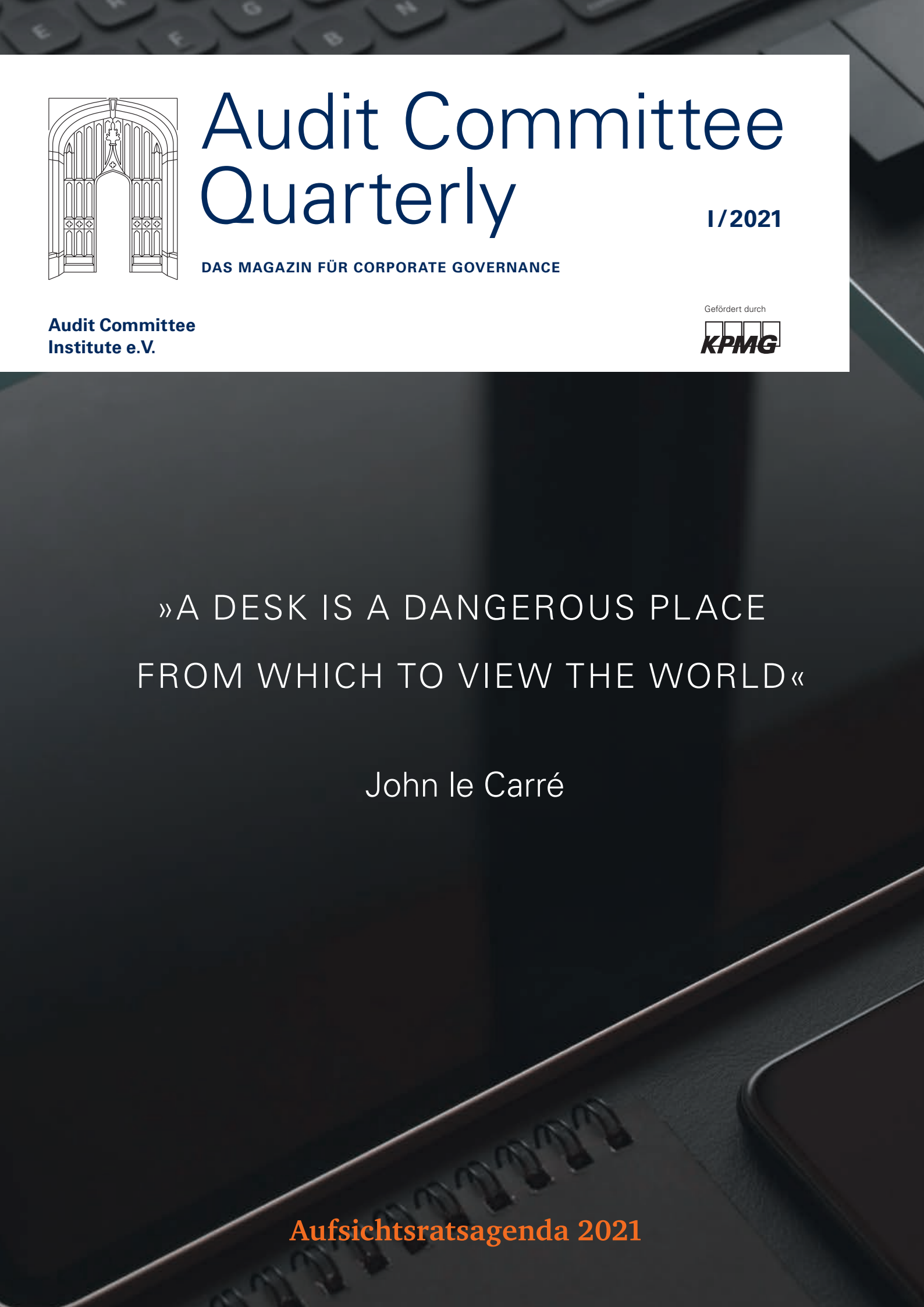


Audit Committee Quarterly

I/2021

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

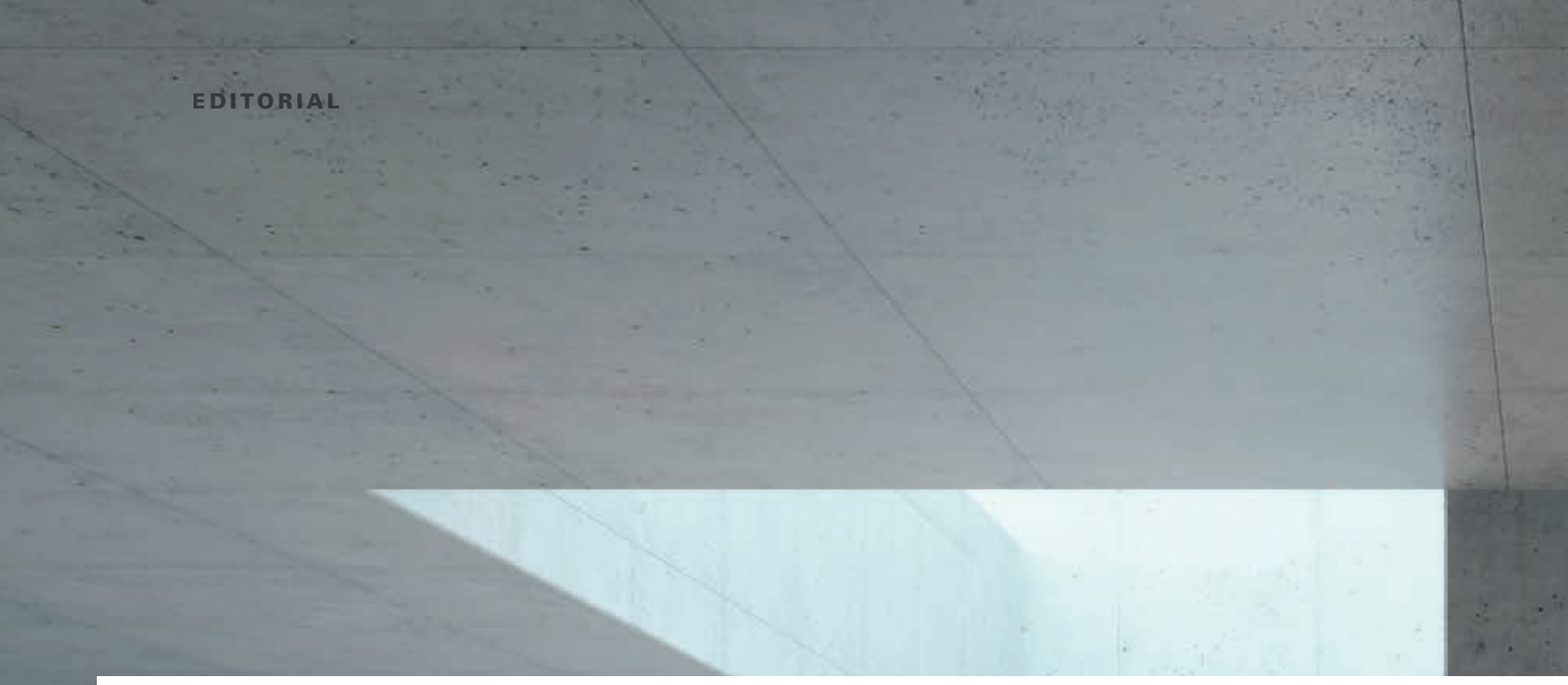
Audit Committee Institute e.V.

Gefördert durch KPMG

»A DESK IS A DANGEROUS PLACE FROM WHICH TO VIEW THE WORLD«

John le Carré

Aufsichtsratsagenda 2021



Die neue Normalität sieht dann doch anders aus, als wir es uns alle gedacht hätten. Diskutierten wir Anfang 2020 noch darüber, welcher Megatrend der bestimmende in den 20er-Jahren sein werde, so haben die folgenden Monate gezeigt, dass ein bisher nicht »gedachtes« Ereignis unser Leben bestimmt. Diese Grundfragestellung wird uns in den nächsten Jahren verstärkt beschäftigen. Nicht in alten Denkmustern zu verhaften, sondern auch das »Undenkbare« und »Nicht-Vorhersehbare« in die Strategie einzubeziehen, ist die Herausforderung für Aufsichtsrat und Vorstand.

In unserem aktuellen Heft fokussieren wir uns auf die Auswirkungen der Coronakrise, aber schauen auch auf aktuelle technologische Themen wie Cybersecurity und gesellschaftliche Fragen wie die Bürgerversicherung. Darüber hinaus stellt sich für den Aufsichtsrat auch eine Reihe von Fragen an der Schnittstelle von Governance und Strategiediskussion. Hier ist in erster Linie die neue Ausgestaltung der Vorstandsvergütung im Rahmen des ARUG II zu nennen.

Die Besetzung und auch den inhaltlichen Fokus des Aufsichtsrats wollen wir ebenfalls aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten. Besonders möchte ich hier den »Zwischenruf«: *Reformiert das Recht des Aufsichtsrats!* (Seite 54 ff.) betonen. Er zeigt, dass wir nicht nur auf Inhalte schauen dürfen, sondern auch grundlegende systemische Fragen stellen müssen.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Vielen Dank!

Ich möchte mich an dieser Stelle persönlich bedanken. Nach fünf Jahren gebe ich die Leitung des Audit Committee Institute ab. Mein herzlicher Dank gilt allen Autoren, die das Audit Committee Quarterly zu dem gemacht haben, was es ist. Ein Marktplatz für die Diskussion und Reflexion von Governance-Themen. Mein besonderer Dank gilt meinen Kollegen: Christina Gasser, Dr. Astrid Gundel, Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Peter Hommelhoff, Christian Pfaff, Irene Rehlen, Maria Solbrig und Prof. Dr. Christoph Teichmann. Fachlich beeindruckend, menschlich einzigartig. Ich werde Euch vermissen, aber als Finanzvorstand und Aufsichtsrat ein eifriger Leser und Begleiter sein. Meiner Nachfolgerin Angelika Huber-Straßer wünsche ich alles Gute. Ihre tiefe Kapitalmarktexpertise und ihr herausragender Charakter werden das Audit Committee Institute auf eine neue Ebene heben.

Ihr

Prof. Dr. Kai C. Andrejewski

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

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

SCHWERPUNKT
AUFSICHTSRATSAGENDA 2021

6 Ein Berg an Aufgaben wartet
Georg Giersberg

8 Cyber-Sicherheit bei Hauptversammlungen durch strukturiertes Bedrohungsmanagement und ausgereiften Notfallplan
Prof. Dr. Dirk Loomans

10 Die duale Krankenversicherung auf dem Prüfstand – warum wir mehr Solidarität brauchen
Dr. Stefan Etgeton

12 Die Steuerung der Vorstandsbezüge nach ARUG II
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff

14 Aktualisiert: Best Practice-Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung
Michael H. Kramarsch und Regine Siepmann

16 Mitbestimmung als Schlüsselfaktor für eine nachhaltige Corporate Governance
Rainald Thannisch

18 Nachhaltigkeitskennzahlen im Lagebericht: Nur bei Steuerungsrelevanz gibt es einen Konnex zur Vorstandsvergütung
Georg Lanfermann

20 Die aufgabenadäquate Besetzung des Aufsichtsrats – eine Reformagenda
Prof. Dr. Dirk A. Verse M. Jur. (Oxford)

24 Vertrauen in die Selbstverantwortung der Unternehmen statt gesetzlicher Quotenregelung
Astrid Hamker

26 Diversitäts-ZIELE statt -Quoten
Kathrin Menges

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

30 Regierungsentwurf des Zweiten Führungspositionen-Gesetzes – Frauenquote für den Vorstand
Dr. Astrid Gundel

32 Richtlinienvorschlag zu Equal Pay
Dr. Astrid Gundel

34 Der Aufsichtsrat der Zukunft
Heiner Thorborg

37 Mitbestimmung in Europa: Gründergeist nicht durch Überregulierung ausbremsen
Dr. Rainer Dulger

40 Transformation in Verantwortungspartnerschaft gestalten
Michael Vassiliadis

42 #stayonboard – warum eine gesetzliche Regelung gefordert wird
Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner

44 Risikofrüherkennungssystem – Anforderungen an das System und Lehren aus der Coronapandemie
Mariella Röhm-Kottmann und Burkhard Kesting

48 Die neuen Regeln für Geschäfte mit nahestehenden Personen aus der Perspektive des Aufsichtsrats
Prof. Dr. iur. Tim Florstedt

52 Zur Relevanz von geprüften Jahresabschlussinformationen sowie Informationen zur Abschlussprüfung für Aufsichtsräte
Prof. Dr. Reiner Quick und
WP Dominik Claßen, M.Sc.

STANDPUNKT

54 Reformiert das Recht des Aufsichtsrats!
Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Peter Hommelhoff,
Hon.-Prof. Dr. Karl-Ludwig Kley und
Prof. Dr. Dirk A. Verse M. Jur. (Oxford)

KOLUMNE ZUKUNFT

57 Das Heunadel-Syndrom
Prof. Dr. habil. Heiko von der Gracht

FAMILIENUNTERNEHMEN

58 Management-Agenda 2021 für Familienunternehmen
Dr. Vera-Carina Elter

AKTUELLE RECHTSPRECHUNG

60 Keine »vorsorgliche« gerichtliche Bestellung von Aufsichtsratsmitgliedern
Dr. Astrid Gundel

62 **KURZMELDUNGEN**
Zusammengestellt von Dr. Astrid Gundel

63 **IN EIGENER SACHE**
Fortbildungsprogramm für Aufsichtsräte

FINANCIAL REPORTING UPDATE | TAX

64 Der Brexit und seine steuerlichen Folgen – Zölle, Ertragsteuern und Sozialversicherung als Brennpunkte
Dr. Markus Gsödl, Kerstin Kind und Gabriel Kurt

67 **AUSGEWÄHLTE ZEITSCHRIFTENARTIKEL**

68 **PUBLIKATIONEN**

70 Impressum

71 Bestellformular

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Ein Berg an Aufgaben wartet

Autor: **Georg Giersberg**

Nach Corona werden die Zeiten nicht ruhiger. Im Gegenteil, wir sehen derzeit einige Entwicklungen, die durch Corona nur überdeckt werden und danach umso drängender auf die Tagesordnung von Führungskräften zurückkehren. Aber auch aus Corona selbst sind Konsequenzen zu ziehen. Ein Zurück zum alten »Normal« wird es nicht geben.

Da sind zunächst einmal die naheliegenden Themen, die Corona mit sich gebracht hat. Jedes Unternehmen wird überlegen müssen, ob es sich auf eine solche oder eine ähnliche Pandemie nicht besser vorbereiten kann. Wenn Zulieferketten gerissen sind, ist zu prüfen, ob man sie nicht generell verändert. Viele Unternehmen sind dabei, zumindest mehrere Lieferquellen offen zu halten und der regionalen Nähe ein stärkeres Gewicht beizumessen. Einige Unternehmen haben bereits beschlossen, offenbar aus Gründen der Bezugsquellensicherheit, aber auch der besseren Nachverfolgbarkeit der Lieferketten, künftig stärker kontinental als global einzukaufen. Auch die politischen globalen Verschiebungen könnten das befördern. Der Streit zwischen den Vereinigten Staaten und China wird allein durch den Regierungsantritt des neuen Präsidenten Joe Biden nicht gelöst. Man wird sich auf weitere Spannungen einrichten müssen und vielleicht schon vorsorglich in Nordamerika wie in China autonom produzieren, weil Lieferungen aus dem jeweils anderen Land blockiert werden könnten.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Georg Giersberg war bis zu seiner Pensionierung im März diesen Jahres Wirtschaftsredakteur der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. Seine Schwerpunkte sind betriebswirtschaftliche Themen, vor allem Rechnungslegung, Wirtschaftsprüfung, Management und Messen.

Es ist zu fragen, ob man nicht künftig doch wieder an der einen oder anderen kritischen Stelle der Wertschöpfungskette ein Lager einrichtet, um in Krisenzeiten einen Puffer zu haben. Das betrifft die reine Produktionssicherung unabhängig von der Pandemie. Sich Vorräte an Masken oder anderen Schutzgeräten anzulegen, hat dagegen wenig Sinn, weil man nicht weiß, wann die nächste Pandemie kommt und ob es dann wieder um ein Virus geht, vor dem man sich durch Gesichtsmasken schützen kann.

Eine spannende Frage wird sein, wie man nach der Pandemie mit der Heimarbeit umgeht. Es ist davon auszugehen, dass weder die jetzige Begeisterung für das Homeoffice dauerhaft anhält noch dass der alte Zustand der reinen Büroarbeit zurückkehrt. Es wird flexible Zwischenformen geben mit all ihren Auswirkungen auf die Büroplanung, die technische Ausstattung der Mitarbeiter, die digitale Sicherheit der Heimarbeitsplätze, auf den Zusammenhalt und die Unternehmenskultur. Es sind Fragen der Ausbildung, der Weiterbildung und der Einarbeitung neuer Mitarbeiter zu klären, wenn viele Beschäftigte von zu Hause arbeiten. Es muss geprüft werden, ob Telefon- oder Videokonferenzen durch zusätzliche Technik stabilisiert werden können, wenn sie eine Dauereinrichtung werden sollen. Eine Frage, die bisher kaum gestellt wurde, ist die, ob man eine Arbeit, die man ohne Schwierigkeiten aus dem Homeoffice erledigen kann, nicht vielleicht besser ganz auslagert, an Dritte oder ins Ausland.

Diese Fragen stoßen auf einen anderen Fragenkomplex, der latent schon lange da ist, aber bisher nicht so richtig beantwortet wurde: Die organisatorischen Veränderungen aufgrund der Digitalisierung. Die industrielle Digitalisierung (Stichwort Industrie 4.0) erlebt gerade die Phase der Ernüchterung auf der berühmten Gartner-Hype-Kurve. Das darf aber nicht zu der falschen Annahme verleiten, die totale digitale Begleitung werde nicht kommen. Es wäre klug, die jetzige Phase zu nutzen, um sich auf die volle digitale Begleitung der Produktion einzustellen. Nur die ununterbrochene digitale Begleitung der Wertschöpfung (digitaler Zwilling) hebt die erwarteten Produktivitätsreserven. Dazu aber braucht es nicht nur technischer Voraussetzungen, sondern auch anderer Abläufe und einer anderen Organisation im Unternehmen. Die tradierten Abläufe kommen auch vom Markt her unter Druck. Einführungen neuer Produkte müssen heute schneller gehen. Daher kann die Entwicklung nicht mehr nacheinander vollzogen werden, sondern es müssen von Anfang an Produktion, Vertrieb, Einkauf oder Marketing in die Produktentwicklung integriert werden. Agiles Arbeiten wird zunehmen und erst mit der neuen agilen Organisation wird man die Produktivitätsreserven heben können, die die Digitalisierung verspricht.

Hiermit eng verbunden ist die Entwicklung von Partnerschaften, auf Neudeutsch von Ökosystemen. Das ist eigentlich eine Folge sowohl der genannten Beschleunigung als auch der Digitalisierung. Vieles kann man selbst gar nicht machen, z. B. Auswertung der Daten über künstliche Intelligenz. Man muss künftig auch Lieferanten früher in Produktentwicklungen einbeziehen. Diese Ökosysteme müssen aber auch betreut werden, damit sie nicht im Sande verlaufen. Berater gehen heute davon aus, dass ein Unternehmen in fünf Ökosystemen mitarbeiten und daraus etwa 5 Prozent seines Umsatzes generieren sollte. Davon sind viele Unternehmen noch weit entfernt, obwohl täglich neue Kooperationen bekannt gegeben werden, meist sog. strategische Partnerschaften.

Diese Herausforderungen machen auch vor dem Spitzenmanagement nicht halt. Statt der klassischen, hierarchischen Führung und Weisung werden künftig Vorstände und Geschäftsführungen mehr Prozesse anregen und ermöglichen. Entstehende Freiräume werden durch externe Aufgaben ausgefüllt. Die politische Diskussion entwickelt sich global, zumindest aber in Nordamerika und Europa, immer stärker weg von einer rationalen hin zu einer emotional-moralischen. Das betrifft im Augenblick erst wenige Unternehmen. Prominentes Beispiel war die Zulieferung von Siemens zu einer australischen Mine, deren Förderung Umweltschützern missfiel. Aber Unternehmen müssen damit rechnen, in Zukunft stärker unter öffentlichen moralischen Druck, vor allem durch Minderheiten, zu geraten. In Berlin wurde einer Gründerin vorgehalten, dass ihr Großvater in der Wehrmacht war. Das wird zunehmen, auch ob sich Unternehmen den verschiedenen Geschlechtern, nicht nur Frauen, öffnen und eventuell Quoten für Minderheiten bereitstellen.

Unter dem Strich erkennt man, dass sich der Unternehmensführung derzeit eine Fülle von Aufgaben stellt, die noch weitgehend von dem Bemühen, sich pandemieverträglich zu verhalten, verdeckt wird. Sobald die Pandemie aber, wahrscheinlich durch eine flächendeckende Impfung, abgeklungen sein wird, treten diese Fragen alle hervor. Es ist gut, sich rechtzeitig darauf einzustellen. ←

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Cyber-Sicherheit bei Hauptversammlungen durch strukturiertes Bedrohungsmanagement und ausgereiften Notfallplan

Autor: **Prof. Dr. Dirk Loomans**

Die aufgrund von Corona digital stattfindenden Aktionärshauptversammlungen stellen die Unternehmen vor neue Herausforderungen. Neben den rechtlichen Vorkehrungen gilt es ebenfalls die technischen Aspekte zu beachten, um einen reibungslosen und vor allem sicheren Ablauf garantieren zu können. Althergebrachte Maßnahmen des Veranstaltungsschutzes, wie Ordnerdienst und Personenkontrollen, greifen in virtuellen Hauptversammlungen nicht. Was können Unternehmen tun, um sich auf Angreifer vorzubereiten und einen geeigneten Notfallplan in der Tasche zu haben?

Zu Beginn der Pandemie waren viele Unternehmen nicht auf eine digitale Durchführung vorbereitet. Viele der Hauptversammlungen wurden mit veralteten Softwarekomponenten durchgeführt, welche enorme Sicherheitslücken zeigten. Diese sollten mittlerweile aber von den jeweiligen Anbietern behoben worden sein. Doch selbst wenn die verwendete Plattform gegen Angriffe sicher scheint, gibt es trotzdem weitere Möglichkeiten, eine Hauptversammlung zu kompromittieren. Deshalb müssen sich Unternehmen entsprechend vorbereiten. Gerade wenn ein Unternehmen durch abweichende Meinungen, wie bspw. Umweltthemen oder Forschungsthemen, die Aufmerksamkeit von Aktivisten auf sich zieht, kann dies dazu führen, dass die Hauptversammlung nicht ordnungsgemäß stattfinden kann.

Überlastung der Systeme ausschließen

Eine Unterbrechung kann z. B. durch einen Denial of Service-Angriff gegen die Streaming-Plattform verursacht werden. Dies wird in den meisten Fällen durch eine **Überlastung des Datennetzes** bzw. der verwendeten Plattform erreicht. Durch das fingierte massenhafte Einwählen in die Hauptversammlung kann dies zu einer Überlastung des Systems führen. Doch nicht nur Hacker können ein solches System zum Absturz bringen. Fehlkalkulation der zu erwartenden Last auf die Kommunikationsplattform kann bei einer Einwahl mehrerer Teilnehmer zu einem gleichen Zeitpunkt ähnliche Symptome wie bei einem Denial of Service zeigen; nur dass diese Art der Überlastung nicht durch Fremdverschulden herbeigeführt wurde. Durch ein ausgereiftes **Kapazitäts- und Bedrohungsmanagement** lassen sich Ursachen feststellen, die im Laufe der Hauptversammlung gefährlich werden könnten. Sollte es doch zu einem Angriff kommen, sind Unternehmen durch ein Threat Management in der Lage, diesen abzuwenden oder ggf., anhand eines Notfallplans, darauf zu reagieren.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Dirk Loomans ist Partner Cyber Security im Bereich Consulting der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Der Diplom-Physiker ist seit 20 Jahren als Berater tätig und war davor CISO der Infineon Technologies AG. Er ist Autor diverser Publikationen und Gutachter für die Europäische Kommission.

Eindeutige Teilnehmer-Autorisierung

Eine grundlegende Maßnahme besteht darin, **keine anonymen Anmeldungen** an die Hauptversammlung zuzulassen. Alle Teilnehmer müssen sich mit geeigneten Mitteln (eindeutige Anwenderkennung und Passwort) gegenüber der Plattform autorisieren. Dabei sollten die Anwenderkennungen anonymisiert bzw. pseudonymisiert vergeben werden, um auch dem Datenschutz Rechnung zu tragen und ggf. anonyme Abstimmungen zu ermöglichen.

Potenzielle Angreifer identifizieren, Notfallpläne und Notfallkommunikation vorbereiten

Eine der wichtigsten Fragen, die im Vorlauf einer Hauptversammlung beantwortet werden sollten, besteht darin, Organisationen und mögliche Einzeltäter zu identifizieren, die Interesse daran haben könnten, einen ordnungsgemäßen Ablauf der Hauptversammlung zu verhindern. So könnten eventuell Aktivisten versuchen, durch einen gezielten Hackingangriff Inhalte (wie Präsentationen oder Videos) zu verändern und durch eigene Botschaften zu ersetzen. Dies könnte im schlimmsten Fall dazu führen, dass die Versammlung abgebrochen werden muss und ordnungsgemäße Abstimmungen nicht erfolgen können. Bedrohungsmanagement ist in diesem Fall nicht nur ein technischer Dienst, sondern besteht in einer **engen Zusammenarbeit aus Cyber-Sicherheit und Unternehmenskommunikation,** um die geeigneten Vorkehrungen treffen zu können. Wichtig ist dabei ein Notfallplan, der als Anleitung dient, wenn die Hauptversammlung massiv gestört werden sollte. Sowohl bereits vorgefertigte Presseerklärungen, die im Fall der Fälle direkt veröffentlicht werden können, als auch der Aufbau von Dark Pages bereiten Unternehmen auf solche Situationen vor. Eine Dark Page ist eine Website, die bereits vorformuliert angelegt wurde, aber erst im Notfall auf einen öffentlich zugänglichen Link umgeschaltet werden kann. So können **Teilnehmer und Presse in einem solchen Notfall schnell informiert** werden. Das Unternehmen behält so die Hoheit über die Kommunikation mit der Öffentlichkeit.

Hacker und Aktivisten können auch versuchen, durch gezielte Angriffe Teilnehmerlisten, Abstimmungsverhalten oder andere **brisante Informationen offenzulegen.** Für diesen Fall sollte ebenfalls vorgesorgt werden. Zum einen durch ausgefeilte Cyber-Sicherheitsmaßnahmen und Angriffserkennungssysteme und zum anderen durch einen **vorbereiteten Kommunikationsplan,** um die Öffentlichkeit über einen solchen Vorfall informieren zu können. So lassen sich ein möglicher Imageschaden oder Bußgelder durch die Datenschutzbehörde eindämmen. Darüber hinaus sollte man sich auch einen Vorgehensplan zurechtlegen, der einem hilft, auf unvorhersehbare Cyber-Vorfälle zu reagieren. Hier ist es besonders wichtig, die internen Kommunikationswege für solche Fälle zu definieren und die Krisenkommunikation mit dem betreffenden Personal zu üben.

Umfassende Vorbereitung entscheidend

Während bei einer physischen Hauptversammlung Demonstranten, die in den Veranstaltungsraum eindringen und die Versammlung stören, leicht zu identifizieren sind und durch Gebrauch des Hausrechts des Saals verwiesen werden können, gestaltet sich die Suche nach Cyber-Angreifern komplizierter. Oftmals gelingt es nicht, die Angreifer zeitnah oder überhaupt zu identifizieren, und auch das Entfernen aus der Versammlung kann sich als sehr schwierig erweisen. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass durch ein **strukturiertes Bedrohungsmanagement und einen ausgereiften Notfallplan** Unternehmen auch in Pandemiezeiten bei der Durchführung ihrer digitalen Hauptversammlung gut aufgestellt sein können. Es sollte aber nicht unterschätzt werden, dass der Austausch des physischen Veranstaltungsschutzes durch Cyber-Experten umfangreiche Vorarbeiten nötig macht.

Diese Fragen sollte der Aufsichtsratsvorsitzende mit dem Vorstandsvorsitzenden zur Gewährleistung einer cybersicheren Hauptversammlung diskutieren:

- Wie sieht das Cyber-Sicherheitskonzept für die Veranstaltung aus?
- Mit welchen Bedrohungen oder Aktivisten müssen wir während der Versammlung rechnen?
- Sind wir für potenzielle Angriffe gewappnet?
- Wie garantieren wir, dass die Aufzeichnungen und Abstimmungen rechtswirksam erfolgen?

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Die duale Krankenversicherung auf dem Prüfstand – warum wir mehr Solidarität brauchen

Autor: **Dr. Stefan Etgeton**

Solidarität gehört zu den Grundwerten der Bundesrepublik Deutschland – laut Artikel 20 Absatz 1 des Grundgesetzes rangiert das Sozialstaatsprinzip auf einer Ebene mit Verfassungsgrundsätzen wie Demokratie und Föderalismus. In der Sozialversicherung basiert Solidarität auf einer möglichst breiten Mischung unterschiedlicher Risiken und Leistungsfähigkeiten. Nur wenn Starke und Schwache sich zusammentun, um die Risiken zwischen Gesunden und Kranken auszugleichen, kann eine tragfähige Solidargemeinschaft entstehen und erhalten werden. Insofern »für die Sozialversicherung gerade eine Umverteilung und die Geltendmachung einer sozialen Verantwortlichkeit jenseits vorgegebener Gruppenhomogenität typisch« (BVerfGE 75, 108 – 157) ist, darf diese Risikomischung als wesentlich nicht nur für den Charakter der Sozialversicherung, sondern für den Sozialstaat insgesamt gelten, der somit alle Bürger:innen einbezieht.

Die Aufspaltung der Krankenversicherung in einen gesetzlichen und einen privatwirtschaftlichen Zweig lässt sich aus dem Sozialstaatsprinzip sicher nicht ableiten, sondern allenfalls historisch erklären. Die Zuordnung zur gesetzlichen (GKV) oder privaten (PKV) Krankenversicherung anhand der Einkommenshöhe oder der Berufsgruppe (Beamte, Selbstständige) hat ihre Ursprünge in einer ständisch gefügten Gesellschaft, die ihre Solidaritäten partikular, anhand bestimmter homogener Gruppenmerkmale organisierte. Den Lebens- und Arbeitsverhältnissen sowie den Versorgungsanforderungen des 21. Jahrhunderts wird sie nicht gerecht. Gerade angesichts üblicher werdender Statuswechsel über den Verlauf einer Berufsbiografie hinweg – vom Studierenden oder Auszubildenden über eine abhängige Beschäftigung bis hin zur Freiberuflichkeit – macht es wenig Sinn, die Versicherungszugehörigkeit an die jeweilige Berufstätigkeit zu binden. Darum hat seit Mitte der Neunzigerjahre in der GKV eine nahezu komplette Entkoppelung des Versichertenstatus vom jeweils ausgeübten Beruf stattgefunden. Im Verhältnis der beiden Krankenversicherungszweige steht dieser Modernisierungsschritt noch aus. Verbunden sind beide Systeme durch ein weitgehend identisches Versorgungsnetz und eine Krankenversicherungspflicht, die seit 2007 für gesetzlich und seit 2009 auch für privat Versicherte umfassend gilt.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Stefan Etgeton ist seit 2011 Senior Expert für Gesundheitspolitik im Gesundheitsprogramm der Bertelsmann Stiftung. Dort befasst er sich u. a. mit den Themen »Integrierte Krankenversicherung« und »Pflege«.

Von einer ausgewogenen Lastenverteilung zwischen den beiden Versicherungszweigen kann indes keine Rede sein. Auch wenn einige kleinere Selbstständige und Beamte in niedrigen Besoldungsgruppen privat versichert sind, verdienen PKV-Versicherte im Durchschnitt 56 Prozent mehr als gesetzlich Versicherte und sind als Kollektiv gesünder.[1] Obwohl die gesetzlich Versicherten insgesamt sogar etwas jünger sind als die Privatversicherten, ist unter ihnen der Anteil von pflegebedürftigen, erwerbsgeminderten bzw. schwerbehinderten Menschen und solchen mit chronischen Erkrankungen höher als in der PKV. Auch die subjektive Einschätzung des eigenen Gesundheitszustands weicht signifikant ab: Die gesundheitsbezogene Lebensqualität wird von den gesetzlich Versicherten sowohl für die körperliche als auch für die psychische Gesundheit schlechter beurteilt als von den Privatversicherten. Durch die Dualität von GKV und PKV, ihre Ein- und Ausschlussmechanismen werden soziale Unterschiede aus der Klassengesellschaft zementiert und eine Risikoentmischung befördert, die dem modernen, inklusiven Sozialstaat zuwiderläuft und erhebliche Solidarverluste nach sich zieht.

1 *https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2020/februar/duales-system-kostet-mitglieder-der-gesetzlichen-krankenversicherung-bis-zu-145-euro-pro-jahr*

Die duale Risikoselektion beschädigt den sozialen Zusammenhalt nicht nur ideell, sondern handfest ökonomisch. Der Preis für die Verabschiedung eines wohlhabenderen und im Durchschnitt gesünderen Teils der Bevölkerung aus dem Solidarausgleich der Sozialversicherung ist klar bezifferbar. Wenn alle Bundesbürger:innen gesetzlich versichert wären, würde diese inklusive GKV jährlich im Saldo ein finanzielles Plus in Höhe von knapp 10 Mrd. EUR erzielen. Der Beitragssatz könnte entsprechend sowohl für Arbeitnehmer:innen wie Arbeitgeber:innen gesenkt werden. Umgekehrt würde das Gros der Versicherten von einer Aufhebung der Dualität in der Krankenversicherung profitieren – von dem Zugewinn für den sozialen Zusammenhalt ganz zu schweigen. Wir wissen aus zahlreichen repräsentativen Befragungen, aber auch aus den jüngst von der Robert Bosch Stiftung im Rahmen ihres Projekts »Neustart« durchgeführten Bürgerdialogen, dass die Aufspaltung der Kranken- und Pflegeversicherung in einen solidarischen und einen privatwirtschaftlichen Zweig auf erhebliche Vorbehalte in der Bevölkerung stößt. Angesichts der Tatsache, dass in den kommenden Jahren – auch unabhängig von der Corona-Pandemie – allein aus demografischen Gründen die Finanzlage der Kranken- und Pflegeversicherung wieder angespannter werden wird, muss ernsthaft darüber gesprochen werden, wie wir die Solidarerträge in der Gesellschaft durch eine stärkere Risikomischung vermehren können.

Die bisherige Bewältigung der Pandemie liefert übrigens keine Argumente, weder für noch gegen einen Systemwechsel, und erst recht keine Belege dafür, dass Deutschland wegen der Dualität besser durch die Krise gekommen sei. Zum einen wissen wir derzeit gar nicht, wie gut das Land die Pandemie bewältigt haben wird, da wir noch mitten drin stehen. Zum anderen dürfte – auch im internationalen Vergleich – der Nachweis, dass bei der Krisenbewältigung die Existenz eines dualen Krankenversicherungssystems einen Unterschied gemacht habe, schwer zu erbringen sein. Befürworter der Dualität unterstellen gern, dass alles, was im heimischen Gesundheitswesen besser gelingt als in anderen Ländern, dem deutschen Sonderweg einer dualen Krankenversicherung gutzuschreiben sei. Die Mängel anderer Systeme – unabhängig davon, ob diese staatlich oder sozialversicherungsrechtlich aufgestellt sind – werden hingegen als Effekt einer »Einheitsversicherung« denunziert. Solche komplett evidenzbefreiten Behauptungen erweisen sich als durchsichtiges Lobbymanöver ohne Hand und Fuß. ←

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Die Steuerung der Vorstandsbezüge nach ARUG II

Autor: **Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Peter Hommelhoff**

I. In Umsetzung der europarechtlichen Aktionärsrechte-Richtlinie II hat der deutsche Gesetzgeber nicht bloß das **Vergütungssystem**[1] und den **Vergütungsbericht**[2] in das Aktiengesetz aufgenommen, sondern bei Gelegenheit dieser Umsetzung über die europarechtlichen Vorgaben hinaus die **Zielvorgaben für die Vorstandsvergütung** in Börsengesellschaften erweitert[3] und dem Aufsichtsrat verpflichtend vorgegeben[4], die **Maximalvergütung** der Vorstandsmitglieder festzulegen. Begleitet werden diese aktiengesetzlichen Regelungen von den Empfehlungen G2 bis 14 des Deutschen Corporate Governance Kodex 2020. In ihren Steuerungseffekten ist diese Regulatorik dahin angelegt, die Vorstandsvergütung in Börsengesellschaften einzugrenzen und deren Vorstände nicht bloß zu ökonomischem, sondern zugleich zu ökologischem und sozialem, also **nachhaltigem Wirtschaften** anzuhalten.

II. Die Regelungen zur **Maximalvergütung** im Vergütungssystem[5], ergänzt um die Möglichkeit der Hauptversammlung, auf Antrag einer Aktienminderheit die Herabsetzung dieser Maximalvergütung zu beschließen[6], sind der vorläufig letzte Versuch, eine Herausforderung in den Griff zu bekommen, die Gesetzgeber und -verfasser seit nunmehr bald 100 Jahren umtreibt: die **Abwehr exzessiver Vorstandsbezüge.** Schon die Notverordnungen 1931/32 gewährten den Gesellschaften die Rechtsmacht, die Organbezüge einseitig, also ohne einvernehmliche Vertragsänderung, herabsetzen zu können. Damit reagierte das damalige Reichsjustizministerium darauf, dass die Bereicherung von Vorstands- und Verwaltungsmitgliedern in vielen Gesellschaften so sehr zum Selbstzweck geworden war, dass der eigentliche Unternehmenszweck dahinter zurückgetreten war. Es sollte das Vertrauen der Aktionäre und der Allgemeinheit in die großen Aktiengesellschaften und ihre Verwaltungsorgane, das im Gefolge der Weltwirtschaftskrise 1928 verloren gegangen war, wiederhergestellt werden.

1 § 120a
2 § 162
3 § 87 Abs. 1 Satz 2: nachhaltige und langfristige Entwicklung der Gesellschaft
4 § 87a Abs. 1 Satz 2 Nr. 1
5 §§ 87a Abs. 1/120a
6 § 162

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

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

Nach geltendem Recht ist im **Vergütungsbericht für jedes Vorstandsmitglied** die tatsächlich gewährte und die geschuldete Vergütung detailliert aufgeschlüsselt darzustellen und über die Internetseite der Gesellschaft zu publizieren[7]. So kann jedermann von den Vorstandsbezügen und ihrer Höhe Kenntnis erlangen. Aber erfahrungsgemäß geht von dieser Verlautbarung ebenso wenig eine disziplinierend-dämpfende Wirkung aus wie voraussichtlich von den Aktionärsvoten zum Vergütungsbericht und zum Vergütungssystem in der Hauptversammlung[8]. Waren es doch bisher schon verbreitet die Investoren, Vermögensverwalter und sonstigen Paketaktionäre, die Vorstandsbezüge in Deutschland auf internationales Niveau hochgetrieben haben. Die gesetzliche Einschränkung auf eine übliche Vergütung[9] wird wohl auch künftig keine wirkliche Bremswirkung entfalten.

Sie könnte jedoch von den **Arbeitnehmervertretern in mitbestimmten Aufsichtsräten** ausgehen; diese sind für die Vorstandsbezüge in gleicher Weise mitverantwortlich wie die Repräsentanten der Anteilseigner[10]. Im Vergütungsbericht sind miteinander die jeweiligen Vergütungen zu vergleichen, wie sie sich für die Vorstandsbezüge einerseits und für die der Arbeitnehmer andererseits in den vergangenen fünf Jahren entwickelt haben[11]. Damit ist einfach und schnell für jedermann ablesbar, ob sich die Vergütungszuwächse parallel fortentwickelt haben oder ob sie wie in einer Schere auseinandergegangen sind. Im letzteren Fall könnten die Arbeitnehmervertreter bei ihren Wählern Probleme bekommen. Die Praxis wird insofern gewiss nähere Aufschlüsse liefern.

III.

Die neue, vom Rechtsausschuss des Bundestages eingefügte, Vorgabe an die Aufsichtsräte in Börsengesellschaften, die Vergütungsstruktur stärker auch auf eine **nachhaltige und langfristige** Entwicklung der Gesellschaft auszurichten[12], soll die Vorstände an »Goldenem Zügel« zu einer auch ökologischen und sozialen Unternehmensleitung[13] veranlassen. Damit werden die schon in der CSR-Berichterstattung[14] angelegten Steuerungsimpulse nachdrücklich intensiviert. In der Gesamtschau der aktien- und der handelsrechtlichen Vorgaben werden sich die Vorstände und Aufsichtsräte in Börsengesellschaften einer Aufstellung ökologischer und sozialer Konzepte[15], also einer auch dahingehenden Unternehmenspolitik[16], kaum mehr entziehen können. Insofern schaltet § 87 Abs. 1 Satz 2 den »Comply or Explain«-Mechanismus[17] aus. Frei sind die Verwaltungsorgane nur noch darin, wie die auch auf Nachhaltigkeit und Langfristigkeit hin angelegte Unternehmenspolitik ausgestaltet werden soll.

Allerdings: Solchen Weiterungen der neuen Vergütungsvorgabe in Richtung auf die Unternehmenspolitik oder gar auf die Ausrichtung der Gesellschaft selbst und insgesamt stehen schon erste Stimmen im juristischen Schrifttum entgegen. Deshalb wird man auch insoweit die weitere Entwicklung in der Unternehmenspraxis mit Spannung erwarten dürfen.

7 § 162

8 § 120a Abs. 1/4

9 § 87 Abs. 1 Satz 1

10 Arg. §§ 116 Satz 3, 87 Abs. 1, 107 Abs. 3 Satz 7

11 § 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 2

12 § 87 Abs. 1 Satz 2

13 § 76 Abs. 1

14 §§ 289b ff. HGB

15 § 289c Abs. 2 Nr. 1 bis 3/Abs. 3 Nr. 1 bis 3

16 § 90 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1

17 § 289 c Abs. 4 HGB

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Michael H. Kramarsch ist Gründer und Managing Partner der hkp/// group. **Regine Siepmann** leitet bei der hkp/// group als Partnerin die Board Services Practice. Beide Autoren sind ausgewiesene Experten für Corporate Governance, wertorientierte Unternehmensführung sowie Organvergütung.

Aktualisiert:

Best Practice-Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung

Autoren: **Michael H. Kramarsch** und **Regine Siepmann**

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Der Ruf nach Verständlichkeit und Einfachheit in der Vorstandsvergütung steht seit Jahren im Kontrast zu deren zunehmender Regulierung sowie den wachsenden Anforderungen von Investoren und Stakeholdern. Vor diesem Hintergrund hatte 2018 ein Arbeitskreis aus namhaften Aufsichtsratsvorsitzenden börsennotierter Unternehmen in Deutschland sowie Vertretern wesentlicher institutioneller Investoren, Wissenschaftlern und Corporate Governance-Experten »Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung« veröffentlicht. Die formulierten Empfehlungen zur Vereinfachung und Langfristorientierung der Vorstandsvergütung wurden dank ihrer Praktikabilität und Klarheit sowohl von Unternehmen wie auch Investoren vielfach aufgegriffen.

Im Mittelpunkt der Leitlinien stehen das Design der Vergütungssysteme, der Vergütungsbericht sowie der Investoren-Dialog. So wird u. a. die Aufgabe des Aufsichtsrats konkretisiert, Vergütungsgrundsätze zu entwickeln und die Angemessenheit zu wahren. Erläutert werden zudem die Themen Ausgestaltung variabler Vergütung, bAV sowie Aktienerwerb. Auch Empfehlungen zur Begrenzung der Gesamtvergütung sowie für Kürzungen und Rückforderungen (Malus, Clawback) sind enthalten.

Aktualisierung im Dezember 2020

Im Dezember 2020 veröffentlichte der Arbeitskreis in leicht veränderter, aber nach wie vor hochkarätiger Zusammensetzung[1] eine Aktualisierung der Leitlinien. Im Blickpunkt dabei stand die Harmonisierung mit den Anforderungen der Zweiten Europäischen Aktionärsrechterichtlinie und der Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex. Insbesondere die Themen aktienbasierte Vergütung, Change of Control-Leistungen und Sign-on-Boni wurden überarbeitet.

So soll dem Vorstand variable Vergütung überwiegend in Aktien gewährt werden. Auch soll der Aufsichtsrat bei vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit, bspw. im Rahmen von M&A-Transaktionen, keine Abfindung vereinbaren, die – einschließlich Nebenleistungen – den Wert von zwei Jahresgesamtvergütungen überschreitet oder über die Vergütung für die Restlaufzeit des Vertrags hinausgeht. Einmalzahlungen für neu eintretende Vorstandsmitglieder werden als zu begründende Einzelfälle definiert – z. B. als Ausgleich für verfallene variable Vergütungskomponenten beim vorangegangenen Arbeitgeber.

1 Zur aktuellen Zusammensetzung des Arbeitskreises wie auch den aktualisierten Leitlinien siehe *www.leitlinien-vorstandsverguetung.de*

Der Vergütungsbericht

»Keep it simple« – so lassen sich die Empfehlungen zur Veröffentlichung der Vergütung zusammenfassen. Denn der Vergütungsbericht soll transparent und nachvollziehbar gestaltet sein und das Vergütungssystem sowie Vergütungshöhen begründen. Empfohlen wird die Darlegung der Pay for Performance-Relation sowie die Begründung diskretionärer Entscheidungen, etwaiger Abweichungen oder Sonderzahlungen. Auch die Entwicklung der Vergütung des Vorstands soll transparent gemacht werden – und dies vergleichend mit den Vergütungsentwicklungen bei der Belegschaft sowie der Veränderung der Ertragslage des Unternehmens.

Dialog mit Investoren

Investoren haben über das »Say on Pay« bedeutenden Einfluss auf die Unternehmensstrategie. Deshalb ist ein intensiverer Dialog zwischen Unternehmen und institutionellen Anlegern geboten. Die Leitlinien empfehlen, diesen mit deutlichem Vorlauf zu den Aktionärstreffen zu starten – vor allem bei Systemänderungen oder vorherigen negativen Abstimmungen.

Aber auch Investoren und Stimmrechtsberater sind in der Verantwortung, ihre Abstimmungsrichtlinien zu verbessern und transparent zu machen. Den entsprechenden Nachholbedarf illustrieren aktuelle Studien.[2] Demnach wird fast die Hälfte der Top-Investoren professionellen Maßstäben in diesem Zusammenhang nicht gerecht, wobei die im Arbeitskreis vertretenen deutschen Investoren eine Ausnahme bilden.

Grundlegende Ergänzungen im Herbst 2021

Die Hauptversammlungssaison 2021 zählt zu einer der spannendsten seit Langem. Hierfür sorgt auch der Druck von Investoren, ESG-Aspekte in die Vorstandsvergütung aufzunehmen. Die für den Herbst 2021 vorgesehene Aktualisierung der Leitlinien wird sich daher auch mit der Abbildung von Nachhaltigkeit in der Vorstandsvergütung beschäftigen – und somit einmal mehr Orientierung für die Praxis bieten.

2 Zur Studie »Vorstandsvergütung als Herausforderung für Investoren« von hkp/// group, Universität Göttingen und DIRK – Deutscher Investor Relations Verband (2020) siehe *https://www.hkp.com/article/589*

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Mitbestimmung als Schlüsselfaktor für eine nachhaltige Corporate Governance

Autor: **Rainald Thannisch**

Es bewegt sich etwas beim Thema »Corporate Governance«. Und der Fortschritt kommt aus Europa.

Nachdem die EU-Kommission im vergangenen Jahr eine ausführliche Studie zum Thema »Pflichten der Unternehmensleitung und nachhaltige Corporate-Governance« vorgelegt hatte, nicht weniger als eine klare Abrechnung mit dem lange dominierenden Ansatz des kurzfristigen Shareholder-Value, legte die Kommission im Herbst vergangenen Jahres mit einem »Konsultationspapier zum Vorschlag für eine Initiative für nachhaltige Corporate Governance« nach. Diese Konsultation endete am 8. 2. 2021.

Die in der Konsultation aufgeworfenen Fragen beschreiben einen weiten Bogen von Aspekten menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten in der Lieferkette bis hin zu konkreten Fragen und Vorschlägen zur Unternehmensverfassung, worauf der Fokus dieses Beitrags liegen soll.

In diesem Kontext ist für den Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) insbesondere die Kodifizierung eines interessenpluralistischen Unternehmensinteresses von großer Bedeutung: Sowohl als wichtiger Beitrag gegen die Kurzfristigkeit der Unternehmenspolitik als auch als Anknüpfungspunkt für ihre stärkere Orientierung an der Nachhaltigkeit. Claudia Schubert hat erst jüngst einen Vorschlag für eine Ergänzung des § 76 AktG vorgelegt, der auch für das Europäische Gesellschaftsrecht interessant erscheint: »Der Vorstand hat die Gesellschaft in eigener Verantwortung im Unternehmensinteresse nach Maßgabe der Belange der Aktionäre und Arbeitnehmer zu leiten und ihre soziale Verantwortung zu berücksichtigen« (vgl. Schubert, Das Unternehmensinteresse – Maßstab für die Organwalter von Aktiengesellschaften, 2020, S. 213).

Ein geeigneter Ansatz zur Stärkung einer langfristigen Perspektive ist zweifelsohne auch die Vorstandsvergütung, die im Fragebogen ausführlich thematisiert wird. Der DGB fordert u. a., die variablen Vergütungsbestandteile auf das Zweifache der Grundvergütung zu begrenzen, die Bindung der im Aufsichtsrat festzulegenden Höchstgrenze für die Vorstandsvergütung an eine Relation zu den Arbeitnehmereinkommen im jeweiligen Unternehmen und die Verpflichtung zur Einbeziehung sozialer, beschäftigungssichernder und ökologischer Kriterien bei ihrer Bemessung. Außerdem soll die Festlegung der Vergütungssysteme einer Mehrheit von zwei Dritteln im Aufsichtsrat bedürfen.

Ein weiterer Schwerpunkt des Fragebogens liegt in der Einbeziehung von Stakeholder-Interessen in die Unternehmenspolitik. Diesbezügliche Fragen ziehen sich wie ein »roter Faden« durch den Fragebogen der EU-Konsultation, wobei die Antwortmöglichkeiten doch eher unkonkret bleiben. Beispielsweise wird ohne nähere Erläuterung die Einführung eines »Beratungsgremiums« der Stakeholder oder gar eine »Generalversammlung der Interessenträger« zur Diskussion gestellt.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

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

Unverständlich bleibt jedoch, warum die EU-Kommission – wenn es denn erklärtermaßen um die Einbeziehung der Stakeholder geht – die Mitbestimmung der Arbeitnehmer/-innen nur sehr indirekt thematisiert. Frage 20a bspw. erwähnt »bestehende Informations- und Konsultationskanäle« der Arbeitnehmer/-innen, nennt jedoch nicht die in 18 europäischen Staaten etablierte Mitbestimmung im Aufsichts- oder Verwaltungsrat (Board).

Dabei zeigen aktuelle Studien jedoch, dass gerade die Unternehmensmitbestimmung die Nachhaltigkeit der Unternehmenspolitik in vielfältiger Weise unterstützt. Unternehmen mit starker Mitbestimmung bilden bspw. mehr aus, bieten ein höheres Maß an Arbeitsplatzsicherheit, haben mehr Frauen in den Aufsichtsrat berufen, integrieren Nachhaltigkeit mehr in tägliche Entscheidungen, führen häufiger einen Dialog mit Stakeholdern, koppeln die Vorstandsvergütung häufiger an Nachhaltigkeitsziele und sind weniger geneigt, »aggressive« Steuerpraktiken zu verfolgen.

Die Mitbestimmung wird ihre positive Wirkung jedoch nur dann entfalten können, wenn sie auf europäischer Ebene gestärkt wird und wenn die rechtlichen Schlupflöcher zu ihrer Vermeidung geschlossen werden. Dazu bedürfte es einer EU-Rahmenrichtlinie zur Unterrichtung, Anhörung und Unternehmensmitbestimmung, wie sie der Europäische Gewerkschaftsbund und der DGB angeregt haben (vgl. für Quellen zu den oben genannten Studien und zu den gewerkschaftlichen Forderungen Thannisch, Nachhaltige CG erfordert Stärkung der Unternehmensmitbestimmung, AuR 7–8/2020, S. 310 ff.).

Vielleicht mag auch ein weiteres Argument dazu beitragen, den »blinden Fleck« der EU-Kommission hinsichtlich der Mitbestimmung auszuleuchten: In diesem Jahr feiern wir das 70. Jubiläum der Montanmitbestimmung, eines Meilensteins für die Demokratisierung der Wirtschaft und eng verbunden mit dem sozial verträglichen Strukturwandel an Rhein und Ruhr. Besonders spannend für unsere heutige Debatte: Bezogen auf die Einbeziehung von Stakeholder-Interessen war das 1951 beschlossene Gesetz seiner Zeit weit voraus.

Denn das Montanmitbestimmungsgesetz sieht seit jeher in § 4 Abs. 1 die Einbeziehung dreier sog. weiterer Mitglieder in den Aufsichtsrat vor, die gemäß § 4 Abs. 2 weder »Repräsentant einer Gewerkschaft oder einer Vereinigung der Arbeitgeber oder einer Spitzenorganisation dieser Verbände« noch Arbeitnehmer/-innen des jeweiligen Unternehmens sein dürfen. Konkret handelt es sich um zwei »weitere Mitglieder«, von denen eins von den Anteilseigner/-innen und das andere von den Arbeitnehmer/-innen als Teil der jeweiligen »Bank« des Aufsichtsrats gewählt wird, sowie das sog. neutrale Mitglied, auf das sich beide einigen.

Kurzum, was in Europa gerade »heiß« diskutiert wird, ist seit 70 Jahren gelebte Praxis in der Montanindustrie: Die institutionalisierte Einbeziehung von Stakeholdern in die Unternehmensverfassung, seien es Wissenschaftler/-innen oder Politiker/-innen als gewählte Repräsentant/-innen der regionalen Gemeinschaften. Und das nicht in einem Beirat mit unklaren oder möglicherweise nur beratenden Rechten, sondern mit uneingeschränkt gleichen Rechten und Pflichten im mitbestimmten Aufsichtsrat.

Bereits im Jahr 2014 stellte der damalige Präsident des Deutschen Bundestages und heutige Vorsitzende der Konrad-Adenauer-Stiftung Prof. Dr. Norbert Lammert auf einer Konferenz von Hans-Böckler-Stiftung und DGB mit Blick auf die Zukunft der Montanmitbestimmung die Frage, ob es sich nicht lohne, »darüber nachzudenken, ob [durch den Strukturwandel] hier nicht ein Modell verlorenzugehen droht, das auch in anderen Branchen nicht untauglich sein muss«.

Nun zielte das Zitat von Norbert Lammert vermutlich eher auf die deutsche als auf die europäische Mitbestimmungsdebatte. Aber auch in einem europäischen Kontext wird deutlich, welches Potenzial darin liegen kann, Maßnahmen zur Stärkung der Nachhaltigkeit auch im Kontext der Unternehmensmitbestimmung zu diskutieren. Diese Chance sollten die europäischen Institutionen nutzen.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Nachhaltigkeitskennzahlen im Lagebericht: Nur bei Steuerungsrelevanz gibt es einen Konnex zur Vorstandsvergütung

Autor: **Georg Lanfermann**

Die anhaltende Diskussion um die Fortentwicklung von Nachhaltigkeitskennzahlen beschränkt sich nicht ausschließlich auf deren Verankerung in der Unternehmensberichterstattung, sondern wird in immer stärkerem Maße auch bei der Vorstandsvergütung zum Tragen kommen. Eine aktuelle, im Auftrag des Bundesjustizministeriums verfasste Studie des Deutschen Rechnungslegungs Standards Committee (DRSC) zum Stand der CSR-Berichterstattung in Deutschland untersuchte u. a. auch die Angaben zur Steuerungsrelevanz nichtfinanzieller Kennzahlen und die Beschreibung von Vergütungssystemen. Im Zuge dessen hatte das DRSC festgestellt, dass bisher in nur 3 Prozent der Fälle Umweltkennzahlen und in nur 9 Prozent der Fälle Kennzahlen zu Arbeitnehmerbelangen als steuerungsrelevant erkennbar waren.

Druck der Investoren

Trotz dieses niedrigen Ausgangsniveaus werden Aufsichtsräte Nachhaltigkeitskennzahlen zukünftig deutlich stärker in die Vorstandsvergütungssysteme einbeziehen. Zunächst sind Vergütungsstrukturen bei börsennotierten Unternehmen aufgrund aktienrechtlicher Verpflichtung an deren nachhaltiger und langfristiger Entwicklung auszurichten. Eine Einbeziehung erscheint aber insbesondere unausweichlich, da Investoren künftig – z. B. über das »Say on Pay«-Votum – den Druck erhöhen dürften, dass neben einer aussagekräftigeren Berichterstattung über nichtfinanzielle Aspekte für die Unternehmensleitung auch unmittelbar steuerungsrelevante Anreize für die Implementierung von nachhaltigen Unternehmensstrategien gesetzt werden. Mit Blick auf eine klimabezogene Berichterstattung hatte Mitte November 2020 die Institutional Investors Group on Climate Change, die inzwischen 275 namhafte Investoren mit einer verwalteten Summe von 35 Bio. EUR vertritt, zunächst von Europas 36 größten Unternehmen nachdrücklich eine klimabezogene Berichterstattung verlangt.

Geschäftsmodell im Blick

Der Blick der Investoren dürfte sich im Kern aber auf das Geschäftsmodell des jeweiligen Unternehmens richten, um im Sinne einer Chancen-/Risikobetrachtung zu evaluieren, inwieweit dieses bereits nachhaltig ist bzw. sich auf einem Transitionspfad befindet. Auch werden sie analysieren, ob sich insbesondere im Umweltkontext signifikante Risiken für das Geschäftsmodell ergeben. Bei Letzterem werden Investoren stets die Frage im Hinterkopf haben, ob das Geschäftsmodell möglicherweise zu nicht mehr veräußerbaren Vermögenswerten führt (sog. Stranded Assets). Am Beispiel der CO_2-Emissionen hatte etwa die Allianz bereits vor einigen Monaten angekündigt, kohlebasierte Geschäftsmodelle im Kundenportfolio in der Versicherung sowie in der Anlage der Versichertengelder schrittweise auslaufen zu lassen, und hat damit die Art der Energiegewinnung aus fossilen Brennstoffen zum Auslaufmodell erklärt. Insoweit werden berichtete Nachhaltigkeitskennzahlen in eine solche Evaluierung einfließen und sollten auch Gegenstand einer Evaluierung durch den Aufsichtsrat sein, ob eine bestimmte Nachhaltigkeitskennzahl für die Bestimmung der Vorstandsvergütung eingesetzt werden soll.

Berichtspflichtige Nachhaltigkeitskennzahlen stets für Vergütung relevant?

Es stellt sich aber die Frage, ob die derzeit im gesetzgeberischen Kontext in der Entwicklung befindlichen und voraussichtlich obligatorisch zu berichtenden Nachhaltigkeitskennzahlen auch verpflichtend bei der Vorstandsvergütung zum Einsatz kommen sollten. Verpflichtende Berichtsvorgaben betreffen jüngst insbesondere die EU-Taxonomie zu grünen Wirtschaftsaktivitäten, zu der Unternehmen, die eine nichtfinanzielle Erklärung abgeben, bereits Anfang 2022 rückwirkend für das Geschäftsjahr 2021 bestimmte

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

VERTIEFUNGSHINWEISE

DRSC: CSR-Studie – Abschlussbericht zur vom BMJV beauftragten Horizontalstudie sowie zu Handlungsempfehlungen für die Überarbeitung der CSR-Richtlinie, Januar 2021, abrufbar unter *https://www.drsc.de/app/uploads/2021/02/210211_CSR-Studie_DRSC_final.pdf*

Lanfermann/Needham/Scheid: Relevanz der »grünen« EU-Taxonomie für die Ausgestaltung der Vorstandsvergütung – Stärkere Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialaspekten zur Sicherstellung der Unternehmensfinanzierung?, ZCG 2/2021, S. 87 ff.

Georg Lanfermann ist Präsident des Deutschen Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (DRSC).

Taxonomie-Quoten zu Umsatz, Investitionen und Betriebsausgaben berichten sollen. Die Taxonomie-Angaben zielen auf die Finanzierungsfähigkeit der berichtenden Unternehmen ab. Diese Taxonomie wird aktuell dafür kritisiert, nicht ausreichend den Übergang auf nachhaltige Geschäftsmodelle zu fördern.[1] Damit erscheint es fraglich, bestimmte technische Bewertungskriterien für eine Branche unbesehen als unmittelbar steuerungsrelevant zu übernehmen.

Auch die anstehende Reform der EU-CSR-Richtlinie lässt eine Vielzahl zusätzlicher Nachhaltigkeitskennzahlen erwarten – wenn nicht sogar eine flexible Möglichkeit zur Festlegung weiterer Nachhaltigkeitskennzahlen im Rahmen eines neuen EU-Standards. Hier lässt sich noch nicht endgültig absehen, wie viele Kennzahlen berichtet werden müssen und welche Relevanz diese zur Umsetzung der jeweiligen nachhaltigen Unternehmensstrategie haben.

Aber auch bestehende internationale Initiativen wie die Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) werden voraussichtlich Teil dieser verpflichtenden EU-Vorgaben. Der Vorteil der TCFD-Empfehlungen besteht zumindest darin, einen integrierten Ansatz zur klimabezogenen Berichterstattung zu fördern. Dieser erstreckt sich von Governance-Aspekten über Risikoanalysen mittels Szenarioanalysen bis hin zu Berichtsmetriken. Dieser Ansatz lässt zumindest im Grundsatz einen höheren Grad an Steuerungsrelevanz der TCFD-Berichtsmetriken für eine nachhaltige Unternehmensstrategie vermuten.

Müssen Aufsichtsrat bzw. Vorstand zu ihrem Glück gezwungen werden?

Aber auch in der Brüsseler Debatte zu Sustainable Corporate Governance scheint eine Diskussion über verpflichtend bei der Vorstandsvergütung zu berücksichtigende Nachhaltigkeitskennzahlen auf. Dies geschieht parallel zur bereits erwähnten Reform der EU-CSR-Richtlinie. Im Zusammenhang mit der Sustainable Corporate Governance Initiative bereitet derzeit der belgische EU-Justizkommissar Reynders einen gesetzgeberischen Vorschlag für eine nachhaltige Vorstandsvergütung vor, der Mitte 2021 vorgestellt werden wird. In den entsprechenden Konsultationsergebnissen spiegeln sich ebenfalls die Gegensätze von pauschal über EU-Gesetzgebung festgelegten oder über in Erfüllung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie individuell bestimmten Nachhaltigkeitskennzahlen wider.[2] Die Befürworter pauschaler Festschreibungen begründen dies in der Regel mit der Anwendung wissenschaftlich basierter Vorgaben. Dieser Gegensatz muss von Reynders in seinem Gesetzgebungsvorschlag adressiert werden. Letztlich wird der Aufsichtsrat nicht davon entbunden werden können, im Einzelfall zu prüfen, inwieweit solche Nachhaltigkeitskennzahlen tatsächlich für die jeweilige nachhaltige Unternehmensstrategie relevant sind. Jedes Unternehmen wird letztlich seinen individuellen Weg zu einem wahrhaft nachhaltigen Geschäftsmodell bestimmen müssen und kann sich hierbei naturgemäß auch an wissenschaftlich basierten Kennzahlen orientieren.

DRSC-Forderung nach Steuerungsrelevanz berichteter Nachhaltigkeitskennzahlen

In seiner Studie zum Stand der CSR-Berichterstattung in Deutschland empfiehlt das DRSC, die Angabe von Nachhaltigkeitskennzahlen im (Konzern-)Lagebericht – wie bereits heute nach DRS 20 – grundsätzlich an ihre Steuerungsrelevanz zu knüpfen. Sonstige – d. h. nicht steuerungsrelevante – Kennzahlen sollen auf ein Mindestmaß begrenzt werden. Dazu kommt meines Erachtens: Nur steuerungsrelevante Kennzahlen werden üblicherweise vom Aufsichtsrat im Rahmen der Bestimmung der Vorstandsvergütung zu berücksichtigen sein. In der Folge verleiht dieser Umstand der Empfehlung des DRSC an das Bundesjustizministerium für die anstehende Verhandlung der Reform der EU-CSR-Richtlinie in Brüssel zusätzlichen Nachdruck. Mit Blick auf die Festlegung von Nachhaltigkeitskennzahlen sollte stets deren Steuerungsrelevanz im Vordergrund stehen. Bei den politischen Verhandlungen in Brüssel, aber auch in der Praxis der (Konzern-)Lageberichterstattung gibt es also noch viel zu tun!

1 Der BMW-Finanzvorstand Peter hat jüngst in der Börsenzeitung die beschränkenden Wirkungen der EU-Taxonomie auf die Unternehmensfinanzierung dargelegt; vgl. Peter, Mut zur grünen Transformation, BörsZ v. 9.2.2021, S. 8.

2 Der am 10.2.2021 veröffentlichte Schlussbericht zur EU-Konsultation zur Sustainable Corporate Governance zeigt, dass Stakeholder die Berücksichtigung von ESG-bezogenen Aspekten in der Vergütung generell zu stärken verlangen. Uneinigkeit besteht jedoch darin, ob gesetzgeberisch bestimmte Metriken vorgegeben werden sollten. Der Schlussbericht ist abrufbar unter *https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/2020-sustainable-finance-strategy-summary-of-responses_en.pdf.*

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Die aufgabenadäquate Besetzung des Aufsichtsrats – eine Reformagenda

Autor: **Prof. Dr. Dirk A. Verse M. Jur. (Oxford)**

Ausgangslage

Über das Anforderungsprofil eines gut besetzten Aufsichtsrats besteht im Kern weithin Einigkeit: Wir alle wünschen uns im Aufsichtsrat integre Persönlichkeiten mit Durchsetzungskraft und Rückgrat, die fachlich qualifiziert sind, das Geschäftsmodell des Unternehmens verstehen und ihrem Amt hinreichend Zeit widmen. Ihre unterschiedlichen Qualifikationen, Erfahrungen und Hintergründe sollten einander sinnvoll ergänzen und sich zu einer Gesamtqualifikation zusammenfügen, die den Aufsichtsrat in die Lage versetzt, die ganze Breite seiner – in den letzten Jahrzehnten deutlich gewachsenen – Aufgaben effektiv wahrzunehmen. Auch eine Mindestanzahl von unabhängigen Mitgliedern gehört nach heutigem Verständnis zu einer aufgabenadäquaten Besetzung fraglos dazu.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Dirk A. Verse M. Jur. (Oxford) ist Geschäftsführender Direktor des Instituts für deutsches und europäisches Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht und Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht und Unternehmensrecht an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Er ist Mitglied des Arbeitskreises Recht des Aufsichtsrats.

Enthaltsamkeit des Aktiengesetzes

Blickt man mit diesem Erwartungshorizont auf die Vorgaben des Aktiengesetzes, stellt man ernüchtert fest, dass dort von alledem wenig zu lesen ist. Sieht man von den Bestimmungen zur Mitbestimmung und zur Geschlechterquote ab, verbleiben im Wesentlichen die §§ 100 und 105 AktG, welche die persönlichen Anforderungen an Aufsichtsratsmitglieder jedoch nur fragmentarisch regeln. Auch das vor der Verabschiedung stehende Gesetz zur Stärkung der Finanzmarktstabilität (FISG) in Reaktion auf den Fall Wirecard wird daran nichts ändern. Der Regierungsentwurf sieht lediglich eine Erweiterung des § 100 Abs. 5 AktG dahin vor, dass dem Aufsichtsrat von Unternehmen von öffentlichem Interesse statt einem künftig zwei Finanzexperten angehören müssen (je einer für Rechnungslegung bzw. Abschlussprüfung).

»Regulierung« durch Kodex und Leitlinien privater Akteure (Stimmrechtsberater, institutionelle Investoren)

Stattdessen hat der deutsche Gesetzgeber die Aufgabe, die gewachsenen Anforderungen an den Aufsichtsrat und seine Mitglieder zu reflektieren, die Professionalisierung des Aufsichtsrats proaktiv zu gestalten und auf Entwicklungen der internationalen Corporate Governance-Diskussion zu reagieren, weitgehend dem Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) überlassen. Nur im Bank- und Versicherungsaufsichtsrecht sind in den letzten Jahren aufgrund unionsrechtlicher Vorgaben (als Teil von CRD IV und Solvency II) detaillierte gesetzliche Vorschriften erlassen worden, die sich auf die Einzel- und Gesamtqualifikation, die Zuverlässigkeit und die zeitliche Verfügbarkeit der Aufsichtsratsmitglieder beziehen und der Ämterhäufung (»overboarding«) wesentlich engere Grenzen ziehen als das Aktiengesetz.[1]

Ansatzpunkte für eine Reform

Nun wäre es gewiss naiv, zu glauben, dass man all das, was eine geeignete Aufsichtsratspersönlichkeit und eine gute Zusammensetzung des Aufsichtsrats ausmacht, allein durch gesetzliche Vorgaben sicherstellen könnte. Ebenso versteht sich, dass eine umfassende behördliche »fit & proper«-Kontrolle wie im Aufsichtsrecht für die nicht-aufsichtsunterworfene AG keine ernsthafte Option darstellt. Und richtig ist auch, dass der Kodex einer qualifizierten, hinreichend unabhängigen Besetzung des Aufsichtsrats und der Wahl seiner Mitglieder (mit Recht) viel Beachtung schenkt; nicht weniger als fünfzehn Empfehlungen widmen sich diesem Themenkreis.[2] Die Leitlinien der Stimmrechtsberater und institutionellen Investoren mit ihren Anforderungen etwa an die Unabhängigkeit oder die Höchstzahl der Mandate eines Aufsichtsratsmitglieds tun ihr Übriges.

Gleichwohl stellt sich die Frage, ob es der Gesetzgeber dabei wirklich belassen sollte oder ob es nicht an der Zeit ist, gesetzlich nachzusteuern und das Anliegen einer aufgabenadäquaten Besetzung der Aufsichtsräte mit größerem Nachdruck als bisher einzufordern und zu unterstützen. Die folgenden Überlegungen mögen zeigen, dass sich in der Tat in mehrfacher Hinsicht Verbesserungen des gesetzlichen Rahmens empfehlen.

Begründung der Wahlvorschläge

Für eine qualifizierte und ausgewogene Besetzung der Anteilseignermandate im Aufsichtsrat kommt den Wahlvorschlägen an die Hauptversammlung große, oftmals vorentscheidende Bedeutung zu. Bisher regelt das Gesetz aber den Inhalt des Wahlvorschlags nur sehr rudimentär: Anzugeben sind lediglich Name, Beruf und Wohnort des Vorgeschlagenen (§ 124 Abs. 3 S. 4 AktG), bei börsennotierten Gesellschaften ergänzt um Angaben zur Mitgliedschaft in anderen Kontrollgremien (§ 125 Abs. 1 S. 5 AktG). Nur der Kodex empfiehlt weitere Angaben, namentlich einen Lebenslauf, der über relevante Kenntnisse und Erfahrungen Auskunft gibt (C.14 DCGK), sowie Angaben über Beziehungen des Kandidaten zum Unternehmen, zu den Organen der Gesellschaft und zu wesentlich beteiligten Aktionären (C.13 DCGK). In der Praxis werden diese Empfehlungen zwar ganz überwiegend, aber nicht durchweg beherzigt.[3] →

1 Ausführlicher Überblick bei *Lutter/Krieger/Verse,* Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats, 7. Aufl. 2020, Rn. 1450 ff.

2 Vgl. Grundsätze 10–12 und Empfehlungen C.1–15 DCGK

3 Detaillierte Auswertung bei *v. Werder/Danilov,* DB 2018, S. 1997, 2003 (zu 5.4.1 Abs. 5 S. 2, Abs. 6–8 DCGK 2017 = C.13–14 DCGK 2020)

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dem Ziel, den Aktionären eine informierte Entscheidung über die Wahl geeigneter Kandidaten zu ermöglichen, wird diese Rechtslage nur unzureichend gerecht. Aus diesem Grund und um die Sensibilität der Aufsichtsratsmitglieder für ihre Vorschlagsverantwortung zu schärfen, liegt es nahe, die rudimentäre gesetzliche Regelung zu einer echten Begründungspflicht auszubauen.[4] Der Wahlvorschlag sollte in konzentrierter Form angeben, warum gerade dieser Kandidat nach Einschätzung des Aufsichtsrats dem Anforderungsprofil entspricht und wie er zur erforderlichen Gesamtqualifikation beiträgt. Auch sollten die in C.13 DCGK empfohlenen Angaben gesetzlich vorgeschrieben werden, damit etwaige Interessenkonflikte schon bei der Wahl transparent sind. Der Aufsichtsrat ist aufgrund seiner Sorgfaltspflicht ohnehin gehalten, sich mit diesen Fragen intensiv zu befassen. Es begründet deshalb keinen ungerechtfertigten Mehraufwand, das Kondensat seiner Überlegungen im Vorfeld der Hauptversammlung offenzulegen, anstatt dies erst auf Nachfrage in der Hauptversammlung (§ 131 Abs. 1 AktG) tun zu müssen. Wenn man die geforderten Angaben im Gesetz präzise konkretisiert, wird damit auch kein unkalkulierbares neues Anfechtungsrisiko geschaffen. Unbeschadet dessen verdienen Überlegungen zur Beschränkung der Rechtsunsicherheit bei Anfechtung von Wahlbeschlüssen (z. B. durch eine Begrenzung der rückwirkenden Unwirksamkeit auf besonders schwerwiegende Mängel) nachdrücklich Unterstützung.[5]

Unabhängigkeit

Ein weiterer Punkt, in dem Handlungsbedarf besteht, betrifft die international wie national viel diskutierte Frage der Unabhängigkeit. Kann es wirklich richtig sein, dass das Gesetz (abgesehen von Teilaspekten der Unabhängigkeit vom Vorstand, § 105 Abs. 1 AktG) diese Frage zur Gänze dem unverbindlichen Kodex überlässt? Die im AReG 2016 ohne nachvollziehbaren Grund getroffene Entscheidung, die Unabhängigkeit des Finanzexperten wieder aus dem Aktiengesetz zu streichen, ist auf breite Kritik gestoßen, und es mangelt heute nicht an Forderungen, sie erneut im Gesetz zu verankern.[6] Auch die Kodexkommission unterstützt diese Forderung.[7] In der Tat ist es mit der Schlüsselrolle des Finanzexperten als Bindeglied zwischen Aufsichtsrat und Abschlussprüfer und seiner Glaubwürdigkeit unvereinbar, wenn er aufgrund seiner Beziehungen zur Gesellschaft, zum Vorstand oder zu einem beherrschenden Aktionär einem dauerhaften Interessenkonflikt ausgesetzt ist. An der Wiedereinführung der Unabhängigkeit zumindest eines der künftig zwei Finanzexperten in Unternehmen von öffentlichem Interesse kann daher auf mittlere Sicht kein Weg vorbeiführen. Die Frage kann allenfalls sein, ob man es hierbei belässt oder darüber hinaus vorschreibt, dass – wie im Kodex empfohlen (C.10, D.4 DCGK) – nicht irgendein Finanzexperte, sondern gerade der Vorsitzende des Prüfungsausschusses unabhängig sein muss.[8]

Verankert man die Unabhängigkeit wieder im Gesetz, ist es ein Gebot der Rechtsklarheit, dieses Mal auch eine möglichst präzise Legaldefinition des Begriffs einzuführen, und zwar verstanden als Unabhängigkeit nicht nur im Verhältnis zum Vorstand und zur Gesellschaft, sondern auch im Verhältnis zu einem beherrschenden Aktionär. Da die Abschlussprüferrichtlinie die Unabhängigkeit nicht mehr zwingend vorschreibt, kann der deutsche Gesetzgeber den Begriff jetzt vollumfänglich selbst konkretisieren, ohne den Unwägbarkeiten einer richtlinienkonformen Auslegung ausgesetzt zu sein. Weil auch bei einer gelungenen Legaldefinition Randunschärfen unvermeidbar sind, muss freilich auch hier wieder die bereits angesprochene Begrenzung möglicher Anfechtungsrisiken mitbedacht werden. Gleiches gilt im Übrigen auch für Verstöße gegen das besondere Sachkundeerfordernis des § 100 Abs. 5 AktG.

Integrität

Gelinde gesagt erstaunlich ist die Enthaltsamkeit des Aktiengesetzes auch in der Frage der persönlichen Integrität der Aufsichtsratsmitglieder. Personen, die in den letzten fünf Jahren mit einem einschlägigen Berufsverbot belegt oder wegen bestimmter Straftaten rechtskräftig verurteilt wurden, schließt das Gesetz seit 1980 vom Vorstandsamt aus (§ 76 Abs. 3 S. 2 Nr. 2–3, S. 3 AktG). Für Aufsichtsratsmitglieder fehlt aber eine entsprechende Vorschrift; auch eine analoge Anwendung lehnt die herrschende Meinung ab.[9] Man kann sich mit Fug fragen, ob dieses Regelungsgefälle jemals seine Berechtigung hatte. Jedenfalls in der heutigen Zeit, in der die gestiegenen Anforderungen an die Überwachungs- und Beratungstätigkeit des Auf-

4 Ausführlich *Dreher,* FS Windbichler, 2020, S. 552; ferner *Weber-Rey,* Referat zum 69. Deutschen Juristentag 2012, S. N 51, 71 ff.; zuletzt auch *Interdisziplinärer Arbeitskreis Corporate Governance* (AKCG), DB 2021, S. 550, 551

5 Aus der Reformdiskussion insbes. *J. Koch,* Gutachten zum 72. Deutschen Juristentag 2018, S. F 45 f. i. V. m. 30 ff.

6 Siehe etwa *Habersack,* Der Aufsichtsrat 02/2020, S. 26; *Mattheus,* Renaissance des unabhängigen Finanzexperten, Börsen-Zeitung v. 31.10.2020, S. 6; ferner die Nachw. in Fn. 7–8

7 *Regierungskommission DCGK,* Stellungnahme zum RegE FISG v. 12.2.2021, S. 2: »Indem die Bundesregierung an der Streichung der Unabhängigkeitsvorgabe durch das AReG 2016 für die beiden Finanzexperten festhält, bleibt eine gravierende Diskrepanz zwischen dem deutschen Aktienrecht und einhelliger Erwartungen der nationalen und internationalen Investoren bestehen.«

8 Für Letzteres *Arbeitskreis Bilanzrecht Hochschullehrer Rechtswissenschaft* (AKBR), BB 2020, S. 2731, 2734; *Hopt/Kumpan,* AG 2021, S. 129 Rn. 20; *Mülbert,* ZHR 185 (2021), S. 2, 15

9 *Habersack,* in: MünchKomm. AktG, 5. Aufl. 2019, § 100 Rn. 51; *Spindler,* in: BeckOGK-AktG, Stand 1.2.2021, § 100 Rn. 47; abw. *Thaten,* Die Ausstrahlung des Aufsichts- auf das Aktienrecht am Beispiel der Corporate Governance von Banken und Versicherungen, 2016, S. 283

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

sichtsrats im Allgemeinen und seine Verantwortung für Compliance im Besonderen allenthalben beschworen werden, ist es ein Anachronismus, an die Integrität von Aufsichtsratsmitgliedern geringere Anforderungen zu stellen als bei Vorstandsmitgliedern. Völlig zu Recht wird daher im Schrifttum gefordert, die genannten Bestellungshindernisse de lege ferenda auch auf den Aufsichtsrat zu erstrecken.[10]

Overboarding

Angesichts der gestiegenen Anforderungen nicht mehr zeitgemäß sind, um ein letztes Beispiel anzuführen, auch die Vorschriften zur Höchstzahl der Mandate eines Aufsichtsratsmitglieds. Die geltende Höchstgrenze von zehn (konzernexternen) Aufsichtsratsmandaten (§ 100 Abs. 2 S. 1 Nr. 1 AktG) stammt noch aus dem Jahr 1937. Als Verschärfung ist mit dem KonTraG 1998 lediglich die Doppelzählung des Vorsitzes hinzugetreten (§ 100 Abs. 2 S. 3 AktG). Mehrere Initiativen, die Grenze auf fünf oder sechs abzusenken, blieben ohne Erfolg. Auch der Deutsche Juristentag 2012 hat sich, wenn auch nur mit knapper Mehrheit, dagegen ausgesprochen.[11] Eine Absenkung – so das immer wieder angeführte Argument – werde der Vielgestaltigkeit der Verhältnisse nicht gerecht.

An diesem Einwand ist richtig, dass eine pauschale, auch börsenferne Gesellschaften einbeziehende Absenkung nicht unbedingt erforderlich erscheint und die bisherigen Reformvorschläge insofern wohl in der Tat überschießend waren. Für Aufsichtsratsmitglieder börsennotierter oder kapitalmarktorientierter Gesellschaften muss aber ein strengerer Maßstab gelten; hier gelten zehn Mandate heute mit Recht als »wirklichkeitsfremd«.[12] Für andere Unternehmen von öffentlichem Interesse (Kreditinstitute, Versicherungsunternehmen) sehen KWG und VAG deutlich niedrigere Obergrenzen vor.[13] Auch der Kodex empfiehlt in seiner neuesten Fassung eine Beschränkung auf fünf Aufsichtsratsmandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften (bei Doppelzählung des Vorsitzes, C.4 DCGK). Wer im Hauptamt Vorstandsmitglied einer börsennotierten Gesellschaft ist, unterliegt nach dem Kodex naheliegenderweise noch wesentlich engeren Grenzen (max. zwei Aufsichtsratsmandate, kein Vorsitz, C.5 DCGK).[14]

Das Problem des »overboarding« ist indes zu bedeutsam, um es allein oder weitgehend dem unverbindlichen Kodex zu überlassen. Angezeigt ist vielmehr auch hier eine zeitgemäße gesetzliche Regelung, die dem Gebot der hinreichenden zeitlichen Verfügbarkeit jedenfalls in börsennotierten und kapitalmarktorientierten Gesellschaften durch eine Absenkung der Obergrenze Nachdruck verleiht. Wie man die für diese Gesellschaften verschärfte Obergrenze im Detail ausgestaltet, bedarf noch der Diskussion. Insbesondere stellt sich die Frage, ob man (wie in D.4 DCGK) wirklich nur Mandate in Börsengesellschaften oder nicht auch solche in anderen bedeutenden Unternehmen mitzählen sollte. Wichtig ist jedenfalls, dass – entgegen der wohl herrschenden Meinung zur aktuellen Fassung des § 100 Abs. 2 S. 1 Nr. 1 AktG[15] – künftig auch Mandate in ausländischen Gesellschaften Berücksichtigung finden müssen; dabei sollte die Position eines »non-executive director« in einer Gesellschaft mit »one-tier board« einem Aufsichtsratsmandat gleichstehen.

Teil einer größeren Reformagenda

Gewiss ließe sich noch über weitere Maßnahmen diskutieren, die der Gesetzgeber zur Förderung einer aufgabenadäquaten Aufsichtsratsbesetzung ergreifen könnte. Schon die behandelten Fragen haben aber hoffentlich deutlich gemacht, dass erheblicher Reformbedarf besteht. Dies gilt freilich nicht nur für den hier betrachteten Themenkreis, sondern für weite Teile des Rechts des Aufsichtsrats. In neuerer Zeit ist daher von prominenter Seite die Forderung erhoben worden, das Recht des Aufsichtsrats einer umfassenderen Überarbeitung zu unterziehen.[16] Diese Forderung aufnehmend hat sich der Arbeitskreis Recht des Aufsichtsrats gebildet – ein Kreis von Anwälten, Hochschullehrern und Organmitgliedern, der sich zum Ziel gesetzt hat, ein Eckpunktepapier für eine Reform des Aufsichtsratsrechts zu erarbeiten. Mit der Vorlage der Ergebnisse ist in näherer Zukunft zu rechnen. Davon und von der weiteren Reformdiskussion wird sicher auch in dieser Zeitschrift zu lesen sein.

10 *Habersack,* Gutachten zum 69. Deutschen Juristentag 2012, S. E 83 f.; *Hopt/Roth,* in: Großkomm. AktG, 5. Aufl. 2019, § 100 Rn. 27; *Kley,* AG 2019, S. 818, 820 f.

11 Beschluss 18 der Wirtschaftsrechtlichen Abteilung des 69. Deutschen Juristentags 2012 (entgegen der Empfehlung des Gutachters *Habersack* [Fn. 10], S. E 83)

12 *Kley,* AG 2019, S. 818, 819

13 § 25d Abs. 3a Nr. 3 KWG, § 24 Abs. 4 S. 2 VAG (max. fünf Kontrollmandate in beaufsichtigten Unternehmen), für bedeutende CRR-Institute § 25d Abs. 3 S. 1 Nr. 4 KWG (max. vier Kontrollmandate in Unternehmen)

14 Auch hierzu findet sich ein (verbindliches) Pendant im Aufsichtsrecht; vgl. § 25d Abs. 3 S. 1 Nr. 3 KWG

15 Statt vieler *Hüffer/Koch,* AktG, 14. Aufl. 2020, § 100 Rn. 6; *Mader,* ZGR 2014, S. 430, 432 ff.; jeweils m. w. N.

16 *Kley,* AG 2019, S. 818; *Habersack,* Der Aufsichtsrat 02/2020, S. 26

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Foto: © Neil Killius

Astrid Hamker ist Präsidentin des Wirtschaftsrates der CDU e.V. und Gesellschafterin und Mitglied des Beirates Piepenbrock Unternehmensgruppe GmbH & Co. KG. Astrid Hamker bringt ihre unternehmerischen Erfahrungen in Beiräte und Aufsichtsräte ein: Sie ist Mitglied in den Aufsichtsräten von Drägerwerk AG (Lübeck), Schmitz Cargobull AG (Altenberge) und L. Possehl (Lübeck) sowie stellvertretende Beiratsvorsitzende der Tengelmann Verwaltungs- und Beteiligungs GmbH (Mühlheim). Darüber hinaus ist sie Beiratsmitglied in der Felix Schoeller Gruppe (Osnabrück) sowie bei der Wieland Holding (Bamberg).

Vertrauen in die Selbstverantwortung der Unternehmen statt gesetzlicher Quotenregelung

Autorin: **Astrid Hamker**

Mit dem »Zweiten Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II)« will der Staat einen höheren Anteil von Frauen in Vorstand und Führungspositionen durchsetzen. Ich halte eine Quotenregelung für eine sehr schlechte Idee. Einerseits ordnungspolitisch, weil es ein Eingriff in die unternehmerische Freiheit ist; der Staat maßt sich an, durch eine Frauenquote Personalpolitik zu machen. Andererseits ist es eine Gängelung:

- aus Sicht der Wirtschaft, weil Positionen mit Frauen besetzt werden müssen, obwohl es in der jeweiligen Situation geeignetere männliche Kandidaten geben könnte;

- aus Sicht der Frauen, weil sie sich ggf. dem Vorwurf gegenübersehen, nicht aufgrund ihrer Qualifikation, sondern aufgrund ihres Geschlechts für die jeweilige Führungsposition ausgewählt worden zu sein.

Viele Frauen, die auch ohne Quote für entsprechende Positionen qualifiziert wären, würden dies als Gängelung empfinden. Auch ich möchte mir nicht nachsagen lassen, ich sei nur Präsidentin des Wirtschaftsrates, weil ich eine Frau bin. Sowohl für diese Position als auch für alle meine Mandate kann ich das ausschließen.

Hohe Qualifikation – aber geringere Anzahl

Dass es aktuell wenige weibliche Vorstände gibt, könnte daran liegen, dass die Anzahl verfügbarer Frauen mit der erforderlichen Erfahrung nicht ausreichend ist. Natürlich gibt es hoch qualifizierte Frauen, aber zahlenmäßig weniger als männliche Kandidaten. Darüber hinaus ist es nach wie vor so, dass relativ wenige Frauen MINT-Fächer und Ingenieurwissenschaften studieren. Dementsprechend wird der Frauenanteil für Führungs- oder Vorstandspositionen, für die diese Expertise gefordert ist, kurzfristig wohl auch gering bleiben. Ich bin aber überzeugt, dass sich das Verfügbarkeitsthema künftig nicht mehr stellt, da zunehmend mehr Frauen eine Karriere anstreben. Ich hoffe, dass durch eine weitere Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf – um die sich der Staat meines Erachtens zuvorderst kümmern sollte – auch mehr potenzielle Kandidatinnen verfügbar sein werden; und nicht nur ein kleiner Kreis, der von vielen Interessenten immer wieder kontaktiert wird.

Aus meiner Erfahrung im Wirtschaftsrat kann ich sagen: Wir sprechen seit Jahren gezielt Frauen an, ob sie sich bei uns im Präsidium oder Bundesvorstand engagieren wollen – aber viele von ihnen sind so in ihr eigenes Unternehmen, Beiratstätigkeiten, ggf. weitere Verbandstätigkeit und die Familie eingebunden, dass schlichtweg die Kapazitäten ausgeschöpft sind.

Diversität ist keine Frage des Geschlechts

Diversität ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor in Unternehmen; auch und insbesondere in Vorstand und Aufsichtsgremien – verschiedene Studien belegen, dass divers aufgestellte Unternehmen wirtschaftlich erfolgreicher sind. Dies ist aber keinesfalls mit einer Geschlechterquote gleichzusetzen. Diversität bedeutet Vielfalt und verschiedene Facetten. Wichtiger als eine Frauenquote ist aus meiner Sicht die richtige Mischung – eine Diversität, die sich auf Persönlichkeitsfaktoren und Expertise bezieht – Branchenerfahrung, Technologie, Finanz- sowie Führungsexpertise, aber auch Altersstruktur, kulturelle Hintergründe, Ausbildungs- und Erfahrungsschatz etc. Manche dieser unterschiedlichen Faktoren bringen tendenziell eher Frauen ein, andere eher Männer – aber das kann nicht verallgemeinert werden und erfordert jeweils eine Betrachtung im Einzelfall.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Systematische Analyse und passgenaue Besetzung

Um Diversität am besten zu erzeugen, muss man losgelöst von Personen analysieren, welche Expertisen und Fähigkeiten – sei es in Führungspositionen, in Vorstand oder Aufsichtsrat – benötigt werden. Wenn man feststellt, dass nicht alle benötigten Qualifikationen und Eigenschaften vorhanden sind, müssen gezielt Kandidaten gesucht werden, welche diese Anforderungen erfüllen. Das Gleiche gilt auch für den Wirtschaftsrat: Hier wollen wir ein repräsentatives Bild der deutschen Wirtschaft abbilden, mit Familienunternehmern, Konzernen, großen Industrien – wie Automotive, Energie etc.

Ein zunehmend systematisches Vorgehen ist auch in der Wirtschaft deutlich erkennbar: Aufsichts- und Beiräte werden heute viel gezielter nach Expertise besetzt als früher, wo bei den Aufsichtsräten die Deutschland AG dominierte und bei den Beiräten »Family and Friends«. Heute wird weitaus systematischer nach ergänzender Expertise und Persönlichkeit gesucht. Dies bringt enorme Vorteile, denn jedes Gremienmitglied weiß, welche Themenschwerpunkte mit ihm oder ihr in Verbindung gebracht werden; so hat jedes Mitglied auch noch einmal eine Rolle, die ihm oder ihr zugedacht ist. Noch dazu ist die Zusammenarbeit und Diskussion mit unterschiedlichen Persönlichkeiten in Gremien sehr befruchtend, da jeder einen anderen Blickwinkel einbringt. Dadurch ist das Ganze am Ende mehr als die Summe der einzelnen Teile.

Gesetzliche Quote als Standortnachteil für deutsche Familienunternehmen

Aus meiner Sicht ist das neue Gesetz für eine Frauenquote in Führungspositionen ein Standortnachteil für deutsche Familienunternehmen, ein Eingriff in die unternehmerische Freiheit, bei der der Staat diktiert, dass zumindest eine Position im Vorstand mit einer Frau besetzt werden muss. Es gibt nicht wenige Unternehmen, die bereits ohne eine Quote Schwierigkeiten haben, bestimmte Positionen zu besetzen – wenn die Auswahl dann noch auf weibliche Kandidaten eingegrenzt wird, wird es noch schwerer; z. B. ist die Auswahl an weiblichen Ingenieuren nicht gerade überbordend.

Außerdem befürchte ich einen enormen bürokratischen Aufwand, weil man sehr dezidiert dokumentieren muss, wie Entscheidungen zustande gekommen sind. Ich stelle mir die Frage, welches Signal die Politik gerade jetzt sendet, in einer der schwersten Krisen seit dem Zweiten Weltkrieg ein derartiges Gesetz und Bürokratiemonster zu diskutieren?

Durch Selbstverantwortung sind wir in Deutschland weit gekommen, nicht durch Regulierung!

Statt einer Quote, die die Unternehmen reglementiert, sollten bessere Rahmenbedingungen durch den Staat und in der Gesellschaft geschaffen werden, damit Frauen und Männer unabhängig von Geschlecht oder sozialer Herkunft ihre beruflichen Fähigkeiten entfalten können.

Ein entscheidender Faktor ist hierfür eine zuverlässige qualifizierte Kinderbetreuung und die frühkindliche Bildung. Damit wird einerseits den Eltern die Möglichkeit gegeben, sich ihrem Beruf und der Karriere zu widmen, und andererseits könnten die Kinder ihr Potenzial besser entfalten. Man müsste spätestens in der Schulzeit ansetzen, um auch bei Mädchen das Interesse für Technik und MINT-Fächer zu wecken. Nur so werden mehr Frauen ein entsprechendes Studium aufnehmen und später für ein breiteres Themenspektrum an Führungspositionen qualifiziert sein.

Der Staat muss die Rahmenbedingungen schaffen, darf den Personen – und den Unternehmen – aber keine Vorschriften machen, was sie daraus machen. Jeder muss das Recht auf freie Berufswahl haben! Genauso wie auch jede Familie für sich selbst entscheiden muss, wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ausgestaltet wird und wer welche Rolle übernimmt.

Genauso wenig darf der Staat in die Personalpolitik der Unternehmen eingreifen. Diese haben doch ein Eigeninteresse, sich als Arbeitgeber zu positionieren, der genderunabhängig Mitarbeiter fördert, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützt, Mitarbeitern mit geringerem Schulabschluss Karrierechancen aufzeigt etc. Gerade weil der Wettbewerb um Nachwuchskräfte größer wird, kann man doch auf die Selbstverantwortung der Unternehmen vertrauen, mit der wir in Deutschland ziemlich weit gekommen sind.

Netzwerke und ihre Bedeutung

Sowohl Unternehmen als auch Personen, die eine Führungs- oder Gremienposition anstreben, sollten meines Erachtens die Möglichkeiten von Netzwerken nutzen. Diese sind ausgesprochen wichtig, weil sie Menschen die Gelegenheit geben, sich untereinander auszutauschen und Kontakte zu knüpfen. Oft bestehen Mentorenprogramme, von denen sowohl Mentor als auch Mentee profitieren, weil sie voneinander lernen und ihren Horizont erweitern. Darüber hinaus kann man in Netzwerken auch Personen, bzw. Leuchttürme, sichtbar machen – Erfolgsbeispiele ermutigen meines Erachtens mehr als jede gesetzliche Regelung, einen bestimmten Weg einzuschlagen.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Kathrin Menges verfügt über mehr als 30 Jahre Berufserfahrung mit einem Schwerpunkt im Personalbereich. Sie war 20 Jahre bei Henkel tätig, davon 8 Jahre Mitglied des Vorstands, wo sie neben dem Bereich Personal auch Infrastructure Services und Sustainability verantwortete. Seit 2014 ist sie Mitglied des Aufsichtsrats der adidas AG.

Diversitäts-ZIELE statt -Quoten

Autorin: **Kathrin Menges**

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Das Thema Diversität begleitet uns seit vielen Jahren und wird inzwischen als einer der Schlüssel für erfolgreiche Unternehmensführung anerkannt. In der Zukunft wird die Vielfalt der Belegschaft in allen Dimensionen in ihrer Bedeutung noch zunehmen, umso mehr, als sich Geschäftsmodelle so rasant verändern. Es reicht nicht mehr, wie früher, seine Produkte oder Dienstleistungen qualitativ zu verbessern oder effizienter zu werden. Die heutige Wirtschaft muss sich permanent anpassen, in höchstem Maße innovativ sein und vor allem disruptive Veränderungen der Märkte erkennen. Dafür ist es unabdingbar geworden, verschiedene Blickwinkel zu berücksichtigen, etablierte Erfolgsmodelle infrage zu stellen und offen für permanentes Lernen – auch von anderen Branchen – zu sein.

Vielfalt als Kernelement der Personalpolitik

Jahrelanger Unternehmenserfolg, Kontinuität in der Führung und zufriedene Mitarbeiter sind natürlich das Ergebnis harter Arbeit und vieler guter und richtiger Entscheidungen. Dennoch besteht gerade dann die Gefahr, betriebsblind zu werden. Man hört auf, Dinge kritisch zu hinterfragen – insbesondere, wenn man sie selbst entwickelt hat. Man setzt zu sehr auf erfolgreiche Strategien der Vergangenheit und ist so eingespielt, dass Entscheidungen oft ohne große Diskussion getroffen werden. Daher ist es wichtig, mit Menschen zusammenzuarbeiten, die einen anderen Blick ermöglichen. Und dieser ergibt sich nahezu automatisch, wenn die Teams und Entscheidungsgremien vielfältig besetzt sind. Dabei spielen neben Geschlecht, Erfahrung und kulturellem Hintergrund ebenso Wissen und Fähigkeiten aus anderen Bereichen eine wichtige Rolle.

Auch ich persönlich habe immer großen Wert auf vielfältige Teams gelegt. Und ich meine damit wirklich den Mix, auf den es ankommt. Ein Gender-Beispiel: Da im Personalbereich Teams oft mehrheitlich aus Frauen bestehen und der Frauenanteil in meinen Führungsteams jedes Ziel weit übertroffen hat, habe ich den Fokus darauf gesetzt, dass auch männliche Kollegen ausreichend vertreten sind. Ich habe immer dafür gekämpft, in der Personalauswahl eine möglichst breite Perspektive einzunehmen, um alle zur Verfügung stehenden Talente zu berücksichtigen und bewusst eine Mischung herzustellen.

»Stolpersteine« für Diversität in Unternehmen

Häufig ist das gar nicht so leicht. Man macht die Nachfolgeplanung, entwickelt über Jahre ein Talent, das sehr gut passt – darauf folgt fast ein **Automatismus,** dass man diesen Kandidaten für den geeignetsten hält. Es fällt schwer, an dieser Stelle offen zu hinterfragen: Welche Kandidaten gibt es noch? Hat sich inzwischen etwas verändert? Wird doch ein anderes Profil benötigt? Das sind keine leichten Prozesse, aber man muss sie durchführen.

Eine weitere Gefahr besteht darin, sich vorzugsweise mit **gleichartigen Charakteren** zu umgeben. Wenn Menschen von sich überzeugt sind – und das sollte man in Führungspositionen auf jeden Fall sein –, umgeben sie sich gerne mit Personen, die einen vergleichbaren Hintergrund haben und deren Verhalten dem eigenen ähnelt. Man tappt in die Falle des **»unconscious bias«,** einer unbewussten Voreingenommenheit. Die Tatsache, dass hier Stereotype und Denkmuster im Unterbewusstsein ablaufen, macht es so schwer, dagegen anzugehen. Ich selbst habe in entsprechenden Trainings Erstaunliches über meine eigenen blinden Flecken erfahren. Wir werden es nicht schaffen, vorurteilsfrei durch das Leben zu gehen. Aber der wesentliche Schritt ist, sich dessen bewusst zu werden. Man kann sehr gut trainieren, seine eigenen spontanen Annahmen jedes Mal zu hinterfragen. Wie z. B.: »Eine Frau, die sich für Kinder entscheidet, entscheidet sich nicht für die Karriere.« →

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Oder: »Eine Frau, die in Teilzeit arbeitet, will und wird keine Karriere machen.« Man muss sich bewusst machen, dass diese Vorurteile nicht zutreffen müssen, sondern die Fakten analysieren und keine pauschalen Aussagen annehmen.

ZIELE statt Quoten

Meines Erachtens sollte man viel mehr über konkrete Ziele für einen Diversity-Mix sprechen statt über Quoten für einzelne Dimensionen. Und man muss sich immer wieder fragen »Bin ich breit genug aufgestellt?«, um wirklich die unterschiedlichen Perspektiven, die aus der Vielfalt erwachsen, nutzen zu können.

Bei Henkel haben wir mithilfe umfangreicher Personaldaten permanent den Status erhoben und den Fortschritt gemessen und damit den Mix der Teams in der ganzen Welt dokumentiert. Unser Fokus lag dabei nicht allein auf Gender. Wir haben auch den Altersmix angeschaut, die Verteilung verschiedener Nationalitäten, vor allem in Teams, die international tätig waren. Nur so kann man die wesentlichen Ansatzpunkte für den strukturellen Aufbau von Diversität sichtbar machen.

Führungsverantwortung und systematisches Vorgehen

Aus meinen Erfahrungen als Vorstand und Aufsichtsrat in zwei Unternehmen, die großen Wert auf Diversität legen, hat der Wandel dort – hin zu mehr Diversität – jeweils mit dem »tone from the top« begonnen; nämlich in dem Moment, in dem der CEO mit dem gesamten Vorstand das Ziel »mehr Vielfalt« vorgegeben hat.

Tatsächlich haben wir uns bei Henkel am Anfang auf Gender konzentriert, da die Teams bereits international aufgestellt waren und einen guten Altersmix aufwiesen. Durch das Rotationsprinzip in der Managerausbildung bei Henkel war auch gewährleistet, dass regelmäßig neue Skills in die Teams kommen. Aber der Gender-Mix war gerade in den Topebenen dringend verbesserungsbedürftig.

Um hier eine Veränderung zu erreichen, muss man systematisch vorgehen und konkrete Ziele setzen. Ich habe gute Erfahrungen mit folgenden Maßnahmen gemacht:

1. Besetzungslisten müssen von Anfang an vielfältig aufgestellt sein; auf jeder Liste muss mindestens eine Frau bzw. in klassischen »Frauen-Bereichen« ein Mann stehen.

2. Flexibilität und Offenheit für neue Modelle von Arbeitszeit und -ort zeigen und Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen; ggf. durch Bereitstellung von Betreuungsplätzen in Kitas.

3. Langfristigere Karriereplanung bei den weiblichen Talenten, um Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen, die unabhängig von befristeten Karriereunterbrechungen realisiert werden können.

4. Vorbilder nutzen – Frauen, die es bereits in die Toppositionen geschafft haben, sind eine hervorragende Motivation und machen Mut zur Nachahmung.

Ursachenanalyse – warum ist der Frauenanteil in Führungspositionen nicht höher?

Quote und gesetzliche Regelungen habe ich weder als aktiver Vorstand noch jetzt in meiner Rolle als Aufsichtsrat oder als Privatperson befürwortet. Ich glaube, dass es uns von der entscheidenden Frage ablenkt: Warum sind wir denn noch nicht weiter?

Wir müssen rückwärts schauen und uns fragen, was hat uns denn bislang gehindert, mehr Frauen in Führungspositionen zu etablieren oder insgesamt vielfältiger zu sein? Das kommt mir an vielen Stellen zu kurz.

Meine Antwort: Wir müssen uns um die entscheidenden Rahmenbedingungen kümmern, die notwendig sind, um Talente zu entwickeln und die Pipeline zu füllen, denn der Weg in die Topposition erfolgt in vielen notwendigen Entwicklungsschritten.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Schaffung von Rahmenbedingungen für Berufstätigkeit statt gesetzlicher Quote

Die Unternehmen werden gern dafür kritisiert, dass sie nicht mehr Frauen in Führungspositionen bringen. Andererseits schafft der Staat nicht die Rahmenbedingungen, um beruhigt arbeiten zu können – z. B. eine berechenbare, zuverlässige Kinderbetreuung, die die Zeitspanne einer Vollzeittätigkeit umfasst. Ganztagsbetreuung sollte es nicht nur in der Kita, sondern auch in der Schule geben. Wegen des Mangels an Kinderbetreuungsmöglichkeiten hat Henkel über die Jahre inzwischen drei Kitas eröffnet. Damit konnten wir unseren Mitarbeiten sehr helfen, denn es gab nicht nur zu wenig Kita-Plätze, auch die Betreuungszeiten waren zu kurz. Homeoffice, Teilzeitmodelle, flexible Arbeitszeitmodelle – daran kann jedes Unternehmen arbeiten. Und das letzte Jahr hat bewiesen: Auch zu Hause können Mitarbeiter erfolgreich tätig sein und Leistung erbringen.

Im internationalen Vergleich hat Deutschland noch einige Themen zu bearbeiten. Da ist zum einen die gesellschaftliche Wahrnehmung der Rolle der Frau, die im Verhältnis zu vielen anderen Ländern immer noch sehr traditionell gesehen wird. Nach wie vor müssen sich Frauen dafür rechtfertigen, dass sie Karriere und Kinder verbinden wollen. Dabei geht es vor allem um die Frage, wie viel externe Betreuung denn angemessen ist, um das Wohl der Kinder nicht zu gefährden, und damit meistens um die Entscheidung für Teilzeit versus Vollzeit.

Gesetze, die eine extrem flexible Elternzeit ermöglichen, mit Unterbrechungen, mit Rechten auf Teilzeit, und die alles bis ins Kleinste regeln, was die Kinderbetreuung betrifft, sind einerseits für die Familien eine große Hilfe, andererseits wirken sie auf das Thema Karriere mit Kindern aus meiner Sicht eher kontraproduktiv. Sie suggerieren den Frauen, dass die Betreuung der Kinder immer wieder mit beruflichen Einschränkungen verbunden sein sollte, nicht nur in den ersten Lebensjahren, sondern z. B. auch, wenn sie zur Schule kommen. Und die Teilzeit während der Elternzeit, die sicherlich eine frühe Rückkehr ins Berufsleben ermöglicht, wird auch danach eher zur Regel als zur Ausnahme. Gerade hier können flexible Arbeitszeitmodelle hervorragend helfen und die Ausübung einer Vollzeitstelle ermöglichen.

Aus meiner Erfahrung bei Henkel weiß ich, dass es Ländergesellschaften gibt, die keine einzige Teilzeitstelle haben. Die Mitarbeiterinnen haben trotzdem mehrere Kinder, und es funktioniert ohne schlechtes Gewissen. Und da sind wir auch wieder bei den Stereotypen: Kein Mann wird gefragt, wie er es hinbekommt, trotz Kindern Karriere zu machen!

Mein Ziel ist nicht, jede Frau in eine Karriere zu treiben! Es muss eine persönliche Entscheidung bleiben und es mag viele Frauen geben, die sich dagegen entscheiden. Aber wenn eine Frau die Karriere anstrebt, will ich unbedingt, dass wir die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen, die Stolpersteine ausräumen.

Effekte einer gesetzlichen Frauenquote für Aufsichtsräte vermutlich positiver als für Führungskräfte

Die Quote in Aufsichtsrat versus Führungskraft/Vorstand ist meines Erachtens nicht ganz vergleichbar. Bei Aufsichtsräten hat die Quote vermutlich sogar tatsächlich viel bewegt. Denn es gibt ja geeignete Kandidatinnen, die vielleicht bislang aus »etablierten Prozessen« heraus nicht berücksichtigt wurden. Aber im Unterschied zu den Vorstands- und Top-Führungspositionen, sind diese Aufsichtsratskandidatinnen bereits ausgebildet und können eine zusätzliche Funktion übernehmen. Für Vorstände muss man andere Prioritäten setzen, denn für diese Führungspositionen müssen die Talente erst noch entwickelt werden. Deshalb ist der Weg dorthin so viel relevanter als für eine Aufsichtsratsposition.

Die Quote/gesetzliche Verpflichtung wird natürlich dazu führen, dass der Anteil an Frauen in Vorstandspositionen wächst. Neben der Tatsache, dass die Diskussion über die Gender-Vielfalt noch öffentlicher geführt wird, Unternehmen in ihren Anstrengungen und Ergebnissen gemessen und verglichen werden, führt die Quote sicher auch dazu, dass Kandidatinnen geprüft werden, die vorher vielleicht gar nicht berücksichtigt worden wären. Aber ist das dann wirklich eine Überzeugungstat oder eher das Befolgen einer Vorgabe?

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Regierungsentwurf des Zweiten Führungspositionen-Gesetzes – Frauenquote für den Vorstand

Autorin: **Dr. Astrid Gundel**

Anfang Januar 2021 wurde der Regierungsentwurf eines Zweiten Führungspositionen-Gesetzes (FüPoG II) veröffentlicht. Ziel des Gesetzes ist es, die Regelungen des Ersten Führungspositionen-Gesetzes weiterzuentwickeln und ihnen höhere Wirksamkeit zu verleihen.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

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

Frauenquote für den Vorstand

Im Vorstand einer börsennotierten und gleichzeitig paritätisch mitbestimmten Gesellschaft mit mehr als drei Mitgliedern sollen in Zukunft mindestens eine Frau und ein Mann sitzen. Faktisch bedeutet dies derzeit eine Frauenquote für den Vorstand.

Die Bestellung eines Vorstandsmitglieds, die gegen das Quotengebot verstößt, ist unwirksam. Dies soll laut Gesetzesbegründung auch für En-bloc-Bestellungen gelten.

Für die Quote ist eine Übergangsfrist von acht Monaten nach Inkrafttreten des FüPoG II vorgesehen. Bestehende Mandate können in jedem Fall bis zu ihrem regulären Ende wahrgenommen werden.

Festlegung von Zielgrößen

Bislang können die Zielgrößen für den Frauenanteil im Leitungs-, Aufsichtsorgan und in den beiden oberen Führungsebenen entweder als Anteil von der Gesamtzahl oder als Kopfzahl angegeben werden. In Zukunft soll sowohl die angestrebte Anzahl als auch der Anteil an der Gesamtzahl offengelegt werden. Hierdurch soll eine bessere Information der Öffentlichkeit erreicht werden.

Zur Festlegung von Zielgrößen sollen wie bislang Gesellschaften verpflichtet sein, die börsennotiert sind oder der Mitbestimmung im Aufsichtsrat unterliegen, wobei die Anwendung des Drittelbeteiligungsgesetzes ausreichend ist. Gesellschaften, die börsennotiert und gleichzeitig paritätisch mitbestimmt sind, müssen derzeit keine Zielgrößen für den Aufsichtsrat festlegen, da für sie die Frauenquote von 30 Prozent gilt. In Zukunft müssen diese Gesellschaften auch keine Zielgrößen mehr für den Vorstand festlegen, da auf diese dann die Frauenquote im Vorstand Anwendung findet.

Festlegung der Zielgröße null

Die Festlegung einer Zielgröße von null für den Frauenanteil im Leitungs-, Aufsichtsorgan und in den beiden oberen Führungsebenen soll in Zukunft »klar und verständlich« begründet werden. Laut Gesetzesbegründung muss die Begründung erkennen lassen, welche Umstände wie bei der Festlegung berücksichtigt und gewichtet wurden. Für die Führungsebenen führt die Gesetzesbegründung aus, dass die Zielgröße null eine Ausnahme darstellen soll und die Begründung diesem Ausnahmecharakter gerecht werden muss.

Entsprechende Erweiterung der Berichterstattungspflichten

Die Berichterstattungspflichten in der Erklärung zur Unternehmensführung werden entsprechend erweitert. So muss die Begründung für die Zielgröße null offengelegt werden und erklärt werden, ob die Frauenquote für den Vorstand eingehalten wurde.

Verhängung von Bußgeldern

Es soll klargestellt werden, dass Bußgelder auch dann verhängt werden können, wenn entgegen der gesellschaftsrechtlichen Verpflichtung keine Zielgrößen oder Fristen für die Zielerreichung festgelegt wurden.

Quotenregelungen für Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes

In Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes soll in Zukunft der Vorstand mit mindestens einer Frau und mindestens einem Mann besetzt werden, wenn er aus mehr als zwei Mitgliedern besteht. Außerdem soll auf diese Unternehmen die 30-Prozent-Geschlechterquote im Aufsichtsrat Anwendung finden.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Richtlinienvorschlag zu Equal Pay

Autorin: **Dr. Astrid Gundel**

Anfang März 2021 hat die EU-Kommission einen Richtlinienvorschlag zur Lohntransparenz zur Stärkung des Grundsatzes des gleichen Entgelts vorgelegt.[1] Ziel des Gesetzesvorhabens ist es, dass Männer und Frauen für gleiche oder gleichwertige Arbeit gleiches Entgelt erhalten. Es wird damit gerechnet, dass die Richtlinie noch dieses Jahr in Kraft tritt. Sie soll sowohl auf Arbeitnehmer im privaten als auch im öffentlichen Sektor Anwendung finden.

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

In Deutschland wurde bereits im Jahr 2017 das Entgelttransparenzgesetz verabschiedet (weitere Informationen hierzu finden sie *in dieser Übersicht*[2]). Der Richtlinienvorschlag geht deutlich über die deutschen Anforderungen hinaus. Auf nationaler Ebene soll darüber hinaus die Beteiligung von Frauen in Führungspositionen durch das Zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II) gestärkt werden.

Vorstand und Aufsichtsrat sollten frühzeitig eruieren, inwieweit das Gesetz Änderungen bei der Entgeltstruktur ihres Unternehmens erforderlich macht. Dabei sollten auch mögliche Reputationsschäden infolge der öffentlichen Berichterstattungspflicht berücksichtigt werden.

1 Proposal for a directive of the European Parliament and of the Council to strengthen the application of the principle of equal work or work of equal value between men and women through pay transparency and enforcement mechanisms (vom 4.3.2021)

2 Vgl. *https://audit-committee-institute.de/media/aci_ar_entgelttransparenzgesetz.pdf*

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Wesentlicher Inhalt des Richtlinienvorschlags:

Gebot des gleichen Entgelts für gleiche bzw. gleichwertige Arbeit

Mitgliedstaaten müssen die erforderlichen Maßnahmen ergreifen, um Entgeltgleichheit für Männer und Frauen für gleiche oder gleichwertige Arbeit sicherzustellen. Hierzu müssen sie Instrumente und Methoden entwickeln, die eine Bewertung und damit auch einen Vergleich des Wertes von Arbeit ermöglichen.

Lohntransparenz

Stellenausschreibungen und Bewerbungsgespräche	Bereits vor einem Vorstellungsgespräch müssen Arbeitgeber über das Entgelt bzw. die Entgeltspanne informieren. Gleichzeitig wird ihnen untersagt, Bewerber nach ihrer bisherigen Vergütung zu fragen.
Unternehmensinterne Transparenz über Gehalts- und Karrierestufen	Arbeitgeber müssen ihren Arbeitnehmern die Kriterien zugänglich machen, die zur Festlegung der Gehaltsstufen und des beruflichen Aufstiegs der Arbeitnehmer verwendet werden.
Unternehmensinternes Auskunftsrecht der Arbeitnehmer	Arbeitnehmer können von ihrem Arbeitgeber Informationen über ihr individuelles und das durchschnittliche Lohnniveau verlangen, aufgeschlüsselt nach Geschlecht und für Gruppen von Arbeitnehmern, die die gleiche oder eine gleichwertige Arbeit verrichten.
Öffentliche Berichterstattung über geschlechter-spezifisches Lohngefälle	Arbeitgeber mit mindestens 250 Beschäftigten müssen jährlich öffentlich – bspw. im Internet – über das Lohngefälle zwischen Männern und Frauen in ihrer Organisation berichten. Die Unternehmensleitung muss die Richtigkeit der Angaben bestätigen. **Unternehmensintern** müssen Arbeitgeber zusätzlich über das Lohngefälle in Bezug auf das Grundgehalt und ergänzende oder variable Komponenten informieren. Die Information ist nach Gruppen von Arbeitnehmern aufzuschlüsseln, die gleiche oder gleichwertige Arbeit verrichten.

Gemeinsame Entgeltbewertung

Zeigt sich in der Berichterstattung über das Lohngefälle, dass der Unterschied im durchschnittlichen Lohnniveau zwischen Männern und Frauen 5 Prozent oder mehr beträgt und ist dieser Unterschied nicht durch objektive und geschlechtsneutrale Faktoren zu rechtfertigen, so muss der Arbeitgeber in Zusammenarbeit mit Arbeitnehmervertretern eine Entgeltbewertung vornehmen.

Staatliche Mechanismen zur Durchsetzung von Entgeltgleichheit

Entschädigung für diskriminierte Arbeitnehmer	Arbeitnehmer, die aufgrund der Verletzung des Gebots des gleichen Entgelts für gleiche bzw. gleichwertige Arbeit einen Schaden erlitten haben, sollen gegenüber ihrem Arbeitgeber ein Recht auf Entschädigung haben. Arbeitgeber müssen im Gerichtsprozess nachweisen können, dass keine Diskriminierung vorgelegen hat.
Prozessstandschaft	Gleichstellungsstellen und Arbeitnehmervertretungen können die in der Richtlinie aufgeführten Rechte von Arbeitnehmern vor Gericht in deren Namen geltend machen.
Sanktionen gegen Arbeitgeber	Die Mitgliedstaaten müssen sicherstellen, dass Verstöße von Arbeitgebern gegen die Richtlinie staatlich sanktioniert werden.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Der Aufsichtsrat der Zukunft

Autor: **Heiner Thorborg**

Viele Aufsichtsräte der Dax-Konzerne halten ihre Kollegen in den Kontrollorganen für unfähig. Das ist das Ergebnis einer Analyse der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW). Die ließ Räte, Vorstände und externe Experten befragen, wie sie sich einen idealen Aufsichtsrat vorstellen – und wie die Praxis im eigenen Unternehmen aussieht. Das Ergebnis war ernüchternd: Die Befragten gaben ihren Räten magere 48 von 100 erreichbaren Punkten. »Es ist fatal, wie schlecht diese ihr eigenes Gremium bewerten, sie sind schlicht der Meinung, dass dort die Falschen sitzen«, zitiert das Manager Magazin Marc Tüngler, den Hauptgeschäftsführer der DSW.

So weit die Gegenwart. Doch wie sieht die Zukunft aus? Welche Trends werden sie prägen und wie muss ein Aufsichtsrat besetzt sein, um diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen? Auffällig sind derzeit vor allem vier Entwicklungen:

1. Die Bedeutung des Aufsichtsrats wächst kontinuierlich: Gesetzgeber und auch Kapitalmarkt stellen wachsende Anforderungen.

2. Aktivistische Investoren werden auch in deutschen Aufsichtsräten immer dominanter.

3. Die Einhaltung von ESG-Kriterien (Environment, Social and Governance) rückt weiter in den Vordergrund, insbesondere das Element »Governance«.

4. Die gesetzliche Frauenquote zeigt Wirkung.

Wachsende Anforderungen an die Aufsichtsräte

Die Vernetzung der »Strippenzieher« ist deutlich löchriger geworden, wie die DSW belegt: 2003 saßen die drei einflussreichsten Vertreter der Deutschland AG – Manfred Schneider, Karl-Hermann Baumann und Ulrich Hartmann – in den Kontrollorganen von 15 der 30 Dax-Unternehmen. Die Top Vier der aktuellen Liste – Nikolaus von Bomhard, Michael Diekmann, Paul Achleitner und Norbert Winkeljohann – sind in der Aufsicht von sieben Dax-Gesellschaften vertreten, in fünf als Vorsitzende. Sie leiten insgesamt 14 der entscheidenden Gremien, wie etwa die Präsidial-, Vergütungs- oder Nominierungsausschüsse.

Das Netzwerk der »Old Boys« der Deutschland AG ist schwächer geworden, erfreut sich aber in Teilbereichen immer noch bester Gesundheit. Nehmen wir folgenden Fall. Ein Ex-Vorstand sitzt im Aufsichtsrat eines anderen Unternehmens im Personalausschuss. Nun geht es um eine Besetzung, bei der ein Kandidat aus der Belegschaft des früheren Arbeitgebers zur Diskussion steht. Doch die Besetzung bleibt tabu, denn viele Aufsichtsräte sagen im kleinen Kreis: Bei meinem früheren Arbeitgeber dürfen keine Kandidaten angesprochen werden. Begründung: »Das kann ich nicht gutheißen. Ich bin mit dem Vorstandsvorsitzenden persönlich befreundet.«

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Heiner Thorborg ist seit 1989 als selbstständiger Personalberater mit Sitz in Frankfurt und Zürich tätig. Seitdem berät er deutsche und internationale Konzerne und Familiengesellschaften bei der Besetzung oberster Führungspositionen. 2007 gründete er die Initiative Generation CEO.

Ein »Old Boys Network«, das vor allem damit beschäftigt ist, sich bei Besetzungen nicht gegenseitig auf die Füße zu treten, passt nicht in eine von Digitalisierung, Agilität und wachsender Regulierung geprägte Landschaft. Das Überwachungsorgan wird zunehmend Teil der unternehmerischen Leitung. Als solches ist es nicht nur aktiv in der Strategieentwicklung, sondern auch im Risiko- und Reputationsmanagement.

Das gilt es ernst zu nehmen, hat doch das Wirecard-Debakel Lücken in der Governance schmerzhaft deutlich gemacht. Als Reaktion könnte eine gesetzliche Regelung kommen, die dem Aufsichtsrat direkten Zugang zum Controlling und zur Revision ermöglichen soll – zur Not auch am Vorstand vorbei. Eine solche Weiterentwicklung der Informationsrechte des Aufsichtsrats kann nur begrüßt werden, auch wenn die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex bisher »skeptisch« reagiert hat.

Fazit: Wichtig wäre mehr Transparenz im Hinblick auf die Qualität der Gremien und die Frage, wie welche Besetzung zustande gekommen ist. Möglich wäre hier die Erstellung – und Veröffentlichung! – eines Kompetenzprofils aller Ratsmitglieder in Form eines Soll-/Ist-Vergleichs. Das würde nachvollziehbar machen, ob im Aufsichtsrat auch die notwendigen Kompetenzen für die spezifischen Gegebenheiten eines Unternehmens zu finden sind.

Aktivistische Investoren

Wie aggressive angelsächsische Anteilseigner wie Cevian, Elliott oder Wyser Pratt in den Unternehmen agieren, ist vielfach beschrieben, weniger klar ist jedoch, wie die Führung der betroffenen Organisationen auf den Einfluss der Gewinnmaximierer reagieren sollte.

Reagieren muss sie nämlich, denn häufig geht es nicht mehr darum, ob sich Aktivisten einkaufen, sondern nur noch darum, wann das geschieht. Eine Untersuchung der Beteiligungsgesellschaft AlixPartners ergab: Zwischen 2016 und 2018 gab es in Deutschland 26 öffentliche Kampagnen von aktivistischen Investoren – 160 Prozent mehr als zwischen 2013 und 2015.

Eine weitere Umfrage von AlixPartners unter Führungskräften aus 500 europäischen Unternehmen zeigt zudem, wie unvorbereitet viele Unternehmen den Aktivisten begegnen. 57 Prozent der Führungskräfte sehen ihre Organisation nicht ausreichend auf den Umgang mit derartigen Investoren vorbereitet, 53 Prozent geben zu, dass es in ihrem Haus keine klare Strategie dafür gibt. Diese Ergebnisse sind erstaunlich, denn eine der häufigsten Forderungen der Aktivisten nach einem »Sitz in den Entscheidungsgremien« betrifft explizit den Aufsichtsrat.

AlixPartners argumentiert, dass die Governance-Strukturen von Unternehmen unter dem Einfluss aktivistischer Investoren einen höheren Reifegrad aufweisen als eine Vergleichsgruppe mit klassischer Eigentümerstruktur aus eher passiven Anker- und Kleinaktionären. »Um diesen Einfluss konstruktiv nutzen zu können und nicht zu Getriebenen zu werden, müssen sich die Aufsichtsräte künftig noch weiter professionalisieren und die Strategie des operativen Managements proaktiver hinterfragen«, kommentiert Andreas Rüter, der Deutschlandchef von AlixPartners, die Ergebnisse.

Fazit: Nicht zuletzt ist es Auftrag des Aufsichtsrats, Berater oder noch besser Mitarbeiter an Bord zu holen, die sich mit Investor Relations unter Druck auskennen und schon Erfahrung mit aktivistischen Investoren haben. Nur wer die Szene kennt und weiß, wie ihre Investment- und Exitstrategien entstehen, wird auf Augenhöhe kommunizieren können. Arroganz und das Motto: »Das kriegen wir schon irgendwie hin« werden hier nicht weiterhelfen. →

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Nachhaltigkeit wird immer wichtiger

Larry Fink, als Chef von BlackRock der mächtigste Mann der globalen Finanzindustrie, hat in einem Brief an die Konzernchefs dieser Welt gerade mehr Nachhaltigkeit gefordert. BlackRock verwaltet fast 7 Bio. USD an Anlegergeldern – das Doppelte von Deutschlands Wirtschaftsleistung – und Fink glaubt, dass wir vor einer »fundamentalen Umgestaltung« stehen.

Wie bei vielen anderen Institutionen klaffen auch in den Unternehmen Selbst- und Fremdwahrnehmung oft weit auseinander, agieren viele Topmanager doch in einer Umgebung, die mit der Welt der Normalbürger nicht viel gemein hat. Denn in der zählen Klimaschutz und Glaubwürdigkeit zu den brennendsten Fragen unserer Tage. Nur wer es schafft, mit der Realität jenseits der Konferenzräume in Davos in Kontakt zu treten, wird Erfolg haben. Die Aufsichtsräte für Andersdenkende zu öffnen, ist ein Weg dazu.

Fazit: Viele Unternehmen wären gut beraten mit einem Aufsichtsrat, der diverse Kompetenzen abdeckt. Diverse Nationalitäten, Altersgruppen und Erfahrungen und, ja, auch mit Experten für Nachhaltigkeit. Doch bitte Persönlichkeiten, deren Qualifikation für mehr reicht als für einen PR-Gag.

Frauen und Andersdenkende

Das BCG Henderson Institute hat im Juni 2019 eine Studie veröffentlicht, die besagt, dass »Unternehmen, die auf allen Ebenen für verschiedene Stimmen und Perspektiven sorgen, besser in der Lage sind, innovativ zu bleiben, Risiken zu meistern, Probleme kreativ zu lösen, sich von Fehlschlägen zu erholen und aus Herausforderungen Chancen zu machen.« Die BCG-Experten betonen den Link zwischen Diversity und Innovationskraft. Geschlecht, Rasse und sexuelle Orientierung seien dabei jedoch nur die offensichtlichsten Faktoren; Erfahrung, Alter, Bildungshintergrund und Herkunftsland seien ähnlich wichtig, wenn es darum geht, den Unternehmenserfolg zu sichern.

Derzeit finden sich unter den Top-50-Aufsichtsräten des DSW-Rankings zehn Frauen, 2003 waren es nur zwei. Bei Diversity in Deutschland gibt es dennoch viel Luft nach oben. Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der Dax30-Unternehmen erreichte 2020 36,6 Prozent, Simone Bagel-Trah bleibt jedoch noch immer die einzige Vorsitzende in diesem Kreis. Auch in den Ausschüssen sind Frauen mit einem Anteil von 29,2 Prozent unterrepräsentiert; blickt man nur auf die wesentlichen Ausschüsse, sinkt ihr Anteil weiter auf 27,7 Prozent, sagt die DSW. Immerhin hat es jedoch Merck geschafft, mit Belén Garijo den einzigen weiblichen CEO im Dax30 zu installieren.

Auch bei der Unabhängigkeit gibt es viel zu tun. Laut Corporate Governance Kodex ist nicht mehr unabhängig, wer einem Gremium mehr als zwölf Jahre angehört. Gemäß DSW sind demnach 54 Prozent der Räte im Dax30 »unabhängig«, doch 95 Kontrolleure sitzen seit drei oder mehr Amtsperioden in ihren Sesseln.

Nachholbedarf gibt es auch bei der Internationalität: Die Dax-Konzerne erwirtschaften über drei Viertel ihres Umsatzes außerhalb Deutschlands, mehr als die Hälfte der Marktkapitalisierung liegt in ausländischen Depots – doch nicht einmal ein Drittel der Aufsichtsräte im Dax stammt aus dem Ausland. Dieser Mangel an Diversity sendet die falschen Signale. Wenn neue Technologien Geschäftsmodelle rasant verändern, wird ein global geschulter Blick auf die Strategie erfolgsentscheidend. Der Tellerrand, über den es dabei zu blicken gilt, liegt aber nicht in Salzgitter oder Stuttgart, sondern in Shanghai oder Singapur.

Zweisprachigkeit – Deutsch und Englisch – sollte daher in unseren Aufsichtsgremien zum Normalfall werden, gerne auch mit der Unterstützung von Dolmetschern. Englisch ist die Lingua franca der Geschäftswelt und nicht Deutsch. Würde diese Zweisprachigkeit konsequent betrieben, würden viele ausländische Topmanager gerne in deutschen Aufsichtsgremien dienen.

Fazit: Es wäre besser, Aufsichtsräte nicht mehr wie bisher für fünf Jahre zu bestellen, sondern nur noch für vier – und die Zahl der Amtsperioden zu begrenzen. Es gilt, Englisch als Verhandlungssprache einzuführen und so mehr internationale Besetzungen zu ermöglichen. Nicht nur die Bestellung der Frauen muss vorangetrieben werden, sondern auch die Möglichkeit ihrer Einflussnahme in den entscheidenden Ausschüssen.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Rainer Dulger ist seit dem 26.11.2020 Arbeitgeberpräsident. Seit mehr als 20 Jahren ist er geschäftsführender Gesellschafter der ProMinent GmbH. Das von seinem Vater gegründete Unternehmen mit Sitz in Heidelberg entwickelte sich zu einem der weltweit führenden Hersteller auf dem Gebiet der Dosiertechnik und Wasserdesinfektion. Heute arbeiten in der Zentrale in Deutschland und an weiteren 50 Standorten weltweit mehr als 2.700 Mitarbeiter.

Foto: BDA | Michael Hübner

Mitbestimmung in Europa: Gründergeist nicht durch Überregulierung ausbremsen

Autor: **Dr. Rainer Dulger**

Mitwirkung der Arbeitnehmer ist ein Baustein der sozialen Marktwirtschaft

Die Mitwirkung der Arbeitnehmer und ihrer Vertreter in Belangen des Unternehmens und des Betriebs – sei es in der Betriebsverfassung, sei es bei der Mitbestimmung im Aufsichtsrat – prägt die Wirtschafts- und Arbeitsbeziehungen im Rahmen des deutschen Modells der sozialen Marktwirtschaft, und sie ist in Deutschland allgemein akzeptiert. In der Wirtschafts- und Finanzkrise ebenso wie während der aktuellen Gesundheitskrise hat sich gezeigt, dass sich Mitbestimmung – insbesondere auf betrieblicher Ebene – bewährt hat und immer wieder bewährt.

Mitbestimmung geprägt von Arbeitskultur des beginnenden 20. Jahrhunderts

Die konkrete Ausgestaltung (gerade auch der betrieblichen Mitbestimmung) ist in weiten Teilen ein Ausdruck der Arbeitskultur des beginnenden 20. Jahrhunderts. Die auf das Betriebsrätegesetz zurückgehende und 1952 als Betriebsverfassungsgesetz neu gefasste Grundlage für die Betriebsratsarbeit gibt bis heute den Stand von Gesellschaft und Wirtschaft wieder, wie er in den 50er-Jahren der Stand der Dinge war. Daran haben auch die beiden »großen« Novellen aus dem Jahr 1972 und dem Jahr 2001 nichts geändert. Im Gegenteil: Statt Grundlagen für eine moderne zukunftsgerichtete Betriebsratsarbeit im Kontext voranschreitender Digitalisierung zu schaffen, haben diese Novellen neue Belastungen und neue bürokratische Verfahren sowie letztlich Verzögerungspotenziale eröffnet.

Relaunch statt neuer Regulierung

Notwendig ist ein Relaunch, statt neuer Regulierung, damit Mitbestimmung auch zur Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts passt. Um die Akzeptanz von Mitbestimmung zu erhalten und die Verantwortungspartnerschaft im Betrieb und die vertrauensvolle Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Betriebsräten zu stärken, müssen Mitbestimmungsverfahren beschleunigt und Mitbestimmungs- und Betriebsratsstrukturen vereinbarungsoffen und damit anpassungsfähig gestaltet werden. →

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Nur so kann schnell auf betriebliche Notwendigkeiten, Anforderungen von Kunden und wirtschaftliche Entwicklungen reagiert werden, um in nachhaltiger Weise Arbeitsplätze zu sichern und zu schaffen. Ein Beitrag hierzu sollte die Einführung von generellen Fristen bei Mitbestimmungsverfahren sein. Für Betriebsräte und Arbeitgeber muss die betriebliche Mitbestimmung stärker für Strukturentscheidungen – vor allem, was der Betrieb sein soll – geöffnet werden. Ein weiterer Schritt zu einer durchgreifenden Modernisierung der betrieblichen Mitbestimmung sollte die Perpetuierung der bis zum 30.6.2021 geltenden Regelungen zur virtuellen Betriebsratsarbeit darstellen. Die Chancen der Digitalisierung können genutzt werden, indem elektronische Betriebsratswahlen zugelassen werden.

Unternehmensmitbestimmung in Deutschland für Vereinbarungen öffnen

Auch die Beteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat größerer und großer Unternehmen ist Teil dieses Modells der Mitwirkung. Das ändert nichts an der Feststellung, dass gerade die Beteiligung im Aufsichtsrat – zumindest in ihrer konkreten Ausgestaltung bei Unternehmen mit mehr als 2.000 Arbeitnehmern oder im Montanbereich – auch im europäischen Vergleich ein Sonderweg geblieben ist. Diesen Sonderweg jetzt zu vertiefen, indem z. B. bestimmte Regelungen aus der in ihrer gesamtwirtschaftlichen Bedeutung weiter rückläufigen Montanindustrie auf alle großen Unternehmen in ganz anderen Branchen übertragen würden, kann die Anschlussfähigkeit des Systems der Beteiligung im Aufsichtsrat auf internationalem, vor allem aber europäischem, Parkett schwächen. Die Akzeptanz der deutschen Mitbestimmung, und damit am Ende auch die Kooperationsfähigkeit der betroffenen Unternehmen mit europäischen oder anderen ausländischen Partnern, würde eingeschränkt werden.

Die Zukunft der Mitbestimmung im Aufsichtsrat liegt daher mehr denn je in Lösungen, die die Kooperationsfähigkeit unserer Unternehmen stärken und dabei die Mitbestimmung in Deutschland als Ausgangspunkt dem Grunde nach ebenso akzeptieren wie andere Partizipationsformen, die das ausländische Gesellschaftsrecht prägen. Das stellt in erster Linie eine Lösung sicher, die auf Verhandlungen setzt. Dass solche Verhandlungslösungen Erfolg versprechen können, zeigt das europäische Recht. Nach langen Jahren des Streits ist es erstmalig mit der Europäischen Aktiengesellschaft zu einer offenbar für alle Partnerstaaten akzeptablen Lösung gekommen. Diesen Weg gilt es weiter zu gehen – auch für das nationale Recht. Insoweit liegen meine Reformvorstellungen für die Betriebsverfassung und die Mitwirkung im Aufsichtsrat nah beieinander.

Ein erfolgreiches Modell kann von einer Stärkung des Verhandlungsspielraums der Verhandlungspartner im Unternehmen nur profitieren. Mir ist klar, dass dies wahrscheinlich ein weiter beschwerlicher Weg in der gesetzlichen Umsetzung wird, bei dem wir nicht von heute auf morgen zum Ziel kommen können. Es bieten sich daher darüber hinaus weitere (zügig umzusetzende) Reformschritte an, durch die wir die Legitimation der Mitbestimmung stärken können. Die aufwendige und kostenträchtige Delegiertenwahl in großen mitbestimmten Unternehmen sollte abgeschafft werden. Die generelle Direktwahl spart nicht nur Kosten – teils in Millionenhöhe – für das Wahlverfahren, sondern erhöht auch die Legitimation der dann direkt gewählten Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Zudem sollten auch die Wahlen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat auf elektronischem Weg ermöglicht werden.

Europäische Mitbestimmung zukunftsfest gestalten

Die Entwicklung der Partizipation von Arbeitnehmern ist in allen Staaten Europas unter ganz unterschiedlichen, historisch nicht vergleichbaren Ausgangssituationen zustande gekommen. Wir müssen uns hüten, das alles nunmehr gesetzlich über einen Kamm scheren zu wollen.

So wie sich die niederländische Mitbestimmung nicht auf das deutsche System übertragen lässt, würde die deutsche Betriebsverfassung mit großer Sicherheit in der Republik Irland scheitern. Trotzdem will ich als überzeugter Europäer eine Lanze für Europa brechen. Für Europa als einheitlichen, immer mehr zusammenwachsenden Wirtschaftsraum ist auch ein in sich stimmiges Gesellschaftsrecht eine notwendige Aufgabe.

Aufgrund der unterschiedlichen Traditionen bietet sich für die Beteiligung der Arbeitnehmer dabei ganz sicher keine Einheitslösung an. Sinnvoll ist eine Rahmengesetzgebung, die »Leitplanken« absteckt, innerhalb derer sich die Verhandlungspartner bewegen und autonom Modelle aushandeln dürfen. Kommt es zu einer solchen Vereinbarungslösung darf diese nicht sofort wieder infrage gestellt werden. Zu meiner Überraschung erleben wir dies aktuell bei einigen verhandelten Mitbestimmungsmodellen. Eine Vereinbarung über die Mitbestimmung stärkt deren Akzeptanz. Sie ist keine »Flucht aus der Mitbestimmung«. Einigen

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

sich Anteilseigner und Arbeitnehmervertreter auf ein bestimmtes Modell des Miteinanders, sollte dies gefördert und unterstützt, keinesfalls aber diskreditiert werden.

Die über drei Jahrzehnte lange Suche nach einem Kompromiss zu den Mitbestimmungsregelungen in der Europäischen Aktiengesellschaft hat gezeigt, dass es nicht möglich ist, vielen Mitgliedstaaten das Mitbestimmungssystem einzelner oder eines einzelnen Mitgliedstaats aufzuoktroyieren. Dieser Kompromiss der europäischen Verhandlungslösung mit Auffangmodell darf nicht aufs Spiel gesetzt werden.

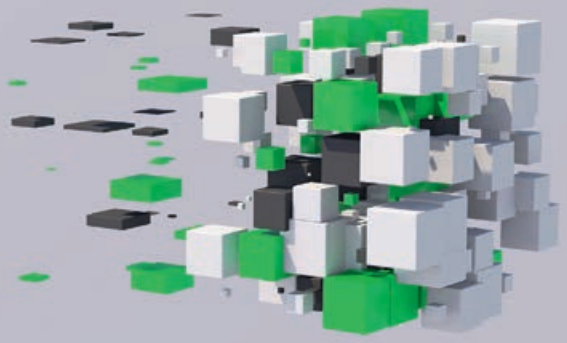
Ebenfalls unterstütze ich sehr die Idee, auch im Bereich der Beteiligung der Beschäftigten in den Betrieben mehr Europa zu wagen. Das würde aber nur dann funktionieren, wenn den Betriebspartnern europaweit mehr Verantwortung zugestanden wird: Ein Beispiel für ein solches Modell kann der Betriebsrat der Europäischen Aktiengesellschaft sein. Wenn man sich für einen solchen Weg öffnet, muss man aber bereit sein, ihn auch ganz zu gehen. Der DGB kann sich eine solche Lösung nur »on top« vorstellen, so aber funktioniert ein einheitlicher Rahmen für Europa nicht. Das Ziel kann nicht ein Gremium um des Gremiums willen sein.

Mein Ziel europäischer Mitwirkung lautet: Verfahren dort zu vereinheitlichen, wo es möglich und gewollt ist. Das wissen die Betriebsparteien am besten. Gerade bei Gremien gilt häufig: Weniger ist mehr!

Fazit

Der DGB hat in einem seiner jüngsten Papiere die Mitbestimmung zu einer »Schlüsselfrage« des 21. Jahrhunderts erklärt und sie in einen Kontext mit Digitalisierung und fortschreitender Globalisierung gestellt. Auch wenn ich mich mit dem Pathos schwertue, der mit dem Begriff der Schlüsselfrage verbunden ist, ist sicher richtig, dass auch die Beteiligung der Arbeitnehmer durch die Anforderungen, die der Wettbewerb mit aufstrebenden Mächten wie China an uns stellt, herausgefordert ist. Es ist nachvollziehbar, dass diese Beteiligung das Gefühl des Schutzes bieten kann. Das kann sie aber nur, wenn sie sich den Anforderungen öffnet und nicht den Versuch unternimmt, sie aufzuhalten. Ein europäischer Rahmen sollte uns dabei unterstützen. Eine solche europäische Lösung würde die Mitbestimmung in Europa zukunftsfest machen, Gründergeist europaweit stärken, Investoren vom Standort Europa überzeugen und die richtigen Weichen stellen, um durch passgenaue und flächendeckend akzeptierte Vereinbarungen den Weg aus der aktuellen Gesundheits- und Wirtschaftskrise zu ebnen.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.



Transformation in Verantwortungspartnerschaft gestalten

Autor: **Michael Vassiliadis**

Es ist ein bemerkenswerter Reflexionsprozess, der in den vergangenen Jahren Unternehmen und Investoren erfasst hat. Geprägt von der Erkenntnis, dass die reine Lehre des Kapitalmarkts keine Blaupause für langfristigen Unternehmenserfolg ist, dass die Welt, in der Unternehmen heute agieren, eben komplexer ist. Inzwischen ist breit akzeptiert, dass es einer ordentlichen Corporate Governance bedarf. Und allenthalben prägen Nachhaltigkeitsziele das Bild – nicht nur ökonomische und ökologische, sondern auch soziale. Das gilt immer häufiger nicht nur für die Realwirtschaft, sondern auch für Investoren.

Diese Entwicklung hat vor allem zwei Ursachen: die fatalen Verwerfungen der Finanz- und Wirtschaftskrise und die zusehends spürbaren Folgen des Klimawandels, die umfangreiche politische Regulationsmaßnahmen ausgelöst und vor allem die Industrie vor eine grundlegende Transformationsherausforderung gestellt haben. Dies gilt vor allem innerhalb der Europäischen Union, die sich mit dem »Green Deal« das Ziel gegeben hat, 2050 der erste klimaneutrale Kontinent sein zu wollen.

Nun ist es das Eine, Nachhaltigkeitsberichte aufzulegen und sich ambitionierte Ziele zu setzen. Den Wandel im Großen wie im Kleinen zu organisieren, ist die wahre Herausforderung. Die industrielle Transformation wird in Zukunft viele strategische Zukunftsentscheidungen erfordern, die nicht von kurzfristigen Kapitalmarktinteressen geprägt sein können, sondern von ökonomischer, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit und Verantwortung für den Standort.

Die besten Partner dafür sind die Beschäftigten und ihre Interessenvertreter*innen. Unternehmen, die sie eng einbinden, sie als Partner auf Augenhöhe akzeptieren und sie aktiv mitentscheiden lassen, profitieren davon in jeder Hinsicht. Eine aktuelle Studie der Hans-Böckler-Stiftung zeigt, dass sich Unternehmen, bei denen Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat sitzen, seit der Finanz- und Wirtschaftskrise besser entwickelt haben als Firmen ohne Mitbestimmung. Das gilt für die operative Rendite, die Bewertung am Kapitalmarkt, die Beschäftigungsentwicklung sowie für die Investitionen in Anlagen und Forschung.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Michael Vassiliadis ist Vorsitzender der IG BCE und Präsident des europäischen Verbunds der Industriegewerkschaften IndustriAll Europe. Er ist Mitglied in verschiedenen Aufsichtsräten und diverser Beratungsgremien der Bundesregierung, u. a. des Nationalen Wasserstoffrats.

Außerdem lässt sich aufzeigen, dass Unternehmen mit starker Mitbestimmung mehr ausbilden, ein höheres Maß an Arbeitsplatzsicherheit bieten, mehr Frauen in die Aufsichtsräte berufen, Nachhaltigkeit häufiger in tägliche Entscheidungen integrieren, öfter den Dialog mit Stakeholdern suchen und die Vorstandsvergütung häufiger an Nachhaltigkeitsziele koppeln. Kurz: Mitbestimmte Unternehmen sehen sich stärker langfristigen und nachhaltigen Unternehmensinteressen verbunden als andere.

Die Mitbestimmung ist ein Erfolgsmodell: für die Gesellschaft, die Unternehmen und die Beschäftigten. Angesichts von Digitalisierung, sozial-ökologischer Transformation und fortschreitender Globalisierung bietet sie Chancen und Schutz in Zeiten des Wandels. Der wird nur mit und nicht gegen die Beschäftigten zu organisieren sein. Die Mitbestimmung zu stärken, ist deshalb kein Eingriff in die unternehmerische Freiheit – es ist im Gegenteil ein Zugewinn an unternehmerischer Beratungskompetenz. Niemand kennt die Betriebe und ihre operative Lage besser als die dort Beschäftigten.

Deshalb sind wir davon überzeugt: Dieses Erfolgsmodell gilt es weiterzuentwickeln und zu stärken – sowohl hierzulande als auch im europäischen Maßstab. Wir setzen uns daher sowohl für eine Novellierung des deutschen Mitbestimmungsgesetzes von 1976 ein wie auch für eine Europäische Rahmenrichtlinie zur Mitbestimmung. Damit Nachhaltigkeit und gute Corporate Governance Maßstab für alle Unternehmen werden, gilt es, Anachronismen abzuschaffen und Schlupflöcher zu schließen.

Eine dieser Regelungen, die aus der Zeit gefallen sind, ist in der deutschen Unternehmensmitbestimmung das Doppelstimmrecht der oder des Aufsichtsratsvorsitzenden. Es kann nicht sein, dass schwerwiegende und nachhaltig wirkende Unternehmensentscheidungen bis heute im Zweifel von einer Person »durchgedrückt« werden können. Gerade mit Blick auf die gewaltigen Herausforderungen der Transformation müssen Kompromissbereitschaft und Kooperation das Bild prägen.

Wir haben daher eine politische Initiative gestartet, die auf eine Reform des Mitbestimmungsgesetzes abzielt. Das Konzept der IG BCE sieht im Detail vor, dass bei weitreichenden Unternehmensentscheidungen wie etwa Rechtsformänderungen, Sitzverlagerungen ins Ausland, Unternehmensverkäufen, Werksschließungen oder Massenentlassungen im Falle eines Konflikts zwischen Kapital- und Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat ein neutraler Schlichter eingesetzt wird, der in einem angemessen kurzen Mediationsverfahren einen Einigungsvorschlag erarbeitet.

Damit haben wir nicht nur in der Montanmitbestimmung, sondern auch bei anderen komplexen Konflikten gute Erfahrungen gemacht. Dabei sind übrigens oft auch schmerzhafte Entscheidungen getroffen worden, die am Ende alle Seiten mittrugen. Das aber erreicht man nur, wenn Kapital- und Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat zu Augenhöhe finden.

Für Europa gilt das nicht minder. Noch immer nutzen unzählige Unternehmen in der EU – darunter auch fast 200 deutsche – Schlupflöcher, um sich der Mitbestimmung zu entziehen. Wir setzen uns deshalb dafür ein, dass Unternehmen, die Europäische Richtlinien nutzen, um grenzüberschreitend ihre Rechtsform (etwa in eine SE) zu ändern, ihren Sitz zu verlegen, zu verschmelzen oder sich aufzuspalten, verpflichtet werden, Verhandlungen zu einem Europäischen Gremium der betrieblichen Interessenvertretung zu führen, sofern ein solches noch nicht existiert. Dabei ist sicherzustellen, dass alle Belegschaften aus Europa einbezogen werden.

Aus unserer Sicht ist es nur konsequent, dass ein Unternehmen, das die Binnenmarktfreiheiten und die Europäischen Richtlinien zu seinem Vorteil nutzt, auch den Mindestanforderungen genügen muss, die aus der sozialen Dimension der Europäischen Union resultieren. Wer die Transformation ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltig agieren will, wird das nur im Schulterschluss und in Verantwortungspartnerschaft mit den Beschäftigten organisieren können.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

#stayonboard – warum eine gesetzliche Regelung gefordert wird

Autorin: **Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner**

2020 hat die Initiative #stayonboard ein Eckpunktepapier zur Einführung eines Mandats-Ruhezustands für Vorstandsmitglieder während Mutterschutz/Elternzeit/Krankheit/Pflege vorgelegt. Auslöser war, dass Delia Lachance ihr Amt als Vorstandsmitglied von Westwing niederlegte. Westwing verwies darauf, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen für Vorstandsmitglieder von Aktiengesellschaften nicht die Möglichkeit vorsehen, Mutterschutz sowie Elternzeit in Anspruch zu nehmen. Regelmäßig kam daraufhin die Frage auf, weshalb denn eine gesetzliche Regelung notwendig sei? Dabei konzentrierte sich die Debatte, obwohl die Möglichkeit der Mandatspause Männer ebenso wie Frauen betrifft, in erster Linie auf die Letzteren.

Es betrifft viele Frauen

So ist ein erstes Argument die geringe Zahl von Frauen, für die eine solche relevant sei. Die meisten würden in einem Alter berufen, in dem sie keine Kinder mehr bekommen könnten oder wollten. Dieser Einwurf verkennt, dass es eben nicht nur um den DAX geht, sondern um alle Aktiengesellschaften. In kleineren und vor allem jüngeren Unternehmen wie Westwing ist diese Problematik deutlich relevanter.

Darüber hinaus ist eine zeitgemäße Regelung eben nicht nur für jene wichtig, die heute in dieser Situation sind, sondern für jene Frauen, die noch relativ früh in ihrer Karriere stehen und sich über die mögliche Vereinbarung von Familie und Karriere Gedanken machen. Wie die Erfahrung zeigt, treten viele nicht erst dann kürzer, wenn eine konkrete Problemsituation entsteht, sondern in dem Moment, in dem sie sich für Kinder entscheiden, gleichzeitig aber unterstellen, dass dies nicht mit einer Unternehmenskarriere vereinbar ist. Hier sendet eine derartige Regelung ein wichtiges Signal, dass das Aktienrecht es eben möglich macht, beides zu verbinden. Will man das Thema Frauenförderung angehen, muss man sich vor allem um diese Phase, die Pipeline, kümmern, sonst wird man immer auf höheren Ebenen der Situation ausgeliefert sein, dass wenige Kandidatinnen vorhanden sind.

Alternative Möglichkeiten sind unbefriedigend

Ein zweiter Einwand führt an, dass es Hilfskonstruktionen gibt, die in dieser Situation anwendbar sind oder eine gesetzliche Neuregelung jedenfalls kein Recht von Vorstandsmitgliedern auf eine Pause vorsehen solle. Die wichtigen Kriterien bei der Beurteilung dieser Alternativen sind Haftung, Sicherheit und Rechtsanspruch.

Ein **Pausieren in Form einer einvernehmlichen Dienstbefreiung ohne Aufhebung der Bestellung** ist heute schon mit Zustimmung des Aufsichtsrats möglich. Unabhängig davon, dass es keinen Anspruch hierauf gibt, verbleibt in diesem Fall jedoch das Haftungsrisiko beim pausierenden Vorstandsmitglied. Es kann aufgrund der Gesamtverantwortung des Vorstands in Anspruch genommen werden, z. B. weil es bei Pflichtverletzungen seiner aktiven Vorstandsmitglieder nicht eingeschritten ist. Dieses Haftungsrisiko kleinzureden, widerspricht der auch faktisch wachsenden Bedeutung der Haftungsfrage ebenso wie dem Umstand, dass in jüngeren und kleineren Unternehmen zum Teil andere Haftungsrisiken gegeben sind, die zudem manche jüngere Kollegen deutlicher empfinden.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner ist TUM Distinguished Affilated Professor und Mitglied der Aufsichtsräte von Linde und MunichRe.

Eine weitere Möglichkeit ist die endgültige **Aufhebung der Bestellung verbunden mit einer »weichen« Zusage zur Neubestellung.** Dies ist eine durchaus saubere Lösung, um ein Haftungsrisiko des pausierenden Vorstands zu vermeiden. Gleichzeitig hat jedoch eine weiche Zusage, das Vorstandsmitglied nach Ablauf der Pause neu zu bestellen, keine Bindungswirkung. Es verbleibt eine erhebliche Unsicherheit für das pausierende Vorstandsmitglied, da während der Pause eintretende Ereignisse dazu führen können, dass dem pausierenden Vorstandsmitglied eine Rückkehr verwehrt wird.

Schließlich wäre eine **zeitlich befristete Aufhebung der Bestellung mit aufschiebend bedingter Wiederbestellung** oder mit einer verbindlichen Zusage der Wiederbestellung möglich. Der zweiten Variante scheint nun das Bundesjustizministerium folgen zu wollen und hat hierzu einen konkreten Gesetzesvorschlag in die Ressortabstimmung gegeben. Danach soll der Aufsichtsrat zusichern müssen, das Vorstandsmitglied am Ende der Pause für die verbleibende Dauer der ursprünglichen Amtszeit neu zu bestellen. Diese Lösung hat den Vorteil, dass ein Haftungsrisiko verhindert wird, gleichzeitig jedoch auch eine Rechtssicherheit auf eine Neubestellung besteht. Damit behebt sie gleich zwei Probleme auf der Seite des betroffenen Vorstandsmitglieds.

Der Nachteil dieser Lösung aus Sicht der Betroffenen liegt hierin, dass sie individuell mit dem Aufsichtsrat verhandelt werden muss. Das Vorstandsmitglied hat kein Recht auf eine Pause.

Die Tatsache, dass Hilfskonstruktionen bislang in der Praxis nicht gelebt werden, macht deutlich, warum die Einführung eines Rechts auf Auszeit ohne Haftung praktische Relevanz hat.

Vorschlag von #stayonboard

Die Initiative #stayonboard schlägt daher vor, dass eine gesetzliche Regelung Vorstandsmitgliedern ein subjektives Recht auf eine Pause verschafft. Den Interessen der Aktiengesellschaft ist nach diesem Vorschlag dadurch Rechnung zu tragen, dass die Pause nur in eng begrenzten Ausnahmefällen in Anspruch genommen werden darf. Sie kann zudem durch den Aufsichtsrat verwehrt werden, wenn berechtigte Interessen des Unternehmens entgegenstehen. Es sind somit keine Pausen zur Unzeit wie z. B. in einer Krise einforderbar. Sie ist zudem in angemessenem Vorlauf anzukündigen und hat einen zeitlichen Höchstrahmen von drei oder sechs Monaten.

Mögliche Auswirkungen auf Besetzungen

Natürlich wird zum Teil die Befürchtung geäußert, dass das Recht auf eine derartige Pause dazu führen könnte, dass noch weniger junge Frauen in Vorstände berufen würden, da die Unternehmen Angst vor einer derartigen Pause wegen Elternzeit hätten. Dies ist letztendlich eine Verlängerung der Debatte, dass Unternehmen zögerlicher seien, junge Frauen einzustellen und ist gleichermaßen zu beantworten.

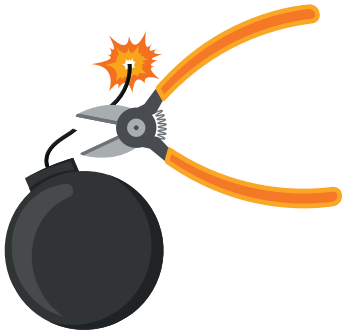
Gleichzeitig ist jedoch zu hoffen, dass die Signalwirkung dieser Regelung Rollenvorbilder schaffen wird und damit eine nicht unbedeutende Zahl von Frauen motivieren wird, regulär im Arbeitsalltag zu verbleiben und ihren beruflichen Weg weiterzuverfolgen, ohne zu unterstellen, dass dieser ohnehin beizeiten durch die Frage der Vereinbarkeit mit einem Kinderwunsch limitiert wird. Dies würde den Pool möglicher Kandidatinnen, aus denen bei einer zukünftigen Besetzung geschöpft werden kann, zumindest mittelfristig erweitern.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Mariella Röhm-Kottmann leitet als Senior Vice President den Bereich Corporate Accounting bei der ZF Friedrichshafen AG. Darüber hinaus ist sie Mitglied des Aufsichtsrats und Vorsitzende des Prüfungsausschusses der Zalando SE.

Burkhard Kesting ist als Director bei der ZF Friedrichshafen AG verantwortlich für Corporate Risk & Control Management im Bereich Corporate Accounting – mit dem Ziel, effektive und effiziente Risikomanagement- und IKS-Prozesse in einem integrierten Ansatz von Governance, Risk & Compliance (GRC) sicherzustellen.

Risikofrüherkennungssystem – Anforderungen an das System und Lehren aus der Coronapandemie



Autoren: **Mariella Röhm-Kottmann** und **Burkhard Kesting**

Weltweit reagierten die betroffenen Staaten unterschiedlich im Umgang mit der Coronapandemie, die Ende 2019 ihren Ursprung hatte. Zeitweise kam es zu bisher nie da gewesenen Einschränkungen des öffentlichen Lebens durch Lockdowns, die die temporäre Schließung von Grenzen, Schulen und Betrieben beinhalteten. Dies führte zu deutlichen Auswirkungen auf das Konsumentenverhalten und damit auf die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit vieler Unternehmen.

Ist ein solches Ereignis für Unternehmen antizipierbar?

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

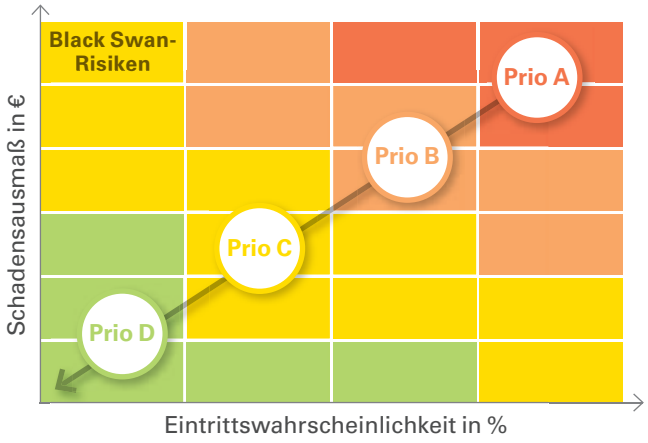
Einordnung des Risikofrüherkennungssystems in das Risikomanagementsystem

Ein Risikofrüherkennungssystem hat zum Ziel, dass bestandsgefährdende Entwicklungen für eine Organisation von dieser frühzeitig erkannt und demzufolge abgewendet werden können. Dieses Risikofrüherkennungssystem muss konzeptionell in den Risikomanagementansatz einfließen.

Bestandsgefährdende Entwicklungen umfassen die Risiken, die ein besonders hohes Schadensausmaß für das Unternehmen bedeuten. Während der Teil dieser Risiken mit einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit üblicherweise mit einer entsprechend hohen Priorität behandelt und reduziert wird, muss dem Teil der Risiken mit einem hohen Schadensausmaß und einer sehr geringen Wahrscheinlichkeit (sog. Black Swans) besondere Beachtung gewidmet werden: Man mag dazu neigen, dass diese Risiken im Rahmen des regulären, operativen Risikomanagements abgedeckt sind, jedoch spielen sie hier eine unterpriorisierte Rolle aufgrund der (besonders) niedrigen Eintrittswahrscheinlichkeit. Es gilt, dezidiert diese besondere Art von Risiken abseits der Priorisierung des »regulären Risikomanagements« aufzugreifen; Organisationen müssen sich also aktiv dafür entscheiden, diese Art von Risiken systematisch zu identifizieren und zu behandeln.

Eine wichtige Grundlage hierfür stellt die sog. Business Impact-Analyse (BIA) dar. Schon an der Aufwandshürde für eine solche BIA scheitert es häufig: Jeder Unternehmensprozess muss in seiner Ausgestaltung und wechselseitigen Wirkung inklusive Vorgänger- und Nachfolger-Prozessen dahingehend analysiert werden, welches Schadensausmaß für die Organisation mit einem Ausfall desselben verbunden wäre (»Was passiert, wenn der Prozess ausfällt?«). Das Resultat ist eine Priorisierung der Prozesse nach deren Kritikalität für die eigene Wertschöpfungskette. Das Ziel der BIA ist es, eine strukturierte Risikoidentifikation entlang dieser priorisierten Prozesse durchzuführen (»Was kann dazu führen, dass ein kritischer Prozess ausfällt?«). Damit ist der Scope der Risikoidentifikation per Definition auf Risiken mit einem höheren Schadensausmaß (Ausfall eines kritischen Prozesses) gelegt. Nun werden Risiken sowohl mit höherer (üblicher Fokus des operativen Risikomanagements) als auch niedriger Eintrittswahrscheinlichkeit (Black Swans, siehe oben) analysiert. Dies kann z. B. mittels Szenarioanalysen erfolgen. Die so erreichte priorisierte Berücksichtigung führt zu einem effektiven Risikofrüherkennungssystem. Im Zuge des über die Zeit steigenden Reifegrads des Risikomanagementsystems kann der Scope dann auf weniger kritische Prozesse ausgeweitet werden.

Abbildung 1: Einordnung der Black Swan-Risiken in der Heat Map des Risikomanagementsystems (bestandsgefährdende Risiken mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit werden irrtümlicherweise oft nachpriorisiert behandelt)



Regulatorische Anforderungen an ein Risikofrüherkennungssystem

Gemäß § 91 Abs. 2 AktG hat der Vorstand geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden. Der im Dezember 2020 von der Bundesregierung veröffentlichte Entwurf des Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetzes (FISG) erweitert diese Verpflichtung des Vorstands börsennotierter Aktiengesellschaften (gemäß § 91 Abs. 3 AktG-E) dahingehend, dass dieser für die Implementierung eines »im Hinblick auf den Umfang der Geschäftstätigkeit und die Risikolage des Unternehmens angemessenen und wirksamen internen Kontrollsystems und Risikomanagementsystems« verantwortlich ist. Neben diesen erweiterten Vorstandspflichten beinhaltet der Gesetzesentwurf auch ein unmittelbares (zusätzliches) Auskunftsrecht des Vorsitzenden des Prüfungsausschusses von Unternehmen im öffentlichen Interesse gegenüber den Leitern der relevanten Governance-Bereiche (z. B. Risikomanagement, IKS und Revision).

Ebenso schreibt das seit 2021 in Kraft getretene Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz – StaRUG) haftungsbeschränkten Unternehmensträgern vor, dass die Geschäftsführung fortlaufend über Entwicklungen, welche den Fortbestand des Unternehmens gefährden können, wachen muss. Werden solche Entwicklungen erkannt, müssen geeignete Gegenmaßnahmen ergriffen werden sowie eine Berichterstattung an die Überwachungsorgane erfolgen. →

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Aber wie sollte ein solches Überwachungssystem (Risikofrüherkennungssystem) idealerweise ausgestaltet sein?

Einen guten Anhaltspunkt hierfür bietet die vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) kürzlich verabschiedete Neufassung des IDW PS 340. Diese wird verpflichtend angewendet auf Geschäftsjahre, die nach dem 31.12.2020 beginnen. Mit der Überarbeitung wurde der Weiterentwicklung der Unternehmenspraxis hinsichtlich Einrichtung und Prüfung von Corporate Governance-Systemen Rechnung getragen. Wesentliche hier beschriebene Elemente sind

- die Definition von bestandsgefährdenden Entwicklungen, die auch die Risikoaggregation und Risikotragfähigkeit eines Unternehmens umfasst,
- eine Risikokultur als Teil der Unternehmenskultur,
- die klare Regelung von Verantwortungsbereichen und Rollen in der Ablauf- und Aufbauorganisation,
- eine regelmäßige und systematische Risikoidentifikation im gesamten Unternehmen,
- die strukturierte Bewertung von Risiken im Hinblick auf Eintrittswahrscheinlichkeit und deren mögliche Auswirkungen,
- eine nachvollziehbare Risikosteuerung im Sinne von aktiver Entscheidung hinsichtlich Risikoakzeptanz, -vermeidung, -reduktion und/oder -transfer,
- die Sicherstellung einer regelmäßigen und Ad-hoc-Berichterstattung sowie
- Dokumentation, Überwachung und kontinuierliche Verbesserung des Risikofrüherkennungssystems.

Bildung von Taskforces in der Coronapandemie

Die Covid-19-Pandemie führt zu Auswirkungen entlang der kompletten Wertschöpfungskette weltweit. Für Organisationen gilt es, die Ausbreitung des Virus kontinuierlich zu beobachten und dessen Auswirkungen auf die Supply Chain und Märkte sowie die eigenen Prozesse zu bewerten. Dieser »Krisenmodus« erfordert die Bildung von Taskforces, die organisationsübergreifend ganze Risikokategorien/Risikofelder (z. B. finanzielle Liquidität, Stabilität der Supply Chain, Reaktion auf Markttrends – z. B. Schließung der Kfz-Händler) managen, indem sie über den Krisenzeitraum (hier: Pandemie) kontinuierlich die Auswirkungen auf das Unternehmen bewerten und adäquate Maßnahmen einleiten, um die Risiken zu behandeln.

Je nach Größe und Komplexität der Organisation kann die Bildung einer übergreifenden oder mehrerer spezialisierter Taskforces sinnvoll sein. In letzterem Fall muss eine enge Abstimmung erfolgen, um Redundanzen oder gar gegenläufige Aktivitäten zu vermeiden – dies idealerweise durch eine »Lead Taskforce«, die die einzelnen Ergebnisse zusammenfasst und somit dem Top-Management als übergreifende Steuerungsinstanz dient. Die Taskforces sollten die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens abdecken und somit neben dem Finanz- und Personalbereich auch Einkauf, Produktion, Vertrieb, Qualitätswesen und, in Abhängigkeit von der Unternehmenssteuerung, Regionen und Divisionen abdecken.

Aufgrund der Arbeitsweise im »Krisenmodus« sowie der erhöhten Anspannung und Priorisierung ist die Herausforderung für das zentrale Risikomanagement besonders groß, die Transparenz über die sich rasch veränderte Risikosituation zu erlangen und zu erhalten. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, den Risikomanager direkt in die Taskforce(s) einzubinden, da diese die wesentlichen »Informationsdrehscheiben« im Krisenmodus darstellen und dort direkt die Entscheidungen zum Umgang mit den Risiken getroffen werden.

»Joint Risk Intelligence« durch integrierte Governance, Risk & Compliance (GRC)

Um der Anforderung einer erhöhten Risikotransparenz in der Krise gerecht zu werden, ist gerade jetzt ein integrierter Governance, Risk & Compliance-Ansatz vorteilhaft: Da insbesondere die Governance-Funktionen Risikomanagement, Internes Kontrollsystem und Compliance sowie die Interne Revision (vielfach unter dem Dach des »House of Governance« dargestellt) unterschiedliche Perspektiven auf die Risikolandschaft des Unternehmens haben, sollten diese eng zusammenarbeiten – dies gilt für die Ebene der Zentralfunktionen wie für die dezentralen Vertreter entlang der Wertschöpfungsketten des operativen Business gleichermaßen. Die Harmonisierung der Governance-Prozesse[1] sowie der regelmäßige Austausch von Informationen führen zur Vermeidung von Redundanzen, Widersprüchen in der Berichtslegung und damit zu einer höheren Effizienz der Governance-Aktivitäten. Um dies zu realisieren, gilt es, Silos hinsichtlich der Dimensionen Organisation, Prozesse und Informationsflüsse aufzulösen.

1 Zum Beispiel durch eine gemeinsame Bewertungsgrundlage für Risiken, Prüfungsfeststellungen, IKS-Schwachstellen und Compliance-Fälle

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

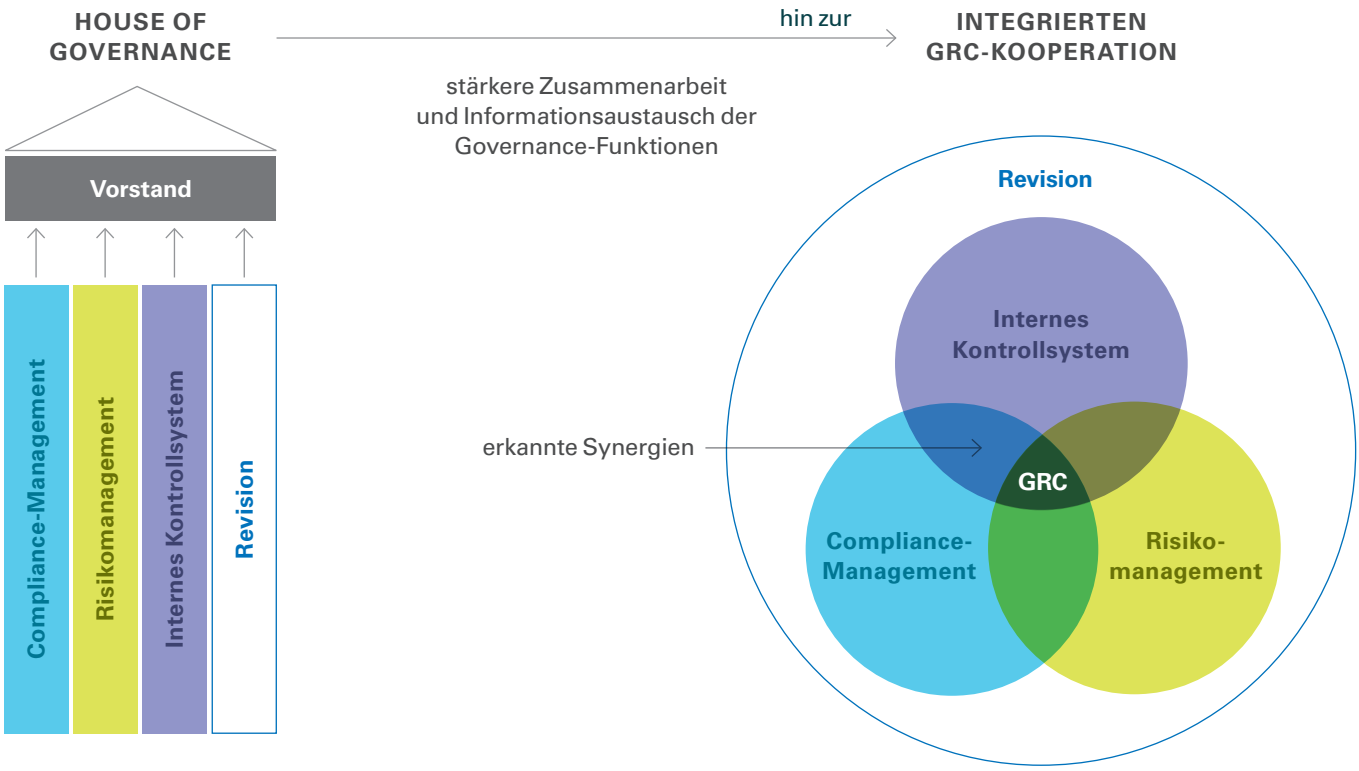


Abbildung 2: Auflösen von Silos im »House of Governance« durch integrierte Arbeitsweise der Governance-Funktionen sowie regelmäßigen Informationsaustausch

Qualitätssicherung des Risikomanagementsystems

Um für einen Krisenfall gewappnet zu sein, muss sichergestellt werden, dass das Risikomanagementsystem und somit das Risikofrüherkennungssystem auch greifen. Eine sinnvolle Ergänzung zur Sicherstellung der richtigen Ausrichtung und effektiven Implementierung des Risikomanagementsystems ist die Durchführung einer Prüfung im Sinne des IDW PS 981 »Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Risikomanagementsystemen«. In der Praxis hat sich bewährt, dabei in drei Stufen vorzugehen: Zunächst überprüft die Fachabteilung selbst, inwieweit das Risikomanagementsystem den Anforderungen des IDW PS 981 entspricht und nimmt Verbesserungsmaßnahmen vor. Auf der nächsten Stufe prüft die Interne Revision als organisationsunabhängige Instanz und leitet ihrerseits Handlungsempfehlungen ab. Schließlich kann auf der dritten Stufe noch eine externe Prüfung folgen, um eine unternehmensunabhängige Sicht auf das Risikomanagement zu legen. Über die jeweiligen Ergebnisse und Fortschritte lässt sich der Prüfungsausschuss regelmäßig berichten.

Betrachtet man ein integriertes GRC-Managementsystem, das neben dem Risikomanagement auch das Interne Kontrollsystem, das Compliance-Managementsystem sowie die Interne Revision einschließt, böte sich eine integrierte Prüfung nach IDW PS 980, 981, 982 und 983[2] an. Die Synergien des integrierten Managementsystems würden sich somit auch direkt auf dessen unabhängige Prüfung auswirken.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die weltweite Coronapandemie die Bedeutung eines effektiven Risikofrüherkennungssystems für Organisationen aufzeigt. Die Sicherstellung des frühzeitigen Erkennens von Risiken (insbesondere Black Swans) und von geeigneten Maßnahmen, um mit diesen Risiken umzugehen, sind nach den jüngst gefassten bzw. erweiterten Regularien in der Organisation und Unternehmenskultur zu verankern. In der konkreten Krisensituation hat sich die Steuerung über Taskforces unter Einbeziehung des Risikomanagers bewährt. Gerade in der Krise ist auch die integrierte Zusammenarbeit von Risikomanagement, Internem Kontrollsystem, Compliance-Management und Interner Revision im Rahmen eines GRC-Managementsystems hilfreich.

2 IDW PS 980: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen, IDW PS 981: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Risikomanagementsystemen, IDW PS 982: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung des internen Kontrollsystems des internen und externen Berichtswesens, IDW PS 983: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Internen Revisionssystemen

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Die neuen Regeln für Geschäfte mit nahestehenden Personen aus der Perspektive des Aufsichtsrats

Autor: **Prof. Dr. iur. Tim Florstedt**

I. Einführung

Seit 2020 gelten für die börsennotierte AG neue Regeln zu Geschäften mit nahestehenden Personen. Die *ex post* wirksamen Bilanzpflichten des IAS 24.9 wurden in Bezug auf besonders wichtige Wertübertragungen um einen komplementären *ex ante*-Aktionärsschutz ergänzt: »Wesentliche« Geschäfte mit Blockaktionären, Vorständen oder anderen Personen mit »maßgeblichem Einfluss« (IAS 24.9) bedürfen fortan gemäß §§ 111a–c AktG einer organisationsrechtlichen, unabhängigen Vorabüberprüfung und einer besonderen Publizität. Als »wesentlich« sind Geschäfte nach § 111b Abs. 1 und 3 AktG anzusehen, deren Wert allein oder zusammen mit den Geschäften mit derselben Person im Geschäftsjahr 1,5 Prozent der Summe aus Anlage- und Umlaufvermögen übersteigt. Die AG hat also die Werte der Geschäftsvorfälle fortlaufend zu sichten und zu summieren. Die Zustimmung erfolgt nach dem Gesetzesleitbild der §§ 107 Abs. 3, 111b Abs. 1 AktG durch einen Sonderausschuss des Aufsichtsrats, der mehrheitlich mit »unabhängigen« Mitgliedern besetzt ist. Das Unabhängigkeitspostulat des § 100 AktG a. F. wurde gerade erst aus dem AktG entfernt, nunmehr wird es an anderer Stelle gleichsam zurückgeschoben. Die Offenlegung geschieht im Internet sowie auf kapitalmarktrechtlichem Weg, § 111c Abs. 1, 2 AktG. Diese Publizität ist darauf gerichtet, dass die Aktionäre und andere »Interessierte« eine eigene Beurteilung des Geschäfts vornehmen können.[1]

Die §§ 111a–c AktG fügen sich zum Teil gut in das bestehende System des Aktionärsschutzes ein, enthalten aber auch neuartige Regelungselemente. Während der Umsetzung und seit dem Inkrafttreten der Regeln im Jahr 2020 haben sich immer wieder Fehlbeurteilungen gezeigt. Der Kurzbeitrag skizziert das neue Recht anhand einiger solcher Missverständnisse zu den §§ 111a–c AktG.

1 Art. 9c Abs. 2 S. 2 ARRL; Erwägungsgrund 44 ARRL

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. iur. Tim Florstedt ist Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Handels- und Wirtschaftsrecht sowie Bankrecht an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Wiesbaden. Der Verfasser war Mitglied der Expertenkommission des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz zur Umsetzung der Aktionärsrechterichtlinie; der Beitrag gibt ausschließlich seine persönliche Meinung wieder.

II. Bedeutung

Die neuen Regelungsmuster sind angloamerikanischen Ursprungs und hatten in der deutschen Rechtswissenschaft und -praxis von Anfang an einen schweren Stand. Nicht selten anzutreffen war die

Fehleinschätzung 1: Die Kontrolle von Geschäften mit nahestehenden Personen hat geringe Relevanz, da die börsennotierten Unternehmen solche Geschäfte nicht in einem so großen Umfang (etwa 1,5 Prozent der Bilanzsumme) vornehmen.

Das dürfte die Bedeutung der §§ 111a ff. AktG nicht richtig treffen. Die Normen sind für etwa 450[2] börsennotierte deutsche Gesellschaften anzuwenden, von denen etwa 70 Prozent einen Blockaktionär haben, der nach IAS 24.9 als nahestehend anzusehen ist (Anteil von mindestens 20 Prozent). Besondere Bedeutung werden auch börsennotierte Tochtergesellschaften haben (etwa 20) sowie die zahlreichen Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures). Zahl und Umfang der nach §§ 111a–c AktG zustimmungs- und berichtspflichtigen Geschäftsvorfälle lassen sich anhand der Bilanzen nur schätzungsweise ermitteln. Bei einer konzernweiten Erfassung der Geschäfte hätten im Jahr 2017 etwa 13–28 Prozent der börsennotierten Unternehmen mindestens ein wesentliches Geschäft prüfen und melden müssen,[3] allerdings werden nicht alle Geschäfte des Konzerns berücksichtigt (vgl. insbesondere § 111a Abs. 4 AktG) und die Erweiterung der Ausnahme für den ordentlichen Geschäftsgang ist bei der Schätzung noch nicht berücksichtigt. Bisher wurden jedenfalls 19 Geschäfte mit nahestehenden Personen gemäß § 111c AktG offengelegt.[4] Geschäfte mit natürlichen Personen (Familien- oder Organmitgliedern) sind in den Bilanzberichten häufig, aber in der Regel unbedeutend. Im Jahr 2017 überschritten solche Geschäfte in sieben Fällen die Grenze von 1 Mio. EUR; nur in einem Fall wurden mehr als 10 Mio. EUR berichtet.[5]

III. Der Tatbestand: Geschäfte mit nahestehenden Personen

Prima vista laufen *ex ante*- und *ex post*-Berichterstattung nunmehr gleich. Ein einfacher Gedanke. Was ohnehin nach IAS 24 zu veröffentlichen ist, wird sozusagen »nach vorne« gezogen. Der Gedanke führt aber schnell zu der

Fehleinschätzung 2: Bei Auslegungs- und Anwendungsfragen von §§ 111a–c AktG lassen sich schlicht die bilanzrechtlichen Grundsätze heranziehen.

Es stimmt zwar, dass der deutsche Gesetzgeber auf einen solchen Gleichlauf geachtet hat. Schon die Begrifflichkeit (nahestehende Person, Geschäft) weist darauf hin. In zahlreichen Einzelpunkten brechen aber Besonderheiten durch: Gesellschaftsrechtlicher Aktionärsschutz und bilanzrechtliche Publizität dienen nun einmal verschiedenen Zwecken. Wie diese Differenzen aufzulösen sind, ist bei zahllosen Einzelfragen noch völlig offen. Beispielsweise ist im Kontext von §§ 111a–c AktG keinesfalls eindeutig, ob bei Geschäften mit einer nahestehenden Unternehmensgruppe der Konzern oder die einzelne Konzerngesellschaft als »Person« anzusehen ist. Ebenso ungeklärt ist, ob man bei einem Kredit den vollen Zeitwert (oft den Nominalbetrag) oder nur den abgezinsten Barwert anzusetzen hat.[6] Oder: Nach welchen Regeln die Zurechnung der Einflussmacht anderer wegen eines abgestimmten Verhaltens (»acting in concert«) zu einem Näheverhältnis führt, wurde bisher kaum diskutiert. Der an sich naheliegende Rekurs auf das Bilanzrecht (IFRS 3.B2) überzeugt sachlich wenig (ein spontanes »tunneling« kann dann nicht erfasst werden). Ein letztes Beispiel: Wenn im Bilanzrecht der Wert des Geschäfts nach der Gegenleistung bemessen wird, müsste das bei unentgeltlichen Geschäften mit nahestehenden Personen zu einem Wert »null« führen; das ist ersichtlich zu Zwecken des Aktionärsschutzes nicht annehmbar.

→

2 Vgl. etwa *Bayer/Hoffmann*, AG 2018, R116 und zu den folgenden Angaben *Engert/Florstedt*, ZIP 2019, 493 ff.

3 *Florstedt*, ZIP 2020, 1, 7

4 Siehe dazu die Meldungen auf der Internetseite der DGAP

5 *Engert/Florstedt*, ZIP 2019, 493, 500

6 Dazu *Florstedt*, ZHR 184 (2020) 1, 21 (für Ansetzen des Nominalbetrags)

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

IV. Die Prüfung durch den Aufsichtsrat

1. Besetzung des Sonderausschusses

Mit der Prüfung zu betrauen ist ein Sonderausschuss mit mehrheitlich »unabhängigen« Mitgliedern, §§ 107 Abs. 3, 111b Abs. 1 AktG. Eine Prüfung durch den Gesamtaufsichtsrat oder (subsidiär) die Hauptversammlung ist möglich, aber bewusst mit Nachteilen verbunden, § 111b Abs. 2 und 4 AktG. Die Prüfung kann einem bestehenden Ausschuss, etwa dem Prüfungsausschuss, übertragen werden. Verfehlt die Ausschussbesetzung die in § 107 Abs. 3 S. 5 und 6 AktG geregelten Anforderungen, kann ein Ersatzmitglied bestellt werden. Für die Besetzung des Ausschusses ist zu beachten: Ein Teilnahme- und Stimmverbot ist nur für die am Geschäft »beteiligte« nahestehende Person vorgesehen (Art. 9c Abs. 4 Unterabs. 3 ARRL). Eine persönliche oder wirtschaftliche Beziehung zur nahestehenden Person, die einen Interessenkonflikt eines Mitglieds im Sinn von S. 6 begründet, führt noch nicht zu einer Unvereinbarkeit mit einer Ausschussteilnahme (die Besetzung muss eben »nur« mehrheitlich unabhängig sein). Richtigerweise sind auch Doppelmandate, Interessenvertretungen aller Art, Vorbefassungen mit dem Geschäft als Vertreter, Verhandlungsgehilfe oder Berater noch kein Grund, ein (nicht unabhängiges) Mitglied von dem Ausschuss auszuschließen.

2. Wer ist »unabhängig«?

Wichtiger wird die Frage sein, wer in Zukunft als unabhängig gilt, genauer: bei welchen Mitgliedern nach § 107 Abs. 3 S. 6 AktG die Besorgnis eines Interessenkonflikts aufgrund ihrer Beziehungen zu einer nahestehenden Person besteht. Dazu hat sich die

Fehleinschätzung 3 verbreitet: Das Unabhängigkeitspostulat in §§ 107 Abs. 3 S. 6, 111b Abs. 2 AktG bringt nichts Neues. Die Unternehmen können an ihren Erfahrungen mit der Anwendung des DCGK und von § 100 AktG a. F. nahtlos anknüpfen.

Dies meint offenbar auch die Regierungskommission DCGK, denn im DCGK 2020 wird auf die neuen §§ 107, 111a–111c AktG nicht eingegangen. Hier wird schon der Begriff der nahestehenden Person nicht reflektiert (vgl. C6, der nur auf die Kontrolle und nicht auf den für IAS 24.9 maßgeblichen Anteil von 20 Prozent abstellt). Wichtig ist auch, dass bei § 107 Abs. 3 S. 6 AktG (entgegen dem DCGK) eine objektive Besorgnis genügt; es entscheidet die Beurteilungsperspektive eines verständigen Dritten, nicht diejenige des Aufsichtsrats. Die Beurteilung ist (anders als nach dem DCGK) situativ-konkret auf das Geschäft bezogen. Schädlich sind geschäftliche, finanzielle oder persönliche Beziehungen zu einer nahestehenden Person. Dem liegt ein weites Verständnis zugrunde. Beispielsweise braucht keine langjährige Liefer- oder Kundenbeziehung oder kaufmännische Geschäftsverbindung zu bestehen; eine Stellung als Mitglied des Leitungs- oder Aufsichtsorgans des nahestehenden Unternehmens ist stets schädlich, selbst Anteile des Aufsichtsratsmitglieds in nicht geringfügigem Umfang sind konfligierend. Bei Interessenkonflikten durch familiäre oder emotionale Verbundenheit ist die Gesetzesbegründung noch strenger, freundschaftliche Beziehungen, die über alltägliche Bekanntschaften hinausgehen, können genügen. Nachwirkungen vergangener Organschafts-, Beteiligungs- oder auch Eheverhältnisse sind ebenfalls potenziell schädlich; auf eine bestimmte pauschale Zeitgrenze (wie in § 319 Abs. 3 HGB) hat man bewusst verzichtet.

3. Das interne Verfahren, § 111a Abs. 2 S. 2 AktG

Viele Geschäfte sind nach § 111a Abs. 2 und Abs. 3 AktG ausgenommen, darunter Geschäfte mit Tochterunternehmen im Alleinbesitz, alle Vermögensbewegungen im Vertragskonzern oder Geschäfte im »ordentlichen Geschäftsgang«. Die Ausnahmeregel zum ordentlichen Geschäftsgang und zu marktüblichen Bedingungen in § 111a Abs. 2 AktG hat eine besonders wichtige, aber auch umgehungsanfällige Funktion. Solche Geschäfte unterliegen deshalb einer besonderen Kontrolle. Zu der Frage, wer zuständig ist, trägt das Gesetz selbst zu der

Fehleinschätzung 4 bei: Für das neu einzurichtende »interne« Kontrollverfahren für den ordentlichen Geschäftsgang sieht das Gesetz in § 111a Abs. 2 AktG keine besondere Zuständigkeit vor, sodass es bei der allgemeinen Kompetenzverteilung bleiben kann: Nicht der Aufsichtsrat, sondern der Vorstand prüft auch diese Geschäfte.

Gemäß § 111a Abs. 2 S. 2 AktG ist die »Gesellschaft« für das interne Kontrollverfahren zuständig. Dies ist missverständlich, denn das Unionsrecht sieht zwingend eine Zuständigkeit des Aufsichtsrats vor. Diese Kompetenzzuweisung ist aus Sicht des AktG unsystematisch und unpraktikabel. Aber das Prüfungsprogramm kann immerhin auf periodische und stichpunktartige Kontrollen reduziert werden. Für die Praxis bedeutet dies: Der Aufsichtsrat muss das Verfahren implementieren. Er muss es näher ausgestalten und dabei auch die Aufgaben im Verhältnis zur Geschäftsleitung, zu den darunterliegenden Führungsebenen sowie zu den Fachabteilungen klar regeln. Geschäfte in Näheverhältnissen können danach von den beteiligten Funktionseinheiten zu melden sein, die eine Voraus-

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

wahl nach vorgegebenen Unterscheidungskriterien vorzunehmen haben. Der Aufsichtsrat kann sich dann auf eine Stichprobenkontrolle zurückziehen, sich etwa auf großvolumige Transaktionen oder solche, die die Grenzwerte erreichen können, konzentrieren.

Der Ausnahmetatbestand des »ordentlichen Geschäftsgangs« gibt weiter Anlass zur Interpretation, aber auch zu einer

Fehleinschätzung 5: Der Ausnahmetatbestand ist schon erfüllt, wenn das Geschäft so auch mit einem Dritten zustande gekommen wäre (Fremdvergleich). Wegen der strengen steuerrechtlichen Vorgaben und Kontrollen werden deswegen die allermeisten Geschäftsvorgänge ausgenommen sein.

Die Marktüblichkeit eines Geschäfts wird zwar wie im Bilanzrecht (§ 285 Nr. 21 HGB[7]) im Weg des Drittvergleichs ermittelt und fehlt, wenn die dem Geschäft zugrunde liegenden *Konditionen mit einem unabhängigen Dritten* nicht zu erreichen gewesen wären. Die Gesellschaften können die *herkömmlichen Bewertungsmethoden* heranziehen. Angesichts der niedrigen Anforderungen an ein »marktübliches Geschäft« (bloßer Drittvergleich, Konzernprivileg) hat der Gesetzgeber aber dem Merkmal »ordentlicher Geschäftsgang« die *entscheidende Filterfunktion* beigemessen und damit einen engeren Begriff vorgegeben. Gesetzesleitbildend war das Element der Wiederholung, in den Materialien ist von »Alltagsgeschäften« die Rede.[8] Abstrakt gesagt soll nur ein nach Inhalt und Umfang »verhältnismäßig geringfügiges Geschäft« ausnahmefähig sein. Die Alltäglichkeit bzw. der Routinecharakter des Geschäfts sind beispielhafte Ausdrücke dieses Gedankens.[9]

V. Die Veröffentlichung des wesentlichen Geschäfts

Die Publizität nach § 111c AktG ist an das kapitalmarktrechtliche Transparenzregime des Art. 17 Abs. 1 MMVO angelehnt. Neu ist sie nicht, vielmehr kennen die Unternehmen prospekt- und bilanzrechtliche Angabepflichten seit Langem. Dieser Hintergrund erklärt leicht die häufige

Fehleinschätzung 6: Die vorgezogene Publizität bringt nichts Neues, es genügt, die Berichtsinhalte nach IAS 24 früher offenzulegen.

Gerade nicht: Die erforderlichen Angaben, welche die nach § 111c Abs. 2 S. 3 AktG vorgesehene Angemessenheitsprüfung ermöglichen, sind zwar nicht beschrieben, werden aber vom Unionsrecht so präzisiert, dass den Anlegern und Aktionären eine volle Selbstkontrolle möglich sein muss. Es ist deswegen ein Gesetzesverstoß, wenn nur die eigenen Berechnungsergebnisse angegeben werden. Es reicht auch nicht, nur eine gewisse Plausibilitätskontrolle zu ermöglichen. Die Pflichtinhalte gehen also sehr viel weiter als im Rahmen des Abhängigkeitsberichts oder der Berichterstattung über das Umtauschverhältnis bei der Verschmelzung. Das bedeutet: Anders als im deutschen Systemzusammenhang üblich, muss der Aktionär in die Lage versetzt werden, die Beurteilung des Geschäfts als »angemessen und vernünftig« aus eigener Sachkunde oder mithilfe Sachverständiger vorzunehmen. Er muss dabei auch die mit dem Geschäftsvorfall verbundenen Vor- und Nachteile für die AG bewerten können. Hinzu kommen müssen Hinweise auf die Auswirkungen des Geschäfts für die AG sowie auf die prozedurale Seite des Aktionärsschutzes (die konkrete Durchführung der unabhängigen Kontrolle).

Blickt man auf die bisherigen Veröffentlichungen, wird eine weitere, letzte

Fehleinschätzung 7 allzu offenbar: Es empfiehlt sich, die neuen Zusatzangaben in einer gesonderten Meldung nach einer (knappen) Ad-hoc-Mitteilung gleichsam hinterherzureichen. Fehler oder Auslassungen bei den Informationen, ob das Geschäft »angemessen und vernünftig« ist, sind so »nur« mit dem geringen Bußgeld nach § 405 AktG bedroht.

Eine solche Praxis wollte der Gesetzgeber gezielt ausschließen. Nach § 111c AktG sind Doppelveröffentlichungen grundsätzlich untersagt. Zwar wird der Ad-hoc-Mitteilung nach Art. 17 MMVO der Vorrang eingeräumt, nach Abs. 3 S. 2 sind aber die strengen Inhaltsanforderungen von § 111c Abs. 2 AktG in diese Mitteilung mitaufzunehmen. Anders gewendet: Ist das Geschäft mit nahestehenden Personen ad-hoc-offenlegungspflichtig, muss eine einheitliche Mitteilung mit dem Pflichtinhalt des § 111c Abs. 2 AktG erfolgen. Die AG darf die nach dem Aktienrecht geschuldeten Inhalte gerade nicht in eine parallele Zusatzmitteilung »auslagern«. ←

7 Vgl. auch *Tarde,* Related Party Transactions, 2018, S. 204; *Ungerer,* Prozedurale Regulierung und Transparenz von RPT, 2019, S. 322

8 RegE ARUG II, BR-Drs. 156/19, S. 89

9 Ebd.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Zur Relevanz von geprüften Jahresabschlussinformationen sowie Informationen zur Abschlussprüfung für Aufsichtsräte

Autoren: **Prof. Dr. Reiner Quick** und **WP Dominik Claßen, M.Sc.**

Abschlussprüfer erfüllen eine bedeutsame gesellschaftliche Funktion, indem sie ein Urteil über die Normenkonformität von Jahresabschlüssen und Lageberichten abgeben und dadurch die Glaubwürdigkeit der Finanzberichterstattung erhöhen. Diese Funktion können Abschlussprüfer allerdings nur erfüllen, wenn ihr Prüfungsurteil auf einer hinreichenden Qualität basiert.

Im Zuge der Finanzkrise 2008/2009 stellte sich die Frage, wieso Abschlussprüfer Banken, die in eine wirtschaftliche Schieflage geraten waren, noch kurz zuvor einen uneingeschränkten Bestätigungsvermerk erteilen konnten.[1] Daher hat die Finanzkrise zu zahlreichen regulatorischen Eingriffen des europäischen Normengebers geführt, wie etwa das Verbot bestimmter Nichtprüfungsleistungen, eine Begrenzung der Nichtprüfungshonorare, die externe Pflichtrotation oder die Erweiterung der Berichterstattung durch den Abschlussprüfer.

Die Bilanzskandale der jüngsten Vergangenheit, wie etwa beim britischen Baukonzern Carillion oder beim deutschen Zahlungsdienstleister Wirecard, lösen erneut gesetzgeberische Aktivitäten, auch im Bereich der Abschlussprüfung, aus. So sieht der Regierungsentwurf des Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetzes weitere Beschränkungen bei der Erbringung von Nichtprüfungsleistungen, eine strikte Beschränkung der Mandatsdauer auf zehn Jahre und eine Erhöhung der zivilrechtlichen Haftung des Abschlussprüfers vor.

Interessant ist insbesondere, ob diese Veränderungen für die unterschiedlichen Stakeholder der geprüften Unternehmen tatsächlich von Nutzen und gesamtwirtschaftlich betrachtet sinnvoll sind. Nach dem Kosten-Nutzen-Postulat sind Maßnahmen nur dann gerechtfertigt, wenn der durch sie generierte Nutzen die mit ihnen einhergehenden Kosten übersteigt. So benötigt der Abschlussprüfer im Falle eines Abschlussprüferwechsels im Zuge der externen Rotation im Rahmen einer Erstprüfung zusätzliche Einarbeitungszeit, die zu einem höheren Prüfungshonorar führen könnte.[2] Dem prüfungspflichtigen Unternehmen entstehen zudem weitere Kosten, wie z. B. Transaktionskosten im Rahmen der Suche nach einem neuen Abschlussprüfer oder zusätzliche Kosten der Informationsbereitstellung im Rahmen einer Erstprüfung.

1 Vgl. Europäische Kommission (2010): Grünbuch. Weiteres Vorgehen im Bereich der Abschlussprüfung: Lehren aus der Krise, Brüssel, S. 3

2 Vgl. Wagenhofer/Ewert (2015): Externe Unternehmensrechnung, 3. Aufl., Heidelberg, S. 512

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Reiner Quick ist Inhaber des Fachgebiets für Rechnungswesen, Controlling und Wirtschaftsprüfung an der Technischen Universität Darmstadt. Tätigkeitsschwerpunkte: Wirtschaftliches Prüfungswesen (insbesondere prüfungsnahe Dienstleistungen, Prüfungsmethoden, Kommunikation von Prüfungsergebnissen, Unabhängigkeit, Prüfung und Beratung, Forensic Services), Nonfinancial Reporting, Internationale Rechnungslegung.

WP Dominik Claßen, M.Sc., ist als Manager und Prokurist bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Frankfurt am Main im Bereich Audit tätig und darüber hinaus externer Doktorand des Fachgebiets für Rechnungswesen, Controlling und Wirtschaftsprüfung an der Technischen Universität Darmstadt.

In Bezug auf mögliche Nutzen gesetzgeberischer Maßnahmen stellt sich die Frage, ob solche Eingriffe bei den Adressaten zu einer gestiegenen Entscheidungsrelevanz der Abschluss- und Prüfungsinformationen geführt haben. In unserer aktuellen Studie untersuchen wir, ob zusätzliche Informationen zur Abschlussprüfung von den Adressaten als relevant wahrgenommen werden. Zu den Adressaten gehören neben Aktionären, Finanzanalysten, Kunden, Lieferanten oder Fremdkapitalgebern auch der Aufsichtsrat bzw. dessen Prüfungsausschuss.

Aufgrund der herausragenden Bedeutung, die dem Aufsichtsrat im Rahmen der Corporate Governance zukommt, fokussieren wir uns im Rahmen unserer Untersuchung auf Aufsichtsratsmitglieder und ihre Wahrnehmungen. Die Ergebnisse der Studie sind jedoch nicht nur für Aufsichtsräte interessant. Sie haben vielmehr auch Relevanz für den Normengeber als Feedback zu seiner bisherigen Normsetzung sowie für Abschlussprüfer mit Blick auf den Wert ihrer Prüfung.

Der Erfolg unserer Studie hängt wesentlich davon ab, dass eine ausreichende Anzahl an Studienteilnehmer gewonnen werden kann, was insbesondere bei Aufsichtsratsmitgliedern aufgrund ihrer umfassenden Verantwortlichkeiten und den begrenzten zeitlichen Ressourcen herausfordernd ist. Wir freuen uns daher umso mehr über jedwede Teilnahme an der Studie über den nachfolgenden Link:

https://www.soscisurvey.de/auditing2020

Die Bearbeitung nimmt maximal zehn Minuten Ihrer Zeit in Anspruch und ist in Deutsch und Englisch möglich. Selbstverständlich bleiben alle Teilnehmer vollständig anonym und alle Antworten werden vertraulich behandelt.

Da es sich um eine experimentelle Studie handelt, bei der möglichst unverzerrte Ergebnisse erzielt werden sollen, ist es ex ante leider nicht möglich, tiefgründigere Informationen über die exakte Zielsetzung der Studie offenzulegen. Für die Untersuchungsteilnehmer besteht jedoch die Möglichkeit, im Rahmen der Studie freiwillig ihre E-Mail-Adresse zu hinterlegen. In diesem Fall erhalten die Teilnehmer im Nachgang exklusiv und vorab eine Executive Summary über die Hintergründe und die Ergebnisse des Forschungsprojekts. Die E-Mail-Adressen werden getrennt von den Antworten gespeichert, sodass auch in diesen Fällen Ihre Anonymität gewährleistet bleibt.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

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

Hon.-Prof. Dr. Karl-Ludwig Kley ist Vorsitzender des Aufsichtsrats der Deutsche Lufthansa AG und der E.ON SE sowie stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der BMW AG. Er war Vorstand verschiedener börsennotierter Unternehmen und hielt Führungspositionen in mehreren Verbänden.

Prof. Dr. Dirk A. Verse M. Jur. (Oxford) ist Geschäftsführender Direktor des Instituts für deutsches und europäisches Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht und Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht und Unternehmensrecht an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg.

Reformiert das Recht des Aufsichtsrats!

Autoren: **Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Peter Hommelhoff, Hon.-Prof. Dr. Karl-Ludwig Kley** und **Prof. Dr. Dirk A. Verse M. Jur. (Oxford)**

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Die Herausforderungen, mit denen die Aufsichtsräte nicht nur, aber insbesondere in börsennotierten Gesellschaften konfrontiert sind, haben in den letzten Jahrzehnten stetig zugenommen. Diese Entwicklung hat viele Ursachen. Die durch Globalisierung und technologischen Wandel zunehmende Komplexität der Geschäftstätigkeit der zu beaufsichtigenden Unternehmen hat dazu ebenso beigetragen wie die vielfältigen zusätzlichen Aufgaben, die der deutsche und der europäische Gesetzgeber dem Aufsichtsrat und seinem Prüfungsausschuss nach und nach zugewiesen haben. Neue Herausforderungen ergeben sich auch daraus, dass sich der Aufsichtsrat einem neu formierten, international geprägten Aktionariat gegenübersieht, in dem institutionelle Investoren, Stimmrechtsberater und Ratingagenturen das Geschehen zunehmend außerhalb der im Aktiengesetz vorgespurten Bahnen bestimmen. Nicht zuletzt hat sich die Arbeit im Aufsichtsrat und seinen Ausschüssen auch in der Blickrichtung erheblich erweitert. Stand anfänglich die retrospektive Überwachung des Vorstands im Vordergrund, hat sich die Tätigkeit in den letzten Jahrzehnten zunehmend auch auf die prospektive Beratung des Vorstands und auf unternehmerische Mitentscheidungen des Aufsichtsrats ausgedehnt. All dies hat für die Aufsichtsräte einen wesentlichen Aufgabenzuwachs mit sich gebracht, der sich in den als Generalklauseln formulierten Handlungspflichten der Aufsichtsratsmitglieder unvermerkt niedergeschlagen hat.

Trotz dieser tiefgreifenden Veränderungen in den letzten Jahrzehnten sind die gesetzlichen Vorschriften über den Aufsichtsrat seit Inkrafttreten des Aktiengesetzes 1965 bisher nur punktuell überarbeitet worden. Daran werden auch die Reformen, die das Gesetz zur Stärkung der Finanzmarktintegrität (FISG) für den Aufsichtsrat mit sich bringen wird, nichts ändern. Stattdessen hat der Gesetzgeber die Aufgabe, die gestiegenen Anforderungen an den Aufsichtsrat und seine Mitglieder zu reflektieren, die Professionalisierung des Aufsichtsrats proaktiv zu gestalten und auf neuere Entwicklungen der Unternehmenspraxis und der internationalen Corporate Governance-Diskussion zu reagieren, weithin dem Deutschen Corporate Governance Kodex überlassen (von Sonderentwicklungen im Bank- und Versicherungsaufsichtsrecht abgesehen).

Dies hat dazu geführt, dass heute viele wesentliche Fragen zum Aufsichtsrat im Gesetz nicht oder allenfalls ansatzweise geregelt sind. Man denke etwa an die Beratungsaufgabe des Aufsichtsrats, die persönlichen Anforderungen an Aufsichtsratsmitglieder, ihre Unabhängigkeit, die Ausstattung des Aufsichtsrats, die Rolle des Vorsitzenden oder die Frage der Kommunikation mit Investoren und anderen Stakeholdern. Zudem sind einige der bestehenden gesetzlichen Vorschriften nicht mehr zeitgemäß und haben sich weit von anerkannten Standards der Praxis entfernt (z. B. die Grenze der Ämterhäufung erst bei zehn Aufsichtsratsmandaten selbst in börsennotierten, konzernexternen Gesellschaften). Der Deutsche Corporate Governance Kodex allein ist nicht in der Lage, die entstandenen Lücken hinreichend auszufüllen. Für die wesentlichen Regeln der Organisationsverfassung ist schon aus verfassungsrechtlichen Gründen der demokratisch legitimierte Gesetzgeber zuständig und verantwortlich. Nur er kann zudem in Zweifelsfragen durch Schaffung einer verlässlichen Rechtsgrundlage für Rechtssicherheit sorgen.

Angesichts dieses Befunds schlägt ein Arbeitskreis aus Aufsichtsrats- und Vorstandsmitgliedern, Rechtsanwälten und Hochschullehrern (»Arbeitskreis Recht des Aufsichtsrats«)[1] vor, in der kommenden Legislaturperiode das Recht des Aufsichtsrats einer umfassenden Überarbeitung zu unterziehen. Nach den Vorstellungen des Arbeitskreises sollte sich die Reform u. a. auf die folgenden Regelungskomplexe erstrecken:

- Bezüglich der **Aufgaben und Befugnisse des Aufsichtsrats** sollte die Überwachungsaufgabe auf die wesentlichen Vorstandsentscheidungen (Leitungsaufgaben) konzentriert und seine Beratungsaufgabe ausdrücklich im Aktiengesetz klargestellt werden. In gleicher Weise explizit sollte das Gesetz dem Aufsichtsrat aufgeben, seine Aufgaben in eigener Verantwortung wahrzunehmen und zu erfüllen. Als zusätzliches Kontrollinstrument sollte der Gesetzgeber (über die FISG-Regelung hinaus) das Direktinformationsrecht des Aufsichtsrats gegenüber Mitarbeitern rechtsgrundsätzlich und umfassend regeln. Ebenso regelungsbedürftig ist die Befugnis des Aufsichtsrats zur Kommunikation nach außen; dies betrifft insbesondere den – auf aufsichtsratsspezifische Themen begrenzten – Investorendialog einschließlich Maßnahmen zum Schutz der informationellen Gleichbehandlung aller Aktionäre.

1 Kurt Bock, Christian Decher, Mathias Habersack, Peter Hommelhoff, Renata Jungo Brüngger, Karl-Ludwig Kley, Jens Koch, Gerd Krieger, Marc Löbbe, Michael Niggemann, Dörte Poelzig, Gabriele Roßkopf, Johannes Teyssen, Dirk Verse, Jochen Vetter, Norbert Winkeljohann

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

- Hinsichtlich der **persönlichen Anforderungen an Aufsichtsratsmitglieder** sollte das Gesetz zu dem Erfordernis von mindestens einem unabhängigen Finanzexperten zurückkehren und die Unabhängigkeit definieren. Nach dem Vorbild des Vorstandsrechts sind ferner Mindestanforderungen an die Integrität der Aufsichtsratsmitglieder (Bestellungshindernisse) einzuführen. Die Wahl qualifizierter Kandidaten in den Aufsichtsrat sollte dadurch unterstützt werden, dass Wahlvorschläge des Aufsichtsrats begründet werden müssen; dies würde den Aktionären eine informiertere Entscheidung ermöglichen und die Vorschlagsverantwortung des Aufsichtsrats unterstreichen. Mit Blick auf die erheblich gewachsenen Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit sollte – in börsennotierten Gesellschaften – die gesetzliche **Höchstzahl der Mandate** von bisher zehn auf sechs reduziert werden. Dabei sollten auch ausländische Mandate Berücksichtigung finden.

- Was die **Größe des Aufsichtsrats** anbelangt, sollte dem Satzungsgeber in paritätisch mitbestimmten Gesellschaften künftig nicht nur in der SE, sondern auch in AG, KGaA und GmbH die Möglichkeit eröffnet werden, die Zahl der Aufsichtsratsmitglieder unabhängig von der Zahl der beschäftigten Arbeitnehmer auf mindestens zwölf statt zwanzig festzusetzen.

- Für den im Aktiengesetz bislang (mit Ausnahme der §§ 111b Abs. 2, 107 Abs. 3 Satz 6) ungeregelten **Umgang mit Interessenkonflikten im Aufsichtsrat** sollte der Gesetzgeber Bestimmungen zur Definition erheblicher Interessenkonflikte und ihrer Offenlegung treffen, aber auch das Stimmverbot und den Umgang mit Interessenkonflikten unterhalb dieser Verbotsschwelle regeln.

- Zum **Aufsichtsratsvorsitzenden, seinen Aufgaben und seinem Handlungsrahmen** schlägt der Arbeitskreis vor, die Koordination der Aufsichtsratsarbeit und deren Leitung im Gesetz zu verankern, aber auch die Repräsentation des Gesamtaufsichtsrats und den ständigen Kontakt des Aufsichtsratsvorsitzenden zum Vorstand.

- Zur **Ausstattung des Aufsichtsrats** sollte der Gesetzgeber diesen ausdrücklich ermächtigen, die für die Erfüllung seiner Aufgaben erforderlichen Hilfsgeschäfte im Namen der Gesellschaft abschließen und über die Erstattungsfähigkeit von Auslagen entscheiden zu können.

- Im Bereich der **Aufsichtsratsausschüsse** wird dem Gesetzgeber (nach den FISG-Reformen) vorgeschlagen, den Katalog der nicht delegationsfähigen Entscheidungen zu präzisieren und die Frage zu regeln, ob neben dem Gesamtaufsichtsrat auch einzelne Nichtausschussmitglieder Berichtsansprüche gegenüber den Ausschüssen erheben können.

- Im **Verhältnis des Aufsichtsrats zur Hauptversammlung** hält der Arbeitskreis insbesondere Regelungen für angezeigt, die bei der Anfechtung von Wahlbeschlüssen zum Aufsichtsrat für mehr Rechtssicherheit sorgen (falls nicht das überkommene Beschlussmängelrecht insgesamt reformiert werden sollte). In Fragen, in denen der Aufsichtsrat ausnahmsweise anstelle des Vorstands geschäftsführungsbefugt ist, soll er ebenso wie dieser die Möglichkeit erhalten, der Hauptversammlung Fragen der Geschäftsführung zur Entscheidung vorzulegen. Vergütungen, die ein Aufsichtsratsmitglied von Dritten erhält, sollen künftig durchweg offenlegungspflichtig sein.

- Da die Empfehlungen im **Deutschen Corporate Governance Kodex** zu einem Großteil den Aufsichtsrat und seine Arbeit betreffen, sollte der Gesetzgeber im Zusammenhang mit einer Reform des Aufsichtsratsrechts zugleich den Rechtsrahmen für die Kodex-Kommission überarbeiten. Insbesondere sollte er für ihre Arbeit eine verfassungsrechtlich solide Grundlage im Aktiengesetz schaffen und ihre Empfehlungsmacht auf jene Standards konzentrieren, die allgemein oder weithin anerkannt sind. Darüber hinausgehende Vorstellungen der Kodex-Kommission sollten auf Anregungen beschränkt bleiben.

Diese und weitere Reformvorschläge wird der Arbeitskreis Mitte April 2021 in der Neuen Zeitschrift für Gesellschaftsrecht (NZG) veröffentlichen und näher vorstellen. Das rechtswissenschaftliche Fundament der Vorschläge wird in Beiträgen von Arbeitskreismitgliedern als Sonderheft 25 der Zeitschrift für Gesellschafts- und Unternehmensrecht (ZGR) zur Diskussion gestellt. Von seinen Vorschlägen erhofft sich der Arbeitskreis einen fruchtbringenden Impuls an die Rechtspolitik.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

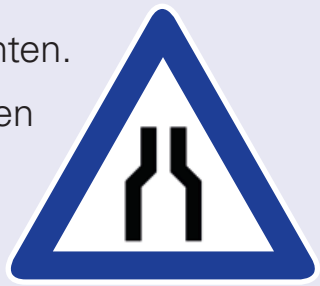
Prof. Dr. habil. Heiko von der Gracht ist Zukunftsforscher bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und einer der wenigen Hochschullehrer für Zukunftsforschung in Deutschland. Er verantwortet darüber hinaus die Assessment Factory der digitalen Plattform KPMG Atlas.

Das Heunadel-Syndrom

Autor: **Prof. Dr. habil. Heiko von der Gracht**

Weshalb Katastrophen keine Überraschung mehr sind.

Erschreckend an Krisen ist, wie viel Schaden sie anrichten. Weitaus erschreckender ist, dass viele sie nicht kommen sehen, während einige bestens darauf vorbereitet sind.



Weil der Heuhaufen zu groß ist

Schuld ist das Heunadel-Syndrom. Die letzte Weltfinanzkrise wie auch Corona standen seit Jahrzehnten auf der umfassenden Risikoliste aller Risikomanager:innen. Warum haben dann nicht alle sowohl das eine wie auch das andere antizipiert? Weil das der Suche nach der berühmten Stecknadel im Heuhaufen gleicht – und der Haufen ist viel zu groß.

So viele Risiken

Es gibt so viele Risiken, so viele Nadeln im Heuhaufen: Wer sagt mir, welche davon mich als nächste stechen wird? Finanzkrise oder Pandemie? Der nächste Vulkanausbruch, ein Internet-Blackout oder eine Cyber-Attacke? Und das ist lediglich die eine Seite der Zukunft: Bedrohungen. Es gibt die andere Seite: Chancen. Auch diese möchte man in der strategischen Vorausschau keinesfalls verpassen: Was wird The Next Big Thing? Und auf beiden Seiten gibt es massenhaft Elemente. Die europäische Datenbank iKnow *(http://wiwe.iknow-futures.org)* hat in den vergangenen Jahren über 30.000 sog. Wildcards erfasst – also Chancen und Risiken mit Überraschungspotenzial. Das ist ein riesiger Heuhaufen voller Nadeln, darunter z. B. auch »Entdeckung außerirdischen Lebens«. Welche wird als Nächstes zustechen? Viele Manager:innen glauben: »Das kann doch niemand wissen!« Das stimmt gleich doppelt nicht.

Jeder weiß, was ein Flaschenhals ist

Zum einen: Es geht bei der Zukunft nicht um Wissen. Niemand kann die Zukunft *wissen* – aber *antizipieren* im Sinne von Risk und Business Continuity Management, Szenario-Methode oder Chancen-Radar (systematische Überwachung aller ausgewählten Chancen). Zum anderen: Genau diese Antizipation funktioniert auch beim sprichwörtlichen Heuhaufen. »Von Hand« kann diesen niemand sichten und durchkämmen, jedoch mit geeigneten Methoden der strategischen Vorausschau wie z. B. der systematischen Wildcard-Analyse. Niemand weiß, welches Risiko als nächstes die eigene Wertschöpfungskette disruptieren wird: nächste Pandemie oder massiver Staatsstreich in Afrika? Das ist auch nicht nötig, respektive die falsche Frage. Die besseren Fragen lauten nämlich, Engpass-orientiert: Welches sind die kritischen Geschäftsprozesse unserer Organisation? Und welche Risiken bedrohen diese? Das sind die relevanten Risiken – und davon gibt es nicht so viele. Selbst wenn: Sie lassen sich alle unter der Überschrift »Was unsere kritischen Prozesse bedrohen könnte« clustern. Mit diesem kritischen Fokus auf Engpass-Risiken ist es praktisch einerlei, welches Risiko in einem, drei oder zehn Jahren virulent wird: Man ist vorbereitet.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Management-Agenda 2021 für Familienunternehmen

Autorin: **Dr. Vera-Carina Elter**

Der von KPMG erstellte CEO Outlook zeigt drei Handlungsfelder auf, die im Jahr 2021 auf die Management- bzw. Beirats-Agenda jedes Familienunternehmens gehören: ESG (Environment, Social and Governance), die Sinnhaftigkeit des Unternehmenszwecks und die digitale Transformation. Dabei zeigt sich: Die sog. neue Normalität hält für Familienunternehmen enorme Chancen bereit. Denn für ein erfolgreiches Wirtschaften sind auch zukünftig solche Eigenschaften gefordert, die schon lange zur DNA familiengeführter Unternehmen gehören und ihnen Wettbewerbsvorteile verschaffen. Dazu zählen eine langfristige Orientierung, Stabilität und gesellschaftliche Ausrichtung.

Diese Merkmale, die auf die vielfach enge Beziehung der handelnden Personen und Eigentümerfamilien zum Unternehmen zurückgehen, gilt es weiter zu stärken und für sich zu nutzen. Es zeigt sich immer mehr, dass die klassischen Werte, die in Familienunternehmen gelebt werden, optimale Voraussetzungen für die gegenwärtigen Handlungsfelder bedeuten.

1. Chancen aus ESG ergreifen

Nachhaltigkeit, gesellschaftliche Verantwortung und gute Unternehmensführung – unter den englischen Begriffen »Environment«, »Social« and »Governance« zusammenfassend mit ESG abgekürzt – rücken immer stärker in den Fokus aller Stakeholder. Nicht nur Kunden, sondern auch z. B. Banken richten ihr Augenmerk verstärkt darauf, wie ernst Unternehmen diese Themen nehmen und inwiefern sie ihr Geschäft an ESG-Kriterien ausrichten.

Somit rückt ESG nicht nur aufgrund politischer Vorgaben im Sinne der Compliance in den Fokus. Angesichts der Herausforderungen, die etwa der Klimawandel bereithält, dienen ESG-Strategien essenziell dem Schutz der künftigen Wertschöpfung und dem Erhalt des Vermögens. Zukunftsfähige Geschäftsmodelle und flexiblere Liefernetzwerke haben sich heute, in einer vernetzten Welt, immer stärker an Faktoren der gesellschaftlichen Akzeptanz zu messen.

Die mit ESG verbundenen Chancen für nachhaltigen Erfolg gilt es jetzt zu nutzen. Familienunternehmen sind hier strukturell im Vorteil, weil ihnen die langfristige Orientierung im Einklang mit einem generationsübergreifenden Werteverständnis naheliegt. Familienunternehmerinnen und Familienunternehmer wissen, dass umsichtige Initiativen für Umwelt und Soziales nicht nur maßgeblich den Wert des Unternehmertums in der Gesellschaft mitbestimmen, sondern heute auch die Attraktivität in der Nachfolge beeinflussen.

VERTIEFUNGSHINWEIS

Der CEO Outlook ist online abrufbar unter *kpmg.de/ceooutlook2020*

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Vera-Carina Elter ist Vorstand für Personal und Familienunternehmen bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

2. Den Unternehmenszweck schärfen und Werte betonen

Oftmals eng verbunden mit ESG-Aspekten ist die Sinnhaftigkeit des Unternehmenszwecks – häufig mit dem englischen Begriff »Purpose« bezeichnet. Damit ist eine Daseinsberechtigung des Unternehmens gemeint, die über die alleinige Gewinnorientierung hinausgeht. Der Gedanke ist im Grunde nicht neu, aber rückt gerade in Krisenzeiten stark in den Fokus der Unternehmensführung, wie der KPMG CEO Outlook zeigt: Purpose wird zunehmend als Basis und Handlungskompass für erfolgreiches Wirtschaften gesehen und tritt dabei als weitere Dimension neben die auch weiterhin wichtigen Aspekte der Markt- und Kundenorientierung. Die regelmäßige und kritische Reflexion des Unternehmenszwecks anhand neuer und alter Maßstäbe der Unternehmensumwelt sowie der eigenen Werte ermöglicht es dem Unternehmen, Veränderungen zu erkennen und unternehmerische Chancen frühzeitig aufzugreifen.

Für Familienunternehmen ist das nichts Neues. Sie definieren sich seit jeher auch über die Frage, wofür ihr Unternehmen existiert und welchen gesellschaftlichen Nutzen es hervorbringt. Das persönliche Lebenswerk hat einen hohen Stellenwert, und nachfolgenden Generationen soll eine Perspektive geboten werden. Dennoch tun auch Familienunternehmen gut daran, die Sinnfrage und umgekehrt ihren Wert für die Gesellschaft noch stärker als bisher nach außen zu stellen, also verstärkt zu zeigen, wie sie einen wirklichen Unterschied machen. Damit stärken sie das Vertrauen von Kunden und der Gesellschaft.

Dies ist auch im Hinblick auf die Gewinnung und Bindung von Toptalenten relevant. Dieses Thema beschäftigt Familienunternehmen seit Langem, wie der jährlich von KPMG in Zusammenarbeit mit dem Europäischen Verband der Familienunternehmen (EFB) durchgeführte *European Family Business Barometer*[1] zeigt. Den gesellschaftlichen Nutzen des Unternehmens im Zeichen der Arbeitgebermarke zu betonen, kann im Recruiting einen entscheidenden Pluspunkt darstellen – zumal der Wunsch, eine sinnvolle Tätigkeit auszuüben, für die jüngeren Generationen immer wichtiger wird.

3. Wachstum durch Digitalisierung

Die digitale Transformation wird ein zunehmender Wachstumstreiber und Erfolgsfaktor für alle Unternehmen. Die vergangenen Monate haben der Digitalisierung einen gewaltigen Schub gegeben. Diese Dynamik gilt es fortzusetzen, um im Wettbewerb bestehen zu können.

Das betrifft z. B. die Schaffung neuer digitaler Vertriebskanäle, das Heben von Effizienzen im Unternehmen mittels papierloser und automatisierter Prozesse oder den zunehmenden Wunsch von Kunden nach einer nahtlosen digitalen Customer Journey. Digitalisierung ist entscheidend, um agiler zu werden und so auf sich immer schneller ändernde Kundenbedürfnisse reagieren zu können. Die Chancen sind dabei nicht nur auf das Endkundengeschäft beschränkt. Gerade bei der B2B-Interaktion bestehen noch große Potenziale. Dies erfordert Investitionen in neue Technologien als Grundlage für zukunftsfähiges Wirtschaften.

Familienunternehmen sind – wie alle Unternehmen – gefordert, der Digitalisierung noch mehr als bislang einen Topplatz auf ihrer Agenda einzuräumen. Dabei zeigen aktuelle Studien, dass es derzeit in den Entscheidungsgremien sowie Beiräten vieler Unternehmen noch an Digitalisierungskompetenz mangelt. Für Familienunternehmen ist dies eine besondere Chance, um nachfolgenden Generationen den notwendigen Raum zur unternehmerischen Entfaltung zu bieten.

Fazit

ESG, Purpose und Digitalisierung prägen ein zukunftsfähiges Unternehmertum. Familienunternehmen haben mit ihrer DNA ideale Voraussetzungen, die gegenwärtigen Herausforderungen zu meistern und Chancen zu nutzen. So gehen gelebtes Werteverständnis und Zukunftsfähigkeit Hand in Hand.

1 Vgl. *kpmg.de/efbb2019*

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

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

Keine »vorsorgliche« gerichtliche Bestellung von Aufsichtsratsmitgliedern

Autorin: **Dr. Astrid Gundel**

Ist ein mitbestimmter Aufsichtsrat nicht ordnungsgemäß besetzt, so können dessen Mitglieder auf Antrag durch das Registergericht bestellt werden. Umstritten ist, ob ein solcher Antrag auch dann gestellt werden kann, wenn die Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern zwar angefochten wurde, eine Entscheidung durch das Gericht aber noch aussteht. Das Oberlandesgericht München verneint in einer aktuellen Entscheidung diese Möglichkeit.

VERFAHRENSHINWEISE

OLG München, Beschluss vom 22.12.2020 – 31 Wx 436/20, online abrufbar unter *www.gesetze-bayern.de*

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

GLOSSAR

Gerichtliche Ergänzung gemäß § 104 AktG

Die gerichtliche Ergänzung des Aufsichtsrats 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. Antragsberechtigt sind der Vorstand, Aufsichtsratsmitglieder und Aktionäre. Für Vorstand und Aufsichtsratsmitglieder besteht auch eine entsprechende Pflicht. In mitbestimmten Gesellschaften sind zudem auch Betriebsräte und Gewerkschaften (u. a.) antragsberechtigt, um die paritätische Besetzung sicherzustellen. Der Deutsche Corporate Governance Kodex empfiehlt, die Bestelldauer des gerichtlich berufenen Aufsichtsratsmitglieds bis zur nächsten Hauptversammlung zu befristen, sodass dann wieder die primär zuständige Hauptversammlung über die Besetzung entscheiden kann.

Sachverhalt

Der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft war gemäß dem Mitbestimmungsgesetz zu gleichen Teilen mit Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern besetzt. Aufgrund behaupteter formeller Mängel bei der Wahl der acht Arbeitnehmervertreter wurde beim Arbeitsgericht u. a. der Antrag auf Feststellung der Nichtigkeit ihrer Wahl gestellt.

Der Vorstand der Gesellschaft beantragte daraufhin beim Registergericht die gerichtliche Bestellung von acht namentlich benannten Aufsichtsratsmitgliedern als Ersatz für die Arbeitnehmervertreter, deren Wahl angefochten worden war. Das Registergericht lehnte den Antrag ab. Die daraufhin vom Vorstand eingelegte Beschwerde beim Oberlandesgericht (OLG) München hatte keinen Erfolg.

Aufsichtsrat nicht unvollständig besetzt

Voraussetzung für eine gerichtliche Bestellung von Aufsichtsratsmitgliedern nach dem Aktiengesetz[1] ist,

- dass der Aufsichtsrat beschlussunfähig ist,
- dass er länger als drei Monate unterbesetzt ist *oder*
- dass ein dringender Fall vorliegt *(siehe auch Glossar).*

In paritätisch mitbestimmten Aufsichtsräten ist von einem dringenden Fall auszugehen, wenn der Aufsichtsrat gesetzes- oder satzungswidrig unvollständig besetzt ist.

Laut OLG München lagen im vorliegenden Fall die Voraussetzungen für eine Ersatzbestellung nach dem Aktiengesetz nicht vor, da der Aufsichtsrat vollständig besetzt war. Bis zur Rechtskraft des Anfechtungsurteils werde die gesetzlich erforderliche Mindestanzahl an Aufsichtsratsmitgliedern in keinem Fall unterschritten.

Keine analoge Anwendung von § 104 AktG

Auch eine analoge Anwendung von der einschlägigen aktienrechtlichen Bestimmung auf den vorliegenden Fall lehnte das Gericht ab. Voraussetzung für eine Analogie sind

- eine planwidrige Regelungslücke sowie
- eine vergleichbare Interessenlage des geregelten und des ungeregelten Sachverhalts.

Laut OLG München fehlt es an einer planwidrigen Regelungslücke, da dem Gesetzgeber die Rechtsunsicherheit, die infolge der Rückwirkung einer wirksamen Anfechtung von Aufsichtsratswahlen bestehe, seit Langem bekannt sei; trotzdem habe er keine Abhilfe geschaffen.

Eine analoge Anwendung der aktienrechtlichen Bestimmung kann laut Gericht allerdings dann in Betracht kommen, wenn aufgrund von Hinweisen des Gerichts, das über die Wahlanfechtung entscheidet, von der Unwirksamkeit bzw. Nichtigkeit der Wahl ausgegangen werden kann und die Handlungsunfähigkeit des Aufsichtsrats absehbar ist. Eine solche Situation habe im vorliegenden Fall jedoch nicht vorgelegen.

Praxisrelevanz

Das OLG folgt in seinem Urteil der herrschenden Meinung in der juristischen Literatur. Allerdings verneint das Gericht im Falle einer Wahlanfechtung auch die Möglichkeit einer aufschiebend bedingten und gleichzeitig rückwirkenden Bestellung. Als einzige rechtssichere Lösung in einem solchen Fall bleibt somit, dass diejenigen Aufsichtsratsmitglieder, deren Wahl angefochten wurde, freiwillig ihr Amt niederlegen und so eine gerichtliche Bestellung ermöglichen.

1 Vgl. § 104 Abs. 1–3 AktG

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Koalition einigt sich auf Lobbyregister

Der Einfluss von Lobbyisten auf die Bundesgesetzgebung soll transparenter werden. Die Große Koalition hat sich daher Anfang März 2021 auf die Einführung eines öffentlich einsehbaren Lobbyregisters geeinigt. Im Register sollen sich professionelle Interessenvertreter eintragen sowie Arbeit- und Auftraggeber, Anzahl der Beschäftigten und finanzielle Aufwendungen offenlegen müssen. Die Eintragungspflicht gilt für Kontakte zu Bundestagsabgeordneten, Fraktionen und der Bundesregierung, wobei schon ein Treffen mit Unterabteilungsleitern der Ministerien ausreichend sein soll. Pflichtverstöße sollen mit einem Bußgeld in Höhe von bis zu 50.000 EUR geahndet werden können.

Vorerst vom Tisch ist dagegen der sog. exekutive Fußabdruck, mittels dessen eine Nachverfolgung des Einflusses von Lobbyisten auf den Gesetzgebungsprozess ermöglicht werden soll.

Regelungen für virtuelle Hauptversammlung überarbeitet

Ende Dezember 2020 wurden – für viele überraschend – die gesetzlichen Vorgaben für die Durchführung von virtuellen Hauptversammlungen während der Coronavirus-Pandemie überarbeitet. Wesentliche Neuerungen sind:

- Die **Fragemöglichkeit** der Aktionäre wurde zu einem Fragerecht weiterentwickelt. Während dem Vorstand bislang ein Ermessen zustand, ob und wie er die Fragen der Aktionäre beantwortet, kommt ihm nun lediglich ein Ermessen im Hinblick auf das Wie der Beantwortung zu. Der Vorstand soll jedoch weiterhin Fragen und deren Beantwortung zusammenfassen dürfen.

- Der Vorstand kann nun mit Zustimmung des Aufsichtsrats festlegen, dass Fragen der Aktionäre nun **mindestens einen Tag vor der Hauptversammlung** im Wege der elektronischen Kommunikation eingereicht werden müssen. Zuvor waren es mindestens zwei Tage.

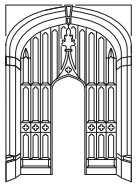
- **Gegenanträge und Wahlvorschläge der Aktionäre** gelten schon dann als in der Hauptversammlung gestellt, wenn die Aktionäre sie vor der Hauptversammlung übermittelt haben, sie von der Gesellschaft bekannt gemacht wurden und die Aktionäre, die die Anträge gestellt bzw. die Vorschläge unterbreitet haben, ordnungsgemäß legitimiert und zur Hauptversammlung angemeldet sind.

FISG – es bleibt spannend

Der Regierungsentwurf des Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetzes (FISG) wird derzeit im Bundestag verhandelt. Der Bundesrat hatte in seiner Empfehlung von Mitte Februar 2021 den Bundestag insbesondere um Prüfung gebeten, ob die Rotationsfrist für die Prüfung von Unternehmen von öffentlichem Interesse auf sechs Jahre verkürzt werden soll. Dabei sieht der Bundesrat es als sinnvoll an, für Joint Audits, die unter Beteiligung einer kleinen oder mittelständischen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft durchgeführt werden, auf eine solche Verkürzung zu verzichten. Darüber hinaus hat sich der Bundesrat für eine Abhängigkeit der Haftungshöchstsumme von Abschlussprüfern von Kriterien wie etwa dem Prüfungshonorar oder dem Umsatz der Prüfungsgesellschaft ausgesprochen. Während der Bundestag in seiner Gegenäußerung von Ende Februar 2021 ankündigte, eine weitere Verkürzung der Rotationsfristen zu prüfen, lehnte er die vorgeschlagene Modifikation der Abschlussprüferhaftung ab; das Haftungsregime der Abschlussprüfer wird gleichwohl weiterhin im Bundestag debattiert. Auch Überlegungen, das Enforcement-Verfahren allein der BaFin zu übertragen, und die Frage, ob auch Bagatellverstöße gegen das Verbot der Erbringung von Nichtprüfungsleistungen zur gerichtlichen Ersetzung des Abschlussprüfers führen müssen, sind derzeit Gegenstand der Diskussion im Bundestag.

Zusammengestellt von Dr. Astrid Gundel

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.



Audit Committee Institute e.V.

FIRST HAND INFORMATION FÜR AUFSICHTSRÄTE UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Jetzt auch online

Fortbildungsprogramm für Aufsichtsräte

Das Audit Committee Institute e.V. bietet Ihnen über die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH maßgeschneiderte Fortbildung zu zahlreichen aktuellen und aufsichtsratsrelevanten Themen. Wählen Sie die für Sie interessanten Bereiche und stimmen Sie mit uns Ihr individuelles Fortbildungsprogramm ab. Sprechen Sie uns gerne auch auf Themen an, die nicht im Programm aufgeführt sind. Neben Einzelcoachings und Veranstaltungen für Gruppen führen wir unsere Fortbildungen auf Wunsch auch gerne virtuell durch.

Ein Auszug unserer Module:

- **Aktuelle Entwicklungen im Bereich Wirtschaft, Rechnungslegung, Steuern und Recht (auch speziell für Prüfungsausschüsse)**
- **Aufsichtsrat und Abschlussprüfer**
- **CSR-Berichterstattung und Aufsichtsrat**
- **Pläne der EU zu Sustainable Corporate Governance und Auswirkungen auf den Aufsichtsrat**
- **Unabhängigkeit und Interessenkonflikte im Aufsichtsrat**
- **Kapitalmarktrechtliche Pflichten des Aufsichtsrats**
- **Der Aufsichtsrat in der (Covid-19-)Krise**

Weitere Themen und Informationen sind auf unserer Website abrufbar.
Das Audit Committee Institute e.V. freut sich über Ihre Anfragen und Fortbildungswünsche.

E-MAIL aci@kpmg.de TELEFON +49 69 9587-3040 @aci_de
www.audit-committee-institute.de

Gefördert durch

KPMG

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Der Brexit und seine steuerlichen Folgen – Zölle, Ertragsteuern und Sozialversicherung als Brennpunkte

Autoren: **Dr. Markus Gsödl, Kerstin Kind** und **Gabriel Kurt**

1. Überblick

Am 1.1.2021 ist das Vereinigte Königreich (Großbritannien) endgültig aus der EU ausgetreten. Aufgrund dieses Austritts sind viele Rechtsvorschriften und Grundsätze im Verhältnis zwischen Großbritannien und der EU auf ein neues Fundament zu stellen. Neben dem Waren- und Dienstleistungsverkehr sind hiervon u. a. Sozialversicherungen, Steuern, Verbraucherschutz, Außen- und Sicherheitspolitik betroffen. Um die negativen Auswirkungen auf den Warenverkehr zu reduzieren, wurde das Handels- und Kooperationsabkommen (TCA) zwischen der EU und Großbritannien vereinbart und vorläufig angewendet. Einen wesentlichen Teil bildet das Freihandelsabkommen.

Zu beachten sind neue Registrierungsanforderungen, neue »Ursprungsregelungen«, Zoll- und sonstige Nachweispapiere, Vertrags- und Supply Chain-Anpassungen. Außerdem ergeben sich aus dem Brexit Änderungen im Bereich der Ertragsteuern und der Sozialversicherung. Die aus unserer Erfahrung heraus gegenwärtig wichtigsten Problemfelder werden im Folgenden zusammen mit entsprechenden Handlungsempfehlungen dargestellt.

VERTIEFUNGSHINWEISE

Weiterführende Informationen zu den Auswirkungen des Brexits auf Unternehmen erhalten Sie unter *www.kpmg.de/brexit.*

Zur Sozialversicherung (in englischer Sprache) siehe unter *https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/01/flash-alert-2021-010.html*

2. Zölle

Seit dem Austritt haben sich erhebliche negative Folgen für Unternehmen in der EU und in Großbritannien ergeben. Geschäftsmodelle sind in Gefahr und es bestehen immense Herausforderungen im Zusammenhang mit regulatorischen Anforderungen. Großbritannien ist durch den Brexit zu einem Drittland geworden, weshalb der Grenzprozess komplizierter und teurer wird: Zollabwicklungen müssen erfolgen und das Freihandelsabkommen findet nur unter Beachtung der Ursprungsregeln Anwendung. Teilweise können Warenlieferungen überhaupt nicht mehr stattfinden, weil entsprechende Erlaubnisse oder Genehmigungen nicht vorliegen.

Durch die neuen Anforderungen und damit verbundenen Verzögerungen bei den Auslieferungen können Liquiditätsengpässe, geringere Gewinnmargen und eventuelle Absatzschwierigkeiten entstehen. Hinzu kommt, dass auch die externe Beschaffung von liquiden Mitteln erschwert sein kann, da aufgrund der ungewissen wirtschaftlichen Zukunft die Risikobewertung durch Banken oder Investoren negativer ausfallen kann.

Was heißt das für die Compliance in Unternehmen?

Die neuen Regelungen führen zu einem höheren Maß an Eigenkontrolle, um den Vorwurf einer Aufsichtspflichtverletzung zu vermeiden. Es sollte geprüft werden, ob die bestehenden Compliance-Management-Systeme ausreichend den Austritt Großbritanniens aus der EU berücksichtigen. Das heißt, dass die operativen Risiken neu bewertet und mit entsprechenden

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Markus Gsödl ist Partner der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Bereich International Corporate Tax in Frankfurt am Main. Er berät Unternehmen vorwiegend im Länderkorridor Deutschland-UK bei steuerlichen Fragestellungen.

Kerstin Kind ist Senior Manager und Rentenberaterin der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Bereich Tax, Global Mobility Services. Sie berät Unternehmen zu sozialversicherungsrechtlichen Fragestellungen bei grenzüberschreitenden Mitarbeitereinsätzen.

Gabriel Kurt ist Partner der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Bereich Indirect Tax Services und leitet die Trade & Customs-Beratung in Deutschland und der EMA-Region.

Maßnahmen flankiert werden sollten. Hierbei sind die Lieferfähigkeit, die Liquidität, die Auswirkungen auf die Gewinnmargen sowie die neuen regulatorischen Anforderungen in den Fokus zu stellen.

Wie wirkt sich der Brexit auf die Geschäftsmodelle aus?
Grundsätzlich sind die meisten Geschäfte unter Einhaltung der regulatorischen Aspekte weiterhin durchführbar. Lediglich in wenigen Ausnahmefällen kann der Brexit auch zu einem wirklichen Stopp der Geschäftstätigkeit führen, wenn z. B. erstmalig Lizenzen oder Genehmigungen beim Import oder Export erforderlich sind und diese fehlen.

Allerdings müssen fast alle Unternehmen mit geringeren Gewinnmargen rechnen, da die administrativen Kosten aus der Zollabwicklung nicht unerheblich sein können und/oder bisher vorhandene Vergünstigungen wegfallen, weil z. B. jetzt Zölle im Warenverkehr zwischen der EU und Großbritannien anfallen. Es ist daher dringend anzuraten, die operativen Risiken (Lieferfähigkeit, Zahlungsschwierigkeiten, Kostenverteilung, Bewertung von Forderungen etc.) zu erfassen und zu bewerten. Gegebenenfalls sollten Lieferverträge hinsichtlich der Incoterms angepasst werden, um Kosten gerechter zu verteilen und negative monetäre Auswirkungen zu vermeiden.

Sind mit dem Freihandelsabkommen nicht alle Waren zollfrei?
Zollfreiheit besteht nur, sofern der Ursprung in der EU oder Großbritannien nach bestimmten Regeln nachgewiesen wird und die Registrierungsanforderungen beachtet werden (u. a. REX-Registrierung).

Hierzu ist eine Ursprungskalkulation einzuführen bzw. anzupassen, was die Anpassung der IT-Systeme, Anforderung von Ursprungsnachweisen sowie Umstellung in der Supply Chain nach sich ziehen kann.

Wie können Liquiditätsengpässe entstehen und vermieden werden?
Liquiditätsengpässe können durch Zölle und/oder höhere Zollabwicklungskosten, niedrigere Gewinnmargen oder Verzögerungen bei Lieferungen nach/aus Großbritannien entstehen. Die Lieferketten sollten also neu bewertet und auf ihre Profitabilität hin analysiert werden. Auch kann der Umstellungsprozess an den Grenzübergängen zu Verzögerungen und damit einem verzögerten Absatz und verzögertem Erhalt der liquiden Mittel führen. Daher sollten zollrechtliche Vereinfachungen, besondere Verfahren (z. B. Zolllager) oder Zahlungsaufschub für Zölle und Einfuhrumsatzsteuer geprüft und bewertet werden. Diese Optionen können unter Umständen große Vorteile bei der Liquidität haben und sogar zur Vermeidung von Zöllen führen.

3. Ertragsteuern

Aus ertragsteuerlicher Sicht können steuerliche Vergünstigungen durch nationale Vorschriften bspw. aufgrund des Wegfalls der Anwendbarkeit von EU-Richtlinien und Begünstigungen basierend auf EuGH-Rechtsprechung mit Bezug auf Großbritannien nicht mehr in Anspruch genommen werden. Uns erscheinen die nachfolgenden Themen gegenwärtig die wichtigsten zu sein:

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Besteht Optimierungspotenzial bei Ihrer gesellschaftsrechtlichen Struktur?
Sofern eine englische Muttergesellschaft eine deutsche Tochtergesellschaft hält, d. h. im deutschen Inbound-Kontext, fallen im Regelfall nunmehr 5 Prozent Kapitalertragsteuern unter dem Doppelbesteuerungsabkommen zwischen Deutschland und UK an, statt vorher 0 Prozent unter der EU-Mutter-/Tochterrichtlinie.

Hier kann sich – je nach monetärer Auswirkung – anbieten, die Konzernstruktur anzupassen, um dieses »Tax Leakage« zu vermeiden. Alternative internationale Strukturen sind bspw. die Zwischenschaltung einer niederländischen Kapitalgesellschaft, um Vorteile aus dem Abkommen zwischen UK und den Niederlanden auszunutzen. Alternativ bietet sich eine Veränderung in Deutschland an, wo bspw. unter Einschaltung einer GmbH & Co. KG die Erhebung von Kapitalertragsteuern dadurch vermieden wird, dass Entnahmen (statt Gewinnausschüttungen) von vornherein nicht der Kapitalertragsteuer unterliegen.

Fallen in Ihrer Unternehmensgruppe sog. passive Einkünfte in Großbritannien an?
Für deutsche Konzerne mit Tochtergesellschaften in Großbritannien, d. h. im deutschen Outbound-Kontext, kann sich das Thema der Hinzurechnungsbesteuerung stellen. Kurz gesagt, werden Einkünfte einer englischen Tochtergesellschaft im Wege des »Durchgriffs« bei der deutschen Muttergesellschaft vollumfänglich mit Ertragsteuern belastet, wenn diese beherrschte Gesellschaft sog. passive Einkünfte bzw. Einkünfte aus Kapitalanlagecharakter (bspw. Zinsen und ähnliche Vergütungen aus Anlagetätigkeiten) erzielt und niedrig besteuert wird. Großbritannien zählt mit gegenwärtig 19 Prozent Körperschaftsteuersatz grundsätzlich hierzu. Selbst wenn die UK-Tochter vor dem Brexit »passiv« war, konnte der sog. EU-Motivtest angewandt werden, sodass bei nachgewiesener tatsächlicher wirtschaftlicher Tätigkeit keine Durchgriffsbesteuerung durch den deutschen Fiskus stattgefunden hat.

Dies ist nach dem Brexit nicht mehr möglich, sodass zu überlegen ist, bspw. Kapitalströme im Konzern zu verändern, um ggf. passive Einkünfte in der EU anfallen zu lassen oder bei der UK-Tochter zu untersuchen, ob – ggf. nach Anpassung ihrer Tätigkeiten – ein funktionaler Zusammenhang von passiven zu aktiven Einkünften hergestellt bzw. nachgewiesen werden kann.

4. Sozialversicherung

Das Protokoll zum TCA enthält Regelungen zur Koordinierung der sozialen Sicherungssysteme (SSC). Die neuen Regelungen sind eng an die europäische Sozialrechtskoordinierung (VOen [EG] 883/2004 und 987/2009) angelehnt. Dennoch gibt es einige Unterschiede.

Das SSC ist nur auf Neufälle anzuwenden. Grenzüberschreitende Sachverhalte mit Großbritannien, welche vor dem 1.1.2021 begonnen haben, fallen unter die Bestandsschutzregelungen (EG-VOen gelten weiter).

Welche Unterschiede ergeben sich aus dem SSC und den bisherigen Regelungen?
Im Gegensatz zur europäischen Sozialrechtskoordinierung werden von dem SSC keine Familienleistungen erfasst. Ferner fehlt es an einer Flexibilitätsklausel, welche den Behörden den Abschluss von Ausnahmevereinbarungen (AusnV) ermöglicht. Außerdem werden die EWR-Staaten und die Schweiz nicht vom sachlichen Geltungsbereich erfasst.

Wie sollten Entsendungen nach Großbritannien künftig gestaltet werden?
Da AusnV nicht mehr geschlossen werden können, sollten Entsendungen auf maximal 24 Monate befristet werden. Hierdurch kann ein Verbleib in der deutschen Sozialversicherung durch eine A1-Bescheinigung gewährleistet werden. Nach Ablauf der 24 Monate erfolgt ein Wechsel der Sozialversicherungssysteme.

Welche Regelungen gelten in Bezug auf die EWR-Staaten bzw. die Schweiz?
Großbritannien stützt sich auf die »alten« Abkommen mit Norwegen, Island und der Schweiz. Liechtenstein wird als vertragsloses Ausland behandelt. Mithin kann ein Verbleib im heimatlichen Sozialversicherungssystem nur dann erreicht werden, wenn die Voraussetzungen einer Entsendung im Sinne des jeweils gültigen Abkommens erfüllt sind. Auch bei Mehrfachbeschäftigungen muss eine Einzelfallprüfung erfolgen.

Welche Prüfschritte sind aus Sicht der Personalabteilung erforderlich?
Für jeden Einzelfall muss nunmehr geprüft werden, ob es sich um einen Neu- oder Bestandsfall handelt. Daneben ist zu beachten, ob EWR-Staaten bzw. die Schweiz involviert sind. Dementsprechend muss die Compliance sichergestellt und die korrekten A1-Anträge müssen bei der jeweils zuständigen Behörde gestellt werden. Sofern es zu einem Wechsel des Sozialversicherungssystems kommt, muss sich der deutsche Arbeitgeber in Großbritannien registrieren und Sozialversicherungsbeiträge nach britischem Recht berechnen und abführen.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Die Digitalsteuer – Was kommt? Kommt sie? Von wem kommt sie?

Ferdinand Kirchhof

in: BB 2020, S. 2775–2779

Dieser Beitrag erläutert unterschiedliche Regelungsansätze für eine Digitalsteuer, wie den Vorschlag der OECD oder die bereits etablierten Regelungen in anderen europäischen Ländern. Anschließend bewertet er mögliche Regelungen vor dem Hintergrund des deutschen Verfassungsrechts.

Wirecard und seine Folgen für die Abschlussprüfung

Wolf-Michael Farr

in: WPg 2021, S. 66–73

Durch das Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG) sollen u. a. die Unabhängigkeit der Abschlussprüfer gestärkt und deren Haftung verschärft werden. Unabhängig von den derzeitigen Reformbemühungen müssen Abschlussprüfer schon jetzt bestimmte Sorgfaltspflichten bezüglich der Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten im Rahmen der Abschlussprüfung beachten. Diese sollen durch den IDW Prüfungsstandard 2010 präzisiert werden, der demnächst durch die ISA [DE] 240 abgelöst werden wird. Nach einer Darstellung der Reaktionen auf die Vorfälle bei Wirecard untersucht der Beitrag, welche Anforderungen sich hieraus für den Abschlussprüfer für den Umgang mit dolosen Handlungen ergeben.

Reform der Bilanzkontrolle – Verbessern Prüfungsausschüsse die Qualität der Rechnungslegung und der Jahresabschlussprüfung?

Reiner Quick

in: ZCG 2021, S. 25–30

Der Entwurf des FISG sieht für Unternehmen von öffentlichem Interesse eine Verpflichtung zur Einrichtung von Prüfungsausschüssen vor. Der Beitrag beleuchtet anhand empirischer Forschungsergebnisse, inwieweit die Einrichtung eines solchen Ausschusses und dessen Eigenschaften Auswirkungen auf die Qualität von Rechnungslegung und Abschlussprüfung haben.

Flexibilität wahrende Ausgestaltung der Vorstandsvergütung und Bindungswirkung des Vergütungssystems nach § 87a Abs. 2 AktG

Jochen Vetter/Theresa Lauterbach

in: AG 2021, S. 89–103

Infolge des ARUG II sind Aufsichtsräte in börsennotierten Unternehmen in Zukunft verpflichtet, ein Vergütungssystem für den Vorstand festzulegen. Die konkrete Vorstandsvergütung muss dann in Übereinstimmung mit einem Vergütungssystem festgelegt werden, das der Hauptversammlung vorgelegt wurde. Der Beitrag zeigt auf, welche Folgen sich aus dieser Bindungswirkung ergeben und wie sich der Aufsichtsrat dennoch die notwendige Flexibilität ermöglichen kann.

Vorstandsvergütungssysteme

Carola Rinker

in: ZCG 2021, S. 31–37

Infolge des ARUG II müssen Unternehmen der Hauptversammlung in Zukunft alle vier Jahre das Vergütungssystem für den Vorstand zur unverbindlichen Abstimmung vorlegen. Ein Drittel der DAX30-Gesellschaften hat von der Neuregelung schon im Jahr 2020 freiwillig Gebrauch gemacht. Der Beitrag führt im Anschluss an eine Darstellung der Neuregelung aus, wie diese Unternehmen die Neuerung in der Praxis umgesetzt haben.

Haftungsbeschränkung durch Geschäftsverteilung in Geschäftsführung und Vorstand

Michael Hoffmann-Becking

in: NZG 2021, S. 93–95

Der Bundesgerichtshof hat im Jahr 2019 in einer Entscheidung Stellung zur Auswirkung der Ressortaufteilung im Vorstand auf die Haftung der einzelnen Vorstandsmitglieder bezogen und Voraussetzungen für eine wirksame Ressortaufteilung aufgestellt (BGH, Urteil vom 6.11.2018 – II ZR 11/17, vgl. Audit Committee Quarterly II/2019, S. 84 ff.). Dieser Beitrag setzt sich kritisch mit den Aussagen des Urteils auseinander.

Was GmbH-Geschäftsführer aktuell verdienen

Ute Schiefelbein

in: GmbHR Report 2021, S. R48–R50

Dieser Beitrag stellt die Ergebnisse der bundesweiten Umfrage der BBE media, der Centrale für GmbH und weiterer Kooperationspartner zur Vergütung von GmbH-Geschäftsführern vor. Die Ergebnisse können insbesondere zur Beurteilung der Angemessenheit der Vergütung von Gesellschafter-Geschäftsführern herangezogen werden, denen bei unangemessener Vergütungshöhe Steuernachzahlungen aufgrund verdeckter Gewinnausschüttung drohen.

Die Klassifizierung umweltnützlicher »Wirtschaftstätigkeiten« und ihre Finanzierung nach neuem Unionsrecht und das Problem des Greenwashing

Jens Ekkenga/Peter Posch

in: WM 2021, S. 205–214

Zur CSR-Berichterstattung verpflichtete Unternehmen müssen in Zukunft darüber berichten, inwieweit ihr Geschäftsmodell »Wirtschaftstätigkeiten« umfasst, die nach der Taxonomie als ökologisch nachhaltig gelten. Die Offenlegungsverordnung soll darüber hinaus Transparenz darüber herstellen, wie taxonomiekonforme Wirtschaftstätigkeiten finanziert werden und welche Finanzprodukte demgemäß als nachhaltig anzusehen sind. Der Beitrag legt dar, wie etwa durch die fehlende Definition des Begriffs der Wirtschaftstätigkeit durch die Neuregelungen die Gefahr des Greenwashings besteht.

Best Practice wird Gesetz: kurzfristige Änderungen bei der virtuellen Hauptversammlung

Christopher Danwerth

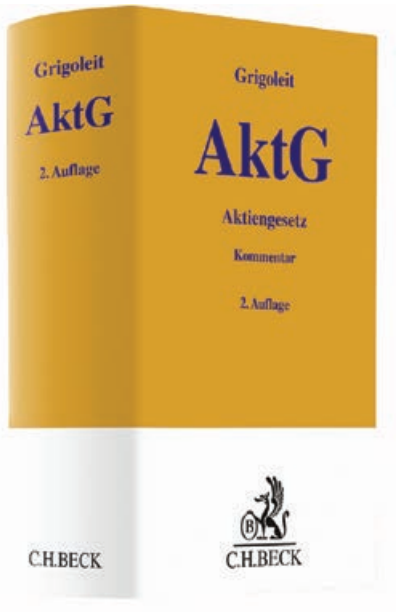
in: DB 2021, S. 159–163

Am 17.12.2020 wurden die Regelungen zur virtuellen Hauptversammlung noch einmal überarbeitet. So wurde aus der Fragemöglichkeit für Aktionäre ein Fragerecht. Dieser Beitrag befasst sich mit den Hintergründen der Überarbeitung und analysiert die Neuerungen.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

AktG

Hans Christoph Grigoleit (Hrsg.)
München 2020



Dieser einbändige Kommentar zum Aktiengesetz (AktG) erläutert die einzelnen Bestimmungen des Aktiengesetzes auf prägnante und gleichzeitig wissenschaftlich fundierte Weise. Im Vergleich zur Vorauflage wurden einige Abschnitte grundlegend überarbeitet, so die Kommentierung zum Recht des Vorstands oder zum Aufsichtsrat in § 111 AktG. In die Neuauflage wurde darüber hinaus jüngere Gesetzgebung aufgenommen, wie z. B.

- das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe der Geschlechter an Führungspositionen (FüPoG),
- die Aktienrechtsnovelle 2016,
- das ARUG II und
- das Gesetz zur Abmilderung der Folgen der Covid-19-Pandemie.

Aktuelle Rechtsprechung und Literatur haben ebenso ihren Eingang in das Werk gefunden.

Das Werk richtet sich in erster Linie an die Praxis und eignet sich damit insbesondere auch für die tägliche Aufsichtsratsarbeit. Zahlreiche Verweise erleichtern darüber hinaus eine vertiefte Auseinandersetzung. Das Bearbeiterteam setzt sich aus Wissenschaftlern und Praktikern zusammen.

Arbeitshandbuch für Aufsichtsratsmitglieder

Kersten v. Schenck/Hans-Ulrich Wilsing (Hrsg.)
München 2021

Dieses Handbuch für den Aufsichtsrat befasst sich ausführlich mit den rechtlichen Vorgaben für die Aufsichtsratsarbeit. In mehr als 20 Kapiteln werden u. a. die Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats, seine Zusammensetzung und Binnenorganisation sowie seine Aufgaben erläutert. Dem Aufsichtsorgan in der mitbestimmten AG, der KGA und der SE wird jeweils ein eigenes Kapitel gewidmet. Darüber hinaus wird auch der Aufsichtsrat in einer AG, die dem Aufsichtsrecht nach dem Kreditwesengesetz oder Versicherungsaufsichtsgesetz unterfällt, in einem eigenen Kapitel behandelt.

Die Neuauflage berücksichtigt neben aktueller Rechtsprechung und Literatur insbesondere die Änderungen infolge des ARUG II sowie die Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex. Neu aufgenommen wurden zudem ein Kapitel zu internen Untersuchungen und ein Kapitel zum Gesetz zur Abmilderung der Folgen der Covid-19-Pandemie im Zivil-, Insolvenz- und Strafverfahrensrecht.

Das Handbuch soll den Aufsichtsrat bei seiner täglichen Arbeit unterstützen. Abgerundet wird das Werk durch Anhänge mit Vorlagen, u. a. für die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats und die Niederschrift einer Aufsichtsratssitzung.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Integration der Corporate-Governance-Systeme
Jens C. Laue (Hrsg.)
Berlin 2021

Risikomanagement, Compliance-Management, Internes Kontrollsystem und die Interne Revision stehen in der Unternehmenspraxis häufig als getrennte Teilsysteme nebeneinander, was Redundanzen und Ineffizienzen zur Folge hat. Dieses Handbuch legt dar, wie ein integriertes Governance-System gelingen kann und Synergien genutzt werden können.

Nach einem einleitenden Kapitel zur Corporate Governance, in dem auch aktuelle Entwicklungen beleuchtet werden, werden in den folgenden Kapiteln das Compliance-Management-System, das Interne Kontrollsystem, die Interne Revision sowie das Risikomanagementsystem einzeln erläutert sowie Schnittpunkte und Möglichkeiten der Zusammenarbeit aufgezeigt. In den anschließenden Kapiteln werden Chancen, das Zielbild und die Grenzen einer integrierten Governance analysiert sowie aktuelle Good Practice-Beispiele einer solchen vorgestellt. Das letzte Kapitel widmet sich der Prüfung der Corporate Governance-Systeme.

Das Buch konzentriert sich auf das für die Praxis Wesentliche. Zahlreiche Schaubilder erhöhen zusätzlich die Verständlichkeit. Auch dem Aufsichtsrat kann das Werk bei seiner Überwachung der Systeme und im Rahmen der Vorstandsberatung wichtige Hilfestellung leisten.

Handelsgesetzbuch
Baumbach/Hopt
München 2021

Dieser mittlerweile in 40. Auflage erschienene Standardkommentar erläutert die einzelnen Bestimmungen des Handelsgesetzbuchs. Darüber hinaus werden – teilweise auszugsweise – weitere Wirtschaftsgesetze und Regelwerke wie z. B. das Wertpapierhandelsgesetz, die Marktmissbrauchsverordnung oder die Incoterms® 2020 kommentiert.

Die Neuauflage berücksichtigt insbesondere die bilanzrechtlichen Änderungen durch das ARUG II. Darüber hinaus haben auch die neuen Covid-19-Regelungen ihren Eingang in das Werk gefunden. Neuere Rechtsprechung und Literatur wurden ebenfalls aufgenommen.

Das Bearbeiterteam setzt sich aus fünf Universitätsprofessoren zusammen. Insbesondere die Ausführungen zur Bilanzierung und zur Abschlussprüfung dürften für den Aufsichtsrat von Interesse sein. Die prägnanten Erläuterungen sowie ein umfassendes Stichwortverzeichnis erleichtern es ihm, schnell und fundiert Antworten auf juristische Fragestellungen zu erhalten.

Ebenroth / Boujong / Joost / Strohn
Handelsgesetzbuch
Band 2; §§ 343–475h, Transportrecht, Bank- und Börsenrecht
Deltev Joost/Lutz Strohn (Hrsg.)
München 2020

Neben den Bestimmungen des Handelsgesetzbuchs zu Handelsgeschäften erläutert dieser Kommentar auch die in unterschiedlichen Gesetzen enthaltenen Regelungen zum Banken- und Börsenrecht, wie das Börsengesetz, die Prospektverordnung, das Depotgesetz oder das Wertpapierhandelsgesetz.

Seit der Vorauflage sind rund fünf Jahre vergangen, in denen Gesetze geändert oder aufgehoben und durch Neukodifikationen ersetzt wurden. Eine Fülle an neuer Rechtsprechung und Literatur war ebenso in diese 4. Neuauflage einzuarbeiten.

An der Kommentierung haben Wissenschaftler und Praktiker gleichermaßen mitgewirkt. Mit seinen insgesamt zwei Bänden zum Handelsgesetzbuch ist der Kommentar zwischen den Großkommentaren und Kurzkommentaren anzusiedeln. Das Werk richtet sich in erster Linie an die Praxis. Auch Aufsichtsräten in Banken und deren Beratern dürfte es Hilfestellung bei ihrer täglichen Arbeit leisten.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

IMPRESSUM

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

Leitung: Prof. Dr. Kai C. Andrejewski (V.i.S.d.P.)

Redaktion: Christina Gasser, Dr. Astrid Gundel,
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff, Christian Tobias Pfaff,
Maria Solbrig, 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: 23.4.2021

Bildnachweise/Illustrationen: S. 1 © BongkarnGraphic/shutterstock.com; S. 2/3 © Auris/iStock.com;
S. 4/5 © karandaev/iStock.com; S. 6 © owik2/photocase.de;
S. 8 © traffic_analyzer/iStock.com; S. 10 © georgeclerk/iStock.com;
S. 12 © iCreative3D/shutterstock.com; S. 14 © .marqs/photocase.de;
S. 16 © AlxeyPnferov/iStock.com; S. 18 © ajik/stock.adobe.com;
S. 20 © Sezeryadigar/iStock.com; S. 24 © Supriya07/shutterstock.com;
S. 26 © Pixtum/iStock.com; S. 30 © Drazen Zigic/shutterstock.com;
S. 32 © HollyHarry/shutterstock.com; S. 34 © .marqs/photocase.de;
S. 39 © Fractal Pictures/shutterstock.com; S. 40 © dinachi/iStock.com;
S. 42 © sirup/iStock.com; S. 44 © M.KOS/shutterstock.com,
© skochii/shutterstock.com; S. 48 © beijingstory/iStock.com;
S. 52 © Gresei/stock.adobe.com; S. 54 © querbeet/iStock.com;
S. 60 © tulcarion/iStock.com; S. 62 © mdaake/stock.adobe.com;
S. 63 © kallejipp/photocase.de; S. 64 © Natalia Sheinkin/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.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

BESTELLFORMULAR

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.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

I/2021 ISSN (Print) 2509-2936 ISSN (Online) 2509-2944

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 www.audit-committee-institute.de

RECYCLED Papier aus Recyclingmaterial FSC® C118112

Klimaneutral Druckprodukt ClimatePartner.com/11854-2104-1003

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.