

Audit Committee Quarterly

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

extra

**Audit Committee
Institute e.V.**

Gefördert durch



**AD-HOC-
PUBLIKATION**
Preview zum
Quarterly extra
»Covid-19«

DER AUFSICHTSRAT IN DER (COVID-19-)KRISE



Die vorliegende
Publikation ist ein
Auszug aus dem
in Kürze erscheinenden
Quarterly extra
zum Thema
»Covid-19«

Der Aufsichtsrat in der Krise seines Unternehmens

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

Auch die Aufsichtsräte fordert die Coronakrise nachdrücklich heraus, nicht nur wegen ihrer notwendigen Zustimmung zu den Hauptversammlungs-erleichternden Maßnahmen, sondern vor allem, weil sich ihre gesetzlichen Aufgaben und Handlungspflichten in der Krise ganz erheblich verdichten und verschärfen. Aus dem Überwacher und punktuellen Mitunternehmer während der Normallage wird nun in der Krise von Gesetzes wegen der konstruktiv-kritische Sparringspartner des Vorstands, für dessen Pläne und Maßnahmen in der Krise sowie aus ihr heraus für den Neustart.



1. In Wahrnehmung seiner Besetzungskompetenz wird sich der Aufsichtsrat fragen müssen, ob der Vorstand für die Zeit der Krise durch ein weiteres interimistisches Vorstandsmitglied verstärkt werden sollte – etwa ein kürzlich ausgeschiedenes, das sich bei Kunden, Arbeitnehmern und Lieferanten besonderen Vertrauens erfreut hatte. Kritischer Überprüfung bedürfen aber auch die Vorstandsvergütung und ihre momentane Ausgestaltung.

2. Ganz enorm zu verstärken sind die Beratungen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat in ihrer Taktfolge und, wo angezeigt, in ihrer Intensität. Mit der Beratung kommt der Aufsichtsrat seiner Überwachungsaufgabe nach, beteiligt sich aber zugleich an der Unternehmensleitung. Indes – sogar in dieser Krisenzeit hat der Aufsichtsrat das Initiativrecht des Vorstands zu respektieren und darf die Leitung nicht an sich ziehen: Beratungsgegenstand sind und bleiben die Vorlagen des Vorstands.

3. Gegenstand der Beratungen sind alle Planungen und Maßnahmen, um das Überleben des Unternehmens sicherzustellen: vorweg die Liquiditätsversorgung, aber daneben die Pflege der Belegschaft und die aller Geschäftsbeziehungen – einschließlich der mit den Investoren und Kreditinstituten, auch um die errungene Reputation bei allen zu wahren. Dazu mag im Einzelfall auch die mittelbare oder unmittelbare Kontaktnahme zur Politik zählen.

4. Der Aufsichtsrat wird zu erwägen haben, ob er dem Notplan des Vorstands oder doch zumindest besonders gewichtigen Einzelmaßnahmen seine förmliche Zustimmung erteilen will, um die unternehmerische Mitverantwortung zu übernehmen, dem Vorstand den Rücken zu stärken und allen Stakeholdern zu signalisieren, wie eng Vorstand und Aufsichtsrat in der Krise zusammenstehen.

5. Für eine so verstärkte Beratung braucht der Sparringspartner Aufsichtsrat Informationen des Vorstands aus wichtigem Anlass zumindest im Wochenrhythmus, wenn nicht gar angesichts der galoppierenden Auswirkungen der Coronakrise täglich. Diese Berichte sollte der Aufsichtsrat vorsichtshalber ausdrücklich einfordern.

6. Parallel zu den existenzsichernden Planungen und Maßnahmen sollte der Vorstand schon jetzt für die Zeit einer abflauenden Krise und ihrer endlichen Überwindung Pläne und Maßnahmen für den Neustart konzipieren. Darauf sollte der Aufsichtsrat hinwirken und dem Vorstand auch hierfür als beratender Sparringspartner zur Verfügung stehen. Eine solche Planung mag im Einzelfall bis hin zu einer veränderten Geschäftspolitik reichen.

7. Diese krisenbedingten Herausforderungen wirken sich auf die Organisation des Aufsichtsrats und seiner Arbeit aus. In deren Zentrum steht der Aufsichtsratsvorsitzende; zu erwägen ist jedoch, ob als permanenter Gesprächspartner des Vorstands nicht das (ggf. erweiterte) Aufsichtsratspräsidium fungieren sollte. In Betracht kommt auch ein spezieller Corona-Ausschuss unter Leitung des Aufsichtsratsvorsitzenden.

8. Sorgfältiger Prüfung bedarf, ob, inwieweit und in welchen Zeitabständen der Aufsichtsrat sachverständige Unterstützung durch Dritte über den Vorstand hinaus braucht – etwa durch den mit dem Unternehmen vertrauten Abschlussprüfer.

9. Organisiert und geregelt werden muss die aufsichtsratsinterne Informationsversorgung zwischen dem Präsidium/Ausschuss einerseits und den übrigen Aufsichtsratsmitgliedern andererseits. Im Grundsatz ist die überwachende und mitentscheidende Beratung in der Krise Angelegenheit aller Aufsichtsratsmitglieder. Deshalb scheint eine wöchentliche Informationsweitergabe bis auf Weiteres unverzichtbar.

10. Die Pläne und alle anderen Maßnahmen, denen förmlich zugestimmt werden soll (Ziff. 4), sind im Plenum zu beraten und zu beschließen. ←

Die Aufgaben des Beirats in Zeiten der Krise – wegen Corona oder anderer Gründe

Autoren: **Prof. emerit. Dr. Joseph Astrachan, Prof. Dr. rer. pol. Hermut Kormann** und **Dr. Claudia Astrachan**

Die Krise ist die Zeit der Exekutive – im Staatswesen und im Unternehmen. Welche Aufgaben hat dann die Zweite Kammer, der Aufsichtsrat oder der Beirat. Wir und einige Kollegen, die eine Mehrzahl von Beiratsmandaten in Familienunternehmen in verschiedenen Ländern der Welt haben, führten in den letzten Monaten viele Diskussionen mit Familiengesellschaftern. Die Quintessenz unserer Gespräche stellen wir hier zusammen.

1. Die Bedeutung des Aufsichtsgremiums

Das Primat der Geschäftsführung bzw. des Vorstands, eine Krise zu bewältigen, ist nicht zu relativieren. Gleichzeitig kann man sagen, dass keine Situation den Wert eines Beirats – insbesondere seiner Nichtfamilienmitglieder – so sehr bestätigt, wie eine Krise der Art, die wir jetzt erleben. In dieser Situation ist keine einzelne Führungskraft im Besitz der Wahrheit. Jetzt geht es darum, vielfältige Erfahrungen auszuwerten und auf diese einzigartige Situation zu transponieren. Dabei ist nicht nur zu sagen, was getan werden sollte, sondern es sind auch einige Fallstricke zu benennen, vor denen man sich hüten muss. In der Zeit der Krise hat die Geschäftsführung fast einen Anspruch darauf, mit ihrem Beirat ein gutes Beratungsgespräch führen zu können. Die Flut der Informationen und der Entscheidungsdruck sind so groß, dass man die Entlastung durch das Gespräch mit Partnern braucht, um Trittsicherheit zu behalten. In dieser Beratung stehen nach unserem Dafürhalten folgende Maximen im Vordergrund.

2. Maximen für die Krisendiskussion

Time is of the essence

Diese Maxime hat zwei Aspekte.

Die *Schnelligkeit des Handelns* in der Krisenbewältigung ist ein Wert in sich. Dies bedeutet nicht nur, die schnell wirksamen Maßnahmen unverzüglich zu ergreifen. Noch wichtiger ist es, die Maßnahmen, die eine längere Vorbereitungszeit erfordern, aber eine große Wirkung entfalten können, sofort einzuleiten (z.B. Kurzarbeit, Personalfreisetzungsprogramme, notwendige Strukturmaßnahmen zum Abschneiden von Verlustquellen).

Bei der Planung der Aktionsprogramme ist entscheidend, eine realistische Vorstellung von der *Dauer der Krise* zu erhalten. Dabei sollte man sich ein grundsätzliches Phänomen der Gefahrenbekämpfung vergegenwärtigen: Das Feuer, das der Feuerwehrmann beim Löschangriff sieht, ist das Feuer, das vielleicht vor einer Viertelstunde am Brandherd entstanden ist und sich zu dem flammenden Feuer entwickelt hat. Er weiß, dass das Feuer in einer weiteren Viertelstunde viel größer sein wird, weil es weiter Zeit hatte, vom Brandherd genährt zu werden. Bei der Verbreitung eines Virus, bei dem Abbrechen der Nachfrage in einer Versorgungskette gibt es ähnliche Gesetzmäßigkeiten.



Prof. emerit. Dr. Joseph Astrachan studierte und promovierte in Yale und hielt von 1998 bis 2017 den Lehrstuhl für Familienunternehmen an der Kennesaw State University (USA). Er ist Gastprofessor der Hochschule Luzern – Wirtschaft, der Universität Witten/Herdecke sowie der Loyola University. Er ist aktiv in Forschung und Praxis, u. a. vier Jahre lang als Programmverantwortlicher des International Family Business Network Summit, sowie als Verwaltungsratsmitglied in acht Familienunternehmen in den USA und Europa.



Prof. Dr. rer. pol. Hermut Kormann war vier Jahrzehnte in technisch geprägten Industrieunternehmen und davon zwei Jahrzehnte als Nicht-Familienmitglied in der Führung eines bedeutenden Familienunternehmens tätig. Er hat eine apl. Professur an der Zeppelin Universität, Friedrichshafen, und eine Honorarprofessur an der Universität Leipzig auf dem Gebiet der Familienunternehmen inne.



Dr. Claudia Astrachan leitet seit 2014 den Schwerpunkt Familie & Unternehmen an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Sie ist Vorstandsmitglied der International Family Enterprise Research Academy (IFERA) und ehemalige Vorsitzende der Forschungsgruppe Familienunternehmen der European Academy of Management (EURAM). Seit 2019 leitet sie zudem die Governance-Abteilung von Keyt Consulting (USA).



VERTIEFUNGSHINWEIS

Ein ausführlicher Artikel der Autoren zu diesem Thema erscheint in »Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie«, Heft 3/2020;
<https://www.tharawat-magazine.com/sustain/leveraging-the-board-in-times-of-crisis/>

Beim Abschätzen der Zeitachsen der Coronakrise sind die Aussagen der Experten nur ein erster Anhaltspunkt. Dies ist zu ergänzen um die unternehmensspezifischen Annahmen. Eine Fabrik, ein Wertschöpfungsprozess kann schneller heruntergefahren als wieder hochgefahren werden. So mancher Berater oder Produzent nach Kundenspezifikation (z. B. Anlagenbauer) hat in der Krise mit der Abarbeitung seines Auftragsbestands noch gut zu tun. Die Firmen müssen aber daran denken, dass sie über drei Monate kein Akquisitionsgespräch mehr bei den Kunden führen konnten, in denen ansonsten Spezifikationen geklärt und Angebote ausgearbeitet worden wären.

Governance darf in der Krise nicht bremsen, sondern muss unterstützen

In manchen Gremien dominiert der Modus der Aufsicht – auch bedingt durch die Einflüsse aus Gesetz und Rechtsprechung. Dieser Modus betont die Zustimmungsvorbehalte des Aufsichtsgremiums nach einer generell kritischen Prüfung der Anträge der Geschäftsführung. In der Ausnahmesituation einer Krise muss aber der Akzent in der Gremienarbeit darauf gelegt werden, die Geschäftsführung zu einem proaktiven Vorgehen zu ermutigen. Rechtzeitiges Handeln ist wichtiger als die optimale Wahl der Mittel und Wege.

Keine Scheu vor einer notwendigen Vollbremsung

Wenn man mit hoher Geschwindigkeit (Hochkonjunktur) auf eine undurchdringliche Nebelwand zufährt, ist es nicht angezeigt, mit langsam reduzierender Geschwindigkeit in diese unübersehbare Situation hineinzufahren. Vielmehr ist eine Vollbremsung richtig, um dann mit angepasster Geschwindigkeit – wie es die Situation erlaubt – weiterzufahren. So ist es auch im Krisenmanagement.

Dezentrale Reaktionsfähigkeit unterstützen

In jeder schwierigen Lage gibt es in fast jeder Organisation den Drall, dass »die Spitze das Kommando« übernimmt. In einer vielgliedrigen Unternehmensgruppe mit mehreren Werken und Geschäftssparten ist es aber entscheidend, die Anpassungsfähigkeit durch dezentrale Krisen-Management-Teams zu fördern. Die Spitze muss natürlich die Maximen vorgeben und den Erfahrungsaustausch fördern: z. B. Regeln zur Arbeitssicherheit, verschärfte Hygienevorschriften, Quarantäne für Hochrisikomitglieder und unentbehrliche Schlüsselpersonen. Dies kann nicht unterschiedlichen Ermessensentscheidungen dezentraler Stellen überlassen werden.

Kundenbeziehungen als wichtigste Priorität

Die Krise trennt die Lieferanten von den Partnern, auf die sich der Kunde verlassen kann. Die Sonderanstrengung, um dem Kunden in seiner Notlage zu helfen, bringt kaum Umsatz, wird aber nachwirken. Eventuell muss den außerordentlichen Bedingungen durch längere Rückgabefristen oder verlängerte Zahlungsziele Rechnung getragen werden. —————>

Jede Form, noch an die Kundenbasis zu liefern, hat nicht nur eine Umsatz- und Cashflow-Bedeutung, sondern hält den Nutzen der Lieferbeziehung im Bewusstsein des Kunden.

Mitarbeiterbeziehungen als erste Priorität

Die Mitarbeiter sind der größte beeinflussbare Kostenblock. Natürlich kann die Krise nicht spurlos für die Mitarbeiterbeziehungen sein. Hier vor allem gilt es aber abzuwägen, was im Interesse des Unternehmens notwendig ist, aber gleichwohl die Mitarbeiter nicht existenziell belastet. Welche belastenden Maßnahmen auch immer erforderlich sein mögen, sie werden weniger belastend, wenn sie nicht verzögert werden und ansonsten umso gravierender ausfallen müssen.

Verfolgen und vorantreiben von Fortschritten in der Umsetzung

Das eine ist, rechtzeitig Maßnahmen zu planen, und das notwendig andere ist es, deren Umsetzung zu verfolgen. Das dient natürlich dazu, das Gefühl für die Dringlichkeit und das Tempo des Vorgehens, den »Sense of Urgency«, aufrechtzuerhalten. Dieses Monitoring ist aber auch erforderlich, um rechtzeitig zu erfassen, wann eine neue Situation auftritt und andere als die bisher geplanten Reaktionen erforderlich sind.

Hinter den kurzfristigen Notwendigkeiten die langfristigen Erfordernisse erkennen

Es ist jetzt nicht die Zeit, in umfangreiche Strategiearbeit einzutauchen. Der Beirat sollte aber notieren, welche Erfahrungen aus der Krise später in eine Strategiediskussion überführt werden sollten. Welche operativen Schwächen zeigten sich unter dieser Belastung? Wo müssen wir unser Geschäftsmodell langfristig adjustieren? Welche Verlustquellen müssen wir jetzt schließen, um mit dem gestiegenen Schuldenvolumen nach der Krise zurechtzukommen?

Kommunizieren, kommunizieren ...

In Zeiten der Krise gibt es kein Zuviel an Kommunikation. Alle Kollegen berichten von einer deutlich erhöhten Kommunikationsintensität. Die permanente Nutzung der digitalen Informationskanäle ist nicht nur den Kontaktbeschränkungen geschuldet, sondern auch dem erhöhten Kommunikationsbedarf. Es ist die Aufgabe der Geschäftsführung, mit der Belegschaft, den Geschäftspartnern, den Stakeholdern und den Medien zu kommunizieren. Es ist aber die Aufgabe des Beirats, sicherzustellen, dass die Exekutive sich auf eine abgestimmte Meinung »im Hause« stützen kann.

Die vornehmste Aufgabe des Beirats ist es, in hoher Sensibilität mit den Gesellschaftern zu kommunizieren. Sollten Opfer wie z. B. eine Pause bei den Gewinnausschüttungen auf sie zukommen, darf dies nicht im letzten Moment als Faktum verkündet werden. Es muss vorbereitet und in die angemessene Perspektive gesetzt werden – und eventuell sind Kompromisse erforderlich.

3. Was ist am Ende zu tun?

Die Mühen und Ängste der jetzt durchlebten Krise werden sich aber erst dann gelohnt haben, wenn Lehren daraus in einem »After Action Review« gezogen werden. Natürlich war diese Krise nicht erwartet. Krisen dieser Art sind aber nicht völlig unerwartbar. Die nächste Generation wird wieder eine große Krise erleben. Wenn die aktuelle Krise vorbei ist, gibt es den abschließenden Schritt des Krisenmanagements: die Maximen festschreiben oder die Finanzreserven auf die Seite legen, die dem Unternehmen geholfen haben, die Krise zu bewältigen – oder die dem Unternehmen voraussichtlich helfen werden, die nächste Krise noch besser zu bewältigen. ←



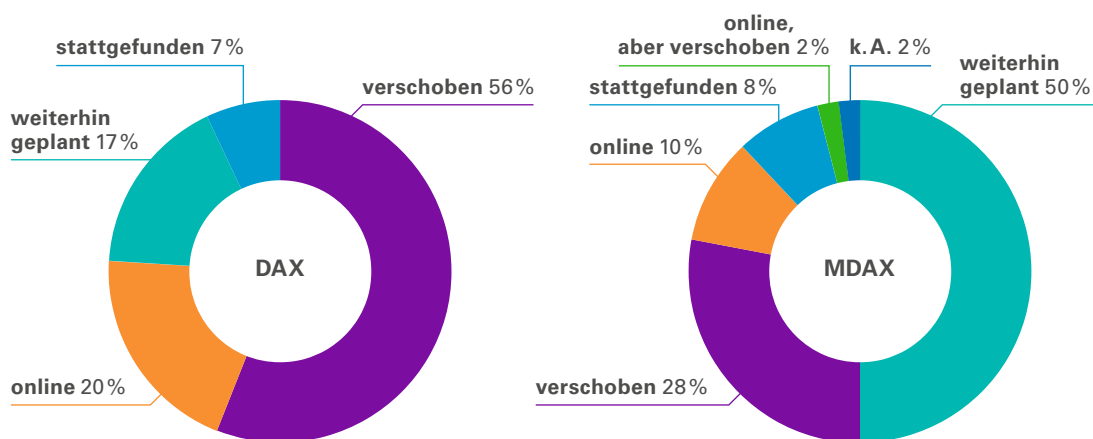
Umgang mit Hauptversammlung und Dividende in Zeiten der Covid-19-Krise

Autoren: **Christian Tobias Pfaff** und **Carolin Hess**

Die Covid-19-Krise trifft Unternehmen zur Zeit der Hauptversammlungen und Festlegung zu zahlender Dividenden an ihre Aktionäre. Auch wenn bereits 2020 Hauptversammlungen abgehalten werden konnten, so

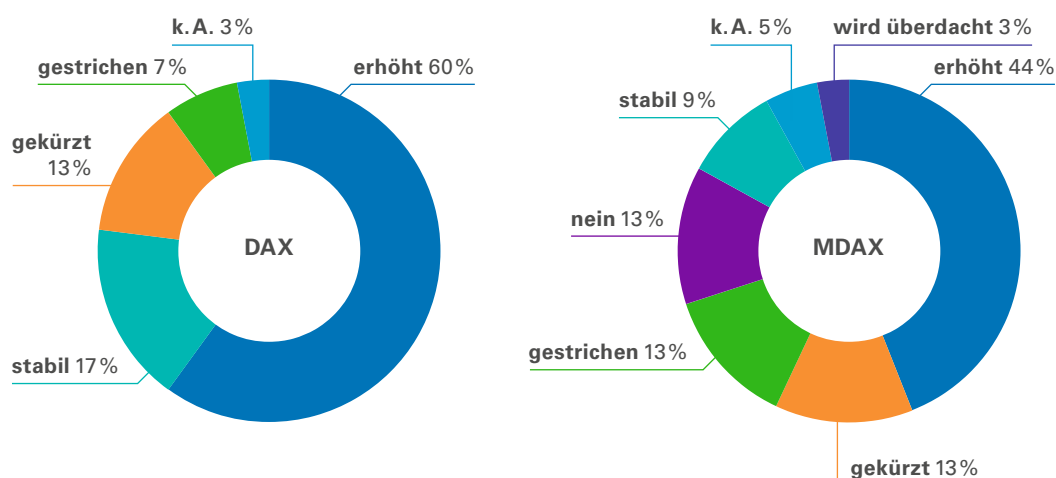
liegt die Mehrzahl der abzuhaltenden Versammlungen noch vor uns. Die Grafiken zeigen die Auswirkungen auf den Termin der Hauptversammlung sowie die Dividendenausschüttung. ←

Abbildung 1: **Ausrichtung der Hauptversammlung (HV)**



Quelle: eigene Darstellung auf Grundlage der Internetauftritte der Unternehmen – Stand: 8.4.2020

Abbildung 2: **Dividenden 2020**



Quelle: eigene Darstellung auf Grundlage der Internetauftritte der Unternehmen – Stand: 8.4.2020



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

Autorin: **Astrid Gundel**

Gesetzgeber reagiert auf Covid-19 – Durchführung virtueller Haupt- versammlungen für 2020 erleichtert und Insolvenzrecht geändert

Am 28.3.2020 ist ein Gesetz¹ in Kraft getreten, das die Folgen der Covid-19-Pandemie abschwächen soll. Für den Aufsichtsrat sind insbesondere folgende Neuerungen relevant:

- Hauptversammlungen der AG, SE und KGaA² können auch ohne entsprechende Satzungsbestimmung ohne physische Präsenz virtuell abgehalten werden. Der Vorstand kann dabei bestimmen, dass Fragen der Aktionäre bis spätestens zwei Tage vor der Versammlung elektronisch eingereicht werden müssen. Darüber hinaus kann der Vorstand die Hauptversammlung mit einer verkürzten Frist von 21 Tagen einberufen. Die Hauptversammlung muss außerdem nicht in den ersten acht Monaten des Geschäftsjahrs stattfinden, sondern muss nur innerhalb des Geschäftsjahrs durchgeführt werden.³ Des Weiteren wird der Vorstand ermächtigt, auch ohne Satzungsregelung Abschlagszahlungen auf den Bilanzgewinn vorzunehmen. Zu allen genannten Erleichterungen muss der Vorstand die Zustimmung des Aufsichtsrats einholen. Dieser kann seinen Beschluss ohne eine Präsenzsitzung fassen. Schließlich wurde die Möglichkeit, Hauptversammlungsbeschlüsse anzufechten, eingeschränkt. Die Neuerungen gelten für das Jahr 2020, ihre Geltung kann aber bis Ende 2021 verlängert werden.
- Für die GmbH wird die Möglichkeit geschaffen, Beschlüsse der Gesellschafter in Textform oder durch schriftliche Abgabe der Stimmen auch ohne Einverständnis sämtlicher Gesellschafter zu fassen. Diese Erleichterung gilt für das Jahr 2020 und kann auf das Jahr 2021 ausgedehnt werden.
- Das Insolvenzrecht wurde geändert, um die Fortführung von Unternehmen zu ermöglichen bzw. zu erleichtern. So werden u. a. die Insolvenzantragspflicht und die Zahlungsverbote bis zum 30.9.2020 ausgesetzt. Dies gilt allerdings nicht, wenn die Insolvenzreife nicht auf den Folgen der Covid-19-Pandemie beruht oder wenn keine Aussichten darauf bestehen, eine bestehende Zahlungsunfähigkeit zu beseitigen. Eine Verlängerungsmöglichkeit für die Aussetzung bis zum 31.3.2021 ist vorgesehen.

Auch in anderen Ländern, etwa in Frankreich, Österreich und Luxemburg, wurden Regelungen geschaffen, die die virtuelle Abhaltung von Hauptversammlungen erlauben. ←

1 Gesetz zur Abmilderung der Folgen der COVID-19-Pandemie im Zivil-, Insolvenz- und Strafverfahrensrecht vom 27.3.2020, BGBl. I, S. 569; zum genauen Zeitpunkt des Inkrafttretens vgl. Art. 6 des Gesetzes

2 Auf den VVaG finden die Regelungen entsprechend Anwendung. Für Genossenschaften, Stiftungen und Vereine sind ebenfalls Erleichterungen vorgesehen.

3 Diese Erleichterung gilt nicht für die SE.



»Die GmbH in der Krise« von Joachim Bauer, Köln 2020

Vor dem Hintergrund der aktuell schwierigen Wirtschaftslage dürfte dieses in sechster Auflage erschienene Buch zur GmbH in der Krise von besonderer Relevanz sein. Das Werk behandelt gesellschafts- und insolvenzrechtliche Fragestellungen für die GmbH, die UG (haftungsbeschränkt) und die GmbH & Co. KG in Krisensituationen. Der Aufbau des Buchs richtet sich nach dem Ablauf einer Sanierung; beginnend mit der Krisenfrüherkennung und Erkennung der Insolvenzreife bis zur Sanierung im Insolvenzverfahren und der Sanierung des Gesellschafters. Jeweils eigene Kapitel widmen sich typischen Straftaten in der Krise sowie den Haftungsgefahren für Gesellschafter und Geschäftsführer. In die Neuauflage wurden insbesondere neuere Rechtsprechung sowie der IDW-Standard »Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten« aufgenommen.

Das Werk richtet sich in erster Linie an Praktiker. Es hat den Stand von November 2019; die infolge der Corona-virus-Krise erfolgten Änderungen im Insolvenz- und Gesellschaftsrecht konnten daher nicht mehr berücksichtigt werden. Trotzdem dürfte das Werk derzeit auch für rechtskundige Aufsichtsräte und ihre Berater verstärkt von Interesse sein. 

Eigene Risikobeurteilung durch jedes Aufsichts- ratsmitglied erforderlich

In der aktuellen Krise sind die vom OLG Stuttgart¹ aufgestellten und vom Bundesgerichtshof bestätigten Grundsätze zum Umgang des Aufsichtsrats mit Risiken von besonderer Bedeutung. Demnach intensivieren sich die Überwachungspflichten des Aufsichtsrats insbesondere

- im Vorfeld und während der Krise sowie
- bei Entscheidungen des Vorstands außerhalb der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit der Gesellschaft, die aufgrund ihres Umfangs, der mit ihnen verbundenen Risiken oder ihrer strategischen Funktion für die Gesellschaft besonders bedeutsam sind.

Jedes einzelne Aufsichtsratsmitglied muss in diesen Fällen eine *eigenständige Risikoabschätzung* vornehmen und das Ausmaß der Risiken unabhängig vom Vorstand beurteilen.² Hierzu muss es den Sachverhalt richtig und vollständig erfassen und sich ein eigenes Urteil bilden. Ist es hierzu nicht in der Lage, so muss es

- weitere Informationen vom Vorstand einfordern bzw.
- sich die für eine Beurteilung notwendigen Kenntnisse verschaffen. Gegebenenfalls muss es darauf hinwirken, dass der Aufsichtsrat externe Sachverständige hinzuzieht. 

¹ Vgl. OLG Stuttgart, Urteil vom 29.2.2012 – 20 U 3/11; BGH, Beschluss vom 6.11.2012 – II ZR 111/12

² Die Entscheidungen des OLG Stuttgart und des BGH beziehen sich auf für die Gesellschaft besonders bedeutsame Geschäfte. Die Grundsätze sind auf Krisensituationen der Gesellschaft übertragbar.



Dividenden in den Zeiten von Covid-19

Autoren: **Dr. Stefan Wilhelm Suchan, LL.M. (Cornell)**, und **Dr. Ulrich Thölke**

Die Covid-19-Pandemie hat das wirtschaftliche Umfeld stark verändert. Geplante Dividenden, die vor wenigen Wochen noch gerechtfertigt waren, werden heute kritisch gesehen. Hierauf müssen Vorstand und Aufsichtsrat reagieren.



Vorstand und Aufsichtsrat müssen in der Krise die Liquiditätssituation des Unternehmens eng überwachen. Wird erkennbar, dass es zu Engpässen kommen kann, sind Gegenmaßnahmen zu treffen. Zu diesen notwendigen Maßnahmen kann es auch gehören, Liquiditätsabflüsse an die Aktionäre durch Gewinnausschüttungen oder Aktienrückkäufe zu verhindern. Für die europäische Bankenlandschaft sieht die Europäische Zentralbank entsprechende Vorgaben vor. Doch auch in anderen Branchen werden Gewinnbeteiligungen reduziert oder entfallen vollständig.

Die Herausforderung für Vorstand und Aufsichtsrat liegt derzeit häufig darin, dass die Weichen zur Höhe der Gewinnausschüttung in Form von Gewinnverwendungsvorschlag und Feststellung des Jahresabschlusses zu einem Zeitpunkt gestellt wurden, zu dem die Reichweite der wirtschaftlichen Auswirkungen der Coronapandemie noch nicht absehbar war. Erst jetzt treten die Folgen für die künftige Liquidität deutlich zutage. Verschärfend kommt hinzu, dass – ähnlich wie in Frankreich – potenzielle Stützungsmaßnahmen im Rahmen des WStFG von liquiditätsschonendem Verhalten abhängig gemacht werden dürfen. Was können Vorstand und Aufsichtsrat in dieser Situation tun?

Vorstand und Aufsichtsrat sind nicht die Hände gebunden. Durch einen entsprechenden Gewinnverwendungsvorschlag kann Einfluss auf den Beschluss der Hauptversammlung über die Gewinnverwendung

genommen werden. Dabei ist eine Änderung des Vorschlags – zumindest bei Gründen für eine neue Beurteilung – auch nach der Veröffentlichung der Einladung, ja selbst in der Hauptversammlung noch möglich, ohne dass es hierzu einer Änderung des Jahresabschlusses bedürfte. Solange der Jahresabschluss noch nicht festgestellt ist, können Vorstand und Aufsichtsrat ferner die Hälfte des Jahresergebnisses in eigener Kompetenz den Rücklagen zuführen. Dies erfolgt im Zuge der Aufstellung und Feststellung des Jahresabschlusses und entzieht die entsprechenden Teile des Jahresüberschusses damit der Gewinnverwendungsentscheidung der Aktionäre.

Aber auch wenn die Feststellung des Jahresabschlusses durch den Aufsichtsrat schon erfolgt ist, kann eine solche Thesaurierungsentscheidung noch umgesetzt werden. Denn solange es sich bei dem Jahresabschluss um ein internes Dokument handelt, sind Vorstand und Aufsichtsrat jederzeit berechtigt, diesen gemeinsam zu ändern. Selbst nach Bilanzpressekonferenz oder Einladung zur Hauptversammlung ist eine einvernehmliche Änderung durch Vorstand und Aufsichtsrat zulässig, wenn dafür wirtschaftliche Gründe vorliegen, die so gewichtig sind, dass bei verständiger Würdigung das Interesse der Öffentlichkeit und der Aktionäre an der Aufrechterhaltung des festgestellten Jahresabschlusses zurückzutreten hat. Ob eine Änderung vorgenommen werden soll, ist mithin eine Frage der Organverantwortung von Vorstand und Aufsichtsrat. Diese haben sich in einem ersten Schritt ein umfassendes Bild der Liquiditätssituation des Unternehmens zu verschaffen. Dann gilt es unter Berücksichtigung des Vertrauens der Öffentlichkeit, insbesondere des Kapitalmarkts, in den Bestand des Jahresabschlusses sowie der durch eine Änderung ausgelösten Nachteile abzuwägen, ob eine Gewinnausschüttung, die der Gesellschaft notwendige Liquidität entzieht oder gar erforderliche Stützungsmaßnahmen gefährdet, durch eine Änderung des Jahresabschlusses verhindert werden muss.

Erst mit Beschlussfassung der Hauptversammlung über die Gewinnverwendung entsteht der Dividendenanspruch der Aktionäre. Eine Änderung des festgestellten Jahresabschlusses ist dann regelmäßig nicht mehr möglich. Sollte aber die Nichtigkeit des Jahresabschlusses oder die Rechtswidrigkeit des Gewinnverwendungsbeschlusses gerichtlich geltend gemacht werden, muss der Vorstand prüfen, ob er die Auszahlung verweigern kann oder muss. Liegen entsprechende Fehler vor, können die Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat ggf. auch selbst zur Erhebung einer Nichtigkeits- oder Anfechtungsklage verpflichtet sein.

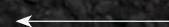
Festzuhalten bleibt, dass im Falle einer Liquiditätskrise der Gesellschaft die Interessen der Aktionäre gegenüber jenen der Gesellschaft zurückzutreten haben. Es ist die Aufgabe von Vorstand und Aufsichtsrat, auf Basis angemessener Information zu entscheiden, ob entsprechende Maßnahmen angezeigt sind und wenn ja, die Interessen der Gesellschaft wahrzunehmen – das rechtliche Instrumentarium haben sie. ←

Ad-hoc-Information der Redaktion:

Bundesamt für Justiz beschließt Erleichterungen für Unternehmen

Die gesetzliche Pflicht aus § 325 HGB, Jahresabschluss und Lagebericht offenzulegen, bleibt weiterhin bestehen. Das Bundesamt für Justiz hat allerdings beschlossen, derzeit keine neuen Androhungs- und Ordnungsgeldverfügungen gegen Unternehmen zu erlassen. Unternehmen, die nach dem 5.2.2020 eine Androhungsverfügung bekommen haben, können die Offenlegung bis zum 12.6.2020 nachholen, auch wenn die sechswöchige Nachfrist für die versäumte Offenlegung schon vorher abgelaufen ist bzw. ablaufen wird. Gegen kapitalmarkt-orientierte Unternehmen, bei denen die Frist zur Offenlegung für den Jahresabschluss 2019 regulär am 30.4.2020 abläuft, wird das Bundesamt für Justiz vor dem 1.7.2020 kein Ordnungsgeldverfahren einleiten. Darüber hinaus leitet es derzeit keine neuen Vollstreckungsmaßnahmen wegen bestehender Forderungen aus EHUG-Ordnungsgeldverfahren ein.

Weitere Informationen unter
<https://www.bundesjustizamt.de/>

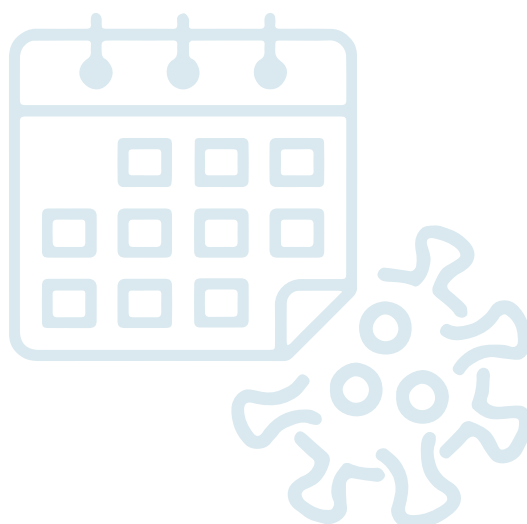




Dr. Hanne Böckem ist seit 2009 Partnerin im Department of Professional Practice, der Grundsatzabteilung von KPMG Deutschland. Zuvor betreute sie bei der Abschlussprüfung Unternehmen nahezu aller Größen und Branchen mit einem besonderen Schwerpunkt auf börsennotierte Gesellschaften.

IDW veröffentlicht fachlichen Hinweis zu den Auswirkungen der Ausbreitung des Coronavirus auf die Rechnungslegung zum Stichtag 31.12.2019 und deren Prüfung

Autorin: **Dr. Hanne Böckem**



Das neuartige Coronavirus (SARS-CoV-2) breitet sich in vielen Ländern weiter aus. Die wirtschaftlichen Auswirkungen des Coronavirus haben auch Folgen für die Rechnungslegung (HGB/IFRS) sowie auf die Prüfung der Abschlüsse und Lageberichte der betroffenen Unternehmen bzw. Konzerne.

Fraglich ist, ob etwaige bilanzielle Konsequenzen, die aus der inzwischen nahezu globalen Ausbreitung des Coronavirus resultieren (bspw. das Erfordernis zur Vornahme von außerplanmäßigen Abschreibungen oder zur Bildung von Rückstellungen), bereits in zum 31.12.2019 aufzustellenden handelsrechtlichen Jahres- oder Konzernabschlüssen oder erst in Abschlüssen für Folgeperioden zu berücksichtigen sind.

Da erst die sprunghafte Ausweitung der Infektionen zu den aktuellen wirtschaftlichen Auswirkungen geführt hat (bspw. Schließung von Betrieben und dadurch bedingte Beeinträchtigungen von Liefer- und Absatzprozessen) und diese Ausweitung erst ab dem Januar 2020 aufgetreten ist, ist nach Auffassung des IDW i. d. R. davon auszugehen, dass das Auftreten des Coronavirus als weltweite Gefahr wertbegründend einzustufen ist und dementsprechend die bilanziellen Konsequenzen nach HGB und IFRS erst in Abschlüssen mit Stichtag nach dem 31.12.2019 zu berücksichtigen sind.

Werden die Entwicklungen rund um das Coronavirus nach den obigen Überlegungen als wertbegründend eingestuft, ist im (Konzern-)Anhang des handelsrechtlichen Abschlusses zum 31.12.2019 hierüber zu berichten, wenn ein »Vorgang von besonderer Bedeutung« nach § 285 Nr. 33 bzw. § 314 Abs. 1 Nr. 25 HGB vorliegt.

Die Auswirkungen der Ausbreitung des Coronavirus können nach Auffassung des IDW im Einzelfall die Voraussetzungen für eine unangemessene Verzögerung im Sinne des § 296 Abs. 1 Nr. 2 HGB erfüllen, wenn die sog. »Reporting Packages«, z. B. wegen Ausfalls von Personal im Rechnungswesen des jeweiligen Tochterunternehmens, nicht oder nur mit erheblicher Verzögerung an das Mutterunternehmen geliefert werden können und keine geeignete Hochrechnung von bereits vorliegenden Finanzinformationen möglich ist und auch keine vorläufigen Zahlen vorliegen. Die Inanspruchnahme des Konsolidierungswahlrechts ist nach § 296 Abs. 3 HGB im Konzernanhang zu begründen.

Im Rahmen der IFRS-Rechnungslegung gibt es kein ausdrückliches, den Regelungen des § 296 Abs. 1 Nr. 2 HGB vergleichbares Konsolidierungswahlrecht.

Die Entwicklungen rund um das Coronavirus werden sich in vielen Fällen in den (Konzern-)Lageberichten für am 31.12.2019 endende Geschäftsjahre zumindest in den Risikoberichten niederschlagen. Eine Berichtspflicht im Risikobericht besteht grundsätzlich, wenn die möglichen weiteren Entwicklungen zu negativen Abweichungen von Prognosen oder Zielen des Unternehmens führen können, es sich dabei um ein wesentliches Einzelrisiko handelt und andernfalls kein zutreffendes Bild von der Risikolage des Konzerns vermittelt wird (vgl. DRS 20.11 und 20.146 ff.; zum Erfordernis der Berücksichtigung von nach dem Schluss des Berichtszeitraums neu aufgetretenen Risiken vgl. DRS 20.155).

Wenn infolge der aktuellen Geschehnisse bereits eine geänderte Erwartung des Managements zu den prognostizierten Leistungsindikatoren besteht, ist dies sachgerechter Weise entsprechend im Prognosebericht zu verarbeiten.

Nach Auffassung des IDW können für Unternehmen, deren Tätigkeiten wesentlich von der Ausbreitung des Coronavirus betroffen sind bzw. nach vernünftiger Erwartung betroffen werden sein dürften, die Voraussetzungen für die Inanspruchnahme der Erleichterung des DRS 20.133 erfüllt sein. Ein vollständiger Verzicht auf eine Prognoseberichterstattung ist dagegen unzulässig. ←



VERTIEFUNGSHINWEIS

Den fachlichen Hinweis zu den Auswirkungen der Ausbreitung des Coronavirus auf die Rechnungslegung zum Stichtag 31.12.2019 und deren Prüfung finden Sie unter www.idw.de



HINWEIS DER REDAKTION

Das IDW hat Ende März einen zweiten Teil des fachlichen Hinweises zu den Auswirkungen der Ausbreitung des Coronavirus auf die Rechnungslegung und deren Prüfung veröffentlicht. Weitere Informationen hierzu erhalten Sie in den KPMG Accounting News vom April 2020, online abrufbar unter <https://home.kpmg/de/de/home/themen/2017/11/kpmg-accounting-news-archiv.html>



Refinanzierung von Familienunternehmen in der Krise

Autor: **Till Karrer**

Familienunternehmen lassen sich durch kurzfristige Entwicklungen nicht leicht verunsichern, verfolgen langfristige und nachhaltige Strategien. Aber die dramatischen Veränderungen der vergangenen Wochen, welche die Unternehmen schlagartig und unerwartet trafen, stellen die Unternehmen vor gewaltige Herausforderungen. Insbesondere die enorme Geschwindigkeit, in der sich diese Krise verschärft, lässt den Unternehmen kaum Raum, um sich über Refinanzierungsüberlegungen und Finanzierungsstrategien Gedanken zu machen. Dennoch sind gerade Familienunternehmen aufgrund ihrer Limitierung der für sie nutzbaren Finanzierungsquellen angehalten, neben der sofortigen Liquiditätssicherung auch die mittel- und langfristige Finanzierung immer im Blick zu haben.



Ausgangslage

Bereits in den Monaten vor der aktuellen Covid-Krise sind zyklische Branchen verstärkt in das Blickfeld der Kreditgeber geraten, da aufgrund ihrer teilweise kapitalintensiven bzw. sich schnell verändernden Geschäftsmodelle eine hohe Anfälligkeit gegen eine wirtschaftliche Krise erwartet wird. Diese Anfälligkeit konnte bereits in den vergangenen Wochen beobachtet werden, welche Unternehmen der vorgenannten Branchen besonders stark trifft. Die gegenwärtige Abschottung ganzer Länder und die daraus resultierenden Friktionen in den Kapitalmärkten sowie der Realwirtschaft werden ihr Übriges tun. Eine Rezession wird mittlerweile erwartet, allein die Schwere und ihre Dauer sind noch unklar.

Sollte sich die wirtschaftliche Abschwächung längerfristig manifestieren, sind drastischere Szenarien in die Überlegungen miteinzubeziehen, nicht nur eine größere Zurückhaltung bestehender Finanzierungspartner. In vergangenen Finanzkrisen mussten Unternehmen auch auf den (temporären) Wegfall ganzer Finanzierungsmärkte reagieren, bspw. auf das bei Familienunternehmen einstmals gerne genutzte Standard-Mezzanine oder die Mittelstandsanleihe.

Die EZB und die Politik reagieren bereits auf die gegenwärtige Entwicklung mit Unterstützungen in bislang nicht gekanntem Umfang, um eine drohende Kreditverknappung abzufedern. Allerdings sind die Programme zum Teil nach wie vor nicht in der Lage, die gegenwärtigen Notwendigkeiten für Unternehmen abzubilden. Ein Beispiel ist die ursprünglich notwendige Risikoübernahme von 10 bzw. 20 Prozent durch die Hausbank bei Nutzung der KfW-Programme. Zwischenzeitlich wurde diese Schwelle für kleinere Kreditvolumina herausgenommen, da ansonsten jede Bank nach wie vor einen eigenen Kreditprozess durchlaufen müsste. Dennoch zeigt es, dass auch die gegenwärtigen Rettungspakete aufgrund der Geschwindigkeit ihrer Implementierung ständig angepasst werden müssen. Eine Situation, die wiederum Vertrauen in die Programme nicht unbedingt fördert. Die Auswirkungen auf Geschäftsmodelle sind bislang kaum abschätzbar.

Herausforderungen

Die Problematik besteht oftmals darin, dass Unternehmer regelmäßig kein vollständiges und transparentes Bild über die Verfassung der Finanzmärkte haben. Dies gilt im gegenwärtigen Umfeld umso mehr, da die unterschiedlichsten Programme auf europäischer, nationaler und regionaler Ebene nicht komplett harmonisiert sind und auch je nach Unternehmensgröße mitunter andere Finanzierungsbausteine zur Verfügung stehen. Auch erleben wir nach wie vor Situationen, in denen die Unternehmen noch keine belastbare Einschätzung über die Situation in der Gesamtbranche haben. Hinzu kommt, dass in der gegenwärtigen Situation noch nicht abschätzbar ist, wie lange und in welcher Intensität die Maßnahmen zur Eindämmung der Coronapandemie aufrechterhalten werden.

Neben der Liquiditätsabsicherung wird der Wegfall von Einnahmen sowie die vorhersehbare Nichteinhaltung vereinbarter Finanzkennzahlen in bestehenden Kreditverträgen die finanzielle Situation belasten. Innerhalb der nächsten Monate fällige Refinanzierungen dürften in vielen Fällen erschwert sein.

Wie können sich Familienunternehmen vorbereiten?

Entscheidend für eine erfolgreiche Refinanzierung in einer Krise sind eine klare Finanzierungsstrategie, eine Verbreiterung der Finanzierungsmärkte und -partner sowie die offene Kommunikation mit diesen.

Klare Finanzierungsstrategie:

Unternehmen sollten eine nachhaltige Finanzierungsstrategie entwickeln, die nicht nur für eine einzelne Refinanzierung, sondern grundsätzlich für die internen und externen Finanzierungskanäle gilt. Dies erlaubt dem Management ein fokussiertes Vorgehen und vereinfacht die interne Abstimmung mit dem Aufsichtsrat. Die Finanzierungsstrategie sollte die relevanten Finanzierungsinstrumente und Gruppen von passenden Finanzierungspartnern beinhalten. Dies ist insbesondere dann notwendig, wenn Krisen so schnell und derart dramatisch auf die Finanzlage der Unternehmen durchschlagen wie derzeit. —————>



Ein Beispiel: Darf das Management im Rahmen einer Refinanzierung neben Bankkrediten auch Nachrangfinanzierungen und/oder Kapitalmarktfinanzierungen über Anleihen und Schuldscheine in die Überlegungen einbeziehen? Dürfen alternative Finanzierungen über Factoring, Forfaitierung und ABS als zusätzliche Optionen betrachtet werden?

Beides hat Folgen: u. a. die spezifischen Reportinganforderungen des jeweiligen Instruments an das Unternehmen, den Umfang der Kreditdokumentation sowie die mit dem Produkt potenziell adressierbaren Finanzierungspartner. Wichtig ist, dass der Aufsichtsrat dem (externen) Management klare Leitplanken gibt, um einen erfolgreichen Finanzierungsprozess zu ermöglichen.

Familienunternehmen müssen hinterfragen, ob die oft genutzte Haus- oder Kernbankenstruktur weiterhin ausreichende Finanzierungssicherheit bietet. Auch in der Hektik der gegenwärtigen Situation muss das Management im Blick behalten, dass

- einerseits das Unternehmen mittel- bis langfristig auch die (teilweise) Refinanzierung der abrufbaren Staatshilfen und haftungsfreigestellten Kredite darstellen muss,
- andererseits die möglicherweise genutzten Liquiditätslösungen durch Aussetzen der vereinbarten Finanzkennzahlen bzw. Zinsstundung und Tilgungsaussetzung die spätere Zahlung nur aufgeschoben haben.

Verbreiterung der genutzten Finanzierungsmärkte und Finanzierungspartner:

Gerade Familienunternehmen mit regelmäßig limitiertem Zugang zu Kapitalmärkten sind gut beraten, möglichst frühzeitig die Verbreiterung der adressierbaren Finanzierungsinstrumente zu überlegen. Dies erlaubt in einem sich eintrübenden Finanzierungsumfeld größtmögliche Umsetzungssicherheit. Idealerweise sollte dies nicht erst im Rahmen einer tatsächlichen Refinanzierung erfolgen, im schlimmsten Falle als letzter Ausweg. Solche Situationen entstehen oft, wenn das bisherige Finanzierungsinstrument aufgrund einer Bonitätsverschlechterung des Familienunternehmens oder des Wegfalls des Kapitalgebers nicht mehr zur Verfügung steht. Dies führt im Ergebnis regelmäßig zu deutlichen Konditionsverschlechterungen oder einer signifikanten Einschränkung der Entscheidungsfreiheit des Managements, bspw. durch Entnahmebeschränkungen oder Pflichtsondertilgungen. Auch wenn dies gegenwärtig schwierig erscheint, so sind viele alternative Kapitalgeber weiterhin finanzierungsbereit und können attraktive Finanzierungsbausteine anbieten.

Offene und proaktive Kommunikation mit Finanzierungspartnern:

Viele Familienunternehmen sind weiterhin restriktiv hinsichtlich des Umfangs der zur Verfügung gestellten Informationen und der Regelmäßigkeit ihrer Übermittlung an Finanzierungspartner. Doch gerade eine regelmäßige, proaktive und transparente Kommunikation ist entscheidend, um unter erschwerten Bedingungen mit bisherigen und neuen Finanzierungspartnern eine erfolgreiche Finanzierung abzuschließen. Vertrauen ist nach wie vor eine wichtige Währung in der Zusammenarbeit mit Finanzierungspartnern. Familienunternehmen sind prädestiniert dafür, dieses Vertrauen durch ihre langfristige Ausrichtung und die Verlässlichkeit der Gesellschafterstruktur aufzubauen.

Handlungsempfehlungen für den Aufsichtsrat

Welche konkreten Handlungsempfehlungen leiten sich hieraus für den Aufsichtsrat ab?

- Beraten Sie trotz der aktuellen starken Einbindung in kurzfristige Maßnahmen mit dem Management die von diesem vorgelegte Finanzierungsstrategie bzw. überprüfen Sie regelmäßig eine bereits etablierte Finanzierungsstrategie. Hierzu empfiehlt sich ein umfassender Check aller Finanzierungsbausteine.
- Etablieren Sie einen regelmäßigen Updateprozess zwischen Management und Aufsichtsrat mit Blick auf genutzte Finanzierungsbausteine und Verhalten der Finanzierungspartner.
- Lassen Sie sich regelmäßig und intensiv in der Krise vom Management informieren. Geben Sie dem Management einen klar definierten Katalog vor, welche Punkte und Themen darzustellen sind.
- Achten Sie darauf, dass das Management rechtzeitig und proaktiv agiert. Manche Krisen sind absehbar, die Verschuldungs- und Liquiditätssituation ist noch komfortabel, aber die Liquidität nimmt trotz eingeleiteter Maßnahmen weiter ab. Wichtig ist hier ein frühzeitiges Einbeziehen der Finanzierungspartner durch das Management.
- Beraten Sie mit dem Management einen konkreten Maßnahmenplan, wie und in welcher Reihenfolge bei einer nachhaltigen Krisensituation zu reagieren ist. Hierzu gehört auch die Abstimmung mit den Gesellschaftern. Banken und andere Finanzierungspartner sind eher zur weiteren Unterstützung des Unternehmens bereit, sofern auch die Eigenkapitalgeber ihren Beitrag leisten. Dies sind typischerweise Forderungen nach geringeren Entnahmen oder sogar weiteren Einlagen – äußerst sensible Punkte für die Gesellschafter, die besser in Ruhe und mit klarem Blick besprochen werden als in der Hektik eines drohenden Scheiterns eines Finanzierungsprozesses. ←

Gemeinsam.

Wir stehen Seite an Seite mit unseren Kunden und suchen gemeinsam nach Antworten in diesen herausfordernden Zeiten. Mit Vertrauen, Klarheit und allen Vorteilen, die uns Digitalisierung und Technologie bieten, werden wir das Ungewisse meistern. Für unsere Kunden, unsere Mitarbeiter und die Gemeinschaft.

Wir sind da. Mit Beratung. Mit Prüfung. Mit Recht. Mit Entschlossenheit.

Mehr Informationen unter:
www.kpmg.de/covid-19

#gemeinsamgegencorona
#CoronaImpactEconomy



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.

IMPRESSUM

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

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

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

An dieser Ausgabe
haben mitgewirkt:

Dr. Vera-Carina Elter, Marc Fink, 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



Gestaltung und Satz: stereobloc, Berlin

Druck: Das Druckteam Berlin

Stand: 10.4.2020

Bildnachweise/Illustrationen: S. 1 ©ohneski/photocase.de; S. 2 ©mathias the dread/photocase.de;
S. 6 ©Martina Birnbaum/iStock.com; S. 8/9 ©crina/photocase.de;
S. 10 ©bit.it/photocase.de; S. 11 ©Stadtrate/iStock.com;
S. 14 ©ImageFlow/shutterstock.com; S. 20 ©ohneski/photocase.de;

Gedruckt auf Papier aus 100 Prozent Altpapier.



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.

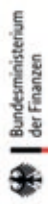
Das Audit Committee Institute versteht sich als Forum für kontroverse Diskussionen. Die Ansichten und Meinungen sind die der Verfasser und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen des Audit Committee Institute e.V.

© 2020 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative («KPMG Internationals»), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany.

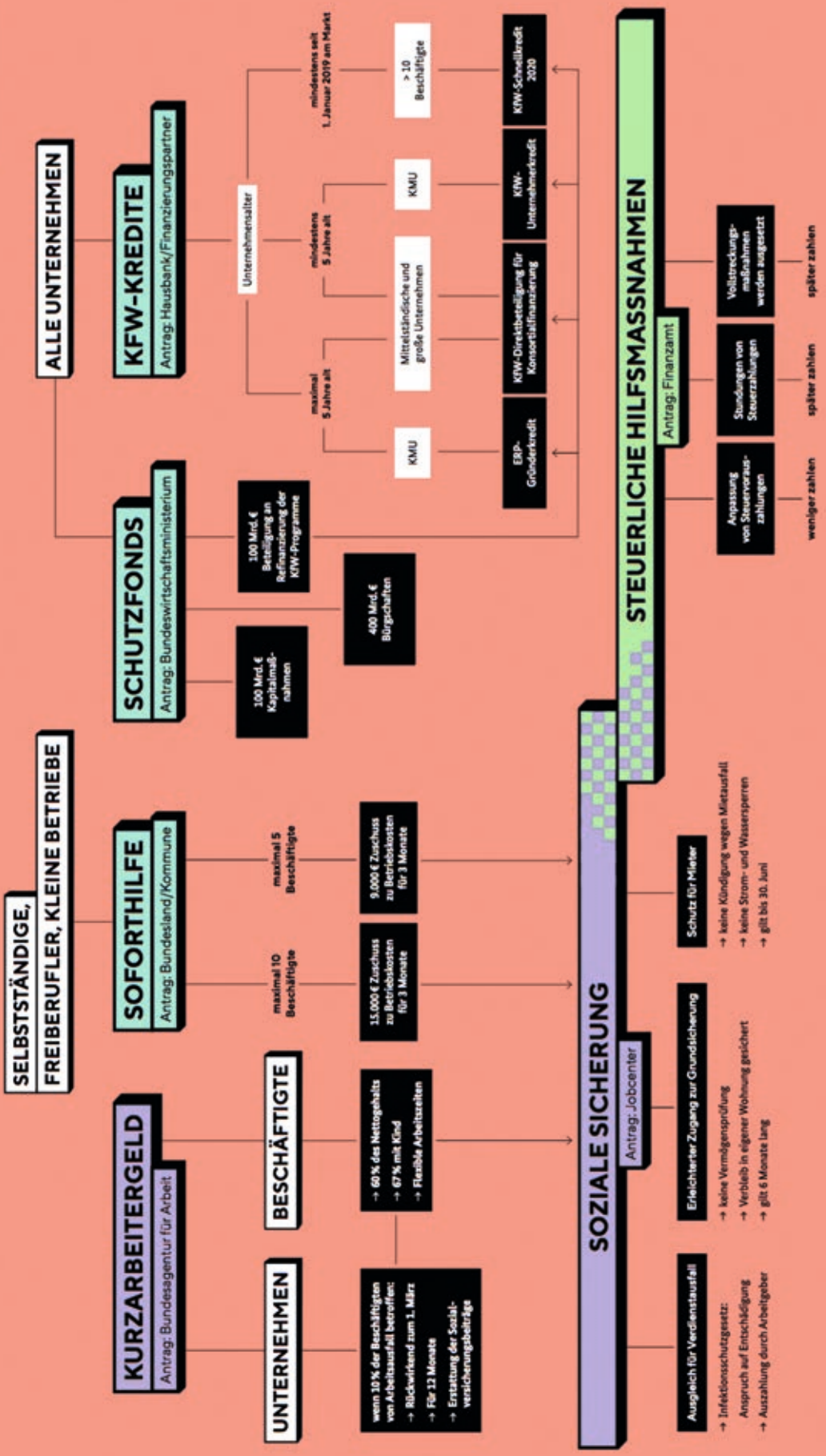


CORONA-SCHUTZSCHILD FÜR DEUTSCHLAND

>>> BUNDESFINANZMINISTERIUM.DE/CORONA



Bundesministerium
der Finanzen



Praktische und strategische Implikationen der Covid-19-Krise für den Aufsichtsrat – Webinar des Audit Committee Institute

Die Covid-19-Krise hat unser Leben verändert. Einerseits sind es die drängenden operativen Probleme, mit denen wir fertigwerden müssen. Andererseits ist es auch wichtig, einen strategischen Blick durch die besondere Brille des Aufsichtsrats zu werfen. Das wollen wir gemeinsam mit verschiedenen Experten und mit Ihnen tun.

Webinar am 27. April 2020, 10:15–11:45 Uhr

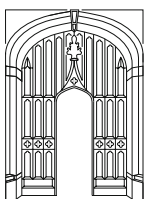
- Was bedeutet die Krise für die Pflichten des Aufsichtsrats?
- Wie sollte der Aufsichtsrat seine Arbeit in der aktuellen Situation organisieren?
- Welche Auswirkungen hat die Krise auf die Hauptversammlung und welche Folgen ergeben sich hieraus für den Aufsichtsrat?
- Worauf muss der Aufsichtsrat bei der Strategieberatung mit dem Vorstand jetzt besonders achten? Geopolitics, ESG und Technology sind die wesentlichen Treiber des Unternehmensmodells und des -werts. Gerade das Verständnis ihrer Interdependenz ist von entscheidender Bedeutung. Die Covid-19-Krise ist eine neue Herausforderung, um auch auf diese Zusammenhänge zu schauen.

Das Audit Committee Institute würde sich über Ihre Teilnahme an diesem kostenlosen Webinar deshalb sehr freuen.

In Kürze erscheint unser Quarterly extra:



Anmeldung unter
<https://audit-committee-institute.de/webinare>



Audit Committee Institute e.V.

Gefördert durch

