehungsweise des Prüfungsausschusses.

Es stellt sich die Frage, ob die EU-Auditreform aus Sicht des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses ein Schritt nach vorne, zur Seite oder zurück ist. Wie wird sie die Arbeit des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses beeinflussen? Betrachtet man die Neuregelungen, so fällt es schwer, ein eindeutiges Urteil zu fällen. Verschiedene Aspekte werden die Arbeit des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses positiv beeinflussen, andere Neuerungen werden hingegen zu Herausforderungen für den Aufsichtsrat, den Prüfungsausschuss und die Unternehmen führen.

Die Einführung der externen Zwangsrotation wird bewirken, dass es regelmäßige Prüferwechsel gibt. Infolgedessen kommt es zu zusätzlichen Themenstellungen an die Finanzorganisation der Unternehmen sowie der Aufsichtsräte und Prüfungsausschüsse. Hier ist nicht nur der Ausschreibungsprozess zu nennen, sondern auch die Tatsache, dass ein Prüferwechsel erhöhte Anforderungen an die Qualitätssicherung, gerade durch den Prüfungsausschuss, stellt. Branchenkenntnis und Wissen um die Besonderheiten des Unternehmens sind durch den Abschlussprüfer unter Beweis zu stellen. Hier ist der Prüfungsausschuss zusätzlich gefordert. Ein Prüferwechsel ist nicht grundsätzlich abzulehnen, da die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers gestärkt wird. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, das haben auch verschiedene empirische Untersuchungen in der Vergangenheit gezeigt, dass gerade bei Erstprüfungen die Prüfungsqualität eher abnimmt. Dies resultiert aus der steigenden Wahrscheinlichkeit, dass wesentliche Fehler im Abschluss nicht entdeckt werden bzw. über diese nur unzureichend berichtet wird. Es sei auch deutlich erwähnt, dass die Belastung für die Finanzorganisation in einem globalen Konzern durch einen Prüferwechsel nicht zu unterschätzen ist und einen erheblichen Kostenfaktor darstellt.

Der Verantwortungsbereich des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses hinsichtlich der Auswahl und der Überwachung des Abschlussprüfers verändert sich ebenfalls – nicht nur im Rahmen des Abschlussprüferauswahlprozesses, sondern auch bei der Verantwortung des Prüfungsausschusses hinsichtlich der Beauftragung des Abschlussprüfers für Nichtprüfungsleistungen. Auch hier sind verschiedene Punkte zu reflektieren. Sind die Prüfungsgesellschaften auf die Rotationserfordernisse vorbereitet? Und was bedeutet dies für die Arbeit des Prüfungsausschusses? Hier liegt eine der größten Herausforderungen der Prüfungsgesellschaften und im Rahmen der Pflichten des Prüfungsausschusses ein wesentlicher Fokuspunkt.

Branchenexpertise ist eine zentrale Voraussetzung für eine hochwertige und anspruchsvolle Prüfungsleistung. Gerade die Kenntnis in branchenspezifischen komplexen Bilanzierungssachverhalten ist von entscheidender Bedeutung. Die Bilanzierung von Forschungs- und Entwicklungskosten sowie die Umsatzrealisierung seien hier beispielhaft zu nennen. Es ist gute Praxis, dass die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen und die damit verbundenen Konsequenzen für die Rechnungslegung von Unternehmen und Prüfungsgesellschaften intensiv betrachtet und untersucht werden. Auch die gesonderte Schulung von Mitarbeitern in Unternehmen und Prüfungsgesellschaften in diesem Bereich ist für die Qualität des Abschlusses und der Prüfung von großer Bedeutung. Die Neuregelung des IFRS 15 in Bezug auf die Umsatzrealisierung hat beispielsweise sehr weitreichende Auswirkungen. Hier

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

wird es für den Prüfungsausschuss von großer Bedeutung sein, die Qualität – gerade auf der Seite des Abschlussprüfers – zu überwachen. Gleiches gilt auch für vertiefte Branchenkenntnis.

Die Prüfungsgesellschaften sind darüber hinaus vor die große Herausforderung gestellt, die Ressourcen für Branchen- und Fachexpertise im Rahmen zahlreicher Ausschreibungen bereitzustellen und darzulegen. Die möglichen negativen Effekte einer Rotation wie Einarbeitungszeit, Aufbau von mandantenspezifischem Wissen und auch die Herausforderung, mit wechselnden Branchenschwerpunkten umzugehen (im Rahmen verschiedener Industrien gibt es eine unterschiedliche Tiefe von Branchen-Know-how bei den Prüfungsgesellschaften), erhöhen ebenfalls die Anforderungen an die Überwachung durch den Prüfungsausschuss. Es wird interessant sein, wie die Prüfungsgesellschaften mit dieser Herausforderung umgehen. Die Veränderungen im Prüfermarkt werden mannigfaltig sein.

Die Schaffung einer EU-einheitlichen Basis für die Regulierung von Nichtprüfungsleistungen bei Unternehmen von öffentlichem Interesse ist zwar eine wesentliche Neuerung der EU-Abschlussprüferreform, schafft aber nur bedingt Klarheit. Die Verbotsliste, die sowohl inhaltlich als auch betragsmäßig Grenzen aufzeigt, ist durch verschiedene Mitgliedstaatenwahlrechte (z. B. im Bereich der Steuerberatungsleistungen) aufgeweicht. Hier wäre eine klarere Regelung wünschenswert gewesen, denn die Arbeit des Prüfungsausschusses wird durch die nun gemachten Vorgaben erschwert. Die genaue Überwachung und Genehmigung von Nichtprüfungsleistungen durch den Prüfungsausschuss sind heute bereits gute Praxis. Sowohl eine gesetzliche Fixierung des Prozesses als auch eine Festlegung von Obergrenzen von Nichtprüfungsleistungen sind daher auch grundsätzlich zu begrüßen, sie müssten jedoch konkreter gefasst werden. So sollten beispielsweise Steuerberatungsleistungen sowie Beratungs- und Unterstützungsleistungen im Bereich der EDV nicht durch den Abschlussprüfer erbracht werden können.

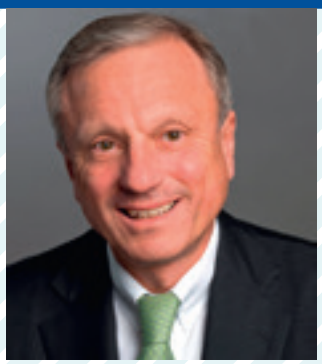
Die Komplexität der Regelungen in Bezug auf Nichtprüfungsleistungen und der »Wildwuchs« der sich abzeichnenden länderspezifischen Möglichkeiten auf diesem Feld werden dazu führen, dass der Prüfungsausschuss eine noch klarere Trennung von Prüfungs- und Nichtprüfungsleistungen vornimmt, schlussendlich der Abschlussprüfer neben der Abschlussprüfung auf weitere Prüfungsleistungen beschränkt ist (z. B. die Prüfung eines Compliance Management-Systems) und er keine weiteren Beratungsleistungen, wie z. B. Steuerberatungsleistungen, mehr erbringen wird.

Die Arbeit des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses ist durch die Vorgaben des Deutschen Corporate Governance Kodexes und die etablierten Leitfäden in den letzten Jahren auf ein neues Niveau gehoben worden und erfüllt die Anforderungen dieser sehr anspruchsvollen Aufgabe. Die Reform der Abschlussprüfung bringt hier keinen zusätzlichen Wandel, sondern eine weitere Fokussierung auf Fragestellungen, die die Arbeit des Aufsichtsrats und Prüfungsausschusses komplexer machen. Die Reform wird aber auch zu einer engeren Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Abschlussprüfer führen, denn durch die kommenden Rotationen und zahlreichen Erstprüfungen sind die Unternehmen und die Abschlussprüfer stark gefordert. Ebenso wird sich die Art und Weise der Prüfung durch die zunehmende Bedeutung von Big Data und Data Analytics verändern. Dies ist durch den Prüfungsausschuss kritisch zu begleiten.

Darüber hinaus beinhalten EU-Richtlinie und EU-Verordnung zahlreiche weitere Aspekte, die in den Fokus des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses rücken können. Hier sind nur beispielhaft die erhöhten Mitteilungspflichten des Abschlussprüfers zu nennen, die sich bei vermuteten Unregelmäßigkeiten ergeben. Hierdurch wird es zu steigenden Kommunikationserfordernissen zwischen Prüfungsausschuss und Abschlussprüfer kommen.

Es stellt sich noch die Frage, ob die Arbeit des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses durch weitere Entwicklungen unterstützt werden könnte. Eine klarere Trennung der Zulässigkeit von Nichtprüfungsleistungen durch den Abschlussprüfer wäre – wie oben bereits erwähnt – wünschenswert. Das Enforcement durch die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung hat die Qualität der Rechnungslegung und der Abschlussprüfung erhöht. Gleiches gilt für die Arbeit der Abschlussprüferaufsichtskommission. Dieser Weg muss konsequent weiterbeschritten werden, denn dies ist eine sinnvolle Unterstützung der Arbeit von Aufsichtsräten und Prüfungsausschüssen. Es wird interessant sein zu sehen, wie die Entwicklungen auf europäischer Ebene, z. B. durch die ESMA, die Arbeit von Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss beeinflussen werden. «

ZUR PERSON



Dr. Werner Brandt ist u. a. Vorsitzender des Prüfungsausschusses der Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft sowie der RWE AG. Bis Juni 2014 war Dr. Werner Brandt Finanzvorstand der SAP AG.

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

RA Dr. Eckart Sünner

Die Bedeutung **rechtlichen Wissens** in der Arbeit des Prüfungsausschusses

Prüfungsausschüsse deutscher AGs oder SEs werden – auch wegen der eher verfälschenden Übernahme der Bezeichnung »Audit Committee« aus den USA[1] – gemeinhin dem Gebiet der Rechnungslegung und Abschlussprüfung zugeordnet, das seinerseits als Domäne der Buchhalter, Rechnungsleger und Abschlussprüfer gilt. Es ist deshalb nicht verwunderlich, wenn das Aktiengesetz als einzige von ihm erhobene Qualifikationsanforderung an die Mitglieder des Prüfungsausschusses das Verlangen stellt, dass jedenfalls bei börsennotierten und sonstigen Gesellschaften öffentlichen Interesses dem Ausschuss ein unabhängiges Aufsichtsratsmitglied angehören muss, das über Sachverstand auf »den Gebieten der Rechnungslegung oder Abschlussprüfung« verfügt[2]. Auch nach der neuen EU-Prüferrichtlinie vom 16.4.2014[3] muss ein – nicht zwingend unabhängiges[4] – Ausschussmitglied über Sachverstand »im Bereich Rechnungslegung und/oder Abschlussprüfung« verfügen[5]. Der DCGK empfiehlt dagegen, dass der Ausschussvorsitzende unabhängig sein soll und über besondere Kenntnisse und Erfahrungen »in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren« verfügt[6].

Wer diesem Wirrwarr[7] gerecht zu werden versucht, wird die Kriterien kumulieren und sein Anforderungsprofil auf einen unabhängigen Ausschussvorsitzenden ausrichten, der durch in der Praxis gewonnene Kenntnisse über Sachverstand im Bereich der Rechnungslegung sowie in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren verfügt. Dies sind vorrangig frühere Finanzvorstände, Wirtschaftsprüfer, Leiter des Rechnungswesens oder der Revision[8], die in der Regel einen betriebs- oder volkswirtschaftlichen Hintergrund aufweisen.

Alle übrigen Ausschussmitglieder unterliegen keinen besonderen Erfordernissen. Im Anschluss an Kremer[9] wird man sagen können, »dass bei den übrigen Ausschussmitgliedern diejenigen Mindestkenntnisse und Fähigkeiten vorhanden sein müssen, um die Aufgaben, die der Aufsichtsrat dem Prüfungsausschuss zugewiesen hat, auch ohne fremde Hilfe verstehen und sachgerecht beurteilen zu können«. Die Fähigkeit zur eigenen sachgerechten Erfüllung dieser Aufgaben wird nicht verlangt. Es genügt, die vom Vorstand oder Abschlussprüfer jeweils vorgetragene Rechnungslegung/Abschlussprüfung nachvollziehen und auf Sachgerechtigkeit prüfen zu können. Entsprechendes gilt für die internen Prüfverfahren und ggf. sonstige dem Prüfungsausschuss übertragene Aufgaben. »Zusammen« müssen die Ausschussmitglieder außerdem mit dem Sektor vertraut sein, in dem das Unternehmen tätig ist.

Juristische Kenntnisse werden also weder vom Vorsitzenden des Prüfungsausschusses noch von einem seiner sonstigen Mitglieder gefordert. **Haben damit Rechtskenntnisse für die Arbeit des Prüfungsausschusses keine Bedeutung?** Die Ausschussarbeit lehrt Unterschiedliches:

Schon bei den Kernfeldern der Ausschusstätigkeit fällt auf, dass es sich bei der Rechnungslegung und Jahresabschlussprüfung zwar um die Abbildung wirtschaftlichen Geschehens handelt, die Art der Vorgehensweise hierbei aber bis ins Detail rechtlich geregelt ist. Für das

1 Vgl. etwa Ziffer 5.3.2 DCGK
2 § 107 Abs. 4 in Verbindung mit § 100 Abs. 5 AktG
3 L 158/196
4 Es genügt, wenn die Mehrheit der Ausschussmitglieder unabhängig ist.
5 Art. 39 Abs. 1 EU-Prüferrichtlinie; außerdem wird verlangt, dass die Ausschussmitglieder »zusammen« mit dem Sektor vertraut sind, in dem das Unternehmen tätig ist.
6 Ziffer 5.3.2 DCGK
7 Ist »Sachverstand« mit »besonderen Kenntnissen und Erfahrungen« gleichzusetzen? Sind »Rechnungslegung« und »Rechnungslegungsgrundsätze« identisch? Welche »internen Kontrollverfahren« sind gemeint?
8 Vgl. *Kremer* in: Ringleb/Kremer/Lutter/von Werder, 5. Auflage 2014, Rn. 951
9 A.a.O., Rn. 954

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

ZUR PERSON

Dr. Eckart Sünner, Rechtsanwalt, ist Vorsitzender des Prüfungsausschusses der K+S Aktiengesellschaft sowie Vorsitzender des Investitions-, Finanz- und Prüfungsausschusses der Infineon Technologies AG.

Gros der deutschen Aktiengesellschaften sind nach wie vor die §§ 238 ff. HGB über Buchführungspflichten, Jahresabschluss und Bewertung, die §§ 264 bis 335 HGB als ergänzende Vorschriften für Kapitalgesellschaften und schließlich die Regelungen des Aktiengesetzes[10] maßgeblich, die sowohl den Rechnungslegungsprozess als auch die nachfolgende Abschlussprüfung erfassen, detaillieren und die Schlecht- oder Nichtbefolgung mit zivilrechtlichen, ordnungswidrigkeitenrechtlichen oder gar strafrechtlichen Folgen sanktionieren. Für Rechnungslegung und Abschlussprüfung im Konzern gilt dies gleichermaßen. **Die Notwendigkeit fundierten Sachwissens über die Rechnungslegungs- und Abschlussprüfungsabläufe ist hier eine Selbstverständlichkeit,** die im Prüfungsausschuss gegeben sein muss. Darüber hinaus ist aber die Kenntnis des Rechnungslegungsrechts und auch von Rechtsbestimmungen auf verwandten Gebieten, die Prüfung ihrer Einschlägigkeit für Rechnungslegung und Abschlussprüfung – sei es die Beurteilung von Rechtsrisiken bei der Rückstellungsbildung oder nur die Berechnung von Fristen nach dem BGB –, die Auslegung der auch im Rechnungslegungsrecht zur Genüge vorhandenen unbestimmten Rechtsbegriffe und die Interpretation einschlägiger gerichtlicher Entscheidungen von hohem Gewicht für die Prüfungsausschussarbeit. **Rechtliches Wissen ist hier sozusagen das Schmiermittel für eine zügige und zielgerichtete Ausschussarbeit.**

Entsprechendes gilt für eine Rechnungslegung und Abschlussprüfung nach IFRS, die für kapitalmarktorientierte Konzerne verpflichtend ist, aber zunehmend auch von nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen befolgt wird[11]. Die International Financial Reporting Standards werden zwar von einem nicht staatlichen, international besetzten Gremium von Rechnungslegungsexperten – dem International Accounting Standards Board (IASB) – erarbeitet und verabschiedet. Ihre Rechtsmaßgeblichkeit entsteht aber erst durch ihre Transformation in EU-Recht[12], durch die die privatwirtschaftlich geschaffenen Standards insgesamt oder in dem von der EU für sinnvoll erachteten Teil zu hoheitlich gesetzten rechtsverbindlichen Regelungen umgewandelt werden. Hier ist über das oben Gesagte hinaus **rechtliches Wissen bei der Ausschussarbeit auch deshalb hilfreich, weil es zunächst gilt, auch den Transformationsprozess und damit die Maßgeblichkeit einzelner Standards oder ihrer Regelungsbestandteile zu erfassen.** Darüber hinaus ist bei der Anwendung der Standards ihrem Neuheitswert Rechnung zu tragen. Für die Auslegung solcher Normen ist erfahrungsgemäß aus dem tradierten Fachwissen weniger zu gewinnen als aus einer an allgemeinen Rechtsgrundsätzen ausgerichteten Exegese, die eine der juristischen Arbeitsgrundlagen bildet.

Seit Inkrafttreten des Bilanzkontrollgesetzes 2004 unterliegen die Abschlüsse deutscher börsennotierter Gesellschaften einem zweistufigen sog. **Enforcement-Verfahren,** das mit der Abschlussprüfung durch die deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR)[13] beginnt und ggf. auf einer zweiten Stufe von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)[14] fortgesetzt wird. Spätestens ab dem Zeitpunkt, in dem sich Beanstandungen der DPR abzeichnen, wird gesellschaftsintern auch der Prüfungsausschuss in das Prüfungsgeschehen einbezogen. Schließlich handelt es sich um die Prüfung von Abschlüssen, denen auch der Prüfungsausschuss sein Placet gegeben hat. Hierbei geht es nicht nur um die Auseinandersetzung über »

10 Vgl. hierzu *Claussen* in: Kölner Kommentar zum Rechnungslegungsrecht 2011, Einleitung, Rn. 45

11 *Claussen,* a.a.O., Rn. 46 spricht diesbezüglich von einem Trend.

12 Nach dem Komitologieverfahren, vgl. insbesondere Art. 3 und 6 IAS-VO

13 Zu Einrichtung und Aufgaben siehe § 342b HGB

14 Vgl. § 37n bis 37s WpHG

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

eine eventuelle Fehlerhaftigkeit eines Bilanzausweises oder Bewertungsansatzes etc. Vielmehr geht es auch um das bei der Prüfung einzuhaltende Verfahren und die dabei bestehenden Mitwirkungsmöglichkeiten und ggf. Rechtsmittel. Eine rechtliche Durchdringung dieser Materie ist dringend erforderlich. Sie obliegt primär dem Vorstand. **Rechtliches Wissen aufseiten des Prüfungsausschusses, um die Vorgehensweise des Vorstands verstehen und einordnen zu können, kann hier nur von Vorteil sein.**

Abseits von Rechnungslegung und Abschlussprüfung und damit verwandter Gebiete[15] hat sich der Prüfungsausschuss nach § 107 Abs. 3 AktG mit der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagements und des internen Revisionssystems zu befassen. Für eine erfolgreiche Arbeit ist für den Prüfungsausschuss insoweit die Kenntnis der Rechnungslegung und Abschlussprüfung von Nutzen, aber nicht ausschlaggebend. **Unternehmerischer Weitblick, die Kenntnis der Unternehmensinterna und Führungserfahrung spielen sicher eine größere Rolle.** Rechtliches Wissen und die dem Juristen eigene Fähigkeit zu Logik und Abstraktion mögen bei der »Systemanalyse« hilfreich sein. Eine echte Notwendigkeit sind sie für diese Aufgaben nicht.

Ziffer 5.3.2 DCGK empfiehlt darüber hinaus, dass sich der Ausschuss mit der Erteilung des Prüfungsauftrags und der Honorarvereinbarung befasst. Vom Aufsichtsratsplenum wird ihm dies meist zur abschließenden Behandlung zugeordnet. Hier handelt es sich materiell um Voraussetzungen für den Vollzug der Abschlussprüfung, formal aber um den Abschluss rechtlich bindender Verträge von nicht unerheblichem Gewicht. Wer die mehrseitigen Entwürfe kennt, die hierzu vom Abschlussprüfer vorgelegt werden und zudem regelmäßig von den AGBs der Prüfungsgesellschaft begleitet werden, weiß, dass es hier nicht um Handshake Agreements geht, sondern dass grundsätzliche Interessengegensätze betreffend Haftung, Gebührenhöhe und eventuell Gebührennachschläge, Mitwirkungspflichten, Veröffentlichungsmöglichkeiten von Bestätigungsvermerken bei Quartals- und Halbjahresberichten etc. zu verhandeln sein können. Die Verantwortung liegt beim Prüfungsausschuss, der sie auch nicht auf die Gesellschaft übertragen kann. **Hier ist rechtliches Wissen und ggf. die Mitwirkung eines erfahrenen Rechtspraktikers eine echte Hilfe.**

Der DCGK empfiehlt schließlich, dass sich der Prüfungsausschuss mit **Compliance** befasst[16], also mit der Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der internen Richtlinien durch das Unternehmen[17]. Dies hat in erster Linie der Vorstand im Rahmen seiner Legalitätspflicht zu gewährleisten. Dem Aufsichtsrat bzw. dem Prüfungsausschuss obliegt aber auch hier die entsprechende Beratung und Überwachung des Vorstands. Compliance bezieht sich dabei auch auf die Einhaltung des Rechts zur Rechnungslegung und Abschlussprüfung, wofür rechtliches Wissen bei der Beratung und Überwachung des Vorstands im oben dargestellten Umfang hilfreich sein kann. Darüber hinaus werden aber alle sonstigen Rechtsregeln erfasst, für deren Einhaltung naturgemäß nur der verantwortlich Sorge tragen kann, der sie kennt. Dies setzt gemeinhin rechtliches Wissen voraus.

Die Empfehlung des DCGK würde aber missverstanden, wenn daraus auf eine Befassung des Ausschusses mit einzelnen Gesetzesübertretungen geschlossen würde. Gemeint ist vielmehr – wie auch bei IKS, Risikomanagement und innerer Revision – eine Befassung mit dem vom Unternehmen gehandhabten Compliance-»System«, also der Prüfung und Überwachung, ob der Vorstand sich mit der Thematik ausreichend auseinandersetzt, angemessene Präventions- und Kontrollmechanismen entwickelt hat und auch deren fortlaufende Funktionstüchtigkeit kontrolliert. Wie schon bei der Befassung mit den übrigen »Systemen« ist rechtliches Wissen hierfür nicht zwingend. Wichtiger erscheinen Wirtschafts- und Branchenerfahrung sowie Kenntnis der Unternehmensinterna. Lediglich bei besonders bedeutenden Vorkommnissen, die das System per se infrage stellen oder das gesamte Unternehmen erschüttern, kann auch eine Auseinandersetzung mit dem Einzelfall in Betracht kommen, die dann rechtliches Wissen erfordert. Dann ist aber zumeist eher das Aufsichtsratsplenum als der Prüfungsausschuss gefordert.

Für die Zukunft ist noch auf die durch den Referentenentwurf zum BilRuG[18] geplante Ergänzung von § 317 Abs. 2 HGB hinzuweisen. Danach soll sich zukünftig die Abschlussprüfung auch darauf erstrecken, »ob die gesetzlichen Vorschriften beachtet worden sind«. Nach Art. 34 Abs. 2 der Bilanzrichtlinie 2013/34/EU geht es allerdings nur um die Prüfung, ob der Lage- bzw. Konzernlagebericht nach den geltenden rechtlichen Anforderung aufgestellt wurde[19]. Bleibt es bei der viel weiter gehenden Gesetzesformulierung, wird sich auch für den Prüfungsausschuss – und dort insbesondere für den Juristen – ein neues Tätigkeitsfeld eröffnen. «

15 Vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachte Leistungen, Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, die Bestimmung von Prüfungsschwerpunkten

16 Vgl. Ziffer 5.3.2 DCGK, seit der DCGK-Fassung 2012 nur noch »falls kein anderer Ausschuss damit betraut ist«

17 Vgl. Ziffer 4.1.3 DCGK

18 Referentenentwurf vom 28.7.2014 zum Bilanzrichtlinienumsetzungsgesetz

19 Vgl. hierzu auch S. 82 des Referentenentwurfs

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Theo Siegert

Ist guter Rat teuer?

Anmerkungen zum Aufsichtsrat und zu seiner Vergütung[1]

ZUR PERSON

Prof. Dr. Theo Siegert ist Vorsitzender des Prüfungs- und Risikoausschusses der E.ON SE, Vorsitzender des Prüfungsausschusses der Henkel AG & Co. KGaA, Vorsitzender des Finanzausschusses des Gesellschafterrats der E. Merck KG sowie Mitglied in weiteren Aufsichtsräten. Darüber hinaus ist Prof. Siegert geschäftsführender Gesellschafter von de Haen-Carstanjen & Söhne, Düsseldorf, sowie Vorsitzender des Vorstands der Schmalenbach-Stiftung.

1. Die gesetzliche Grundlage der Aufsichtsratsvergütung: Das Aktiengesetz

Gesetzliche Bestimmungen
Nicht jedem Aufsichtsratsmitglied dürfte bewusst sein, dass die Grundlage seiner Honorierung lediglich eine *Kann-Bestimmung* im AktG ist.

In § 113 AktG heißt es: »Den Aufsichtsratsmitgliedern *kann* für ihre Tätigkeit eine Vergütung gewährt werden« und im Folgenden: »Die Vergütungshöhe soll in angemessenem Verhältnis zu den Aufgaben der Aufsichtsratsmitglieder und zur Lage der Gesellschaft stehen« (§ 113 Abs. 1 S. 3 AktG).

Die Aufsichtsratsvergütung muss entweder in der Satzung festgesetzt oder von der Hauptversammlung bewilligt werden (§ 113 Abs. 1 S. 2 AktG).

Verbindung mit Unternehmenserfolg?
Die gesetzlichen Bestimmungen sind eher vage[2] und entsprechen damit dem unbestimmten Aufgabenumfang. Die Aufsichtsratsarbeit ist schwer zu evaluieren und dies gilt sowohl für das Gesamtgremium wie auch für die Einzelbewertung (z. B. bei Effizienzprüfungen).

Daher tangiert auch den Aufsichtsrat die Zurechnungsproblematik, d. h. die Frage, inwieweit erfolgreiche Unternehmensentwicklung überhaupt zurechenbar ist. Ein besonderer Erfolgsfaktor der Aufsichtsratsarbeit ist konstruktive und kontinuierliche Teamarbeit unterschiedlicher Gremien (was die optimale Vergütung nochmals komplexer macht) – und steht damit im pointierten Gegensatz zur öffentlichen Wahrnehmung der charismatischen »Manager des Jahres« als Erfolgsgaranten.

Das Vorstandsgremium hat natürlich einen vielfach höheren Einfluss auf den Unternehmenserfolg als der Aufsichtsrat.[3] Wenn aber schon die Vergütung des Vorstands Anlass zu zahlreichen Debatten gibt, so gilt dies verstärkt für den Aufsichtsrat. Zwar wird ein »

1 Für kritische Anmerkungen danke ich C. Siegert, London.
2 Vgl. Bellavite-Hövermann, Yvette/Lindner, Grit/Lüthje, Bernd (2005): »Leitfaden für den Aufsichtsrat«, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2005
3 Aber auch für dieses Gremium gilt im Einzelfall die Zurechnungsproblematik, verknüpft mit der Frage, welcher Vorstand wie lange prägenden Einfluss auf die Unternehmensentwicklung ausüben konnte.

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

kompetent besetzter und klug agierender Aufsichtsrat eine positive Unternehmensentwicklung fördern, indem er entweder fördert und ermutigt oder auch dezent behindert.

Eine Erfolgszurechnung wird (wenn überhaupt) nur über einen längeren Zeitraum möglich sein. Und selbst dann wird ein gut besetzter Aufsichtsrat nicht so viel zum Gesamterfolg beitragen können, wie ein klug und kompetent agierender Vorstand es vermag und sollte. Zum unterschiedlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg trägt auch die Verschiedenartigkeit der Gremienkohärenz bei: Während ein erfolgreiches Vorstandsteam Mannschaftsgeist oder »Esprit de Corps« entwickeln kann, gilt dies für den Aufsichtsrat aufgrund kürzerer Mandatszeiten im Allgemeinen nicht. Abgesehen von der Verschiedenartigkeit der Gremien sind darüber hinaus Beiträge des Aufsichtsrats zum Unternehmenserfolg kaum zu verifizieren.

In der Sprache der Vertragstheoretiker handelt es sich um Aktionen des Aufsichtsrats, die »observable, but not verifiable« sind.[4] Die mangelnde Verifizierbarkeit hat einiges an satirischem Potenzial zum Thema »Aufsichtsrat« hervorgebracht: Besonders prägnant in den Formulierungen von Sebastian Hakelmacher alias H. E. Scheffler[5], aber auch in jüngerer Zeit von Michael Hoffmann-Becking: »Die Aufsichtsräte sind überfordert.«[6]

Diese einleitenden Bemerkungen leiten über zur Frage: Vergütung wofür? Aus der Perspektive der Aufsichtsratspraxis analysiert, lässt sich die konkrete Aufgabenstellung der Aufsichtsratstätigkeit beschreiben als: Überwachen – Zustimmen – Beraten.

4 Vgl. dazu auch den grundlegenden Artikel von Shapiro, Carl/Stiglitz, Joseph E. (1984): »Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device, American Economic Association«, 1984, S. 433 – 444

5 Hakelmacher, Sebastian (1991): »Der Aufsichtsrat – ein sensibles Organ«, WPg 1991; Hakelmacher, Sebastian (1994): »Aufsichtsrat wird man ohne Ansehen der Person«, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 22.10.1994, S. 16; Hakelmacher, Sebastian (1997): »Neue Aussicht für alte Aufsicht«, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 10.2.1997

6 Hoffmann-Becking, Michael (2010): »Aufsichtsräte sind überfordert«, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 8.10.2010, S. 16; vgl. auch The Economist, Science and technology (2010): »Homo administrans – The biology of business«, 25.9.2010, S. 84 – 85

2. Die Aufgabe des Aufsichtsrats und seine Vergütung

a) Aufgaben des Aufsichtsrats

Lapidar beschreibt das Aktiengesetz in § 111 Abs. 1:

> **»Der Aufsichtsrat hat die Geschäftsführung zu überwachen.«**

Übersetzt in die DAX-Praxis: Rund 500 Aufsichtsräte überwachen rund 200 Vorstände mit Blick auf die Aufsichtsratssitzungen wenigstens einmal pro Quartal. Die Wahl der Überwachungsmethodik und den notwendigen Umfang der Überwachung präzisiert das Aktiengesetz nicht. Ebenso schlank ist die Aufgabenbeschreibung des zu überwachenden Vorstands geregelt in § 76 Abs. 1 AktG:

> **»Der Vorstand hat unter eigener Verantwortung die Gesellschaft zu leiten.«**

Allerdings illustriert § 90 Abs. 1 AktG die Berichtspflichten des Vorstands an den Aufsichtsrat im Rahmen seiner Überwachungsaufgabe

- über die beabsichtigte Geschäftspolitik und andere grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung;
- über die Rentabilität der Gesellschaft und insbesondere die Rentabilität des Eigenkapitals;
- über den Gang der Geschäfte und die Lage der Gesellschaft sowie
- über Geschäfte, die für die Rentabilität oder Liquidität der Gesellschaft von erheblicher Bedeutung sein können.

Im Umkehrschluss kann man so den Aufgabenkatalog des Aufsichtsrats im Wesentlichen erschließen. Weitere Anhaltspunkte können sich aus der Geschäftsordnung für den Vorstand ergeben (vgl. § 77 Abs. 2 S. 1 AktG).

In den letzten Jahren ist zur Konkretisierung der Überwachungsfunktion neben seiner Zustimmungsfunktion, die im Allgemeinen in der Geschäftsordnung dokumentiert ist, die Beratungsfunktion des Aufsichtsrats in den Vordergrund gerückt.

b) Die Aufsichtsratsvergütung

Wie erwähnt, muss die Aufsichtsratsvergütung entweder in der Satzung festgesetzt oder von der Hauptversammlung bewilligt werden (§ 113 Abs. 1 S. 2 AktG). In der Praxis erarbeitet das Präsidium des Aufsichtsrats diesen Vorschlag unter Berücksichtigung der Lage der Gesellschaft, der Aufgaben der Aufsichtsratsmitglieder

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

und der Marktüblichkeit. Die Vorschläge zur Aufsichtsratsvergütung werden dann von der Hauptversammlung verabschiedet, meist mit geringem Enthusiasmus.

Die Behandlung der Aufsichtsratsvergütung in der juristischen Literatur ist meist ein Appendix des umfangreichen Themas der Vorstandsvergütung. So beschäftigt sich Michael Hoffmann-Becking intensiv mit der Vorstandsvergütung, aber nur knapp mit der juristischen Verankerung einer variablen Aufsichtsratsvergütung. Er empfiehlt dem Gesetzgeber, seinen Willen in einem klaren Text zu formulieren. Zur Höhe der Vergütung gilt sein Statement aus dem Jahre 2005: »Die Aufsichtsratsmitglieder sind also noch immer relativ unterbezahlt.«[7] Georg Kämpfer und Henning Hönsch stellen 2010 nüchtern fest: »Ein Themenfeld, das in den letzten Jahren keine gesetzliche Neuerung erfahren hat, ist die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder.«[8]

In Veröffentlichungen rund um die Aufsichtsratstätigkeit wird das Thema Aufsichtsratsvergütung meist nur am Rande angesprochen:

1995 hat sich die Schmalenbach-Gesellschaft über ihren Arbeitskreis »Externe und interne Überwachung der Unternehmung« mit den Aufgaben des Aufsichtsrats beschäftigt und ein Diskussionspapier zu »Grundsätzen ordnungsmäßiger Aufsichtsratstätigkeit« verabschiedet, in dem Maßstäbe für die ordnungsgemäßere und effizientere Überwachung durch den Aufsichtsrat entwickelt werden. Ziel war es, die Gestaltungsfreiheit im »Überwachungsdreieck« (Vorstand/Aufsichtsrat/Abschlussprüfer) zielgerichtet auszufüllen. Präzisiert werden die personellen Anforderungen an Aufsichtsratsmitglieder, die organisatorischen Regelungen der Aufsichtsratstätigkeit und die Berichterstattung des Vorstands an den Aufsichtsrat, ohne dass spezifisch auf eine adäquate Aufsichtsratsvergütung eingegangen wird.[9]

2007 hat das Berlin Center of Corporate Governance (BCCG) die »Anforderungen an Aufsichtsratsmitglieder und ihre Nominierung« präzisiert, um eine zentrale Komponente von Standards guter Corporate Governance zu markieren. Konkret nimmt das BCCG Stellung zu den Anforderungen der Aufsicht, zur Qualifikation, zur Unabhängigkeit und zum Nominierungsprozess von Aufsichtsratsmitgliedern. Die Qualifikation und die Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder stehen im Zentrum der Empfehlung[10], ohne dass das Vergütungsthema angeschnitten wird.

2011 betonen dagegen Michael Kramarsch und Christian Strenger in ihrem Artikel »Aufsichtsratsentlohnung – nur noch kontrollbezogen?«[11] insbesondere die Beratungsfunktion des Aufsichtsrats im Sinne der unternehmerisch strategischen Begleitung. Konsequenterweise argumentieren sie dafür, die Aufsichtsratsentlohnung nicht nur fix zu gestalten, sondern eine maßvolle langjährige Vergütungskomponente vorzusehen, um einen Zusatzanreiz für die unternehmerische Begleitung zur langfristigen Steigerung des Unternehmenswerts zu schaffen.

2012 hat sich auch die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex mit dem Kriterium der Unabhängigkeit befasst und gleichzeitig eine Präferenz zur Fix-Vergütung des Aufsichtsrats erkennen lassen.[12]

Der Wandel von einer teilweise variablen hin zu einer fixen Vergütung im Gefolge der Finanzkrise entspricht der Auffassung, dass die Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats gegenüber dem Vorstand als besonders wichtig honoriert werden soll. Dies gilt vor allem nach Wachstumsphasen, in denen antizyklisch die Überwachungsfunktion gestärkt werden soll. Auch aus diesem Grund hat sich – in Umsetzung der gesetzlichen Vorgabe – in den letzten Jahren eine differenzierte Vergütung der Aufsichtsratstätigkeit entwickelt: So wird Ausschussmitarbeit zusätzlich vergütet und insbesondere der Vorsitz in Ausschüssen.[13]

De facto dominiert zurzeit die Festvergütung des Aufsichtsrats. Stünde die Beratungsfunktion des Aufsichtsrats[14] stärker im Vordergrund, so würde eine Beteiligung am langfristigen überdurchschnittlichen Wertzuwachs des Unternehmens als pragmatische »

7 Hoffmann-Becking, Michael (2005): »Rechtliche Anmerkungen zur Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung«, ZHR, Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht, Frankfurt am Main 2005, insbesondere S. 174

8 Kämpfer, Georg/Hönsch, Henning (2010): »Zur Entwicklung der Aufsichtsratsregulierung« in: Kessler, Wolfgang/Förster, Guido/Watrin, Christoph (Hrsg.) (2010), »Festschrift für Norbert Herzig zum 65. Geburtstag«, S. 549 f.

9 Arbeitskreis »Externe und interne Überwachung der Unternehmung« der Schmalenbach-Gesellschaft/Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (1995): »Grundsätze ordnungsmäßiger Aufsichtsratstätigkeit – ein Diskussionspapier«, DB 1995

10 von Werder, Axel/Wieczorek, Bernd J. (2007): »Anforderungen an Aufsichtsratsmitglieder und ihre Nominierung«, DB 2007, S. 297 ff.

11 Strenger, Christian/Kramarsch, Michael (2011): »Aufsichtsratsentlohnung – nur noch kontrollbezogen?«, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 5.3.2011, S. 14

12 Wadewitz, Sabine (2012): »Höhere Anforderungen für Aufsichtsräte«, Börsenzeitung, 2.2.2014, S. 9 in Reaktion auf die gestrichene Empfehlung zur erfolgsorientierten Aufsichtsratsvergütung

13 Interessanterweise mit Ausnahme des Nominierungsausschusses

14 Fragt man nach den Beratungsvoraussetzungen und -inhalten, so ist der »European Corporate Governance Report 2014« von Heidrick & Struggels hilfreich, der die folgenden Governance-Charakteristika auflistet: Deep Business Knowledge, Diversity of Thought, Engaged Leadership, Strategic Alignment and Execution, Capacity to adapt, Leadership Talent (s. S. 3). Allerdings sind auch diese Kategorien nicht trennscharf, ebenso wie die drei Funktionskategorien.

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Lösungsskizze vernünftig erscheinen, wie in der nachfolgenden Tabelle dokumentiert:

Funktion	Vergütung in Prozent	
	Fix	Variabel
Überwachen	100	0
Zustimmen	100	0
Beraten	0	100

Bei Gleichgewichtung der drei unterschiedlichen Aufsichtsratsfunktionen würde sich eine Bandbreite von zwei Dritteln fixer Vergütung und einem Drittel variabler Vergütung ergeben, die an langfristige Erfolgsparameter gekoppelt sein sollte. Die langfristige variable Komponente sollte in Relation zu den Branchen-Peers festgelegt werden, um zu verhindern, dass die Aufsichtsratsvergütung allein durch freundliche Aktienmärkte steigt, sozusagen im Tidenhub.[15]

Jenseits der Frage der Vergütungsstrukur als Aufteilung in fixe oder variable Vergütung sollten aber auch unterschiedliche Bestimmungsgrößen für die Höhe der Aufsichtsratsvergütung untersucht werden.

Aufgrund der beschriebenen Aufgabenstellung könnte man – je nach Funktion der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder unterschiedlich – als Orientierungsgrößen für eine sachgerechte Aufsichtsratsentlohnung vermuten:

- ein Zeithonorar für die Überwachungstätigkeit[16];
- die Marktkapitalisierung des Unternehmens[17]

  (Beratungs-/Zustimmungsfunktion);
- die Vorstandsvergütung (als Maß der Überwachungstätigkeit).

Zunächst soll aber das Meinungsspektrum zur Aufsichtsratsvergütung dargestellt werden.

3. Aufsichtsratsvergütung im Spiegel der öffentlichen Meinung

Die öffentliche Wahrnehmung der Aufsichtsratstätigkeit wird einerseits geprägt von Publikationen jährlicher »Vergütungs-Hitlisten«, die zu vorhersehbaren »Es kann doch nicht sein«-Reaktionen führen, und andererseits von Berichten, dass bei Unternehmenskrisen neben dem Vorstand auch der Aufsichtsrat versagt habe.[18]

a) Was erfährt die interessierte Öffentlichkeit?

Das Bild, welches die »interessierte Öffentlichkeit« von Aufsichtsräten erhält, ist selbst in der Fachberichterstattung nicht gerade schmeichelhaft:

> »Aufsichtsräte streichen so viel ein wie nie zuvor«[19]
>
> »Aufsichtsräte beugen sich zu schnell dem Gruppendruck«[20]
>
> »Das Versagen der Aufsichtsräte«[21]
>
> »Regulierungsopfer Aufsichtsrat«[22]
>
> »Überrissene Verwaltungsratsgehälter«[23]
>
> »Vereinfacht die Vergütungssysteme«[24]

Wer die Diskussionsredner auf deutschen Hauptversammlungen erlebt, wird ebenfalls selten Schmeichelhaftes über die Einschätzung der Aufsichtsratsarbeit und sicherlich noch weniger Zustimmendes zu seiner Vergütung zu hören vermögen.

b) Die Vorläufer der Experten

Wie den Eingeweihten bekannt, kommt Klugheit und Aufklärung wie so oft aus dem badischen Raum. Als Karl Friedrich von Baden (ein Zeitgenosse von Maria Theresia und Friedrich dem Großen) in langer Amtszeit sein »Muster-Ländle« schuf, erschien 1766 eine anonyme Schrift mit dem Titel »Der unfehlbare Weg Vermögen zu erwerben und wohl damit umzugehen«. Der

15 In der Form der Vergütung ist die Hauptversammlung frei. Allerdings sind Aktienoptionen bei der Aufsichtsratsvergütung unzulässig.

16 Sozusagen aufgrund einer »Arbeitswert-Theorie« der Aufsichtsratsvergütung, analog eines Tages- oder Stundensatzes für andere hoch bezahlte Dienstleistungen

17 Als Performance-Maßstab ist die Marktkapitalisierung zwar nicht geeignet. Die Debatte, ob EVA, ROCE, TSR oder eps bessere Gradmesser für Incentive-Systeme sind, wird gerade aktuell u. a. aufgrund des unerwarteten Profit Warnings von TESCO diskutiert, siehe Financial Times, 29.9.2014, S. 6 f.

18 Die »Hall of Fame« scheint im Wesentlichen für Vorstände reserviert zu sein, Aufsichtsräte sind wohl eher in der »Hall of Shame« zu finden, was auf eine asymmetrische Ruhmverteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat hindeutet.

19 Börsenzeitung (2013): »Aufsichtsräte streichen so viel ein wie nie zuvor«, 16.10.2013

20 Watzka; Klaus (2009): »Aufsichtsräte beugen sich zu schnell dem Gruppendruck«, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 6.6.2009, S. 17

21 Döring, Claus (2010): »Das Versagen der Aufsichtsräte«, Börsenzeitung, 12.6.2010, S. 8

22 Döring; Claus (2013): »Regulierungsopfer Aufsichtsrat«, Börsenzeitung, 28.6.2013, S. 6

23 Finanz und Wirtschaft (2014): »Überrissene VR-Gehälter«, 4.6.2014, S. 17

24 Gentz, Manfred (2014): »Vereinfacht die Vergütungssysteme«, Börsenzeitung, 24.6.2014, S. 11

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

wichtige Rat an den »Wirth« oder Kapitalanleger lautet wie folgt:

> »Demnach erfordert die Klugheit, dass ein guter Wirth eine sorgfältige Wahl unter denjenigen anstelle, welchen er Gewalt über sein Capital und Einkünfte anvertraut. Hieraus ist klar, dass es bey der Wahl der Diener alle Zeit mehr auf die Rechtschaffenheit ihrer Gesinnungen ankommt als auf andere Umstände.«[25]

Das uns als »Principal-Agent« bekannte Problem wird hier als Charakterfrage sehr klar erfasst. Der preußische Ökonom Adolf Thaer beschreibt 40 Jahre später das »Principal-Agent-Problem« überraschend offen und unverblümt in analoger Auffassung:

> »Der Eigenthümer treibt sein Gewerbe in der Absicht, von seinem Gute einen sich immer vermehrenden Ertrag zu erhalten, oder dessen Kapitalwerk immer zu erhöhen. Der Pächter kann nur auf den möglich höchsten Ertrag in seinen Pachtjahren setzen, unbekümmert um den Werth, den das Gut nach Ablauf desselben haben wird […] Das Gut ist die geliebte Gattin des Eigentümers, die Mätresse des Pächters von der er sich wieder scheiden will.«[26]

Bei beiden Ratschlägen handelt es sich um Lösungen zu »einstufigen« Principal-Agent-Problemen. Das Thema dieses Beitrags handelt aber von der adäquaten Kompensation in einem zumindest zweistufigen »Principal-Agent-Agent«-Kontext, nämlich Kapitalanleger – Aufsichtsrat – Vorstand.[27]

Der bekennende Utilitarist[28] Jeremy Bentham entwickelt in seinem Beitrag »The Rationale of Reward« eine detaillierte Analyse unterschiedlicher Vergütungstypen, die als »matters of reward«[29] sehr pragmatisch, aber auch subtil eingeteilt sind in: Money – Honour – Power.

Nicht überraschend schätzt auch Bentham den hohen Wert finanzieller Vergütungen: »By much the most common stuff of which rewards are made; and in general the most suitable of which they can be made.«[30]

Seine Stellungnahme zur Reputation oder Honour ist zutiefst lakonisch: »Honour may be made out of any stuff.«[31]

Power (»this great object of human desire«) ist eine Kategorie, die Bentham von seiner weiteren Analyse trennt, denn sie sei: »created for a purpose altogether different from that of serving as matter of reward«.[32]

Zur Höhe der Vergütung führt Bentham als Vorläufer der »executive compensation consultants« aus: »If salary can be reward, as far as funds can be found, salary can not be too large.«[33]

Bentham entwickelt auch Regeln zum besten Alignment der Interessen oder in klassischer Terminologie:

> »Emoluments ought in such manner to be attached to offices, as to produce the most initimate connection between the duty and the interest of the person employed.«[34] »Emoluments ought in such manner to be attached to office, as to produce the greatest possible degree of excellence in the service rendered.«[35]

Auch ein früher Ansatz des Opportunitätskosten-Gedankens findet sich in Benthams Beitrag:

> »The amount of the salary, or other emoluments, attached to every office, ought to be the least that the individuals, qualified to execute its duties, are willing to accept for their performance.«[36]

c) Die Ad-hoc-Experten der Aufsichtsratsvergütung

Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) nimmt die gesetzliche Vorgabe zur angemessenen Vergütung des Aufsichtsrats im Verhältnis zur Aufgabe des Aufsichtsrats und zur Lage der Gesellschaft auf.[37] Zusätzlich empfiehlt er, dass eine erfolgsorientierte »

25 Anonym (1766): »Zueignungsschrift an die Gerechtigkeit: Der unfehlbare Weg Vermögen zu erwerben und wohl damit umzugehen«, Karlsruhe, 1766, S. 43. Als Autor gilt Johannes August Schlettwein. 230 Jahre später spricht James Mirrlees in seiner Nobelpreisrede analog von der »asymmetry of responsibilities, with the principal moving first, the agent following«, vgl. Mirrlees, J. (1997) S. 1328

26 Thaer, Adolf (1809 – 1812): »Grundsätze der rationalen Landwirtschaft«, Band 1, Berlin 1809 – 1812

27 Für die meisten DAX-Unternehmen gibt es sogar ein 3-stufiges »Principal-Agent-Agent-Agent-Problem«, in dem zusätzlich institutionelle Anleger eine bedeutende Rolle spielen: Man könnte dies als »P-triple a«-Konstellation bezeichnen, oder auch als »Paaa«.

28 Bentham, Jeremy (1825): Bekannt durch den Slogan: »The Greatest Happiness of the Greatest Number. Ought to be the object of every legislator«, S. 1

29 Bentham, Jeremy (1825): »The Rationale of Rewards«, London

30 Bentham, Jeremy (1825): S. 8 f.

31 Bentham, Jeremy (1825): Er erwähnt in diesem Zusammenhang rühmend Katarina II. von Russland, die auch in diesem Bereich Außerordentliches leistete, indem sie »a graduated scale of ranks« auch im Zivildienst einführte, S. 9

32 Bentham, Jeremy (1825): S. 11

33 Bentham, Jeremy (1825): S. 14

34 Bentham, Jeremy (1825): 35 (Rule I) S. 150

35 Bentham, Jeremy (1825): 36 (Rule II) S. 155

36 Man könnte dies als ersten Ansatz einer Opportunitätskostenbetrachtung bezeichnen; vgl. Bentham, Jeremy (1825): S. 163, Rule III. De Jasay führt als weiteren Entdecker des Opportunitätskostenkonzepts den französischen Ökonom Fréderic Bastiat (1801 – 1850) an, in: De Jasay, Anthony (2008 – 2012): »Economic Sense and Nonsense – Reflection from Europe«, 2008 – 2012, edited by Hartmut Kliemt, Indianapolis 2014, S. 202

37 Tz. 5.4.6 Abs. 1 S. 3 DCGK

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Vergütung auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet sein soll.[38] Der Vorsitz und stellvertretende Vorsitz im Aufsichtsrat sowie Mitgliedschaften und Vorsitz in Ausschüssen sollen bei der Bemessung der Vergütung berücksichtigt werden.[39]

Die Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW) präsentiert jährlich eine Aufsichtsratsstudie mit einer gründlichen statistischen Aufbereitung der im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Aktiengesellschaften. Die DSW befürwortet grundsätzlich die Festvergütung, zu der sich mittlerweile 16 DAX-Gesellschaften entschlossen haben.[40] Die Einführung einer Selbstverpflichtung für Aufsichtsräte, ein Teil ihrer Festvergütung in Aktien zu investieren (Bayer, Linde, RWE), wird positiv kommentiert.

Der Spencer Stuart Board Index erscheint zweijährig und ist wie der DSW-Report im Wesentlichen statistisch aufbereitet. Der Index umfasst die Daten von 60 Gesellschaften.[41] Er unterscheidet zwischen Grundvergütung, Vergütung für die Ausschusstätigkeit und erfolgsorientierter Vergütung, wobei festgestellt wird, dass die Fixvergütung sich auf dem Vormarsch befindet.

Eine sehr differenzierte Argumentation haben im **März 2011** Christian Strenger und Michael Kramarsch entwickelt, die eine rein fixe Aufsichtsratsentlohnung nur dann empfehlen, wenn die Aufsichtsratstätigkeit rein kontrollbezogen sei. Sofern der Aufsichtsrat allerdings Strategie-Begleiter sei und unternehmerische Verantwortung trage, müsse er sich auch am Erfolg seiner Entscheidung messen lassen – und zwar in Bezug auf die langfristige und nachhaltige Erfolgsausrichtung, z. B. im 3-Jahres-Vergleich zu entsprechenden Branchen-Unternehmen. Nur so gäbe es einen Zusatzanreiz für Aufsichtsräte für die unternehmerische Begleitung.[42]

Diese Gedanken entwickeln Joachim Kayser und Michael Kramarsch weiter, indem sie als weiteres Instrument zur Bestimmung der Angemessenheit der Aufsichtsratsvergütung die Opportunitätskosten der potenziellen Aufsichtsratsmitglieder betrachten. Konkret wird ein Betrag von 200.000 EUR p. a. für ein durchschnittliches Aufsichtsratsmandat als der Aufgabe, der Verantwortung und der erbrachten Leistung der Gesellschaft gegenüber als angemessen betrachtet.[43]

HKP (Hostettler, Kramarsch & Partner) wertet seit 2011 alle DAX-Geschäftsberichte zur Aufsichtsratsvergütung aus und stellt fest, dass der Aufsichtsrat in den zurückliegenden Jahren zum wichtigen strategischen Sparringspartner des Vorstands geworden sei. Eine reine fixe Vergütung würde der Rolle des Aufsichtsrats systemisch nur unzureichend gerecht. Die Wandlung der DCGK-Anregung zu einer langfristigen erfolgsorientierten Vergütungskomponente zur Empfehlung wird positiv kommentiert. Ebenso positiv wird das Alignment von Interessen der Aufsichtsräte und Aktionäre kommentiert, das durch die zunehmende Praxis dokumentiert wird, einen Teil der Festvergütung in Aktien des jeweiligen Unternehmens anzulegen.[44]

4. Nachfrage, Angebot und Entwicklungstendenzen im Markt für Aufsichtsratsmandate[45]

Zyniker bedauern, dass sich die Entscheidung über Aufsichtsratskandidaten von Rotary-Meetings oder Golfplätzen in den professionellen Raum verlagert hat und nun von Nominierungs-Committees und »Executive Search-Firmen« dominiert wird.

Das Nachfrage-Profil von Aufsichtsräten hat sich in den letzten Jahren markant verschoben: Nominierungsausschüsse beurteilen Kapazitätsprofile und Kompatibilität der künftigen Aufsichtsräte, die Besetzungen erfolgen zunehmend internationaler und zusätzlich spielt die Unabhängigkeit bzw. Unabhängigkeits-Vermutung eine

38 Tz. 5.4.6 Abs. 2 S. 2 DCGK; intelligentes Design langfristiger Erfolgsbeteiligung ist kein junges Phänomen: Die Tantieme-Regelung der 1876 gegründeten Reichsbank führt dazu aus: »Der Tantiemefonds […] wird an den Berechtigten erst dann ausgehändigt, sobald nach beendeter Amtsführung feststeht, dass er einen aus derselben entstehenden Verlust nicht mehr zu vertreten hat.« Claw-back-Formulierungen sind bei derartigem Zeithorizont gar nicht notwendig.

39 Tz. 5.4.6 Abs. 1 S. 2 DCGK

40 DSW-Aufsichtsratsstudie 2013

41 Alle DAX-Unternehmen, einige aus dem MDAX, SDAX und TecDAX sowie Bertelsmann, Evonic und Talanx

42 Strenger, Christian/Kramarsch, Michael (2011): »Aufsichtsratsentlohnung – nur noch kontrollbezogen?«, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 5.3.2011, S. 14

43 Kayser, Joachim/Kramarsch, Michael H. (2011): »Vergütung für eine neue Generation von Aufsichtsräten«, Der Aufsichtsrat 2011, S. 66 f. Wie auf S. 33 dargestellt, beträgt die Gesamtsumme der DAX-Aufsichtsratsvergütung 2013 77 Millionen EUR. Bei 490 Aufsichtsratsmitgliedern ergibt sich eine Durchschnittsvergütung von 160.000 EUR.

44 Hostettler, Kramarsch & Partner (hkp) (2013): »Geschäftsberichtsauswertung – Aufsichtsratsvergütung DAX 2013«, S. 5

45 Natürlich gibt es nicht »den« Aufsichtsratsmarkt, wie hier vereinfachend unterstellt, sondern eine Vielzahl von Teilmärkten.

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

große Rolle bei der Auswahl.[46] Die Diskussion um die diffizile Definition von »Unabhängigkeit« erfreut sich großer Beliebtheit. Über das Ziel besteht jedoch Einigkeit: Aufsichtsratsentscheidungen müssen frei von Interessenkonflikten sein.[47] Reputationskriterien bilden außerdem eine wesentliche Entscheidungsgrundlage auch für Stimmrechtsberater und institutionelle Investoren.

Da die Arbeit in den Aufsichtsräten und vor allem auch in den Aufsichtsratsausschüssen komplexer wird und insbesondere die institutionellen Aktionäre zunehmend sensibler auf das »Overboarding« reagieren, wird der Pool der durch ein Aufsichtsratsmandat Auszuzeichnenden tendenziell kleiner. Für die Begrenzung der Zahl der Mitglieder eines Aufsichtsrats mit dem Argument der erhöhten Arbeitsfähigkeit dieses Gremiums plädierte vehement 2009 schon Martin Peltzer.[48]

Die kürzere Mandatsdauer[49] wirkt eher nachfrageerhöhend, insbesondere wenn man spezifische langjährige Berufserfahrungen geringer gewichtet als Branchen-Kompetenz in neuen Märkten oder in neuen Technologien.

Auf der Angebotsseite sind die folgenden Faktoren von zunehmender Bedeutung:

- Zeitaufwand des Mandats versus Reputationszuwachs
- Haftungsrisiken versus Opportunitätskosten

Angebotsbeschränkend wirkt sich das zeitliche Synchronisations-Erfordernis der Sitzungstermine aus: Da Quartalsberichterstattungen und die Hauptversammlungssaison jeweils mehr oder weniger parallel verlaufen und viele Aufsichtsratsmitglieder gleichzeitig Vorstands-Verantwortung tragen, gibt es angebotsbeschränkende wirksame Gegengewichte gegen das »Overboarding«.

Die zunehmende Spezialisierung des Aufsichtsrats wirkt tendenziell angebotshemmend, wenn weniger Allround-Wissen für das Plenum als vielmehr Expertenwissen in spezifischen Ausschüssen (Prüfungsausschuss, F&E-Ausschuss, Risikoausschuss, HR-Ausschuss) gefragt ist.[50]

Unter dem Gesichtspunkt »Entwicklungstendenzen« seien noch mögliche »Non-monetary-incentives« erwähnt; sie werden bereits als Element der Vorstandsvergütung grundlegend erörtert.[51] Die Zugehörigkeit zu einer kleinen Peergroup, für die man sich nicht gut bewerben kann, sondern angesprochen werden muss, entspricht der »Honour-Kategorie« der Incentives, die von J. Bentham angesprochen wurde.

Noch 1995 vertrat Vogelsang die Ansicht, dass die Vergütungsfrage für Aufsichtsräte kein entscheidendes Element sein dürfe.[52]

Zurzeit scheint der Gesichtspunkt der Opportunitätskosten der Aufsichtsratsmitglieder zunehmend im Vordergrund zu stehen.[53] Da die Opportunitätskosten jedes Aufsichtsratsmitglieds außerordentlich individuell sind, lassen sich nur wenige generelle Feststellungen treffen:

- »Non-monetary-incentives«[54] (d. h. für die Übernahme von Verantwortung und Haftung) können im Einzelfall extrem wirksam sein.
- Nimmt man die Auskünfte über die Lebensentwürfe von Top-Managern beim Wort, so müssen die Opportunitätskosten alternativer Lebensgestaltung hoch sein (Familie, neue Perspektiven, Verwirklichung von Mini-Utopien wie z. B. Weinberge etc.).

Der wichtigste »Non-monetary-incentive« dürfte für Aufsichtsratsmitglieder die öffentlich dokumentierte Zugehörigkeit zu einer Peergroup (im Sinn von Betham's »Honour«) sein, die allerdings ohne zusätzliche monetäre Vergütung etwas an Reiz einbüßen würde. »

46 Wäre das Streben nach Aufsichtsratsposten rein finanziell motiviert, so könnte man zweifeln, ob bei einer hohen Gesamtaufsichtsratsvergütung in Relation zum sonstigen Einkommen Unabhängigkeit gegeben wäre. Derartige Ernst-Fälle können durchaus vorkommen. Vgl. auch Bartz, Jenny/von Werder, Axel (2014): »Unabhängigkeit von Kandidaten für den Aufsichtsrat«, NZG 2014, S. 841 ff. Um Unabhängigkeit zu demonstrieren, ist es wahrscheinlich vernünftig, eine etwaige D&O-Versicherung nicht zulasten der Firmen-Police, sondern als Aufsichtsratsmitglied selbstständig abzuschließen.

47 Hoffmann-Becking, Michael (2014): »Unabhängigkeit im Aufsichtsrat«, NZG, 2014, S. 801 – 809

48 Peltzer, Martin (2009): »Trial and Error – Anmerkungen zu den Bemühungen des Gesetzgebers, die Arbeit des Aufsichtsrats zu verbessern«, NZG, 2009, S. 1041 – 1047

49 Die Frage nach der optimalen Mandatsdauer gilt leicht als unpassend und wird daher gern dem akademischen Diskurs zugewiesen.

50 Natürlich kann man nur aus Vereinfachungsgründen von dem Markt für Aufsichtsratsmandate sprechen. Allein durch verschiedenartige Funktions-Nachfragen haben sich differenzierte Marktsegmente herausgebildet.

51 Vgl. Faber, Joachim/von Werder, Axel (2014): »Nicht-finanzielle Ziele als Element nachhaltiger Vorstandsvergütung«, AG 2014, S. 608 ff.

52 Vogelsang, Günther (1995): »Zur Funktionsfähigkeit des Aufsichtsrats nach deutschem Aktienrecht«: Sollte aber die Frage der Vergütung ein entscheidendes Element sein, dann muss man sich ernsthaft fragen, ob man mit der vorgesehenen Wahl auf dem richtigen Wege ist. Kölner Universitätsreden 74: Köln 28.4.1995

53 Kayser, Joachim/Kramarsch, Michael H. (2011): »Vergütung für eine neue Generation von Aufsichtsräten«, Der Aufsichtsrat, 2011, S. 66 f.

54 Vgl. dazu auch Frey, Bruno S. (2009): »Auszeichnungen als Anreize – Suche nach der Wirkung immaterieller Anerkennungen auf Leistung, Motivation und gesellschaftliche Regeln«, Neue Zürcher Zeitung, 21.10.2009, S. 14; Frey, Bruno S./Gallus, Jana (2013): »Die Macht der Auszeichnung«, Neue Zürcher Zeitung, 13.6.2013, S. 12

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Generell wird der Markt für Aufsichtsratsmandate komplexer, differenzierter und spezialisierter. Subjektive Faktoren wie Prestige, Reputation, Netzwerk-Freude, Branchenkenntnis und Erfahrungen in verschiedenartigen Märkten oder verschiedenartigen Unternehmens-Lebenszyklen spielen eine große Rolle.

Die konkrete Festlegung der Aufsichtsratsvergütung wird sich innerhalb von Bandbreiten an Peer-Werten orientieren. Die zunehmende Haftungsintensität und -komplexität müssen dabei berücksichtigt werden.

Abschließend soll als Beispiel für einen radikalen Entwicklungsansatz die Outsourcing-Variante der Aufsichtsratsarbeit skizziert werden. Der Vorschlag lautet, die Board-Arbeit nicht durch Personen, sondern durch Fachfirmen leisten zu lassen, die für die jeweiligen Branchen besser qualifiziert seien.[55]

Dem Outsourcing-Ansatz entsprechend, würde die Vergütungsfrage des Aufsichtsrats wahrscheinlich in einem Bieterwettbewerb von sogenannten Board-Service-Provider-Firmen geklärt.

Dieser Wettbewerb würde zunächst nur die Höhe der Vergütung klären. Die Strukturfrage der Vergütung würde wahrscheinlich erst bei iterativem Vorgehen nach und nach angegangen und man kann beruhigt abwarten, ob sich dieses Angebot am Markt bewähren wird.

Nach der Analyse der Expertenmeinung und der Entwicklungstendenzen im Markt für Aufsichtsratsmandate soll nun eine kleine empirische Analyse zeigen, ob die DAX-Praxis der Theorie entspricht oder nicht.

5. Tidenhub für die Aufsichtsratsvergütung? Was zeigt die DAX-Statistik?

Die Abbildungen auf Seite 33 zeigen jeweils für einen 8-Jahres-Zeitraum die Summe der Jahresüberschüsse, die Marktkapitalisierung, die Vorstandsvergütungen und die Entwicklung der Aufsichtsratsvergütung für alle 30 DAX-Gesellschaften.

Auffällig ist der scharfe Einbruch von DAX-Gewinn und Marktkapitalisierung 2008/2009, der die Finanzkrise ebenso wie die folgende Erholung spiegelt. Auffallend ist ebenso, dass die DAX-Ergebnis-Summe seit 2010 stagniert, während die Vorstandsvergütungen steigen und sich die Marktkapitalisierung nach der Talsohle 2008–2011 in Höhe des historischen Hochs von 2007 bewegt.

Seit 2007 ist die Vorstandsvergütung um gut 13 Prozent oder durchschnittlich um 2 Prozent p. a. gestiegen. Analog hat sich die Aufsichtsratsvergütung entwickelt, die überraschenderweise relativ konstant rund 12 Prozent der Vorstandsvergütung und 2013 durchschnittlich 160 TEUR beträgt.[56]

Diese Daten legen einerseits die Schlussfolgerung nahe, dass angesichts stagnierender DAX-Gewinne die Vorstandsvergütung vom Aufsichtsrat auch nach anderen Kriterien als nach den ausgewiesenen Ergebnissen gestaltet wird.[57]

Schwer begründbar ist anderseits die Tatsache, dass von den drei Bezugsgrößen im Hinblick auf die Aufsichtsratsvergütung die Korrelation mit der Vorstandsvergütung mit 90 Prozent signifikant hoch und höher als jede andere Korrelation ist.[58]

Würde man die fixe Aufsichtsratsvergütung im Hinblick auf die Überwachungsaufgabe des Vorstands in Relation zu der (vom Aufsichtsrat festzulegenden) Vorstandsvergütung ausgestalten, so könnte man sich leicht dem Vorwurf einer derivativen Vergütungsaneignung aussetzen.[59] Dies sollte analog einer »Self-fulfilling Prophecy« vermieden werden.

Insgesamt zeigen die Daten eine überraschend auffällige Parallelität von Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung – allerdings bezogen auf einen relativ knappen Zeitraum von acht Jahren. Natürlich kann es sich auch um statistische Zufälligkeiten handeln, denn die Schwankungsbreite innerhalb der DAX-Gesellschaften ist enorm. Das relativ konstante Maß von 12 Prozent der Aufsichtsratsvergütung in Relation zur Vorstandsvergütung überrascht dennoch, auch wenn die Schwankungsbreite in der Spanne von 32 Prozent bis 3 Prozent liegt. Es wird interessant sein zu beobachten, ob diese starke Korrelation in Zukunft Bestand haben wird. »

55 Natürlich zielt dieser Vorschlag nicht auf die deutsche Unternehmensverfassung. Vgl. The Economist (2014): Rubrik Schumpeter: »The Case for Outsourcing company boards«, 16.8.2014, S. 52. Die Begründung bezieht sich auf die Feststellung von Larry Fink von Black Rock: »The boards didn't ask the right questions.«

56 Vgl. dazu auch Rapp, Steffen/Schuchardt, Michael Wolff (2014): »Status quo und Trends bei der Aufsichtsratsvergütung«, Der Aufsichtsrat 2014, S. 18 ff.

57 Eine einseitige Ausrichtung nach dem Accounting-Ergebnis wäre auch deshalb nicht vernünftig, weil sonst Negativ-Anreize für F+E und andere Zukunftsaufwendungen gesetzt würden.

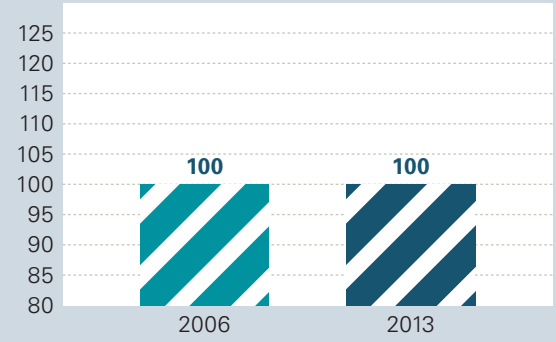
58 Die Korrelation der Aufsichtsratsvergütung zur Marktkapitalisierung beträgt 61 Prozent, diejenige zur Ergebnissumme 74 Prozent.

59 Für die variable Aufsichtsratsvergütung gilt im Verhältnis zur Vorstandsvergütung das Verbot übereinstimmender Erfolgsparameter.

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

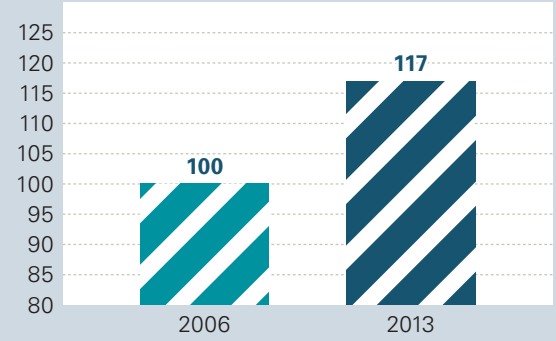
DAX-Jahresüberschüsse (in Milliarden EUR)
FAZ, 2.7.2014

DAX-Jahresüberschüsse
DAX 2006–2013 indexiert, Daten von Reuters, 2014

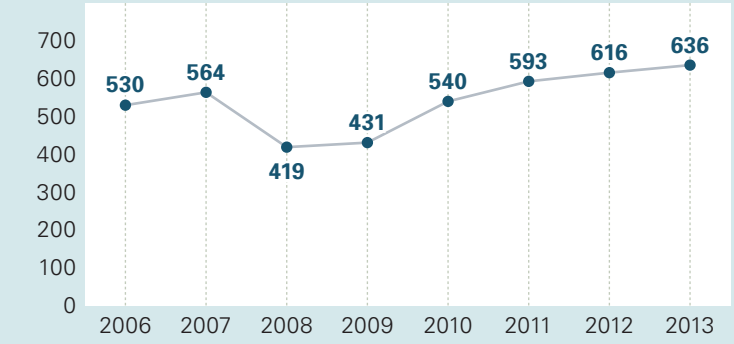


Marktkapitalisierung DAX (in Milliarden EUR)
Daten von Reuters, 2014

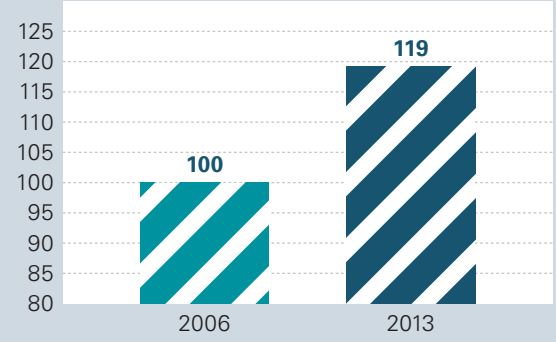
Marktkapitalisierung DAX
DAX 2006–2013 indexiert, Daten von Reuters, 2014



Aufsichtsratsvergütungen (in Millionen EUR)
DSW-Aufsichtsrats-Studie, 2013

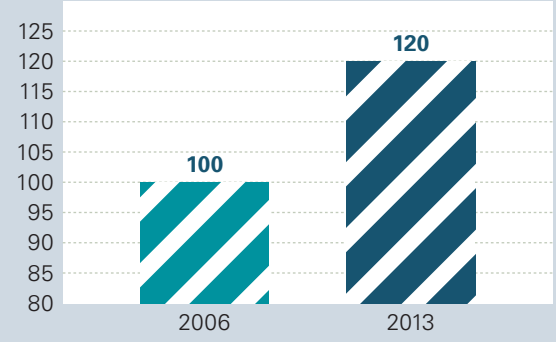


Aufsichtsratsvergütungen
DAX 2006–2013 indexiert, Daten von Reuters, 2014



Vorstandsvergütungen (in Millionen EUR)
DSW-Vorstands-Studie, 2014

Vorstandsvergütungen
DAX 2006–2013 indexiert, Daten von Reuters, 2014



© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

6. Fazit: Hegels Rache oder statistischer Zufall?

Die Untersuchung hat das erwartbare Ergebnis bestätigt: Die Qualität von Überwachung ist aufgrund der schwierigen Zurechenbarkeit des Unternehmenserfolgs schwer zu messen. Und entsprechend knüpft sich die Folgerung an: Was schwer zu messen ist, ist auch schwer zu vergüten. Gehört deshalb die einleitende Frage »Ist guter Rat teuer?« zur Klasse der nicht entscheidbaren Fragen?

Principal-Agent-Probleme mussten auch in der Vergangenheit gelöst werden. Die historische Analyse der Lösungsansätze bis hin in die DAX-Gegenwart hat einiges Überraschendes zutage befördert. Der Aufgabenkatalog des Aufsichtsrats hat ebenso wie die unterschiedlichen Aufsichtsratsfunktionen Erklärungsansätze zur möglichen Aufsichtsratsvergütung gezeigt.

Leider sträubt sich die vorhandene (wenn auch schmale) Faktenlage gegen die untersuchten Erklärungsansätze. Statt mit der Marktkapitalisierung oder statt mit den ausgewiesenen Jahresüberschüssen korreliert die Aufsichtsratvergütung am engsten mit der Vorstandsvergütung. Von Hegels Rache kann man in Anspielung auf seine Antwort zu der Frage sprechen: »Und wenn die Tatsachen nicht der Theorie entsprechen: was dann?«

Hegels klassische Antwort lautete: »Umso schlimmer für die Tatsachen!«

Die Entwicklungstendenzen im Markt für Aufsichtsratsmandate deuten auf eine starke Spezialisierung der Nachfrage hin, z. B. nach Financial Experts. Der Mismatch mit dem vorhandenen Angebot könnte in Zukunft sogar noch steigen. Dies würde die These bestätigen, dass guter Rat sicherlich nicht preiswerter werden wird. Da die Opportunitätskosten der Angebotsseite ebenfalls steigen werden, spricht viel dafür, dass guter Rat teuer bleibt.

In Fällen schwieriger Einigung werden oft Preisdifferenzierungs-Strategien angewandt. In dieser Perspektive betrachtet, spricht auch in Zukunft viel für die differenzierte Vergütung unterschiedlicher Aufsichtsratsaufgaben oder die unterschiedliche Gewichtung einzelner Funktionen im Rahmen der Festsetzung der Gesamtvergütung, wie am Beispiel »Überwachung/Zustimmung/Beratung« dargestellt. Um diese Aufsichtsratsfunktionen wirksam erfüllen zu können, werden sich die Nominierungsausschüsse auch in Zukunft an den Kriterien:

- Charakter/Befähigung/Geschäftserfahrung/Unabhängigkeit

orientieren.

Die Debatte um die angemessene Aufsichtsratsvergütung wird die Öffentlichkeit weiter beschäftigen[60], zumal Prestige, Macht- und Reputations-Aspekte mit ins Spiel kommen. Aber solange die Aufsichtsratsarbeit und die Aufsichtsratsvergütung nicht weiter gehend reguliert werden, wird wohl gelten:

»Guter Rat ist teuer.« «

60 In diesem Sinn argumentiert auch Wadewitz, Sabine: »Wiedervorlage Aufsichtsratsvergütung«, Börsenzeitung, 16.2.2012, S. 8

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

IMPRESSUM

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

Leitung: Matthias Vogler (ViSdP)

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

Redaktion: Christina Gasser, Astrid Gundel

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

Gestaltung und Satz: stereobloc, Berlin

Druck: Das Druckteam Berlin

Stand: November 2014

Bildnachweise: S. 1 ©italianphoto/shutterstock.com; S. 10 ©Carlos Caetano/shutterstock.com; S. 12 ©ivosar/shutterstock.com; S. 14 ©Dziobek/shutterstock.com; S. 17 ©molaruso/shutterstock.com; S. 22 ©Maxx-Studio/shutterstock.com; S. 34 ©dimdimich/istockphoto.com

Illustrationen: S. 6 ©Lightspring/shutterstock.com; S. 8 ©Imbre/shutterstock.com; S. 18 ©LuckyDesigner/shutterstock.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.

© 2014 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany.

Aktuelle Informationen zur Corporate Governance und zum Financial Reporting finden Sie unter **www.audit-committee-institute.de**