

Audit Committee Quarterly

III / 2022

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

**Audit Committee
Institute e.V.**

Gefördert durch



»I CAN SEE CLEARLY NOW, THE RAIN IS GONE
I CAN SEE ALL OBSTACLES IN MY WAY ...«

Johnny Nash



Resilienz – Geopolitik und Wertschöpfungskette



Die letzten zweieinhalb Jahre haben deutlich gezeigt, wie vernetzt, verbunden und komplex die Welt von heute ist – und auch, welche weitreichenden Auswirkungen sich aus globalen Abhängigkeiten ergeben.

Unterbrochene Produktionsketten durch Lieferverzögerungen als Folge von Lockdowns, gestiegene Rohstoff- und Energiepreise als Belastung in Produktion und Logistik, zunehmende Differenzen zwischen globalen Akteuren im Spannungsfeld von Autokratie und Demokratie, wie der Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine, fordern sowohl die Zivilgesellschaft als auch Unternehmen. Unternehmen – und besonders ihre Geschäftsleiter und Aufsichtsräte – müssen sich intensiver mit geopolitischen und geostrategischen Themen auseinandersetzen und die Resilienz ihres Geschäftsmodells überprüfen.

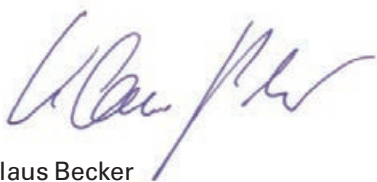
Hierauf zielt diese Ausgabe des Audit Committee Quarterly ab. Es beleuchtet Aspekte der Resilienz im Hinblick auf Geopolitik und Wertschöpfungsketten. Wir spüren den Fragen nach:

- Welche Folgen hat Decoupling, nicht nur im Verhältnis zu China, sondern auch innerhalb Europas?
- Wie resistent sind Geschäftsmodelle gegen exogene Schocks aufgestellt?
- Welche Folgen hat die fehlende Souveränität Europas mit Blick auf Daten und Digitalisierung?
- Wie erlangen wir mehr Unabhängigkeit bezüglich Energie-, Ressourcen- und Produktionsversorgung?
- Wie beeinflussen geopolitische Konflikte die eigene Wertschöpfungskette?
- Was sind die Auswirkungen regulatorischer Initiativen zu Nachhaltigkeit und Digitalisierung?

Aufsichtsrat und Vorstand müssen ihr Augenmerk auf die Diversifikation der Wertschöpfungskette richten, um die Auswirkungen von Krisen, ob Angriffskrieg, Pandemie oder Naturkatastrophe, aufzufangen. Das sind so spannende wie herausfordernde Zeiten.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre und wertvolle Anregungen für Ihren Austausch zur Resilienz in Ihren Gremien.

Herzliche Grüße



Klaus Becker
CEO, Sprecher des Vorstands,
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

2 EDITORIAL

Klaus Becker

SCHWERPUNKT

RESILIENZ – GEOPOLITIK UND WERTSCHÖPFUNGSKETTE

- 6 Digitale Souveränität – was ist erstrebenswert, was ist möglich und warum überhaupt?
Dr. Katrin Suder

9 IN EIGENER SACHE KPMG Zukunftsgipfel

- 10 Client-Side Scanning bedroht das vertrauliche Wort
Prof. Dr. rer.-nat. Rüdiger Weis
- 12 Investieren, um aus der Krise zu kommen
Dr. Michael Müller
- 14 Small Modular Reactors (SMRs) – eine Option für deutsche Industrieunternehmen?
Dr. Christian Raetzke
- 18 Decoupling der Europäischen Union und des Vereinigten Königreichs
Michael Schmidt
- 20 China bleibt die größte geopolitische Herausforderung des Jahrhunderts
David McAllister MdEP

- 22 China – shall I stay or shall I go
Jörg Wuttke

- 24 Neuausrichtung in Russland: Verbleib oder Exit?
Prof. Dr. Klaus Mangold

- 26 Aus einer Position der Stärke handeln
Rolf Wetzel

- 28 Lieferketten in Zeiten geopolitischer Krisen – Resilienz durch Nachhaltigkeit
Eun-Hye Cho und Dr. Mathilde Erfurt

- 30 Jetzt die Schlupflöcher zur Vermeidung der Unternehmensmitbestimmung schließen!
Rainald Thannisch

- 32 Unternehmerische Mitbestimmung in Familienunternehmen – funktionierendes System nicht unnötig infrage stellen
Professor Rainer Kirchgörfer

- 34 EZB-Klimastresstest 2022: »War das wirklich Stress?«
Dr. Holger Spielberg, Dr. Clemens Wieck und Nina Meyerjürgens

- 36 »Fahren auf Sicht?« – Zu den Chancen und Risiken im aktuellen Immobilienumfeld
Christine Reitsamer und Marco Muth

39 IN EIGENER SACHE Global Economic Outlook

INTERNATIONAL BUSINESS OUTLOOKS

- 40 German-Japan Business Outlook 2022
Geschäft mit Japan für deutsche Unternehmen
immer wichtiger
Andreas Glunz

STANDPUNKT

- 44 Anforderungen an die Ausgestaltung der
Qualifikationsmatrix nach C.1 DCGK
Hendrik Schmidt
- 48 Zur Integration von ökologischer und sozialer
Nachhaltigkeit in das interne Kontroll-
und Risikomanagementsystem –
Gesetzespflicht versus Kodexempfehlung
Univ.-Prof. Dr. Patrick Velte

AKTUELLE RECHTSPRECHUNG

- 50 Gerichtliche Ergänzung des Aufsichtsrats
in einer Übernahmesituation
Dr. Astrid Gundel

CORPORATE GOVERNANCE AKTUELL

- 52 Zukunftsfinanzierungsgesetz ante portas
Prof. Dr. Petra Buck-Heeb
- 54 Kurzmeldung
Zusammengestellt von Dr. Astrid Gundel

55 AUSGEWÄHLTE ZEITSCHRIFTENARTIKEL

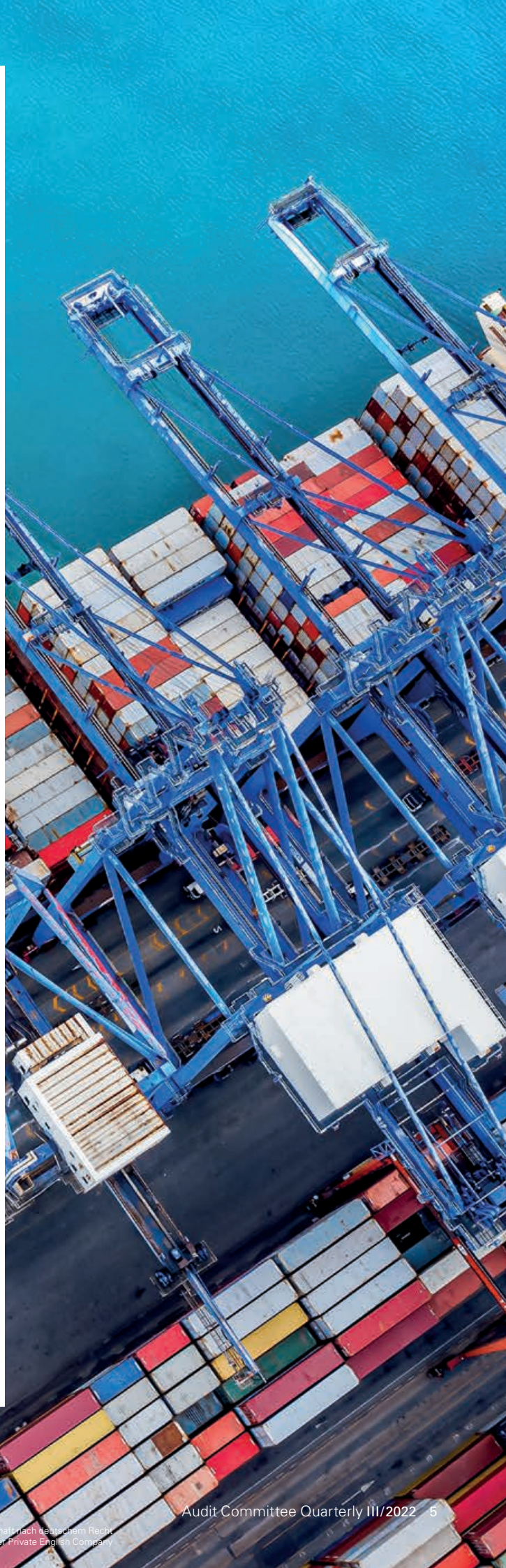
56 PUBLIKATIONEN

FINANCIAL REPORTING UPDATE | TAX

- 58 Die neue Mindestbesteuerung in den USA und
ihre Auswirkungen auf deutsche Unternehmen
Christian Schmid und Martin Baltes

60 Impressum

61 Bestellformular





Das Verständnis von Digitalisierung und Technologien sowie ihren Auswirkungen auf Unternehmen, Gesellschaften und Individuen steht im Zentrum von **Dr. Katrin Suder** Karriere. 2000 promovierte Suder in theoretischer Physik und erlangte einen Bachelor in Theaterwissenschaften und Germanistik.

Von 2000 bis 2014 war sie für McKinsey & Company tätig, zuletzt als Senior Partnerin mit dem Schwerpunkt Telekommunikations-, IT- und öffentlicher Sektor, den sie für Deutschland leitete, ebenso wie das Berliner Büro. 2014 bis 2018 war Suder als beamtete Staatssekretärin im Bundesministerium für Verteidigung für Planung, Rüstung, IT & Cyber zuständig.

2018 übernahm Suder den Vorsitz des Digitalrats der Bundesregierung unter Angela Merkel. Seit 2019 ist sie als Senior Advisor für EQT, MacroAdvisoryPartners und FGS Global sowie als Aufsichtsrätin in deutschen und internationalen Unternehmen tätig, ihr Schwerpunkt ist dabei Digitalisierung und ESG. 2022 hat sie zusammen mit Jan Kallmorgen das Buch »Das geopolitische Risiko – Unternehmen in der neuen Weltordnung« veröffentlicht, mit Schwerpunkt auf die Themen Geopolitik, ESG und Technologie.

Digitale Souveränität – was ist erstrebenswert, was ist möglich und warum überhaupt? Autorin: **Dr. Katrin Suder**

Wir leben in einer neuen geopolitischen Weltordnung. Einer neuen Form der Globalisierung. Der sog. Washington Consensus mit weitgehend freiem Handel bzw. Austausch von Gütern, Menschen, Finanzen, Technologien und Daten gepaart mit einer Laissez-faire-Politik, die dazu führte, dass sich Unternehmen global ökonomisch optimierten – das alles gibt es so nicht mehr. Die Welt ist fragmentiert. Was in einem Land gilt, gilt nicht im nächsten. Dabei sind nationale Interessen dominierend. The Big State is back! Und das ist keine temporäre Reaktion auf die Krise(n), sondern strukturell getrieben. Doch diese neue Weltordnung ist politisch, gesellschaftlich und ökonomisch schwierig. Sie bedeutet weniger Wachstum, strukturelle Inflation, höhere Volatilitäten und fehlendes gemeinsames Arbeiten an den globalen Problemen.

Und dazu ein Krieg mitten in Europa. Der all diese Entwicklungen verstärkt. Der Krieg hat uns hier in Deutschland schmerzhaft gelehrt, was es bedeutet, abhängig zu sein. Unsouverän.

Souveränität bedeutet Wahlfreiheit. Entscheidungen frei zu treffen, und das insbesondere in Krisenzeiten. In Bezug auf das russische Gas haben wir diese Wahlfreiheit nicht. Schon gar nicht mit Blick auf das chinesische Weltmonopol bei Solarzellenproduktion.

Wir haben sie auch nicht bei den der Digitalisierung zugrunde liegenden Technologien. Keines der großen Techunternehmen hat seine Basis in Europa, wir sind abhängig von den »Rohstoffen« (also den Technologien) anderer, insbesondere der USA – Halbleiter sind hier zu nennen, aber auch Computing Power, Cloud, Betriebssysteme, Plattformen oder Telekommunikation. Wir selbst haben nur wenige Machthebel in unseren Händen.

Deshalb hat Angela Merkel zusammen mit ihren nordischen Amtskolleginnen das Thema digitale Souveränität während der deutschen Ratspräsidentschaft im Jahr 2021 hoch auf die europäische Agenda gesetzt. Wichtig dabei ist: Es geht nicht um Autonomie oder gar Autarkie. Es geht um Wahlfreiheit und Krisenfestigkeit.

Und es geht auch nicht darum, amerikanische Produkte zu ersetzen, wie es oft verstanden wird. Auch wenn es transatlantisch einige offene Fragen gibt: Was ist mit dem Cloud Act, werden Daten deutscher Firmen amerikanischen Behörden zugänglich gemacht, ja vielleicht sogar genutzt? Was könnte in einem »Trump2-Szenario« passieren, wenn es wieder America First heißen würde und weiterhin solche Knappheiten herrschen?

Was also tun für mehr digitale und technologische Souveränität in Europa?

Drei Ansatzpunkte:

1 Technologien – Sie sind die Basis.

Hier heißt es differenziert vorzugehen. Dabei hilft es, das Technologie-Schichtenmodell zu analysieren und Maßnahmen abzuleiten¹.

An dieser Stelle zwei Kernprinzipien:

- Wahlfreiheit heißt, dass es Auswahl gibt. Diese – also mehrere Technologieanbieter – gibt es heute für viele Schichten. Aber das reicht nicht. Es muss auch faktisch möglich sein, zu wechseln. Genau dafür sind Standards da. Um es konkret zu machen

für Cloud (also die sog. IaaS-Schicht²): Wir als Digitalrat haben uns hier klar positioniert: Es ist nicht zielführend, existierende hervorragend funktionierende Cloud-Lösungen nachzubauen mit Milliardeninvestitionen, es muss darum gehen, dass die Anbieter Standards folgen, z. B. für Schnittstellen oder Datenformate, damit man wirklich zwischen ihnen frei wählen und auch faktisch wechseln kann.

- Absicherung in Krisenzeiten heißt, nicht erpressbar zu sein, z. B. dadurch, etwas zu besitzen, also herzustellen, was die anderen brauchen, um einen Platz am Tisch zu haben. Deshalb müssen wir sicherstellen, dass wir hier in Europa innovative Technologien und Lösungen entwickeln und weltführend werden. Das können moderne Edge-Lösungen sein, z. B. für Mobilität, oder das kann ein Industrial-IOT-Ökosystem sein rund um die geplante Intel-Chipproduktion. Dazu braucht es Investitionen wie diese im Rahmen des EU Chips Act, eben in die nächste technologische Generation. —————>

¹ Genau dieses Vorgehen haben wir durchgeführt und in einer acatech-Publikation festgehalten. Dazu haben wir ein modernisiertes Technologie-Schichtenmodell entwickelt, das genauer als die übliche Einteilung differenziert und weitere heute relevante Ebenen in den Gesamtkontext einordnet. *Digitale Souveränität – Status quo und Handlungsfelder – acatech*

² Diese Schicht beinhaltet Hardware und Systemsoftware und bildet dadurch die technologische Basis der Vernetzung (»connect«), der Bereitstellung von Rechenkapazität (»compute«) sowie der Speicherung von Daten auf Servern (»store«).

Abbildung: Schichtenmodell der aufeinander aufbauenden Ebenen der Digitalen Souveränität

Ebenen der Digitalen Souveränität	Bestandteile/Fokusbereich	Reallabore und Institutionen
7 Europäisches Rechts- und Wertesystem	Cybersecurity, Kryptografie, E-Identity, EU-Zertifizierung (Verbraucherschutz) und Standards	Reallabor: Cybersecurity Center Institution: BSI + Netzwerk Cyberregionen in D
6 Softwaretechnologien	App-Entwicklungen, Office, ERP, KI, Middleware, Robotik-Software, Blockchain, Algorithmen, EU-Open Source, VR/AR, QC	Reallabor: keines Institution: Agentur für Sprunginnovation, KI-Verbund
5 Europäische Datenräume	Zum Beispiel für Mobilität, Health, Public Sector, digitaler öffentlicher Raum	Reallabor: Datenraum Mobilität Institution: GAIA-X, Datenstrategie D, EU
4 Platform-as-a-Service (PaaS)	Anwendungs- und Entwicklungsökosysteme B2B und B2C (Abstraction Layer, Container Technology), QC, KI, IoT	Reallabor: keines Institution: GAIA-X/Vollendung des europäischen Binnenmarkts
3 Infrastructure-as-a-Service (IaaS)	Virtuelle, verteilte Cloud-Ökosysteme, Edge-Technologie, QC, KI-HPC-Center	Reallabor: Gardener (Deutsche Telekom, SAP, Bosch ...) Institution: GAIA-X
2 Kommunikationsinfrastruktur	Breitbandinfrastruktur, Mobilfunknetze (Open RAN), Galileo-Navigation	Reallabor: Open RAN Institution: O-RAN Alliance
1 Komponenten	Mikrochips, Sensoren, Aktuatoren, Fertigungs- und Basistechnologien, 3D-Druck, QC, KI	Institution: IPCEI Mikroelektronik
0 Rohmaterialien und Vorprodukte	Seltene Erden ...	Institution: Rohstoffagentur (BMWi)

Quelle: Kagermann, H., Streibich, K.-H., Suder, K.: Digitale Souveränität – Status quo und Handlungsfelder, acatech IMPULS, München 2021

2 Digitale Souveränität braucht ein zielgerecht handelndes Europa.

Wir müssen gemeinsam in Europa den Fokus auf Innovation und Technologie setzen – weg von reiner Arbeitsplatz- und klassischer Wirtschaftspolitik, weg vom Gießkannenprinzip und klassischer Förderlogik. Wir müssen akzeptieren, dass Technologiepolitik auch Sicherheits- und Geopolitik ist. Regulierungsweltmeister zu sein, reicht allein nicht aus. Aber es geht nur gemeinsam – digitale Souveränität ist auch ein Scale Game. Wir brauchen den digitalen Binnenmarkt und mehr europäische Kooperation.

3 Und der letzte Punkt: Es braucht vor allem Menschen.

Unternehmen und öffentliche Einrichtungen brauchen ausreichend Fachkräfte, die Kompetenzen besitzen, digitale Technologien zu bewerten, zu überprüfen und einzusetzen. Auch das ist Teil der digitalen Souveränität. Auch hier haben wir einiges zu tun. Wir haben es im Digitalrat auf die Formel gebracht: Wir sind mitten in der digitalen Revolution – dafür braucht es eine Reskilling Revolution. Lernen muss sich radikal verändern – vernetzt und lebenslang, individualisiert und individuell. Dazu müssen wir uns als Land fundamental anders und neu ausrichten: raus aus den traditionellen Bildungssilos und vor allem auch überbetrieblich und inklusiver. Lernen muss wieder positiv besetzt werden.

Der Weg zu mehr digitaler Souveränität ist kein leichter, aber möglich, wenn alle Beteiligten es wollen und gemeinsam entlang der identifizierten Bereiche handeln. Oder anders ausgedrückt: Gesellschaft, Wirtschaft und Politik müssen gemeinsam ihre Liebe für die Zukunft entdecken und endlich aufhören, nur darüber zu reden, sondern den Wandel überall und vor allem gemeinsam umsetzen. ←

Der **Digitalrat** wurde durch die *Bundesregierung Merkel* am 22.8.2018 eingesetzt. Er hat die Bundesregierung bei der *Digitalisierung* und Gestaltung der *digitalen Transformation* der Gesellschaft beraten. Sein Auftrag war, entlang festgelegter thematischer Felder die Regierung »zu beraten, anzutreiben und zu unterstützen«.

Das **Industrial Internet of Things (IIoT)** stellt die industrielle Ausprägung des Internet of Things (IoT) dar. Dabei stehen im Fokus – im Gegensatz zum IoT – nicht B2C, also verbraucherorientierte Ansätze, sondern die Anwendung des Internets der Dinge auf das produzierende und industrielle Umfeld.

Beim **Edge Computing** werden Computer-Anwendungen, Daten oder Dienste von zentralen Knoten (Cloud/Rechenzentren) wegverlagert. Der Begriff bezieht sich darauf, dass beim Edge Computing die relevanten Operationen am »Rand« des Netzwerks geschehen, also in der Netzwerkperipherie, das ist insbesondere für Mobilitätsanwendungen relevant (autonomes Fahren etc.).

Mit dem europäischen Chip-Gesetz (**EU Chips Act**) soll die EU bei Europas technologischer Souveränität aufholen, ja vielleicht in bestimmten Bereichen eine Führungsrolle erreichen. Es mobilisiert über 40 Mrd. EUR an öffentlichen und privaten Investitionen und beinhaltet Maßnahmen entlang des gesamten Halbleiter-ökosystems über viele Mitgliedstaaten hinweg. Ein Ziel ist es, bis 2030 20 Prozent der weltweiten Produktionskapazitäten zu erreichen. Insbesondere auch im < 5 nm-Bereich hier in Europa zu produzieren und zu designen.



VERTIEFUNGSHINWEIS

Kagermann, H., Streibich, K.-H., Suder, K.: *Digitale Souveränität – Status quo und Handlungsfelder*, acatech IMPULS, München 2021; online abrufbar unter <https://www.acatech.de/publikation/digitale-souveraenitaet-status-quo-und-handlungsfelder/>

KPMG Zukunftsgipfel

Der Aufstieg: Kompass für eine integrierte und digitale Governance

Dienstag, 28. Februar 2023
10:30 – 12:00 Uhr

Datenschutz, Geldwäsche, Qualitätsmanagement: Die Anforderungen an Compliance-Organisationen wachsen, die Aufgaben sind vielfältig. Auf der zweiten Etappe unserer virtuellen Expedition erörtern wir mit unseren Speaker:innen, wie man unternehmensübergreifende, digitale Governance-Strukturen im Unternehmen implementiert.

Die Teilnahme an der digitalen Konferenzreihe ist kostenfrei.



Jetzt registrieren
kpmg.de/aufstieg2023

Client-Side Scanning bedroht das

vertrauliche Wort Autor: Prof. Dr. rer.-nat. Rüdiger Weis



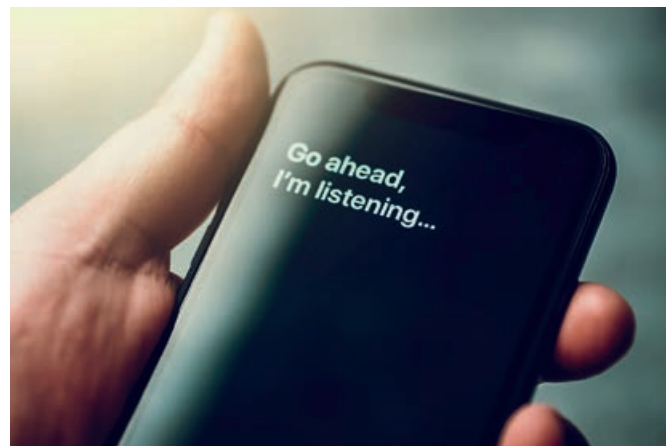
Foto: © Andrew S. Tanenbaum

Prof. Dr. rer.-nat. Rüdiger Weis studierte an der Universität Mannheim Mathematik und promovierte dort 2000 mit einer Arbeit über Kryptographie in verteilten multi-medialen Systemen. Er forschte von 2002 bis 2005 als Post-Doc bei Andrew S. Tanenbaum an der Vrije Universiteit Amsterdam und folgte dann einem Ruf an die Berliner Hochschule für Technik auf eine Professur für Informatik mit dem Schwerpunkt Systemprogrammierung. Rüdiger Weis ist seit 1997 regelmäßiger Vortragender auf dem Chaos Communication Congress des Chaos Computer Clubs und Gründungsmitglied des gemeinnützigen Vereins Digitale Gesellschaft.

Unter den Begriffen Chatkontrolle und Client-Side Scanning (CSS) werden in den USA und der EU Initiativen diskutiert, welche Überwachungsfunktionen direkt auf den persönlichen Geräten verwenden sollen. Wissenschaftliche Analysen zeigen, dass Client-Side Scanning ganz erhebliche Gefahren für die Systemsicherheit, die Privatsphäre, die Rechtsstaatlichkeit und die internationalen Wirtschaftsbeziehungen mit sich bringen und die Demokratie selbst beschädigen würde. Wirtschaftsberatungen bewegen sich sehr häufig in juristisch höchst anspruchsvollen internationalen Rechtsbeziehungen. Da die meisten betroffenen Plattformen ihren Sitz in den USA haben, bieten sich US-Behörden äußerst weitgehende Eingriffsmöglichkeiten, auch für den Fall, dass gar keine US-Kommunikationsteilnehmer beteiligt sind.

Führende Sicherheitsforscher warnen

Die Pläne unter dem technischen Begriff Client-Side Scanning lösten einen bisher noch nicht gesehenen Proteststurm unter führenden Wissenschaftlern aus den Bereichen Kryptographie und Computersicherheit aus. Für eine ausführliche technische Analyse sei unter anderem auf eine Veröffentlichung vom 15.10.2021 verwiesen: »Bugs in our Pockets: The Risks of Client-Side Scanning« (von Hal Abelsoni, Ross Anderson, Steven M. Bellovin, Josh Benaloh, Matt Blaze, Jon Callas, Whitfield Diffie, Susan Landau, Peter G. Neumann, Ronald L. Rivest, Jeffrey I. Schiller, Bruce Schneier, Vanessa Teague und Carmela Troncoso).¹



¹ Die Veröffentlichung ist unter anderem abrufbar auf der Homepage von Ross Anderson an der Universität Cambridge unter <https://www.cl.cam.ac.uk/~rja14/Papers/bugs21.pdf>

Probleme durch den Einsatz von AI

Ein weiterer grundsätzlicher Problempunkt ist die Verwendung von Verfahren aus dem Bereich der Forschung zu Artificial Intelligence (AI). Der britische Geheimdienst GCHQ erläuterte beispielsweise 2021 in seinem Pitch Document »AI for national security: online safety«² den Einsatz von AI innerhalb von Überwachungen.

»Providing tools and techniques to identify potential grooming behavior within the text of messages and in chat rooms; highlighting the exchange of illegal images and tracking the disguised identities of offenders across multiple accounts; searching out and discovering hidden people and illegal services on the dark web. AI could also enable us to help law enforcement infiltrate rings of offenders and bring them to justice.«

Dies bedeutet, dass der Filtercode nicht nur nach »target content« sucht, sondern der Geheimdienst eine übergreifende Überwachung mit Artificial Intelligence anstrebt.

»AI tools can also be trained to analyse seized and intercepted imagery, messages, other forms of internet content, and chains of contact, to support investigators in the identification of victims and discovery of accomplice offenders. AI running across both content and metadata could also protect our analysts from unnecessary exposure to traumatically disturbing material.«

Explizit werden auch die Metadaten beim »AI running across« einbezogen. Metadaten beinhalten insbesondere auch Standortinformationen und können so unter anderem für sehr genaue Bewegungsprofile der Nutzer herangezogen werden.

Artificial Intelligence ist ein höchst anspruchsvolles Forschungsgebiet, dies gilt insbesondere für die Bereiche Erklärbarkeit und Manipulierbarkeit. Aus diesen Gründen besteht ein politischer Konsens, dass AI-Entscheidungen, welche Menschen direkt betreffen, mit besonderer Umsicht betrachtet werden müssen. Dies schließt eine AI-Verwendung im CSS-Umfeld aus.

Ausweitungen der Überwachungsziele

Die politische Praxis ist oftmals von der Strategie gekennzeichnet, dass zunächst vorgegeben wird, dass weitreichende Eingriffe mit einer engen Auswahl der Überwachungsziele einhergehen. In der Vergangenheit wurden noch stets die Überwachungsthemen und Überwachungsziele erheblich ausgeweitet. Die EU hat in einer Council Resolution vom 24.11.2020 »organised crime« als »target« benannt. In Kriegs- und Krisenzeiten dehnen verschiedene Länder diesen Begriff bisweilen in sehr weite Bereiche der wirtschaftlichen Tätigkeit aus.

Gefährdung der vertraulichen Beratung

Wenn man die CSS-Architektur betrachtet, bestehen auf verschiedenen Ebenen nicht lösbare Probleme. Die geplante Chatkontrolle verursacht deutlich tiefere Eingriffe in die Grundrechte als die vom EuGH mehrfach verworfene Vorratsdatenspeicherung (zuletzt Urt. v. 20.9.2022, Rs. C-793/19, C-794/19). Chatkontrolle (»Client-Side Scanning«) bedeutet eine komplette Massenüberwachung von allen Nutzern unter Einbezug einer kaum verstandenen Künstlichen Intelligenz durch unter US-Überwachung und US-Rechtsprechung stehenden und wegen ihren Monopolproblemen umstrittenen Internetkonzernen.

Wirtschaftsberatungen bewegen sich in juristisch höchst anspruchsvollen internationalen Rechtsbeziehungen. Die CSS-Überwachungsfunktionen gefährden das Beratungsgeheimnis. Die EuGH-Rechtsprechung bemängelt regelmäßig, dass Plattformen, die ihren Sitz in den USA haben, US-Behörden äußerst weitgehende Eingriffsmöglichkeiten gewähren müssen. Erschwerend kommt hier hinzu, dass über diese Eingriffe Überwachungsoffer in der Regel nicht oder verspätet und im höchst unangemessenen Maße informiert werden. Dies gilt auch für Fälle, in denen gar keine US-Kommunikationsteilnehmer beteiligt sind.

Aus Computersicherheitsgründen sei Unternehmen, aber auch dem Privatanutzer, daher angeraten, für vertrauliche Beratungsgespräche Lösungen ohne eingebaute CSS-Überwachungsfunktionen zu verwenden. Dies beinhaltet anspruchsvolle technische und juristische Fragestellungen. ←

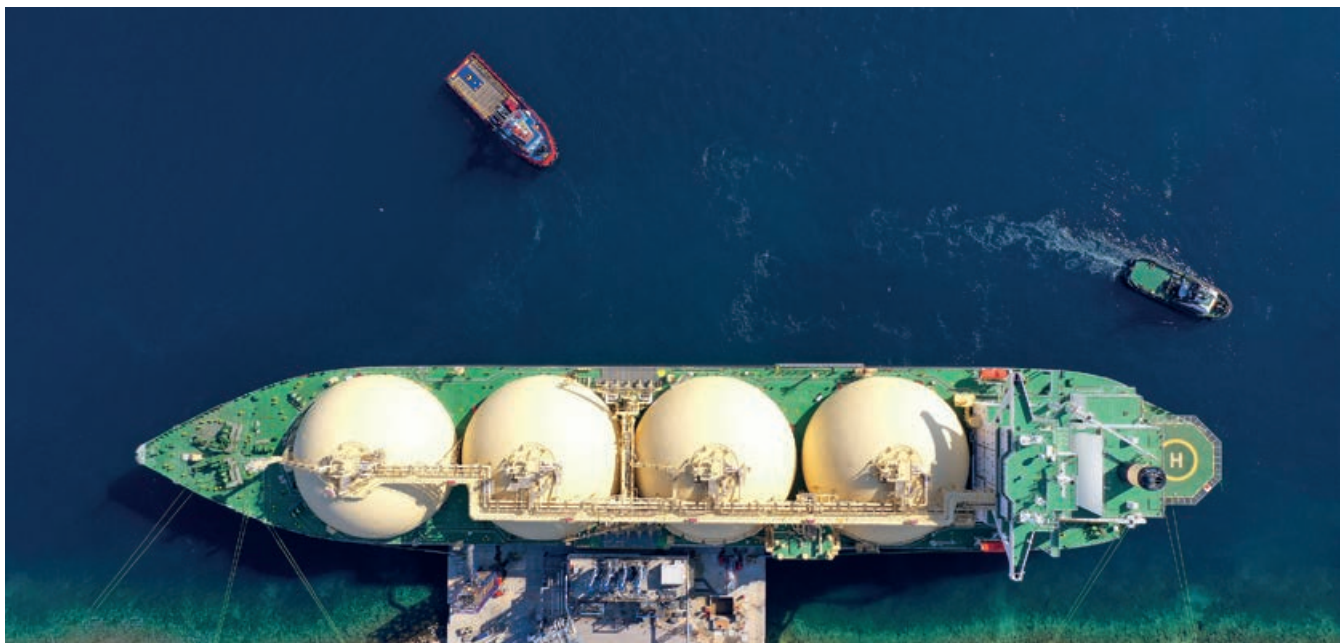
² Siehe auch <https://www.gchq.gov.uk/artificial-intelligence/index.html>

Investieren, um aus der Krise zu kommen

Autor: **Dr. Michael Müller**

In Europa herrscht Krieg. Das menschliche Leid in der Ukraine ist furchtbar. Die Auswirkungen spüren wir auch in Deutschland; etwa bei der Energieversorgung, die aufgrund ausbleibender Gaslieferungen aus Russland besonders betroffen ist. Noch nie war in der Bundesrepublik die Sorge, im Winter bei der Energieversorgung in eine Notlage zu geraten, so groß. Denn neben leeren Gaspipelines sind weitere Faktoren von Bedeutung: In Frankreich produziert derzeit fast die Hälfte der Kernkraftwerke keinen Strom. Dürre und niedrige Wasserstände führen zu einer geringeren Wasserkraftproduktion im Süden Europas. Und aufgrund niedriger Wasserkraft-Reservoirs in Frankreich, Italien und Spanien wird auch in den kommenden Monaten eine unterdurchschnittliche Stromproduktion erwartet. All das verschärft die Energieknappheit.

Politik, Wirtschaft und Gesellschaft stellt das vor gewaltige Herausforderungen. Besonders schwierig werden die nächsten beiden Winter. So lange wird es wohl mindestens dauern, bis alternative Importkapazitäten für Gas verfügbar sind; diese werden diejenigen Gas-mengen ersetzen, die bislang über Pipelines aus Russland kamen. Um einen Energiemangel kurzfristig abzuwenden, braucht es ein Bündel an Maßnahmen. Eine davon ist die Errichtung schwimmender Terminals vor der deutschen Küste, um Flüssiggas, kurz LNG, ins Gasnetz einzuspeisen. Mit ihrer Hilfe wird Deutschland mittelfristig das ausbleibende und pipelinegebundene Gas aus Russland ersetzen können. Dabei helfen wir von RWE. So haben wir im Auftrag der Bundesregierung zwei Spezialschiffe gechartert, mit denen jährlich zwischen 10 und 14 Mrd. Kubikmeter Gas nach Deutschland eingespeist werden können. In Brunsbüttel kümmern wir uns um den landseitigen Anschluss eines solchen Schiffes und beteiligen uns zudem am Bau eines LNG-Terminals. Auch in der Ostsee können wir tätig werden: Zusammen mit unserem Partner Stena Power & LNG Solutions planen wir, ein schwimmendes LNG-Terminal vor Lubmin zu errichten.





Dr. Michael Müller ist Finanzvorstand der RWE AG mit Sitz in Essen. Der promovierte Maschinenbauer ist seit 2005 für den Energiekonzern tätig: Bei RWE Power und RWE Generation war Müller anfangs u. a. für den Kraftwerksbau, den Einkauf, das Asset Management und für das Restrukturierungsprogramm verantwortlich. 2014 übernahm Müller dann die Leitung des Konzerncontrollings; anschließend wurde er Geschäftsführer und CFO der Tochter RWE Supply & Trading. Seit November 2020 ist Michael Müller Mitglied des RWE-Vorstands und dort als CFO für Accounting, Finanzen & Kreditrisiko, Controlling & Risikomanagement, Investor Relations und Steuern zuständig.

Gas wird vor allem für die Industrie benötigt, deren Produktion maßgeblich für Arbeitsplätze und Wohlstand sorgt. In der Stromproduktion lässt es sich weitgehend durch andere Energieträger ersetzen, dafür müssen temporär Kohlekraftwerke zurück ans Netz. Für den Klimaschutz ist das keine gute Lösung, deshalb kann es auch nur ein Schritt auf Zeit sein. Für RWE kann ich sagen: Wir stehen zum Kohleausstieg. Er ist richtig und er wird kommen.

Langfristig heißt das für die deutsche Energieversorgung also zweierlei: Sie muss unabhängiger von einzelnen Lieferanten werden und sie muss klimaneutral werden. Beides gehört zusammen. Und für beides gibt es eine einfache Formel: Energiewende. Erneuerbare, Speicher, wasserstofffähige Gaskraftwerke, Wasserstoff – das sind die Schlüssel zu einer grünen und unabhängigeren Energiewelt.

Diese moderne Energiewelt muss auch bezahlbar sein, ohne eine teilweise ausufernde Preiserhöhung, die wir bei Gas- und Strompreisen aktuell erleben. Viele Firmen, aber auch Bürgerinnen und Bürger sind davon stark betroffen und nicht mehr in der Lage, die hohen Energiepreise alleine zu tragen. Dass die Politik hier entlasten will, ist richtig. Dass Energieunternehmen dabei helfen müssen, steht außer Frage. Am wirkungsvollsten kann das geschehen, indem die Ursache der Energieknappheit durch massive Investitionen in die Energieversorgung und die Energieinfrastruktur bekämpft wird. Milliardeninvestitionen der Energiewirtschaft, mit der die Strom- und Gasversorgung robuster und grüner werden kann, brauchen verlässliche Rahmenbedingungen. Kurzfristige Markteingriffe der Bundesregierung, wie etwa die Abschöpfung von sog. Zufallsgewinnen, müssen zudem so gestaltet werden, dass die Funktionsweise des Markts und die Investitionsfähigkeit der Unternehmen unter allen Umständen erhalten bleiben. Wie bei anderen Maßnahmen auch, müssen solche Eingriffe deshalb von vornherein zeitlich befristet werden.

Der überwiegende Teil des Stroms wird heute langfristig an Kunden und über die Börse verkauft. Er unterliegt damit nicht den schwankenden Preisen des Tagesmarkts – das schafft Stabilität. Der Anreiz für diese Termingeschäfte muss deshalb auf jeden Fall erhalten bleiben. Dafür wäre es im Übrigen hilfreich, wenn der Staat den Zugang zu Liquidität erleichtern würde, die Unternehmen aufgrund der Preiserhöhung für Termingeschäfte aktuell benötigen.

Investieren, um eine moderne, klimafreundliche und bezahlbare Energieversorgung zu verwirklichen – das ist die große Aufgabe, vor der Deutschland steht. Viele Unternehmen wollen dazu beitragen. Bei RWE haben wir schon im vergangenen Jahr unsere Strategie »Growing Green« auf den Weg gebracht: Wir wollen bis 2030 weltweit 50 Mrd. EUR brutto in erneuerbare Energien, Speicher, Back-up-Kapazitäten und grünen Wasserstoff investieren. 15 Mrd. EUR davon haben wir allein für Deutschland vorgesehen. Hier wollen wir jedes Projekt machen, das möglich ist.

Was die Energiebranche dazu vor allem benötigt, sind passende Rahmenbedingungen. Dazu gehören ein attraktives Marktdesign, ausreichend Flächen für neue Anlagen und schnellere Genehmigungsverfahren. Ermutigend ist: Die Politik hat dazu neue Pakete geschnürt. Und sie hat gezeigt, dass es in der Krise schnell gehen kann. Diesen Spirit braucht es weiterhin. Denn der Ukraine-Krieg und die daraus resultierende Energiekrise bedeuten keineswegs das Ende der Energiewende, sondern ein »Jetzt erst recht«!

Ich bin überzeugt: Die Energiekrise geht tief, aber sie lässt sich bewältigen. Durch kurzfristige Maßnahmen, mit denen Versorgungssicherheit gewährleistet wird. Und durch langfristiges Agieren, das eine unabhängige, diversifizierte und klimaneutrale Energiewelt möglich macht. Unser Land kann sich diesen Erfolg erarbeiten, unser Land kann sich aus der Krise herausinvestieren. ←

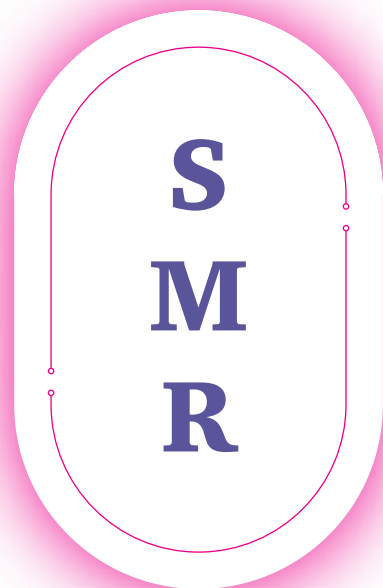
Small Modular Reactors (SMRs) – eine Option für deutsche Industrieunternehmen?

Autor: **Dr. Christian Raetzke**

Was ist denn das?!

Zugegeben, der Titel klingt visionär – oder sagen wir lieber: naiv und wirklichkeitsfremd. Reaktoren zur Versorgung von Industrieunternehmen in Deutschland mit Strom oder Prozesswärme?

Weltweit gesehen ist genau das jedoch ein Topthema, und es häufen sich Meldungen über Vertragsabschlüsse zwischen Industrieunternehmen und den Anbietern kleiner innovativer Reaktoren. Zwar ist noch kein einziger dieser Reaktoren wirklich gebaut, aber in den letzten Jahren ist von staatlicher und industrieller Seite so viel Aufwand in Forschung und Entwicklung, Infrastruktur, Industrieallianzen, Anwerbung und Ausbildung von Fachkräften etc. gesteckt worden, dass man davon ausgehen darf, dass der Einsatz von SMRs – in welchem Umfang auch immer – Realität werden wird. In einer Welt, in der die Versorgungssicherheit ständig an Bedeutung gewinnt, ist die Idee gerade auch für deutsche Industrieunternehmen tatsächlich nicht fernliegend, ja sogar bestechend: Versorgung mit Strom oder Prozesswärme, hergestellt auf dem eigenen Betriebsgelände, auf 24/7-Basis, ohne Emissionen von Klimagasen oder sonstigen Abgasen, gespeist mit Brennstoff, der für Jahrzehnte reicht oder den ein Lkw oder ein Güterwaggon der Bahn alle paar Jahre neu anliefert.



Aber was sind SMRs genau?

Der Begriff »Small Modular Reactor« deckt eine Vielzahl unterschiedlicher fortschrittlicher Reaktorkonzepte ab, die weltweit von vielen Firmen entwickelt werden. Das Konzept kleiner Reaktoren an sich ist schon ein Paradigmenwechsel. Jahrzehntlang waren im gewerblichen Bereich – Forschungsreaktoren sollen hier nicht weiter beleuchtet werden – praktisch nur die großen Reaktoren zur Einspeisung von Grundlaststrom ins nationale Netz das Maß aller Dinge. Nach dem Prinzip »Economies of Scale« wurden diese Reaktoren so groß wie technisch möglich konstruiert; die jüngsten drei Kernkraftwerke in Deutschland, die noch laufen und über deren Weiterbetrieb nach 2022 momentan heiß gestritten wird, haben eine Kapazität von jeweils etwa 1.400 MW.



Dr. Christian Raetzke ist Rechtsanwalt in Leipzig mit eigener Kanzlei. Er ist spezialisiert auf Atom- und Strahlenschutzrecht.

Ein bunter Strauß an Technologien

Die vielen Reaktortypen – die Zahl wird mit 50 oder 70 angegeben –, die sich in der Entwicklung befinden, treten mit sehr diversen Technologien an. Da gibt es verkleinerte, vereinfachte und fortentwickelte Ausgaben der heutigen Leistungsreaktoren (z.B. Druckwasserreaktoren) – das sind wohl diejenigen, die als erste verfügbar sein werden. Es gibt aber auch innovative bis revolutionäre Konzepte, die statt Wasser – das in den meisten herkömmlichen Reaktoren als Moderator und als Kühlmittel Verwendung findet – andere Stoffe wie flüssiges Metall oder geschmolzenes Salz einsetzen und damit eine weitere Vereinfachung und Effizienzsteigerung sowie eine teils höhere Sicherheit erreichen. Ein solches Konzept ist etwa der Dual Fluid-Reaktor, der von einem deutschen Unternehmen entwickelt wird und hierzulande medial einige Beachtung erfahren hat. Viele Reaktortypen können, wenn gewünscht, Prozessdampf oder Prozesswärme für die Industrie bereitstellen, vor allem solche Designs, die mit höheren Temperaturen operieren als die herkömmlichen Kernkraftwerke.

Inhärente Sicherheit und einfacher Betrieb

Was die nukleare Sicherheit angeht, so versprechen alle Hersteller und Anbieter, dass mit SMRs ein neues Level erreicht wird. Ein Vorteil ist auf jeden Fall schon einmal das geringe Leistungsinventar, das schon für sich genommen eine nationale oder gar internationale Katastrophe à la Tschernobyl ausschließt. Darüber hinaus sind SMRs nach Angaben der Hersteller so konzipiert, dass sie weitgehend »inhärent sicher« sind, dass also eine Freisetzung von Radioaktivität ausgeschlossen werden kann durch Mechanismen, die auf physikalischen Gesetzen beruhen und kein aktives Eingreifen erfordern. Ähnliche passive, bereits im Design eingebaute Vorkehrungen sollen auch einen inhärenten Schutz vor Terrorangriffen und vor Entwendung der Brennstoffe gewährleisten, sodass ein Sicherungsaufwand wie bei großen Leistungsreaktoren (z.B. bewaffneter Werkschutz) entbehrlich wäre; ob solche Sicherungskonzepte wirklich aufgehen, ist allerdings umstritten.

Im Normalbetrieb soll die Bedienung stark vereinfacht sein. Das ist sicherlich ein wichtiger Punkt für Industrieunternehmen, die nicht mehrere Hundert Experten für Reaktorbetrieb einstellen können und wollen. —————>

Small is beautiful

SMRs sind dagegen deutlich kleinere Reaktoren, die sich für andere Zwecke anbieten: etwa die Versorgung von abgelegenen Netzeinseln (wichtig für Länder wie Kanada, USA, Russland) oder von kommunalen Netzen oder eben die Zurverfügungstellung von Strom oder Prozessdampf bzw. -wärme für Industrieunternehmen. Das »Small« in SMR steht – nach einer allgemein anerkannten Definition der Internationalen Atomenergie-Organisation (IAEO) in Wien – für eine Kapazität von maximal 300 MW. Einige Modelle liegen auch deutlich darunter, bis hin zu »Mikroreaktoren« von wenigen MW. Doch es geht nicht nur um die verminderte Größe allein.

Modularität

Das »Modular« in SMR steht für zwei unterschiedliche Aspekte. Zum einen ist bei vielen Modellen unter Modularität gemeint, dass sich eine Anzahl von Reaktoren zu einem einheitlichen Kraftwerk zusammenfügen lassen. Das ermöglicht eine flexible und – wenn z.B. zur Erleichterung der Finanzierung gewünscht – zeitlich gestaffelte Installation der geforderten Kapazität (z.B. 400 MW aus acht Einheiten à 50 MW). Zum anderen steht »Modular« auch für den Aspekt, dass wesentliche Baugruppen als Module in einer Fabrik hergestellt werden und am Einsatzort dann nur noch zusammengebaut werden müssen; das macht das Bauvorhaben natürlich sehr viel einfacher und berechenbarer. Manche Modelle sind sogar so geplant, dass der komplette Reaktor in der Fabrik gebaut und dann zum Einsatzort transportiert und dort angeschlossen wird (»Plug-and-Play«). Der Brennstoff wäre dann gleich dabei und würde bei manchen Konzepten sogar für die gesamte Betriebsdauer von einigen Jahrzehnten reichen.

Werden SMRs sich weltweit durchsetzen?

Das Konzept von SMRs bietet viele Chancen, aber auch Risiken und Nachteile. Vieles ist, wie gesagt, noch auf dem Papier; der Bau der ersten Anlagen hat gerade begonnen, etwa in China oder Argentinien. In Europa ist man noch nicht ganz so weit. Von entscheidender Bedeutung wird sein, dass mittelfristig – etwa ab 2030, vereinzelt auch schon vorher – in einer Reihe von Ländern eine bedeutende Anzahl von SMRs unterschiedlicher Technologien in Betrieb geht und damit demonstriert werden kann, dass das Konzept trägt.

Die – zumindest auf dem Papier darstellbaren – Vorteile, die die Entwicklung von SMRs motiviert haben, sind oben genannt worden. Aber welche Nachteile gibt es, abgesehen von der bislang fehlenden Realisierung?

VERTIEFUNGSHINWEISE

Hier findet man alles: Die SMR-Themenseite auf der Website der Internationalen Atomenergie-Organisation (IAEO, engl. IAEA): <https://www.iaea.org/topics/small-modular-reactors>

Eine gut lesbare Darstellung und Bewertung mit Tiefgang bietet OECD Nuclear Energy Agency (NEA), Small Modular Reactors: Challenges and Opportunities, zu finden auf der entsprechenden Themenseite der OECD-NEA: https://www.oecd-nea.org/jcms/pl_26297/small-modular-reactors

Eine knappe und doch fundierte Darstellung auf Deutsch findet sich auf der Website der Gesellschaft für Anlagen- und Reaktorsicherheit (GRS): <https://www.grs.de/de/aktuelles/kernkraftwerke-im-kleinformat-was-steckt-hinter-smr-konzepten>

Wirtschaftlichkeit und Genehmigungsverfahren: zwei »Showstopper«?

Ein kontrovers diskutiertes Thema ist die Wirtschaftlichkeit. Angesichts des »Economies of Scale«-Ansatzes wurden SMRs noch vor zehn Jahren belächelt. Heute wird der finanzielle Aspekt positiver beurteilt. SMRs bieten im Idealfall »Economies of Numbers« – wenn ein Hersteller Hunderte dieser Anlagen in seiner Fabrik baut, sinken naturgemäß die Kosten. Ins Gewicht fällt auch der Umstand, dass jedenfalls der absolute Investitionsbetrag im Vergleich zu den herkömmlichen Großanlagen deutlich kleiner ausfällt und damit für private Finanzierung eher zugänglich sein könnte. Deutlich geringer sowie in jedem Falle besser vorhersehbar und kontrollierbar ist auch die Bauzeit, was die Finanzierung ebenfalls erleichtert.

Kosten und Risiken entstehen auch mit Blick auf die Entsorgung des verbrauchten Brennstoffs und der sonstigen radioaktiven Abfälle, für die nach internationalem und deutschem Recht der Betreiber zu zahlen hat. Sollten angedachte Konzepte umgesetzt werden, dass die Hersteller von SMRs die Anlagen am Ende der Nutzungszeit wieder abbauen und die Abfälle zurücknehmen, wäre die Entsorgung gesichert und eine belastbare Voraussage der Kosten möglich. Es gibt auch Konzepte, die im Abfall eine Ressource sehen und eine Rezyklierung einbeziehen; das bliebe aber abzuwarten.

Eine weitere Kosten- und Risikoposition ist die Nuklearhaftung. In Deutschland ist die Haftung des Betreibers für Schäden durch Radioaktivität unbegrenzt; das Risiko mag angesichts der inhärenten Sicherheit hinnehmbar sein. Der Betrag der Haftpflichtversicherung richtet sich nach der Kapazität des Reaktors; die Versicherungsprämien würden nach bisherigen Erfahrungen die Rentabilität aber nicht infrage stellen.

Eine tatsächlich erhebliche Hürde ist in jedem Falle das noch fehlende regulatorische System. In der bisherigen Historie der Kernenergie waren Sicherheitsanforderungen und Genehmigungsverfahren dezidiert eine nationale Sache. Der neuartige modulare, auf Serienfertigung in der Fabrik zielende Ansatz für SMRs und die damit einhergehende Standardisierung würden aber zunichte gemacht, wenn ein SMR je nach Einsatzland an stark unterschiedliche nationale Regelwerke angepasst werden müsste und in jedem Land jahrelange Genehmigungsverfahren durchläufe. Deshalb ist es essenziell, dass die Länder, die SMRs einsetzen wollen, sich auf (weitgehend) vereinheitlichte Regeln einigen, idealerweise sogar auf eine Art Anerkennung der im Herkunftsland erteilten Genehmigung. Auch eine einheitliche Abfallentsorgung (siehe voriger

Absatz) bedürfte eines neuen regulatorischen Rahmens. Gewisse Schritte in diese Richtung gibt es, sie müssen aber noch deutlich verstärkt werden, will man eine weltweite Welle von SMRs ermöglichen.

SMRs für deutsche Unternehmen?

Kommen wir zurück zur Ausgangsfrage: Sind SMRs – wenn sie denn weltweit ihren Siegeszug antreten sollten – auch eine realistische Option für deutsche Unternehmen?

Dieser Frage kann man sich in zwei Schritten nähern. Zum einen kann man die Tatsache betrachten, dass SMRs in vielen Ländern, auch in Nachbarländern Deutschlands, gewünscht sind und sich in der Projektierungsphase befinden. Starke Beispiele sind Frankreich, Polen und Tschechien. Ein deutsches Unternehmen, das in diesen Ländern eine Betriebsstätte oder ein Tochterunternehmen hat, könnte dort ohne Weiteres der Frage nähertreten, ob SMRs nicht vielleicht die richtige Option für die autarke Energieversorgung sind.

Für Betriebsgelände in Deutschland ist die Situation offenkundig schwieriger. Bei Grenznähe könnte man auf die Idee kommen, einen SMR hinter der Grenze zu bauen und eine Leitung zu legen; das wäre allerdings politisch, medial und juristisch mit vielen Schwierigkeiten verbunden.

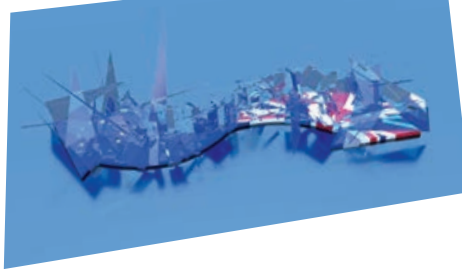
Aber ist es denn vollkommen utopisch, an einen SMR in Deutschland zu denken? Es ist allgemein bekannt, dass das Atomgesetz (seit dem Ausstiegsgesetz von 2002) den Neubau von Kernkraftwerken verbietet. Schaut man genauer hin (§ 7 Abs. 1 Satz 2 Atomgesetz), so ist allerdings nur eine Neugenehmigung für Reaktoren »zur gewerblichen Erzeugung von Elektrizität« ausgeschlossen. Theoretisch könnte man also einen Genehmigungsantrag für einen SMR stellen, der Prozessdampf oder -wärme liefert; und selbst bei stromerzeugenden SMRs könnte man über das Merkmal der »gewerblichen Erzeugung« streiten, wenn die Elektrizität nicht verkauft, sondern für eigene betriebliche Zwecke oder für integrierte Prozesse wie die Wasserstofferzeugung bereitgestellt werden soll. Aber letztlich wären Anpassungen des Atomgesetzes für den Neubau von SMRs unabdingbar. Hier müsste sich also eine politische Mehrheit herausbilden, die den Einsatz von SMRs unterstützt.

SMRs würden sich in den anwachsenden Trend zur Strom- und Energieautarkie für Unternehmen einordnen. Diese Autarkie kann in vielen Fällen zwar auch mit Erneuerbaren erreicht werden; angesichts der geringen

Energiedichte etwa der Photovoltaik, die große Flächen benötigt, und der Notwendigkeit kostenintensiver Speicherung zum Ausgleich der Volatilität stößt man hier jedoch an Grenzen. Ein kompakter, rund um die Uhr produzierender SMR hat bei nüchterner Betrachtung viele Vorteile und ist in der Gesamtbilanz genauso klimaschonend wie die Erneuerbaren.

Letztlich ist die Bestellung eines SMR durch ein Unternehmen aber nur denkbar, wenn eine breite gesellschaftliche Akzeptanz hierfür entsteht. Dies setzt voraus, dass es gelingt, SMRs dank ihrer neuartigen Eigenschaften von den bisherigen Kernkraftwerken abzugrenzen und sie in der Öffentlichkeit eher als klimaschonende Innovation und Chance denn als »Hochrisikotechnologie« zu etablieren. Dann würde ein Unternehmen, das einen SMR bestellt, nicht – nach den bisher in Deutschland etablierten Mustern – einer finsternen »Atomlobby« zugerechnet werden, sondern könnte im Gegenteil mit diesem Schritt seine Reputation stärken und seine gesellschaftliche Verantwortung belegen. Dahin ist noch ein weiter Weg; aber angesichts der erstaunlichen Entwicklungen, die sich in den Monaten seit Beginn des russischen Angriffs auf die Ukraine in der Diskussion um Kernenergie in Deutschland ergeben haben, scheint ein solcher Wandel der Anschauungen nicht mehr völlig utopisch. Eine weltweite Einführung von SMRs und Neubauvorhaben »in Sichtweite« in Frankreich oder Polen, die den dort ansässigen Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen, werden sich auch auf die Stimmung in Deutschland auswirken.

Insofern empfiehlt es sich bereits jetzt auch für Aufsichtsräte deutscher Unternehmen, sich gedanklich mit diesem Thema auseinanderzusetzen und die internationalen Entwicklungen sowie die Stimmungslage bei Bevölkerung, Politik und Medien in Deutschland zu verfolgen. Es gilt, rechtzeitig handeln zu können, wenn eine künftige Abwägung ergeben sollte, dass die Chancen einer autarken Stromversorgung mit SMRs die Risiken deutlich übersteigen. Zuverlässige, nicht volatile und klimagerechte Arten der autarken Energieversorgung sind bekanntlich rar gesät. ←



Decoupling der Europäischen Union und des Vereinigten Königreichs

Autor: **Michael Schmidt**

Wie sich die Zeiten ändern: Es ist nicht lange her, dass Globalisierung DAS Credo für Zukunftssicherheit und Wirtschaftskompetenz war. Wer viele ausländische Investoren anziehen konnte, galt als besonders wettbewerbsfähig. Wer kräftig im Ausland investierte, wurde als »Global Player« gefeiert.

»Geiz ist geil«, lautete lange unser aller Motto. Immer, alles, sofort und für jeden. Doch Turbo-Globalisierung und grenzenloses Wohlstandswachstum sind definitiv vorüber. Covid-19-Pandemie und Ukraine-Krieg, China-Misstrauen und Brexit, Umweltkatastrophen und Klimawandel haben diesen Trend ins Gegenteil verkehrt. Glaubten zunächst noch einige an »Slowbalisation«, eine langsamere Globalisierung, wird immer klarer: Die vertraute Weltwirtschaftsordnung wird durch eine neue »Weltwirtschaftsunordnung« abgelöst.

Decoupling, Re-Shoring und De-Globalisierung lauten aktuell die Trend-Stichworte.

Der Welthandel ist aus dem Takt geraten. Es fehlen Vorprodukte, Halbleiter, Batterien und sogar Schrauben. Ganz klar ist der im Januar 2021 vollzogene einschneidende Brexit mit dem Ausscheiden Großbritanniens aus dem EU-Binnenmarkt und der EU-Zollunion auch einer der Gründe für die derzeit stark gestörten europäischen Lieferketten. Das Handelsabkommen zwischen UK und der EU erreichte vor allem Erleichterungen für den Warenhandel und offenbart mittlerweile seine Lücken bei Dienstleistungen.

Diese und weitere aktuelle Versorgungsengpässe haben in der EU die Diskussion über eine stärkere wirtschaftliche Eigenständigkeit und die Rückverlagerung der Produktion befeuert. »Strategische Autonomie« strebt die EU an: Als wichtig erachtete Güter gelte es auf jeden Fall auch in der EU herzustellen, damit sie unabhängig von internationalen Krisen verfügbar sind.

Klar ist auch: Ein solches Abkoppeln der EU von internationalen Lieferketten oder auch nur von China wird die EU-Staaten Hunderte Milliarden Euro kosten, zeigen Simulationsrechnungen des IfW Kiel.

Innovation als Chance

Mein Credo dabei lautet: Wo sich Dinge verändern, entstehen stets auch Chancen. Der diesjährige Globale Innovationsindex (GII) zeige, dass sich viele Bereiche trotz der enormen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf unser alltägliches Leben und unsere Existenzgrundlagen als bemerkenswert robust erwiesen hätten, wird Daren Tang, Generaldirektor der Weltorganisation für geistiges Eigentum, zitiert. Insbesondere diejenigen, die sich Digitalisierung, Technologie und Innovation zu eigen gemacht hätten. Innovation sei und bleibe eine wesentliche Voraussetzung für die Bewältigung der gemeinsamen Herausforderungen, führte er weiter aus.

Bemerkenswert ist, dass, während die USA in Nordamerika Platz eins des GII belegen, in Europa Großbritannien den dritten Platz nach der Schweiz und Schweden innehat. Deutschland zählt seit wenigen Jahren ebenfalls zu den zehn innovativsten Ländern der Welt. Zusammen mit Japan, den USA und Großbritannien sticht die Bundesrepublik insbesondere wegen ihrer Innovationsqualität hervor: Diese zeigt sich in der Güte der Universitäten sowie in der hohen Zahl wissenschaftlicher Veröffentlichungen und internationaler Patentanmeldungen.

Bereits mit dem Fortschreiten der Globalisierung wurde immer klarer, dass wir globale Herausforderungen wie Ernährung, Klimawandel, Bevölkerungswachstum und Ressourcenmangel am besten mit technischen Innovationen begegnen können.



Michael Schmidt ist Präsident der British Chamber of Commerce in Germany (BCCG). Er war zuvor Vorstandsvorsitzender der BP Europe SE.

Energiesektor mit Erfolgsaussichten

Der Energiesektor sei, so Marc Lehnfeld, Director United Kingdom bei der Außenwirtschaftsförderungsgesellschaft des Bundes Germany Trade & Invest, einer dieser Zukunftsbereiche, in denen sich ganz konkret neue Chancen für Großbritannien und Deutschland eröffnen: Das Vereinigte Königreich will seine Offshore-Windleistung bis zum Jahr 2030 auf dann 50 Gigawatt verfünffachen. Was Erdöl für die Saudis, sei der Wind für die Insel, konstatierte Ex-Premier Boris Johnson. Hier böten sich gute Geschäftschancen für deutsche Unternehmen, die bereits in Vor-Brexit-Zeiten beste Beziehungen zu UK gehabt hätten, ist Lehnfeld überzeugt. Tatsächlich stellt Deutschland sich bereits als Wasserstoffimporteur auf. So wie die Schotten mit ihrem Scot2Ger schon konkret die Lieferung grünen Stroms aus Wasserstoff planen¹.

Weitere Risiken im Verhältnis zu UK sind langfristig im Auge zu behalten

Großbritannien galt lange gerade für amerikanische und asiatische Investoren und Industrieunternehmen als Zugangstor zum europäischen Markt. Obwohl die sukzessive Abwanderung von Investitionen aus Großbritannien in die EU dem europäischen Kontinent langfristig sicherlich helfen mag, führt die aktuelle Transformationsphase gewiss mittelfristig weiter zu erheblichen Engpässen und Störungen im wirtschaftlichen Verkehr.

Die britische Regierung wird versuchen, dies in den nächsten Jahren mit gezielter Deregulierung und Steuersenkungen zu bremsen. Diese Maßnahmen an sich werden allerdings das wirtschaftliche Verhältnis zwischen UK und der EU in naher Zukunft weiter destabilisieren, wodurch die Lieferketten speziell zwischen UK und der EU auch weiter leiden werden. Eine schlecht funktionierende Zollgrenze oder die Einführung eines nicht zu Ende durchdachten neuen britischen Produktstandards UKCA, als Ersatz für das europäische CE-Prüfzeichen, sind Beispiele für Ansätze, die den Marktzugang in beide Richtungen erschweren.

Auch innenpolitisch nehmen die Spannungen im Vereinigten Königreich nicht zuletzt aufgrund des wirtschaftlichen Schadens des Brexits zu. Das schottische Regionalparlament hat sich für ein zweites Unabhängigkeitsreferendum ausgesprochen, das nach den Vorstellungen der schottischen Regierungschefin im Jahr 2023 stattfinden soll.

Die Schotten hoffen, dass mit einem Austritt aus dem Vereinigten Königreich der Wiedereintritt in die Europäische Union erfolgen kann, und Schottland damit wirtschaftlich wieder wettbewerbsfähiger wird. Die schottische Wirtschaft sieht dies allerdings anders und man rechnet bei einem möglichen Austritt aus dem Königreich mit einem langen, sehr schädlichen Trennungsprozess, der die schottische Wirtschaft nur noch weiter schwächen würde.

Und nicht zuletzt wird Nordirland seinem Ruf als die Achillessehne des Vereinigten Königreichs aktuell wieder mehr als gerecht. Das Nordirland-Protokoll, welches das aufgrund des Brexits bedrohte Karfreitagsabkommen schützen sollte, steht kurz vor der Auflösung – mit unkalkulierbaren Folgen für das Verhältnis Großbritanniens und der EU. Die EU hat bereits angedroht, dass sie bei einer einseitigen Aufkündigung des Nordirlandprotokolls durch die britische Regierung Gegenmaßnahmen treffen werde; diese könnten bis hin zum Aussetzen des Handelsabkommens führen und würden die Lieferketten zwischen der britischen Insel und dem Kontinent nur weiter schädigen.

Doch spätestens seit dem kriegerischen und völkerrechtswidrigen Überfall Russlands auf die Ukraine lernen wir, dass wir auch eine politische Entwicklung bewältigen müssen. Ein wertorientierter und ein auch Machtinteressen ausgleichender Welthandel wird zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für unser Wirtschaften. Politisch belastbare Lieferketten sind sichere Lieferketten. Das bedeutet, dass wir unsere Handelspartner auch nach politischen Kriterien auswählen müssen, wenn wir langfristig robuste Geschäfte unternehmen wollen. Die technischen Innovationen können nur erfolgreich sein, wenn wir sie mit einer wirtschaftskulturellen Innovation paaren. Also die Abkehr von »Geiz ist geil« – hin zu einer nachhaltigen und langfristigen Wirtschaftskultur, die Partnerschaften auf verbindlicher Augenhöhe pflegt und die geopolitischen Spannungen mit im Blick hat.

Und genau deshalb hat das langjährig gute und vertrauensvolle Verhältnis von Deutschland und der EU zum Vereinigten Königreich eine sichere Zukunft. ←

¹ Siehe Scottish Power (2022): Scot2Ger: Development of a Green Hydrogen Supply Chain from Scotland to Germany. <https://www.evaluationsonline.org.uk/evaluations/Search.do?ui=basica&action=show&id=762>

China bleibt die größte geopolitische Herausforderung des Jahrhunderts

Autor: **David McAllister MdEP**

Seit dem 24. Februar 2022 ist der Krieg in Europa zurückgekehrt. Unsere politische Aufmerksamkeit richtet sich auf den verbrecherischen russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine und seine Folgen. Der politische Westen ist geschlossen und entschlossen, dass Putin seine militärischen Ziele nicht erreicht. Den imperialistischen Bestrebungen autoritärer Regime müssen Demokratien dieser Welt gemeinsam entgegentreten. Das gilt auch für die langfristig größte geopolitische Herausforderung der Europäischen Union im 21. Jahrhundert – die Volksrepublik China. Denn nur China ist wirtschaftlich, technologisch und militärisch in der Lage, die internationale regelbasierte Ordnung nach seinen Vorstellungen zu ändern.

Das Verhältnis der Europäischen Union zu China ist geprägt von einem Dreiklang. Das Land ist sowohl Kooperationspartner, wirtschaftlicher Wettbewerber als auch systemischer Rivale. Einerseits sind wir auf eine Zusammenarbeit mit Peking angewiesen, wenn wir globale Herausforderungen wie Pandemien und den Klimawandel bewältigen wollen. China ist aber gleichzeitig auch ein Wettbewerber um Zukunftstechnologien und ökonomische Dominanz. Wider Erwarten hat sich die chinesische Volkswirtschaft seit dem Beitritt des Landes in die Welthandelsorganisation (WTO) vor mehr als 20 Jahren nicht liberalisiert. Im Gegenteil:

Reziprozität und Chancengleichheit sind für ausländische Unternehmen in weite Ferne gerückt. Gleichzeitig fordert das Modell der Kommunistischen Partei grundlegende Prinzipien unserer westlichen Demokratien immer stärker heraus. China hat sich zu einem systemischen Rivalen entwickelt. Die Ansichten der Kommunisten in Peking zu Menschenrechten, Rechtsstaatlichkeit oder Meinungs- und Pressefreiheit stehen unseren diametral gegenüber. Die Unterdrückung von Minderheiten, das Sozialkreditsystem und die anhaltenden Repressionen gegen Dissidenten zeigen den autokratischen Charakter des Regimes. Hinzu kommt ein zunehmend aggressives und expansives Verhalten, insbesondere vor der eigenen Haustür im südchinesischen Meer, in Hongkong oder gegenüber Taiwan. Dass die NATO in ihrem neuen Strategischen Konzept die Volksrepublik China erstmals als »systemische Herausforderung« bezeichnet, deckt sich mit dem zunehmend kritischen Ansatz der Europäischen Union.



David McAllister MdEP ist Vorsitzender des Ausschusses für auswärtige Angelegenheiten (AFET).



Die bilateralen Beziehungen zwischen der EU und China sind keineswegs als »business as usual« zu bezeichnen. Einen Tiefpunkt markierten die chinesischen Sanktionen am 22. März 2021 gegen zehn europäische Einzelpersonen und vier Einrichtungen als Reaktion auf EU-Maßnahmen wegen Menschenrechtsverletzungen in der Provinz Xinjiang. Zu den sanktionierten Individuen zählen fünf Mitglieder des Europäischen Parlaments, drei Abgeordnete nationaler Parlamente sowie zwei renommierte Wissenschaftler. Der Unterausschuss für Menschenrechte des Europäischen Parlaments sowie das Mercator Institute for China Studies in Deutschland sind ebenfalls betroffen. Die Ratifizierung des im Dezember 2020 vereinbarten Comprehensive Agreement on Investment (CAI) ist seitdem gestoppt.

Die Debatte über ein »Decoupling« von China hinsichtlich kritischer Lieferketten hat während der Covid-19-Pandemie zugenommen. Die chinesische Positionierung im Krieg gegen die Ukraine sowie die ideologische Gesinnung sät weiteres Misstrauen im politischen Westen. Eine Option ist, systemrelevante Produktionsketten zu europäisieren. Im Rahmen der Europäischen Industriestrategie hat die Kommission strategisch wichtige Wirtschaftssektoren untersucht und bestehende Abhängigkeiten der Europäischen Union von ausländischen Lieferanten identifiziert. Die Ergebnisse zeigen, wie stark wir mittlerweile in bestimmten Branchen von China abhängig sind. So stammt die Hälfte der als kritisch eingestuften Importe aus der Volksrepublik. Dazu zählen Güter, die nicht in der Europäischen Union produziert werden, aber für unsere Volkswirtschaft von hoher Bedeutung sind, wie etwa Seltene Erden, pharmazeutische Wirkstoffe und Lithium-Ionen-Akkus.

Wir sollten in Bezug auf China die richtigen Lehren aus den Erfahrungen mit Russland ziehen. Die Abhängigkeit von russischen fossilen Energieimporten wurde nicht erst durch den Krieg gegen die Ukraine offenbart, sondern ist seit vielen Jahren bekannt. Das Europäische Parlament hat bereits im September 2019 in der Entschließung »Eine neue China-Strategie der EU« betont, dass die EU ihre strategische Autonomie erhöhen sollte. So gelte es, insbesondere bei Mikrochip- und Halbleiterproduktion, dem Abbau Seltener Erden, Cloud-Computing und Telekommunikations-

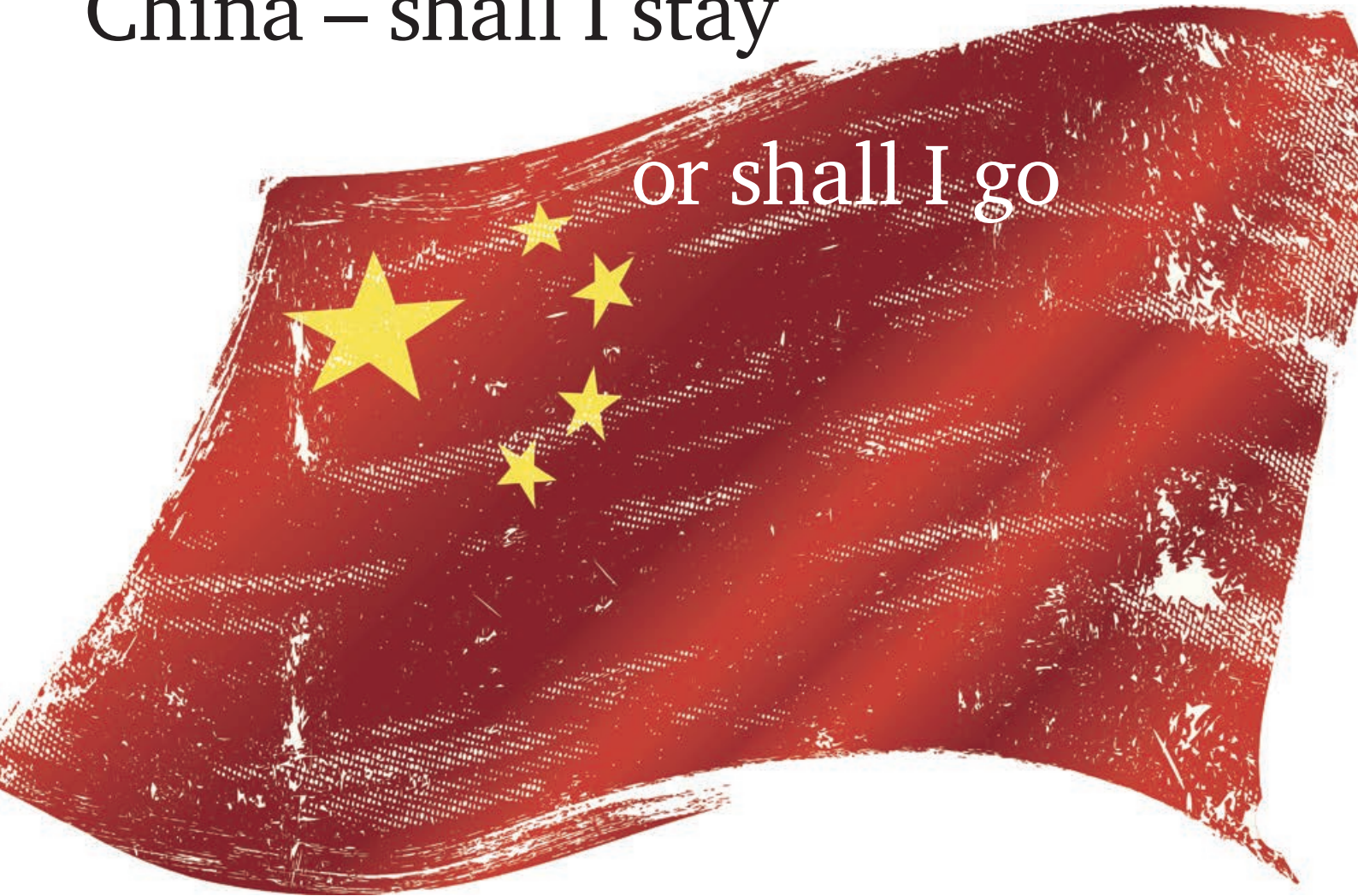
technologie die Abhängigkeiten zu verringern. Darüber hinaus fordert das Europäische Parlament eine neue, umfassende Strategie zu entwickeln, mit der sich alle 27 Mitgliedstaaten identifizieren können und mit der die Beziehungen zu China im Interesse der EU als Ganzes gestaltet werden.

Wir haben bereits erste Schritte eingeleitet, um unsere Abhängigkeit von China zu verringern. Zu nennen sind hier vor allem der Aktionsplan für kritische Rohstoffe und die Batterie-Allianz. Es ist jedoch weder erforderlich noch sinnvoll, sämtliche Produktion zurück nach Europa zu verlagern und damit die Globalisierung vollständig zurückzudrehen. Unser Wohlstand in Europa und insbesondere in Deutschland beruht auf freiem Handel und offenen Märkten. Entscheidend ist, Lieferketten zu diversifizieren, um nicht derart abhängig von nur einem Land zu sein, welches unsere Werte nicht teilt. Besonderes Augenmerk sollten wir auf die Länder im indopazifischen Raum richten, die sich dem aggressiven Verhalten Chinas entgegenstellen. Mit der Indo-Pazifik-Strategie vom September 2021 hat die EU eine solide Grundlage, um die wirtschaftliche Zusammenarbeit mit Ländern dieser Region nachhaltig zu stärken. Die Global Gateway Initiative ist ein weiterer wichtiger Pfeiler, um unsere Partner weltweit bei großen Infrastrukturprojekten zu unterstützen. Bis 2027 stellt die EU 300 Mrd. Euro an Investitionsmitteln bereit – wertorientiert, transparent und offen für den Privatsektor. Es ist unser Gegenentwurf zu Investitionsagenden autoritärer Regime, die andere Länder an den Rand der Zahlungsunfähigkeit bringen.

Wie im Fall von Russland gilt es gegenüber China den Schulterschluss mit unseren engsten Partnern zu suchen, allen voran mit den Vereinigten Staaten von Amerika. US-Außenminister Antony Blinken hat es in einer Grundsatzrede im Mai treffend auf den Punkt gebracht: »Beijing, despite its rhetoric, is pursuing asymmetric decoupling, seeking to make China less dependent on the world and the world more dependent on China.« Es geht nicht darum, China von uns oder den Weltmärkten abzukoppeln. Dafür ist das Land wirtschaftlich zu bedeutend geworden. Wir dürfen allerdings nicht naiv sein. Falls Chinas aggressive Geopolitik uns zum Handeln zwingen sollte, müssen wir als Europäische Union mit unseren Verbündeten vorbereitet sein. ←

Autor: **Jörg Wuttke**

China – shall I stay or shall I go



Das Thema Diversifizierung der Lieferketten ist in aller Munde; viele Experten sind der Meinung, dass eine zu große Abhängigkeit von China ausländische Unternehmen dazu zwingen würde, sich abzukoppeln und zumindest einige Investitionen und Produktionsstandorte in andere Länder zu verlagern. Anstatt den chinesischen Markt jedoch zu verlassen, suchen europäische Unternehmen vielmehr nach Wegen, ihre China-Aktivitäten von ihren globalen Aktivitäten zu trennen. Durch Onshoring und Lokalisierung reduzieren europäische Unternehmen die grenzüberschreitenden Verbindungen und verschaffen sich eine günstigere Ausgangsposition, um neben dem Diversifizierungsdruck auch Chinas Autarkie-Kampagne zu überstehen.

Trotz Neuausrichtung ihrer globalen Aktivitäten in bestimmten Bereichen verbleiben signifikante Risiken und Herausforderungen ohne eine weitergehende Trennung. Die politischen Entscheidungsträger in Peking haben das klare Ziel, ein unabhängiges IT-Ökosystem aufzubauen, das sich selbst tragen kann. Dies bedeutet eine begrenzte Rolle für ausländische Anbieter in diesem Markt. Außerdem macht Chinas Data-Governance-System den Datentransfer über die Grenze prekär, und bei Aufrechterhaltung der Verbindungen zu globalen digitalen Systemen besteht die Gefahr der Nichteinhaltung der lokalen Regelungen.

Zudem sehen sich europäische Unternehmen mit vagen behördlichen Anforderungen an ihre Netzwerkausrüstung und an ihre digitalen Dienste konfrontiert. Ein Beispiel hierfür sind Sicherheitsüberprüfungen von »kritischen IT-Infrastrukturen« und informelle Vorschläge, dass die Unternehmen »autonome und kontrollierbare Technologien« einsetzen sollen. Diese Anforderungen zwingen ausländische Unternehmen dazu, ihre Lieferketten, Technologie-Plattformen sowie Forschung und Entwicklung nach China zu lokalisieren, um eine Chance zu haben, auf dem chinesischen Markt zu bestehen, der im Ausland entwickelte Geräte und Dienstleistungen zunehmend als »unzuverlässig« betrachtet.



Jörg Wuttke ist seit Mai 2019 Präsident der EU-Handelskammer in China – ein Amt, das er bereits von 2007 bis 2010 sowie von 2014 bis 2017 besetzt hatte. Wuttke ist Chairman der China Task Force des Business and Industry Advisory Committee der OECD (BIAC) sowie Mitglied des Beratergremiums des Mercator Institute for China Studies (MERICS) in Berlin. Er lebt seit mehr als drei Jahrzehnten in Peking.

Europäische Unternehmen in China werden immer mehr dazu gedrängt, US-amerikanische Technologie weniger zu nutzen. Die Abhängigkeit europäischer Unternehmen von US-amerikanischen IT-Anbietern ist jedoch beträchtlich. Lediglich 20 Prozent der europäischen Unternehmen in China berichten, dass sie in diesen Risiken nicht exponiert sind. Ein Drittel importiert Geräte oder Komponenten aus den USA, für die es keine brauchbaren chinesischen Alternativen gibt. Der Rest findet andere Quellen, wenn auch zu höheren Kosten, geringerer Qualität oder mit Problemen bei der Interoperabilität. Infolgedessen sind europäische Unternehmen bestrebt, ihre ausländischen Lieferanten nach China zu ziehen oder ein lokales Produkt zu finden, auf das sie bei Bedarf umsteigen können.

Während europäische Investoren in China ihre Onshoring-Pläne vorantreiben, sehen sie sich jedoch gleichzeitig mit einem zunehmend politisierten Geschäftsumfeld konfrontiert. Aus Europa und den USA wächst der Druck auf die Unternehmen hinsichtlich der Lage der Menschenrechte in China. Wenn Unternehmen weiter in den chinesischen Markt vordringen wollen, müssen sie einen Weg finden, sich in einem immer dichter werdenden politischen Minenfeld zurechtzufinden und gleichzeitig ihre europäischen Prinzipien zu wahren. Ironischerweise bedeutet das Hin und Her konkurrierender politischer Kräfte, dass europäische Unternehmen ihre unternehmensspezifischen Strategien zur Eigenständigkeit entwickeln müssen, da sie gezwungen sind, Operationen so weit wie möglich zu lokalisieren und widerstandsfähige Lieferketten aufzubauen. Da die Spannungen in den kommenden Jahren sicher weiter zunehmen werden, werden die erforderlichen Investitionen für eine Expansion in China nur noch schwieriger werden, sodass es für viele europäische Unternehmen heißt: jetzt oder nie. ←

Neuausrichtung in Russland: Verbleib oder Exit?

Autor: **Prof. Dr. Klaus Mangold**



Prof. Dr. Klaus Mangold war Mitglied verschiedenster Vorstände und Aufsichtsräte großer deutscher und internationaler Unternehmen. Von 2000 bis 2010 war er Vorsitzender des Ost-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft. Er ist nach wie vor Vice-Chairman von Rothschild Europe. Darüber hinaus ist Klaus Mangold derzeit Mitglied des Aufsichtsrats der Holding »Baiterek« sowie der Geschäftsführer der Mangold Consulting GmbH. Klaus Mangold ist Ehrensensator der Universität Freiburg. Seit 2004 ist er Commandeur de la Légion d'Honneur. Zudem ist er seit 2019 Mitglied der Europe-Uzbekistan Association for Economic Cooperation (EUROUZ). Von 2005 bis 2022 war er Honorarkonsul der Russischen Föderation in Baden-Württemberg.

Der Krieg Russlands gegen die Ukraine sowie die damit einhergehenden Entwicklungen und Sanktionen von westlicher und russischer Seite stellen deutsche und internationale Unternehmen weiterhin vor große Herausforderungen. Es stellt sich grundsätzlich die Kernfrage nach einem Verbleib auf dem russischen Markt – soweit rechtlich oder aus anderem Grunde möglich – oder eines völligen Rückzugs aus eben diesem. Auch Zwischenlösungen, wie etwa Trust-Lösungen, bei denen das wirtschaftliche Eigentum und dessen Verwaltung an eine solche übertragen wird, oder (temporäre) Buy-outs mit Call-Optionen sind denkbar. Diese Hybride bedürfen aber besonders sorgfältiger Prüfung der (überwiegend russischen) Geschäftspartner und der rechtlichen Grundlagen.

Bei all diesen Fragen kommt neben dem Vorstand auch dem Aufsichtsrat eine wichtige Rolle in der Beurteilung zu. Russland wurde immer von vielen deutschen Unternehmen als ein strategischer und perspektivisch interessanter Markt gesehen. Diesen Markt nach Jahren wirtschaftlichen Erfolgs und teilweise bedeutenden Investitionen zu verlassen, muss Vorstand und Aufsichtsrat intensiv beschäftigen. Dies nicht nur wegen der möglichen ökonomischen Folgen, sondern auch wegen der Auswirkungen auf das Standing und das Image des Unternehmens im Hinblick auf die Kollateralschäden der kriegerischen Auseinandersetzung. Es darf nicht vergessen werden, dass auch was gesetzlich erlaubt ist, nicht vor entsprechender öffentlicher Kritik schützt, wie konkrete Beispiele aus der jüngeren Vergangenheit zeigen.

Aufgrund der geopolitischen Verwerfungen, die möglicherweise auch zur Neubewertung unternehmerischer Positionen in China führen können, muss der Aufsichtsrat noch mehr als in der Vergangenheit das »Big Picture« von Globalisierung und Politik auf die Agenda nehmen. Dies gilt sowohl für die oftmals sehr ertragreichen Auslandsmärkte als auch für die Evaluierung der Supply Chain. Dabei wird China in den nächsten Jahren eine besondere Rolle spielen. Es ist für den Aufsichtsrat unverzichtbar, in den betroffenen Unternehmen beim Vorstand auf eine Risikoanalyse zu drängen, um ggf. Neubewertungen vornehmen zu können. Auch der Risikobericht wird im Rahmen dessen eine noch wichtigere Bedeutung haben.



Vorstand und Aufsichtsrat müssen abwägen, was im besten Interesse der Firma und ihrer Aktionäre ist. Dabei spielen sowohl kurzfristige als auch langfristige Erwägungen eine Rolle.

Es ist offensichtlich, dass eine solche Entscheidung mehrdimensional ist. Gründe der langfristigen wirtschaftlichen Perspektive, Wertvorstellungen, Druck von Medien und Aktionären, die Unterbrechung der Lieferketten, Fragen in Bezug auf Compliance und Corporate Governance sind abzuwägen. Ganz wichtig aber ist die Frage, was unter den sehr komplexen Sanktionsregeln rechtlich erforderlich ist und was möglicherweise Opportunitätsabwägungen geschuldet ist. Wichtigster Entscheidungsparameter ist zweifellos die Befolgung der jeweiligen Sanktionsregeln von beiden Seiten, ohne Wenn und Aber. Verstöße dagegen können ein Unternehmen, nicht nur im russisch-europäischen Umfeld, sondern auch in seinen mittelbaren Auswirkungen, z. B. in den USA oder anderen wichtigen Märkten, treffen. Hier drohen erhebliche Konsequenzen, die schnell zum Ausschluss aus den für das Unternehmen lebenswichtigen Märkten führen können. Die Kettenreaktionen einer Einzelfallentscheidung im Hinblick auf andere Märkte sind nicht auszuschließen und müssen unbedingt genau beachtet werden.

Daneben sind natürlich die Gründe der Wirtschaftlichkeit im Falle eines Verbleibs in einem sich abschwächenden russischen Markt sorgfältig abzuwägen. Auch die Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden und die russische Gesetzgebung im Falle von beabsichtigten Personalmaßnahmen und Unternehmensschließungen sind Parameter der Entscheidung. Die russische Gesetzgebung versucht hier mit vielen und zum Teil erheblich strafbewehrten Regelungen solche Maßnahmen mit dem Ziel der Stützung des Arbeitsmarkts zu erschweren. Die Folgen können für das lokale Management gravierend sein.

Im Grunde haben Aufsichtsrat und Vorstand bei erforderlichen Maßnahmen, die durch Sanktionen bedingt sind, nur wenige Entscheidungsoptionen: einen Rückzug aus Russland in Gänze, die Veräußerung einer Mehrheit von Unternehmensanteilen oder insgesamt an russische Trusts oder in Form eines Management-Buy-outs an die Mitarbeitenden oder die Veräußerung an nicht sanktionsbewehrte Käufer. Dabei kommen sowohl russische Unternehmen infrage als auch insbesondere – und mit wachsender Bedeutung – Unternehmen aus der Türkei, China, Indien oder den arabischen Staaten. Für Unternehmen, z. B. der Pharmaindustrie, des Gesundheitswesens insgesamt und der Lebensmittelindustrie sowie bei wichtigen Agrarrohstoffen, können Ausnahmen geltend gemacht werden.

Viele Unternehmen – und dies ist eine wichtige Abwägungsfrage für Vorstand und Aufsichtsrat – haben sich aber auch dazu entschieden, z. B. die Mehrheit an einen russischen sanktionsfreien Käufer zu übertragen, um das Unternehmen nicht mehr konsolidieren zu müssen. Dies kann teilweise kombiniert werden mit einer Call-Option für einen Rückkauf in einigen Jahren, wenn sich die Verhältnisse normalisieren sollten. Bei einer Transaktion mit einem (nicht sanktionierten!) russischen Käufer kommt auch dem Transfer des Veräußerungserlöses eine große Bedeutung zu, da er – wie eine Unternehmenstransaktion insgesamt – staatlicher Genehmigung bedarf. Es werden auch »Umwege« angeboten, deren rechtliche Sicherheit mehr als zweifelhaft anzusehen ist. Bei Finanzdienstleistungen, vor allem Banken, lassen die Regelungen einen Exit des ausländischen Unternehmens aktuell gar nicht zu. Hier ist z. B. das Verhalten russischer Behörden und Moskauer Gerichte im Falle des beabsichtigten Rückzugs der Credit Suisse sorgfältig im Hinblick auf mögliche Folgen insgesamt zu analysieren. Das strafbewehrte Veräußerungsverbot von Tochtergesellschaften der Bank kann schnell zum Vorbild werden.

Vorsicht ist vor allem geboten bei möglichen Exit-Transaktionen, die nicht auf der Grundlage von bestehenden westlichen Sanktionen erfolgen, also mehr auf freiwilliger Basis oder aufgrund des Drucks der Öffentlichkeit erfolgen. Hier muss sehr darauf geachtet werden, dass keine Tatbestände entstehen, die z. B. zu einer Insolvenz mit einem russischen Verwalter führen oder die auch zu Schadensersatzansprüchen der russischen Behörden führen können. Wie bereits oben dargestellt, versucht die russische Regierung derartige Maßnahmen immer wieder zu erschweren.

Bei einem für die deutsche Wirtschaft voraussichtlich entstehenden »bilanziellen Schaden« von mindestens 20 Mrd. EUR ist bei diesen Entscheidungen größte Sorgfalt geboten, und sie sollten nicht getroffen werden, ohne eine saubere, abwägende Analyse, auch mit externer Beratung, vorzunehmen. Der Aufsichtsrat muss sich entsprechend der *Business Judgement Rules* ein eigenes Urteil bilden in der Abwägung aller Kriterien. ←



Aus einer Position der Stärke handeln

Autor: **Rolf Wetzel**

Vor fast genau 14 Jahren meldete Lehman Brothers Insolvenz an. Es war der Beginn der tiefsten Rezession seit dem Zweiten Weltkrieg. Die Verflechtungen zwischen Banken waren so groß, dass die Schockwelle dieser Insolvenz mehrmals um den Globus eilte. Viele Länder wurden in ihrer wirtschaftlichen Entwicklung um Jahre zurückgeworfen.

Ausnahmezustand wird Normalzustand

Heute wirkt diese Finanzkrise weitestgehend überwunden. Allerdings scheint es, dass seither der Ausnahmezustand zum Normalzustand geworden ist. Die Auswirkungen von Außen- und Sicherheitspolitik auf Unternehmen erscheinen heute wesentlich prominenter als noch vor wenigen Jahren. Unser auf Regeln der WTO und OECD basiertes Wirtschaftssystem, von dem kleinere Länder wie Deutschland profitiert haben, wird durch politische Einflussnahmen gelähmt. Seit Jahren sind wichtige Schiedsgerichtsposten nicht besetzt. Es kommt zu geopolitischen Entkoppelungen, die viele Unsicherheiten auslösen. Überschattet werden diese Entwicklungen durch die noch unabsehbaren Folgen des Einmarschs Russlands in die Ukraine.

Europa muss eigene Stärken beweisen – mehr »Green Deals« müssen folgen

Ein solider politischer Rahmen in Deutschland und besonders in Europa ist somit dringender gefragt denn je. Es bedarf schnellstmöglich Reformen in Bezug auf Bildung, Innovationsförderung und Stärkung des Binnenmarkts. Aber auch in einer gemeinsamen Außenpolitik. Nur aus einer Position der Stärke werden Deutschland und Europa eigene Standards und Forderungen durchsetzen können, um international gleiche Wettbewerbsvoraussetzungen für Unternehmen zu schaffen und somit unsere Werte und unseren Wohlstand zu verteidigen.

Der »Green Deal« ist dafür ein gutes Vorbild. Die EU hat das erste Mal ein umfangreiches und strategisches Maßnahmenpaket erstellt, um den Kontinent bis 2050 klimaneutral umzubauen. Der »Green Deal« begleitet diesen Weg nicht nur mit der Förderung von klimafreundlichen Innovationen, sondern bezieht auch die Handelspolitik mit ein, indem sie klimaschädliche Importe bestraft. Auch die Finanzmärkte sind in diesen »Green Deal« mit Maßnahmen zur nachhaltigen Finanzierung eingebunden.

Europa hat im »Green Deal« gezeigt, dass es zu gemeinsamer Stärke fähig ist. Nun müssen weitere konzentrierte Aktionen dieser Größenordnung für die EU folgen.

Unternehmen müssen sich auf ihre eigenen Stärken verlassen

Bis dahin müssen sich Unternehmen auf ihre eigenen Stärken verlassen und eigene Strategien entwickeln, um sich in diesem vulnerablen Umfeld zu behaupten.

Die Heraeus Gruppe ist ein Unternehmen mit zwölf globalen Geschäften, mehreren Start-ups und Beteiligungen. Die operativen Tätigkeiten decken Märkte wie Medizintechnik, Edelmetalle, Halbleiterindustrie, Elektronik, Sensorik, Photovoltaik und viele andere ab. Synergien zwischen den Geschäften sind vernachlässigbar.

Die Aktivitäten sind zwischen den Regionen in Asien, Europa und den Amerikas gleichermaßen verteilt, da gerade in Zeiten gestörter Lieferketten und geopolitischer Entkopplung ein diversifiziertes Portfolio vorteilhaft ist. Es bietet Möglichkeiten, Schwankungen in dieser volatilen Welt zwischen den Einheiten auszugleichen.

Heraeus setzt schon lange auf »Local for Local«

Daneben gewinnen die Fragen, in welchen Märkten man präsent sein möchte, und welches Ziel man damit verfolgt, eine zunehmende Bedeutung. Während in früheren Jahren bei vielen Unternehmen die regionale Aufstellung oftmals unter Kostengesichtspunkten erfolgte, hat sich Heraeus frühzeitig für ein »Local for Local«-Modell entschieden.

Zur Überzeugung gehört hierbei, dass auch in Zukunft eine breite Präsenz in führenden und aufstrebenden Wirtschaftsräumen große Chancen bietet. Der Fokus von Investitionen liegt dabei auf der Vor-Ort-Präsenz. Exportmodelle der Vergangenheit haben zunehmend ausgedient. Das prominenteste Beispiel ist aktuell der Aufbau der chinesischen Wertschöpfungskette in der Halbleiterindustrie. Wer hier mitspielen will, muss bereit sein, Präsenz vor Ort zu zeigen und aktiv an diesem Ökosystem teilzunehmen.

Anpassung der Geschäftspläne an neue Gegebenheiten

In den nächsten fünf bis zehn Jahren erwartet Heraeus in der geopolitischen Landschaft, den sozialen Ökosystemen und dem allgemeinen Geschäftsumfeld tektonische Veränderungen. Diese Leitvision ist in alle Value Creation-Pläne unserer Geschäfte eingeflossen. Sie berücksichtigen die Veränderungen in ihren Märkten und in den Regionen mit dem Ziel, unabhängiger von politischen Schranken zu werden. Dort, wo sich Wertschöpfungsketten konzentrieren oder durch das Aufbrechen neue Chancen ergeben, investieren wir. Letztes Jahr konnte bspw. durch die Übernahme von Norwood Medical in den USA – dort sitzen die weltweit führenden Unternehmen der Medizintechnologie – die Präsenz im Bereich medizinischer Komponenten signifikant ausgebaut werden. Und in Indien, China und Nordamerika entstehen derzeit ein halbes Dutzend neue Fabriken aus der Überzeugung heraus, dass lokales Wachstum generiert werden kann. Noch einige mehr sind in Planung.

Gezielt wird hierbei in bestehenden Märkten und Regionen nach Start-ups gesucht sowie regionale Forschungsk Kooperationen und Partnerschaften abgeschlossen. Mit BASF wird Heraeus in einem 50:50-Joint-Venture ein neues Werk in China für das Recyceln von Autokatalysatoren bauen. In Südafrika, von wo viele unserer Edelmetalle kommen, ist eine Forschungspartnerschaft für Grünen Wasserstoff mit Sibanye Stillwater geschlossen, einem der größten Minenbetreiber der Welt. So wird der Zugang zu Rohstoffen gesichert und noch gezielter auf die Bedürfnisse der Wertschöpfungsketten vor Ort eingegangen.

Rolf Wetzel ist CFO der Heraeus Holding GmbH. 2021 erzielte die Heraeus Gruppe einen Gesamtumsatz von rund 29,5 Mrd. EUR. Sie zählt zu den Global Fortune 500-Unternehmen. Im Jahr 2060 möchten die Gesellschafter der Heraeus Gruppe das 400-jährige Bestehen der unternehmerischen Aktivität der Familie Heraeus begehen.



Foto: © Heraeus Business Solutions GmbH

Wir handeln aus einer Position der Stärke

Das alles geschieht aus einer Position der Stärke! Seit der Erstellung der letzten Strategie, der »Vision 2020«, wurde konsequent an der Stärkung unserer Geschäfte gearbeitet: Wir haben Excellence-Teams aufgebaut, Digitalisierung zu einer Kernfunktion entwickelt und Nachhaltigkeitsstrategien für die jeweiligen Geschäfte eingefordert.

Die Talententwicklung liegt weiterhin in der Hand der Holding-Geschäftsführung. Interne Mitarbeiterentwicklung ist ein wichtiger Baustein unseres Erfolgs.

Stark machen uns im Besonderen unsere Shareholder

Ihr langfristiges Engagement und eine konservative Ausschüttungspolitik setzen den Kompass, durch Diversifikation in den Geschäften und in den Regionen Risiken zu vermeiden. Es gibt Freiheiten, die Geschäftsstrategie besser zu durchdenken und mit Weitblick zu planen.

So ist Heraeus gut gerüstet, aktuelle Herausforderungen in einen strategischen Rahmen zu gießen und gut gesteuert auszuführen. ←



Eun-Hye Cho, Partner, Risk & Compliance Services,
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Dr. Mathilde Erfurt, Assistant Manager,
Sustainability Services,
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Lieferketten in Zeiten geopolitischer Krisen – Resilienz durch Nachhaltigkeit

Autorinnen: **Eun-Hye Cho** und **Dr. Mathilde Erfurt**

Aktuelle geopolitische Krisen stören derzeit die internationalen Handelsströme und verdeutlichen die hohe Anfälligkeit globaler Lieferketten. Im Angesicht von Lieferschwierigkeiten, Materialmangel, Betriebsausfällen und steigenden Preisen wird der Ruf nach resilienteren Lieferketten lauter. Die notwendige Transformation von Lieferketten sollte als Chance begriffen werden, sie gleichzeitig auch nachhaltiger auszurichten.



Wachsende Spannungen zwischen den USA und China sowie Russlands Einmarsch in die Ukraine und die infolge verhängten Sanktionen und Exportkontrollen erhöhten zuletzt wieder das Risiko für die Unterbrechung internationaler Lieferketten. Aufgrund weiterhin zunehmender wirtschaftlicher Verflechtungen und somit steigender Abhängigkeiten werden Lieferketten gegenüber zukünftigen geopolitischen Krisen noch anfälliger werden, wenn Strukturen nicht grundlegend überdacht werden. Die Entscheidung über die geografischen Verortungen der einzelnen Fertigungsschritte orientierte sich bisher hauptsächlich an Kosteneffizienz. Umwelt- und Sozialkosten flossen meist nicht in die Standort- und Lieferantwahl ein. Die daraus resultierenden komplexen und oftmals nicht transparenten globalen Lieferketten stellen sich in aktuellen Krisen als wenig resilient dar.

Lösungsansätze für mehr Resilienz in der Lieferkette

Um schnell auf unvorhersehbare Krisen reagieren zu können, müssen Lieferketten resilienter, sprich widerstands- und anpassungsfähiger werden. Um dies zu erreichen, werden verschiedene Ansätze diskutiert, u. a.:

- Transparenz der Lieferkette, die u. a. durch digitale Transformation, Blockchain und Echtzeitoptimierung von Prozessen und Logistik erreicht werden soll
- Diversifizierung der Lieferkette
- Verlagerung der Lieferketten in »sichere« Herkunftsländer
- Verkürzung von Lieferketten
- Regionalisierung der Lieferketten (Produktion und Absatz wieder näher zusammenbringen)
- Dezentralisierung der Lieferketten

Aktuell noch unterrepräsentiert in der Diskussion um resiliente Lieferketten ist das Potenzial einer nachhaltigen Transformation.

Die Rolle der Nachhaltigkeit bei der Modernisierung globaler Lieferketten

Resilienz in der Lieferkette kann langfristig nur erreicht werden, wenn ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeitsaspekte umgesetzt werden. Die unter dem Dach der Vereinten Nationen verabschiedeten 17 globalen Ziele zur nachhaltigen Entwicklung (Sustainability Development Goals, Agenda 2030) bieten bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Lieferkette eine Orientierung. Sie zielen darauf ab, weltweit ein menschenwürdiges Leben zu ermöglichen und gleichzeitig die natürlichen Lebensgrundlagen dauerhaft zu bewahren.

Bislang war Nachhaltigkeit bei Entscheidungen über das Supply-Chain-Management für bestimmte Zulieferer eher nebensächlich. Dies ändert sich im Moment rasant, da durch den gesellschaftlichen Diskurs einer nachhaltigen Entwicklung sowie das regulatorische Umfeld ein erhöhter Handlungsdruck besteht. Insbesondere fordern aber die Auswirkungen des Klimawandels, Wassermangel und knapper werdende Ressourcen ein Umdenken. Denn diese Faktoren werden weitere geopolitische Krisen hervorbringen und somit eine Umstrukturierung der Lieferketten notwendig machen. Wer daher jetzt Nachhaltigkeit bei der strategischen Neuausrichtung von Lieferketten mitdenkt, wird von mehr Resilienz profitieren und so langfristigen Unternehmenserfolg sicherstellen.

Regulatorische Vorgaben zur nachhaltigen Transformation von Lieferketten

Unternehmen sind zentrale Akteure bei der Umsetzung der Ziele für nachhaltige Entwicklung. Das hat auch die EU erkannt und gibt zahlreiche Leitlinien und Standards zur Anpassung europäischer Geschäftsmodelle vor; damit beeinflusst sie auch die nachhaltige Transformation von Lieferketten.

Im Rahmen des **europäischen Grünen Deals** hat sich die EU zum Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2050 klimaneutral zu werden. Im ersten Schritt sollen die Emissionen bis ins Jahr 2030 um 55 Prozent gegenüber dem Stand von 1990 reduziert werden. Im sog. Paket Fit für 55 befasst sich die EU daher damit, wie sie ihre Klimaziele in Rechtsvorschriften umsetzen möchte. Um den Grünen Deal der EU tatsächlich erreichen zu können, sind drastische Transformationen in der Lieferkette notwendig.

Mit der sog. **Taxonomie** liefert die EU ein einheitliches Klassifizierungssystem für die Bewertung ökologischer Nachhaltigkeit von wirtschaftlichen Aktivitäten und verpflichtet Finanzmarktteilnehmende offenzulegen, inwieweit sie die folgenden ökologischen Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigen: Klimaschutz, Anpassung an den Klimawandel, nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser- und Meeresressourcen, Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft, Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung, Schutz und Wiederherstellung der Biodiversität und der Ökosysteme.

Ein wichtiger Baustein des Grünen Deals ist der **Aktionsplan zur Kreislaufwirtschaft**. Der Aktionsplan stellt Maßnahmen und Rechtsvorschriften vor, die sicherstellen sollen, dass Produkte zukünftig über eine längere Lebensdauer verfügen, leichter wiederverwendet, repariert und recycelt werden können. Die Umsetzung solcher Maßnahmen ist aufs Engste mit der Transformation der bisherigen Lieferketten verknüpft.

Aber nicht nur die ökologische Nachhaltigkeit wird durch regulatorische Vorgaben der EU in Zukunft vorgegeben, auch die **soziale Nachhaltigkeit** wird in Rechtsvorschriften adressiert. Auf europäischer Ebene verpflichtet die geplante Corporate Sustainability Due Diligence Directive, in Deutschland das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG), Unternehmen dazu, Menschenrechtsverletzungen und Umweltverschmutzung in ihrer Lieferkette zu erkennen, vorzubeugen und zu beenden.

Nachhaltige Transformation als Chance

Die aktuellen Schwierigkeiten, die sich in vielen globalen Lieferketten aufgrund geopolitischer Krisen, aber auch der Covid-19-Krise zeigen, verdeutlichen das Potenzial einer nachhaltigen Transformation der Lieferketten für Unternehmen. Der Ausbau erneuerbarer Energien verringert die Abhängigkeit von fossilen Energieträgern und deren Produzenten. Recycling, Erhöhung der Lebensdauer von Produkten und Abfallvermeidung sind ebenfalls Strategien, die zu weniger Energiebedarf, geringerem Verbrauch von natürlichen Ressourcen und somit zu effizienteren und stabileren Lieferketten führen können. ←

Jetzt die Schlupflöcher zur Vermeidung der Unternehmensmitbestimmung schließen!

Autor: **Rainald Thannisch**

»Schade um die Mitbestimmung«, so lautet der Titel eines aktuellen Beitrags im Handelsblatt¹. Die Autorin Tanja Kewes beschreibt dabei die schleichende Erosion der Mitbestimmung im Aufsichtsrat: Unterlagen im Jahr 2015 noch 29 der damals 30 DAX-Unternehmen der paritätischen Mitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz, so betrage dieser Anteil heute nur noch 28 von jetzt 40 DAX-Unternehmen. Man kann mit Zahlen der Hans-Böckler-Stiftung noch ergänzen, dass sich mit Stand 2020 insgesamt mindestens 307 Unternehmen mit zusammen mindestens 2,1 Millionen Beschäftigten der paritätischen Mitbestimmung im Aufsichtsrat entzogen haben oder ihre Anwendung gesetzeswidrig ignorieren. Diese Entwicklung ist für Frau Kewes keine gute Nachricht, denn die Mitbestimmung sei eines der Erfolgsgeheimnisse der deutschen Wirtschaft und habe sich in Krisen bewährt.

Schöner könnte es auch eine Vertreterin oder ein Vertreter der Gewerkschaft nicht formulieren. Nun ist Frau Kewes jedoch Chefreporterin des Handelsblattes. Mit ihrem Beitrag reiht sie sich ein in eine ganze Reihe von mahnenden Stimmen aus Politik und Gesellschaft, die die schleichende Erosion der Mitbestimmung nicht länger akzeptieren wollen. Welcher Schaden dadurch droht, belegen aktuelle wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Studien. Sie zeigen, dass Unternehmen mit einem mitbestimmten Aufsichtsrat ökonomisch erfolgreicher sind, nachhaltiger wirtschaften und besser durch Krisen kommen.²

Woran liegt es nun, dass die Mitbestimmung in unserem Lande dennoch zunehmend erodiert? Der Hauptgrund dafür liegt in immer weiter um sich greifenden Unternehmensstrategien der Mitbestimmungsvermeidung – wobei es diesen Tatbestand präzise zu erfassen gilt. Was oftmals vereinfachend als Flucht aus der Mitbestimmung bezeichnet wird, ist ganz überwiegend die präventive Vermeidung einer bevorstehenden Mitbestimmungspflicht: Bevor sie die Schwellenwerte

der deutschen Mitbestimmungsgesetze erreichen, nutzen vor allem wachsende Unternehmen, oftmals ehemalige Start-ups, gesellschaftsrechtliche Tricks, um einen mitbestimmten Aufsichtsrat dauerhaft zu vermeiden.

So haben Prof. Walter Bayer und Thomas Hoffmann (beide Universität Jena) jüngst exemplarisch herausgearbeitet, wie sich die Wirecard AG Ende 2017 gezielt der Drittelbeteiligung im Aufsichtsrat entzogen hat und welche weitergehenden Maßnahmen das Unternehmen möglicherweise ergriffen hätte, um eine paritätische Mitbestimmung in seinem Aufsichtsrat zu vermeiden, wäre es nicht vorher zur Insolvenz gekommen.³ Kurz vor seiner Insolvenz waren für das Skandalunternehmen offenbar fast 2.000 Beschäftigte tätig. Es stand damit an der Schwelle zur paritätischen Mitbestimmung. Eine naheliegende Vermeidungsoption wäre die Umwandlung in eine Europäische Aktiengesellschaft (SE) gewesen. Unter gewissen Bedingungen schützen die für diese Gesellschaftsform geltenden Regularien durch das »Vorher-Nachher-Prinzip« zwar bestehende Mitbestimmungsstrukturen. Zugleich ermöglicht es die Umwandlung in eine SE aber, einen Zustand ohne oder mit wenig Mitbestimmung dauerhaft »einzufrieren«. Natürlich bleibt fraglich, ob die kriminellen Machenschaften bei Wirecard hätten verhindert werden können, wäre das Unternehmen paritätisch mitbestimmt gewesen. Es ist aber nicht von der Hand zu weisen, dass ein mit betrieblichen und gewerkschaftlichen Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern viel diverser besetzter Aufsichtsrat über deutlich mehr internes Wissen verfügt hätte und den Vorstand sehr viel unabhängiger hätte überwachen können als der existierende fünf-, später sechsköpfige Aufsichtsrat, der laut Bayer/Hoffmann in der Presse auch als »Fanclub« des Vorstands bezeichnet wurde.

¹ Vgl. Handelsblatt vom 22.7.2022, S. 18.

² Vgl. Hans-Böckler-Stiftung (2022): Was Mitbestimmung bewirkt, <https://www.boeckler.de/de/auf-einen-blick-17945-21087.htm>

³ Vgl. Bayer, W./Hoffmann, T. (2022): Wirecard und die fehlende Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat, in: Karami, B. (Hrsg): Skandalfall Wirecard, S. 361–411.



Rainald Thannisch ist Diplom-Volkswirt und Referatsleiter für Mitbestimmung, Corporate Governance und CSR beim DGB-Bundesvorstand in Berlin. Er vertritt den DGB u. a. in Gremien des Internationalen und des Europäischen Gewerkschaftsbundes.

Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund haben der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften in all ihren Stellungnahmen zum Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz den positiven Beitrag der Mitbestimmung für Compliance und Risikomanagement und damit zur Resilienz von Unternehmen in Krisensituationen hervorgehoben. Zudem bilden Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat vielfach ein Gegengewicht zu kurzfristigen Investoreninteressen, sind sie doch an einer langfristigen und nachhaltigen Zukunft des Unternehmens und seiner Arbeitsplätze interessiert.

Umso irritierender ist es, dass so viele Eigentümerinnen und Eigentümer sehenden Auges auf die Vorteile verzichten, die die Mitbestimmung für ihr Unternehmen bedeuten würde. Bedenklich ist auch das damit verbundene Signal an die Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter, dass ihr Wissen und ihr Engagement für die Mitgestaltung der Unternehmenspolitik offenbar nicht gefragt sind. Schon unter »normalen Bedingungen« wäre ein solches Maß an Ignoranz schwer nachvollziehbar. Absolut unverständlich wird sie aber angesichts der immensen Herausforderungen der sozial-ökologischen Transformation, die nur gemeinsam mit den Beschäftigten bewältigt werden können. Vertrauen, eine wertschätzende Unternehmenskultur und Sozialpartnerschaft sind in diesem tiefgreifenden Wandel die »harte Währung«, auf die Unternehmen setzen sollten, statt sie durch eine Vermeidung der Mitbestimmung aufzuweichen. Und kein Unternehmen wird sich seiner nachhaltigen Corporate Governance rühmen können, wenn man die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als wesentliche Stakeholder aus der Unternehmensführung verbannt hat.

Nicht weniger unbegreiflich erscheint, dass die Politik der Erosion der Mitbestimmung viele Jahre lang untätig zugesehen hat. Die DGB-Vorsitzende Yasmin Fahimi bezeichnet die Mitbestimmungsvermeidung, insbesondere mit Blick auf die diesbezügliche Nutzung der SE, als »einen offenen Angriff auf das Modell einer Wirtschaftsordnung mit sozialer Verantwortung und demokratischer Gestaltung.«

Umso begrüßenswerter ist es, dass sich die Ampel-Koalition endlich vorgenommen hat, die »missbräuchliche Umgehung geltenden Mitbestimmungsrechts« zu verhindern.

Ein großer Schritt nach vorne wäre insbesondere die verabredete Übertragung der Konzernzurechnung aus dem Mitbestimmungsgesetz auf das Drittelbeteiligungsgesetz, wodurch speziell die Lücke geschlossen würde, von der auch die Wirecard AG Gebrauch gemacht hat.

Erwähnung verdient auch, dass die Regierungskoalition sich dafür einsetzen möchte, den »Einfriereffekt« bei der SE zu überwinden. Dazu gehört aus gewerkschaftlicher Sicht, im SE-Beteiligungsgesetz klarzustellen, dass die Mitbestimmung neu verhandelt werden muss, wenn die Zahl der Beschäftigten in Deutschland über die Schwellenwerte der deutschen Mitbestimmungsgesetze steigt. Außerdem gilt es, die Mitbestimmungsgesetze auf Unternehmen ausländischer Rechtsform mit Verwaltungssitz in Deutschland zu erstrecken. Ein konkreter Gesetzesvorschlag dazu wurde erst jüngst von Prof. Achim Seifert für die Hans-Böckler-Stiftung erarbeitet.⁴ Last but not least braucht es auch wirksame Sanktionen bei gesetzeswidrigem Ignorieren der Unternehmensmitbestimmung.

Wem schon diese Maßnahmen zu weit gehen, die oder der sei daran erinnert, dass es hier lediglich darum geht, den Status quo ante der Unternehmensmitbestimmung wiederherzustellen. Ihre zeitgemäße Modernisierung erfordert jedoch noch deutlich weitergehende Schritte in Richtung einer Demokratisierung der Wirtschaft. Der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften haben auch dazu konkrete Lösungsansätze erarbeitet, die sie gerne in diese Debatte einbringen. ←

⁴ Vgl. Seifert, A. (2021): Gesetzesentwurf zur Erstreckung der deutschen Mitbestimmung auf Auslandsgesellschaften, https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008044



Unternehmerische Mitbestimmung in Familienunternehmen – funktionierendes System nicht unnötig infrage stellen

Autor: **Professor Rainer Kirchdörfer**

In Familienunternehmerkreisen besteht weitgehend Einigkeit, dass die Mitbestimmung der Arbeitnehmerseite in den Aufsichtsräten eine tragende Säule der sozialen Marktwirtschaft ist. Ihr wesentliches Ziel besteht darin, die Perspektive der Beschäftigten nicht nur im betrieblichen Umfeld, sondern auch im Rahmen der strategischen Unternehmensführung einzubringen. Global betrachtet wird diese Form der Mitbestimmung jedoch immer noch kritisch gesehen und stellt einen gewichtigen Standortfaktor dar. Auch um europäische Unternehmen im globalen Standortwettbewerb widerstandsfähig zu halten, darf die Mitbestimmung deshalb nicht zulasten der unternehmerischen Freiheit und Flexibilität ausgedehnt oder losgelöst von wirtschaftlicher und rechtlicher Verantwortung diskutiert werden.

In Familienunternehmen hat die starke Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen traditionell hohe Priorität. Die Gründe hierfür reichen von der besonderen Verantwortung des Unternehmens für die Region und ihre Menschen über die systemisch-soziologische Verknüpfung von Unternehmen und Eigentümerfamilie bis hin zur spezifischen Perspektive ihrer Inhaber: Während die meisten Anteilseigner in Publikumsgesellschaften kurzfristige Interessen, im Extremfall den nächsten Quartalsabschluss, im Blick haben, denken Familienunternehmer definitionsgemäß »in Generationen«. Diesen nachhaltigen Ansatz teilen sie mit ihren Arbeitnehmern, für welche attraktive Arbeitsbedingungen und der dauerhafte Erhalt ihrer Arbeitsplätze im Mittelpunkt stehen. Die stets betonte Rolle des Gegengewichts zur Kapitaleseite, die die Mitbestimmung in Aufsichtsräten anonymer Großkonzerne einnimmt, kommt der Arbeitnehmerseite in Familien-

unternehmen nur eingeschränkt zu. Hier herrschen eben nicht solche strengen Interessengegensätze. Vielmehr ist hier gerade der Gleichklang der Interessen von Inhabern und Beschäftigten für den generationenübergreifenden Erfolg unzähliger »Hidden Champions« unter den Familienunternehmen maßgeblich. Mit erfolgreichen Geschäftsmodellen jahrzehntelang am Markt zu sein, erfordert einerseits die andauernde Bereitschaft zu Weiterentwicklung und Veränderung, andererseits aber auch die jahrzehntelange Erfahrung und das lange erarbeitete Know-how einer mit dem Unternehmen eng verbundenen Belegschaft.

Familienunternehmen sind – allen externen und regulatorischen Hemmnissen zum Trotz – nach wie vor global als Schnellboote der deutschen Wirtschaft unterwegs. Durch schlanke Strukturen und effektive Entscheidungsprozesse können sie auch auf kurzfristige politische Entwicklungen reagieren, sind veränderungs- und anpassungsfähig.

Dabei unterliegt die Governance deutscher Familienunternehmen erheblichen Weiterentwicklungen. Mit der Einrichtung von Beiräten verbindet die überwiegende Mehrheit großer deutscher Familienunternehmen den Anspruch, die Beratungs- und Kontrollfunktion Externer, wie Unternehmer anderer Branchen, Manager fremdgeführter Unternehmen oder Berater, für das eigene Unternehmen nutzbar zu machen. Mithilfe solcher freiwillig installierter kontrollierender und ausgleichender Unternehmensorgane entsteht ein enges Bindeglied zwischen Gesellschaftern und Management, durch welches Unternehmen innovativer und zugleich krisenfester werden.

Professor Rainer Kirchdörfer ist Vorstand der Stiftung Familienunternehmen und Politik. Die Stiftung Familienunternehmen und Politik ist der zentrale Ansprechpartner in allen politischen Belangen der Familienunternehmen. Prof. Kirchdörfer ist Jurist und Partner der Sozietät Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz in Stuttgart. Darüber hinaus ist er Honorarprofessor an der privaten Universität Witten-Herdecke und lehrt zu den Themen Unternehmensnachfolge und Unternehmenssteuerrecht. Außerdem ist er Herausgeber der Zeitschrift FuS (Familienunternehmen und Strategie). Prof. Kirchdörfer ist Mitglied einer Vielzahl von Aufsichts- und Beiräten in- und ausländischer Unternehmen. Darüber hinaus ist er Autor zahlreicher Publikationen rund um das Thema Familienunternehmen.



Die Ausdehnung und Bürokratisierung der Kompetenzen von Pflicht-Aufsichtsräten und die Erweiterung der Arbeitnehmermitbestimmung führen hingegen zur Beschränkung der unternehmerischen Selbstbestimmung und damit der Entscheidungsfreiheit derjenigen, für welche im Unternehmen Haftung und Verantwortung parallel laufen. Abstimmungsprozesse und Entscheidungswege werden länger – die Schnellboote verlieren an Tempo. Kurzum: Wir müssen das sensible Wechselspiel des sozialen Ausgleichs mit dem Schutz des unternehmerischen Eigentums im Blick behalten.

In jahrzehntelang eingespielte und funktionierende Abläufe droht die Regierungskoalition nun ohne Anlass regulatorisch einzugreifen – durch eine Ausweitung der unternehmerischen Mitbestimmung auf weite Teile des deutschen Mittelstands. Laut Koalitionsvertrag soll die mitbestimmungsrechtliche Konzernzurechnung der Arbeitnehmeranzahl auf die Drittelbeteiligung ausgedehnt werden. Zugleich will man sich in Brüssel dafür einsetzen, dem mitbestimmungsrechtlichen Einfriereffekt beim Wechsel in die Rechtsform der Societas Europaea (SE) entgegenzuwirken. Beide Vorhaben haben zum Ziel, die gesetzliche Pflicht zur Einrichtung eines Aufsichtsrats auszuweiten – tief hinein in den Kreis der Familienunternehmen.

Hier lohnt sich ein näherer Blick auf die Pläne im EU-weiten Kontext. Ein zentrales Element der Krisenfestigkeit von Unternehmen ist die freie Wahl ihrer Rechtsform. Die SE erfreut sich auch unter Familienunternehmen zunehmender Beliebtheit. Ihre Wahl unterstreicht die internationale Ausrichtung des Unter-

nehmens und bietet die Möglichkeit, eine maßgeschneiderte Governance-Struktur für den grenzüberschreitenden Dialog mit der europäischen Belegschaft zu entwickeln. Der Weg dorthin und damit zur Rechtsform der Europäischen Aktiengesellschaft war bekanntlich lang. Das entscheidende Hindernis: die unternehmerische Mitbestimmung deutscher Prägung. Auch bei der seit Jahren diskutierten Europa-GmbH, der Societas Privata Europaea (SPE), ist sie das entscheidende Hindernis. Ein weiterer Ausbau der deutschen Mitbestimmung würde abermals einer neuen Rechtsform, mit der erfolgreiche Geschäftsmodelle europaweit betrieben werden können, entgegenstehen und zu einem Hemmnis für den europäischen Mittelstand werden.

Die Debatte zur Ausweitung der Mitbestimmung fällt in eine Zeit, in der Unternehmen vor einer Kaskade von Herausforderungen stehen: allen voran die drastisch steigenden Energiekosten, die Folgen von Covid-19 und die Handelsbeschränkungen aufgrund des Kriegs Russlands in der Ukraine. Diese Belastungen bringen viele Unternehmen an den Rand ihrer Existenz. Auch Familienunternehmen bilden hier keine Ausnahme. Anstelle einer noch dichteren Regulierung sind sie heute mehr denn je auf Handlungsspielräume angewiesen, um gestärkt aus der Krise hervorzugehen. Die Ausweitung der unternehmerischen Mitbestimmung auf weite Teile des Mittelstands und der Familienunternehmen zählt nicht dazu. ←

EZB-Klimastresstest 2022: »War das wirklich Stress?«

Autoren: **Dr. Holger Spielberg, Dr. Clemens Wieck** und **Nina Meyerjürgens**

Flutkatastrophen und Waldbrände: Das vergangene Jahr war für Europa ein Jahr der Klimaextreme. Ob in den Nachrichten, in sozialen Netzwerken oder im Freundeskreis: Kein Tag vergeht, an dem wir uns nicht mit Klimafragen oder Diversität beschäftigen. In Unternehmen verschiedener Branchen stehen ESG-Ziele (Environmental, Social, Governance) ganz oben auf der Vorstandsagenda. Auch in Banken gewinnen Identifikation und Steuerung von Klima- und Umweltrisiken weiter an Bedeutung. Anfang des Jahres hat die Europäische Zentralbank (EZB) mit über 100 beaufsichtigten Instituten einen Klimastresstest durchgeführt – als Lernübung für Aufsicht und Banken, aber auch als Standortbestimmung der durch die Banken neu entwickelten Methoden und Prozesse.



Banken in drei Modulen auf die Probe gestellt

Vor zwei Jahren hat die EZB einen umfassenden Leitfaden mit 13 Erwartungen formuliert, die sie als Aufsichtsbehörde an die Institute stellt. Wichtige Handlungsfelder sind u. a. die Berücksichtigung von Klima- und Umweltrisiken in der Kreditvergabe, die Einbettung in die Risikostrategie und das Risikomanagement sowie die Entwicklung von Szenarioanalysen und Stresstests. Um Letztere ging es auch in der diesjährigen regulatorischen Übung mit einem dreiteiligen Ansatz (siehe Abbildung). Nach Abschluss der anspruchsvollen Übung hat die EZB im Juli Bilanz gezogen und ihre Ergebnisse veröffentlicht (abrufbar unter [2022 climate risk stress test auf der Seite europa.eu](https://www.ecb.europa.eu/press/pr/2022/07/2022-climate-risk-stress-test)).



Wichtigste Erkenntnisse aus der Übung

Aus den Erkenntnissen der EZB sowie aus Projekterfahrung mit Banken in ganz Europa – vor, während und nach der Übung – ergeben sich folgende Kernbotschaften und »Lessons Learned« für Banken:

1. Erster Stresstest ohne Stress

Teilnehmende Banken sind sich einig: Die von der EZB gewählten Stressszenarien – sowohl für Transitionsrisiken (z. B. stark steigende CO₂-Preise) als auch für physische Risiken wie Flut oder Dürre – haben kaum eine Stresswirkung gezeigt. Die unterstellte Auswirkung auf fossile Energiepreise, wie z. B. Öl, sind weit weniger drastisch als die real beobachteten Marktschwankungen. Dies zeigt, dass Art und Schwere verwendeter Szenarien – insbesondere für das interne Risikomanagement – stark weiterentwickelt werden müssen, damit Klima- und Umweltrisikostresstests die wahrgenommenen Bedrohungen aus dem Klimawandel aufgreifen und somit steuerungsrelevante Entscheidungen ermöglichen.

2. Interne Klimastresstests müssen sich weiterentwickeln

Obwohl die EZB die Fortschritte der Banken in den letzten zwei Jahren zur Kenntnis genommen hat, kommt sie zu dem Schluss, dass die Mehrzahl der Banken Klima- und Umweltrisiken noch nicht angemessen in Szenarioanalysen und Stresstests modellieren. Dies betrifft insbesondere: Breite und Anzahl der Szenarien, die Modellierung von Wirkungsketten in Kreditrisiko und anderen Risikoarten, aber auch die Einbettung in bestehende Steuerungsrahmen wie bspw. die interne Kapitalsteuerung (ICAAP). Hierbei werden deutliche Fortschritte vieler Banken in den vergangenen zwei Jahren jedoch zur Kenntnis genommen. Dennoch wird einmal mehr deutlich, dass die Integration von Klima- und Umweltrisiken in den bestehenden Risikomanagementrahmen die Banken noch mehrere Jahre beschäftigen wird.

3. Datenbeschaffung bleibt zentrale Herausforderung

Insbesondere die Beschaffung und Verarbeitung »neuartiger« Datenfelder wie CO₂-Emissionen der Kunden, Standortdaten für Produktionsstätten und Lieferketten oder Gefährdungskarten für physische Klimarisiken (wie Flut, Waldbrand oder Dürre) stellen viele Banken vor Herausforderungen. Im Rahmen der Übung hat sich gezeigt, dass Proxies, wie bspw. CO₂-Sektordurchschnitte, zwar eine erste Übergangslösung sind, aber kurz- bis mittelfristig durch bessere und spezifischere Daten abgelöst werden müssen. Als Best Practice sieht die EZB vor, die Daten im Rahmen der Kreditvergabe und -überwachung an der Kundenschnittstelle zu beschaffen.

4. Langzeitprognosen erfordern Verständnis des Geschäftsmodells der Kunden

Die von der EZB im Rahmen des dritten Moduls geforderte Langzeitprojektion der Bilanz und bestimmter Risiken (Szenariohorizont 30 Jahre) war für viele Banken echtes Neuland, und die Modellierungsansätze der Banken haben die EZB nicht überzeugt. Klar ist jedoch, dass eine solch langfristige Szenariobetrachtung als Risikomanagementinstrument zunehmend wichtiger wird, um schleichend wirkende Risikotreiber frühzeitig zu identifizieren und zu bewerten. Für eine adäquate Modellierung ist es notwendig, die Transmissionskanäle der Kunden sowie die Sensitivität des Geschäftsmodells inklusive Lieferketten gegenüber Klimawandel und anderer solcher Risikotreiber deutlich besser zu verstehen.

Fazit

Als Standortbestimmung war dieser erste regulatorische Klimarisikostresstest der EZB erfolgreich. Durch die gewählten Szenarien und die Methodik waren die Stresswirkung und somit steuerungsrelevante Impulse für Banken jedoch gering. Nun gilt es, die Weiterentwicklung der internen Klimastresstests und Szenarioanalysen zu forcieren, um die kurz- und langfristigen Auswirkungen des Klimawandels auf Portfolio und Geschäftsmodelle tatsächlich für die Risikosteuerung greifbar zu machen. ←

Christine Reitsamer ist Senior Managerin im Bereich Management Consulting Real Estate und Head of Real Estate Research bei KPMG München. Mit über zwölf Jahren Berufserfahrung als Aktienanalystin im Investmentbanking hat sie einen starken Bezug zum Kapitalmarkt mit dem Schwerpunkt Immobilienunternehmen in der DACH Region.



Marco Müth ist Partner und Leiter des Sektors Real Estate bei KPMG in Deutschland sowie EMA Head of Asset Management and Real Estate Tax & Legal. In mehr als 18 Jahren Berufserfahrung hat er eine Vielzahl von internationalen Immobilienunternehmen und Immobilientransaktionen beraten und verfügt über eine umfassende Branchenkenntnis.



»Fahren auf Sicht?« –

Zu den Chancen und Risiken im aktuellen Immobilienumfeld

Autoren: **Christine Reitsamer** und **Marco Müth**

Aktuelle Herausforderungen für den deutschen Immobilienmarkt:

Entscheidungen treffen unter geänderten Vorzeichen

Die ersten Gewinnwarnungen von börsennotierten Immobilienunternehmen bestätigen, was makroökonomische Daten schon seit ein paar Monaten vermuten lassen: Der deutsche Immobilienmarkt steht vor einer Zeitenwende. Die Herausforderungen sind vielfältig und kommen aus den unterschiedlichsten Richtungen.

Makroökonomisch bereiten dem Kapitalmarkt vor allem mögliche negative Auswirkungen der deutlich höheren Zinsen auf Bewertungen und den Cashflow Sorgen. Aber auch die Inflation birgt ihre Herausforderungen. An sich gelten Immobilien als eine Anlageform mit einem guten Inflationsschutz, da die Mietverträge in der Regel indexiert sind. Allerdings stellt sich die Frage, ob das in einem Umfeld, in dem Nutzer und Konsumenten zunehmend kostensensitiv sind, auch noch so ist. Hinzu kommt, dass die Inflation Baukosten, Energiekosten und die Kosten für Bestandsanierung stark steigen lässt und damit den Cashflow belastet.

Nach wie vor beeinflussen vielfältige **Megatrends** das Nutzer- und Konsumentenverhalten deutlich. Die steigende Nachfrage nach **ESG**-konformen Produkten durch Nutzer und Investoren wirkt auf alle Immobiliensegmente. Der **demografische Wandel** wirkt »leiser«, ist aber eine der größten Herausforderungen der nächsten zwanzig Jahre. Der erwartete Rückgang der erwerbstätigen Bevölkerung wird eine negative Auswirkung auf die Nachfrage nach Bürofläche haben. **New Work** inklusive Home Working ändert die Anforderungen an Büroflächen signifikant. Zusätzlich dürfte Home Working von Unternehmen auch dazu genutzt werden, Flächen und damit Kosten zu sparen. Der Megatrend **Digitalisierung** unterstützt online-basierte Geschäftsmodelle weiterhin zulasten des stationären Einzelhandels. Der Einzelhandel sollte sich verstärkt mit dem Kaufverhalten der älteren Generationen auseinandersetzen. Der schrumpfende stationäre Einzelhandel wird dabei für kleine und mittelgroße Städte zunehmend zum Problem. Das Segment Logistik hingegen wird von dem Megatrend langfristig profitieren. Für das Segment Wohnen wird die Bedeutung von altersgerechtem Wohnen zunehmen. Ebenso wird die Nachfrage nach Gesundheits- und Pflegeimmobilien wachsen.

Im Gegensatz zu den letzten Jahren sorgt die **Realwirtschaft** nicht mehr für Rückenwind bei der Nachfrage nach Fläche. Die verringerten Wachstumsaussichten einerseits und Kostendruck andererseits werden Mieter zu Kosteneinsparungen zwingen da, wo es möglich ist.

Zusätzlich zu den oben genannten Herausforderungen verunsichert weiterhin eine Vielzahl von **geopolitischen Risiken**. Aktuell ist nicht abzusehen, wie der Krieg in der Ukraine beendet werden kann. Die Auswirkungen werden Unternehmen und Konsumenten in Deutschland noch jahrelang spüren. Zunehmend wird auch die Positionierung gegenüber China und die Frage, inwieweit China ein Absatzmarkt bleibt, Unternehmen und Investoren beeinflussen. Der Ausgang der nächsten US-Präsidentenwahl wird dabei für viele Entwicklungen kritisch sein. Ebenso bleibt abzuwarten, ob Wahlergebnisse die Stabilität Europas infrage stellen werden.

Wie wirken sich diese Herausforderungen auf die Unternehmen aus?

Die Anforderungen an die Mietflächen ändern sich aktuell schnell und deutlich. Unternehmen müssen darauf flexibel und kreativ reagieren, um nachhaltige Cashflows zu erzielen. Es gilt, die entsprechenden Kompetenzen aufzubauen (z. B. Manage-to-ESG, Umsetzung von Konversionen, Erweiterung der Produkte etwa hin zu Datenzentren oder Life Science-Immobilien). Der Schlüssel hierzu sind die richtigen Mitarbeiter und Partner. Das geänderte Finanzierungsumfeld bedeutet zumindest, dass sich Finanzierungskosten erhöhen. Allerdings sollten sich Unternehmen auch darauf einstellen, dass bestimmte Finanzierungsquellen versiegen könnten. Die hohe Inflation und Störungen in den Lieferketten führen dazu, dass Kosten und Zeitplanungen für viele Projekte unkalkulierbar werden. Als Folge davon werden Projektaktivitäten aktuell deutlich zurückgefahren. —————>

Was können Vorstände und Aufsichtsräte tun?

Verstärkte Kommunikation mit dem Kapitalmarkt:

Die aktuellen Bewertungen von börsennotierten Immobilienunternehmen zeigen deutlich, wie beunruhigt der Kapitalmarkt ist. Unserer Meinung nach sollten Unternehmen gerade in solchen Zeiten über eine sehr aktive Investor Relations-Arbeit den persönlichen Austausch mit Investoren und Finanzierern suchen (über Konferenzen, Roadshows und Capital Market Days). Vorstände sollten sich dabei auf viele Fragen zu möglichen Bewertungs- und Cashflow-Risiken einstellen und dazu klare Antworten parat haben.

Verstärkte Kommunikation mit den Mietern: Um möglichst früh auf eine veränderte Nachfrage reagieren zu können, sollten (Immobilien-)Unternehmen näher denn je am Kunden sein. Je früher der Vermieter weiß, welche New Work-Strategie der Mieter hat oder ob er wächst/schrumpft, desto besser kann die betroffene Immobilie gemanagt werden.

ESG-Strategie entwickeln und Kompetenzen aufbauen: Nicht nur die Regulatorik wird in Bezug auf Nachhaltigkeit immer strenger. Auch für Immobiliennutzer, Investoren und Finanzierer gewinnt Nachhaltigkeit zunehmend an Bedeutung. Das zeigt sich sehr deutlich sowohl an der steigenden Nachfrage nach nachhaltigen Anlagen als auch an der Bereitschaft von Mietern, für nachhaltige Flächen höhere Mieten zu zahlen. Für Immobilienbestandshalter sind ESG-Kompetenzen (z. B. Manage-to-Green) sowie eine optimierte Nachhaltigkeitsstrategie für das Portfolio daher zentrale Bausteine, um langfristige Werte zu schaffen.

Digitalisierung vorantreiben: Der Schlüsselbaustein für eine ESG-optimierte Steuerung des Portfolios sind Daten zur Erhebung und Messung von ESG-Kriterien. Wir empfehlen daher Investitionen in eine automatisierte Datenerfassung und -auswertung.

(Szenario-)Analysen ausbauen: Wir empfehlen Vorständen und Aufsichtsräten, sich verstärkt mit (negativen) Szenarien zu befassen. Wichtige Fragen sind unserer Meinung nach: Wie ist die Auswirkung von signifikanten Bewertungsänderungen auf den Loan-to-Value¹? Wie wirkt sich ein deutlich gestiegener Investitionsaufwand (z. B. aufgrund von Inflation, ESG-Regularien oder Mieteranforderungen) auf die Bewertungen und den Cashflow aus? Ab wann haben gestiegene Zinskosten einen negativen Einfluss auf die Dividende? Welche Alternativen gibt es zur aktuellen

Finanzierungsstrategie? Welche Kosteninflation können Projekte tragen? Wie reagieren Mieter/Käufer/Finanzierer auf einen Zeitverzug im Projekt?

Monitoring von Entwicklungen bei Wettbewerbern und in der Wertschöpfungskette: Wir raten dazu, Entwicklungen bei Marktteilnehmern, auch in anderen Segmenten oder Ländern, gut zu beobachten, um sowohl Risiken als auch Chancen früh zu erkennen.

Cashflow-Fokus: Wie stark der Transaktionsmarkt – und damit Bewertungen – von den Veränderungen betroffen sein wird, bleibt abzuwarten und liegt außerhalb des Einflusses von Unternehmen. Allerdings sollten alle Maßnahmen und Investitionen, welche den Cashflow nachhaltig stärken können, im Fokus stehen. Ebenso ist zu überlegen, ob Desinvestitionen getätigt werden sollten, vor allem vor dem Hintergrund der Megatrends (siehe hierzu oben).

Fokus auf eine klare Equity Story: Entscheidungen über (Des-)Investitionen sollten immer mit der Equity Story im Einklang stehen. Je klarer und verständlicher die Equity Story, desto leichter ist der Zugang zum Kapitalmarkt. Gerade in Zeiten von hoher Unsicherheit ist dies ein echter Mehrwert, den Unternehmen schaffen können.

Fazit

Nach mehr als zehn Jahren Boom steht der deutsche Immobilienmarkt vor einer Zeitenwende. Vielfältige Herausforderungen erfordern eine tiefe Marktkenntnis und eine umfassende Sicht auf Dynamiken. In den nächsten Jahren werden Kompetenzen entscheidender sein als Rückenwind durch den Markt. Wir empfehlen Vorständen und Aufsichtsräten, verstärkt auf Kommunikation mit den Mietern und dem Kapitalmarkt zu setzen. Das Umsetzen einer ESG-Strategie und Digitalisierung gehen Hand in Hand und ermöglichen die Schaffung von langfristigen Mehrwerten. Szenarioanalysen und eine gute Sicht auf Entwicklungen bei Marktteilnehmern können Entscheidungen erleichtern. Eine klare Equity Story und ein Fokus auf den Cashflow erhöhen den Handlungsspielraum. ←

¹ Der Loan-to-Value (LTV) misst den Verschuldungsgrad: LTV = Finanzverbindlichkeiten/Marktwert Immobilien

Global Economic Outlook

Geopolitical uncertainty and high inflation take their toll on the global economy

Countries and regions in focus are (among others):

- United States: Economy poised to stall
- Brazil: Government balance creates risks
- China: Covid, property market and policy supports
- Japan: Loose policy keeping the yen down, adding to inflation
- India: Driving growth on the back of inflation control
- Germany: Europe's biggest economy threatened by recession
- France: A costly shield from inflation
- UK: Economy marred by stagflation
- Central and Eastern Europe: Not a uniform story



Scannen Sie jetzt den QR-Code und lesen Sie den KPMG Global Economic Outlook als PDF.



German-Japan Business Outlook 2022

Geschäft mit Japan für deutsche Unternehmen
immer wichtiger Autor: Andreas Glunz

Umfrageergebnisse 2022 – wirtschaftlicher Ausblick der deutschen Unternehmen in Japan sowie deren Herausforderungen und Geschäftschancen

Tokyo Gate Bridge

Wie wirken der Russland-Ukraine-Krieg und die anhaltende Pandemie auf Japan als Businessstandort? Wie werden der wirtschaftliche Ausblick der deutschen Unternehmen in Japan sowie deren Herausforderungen und Geschäftschancen eingeschätzt? Die AHK Japan hat gemeinsam mit KPMG Deutschland im Mai 2022 400 Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen in Japan für die Geschäftsklimaumfrage »German Business in Japan 2022« befragt. Insgesamt 115 Unternehmen nahmen daran teil.

Das Ergebnis der Umfrage zeigte: Das Geschäft mit Japan und aus Japan heraus gewinnt für deutsche Unternehmen an Bedeutung – nicht zuletzt vor dem Hintergrund des Russland-Ukraine-Kriegs.

- So ist der Anteil der befragten deutschen Unternehmen, die ihre **Asien-Zentrale in Japan** haben, gegenüber dem Vorjahr (VJ) um 6 Prozentpunkte gestiegen.
- Zudem hat sich der Anteil der deutschen Unternehmen, die mit japanischen Konzernen dreimal mehr **Umsätze weltweit und außerhalb Japans** als in Japan selbst tätigen, gegenüber dem Vorjahr auf 43 Prozent fast verdreifacht.
- Ebenso **kooperieren** jetzt 58 Prozent der befragten deutschen Unternehmen (48 Prozent im Vorjahr) mit japanischen Unternehmen **auf Drittmärkten** bei gemeinsamen Projekten und nutzen dabei deren traditionell gute Zugänge, insbesondere in Asien.





Andreas Glunz, Bereichsvorstand International Business, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Japan ist ein innovativer Standort für Forschung und Entwicklung sowie ein vergleichsweise großer lokaler Binnenmarkt mit rund 126 Mio. Menschen. Da die Sogwirkung Chinas sukzessive abnimmt, gelangt Japan mehr und mehr in den Fokus der deutschen Wirtschaft.

Stabilität ist Standortfaktor Nr. 1

Die Stabilität Japans gewinnt in Zeiten vermehrter geopolitischer Krisen und Risiken sowie aufgrund der Hinwendung zu nachhaltigerem und langfristigerem Handeln zunehmend an Gewicht. Ganz anders China, das als bevorzugte Asienzentrale an Boden verliert. Ursächlich ist das fortschreitende Decoupling des Westens von China und die neutrale Haltung von China Russland gegenüber im Ukrainekrieg.

Zu den **besonderen Stärken Japans** zählen die befragten deutschen Unternehmen

- die wirtschaftliche Stabilität Japans (97 Prozent; 90 Prozent im VJ),
- zuverlässige und langfristige Geschäftsbeziehungen (96 Prozent; 95 Prozent im VJ) sowie
- die Sicherheit und soziale Stabilität (92 Prozent; 90 Prozent im VJ).
- Zudem zählen die hoch entwickelte Infrastruktur mit pünktlichen Lieferungen und schnellem Internet (92 Prozent; 84 Prozent im VJ) sowie
- hoch qualifizierte Arbeitskräfte (90 Prozent; 85 Prozent im VJ) ebenfalls zu den Wettbewerbsvorteilen Japans.

Allerdings hat sich die **Lage auf dem Arbeitsmarkt** deutlich verschlechtert: 81 Prozent (61 Prozent im VJ) der Befragten bestätigen einen deutlichen Mangel bei der Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte.

Japan ist mehr als nur ein Absatzmarkt

Neben dem hohen Absatzpotenzial im japanischen Markt (87 Prozent) zählen auch **strategische Gründe**, wie die Teilnahme an japanischen Business-Netzwerken (59 Prozent), das Aufspüren neuer Trends (58 Prozent) und die Beobachtung der japanischen Wettbewerber in ihrem Heimatmarkt (55 Prozent) zu den vier wichtigsten Gründen einer Präsenz in Japan – jeweils nahezu unverändert versus 2021.

Dennoch investieren die befragten deutschen Unternehmen nur vergleichsweise gering in Japan: 8 Prozent der befragten Unternehmen beabsichtigen, zwischen 25 und 50 Mio. EUR zu investieren (VJ: 1 Prozent) während 75 Prozent weniger als 5 Mio. EUR investieren (83 Prozent im VJ).

»Drittmarktgeschäft« mit japanischen Kooperationspartnern immer wichtiger

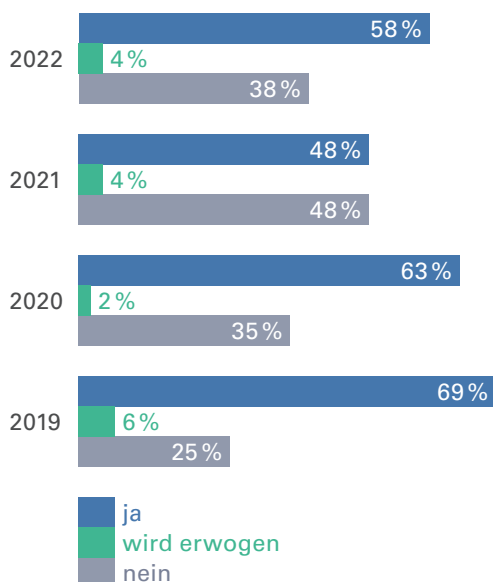
Für deutsche Firmen in Japan ist auch das sog. Drittmarktgeschäft von Japan aus wichtig. Denn Japans Konzerne sind in Asien und auch darüber hinaus global stark investiert und sehr gut vernetzt. —————>

»Gerade in der aktuellen Phase der Unsicherheit und Neuausrichtung der Weltwirtschaft gilt Japan als ein Stabilitätsanker und wichtiger Kooperations- und Wertepartner in Asien. Investitionen sind immer langfristig ausgerichtet. Deutsche Unternehmen legen daher großen Wert auf Stabilität und Sicherheit. Japan nimmt im internationalen Vergleich einen Spitzenplatz ein.«

Marcus Schürmann, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der AHK Japan

Deutsche Firmen können über ihre in Japan ansässigen Töchter mit japanischen Konzernen kooperieren und sich so in deren angestammten Auslandsmärkten engagieren. Wie aus der Umfrage hervorgeht, **kooperieren** inzwischen 58 Prozent der befragten **deutschen Unternehmen mit japanischen Unternehmen auf Drittmarkten** bei gemeinsamen Projekten, besonders in Südostasien. Für 43 Prozent der Firmen war dieses sog. Drittmarktgeschäft sogar dreimal größer als der direkte Umsatz in Japan.

Kooperationen mit japanischen Partnern außerhalb Japans

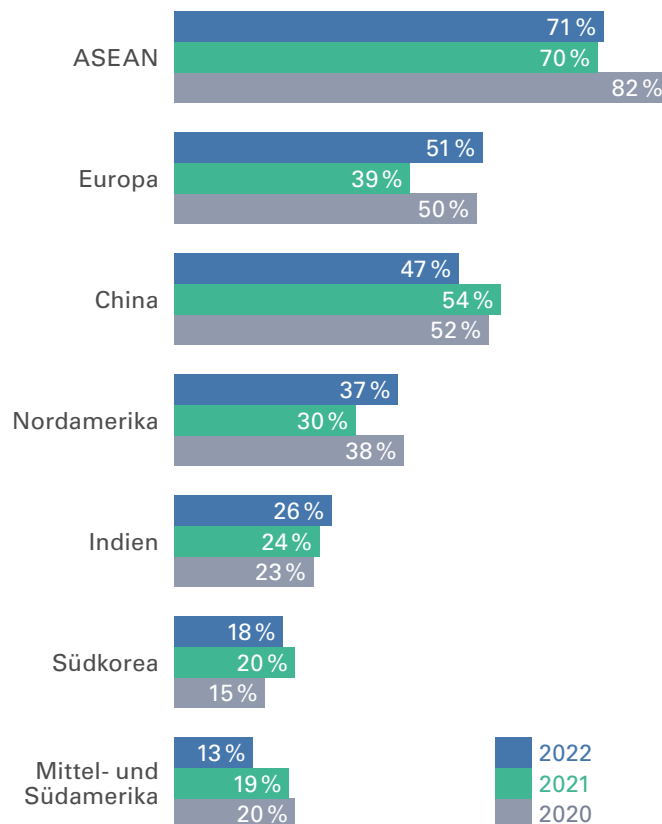


Quelle: KPMG in Deutschland, 2022; n = 110

Schwieriges Geschäftsjahr 2021

Das zweite Pandemiejahr hat für die deutschen Unternehmen in Japan nicht den erhofften »rebound«-Effekt gebracht: Sowohl Umsatzerlöse als auch Margen sanken 2021 gegenüber 2020 erneut leicht. So erwirtschafteten 18 Prozent **Verluste** (17 Prozent im VJ). Zugleich erwirtschaftete ein geringerer Anteil der Unternehmen mehr als 5 Prozent **Umsatzrendite** in Japan (43 Prozent im Jahr 2021 gegenüber 47 Prozent im VJ).

Ausländische Zielmärkte deutscher Unternehmen mit Sitz in Japan



Quelle: KPMG in Deutschland, 2022; multiple choice; n = 68

Positive Zukunftsaussichten, aber der Krieg in der Ukraine belastet

Der Krieg in der Ukraine hinterlässt Spuren bis nach Japan: 17 Prozent der befragten Unternehmen bezeichnen sich als direkt vom Krieg und den erlassenen Sanktionen sowie Gegen-sanktionen betroffen – davon 7 Prozent sehr stark. 74 Prozent sind indirekt betroffen (davon 35 Prozent sehr stark), insbesondere durch die begrenzte Verfügbarkeit und die gestiegenen Preise für **Rohstoffe** und **Vorprodukte** sowie Probleme in der **Lieferkette**.

Mit Blick auf 2022 sind deutsche Unternehmen in Japan dennoch überwiegend optimistisch, denn viele können in ihren Nischen weiterwachsen: So erwarten 75 Prozent von ihnen steigende Umsätze sowie 55 Prozent steigende Gewinne. Für das Folgejahr 2023 sind die Prognosen der befragten Unternehmen noch positiver. Hier rechnen 78 Prozent mit höheren Umsätzen sowie 68 Prozent mit höheren Gewinnen.

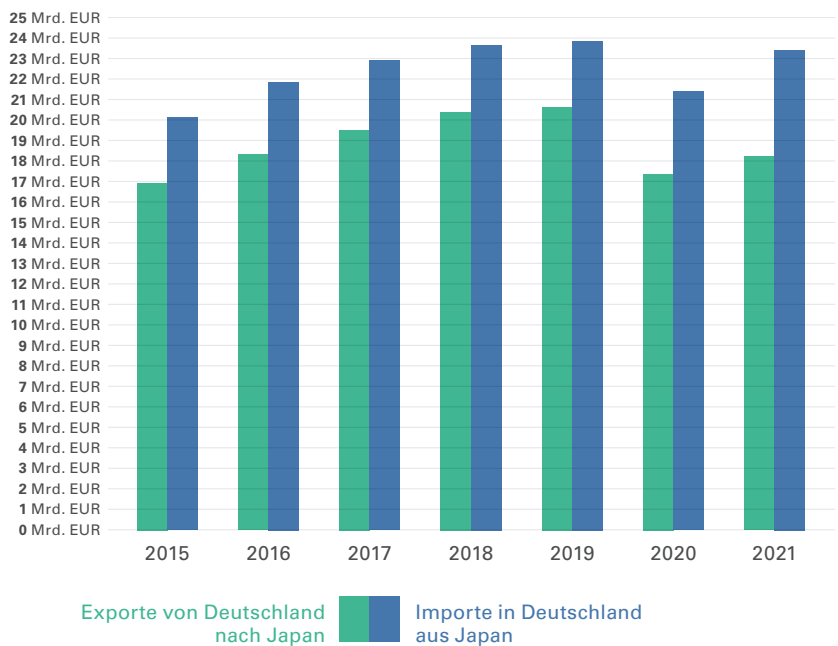
Unterschiedliche Perspektiven

Bei der Befragung traten klare Unterschiede zwischen nicht japanischen und japanischen Führungskräften zutage: Japanische Führungskräfte der befragten deutschen Unternehmen in Japan sind deutlich vorsichtiger und konservativer mit Blick auf die **Zukunftserwartungen** als ihre nicht japanischen Pendanten. So erwarten bspw. mit Blick auf das nächste Jahr 78 Prozent der nicht japanischen Führungskräfte Gewinne, aber nur 60 Prozent der japanischen Führungskräfte.

Zugleich sind japanische Führungskräfte bei den Themen **Klimaschutz und Nachhaltigkeit** weniger progressiv und agieren deutlich verhaltener: 72 Prozent der nicht japanischen Führungskräfte, aber nur 65 Prozent der japanischen Führungskräfte halten diese für relevante Investitionsfelder.

Auf die Frage, was Deutschland von Japan lernen könne, sticht das Thema **Vermeidung von Klumpenrisiken** heraus. 33 Prozent der Befragten sind der Ansicht, Deutschland könne hier von Japan lernen, aber nur 12 Prozent glauben, dass Japan diesbezüglich von Deutschland lernen könnte. Es wird andererseits deutlich, dass Japan eine agilere **Immigrationspolitik** betreiben sollte, um so die Verfügbarkeit von Arbeitskräften in Japan zu steigern. Hier glauben 50 Prozent der Unternehmen, dass sich Japan etwas von Deutschland abschauen könnte, aber nur 7 Prozent sagen, dass Deutschland von Japan lernen kann.

Handelsvolumen: Exporte von Deutschland nach Japan und Importe in Deutschland aus Japan



»Neben vielen Gemeinsamkeiten Japans und Deutschlands – wie die starken Positionen als dritt- und viertgrößte Weltwirtschaften, die Überalterung der Bevölkerung sowie die mangelnde Verfügbarkeit von Arbeitskräften – werden in den Umfrageergebnissen auch Mentalitäts- und kulturelle Unterschiede deutlich. Die vorsichtigeren Einschätzungen auf japanischer Seite bringen das andere Verständnis zur Einschätzung von Risiken zum Ausdruck. Es lohnt sich, das Risikomanagement japanischer Unternehmen näher anzusehen und davon zu lernen.«

Marcus Schürmann, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der AHK Japan



VERTIEFUNGSHINWEIS

Der Report »German Business in Japan 2022« ist online abrufbar unter <https://home.kpmg/de/de/home/themen/uebersicht/german-business-in-japan.html>



Hendrik Schmidt ist im Corporate Governance Center der DWS Investment GmbH für die Wahrnehmung der Investoreninteressen bei Portfolio-Unternehmen aus der DACH-Region und des Vereinigten Königreichs verantwortlich. Im Austausch mit Vorständen und Aufsichtsräten vertritt er in Bezug auf die Gestaltung von Vorstandsvergütungssystemen und der Besetzung von Aufsichtsräten die Erwartungen der DWS.



Anforderungen an die Ausgestaltung der Qualifikationsmatrix nach C.1 DCGK

Autor: **Hendrik Schmidt**

DCGK-Empfehlung C.1:

»Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen und ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeiten. Dabei soll der Aufsichtsrat auf Diversität achten. Das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats soll auch Expertise zu den für das Unternehmen bedeutsamen Nachhaltigkeitsfragen umfassen. Vorschläge des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung sollen diese Ziele berücksichtigen und gleichzeitig die Ausfüllung des Kompetenzprofils für das Gesamtgremium anstreben. Der Stand der Umsetzung soll in Form einer Qualifikationsmatrix in der Erklärung zur Unternehmensführung offengelegt werden. Diese soll auch über die nach Einschätzung der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat angemessene Anzahl unabhängiger Anteilseignervertreter und die Namen dieser Mitglieder informieren.«

Mit der Ende Juni dieses Jahres in Kraft getretenen Überarbeitung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) ist mit der Qualifikationsmatrix nach Empfehlung C.1 ein weiterer Mosaikstein definiert worden, der sich in das Bild der Arbeit und Zusammensetzung des Aufsichtsrats einfügt und die Transparenz entsprechend erhöht. In diesem Beitrag soll aus Sicht der Investoren erläutert werden, welche Funktion eine solche Qualifikationsmatrix erfüllen soll, welche Anforderungen Investoren an dieses Element guter Corporate Governance stellen und wie Unternehmen diesen nachkommen können.

Konkret ist diese neue Empfehlung im Zusammenhang mit der Umsetzung des Kompetenzprofils und der Erfüllung der Ziele zu sehen, die sich der Aufsichtsrat für seine Zusammensetzung gegeben hat. Es setzt also voraus, dass sowohl konkrete Ziele als auch ein Kompetenzprofil für den Aufsichtsrat bestehen. Erfahrungsgemäß sind diese Angaben in der Erklärung zur Unternehmensführung teils recht umfangreich formuliert und eine konkrete Zuordnung, z. B. der Informationen aus den Lebensläufen der einzelnen Mitglieder sowie zu den Zielen, bleibt im Zweifel den Lesern überlassen. Dies ist insbesondere bei anstehenden Wahlen problematisch, und die Qualifikationsmatrix stellt hier eine Erleichterung und Verbesserung der Transparenz dar und ist zu begrüßen.

Funktionen einer Qualifikationsmatrix aus Investorensicht

Die Qualifikationsmatrix erfüllt aus Investorensicht eine wesentliche Informationsfunktion und bietet eine übersichtliche und systematische Darstellung der Umsetzung des vom Aufsichtsrat selbst vorgegebenen Kompetenzprofils. Nicht nur im Rahmen der jährlichen Selbstevaluierung, sondern auch im Rahmen seiner Nachfolgeplanung kann dieses Instrument schon für den Aufsichtsrat eine pragmatische Hilfestellung für interne Beratungen sein. Für externe Adressaten wie z. B. Investoren ist eine solche Darstellung ebenfalls eine nützliche Grundlage für Diskussionen mit Aufsichtsratsvorsitzenden über Stand und Fortschritt der Umsetzung des Kompetenzprofils, Identifikation möglicher Lücken und die perspektivische Weiterentwicklung und Nachfolgeplanung.

Damit der Informationsmehrwert einer solchen Matrix möglichst hoch ist und die Übersichtlichkeit gewahrt bleibt, sollte der Fokus auf wesentlichen Informationen liegen und neben eher statistischen Angaben (u. a. Nationalität, Alter, Geschlecht) vor allem die fachlichen Kompetenzen des Aufsichtsrats und seiner Mitglieder in den Fokus nehmen.

Darauf aufbauend, ist es Adressaten wie Investoren außerdem möglich, einen Abgleich vorzunehmen, ob ihre Erwartungen angemessen erfüllt wurden.

Anforderungen

Da Sinn und Zweck einer Qualifikationsmatrix aus Investorensicht vor allem die eindeutige, schnell erkennbare Verteilung und Zuordnung der identifizierten Kompetenzen, die Identifikation möglicher Lücken sowie eine Vergleichbarkeit ist, soll nachfolgend am Beispiel eines Aufsichtsrats mit sechs Anteilseignervertretern aufgezeigt werden, wie diese Anforderungen erfüllt werden können.

Die bereits teils veröffentlichten Qualifikationsmatrizen wie z. B. der Allianz SE¹ oder der BASF SE² und auch das von der Munich Re veröffentlichte Kompetenzprofil des Aufsichtsrats³ führen die Namen der Aufsichtsratsmitglieder auf der y-Achse in der ersten Zeile auf und verteilen die in der Langform beschriebenen Kompetenzen auf der x-Achse in der ersten Spalte. Die Verteilung der Aufsichtsratsmitglieder kann alphabetisch oder nach herausgehobener Position (z. B. der Aufsichtsratsvorsitzende zuerst und dann alphabetisch) erfolgen.

Die Erfüllung kann dann in den entstehenden Zellen entweder binär, als erfüllt/nicht erfüllt (per Haken), oder graduell (per abgestuft ausgefüllten Kreisen, »Harvey-Balls«) eingetragen werden, wobei eine graduelle Beantwortung entsprechend erläutert werden sollte. Sinnvoll ist es in jedem Fall, den oder die dezierten Experten zu den jeweiligen Bereichen klar zu benennen. —————→

1 Allianz: <https://www.allianz.com/de/ueber-uns/unternehmensfuehrung/aufsichtsrat/zusammensetzung.html>; zuletzt abgerufen am 4.9.2022

2 BASF: <https://www.basf.com/global/de/who-we-are/organization/management/supervisory-board/competence-profile.html>; zuletzt abgerufen am 4.9.2022

3 https://www.munichre.com/content/dam/munichre/contentlounge/website-pieces/documents/Kompetenzprofil_Aufsichtsrat_DE.pdf_jcr_content/renditions/original./Kompetenzprofil_Aufsichtsrat_DE.pdf

Abbildung: Beispielhafte Darstellung für einen Aufsichtsrat (hier nur Anteilseignervertreter)

ABC AG						
Name	AR-Mitglied 1	AR-Mitglied 2	AR-Mitglied 3	AR-Mitglied 4	AR-Mitglied 5	AR-Mitglied 6
Generelle Angaben:						
Geburtsdatum	DD.MM.JJJJ	DD.MM.JJJJ	DD.MM.JJJJ	DD.MM.JJJJ	DD.MM.JJJJ	DD.MM.JJJJ
Geschlecht	w	m	m	w	w	m
Nationalität	deutsch	deutsch/ US-amerikanisch	südafrikanisch	schweizerisch	deutsch	deutsch
Erstbestellung	2014	2017	2018	2021	2010	2016
Ausschüsse	AR-Vorsitz Nominierung (V) Vermittlung (V)	Prüfung (V) Nachhaltigkeit Innovation	Prüfung Nachhaltigkeit (V) Innovation	stv. AR-Vorsitz Nominierung Innovation (V) Vermittlung	Nominierung Nachhaltigkeit	Prüfung Nachhaltigkeit Innovation
Unabhängig	ja	ja	ja	ja	nein (Mandatsdauer)	nein (ehem. CFO)
Kompetenzen:						
Rechnungslegung	■	●	●	■	■	●
Abschlussprüfung	■	●	●	■	■	●
Ggf. aufsichts- rechtliche oder spezialgesetzliche Kompetenz	●	●	■	■	●	●
Sektorspezifische Kompetenz 1	●	■	●	■	■	●
Sektorspezifische Kompetenz 2	■	■	●	●	●	■
Sektorspezifische Kompetenz 3	●	■	■	■	●	●
Führungserfahrung	●	●	■	■	●	●
Nachhaltigkeit (ESG)	■	■	●	●	●	■
Digitalisierung	■	●	■	●	●	■
Kompetenz 10	■	●	●	■	●	■
Kompetenz 11	●	■	●	●	■	■

Angaben, die bei jedem Aufsichtsratsmitglied (voll) bestätigt werden, sollten, um die Übersichtlichkeit zu erhalten, entweder gebündelt vorangestellt werden oder nicht mit in die Matrix aufgenommen werden.

Anhand der vorstehenden Darstellung lassen sich für den externen Adressaten wesentliche Informationen übersichtlich erkennen:

- So kann u. a. festgestellt werden, dass jegliche Kompetenz von jeweils mindestens der Hälfte der Anteilseignervertreter erfüllt wird und keine Kompetenz von allen Mitgliedern erfüllt wird.
- Der Aufsichtsrat erfüllt das Kompetenzprofil außerdem in seiner Gesamtheit, wobei keine Kompetenz von allen Mitgliedern des Aufsichtsrats erfüllt wird.
- Das Erfordernis nach Expertise im Bereich der Abschlussprüfung sowie der Rechnungslegung wird wie gefordert von mehreren unabhängigen Mitgliedern separat erfüllt.
- Dabei fällt gleichermaßen auf, dass die Mitglieder des Prüfungsausschusses unterschiedliche Nationalitäten aufweisen.
- Die Expertise im Bereich Nachhaltigkeit (ESG) wird ebenfalls dezidiert ausgewiesen.

Diese nur als Beispiel dienende Darstellung macht den Mehrwert einer solchen Zusammenfassung deutlich und ermöglicht internen wie externen Adressaten eine schnelle und gezielte Identifikation wesentlicher Informationen. Es dient gleichermaßen als Basis für vertiefende Analyse und den Austausch zwischen Aufsichtsrat und Investoren.

In der dargestellten Vorlage werden zwar nur die Anteilseignervertreter betrachtet, allerdings erstreckt sich die Erwartung natürlich auch auf die Transparenz zu den Arbeitnehmervertretern und den von ihnen jeweils eingebrachten Kompetenzen und Qualifikationen. Diese können aufgrund ihrer jeweiligen Position im Unternehmen z. B. über intensive unternehmensspezifische IT-Expertise, Kenntnis der Kunden- bzw. Lieferantenbedürfnisse oder Finanzexpertise verfügen.

Umsetzung

Auch da sich zurzeit noch kein standardisierter Ansatz erkennbar durchgesetzt hat und die Darstellungen zuweilen recht unübersichtlich sind, sollte mit der vorangestellten, beispielhaften Darstellung ein möglicher Aufbau skizziert werden. Grundsätzlich sollten wesentliche Anforderungen an Aufsichtsratsmitglieder, wie Integrität, persönliche Eignung oder Zuverlässigkeit, selbstverständlich sein und für sämtliche Mitglieder des Aufsichtsrats als erfüllt anzusehen sein. Der Informationsmehrwert solcher Anforderungen ist – da sie von Investoren vorausgesetzt werden – unwesentlich.

Es soll allerdings auch darauf hingewiesen sein, dass sich die Angaben zum jeweiligen Erfüllungsgrad der Kompetenzen aus den jährlich zu aktualisierenden Lebensläufen der Aufsichtsratsmitglieder ebenfalls herleiten lassen müssen. Eine simple Bestätigung der Einschätzung vonseiten des Aufsichtsrats dürfte regelmäßig nicht ausreichend sein. Da solche Darstellungen bereits regelmäßig im Rahmen von Corporate Governance-Roadshows von Aufsichtsräten genutzt werden, dürfte auch kein übermäßiger zusätzlicher Erfüllungsaufwand entstehen.

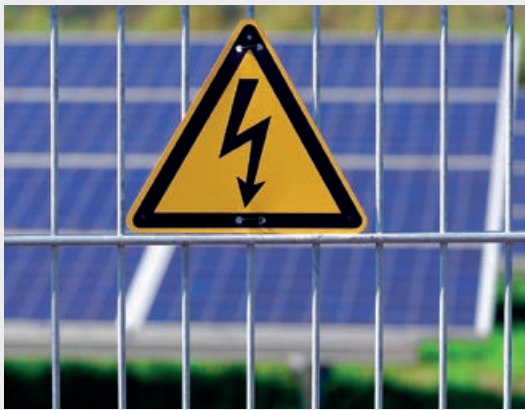
Fazit

Mit dieser Neuregelung im Kodex gibt die Regierungskommission Unternehmen mit der Qualifikationsmatrix ein Instrument in die Hand, übersichtlich und präzise über die Zusammensetzung des Aufsichtsrats zu informieren. Dies eröffnet künftig sowohl Emittenten als auch Investoren eine einfache Möglichkeit, hierüber in den zielgerichteten Austausch zu kommen. Aus Investorensicht trägt dieser pragmatische Ansatz dazu bei, die Transparenz zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats zu steigern. Als Voraussetzung muss allerdings gelten, dass dieses Instrument von Aufsichtsräten nicht als »Abhak-Hilfe« verstanden wird, sondern ernsthaft genutzt und ausgefüllt wird. Eine Matrix, bei der nahezu jedes Feld voll ausgefüllt wird, dürfte im Zweifel mehr Fragen vonseiten der Investoren aufwerfen als eine Matrix, die auch gewisse Lücken aufweist. ←



Zur Integration von ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit in das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem – Gesetzespflicht versus Kodexempfehlung

Autor: **Univ.-Prof. Dr. Patrick Velte**



VERTIEFUNGSHINWEISE

Velte/Stave, Zum Entwurf einer EU-Richtlinie zur Corporate Sustainability Due Diligence (CSDD). Die Wirtschaftsprüfung, 2022, S. 724–734

Wulf/Velte, Deutscher Corporate Governance Kodex 2022 mit Fokus auf Nachhaltigkeit. Darstellung und kritische Würdigung der Neufassung. Unternehmenssteuern und Bilanzen, 2022a, S. 543–550

Wulf/Velte, Nachhaltigkeitsberichterstattung nach der CSRD. Eine kritische Würdigung. Zeitschrift für Corporate Governance, 2022b, S. 223–232.

Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) sieht in ihrer Neufassung des DCGK u. a. eine neue Empfehlung (A.3) vor: »Das interne Kontrollsystem und das Risikomanagementsystem sollen, soweit nicht bereits gesetzlich geboten, auch nachhaltigkeitsbezogene Ziele abdecken. Dies soll die Prozesse und Systeme zur Erfassung und Verarbeitung nachhaltigkeitsbezogener Daten mit einschließen.« Diese neue Kodexempfehlung zur Integration von ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit in das interne Kontrollsystem (IKS) und Risikomanagementsystem (RMS) ist im Kontext nationaler Reformgesetze (Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz – FISG und Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz – LkSG) sowie europäischer Regulierungen (Corporate Social Responsibility Directive – CSRD und geplante Richtlinie zu Corporate Sustainability Due Diligence – CSDDD) zu beurteilen. Diese Einflüsse auf die Sustainable Corporate Governance werden am Beispiel einer börsennotierten Aktiengesellschaft im Folgenden skizziert.

Zur Reichweite der Nachhaltigkeitsziele nach dem DCGK 2022

Die Regierungskommission bezieht sich in ihrer Begründung zur Neufassung des DCGK auf »die Umwelt (Ökologie) und auf Soziales bezogene Ziele« der Nachhaltigkeit, wobei als Orientierungspunkt auf die UN Sustainable Development Goals (SDGs) verwiesen wird. Diese Nachhaltigkeitsziele legen ein doppeltes Wesentlichkeitsverständnis zugrunde.¹ Nach der sog. Outside-In-Perspektive, die insbesondere von Investoren eingenommen wird, können sich Nachhaltigkeitsfaktoren positiv und negativ (als Chancen und Risiken) auf das Unternehmen auswirken. Gleichwohl ist auch die Inside-Out-Perspektive zu berücksichtigen, welche einen breiten Stakeholder-Kreis anspricht. Hiernach hat die Unternehmenstätigkeit auch Auswirkungen auf Mensch und Umwelt; Nachhaltigkeitsziele sind »insofern Ausdruck der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung«. Dieses breite Verständnis von Nachhaltigkeitszielen gilt es im Rahmen des IKS und RMS neben den traditionellen Finanzziele zu adressieren.

Zur Einordnung und Reichweite des IKS und RMS nach dem DCGK 2022

Die neue Empfehlung A.3 des DCGK steht in einem direkten Zusammenhang mit der neuen Empfehlung A.1 zur Integration von Nachhaltigkeitszielen in die Unternehmensstrategie und -planung.² Das IKS und RMS spielen in diesem Kontext eine zentrale Bedeutung. Dies wird in Grundsatz 4 verdeutlicht, der die Bedeutung der Existenz eines angemessenen und wirksamen IKS und RMS im Einklang mit § 91 Abs. 3 AktG und der internen Überwachung der Systeme betont. Nach dem FISG ist ebenfalls strittig, inwiefern börsennotierte Aktiengesellschaften nach § 91 Abs. 3 AktG auch ein Compliance-Management-System (CMS) implementieren müssen. Der neue Grundsatz 5 des DCGK sieht die zwingende Existenz eines CMS als Bestandteil des IKS und RMS vor.

Eingeschränkte Reichweite der DCGK-Empfehlung A.3 durch Nachhaltigkeitsregulierungen

Die Regierungskommission weist in der Empfehlung A.3 durch den Einschub »soweit nicht bereits gesetzlich geboten« zu Recht darauf hin, dass diese durch aktuelle Regulierungen bereits jetzt eine eingeschränkte Reichweite besitzt und diese in Zukunft weiter abnehmen dürfte. Insofern ist davon auszugehen, dass bei der nächsten Kodexnovelle die Empfehlung A.3 durch einen Grundsatz ersetzt wird. Ursächlich hierfür sind die Auswirkungen des LkSG, der CSRD und der geplanten CSDD-Richtlinie auf ein nachhaltigkeitsbezogenes IKS und RMS.

So müssen Unternehmen, die in den Anwendungsbereich des LkSG fallen, zur Einhaltung bestimmter menschenrechts- und umweltbezogener Abkommen (§ 2 Abs. 2–3 LkSG, z. B. Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit) und hieraus resultierender Sorgfaltspflichten ein Risiko- und Compliance-Management betreiben. Der Fokus des LkSG liegt dabei eindeutig bei den Menschenrechten. Für börsennotierte Aktiengesellschaften liegt eine Integration in das bestehende IKS und RMS nach § 91 Abs. 3 AktG auf der Hand.

Die geplante CSDD-Richtlinie als EU-Pendant des LkSG listet im Anhang einen deutlich ausgeweiteten Radius von menschenrechts- und umweltbezogenen Abkommen auf (z. B. Biodiversität, Schutz der Ozonschicht), die mit entsprechenden nachhaltigkeitsbezogenen Sorgfaltspflichten verbunden sind.³ Für Unternehmen, die neben der künftigen CSDDD auch die CSRD beachten müssen, ist eine Integration der Angaben über die Einhaltung der ökologischen und sozialen Due Diligence in den neuen Nachhaltigkeitsbericht als Teilmenge des Lageberichts zwingend.⁴ Unabhängig von der CSDDD sollen die künftigen EU-einheitlichen Standards der Nachhaltigkeitsberichterstattung, die derzeit von der EFRAG vorbereitet werden, im Governance-Themenfeld u. a. auch Angaben zu den wesentlichen Merkmalen des IKS und RMS bezogen auf den Prozess der Nachhaltigkeitsberichterstattung beinhalten.⁵

Durch diesen Nudging-Prozess durch die CSRD sollen Unternehmen ihr IKS und RMS auch auf diejenigen ökologischen und umweltbezogenen Aspekte beziehen, die weder vom LkSG noch von der künftigen CSDDD abgedeckt sind.⁶ Dies betrifft insbesondere die Einhaltung der 1,5-Grad-Zielsetzung nach dem Pariser Klimaschutzabkommen in der gesamten Wertschöpfungskette. Die EU-Kommission stellt jedoch eine langfristige Einbeziehung dieses Abkommens bei einem Update der CSDDD in Aussicht. ←

1 Vgl. Wulf/Velte, 2022a

2 Hier heißt es: Der Vorstand soll die mit den Sozial- und Umweltfaktoren verbundenen Risiken und Chancen für das Unternehmen sowie die ökologischen und sozialen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit systematisch identifizieren und bewerten. Die Unternehmensstrategie soll Auskunft darüber geben, wie die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Ziele in einem ausgewogenen Verhältnis umzusetzen sind. Die Unternehmensplanung soll finanzielle und nachhaltigkeitsbezogene Ziele enthalten.

3 Vgl. Velte/Stave, 2022

4 Vgl. Artikel 19a EU-Verordnung 2013/34 nach der CSRD

5 Vgl. Artikel 29b EU-Verordnung 2013/34 nach der CSRD

6 Vgl. Wulf/Velte, 2022b

Gerichtliche Ergänzung des Aufsichtsrats in einer Übernahmesituation

Autorin: **Dr. Astrid Gundel**

Ist ein Aufsichtsrat nicht vollständig besetzt, so können Personen gerichtlich zum Aufsichtsratsmitglied bestellt werden. Die gerichtliche Ergänzung soll die Funktionsfähigkeit des Aufsichtsrats und in mitbestimmten Gesellschaften zudem die paritätische Besetzung sicherstellen. Durch sie können Kosten und Aufwand für eine anderenfalls erforderliche unterjährige Hauptversammlung gespart werden. Das Oberlandesgericht Frankfurt am Main hat nun in einer Entscheidung ausgeführt, unter welchen Voraussetzungen eine gerichtliche Bestellung in Übernahmesituationen zulässig ist und worauf bei der Kandidatenauswahl durch das Gericht zu achten ist.



VERFAHRENSHINWEISE

OLG Frankfurt am Main, Beschluss vom 13.1.2022 – 20 W 5/22, 20 W 9/22

Vorinstanz:

Amtsgericht Wiesbaden, Beschluss vom 30.12.2021 – HRB 13184



VERTIEFUNGSHINWEIS

Zur Entscheidung des OLG München (Beschluss vom 22.12.2020 – Wx 436/20), dass ein Antrag auf gerichtliche Bestellung nicht zulässig ist, wenn die Wahl eines Aufsichtsratsmitglieds nur angefochten wurde, eine gerichtliche Entscheidung hierüber aber noch aussteht, vgl. Audit Committee Quarterly I/2021, S. 60 f.



GLOSSAR

Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex zur gerichtlichen Bestellung

Der Kodex empfiehlt, dass ein Antrag auf gerichtliche Bestellung eines Aufsichtsratsmitglieds der Anteilseignerseite bis zur nächsten Hauptversammlung befristet sein soll.

Sachverhalt

Die Satzung der Bank AG bestimmt, dass sich ihr Aufsichtsrat aus zwölf Mitgliedern zusammensetzen soll. Die Bank unterliegt dem Drittelbeteiligungsgesetz, sodass der Aufsichtsrat zu einem Drittel mit Arbeitnehmervertretern zu besetzen ist.

Im Dezember 2021 scheiterte die Wahl dreier vom Aufsichtsrat vorgeschlagener Anteilseignervertreter in der Hauptversammlung; der Aufsichtsrat setzte sich daher nur noch aus neun Personen zusammen, von denen lediglich fünf Anteilseignervertreter waren. Zeitgleich befand sich die Bank als Zielgesellschaft in einer Übernahmesituation. Eine Woche nach der Wahl stellte der Aufsichtsratsvorsitzende einen Antrag bei Gericht auf gerichtliche Ergänzung des Aufsichtsrats – befristet bis zur nächsten ordentlichen Hauptversammlung (vgl. Glossar). Vorstand und Aufsichtsrat unterstützten den Antrag des Vorsitzenden.

Ein Aktionär stellte ebenfalls einen Ergänzungsvorschlag bei Gericht, der inhaltlich vom Vorschlag des Aufsichtsratsvorsitzenden abwich.

Im Gegensatz zum antragstellenden Aktionär standen Vorstand und Aufsichtsrat dem Übernahmeangebot positiv gegenüber.

Das Amtsgericht Wiesbaden wies beide Anträge zurück, da kein dringender Fall vorliege. Das Oberlandesgericht Frankfurt am Main (OLG) nahm dagegen einen dringenden Fall an und folgte den Kandidatenvorschlägen des Aufsichtsratsvorsitzenden.

Übernahmesituation als dringender Fall für gerichtliche Besetzung

Zu unterscheiden sind grundsätzlich zwei Fälle, in denen eine gerichtliche Bestellung zulässig ist:

- Im ersten Fall gehört dem Aufsichtsrat die zur Beschlussfähigkeit erforderliche Anzahl an Mitgliedern nicht an. Der Vorstand ist dann grundsätzlich verpflichtet, einen Antrag auf gerichtliche Ergänzung zu stellen. Aufsichtsratsmitglieder sind aufgrund ihrer Sorgfaltspflicht ebenfalls zur Antragsstellung verpflichtet. In der Praxis stellt jedoch der Vorstand in der Regel den Antrag.¹
- Im zweiten Fall, in dem eine gerichtliche Bestellung zulässig ist, gehört dem Aufsichtsrat länger als drei Monate weniger als die durch Gesetz oder Satzung vorgeschriebene Anzahl an Mitgliedern an. **Die drei Monate müssen nicht eingehalten werden, wenn ein dringender Fall vorliegt.**²

Nach Auffassung des OLG ist eine Übernahmesituation typischerweise ein dringender Fall, der eine gerichtliche Bestellung erlaube. Das Übernahmeangebot sei von entscheidender Bedeutung für die Zukunft der Bank. Es erfordere daher einen Aufsichtsrat, der – unter Beachtung des vom Gesetz vorgesehenen zahlenmäßigen Verhältnisses zwischen Anteilseignervertretern und Arbeitnehmervertretern – vollständig besetzt sei. Eine ordnungsgemäße Besetzung sei nicht nur wichtig für die in der Übernahmesituation erforderlichen Entscheidungen des Aufsichtsrats, sondern auch zur Überwachung der Geschäftsführung. Zu beachten sei insbesondere, dass die Übernahmesituation nicht mit Einigung zwischen der Bank und dem Bieter über die dem Übernahmeangebot zugrunde liegenden Parameter sowie der Stellungnahme von Vorstand und Aufsichtsrat³ abgeschlossen sei.

Auswahl der Aufsichtsratsmitglieder durch das Gericht

Das OLG führt aus, dass das Gericht bei seiner Auswahl der Aufsichtsratsmitglieder nicht an die Vorschläge der Antragssteller gebunden sei. Die Entscheidung habe sich vor allem an den Interessen der Gesellschaft zu orientieren bzw. es dürften der Bestellung keine überwiegenden Belange der Gesellschaft entgegenstehen, soweit solche Interessen und Belange für das Gericht überhaupt ausreichend erkennbar seien. Darüber hinaus seien die sich aus Gesetz und Satzung ergebenden Anforderungen an die Aufsichtsratsmitglieder bei der Auswahl zu beachten (z. B. Anforderungen an die Qualifikation).

Das OLG kommt zu dem Ergebnis, dass die Positionierungen des Aufsichtsrats, des Vorstands und einzelner Aktionäre zum laufenden Übernahmeangebot im vorliegenden Fall für die gerichtliche Kandidatenauswahl unbeachtlich seien: Weder das Gericht noch die am



Dr. Astrid Gundel
ist Senior Managerin
im Audit Committee
Institute e.V.

Verfahren Beteiligten könnten mit Sicherheit beantworten, ob das Übernahmeangebot im Interesse der Bank liege. Der Vorschlag des Aufsichtsratsvorsitzenden werde vom Aufsichtsrat und Vorstand unterstützt. Grundsätzlich und auch im vorliegenden Fall habe er daher für die Kandidatenauswahl des Gerichts entscheidendes Gewicht. Dem stehe nicht entgegen, dass einzelne Aktionäre mit diesem Vorschlag nicht einverstanden seien; das Interesse der Bank müsse nicht zwingend mit dem Interesse jedes Aktionärs übereinstimmen.

Praxisrelevanz

Die Entscheidung bestätigt die herrschende Meinung in Rechtsprechung und juristischer Literatur, wonach eine Ergänzung des Aufsichtsrats dann als dringlich anzusehen ist, wenn Entscheidungen bevorstehen, die für Bestand oder Struktur der Gesellschaft wesentlich sind.⁴ Das OLG stellte hierbei klar, dass die vollständige Besetzung nicht nur für die in diesen Situationen erforderlichen Entscheidungen des Aufsichtsrats, sondern auch für dessen (laufende) Überwachung der Geschäftsführung essenziell ist.

Im Hinblick auf die Kandidatenauswahl hat das Gericht nicht näher ausgeführt, inwieweit der Wille der Hauptversammlung oder einer Aktionärsmehrheit bei seiner Auswahl zu berücksichtigen ist.⁵ Es beschränkte sich auf die Aussage, dass der Wille einzelner Aktionäre für die gerichtliche Auswahl unbeachtlich sein kann und einem vom Aufsichtsrat und Vorstand gestützten Vorschlag entscheidendes Gewicht zukomme. Bemerkenswert ist zudem, dass das Gericht nicht nur den Willen des Aufsichtsrats bei seiner Auswahl, sondern auch denjenigen des Vorstands berücksichtigte, ohne dabei das Rangverhältnis zwischen den Willen der Gremien zu nennen. Der Wille des Vorstands sollte jedoch – wenn überhaupt – nachrangig gegenüber demjenigen des Aufsichtsrats sein.⁶

¹ Daneben kann auch jeder Aktionär den Antrag stellen. In mitbestimmten Aufsichtsräten sind außerdem u. a. der Gesamtbetriebsrat oder bestimmte Arbeitnehmerquoten antragsberechtigt, vgl. außerdem § 104 Abs. 1 S. 3, 4 AktG

² Zu den Antragsberechtigten siehe Fn. 1

³ Vgl. § 27 WpÜG

⁴ Neben Übernahmesituationen können bspw. auch Krisen der Gesellschaft einen dringenden Fall begründen. Ebenso wird bspw. das Fehlen eines Finanzexperten als dringender Fall angesehen. In paritätisch mitbestimmten Aufsichtsräten ist darüber hinaus stets von einem dringenden Fall auszugehen, wenn der Aufsichtsrat unvollständig besetzt ist.

⁵ Vgl. hierzu etwa Hopt/Roth, in: Der Aufsichtsrat, 2018, § 104 AktG, Rn. 106 f.

⁶ Vgl. auch die Wertung des § 124 Abs. 3 S. 1, 2. Hs. AktG (Vorschlag der Aufsichtsratskandidaten an die Hauptversammlung nur durch den Aufsichtsrat); vgl. außerdem Fuhrmann, EWIR 2022, S. 103 (105)

Zukunftsfinanzierungsgesetz ante portas

Autorin: **Prof. Dr. Petra Buck-Heeb**

Noch sind es »nur« erste Planungen, die das am 29.6.2022 veröffentlichte Papier »Eckpunkte für ein Zukunftsfinanzierungsgesetz« der Bundesministerien der Finanzen und der Justiz enthält. Aber die Konturen des Gesetzes sind bereits umrissen. Es soll bis Ende 2023 in Kraft treten.

Steigerung der Attraktivität des deutschen Kapitalmarkts

Anders als bei vielen kapitalmarktbezogenen Gesetzesvorlagen handelt es sich beim Zukunftsfinanzierungsgesetz nicht um die Umsetzung europäischer Vorgaben. Zweck ist auch nicht die Verbesserung des Anlegerschutzes. Vielmehr geht es laut den Eckpunkten um die Leistungsfähigkeit und die Attraktivität des deutschen Kapitalmarkts. Insbesondere für Start-ups sowie kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) soll der Zugang zu Kapital erleichtert werden.

Umrissen wird das mit den Stichworten »Digitalisierung, Entbürokratisierung und Internationalisierung«. Geplant sind Anpassungen des Gesellschafts-, Kapitalmarkt- und Steuerrechts. Ob das Gesetz dann einlösen kann, was es verspricht, ist eine andere Frage. Während die einen polemisch fragen, ob man die Zukunft überhaupt finanzieren könne,¹ bemängeln die anderen, die Eckpunkte seien zur Mobilisierung von Investitionen nicht ausreichend² oder monieren ein »erschreckendes Unverständnis«³ der Start-up-Branche. Einige loben das Vorhaben jedoch als »ganzheitlichen Lösungsansatz«⁴. Auf die wichtigsten Themen soll im Folgenden kurz eingegangen werden.

1 Noack, abrufbar unter <https://notizen.duslaw.de/zukunftsfinanzierungsgesetz/> (zuletzt abgerufen am 26.7.2022)

2 Bankenverband, abrufbar unter https://bankenverband.de/media/file/10_aktuelles_stichwort_-_finanzierung_der_zukunft.pdf (zuletzt abgerufen am 26.7.2022)

3 Bundesverband Deutsche Startups e.V., abrufbar unter <https://startupverband.de/presse/pressemitteilungen/statement-christian-miele-zu-den-vorgestellten-eckpunkten-fuer-ein-zukunftsfinanzierungsgesetz-29-06-2022/> (zuletzt abgerufen am 26.7.2022)

4 Deutsches Aktieninstitut, abrufbar unter <https://www.dai.de/#/veroeffentlichungen/dokumenttitel/zukunftsfinanzierungsgesetz-ganzheitlicher-ansatz-fuer-den-kapitalmarkt-1/> (zuletzt abgerufen am 26.7.2022)

Erleichterungen beim Börsengang

Für Start-ups und KMUs sollen das Mindestkapital für einen Börsengang von 1,25 Mio. EUR auf 1 Mio. EUR herabgesetzt und die bürokratischen Anforderungen bezüglich des Kapitalmarktzugangs gesenkt werden. Inwiefern das einen Börsengang für KMUs interessant zu machen vermag, ist fraglich. Bislang sind diese überwiegend im Freiverkehr gelistet. Die avisierte Erleichterung der Kapitalmarktfolgepflichten wird sich jedenfalls lediglich auf die wenigen in nationaler Kompetenz stehenden Aspekte beziehen können.

Erleichterungen beim Börsengang sind auch bezüglich auf Aktien bezogene Optionsrechte (»naked warrants«) und der Verwendung von SPACs als Alternative zu »klassischen« IPOs vorgesehen. Ob dies weiter verfolgt werden sollte, ist jedoch fraglich, da der SPAC-Boom vorüber zu sein scheint und zudem SPACs häufig für Privatanleger als ungeeignet angesehen werden.

Elektronische Aktien

Die mit dem Gesetz über elektronische Wertpapiere (eWpG) bestehende Möglichkeit zur Emission elektronischer Wertpapiere soll auf Aktien ausgeweitet werden. Das hatte der Gesetzgeber bereits bei der Schaffung des eWpG im Blick und ist daher nichts Neues.⁵

5 Kritisch bezüglich eines Mehrwerts Tüngler, abrufbar unter <https://www.boerse-online.de/nachrichten/aktien/viel-zustimmung-aber-ein-klarer-negativpunkt-der-alles-ad-absurdum-fuehrt-1031558135> (zuletzt abgerufen am 26.7.2022)



Prof. Dr. Petra Buck-Heeb ist Professorin für Zivilrecht, Europäisches und Internationales Wirtschaftsrecht an der Leibniz Universität Hannover. Sie lehrt, forscht und publiziert seit über 20 Jahren in den Bereichen Kapitalgesellschafts- und Kapitalmarktrecht. Seit 2011 ist sie Sprecherin der Forschergruppe »Bank- und Kapitalmarktrecht sowie Kapitalmarktstrafrecht« an der Leibniz Universität Hannover.

Standardisierte Verträge ohne AGB-Kontrolle

Die BaFin soll ausgewogene und weitverbreitete Muster für Standardverträge im Finanzdienstleistungsbereich zwischen professionellen Vertragsparteien anerkennen können. Entsprechende Verträge sollen dann nicht mehr einer AGB-Inhaltskontrolle (§§ 307 ff. BGB) unterliegen. Ob auch eine Erstreckung auf das ganze unternehmerische Handeln angedacht wird, ist noch unklar.

Renaissance der Mehrstimmrechte

Mehrstimmrechtsaktien (»dual class shares«), die einen Einfluss auch bei niedriger Beteiligung sichern, sollen die Eigenkapitalbeschaffung für Wachstumsunternehmen und Start-ups bei gleichzeitigem Schutz der Investoren verbessern. Zur Erinnerung: Der heutige § 12 Abs. 2 AktG, wonach Mehrstimmrechte unzulässig sind, existiert erst seit 1998. Wie die damit einhergehende Minderung der Aktionärsrechte ausgeglichen wird, ist noch offen.

Erleichterte Kapitalerhöhung

Unter dem Stichwort »Möglichkeiten der Eigenkapitalgewinnung« soll neben der (Wieder-)Einführung von Mehrstimmrechten eine Kapitalerhöhung bei Kapitalgesellschaften erleichtert werden. Als relevante Bereiche werden dabei insbesondere die Vorgaben für den Ausgabebetrag, die Voraussetzungen eines Bezugsrechtsausschlusses und Erleichterungen beim bedingten Kapital genannt. Genauer findet sich in den Eckpunkten nicht.

Steuerliche Anreize

Neben steuerlichen Anreizen für Aktienanlagen durch die Erhöhung der Freibeträge für im Privatvermögen erzielte Gewinne aus der Veräußerung von Aktien und Aktienfondsanteilen thematisieren die Eckpunkte vor allem Verbesserungen bei der Verlustverrechnung bei Einkünften aus Kapitalvermögen. Vorgesehen ist zudem, den Freibetrag für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen von derzeit 1.440 EUR auf 5.000 EUR zu erhöhen (§ 3 Nr. 39 EStG). Ob dies für Mitarbeiter von Start-ups und KMUs einen Anreiz darstellt, wird sich zeigen.

Außerdem soll die aufgeschobene Besteuerung der geldwerten Vorteile aus Vermögensbeteiligungen in § 19a EStG ausgeweitet werden. Angedacht ist auch eine Erhöhung der Arbeitnehmer-Sparzulage bei der Anlage vermögenswirksamer Leistungen in Vermögensbeteiligung.

»Konkurrenzprojekt« EU-Listing Act?

Einige der Eckpunkte-Themen verwundern deshalb, weil die EU-Kommission im dritten Quartal 2022 einen Gesetzesvorschlag für Änderungen im Kapitalmarktrecht, den sog. EU-Listing Act, vorlegt. Auch die EU will insbesondere für KMUs den Zugang zum Kapitalmarkt nachhaltig erleichtern. Obwohl sich der Act primär auf Änderungen der Prospekt- und der Marktmissbrauchsverordnung sowie der MiFID II bezieht, wurden im EU-Konsultationspapier unter der Rubrik »weitere mögliche Gebiete für Verbesserungen« u. a. SPACs, die Börsenzulassungsrichtlinie und Mehrstimmrechte genannt. Aufgrund des Vorrangs europäischer Vorgaben kann sich das Zukunftsfinanzierungsgesetz daher lediglich auf in nationaler Kompetenz liegende Bereiche beziehen.

Fazit

Das Papier der beiden Bundesministerien enthält ein Sammelsurium an Maßnahmen unterschiedlicher Qualität. Gespannt sein kann man darauf, welche der Vorhaben in welcher konkreten Ausformung in das Zukunftsfinanzierungsgesetz einfließen. Ob der damit verbundene Zweck des erleichterten Kapitalzugangs für KMUs erreicht wird, lässt sich teilweise bezweifeln. Für Unternehmen besteht jedenfalls derzeit noch kein Handlungsbedarf, da allein »Eckpunkte« existieren, die naturgemäß noch keine detaillierten Regelungsansätze enthalten. ←



Vorstandsvergütung wird intransparenter – DSW-Vorstandsvergütungsstudie 2022

Das Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechte-richtlinie (ARUG II) hat – konträr zu seinem Ziel – zu einer intransparenteren Vorstandsvergütung geführt. Zu diesem Ergebnis kommt die diesjährige Vorstandsvergütungsstudie der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW) in Zusammenarbeit mit der TU München. Analysiert wurde die Vorstandsvergütung für das Geschäftsjahr 2021 im DAX40 und MDAX. Als Gründe für die gesunkene Transparenz nennt die DSW:

- den Verzicht auf die Verwendung der Mustertabellen des Deutschen Corporate Governance Kodex sowie
- die unterschiedliche Auslegung des gesetzlichen Passus »gewährte und geschuldete Vergütung« durch die Unternehmen.

Geringe Zustimmungsqoten zu Vergütungsberichten

Auch bei den Aktionären kamen die neuen Vergütungsberichte weniger gut an: Die Hauptversammlungen im DAX40 segneten die Vergütungsberichte durchschnittlich mit 84 Prozent ab, im MDAX wurden durchschnittlich 82 Prozent erreicht. In 8 DAX40-Unternehmen lag die Zustimmung unterhalb der 80-Prozent-Marke. Angesichts dieser Ergebnisse fordert die DSW die Unternehmen zu Nachbesserungen auf.

Vergütung 2021 deutlich gestiegen

Nachdem die drei Jahre zuvor die Vorstandsvergütung gesunken war, nahm sie 2021 im Vergleich zum Vorjahr im DAX40 um 24 Prozent und im MDAX um 14 Prozent zu. Vorstandsmitglieder im DAX40 verdienten im Durchschnitt 3,9 Mio. EUR. Die Vergütung von Vorständen und Mitarbeitern entwickelte sich weiter auseinander: Während Vorstände 2020 durchschnittlich noch das 47-Fache ihrer Mitarbeiter erhielten, war es 2021 das 53-Fache.

Vorstandsvorsitzende verdienten im DAX40 im Schnitt 6,1 Mio. EUR. Die höchste Vergütung erhielt Steve Angel von Linde mit 19 Mio. EUR, gefolgt von Herbert Diess von Volkswagen mit 12 Mio. EUR. Auf dem dritten Platz landete Christian Klein von SAP mit 9 Mio. EUR.

Auf Ebene der Vorstandsmitglieder ist kein Gender-Pay-Gap zum Nachteil von Frauen erkennbar: Die Vergütung männlicher Vorstände war mit 3,5 Mio. EUR geringer als diejenige ihrer Kolleginnen mit 3,6 Mio. EUR (ohne Einrechnung der Vorstandsvorsitzenden).

Berücksichtigung von Nachhaltigkeitszielen

90 Prozent der DAX40-Unternehmen und 72 Prozent der MDAX-Unternehmen haben nichtfinanzielle Ziele in ihre Vorstandsvergütung integriert. Für die Integration von ESG-Kriterien beobachtet die DSW drei unterschiedliche Vorgehensweisen, und zwar die Berücksichtigung

- als prozentualer Anteil,
- als Multiplikator oder
- als Zu-/Abschlag bei der Feststellung der Zielerreichung.

Im DAX40 legten 33 Unternehmen die relevanten Kennzahlen offen; sie betrafen vor allem Umwelt- und Sozialbelange, wie z. B. CO₂-Reduktion oder Mitarbeiterzufriedenheit. 15 DAX40-Unternehmen berücksichtigten sowohl Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekte, 12 Unternehmen Aspekte aus zwei und 6 Unternehmen Aspekte aus einer dieser Kategorien. 13 DAX40-Unternehmen verankern ESG-Kriterien sowohl in der kurzfristigen als auch der langfristigen variablen Vergütung; 19 nur in der kurzfristigen und 4 nur in der langfristigen variablen Vergütung.

Die DSW kritisierte, dass sich der prozentuale Anteil der ESG-Parameter an der Vergütung häufig nicht klar ermitteln lasse. Nur 13 der DAX40-Unternehmen machten quantifizierbare Angaben in der kurzfristigen und 14 in der langfristigen variablen Vergütung. Der durchschnittliche Anteil an der kurzfristigen variablen Vergütung liege bei 14 Prozent mit einer Bandbreite von 5 bis 33,3 Prozent. Der durchschnittliche Anteil an der langfristigen variablen Vergütung betrage 28 Prozent mit einer Bandbreite von 20 bis 50 Prozent.

Quelle: DSW in Zusammenarbeit mit der Technischen Universität München, Studie zur Vergütung der Vorstände in den DAX- und MDAX-Unternehmen im Geschäftsjahr 2021, September 2022; online abrufbar unter www.dsw-info.de

Zusammengestellt von Dr. Astrid Gundel

Empfehlungen zur Verhinderung und Aufdeckung von Top Management Fraud aus der Sicht des Aufsichtsrats

Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.

in: DB 2022, S. 1849–1854

Vorsätzliche Rechtsverstöße, die von Vorstandsmitgliedern gedeckt werden und zu Falschdarstellungen im Jahresabschluss führen, sind für den Aufsichtsrat häufig nur schwer erkennbar. Dieser Beitrag gibt Aufsichtsratsmitgliedern Handlungsempfehlungen, wie sie solche Rechtsverstöße aufdecken und verhindern können. <—

Zur Finanz-, Branchen- und Nachhaltigkeitsexpertise im Prüfungsausschuss bei börsennotierten Aktiengesellschaften

Patrick Velte

in: NZG 2022, S. 779–787

Dieser Beitrag stellt dar, wie sich die regulatorischen Anforderungen an die Finanz- und Branchenexpertise im Prüfungsausschuss börsennotierter Aktiengesellschaften entwickelt haben und durch die Rechtsprechung konkretisiert wurden. Anschließend befasst er sich mit der aktuellen Diskussion um die Nachhaltigkeitsexpertise im Prüfungsausschuss. Der Autor unterzieht den rechtlichen Rahmen sodann einer kritischen Würdigung und eruiert – auch vor dem Hintergrund der weiter zunehmenden Regulierung im Bereich der Nachhaltigkeit – Reformbedarf. <—

Das Lobbyregistergesetz – zehn Praxisfragen (nicht nur) für Unternehmen

Philipp Irmscher/Martin Seyfarth

in: BB 2022, S. 1479–1483

Anfang 2022 ist das Lobbyregistergesetz in Kraft getreten. Es regelt Offenlegungs- und Verhaltenspflichten für Interessenvertreter und legt Sanktionen für Verstöße hiergegen fest. Dieser Beitrag beantwortet – nach einem kurzen Überblick über den Inhalt des Gesetzes – zehn Praxisfragen, mit denen sich Unternehmen bei der Anwendung des Gesetzes häufig konfrontiert sehen. Die Antworten berücksichtigen die – teils noch unveröffentlichte – Verwaltungsauffassung. <—

Die aktuellen Änderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex

Axel v. Werder

in: DB 2022, S. 1755–1762

Im Juni 2022 ist die Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) im Bundesanzeiger veröffentlicht worden und damit in Kraft getreten. Dieser Beitrag setzt sich kritisch mit den einzelnen Neuerungen auseinander. Hierbei analysiert er insbesondere auch das den neuen Empfehlungen zugrunde liegende Nachhaltigkeitsverständnis der Regierungskommission. <—

CG-Berichterstattung nach den Entwürfen der europäischen Nachhaltigkeitsberichterstattungsstandards

Stefan Müller/Sean Needham

in: ZCG 2022, S. 183–188

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung der Unternehmen soll künftig auch Informationen über Governance-Aspekte beinhalten. Dieser Beitrag stellt die Entwürfe der EU Sustainability Reporting Standards (ESRS) vor und zeigt Überschneidungen mit der Governance-Berichterstattung in der Erklärung zur Unternehmensführung auf. <—

Aufsichtsratsausschuss für Geschäfte mit nahestehenden Personen (Related Party Transactions-Ausschuss)

Niklas Schmelzeisen/Cäcilie Lüneborg/Michaela Balke

in: AG 2022, S. 297–308

Infolge des ARUG II müssen Aufsichtsräte über die Zustimmung zu bestimmten Geschäften mit nahestehenden Personen entscheiden. Sie können hierzu auch einen Ausschuss einrichten. Personen, die an dem Geschäft als nahestehende Person beteiligt sind, dürfen nicht Mitglied des Ausschusses sein. Der Ausschuss muss zudem mehrheitlich aus Mitgliedern zusammengesetzt sein, bei denen keine Besorgnis eines Interessenkonflikts aufgrund ihrer Beziehung zur nahestehenden Person besteht. Der Beitrag setzt sich im Schwerpunkt mit der Frage auseinander, in welchen Fällen ein Aufsichtsratsmitglied an einem Geschäft als nahestehende Person beteiligt ist oder die Besorgnis eines Interessenkonflikts besteht. <—

Risikomanagement im Querschnitt der Disziplinen Betriebswirtschaftslehre – Aktienrecht – Bankenaufsichtsrecht – Lieferkettenrecht

Holger Fleischer

in: AG 2022, S. 377–389

1998 wurde durch das KonTraG die Pflicht zur Einrichtung eines Risikofrüherkennungssystems eingeführt. 2007 wurden Kreditinstitute durch das FRUG zur Einführung eines Risikomanagementsystems verpflichtet. Seit 2021 müssen börsennotierte Unternehmen infolge des FISG ein Risikomanagementsystem etablieren. Ab 2023 führt das Lieferkettengesetz zu neuen Pflichten in Bezug auf das Risikomanagementsystem. Dieser Beitrag beleuchtet auf der einen Seite die einzelnen rechtlichen Anforderungen aus dem Aktien- und Bankenaufsichtsrecht, einschließlich der Neuerungen aus dem Lieferkettengesetz. Auf der anderen Seite beschäftigt er sich mit der betriebswirtschaftlichen Perspektive auf das Risikomanagementsystem und verdeutlicht, wie sich juristische und betriebswirtschaftliche Sichtweisen gegenseitig beeinflussen. <—

Berücksichtigung klimabezogener Aspekte im handelsrechtlichen Abschluss

Georg Lanfermann/Sven Morich/Olga Bultmann

in: DB 2022, S. 1977–1983

Im Rahmen der Abschlusserstellung müssen (potenzielle) Effekte aus Klimarisiken und -chancen analysiert und dokumentiert werden. Dieser Beitrag soll Unternehmen helfen, mögliche Auswirkungen von klimabezogenen Themen auf den Abschluss im Kontext bestehender HGB-Vorschriften und des DRS 20 einzuschätzen. <—

Pro und Contra: AKEU-Thesen zur Gleichrangigkeit von finanzieller und nicht finanzieller Berichterstattung

Contra: Andreas Hacker

in: PIR 2022, S. 218

Pro: Jens Freiberg

in: PIR 2022, S. 219

Die Beiträge diskutieren die vom Arbeitskreis Externe Unternehmensberichterstattung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (AKEU) erarbeiteten Thesen zur Zukunft der Unternehmensberichterstattung. <—



Familie, Führung und Ich

Sandra Julia Diller/Carolin Graßmann

Berlin 2022

Sowohl Führungspositionen als auch Elternschaft benötigen Zeit und Energie. Beide Aufgaben unter einen Hut zu bekommen, kann daher in der heutigen Arbeitswelt zu inneren und äußeren Konflikten führen. Das vorliegende kurze Handbuch beleuchtet Risiken und Chancen sowie Implikationen dieser Doppelbelastung.

Zunächst werden in den ersten drei Kapiteln die Herausforderungen für berufstätige Elternteile und für Führungskräfte sowie die Auswirkungen des Zusammentreffens von Elternrolle und Führung analysiert. Das abschließende Kapitel befasst sich mit Implikationen und Handlungsempfehlungen für Organisationen/Unternehmen, Vorgesetzte sowie die Führungskraft und deren privates Umfeld.

Die Autorin Sandra Julia Diller ist u. a. Assistenzprofessorin für Organisationspsychologie an der Privatuniversität Schloss Seeburg und Forschungspartnerin des Institute of Coaching (Harvard Medical School). Ihre Mitautorin Carolin Graßmann ist u. a. Fachhochschul-Professorin für Wirtschaftspsychologie an der VICTORIA Internationalen Hochschule Berlin. Die prägnante, praxisbezogene Aufbereitung der Informationen erleichtert die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse im täglichen Leben und lädt zur Selbstreflexion ein. Ein umfangreiches Literaturverzeichnis ermöglicht zudem die vertiefte Auseinandersetzung mit der Materie. ←



GmbHG – Gesetz betreffend die Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Heinz Rowedder/Andreas Pentz (Hrsg.)
München 2022

Dieser einbändige Kommentar erörtert die Bestimmungen zum Gesetz betreffend die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbHG) und des entsprechenden Einführungsgesetzes (EGGmbHG). Daneben befasst sich das Werk in Anhängen mit praxisrelevanten Fragen zum Steuer-, Bilanz-, Beschlussmängel-, Konzern-, Insolvenz- und Umwandlungsrecht.

In die vorliegende 7. Auflage sind insbesondere die Änderungen durch das

- Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG),
- das Sanierungs- und Insolvenzrechtsfortentwicklungsgesetz (SanInsFoG),
- das Zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II) sowie
- das Gesetz zur Umsetzung der Digitalisierungsrichtlinie (DiRUG)

eingeflossen. Aktuelle Rechtsprechung und Literatur haben ebenfalls ihren Eingang in die Neuauflage gefunden.

Zielgruppe des Kommentars sind ausdrücklich nicht nur Juristen, sondern auch Kaufleute, Betriebswirte und Techniker in den Geschäftsleitungen der GmbH. Das Bearbeiterteam bemüht sich daher besonders um allgemeinverständliche Erläuterungen, ohne dabei Abstriche bei der wissenschaftlichen Fundierung der Ausführungen zu machen. Es setzt sich aus zwölf Rechtsanwälten und Notaren sowie zwei Richtern zusammen. ←



D&O-Versicherung
Tobias Scholl
München 2022

Dieses Handbuch beschäftigt sich mit Directors and Officers Liability Insurances (D&O-Versicherungen). Bei diesen Versicherungen handelt es sich um Vermögensschaden-Haftpflichtversicherungen, die in der Regel von Unternehmen zugunsten ihrer Organmitglieder und leitenden Angestellten abgeschlossen werden.

Das Werk behandelt sowohl die versicherungs- und haftungsrechtlichen Themen als auch dienstvertrags- und arbeitsrechtliche Fragestellungen. Neben Ausführungen zu den Haftungsrisiken von Organmitgliedern und Angestellten, zum Umfang des Versicherungsschutzes, zu Informationspflichten und Pflichten bei einem bevorstehenden Versicherungsfall befasst es sich u.a. auch mit steuerrechtlichen Fragestellungen, der Haftung des Dienstherrn bzw. des Arbeitgebers und den Rollen von Versicherungsnehmer, Versicherter und Tochtergesellschaften.

Der Autor ist Fachanwalt für Versicherungsrecht. Das Buch richtet sich an die Praxis, wie z.B. Rechtsanwaltskanzleien, Personal- und Compliance-Abteilungen sowie Vorstands- und Aufsichtsratsbüros. ←



Aktien- und GmbH-Konzernrecht
Volker Emmerich/
Mathias Habersack
München 2022

Dieser in 10. Auflage erschienene Kommentar erläutert umfassend das Konzernrecht für Aktiengesellschaften und GmbHs. Dies sind insbesondere die Bestimmungen der §§ 15–22, 291–328 AktG, die §§ 33–47 WpHG sowie das Spruchverfahrensgesetz. Darüber hinaus geht der Kommentar auch auf die Konzernbildungskontrolle, die qualifizierte Nachteilszufügung sowie die abhängige GmbH und den faktischen GmbH-Konzern ein.

Neben der Aktualisierung der Kommentierung der §§ 33 ff. WpHG über die Veröffentlichung von Veränderungen des Stimmrechtsanteils an einer börsennotierten Gesellschaft berücksichtigt die Neuauflage insbesondere die umfangreiche neuere Rechtsprechung und Literatur zum Ausgleichs- und Abfindungsanspruch des Aktionärs (§§ 304, 305, 327b HGB).

Die beiden Bearbeiter – Volker Emmerich und Mathias Habersack – sind Hochschulprofessoren. Zielgruppe des Kommentars sind sowohl Interessierte aus der Wissenschaft als auch aus der Praxis. Auch Aufsichtsräte mit rechtlichen Vorkenntnissen, die sich mit der komplexen Materie des Konzernrechts beschäftigen, dürften in dem Werk zuverlässig Antworten auf ihre konzernrechtlichen Fragestellungen finden. ←



Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz in der Unternehmenspraxis
Eric Wagner/Marc Rutloff/
Simon Wagner (Hrsg.)
München 2022

Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) wird Anfang nächsten Jahres in Kraft treten (vgl. Audit Committee Quarterly II/2021). Unternehmen im Anwendungsbereich des Gesetzes müssen u.a. ihr Risikomanagement so ausgestalten, dass Menschenrechte in ihrer Lieferkette geschützt werden.

Dieses Handbuch erläutert ausführlich die sich aus dem Gesetz ergebenden Pflichten und die Auswirkungen auf diejenigen Rechtsgebiete, die vom LkSG als Querschnittsmaterie berührt werden, wie beispielsweise arbeits-, kartell-, wettbewerbs- oder gesellschaftsrechtliche Themen. Daneben werden u.a. auch vergaberechtliche und zivilrechtliche Implikationen bei Verstößen gegen das Gesetz beleuchtet.

Bei den insgesamt 19 Bearbeitern handelt es sich um Rechtsanwälte. Das Werk richtet sich demgemäß auch vor allem an die Praxis und will betroffene Unternehmen bei der Umsetzung der neuen Anforderungen unterstützen. Es eignet sich mit seinen mehr als 600 Seiten sowohl für eine vertiefte Einarbeitung in die gesamte Materie als auch als Nachschlagewerk. ←



Die neue Mindestbesteuerung in den USA und ihre Auswirkungen auf deutsche Unternehmen

Autoren: **Christian Schmid** und **Martin Baltes**

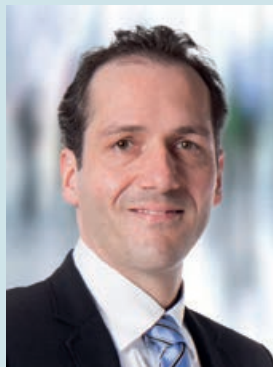
Am 16.8.2022 unterzeichnete US-Präsident Joe Biden ein Gesetzespaket über Milliardeninvestitionen in den Klimaschutz und den sozialen Sektor und sprach selbst von einem der wichtigsten Gesetze in der US-Geschichte – dem sog. Inflation Reduction Act. Das Gesetz ist deutlich weiter gefasst, als sein Name zunächst vermuten lässt, und sieht auch die Einführung einer sog. Corporate Alternative Minimum Taxation (**AMT**) vor, die auch in Deutschland ansässige Unternehmen betreffen kann.

Die wesentlichen Eckpfeiler der neuen AMT

Das Gesetz sieht eine Mindeststeuer für große Kapitalgesellschaften in Höhe von 15 Prozent auf das um steuerliche Anpassungen bereinigte Bilanzergebnis (»adjusted financial statement income« – sog. **AFSI**) für Steuerjahre vor, die nach dem 31.12.2022 beginnen. Während vom Anwendungsbereich *de lege lata* nur wenige Gesellschafts- und Investitionsvehikel ausgenommen sind (z.B. regulierte Investmentgesellschaften, Immobilienfonds oder sog. S-Corporations), unterfallen im Übrigen alle Kapitalgesellschaften der AMT, deren AFSI in den letzten drei Jahren im Durchschnitt mehr als 1 Mrd. USD betragen hat (vorbehaltlich bestimmter Anpassungen für neu gegründete Gesellschaften und verkürzte Steuerjahre). Maßgeblich ist dabei der konsolidierte (Konzern-)Abschluss

nach US-GAAP, IFRS oder anderen anerkannten Regelungsstandards, die bei der SEC oder einer vergleichbaren ausländischen Aufsichtsbehörde eingereicht werden. Bemerkenswert ist, dass eine Körperschaft auch dann weiterhin der AMT unterliegt, wenn die entsprechenden Schwellenwerte in künftigen Jahren unterschritten werden. Eine einmal erfasste Körperschaft scheidet demnach nur dann aus dem Anwendungsbereich der AMT aus, wenn es entweder zu relevanten Änderungen in der Eigentümerstruktur dieser Körperschaft kommt oder, alternativ, wenn das AFSI dauerhaft unter den Schwellenwert sinkt und der amerikanische »Secretary of Treasury« der Umqualifizierung ausdrücklich zustimmt.

Christian Schmid ist Tax Partner der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und leitet das Marktsegment International Business im Steuerbereich. Er berät schwerpunktmäßig internationale Unternehmen in komplexen steuerlichen Fragen.



Martin Baltes ist Tax Partner der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und leitet den German Tax Desk am Standort in New York. Er berät schwerpunktmäßig Unternehmen im Bereich des internationalen Konzernsteuerrechts.

Potenzielle Auswirkung auf in Deutschland ansässige Unternehmen

Deutsche Unternehmen können in mehrfacher Hinsicht betroffen sein. Zum einen können sich für deutsche Tochtergesellschaften einer US-Muttergesellschaft (Inbound-Fall), aber auch für den Outbound-Fall, d. h. US-Tochtergesellschaften eines deutschen Konzerns, erhöhte Zusatzbelastungen ergeben.

- *Inbound-Fall:* Die US-Muttergesellschaft unterliegt der AMT, wenn das konsolidierte AFSI des Konzerns den maßgeblichen Schwellenwert von durchschnittlich 1 Mrd. USD in den letzten drei Jahren überschreitet. Befindet sich die US-Muttergesellschaft im Anwendungsbereich der AMT, so sind deutsche Tochtergesellschaften ebenfalls in die jährliche Ermittlung der AMT einzubeziehen. Da es sich bei dem AFSI jedoch nicht um einen ohne Weiteres aus dem Abschluss entnehmbaren Wert handelt, sondern um einen um bestimmte steuerliche Anpassungen und Modifikationen bereinigte Kenngröße, sind entsprechende Überleitungsrechnungen für die betroffenen Tochtergesellschaften erforderlich. Dies kann für deutsche Tochtergesellschaften einen erheblichen Mehraufwand bedeuten.
- *Outbound-Fall:* Für US-Tochtergesellschaften eines deutschen Konzerns findet die AMT Anwendung, wenn das AFSI des Konzernabschlusses der deutschen Muttergesellschaft den Schwellenwert von durchschnittlich 1 Mrd. USD in den letzten drei Jahren überschreitet und der Dreijahresdurchschnitt des AFSI, das auf US-Tochtergesellschaften entfällt, mindestens 100 Mio. USD aufweist (sog. doppelter Einkommenstest). Insbesondere für deutsche multinationale Konzerne, deren US-Teilkonzerne diesen Schwellenwert erreichen, dürften damit erhöhte Ermittlungs- und Berichtspflichten verbunden sein. Sollte die Steuerbelastung in den USA den neu definierten 15-prozentigen Mindeststeuersatz unterschreiten, drohen zudem erhöhte Steuerbelastungen in den USA.

Mangelnde Harmonisierung mit dem globalen Mindestbesteuerungskonzept (»Pillar 2«) der OECD

Auch wenn Überschneidungen zwischen der neu eingeführten US-AMT und der von der EU-Kommission im Rahmen des laufenden BEPS-2.0-Projekts vorangetriebenen Umsetzung der globalen Mindeststeuer (sog. Pillar 2) bestehen, weisen beide Regelwerke erhebliche konzeptionelle Unterschiede auf. Beispiele hierfür sind die unterschiedlichen Schwellenwerte und Bemessungsgrundlagen für die Eröffnung des Anwendungsbereichs sowie die divergierende Berücksichtigung von latenten Steuern, Verlustvorträgen und Anrechnung ausländischer Steuern. Darüber hinaus ergibt sich ein wesentlicher Unterschied aus dem Umstand, dass die AMT auf einem sog. Global Blending zur Ermittlung der 15-prozentigen Mindestbesteuerung aufsetzt, während Pillar 2 eine länderspezifische Ermittlung vorsieht (sog. Jurisdictional Blending). Vor diesem Hintergrund ist es fraglich, ob die EU-Kommission die amerikanischen AMT-Regeln für Zwecke von Pillar 2 als ausreichend oder vergleichbar ansieht. Wenn die USA die neu eingeführte AMT nicht durch vergleichbare Regelungen zu Pillar 2 ablöst oder weiter harmonisiert, während Deutschland die Pillar-2-Regelungen – wie kürzlich von Bundeskanzler Olaf Scholz angekündigt – kurzfristig in nationales Recht umsetzt, droht deutschen Unternehmen die parallele Anwendung beider Regime. Es bleibt daher mit Spannung abzuwarten, ob bzw. in welchem Umfang eine solche Harmonisierung beider Regelwerke erfolgen wird. ←

IMPRESSUM

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

Leitung: Angelika Huber-Straßer (V.i.S.d.P.)

Redaktion: Christina Gasser, Dr. Astrid Gundel, Christian Tobias Pfaff,
Prof. Dr. Christoph Teichmann

An dieser Ausgabe
haben mitgewirkt: Dr. Vera-Carina Elter, Maximilian Grittern, Dr. Jochen Haußer,
Dr. Martin Ribbrock

Audit Committee Institute e.V. (ACI)
THE SQUAIRE • Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 9587-3040
Fax +49 1802 11991-3040
E-Mail aci@kpmg.de
www.audit-committee-institute.de
ISSN (Print) 2509-2936
ISSN (Online) 2509-2944

Gestaltung und Satz: stereobloc, Berlin

Druck: Das Druckteam Berlin

Stand: 25.11.2022

Bildnachweise/Illustrationen: S. 1 ©24Novembers/shutterstock.com; S. 2/3 ©mh-fotos/iStock.com;
S. 4/5 ©phoenix_preeda/shutterstock.com; S. 10 ©DedMityay/stock.adobe.com;
S. 12 ©Aerial-motion/shutterstock.com; S. 18 ©diplikaya/stock.adobe.com;
S. 20 ©RomoloTavani/iStock.com; S. 22 ©tintin75/iStock.com;
S. 25 ©Алексей Смышляев/stock.adobe.com; S. 26 ©lvcandy/iStock.com;
S. 28 ©Blue Planet Studio/shutterstock.com; S. 32 ©jhosnan/shutterstock.com;
S. 34 ©Lea Cabrera/stock.adobe.com; S. 36 ©stone36/stock.adobe.com;
S. 40 ©torsakarin/stock.adobe.com; S. 40 ©emwar/iStock.com;
S. 44 ©Creativebird/iStock.com; S. 48 ©danymages/iStock.com;
S. 54 ©KangeStudio/iStock.com; S. 58 ©Vincent V2/shutterstock.com;
S. 62/63 ©Avigator Fortuner/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.

Das Audit Committee Institute versteht sich als Forum für kontroverse Diskussionen. Die Ansichten und Meinungen sind die der Verfasser und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen des Audit Committee Institute e.V.

© 2022 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und einem Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Für Interessenten, die unsere
Publikationen noch nicht
erhalten: Bestellen Sie das
Audit Committee Quarterly.

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE



Bitte senden Sie mir regelmäßig (bitte ankreuzen)*

☐ das Audit Committee Quarterly

☐ weitere Publikationen zu Themen der Corporate Governance und der Rechnungslegung kostenlos

☐ elektronisch ☐ in gedruckter Version zu:

Vorname

Name

akademischer Titel (freiwillige Angabe)

Firma/Institution

Funktion

Straße/Postfach

PLZ, Ort

E-Mail

Telefon/Fax

Datum

Unterschrift

Diese Angaben beziehen sich auf meine ☐ Privatadresse ☐ Firmenanschrift.

Audit Committee Institute e.V. (ACI)

E-MAIL aci@kpmg.de

TELEFON +49 69 9587-3040

FAX +49 1802 11991-3040

www.audit-committee-institute.de



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

Frühere Ausgaben des Audit Committee Quarterly sowie weitere Publikationen des Audit Committee Institute senden wir Ihnen gerne auf telefonische Anfrage (+49 69 9587-3040) zu.

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

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





Audit Committee Institute

First Hand Information für Aufsichtsräte und Führungskräfte

Das Audit Committee Institute (ACI) versteht sich als freies Forum und Partner für Aufsichtsräte und Führungskräfte. Ziel ist es, die Meinungsbildung zur Corporate Governance zwischen Politik, Wissenschaft und Praxis zu unterstützen.

E-MAIL aci@kpmg.de TELEFON +49 69 9587-3040  [@aci_de](https://twitter.com/aci_de) www.audit-committee-institute.de

Gedruckt auf Papier aus 100 Prozent Altpapier.

