

Audit Committee Quarterly

IV/2019

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

**Audit Committee
Institute e.V.**

Gefördert durch



SUSTAINABLE
GOVERNANCE



Sustainable Governance

In den letzten Wochen und Monaten ist das Thema »Sustainability« in aller Munde und der wesentliche Gegenstand der gesellschaftlichen Diskussion. Damit rückt es auch auf die Agenda des Aufsichtsrats und in die Strategiediskussion mit dem Vorstand. Es gilt, unterschiedlichste Facetten zu betrachten. Neben den Auswirkungen auf das Geschäftsmodell und die damit zusammenhängenden strategischen Entscheidungen sind auch die Rückkoppelungen und Auswirkungen auf die Governance von Unternehmen zu reflektieren.

Im aktuellen Heft gilt es, einen genauen und detaillierten Überblick der Ansätze, Gedankengänge und Regelungsinstrumente des Gesetzgebers und der Regulatoren zu gewinnen. Aber viel entscheidender ist es, den Zusammenhang zu erfassen. Was bedeutet ein Fokus auf Sustainability für die Erfolgsmessung? Hier streifen wir sehr schnell die aktuellen Purpose-Debatten in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zur Frage nach dem »wahren Wert« unternehmerischer Tätigkeiten.

Die Frage einer Sustainable Governance hat aber auch geopolitische Implikationen: Welche Auswirkungen durch globale Lieferketten entstehen, wie beeinflussen Menschenrechtsfragen das Geschäftsmodell oder welche Rückkoppelungen gibt es auf das Verhältnis zwischen der EU und China. »New Green Deal« und »New Capitalism« sind schließlich ebenfalls im US-Präsidentenwahlkampf angekommen.

Als Aufsichtsrat sind all diese Implikationen in der Diskussion mit dem Vorstand, wenn es um Strategie und Governance geht, zu berücksichtigen. Im Jahr 2019 haben wir den Fokus auf die G E T-Welt gelegt. Den Zusammenhang zwischen Geopolitik, ESG und Technology.



Sustainable Governance ist ein weiteres Beispiel für die Schnittstellen zwischen Geopolitik und ESG. Es ist nicht ein reines Governance-Thema, sondern ein strategisches Thema, welches im Gesamtzusammenhang gesehen und verstanden werden muss. Aktuelle Debatten zur nachhaltigen und langfristigen Betrachtung der eigenen Geschäftsmodelle setzen daher eine ganzheitliche Betrachtung voraus.

Im nächsten Jahr werden wir auf der Ebene der EU die Umsetzung des Aktionsplans zu Sustainable Finance sehen, die Frage, was »grün« im Sinne der Kapitalmärkte ist, wird neu beantwortet. Dieses wird zu neuen Ratings und neuen Kapitalallokationen sowie neuen Dynamiken führen. Es ist wichtig, eng an diesen Entwicklungen zu bleiben, die uns sicher in den kommenden Jahren beschäftigen werden.

Das Quarterly wird Sie künftig nicht nur inhaltlich nachhaltig informieren, sondern Sie zusätzlich auch umweltfreundlicher erreichen: Ab dieser Ausgabe drucken wir klimaneutral und auf FSC-zertifiziertem Recyclingpapier; auch die Versandhüllen sind zertifiziert recycelt.

Ihr

Prof. Dr. Kai C. Andrejewski

- 3 EDITORIAL**
Prof. Dr. Kai C. Andrejewski

SCHWERPUNKT
SUSTAINABLE GOVERNANCE

- 6 Der Europäische Aktionsplan zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums im Überblick**
Prof. Dr. Florian Möslein, LL.M. (London), und Dr. Anne-Christin Mittwoch
- 8 Pläne der Bundesregierung im Hinblick auf Sustainable Finance**
Jochen Flasbarth
- 10 Ethisch-nachhaltige Finanzierung nach dem evangelischen Leitfadens für kirchliche Investments**
Dr. Karin Bassler
- 12 Aufruf zu einer nachhaltigen Finanzwirtschaft – das BaFin-Merkblatt zu Nachhaltigkeitsrisiken**
Markus Quick und Gerald Rosenfeld
- 14 Sustainable Finance und die Auswirkungen auf die Realwirtschaft**
Dr. Christine Bortenlänger und Dr. Uta-Bettina von Altenbockum
- 16 Topmanagerinnen sind überzeugt: Zukünftiger Erfolg braucht nachhaltige Governance-Strukturen**
Angelika Huber-Straßer
- 19 True Value – Enhancing impact in a rapidly changing world**
Arjan de Draaijer
- 22 Value-to-Society – Nachhaltiger Wert der Geschäftstätigkeit**
Christian Heller
- 24 Sustainable Business Model Innovation als zentrale Aufgabe guter Corporate Governance – warum und wie man wirklich nachhaltige Geschäftsmodelle entwickelt**
Christian Hell und Dr. Marcus Ehrenberger
- 28 Klimaschutz und Nachhaltigkeit prägen die Debatte um die Zukunft der EU-Unternehmensberichterstattung**
Georg Lanfermann
- 30 Sustainability Governance in China**
Dr. Berthold Kuhn

- 33 Nachhaltigkeit in globalen Wertschöpfungsketten: längst kein schmückendes Beiwerk, sondern ein Muss**
Dr. Axel Berger
- 36 Menschenrechte in der Lieferkette als gesamtgesellschaftliche Herausforderung**
Berthold Welling
- 38 Politischer Kommentar zur möglichen Verschärfung des Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte**
Dr. forest Christoph Hoffmann MdB
- 40 Beachtung der Menschenrechte in der Lieferkette – Initiativen in anderen europäischen Ländern**
Astrid Gundel

- 41 Impressum

KOLUMNE ZUKUNFT

- 42 Die Zukunft macht Sinn**
Prof. Dr. habil. Heiko von der Gracht

STANDPUNKT

- 44 Sustainable Finance – Eine neue Form der Kapitalmärkte in der GET-Welt**
Prof. Dr. Kai C. Andrejewski
- 52 Tief durchatmen! Elizabeth Warrens »neuer Kapitalismus«**
Michael Werz
- 54 Neuer Kapitalismus – Debatte mit Potenzial für die US-Präsidentenwahl**
Elmar Theveßen
- 58 G.E.T. a Sustainable Equity Story: von Profitmaximierung zur Wertoptimierung**
Pascal Frank
- 60 Nur Aktion schützt vor Disruption**
Mattias Schmelzer
- 62 Alles auf Wachstum?**
- 63 Das Gutachten der Datenethikkommission**
Prof. Dr. Christiane Wendehorst, LL.M. (Cambridge)



64 Fortbildung für Aufsichtsräte: Licht ins Dunkel
Dr. Viktoria Kickinger

66 **IN EIGENER SACHE**
Fortbildungsprogramm für Aufsichtsräte

68 Ab wann »muss« der Aufsichtsrat in seinem Bericht an die Hauptversammlung über Fortbildungsmaßnahmen informieren?
Astrid Gundel

69 Das Unvorhersehbare managen

70 Die Unternehmereigenschaft von Aufsichtsratsmitgliedern auf dem gerichtlichen Prüfstand
Prof. Dr. Klaus-Dieter Drüen

72 Das neue Unternehmensstrafrecht in Deutschland
Dr. Konstantin von Busekist und Dr. Bernd Federmann

74 Das neue Verbandssanktionengesetz: Auswirkungen auf die Compliance-Pflichten von Vorstand und Aufsichtsrat
Dr. Nicolas Ott

76 **IN EIGENER SACHE**
Anregende Panels und aktive Teilnehmer bei »Wohin steuert die Abschlussprüfung?« am 17. Oktober mit dem Kooperationspartner Deutsches Aktieninstitut e.V.

AKTUELLE RECHTSPRECHUNG

78 Leiharbeitnehmer und Mitbestimmung im Aufsichtsrat
Astrid Gundel

CORPORATE GOVERNANCE AKTUELL

80 Die Emanzipation des Prüfungsausschusses im Aufsichtsrat
Dr. Pius O. Dolzer

82 Selbstbefreiung durch den Aufsichtsrat bei Ad-hoc-Publizitätspflichten
Dr. Ulrich Keunecke und Andrea Bruns

84 HGB sticht Kodex ... auch bei der Erklärung zur Unternehmensführung
Dr. Klaus von der Linden

86 Kurzmeldungen
Zusammengestellt von Astrid Gundel und Ingo Rahe

89 **IN EIGENER SACHE**
CSR: Ein Berichtsformat für alle öffentlichen Unternehmen?

90 DIE WELT DER CORPORATE GOVERNANCE: GRÖNLAND

Michał Woźniak

FINANCIAL REPORTING UPDATE | TAX

94 Elektronische Finanzberichterstattung ante portas
Dr. Gerrit Fey

96 UPDATE: Die Meldepflichten für »Steuergestaltungen« werden zur neuen Realität
Claus Jochimsen und Christian Schmid

98 BEPS 2.0 – Die internationale Besteuerung von Unternehmen steht vor einem fundamentalen Wandel
Claus Jochimsen und Thomas Heubach

100 Grundsteuerreform – hoher Verwaltungsaufwand für Unternehmen
Jürgen Lindauer

102 Negative Zinsen im IFRS-Konzernabschluss
Dr. Hanne Böckem und Timo Pütz

104 PUBLIKATIONEN

106 AUSGEWÄHLTE ZEITSCHRIFTENARTIKEL

107 Bestellformular

Der Europäische Aktionsplan



zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums im Überblick

Autoren: Prof. Dr. Florian Möslein, LL.M. (London), und Dr. Anne-Christin Mittwoch

Im Frühjahr 2018 hat die EU-Kommission mit der Veröffentlichung des Aktionsplans zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums und drei daran anknüpfenden Verordnungsvorschlägen wichtige Schritte zur Förderung nachhaltiger unternehmerischer Tätigkeit börsennotierter Aktiengesellschaften unternommen.¹ Die weiterhin rasante Realisierung des Aktionsplans steht auch künftig zu erwarten, zumal die deutsche Bundesregierung das Vorhaben unterstützt: Im Juni 2019 wurde ein Beirat für Sustainable Finance eingesetzt, der die Bundesregierung bei der Ausarbeitung und Umsetzung ihrer Sustainable Finance-Strategie beraten und unterstützen soll. Diese ist freilich mit der europäischen Entwicklung eng verknüpft, zumal deren Rechtsakte für den nationalen Regelgeber bindend sind.

I. Nachhaltigkeitsbegriff

Auf EU-Ebene steht zunächst die Definition der Nachhaltigkeit im Vordergrund. Anders als die internationale, maßgeblich durch die UN-Nachhaltigkeitsstrategie geprägte Begrifflichkeit ist das Verständnis auf EU-Ebene stark auf die ökologische Komponente der Nachhaltigkeit und hier insbesondere auf den Klimawandel fokussiert. Der einschlägige Verordnungsvor-

schlag definiert fünf Umweltziele, die ökologisch nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten und Investitionen fördern müssen – und umgekehrt nicht erheblich beeinträchtigen dürfen. Eine Konkretisierung soll mittels durchführender Rechtsakte stattfinden, deren Inhalt durch eine technische Expertengruppe vorbereitet und im Juni 2019 in einem 400 Seiten starken Abschlussbericht veröffentlicht wurde.

II. Zertifizierung und Benchmarks

Die geplanten EU-Regelungen knüpfen zudem an bestehende nationale Initiativen an: Mitgliedstaaten, die bereits über Zertifizierungssysteme zur Kennzeichnung nachhaltiger Finanzprodukte verfügen, werden künftig die Kriterien jener EU-Taxonomie anzuwenden haben. Weiterhin plant die Kommission die Einführung spezifischer Benchmarks, Marktanalysen und Ratings zur besseren Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten. Hier soll die ESMA eine zentrale Rolle bei der Prüfung und Bewertung bestehender Praktiken auf dem Ratingmarkt einnehmen. Im Februar 2019 erzielten Parlament und Rat eine Einigung über zwei neue Benchmarkkategorien, namentlich die *EU climate transition benchmark* und die *EU Paris-aligned benchmark*, die kohlenstoffarme Benchmarks als neue Benchmarkklasse definieren und eine Anpassung der EU-Benchmarkverordnung – erneut in der Form delegierter Rechtsakte – erforderlich machen.

¹ Ausführlich und mit zahlreichen Nachweisen: Möslein/Mittwoch, Der Europäische Aktionsplan zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums, in: Wertpapier-Mitteilungen (WVM) 2019, S. 481

Florian Möslein ist Professor für Bürgerliches Recht, Deutsches und Europäisches Wirtschaftsrecht sowie Gründungsdirektor des Instituts für das Recht der Digitalisierung an der Philipps-Universität Marburg. Er forscht hauptsächlich zu Fragen privatrechtlicher Regelung, zur sozialen Verantwortung von Unternehmen, zum Spannungsfeld zwischen unternehmerischer Innovation und dem Ordnungsrahmen des Rechts sowie zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf das Unternehmensrecht.



Anne-Christin Mittwoch ist Akademische Rätin a. Z. und Habilitandin am Institut für Handels- und Wirtschaftsrecht der Philipps-Universität Marburg. Zuvor war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Bremen. Sie ist Autorin der Monographie »Vollharmonisierung und Europäisches Privatrecht«. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Privat- und Gesellschaftsrecht sowie im Wirtschaftsrecht und Europäischen Privatrecht. Ihre Habilitation trägt den Arbeitstitel »Nachhaltigkeit und Unternehmensrecht«.

III. Inpflichtnahme von Finanzintermediären

Der Aktionsplan beabsichtigt auch eine verbesserte Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Finanzberatung und richtet sich damit an Finanzintermediäre. Die Kommission avisiert eine Intensivierung bestehender Beratungs- und Informationspflichten, die sie mit einer Umgestaltung der Durchführungsrechtsakte zu MiFID II und IDD zu erreichen sucht. Kernanliegen ist die Berücksichtigung von ESG-Präferenzen von Kunden durch Wertpapierfirmen bei der Informationserteilung. Ähnlich verfährt die Kommission mit Blick auf institutionelle Anleger, Vermögensberater und Banken.

IV. Inpflichtnahme von Unternehmen

Aus Unternehmensperspektive wichtiger erscheinen die Pläne der Kommission, einerseits die unionsrechtlichen Rechnungslegungsvorschriften mit Blick auf Nachhaltigkeitserwägungen zu revidieren und andererseits die Möglichkeiten zu prüfen, Geschäftsleiter zur Beachtung von Nachhaltigkeitsaspekten im Rahmen ihrer Unternehmensführungsstrategie zu verpflichten. Vor allem der zweite Aspekt hat unmittelbare Bedeutung auch für die Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrats.

1. Rechnungslegung

Mit Blick auf die Rechnungslegung plant die Kommission einen »Fitness Check« der bestehenden unionsrechtlichen Offenlegungsregeln. Dies betrifft die Bilanz- und die Transparenzrichtlinie, mit Blick auf Nachhaltigkeitsbelange zentral jedoch auch die CSR-Richtlinie. Um europaweite Vergleichbarkeit zu verbessern, will die Kommission die Zweckdienlichkeit der Anforderungen an die Berichterstattung in den Blick nehmen und Verfahrensaspekte der Nachhaltigkeitsberichterstattung verbessern. Dazu zählt sie explizit auch die Aussichten für eine digitalisierte Berichterstattung, die Änderung der unverbindlichen Leitlinien für nichtfinanzielle Informationen sowie die Einrichtung eines Forums für den Austausch bewährter Verfahren für die Nachhaltigkeitsberichterstattung durch Unternehmen und Investoren. Insgesamt steht nicht die inhaltliche Veränderung von Berichtspflichten, sondern die Verbesserung von Methode und Verfahren der Berichterstattung im Fokus. Darüber hinaus will die Kommission im Rahmen des Annahmeprozesses der IFRS jedoch auch Änderungen spezifischer Vorschriften herbeiführen, die nachhaltige Anlageziele behindern.

2. Unternehmensführung

Des Weiteren richten sich die Pläne der Kommission direkt an die Geschäftsleiter von Unternehmen, in deren Strategien sie großes Potenzial zur Förderung einer nachhaltigeren Wirtschaft sieht. Kernanliegen des Aktionsplans sind insoweit die Wechselwirkungen zwischen Unternehmensführung einerseits und Kapitalmärkten andererseits. In diesem Zusammenhang bewertet die Kommission unangemessen kurzfristiges, kapitalmarktgetriebenes Denken kritisch, insbesondere in Form der Fokussierung der Unternehmensführung auf kurzfristige finanzielle Renditen als Haupthinderungsgrund für die Entwicklung einer nachhaltigen Wirtschaft.

Angesichts dieser Diagnose erwägt die Kommission zweierlei Maßnahmen. Mit Blick auf die Unternehmertätigkeit macht sie zum einen den (weitreichenden!) Vorschlag, Geschäftsleiter künftig zu verpflichten, eine jeweils zu veröffentlichende Nachhaltigkeitsstrategie für ihr Unternehmen zu entwickeln, die messbare Nachhaltigkeitsziele ausdrücklich benennt und ggf. auch auf Sorgfaltspflichten in der Lieferkette eingeht. Zum anderen erwägt sie die Präzisierung geltender Rechtsnormen, die Geschäftsleiter zu einem Handeln im langfristigen Interesse des Unternehmens verpflichten.

Da auch solche Unternehmen, die bereits über Nachhaltigkeitsstrategien verfügen, nach Ansicht der Kommission dem Druck der Kapitalmärkte ausgesetzt sind, will sie entsprechende Marktpraktiken identifizieren sowie Informationen über Portfolioumsatz und Perioden von Beteiligungen durch Vermögensverwalter ermitteln, um auf dieser Grundlage weitere Schritte zu unternehmen. Insgesamt enthält der Aktionsplan mithin einige Vorschläge, die das Kapitalmarkt- ebenso wie das Aktienrecht durchaus grundlegend verändern könnten – umso wichtiger daher für Aufsichtsräte, diese Vorhaben frühzeitig in den Blick zu nehmen. ←



Foto: © BMUB/Thomas Imo

Jochen Flasbarth ist Staatssekretär im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit. Im Staatssekretärsausschuss für nachhaltige Entwicklung war er einer der Initiatoren des im Februar 2019 gefassten Beschlusses zur Ausarbeitung einer nationalen Sustainable Finance-Strategie. Mit ihr soll Deutschland zu einem führenden Standort für Sustainable Finance ausgebaut werden.

Pläne der Bundesregierung im Hinblick auf Sustainable Finance

Autor: **Jochen Flasbarth**

Mit den Pariser Klimaschutzzielen und den Nachhaltigkeitszielen der 2030-Agenda haben wir einen weltweit akzeptierten politischen Rahmen für den Kampf gegen den Klimawandel und für den Schutz unserer Umwelt. Die Finanzwirtschaft ist ein unverzichtbarer Hebel für den notwendigen Wandel unserer Wirtschafts- und Lebensweise.

Die Realwirtschaft befindet sich mitten in diesem Strukturwandel hin zu klimaverträglichen und nachhaltigen Geschäftsmodellen – dort wo sie es noch nicht ist, wird sie die Transformation alsbald antreten müssen. Dieser Wandel bringt Herausforderungen und Chancen mit sich, und zwar auch für Finanzmarktakteure. Nachhaltigkeitsbezogene Risiken, insbesondere Klimarisiken, üben Einfluss auf die Rendite- und Sicherheit von Investitionen aus. Gleichzeitig eröffnet nachhaltiges Wirtschaften neue Chancen und ist notwendig zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Eine Metaanalyse der Deutschen Asset Management und der Universität Hamburg zeigte, dass Unternehmen wirtschaftliche Vorteile aufweisen, die ESG-Kriterien anwenden, also Umwelt- und Sozialbelange berücksichtigen und ihr Unternehmen umsichtig führen.

Nachhaltige Investitionen werden immer wichtiger für Fortschritte bei Umwelt- und Klimaschutz. Soll von institutionellen Investoren oder auch von Privatkunden nachhaltig investiert werden, so setzt dies voraus, dass Unternehmen, in die investiert werden soll, erstens nachhaltig wirtschaften und dies zweitens für die Finanzwirtschaft erkennbar und einschätzbar ist. Viele Akteure haben dies bereits erkannt. Nachhaltige Geld-

anlagen machen bspw. bei unseren nordischen Nachbarn inzwischen mehr als die Hälfte aller Investments aus.

Die Finanzindustrie kann einen wichtigen Beitrag leisten, indem sie Nachhaltigkeitsaspekte konsequent in ihre Entscheidungsprozesse integriert und Kapitalströme in Anlagen lenkt, die dazu beitragen, Umweltziele zu erreichen und soziale und arbeitsrechtliche Mindeststandards einzuhalten. Gleiches gilt auch für den Staat als Anleger am Kapitalmarkt.

International und auch auf europäischer Ebene ist das Thema bereits auf der politischen Agenda verankert. National hat die Bundesregierung mit Gründung des »Sustainable Finance-Beirats« im Sommer 2019 den Rahmen geschaffen, damit Nachhaltigkeit zu einem leitenden Handlungsprinzip bei Investitionen wird.

Unsere Nachhaltigkeitspolitik

Umwelt- und Klimaschutz sowie Nachhaltigkeit sind kein Selbstzweck, sondern eine ökologische, ökonomische und soziale Notwendigkeit. Die Pariser Klimaschutzziele und die Nachhaltigkeitsziele der 2030-Agenda geben Orientierung für politisches Handeln.

Die Klimawende haben wir eingeleitet – in drei Jahrzehnten soll unsere Volkswirtschaft klimaneutral sein. Das ist eine enorme Herausforderung für den Energie-, den Verkehrs- und Industriesektor, für Ernährung und Landwirtschaft.

Europa aber hat gute Voraussetzungen, um als weltweiter Spitzenreiter bei der Nachhaltigkeitswende globale Standards mitzuprägen und gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Nutzen aus ihrer Vorreiterrolle zu ziehen. Der EU-Aktionsplan für ein nachhaltiges Finanzwesen («financing sustainable growth») wird dazu beitragen, Finanzierungen auf eine nachhaltige Grundlage zu stellen. Die Umsetzung ist ein wichtiger Schritt hin zu mehr Transparenz auf den Kapitalmärkten, da Finanzmarktakteure offenlegen, welche finanziellen Risiken sich aus Nachhaltigkeitsaspekten für ihre Anlagen ergeben. Gleichzeitig werden wir mit einer EU-Taxonomie erstmals eine gemeinsame Sprache zur ökologischen Nachhaltigkeit schaffen.

In Deutschland greifen wir diese Dynamik mit der Umsetzung einer nationalen Sustainable Finance-Strategie auf. Mit ihr wollen wir Deutschland zu einem führenden Standort für nachhaltige Finanzen weiterentwickeln. Aus der engen Verzahnung von Finanzwirtschaft und Realwirtschaft in Deutschland ergeben sich erhebliche Potenziale: Wenn Finanzmarktakteure Nachhaltigkeitsaspekte konsequent in ihre Entscheidungsprozesse integrieren, ist dies ein wichtiger Hebel für die Transformation zu einer klimaneutralen und nachhaltigen Realwirtschaft. Die Sustainable Finance-Strategie ist daher auch eine wichtige Maßnahme des Klimaschutzprogramms.

Sustainable Finance-Beirat

Dieses anspruchsvolle Vorhaben bedarf der Einbindung aller betroffenen Akteure. Das Bundesfinanzministerium und das Bundesumweltministerium haben deshalb Anfang Juni 2019 in enger Kooperation mit dem Bundeswirtschaftsministerium den Sustainable Finance-Beirat der Bundesregierung ins Leben gerufen. Akteure aus der Finanz- und Realwirtschaft, aus Wissenschaft sowie der Zivilgesellschaft sollen die Bundesregierung insbesondere darin unterstützen, die nationale Sustainable Finance-Strategie zu entwickeln.

Alle Beteiligten eint das gemeinsame Verständnis, dass nachhaltige Investitionen unseren Wohlstand und unsere Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern und bei Investitionen das klassische »Zieldreieck« der Investitionsentscheidung (Risiko, Rendite und Liquidität) gültig bleibt, wenn Nachhaltigkeitsaspekte bei der Einschätzung der Risiken und Renditechancen berücksichtigt werden.

Der Beirat hat sich nunmehr in Arbeitsgruppen zu den relevanten Themen organisiert. Es gilt, insbesondere Antworten auf drei grundlegende Fragen zu finden:

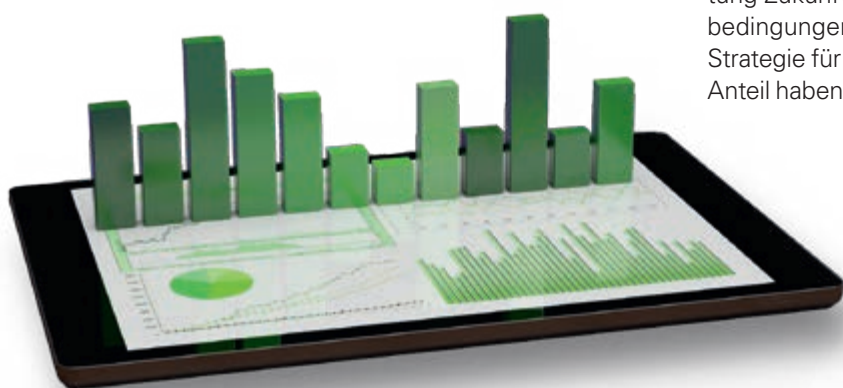
- Wie erreichen wir, dass mehr in Nachhaltigkeit und Klimaschutz investiert wird, ohne gleichzeitig Fehlansätze zu setzen?
- Wie verbessern wir die Abbildung systemischer und finanzieller Risiken und auch Chancen, die sich aus dem Klimawandel, aus Ressourcennutzung, Umwelteinflüssen und sozialen Problemen ergeben, in Investitions- und Finanzierungsentscheidungen?
- Wie erhöhen wir Transparenz und das Langfristen Denken bei finanz- und realwirtschaftlichen Entscheidungen?

Erste Thesen hat der Beirat bereits beim dritten Sustainable Finance Gipfel am 16.10.2019 öffentlich vorgestellt und zur Diskussion gestellt. Daraus werden derzeit mit großem Engagement aller Beteiligten konkrete Handlungsempfehlungen für die Bundesregierung entwickelt und in einem Zwischenbericht im ersten Quartal des kommenden Jahres veröffentlicht.

Ausblick

Nachhaltigkeit bietet Chancen, neue Wege der Wertschöpfung zu erschließen, Wirtschaft und Unternehmen modern und zukunftsgerichtet aufzustellen, die notwendige Transformation zu begleiten und damit die internationale Wettbewerbsfähigkeit unserer Industrie zu stärken. Ein nachhaltiges Finanzsystem ist hierfür eine tragende Säule.

Das sollte uns motivieren, die Weichen weiter in Richtung Zukunft zu stellen und entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen. Die Sustainable Finance-Strategie für Deutschland wird hieran einen wichtigen Anteil haben. ←





Ethisch-nachhaltige Finanzierung nach dem evangelischen Leitfaden für kirchliche Investments



Autorin: **Dr. Karin Bassler**

Sustainable Finance, Nachhaltigkeitsziele und Nachhaltigkeitsrisiken: An den Finanzmärkten kommt niemand mehr darum herum, sich mit diesen Themen auseinanderzusetzen. Zahlreiche Regulierungsvorhaben auf EU- und Bundesebene sind in Planung oder bereits umgesetzt. Um nur die wichtigsten zu nennen: die Taxonomie als Kernstück des EU-Aktionsplans zu Sustainable Finance, die Offenlegungsverordnung für Finanzprodukte und ihre Anbieter, die CSR-Richtlinie und das BaFin-Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken. Kamen bisher die Impulse stärker von der EU-Ebene und Deutschland hinkte hinterher, so ist mit der Einsetzung eines Beirats, der die Bundesregierung bei der Erarbeitung einer nationalen Sustainable Finance-Strategie beraten und konkrete Handlungsempfehlungen entwickeln soll, das Ambitionsniveau deutlich gestiegen: Deutschland soll zum führenden Standort für nachhaltige Finanzen werden.

In diesen 38-köpfigen Beirat wurden gleich drei Institutionen kirchlicher Investoren berufen. Für die evangelische Seite ist der Arbeitskreis Kirchlicher Investoren (AKI) mit der Geschäftsführerin und der ständigen Fachexpertin vom Institut Südwind vertreten. Damit wurde bestätigt, was sich seit einigen Jahren abzeichnet: »Die Kirchen sind bereits Avantgarde, wenn es um ethisch motivierte, nachhaltige Geldanlagen geht und werden in dem Bereich eher noch an Bedeutung gewinnen.«¹ Es war vor allem die Verabschiedung der beiden großen Agenden im Jahr 2015 (Klimaabkommen von Paris und UN-Agenda 2030 mit den Sustainable Development Goals [SDGs]), die die Weichen dafür gestellt hat.

Als der AKI vor über zehn Jahren gegründet wurde, waren nachhaltige Finanzanlagen noch ein vom Mainstream belächeltes Nischenthema. Am 2.9.2008 – zwei Wochen vor der Insolvenz der US-Investmentbank Lehman Brothers, die das globale Finanzsystem an den Rand des Zusammenbruchs brachte – erschien eine Zusammenstellung von Beiträgen zu »Stand und Perspektiven ethischen Investments in der evangelischen Kirche«.² Darin wurden die Begriffe Umwelt, Soziales und Generationengerechtigkeit erörtert – im Zusammenhang mit Kriterien für kirchliche Geldanlagen. Diese werden benötigt, damit die Kirchen als zweitgrößter Arbeitgeber nach dem Staat ihre Mitarbeiter auch im Alter angemessen versorgen können – und zwar auch dann, wenn sich die Zahl der Kirchensteuerzahler und damit die kirchlichen Haushaltsmittel verringern.

Während Ende 2008 an den Finanzmärkten die neue Zeitrechnung »nach der Finanzkrise« begann und die Folgen eines unregulierten und verantwortungslosen Strebens nach dem schnellen Geld immer deutlicher wurden,³ berief der Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) einen Arbeitskreis ein, der Leitlinien für kirchliche Investments entwickeln sollte. Beauftragt damit wurden Finanzverantwortliche von Landeskirchen, evangelischen Versorgungs- und Zusatzversorgungskassen, Kirchenbanken und diakonischen Einrichtungen.

1 K. Bassler, H. Wulsdorf: Ethisch-nachhaltige Geldanlage. Die Positionen der evangelischen und katholischen Kirche. Eine Synopse, Dortmund 2016, S. 15

2 epd-Dokumentation 37/2008

3 Wie ein Riss in einer hohen Mauer. Wort des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland zur globalen Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise, EKD-Texte 100, 2009



2011 wurde der Leitfaden für ethisch-nachhaltige Geldanlage⁴ veröffentlicht, in dem vor allem die Instrumente wie Ausschluss- und Positivkriterien, Direkt-, Themen- und Impactinvestments sowie Engagement vorgestellt und ihre Umsetzung in der Praxis beschrieben werden. Er versteht sich als ein Kompendium von Best-Practice-Standards von Verantwortlichen im kirchlichen Finanzmanagement für Kolleginnen und Kollegen, stieß aber schnell auf größere Resonanz. 2019 ist er aktualisiert und erweitert in der 4. Auflage erschienen. Autor ist nach wie vor der AKI, in dem inzwischen 45 Mitglieder- und sechs Partnerorganisationen aktiv sind. Das Ergebnis ihrer gemeinsamen Arbeit ist so überzeugend, dass die Leser eines großen Magazins für institutionelle Anleger mit ihrem Votum für den »Vordenker-Award« 2019 befanden, die gestiegene Aufmerksamkeit für nachhaltige Kapitalanlage sei ganz entscheidend dem vom AKI entwickelten Leitfaden zu verdanken: »Auch wenn der Leitfaden von einem christlichen Gedanken ausgeht, bietet er weit darüber hinaus Orientierung, wie mit zunehmenden gesellschaftlichen Anforderungen an die Kapitalanlage verantwortungsvoll umzugehen ist.«⁵

Für den AKI ist das Ansporn, eine Vordenkerrolle auch im Bereich Regulierung zu übernehmen. Gemeinsam mit anderen Beiratsmitgliedern wurden erste Thesen dazu formuliert:

- Es gibt kein Investment ohne soziale und ökologische Wirkungen. Diese gilt es von Unternehmen und Investoren zu erfassen und offenzulegen.
- Derzeit sind vergleichbare, wesentliche ESG-Informationen von Unternehmen nicht ausreichend verfügbar. »Wesentlich« ist dabei – wie im CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz bereits angelegt – im doppelten Sinne zu verstehen: auf das Kerngeschäft bezogen und geeignet zur Erreichung der SDGs. Solche Nachhaltigkeitsinformationen mit Bezug auf international anerkannte Standards sind bereitzustellen.
- Die Entwicklung sollte in eine Richtung gehen, die Nachhaltigkeits-Leader unter den Unternehmen bereits eingeschlagen haben: die Integration von Nachhaltigkeit in das Controlling, also die Ermittlung von Kennzahlen, mit denen Unternehmensziele wie Klimaneutralität und Beiträge zu einzelnen SDGs gemanagt werden können. Diese Kennzahlen, die ein Unternehmen misst und an denen es gemessen werden will – und von denen darum auch Teile der Vorstandsvergütung abhängen –, werden veröffentlicht und daran können sich Investoren und andere Stakeholder orientieren.
- Auch große Teile der Finanzwirtschaft sind derzeit intransparent: Es fehlen die Informationen, die den Grad der Nachhaltigkeit der Investitionstätigkeit und Kreditvergabe von Banken, Versicherungen und Pensionskassen anzeigen. Notwendig sind die Offenlegung von Policies zu allen ESG-Themen sowie die Angabe von entsprechenden Kennzahlen.
- Eine allen – auch den kleinen – Finanzmarktakteuren zugängliche, europaweit einheitliche Rohdatenbank für ESG-Kriterien von Investitionsobjekten ist darum für die Finanzierung nachhaltigen Wachstums erforderlich.

Mit diesen und weiteren Vorschlägen setzen sich kirchliche Investoren für ein verbessertes regulatorisches Umfeld ein, in dem mit Geldanlagen nicht nur Nachhaltigkeitsrisiken vermieden, sondern auch Nachhaltigkeitsziele verfolgt werden. ←

⁴ <https://www.aki-ekd.de/leitfaden-ethisch-nachhaltige-geldanlage/>, abgerufen am 8.11.2019

⁵ <http://www.portfolio-institutionell.de/awards-2019-dr-karin-bassler-ist-vordenkerin-der-nachhaltigen-kapitalanlage/>, abgerufen am 8.11.2019

Aufruf zu einer nachhaltigen Finanzwirtschaft – das BaFin-Merkblatt zu Nachhaltigkeitsrisiken

Autoren: **Markus Quick** und **Gerald Rosenfeld**

Überblick

Bereits seit längerer Zeit wird das Bewusstsein des Finanzsektors in Bezug auf Nachhaltigkeit u. a. durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) geschärft. Im September 2019 hat die BaFin ein Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken veröffentlicht und damit eine klare Erwartungshaltung geäußert. Die finale Version wird für Jahresende 2019 erwartet.

Das Merkblatt knüpft direkt an die in § 25a KWG, § 26 VAG, § 28 KAGB und § 80 WpHG genannten Anforderungen zum Risikomanagement an, wonach implizit auch Nachhaltigkeitsrisiken zu messen und steuern sind. Das Merkblatt soll laut BaFin dabei im Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken als Orientierung, Leitgedanke und Sammlung von »Good Practices« dienen. Trotz des unverbindlichen Charakters des Merkblatts ist zu erwarten, dass die Inhalte als Orientierung bspw. in der aufsichtlichen Prüfungspraxis oder im Rahmen von Jahresabschlussprüfungen herangezogen werden.

Nachhaltigkeitsrisiken sind »Ereignisse oder Bedingungen aus den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung, deren Eintreten tatsächlich oder potenziell erheblich negative Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage sowie auf die Reputation eines Unternehmens haben können; dies schließt klimabezogene Risiken in Form von physischen Risiken und Transitionsrisiken ein.«
(Definition BaFin)

Das Merkblatt der BaFin findet insbesondere für Kredit- und Versicherungsinstitute, Kapitalverwaltungsgesellschaften und Finanzdienstleistungsinstitute, aber auch deren Niederlassungen im Ausland Anwendung.

Strategie und Governance

Insgesamt erachtet die BaFin eine strategische Befassung mit Nachhaltigkeitsrisiken für erforderlich. Diesbezüglich verweist die BaFin auf die Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung, die eine den Risiken angemessene Geschäftsorganisation sicherzustellen hat und eine Vorbildfunktion (»tone at the top«) wahrnehmen soll.

Die BaFin erwartet eine ganzheitliche Überprüfung der Geschäfts- und Risikostrategie eines jeden Unternehmens in Bezug auf die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsrisiken. Daher ist es essenziell, dass die Geschäftsleitung ihr Verständnis für signifikante Nachhaltigkeitsrisiken einschließlich der physischen Risiken und Transitionsrisiken stetig weiterentwickelt.

Der Geschäftsleitung obliegt die Zuweisung von Verantwortlichkeiten für das Management von Nachhaltigkeitsrisiken innerhalb der Geschäftsorganisation. Aufgrund der bereichsübergreifenden Tragweite von Nachhaltigkeitsrisiken sind laut BaFin Verantwortlichkeiten und Schnittstellen klar auszugestalten und im Rahmen der Organisationsrichtlinien zu dokumentieren. Dies umfasst bspw. den gesamten Prozess der Vergabe von Krediten, der Entscheidung einer Investition oder der Auslagerung von Dienstleistungen sowie der anschließenden Kontroll- und Prüfungshandlungen.

Um eine klare Positionierung in der internen und externen Wahrnehmung zu erreichen, sollten Unternehmensziele und -werte mit Bezug zu Nachhaltigkeitsrisiken transparent kommuniziert werden. Dies kann bspw. neben dem Ausschluss bestimmter Geschäfte auch das Vorleben der Geschäftsleitung im täglichen Geschäft im Sinne der Vorbildfunktion umfassen.



Markus Quick ist Partner der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Bereich Risk Banking/Financial Services.



Gerald Rosenfeld ist Manager der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Bereich Risk Banking/Financial Services.

Risikomanagement

Um die zunehmende Wirkung von Nachhaltigkeitsrisiken angemessen berücksichtigen zu können, muss eine Übersetzung in die etablierten Risikoarten stattfinden. Die Einführung einer eigenständigen Risikoart »Nachhaltigkeitsrisiken« lehnt die BaFin aufgrund der Tatsache, dass Nachhaltigkeitsrisiken auf alle bekannten Risikoarten wirken, ab. Entsprechend wird erwartet, dass sich alle Finanzmarktakteure intensiv und umfassend mit den Wirkungsweisen und Auswirkungen von Nachhaltigkeitsrisiken auf alle bekannten Risikoarten befassen.

Implikationen und Handlungsbedarf des Konsultationsentwurfs

Trotz des zunächst empfehlenden Charakters des Merkblatts entsteht in vielen Fällen weitgehender Handlungsbedarf. Insbesondere folgende Handlungsbedarfe können entstehen:

- unternehmensspezifische Taxonomie
- Ergänzung bestehender Strategie- und Planungsprozesse um Nachhaltigkeitsaspekte
- kritische Überprüfung des Produkt- und Kundenportfolios
- Verankerung von Nachhaltigkeitsrisiken in der Unternehmens- und Risikokultur
- Anpassung der Prozesslandschaft und Methoden der Datenverarbeitung
- Festlegung klarer Strukturen und Verantwortlichkeiten
- Sicherstellung einer angemessenen Ressourcenausstattung
- Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsrisiken im Rahmen der Geschäftsanbahnung und Portfoliosteuerung
- Festlegung zielgerichteter Kennziffern und (Früh-)Warnindikatoren
- Überarbeitung der bestehenden Risikomodelllandschaft
- Festlegung von internen Risikominderungsmaßnahmen und Handlungsalternativen
- Sicherstellung einer konsistenten Anwendung von Gruppenvorgaben

Die Unternehmen sind aufgerufen, einen ihrem Risikoprofil angemessenen Ansatz im Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken zu entwickeln. Nachhaltigkeitsrisiken sind folglich – abhängig von ihrer Wesentlichkeit – in die bestehende Risikolandschaft zu integrieren.

Dies soll sich dabei, unter Berücksichtigung der Proportionalität, in allen Aspekten des Risikomanagements von der Identifikation bis zur Berichterstattung sowie bei der Ableitung des Risikoappetits und Berücksichtigung innerhalb der Risikotragfähigkeit wiederfinden. Dies betrifft auch Risikoklassifizierungsverfahren, Sicherheitenbeurteilung und Auslagerungsentscheidungen. Entsprechende Risikoindikatoren zur Früherkennung sind herzuleiten sowie Eskalationsprozesse und Risikominderungsmaßnahmen zu etablieren. Die bestehende Risikoquantifizierung ist um die Aspekte der Nachhaltigkeitsrisiken zu erweitern.

Eine sinnvolle Analyse der Resilienz gegenüber Nachhaltigkeitsrisiken bieten Stresstests und Szenarioanalysen. Aufgrund der tendenziell langfristigen Effekte von Nachhaltigkeitsrisiken ist der Einsatz langfristiger Szenarioanalysen vermehrt notwendig.

Ausblick

Die Konsultationsphase zum Merkblatt ist abgeschlossen und eine finale – ggf. noch angepasste – Version wird noch im Jahr 2019 erwartet.

Unabhängig davon hat die EU-Kommission mit dem Aktionsplan zur Finanzierung eines nachhaltigen Wachstums bereits 2018 ein umfassendes Paket auch legislativer Maßnahmen auf europäischer Ebene auf den Weg gebracht.

Der Finanzsektor ist dabei eine Schlüsselbranche und kann von den sich eröffnenden Chancen der Finanzierung nachhaltiger Investitionen profitieren. Bereits jetzt nutzen einzelne Akteure das Thema zur öffentlichen Aufwertung der eigenen Marke. ←

Dr. Christine Bortenlänger ist seit September 2012 Geschäftsführender Vorstand des Deutschen Aktieninstituts. Davor war sie zunächst als stellvertretende Geschäftsführerin bei der Börse München, bevor sie im Jahr 2000 zum Vorstand der Bayerischen Börse AG und zur Geschäftsführerin der öffentlich-rechtlichen Börse München berufen wurde. Bortenlänger ist Aufsichtsratsmitglied bei Covestro, MTU Aero Engines, OSRAM und TÜV Süd sowie Mitglied des Börsenrats der Frankfurter Wertpapierbörse.



Seit 2006 arbeitet **Dr. Uta-Bettina von Altenbockum** beim Deutschen Aktieninstitut. Die Juristin beschäftigte sich in den ersten Jahren u. a. mit der Europa AG und der MiFID, bevor sie 2012 Leiterin der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit wurde. Daneben arbeitet sie auch im Nachhaltigkeitsteam des Deutschen Aktieninstituts mit, das die Themen CSR-Berichterstattung und Sustainable Finance eng begleitet.



Sustainable Finance und die Auswirkungen auf die Realwirtschaft

Autorinnen: **Dr. Christine Bortenlänger** und **Dr. Uta-Bettina von Altenbockum**

Der Umbau der europäischen Wirtschaft in eine nachhaltige und CO₂-neutrale steht ganz oben auf der Agenda der Europäischen Kommission. Um dieses Ziel zu erreichen, hat sich die EU-Kommission im Aktionsplan »Financing Sustainable Growth«¹ dafür entschieden, den Finanzsektor in die Pflicht zu nehmen.

Die EU-Taxonomie zu Sustainable Finance gehört deshalb zu einem der ersten Gesetzesvorhaben, das die EU-Kommission auf den Weg gebracht hat. Aber auch auf nationaler Ebene ist das Thema Sustainable Finance angekommen. Die EU-Taxonomie und das Merkblatt der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken stehen deshalb im Fokus dieses Beitrags, in dem die Auswirkungen des Aktionsplans Sustainable Finance auf die Realwirtschaft dargelegt werden sollen.

Die EU-Taxonomie

Die im Mai 2018 vorgelegte Taxonomie-Verordnung soll in Verbindung mit Screening-Kriterien, die eine technische Expertengruppe (TEG) erarbeitet, klären, was nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten sind. Greenwashing bei Finanzprodukten soll verhindert und das Investieren institutioneller Investoren und privater Anleger in nachhaltige und grüne Projekte erleichtert werden.

Investoren wie Asset Manager, Versicherungen und Banken sollen mithilfe der Screening-Kriterien ermitteln, in welchem Umfang die von ihnen getätigten Investments mit der Taxonomie kompatibel sind und damit letztlich nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten widerspiegeln. Um den Abgleich mit den Screening-Kriterien vornehmen zu können, müssen Unternehmen den Investoren die entsprechenden Daten zur Verfügung stellen.

Obwohl viele Unternehmen seit Jahren umfangreiche Nachhaltigkeitsberichte und seit 2017 nichtfinanzielle Erklärungen vorlegen, scheinen diese Daten für den Abgleich mit der Taxonomie nicht die richtigen zu sein. So ist ein Kapitel des TEG-Berichts der Rolle der Unternehmen gewidmet. In diesem werden sie aufgefordert, zukünftig die für die Taxonomie relevanten Daten zur Verfügung zu stellen. Die Berichterstattung der Unternehmen zu nichtfinanziellen Informationen wird sich damit verändern und im Zweifel deutlich umfangreicher werden.

¹ Europäische Kommission, Aktionsplan: Finanzierung nachhaltigen Wachstums, 8.3.2018, COM(2018) 97 final

Da die Daten und nichtfinanziellen Informationen der Unternehmen den Investoren als Entscheidungsgrundlage für ihre Investments dienen, wird dies auch nicht ohne Folgen für die Unternehmensfinanzierung bleiben. Zwar geht es zunächst darum, Transparenz herzustellen, doch ist diese kein Selbstzweck. Aufgrund der hergestellten Transparenz sollen Kapitalströme in nachhaltige und grüne Projekte fließen. Unternehmen, die diesem Leitbild nicht entsprechen, dürfen langfristig keine Finanzierung mehr erwarten.

Schon jetzt zeichnet sich ab, dass manche Industriebereiche von der Taxonomie gänzlich ausgeschlossen sein werden. So gelten fossile Energieträger und – zumindest in Deutschland – Atomenergie nicht als taxonomiefähig. Darüber hinaus sind die vorgeschlagenen Screening-Kriterien teilweise so strikt, dass voraussichtlich auch weite Teile anderer Industriebereiche, wie bspw. die klassische Automobilindustrie, von der Taxonomie ausgeschlossen sein werden.

Dies wäre vielleicht noch akzeptabel, wenn es bei dem Vorschlag der EU-Kommission bliebe, dass die Taxonomie nur für solche Finanzprodukte relevant ist, die als nachhaltig vermarktet werden sollen. Doch

schon jetzt fordern viele Akteure, wie bspw. Teile des EU-Parlaments, die Taxonomie auf alle Finanzprodukte auszuweiten. Danach wären auch alle Anleihen, Aktien und weitere Finanzinstrumente an der Taxonomie zu messen. Inwieweit sich Unternehmen dann finanzieren können, hängt allein davon ab, wie schnell sie ihre Geschäftsmodelle an der Taxonomie ausrichten.

Merkblatt der BaFin zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken

Wo die Reise hingeht, wird auch deutlich, wenn man sich das Merkblatt der BaFin zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken ansieht, das bis Anfang November 2019 konsultiert wurde. Das Merkblatt sei, so die BaFin, eine sinnvolle Ergänzung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement für Kreditinstitute, Versicherungsunternehmen und Kapitalverwaltungsgesellschaften. Dabei versteht die BaFin Nachhaltigkeitsrisiken als Teilaspekt der bekannten Risikoarten, wie Kredit-, Markt- und Liquiditätsrisiken. Unter anderem im Rahmen der Geschäftsstrategie, der verantwortlichen Unternehmensführung, und des Risikomanagements müsse man sich mit wesentlichen Nachhaltigkeitsrisiken auseinandersetzen.

So sollen sich Finanzinstitute bspw. bei der Geschäftsstrategie Gedanken darüber machen, welche Geschäftsfelder welchen Nachhaltigkeitsrisiken ausgesetzt sind. Auch soll überlegt werden, wie man mit Kunden umgeht, bei denen man Nachhaltigkeitsrisiken identifiziert hat. Der Dialog mit den betroffenen Unternehmen, die Stimmrechtsausübung in der Hauptversammlung oder die Einschränkung der Finanzierung werden als Handlungsoptionen im Merkblatt genannt.

Die Vorgaben des Merkblatts der BaFin für die Finanzinstitute werden das Verhältnis von Finanz- und Realwirtschaft nicht unerheblich verändern. Nachhaltigkeitsrisiken werden zukünftig in allen Geschäftsbeziehungen und Transaktionen identifiziert und analysiert werden. Unternehmen werden sich darauf einstellen müssen, indem sie selbst ihre Nachhaltigkeitsrisiken identifizieren und adressieren. Dass die Vorgaben des Merkblatts unverbindlich sind, wird nichts an ihrer Bedeutung für die Finanz- und Realwirtschaft ändern, da die BaFin letztlich nur das vorwegnimmt, was sich in der europäischen Gesetzgebung abzeichnet.

Fazit

Die Komplexität der geplanten Taxonomie-Vorgaben wird die Unternehmen der Finanz- und Realwirtschaft vor große Herausforderungen stellen. Der EU-Gesetzgeber muss deshalb die Handhabbarkeit der Vorgaben einem Praxistest unterziehen. Keinesfalls kann das Ergebnis der Taxonomie sein, dass ganze Industriezweige durch unrealistische Vorgaben von der Finanzierung abgeschnitten werden. Stattdessen muss sie den Weg zur Transformation in eine nachhaltige Wirtschaft ebnen. Ein striktes Etikettieren in grüne/gute und braune/böse Wirtschaftsaktivitäten ist dabei wenig hilfreich. Nicht das Ausgrenzen, sondern das Einbinden der Realwirtschaft wird zum Erfolg führen. Ein wichtiger Schritt dabei wäre, bei der geplanten Sustainable Finance-Plattform mindestens ein Drittel der Plätze an die Realwirtschaft zu vergeben. ←



Topmanagerinnen sind überzeugt: Zukünftiger Erfolg braucht nachhaltige Governance-Strukturen

Autorin: **Angelika Huber-Straßer**

Kunden, Mitarbeiter, Geschäftspartner und Investoren verlangen heute umfassend nach Transparenz in der Wertschöpfungskette und nachhaltiger Unternehmensführung. Weibliche Führungskräfte messen der konsequenten Ausrichtung von Governance-Strukturen auf nachhaltiges Wirtschaften eine deutlich höhere Bedeutung bei als kurzfristigem ökonomischem Erfolg – das ergab der Global Female Leaders Outlook 2019 von KPMG.

Der Begriff der Nachhaltigkeit findet inzwischen fast inflationär in alle Bereiche des Denkens, Lebens und Wirtschaftens Eingang. Was für die einen nur als werbewirksame Etikettierung zum Einsatz kommt, ist für die anderen Leitlinie des täglichen Handelns. Eine im Sommer 2019 durchgeführte internationale Befragung von 1.124 Topmanagerinnen zeigt, wie Frauen Nachhaltigkeit in unternehmerisches Handeln umsetzen. Dabei wird deutlich, dass sich nachhaltige Unternehmensführung auf weit mehr Unternehmensberei-

che auswirkt als nur auf die Ressourcenschonung. Erst im Zusammenspiel verschiedener strategischer Ansatzpunkte ergibt sich ein schlüssiges Bild nachhaltigen Handelns, das der Zukunftsfähigkeit und dem langfristig stabilen Unternehmenserfolg dient. Innovation und ein neuer Führungsstil stehen dabei ebenso auf der Agenda der Managerinnen wie der Einsatz neuer Technologien und die Unterstützung einer agilen und konsequent kunden- und mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur.

VERTIEFUNGSHINWEISE

Mehr Informationen und die Studie Global Female Leaders Outlook 2019 finden Sie unter www.kpmg.de/gflo



Der Global CEO Outlook 2019 ist online abrufbar unter www.kpmg.de/ceooutlook



Angelika Huber-Straßer ist seit Oktober 2014 Bereichsvorstand für das Segment Corporates bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Deutschland. In dieser Funktion hat sie die Verantwortung für die Betreuung aller börsennotierten Mandate über alle Dienstleistungsbereiche (Audit, Tax, Consulting und Deal Advisory) und Branchen hinweg. Zudem liegt ihr persönlicher Schwerpunkt im Bereich Führung, Digitalisierung und Diversity.

Wirtschaftlicher Erfolg ist ohne nachhaltige Unternehmensführung und soziale Verantwortung nicht mehr denkbar: Um langfristigen Unternehmenserfolg zu erzielen, brauchen wir mehr als nur ressourcenschonende Fertigungsprozesse. Der faire Umgang mit Mitarbeitern, ein Arbeitsklima, das Innovationsprozesse in Gang bringt und flexible Geschäftsmodelle sind Teil des Nachhaltigkeitspakets und damit der Erfolgsstrategie.

Wirtschaftliche und ethische Prinzipien verknüpfen

Mit Kunden, die die Geschäftsziele großer Konzerne infrage stellen, und Investoren, die Brandbriefe an Vorstände schreiben, wächst der Druck auf die Unternehmen, ihre Strategie an nachhaltigen Zielen auszurichten. Denn eines ist heute bereits klar: Zukünftige Generationen werden sehr viel vehementer ethisch-ökologische Werte einfordern, als es bisher der Fall ist. Schon heute hinterfragen die sog. GenY und GenZ, unter welchen Bedingungen wirtschaftliche Gewinne erzielt wurden, und beeinflussen – nicht zuletzt auch über soziale Medien – strategische Unternehmensentscheidungen.

Damit verändern sich zunehmend die Paradigmen für erfolgreiche Unternehmensführung. Die befragten Topmanagerinnen haben dies klar erkannt: 80 Prozent (in Deutschland 71 Prozent) haben es zur Cheffinnensache erklärt, die Umwelt-, Sozial- und Governance-Richtlinien ihres Unternehmens an den Wertmaßstäben ihrer Kunden auszurichten. Der Shareholder-Value-Begriff wird um eine zusätzliche Dimension erweitert, die den wirtschaftlichen Prinzipien auch ethische Aspekte zur Seite stellt.

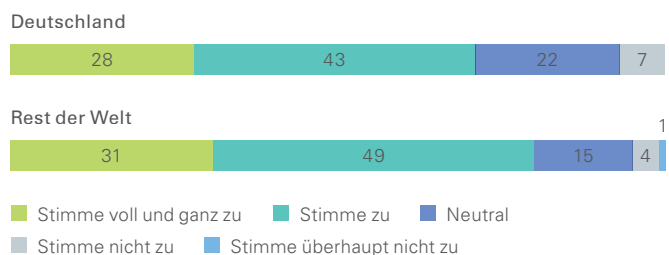
Doch was in jungen und agilen Start-ups in der DNA der Unternehmenskultur verankert ist, lässt sich in historisch gewachsenen Konzernstrukturen oft nur schrittweise durchsetzen. Dass sich dieser fundamentale Strukturwandel nicht widerstandlos vollziehen wird, ist den Topmanagerinnen durchaus bewusst. Rund 40 Prozent der Befragten sehen sich Schwierigkeiten gegenüber, ihre Wachstumsstrategie mit einem übergeordneten gesellschaftlichen Zweck zu verbinden.

Langfristiger Unternehmenserfolg motiviert

Topmanagerinnen zielen dennoch auf den langfristigen Erfolg durch nachhaltiges Wirtschaften. Für knapp die Hälfte der Befragten in Deutschland ist dies der entscheidende Motivationsfaktor, fast ein Viertel will durch ihr unternehmerisches Handeln explizit einen positiven Fußabdruck hinterlassen. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund bemerkenswert, dass im KPMG Global CEO Outlook 2019, der hauptsächlich von männlichen Führungskräften beantwortet wurde, vor allem kurzfristiges Wachstum und gute Ergebnisse für den Shareholder-Value deutlich vor dem langfristigen Unternehmenserfolg als Motivationsfaktor liegen. Weibliche Führungskräfte verfolgen demnach scheinbar eher eine Strategie, die gesellschaftliche Verantwortung und wirtschaftlichen Erfolg in einen engen Zusammenhang bringt. —————>

Abbildung 1: Werteorientierung

Ich halte es für meine persönliche Verantwortung, sicherzustellen, dass die Umwelt-, Sozial- und Governance-Richtlinien (ESG) meines Unternehmens die Werte meiner Kund*innen widerspiegeln.



Quelle: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2019; Angaben in Prozent

Das Arbeitsumfeld der Zukunft verlangt Verantwortung, Bedürfnisorientierung und Nachhaltigkeit

Wer auf langfristigen Erfolg zielt, muss nachhaltige Unternehmensführung mit konkreten Maßnahmen verknüpfen. Erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement braucht bspw. neue Steuerungsmechanismen der Mitarbeiterführung. Dies gilt auch für die Gestaltung von Arbeitsplatzbedingungen. Starre hierarchische Strukturen brechen auf, Beteiligungsbestrebungen und Demokratisierung von Entscheidungen halten Einzug in den Unternehmen und führen zum Teilen von Verantwortung. Reine Top-down-Entscheidungen finden heute nicht mehr die gleiche Akzeptanz wie noch vor wenigen Jahren. Die stark umworbene Fachkräfte fordern immer nachdrücklicher ein Arbeitsumfeld, das seine Attraktivität aus der Sinn-

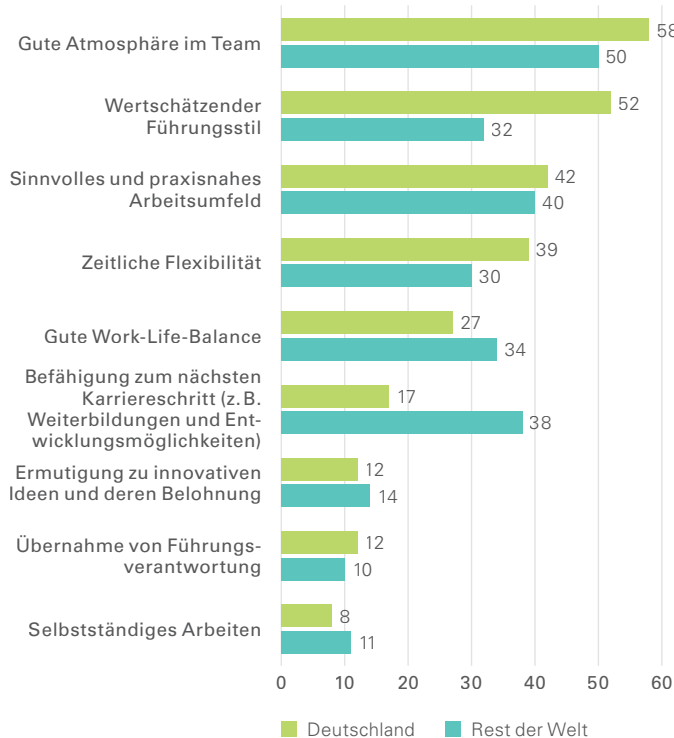
haftigkeit ihres Tuns und aus fairen und offenen Teamstrukturen bezieht. Verantwortung, Bedürfnisorientierung und Nachhaltigkeit stehen im Zentrum ihres Interesses. Rein finanzielle Anreize bilden nicht mehr den entscheidenden Hebel, um qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen oder an das Unternehmen zu binden.

Weibliche Führungspersönlichkeiten nennen schon heute mehrheitlich eine gute Teamatmosphäre, einen wertschätzenden Führungsstil sowie ein sinnvolles und praxisnahes Arbeiten als entscheidende Kriterien für die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter. Dies wird sich zunehmend auch in den Beurteilungssystemen und Karriereplänen der Personalabteilungen wiederfinden. Die Hälfte der Managerinnen sieht sich dafür gut aufgestellt und schätzt schon jetzt ihren eigenen Führungsstil als strategisch und teamorientiert ein.

Auch extern sehen sich Unternehmen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien vielfältigen Herausforderungen gegenüber. Sie müssen das immer komplexere Umfeld richtig einschätzen, neue Trends und Entwicklungen frühzeitig erkennen und den richtigen Umgang mit relevanten Interessengruppen pflegen. Aus Governance-Sicht ist vor allem das Thema Cybersicherheit und Datenschutz wichtig. So sehen dies auch die befragten Topmanagerinnen. Zwei Drittel der Befragten aus Deutschland halten Informationssicherheit für eine wichtige strategische Funktion und eine potenzielle Quelle für Wettbewerbsvorteile. Für drei Viertel von ihnen ist der Schutz der Kundendaten essenziell, um auch zukünftig die Kundenbasis zu vergrößern.

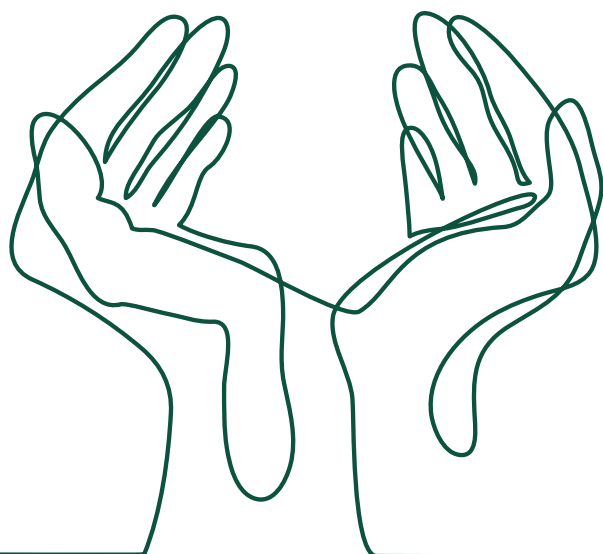
Abbildung 2: Mitarbeiterzufriedenheit

Welche drei der folgenden Maßnahmen halten Sie für am effektivsten, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern?



Quelle: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2019; Angaben in Prozent, Mehrfachnennung möglich

True Value – Enhancing impact



in a rapidly changing world

Author: **Arjan de Draaijer**

We are living in a VUCA¹ world. The digital transformation is changing the way we live and work and leads companies to evaluate the risk of being disrupted. In this digital age an even more profound transformation is taking place. The rate of change may be a little slower, but the impacts of it are already being experienced and can be more significant: the transformation to a sustainable society.

As economic, social and environmental megaforces are transforming the operating landscape for businesses, the disconnect between corporate and societal value creation is disappearing. New regulations, growing stakeholder influence and changing market dynamics are driving the internalization of business externalities at an increasing rate. Externalities are now part of every company's value creation story.

Business leaders and their investors need to be aware of these new dynamics in order to assess their resilience and unlock value creation opportunities. They need to identify and quantify the impact from and influence on these megaforces, recognize what is driving these and understand the implications for corporate value. They will then be in a stronger position to develop response strategies that protect and create value both for shareholders and for society. This is what True Value does.

Sustainability as a strategic focus

Nowadays, most companies have understood that sustainability is not just some trend. The impacts of climate change can be seen around us with extreme weather events and the impacts of the energy transition impacting our daily lives. Furthermore, topics like circular economy (for example around plastics), health and human rights are transforming the way we look at global supply chains, nature, cities and our food system.

The traditional company response to deal with these topics has been to develop a sustainability policy, set up a sustainability department, and report about performance in an annual sustainability report. In many cases this has led to significant improvements in sustainability performance. Many companies have also made the connection to the 17 UN Sustainable Development Goals (SDGs) and communicate about the contribution they make on specific SDGs, like Climate Action, Quality Education, and Sustainable Cities and Communities. Yet, few companies take a strategic view on the sustainability challenges, for instance by using the SDGs as a strategic framework, providing a blueprint of what our society may look like in 2030 and beyond, rather than 're-labeling' their efforts in sustainability against the SDGs. —————>

1 VUCA stands for Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous

Even fewer companies take a ‘Doughnut Economics’² perspective on the companies’ ability to create value for shareholders and society, by considering the impact of planetary boundaries (i.e. the levels around specific environmental topics beyond which profound environmental degradation and tipping points in the earth’s systems are expected to occur) and social floors (minimum levels of performance derived from internationally agreed social standards).

Due to their limited strategic view on sustainability many companies may, similar to the developments in the digital transformation, be at risk of being disrupted, as they fail to prepare for a society in which societal impact will be seen as equally important for (and actually, contributing to) financial value.

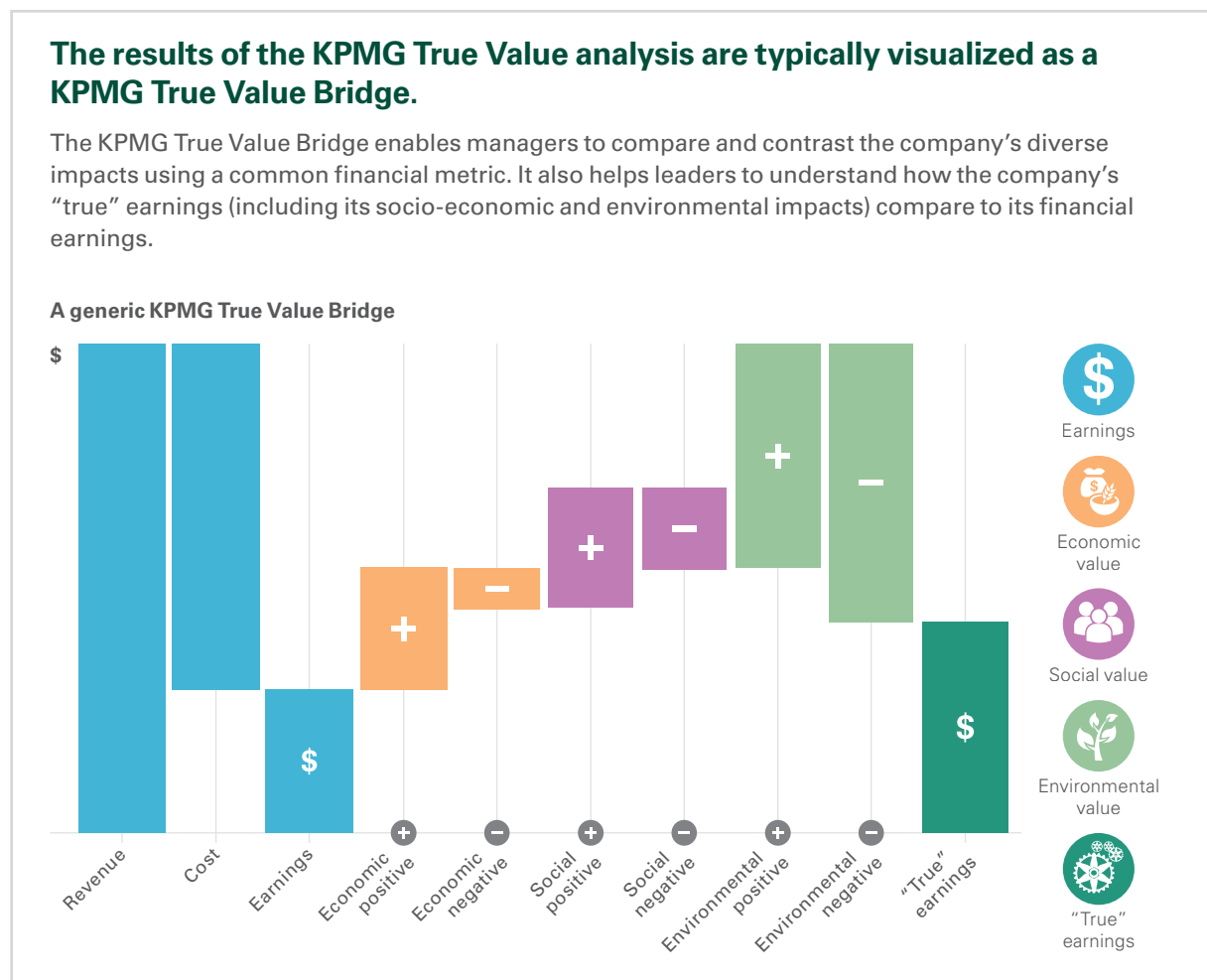
Need to understand and improve societal impact

Recently the ‘Business Roundtable’³ in the US issued a statement supported by almost 200 CEOs who committed to leading their companies for the benefit of all stakeholders, i.e. customers, employees, suppliers, communities and shareholders. This statement is another illustration of the wider trend of companies wanting to understand and enhance the impact they have in society, as they are under increasing pressure to show that they make a positive contribution to society as well as generate profits for shareholders.

Focusing on the financials alone is no longer enough. In business, it is often said that you can’t manage what you don’t measure. This is just as true when it comes to how businesses affect society. In recent years, methodologies to measure an organization’s impacts – both positive and negative – have become much more sophisticated.

2 Doughnut Economics – book by Kate Raworth, published in 2017

3 <https://www.businessroundtable.org/>





Arjan de Draaijer is KPMG's Global Lead for True Value and the managing partner of KPMG's Dutch Climate Change & Sustainability practice. He supports multinational companies in getting a better grip on strategy and transparency concerning value creation at the interface of society and business.

Integrating societal value creation into business processes

In our work with clients we have found that the best way for companies to start dealing with sustainability topics strategically and to better understand and improve their societal impact is by focusing on the following business processes:

Investment decision-making

When it comes to selecting which projects and activities to pursue, KPMG True Value helps corporate decision-makers to look further than financial return-on-investment. By providing data-driven insight into impacts on people and the environment, it helps business leaders factor these considerations into investment decisions, alongside conventional financial data. This can help companies reduce risks and enhance drivers of growth.

Reporting and stakeholder engagement

KPMG True Value can provide a far richer view of a company's contribution to society than conventional financial or sustainability reporting alone. That's why many companies use KPMG True Value to enhance their corporate reporting. Transparency around social and environmental impacts can help strengthen corporate relationships with critical stakeholders like investors, governments, customers and NGOs. It may also help improve the performance in corporate sustainability ratings.

Innovation

KPMG True Value helps innovators measure the impacts of products and services on people and the environment. With pressure growing on businesses to demonstrate a (net) positive contribution to society, KPMG True Value can play an important role in the innovation process. It can help companies maximize the positive impact of their products and services, thereby creating a point-of-difference in the marketplace and a potential competitive advantage.

We have observed that companies that integrate True Value considerations into their core business processes have a more profound understanding of the impact of economic, environmental, and social megafactors on their (future) performance. The better understanding of the interconnection between those megafactors and the way the company is able to create value lets them reinforce the way the company deals with risks and opportunities and evaluate its resilience. It is our strong belief that only those companies that have this understanding and act upon the insights gained will be able to succeed in our rapidly changing world. ←

A growing trend is to express all economic, social and environmental impacts in a common financial metric; doing this can inspire productive conversations in the boardroom and management meetings, and help to change thinking and action within organizations⁴, as (maybe a bit ironically) 'money still talks'.

This focus on measurement has also led the business community organizing itself around standardization of impact measurement and valuation, for example in the Value Balancing Alliance⁵, which is a non-profit organization founded in 2019 by eight international companies. It is supported by KPMG and the other major accountancy firms, the OECD, leading universities and other stakeholders from government, civil society and standard-setting organizations. The Value Balancing Alliance aims to create a standardized model for measuring and disclosing the environmental, human, social and financial value which companies provide to society.

4 See www.kpmg.com/truevalue for some inspiring case studies

5 <https://www.value-balancing.com/>



Christian Heller, CEO value balancing alliance e.V. und Vice President BASF SE

Value-to-Society – Nachhaltiger Wert der Geschäftstätigkeit

Autor: **Christian Heller**

Mit der Value-to-Society-Methode hat BASF einen Ansatz entwickelt, um die ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu messen und monetär zu bewerten. Ziel ist es, den Wertbeitrag, den BASF durch seine Geschäftstätigkeit für die Zivilgesellschaft erwirtschaftet, möglichst transparent und holistisch darzustellen. Für den Kapitalmarkt ist Vergleichbarkeit entscheidend; darum engagieren wir uns gemeinsam mit weiteren internationalen Unternehmen in der »value balancing alliance« für eine praxistaugliche Standardisierung.

Unterschiede zur traditionellen Unternehmensbewertung

Der Auslöser für das Value-to-Society-Programm war unsere im Jahr 2011 formulierte Unternehmensstrategie und der daraus abgeleitete Unternehmenszweck »We create chemistry for a sustainable future«. Ziel ist, alle materiellen Wirkungen unseres Geschäftsmodells entlang der Wertschöpfungskette zu messen und aufzuzeigen. Um den Wertbeitrag der BASF darzustellen, nutzen wir die Methodik der Wirkungsmessung, die das Wohlergehen des Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt.

Der wesentliche Unterschied zur traditionellen Darstellung von Rendite, Umsatz etc. liegt darin, dass wir nicht nur den finanziellen, sondern auch den ökologischen und sozialen Wirkungen unseres Handelns einen finanziellen Wert beimessen. Indem wir das Wohlergehen des Menschen bzw. den Wertbeitrag für Gesellschaft zum Bewertungsmaßstab erheben, werden Werttreiber neu definiert: Finanzielle Aspekte wie Profite verbleiben als positive Werttreiber, die Nutzung natürlicher Ressourcen und Belastungen für die Umwelt werden als Kosten verstanden. Im Gegen-

satz zu den klassischen Modellen der Rechnungslegung werden in Value-to-Society Gehälter und Steuern als Kaufkraft betrachtet und sind damit positive Werttreiber.

Erhöhte Transparenz für unternehmerische Entscheidungen und Szenarioanalysen

Durch den Value-to-Society-Ansatz haben wir im Unternehmen eine sehr große Transparenz darüber erreicht, welche strategischen Maßnahmen sich wie auswirken – und das über die Wertschöpfungskette hinweg. Dadurch können wir Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen besser kalkulieren und Handlungsalternativen belastbarer bewerten: Welche Technologien nutzen wir? Was für einen Unterschied macht es, Palmöl statt Rohöl zu verwenden? Inwiefern wirkt es sich aus, einen anderen Lieferanten zu wählen oder das Produktportfolio zu wechseln? Durch die größere Datenbasis sehen wir nicht nur das direkte Umfeld einer Entscheidung, sondern können auch Auswirkungen und Wechselwirkungen in der gesamten Wertschöpfungskette entlang der unter-

schiedlichen ökologischen, sozialen und ökonomischen Indikatoren besser bewerten.

Dadurch erfolgt eine Risiko- und Chancenabwägung auf sehr hoher Ebene: Drückt man bspw. seine CO₂-Emissionen entlang der Wertschöpfungskette über einen Euro-Wert aus, bekommt man einen Blick für das vorhandene Risikopotenzial, wenn diese Emissionen über eine Steuer internalisiert würden.

Reaktionen der Stakeholder

Die Reaktion unserer Stakeholder – Investoren, Mitarbeiter, Geschäftspartner, Politik, Zivilgesellschaft etc. – zu unserem Value-to-Society-Ansatz ist grundlegend positiv – das gilt auch für vergleichbare Modelle, die andere Unternehmen heranziehen. Wobei wir mit Teilaspekten immer wieder konfrontiert werden, z. B. darf man alles monetarisieren, auch das Leben von Menschen? Wie genau sind die Daten in dem Modell, wie genau die Modelle an sich? Kann man den Ergebnissen wirklich trauen? Und: Kann ich ein Unternehmen danach wirklich steuern?

Einfluss auf die Unternehmenssteuerung abhängig vom Anreizsystem

Würden Unternehmen generell danach gesteuert, welchen Beitrag sie für die Zivilgesellschaft entfalten, fände auch eine Umkehr der traditionellen Betrachtung von positiven und negativen Werttreibern statt. Steuern und Gehälter etwa sind im Value-to-Society-Ansatz positive Werttreiber. Damit wäre es die Aufgabe des Unterneh-

mens, diese zu erhöhen – die Optimierung der Steuerquote ginge damit möglicherweise in eine andere Richtung. Doch die aktuellen Regularien und Anreizsysteme sind nicht so beschaffen, dass Unternehmen dies derzeit in die Steuerung umsetzen sollten. Hier ist die Politik gefordert.

Kapitalmarkt zunehmend interessiert – aber Vergleichbarkeit fehlt

Der Kapitalmarkt hat ein hohes Interesse an den Berechnungen, weil sie Hinweise darauf geben, welches Gefährdungspotenzial von einzelnen Unternehmen und ihrer Wertschöpfung ausgeht. Außerdem versteht der Kapitalmarkt die Sprache der Euro-Werte besser als qualitative Aussagen. Allerdings mangelt es aufgrund der zahlreichen uneinheitlichen Ansätze an Vergleichbarkeit, sodass Investoren und Analysten die Berechnungen und Aussagen so lange nicht in ihren Modellen verwenden, wie sie nicht Unternehmen A mit Unternehmen B vergleichen können.

Hier sehen wir Handlungsbedarf. Zum einen geht es um die Vergleichbarkeit der unternehmerischen Leistungen. Zum Zweiten soll ein Modell zur Verfügung stehen, das möglichst pragmatisch, transferierbar und skalierbar anwendbar ist. Zum Dritten ist es ökonomisch fragwürdig, in unterschiedliche Bewertungsmodelle zu investieren, wenn unsere Stakeholder einen standardisierten Ansatz einfordern.

Entwicklung eines gemeinsamen Standards durch die Praxis

Darum engagieren wir uns in der »value balancing alliance« (Details siehe Kasten). Hier entwickeln wir mit verschiedenen Unternehmen und weiteren Experten ein standardisiertes Modell zur Bewertung von unternehmerischen Wirkungen bzw. unseren Wertbeitrag in der Gesellschaft.

In einem ersten Schritt evaluieren wir die aktuell in der Praxis genutzten Modelle und entwickeln daraus ein konsistentes Berechnungsmodell. Dieses wird dann intern bei einem der Partnerunternehmen in den wesentlichen Management- und Accounting-Prozessen – also der Steuerung und Entscheidungsfindung – getestet werden, um zu verstehen, wie sich damit auch die Businessmodelle und Steuerungsmechanismen in einem Unternehmen verändern würden. Die Ergebnisse werden uns helfen, das Modell am Bedarf einer holistischen Unternehmenssteuerung auszurichten.

Damit tragen wir dazu bei, dass mehr Unternehmen ihren Mehrwert für die Gesellschaft ermitteln und dies von Investoren und anderen Stakeholdern entsprechend bewertet werden kann. ←

Über »value balancing alliance e.V.«

Die »value balancing alliance e.V.« ist eine Non-Profit-Organisation, die im Juni 2019 gegründet wurde. Aktuell gehören ihr zehn internationale Unternehmen an (BASF, Bosch, Deutsche Bank, Lafarge-Holcim, Mitsubishi Chemicals, Novartis, Philip Morris International, Porsche, SAP, SK). Sie wird von Deloitte, EY, KPMG, PwC auf Pro-bono-Basis beraten. Internationale Organisationen wie die OECD, führende Universitäten wie Oxford und Harvard und weitere Interessenvertreter aus Regierungen, der Zivilgesellschaft und von Normungsorganisationen unterstützen die Arbeit. Die Allianz hat zum Ziel, ein standardisiertes Modell zum Messen und Berichten des Mehrwerts zu schaffen, den Unternehmen für umweltliche, soziale wie finanzielle Belange erbringen. Sie wird ihre Arbeit der Öffentlichkeit zugänglich machen und zielt auf eine verbreitete Übernahme durch andere Unternehmen ab. Ihre Arbeit soll Entscheidungsträger befähigen, langfristigen Wert zu schaffen und zu erhalten.



Näheres unter <https://www.value-balancing.com/>

Sustainable Business Model Innovation als zentrale Aufgabe guter Corporate Governance – warum und wie man wirklich nachhaltige Geschäftsmodelle entwickelt

Autoren: **Christian Hell** und **Dr. Marcus Ehrenberger**



Dr. Marcus Ehrenberger ist im Bereich Sustainability Services für die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft tätig. Seine Schwerpunkte liegen auf der Prüfung und Beratung im Bereich Nachhaltige Geschäftsmodelle und Nachhaltigkeits-Governance. Er ist außerdem Dozent für Nachhaltigkeitsmanagement an der Universität Tübingen.



Christian Hell ist Partner und leitet den Bereich Sustainability Services für die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Deutschland. Darüber hinaus führt Christian Hell auf globaler Ebene die KPMG Climate Risk Services an.

Kenntnis über die Wirkung des gesamten Geschäftsmodells auf Umwelt und Gesellschaft (und vice versa) ist ein wesentlicher Aspekt guter Corporate Governance.

Klimawandel, Rohstoffknappheit und Bevölkerungswachstum sowie Migrationsbewegungen sind nur einige der Nachhaltigkeitsthemen, mit denen sich die Unternehmensleitungen heute auseinandersetzen müssen. Eine Befragung von über 1.400 Firmenchefs weltweit kommt zu dem Ergebnis, dass Klima- und Umwelttrisiken als die größte Bedrohung für das Wachstum gesehen werden (CEO Outlook 2019). In diesem Zusammenhang nehmen auch die Anforderungen von Finanzinstituten an die Governance von Firmen zu: In seinem »Letter to CEOs« stellt Larry Fink, der CEO von BlackRock, die Bedeutung von »environmental risks and opportunities« als zentrale Governance-Aufgabe heraus (LARRY FINK'S 2019 LETTER TO CEOS). Der EU-Aktionsplan »Sustainable Finance« wird die Entwicklung in diese Richtung weiter beschleunigen. Die Maßnahmen zielen darauf ab, den Kapitalfluss in jene Unternehmen zu lenken, die die europäischen Nachhaltigkeitsziele fördern und die finanziellen Risiken des Klimawandels bewältigen. Verschiedene Regulationen (neues Verpackungsgesetz, Klimapaket inklusive der CO₂-Bepreisung, Plastikverbot, EU-Aktionsplan für Kreislaufwirtschaft etc.) erzeugen zusätzlichen Handlungsdruck und eröffnen neue Möglichkeiten.

Zu den zentralen Aufgaben guter Corporate Governance gehört daher, das eigene Geschäftsmodell für diese Nachhaltigkeitsanforderungen zu rüsten. Hierfür muss die Unternehmensleitung die Wirkung des Geschäftsmodells auf Umwelt und Gesellschaft und vice versa kennen, bewerten und die richtigen Maßnahmen ableiten. Das Ziel und der Bewertungsmaßstab guter Unternehmensführung ist die Entwicklung eines finanziell, gesellschaftlich und ökologisch tragfähigen Geschäftsmodells – kurz: eines Sustainable Business Model.

Wenn der Unternehmensführung das gelingt, können nicht nur die nachhaltigkeitsbezogenen Risiken (Reduzierung von Wachstum, Verminderung der Wettbewerbsfähigkeit) mitigiert, sondern auch die damit verbundenen unternehmerischen Chancen genutzt werden.

Zu diesen Chancen gehören:

- Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen,
- Erreichen von neuen Kundengruppen und neuen Märkten,
- frühzeitige Vorbereitung auf regulatorische Anforderungen,
- Reduzierung von Materialeinsatz,
- Reduzierung von Abfall,
- Reduzierung von Energiebedarf,
- Reduzierung von Produktionskosten,
- Reduzierung von Ressourcenabhängigkeit.

Studien belegen: ...

... Unternehmen, die sich für Zivilgesellschaft und Umwelt einsetzen, erzielen bei sonst gleichen Bedingungen deutlich höhere Unternehmensbewertungen und Margen (BCG 2017; BASF 2018).



Ein Business Model beschreibt, ...

... wie Unternehmen mit welcher Leistung, für welche Stakeholder, welche Wertschöpfung generieren und dabei einen Ertrag erwirtschaften. Ein nachhaltiges Geschäftsmodell (Sustainable Business Model) berücksichtigt dabei auch die Wirkungen auf Zivilgesellschaft und Umwelt. Ziel ist es, die negativen Effekte zu reduzieren und die positiven Effekte zu erhöhen – und zwar für die Gesellschaft, die Umwelt und das Unternehmen selbst.

Die unternehmerische Sorgfaltspflicht gilt auch für die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells – doch die Umsetzung ist nicht einfach

Ray C. Anderson war der Gründer und Geschäftsführer des global erfolgreichen Teppichherstellers Interface. Im Jahr 1994, elf Jahre nach der Gründung, las er das Buch »The Ecology of Commerce« von Paul Hawken. Anderson beschrieb diesen Moment als »spear in the chest experience«. Er erkannte, dass sein Geschäftsmodell für negative gesellschaftliche und ökologische Effekte verantwortlich war. Die Lektüre war eine Zäsur im Leben von Anderson. Von diesem Moment an stellte er das bisherige Geschäftsmodell zur Disposition und bekannte sich zur »Mission Zero«. Ziel war es, die negativen Effekte des Unternehmens vollständig zu reduzieren. Nach seinem Motto »There has to be a better way« wurden alle Aspekte des Geschäftsmodells auf den Prüfstand gestellt.

Den Entwicklungspfad hin zu einem nachhaltigen Geschäftsmodell beschreibt Anderson in zwei Büchern als Lernerfahrung. Hierbei wird deutlich, wie wenig die Unternehmensleitung zu Beginn über die wahren Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit wusste.

Dieselbe Diagnose dürfte für einen Großteil der Vorstände und Aufsichtsräte globaler Konzerne gelten. Zwar ist eine zunehmende Integration von Nachhaltigkeitsthemen in die strategische und operative Steuerung von Unternehmen zu beobachten, jedoch fehlt eine strukturierte Methode, um auf Ebene der Geschäftsmodelle eine umfassende Kenntnis über die nachhaltige Wirkung der Produkte, Prozesse, Leistungen usw. – kurz: des Geschäftsmodells – zu erhalten.

Diese Lücke spiegelt sich auch in der Außenkommunikation: Eine Studie von KPMG zur CSR-Berichtspflicht zeigt, dass zwar 69 Prozent der Unternehmen in der Beschreibung ihres Geschäftsmodells das Thema Nachhaltigkeit erwähnen. Jedoch gehen nur 28 Prozent der Unternehmen darauf ein, welche konkreten Maßnahmen hieraus für Produkte und Dienstleistungen folgen. Keines der Unternehmen beschreibt, welchen Beitrag das gesamte Geschäftsmodell zur gesellschaftlichen und ökologischen Nachhaltigkeit leistet und welche Ziele und Maßnahmen für dessen Weiterentwicklung bestehen. Gründe für diese fehlende Aussagekraft oder -willigkeit sind die Komplexität der Unternehmenstätigkeit, die fehlende Taxonomie und die fehlende standardisierte Methode, um Geschäftsmodelle zu analysieren und die Wirkung auf Gesellschaft und Umwelt strukturiert zu erfassen und zu kommunizieren.

Finanzielle, ökologische und gesellschaftliche Nachhaltigkeit ist nur möglich durch aktives Hinterfragen und Anpassen des Geschäftsmodells

Um den Dreiklang zwischen finanzieller, ökologischer und gesellschaftlicher Nachhaltigkeit und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, müssen Aufsichtsrat und Vorstand aktiv das bestehende Geschäftsmodell hinterfragen und weiterentwickeln.

Ein geeignetes Mittel hierfür ist die Anwendung des Tools »Sustainable Business Model Innovation«. Das Tool folgt einer strukturierten Methode:

- i. Diagnose: Das bestehende Geschäftsmodell wird in seine einzelnen Bestandteile zerlegt. Es folgt eine Analyse der gesellschaftlichen und ökologischen Wertschöpfung und Wertvernichtung sowie der ungenützten Wertschöpfungspotenziale. Häufig setzt ein Unternehmen verschiedene Geschäftsmodelle um. In diesen Fällen werden die einzelnen Geschäftsmodelle einer separaten Analyse unterzogen und anschließend zusammengeführt.
- ii. Konstruktion: Es folgt die kreative Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen, d. h. Anpassungen des bestehenden Geschäftsmodells oder Kreation vollkommen neuer Geschäftsmodelle. Hierfür werden Nachhaltigkeitskonzepte, wie Kreislaufwirtschaft, Frugal Innovation oder Base of Pyramid-Konzepte, sowie bereits in der Praxis bewährte Geschäftsmodellmuster herangezogen. In diesem Prozessschritt kommen auch verschiedene Innovationsmethoden, wie Design Thinking, zum Einsatz.
- iii. Bewertung: Die neuen Geschäftsmodelle werden hinsichtlich der finanziellen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen bewertet und in spezifischen Kennzahlen verdichtet.
- iv. Umsetzungsphase: Nach Auswahl eines Geschäftsmodells erfolgt die Umsetzung. Der betreffende Organisationsaufwand ist vom Grad der Veränderung des Geschäftsmodells abhängig.

Dass Sustainable Business Model Innovation kein leichtes, aber ein sich lohnendes Unterfangen ist, zeigt das Beispiel von Interface. Die Kreativität und der unternehmerische Mut zahlten sich am Ende aus: Interface wurde der weltweit führende Hersteller modularer Teppichböden. Neben dem finanziellen Erfolg erhielt das Unternehmen 2017 bereits zum 20. Mal in Folge die Auszeichnung »Global Sustainability Leader«.

Doch welche Veränderungen des Geschäftsmodells hat das Unternehmen konkret umgesetzt?

1. Rohstoffauswahl

Eine der zentralen negativen Effekte entstand bei der Gewinnung und Weiterverarbeitung von Rohstoffen. Die bisherige Produktion von Interface war mit dem intensiven Einsatz von petrochemischen Rohstoffen verbunden. Das bis dahin verwendete Garn und die Vorbeschichtung aus Latex belasteten die Umwelt.

Anderson veränderte die Rohstoffauswahl. Der Latex in der Vorbeschichtung der Produkte wurde durch recyceltes PVB ersetzt. Interface sammelt ausrangierte Fischernetze und verarbeitet sie zu neuem Garn weiter. Diese Initiative, Net-Works®, hat damit doppelte positive Wirkung auf die Umwelt und die Gesellschaft: Die Verschmutzung der Meere durch Fischernetze wird reduziert und Ressourcen werden nicht verbrannt, sondern wiederverwendet/recycelt.

Bei einer weiteren Innovation in der Rohstoffauswahl standen Windschutzscheiben im Zentrum: Weltweit existieren ca. eine Mrd. Pkws. Jährlich wird bei ca. 5 bis 6 Prozent dieser Autos die Windschutzscheibe gewechselt. Angesichts dieser Menge drängt die EU auf das Recycling von alten Windschutzscheiben. Das Problem war jedoch das Verbundmaterial PVB, das ein Zerspringen des Glases verhindert und eine Wiederverwendung unmöglich machte. Interface hat es geschafft, dieses Verbundmaterial für die Produktion von Teppichfliesen nutzbar zu machen. Hierdurch wurde der CO₂-Fußabdruck der Teppichfliese reduziert und gleichzeitig die Nutzungsdauer von PVB verlängert.

2. Produktdesign

Auch das Produktdesign wurde transformiert: Bisher wurden die Teppiche als Bahnenware verkauft und verlegt. Interface entwickelte modulare Teppichfliesen, die flexibel eingesetzt und herausgenommen werden können. Dies hat positive Wirkung auf die Umwelt: Durch die Modularität können einzelne stark beanspruchte Stellen (etwa zentrale Laufwege in Büros) gezielt ausgetauscht werden. Bei Bahnenware müsste der gesamte Belag ausgetauscht werden. Außerdem konnte der Verschnitt durch die Umstellung auf Modulsystem um über 10 Prozent reduziert werden.

3. Energiequellen

Nicht nur die Frage, was produziert wird, sondern auch, *mit was* produziert wird, stand zur Disposition. Die bisherige Produktionsweise war energie- und wasserintensiv. Seit 2014 wird die Produktionsanlage im niederländischen Scherpenzeel mit 100 Prozent erneuerbaren Energien betrieben und benötigt kein Frischwasser von außen.

4. Leistungsangebot

Das Geschäftsmodell wurde auch hinsichtlich der angebotenen Leistung überarbeitet. Üblicherweise werden Teppichfliesen nach einer Nutzungsdauer von zehn Jahren entsorgt und verbrannt. Laut einer Studie der Deutschen Umwelthilfe aus dem Jahr 2016 wurden weltweit 1,6 Mio. Tonnen Teppiche entsorgt. In Europa werden ca. 60 Prozent dieser Teppiche auf Mülldeponien abgelagert. 40 Prozent werden direkt verbrannt. Um diese Umweltbelastung und Verschwendung von Ressourcen am Ende des Lebenszyklus zu reduzieren, ermöglicht Interface seinen Kunden, die gebrauchten Teppichfliesen über ein Rücknahmesystem an das Unternehmen zurückzugeben. Interface hat die Produkte so gestaltet, dass es sie als Rohstoff in einer eigenen Anlage leicht recyceln und für die eigene Produktion in gesicherter Qualität wieder einsetzen kann.

Zukunftsfähiges Geschäftsmodell – für Unternehmen, Gesellschaft und Umwelt

Zu den zentralen Aufgaben guter Corporate Governance gehört die Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle. Hierfür muss das bestehende Geschäftsmodell radikal hinterfragt und hinsichtlich der Wirkung auf die Gesellschaft und Umwelt bewertet werden. Für die Analyse und Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle bedarf es einer strukturierten Methode in Form einer Sustainable Business Model Innovation. Die Veränderung von Geschäftsmodellen in Richtung Nachhaltigkeit ist schmerzhaft, aber lohnenswert – nicht nur für die Gesellschaft und die Umwelt, sondern vor allem für die Wettbewerbsfähigkeit und damit auch Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. ←



Klimaschutz und Nachhaltigkeit prägen die Debatte um die Zukunft der EU-Unternehmensberichterstattung



Autor: **Georg Lanfermann**



Bisher galt die EU-CSR-Richtlinie, die in Deutschland mittels nationaler Umsetzung für das Geschäftsjahr 2017 praktisch zur Anwendung gelangte, mit ihrer Pflicht zur Abgabe einer nichtfinanziellen Erklärung als Meilenstein in der Nachhaltigkeitsberichterstattung für große Unternehmen. In den vergangenen beiden Jahren zeichnet sich ein inhaltlich weitaus weitreichenderer Schritt für die Unternehmensberichterstattung europäischer Unternehmen ab. Der EU-Aktionsplan Sustainable Finance nimmt – getrieben durch die Klimadebatte und die Pariser Klimabeschlüsse – alle Kapitalmarktakteure in die Pflicht, ESG-Risiken strukturierter in ihre Überlegungen miteinzubeziehen. Dies erfordert in der Konsequenz auch eine auf diese neuen Bedürfnisse adaptierte Berichterstattung der Unternehmen, die für ihre Aktivitäten – seien sie nachhaltig oder nicht – am Kapitalmarkt Geld einsammeln wollen. Auch mit der neuen Europäischen Kommission unter Kommissionspräsidentin von der Leyen reißt diese Dynamik nicht ab – im Gegenteil.

Taxonomie als zentraler Baustein des EU-Aktionsplans Sustainable Finance

Das im Zusammenhang mit dem EU-Aktionsplan im Mai 2018 vorgeschlagene EU-Gesetzgebungspaket steht kurz vor der gesetzgeberischen Verabschiedung. Insbesondere durch den von dem Paket beabsichtigten erhöhten Informationsbedarf der anderen Kapitalmarktakteure, wie institutionelle Investoren, Fonds und Ratingagenturen, lassen sich bereits Anforderungen an die künftige Ausgestaltung der Unternehmensberichterstattung erkennen. Zentral ist hierbei die EU-Taxonomie zur Klassifizierung von ökologisch nachhaltigen Aktivitäten, deren Einhaltung Unternehmen insbesondere bei der Begebung von EU Green Bonds nachweisen müssen. Hier wird derzeit in der Endphase der Gesetzgebungsdiskussion über die EU-Taxonomie-Verordnung auch der Frage nachgegangen, wie und in welchem Rahmen die Berichterstattung über die Einhaltung der EU-Taxonomie zukünftig konkret ausgestaltet werden soll.

TCFD-Empfehlungen als weitere Flaggschiff-Initiative

Die unter dem Dach des Financial Stability Board erarbeiteten Empfehlungen der Taskforce for Climate-related financial disclosures (TCFD) bieten einen Rahmen für klimabezogene Angaben in der Finanzberichterstattung. Die Europäische Kommission hat deren Anwendung den berichtenden Unternehmen zunächst über eine Ergänzung der Leitlinien zur CSR-Berichterstattung nahegelegt. Nach der Anhörung des weiterhin zuständigen EU-Kommissars Dombrovskis im Europäischen Parlament ist aber bereits absehbar, dass im Jahr 2020 die den Leitlinien zugrunde liegende EU-CSR-Richtlinie durch einen weiter gehenden Gesetzgebungsvorschlag ergänzt werden wird. Accountancy Europe, der europäische Dachverband der Berufsinstitute der Abschlussprüfer, hat bereits reagiert und Ende Oktober ein erstes Papier mit Vorschlägen für eine Überarbeitung veröffentlicht.





Georg Lanfermann ist Partner im Department of Professional Practice Audit & Accounting (DPP) der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Europäische oder internationale Standardisierung?

Der nunmehr seit zwei Jahrzehnten in der Weiterentwicklung der EU-Finanzberichterstattung tonangebende internationale Standardsetzer IASB tut sich schwer mit den neuen Prioritäten. Handlungsbedarf sieht er beim Practice Statement zum Management Commentary – und das hierzu laufende Überarbeitungsprojekt sucht derzeit nach einer adäquaten Abbildung finanziell relevanter Nachhaltigkeitsinformationen in den dem europäischen Lagebericht vergleichbaren Berichtsinstrumenten. Jüngste Reden des IASB-Vorsitzenden Hoogervorst machen deutlich, dass sich der IASB bei der weiteren Entwicklung nicht als Standardsetzer im Bereich der nichtfinanziellen Berichterstattung sieht. Diese Rolle als Katalysator für die kaum noch überschaubare Anzahl von Berichterstattungsinitiativen hat jüngst der im Jahr 2014 vom International Integrated Reporting Council (IIRC) initiierte Corporate Reporting Dialogue (CRD) übernommen. Im CRD, an dem weitere international führende Standardsetzer im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung (GRI, CDP, CDSB, SASB) beteiligt sind, wurden insbesondere 2019 erkennbare Fortschritte gemacht. Im Oktober 2019 hatte der CRD ein Mapping der verschiedenen Berichtsinitiativen hinsichtlich der Erfüllung der TCFD-Empfehlungen veröffentlicht. Von einem einheitlichen internationalen Berichtsstandard, den viele Stakeholder fordern, ist man aber noch weit entfernt. Es bleibt angesichts der weiterhin hohen Dynamik abzuwarten, ob die CRD-Initiative – allein schon aus zeitlicher Sicht – die Brüsseler Entwicklungen mitgestalten kann. So könnte im Bereich der nichtfinanziellen Berichterstattung die Option eines Standardsetzungsmechanismus auf EU-Ebene erwogen werden. Entsprechende Rufe kommen derzeit aus Frankreich. Die dortige Rechnungslegungsbehörde Autorité des Normes Comptables (ANC) hatte im Auftrag des französischen Finanzministers eine umfangreiche Studie zur Zukunft der nichtfinanziellen Berichterstattung erarbeitet, die im Mai 2019 vorgestellt wurde.



Paradigmenwechsel im Zuge des EU-Fitness-Checks?

Zumindest mittel- bis langfristig stellt sich die Frage, ob die Dynamik im Bereich der nichtfinanziellen Berichterstattung in Europa nicht zu einem grundsätzlichen Überdenken der bisherigen Konzeption der Unternehmensberichterstattung einschließlich der klassischen Finanzberichterstattung führen muss. Die Europäische Kommission hatte im Mai 2018 zeitgleich zur Veröffentlichung des EU-Aktionsplans Sustainable Finance mit dem EU-Fitness-Check auch einen weitergehenden Selbstreflexionsprozess hinsichtlich der Geeignetheit des gegenwärtigen EU-Gesetzgebungsrahmens angestoßen. Nach der Veröffentlichung eines Zwischenberichts im Sommer 2019, der die zahlreichen Stakeholder-Stellungnahmen analysiert, wird in den nächsten Wochen ein »Staff Working Paper« erwartet, das neben der bereits von EU-Kommissar Dombrovskis angekündigten Überarbeitung der EU-CSR-Richtlinie auch weitere Politikankündigungen im Bereich der nichtfinanziellen Berichterstattung erwarten lässt. Eine unmittelbar anstehende Götterdämmerung für die International Financial Reporting Standards ist dem Vernehmen nach jedoch nicht zu befürchten... ←



Sustainability Governance in China

Autor: Dr. Berthold Kuhn



Die chinesische Politik und chinesische Unternehmen haben viele gute Gründe, das Thema Nachhaltigkeit ganz oben auf die Agenda zu setzen und sich international entsprechend zu positionieren. Wir können dabei zwischen sog. Push-Faktoren und Pull-Faktoren unterscheiden, die Chinas Engagement für nachhaltige Wachstumsstrategien erklären.

Push- und Pull-Faktoren

Zu den Push-Faktoren gehört die hohe Schadstoffbelastung von Luft, Wasser und Boden. Speziell die extreme Verschlechterung der Luft hat um die Jahre 2012 und 2013 zu einem stark ansteigenden kritischen Bewusstsein der Bevölkerung in den großen Städten geführt, sodass der chinesische Premier Li Keqiang im März 2014 in einer Rede vor den Delegierten der Nationalversammlung (die live übertragen wurde) einen »Krieg gegen die Verschmutzung« ausrief. Der privat finanzierte Dokumentarfilm »Under the Dome« von einer chinesischen Fernsehjournalistin und jungen Mutter, Chai Jing, wurde ein Jahr später über 150 Mio. Mal in den sozialen Medien angesehen. Zu den Push-Faktoren gehört aber auch das weiterhin ressourcenintensive Wachstumsmodell, das die Wirtschaft sensibel für Preisschwankungen im Energiebereich macht.

Der wichtigste Pull-Faktor für besondere Anstrengungen im Bereich der Nachhaltigkeit sind zu erwartende wirtschaftliche Vorteile in Bereichen wie erneuerbare Energien und Elektromobilität. China ist auf Wettbewerbsvorteile und die Marktführerschaft bei Zukunftstechnologien aus. Es verfügt über einen großen Vorrat von seltenen Erden und die hohen Einwohnerzahlen und Bevölkerungsdichten chinesischer Städte sind beste Voraussetzungen für ein »scaling up« von technologischen Pilotvorhaben.

Die Politik fördert Innovationen und Technologieentwicklung in großem Umfang und legt spezielle Programme und Fördermaßnahmen auf, die für viele Städte sehr attraktiv sind. »Innovationen« und »Grüne Entwicklung« gehören zu den Hauptthemen des 13. Fünfjahresplans (2016–2020). Das Konzept der »Smart City« ist in China ein leitendes Konzept, um Städte durch Digitalisierung technologisch fortschrittlicher, grüner und sozial inklusiver zu gestalten sowie gleichzeitig Management- und Kontrollfunktionen bei staatlichen Autoritäten bündeln zu können. Innovative Städte, wie z. B. Xiamen in der Provinz Fujian, profitieren von speziellen Programmen, die umweltfreundliche Städte kennzeichnen, z. B. »low-carbon city«, »ecocity« und »sponge-city« (Schwammstadt). Der Begriff Schwammstadt bezieht sich auf ein Bündel von Maßnahmen, die dem hohen Grad der Flächenversiegelung und der Überlastung der Kanalisation in modernen Großstädten durch dezentrales Regenwassermanagement und Begrünung von Flächen, darunter z. B. Wege, Fassaden und Dächer, entgegenwirken.

Erneuerbare Energien und Klimaschutz

China kann im Bereich der Förderung erneuerbarer Energien, bei Programmen im Bereich des Klimaschutzes und der Anpassung an den Klimawandel sowie bei Investitionen für nachhaltige Entwicklung, z. B. für saubere Technologien, einige Erfolge vorweisen. Speziell bei den Investitionen in saubere Energien liegt China mit über 100 Mrd. US-Dollar weit vor den USA, Japan und Deutschland. Der Aufwärtstrend konnte sich allerdings in den Jahren 2018 und 2019 nicht fortsetzen, weil es Probleme mit der Einspeisung in lokale Netze gab. Die sog. »curtailment rate« lag in einigen Provinzen deutlich im zweistelligen Bereich. China hat

sich nun neue Dreijahresziele gesetzt, um mehr Wind- und Sonnenenergie in das Stromnetz einzuspeisen, nachdem einige Stromversorger durch die rasche Hinzufügung von Wind- und Solarparks gezwungen wurden, das Einspeisen dieser Energie in ihre Systeme teilweise zu blockieren.

Beim Thema Klimaschutz steht China in der vergleichenden Betrachtung mit anderen Staaten jedoch insgesamt nur im Mittelfeld.¹ Dafür verantwortlich sind vor allem die weiter steigenden Emissionen im Kontext des wirtschaftlichen Wachstums. Das Wirtschaftswachstum belief sich in China im dritten Quartal 2019 nur noch auf 6 Prozent, das geringste Wachstum seit 30 Jahren. Manche Experten gehen sogar davon aus, dass die Zahlen möglicherweise etwas nach oben korrigiert wurden. Der Handelskrieg mit den USA belastete die chinesische Wirtschaft. In diesem Zusammenhang sind auch die Klimaschutzziele etwas in den Hintergrund gerückt. Die Emissionen durch Verfeuerung von Kohle sind wieder leicht angestiegen. Allerdings bewegt sich der prozentuale Anteil nun unter 60 Prozent. Dieses Ziel ist auch offiziell formuliert worden. Dennoch gelten die Investitionsziele und die Klimaschutzziele Chinas im internationalen Kontext als ambitioniert, speziell im Bereich der Energieeffizienz.

Top-down- und Bottom-up-Strategien

Das Thema Nachhaltigkeit wird in China keineswegs nur seitens der staatlichen Führung vorangebracht, auch wenn Staatspräsident Xi Jinping hier besondere Akzente setzen möchte und das Konzept der »ecological civilisation« propagiert, das seit März 2018 in China Verfassungsrang hat. China verfügt inzwischen über eine Vielzahl von Institutionen, die Themen der nachhaltigen Entwicklung international, national und lokal bearbeiten. Auch in der Wissenschaft wurden erhebliche Kapazitäten aufgebaut und die größeren Unternehmen zeigen sich bei Maßnahmen in den Bereichen Sustainability Reporting und Corporate Social Responsibility durchaus engagiert.

Chinas wirtschaftlicher Aufstieg wird von einer außenpolitischen Strategie flankiert, die darauf abzielt, sowohl Chinas Einflussbereich als auch Chinas Ansehen im Kontext internationaler Zusammenarbeit zu stärken. Im Rahmen der von Präsident Xi Jinping 2013 lancierten neuen Seidenstraßeninitiative, »One Belt, One Road«-Initiative, wird der Ausbau interkontinentaler Handels- und Infrastruktur zwischen China und über 60 Staaten in Asien, Europa und Afrika gefördert. Dabei spielen die Asiatische Infrastruktur- und Investi-



Dr. Berthold Kuhn, habilitierter Politikwissenschaftler, ist an der Freien Universität Berlin tätig und arbeitet als Berater und Gutachter für die Europäische Kommission, die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit und den globalen Think Tank Dialogue of Civilisations Research Institute. Er ist seit 15 Jahren sehr viel in China tätig, u. a. als (Gast-)Professor an der Tsinghua und der Xiamen University, und veröffentlicht regelmäßig zu Themen der nachhaltigen Entwicklung und der chinesischen und internationalen Klimapolitik.

tionsbank (AIIB) und die New Development Bank der BRICS-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika) eine tragende Rolle. China hat sich in diesem Kontext ein alternatives Standbein der multilateralen Zusammenarbeit aufgebaut, engagiert sich jedoch weiterhin in internationalen Institutionen und ist gerade beim Thema Nachhaltigkeit bestrebt, international eine Vorreiterrolle zu spielen. Im Rahmen der BASIC-Gruppe (Brasilien, Südafrika, Indien und China), die sich auf der Klimakonferenz in Kopenhagen 2009 formierte, werden sowohl die steigende klimapolitische Verantwortung als auch besondere wirtschaftliche und soziale Herausforderungen für Schwellenländer thematisiert.

China hat einen ständigen Sitz im Sicherheitsrat der Vereinten Nationen und ist bestrebt, die Agenden internationaler Konferenzen entscheidend mitzugestalten. Dementsprechend werden Verpflichtungen, die im Rahmen der Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung (September 2015) und der Pariser Klimakonferenz (Dezember 2015) eingegangen wurden, sehr ernst genommen. China war ein Vorreiter bei der Veröffentlichung einer Strategie zur Umsetzung der 17 nachhaltigen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen. Diese Verpflichtung beinhaltet auch die Einrichtung eines Entwicklungsfonds für ärmere Staaten.

China achtet bei Governance für nachhaltige Entwicklung auf eine Balance zwischen ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Aspekten. Inzwischen wird ein moderateres Wirtschaftswachstum verfolgt, aber wachstumskritische Diskussionen spielen in China praktisch keine Rolle. Nach der lange als Demütigung empfundenen wirtschaftlichen Rückständigkeit ist China stolz auf seine Entwicklungserfolge und bekommt dafür in vielen Staaten des Globalen Südens große Anerkennung. Chinesische

¹ Burck, Jan et al. (2019): Climate Change Performance Index (by Jan Burck, Franziska Marten, Christoph Bals, Niklas Höhne, 2018), <https://www.climate-change-performance-index.org/>; Climate Transparency (2018): From Brown to Green Report 2018, <https://www.climate-transparency.org/g20-climate-performance/g20report2018>

Unternehmen befinden sich ebenso in einem Wettbewerb um Technologien und Image und zeigen sich aufgeschlossen bei globalen Initiativen, z. B. im Bereich Sustainable Finance, mitzuwirken.

Sustainable Finance

Im Jahr 2015 verabschiedete die chinesische Regierung ein Dokument mit dem Titel »Integrierter Reformplan zur Förderung einer ökologischen Zivilisation«. In diesem Rahmen wurde der Aufbau eines grünen Finanzsystems anvisiert. Im August 2016 veröffentlichten sieben Ministerialagenturen, darunter die Nationale Entwicklungs- und Reformkommission (NDRC), das Finanzministerium und die Volksbank von China (PBoC), gemeinsame Leitlinien zur Errichtung eines grünen Finanzsystems (Green Credit Guidelines), in denen erstmals eine offizielle Definition festgelegt wurde und Anreize, Offenlegungspflichten sowie Pläne für umweltfreundliche Finanzprodukte und eine Minderung von Risiken formuliert wurden.

Das Green Finance Committee (GFC) der China Society of Finance and Banking spielt dabei eine entscheidende Rolle. Seit der Gründung im April 2015 haben sich alle großen Banken sowie viele große und mittlere Fonds-, Versicherungs- und Wertpapierunternehmen der GFC angeschlossen. Gegenwärtig verwalten die GFC-Mitglieder zwei Drittel aller Finanzanlagen.

China hat den G20-Gipfel in Hangzhou im Jahr 2016 dafür genutzt, beim Thema Sustainable Finance neue Akzente zu setzen und diese global zu kommunizieren. China engagiert sich stark in der entsprechenden Arbeitsgruppe der G20-Finanzminister. Die Grundsätze für verantwortungsbewusstes Investieren der Vereinten Nationen (Principles for Responsible Investment, PRI) sind inzwischen von mehr als 30 chinesischen Investoren unterzeichnet worden. Im August 2019 ist der chinesische Versicherungskonzern Ping An den PRI beigetreten.

Eine Umfrage unter 5.300 Investoren im Auftrag der schweizerischen Großbank UBS hat im Jahr 2018 ergeben, dass sowohl die Zahl der chinesischen Investoren, die in nachhaltige Geldanlagen investieren (60 Prozent), wie auch der Anteil der nachhaltigen Geldanlagen bei chinesischen Investoren (46 Prozent) im internationalen Vergleich bereits sehr hoch sind.²

Bis Anfang 2019 wurden von großen chinesischen Finanzinstituten grüne Kredite im Wert von mehr als 10 Bio. Yuan ausgegeben. Auch andere grüne Finanzprodukte wie grüne Fonds, grüne Indizes und grüne forderungsbesicherte Wertpapiere verzeichneten ein rasches Wachstum. Analysen über die Lenkungswirkung der Green Credit Policy fallen jedoch zum Teil noch kritisch aus. Feng, Wang, Reisner und Liu (2019)³ stellten auf Basis von Analysen von 320 Firmen in »schmutzigen Industrien« fest, dass es keine nennenswerten Korrelationen zwischen der Vergabe von grünen Krediten und Corporate Environmental Information Disclosure gibt. Umweltaspekte hätten insgesamt die Kreditvergabe von Banken wenig beeinflusst. Diese Ergebnisse bestätigen kritische Analysen aus früheren Jahren, die zeigen, dass es doch viele Jahre braucht, bis relativ wenige »show case«-Projekte eine Signalwirkung auf den Mainstream von Investitionstrends haben. Immerhin ist mit den Green Credit Policies jedoch ein Anfang gemacht.

International haben chinesische Banken mit den Green Credit Guidelines auch Möglichkeiten an der Hand, nachhaltige Investitionen zu priorisieren. Hierzu wurden Key Performance Indicators (KPIs) erarbeitet. Berichte der Nichtregierungsorganisation Friends of the Earth (FOE)⁴ legen jedoch nahe, dass die Richtlinien bisher nicht sehr effektiv genutzt werden, um z. B. klimapolitische Ziele zu erreichen. Chinesische Banken hätten laut dem FOE-Bericht weiterhin Schwierigkeiten, eigene Investitionsstrategien an Gesetze, Standards und Vorgaben in anderen Staaten anzupassen.

Ausblick

In der Gesamtschau ist jedoch davon auszugehen, dass sich die chinesische Regierung, führende chinesische Banken und Unternehmen im Bereich der Nachhaltigkeit weiter profilieren möchten und werden. Chinesische Unternehmen sind vor allem daran interessiert, international mehr Vertrauen und »soft power« aufzubauen. Deshalb wird auch Transparenz und Rechenschaftspflicht speziell bei international engagierten Unternehmen großgeschrieben. Es besteht auch eine wachsende Bereitschaft, sich Zertifizierungsprozessen zu stellen.

Die Ausdifferenzierung der Regulatorik und der Prozesse beim Nachhaltigkeitsmanagement kann aus Sicht der chinesischen Unternehmen dabei nützlich sein, politisch motivierte Vorschläge oder Einmischung auf lokaler Ebene besser abzuwehren. Grundsätzlich ist die chinesische Wirtschaft daran interessiert, unternehmenspolitische Entscheidungen auf Basis verlässlicher Einschätzungen zu tätigen. Es wird in China davon ausgegangen, dass das Thema Nachhaltigkeit zu den großen wirtschaftlichen Zukunftstrends gehört. Die Politik bestätigt mit neuen Vorgaben und Initiativen zum Thema »ecological civilisation« oder »sustainable development with Chinese characteristics« diese Einschätzung. ←

² UBS Investor Watch, 19.9.2018, 9:00, Media Releases Global, Zurich; Chasan, Emilie, 19.2.2019: Sustainable Finance Is Growing in the World's Worst-Polluting Country, Bloomberg

³ Wang, Feng; Reisner, Ann and Liu, Na (2018): Does Green Credit Policy Work in China? The Correlation between Green Credit and Corporate Environmental Information Disclosure Quality; Sustainability 2019, 11, January 2019, 733, doi:10.3390/su11030733

⁴ Friends of the Earth, US (Dec. 2017): Investing in a Green Belt and Road? Assessing the Implementation of the Green Credit Guidelines, <https://1bps6437gg8c169i0y1drtgz-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2017/12/BRI-Executive-Summary-2017-28129.pdf>



Nachhaltigkeit in globalen Wertschöpfungsketten:

längst kein schmückendes Beiwerk, sondern ein Muss Autor: Dr. Axel Berger

Die Bedeutung globaler Wertschöpfungsketten

Globale Wertschöpfungsketten stehen im Brennpunkt vieler aktueller Debatten über die Auswirkungen wirtschaftlicher Globalisierung und deren Gestaltung im Sinne nachhaltiger Entwicklung. Nehmen wir den aktuellen Handelsstreit zwischen den USA und China als Beispiel. Dessen Hintergründe und Folgen können nur durch den Bezug auf globale Wertschöpfungsketten wirklich verstanden werden. Eine Verkürzung auf bilaterale Handelsbilanzdefizite, die in der Argumentation von Präsident Trump die wichtigste Rolle spielen, ist nicht nur wirtschafts-, sondern auch sozialpolitisch gefährlich.

Denn einer der wichtigsten Treiber des chinesischen Exportbooms waren die Investitionen US-amerikanischer, aber auch europäischer und japanischer Unternehmen im Reich der Mitte – insbesondere seit den 1990er-Jahren –, die Chinas niedrige Lohnkosten und Regulierungen, z. B. bei Sozial- und Umweltpolitiken, nutzten. Es wurden nicht komplette Produktionen nach China ausgelagert, sondern nur wenige, besonders arbeitsintensive Produktionsschritte. Unterm Strich konnten ausländische Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit und Gewinne massiv steigern, die in China verbleibende Wertschöpfung war dagegen oft gering. Daher überrascht es nicht, dass die chinesische Regierung seit Jahren versucht, von diesem Wirtschaftsmodell wegzukommen und höherwertige Produktionsschritte in China zu fördern. →

Die Verflechtung in globalen Wertschöpfungsketten hatte zur Folge, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einfacher Routinetätigkeiten in den USA plötzlich mit chinesischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern konkurrierten – und oft verloren sie hierbei ihre Jobs.

Das Hochziehen von Zollschränken für Importe aus China wird diese Probleme nicht lösen. Denn eine solche protektionistische Handelspolitik schadet nicht nur Konsumentinnen und Konsumenten in den USA. Auch US-amerikanische Unternehmen und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die Zwischengüter und Dienstleistungen herstellen, die in die Produktion von chinesischen Exportgütern eingehen, würden negativ betroffen sein. Diese Importgüter sind oft nicht »made in China«, sondern auch »made in the US«. Und schränkt man den Handel ein, dann beschleunigt man zugleich Prozesse technologischen Wandels, die zu einer Automatisierung von Arbeitsplätzen und der Verschärfung sozialer Problemlagen führen.

Nachhaltigkeit in globalen Wertschöpfungsketten

Dieses Beispiel zeigt nicht nur die zunehmende Verschränkung von internationalen und nationalen Sphären, sondern auch von Wirtschafts-, Sozial- und Umweltpolitik. Es überrascht daher nicht, dass Forderungen zunehmen, globale Wertschöpfungsketten stärker am Prinzip nachhaltiger Entwicklung auszurichten.¹ Die (welt-)wirtschaftlichen Diskussionen waren in den letzten Jahren in vielen Industrieländern stark geprägt von den Folgen des oben beschriebenen China-Schocks. Zunehmend spielen auch die Auswirkungen der Digitalisierung und des Klimawandels eine entscheidende Rolle für unser Nachdenken über weltwirtschaftliche Verflechtung und die nachhaltige Gestaltung von globalen Wertschöpfungsketten.

Auch in Entwicklungsländern findet ein Umdenken statt. Die massive Armutsreduzierung in China und einer Reihe anderer, vornehmlich asiatischer Länder ist ohne deren Integration in die Weltwirtschaft mittels globaler Wertschöpfungsketten nicht zu verstehen. Über die positiven Beschäftigungseffekte

hinaus rücken in den Entwicklungsländern aber auch die negativen umwelt- und sozialpolitischen Auswirkungen in den Blick. Der Zusammensturz des »Rana Plaza«-Gebäudes in Dhaka, der Hauptstadt von Bangladesch, im Jahr 2013, bei dem mehr als 1.000 Näherinnen und Näher, die für internationale Handelsketten produzierten, ums Leben kamen, ist hierbei eines der eindrücklichsten Beispiele. Neben lokaler Umwelt- und Luftverschmutzung spielt auch in vielen Entwicklungsländern der kaum noch zu vermeidende Klimawandel eine wichtige Rolle, denn ein Großteil der globalen Wirtschaftsproduktion ist in der Nähe von Küsten angesiedelt und wird daher von steigenden Meeresspiegeln bedroht werden.

Die Forderung, globale Wertschöpfungsketten nachhaltiger zu gestalten, wird in vielen internationalen Politikprozessen und Agenden aufgegriffen. In der 2015 von den Vereinten Nationen verabschiedeten Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung findet sich eine Reihe von Anknüpfungspunkten, wie globale Wertschöpfungsketten inklusiver, sozial gerechter und umweltfreundlicher gestaltet werden können. Wichtige Empfehlungen zu einer menschenwürdigen und umweltverträglichen Wirtschaftsweise finden sich auch in den Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, die 2011 von den Vereinten Nationen beschlossen wurden, oder in den Leitlinien der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) für multinationale Unternehmen. Allerdings fehlt es diesen *Soft Law*-Maßgaben oftmals an Verbindlichkeit und es bedarf intensiver transnationaler Kooperation nicht nur zwischen Regierungen, sondern auch mit Akteuren der Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft.

¹ Im Folgenden wird Bezug auf die folgende Studie genommen: Axel Berger (2019): Globale Wertschöpfung, globale Verantwortung? Nachhaltigkeit in globalen Wertschöpfungsketten, Berlin: Konrad-Adenauer-Stiftung, online: <https://www.kas.de/documents/252038/4521287/Globale+Wertschoepfung.pdf/5687c8d2-c3b0-8961-5fb6-461dc9e3fe84?version=1.0&t=1561533202119>, abgerufen am 19.11.2019.

Dr. Axel Berger arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE). Zu seinen aktuellen Forschungsschwerpunkten gehören die Ausgestaltung, Ausbreitung und Effekte von Handels- und Investitionsabkommen mit einer besonderen Schwerpunktsetzung auf Schwellen- und Entwicklungsländer. Darüber hinaus hat er sich mit den Auswirkungen von Freihandelsabkommen auf die Integration von Entwicklungsländern in globale Wertschöpfungsketten beschäftigt. Er unterrichtet internationale politische Ökonomie an der Universität Bonn und berät Regierungen und internationale Institutionen, wie z. B. die G20, in handels- und investitionspolitischen Fragen.



Unvermeidliche Zielkonflikte

Angesichts der Mehrdimensionalität der globalen Nachhaltigkeitsagenda überrascht es nicht, dass die Förderung von Nachhaltigkeit in globalen Wertschöpfungsketten von einer Reihe an Zielkonflikten geprägt ist. Sie beziehen sich einerseits auf die Notwendigkeit, die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit in Einklang zu bringen: ökologische, soziale, und ökonomische Nachhaltigkeit. Darüber hinaus entstehen sie durch das Prinzip der Universalität. Die Agenda 2030 ist keine reine entwicklungspolitische Agenda, sondern hat das Ziel, Nachhaltigkeit in Entwicklungs-, Schwellen- und Industrieländern zu fördern. Oftmals bestehen allerdings zwischen diesen Ländern fundamentale Meinungsverschiedenheiten über die Gewichtung der Prioritäten der drei Prinzipien. Sollen etwa ökologische und soziale Standards in globalen Wertschöpfungsketten gleichzeitig weltweit durchgesetzt werden – oder soll in Entwicklungsländern der Fokus zuerst auf die Förderung wirtschaftlicher Produktivität und Industrialisierung gelegt werden? Dies ist nur ein Beispiel vielschichtigen Diskussionsbedarfs mit Blick auf die nachhaltige Gestaltung der Globalisierung.

Verantwortung staatlicher und privater Akteure

Ein weiterer Aspekt, der bei der Förderung von Nachhaltigkeit in globalen Wertschöpfungsketten Beachtung finden muss, ist die Verantwortung staatlicher und privater Akteure. Die Ausbreitung globaler Wertschöpfungsketten und die damit einhergehende Bedeutung multinationaler Unternehmen stellen neue Herausforderungen an die Regulierungsmöglichkeiten und Instrumente der Nationalstaaten. Um Nachhaltigkeit in globalen Wertschöpfungsketten zu fördern, muss internationale Kooperation intensiviert werden und gleichzeitig die Regulierungskapazität vor allem in Entwicklungsländern gestärkt werden.

Darüber hinaus stellt sich die Frage nach der Verantwortung jener multinationalen Unternehmen, die als »Lead Firms« globale Wertschöpfungsketten steuern und über die wirtschaftlichen Aufstiegschancen anderer Unternehmen, aber auch über Sozial- und Umweltstandards entscheiden. In diesem Zusammenhang ist es von zunehmender Bedeutung, welche Auswirkungen und Verbindlichkeit freiwillige Nachhaltigkeitsstandards in globalen Wertschöpfungsketten haben und wie Multi-Stakeholder-Ansätze nutzbar gemacht werden können, die neben Regierungen und Unternehmen auch die betroffenen gesellschaftlichen Gruppen einschließen.

In letzter Zeit wird vermehrt über gesetzliche Verpflichtungen zur Einhaltung grundlegender Menschenrechte in globalen Wertschöpfungsketten diskutiert. Solche Initiativen können die Umsetzung von internationalen *Soft Law*-Standards unterstützen. Angesichts der Tatsache, dass Lead Firms sich oft in einem starken internationalen Wettbewerbsverhältnis befinden, greifen nationale (Gesetzes-)Initiativen, die sich oft auf nationale Unternehmen konzentrieren, oftmals zu kurz. Effektive, industrieweite Initiativen sollten daher auf europäischer bzw. internationaler Ebene koordiniert und umgesetzt werden. ←

Berthold Welling ist Rechtsanwalt und Geschäftsführer im VCI – Verband der Chemischen Industrie. Er ist im VCI für Recht, Steuern und Nachhaltigkeit verantwortlich.



Menschenrechte in der Lieferkette als gesamtgesellschaftliche Herausforderung

Autor: **Berthold Welling**

Die Globalisierung eröffnet den Unternehmen die erleichterte Möglichkeit, gleichermaßen Zugang zu den Beschaffungs- und Absatzmärkten zu erhalten. Im Zuge dieser erhöhten Chancen für die global aufgestellten Unternehmen rücken auch Fragen der unternehmerischen Verantwortung in den Fokus der gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Diskussion. Mit dem Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte hat die Regierungskoalition diese Diskussion aufgegriffen und auf die politische Agenda gesetzt.

Nationaler Aktionsplan – Monitoring und konkreter Regelungsrahmen

Der Nationale Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) hat zum Ziel, nachteilige menschenrechtliche Folgen entlang der Lieferketten abzumildern bzw. sogar vollends zu vermeiden. Mittelfristig sollen nicht nur, wie allgemein oftmals angenommen, die großen, multinationalen Unternehmen in die Pflicht genommen werden, sondern alle Unternehmen – gleich welcher Größe. Zur Implementierung sind fünf Kernelemente der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht vorgesehen – von der Grundsatzerklärung über die Risikoanalyse und Abhilfe bis hin zu Berichterstattung und einem Beschwerdemechanismus.



Monitoring – keine Grundlage für nationalen Alleingang

Für eine erste Bestandsaufnahme hat die Bundesregierung einen Monitoring-Prozess aufgesetzt und 1.800 Unternehmen befragt; besser: einen Fragebogen an allgemeine E-Mail-Adressen versandt. Zuvor wurde bereits angekündigt, dass eine freiwillige Selbstverpflichtung der Unternehmen nicht mehr ausreicht, sollte das Monitoring ein unzureichendes Ergebnis zutage fördern. Ob das Monitoring jedoch überhaupt einen ersten Überblick ermöglicht, scheint mit Blick auf den Monitoring-Prozess, der sich auf einen fragwürdigen Adressverteiler stützt, eher zweifelhaft. Ungeachtet dessen werden gegenüber einer rein nationalen Regelung für eine globale Lösung in den Lieferketten berechnete Zweifel angemeldet: Letztlich hätte ein nationaler Alleingang nur einen beschränkten Horizont und endet bereits an der eigenen Grenze. Vielmehr bedarf es eines internationalen, zumindest jedoch eines europäischen Standards, um auf die globale Herausforderung effektiv und nachhaltig reagieren zu können.

Gemeinsame Herausforderungen

Die Verantwortung für Menschenrechte in der Lieferkette zu übernehmen, stellt die Unternehmen wegen der globalen kulturellen, politischen und wirtschaftlichen Unterschiede in den Standorten der Lieferanten vor eine enorme und komplexe Herausforderung. Aus diesem Grund wird der Weg zum Ziel auch sehr kontrovers diskutiert. Fragestellungen, ob und wann ein Zurückziehen aus dem Markt sinnvoll oder eher sogar kontraproduktiv mit Blick auf die Menschenrechte ist, wird oftmals unterschiedlich beurteilt und kann von den Unternehmen ad hoc nicht abschließend beantwortet werden. Hilft eine Null-Toleranz-Strategie oder stehen die Unternehmen nicht eher in der Pflicht, gemeinsam mit Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft in den betreffenden Ländern Lösungen für menschenwürdige Bedingungen zu entwickeln? Jedoch scheinen bislang sowohl die Rolle der Unternehmen als auch die Reichweite ihrer sozialen Verantwortung in mehrfacher Hinsicht unklar und bedürfen der dringenden Konkretisierung. Die damit im engen Zusammenhang stehenden Fragen der Haftung und des Haftungsumfanges müssen ebenfalls rechtssicher geklärt werden. Gleiches gilt für die Herausforderung, rechtliche Konflikte aufzulösen. Gesetzliche Verpflichtungen, wie bspw. kartellrechtliche Vorgaben, stehen oftmals im Widerspruch zu den Forderungen nach mehr Transparenz. Diese grundlegenden Fragen können nur gemeinsam mit der Politik und im Dialog mit der Zivilgesellschaft beantwortet werden, bevor weitergehende Maßnahmen angedacht werden.

Risikomanagement als Best Practice

Eine besondere Herausforderung stellt sich für die großen Unternehmen durch die Vielzahl der Lieferanten. Eine hohe fünf- oder sogar sechsstellige Anzahl von Lieferanten allein auf der ersten Lieferantenebene ist keine Seltenheit und zeigt die Grenzen des praktisch Machbaren auf, die Lieferkette vom Modul- bis zum Teilelieferanten – und ggf. deren Lieferanten – lückenlos zu überprüfen. Hinzu kommt ein jährlich hoher Wechsel allein der »First-Tier-Lieferanten«. Dies darf jedoch kein Ausschlusskriterium für die Beachtung der Menschenrechte sein, muss jedoch eng mit den Fragen verbunden werden, ob ein Risiko- und Compliance-Management ausreichend ist und wie die Haftungsregelungen ausgestaltet werden. Vor einer umfassenden Prüfung aller Zulieferer und deren Vorlieferanten müsste jedes Unternehmen kapitulieren. Insofern kann in der Praxis nur ein risikobasiertes Lieferkettenmanagement Erfolg versprechend sein. Umso wichtiger ist es, Risikokriterien zu entwickeln und ein effektives Lieferantenmanagementsystem schrittweise aufzubauen. Eine weitere offene Frage aus Sicht der mittelständischen Unternehmen ist, wie mit einem fehlenden Markteinfluss umzugehen ist. So bestehen für ein hiesiges mittelständisches Unternehmen oftmals nur eingeschränkte Einwirkungsmöglichkeiten auf den globalen Lieferanten essenzieller Vorprodukte oder Rohstoffe, um die erforderlichen Informationen, geschweige denn Zusagen, zu erhalten.

Unterstützungsleistungen durch Brancheninitiativen

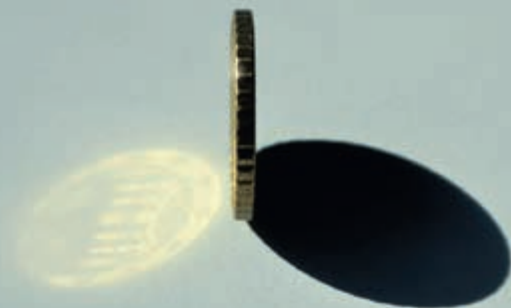
In einigen Industriebranchen gibt es bereits konkrete Initiativen, wie das Textilbündnis oder die Nachhaltigkeitsinitiative »CHEMIE³«. Beispielsweise erarbeitet die chemisch-pharmazeutische Industrie bereits seit Jahren Lösungen zur Beachtung der Menschenrechte in der Lieferkette sowie Hilfestellungen mit Blick auf die komplexen Herausforderungen des Lieferkettenmanagements. Ziel ist es, den Unternehmen den Einstieg in ein Lieferkettenmanagement zu erleichtern bzw. bereits vorhandene Tools sukzessive auszubauen.

Ausblick

Die Bundesregierung hat ein ambitioniertes Ziel ausgegeben und stellt damit Unternehmen, Zivilgesellschaft und Politik gleichermaßen vor große Herausforderungen. Um das Ziel zu erreichen, müssen gemeinsam die Rolle der Unternehmen und ihre soziale Verantwortung rechtssicher geklärt werden. Hemmnisse, insbesondere rechtliche Zielkonflikte im Falle widerstreitender Regelungen, müssen beseitigt werden. Rein nationale Regelungen greifen mit Blick auf das internationale und europäische Regelungsgeflecht zu kurz. Umso mehr muss der Prozess auf der internationalen Ebene, zumindest auf europäischer Ebene konsequent weiterverfolgt werden. ←

Politischer Kommentar zur möglichen Verschärfung des Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte

Autor: **Dr. forest Christoph Hoffmann MdB**



Statt auf staatlichen Zwang sollten wir auf Good Governance und eine eigenverantwortliche europäische Lösung setzen.

In unserer globalisierten Welt müssen die Achtung von Menschenrechten sowie die Einhaltung von internationalen Vereinbarungen in Bezug auf ökologische und soziale Standards bei der Produktion von Gütern weltweit einen hohen Stellenwert genießen. Sie sind nicht verhandelbar. Der völkerrechtliche Umsetzungsauftrag zur Wahrung von Menschenrechten und Einhaltung von internationalen Vereinbarungen über soziale sowie ökologische Standards kann aber letztlich nur von dem jeweiligen Nationalstaat durchgesetzt werden. Alle UN-Mitgliedstaaten haben sich dazu und auf die Umsetzung der Sustainable Development Goals (SDG) verpflichtet. Aus dieser Verantwortung dürfen weder Industriestaaten noch Entwicklungs- und Schwellenländer entlassen werden.

Doch wie lässt sich sicherstellen, dass Lieferketten deutscher Unternehmen nicht länger mitursächlich für die Beeinträchtigung von Menschenrechten und Lebensgrundlagen sind? Liegt die Lösung in einem nationalen Lieferkettengesetz?

Nein, die Einhaltung von Produktionsstandards entlang von komplexen Lieferketten ist weltweit nicht vonseiten des deutschen Staats oder gar den Unternehmen leistbar. So zeigen bisherige Erfahrungen, dass jedes erzwungene Dokumentations- oder Zertifizierungssystem in der Vergangenheit nicht den gewünschten Effekt erzielt hat: Es lässt sich bspw. aus den Erfahrungen mit Zertifikaten wie dem Holzhandelszertifikat FSC oder auch der Textilindustrie lernen, dass diese zu Verdrängungseffekten führen oder es zu Fälschungen kommt. Die unter menschenverachtenden Bedingungen produzierten Güter werden in anderen Ländern

mitverkauft und landen umverpackt wieder in einem europäischen Hafen. Sodann werden diese an diverse Staaten sowie auch Deutschland ausgeliefert. Oder aber es werden gefälschte Dokumente untergejubelt. Ein positiver Effekt bleibt aus. Stattdessen sind freiwillige Initiativen erfolgreich. So ermöglicht bspw. die Fair Trade-Schokolade höhere Einkommen für die Familien von Kakaobauern. Hier hat der Kunde viel bewirkt.

Wenn Menschenrechte weltweit geachtet und soziale sowie ökologische Standards eingehalten werden sollen, geht dies nur gemeinsam mit unseren europäischen Partnern. Sinnvollerweise ist Außenhandel eine EU-Angelegenheit. Ein nationaler, deutscher Ansatz ist nicht hilfreich in einer Zone freien Warenverkehrs. Durch eine letztlich gemeinsame europäische Lösung setzen wir auch ein Beispiel für andere Staaten. Denn die Größe des europäischen Binnenmarkts, der sich auf gemeinsame Zertifizierungsregeln geeinigt hat, ist geeignet, um mittelfristig weltweit faire und sichere Lieferketten sicherzustellen.

Statt also eine Verschärfung des Aktionsplans für Menschenrechte zu forcieren, sollte sich die Bundesregierung für einen eigenverantwortlichen Zertifizierungsmechanismus auf europäischer Ebene einsetzen, der es Zulieferern auch in Drittländern ermöglicht, ihre Produktion zertifizieren zu lassen, um Verbrauchern und Unternehmen eine aufgeklärte Entscheidung zu ermöglichen. Schon allein aus Gründen der Bürokratievermeidung sollten bereits bestehende Regelungen wie bspw. in Frankreich, Großbritannien, den Niederlanden, Italien, Schweden, Finnland und der Schweiz mitgedacht werden.

Dr. forest Christoph Hoffmann MdB ist seit 2017 Bundestagsabgeordneter und entwicklungspolitischer Sprecher der FDP-Fraktion. Der 61-Jährige wurde in Schliengen geboren und studierte Forstwissenschaften an der Uni Freiburg. Nach einem Promotionsstudium der Forstgenetik an der Universität Berkeley wurde Hoffmann 1994 an der Universität Göttingen promoviert. Hoffmann war 15 Jahre als Förster tätig und arbeitete von 1995 bis 1997 für die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit in der Elfenbeinküste. Von 2007 bis 2017 war er Bürgermeister der Gemeinde Bad Bellingen.



Die Einhaltung von auf europäischer Ebene zu bestimmenden Anforderungen für eine Zertifizierung sollte im Wege eines »self-monitoring« nach Möglichkeit durch Unternehmen selbst erfolgen, wie es bereits in einzelnen Branchen zur Gewährleistung von Qualitätsstandards sehr erfolgreich praktiziert wird. Anhand dieser Zertifizierung können sowohl Unternehmen als auch Konsumenten transparent erkennen, ob Zulieferbetriebe bei der Produktion ihrer Güter Menschenrechte achten sowie soziale und ökologische Standards einhalten und ihre jeweiligen Produktions- und Kaufentscheidungen entsprechend anpassen.

Hierbei liegen die Vorteile gegenüber einer gesetzlichen Zwangsregelung auf der Hand. Wir sollten uns der Mechanismen der freien Märkte bedienen, um Unternehmen und Konsumenten transparente Entscheidungen zu ermöglichen. Unternehmen, die nachweisen können, dass ihre Produkte fair, unter Achtung der Menschenrechte und Einhaltung sozialer sowie ökologischer Standards hergestellt wurden, werden Vorteile gegenüber Unternehmen haben, die dies nicht nachweisen können. Gerade die Macht der mündigen Bürger als Konsumenten trägt so dazu bei, dass die Bedingungen in Risikoländern nachhaltig verbessert werden, ohne jedoch zu Verdrängungseffekten zu führen, die die Menschen in diesen Ländern eher schwächen. Insgesamt würde auf diese Weise das Zertifikat zur Achtung von Menschenrechten und Lebensgrundlagen auch dort beitragen, wo der jeweilige Staat, dem diese Aufgabe originär zufällt, den Rechtsrahmen nicht in ausreichender Weise schafft oder geltendes Recht nicht in ausreichender Weise durchsetzt – bei weit weniger Bürokratie.

Die Idee einer lückenlosen Dokumentation von Lieferketten bleibt theoretisch und gerade für den Mittelstand praktisch unmöglich. Völlig absurd wird die Idee, wenn Betriebe Verantwortliche finden müssen, die die ganze Kette garantieren und bei Fälschungen dafür haften sollen. Das würde zum Zusammenbruch der Lieferkette führen. Es bleibt dabei: Die Achtung von Menschenrechten kann am effektivsten durch den jeweiligen Nationalstaat gewährleistet werden. Darüber hinaus kann auch internationaler Druck durch Diplomatie positiv dazu beitragen. Staatliche Aufgabe hingegen wäre es, eine öffentliche Liste über Staaten und Unternehmen zu führen, die die Menschenrechte massiv verletzen, sodass sich Unternehmen und Konsumenten orientieren können.

Kein deutsches Unternehmen und kein Konsument möchte Produkte aus menschenverachtender oder ökologisch mangelhafter Herstellung. Wir wissen um das Verantwortungsbewusstsein der deutschen Unternehmer, die in ihrer großen Mehrzahl kleine und mittelständische Familienbetriebe führen. Deshalb bin ich davon überzeugt, dass sowohl für Konsumenten als auch Unternehmen die Entscheidung über den Erwerb von Produkten maßgeblich von der Achtung von Menschenrechten, Lebensgrundlagen von Menschen, aber auch von sozialen und ökologischen Standards bei der Herstellung abhängt.

Es besteht viel eher die Gefahr, dass das Engagement und die Investitionsbereitschaft der deutschen Firmen in Entwicklungs- und Schwellenländern durch ein Lieferkettengesetz, Bürokratie und nicht kalkulierbare strafrechtliche Risiken drastisch gemindert wird. Deshalb ist eine staatlich verordnete Lieferkettendokumentation bis ins letzte Glied für Betriebe abzulehnen. ←

Beachtung der Menschenrechte in der Lieferkette – Initiativen in anderen europäischen Ländern

Autorin: **Astrid Gundel**

In Deutschland wird über verbindlichere Regelungen zum Schutz von Menschenrechten in der Lieferkette diskutiert. In anderen Ländern gibt es bereits konkrete Initiativen:



Frankreich

Das **Loi de Vigilance** vom 27.3.2017 verschärft die Überwachungspflichten von Unternehmen in Bezug auf Konzerngesellschaften und Lieferanten. Anwendung findet das Gesetz auf Gesellschaften mit mindestens 5.000 Arbeitnehmern, wobei Arbeitnehmer in französischen Tochtergesellschaften mitzuzählen sind. Gesellschaften, die im Inland diese Mindestanzahl nicht erreichen, fallen in den Anwendungsbereich des Gesetzes, wenn sie weltweit mindestens 10.000 Arbeitnehmer beschäftigen. 150 bis 200 Unternehmen sollen diese Voraussetzungen erfüllen.

Die betroffenen Gesellschaften müssen einen **Überwachungsplan mit Maßnahmen zur Identifizierung von Risiken und zur Vorbeugung schwerwiegender Verletzungen von Menschenrechten und Grundfreiheiten, der Gesundheit, der Sicherheit der Menschen sowie der Umwelt** erstellen. Der Überwachungsplan muss dabei auch unmittelbar oder mittelbar beherrschte Gesellschaften sowie Subunternehmer und Lieferanten, zu denen direkte und gefestigte Geschäftsbeziehungen bestehen, miteinbeziehen.



Schweiz

Die eidgenössische Volksinitiative »Für verantwortungsvolle Unternehmen – zum Schutz von Mensch und Umwelt« (**Konzernverantwortungsinitiative**) will erreichen, dass in der Schweizer Bundesverfassung eine Sorgfaltpflicht von großen Schweizer Unternehmen zum Schutz von Menschenrechten und Umwelt im Ausland verankert wird. Die Sorgfaltpflichten sollen sich dabei auch auf die Lieferkette beziehen. 2018 verabschiedete der Nationalrat einen Gegenvorschlag; der Ständerat wird über den Gegenvorschlag im Dezember 2019 entscheiden. Wird die Initiative aufgrund des Gegenvorschlags nicht zurückgezogen, wären die Schweizer Bürger 2020 dazu aufgerufen, über sie abzustimmen.



Vereinigtes Königreich

Nach dem **UK Modern Slavery Act** vom 26.3.2015 müssen Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 36 Mio. Pfund pro Jahr, die im Vereinigten Königreich Waren oder Dienstleistungen anbieten, jährlich eine Stellungnahme abgeben, wie sie Sklavenarbeit in der Lieferkette verhindern.

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
ISSN (Print) 2509-2936
ISSN (Online) 2509-2944

Gestaltung und Satz: stereobloc, Berlin

Druck: Das Druckteam Berlin

Stand: 6.12.2019

Bildnachweise/Illustrationen: S. 1 ©Cienpies Design/shutterstock.com; S. 2 ©Nastco/iStock.com;
S. 4/5 ©sturti/iStock.com; S. 6 ©Johman/iStock.com; S. 9 ©Robert Kneschke/
shutterstock.com; S. 10 ©awim/shutterstock.com; S. 15 ©metamorworks/iStock.com;
S. 19 ©Valenty/shutterstock.com; S. 24 ©NickDaVinci/photocase.de;
S. 28/29 ©MintArt/shutterstock.com; S. 30 ©ArtisticPhoto/shutterstock.com;
S. 33 ©Digital Saint/shutterstock.com; S. 36 ©koya79/iStock.com; S. 38 ©kallejipp/
photocase.de; S. 40 ©Tiffy Studio/shutterstock.com; S. 42 ©krisana/stock.adobe.com;
S. 47 ©ayvengo/iStock.com; S. 52 ©krockenmitte/photocase.de;
S. 54/55 ©mattjeacock/iStock.com; S. 58 ©Pixfiction/shutterstock.com;
S. 60 ©Panithan/stock.adobe.com; S. 64 ©Golden Sikorka/shutterstock.com;
S. 66 ©kallejipp/photocase.de; S. 70 ©nmann77/stock.adobe.com;
S. 72/73 ©Kritchanut/iStock.com; S. 75 ©MicroStockHub/iStock.com;
S. 78 ©izusek/iStock.com; S. 83 ©Papamoon/shutterstock.com;
S. 86 ©SFIO CRACHO/shutterstock.com; S. 89 ©DrAfter123/iStock.com;
S. 90/91 ©Mlenny/iStock.com; S. 91 ©imagestockdesign/shutterstock.com;
S. 91 ©Juan Vilata/shutterstock.com; S. 92 ©CreativeNature_nl/iStock.com;
S. 93 ©HenriVdl/iStock.com; S. 93 ©nevereverro/iStock.com;
S. 98 ©Enis Aksoy/iStock.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.

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany.

Die Zukunft macht Sinn

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

Noble Purpose
und Sustainable
Governance



»Welt ohne Geld? Ein Zukunftshandbuch für Banken« – diese aktuelle KPMG-Studie wirft Zukunftsfragen auf: Wie schaffen Unternehmen nachhaltiges Wirtschaften? Vor allem im eigenen Sinne: Wie schafft ein Unternehmen es, nachhaltig am Leben zu bleiben? Ökonomen beobachten das Phänomen schon lange.





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.

Sinkende Lebenserwartung

Richard Foster von der Yale School of Management zum Beispiel fand heraus, dass die durchschnittliche Lebenserwartung eines im Standard & Poor's (S&P) Aktienindex gelisteten Unternehmens von 67 Jahren im Jahr 1920 auf heute nur mehr 15 Jahre fiel.¹ Foster errechnete, dass ein S&P-Unternehmen im Schnitt alle zwei Wochen durch ein anderes ersetzt wird. Der Forscher schätzt, dass drei Viertel aller im S&P 500-Index gelisteten Unternehmen bereits bis zum Jahr 2027 durch neue Firmen ersetzt werden. Wie schafft es eine Organisation heute, länger als der Hund der Familie zu überleben?

Nachhaltigkeit im unmittelbarsten Sinne

Die Studie »Welt ohne Geld?« entwirft vier Szenarien, die sich nicht nur mit dem Überleben von Unternehmen in den nächsten fünf Jahren, sondern bis zum Jahr 2040 und darüber hinaus befassen.² Sie wirft dabei Fragen auf – und beantwortet sie – wie: Hat das Unternehmen der Zukunft noch Mitarbeiter? Gibt es bald ein Welt-Oligopol der Big Tech-Firmen mit einer digitalen Weltwährung? Versinken wir alle im digitalen Dschungel? Oder auch: Wann nimmt die Künstliche Intelligenz (KI) uns das Denken ab?

Experience Economy

Wer den Stand der aktuellen Debatte verfolgt, gewinnt den Eindruck, dass im Moment keine Podiumsdiskussion mehr ohne das Thema KI auskommt. Dabei

weiß die Zukunftsforschung: Jeder große Trend hat einen Gegentrend; speziell hier das Thema »Ent-Anonymisierung im Kundenkontakt«. Digitale Vorreiter wenden im Moment große Anstrengungen dafür auf, wieder den menschlichen Kontakt zu ihren digital entfremdeten Kunden herzustellen. Viele hatten inzwischen ihre Prozesse weitgehend automatisiert – und damit unbeabsichtigt ihre eigenen Kunden angreifbar und sich selbst austauschbar gemacht. Denn eine flott designte Homepage bindet heutzutage keine Kunden mehr. Nicht umsonst befindet sich die Experience Economy in einem steilen Aufschwung: Der Kunde erwartet ein Erlebnis, das ihm ein click-optimierter Auftragsprozess allein nicht bieten kann. Was dann?

Die Suche des Menschen nach Sinn

Die European Predictions 2020 des Marktforschungsinstituts Forrester geben Antwort: Kunden suchen in unseren disruptiven Zeiten nach einem tieferen Sinn (den die Customer Centricity liefern kann).³ Forrester schätzt demnach, dass die Zahl der Customer Experience Executives bis Ende kommenden Jahres um 25 Prozent wachsen wird. Denn mehr als 55 Prozent aller Konsumenten orientieren sich bei ihrer Kaufentscheidung zunehmend an den Unternehmenswerten: Verfolgt das Unternehmen einen höheren Zweck? Macht es nur Profit? Oder auch Sinn? Das ist ein Aspekt der Sustainable Governance, der bei der ausschließlichen Fokussierung auf Ökonomie, Umwelt und soziale Teilhabe bislang noch zu wenig berücksichtigt wurde: Der Noble Purpose eines Unternehmens wird zum tragenden Produktionsfaktor. Zukunft macht Sinn und Sinn macht Zukunft. ←

¹ Bourree Lam (2015): Where Do Firms Go When They Die?, in: The Atlantic, <http://www.theatlantic.com/business/archive/2015/04/where-do-firms-go-when-they-die/390249>

² KPMG (2019): Welt ohne Geld? Ein Zukunftshandbuch für Banken, <https://hub.kpmg.de/welt-ohne-geld-ein-zukunftshandbuch-fuer-banken>

³ Forrester Research (2019): European Predictions 2020, <https://go.forrester.com/predictions>

Sustainable Finance – Eine neue Form der Kapitalmärkte in der GET-Welt

Autor: Prof. Dr. Kai C. Andrejewski

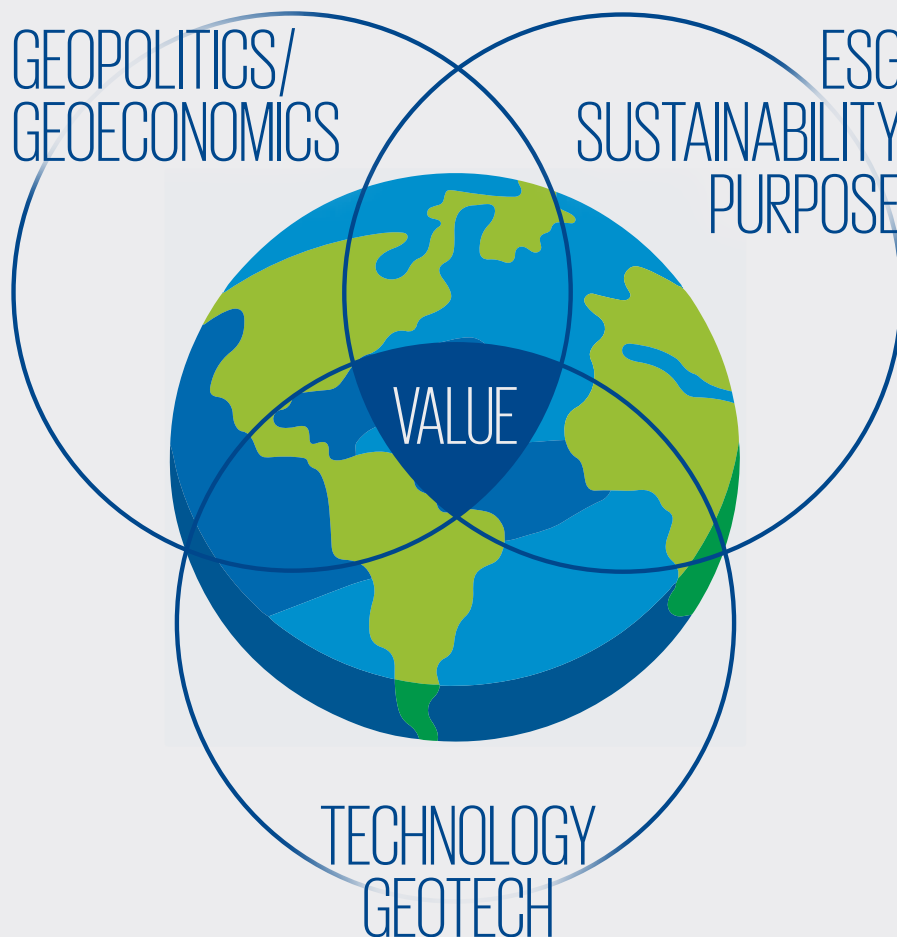


Abbildung 1: Schematische Darstellung GET-Welt

Quelle: Eigene Darstellung



Prof. Dr. Kai C. Andrejewski ist Regionalvorstand Süd der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Leiter des Audit Committee Institute.

GET it!

Es waren große Versprechungen der frisch gewählten EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen in ihrer Bewerbungsrede vor dem Europäischen Parlament in Straßburg. Der Umweltschutz sei »unsere dringendste Aufgabe«, sagte sie. Daher wolle sie ein europäisches Klimagesetz vorlegen, mit dem Ziel, Klimaneutralität bis 2050 zu erreichen. Um den nötigen Wandel zu finanzieren, werden Teile der Europäischen Investitionsbank (EIB) in eine Klimabank umgewandelt und 1 Bio. EUR an Investitionsgeldern im kommenden Jahrzehnt freigegeben werden, wie sie nun auch in ihrer Antrittsrede bekannt gab. Zudem möchte von der Leyen eine sog. CO₂-Grenzsteuer einführen, um sicherzustellen, dass »unsere Unternehmen zu gleichen Bedingungen miteinander konkurrieren können« und nicht ins weniger ambitionierte EU-Ausland abwandern, um die CO₂-Kosten zu umgehen.¹

Eine Zeitenwende steht bevor: Inzwischen geht es nicht mehr ausschließlich um die Frage »Wie reagiere ich auf den Klimawandel?«, sondern grundlegend »Ändert sich die Funktionsweise des Kapitalmarkts«. Das globale Wirtschaftsmodell wandelt sich momentan »nachhaltig«: Die künftige Managementagenda ist durch eine bisher nie gekannte Dynamik in Geopolitik, ESG (Environmental, Social and Governance) und Technologie geprägt. – Willkommen in der GET-Welt.²

Im Bereich Geopolitics verlangen globale Unsicherheiten und Volatilität nach neuen Strategie- und Risikomanagementansätzen, um das eigene Geschäft entwickeln und steuern zu können.

1 Von der Leyen, Ursula (2019): Rede zur Eröffnung der Plenartagung des Europäischen Parlaments. Wahl für das Amt der Präsidentin der Europäischen Kommission

2 Andrejewski, Kai C. (2019): Klima und Kapital. Editorial. Audit Committee Quarterly. 1/2019

Darüber hinaus führen derzeitige ESG-Entwicklungen dazu, dass Unternehmer, Investoren sowie weitere Stakeholder die neuen Regelungen und Veränderungen des Kapitalmarkts antizipieren müssen. Das künftige »nachhaltige« Geschäftsmodell wird neuen Normen und Mechanismen unterliegen. Ob Hyperkonnektivität, künstliche Intelligenz oder Supercomputing – der Technologiewandel verändert jedes Geschäftsmodell mit zunehmender Geschwindigkeit.

Die beschriebenen Veränderungen werden vor allem in ihrem komplexen Zusammenspiel von erheblichen Auswirkungen für den unternehmerischen Erfolg sein. Von strategischen Entscheidungen über die Organisation des Risikomanagementsystems bis hin zur Beurteilung eines Impairment-Tests oder der Unternehmensakquisition – resultierende Rückkopplungen müssen erfasst werden. Diese Entwicklung führt zu neuen Mechanismen in der Art und Weise, wie wir zukünftig wirtschaften und wie wir Entscheidungen auf politischer Ebene fällen.

Gerade die Interdependenz der Themen ist bemerkenswert. Sind die USA und China die wesentlichen Protagonisten beim Thema Climate Change und Artificial Intelligence, kommt der EU eine nicht zu unterschätzende Bedeutung im Bereich der Regulatorik zu (z. B. Datenschutzgrundverordnung oder Aktionsplan für ein nachhaltiges Finanzwesen).

Insbesondere das nachhaltige Finanzwesen oder »Sustainable Finance« nimmt einen besonderen Stellenwert in der GET-Welt ein, denn Sustainable Finance stellt die Fokussierung auf die Unternehmensrendite infrage und beeinflusst damit Kapitalmarktstory, Guidance sowie Governance. Der Shareholder-Value wird zudem neu definiert. Finanzmarktakteure sollen Risiken und Zukunftschancen aus dem Klimawandel identifizieren, managen und nutzen, um eine Transition hin zu einer nachhaltigeren Wirtschaft zu ermöglichen. →

»Es bedarf verantwortungsvoller Menschen in der Finanzindustrie, welche diese Welt gestalten wollen, in Diskussionen um richtige Lösungen ringen und neue, zukunftsfähige Finanzinstitute entwickeln möchten. Denn Geld ist niemals neutral, sondern es wirkt je nach dem, wofür wir es einsetzen.« (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, BaFin)³ – *We have to GET it!*

Klima und Kapital – Nachhaltigkeit als Systemfrage

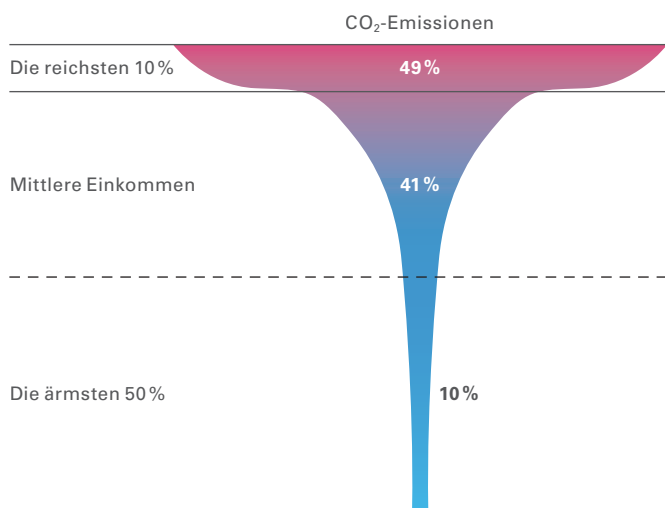
»Arm und Reich haben sich zu sehr voneinander entfernt. Die Ungleichgewichte haben ein Maß erreicht, das nicht mehr hingenommen wird.« In einem viel beachteten Interview mit dem Handelsblatt im Januar 2019 äußerte Siemens-Chef Joe Kaeser seine Überzeugung, dass die Welt sich ändern müsse, und sprach in diesem Zusammenhang über das Konzept des »inklusive Kapitalismus«.⁴ Eine ähnliche Aussage ist auch von BlackRock CEO Larry Fink zu hören: »Der Kapitalismus ist zu weit gegangen.«

Bedeutet dies das Ende des Kapitalismus? Jede Wirtschaftsordnung muss zwei grundlegende Herausforderungen lösen: das Kooperations- und das Allokationsproblem. Wie stellt eine Gesellschaft sicher, dass sich Menschen an der ökonomischen Wertschöpfung beteiligen, damit ein angemessenes Maß an Wohlstand entstehen kann (Kooperationsproblem)? Wie wird in einer Gesellschaft entschieden, was produziert werden soll (Allokationsproblem)? – Auf diese beiden Fragestellungen hat der Kapitalismus bislang überzeugende Antworten gefunden. So erfolgreich, dass in vielen Regionen der Welt aus Knappheitsgesellschaften Überflusgesellschaften wurden. Nun gilt es jedoch auszuloten, in welchen Bereichen das bestehende Wirtschaftssystem noch in der Lage ist, weiteren Wohlstand zu kreieren und ihn gerecht zu verteilen – und in welchen Gebieten es diesen untergräbt.

Derzeit sind enge Verbindungen der Nachhaltigkeitsdebatte mit der vielschichtigen Diskussion über die Zukunft der globalen Wirtschaftsordnung zu beobachten. Die französische Gelbwestenbewegung ist nur ein Beispiel dafür, was geschehen kann, wenn ökonomische Ungleichheit, der Konflikt zwischen urbanen Zentren und dem Land und Abstiegsängste ungebremst auf die Herausforderungen des Klimawandels prallen. Die Forderung nach mehr Klimaschutz entwickelt sich zunehmend zu einer Frage der Verteilungsgerechtigkeit. Umso wichtiger wird es sein, dass im politischen Prozess Rahmenbedingungen geschaffen werden, die integratives, wirkungsorientiertes Nachhaltigkeitsdenken im Managementansatz fördern.⁵

Vor dem Hintergrund, dass die reichsten 10 Prozent der Weltbevölkerung 49 Prozent der globalen CO₂-Emissionen verursachen, wird ein neues Wohlstandsnarrativ vonnöten sein. Uwe Schneidewind, Mitglied im Wissenschaftlichen Beirat Globale Umweltveränderungen der Bundesregierung (WBGU), fordert einen »radikalen, inkrementellen« Wandel im Blick auf ein zukunftsfähiges Wirtschaftssystem. Transformationsprozesse, die durch viele kleine Schritte (Reflexivität, Partizipation, Ausgleich und Konfliktregelung, Innovation sowie »Great Mindshift«) Veränderungen auslösen, sollen in Summe moderne Wirtschaftssysteme zukunftsfähig weiterentwickeln und einen besseren Umgang mit den Nebenfolgen ermöglichen. Dabei geht es um Reformation, nicht Revolution.⁶

Abbildung 2: Zusammenhang weltweite Einkommensverteilung und CO₂-Emissionen



Quelle: Oxfam (2015): Extreme Carbon Inequality. Why the Paris climate deal must be put the poorest, lowest, emitting and most vulnerable people first

³ BaFin Perspektiven. Nachhaltigkeit. Chancen und Risiken für den Finanzsektor. Ausgabe 2/2019

⁴ Afhüppe, Sven; Höpner, Axel; Rexer, Andrea: Die neue Siemens-Story. Handelsblatt. 29.1.2018

⁵ Schneidewind, Uwe (2018): Die Große Transformation. Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels. Frankfurt am Main: Fischer Verlag

⁶ Schneidewind, Uwe (2018): Die Große Transformation. Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels. Frankfurt am Main: Fischer Verlag

Abbildung 3: Schematische Darstellung Perfect Storm



Quelle: Eigene Darstellung

Zwei Grundparameter sind hier unverzichtbar. Eine Lösung der Fragestellung geht nur über eine positive aufklärerische Grundeinstellung; nicht mit rückwärts-gewandter Grundhaltung. Man fühlt sich an die Aufklärer des 18. Jahrhunderts erinnert, die nicht jede Wahrheit aussprechen konnten und durften, weil sie politisch und theologisch nicht konform war. Es darf keine Denk- und Sprechverbote geben, wenn wir darüber diskutieren, wie wir in Zukunft leben und wirtschaften wollen. Der zweite Pfeiler ist ein klares Bekenntnis zu unserer Legalitätspflicht. Das Gesetz kommt vor der Moral. Die Moral ist die Basis für die Entwicklung und Veränderung von Gesetzen, sie kann sie nicht ersetzen. Dieses würde unsere freiheitliche Grundordnung und Wirtschaftsordnung zerstören. Es gibt Fälle, in denen das Gesetz nicht an erster Stelle steht, hier ist aber eine sehr differenzierte Diskussion zu führen. Man denke an Verbrechen gegen die Menschlichkeit.

Perfect Storm

»Die Zeiten werden schwieriger: Ein zehnjähriger Wirtschaftsaufschwung geht zu Ende. Die großen Handelskonflikte treffen eine Exportnation wie Deutschland als Erstes. Wir müssen mit einem Anstieg der Arbeitslosigkeit rechnen. Und die Welt um uns herum wird gefährlicher. Da braut sich ein perfekter Sturm zusammen. Die Windstille, die in Deutschland herrscht, ist trügerisch. Im Auge des Orkans ist es immer windstill.« (Sigmar Gabriel)⁷

Unter einem perfekten Sturm wird die Inflation von Risikofaktoren verstanden, die die Gefahr sich selbst verstärkender Prozesse zur Folge haben kann. Unter anderem ist die derzeitige Risikolandschaft durch ein hohes Maß an globaler Staatsverschuldung, die Gefahr eines weltweiten Währungskrieges, den fragilen Bankensektor oder Corporate Governance-»Affären« geprägt.

Ein weiteres Milliardenrisiko birgt der derzeitige Umgang mit Goodwill-Bilanzierungen. Im DAX-Segment kommt es zu einer Summe von ca. 300 Mrd. EUR, die durch die Akquisitionsagenda und das Niedrigzinsumfeld der letzten Jahre entstanden ist. Diese Entwicklung kann ein Risiko darstellen, sollte der antizipierte operative Cashflow ausfallen oder die globale Konjunktur abreißen. Bei einigen deutschen Konzernen würde die Abwertung des Goodwills auf null das komplette Eigenkapital aufzehren und bilanzielle Überschuldung zur Folge haben.⁸

Über den Klimawandel haben wir hierbei noch gar nicht gesprochen ... Eine Analyse der Vermögensverwaltungsgesellschaft Schroders aus dem Jahr 2018 hat gezeigt, dass die Auswirkungen des Klimawandels Firmenwerte im Schnitt um etwa 2 bis 3 Prozent minimieren könnten. In Extremfällen könnten physische Klimarisiken zu Einbußen des Firmenwerts um bis zu 20 Prozent führen.⁹

Das World Economic Forum sieht extreme Wetterereignisse als bedrohlichstes globales Risiko für das Jahr 2019 an.¹⁰ Vorhersagen, laut denen die globale Erwärmung beachtliche »Dellen« in den weltgrößten und meist entwickelten Ökonomien verursachen wird, fanden im vergangenen Jahr in Deutschland Bestätigung. Im vierten Quartal des Jahres 2018 sank das deutsche Wirtschaftswachstum um 2 Prozent, da vorausgegangene Dürreperioden Teile der großen Wasserwege für Schiffe unpassierbar machten. Weltweit verursachten Naturkatastrophen im Jahr 2018 Schäden in Höhe von 160 Mrd. USD; und auch in 2019 setzen weltweite verheerende Waldbrände und Dürreperioden der Wirtschaft zu. —————>

⁸ Sommer, Ulf: Die 297-Milliarden-Euro-Blase. Handelsblatt. 19.11.2018

⁹ Schroders (2018): Climate change: the forgotten physical risks

¹⁰ World Economic Forum (2019): The Global Risks Report 2019

⁷ Eichinger, Roman; Helleman, Angelika: Das große Abrechnungs-Interview mit der SPD. BILD. 14.7.2019

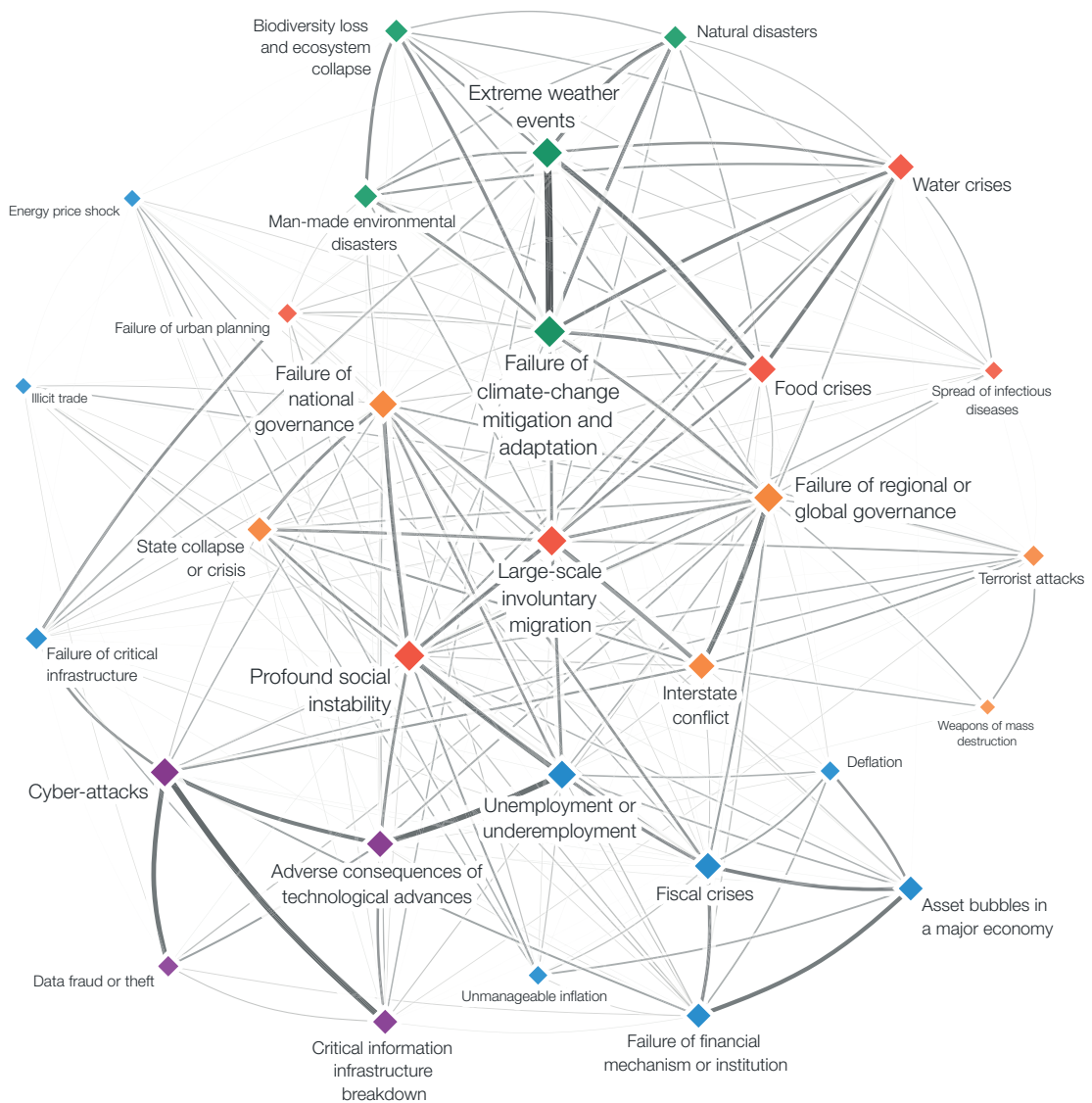
Aktuelle Entwicklungen in der G E T-Welt – Bedeutung von Geopolitics, ESG und Technology

Geopolitics

CEOs, Vorstandsmitglieder, Aufsichtsräte und Vermögensverwalter sehen sich einer beispiellosen globalen politischen Unsicherheit gegenüber, welche sie bei ihrer Entscheidungsfindung berücksichtigen müssen: Dies schließt die Entstehung einer multizentrischen

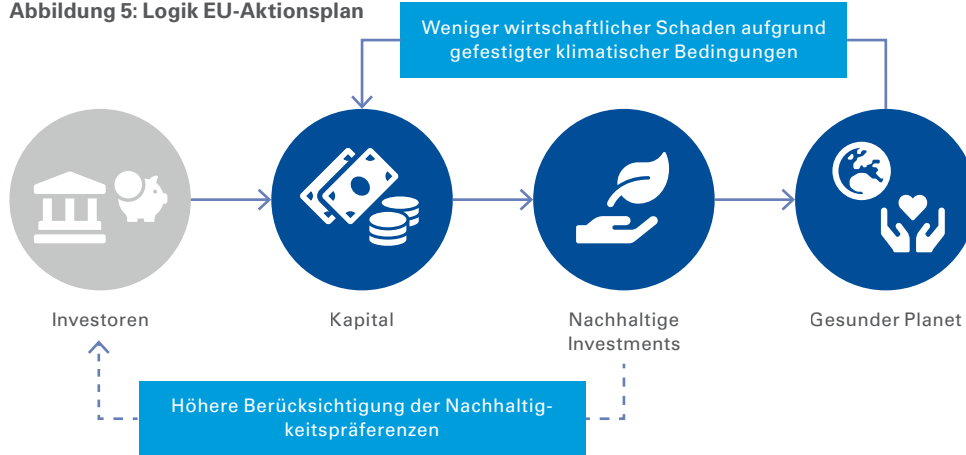
Weltordnung mit ein, die durch die Rivalität zwischen den USA und China in Bezug auf wirtschaftliche, militärische und technologische Dominanz getrieben wird; ebenso wie den Aufstieg autokratischer Regime auf allen Kontinenten, Turbulenzen im Nahen Osten sowie ein ehrgeiziges und doch gespaltenes Europa. Populismus und Protektionismus, aggressive Handels- und

Abbildung 4: Global Risk Interconnection Map 2019



Quelle: World Economic Forum (2019): The Global Risks Report 2019

Abbildung 5: Logik EU-Aktionsplan



Quelle: Financing Sustainable Growth – European Commission Action Plan

Investitionspolitik, Verknappung von Ressourcen, Internetkriminalität und Korruption, Massenmigration oder Menschenrechtsverletzungen – die heutigen Führungskräfte müssen all die hieraus resultierenden unternehmerischen Herausforderungen verstehen und bewältigen. Darüber hinaus werden in Brüssel, Washington oder Peking mit großer Häufigkeit neue Vorschriften und Gesetze für Wettbewerb und Kartellrecht, ausländische Direktinvestitionen, Technologie, Energie, Klimawandel oder Finanzmärkte verabschiedet. Gleichzeitig stehen Unternehmen zunehmend in der Pflicht, nachhaltig und verantwortungsbewusst zu wirtschaften und dabei die immer wichtigeren ESG-Kriterien einzuhalten.¹¹

Wirtschaftlicher Erfolg ist zunehmend von einer Orientierung an globalen Risikostrukturen abhängig, wobei vor allem die Interkonnektivität sowie die Rückkopplungen geopolitischer Risiken in Betracht gezogen werden müssen.

Das World Economic Forum identifizierte in seinem »Global Risk Report 2019« fünf Risiken mit der höchsten Eintrittswahrscheinlichkeit: extreme Wetterereignisse, Versagen in der Abmilderung des Klimawandels sowie Anpassung an dessen Folgen, Naturkatastrophen, Datenklau und die Gefahr durch Cyberattacken. Die drei bereits genannten klimabezogenen Risiken finden sich auch in den Top Five der Risiken mit dem größten Einflusspotenzial wieder.¹²

ESG: Normensetzung

»Der Klimaschutz ist entsetzlich politisiert worden und deshalb steckt er fest. Keine Seite ist bereit, die Ideologie außen vor zu lassen und sich einfach nur um das Klima zu kümmern. Je stärker der Klimaschutz mit anderen Themen verquickt wird, desto schlechter sind unsere Chancen, etwas am Klimawandel zu ändern. Klimapolitik muss langfristig angelegt sein. Das geht nicht mit Alleingängen, gebraucht wird ein überparteilicher Konsens. Sonst läuft es wie immer: Die eine Seite erhöht die Steuern, die andere schraubt sie wieder runter.« (John Cochrane, US-Ökonom)

Die EU macht vor allem mit dem im März 2018 vorgestellten »Aktionsplan für ein nachhaltiges Finanzwesen« von sich reden.¹³ Um die derzeitigen EU-Klimaziele (bis 2030: 40 Prozent Verringerung der Treibhausgas-Emissionen, 27 Prozent Anteil erneuerbarer Energien im Energiemix, 27 Prozent Energieeinsparung) sowie die internationalen Ziele des Abkommens von Paris (Begrenzung der Erderwärmung auf deutlich unter zwei Grad Celsius mit Anstrengung für eine Beschränkung auf 1,5 Grad Celsius, Stärkung der Fähigkeit zur Anpassung an den Klimawandel, Harmonisierung der Klimaziele und Finanzmittelflüsse) erreichen zu können, sind in Europa zusätzliche Investitionen von 180 Mrd. EUR pro Jahr nötig. Der EU-Aktionsplan dient als konkreter Fahrplan, wie das Finanzsystem seiner Schlüsselrolle nachkommen kann, und verfolgt dabei drei Intentionen: Neuausrichtung der Kapitalflüsse hin zu einer nachhaltigeren Wirtschaft, Einbettung der Nachhaltigkeit in das Risikomanagement sowie Förderung von Transparenz und Langfristigkeit.

Ein zentraler Baustein des EU-Aktionsplans ist die sog. Taxonomie. Dieses Klassifizierungssystem soll Klarheit darüber erzielen, zu welchem Grad eine Tätigkeit aus Umweltgesichtspunkten als nachhaltig angesehen werden kann. Die Taxonomie soll zukünftig insbesondere das Handeln von Investoren maßgeblich beeinflussen – z. B. bei der Auswahl von Anleihen sowie bei der Vermögensverwaltung. So soll u. a. die Attraktivität von Anleihen mit einer guten ESG-Performance aufgrund ihrer besseren Risikoposition gesteigert werden. Die europäische Standardisierung durch die Taxonomie wird sich zunächst auf Umweltaspekte fokussieren und zukünftig auch auf die Gebiete Soziales und Governance erstrecken.¹⁴ →

13 Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Europäischen Rat, den Rat, die Europäische Zentralbank, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen – Aktionsplan: Finanzierung nachhaltigen Wachstums (8.3.2018)

14 EU Technical Expert Group on Sustainable Finance. Using the Taxonomy. Supplementary Report 2019 by the Technical Expert Group on Sustainable Finance

11 Berlin Global Advisors: <https://berlinglobaladvisors.com/>

12 World Economic Forum (2019): The Global Risks Report 2019

ESG: Unternehmen True Value

You can't manage what you don't measure. Unternehmen müssen Gewinn für ihre Aktionäre erwirtschaften **und** einen positiven Beitrag für die Gesellschaft leisten. Es ist nicht mehr ausreichend, sich lediglich auf finanzielle Aspekte zu konzentrieren. In vielen Branchen und Märkten kann der positive Einfluss einer Organisation auf die Gesellschaft den Unterschied zwischen dem Gewinnen oder Verlieren eines Auftrags ausmachen.

Der Trade-off, sowohl für die Gesellschaft als auch für die Shareholder Mehrwert zu generieren, wächst, da die Auswirkungen des Klimawandels, des Bevölkerungswachstums, der Wasserknappheit und anderer Megakräfte immer deutlicher in den Vordergrund treten. Das Schaffen von Stakeholder-Value ist nicht nur eine Erwartung der Kunden, Mitarbeiter, lokalen Gemeinschaften, Aktivisten und der breiten Öffentlichkeit. Regierungen und Aufsichtsbehörden setzen ebenfalls Anreize, wie bspw. CO₂-Bepreisung, Steuern auf ungesunde Produkte, umweltfreundliche Produktstandards, Steuervergünstigungen für saubere Energie, nichtfinanzielle Berichterstattungsregeln und obligatorische Investitionen in Sozialprogramme.

Gleichzeitig wandelt sich die Natur der Märkte. In neuen Branchen, die durch die Bewältigung sozialer und ökologischer Probleme wie Smart City-Technologie, zirkuläre Lieferketten und saubere Energie einen Mehrwert für die Gesellschaft hervorbringen, besteht ein enormes Gewinnpotenzial. Der Wert, den ein Unternehmen für die Gesellschaft erzeugt oder mindert, wirkt sich unmittelbar auf dessen Ergebnis und Risikoprofil aus. Der gesellschaftliche Wert ist damit nun untrennbar mit dem Shareholder-Value verbunden.

ESG: Investoren

»Der oberste Zweck des Kapitals ist nicht, mehr Geld zu schaffen, sondern zu bewirken, dass das Geld sich in den Dienst der Verbesserung des Lebens stellt.« (Henry Ford)

ESG-Kriterien werden für Großanleger immer wichtiger. Vielen institutionellen Investoren geht es bei der Geldanlage heute nicht nur um »reinen« Profit, sondern auch um die Frage, welche sozialen oder ökologischen Folgen ein Investment haben kann.

Die Begeisterung für ökologisch und ethisch korrekte Investments ist nach Aussage von Branchenkennern nicht gespielt, sondern hat gute Gründe. Immer mehr Kunden und Stakeholder institutioneller Investoren verlangen die Berücksichtigung von ESG-Kriterien.

Eine Ablehnung derartiger Investorenwünsche kann schnellen Reputationsverlust hervorrufen.¹⁵

Des Weiteren ist das Einbeziehen von ESG-Kriterien aus Risikomanagementsicht und langfristigen Renditegesichtspunkten sinnvoll. So bringen bspw. veränderte Klimabedingungen neue physische Risiken und Herausforderungen mit sich. Die steigende Häufigkeit und die Intensität extremer Wetterereignisse führen zu steigendem Ausfallrisiko, drohender Vermögensabwertung und einer sinkenden Rendite. Erst wenn sich Unternehmen und Investoren über derartige Risiken bewusst sind und die physischen Bedrohungen erfassen können, sind sie in der Lage, diese einzuschätzen, zu managen und zu reduzieren.¹⁶

Die bislang umfangreichste Metastudie zum Rendite-Risiko-Profil nachhaltiger Geldanlagen, die mehr als 2.000 empirische Untersuchungen ausgewertet hat, fand tatsächlich einen positiven Zusammenhang zwischen der Berücksichtigung von ESG-Kriterien und der Performance von Unternehmen.¹⁷ Nachhaltig wirtschaftende und gut geführte Firmen sind somit die besseren Anlagekandidaten. Dies ist vielen institutionellen Investoren bewusst. Zwischen 2010 und 2016 ist ein über 60-prozentiger Zuwachs an ESG-Fonds zu verzeichnen. Das Volumen der Assets under Management stieg im selben Zeitraum um knapp 90 Prozent an.¹⁸

Zu dieser Entwicklung hat mit großer Sicherheit auch die Investoreninitiative UN Principles for Responsible Investment (UN PRI) beigetragen. Durch nachstehend dargestellte sechs Prinzipien, die das internationale Netzwerk ausgearbeitet hat, sollen Investoren die Bedeutung von Nachhaltigkeit erfassen und dieses Themenfeld in ihre Investitionsentscheidungsprozesse mit einfließen lassen können. Auf diese Weise tragen die Unterzeichner zu einem nachhaltigeren globalen Finanzsystem bei.¹⁹

Inzwischen haben sich den UN PRI weltweit mehr als 1.200 Unterzeichner aus allen Kontinenten mit insgesamt 34 Bio. Dollar verwaltetem Vermögen (Stand: Januar 2014) angeschlossen.

15 Gond, Jean Pascal et al. (2018): How ESG Engagement Creates Value for Investors and Companies

16 University of Cambridge. Institute of Sustainability Leadership. Physical risk framework. Understanding the impacts of climate change on real estate lending and investment portfolios

17 Friede, Gunnar; Busch, Timo; Bassen, Alexander (2015): ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies

18 KPMG (2016): European responsible investing fund market 2016

19 UN PRI. Prinzipien für verantwortliches Investieren. Eine Investoreninitiative in Partnerschaft mit der UNEP Finance Initiative und dem UN Global Compact

Abbildung 6: Sechs Prinzipien der UN PRI

- 1 Wir werden Environment-, Social- und Governance-Themen (ESG; Ökologie-, Sozial- und Unternehmensführungs-Themen) in Investmentanalyse- und Entscheidungsfindungsprozesse einbeziehen.
- 2 Wir werden aktive Inhaber sein und ESG-Themen in unsere Eigentümerpolitik und -praxis integrieren.
- 3 Wir werden auf angemessene Offenlegung von ESG-Themen bei den Unternehmen achten, in die wir investieren.
- 4 Wir werden die Akzeptanz und die Umsetzung der Grundsätze in der Investmentindustrie vorantreiben.
- 5 Wir werden zusammenarbeiten, um die Effektivität bei der Umsetzung der Grundsätze zu steigern.
- 6 Wir werden jeder über unsere Aktivitäten und Fortschritte bei der Umsetzung der Grundsätze berichten.

Quelle: UN PRI. Prinzipien für verantwortliches Investieren. Eine Investoreninitiative in Partnerschaft mit der UNEP Finance Initiative und dem UN Global Compact

Technology

Technology beeinflusst ESG und Geopolitik: Das geostrategische Denken entdeckt zunehmend Schlüsseltechnologien als zentrales Instrument für globalen Einfluss. Die Technologiefelder rund um KI und 5G werden nicht nur zu Drehpunkten in Bezug auf Innovation, sondern auch auf Gestaltungsmacht im globalen Maßstab. Beide stellen disruptive Innovationen dar, die zum einen in die ökonomische Dimension ausstrahlen: Prognosen zufolge wird die Nutzung von KI mit ihren vielfältigen Anwendungsgebieten das weltweite Bruttoinlandsprodukt um rund 14 Prozent anwachsen lassen. 5G ist mit seinen sehr schnellen Datenraten der essenzielle Wegbereiter für das autonome Fahren und das Internet der Dinge.

Zum anderen bringen derartige Technologien erhebliche (sicherheits-)politische Risiken und Konsequenzen mit sich. Staaten investieren bereits großflächig zu militärischen Zwecken in KI, was sich in der Entwicklung von autonomen Waffensystemen oder Drohenschwärmen widerspiegelt. Ebenso beschleunigt 5G militärische Kommunikationswege.

Auch auf die Gesellschaftsordnung hat der Einsatz von KI-gestützten Überwachungstechnologien Einfluss: Global gesehen, wird die Frage, wie derartige Technologien genutzt werden, den Wettbewerb zwischen liberalen Demokratien und Überwachungsautokratien mitbestimmen. Propaganda, Fakenews und Filterblasen sind nur einige weitere Stichworte.

Vor diesem Hintergrund wird im globalen Machtspiel das Wechselverhältnis zwischen Schlüsseltechnologien und Politik zunehmend wichtiger. Einerseits haben Technologien erheblichen Einfluss auf die Wirtschaftskraft sowie die militärischen Fähigkeiten eines Landes – und bestimmen dadurch zunehmend dessen politischen Spielraum auf globaler Ebene. Andererseits entscheidet auch die Politik im jeweiligen Staat, wie und wo diese Technologien eingesetzt werden.²⁰

Konsequenzen der G E T-Welt für Unternehmen

Für Unternehmen ergeben sich vollkommen neue Perspektiven und ein ungewohntes Feld an Herausforderungen, welches im Sinne Fontanes nicht nur weit ist, sondern auch eine vollkommen neuartige Topografie aufweist. Technologische, regulatorische und geopolitische Veränderung zwingt die Unternehmensleitung zum Handeln. Klima und Kapital mag zunächst nach einem Antagonismus klingen; in der Realität ist jedoch die Aktivierung des Kapitals für den Klimaschutz die Lösung für neue Gesetze und neue Unternehmensformen.

Um in einer zunehmend komplexen Unternehmens- und Risikolandschaft erfolgreich handeln zu können, sollten Entscheider die GET-Perspektive einnehmen und diese auf ihr Unternehmen anwenden. Auf diese Weise können geopolitische, ESG und technologische Interdependenzen identifiziert sowie entstehende Rückkopplungen eingeschätzt und gemanagt werden.

Gemäß dem Motto »Qualitative + Data Mining = Impact« sollten die Verantwortlichen zunächst einen Überblick über die globalen Risiken gewinnen und diese priorisieren. Auf Grundlage dessen können Szenarien erstellt werden, die die GET-Welt konkret auf unternehmensspezifische Risikosituationen abbilden. Zuletzt sollten die gewonnenen Erkenntnisse quantifiziert und visualisiert werden.

Die Bewertung eines Unternehmens wird in Zukunft vielleicht nicht mehr durch das β ²¹ getrieben, sondern durch ein neu zu definierendes α .²² Sustainable Finance ist das erste Narrativ, welches wir betrachtet haben. Es gibt aber viele weitere aus der GET-Welt. Sei es Cybersecurity, Decoupling zwischen China und den USA, die Selbstfindung Europas usw. usw. ...

The new α ? – GET it! ←

20 Sahin, Kaan (2019): DGAPStandpunkt. Tech-Geopolitik auf dem Vormarsch

21 Vgl. Perridon, Louis et al. (2017): Finanzwirtschaft der Unternehmung. Vahlen. S. 316 f.

22 Andrejewski, Kai C. (2019): Klima und Kapital. Editorial. Audit Committee Quarterly. I/2019

Tief durchatmen!

Elizabeth Warrens »neuer Kapitalismus«

Autor: **Michael Werz**

Mit den Wahlen im November 2020 betritt die Gesellschaft der Vereinigten Staaten politisches Neuland: Zum einen wird es eine Jahrhundertwahl zwischen Donald Trump, dem Tabubrecher und Zerstörer amerikanischer Traditionen, und dem Versuch, den demokratischen, verfassungspatriotischen und pluralistischen Kern der USA wiederzubeleben. Zum anderen wird es um Brot-und-Butter-Themen gehen: Kosten für Gesundheitsversorgung und Hochschulstudium, soziale Gerechtigkeit, Regulierung der Finanzmärkte, Eindämmung der Waffengewalt und Einwanderung.

Wie schon bei den Zwischenwahlen im November 2018 bewegen die großen sozialen Fragen die Wählerinnen und Wähler am unmittelbarsten, aber zugleich steht die Zukunft Amerikas, der westlichen Bündnisse und der globalen Ordnung auf dem Spiel – für die Kandidaten eine fast unlösbare Konstellation.

Aus diesem Grund befinden sich die USA seit Monaten in einem politischen Ausscheidungswettbewerb, der auf zwei Ebenen zugleich ausgetragen werden muss: der normativen und der pragmatischen. Entsprechend kompliziert ist die Gemengelage. Elizabeth Warren, ehemalige Republikanerin, Mutter, Harvard-Star und nun progressive Frontfrau der Demokraten antwortet auf diese doppelte Fragestellung mit ihrer Forderung nach einem »neuen Kapitalismus«. Das Konzept ist ebenso stark wie umstritten.

Während Joe Biden, Traditionsdemokrat und Kreatur des Establishments, Donald Trump als Anomalie denunziert und eine Rückkehr zu Altbewährtem verspricht, argumentiert Warren anders: Ihre populäre (und zuweilen populistische) Rede vom »neuen Kapitalismus« ist eine Reaktion auf vier Jahrzehnte der Deregierungspolitik und spiegelt die Erfahrungen einer langen Phase der Einkommensstagnation in den Mittelschichten. Zugleich ist das Argument ein zutiefst amerikanisches: In den USA, einer Gesellschaft, die keine sozialdemokratischen und noch weniger sozialistische Traditionen im europäischen Sinne kennt, gibt es kein Außerhalb des Kapitalismus – darum die Emphase auf das »Neue«.

Die zuweilen hysterischen Reaktionen unter Republikanern und einigen Demokraten – einschließlich der Panikkandidatur von Mike Bloomberg – sind allerdings



Michael Werz arbeitet in der Abteilung für Nationale Sicherheit am Center for American Progress in Washington und ist Vorstandsmitglied der Atlantik-Brücke in Berlin.

übertrieben. Warren stellt weder den freien Wettbewerb infrage noch will sie Handelsabkommen demontieren, wie die Trump-Administration sich das zum Hobby gemacht hat. (Ein Moratorium für neue Freihandelsverträge ist allerdings denkbar.) Sie vertritt ein Modell vergleichbar der deutschen Sozialpartnerschaft – in den USA oft als »level playingfield« bezeichnet, in dem die Einhegung enthemmter Selbstbereicherung im Mittelpunkt steht. Das gilt auch für Handelsfragen, bei denen sie auf durchsetzbare Regeln des Arbeitsschutzes und in Umweltfragen insistiert.

Auch hier ist es wichtig, zu verstehen, dass diese Positionen auf der Erfahrung massiver Kartellbildung, zunehmender Ungleichheit und an Aktieninvestoren und vierteljährlichen Finanzberichten orientierter Unternehmensführung beruhen, die vor allem einigen Wenigen zugutekommt. Der konservative Senator Marco Rubio aus Florida argumentiert – aus der Perspektive katholischer Soziallehre – ganz ähnlich. Weitere Eckpfeiler der detailliert ausformulierten Programme der Warren-Kampagne umfassen

- eine bezahlbare Universitätsausbildung: die Studiengebühren an öffentlichen Universitäten stiegen in den vergangenen 20 Jahren um über 200 Prozent, die durchschnittlichen Kosten für ein Jahr an einer Privatuniversität betragen 2018 knapp 35.000 Dollar;
- eine Reduzierung der Kosten für die Krankenversicherung in einem ineffizienten Gesundheitssystem, in dem im Jahr 2017 über 10.200 Dollar pro Einwohner/-in ausgegeben wurden (im Vergleich Deutschland: 5.511 Dollar), dies entspricht 17 Prozent des Brutto-sozialprodukts und dennoch sind 48 Mio. Amerikanerinnen und Amerikaner unter- oder nicht versichert, sowie
- bessere Arbeitnehmerrechte zur Stärkung der Mittelschichten.

Für Elizabeth Warren sind diese politischen Ziele nur durch eine Einschränkung der unternehmerischen Maßlosigkeit (»corporate excess«) erreichbar. Aus diesem Grund enthält ihr politisches Programm diese Forderungen:

- die konsequentere Bekämpfung von Wirtschaftskartellen und eine Anhebung des landesweiten Mindestlohns auf 15 US-Dollar;
- die stärkere Regulierung der Finanzmärkte, etwa durch die Trennung von Investitions- und Privatkundengeschäft der großen Banken;
- eine Beschränkung der direkten politischen Einflussnahme durch Unternehmen, sei es durch Lobbying oder Parteispenden (allein die Unternehmen der fossilen Brennstoffindustrien verteilten

über ihre 731 Lobbyisten im Jahr 2018 über 125 Mio. Dollar);

- eine höhere (Vermögens-)Besteuerung der besonders Reichen, mit der Investitionen in die US-Mittelschichten finanziert werden sollen – ein zentrales Anliegen ihrer Kampagne: den enormen Abstand zwischen Mittelschichten und dem obersten Einkommenssegment zu verringern; 1965 waren die Gehälter von CEOs 24-mal so hoch wie das Durchschnittsgehalt der Angestellten; 2009 lag der Wert bei 185.

Viele dieser Punkte treffen den Nerv der amerikanischen Bevölkerung, auch im Mittleren Westen, wo Donald Trump die Wahlen 2016 so knapp gewann. Die Versuche der Republikaner, Elizabeth Warren des statistischen Wahns zu bezichtigen und sie als Sozialistin zu denunzieren, haben bislang nicht gegriffen. Selbst der Economist empfahl kürzlich, durchzuatmen – und wies darauf hin, dass Warren weder die Verstaatlichung von Unternehmen noch politischen Einfluss auf das Kreditwesen fordere. Mark Zandi, ein Ökonom bei Moody's Analytics, schrieb in einer Reihe von Berichten, dass Warrens Steuerprogramm Investitionen zwar dämpfe, aber dieser Effekt durch steigenden Konsum in den unteren Einkommensschichten mehr als kompensiert würde.

Diese für die künftige Ausrichtung der US-Ökonomie so wichtige Debatte steht allerdings erst am Anfang, und sobald das demokratische Bewerberfeld sich weiter reduziert, wird Warren mehr Möglichkeiten haben, ihre Reformpläne en détail zu präsentieren.

Mit ihrem Programm »Dream Big – Fight Hard«, viel Energie und breiter Unterstützung unter amerikanischen Millennials (die größte Gruppe der Wahlberechtigten in den USA) hat sie allen anderen Kandidaten und Kandidatinnen gegenüber einen schwer einholbaren Vorteil. Sobald Bernie Sanders, der in dieser Runde keine realistische Chance auf eine Nominierung hat, seine Kandidatur beendet, wird Warren das linksliberale Lager konsolidieren und kaum zu schlagen sein – weder im demokratischen Nominierungswettbewerb noch von dem polarisierenden Präsidenten im Weißen Haus. ←

Neuer Kapitalismus – Debatte mit Potenzial für die US-Präsidentschaftswahl

Autor: **Elmar Theveßen**



Im Jahr 2020 steht die nächste Präsidentschaftswahl in den USA an. Klar ist: Der nächste Präsident muss adressieren, wie die Ungerechtigkeit in der amerikanischen Wirtschaft und im Sozialsystem überwunden werden kann; quer über Parteigrenzen und Bevölkerungsschichten hinweg ist allen bewusst, dass die Spaltung der Gesellschaft aufgehalten werden muss. Eines stimmt hoffnungsvoll: Hinter den Kulissen, losgelöst von Ideologien und auf der Ebene von Sachthemen, könnte ein lösungsorientiertes Zusammenarbeiten von Republikanern und Demokraten wieder möglich werden.

Es gibt ein zentrales Thema im Präsidentschaftswahlkampf, um das – unabhängig von Parteizugehörigkeiten – keiner der Kandidaten herumkommen wird: Die wachsende wirtschaftliche und soziale Ungerechtigkeit, die die amerikanische Gesellschaft immer weiter auseinanderdriften lässt. Die Menschen sehen einen tiefen Graben zwischen Arm und Reich, der von den führenden Politikern der letzten Jahrzehnte nicht ausreichend adressiert wurde. Über einen sehr langen Zeitraum haben sich die Gewinne der großen Unternehmen vervielfacht, während die Einkommen der Mehrheit der Menschen anteilmäßig weit dahinter zurückgeblieben sind. Von 1979 bis 2016 stieg das Einkommen der reichsten 1 Prozent der Amerikaner um 225 Prozent, das Einkommen der Amerikaner in der Mittelschicht aber nur um 41 Prozent.

Im Grunde hat dies auch schon zur Wahl von Donald Trump geführt, weil die Menschen – enttäuscht von seinen Amtsvorgängern – dachten, dass ein Anführer ganz anderer Art sein Versprechen wahr machen könnte, sich um die »Vergessenen«, wie der New Yorker Geschäftsmann sie nannte, zu kümmern. Seine Wähler von 2016 stellen gerade fest, dass auch Trump – wie die etablierten Politiker vor ihm – es nicht geschafft hat, die Probleme zu lösen; dennoch sind viele bereit, ihm mit einer Wiederwahl eine zweite Chance zu geben, sofern nicht ein anderer Kandidat ein überzeugenderes Konzept anbieten kann. —————>



»Das System ist kaputt, etwas funktioniert hier nicht mehr«

... dies denken inzwischen nicht mehr nur die Mittel- und Unterschicht, sondern sogar ein Teil der extrem Vermögenden in den USA. Deshalb haben sich zahlreiche Unternehmenslenker großer Konzerne im Sommer für einen neuen, »verantwortungsvollen Kapitalismus« ausgesprochen. Denn auch ihnen ist bewusst, dass die weiter gehende Spaltung der Gesellschaft ein hohes Risiko für die Zukunft der Vereinigten Staaten ist. Selbst einige Senatoren und Abgeordnete der Republikaner teilen diese Ansicht inzwischen und wissen, dass sich am Wirtschaftssystem der USA etwas ändern muss, um es gerechter zu machen. Wenn sie weiterhin gewählt werden wollen, müssen auch sie Lösungsansätze präsentieren, wie die Kluft zwischen Reich und Arm überwunden werden kann.

New Capitalism-Konzept von Elisabeth Warren

Insbesondere bei den Demokraten ist der innerparteiliche Wahlkampf in vollem Gange. Gehör finden aktuell besonders Bernie Sanders und Elisabeth Warren, die von Präsident Trump als »sozialistisch« abgestempelt werden, aber auch zentristische Kandidaten wie Joe Biden oder – zuletzt eingestiegen – Michael Bloomberg sind noch im Rennen.

Elisabeth Warren sagt von sich, sie sei eine glühende Verfechterin des Kapitalismus, aber dieser brauche starke Regulatorik. Dafür hat sie sehr konkrete und extreme Pläne – eine heftige Vermögenssteuer, die Aufspaltung von globalen Konzernen, staatliche Aufsicht für Großunternehmen, die Abkehr von fossilen Brennstoffen, eine staatliche Krankenversicherung für alle, eine Ausbildungsoffensive etc. Die Pläne von Elisabeth Warren gehen davon aus, dass die Regierung besser in der Lage ist, Ungerechtigkeiten zu beseitigen, als der freie Kapitalismus. Insgesamt ein sehr dirigistisches System mit starkem Machtzuwachs und Eingriffsmöglichkeiten des Staates, ohne das Privateigentum komplett zu verstaatlichen. Das alles macht es leicht für die Republikaner, allen voran Donald Trump, die Pläne als sozialistisch abzuwerten.

Tatsächlich könnten einige von Warrens Plänen für mehr Gerechtigkeit in Amerikas Wirtschaftssystem sorgen, aber sie macht aus meiner Sicht einen großen Fehler: Sie will alles auf einmal. Für die Wähler sind die Konzepte so revolutionär, dass viele sich regelrecht überfordert fühlen, sie haben Angst. Verständlich ist das besonders bei Arbeitern in Produktionsbetrieben, deren Branchen im Zeichen von Digitalisierung und der Entwicklung klimafreundlicher Energien und Produkte keine Zukunft haben. Zwar steigt auch in den USA die Aufmerksamkeit für das Klimathema und die Einsicht, dass durch Investitionen in erneuerbare Energien und die Entwicklung neuer Technologien auch neue Chancen und Möglichkeiten für den Arbeitsmarkt entstehen. Mit der Innovationskraft der USA könnte man sich wieder an die Spitze einer Bewegung setzen. Aber man darf nicht vergessen, dass ganze Bundesstaaten von der Förderung fossiler Brennstoffe abhängig sind. Visionen von E-Mobilität sind all jenen kaum zu vermitteln, deren Arbeitsplätze von der Öl- und Gasförderung abhängen. Elisabeth Warren begegnet diesen Bedenken gegen ihr radikales Gesamtkonzept mit einem umfangreichen Plan für eine Aus- und Fortbildungs-Offensive, die Arbeiter in den USA für die Jobs der Zukunft qualifizieren soll.

Trotz der guten Ansätze ist der neue Kapitalismus à la Warren im Wahlkampf schwer zu vermitteln. Das Gesamtpaket ist nicht nur unübersichtlich, die Umverteilung von Abermilliarden von Dollar ist an zahlreiche Voraussetzungen geknüpft, deren Umsetzung Experten aus Politik und Wirtschaft für unwahrscheinlich halten. Gern führt die Senatorin aus Massachusetts Deutschland als Vorbild beim Gesundheits- und Ausbildungssystem und bei der Partizipation der Gewerkschaften in Unternehmen an. Aber sie weckt dabei die falsche Hoffnung, dass ein langsam gewachsenes System von einer Regierung verordnet und quasi über Nacht zum Erfolg geführt werden könnte.



Sicht der Großkonzerne – höchstens Selbstverpflichtung statt staatlicher Vorgaben

Die Reaktionen der großen Unternehmen fallen auch deshalb gemischt aus. Es gibt diejenigen, die zwar keine tiefen staatlichen Eingriffe wünschen, aber Warren dennoch im Grundsatz recht geben und einen »verantwortlichen Kapitalismus« unter Einbeziehung nicht nur der Share-, sondern insbesondere der Stakeholder wie Arbeitnehmer, Lieferanten, Kunden, Heimatgemeinde etc. fordern. Ihnen schwebt natürlich eher eine Selbstverpflichtung der Wirtschaft zu moralischem Verhalten vor als eine Unterwerfung unter das strikte Warren-Modell, das eine Charta zum Wohlverhalten von Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 1 Mrd. USD vorsieht. Bei Nichteinhaltung der Vorgaben könnte der Staat den Firmen die Lizenz entziehen. Warrens Plan wird – bis in höchste Regierungskreise – als links und sozialistisch abgelehnt. Ähnlich sehen es die erbitterten Gegner des »verantwortlichen Kapitalismus« in der Wirtschaft, darunter Lenker großer Konzerne, die einen ungezügelter Kapitalismus als Motor von Wachstum und Fortschritt gegen jede tiefere Einmischung des Staates verteidigen.

Demokratische Erfolgchancen?

Selbst wenn Elizabeth Warren von den Demokraten aufgestellt und die Präsidentschaftswahl gewinnen würde, gilt es als äußerst unwahrscheinlich, dass sie die nötigen Mehrheiten im Kongress hätte, um all ihre Pläne wirklich umzusetzen. Dennoch hat die aktuell starke Diskussion über Warrens Vorschläge einen großen Nutzen: Selbst zentristische Kandidaten müssten Elemente ihres Konzepts aufgreifen, um der Sehnsucht nach mehr Gerechtigkeit im Land zu entsprechen. Sogar vielen Republikanern ist klar, dass sie langfristig Wahlen verlieren werden, wenn sie sich nicht um das Kernthema wirtschaftliche und soziale Gerechtigkeit kümmern.

Meine Prognose ist deshalb: Ein zentristischer Kandidat der Demokraten – ob Joe Biden, Pete Buttigieg oder Michael Bloomberg –, der Teile des Warren-Konzepts glaubwürdig in sein Programm integriert, hätte eine realistische Chance gegen Donald Trump.

Persönliche Erfahrungen zum Schluss: gemeinsame Lösungen möglich

Abseits der politischen Großbühne habe ich in den vergangenen Monaten persönliche Erfahrungen gesammelt, die hoffnungsvoll stimmen. Es gibt eine Stiftung in den USA (»Better Angels«), deren Ziel ist, die Polarisierung im Land zu überwinden, indem sie den Austausch zwischen Republikanern und Demokraten fördert. Auf Veranstaltungen dieser Stiftung diskutieren Anhänger beider Parteien unter festgesetzten Regeln miteinander: auf Augenhöhe und im gegenseitigen Respekt, keiner darf versuchen, den anderen zu konvertieren. Man soll nur seine Sicht der Dinge darlegen und den anderen mit seiner Sicht der Dinge respektieren.

Bei der konkreten Diskussion über die Frage »Ist der Sozialismus gefährlich für die USA?« in Rockville, Maryland, wurde schnell deutlich, dass es nicht um die Verstaatlichung von Privateigentum geht, sondern um mehr Gerechtigkeit – und schon waren sich Republikaner und Demokraten im Raum erstaunlich einig. Beide Seiten wissen, dass etwas passieren muss. Eine Zusammenarbeit bei konkreten Themen, um die Ungleichheit zu bekämpfen, ist möglich – allen voran bei der Ausbildung und bei der Gesundheitsversorgung. Was da auf lokaler Ebene wieder möglich scheint, macht Hoffnung für die Zeit nach Trump, wann immer sie auch beginnt. ←

G. E. T. a Sustainable Equity Story: von Profitmaximierung zur Wertoptimierung

Autor: **Pascal Frank**

Nachhaltigkeit wird in der Berichterstattung Pflichtthema und wichtiger Teil der Finanzkommunikation. Die Nachfrage privater und institutioneller Investoren nach ökologisch und sozial vertretbaren Geldanlagen wächst. Unternehmen müssen die direkten Auswirkungen des geopolitischen (**G**), des ökologischen (**E**) und des technischen (**T**) Wandels auf ihr Geschäftsmodell antizipieren und sich zudem darauf einstellen, dass die EU die Mechanismen am Kapitalmarkt mit einer entsprechenden Taxonomie weiter verändern möchte.

Nachhaltiges »Verhalten« von Unternehmen wird somit zum erfolgskritischen Akzeptanzfaktor für wirtschaftliches Handeln. Es wird alle Marktteilnehmer treffen. Um ihre Wirksamkeit zu entfalten, muss sich Nachhaltigkeit in der Haltung der Manager und Mitarbeiter im alltäglichen Verhalten manifestieren. Top-Manager führen keine Unternehmen, sondern Menschen. Kreativität, Kollaboration und Kommunikation zeichnen den Menschen aus. Die Führungskräfte spie-

len in der Vermittlung eine wichtige Rolle: Ihr Verhalten setzt die zentralen Akzente. Nachhaltigkeit ist eine dauerhafte Führungs- und Management- und damit Kommunikationsaufgabe. Nachhaltige Transformation erfordert innovative Techniken und Produkte (sprich Fortschritt), das Arbeiten in neuen kollaborativen (und nicht nur kooperativen) Strukturen und eine neue Form der Unternehmenskommunikation, die sich an der neuen (!) Equity Story des Unternehmens ausrichtet. Nachhaltigkeit gelingt nur mit starker Kommunikation. Das neue Paradigma geht einher mit der Perspektive, »dass sich die langfristige Profitabilität des Unternehmens mit Umweltschutz, sozialer Gerechtigkeit, ethischer Verantwortung und Integrität harmonisieren lässt [...]«. ¹ Kurz: Nachhaltigkeit und Profit schließen sich nicht aus. Wenn Investoren ihre Anlagen stärker an den Kriterien Environment, Social und Governance (ESG) ausrichten, eröffnet sich für Unternehmen die Chance, ökologische und soziale Aspekte gewinnbringend einzusetzen. Dass dies auch gelingt, bedarf es einer überzeugenden (Finanz-)Kommunikation, um die eigenen Interessen auch im gesellschaftlichen Umfeld um- und durchsetzen zu können:

1 Prof. Dr. Eckard Reh binder über den Paradigmenwechsel in der Unternehmenskommunikation in Audit Committee Quarterly »Chaos und Kapital«





Pascal Frank ist Gründer und Managing Partner der celeres GmbH, einer Unternehmensberatung für Kommunikation. Er berät Entscheidungsträger in erfolgskritischen Situationen wie bspw. M&A, Restrukturierungen, digitale Transformation, Kulturveränderungen, Purpose Definition und Positionierung am Kapitalmarkt. Celeres gehört zur markenzeichen gruppe.

- **Richtung vorgeben**
Die Transformation zur Nachhaltigkeit ist als Unternehmensvision zu kommunizieren.
- **Träger des Wandels bestimmen**
Das Mandat der Änderung geht vom Top-Management an das mittlere Management.
- **Sich verpflichten**
Die neue Kultur gilt es in alles einzubetten, was das Unternehmen tut.
- **Leistung erzielen**
Leistung verlangt Dynamik, die es zu erfassen und aufrechtzuerhalten gilt. Veränderung ist tägliche Kommunikation und entsprechendes Handeln.

Die Botschaft lautet ganz klar: Wer erfolgreich ist, weil er ökologisch wirtschaftet, **und dies auch nachhaltig kommuniziert, stellt seine Zukunftsfähigkeit unter Beweis.** Die Idee, den Faktor Nachhaltigkeit aus der Nische zum Standard des Investmentgeschäfts zu machen, ist innovativ, spannend und zukunftsweisend. Ein Unternehmen kann seine Umweltperformance in Börsenperformance ummünzen – vorausgesetzt, es kommuniziert zielgerichtet auf allen Kanälen, um die Stakeholder zu erreichen. Professionell gestaltete Kommunikationsprozesse sind ein wichtiger Schlüssel zur Realisierung einer nachhaltigen Finanzwirtschaft. Das fängt im Unternehmen an, wo der Nutzen des Wandels verstanden und der Wandel gelebt und erlebt werden muss. Die vorherrschende Ideologie der Top-Down- und One Voice-Kommunikation des Managements in den Unternehmen begrenzt deren Erfolg in einer multimedialen Welt ständiger Veränderungen.

Kommunikation reduziert und strukturiert Informationen neu. Sie sensibilisiert und macht die Bedeutung von Nachhaltigkeit für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und für jeden Einzelnen deutlich. Sie schafft Verständnis, zeigt Anwendbarkeit von Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf und dokumentiert den erlebbaren Nutzen.

Handlungsfelder

Legitimität und Legalität

Definiert ein Unternehmen ganz klar sein nachhaltiges Wirtschaften nicht nur als Pflicht zu legalem Verhalten, sondern als ethische Notwendigkeit, kann es sich gegen Erwartungen von Idealisten und Ideologen wappnen und muss sich nicht von Partialinteressen treiben lassen. Die gesellschaftlich-politisch-ökologischen Rahmenbedingungen machen eine »Politisierung« der Unternehmenspositionierung unausweichlich.

Purpose (wieder-)finden und nachhaltige Geschäftsstrategie definieren

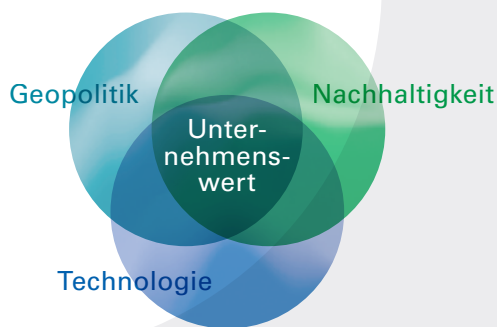
Menschen sind auf der Suche nach Sinn und werden zu Befürwortern von Unternehmen und Marken, die nicht nur zuverlässig und vertrauenswürdig sind, sondern auch für etwas Größeres stehen. Das Unternehmen gehört (auch) den Kunden, die seine Produkte kaufen sollen/wollen. Diese brauchen positive Assoziationsimpulse. Nachhaltigkeit gehört deshalb unbedingt in die Geschäfts- und Kommunikationsstrategie.

Sustainable Equity Story: neue Inhalte, neue Zielgruppen

Die Equity Story sollte strategisch nachvollziehbar sein, innovative Dynamik und Seltenheitswert haben, potenzielles Wachstum und steigende Marktanteile, Meilensteine für Gewinnrenditen, operative Verbesserungen und Dividendenausschüttungen aufzeigen. Zudem gilt es heute, die gesellschaftlichen, medialen und regulatorischen Einflussfaktoren auf nachhaltige Investoren zu berücksichtigen und wertzuschätzen. Eine Sustainable Equity Story erfüllt eine wichtige Schutzfunktion vor bspw. aktivistischen Investoren sowie NGOs – und ist Basis der Reputation.

Kommunikation ist Aufgabe des Vorstands und vom Aufsichtsrat zu prüfen

Im Mai 2015 sagte Prof. Dr. Seibt von Freshfield Bruckhaus Deringer im Interview mit dem prmagazin, »dass Unternehmenskommunikation kein Gedöns ist, sondern ein Business Case. Business Case übersetzen wir Juristen mit Pflichtenstellung und Haftung bei Pflichtverletzung« und: »Vorstände sind verpflichtet, die Folgen ihres Handelns auf die Unternehmensreputation zu beachten. Die Ignoranz wäre eine Pflichtverletzung.« Dem ist vollumfänglich zuzustimmen. ←



Nur Aktion schützt vor Disruption

Autor: **Mattias Schmelzer**

Geopolitik, Nachhaltigkeit und Technologie: Wie zukunftsfähig Unternehmen sind, entscheidet sich in den nächsten Jahren daran, wie sie mit diesen Themen umgehen.

Wissen und Handeln. Wer schon einmal eine Gewohnheit ablegen wollte, kennt die Schwierigkeit: Die Theorie führt oft nur auf Umwegen zur Praxis.

In einer ähnlichen Situation ist derzeit die deutsche Wirtschaft. Das zeigt unser Future Readiness Index 2019, der auf Selbsteinschätzungen von rund 600 Unternehmen zu deren Zukunftsfähigkeit basiert. Der Befragung nach weiß ein Großteil der Unternehmen, dass die Weltwirtschaft sich im Umbruch befindet. Aber nur 18 Prozent handeln – und investieren mit

hoher Priorität in die Anpassung an diese Lage. Das sind zehn Prozentpunkte weniger als im vergangenen Jahr.

Warum ist das so? Auf diese Frage gibt es sicherlich viele Antworten, die von Unternehmen zu Unternehmen variieren. Fakt ist: Die aktuelle Lage erfordert Handeln. Denn die Zukunftsfähigkeit deutscher Unternehmen wird in den nächsten Jahren von drei Themen bestimmt: Geopolitik, Nachhaltigkeit und Technologie.



Mattias Schmelzer ist CMO und Regionalvorstand Nord Hamburg der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Er ist Wirtschaftsprüfer und betreut international tätige Familien- und Kapitalmarktunternehmen in Fragen der externen Rechnungslegung, bei Unternehmenstransaktionen und Transformationsprojekten. Als CMO gestaltet er die strategische Marktausrichtung der KPMG.



Geopolitik: auf internationale Krisen vorbereitet

Von Handelskonflikten bis hin zu einer Vielzahl an lokalen Krisen: Die Weltwirtschaft wird unsicherer und komplexer. Schon jetzt beeinflussen Sanktionen und protektionistische Strafzollmaßnahmen massiv die Versorgungssicherheit und Absatzchancen vieler internationaler Unternehmen.

Mittelfristig können erhebliche Unsicherheiten hinzukommen – etwa Preisschwankungen für Energie und andere Rohstoffe sowie die Unterbrechung weltweit verflochtener Lieferketten durch eskalierende Konflikte.

In dieser Situation sollten internationale Unternehmen auf eine Diversifizierung der Zulieferernetzwerke achten. Generell empfehlen wir, in ein ganzheitliches Risikomanagement und eine agile Organisation zu investieren, um Risiken zu vermeiden und Chancen zu nutzen.

Nachhaltigkeit – betrifft auch das Geschäftsmodell

Nachhaltigkeit wird heute von allen Stakeholdern gefordert – von Kapitalanlegern genauso wie von Arbeitnehmern und der Öffentlichkeit. Damit ist nicht nur umweltschonendes und gemeinwohlorientiertes Wirtschaften gemeint. Der Begriff bezeichnet nicht zuletzt ein nachhaltiges Geschäftsmodell. Denn aus diesem leiten sich finanzielle Stabilität und ein langfristiger gesteigerter Unternehmenswert ab.

Hinzu kommt: Auch die Politik fordert zunehmend Nachhaltigkeit und könnte Unternehmen sogar dazu verpflichten, externe Effekte in der Finanzberichterstattung auszuweisen. Die Einbeziehung von positiven sowie negativen externen Effekten hat eine Auswirkung auf den Unternehmenswert.

Technologie: bereit für die Transformation

Technologie steht weit oben auf der Investitionsagenda deutscher Unternehmen. Das zeigt unser Future Readiness Index ebenfalls. Die überwiegende Mehrheit der Befragten schätzt den eigenen technologischen Reifegrad hoch ein, sieht aber gleichzeitig noch weiteren Handlungsbedarf. Das ist gut. Denn wer nachlässt, wird überholt. Das gilt heute mehr denn je.

Unternehmen sollten Innovationen permanent beobachten. Denn Technologien wie künstliche Intelligenz, Quantencomputer und 5G werden die digitale Transformation noch beschleunigen – und viele Geschäftsmodelle herausfordern. Zudem ist es wichtig, nach technologischen Antworten auf geopolitische und ökologische Risiken zu suchen.

Drei Kriterien für Zukunftsfähigkeit

Langfristig werden nur Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern und ausbauen können, die drei Kriterien erfüllen: Sie wirtschaften nachhaltig, sind auf geopolitische Krisen vorbereitet und bereit für technologische Umwälzungen. ←

Alles auf Wachstum?

Investitionen, Trends, Risiken:
Der Future Readiness Index
2019 zeigt, wie gut deutsche
Unternehmen für die Zukunft
aufgestellt sind.



Branchenspezifische
Ergebnisse und einen
Selbsttest finden Sie unter
www.kpmg.de/futurereadiness

Mehr als 600 Unternehmen haben ihre
Zukunftsfähigkeit bewertet. Welche Rolle
spielen geopolitische Risiken für die
Zukunftsplanung? Wie reagieren sie darauf?
Wo liegen ihre Investitionsschwerpunkte?
Auf welche Technologien setzen sie?

Die Antworten finden Sie in unserem
Future Readiness Index.



Prof. Dr. Christiane Wendehorst, LL.M. (Cambridge), ist Universitätsprofessorin für Zivilrecht an der Universität Wien und u. a. Präsidentin des European Law Institute (ELI). Sie war eine der beiden Co-Sprecherinnen der Datenethikkommission der deutschen Bundesregierung.



Das Gutachten der Datenethikkommission

Autorin: **Prof. Dr. Christiane Wendehorst, LL.M. (Cambridge)**

Die deutsche Bundesregierung hat Mitte 2018 die Datenethikkommission (DEK) eingesetzt. Sie erhielt den Auftrag, innerhalb eines Jahres ethische Maßstäbe sowie konkrete Empfehlungen für den Schutz des Einzelnen, die Wahrung des gesellschaftlichen Zusammenlebens und die Sicherung und Förderung des Wohlstands im Informationszeitalter zu entwickeln. Am 23.10.2019 hat die DEK ihr Gutachten der Bundesregierung übergeben. Es enthält ethische Leitlinien und insgesamt 75 Handlungsempfehlungen für den Umgang mit Daten und für Gestaltung und Einsatz algorithmischer Systeme, einschließlich sog. Künstlicher Intelligenz.

Die DEK hat ihr Gutachten auf insgesamt acht Leitgedanken aufgebaut, die von menschenzentrierter und wertorientierter Gestaltung von Technologie bis hin zur Stärkung der digitalen Souveränität Deutschlands und Europas reichen, sowie auf allgemeinen ethischen Grundsätzen und Prinzipien, von Würde des Menschen bis hin zur Nachhaltigkeit.

Die DEK hat sich für ihr Gutachten an den folgenden Leitgedanken orientiert:

1. Menschenzentrierte und wertorientierte Gestaltung von Technologie
2. Förderung digitaler Kompetenzen und kritischer Reflexion in der digitalen Welt
3. Stärkung des Schutzes von persönlicher Freiheit, Selbstbestimmung und Integrität
4. Förderung verantwortungsvoller und gemeinwohlverträglicher Datennutzungen
5. Risikoadaptierte Regulierung und wirksame Kontrolle algorithmischer Systeme
6. Wahrung und Förderung von Demokratie und gesellschaftlichem Zusammenhalt
7. Ausrichtung digitaler Strategien an Zielen der Nachhaltigkeit
8. Stärkung der digitalen Souveränität Deutschlands und Europas

Zu einem verantwortungsvollen Umgang mit Daten formuliert die DEK generelle Grundsätze, die für personenbezogene wie für nicht personenbezogene Daten gelten. Dabei empfiehlt die DEK kein »Dateneigentum«, ähnlich dem Eigentum an Sachen oder dem Geistigen Eigentum, sondern stattdessen die Anerkennung dynamischer Mitsprache- und Teilhaberechte, insbesondere Rechte auf Datenzugang. In den 35 Handlungsempfehlungen zum Umgang mit Daten geht es darum, ethisch nicht vertretbare Datennutzungen, die fundamentale Rechte Einzelner ebenso gefährden wie unsere Demokratie, effektiv und treffsicher zu unterbinden. Dazu gehören etwa eine Totalüberwachung auch in sehr privaten Bereichen oder Profilbildungen, welche die Integrität der Persönlichkeit verletzen, etwa weil sie unsere innersten Gefühle analysieren, um unsere maximale Zahlungsbereitschaft zu erkunden. Ebenso geht es der DEK aber darum, Datenzugang für die datengetriebene Forschung und Wirtschaft zu verbessern und Rahmenbedingungen zu schaffen, um die Chancen und Potenziale der Datennutzung für unsere Gesellschaft und unsere Wirtschaft zu realisieren. Unter der Vielzahl der dafür vorgeschlagenen Maßnahmen und Instrumente seien innovative Datenmanagement- und Datentreuhandmodelle gesondert erwähnt.

Betreffend den Einsatz und die Gestaltung algorithmischer Systeme entwickelt die DEK ein Modell abgestufter Systemkritikalität, abhängig vom Risikopotenzial. Dabei geht sie für den allergrößten Teil der Systeme davon aus, dass keine spezifische Regulierung erforderlich ist. Erst ab einer bestimmten Kritikalitätsschwelle – für Systeme mit gewissem, deutlichem oder erheblichem Schädigungspotenzial – sieht die DEK gestuften Kontroll- und Regulierungsbedarf. Bei einer sehr kleinen Gruppe von Systemen mit unververtretbarem Schädigungspotenzial plädiert die DEK für ein Verbot. Um das Modell risikoadaptierter Regulierung algorithmischer Systeme umzusetzen, empfiehlt die DEK eine horizontale Verordnung auf EU-Ebene und sektorale Konkretisierung sowohl auf der Ebene des EU-Rechts als auch des nationalen Rechts. Insgesamt 40 Handlungsempfehlungen betreffen etwa Instrumente und Institutionen einer Kontrolle oder die Verwendung algorithmischer Systeme speziell durch staatliche Stellen und durch Medienintermediäre. Zu den Instrumenten gehören auch zahlreiche Maßnahmen im Bereich Corporate Digital Responsibility (CDR). Innovative Formen der Ko- und Selbstregulierung werden im Gutachten ebenso genannt wie die Erarbeitung eines Algorithmic Accountability Codex, die Entwicklung von Gütesiegeln sowie die Benennung von Ansprechpartnern in Unternehmen, welche kritische algorithmische Systeme betreiben. Insofern sind Management und Aufsichtsrat bereits jetzt aufgerufen, sich mit Fragen der Datenethik intensiv auseinanderzusetzen. ←

Fortbildung für Aufsichtsräte:

Licht ins Dunkel

Autorin: **Dr. Viktoria Kickinger**



Lifelong Learning ist längst Bestandteil des deutschen Aufsichtsratsdaseins. Neu ist die in den Deutschen Corporate Governance Kodex aufgenommene Empfehlung, dass der Aufsichtsrat künftig in seinem Bericht an die Hauptversammlung über durchgeführte Fortbildungsmaßnahmen berichten soll. Es stellt sich die Frage, ob und welche Konsequenzen diese Empfehlung nach sich ziehen wird. Sicher ist: Der Druck auf Aufsichtsräte, Weiterbildungen zu absolvieren und einen entsprechenden Nachweis zu erbringen, wird steigen und geht einher mit einem wachsenden Verantwortungsbewusstsein. Gekoppelt mit dem verständlichen Streben nach Haftungsvermeidung führt das zu zunehmender Akzeptanz von Weiterbildungsangeboten.

Overkill: Inflation an Angeboten

Problematisch ist die kaum überschaubare Anzahl an Fortbildungsangeboten, mit der Aufsichtsräte überschüttet werden. Für das einzelne Mitglied ist eine sinnvolle, bedarfsorientierte Selektion kaum mehr möglich. Doch welche Wege gibt es, um sich die Rosinen unter den vielen Angeboten herauszupicken?

Eine aktuelle Umfrage unter Aufsichtsräten¹ kommt zu dem Ergebnis, dass in erster Linie Empfehlungen den Ausschlag geben. »Den Überblick über aktuelle Entwicklungen, Themen und Schulungsangebote verschaffe ich mir über das Studium von Fachzeitschriften und die regelmäßigen Hinweise der Fachverbände, in denen ich Mitglied bin. Einen hohen Stellenwert hierbei nehmen aber auch Empfehlungen sowie der Erfahrungsaustausch mit anderen Aufsichtsräten ein«, so Aufsichtsrätin Prof. Dr. Claudia Leimkühler.

Auch die Aufsichtsräte Rudolf X. Ruter und Prof. Dr. Michele Morner bestätigen – wie 88 Prozent der Befragten – diese Strategie: »Als interessierter Aufsichtsrat und gelegentlicher Referent bin ich bei allen wesentlichen Anbietern im Verteiler«, so Rudolf X. Ruter.

¹ »Aufsichtsratsfortbildung« / Umfrage von Directors Academy, November 2019



Dr. Viktoria Kicking ist Aufsichtsrätin der Polytec Holding AG und Vorsitzende der CSE-Zertifizierungskommission für Aufsichtsräte der Wirtschaftskammer Österreich sowie Geschäftsführerin der digitalen Directors Academy Hamburg. Sie ist erfahrene Aufsichtsrätin in IT, Wissenschaft und Kultur.

Digitale Weiterbildung: Privatissimum für Aufsichtsräte

Bei der grundlegenden Wissensvermittlung für Aufsichtsräte ist die Nutzung digitaler Weiterbildungsangebote rasant gestiegen. Große Onlineportale mit Digital Learning-Angeboten für unterschiedliche Zielgruppen mit Informations- und Servicekomponente verändern den klassischen Angebotsmarkt: Digital Learning ermöglicht zeitlich und räumlich flexible Weiterbildung, die Schulung kann an das eigene Tempo und die individuellen Bedürfnisse angepasst werden. Der Informationsabruf on demand, jederzeit und von überall, ist ein wesentliches Argument. Stärkster Trigger ist die garantierte Aktualität des Inhalts.

Rudolf X. Ruter über die Vorteile des digitalen Lernens: »Aufgrund der über kurz oder lang eintreffenden signifikanten Veränderungen in allen wesentlichen Bereichen ihrer Unternehmen, müssen Aufsichtsräte sich in vielen Bereichen allumfassend neu bilden. Eine klassische Präsenzfortbildung ist hierfür viel zu zeit- und kostenintensiv und ist nie verfügbar zu dem Zeitpunkt des Wissens- und Lernbedarfs.« Dies könne nur eine digitale Weiterbildung gewährleisten, so Ruter.

Blended Learning: Die Kombination bringt den Erfolg

Die Vorteile der digitalen Fortbildung sind klar. Da aber persönlicher Austausch und das notwendige Networking im digitalen Fortbildungsareal nur bedingt möglich sind, hat sich die Kombination aus Präsenzveranstaltungen und Onlineschulungen bewährt: Blended Learning. Es gibt bereits einen Seminaranbieter, der digitales Lernen mit Präsenzschulungen kombiniert.

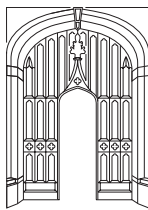
Ausblick: totale Transparenz

Spätestens ab der Hauptversammlungs-Periode 2021 wird aufgrund der Empfehlung im Deutschen Corporate Governance Kodex für Aktionäre, Stimmrechtsberater und die Öffentlichkeit transparent werden, ob ein Aufsichtsratsmitglied seine Fortbildungsverantwortung ernst nimmt oder nicht. ←

Empfehlenswert ist auch eine gezielte Internetrecherche. Dr. Martell Rotermundt, Rechtsanwalt, geht so vor: »Die Schulungen suche ich regelmäßig über das Internet aus, da hier die besten Vergleichsmöglichkeiten bestehen. Wichtig ist für mich insbesondere neben der zeitlichen Lage eines Seminars natürlich auch die Thematik und der Dozent. Gerade für die für mich wichtigen Themenschwerpunkte kann ich mit Hilfe des Internets die beste Auswahl treffen.«

Grundsätzlich lässt sich der Weiterbildungsmarkt in Seminare/Präsenzschulungen, Inhouse-Fortbildungen, Aufsichtsratsstage und Digital Learning-Angebote gliedern, wobei Zertifizierungen von Aufsichtsräten hier nicht berücksichtigt werden. Der Erwerb eines Zertifikats bedingt ausnahmslos den Besuch eines Seminars.

Laut der aktuellen Umfrage werden mehrtägige Seminare begrenzt angenommen (21 Prozent), ganz- bzw. halbtägige Veranstaltungen, die neben Weiterbildung auch Networking ermöglichen, hingegen gut akzeptiert (73 Prozent). Der Mehrwert der »klassischen« Veranstaltungen (Seminar, Inhouse) ist aber begrenzt, da Wissen primär passiv aufgenommen wird, zu Nachfragen kommt es – speziell bei Inhouse-Vorträgen – selten.



Audit Committee Institute e.V.

Gefördert durch
KPMG

Fortbildungsprogramm für Aufsichtsräte

Das Audit Committee Institute e.V. bietet Ihnen über die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft unter der Leitung von Professor Dr. Kai C. Andrejewski und Professor Dr. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff 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. Bezüglich Zeit und Ort der Fortbildung richten wir uns nach Ihnen. Neben Veranstaltungen für Gruppen führen wir auch Einzelcoachings durch.

Themen

1. Aktuelle Entwicklungen im Bereich Wirtschaft, Rechnungslegung, Steuern und Recht (auch speziell für Prüfungsausschüsse)

z. B. Auswirkungen des Brexit, ARUG II, IFRS Update, Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)

2. Auswirkung der Digitalisierung auf den Aufsichtsrat und seine Arbeit

z. B. Kontroll- und Beratungsaufgaben des Aufsichtsrats im Rahmen der Digitalisierung, Konsequenzen für Berichterstattungspflicht des Vorstands, Risiken und Chancen beim Einsatz von Big Data und Künstlicher Intelligenz für die Arbeit des Aufsichtsrats und Vorstands, Auswirkung auf Kompetenzprofil und Organisationsstruktur des Aufsichtsrats

3. Aufsichtsrat und Abschlussprüfer

z. B. Neuerungen bei der Überwachung der Qualität der Abschlussprüfung, Änderungen des DCGK, Prüferauswahl im Konzern, Kommunikation mit dem Abschlussprüfer

4. CSR-Berichterstattung und Aufsichtsrat

z. B. Erfahrungsaustausch über CSR-Berichterstattung und Prüfung durch den Aufsichtsrat, worauf Aufsichtsräte bei der Wahrnehmung ihrer Prüfpflicht achten sollten, Rahmenwerke und Standards – wie interagieren diese und wie findet man unternehmensindividuell den/die richtigen, Verankerung von CSR im Unternehmen und Folgen für die Aufgaben des Aufsichtsrats

5. Pläne der EU zu Sustainable Corporate Governance und Auswirkungen auf den Aufsichtsrat

z. B. EU-Aktionsplan zu Sustainable Finance, Neuausrichtung des Unternehmenszwecks, Überwachung von Lieferketten

6. Unternehmensstrategie und Aufsichtsrat

z. B. Einflussmöglichkeiten des Aufsichtsrats, Haftungsgefahren, Einfluss Klimawandel, Digitalisierung und geopolitische Entwicklungen

7. Unabhängigkeit und Interessenkonflikte im Aufsichtsrat

z. B. Änderungen infolge der Neufassung des DCGK, Vermeidung der »Infizierung« aller Aufsichtsratsmitglieder durch Interessenkonflikt bei einem Aufsichtsratsmitglied, Anwendung der Business Judgement Rule, Dokumentation

8. Nachfolgeplanung für Vorstand und Aufsichtsrat

z. B. neue Anforderungen, Änderungen infolge der Neufassung des DCGK, Amtszeiten

9. Aktuelle Entwicklungen im Bereich Vorstandsvergütung

z. B. Neuerungen durch ARUG II und DCGK, Benchmarks

10. Prüfung der unternehmerischen Kontrollsysteme durch den Aufsichtsrat, aktuelle Entwicklungen

z. B. deutliche Ausweitung der Compliance Management-Systeme um neue Rechtsgebiete, IDW Prüfungsstandards für Governance-Systeme 980–983, ISO 37001

11. Update: Haftungsgefahren für den Aufsichtsrat

z. B. aktuelle Gesetzgebung und Rechtsprechung, interne Untersuchungen und Rolle des Aufsichtsrats, Tax Compliance, Business Judgement Rule

12. Kapitalmarktrechtliche Pflichten des Aufsichtsrats

z. B. Ad-hoc-Publizität und Organisationspflichten des Vorstands und des Aufsichtsrats, Directors' Dealings, Kommunikation mit Investoren

13. Umgang mit aktivistischen Aktionären

z. B. Angriffspunkte für aktivistische Aktionäre, präventive und reaktive Maßnahmen, Rolle des Vorstands und des Aufsichtsrats, Neuerungen durch ARUG II

14. Konzernrecht für Aufsichtsräte

z. B. Überwachungspflichten im Konzern, Wissenszurechnung bei Tätigkeit in mehreren Gesellschaften, Verschwiegenheitspflicht

15. Onboarding: Was ist zu beachten?

z. B. Informationspflichten, Haftungsgefahren, Dokumentation ←

Ihre Ansprechpartner



Prof. Dr. Kai C. Andrejewski
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater
Regionalvorstand, Managing Partner
T +49 89 9282-1148
kandrejewski@kpmg.com
KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Ganghoferstraße 29
80339 München



Prof. Dr. Dr. h.c. mult.
Peter Hommelhoff
Consultant des
Audit Committee Institute e.V.
T +49 69 9587-3040
aci@kpmg.de

Ab wann »muss« der Aufsichtsrat in seinem Bericht an die Hauptversammlung über Fortbildungsmaßnahmen informieren?

Autorin: **Astrid Gundel**

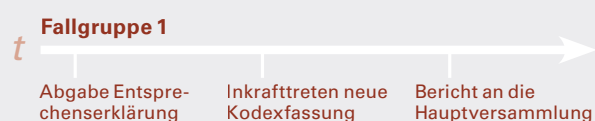
Wie der Aufsichtsrat seiner Fortbildungsverantwortung nachkommt, wird in Zukunft transparenter werden: In die Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex wurde eine Empfehlung aufgenommen, wonach der Aufsichtsrat in seinem Bericht an die Hauptversammlung über durchgeführte Aus- und Fortbildungsmaßnahmen informieren soll. Bei aktuell abzugebenden Entsprechenserklärungen stellt sich die Frage, ob über eine Abweichung vom Kodex zu berichten ist, wenn der Aufsichtsrat nicht vorhat, die Hauptversammlung entsprechend zu informieren.

Für die Unternehmen spielt die neue Kodexfassung dann eine Rolle, wenn sie die Entsprechenserklärung abgeben müssen. Bei der Beantwortung der Frage sind daher zwei Fallgruppen zu unterscheiden. In der ersten Fallgruppe wird die Entsprechenserklärung vor, in der zweiten Fallgruppe nach Inkrafttreten der neuen Kodexfassung abgegeben.

Fallgruppe 1: Entsprechenserklärung wird vor Inkrafttreten der neuen Kodexfassung abgegeben

In diesem Fall muss **keine** Abweichung vom Kodex erklärt werden, wenn der Aufsichtsrat nicht beabsichtigt, im Bericht an die Hauptversammlung über Aus- und Fortbildungsmaßnahmen zu informieren. Maßgeblich ist allein die zum Zeitpunkt der Abgabe der Entsprechenserklärung geltende Kodexfassung.

Dies gilt auch dann, wenn zum Zeitpunkt des Berichts an die Hauptversammlung die neue Kodexfassung schon in Kraft ist. Eine unterjährige Korrektur der Entsprechenserklärung wegen Änderung des Kodex ist nach der herrschenden Meinung in der juristischen Literatur nicht erforderlich.¹



Fallgruppe 2: Entsprechenserklärung wird nach Inkrafttreten der neuen Kodexfassung abgegeben

In diesem Fall muss im **zukunftsbezogenen Teil der Entsprechenserklärung** über eine Abweichung vom Kodex berichtet werden, wenn der Aufsichtsrat nicht vorhat, im Bericht an die Hauptversammlung über Aus- und Fortbildungsmaßnahmen zu informieren. Der zukunftsbezogene Teil der Entsprechenserklärung bezieht sich immer auf den Kodex, der zum Zeitpunkt der Abgabe der Erklärung bekannt gemacht worden ist.

Für den **vergangenheitsbezogenen Teil der Entsprechenserklärung** ist strittig, auf welche Kodexfassung abzustellen ist. Nach der herrschenden Meinung in der juristischen Literatur ist die »alte Fassung« maßgeblich, d. h. nicht die im Erklärungszeitpunkt aktuelle Kodexfassung, sondern diejenige, auf welche in der letzten turnusmäßigen Absichtserklärung Bezug genommen wurde.² Dies bedeutet für den vorliegenden Fall, dass für den vergangenheitsbezogenen Teil bei Nichtinformation im Bericht der Hauptversammlung nicht über eine Abweichung zu berichten ist, wenn zum Zeitpunkt der vorangegangenen Erklärung noch die alte Kodexfassung in Kraft war. Aufgrund der unklaren Rechtslage wird jedoch im juristischen Schrifttum eine zusätzliche Stellungnahme zu den im Erklärungszeitpunkt aktuellen Kodexempfehlungen empfohlen.³



² Vgl. etwa Bayer/Scholz in Spindler/Stilz, 4. Auflage 2019, § 161 AktG, Rn. 31; Hüffer/Koch, 13. Auflage 2018, § 161 AktG, Rn. 7; a. A. von der Linden, in: Wilsing (DCGK), 2012, § 161 AktG, Rn. 44

³ Vgl. etwa Bayer/Scholz in Spindler/Stilz, 4. Auflage 2019, § 161 AktG, Rn. 75; Hüffer/Koch, 13. Auflage 2018, § 161 AktG, Rn. 7

¹ Vgl. etwa Hüffer/Koch, 13. Auflage 2018, § 161 AktG, Rn. 7

Das Unvorhersehbare managen

Warum deutsche Maschinen- und Anlagenbauer mögliche Gefahren offener in ihren Geschäftsberichten darstellen sollten.

Unternehmen müssen Risiken voraussehen, erkennen, annehmen und managen – auf eine verantwortliche Art und Weise und in Kenntnis der Chancen und Gefahren. Die Digitalisierung wälzt die Wirtschaft um und bringt neue Gefahren wie Hacker-Angriffe mit sich. Neue Firmen drängen mit Innovationen auf den Markt. Alte Gewissheiten der Geopolitik werden auf den Kopf gestellt. Die Loyalität von Personal nimmt ab. Und gleichzeitig sind die rechtlichen Anforderungen an Unternehmen so hoch wie nie – von Datenschutz bis hin zu Regulationen zur Verhinderung von Wirtschaftskriminalität.



Unsere Publikation „Risikokommunikation im Maschinen- und Anlagenbau“

- liefert einen Orientierungsrahmen und Leitlinien für ein Risikoberichtswesen, das mehr leistet, als die gesetzlichen Vorgaben verlangen
- bietet mit einem Benchmark und einem Vorjahresvergleich zwei Bezugsgrößen, mit denen das Risikomanagementsystem überarbeitet und die entsprechende Berichterstattung auf eine neue Stufe gehoben werden kann.



Die Fokusanalyse des External Risk Reportings steht kostenfrei unter

kpmg.de/IM-Risikokommunikation

zum Download bereit.



COUR DE JUSTICE
DE L'UNION
EUROPÉENNE

Die Unternehmereigenschaft von Aufsichtsratsmitgliedern auf dem gerichtlichen Prüfstand

Autor: Prof. Dr. Klaus-Dieter Drüen

Aufsichtsräte erzielen bei der Einkommensteuer selbstständige Einkünfte nach § 18 Abs. 1 Nr. 3 UStG. Nach herkömmlichem deutschen Verständnis gilt die Selbstständigkeit des Aufsichtsrats gleichermaßen für die Umsatzsteuer (zuletzt Spindler, AktG, 4. Aufl. 2019, § 113 Rn. 66, 68): Sowohl die ständige Rechtsprechung des BFH (BFH, Urteile v. 27.7.1972 – V R 136/71, BStBl. II 1972, 810 und v. 20.8.2009 – V R 32/08, BStBl. II 2010, 88) als auch die deutsche Finanzverwaltung (Abschn. 2.2 Abs. 2 Satz 7 UStAE) sehen die Tätigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern deutscher Aktiengesellschaften bislang in der Regel als selbstständig i. S. v. § 2 Abs. 1, 2 Nr. 1 UStG an und behandeln die Aufsichtsratsmitglieder deshalb als Unternehmer im Sinne des Umsatzsteuerrechts. Diese Beurteilung könnte sich jedoch nach einem Urteil des EuGH vom 13.6.2019 (C-420/18 – *IO*) grundlegend ändern.

Im zu entscheidenden Fall war der Kläger (*IO*) des Ausgangsverfahrens Mitglied des Aufsichtsrats einer niederländischen Stiftung. Für diese Tätigkeit erhielt er eine feste Vergütung, die weder von seiner Teilnahme an Sitzungen noch von seinen tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden abhing.

Der EuGH ging zur Beantwortung der Frage der Unternehmereigenschaft zunächst auf den Aspekt der »Wirtschaftlichkeit« der Tätigkeit i. S. v. Art. 9 MwSt-

SystRL ein. Dabei zeichnete er auf, dass – sofern die Tätigkeit nachhaltig ist und gegen Entgelt ausgeübt wird – von einer wirtschaftlichen Tätigkeit ausgegangen werden muss, selbst wenn die Vergütung nicht nach Maßgabe individueller Leistungen, sondern pauschal und auf jährlicher Basis festgesetzt wird, oder wenn das Aufsichtsratsmitglied lediglich ein einziges Mandat ausübt.

Im Hinblick auf die »Selbstständigkeit« der Tätigkeit führt der EuGH zunächst aus, dass die Mitglieder eines Aufsichtsrats keinen Weisungen des Vorstands unterliegen, sondern vielmehr die Strategie des Vorstands und den allgemeinen Geschäftsgang der Stiftung unabhängig kontrollieren sollen. Daher liegt hinsichtlich der Arbeitsbedingungen kein Unterordnungsverhältnis i. S. v. Art. 10 MwStSystRL vor. Dies bedeutet jedoch nicht automatisch, dass damit die Selbstständigkeit i. S. v. Art. 9 MwStSystRL zu bejahen sei. Vielmehr muss in einem zweiten Schritt geprüft werden, ob sich das Aufsichtsratsmitglied bei der Ausübung der Tätigkeit in einem Unterordnungsverhältnis befindet. Hierfür ist entscheidend, ob der Betroffene seine Tätigkeiten im eigenen Namen, auf eigene Rechnung und in eigener Verantwortung ausübt und ob er das mit der Ausübung dieser Tätigkeiten einhergehende wirtschaftliche Risiko trägt.

Prof. Dr. Klaus-Dieter Drüen ist Inhaber des Lehrstuhls für Deutsches, Europäisches und Internationales Steuerrecht und Öffentliches Recht an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Zugleich ist er Richter am Finanzgericht Düsseldorf im zweiten Hauptamt (Körperschaftsteuersenat). Daneben ist er u. a. Vorsitzender der Deutschen Steuerjuristischen Gesellschaft e.V. und Mitglied des Vorstandes der Arbeitsgemeinschaft der Fachanwälte für Steuerrecht e.V.



Im Fall *IO* kam der EuGH zu dem Schluss, dass er in der Ausübung seiner Aufgaben als Aufsichtsratsmitglied weder in eigenem Namen noch für eigene Rechnung oder in eigener Verantwortung handele. Zwar besteht die Tätigkeit als Mitglied dieses Aufsichtsrats in bestimmten Fällen in der rechtlichen Vertretung der Stiftung. Jedoch konnten die Mitglieder die dem Aufsichtsrat übertragenen Befugnisse nicht individuell ausüben und handelten für Rechnung und unter Verantwortung des Aufsichtsrats. Die Aufsichtsratsmitglieder tragen daher individuell weder die Verantwortung, die sich aus den in gesetzlicher Vertretung der Stiftung vorgenommenen Handlungen des Aufsichtsrats ergibt, noch haften sie für Schäden, die sie Dritten in Wahrnehmung ihrer Aufgaben verursachen. Sie handeln somit nicht in eigener Verantwortung.

Insbesondere ist nach Ansicht des EuGH auch zu berücksichtigen, dass mit der ausgeübten Tätigkeit als Aufsichtsratsmitglied keinerlei wirtschaftliches Risiko einhergeht. Denn das Aufsichtsratsmitglied bezieht eine feste Vergütung, die weder von seiner Teilnahme an Sitzungen noch von seinen tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden abhängt. Daher übe er im Unterschied zu einem Unternehmer keinen nennenswerten Einfluss auf seine Einnahmen oder Ausgaben aus. Zudem sei zu beachten, dass eine von einem Aufsichtsratsmitglied in Ausübung seiner Tätigkeit begangene Fahrlässigkeit keine unmittelbaren Auswirkungen auf seine Vergütung zu haben scheint, weil sie nach der Stiftungssatzung nur dann zu seiner Entlassung führen kann, wenn zuvor ein besonderes Verfahren durchgeführt wird.

Die neue EuGH-Entscheidung scheint auf einen Großteil der deutschen Aufsichtsräte übertragbar zu sein. Zum einen obliegt die Überwachungspflicht der Geschäftsführung dem Gesamtgremium, sodass auch das deutsche Aufsichtsratsmitglied in nur sehr begrenztem Umfang Individualrechte ausüben kann. Dem deutschen Aufsichtsrat kommt zudem – wie im Falle des *IO* – nur in speziellen Fällen die Befugnis zur Vertretung der Gesellschaft zu. Zu berücksichtigen ist zudem, dass auch die Vergütung deutscher Aufsichtsräte oftmals fixiert ist, wodurch das wirtschaftliche Risiko in der Regel entfällt. Eine andere Beurteilung im Hinblick auf diesen Aspekt kommt jedoch in Betracht, wenn die Aufsichtsratsmitglieder ein sog. Sitzungsgeld erhalten oder wenn ihre Vergütung in Form einer Gewinnbeteiligung nach § 113 Abs. 3 AktG gewährt wird.

Der BFH wird wohl schon in Kürze zur Frage der Unternehmereigenschaft von Aufsichtsratsmitgliedern Stellung beziehen. So hat er ein Verfahren zur Frage, ob ein Aufsichtsratsmitglied einer AG, der Angestellter der Konzernmutter ist und in den Aufsichtsrat einer Tochtergesellschaft entsandt wird, mit seiner Aufsichtsrats-tätigkeit umsatzsteuerrechtlicher Unternehmer ist, bis zum Ergehen des EuGH-Urteils ausgesetzt und nunmehr unter dem Aktenzeichen V R 23/19 wieder aufgenommen. Da die mündliche Verhandlung in diesem Verfahren bereits am 27.11.2019 stattgefunden hat, darf schon bald mit einer richtungsweisen Entscheidung des BFH gerechnet werden.

Sollte sich die Rechtsprechung des BFH dabei tatsächlich entsprechend der Ansicht des EuGH ändern, ist zu beachten, dass die mit Umsatzsteuer ausgewiesenen Abrechnungen der Aufsichtsratsmitglieder die, die Leistung empfangenden, Unternehmen nicht »mehr« zum Vorsteuerabzug berechtigen. Sie erfüllen den Tatbestand des § 14c Abs. 2 UStG. Allerdings dürfte wohl – so die derzeit vorherrschende Meinung – im Hinblick auf die bisherige eindeutige BFH-Rechtsprechung und die Ausführungen in Abschn. 2.2 Abs. 2 Satz 7 UStAE für diejenigen Umsatzsteuer-Jahreserklärungen, die bis zum Bekanntwerden der Entscheidung abgegeben wurden, Vertrauensschutz nach § 176 AO bestehen. Im Hinblick auf die sich womöglich ändernde Rechtsprechung müssen Aufsichtsratsmitglieder wohl vermehrt mit Umsatzsteuer-Sonderprüfungen rechnen.

Allerdings sollte die Finanzverwaltung auf einen durch den EuGH angezeigten Paradigmenwechsel mit Augenmaß reagieren. Selbst wenn sich die neue Rechtsprechung hören lässt, so bricht sie mit der herkömmlichen Behandlung von Rechtsprechung und Verwaltung. Ein Umsteuern sollte durch eine Übergangsregelung begleitet werden. ←

Das neue Unternehmensstrafrecht in Deutschland

Autoren: **Dr. Konstantin von Busekist** und **Dr. Bernd Federmann**

Seit einigen Jahren ist die Einführung eines Unternehmensstrafrechts Gegenstand intensiver rechtlicher und rechtspolitischer Diskussion. Nun ist es so weit: Der noch nicht veröffentlichte Entwurf des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) zum Verbandssanktionengesetz sieht scharfe Sanktionen für Unternehmen vor. Gleichzeitig schafft er erhebliche Anreize für Compliance-Maßnahmen sowie eine Zusammenarbeit mit den Behörden.

Die wichtigsten Regelungen im Überblick

- Bei Verdacht auf unternehmensbezogene Straftaten (sog. Verbandsstraftaten) ist zukünftig zwingend ein Sanktionsverfahren gegen das Unternehmen einzuleiten (Legalitätsprinzip statt bisheriges Opportunitätsprinzip).
- Verbandssanktion: Der Strafrahmen wird erheblich erhöht, auf bis zu 10 Prozent des weltweiten Konzernumsatzes (Verbandsgeldsanktion).
- Die »Bewährungsstrafe« soll eingeführt werden: Das Gericht erhält die Möglichkeit zur Verfahrensbeendigung durch Verwarnung mit Sanktionsvorbehalt, ggf. unter Auflagen und Weisungen, z. B. zur Umsetzung von Compliance-Maßnahmen für den Vorbehaltszeitraum.
- Vor Anklage erhalten die Ermittlungsbehörden weitgehende Möglichkeiten zur Verfahrenseinstellung und haben ebenfalls die Möglichkeit, Auflagen und Weisungen z. B. zur Umsetzung von Compliance-Maßnahmen zu erteilen.
- Das Gericht und die Ermittlungsbehörden können dabei die Einbindung einer »sachkundigen Stelle« anordnen, die die Erfüllung der Weisungen bescheinigt (Compliance-Monitor, »Bewährungshelfer«).
- Compliance-Maßnahmen sollen zukünftig auch bei der Sanktionszumessung und bei der Entscheidung über eine Einstellung des Verfahrens berücksichtigt werden.
- Internal Investigations: Führt der Verband interne Untersuchungen im Falle eines Tatverdachts durch und kooperiert er dabei eng mit den Ermittlungsbehörden, so kann er unter bestimmten Umständen eine substantielle Sanktionsmilderung erreichen (Halbierung des Sanktionsrahmens).
- Inkrafttreten: Das Gesetz soll zwei Jahre ab Verkündung in Kraft treten. Unternehmen haben somit Zeit, sich auf die geänderten Bedingungen durch Compliance-Maßnahmen einzustellen.

Hintergrund

Nach bisher in Deutschland geltendem Recht können lediglich natürliche Personen bestraft werden, nicht aber die hinter ihnen stehenden Unternehmen bzw. Verbände (juristische Personen und Personenvereinigungen). Von diesem Grundsatz weicht derzeit lediglich die sog. Unternehmensgeldbuße nach § 30 Ordnungswidrigkeitengesetz ab. Diese weist jedoch nach Auffassung des Gesetzgebers erhebliche Defizite auf und ist zu einer angemessenen Sanktionierung von Unternehmen nicht hinreichend geeignet (z. B. wegen ihrer beschränkten Sanktionshöhe und der ungleichen Anwendung durch unterschiedliche Verfolgungsbehörden, Stichwort »Nord-Süd-Gefälle«).

Dr. Konstantin von Busekist ist Partner, Rechtsanwalt und Steuerberater und seit dem Jahr 2009 Leiter der Compliance Practice. Seit 2011 koordiniert er die globale Compliance Practice des KPMG Law Compliance Netzwerkes.



Dr. Bernd Federmann ist Partner, Rechtsanwalt und Mitglied der Practice Group Compliance & Investigations von KPMG Law. Er verantwortet die Corporate Governance- und Compliance-Beratung im Süd-Westen Deutschlands.

Wann wird sanktioniert?

Eine Verbandssanktion soll immer dann verhängt werden, wenn eine Leitungsperson eine Verbandsstraftat begangen hat. Verbandsstraftat kann jede Straftat sein, durch die Pflichten, die den Verband treffen, verletzt werden oder der Verband bereichert worden ist oder werden sollte. Der Begriff ist weit gefasst; eine Beschränkung auf bestimmte Deliktgruppen wie Vermögens- oder Steuerdelikte erfolgt nicht, erfasst sind z. B. auch Umweltdelikte oder mit Strafe bedrohte Menschenrechtsverletzungen.

Zu den Leitungspersonen zählen, neben Geschäftsführern und Vorständen, auch sonstige Personen, die für die Leitung des Betriebs oder Unternehmens eines Verbands verantwortlich handeln. Hierzu zählen insbesondere Aufsichtsräte, jedoch laut Begründung auch Personen mit lediglich faktischer Leitungsbefugnis, wenn sie Überwachungs- und Kontrollbefugnisse haben. Nach Auffassung des Gesetzgebers betrifft dies auch Compliance-Beauftragte.

Eine Verbandssanktion wird auch dann verhängt, wenn eine Nichtleitungsperson in Wahrnehmung der Aufgaben des Verbands eine Verbandsstraftat begeht, wenn eine Leitungsperson diese Straftat durch entsprechende Vorkehrungen hätte verhindern oder wesent-

lich erschweren können. Dies stellt ein Novum zum bisher geltenden Recht dar, da eine Verbandssanktion verhängt werden kann, ohne dass es auf ein fahrlässiges oder vorsätzliches Unterlassen der Aufsichtsmaßnahmen durch die Leitungsperson ankommt.

In den Anwendungsbereich fallen jetzt auch Verbandsstraftaten durch Mitarbeiter oder Leitungspersonen im Ausland, unabhängig von der Staatsangehörigkeit des Täters. Voraussetzung ist insbesondere, dass der Verband einen Verwaltungssitz und/oder Sitzungssitz in Deutschland hat.

Compliance wird honoriert

Der Entwurf regelt nicht, welche konkreten Compliance-Maßnahmen erforderlich sein sollen. Die Gesetzesbegründung führt aus, dass hinsichtlich der angemessenen Maßnahmen der Organisation, Auswahl, Anleitung und Aufsicht die bereits zu § 130 OWiG entwickelten Grundsätze herangezogen werden. In diesem Zusammenhang wird der Implementierung eines Compliance-Systems (z. B. nach dem IDW PS 980) gesteigerte Bedeutung zukommen.

Sollte das Gericht erwägen, eine Verbandssanktion zu verhängen, ist das Vorliegen eines geeigneten Compliance-Management-Systems ausschlaggebend für die Art und Höhe der Verbandssanktion sowie die Erteilung möglicher Auflagen oder Weisungen. Selbst Compliance-Maßnahmen, die erst nach Einleitung des Sanktionsverfahrens vorgenommen werden, sollen als Nachtatverhalten des Unternehmens zu einer erheblichen Sanktionsmilderung führen können. Für Unternehmen ist es daher von besonderer Bedeutung, bei der Prüfung vorhandener Compliance-Maßnahmen optimal aufgestellt zu sein, um dem Inkrafttreten des Gesetzes gelassen entgegenzusehen zu können.

Dem Aufsichtsrat kommt in diesem Zusammenhang eine wachsende Bedeutung zu: Neben seiner den Vorstand beratenden Funktion wird er sich aufgrund der ihm obliegenden Überwachung des Vorstands sowie der Evaluierung des Risikomanagements des Unternehmens (noch) stärker als bisher mit der präventiven Compliance im Unternehmen auseinandersetzen müssen. Zwar ist die Ausgestaltung und Implementierung eines Compliance-Management-Systems Vorstandspflicht. Jedoch muss der Vorstand den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend zu Belangen des Risikomanagements und der Compliance informieren. Vor dem Hintergrund des in Aussicht stehenden Verbandssanktionengesetzes sollte der Aufsichtsrat diese Informationen intensiv prüfen und bei Nichtvorlage einfordern. ←





Dr. Nicolas Ott ist Rechtsanwalt und Partner bei SZA Schilling, Zutt & Anschutz in Mannheim im Bereich Gesellschaftsrecht/M&A. Er berät Unternehmen sowie deren Leitungs- und Aufsichtsgremien zu Fragen der Corporate Governance und Compliance, einschließlich der Durchführung von internen Compliance-Untersuchungen.

Das neue Verbandssanktionengesetz: Auswirkungen auf die Compliance-Pflichten von Vorstand und Aufsichtsrat

Autor: **Dr. Nicolas Ott**

Der lange erwartete Entwurf des Gesetzes zur Bekämpfung von Unternehmenskriminalität, kurz Verbandssanktionengesetz, liegt seit einigen Wochen vor. Es zeichnet sich bereits jetzt ab, dass der Entwurf, sollte er in dieser oder ähnlicher Form in Kraft treten, massive Auswirkungen auf die deutsche Compliance-Landschaft haben wird und sowohl die präventiven als auch die repressiven Compliance-Bemühungen der deutschen Unternehmen erheblich beeinflussen wird. Trotz des frühen Stands des Gesetzgebungsverfahrens erscheint es daher angebracht, sich bereits jetzt näher mit dem Entwurf zu befassen.

Die Zielrichtung des Entwurfs lässt sich dabei auf zwei wesentliche Kernelemente zurückführen: Einerseits wird der Sanktionsrahmen beim Vorliegen einer sog. Verbandsstraftat signifikant erhöht. Die Verbandsgeldsanktion kann sich für Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 100 Mio. EUR auf bis zu 10 Prozent des weltweiten Gruppenumsatzes belaufen. Die Entwurfsbegründung stellt klar, dass zusätzlich auch die Abschöpfung von wirtschaftlichen Vorteilen, die aus der Verbandsstraftat resultieren, möglich sein soll, sodass die Strafandrohung ohne Übertreibung als »drakonisch« bezeichnet werden kann. Auf der anderen Seite belohnt der Gesetzesentwurf die Compliance-Anstrengungen des Unternehmens. Schon in der Einleitung zur Entwurfsbegründung wird erläutert, dass es in Deutschland bislang an rechtssicheren Anreizen für Investitionen in Compliance-Maßnahmen fehle. Ein erklärtes Ziel des Entwurfs liegt deshalb darin, Compliance-Maßnahmen auf Unternehmensebene zu

fördern, indem diese zu einer erheblichen Sanktionsmilderung und im Einzelfall auch zu einem vollständigen Absehen von Bestrafung führen können.

Die bezweckte Anreizwirkung deckt dabei sowohl die präventive als auch die repressive Seite der Compliance ab. Sie bezieht sich einerseits auf die zum Zeitpunkt der Verbandsstraftat bereits vorhandenen präventiven Compliance-Strukturen, umfasst andererseits aber auch die repressive Seite der Compliance, d. h. die umfassende Aufklärung von Compliance-Verstößen sowie die nachfolgenden Anpassungen und Verbesserungen des Compliance-Programms. Der Entwurf enthält insoweit erstmals eingehende Regelungen zur Durchführung von internen Untersuchungen, von deren vollständiger Einhaltung die Gewährung einer Sanktionsmilderung abhängig gemacht wird.

Die Compliance-Anreize sind an verschiedenen Stellen des Entwurfs verankert. Dabei wird ein »Bonus-Malus«-System geschaffen. Eine effiziente Compliance-Organisation wirkt sanktionsmildernd, wohingegen sich Defizite in der präventiven Compliance oder der Aufklärung von Compliance-Verstößen sanktionsbegründend oder sanktionsverschärfend auswirken können. Der Entwurf folgt insoweit also dem bewährten Prinzip von »Zuckerbrot und Peitsche«.

Die gesetzliche Neuregelung wird sich nicht nur auf die Pflichtenstellung des Vorstands auswirken, sondern auch Auswirkungen auf die Compliance-bezogenen Überwachungspflichten des Aufsichtsrats haben.



Bereits nach geltendem Recht ist der Vorstand zur internen Aufklärung von Compliance-Verstößen verpflichtet. Dagegen besteht grundsätzlich keine Verpflichtung, Rechtsverstöße gegenüber den Behörden anzuzeigen oder im Rahmen der Aufklärung mit diesen zusammenzuarbeiten. Vielmehr steht dies, sieht man von gesetzlichen Anzeigepflichten ab, im Ermessen des Vorstands. Der Entwurf lässt diese Rechtslage grundsätzlich unberührt. Er stellt allerdings klar, dass sowohl die vollständige Sachverhaltsaufklärung als auch die umfassende Kooperation mit den Behörden eine zwingende Voraussetzung für eine mögliche Sanktionsmilderung darstellen. Zwar wird es auch künftig möglich sein, dass Unternehmen im Rahmen der Sachverhaltsaufklärung nicht kooperieren, sondern sich – unter Umständen auch konfrontativ – gegen die erhobenen Vorwürfe verteidigen. Allerdings dürften sich die – auch haftungsrechtlichen – Risiken eines solchen Vorgehens mit Inkrafttreten des Gesetzes deutlich erhöhen, da nicht ausgeschlossen werden kann, dass das Unternehmen mit erheblichen Sanktionen behaftet wird, ohne dass insoweit die realistische Möglichkeit einer Sanktionsmilderung besteht.

Im Bereich der repressiven Compliance wird die neue Regelung mithin absehbar nicht nur dazu führen, dass sich die Anzahl von internen Untersuchungen weiter erhöht, und zwar insbesondere auch im Bereich des Mittelstands sowie der öffentlichen Hand, sondern sie wird auch zur Folge haben, dass im Rahmen der Sachverhaltsaufklärung deutlich häufiger mit den Verfolgungsbehörden kooperiert werden wird. In der Konsequenz wird sich die bislang rein staatliche Ermittlungstätigkeit in vielen Fällen auf die privaten Institutionen verlagern. Den Verfolgungsbehörden werden die internen Ermittlungsergebnisse damit »auf dem Silbertablett« serviert.

Auch auf den Bereich der präventiven Compliance wird die Neuregelung erhebliche Auswirkungen haben. Viele Unternehmen werden infolge der Neuregelung die Investitionen in bestehende Corporate Compliance-Programme erhöhen oder solche erstmals einführen. Neben der Implementierung effizienter Compliance-Strukturen kommt insbesondere auch einer angemessenen Dokumentation der entsprechenden Maßnahmen eine wesentliche Bedeutung zu, um im Rahmen eines etwaigen Sanktionsverfahrens den Nachweis einer effizienten und auch verstetigten Compliance-Struktur zu ermöglichen. Als problematisch dürfte sich in diesem Zusammenhang erweisen, dass es bislang keine Leitlinien des Gesetzgebers, der Rechtsprechung oder der Verwaltung zu den Eckpfeilern eines wirksamen Compliance-Management-Systems gibt. Es lässt sich daher absehen, dass die unabhängige Überprüfung und ggf. auch Zertifizierung von Compliance-Systemen künftig an Bedeutung gewinnen wird.

Aus Sicht des Aufsichtsrats wird durch die Neuregelung der Fokus auf die Überwachung der Compliance-Maßnahmen des Vorstands nochmals intensiviert. Denn nur durch eine effiziente und funktionsfähige Compliance-Organisation lässt sich das Risiko von Verbandssanktionen ausschließen oder maßgeblich reduzieren. Auch die Aufklärung von Compliance-Verstößen wird der Aufsichtsrat künftig (noch) intensiver überwachen müssen, um sicherzustellen, dass die Aufklärungsmaßnahmen des Vorstands den Vorgaben des neuen Verbandssanktionengesetzes entsprechen, da sich das Unternehmen nur so für die Inanspruchnahme eines Sanktionsrabatts qualifizieren kann. ←



Anregende Panels und aktive Teilnehmer bei »Wohin steuert die Abschlussprüfung?« am 17. Oktober mit dem Kooperationspartner Deutsches Aktieninstitut e.V.

Am 17.10.2019 stellten sich rund 90 Aufsichtsräte, Vorstände, Wissenschaftler und Praktiker der Frage »Wohin steuert die Abschlussprüfung? – EU-Audit-Reform, Nachhaltigkeit und Digitalisierung«. Nach einer kurzen Begrüßung durch Jan Bremer und Maximilian Lück aus dem EU-Verbindungsbüro diskutierten Prof. Dr. Hans-Joachim Böcking und Christian Sailer zur Einführung über die Zukunft der Abschlussprüfung und aktuelle Entwicklungen.

Dr. Margarete Haase führte mit ihrem Impulsvortrag zur Beurteilung der Prüfungsqualität ein, um anschließend unter der Moderation von Georg Lanfermann mit Prof. Dr. Bernhard Pellens, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff und Ralf Bose über den neuen DCGK und Ansätze zu Audit Quality Indicators zu sprechen. Sie spannten den Gesprächsfaden hierbei von der Aktienrechtsnovelle 1931 bis zum Konstrukt der Aufsichtsratsaufsicht.

Hilde Blomme sprach anschließend mit Thorsten Irblich, Michael Niehues und Sylvia Grendel über die EU-Abschlussprüferreform und Erfahrungen betroffener Unternehmen.

Prof. Dr. Patrick Velte beschrieb EU-Leitlinien zur Klimaberichterstattung als »zahnlosen Papiertiger« und diskutierte – unter Moderation von Prof. Dr. Kai C. Andrejewski – mit Christian Heller, Ellen Simon-Heckroth und Dr. Thomas Schmotz die Chancen für Unternehmen und Prüfer durch CSR-Reporting und Sustainable Finance.

Zum Abschluss sprach Annette Selter mit Richard Bössen, Anna Sciortino und Dr. Stefan Schmidt über die Digitalisierung des Reportings und die Digitalisierung der Prüfung infolge von ESEF sowie über weitere Entwicklungen auf europäischer Ebene.

Die Konferenz zeigte, dass der Aufsichtsrat vor spannenden Entwicklungen und Neuerungen im kommenden Jahrzehnt steht. DCGK, ARUG II, die Einführung der elektronischen Berichterstattung und der EU-Aktionsplan für Sustainable Finance stellen nicht zuletzt den Aufsichtsrat vor neue Herausforderungen.



Panelteilnehmer

Prof. Dr. Kai C. Andrejewski

Leiter
Audit Committee Institute e.V. und
Regionalvorstand Süd
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Hilde Blomme

Deputy CEO
Accountancy Europe

Prof. Dr. Hans-Joachim Böcking

Professur für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Wirtschaftsprüfung
und Corporate Governance
Goethe-Universität Frankfurt am Main

Ralf Bose

Leiter
Abschlussprüferaufsichtsstelle (APAS)

Richard Bössen

Manager
AMANA consulting GmbH

Jan Bremer

Leiter des EU-Verbindungsbüros
Deutsches Aktieninstitut e.V.

Sylvia Grendel

Accounting, Externe Berichterstattung
und Grundsatzfragen
Evonik Industries AG

Dr. Margarete Haase

Mitglied der Regierungskommission
Deutscher Corporate Governance
Kodex und u. a. Vorsitzende des
Prüfungsausschusses
OSRAM Licht AG und Fraport AG

Christian Heller

CEO value balancing alliance e.V. und
Vice President BASF SE

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff

Em. Ordinarius für Bürgerliches Recht,
Handels- und Wirtschaftsrecht,
Rechtsvergleichen
Universität Heidelberg

Thorsten Irblich

Betreuung besonderer Vertragsbeziehungen
Volkswagen AG

Georg Lanfermann

Partner
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Maximilian Lück

Leiter Europarecht
EU-Verbindungsbüro
Deutsches Aktieninstitut e.V.

Michael Niehues

Partner
Risk & Reputation Leader (RRL)
Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Prof. Dr. Bernhard Pellens

Lehrstuhl für Internationale
Unternehmensrechnung
Ruhr-Universität Bochum und
Vorsitzender des Prüfungsausschusses
thyssenkrupp AG

Christian Sailer

Mitglied des Vorstands
Head of Audit
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. Stefan Schmidt

Partner
PricewaterhouseCoopers GmbH

Dr. Thomas Schmotz

Technical Director
Deutsches Rechnungslegungs
Standards Committee e.V. (DRSC)

Anna Sciortino

Policy Officer
European Securities and
Markets Authority (ESMA)

Annette Selter

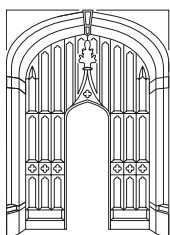
Referentin Abteilung Steuern und
Finanzpolitik Bundesverband der
Deutschen Industrie e.V.

Ellen Simon-Heckroth

Partnerin
BDO AG

Prof. Dr. Patrick Velte

Professur für Accounting,
Auditing & Corporate Governance
Leuphana Universität Lüneburg



Audit Committee Institute e.V.

Deutsches Aktieninstitut
Kapital. Markt. Kompetenz.



BGH, Beschluss vom 25.6.2019 – II ZB 21/18,
online abrufbar unter www.bundesgerichtshof.de

Vorinstanzen:

OLG Celle, Beschluss vom 7.9.2018 – 9 W 31/18,
online abrufbar unter
<http://www.rechtsprechung.niedersachsen.de>

LG Hannover, Beschluss vom 12.12.2017 – 26 O 1/17

Leiharbeitnehmer und Mitbestimmung im Aufsichtsrat

Autorin: **Astrid Gundel**

Beschäftigt ein Unternehmen in der Regel mehr als 2.000 Arbeitnehmer, so muss es nach dem Mitbestimmungsgesetz einen Aufsichtsrat bilden, der zur Hälfte mit Arbeitnehmervertretern zu besetzen ist. Der Bundesgerichtshof hat nun klargestellt, inwieweit Leiharbeitnehmer bei der Frage, ob der Schwellenwert von 2.000 Arbeitnehmern überschritten wird, zu berücksichtigen sind.



Sachverhalt

Eine GmbH beschäftigte im Zeitraum von Januar 2017 bis März 2018 rund 1.900 fest angestellte Arbeitnehmer und Leiharbeiter mit einer Beschäftigungsdauer¹ von mehr als sechs Monaten. Rechnet man auch solche Leiharbeiter mit einer Beschäftigungsdauer von weniger als sechs Monaten hinzu, so lag die Zahl in diesem Zeitraum bei über 2.000 Arbeitnehmern.

Der Betriebsrat der GmbH beantragte vor Gericht die Feststellung, dass in der GmbH ein Aufsichtsrat nach dem Mitbestimmungsgesetz zu bilden sei. Der Bundesgerichtshof (BGH) gab ihm recht.

Arbeitsplatzbezogene Betrachtung bei Leiharbeitnehmern

Nach dem Mitbestimmungsgesetz müssen GmbHs, die in der Regel mehr als 2.000 Arbeitnehmer beschäftigen, einen Aufsichtsrat bilden, der paritätisch mit Arbeitnehmervertretern besetzt ist. Arbeitnehmer im Sinne des Mitbestimmungsgesetzes können auch Leiharbeiter sein: Hierfür muss ihre Einsatzdauer im Unternehmen gemäß dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz sechs Monate übersteigen.² Diese Einsatzdauer ist laut BGH arbeitsplatz- und nicht arbeitnehmerbezogen zu bestimmen: Abzustellen sei *nicht* auf die Dauer des Einsatzes der einzelnen Leiharbeiter, sondern darauf, wie viele Arbeitsplätze in einem Unternehmen regelmäßig über die Dauer von sechs Monaten hinaus mit – auch wechselnden – Leiharbeitern besetzt seien. Unerheblich sei auch, auf welchen konkreten Arbeitsplätzen die Leiharbeiter eingesetzt würden; entscheidend sei vielmehr, ob der Einsatz von Leiharbeitern als solcher so dauerhaft erfolge, dass er für die ständige Größe des Unternehmens ebenso prägend wie ein Stammarbeitsplatz sei.

Für diese Auslegung spricht laut BGH vor allem der Sinn und Zweck des Gesetzes: Da das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz eine Regelung zur Berücksichtigung von Leiharbeitern im Rahmen des Mitbestimmungsgesetzes treffe, sei für seine Auslegung auf den Sinn und Zweck des Arbeitnehmerschwellenwerts des Mitbestimmungsgesetzes abzustellen. Dieser habe das Ziel, dass die unternehmerische Mitbestimmung erst ab einer bestimmten Unternehmensgröße zum Tragen komme; vom Gesetzgeber sei erst in Unternehmen ab einer gewissen Größe eine institutionalisierte Kooperation von Kapital und Arbeit für erforderlich erachtet und eine ausreichend differenzierte Organisation angenommen worden, an der die Mitbestimmungsregelungen wirkungsvoll ansetzen könnten. Da es also auf die durch die Arbeitnehmeranzahl bestimmte Unternehmensgröße ankomme, sei die persönliche Bindung oder Eingliederung des einzelnen Leiharbeiters in das Unternehmen ohne Belang. Zudem sei die Zielsetzung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes zu berücksichtigen, das zum einen die Flexibilität der Unternehmen erhalten wolle, vorübergehenden Arbeitskräftebedarf bei Auftragsspitzen decken zu können, und zum anderen die Arbeitnehmerüberlassung auf ihre Kernfunktion als Instrument zur zeitlich begrenzten Deckung

des Arbeitskräftebedarfs zurückführen und den Missbrauch von Leiharbeit verhindern wolle. Dieser doppelten Zielsetzung werde die arbeitsplatzbezogene Auslegung gerecht: Zum einen werde verhindert, dass ein Unternehmen allein aufgrund der Mitberücksichtigung von ausnahmsweise kurzfristig eingesetzten Leiharbeitern in die unternehmerischen Mitbestimmungsregelungen »hineinwachse«. Zum anderen werde damit aber auch sichergestellt, dass Leiharbeiter, mit denen ein Unternehmen dauerhaft seinen regelmäßigen Personalbedarf decke, mitgezählt werden.

Regelmäßige Beschäftigung nach dem Mitbestimmungsgesetz

Wurde festgestellt, dass die Leiharbeiter Arbeitnehmer im Sinne des Mitbestimmungsgesetzes sind, ist in einem getrennten Schritt zusätzlich zu prüfen, ob die Gesellschaft nach dem Mitbestimmungsgesetz »in der Regel« mehr als 2.000 Arbeitnehmer beschäftigt. Hierfür werde eine rückblickende Betrachtung von sechs Monaten bis zu zwei Jahren sowie eine Prognose, bei der konkrete Veränderungsentscheidungen zu berücksichtigen seien, als angemessen erachtet. Bei Umstrukturierungen könne sich z. B. ein Zusatzbedarf an Arbeitskräften ergeben, der zwar die Dauer von sechs Monaten übersteige, aber nicht kennzeichnend für den regelmäßigen Personalbestand des Unternehmens sei, sodass das Kriterium der regelmäßigen Beschäftigung hier nicht erfüllt werde.

Praxisrelevanz

Die Entscheidung bringt Rechtssicherheit in einer praxisrelevanten, unter Juristen umstrittenen Frage. Zu beachten ist, dass das Mitbestimmungsregime auch Auswirkungen auf die Anwendung der bußgeldbewehrten Regelungen zur Frauenquote im Aufsichtsrat sowie zu den Zielgrößen für den Frauenanteil in Unternehmensleitung, Aufsichtsrat und obersten Führungsebenen hat. Höchststrichterlich noch nicht geklärt ist, ob es hierbei auf die tatsächlich praktizierte Mitbestimmung in der Gesellschaft (Ist-Zustand) oder auf den Status ankommt, der nach den gesetzlichen Bestimmungen gelten würde (Soll-Zustand). ←

1 Tatsächliche und prognostizierte

2 Vgl. § 14 Abs. 2 S. 6 AÜG

Die Emanzipation des Prüfungsausschusses im Aufsichtsrat

Autor: Dr. Pius O. Dolzer

I. Problematik

Der Prüfungsausschuss dient dem Aufsichtsrat zur effizienten und professionellen Erledigung seiner Aufgaben. Mit seiner Hilfe lassen sich die institutionellen Schwächen des Aufsichtsrats (Größe, Flexibilität, Expertise...) leicht beheben. In seinem Zusammenwirken mit dem Abschlussprüfer schafft er weiteres Vertrauen in die Rechnungslegung und Abschlussprüfung und gilt mithin als »Garant des Garanten«.¹ Der Prüfungsausschuss hat daher nicht zu Unrecht einen beeindruckenden Erfolgskurs zu verzeichnen und enorm an Bedeutung gewonnen. Er ist heute State of the Art einer guten Corporate Governance.

Dabei speist sich sein Bedeutungszuwachs gleichermaßen aus rechtstatsächlichen wie normativen Entwicklungen. Das »Ob« der Errichtung eines Prüfungsausschusses ist heute zumeist bloß rhetorische Frage und die Aufgaben des Aufsichtsrats werden in zunehmendem Maße zur faktisch ersetzenden Wahrnehmung an den Prüfungsausschuss delegiert.² Blickt man auf die Entwicklungen seit Beginn der Corporate Governance-Debatte in den 90er-Jahren zurück, lässt sich zudem eine bemerkenswerte Verrechtlichung des Prüfungsausschusses festhalten.³ Diese wurde zuletzt durch die EU-Abschlussprüferreform aus dem Jahr 2014/16 weiter verstärkt.⁴

Die damit verbundene Emanzipation des Prüfungsausschusses erfordert jedoch eine kritische Begleitung – dies aus den folgenden Gründen:

1. Systematische Spannungen

Aufgrund der Orientierung am monistischen Modell der Unternehmensverfassung und dort konkret am

angelsächsischen *audit committee*, kommt es vielerorts zu systematischen Spannungen. Trotz der Konvergenz des dualistischen und monistischen Modells können auch der deutsche Prüfungsausschuss und das angelsächsische *audit committee* nicht gleichgesetzt werden.⁵ Was daher für das *audit committee* als Ausschuss des *board of directors* unproblematisch ist, stellt den Prüfungsausschuss aufgrund der Trennung von Leitung und Überwachung vor Herausforderungen. Dies gilt etwa mit Blick auf das detailliert vorgezeichnete Auswahlverfahren zur Bestellung des Abschlussprüfers,⁶ bei Unterbreitung von Empfehlungen und Vorschlägen zur Gewährleistung der Integrität der Rechnungslegung⁷ oder auch bei der Informationserlangung von Unternehmensmitarbeitern.

2. Überlastungsgefahr und Erwartungslücke

Die zahlreichen dem Prüfungsausschuss zugesprochenen Aufgaben führen diesen zudem zu einer kritischen Belastungsprobe. Nur noch mit zunehmender Schwierigkeit vermag er die in ihn gesetzten Erwartungen zu erfüllen. Als besonders belastungsintensiv und umfangreich erweist sich bspw. das Erfordernis zur Billigung von Nichtprüfungsleistungen.⁸

3. Erosion des dualistischen Modells

Bei ganzheitlicher Betrachtung stellt sich ferner die Frage, ob sich nicht der Prüfungsausschuss mit zunehmender Emanzipation zum eigenständigen Überwachungsorgan emporschwingt und dabei den Aufsichtsrat verdrängt bzw. an die Seite schiebt.

Letzteres würde ein ungutes Nebeneinander zweier Überwachungsorgane bedeuten und vielzählige Fragen zum gegenseitigen Verhältnis aufwerfen. Stichwortartig betrifft dies etwa die Zuständigkeit für die zu erledigenden Aufgaben, Fragen der Verantwortung und Haftung, der Zusammensetzung sowie der Expertise der Mitglieder.

Dass der Prüfungsausschuss hingegen bei erstgenanntem Szenario den Aufsichtsrat gänzlich verdrängen

¹ Hommelhoff, in: NZG 2015, S. 1329, 1334

² Die Befolgsquoten der Kodexempfehlung zur Errichtung des Prüfungsausschusses lagen 2018 bei Unternehmen des DAX und des MDAX bei je 100 Prozent, bei Unternehmen des TecDax bei 83,3 Prozent und jenen des SDAX bei 92,9 Prozent, gesamt adjustiert bei 100 Prozent, vgl. v. Werder/Danilov, in: DB 2018, S. 1997, 2003.

³ Markante Wegposten bilden das KonTraG im Jahr 1998, das TransPuG 2002, der DCGK ab 2003, das BilMoG im Jahr 2009 und das CRD-IV-UmsG aus 2013 sowie jüngst das AReG 2016; auf europäischer Ebene vor allem die Abschlussprüferverordnung und -richtlinie von 2014 (2016) sowie zuvor die Abschlussprüferrichtlinie aus dem Jahr 2006 und die Empfehlungen der Kommission vom 15.2.2005.

⁴ Zu den damit verbundenen Neuerungen vgl. die Beiträge im Audit Committee Quarterly (ACQ), I/2016

⁵ Kley, in: AG 2019, S. 818, 822; Börsig/Löbbe, in: FS Hoffmann-Becking (2013), S. 125, 147 f.; Cromme, in: FS Hoffmann-Becking (2013), S. 283, 284; Kremer, in: Kremer/Lutter/Bachmann/v. Werder, DCGK, 7. Aufl. 2018, Rn 1292

⁶ Art. 16 der EU-Abschlussprüferverordnung (APVO), (EU)-VO Nr. 537/2014

⁷ § 107 Abs. 3 Satz 3 AktG

⁸ Art. 5 Abs. 4 APVO, § 319a Abs. 3 HGB



Dr. Pius O. Dolzer ist Rechtsreferendar im Bezirk des OLG Karlsruhe und wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Peter Hommelhoff am Institut für deutsches und europäisches Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht der Universität Heidelberg. Seine Dissertation mit dem Titel »Die Emanzipation des Prüfungsausschusses im Aufsichtsrat« erscheint in Kürze in der AHW-Schriftenreihe des Carl-Heymanns Verlags (Wolters Kluwer), Bd.-Nr. 238.

könnte, kommt auch mit Blick auf den Rollenwandel des Aufsichtsrats in Betracht. Schon wird der Aufsichtsrat nicht nur als »mitentscheidendes Kontrollorgan«⁹ oder »mitunternehmerisches Organ der Gesellschaft«¹⁰ sondern sogar als »Führungsorgan«¹¹ bezeichnet.¹² Dieser Rollenwandel des Aufsichtsrats steht mit der Emanzipation des Prüfungsausschusses in Wechselwirkung. Denn je mehr der Aufsichtsrat dem Prüfungsausschuss Überwachungsaufgaben delegiert, desto eher glaubt er, sich den strategischen und beratenden Tätigkeiten zuwenden zu können; und je stärker sich der Aufsichtsrat ebendiesen Fragen zuwendet, desto eher braucht es den Prüfungsausschuss als Überwachungsorgan.

In beiden Konstellationen (Prüfungsausschuss neben oder anstelle des Aufsichtsrats) hätte man es mit einer fundamentalen Umgestaltung des dualistischen Modells der Unternehmensverfassung zu tun.

4. Überwachungslücke

Paradoxerweise könnte so die fortgesetzte Stärkung des Prüfungsausschusses nicht zu einer weiteren Verbesserung der Überwachung, sondern umgekehrt zu ihrer Schwächung, gar zu einer Überwachungslücke führen. Denn zum einen wäre der Aufsichtsrat aus seiner Verantwortung als Überwachungsorgan entlassen bzw. an den Rand gedrängt. Zum anderen könnte der Prüfungsausschuss die so aufgerissene Lücke ernsthaft kaum füllen, da die ihm zugewiesenen Aufgaben der Überwachung im Bereich der Rechnungslegung und Abschlussprüfung zwar einen zentralen, aber doch nur einen Teil der umfassenderen Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats darstellen.¹³ Diese Lücke könnte auch durch Bausteine der externen Corporate Governance, namentlich durch das Konzept des *market of corporate control*, nicht aufgefangen werden. Im Ergebnis wäre das erneute Eintreten von Unternehmenskrisen und -skandalen nur eine Frage der Zeit.

9 Hopt/Roth, in: Großkommentar AktG, Bd. 5, 5. Aufl. 2019, § 111 Rn 45

10 Drygala, in: K. Schmidt/Lutter, AktG, 3. Aufl. 2015, § 111 Rn 5

11 v. Werder, in: DB 2017, S. 977

12 Vgl. zudem jüngst Kley, in: AG 2019, S. 818, 821 f.

13 Zu den Aufgaben des Aufsichtsrats Hoffmann-Becking, in: Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts, Bd. 4, 4. Aufl. 2015, § 29; Habersack, in: MüKo AktG, 5. Aufl. 2019, Vorb. zu § 95 Rn 2, § 111 Rn 12 ff.; Lutter/Krieger/Verse, Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats, 6. Aufl. 2014, § 3 Rn 61, § 7 Rn 331, § 8 Rn 481

II. Lösungsansätze

Vor diesem Hintergrund besteht Anlass, sich das Folgende erneut vor Augen zu führen:

- Der Aufsichtsrat ist das vollumfassend verantwortliche Überwachungsorgan der AG. Der Prüfungsausschuss hingegen ist kein eigenständiges Überwachungsorgan, sondern bloß einfacher, wenngleich besonders hervorgehobener Ausschuss des Aufsichtsrats (Organteil).
- Der Prüfungsausschuss ist vom angelsächsischen *audit committee* zu unterscheiden. Wenngleich der Prüfungsausschuss als Rechts- transplantat des *audit committee* beschrieben werden kann¹⁴ und sich das dualistische und monistische Modell der Unternehmensverfassung einander angenähert haben, verbleiben doch maßgebende Unterschiede. Dies gilt auch mit Blick auf den Aufsichtsrat einerseits und das *board of directors* bzw. die *non-executive directors* andererseits.
- Die Errichtung eines Prüfungsausschusses und die Delegation von Aufsichtsratsaufgaben auf diesen ist sinnvoll und zu empfehlen. Der Aufsichtsrat kommt damit seiner Organisationsverantwortung für eine effiziente und professionelle Aufgabenwahrnehmung nach. Der Aufsichtsrat kann sich aber durch eine Delegation der Aufgaben auf den Prüfungsausschuss nicht seiner Verantwortung entledigen – ihm verbleibt stets eine Letztverantwortung. Das gilt namentlich auch für abschließend tätig werdende, sog. beschließende Prüfungsausschüsse. Zwar dürfen sich die übrigen Aufsichtsratsmitglieder grundsätzlich auf die Tätigkeit der Prüfungsausschussmitglieder verlassen, doch verbleibt ihnen eine Organisations- und Kontrollverantwortung.¹⁵
- Der Aufsichtsrat und in ihm vornehmlich der Aufsichtsratsvorsitzende hat dafür Sorge zu tragen, dass sich der Prüfungsausschuss auch nicht faktisch zu stark gegenüber dem Aufsichtsrat emanzipiert. Dazu sollte bei den Beteiligten ein klares Verständnis für die Problematik und für die Rollenverteilung zwischen Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss geschaffen werden. Sodann bedarf es einer regelmäßigen Überprüfung und ggf. Neujustierung der internen Organisation und Aufgabenverteilung. Hierbei ist insbesondere auf eine klare Artikulation von Plenumsvorbehalten zu achten. Auch die Schaffung einer Informationsordnung ist ratsam. ←

14 Fleischer, in: NZG 2004, S. 1129, 1132; Maushake, Audit Committees (2009), S. 18

15 Habersack, in: MüKo AktG, 5. Aufl. 2019, § 107 Rn 174; Spindler, in: Spindler/Stilz, AktG, 4. Aufl. 2019, § 116 Rn 55



Dr. Ulrich Keunecke, Partner KPMG Law,
Sektor Head Legal FS Insurance und Leiter Praxis-
gruppe Alternative Investments & Capital Markets



Andrea Bruns, Senior Manager KPMG Law,
Expertin für Kapitalmarktrecht

Selbstbefreiung durch den Aufsichtsrat bei Ad-hoc-Publizitätspflichten

Autoren: **Dr. Ulrich Keunecke** und **Andrea Bruns**

Einleitung

Ein Emittent kann die Veröffentlichung von Insiderinformationen aufschieben, wenn die unverzügliche Veröffentlichung geeignet wäre, berechnete Interessen des Emittenten zu beeinträchtigen, der Aufsichtsrat nicht geeignet ist, die Öffentlichkeit irreführen, und der Emittent die Geheimhaltung dieser Informationen sicherstellen kann.¹ In ihrem Entwurf zum Emittentenleitfaden Modul C vom 1.7.2019 sieht die BaFin erstmals die ausschließliche Aufsichtsratskompetenz vor, wenn es sich bei Insiderinformationen um solche Sachverhalte handelt, die in die originäre Aufsichtsratskompetenz fallen. Hieran anknüpfend, entstehen Überwachungs- und Dokumentationspflichten.

Grundsätzliche Zuständigkeit

Die organschaftliche Zuständigkeit zur Selbstbefreiung bleibt grundsätzlich weiterhin beim Vorstand. Hierbei besteht nach wie vor die Möglichkeit der Delegation auf ein untergeordnetes, vom Vorstand zu kontrollierendes Ad-hoc-Gremium (Ad-hoc-Komitee).

¹ Vgl. Art. 17 Abs. 4 MAR

Annexkompetenz des Aufsichtsrats

Bisher wurde kontrovers diskutiert, ob und unter welchen Voraussetzungen der Aufsichtsrat für Aufsichtsratsbeschlüsse zuständig ist. Bei einer Befürwortung seiner Zuständigkeit wird weitgehend darauf abgehoben, ob die betreffende Insiderinformation in den Verantwortungsbereich des Aufsichtsrats fällt (Annexkompetenz kraft Sachentscheidungskompetenz). Daneben wird die Kenntnis des Aufsichtsrats bei fehlender Kenntnis des Vorstands von der veröffentlichungspflichtigen Insiderinformation aufgrund des Informationsvorsprungs des Aufsichtsrats angeführt.

Diese Kriterien hat die BaFin im Entwurf des Emittentenleitfadens aufgegriffen. Danach ist in Fällen originärer sachlicher Aufsichtsratszuständigkeit (z. B. Bestellung und Abberufung des Vorstands²) der Aufsichtsrat in abschließender Annexkompetenz für den Aufsichtsratsbeschluss zuständig oder er kann hierfür einen Aufsichtsratsausschuss einrichten. Die BaFin folgt damit auf der Basis der entsprechenden Expertenstimmen dem praktischen Bedürfnis. Vor allem bei Personalmaßnahmen im Vorstand kann der Aufsichtsrat ein Interesse haben, dass auch der Vorstand zunächst keine Kenntnis von vorgesehenen Änderungen erlangt.

² Vgl. § 84 AktG

Nicht erfasst sind die Sachverhalte, in denen die Sachkompetenz beim Vorstand liegt und der Aufsichtsrat lediglich aufgrund eines Zustimmungsvorbehalts³ zustimmen muss. Auch die Zuständigkeit für die Veröffentlichung des Aufschubs bleibt insoweit beim Vorstand.

Soweit die BaFin die Möglichkeit der Delegation auf einen Ausschuss nur in den Grenzen des § 107 Abs. 3 AktG sieht, wird es oft an der Delegationsfähigkeit fehlen, soweit die Delegation des Aufschubbeschlusses den gleichen Regeln wie das »Grundgeschäft« folgen soll, wie etwa dem Beschluss über die Bestellung oder Abberufung eines Vorstandsmitglieds, der selbst nicht delegiert werden kann.⁴ Ein Ausschuss würde insoweit allein den entsprechenden Aufsichtsratsbeschluss vorbereiten.

Zuständigkeit für Überwachungs- und Dokumentationspflichten

Während des Befreiungszeitraums muss fortlaufend geprüft werden, ob die Voraussetzungen der Selbstbefreiung weiterhin erfüllt sind. Dies erfordert parallel eine laufende Dokumentation. Zudem muss im Falle des Wegfalls des Aufschubs und der Offenlegung der Information schriftlich erläutert werden, welche Gründe für den vorherigen Aufschub vorgelegen haben und inwieweit die Voraussetzungen erfüllt gewesen sind. Die Aufsichtsbehörde muss in der Lage sein, diese Voraussetzungen nachzuprüfen.

Ob sich aus der Kompetenz des Aufsichtsrats für den Aufschubbeschluss auch dessen Zuständigkeit für die Überwachung und Dokumentation ergibt, ist nicht geregelt und im Entwurf des Emittentenleitfadens nicht adressiert. Es ist jedoch davon auszugehen, dass

aus der Annexkompetenz des Aufsichtsrats auch dessen Überwachungs- und Dokumentationspflicht folgt. Wäre der Vorstand zur Dokumentation und Überwachung der Selbstbefreiungsvoraussetzungen verpflichtet, liefe das Ziel leer, dass der Aufsichtsrat gerade eine Entscheidung ohne Einbindung des Vorstands treffen kann. Denn der Vorstand würde gerade über die ihn selbst betreffende, ggf. noch in Planung befindliche Personalmaßnahme zwangsläufig unterrichtet. Es wird daher in diesen Fällen der Annexkompetenz zur Selbstbefreiungsentscheidung auch Sache des Aufsichtsrats sein, kontinuierlich zu prüfen und zu dokumentieren, ob und inwieweit die Befreiungsvoraussetzungen (noch) vorliegen oder eine Veröffentlichung und Weiterleitung an den Vorstand zu erfolgen hat.

Zuständigkeit für die Veröffentlichung

Liegt nach Wegfall der Befreiungsgründe weiterhin eine Insiderinformation vor, trifft die Veröffentlichungspflicht den Vorstand,⁵ unabhängig von der vorherigen Zuständigkeit für den Aufschub. Der Aufsichtsrat ist somit angehalten, die Informationen unverzüglich an den Vorstand weiterzuleiten, sobald die Aufschubvoraussetzungen entfallen sind.

Hinweise für die Praxis

Die Primärzuständigkeit für die Selbstbefreiungsentscheidung verbleibt weiterhin beim Vorstand. Die BaFin positioniert sich jedoch eindeutig, dass aus der originären Sachkompetenz des Aufsichtsrats als Annexkompetenz eindeutig seine Kompetenz für den Aufschub folgt. Insoweit empfiehlt es sich, Richtlinien zur Zuordnung originärer Kompetenzen und daraus abzuleitender Zuständigkeiten für Selbstbefreiungsentscheidungen durch den Aufsichtsrat zu etablieren. Hierbei sollten auch Regelungen über Dokumentations- und Überwachungspflichten aufgenommen sowie Prozesse zur Umsetzung dieser Pflichten durch den Aufsichtsrat implementiert werden.

Fallen die Befreiungsgründe weg und liegt weiterhin eine Insiderinformation vor, ist sicherzustellen, dass die Informationen unverzüglich vom Aufsichtsrat an den Vorstand weitergeleitet werden, der diese wiederum veröffentlichen muss. ←

3 Vgl. § 111 Abs. 4 S. 2–5 AktG

4 Vgl. §§ 107 Abs. 3 S. 4, 84 Abs. 1 S. 1, Abs. 3 S. 1 AktG

5 Vgl. § 111 Abs. 4 S. 1 AktG





... auch bei der Erklärung zur Unternehmensführung

Autor: **Dr. Klaus von der Linden**

Nicht mehr lange, dann tritt ein neuer Corporate Governance Kodex in Kraft. Er legt nahe, dass die Erklärung zur Unternehmensführung (EzU) künftig von Vorstand und Aufsichtsrat gemeinsam abzugeben ist. Allein: Damit setzt er sich in Widerspruch zum Gesetz – und zieht den Kürzeren!

Im Kielwasser der zweiten Aktionärsrechterichtlinie und des ARUG II erwartet uns bald auch ein neuer Corporate Governance Kodex – voraussichtlich zu Beginn des Jahres 2020. Der weitgehend finale Entwurf wurde im Mai 2019 verabschiedet. Er bricht in vielfacher Hinsicht mit dem Bekannten und Bewährten. Das gilt nicht nur für die vollkommen neue Struktur – mit sog. Grundsätzen als tragenden Säulen. Auch inhaltlich bleibt kaum ein Stein auf dem anderen. In diese Kategorie fällt auch ein etwas versteckter, aber wichtiger Aspekt der Rechnungslegung: der bislang ausdrücklich empfohlene Corporate Governance-Bericht. Er findet im neuen Kodex keine Erwähnung mehr. Stattdessen besagt der neue Grundsatz 22, dass Aufsichtsrat und Vorstand jährlich in der EzU über die Corporate Governance der Gesellschaft berichten.

Diese Formulierung sorgt schon heute für einige Verwirrung. Schließlich ist die EzU ein Bestandteil des Lageberichts, der allein vom Vorstand aufzustellen und sodann vom Aufsichtsrat zu prüfen ist. Was also soll es bedeuten, wenn der Kodex nunmehr die EzU als einen gemeinsamen Bericht beider Organe hinstellt – und den Aufsichtsrat sogar an erster Stelle nennt? Soll der Aufsichtsrat etwa Co-Autor und Prüfer in Personalunion sein?



Was galt bisher?

Der Kodex wurde bekanntlich im Jahr 2002 aus der Taufe gehoben. Schon damals empfahl er, dass Vorstand und Aufsichtsrat (gemeinsam) über die Corporate Governance berichten – und zwar alljährlich im Geschäftsbericht. Daran war im Kern auch nichts auszusetzen. Der Geschäftsbericht war damals und ist bis heute ein gesetzlich nicht näher umrissenes »Sammelwerk« unterschiedlicher Berichte, und eine EzU kannte das HGB seinerzeit noch nicht.

Das änderte sich mit dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) im Jahr 2009. Darin schrieb der Gesetzgeber erstmals eine EzU als Bestandteil des Lageberichts vor. Dies mit der Folge, dass der Corporate Governance-Bericht und die neue EzU sich breitflächig überschneiden – eine unglückliche Gemengelage. So wurden Stimmen laut, die eine Streichung des Corporate Governance-Berichts aus dem Kodex forderten. Der Kodex allerdings zeigte sich gegenüber solcher Kritik erstaunlich resistent – trotz seiner sonst oft gerühmten Flexibilität.

Die Praxis entwickelte daher eigene Lösungen. Entweder verwiesen EzU und Corporate Governance-Bericht aufeinander. Oder mehr noch: Der Corporate Governance-Bericht wurde mit der EzU zu einem Dokument zusammengeführt. Darin hieß es oftmals einleitend, es werde (auch) über die Corporate Governance berichtet – und zwar auch durch oder für den Aufsichtsrat. Eine erkennbar aus der Not geborene Formulierung, um ein erklärungspflichtiges Abweichen von einer Empfehlung des Kodex zu vermeiden. Der Kodex selbst hat diese Entwicklung erst später nachvollzogen. Seit 2012 spricht er davon, dass Vorstand und Aufsichtsrat ihren Corporate Governance-Bericht »im Zusammenhang« mit der EzU veröffentlichen sollen – bis jetzt.

Was gilt nun?

Der kernsanierte Kodex 2019 kennt keinen Corporate Governance-Bericht mehr. Er sieht nun ebenfalls die EzU als richtigen »Standort« an, um über Corporate Governance zu berichten – man möchte sagen: Endlich! Leider bleibt die zuständige Regierungskommission aber auf halber Strecke stehen, hält sie doch an einer gemeinsamen Berichterstattung beider Organe fest. Damit geht sie auf Kollisionskurs mit den Vorgaben des HGB. Denn von Gesetzes wegen stellt allein der Vorstand die EzU auf. Dies hat im Übrigen auch die Kommission durchaus erkannt. In ihrer Begründung zur Kodexreform 2019 heißt es: »Die Regierungskommission ist sich bewusst, dass für die EzU als Teil des Lageberichts primär der Vorstand verantwortlich ist.« Weiter meint sie aber: »Die Kompetenzverteilung [...] kann dadurch gewahrt werden, dass die beiden Organe die EzU gemeinsam erstatten und jeweils für die sie betreffenden Berichtsteile zuständig sind.«

Das fordert Widerspruch heraus. Die EzU ist nach dem Willen des Gesetzgebers keine Erklärung beider Organe. Und sie darf es auch tunlich nicht werden. Denn es ist gesetzliche Aufgabe des Aufsichtsrats, den Lagebericht einschließlich EzU zu prüfen – formell wie auch inhaltlich (§ 171 Abs. 1 S. 1 AktG). Nichts anderes folgt aus § 317 Abs. 2 S. 6 HGB, der nur den Maßstab für den Abschlussprüfer einschränkt. Vor diesem Hintergrund ist es systemfremd, dass die Kommission dem Aufsichtsrat offenbar eine Doppelrolle zuweisen möchte – und ihn damit ein Stück weit zum Prüfer in eigener Sache macht.

Was tun?

Es bleibt dabei: Nur der Vorstand ist berufen, den Lagebericht samt EzU aufzustellen. Das gilt auch, soweit Gesetz und Kodex spezifische Angaben zum Aufsichtsrat verlangen, etwa zur Zusammensetzung oder zur Arbeitsweise. Erstens hat der Vorstand solche Informationen oftmals zur Hand. Und zweitens kann und muss er sie bei Bedarf beim Aufsichtsrat erfragen. Der Aufsichtsrat demgegenüber hat den klaren Auftrag, die so erstellte EzU zu prüfen – und darauf sollte er sich besinnen und beschränken. Der neue Kodex mag in Grundsatz 22 anderes signalisieren. Er ist aber in diesem Punkt schlechterdings irreführend. Die Organe tun gut daran, ihn hier nicht beim Wort zu nehmen. Dies umso mehr, als der Kodex in diesem Punkt eben keine Empfehlung mehr formuliert, sondern nur einen »informativischen« Grundsatz. Für die jährliche Entsprechenserklärung sind solche Grundsätze belanglos. Und auch einen Grundsätzebericht – Stichwort: »apply and explain« – wird es unter dem neuen Kodex nun doch nicht geben. Das schafft noch mehr Raum für die eigentlich selbstverständliche Erkenntnis: HGB sticht Kodex. ←

DPR-Prüfungsschwerpunkte für 2020 veröffentlicht

Im November 2019 hat die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung DPR e.V. die Prüfungsschwerpunkte für das Jahr 2020 veröffentlicht. Prüfungsschwerpunkte sind:

- ausgewählte Aspekte der Anwendung von IFRS 16 *Leasingverhältnisse*
- »Follow-up« von ausgewählten Aspekten der Anwendung von IFRS 9 *Finanzinstrumente* (nur bei Kreditinstituten) und IFRS 15 *Erlöse aus Verträgen mit Kunden* (bei Nichtfinanzinstituten)
- ausgewählte Aspekte der Anwendung von IAS 12 *Ertragssteuer* (inklusive Anwendung von IFRIC 23 *Unsicherheit bezüglich der ertragssteuerlichen Behandlung*)
- Wertminderungstest beim Geschäfts- oder Firmenwert sowie bei immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmter Nutzungsdauer, insbesondere Marken, nach IAS 36 *Wertminderungen von Vermögenswerten*
- Konzernlagebericht, insbesondere Darstellung der Auswirkungen von IFRS 16 auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

Die ersten drei Punkte entsprechen den Prüfungsschwerpunkten der ESMA, die bereits im Oktober 2019 veröffentlicht wurden.

Weitere Informationen unter www.frep.info und unter www.esma.europa.eu ←

Mitbestimmter Aufsichtsrat in der SE – Soll-Zustand maßgeblich

Grund für die Umwandlung einer AG in eine Europäische Gesellschaft (Societas Europaea, SE) kann auch das Einfrieren des Mitbestimmungsstatus sein: Die Schwellenwerte der deutschen Mitbestimmung gelten für die SE nicht. Maßgeblich für die Beteiligung von Arbeitnehmern im Aufsichtsrat ist die zwischen Arbeitnehmerseite und Unternehmensleitung getroffene Vereinbarung im Gründungsverfahren der SE. Kommt eine solche Vereinbarung nicht zustande, so bleibt der Mitbestimmungsstatus erhalten, der vor der Umwandlung bestand. Dabei war umstritten, ob es auf die tatsächlich praktizierte Mitbestimmung in der Gesellschaft (Ist-Zustand) oder auf den Status ankommt, der nach den gesetzlichen Bestimmungen gegolten hätte (Soll-Zustand).

Der Bundesgerichtshof hat nun eine Entscheidung des Oberlandesgerichts Frankfurt am Main¹ bestätigt, wonach der Soll-Zustand maßgeblich ist.² Die bisher herrschende Meinung unter Juristen sah bislang den Ist-Zustand für entscheidend an. ←

¹ Vgl. OLG Frankfurt am Main, Beschluss vom 27.8.2018 – 21 W 29/18, nähere Informationen im Quarterly I/2019, S. 86 f.

² Vgl. BGH, Beschluss vom 23.7.2019 – II ZB 20/18

Aufsichtsratsvergütung im DAX30 stieg 2018 um 3,1 Prozent

Die Gesamtvergütung der DAX30-Aufsichtsratsmitglieder für das Geschäftsjahr 2018 ist im Vergleich zum Vorjahr um 3,1 Prozent gestiegen.³ Dies geht aus der Aufsichtsratsstudie der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW) hervor. Die durchschnittliche Vergütung eines einfachen Aufsichtsratsmitglieds lag bei rund 122.000 EUR; Aufsichtsratsvorsitzende verdienten durchschnittlich mit ca. 378.000 EUR das Dreifache. Die durchschnittliche Vergütung für den Prüfungsausschussvorsitzenden (knapp 229.000 EUR) näherte sich weiter derjenigen des stellvertretenden Vorsitzenden (ca. 246.000 EUR) an.

Der Einsatz kurzfristiger variabler Vergütungsbestandteile geht laut Studie weiter zurück; im DAX30 zahlt nur noch Beiersdorf eine solche. Nur fünf DAX30-Unternehmen griffen weiterhin auf langfristige variable Vergütungsbestandteile zurück. Die DSW würde eine vollständige Umstellung auf eine reine Festvergütung begrüßen. Auch der Deutsche Corporate Governance Kodex regt in seiner Neufassung von 2019 an, dass der Aufsichtsrat eine reine Festvergütung erhalten soll.

Angaben zur Sitzungsteilnahme

17 DAX30-Gesellschaften weisen laut Studie die Teilnahme an Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse öffentlich für jedes einzelne Aufsichtsratsmitglied aus; 8 DAX30-Gesellschaften machen hierzu keine Angaben. Im MDAX und SDAX ist die Transparenz noch geringer.

Zugehörigkeitsdauer im Aufsichtsrat

Die durchschnittliche Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat liegt im DAX30 auf der Anteilseignerseite bei 5,4 Jahren, auf der Arbeitnehmerseite bei 4,9 Jahren. Aufsichtsratsvorsitzende gehören dem Gremium mit durchschnittlich 8,2 Jahren etwas länger an. 27 der DAX30-Gesellschaften haben laut Studie zudem eine Begrenzung für die Zugehörigkeitsdauer festgelegt, so, wie es der Deutsche Corporate Governance Kodex derzeit noch empfiehlt. Diese liegt in der Regel bei 15 Jahren.

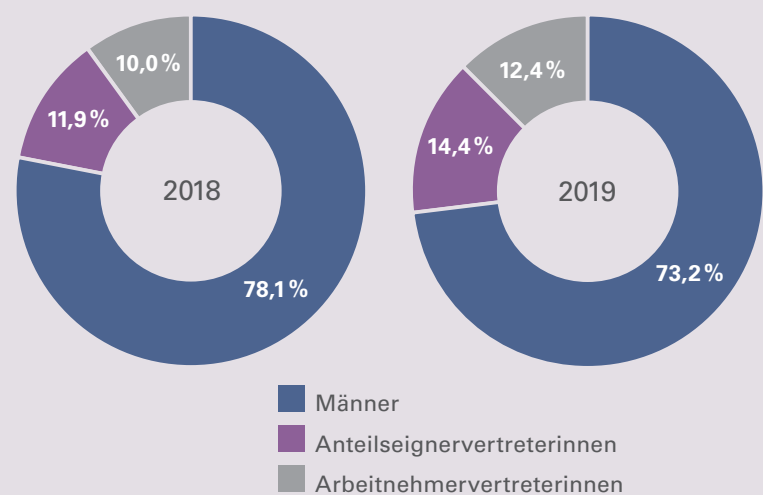
Frauenanteil

Die Frauenquote von 30 Prozent wird von allen untersuchten DAX30-Gesellschaften erfüllt, selbst von denjenigen, die der gesetzlichen Quote nicht unterliegen. In Ausschüssen sind Frauen weiterhin unterdurchschnittlich vertreten (vgl. Abbildung).

Rangliste wichtiger Aufsichtsratsmitglieder

Auch in diesem Jahr erstellte die DSW eine Rangliste einflussreicher Aufsichtsratsmitglieder, wobei der Einfluss anhand der Mandatsanzahl und der jeweiligen Position (z.B. Vorsitz) gemessen wurde. Wie im Vorjahr nimmt Karl-Ludwig Kley Platz 1 ein. Auf Platz 2 findet sich Paul Achleitner (Vorjahr Platz 3). Platz 3 ging an Nikolaus von Bomhard (Vorjahr Platz 20). Für die Frauen führt Ann-Kristin Achleitner die Liste auf Platz 10 an, dicht gefolgt von Martina Merz, die von Platz 142 auf Platz 11 aufstieg.

Abb.: Anteil der Frauen in allen Ausschüssen der DAX30-Unternehmen



Quelle: Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW)

Weitere Informationen (auch zur Vergütung im MDAX, SDAX und TecDAX) unter <https://www.dsw-info.de/presse/pressekonferenzen-2019/dsw-aufsichtsratsstudie-2019/>

³ Untersucht wurden 29 DAX30-Gesellschaften, Stichtag 31.8.2019

IDW-Positionspapier zu Nichtprüfungs- leistungen des Abschlussprüfers aktualisiert

Das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) hat Ende Oktober 2019 sein aktualisiertes Positionspapier zu Nichtprüfungsleistungen des Abschlussprüfers veröffentlicht. Es reflektiert den aktuellen Diskussionsstand im deutschen Berufsstand zum Umgang mit Anforderungen an Nichtprüfungsleistungen, einschließlich des 70-Prozent-Caps.

Weitere Informationen unter
www.idw.de ←

Erhöhung des Schwellen- werts für zu meldende Eigengeschäfte von Führungskräften auf 20.000 EUR

Der Schwellenwert für Eigengeschäfte von Führungskräften (Directors' Dealings) wird zum 1.1.2020 durch eine Allgemeinverfügung der BaFin angehoben. Führungskräfte – wie z. B. der Aufsichtsrat – müssen ab dem 1.1.2020 Eigengeschäfte erst dann melden, wenn diese innerhalb eines Kalenderjahres ein Gesamtvolumen von 20.000 EUR erreichen. Der bisherige Schwellenwert liegt bei 5.000 EUR.

Weitere Informationen unter
www.bafin.de ←

*Zusammengestellt von Astrid Gundel
und Ingo Rahe (Meldung zu ARUG II)*

ARUG II vom Bundestag verabschiedet

Der Bundestag hat Mitte November 2019 das Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) verabschiedet, das Ende November auch den Bundesrat passiert hat. Im Vergleich zum Regierungsentwurf ergeben sich folgende wesentliche Änderungen:

- Der Aufsichtsrat muss im Rahmen des Vergütungssystems auch eine Maximalvergütung für den Gesamtvorstand oder die einzelnen Vorstandsmitglieder festlegen. Diese kann durch die Hauptversammlung herabgesetzt werden.
- Die Struktur der Vorstandsvergütung ist in Zukunft nicht nur auf eine langfristige, sondern auch auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung auszurichten; bei Vergütungsanreizen sind daher auch soziale und ökologische Gesichtspunkte in den Blick zu nehmen.
- Nach dem Regierungsentwurf musste der Aufsichtsrat zu Geschäften mit nahestehenden Personen, deren wirtschaftlicher Wert 2,5 Prozent der Bilanzsumme übersteigt, zustimmen. Der Schwellenwert wurde von 2,5 auf 1,5 Prozent abgesenkt.

Das Gesetz tritt grundsätzlich am Ersten des auf die Verkündung folgenden Monats in Kraft.

Übergangsvorschriften für Vergütungsregelungen

Für die Bestimmungen zur Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat gelten Übergangsregelungen: Die folgenden Beschlüsse sind erstmalig bis zum Ablauf der ersten ordentlichen Hauptversammlung zu fassen, die auf den 31.12.2020 folgt:

- der Beschluss des Aufsichtsrats über das Vergütungssystem für den Vorstand;
- der Beschluss der Hauptversammlung über die Vergütung (einschließlich des Vergütungssystems) für den Aufsichtsrat;
- der Beschluss der Hauptversammlung über die Billigung des Vergütungssystems für den Vorstand.

Die konkrete Vorstandsvergütung auf der Grundlage des Vergütungssystems hat bis zum Ablauf von zwei Monaten zu erfolgen, sofern das System von der Hauptversammlung gebilligt wurde (Übergangsbestimmung). Bestehende Vorstandsverträge müssen nicht geändert werden.

- Der erste Vergütungsbericht ist für das Geschäftsjahr zu erstellen, das nach dem 31.12.2020 beginnt. Die durch ARUG II gestrichenen Vorschriften zur Organvergütung nach HGB sind dementsprechend letztmals auf das vor dem 1.1.2021 beginnende Geschäftsjahr anzuwenden.

Weitere Informationen in der ACI-Broschüre zum ARUG II unter <https://audit-committee-institute.de/html/de/folder.html> sowie unter www.bundestag.de ←

Veranstaltung am 2. April 2020 in Berlin

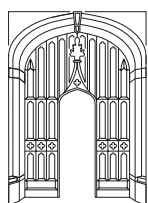
CSR: Ein Berichtsformat für alle öffentlichen Unternehmen?

Das Institut für den öffentlichen Sektor und das Audit Committee Institute setzen ihre erfolgreiche Kooperationsveranstaltung auch im Jahr 2020 fort.

Auch wenn die meisten Unternehmen der öffentlichen Hand bislang von der CSR-Berichtspflicht ausgenommen sind, bietet eine nichtfinanzielle Berichterstattung diesen die Chance, Aufmerksamkeit für die eigene Rolle gegenüber Bürgern und Politik zu schaffen, die Reputation zu stärken sowie die Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen herzustellen.

Wir laden Sie dieses Mal in die Berliner KPMG-Niederlassung ein. Am 2.4.2020 erhalten Sie Einblicke, welche Erfahrungen Privatunternehmen mit ihrer Berichtspflicht gemacht haben und wie eine wirkungsvolle nichtfinanzielle Berichterstattung von öffentlichen Unternehmen umgesetzt werden kann. Prof. Dr. Klaus-Michael Ahrend, Vorstand der HEAG Holding AG Beteiligungsmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt, sowie weitere Unternehmensvertreter werden sich mit eigenen Erfahrungen der Diskussion stellen.

Weitere Informationen und Anmeldung unter www.publicgovernance.de/CSR-Freiwillig



Audit Committee Institute e.V.

Gefördert durch



Institut für den öffentlichen Sektor

CSR-Berichterstattung:

Bereits seit drei Jahren sind große börsennotierte Unternehmen, Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen in Deutschland verpflichtet, nach bestimmten Standards über nichtfinanzielle Aspekte ihrer Geschäftstätigkeit zu berichten. Bei dieser Corporate Social Responsibility (CSR)-Berichterstattung im Rahmen des Lageberichts geht es um Informationen zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen, zur Achtung der Menschenrechte sowie zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung.

Weitere Informationen unter www.audit-committee-institute.de



Grönland

sucht die finanzielle Unabhängigkeit

Autor: **Michał Woźniak**

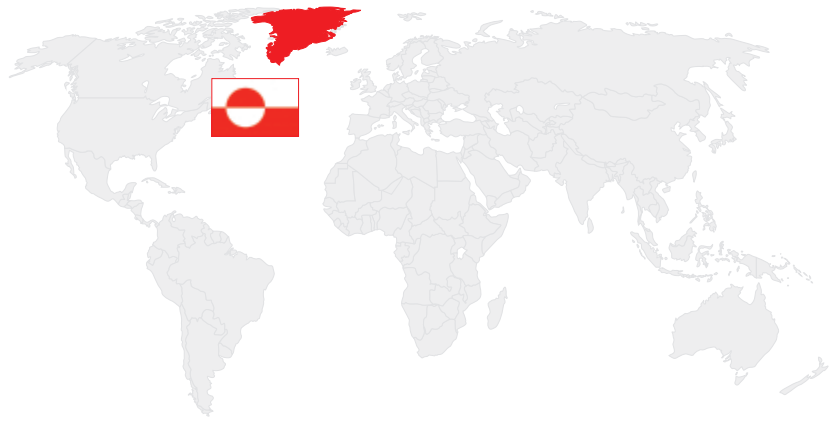
Dank eines Kaufangebots des US-amerikanischen Präsidenten Donald Trump schaffte es die größte Insel der Welt im Sommer weltweit auf die Titelseiten. Dabei hofft Grönland, infolge des Klimawandels finanziell endlich auf eigenen Beinen stehen zu können.

Mit einer Fläche von knapp 2,2 Mio. Quadratkilometern ist Grönland halb so groß wie die gesamte Europäische Union (EU). Als autonomer Bestandteil des dänischen Königreichs beherbergt Grönland aber kaum mehr Einwohner als Baden-Baden.

Ein wichtiges Thema auf der Agenda des 31 Abgeordnete starken Parlaments (Inatsisartut) und der achtköpfigen Regierung (Naalakkersuisut) ist die staatliche Eigenständigkeit. Das Mitte 2009 in Kraft getretene Abkommen zur erweiterten Autonomie (Lov om Grønlands Selvstyre) reduzierte die politische Hoheit Dänemarks bereits auf die Außen- und Verteidigungspolitik. Nach den Parlamentswahlen 2018 wurde die Bestrebung nach finanzieller Selbstständigkeit der Wirtschaft abermals zum Ziel der Wirtschaftspolitik erklärt.

Die Bedeutung des dänischen Zuschusses für die grönländische Wirtschaft ist zwar rückläufig, liegt aber weiterhin bei etwa 20 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP). Im Jahr 2020 soll die finanzielle Hilfe etwa 530 Mio. EUR betragen. Über Kopenhagen kann Grönland zudem auf EU-Mittel zugreifen, obwohl es selbst 1985 aus der Europäischen Gemeinschaft (EG) ausgetreten ist. Laut ersten Vorschlägen der EU-Kommission könnten im mehrjährigen Finanzrahmen für die Jahre 2021 bis 2027 über 225 Mio. EUR zur Verfügung stehen, 90 Prozent davon für Bildung.

Michał Woźniak ist Länderkorrespondent für Dänemark, Schweden und Norwegen bei Germany Trade & Invest in Stockholm. Germany Trade & Invest (GTAI) ist als Wirtschaftsförderungsgesellschaft der Bundesrepublik Deutschland die erste Anlaufstelle für den exportorientierten Mittelstand in Deutschland. Die Wirtschaftsanalysten der GTAI berichten an weltweit über 50 Standorten laufend zu über 120 Ländern und liefern damit die Wissensgrundlage für die Vorbereitung und Durchführung von Auslandsgeschäften.



Fischerei am Limit

Die Eigenfinanzierung verbessern sollen hauptsächlich drei Sparten: Fischerei, Rohstoffförderung sowie Tourismus. Die Fischerei bietet allerdings nur begrenztes Potenzial. Fische und Meeresfrüchte machen bereits heute mehr als 90 Prozent der grönländischen Exporte aus. Zudem musste die dortige Regierung mittlerweile einsehen, dass Fangquoten – einer der wichtigsten Gründe für den Austritt aus der EG – kein Brüsseler Gutdünken, sondern Notwendigkeit sind.

Der Minister für Fischerei, Jagd und Landwirtschaft, Jens Immanuelson, legt mittlerweile für alle Fischarten entsprechende Limits vor. Das gilt für Hering, Lachs und Heilbutt, aber auch für den weltweit kritisierten Walfang und die Robbenjagd. Die Vergabe neuer Fischereilizenzen wurde fast gänzlich gedrosselt. Die GrønlandsBANKEN kündigte zudem an, keine neuen Finanzierungsprojekte in der Branche zu verfolgen. —————>

Grönländische Wertschöpfung nach Sektoren (2017, in Mio. EUR*)



Gesamt: 1.061,0

Quelle: Statistics Greenland

*Umrechnung nach EZB-Jahresdurchschnittskurs 2017: 1 EUR = 7,4386 Dänische Kronen (DKK)

Rohstoffreichtum lockt Investoren

Auf großes Interesse der Finanzinvestoren stoßen Grönlands Rohstoffe, wie Uran, Gold, Palladium, Platin, Bändererz, Granit und Metalle der seltenen Erden. Für die Vergabe der Förderlizenzen ist die grönländische Mineralienbehörde GovMin zuständig. Zahlreiche internationale Unternehmen haben sich Schürfrechte gesichert: Ironbark sucht nach Zink; North American Nickel nach Kupfer und Nickel; Subarctic Exploration Group nach Gold und Shenghe Resources Holding zusammen mit Greenland Minerals nach seltenen Erden.



Die Bodenschätze dürften auch einer der Hauptgründe für das amerikanische Kaufangebot gewesen sein. Mitte Oktober 2019 reiste eine hochrangige Delegation des State Departments nach Nuuk. Thema war neben der Bildungspolitik auch die Rohstoffförderung. »Ich freue mich, unsere Kooperation bei der Entwicklung des Rohstoffsektors durch fassbare Initiativen vorantreiben zu können, von denen sowohl Grönland als auch die USA profitieren werden«, erklärte Eric Jensen, grönländischer Minister für Mineralrohstoffe und Arbeit, nach einem der Treffen.

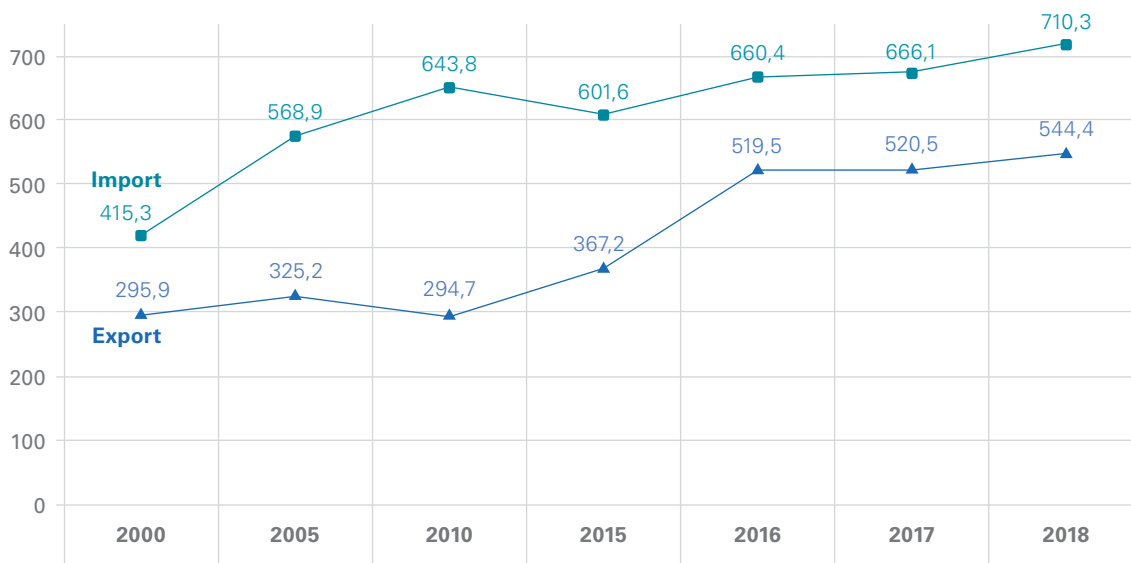
Die Förderbedingungen im Land sind schwierig. Doch die Vegetationsperiode in Süd- und Mittelgrönland wird sich bis Ende des Jahrhunderts von 100 auf 160 Tage verlängern, prognostiziert das Dänische Meteorologische Institut, Ursache sind der globale Klimawandel und die Erderwärmung.

Island hat es vorgemacht

Zu den grönländischen Wachstumsbranchen gehört der Tourismus. In den vergangenen fünf Jahren stieg die Zahl der Reisenden um rund 30 Prozent: 2018 waren es etwa 130.000. Da über drei Viertel der Touristen mit dem Flugzeug anreisen, entschloss sich der 2016 gegründete staatliche Flughafenbetreiber Kalaallit Airports, drei Investitionsprojekte in Angriff zu nehmen. Neben dem Neubau eines Regionalflughafens in Qaqortoq ist der Ausbau der Airports in der Hauptstadt Nuuk sowie im etwa anderthalb Flugstunden nördlich gelegenen Ilulissat geplant. Hier sollen künftig überregionale Flieger landen können. Für 450 Mio. EUR sollen Landebahnen verlängert, ein Instrumentenlandesystem installiert und neue Terminals gebaut werden.

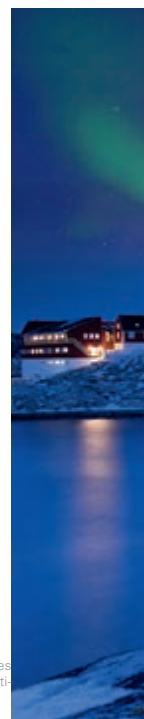
Laut der grönländischen Tageszeitung Sermitsiaq könnte der Ausbau der Flughäfen Grönland für neue Luftverkehrsgesellschaften attraktiv machen. Demnach planen sowohl Scandinavian Airlines (SAS) als auch Norwegian, ab 2023 neue Verbindungen nach Grönland anzubieten. »Wir haben Grönland im Fokus [...] Es gibt steigendes Touristeninteresse in die Richtung«, erklärt Andreas Hjornholm, Sprecher von Norwegian. Das steigende Angebot könnte die Anreise erschwinglicher machen: Im Winter 2019 kostet ein Direktflug mit der nationalen Fluggesellschaft Air Greenland ab Kopenhagen mindestens 350 EUR.

Grönländischer Außenhandel (in Mio. EUR*)

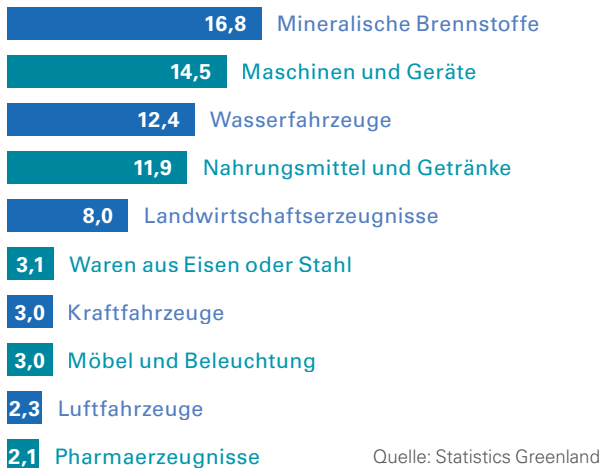


* Umrechnung nach jeweiligem Jahresdurchschnittskurs der EZB

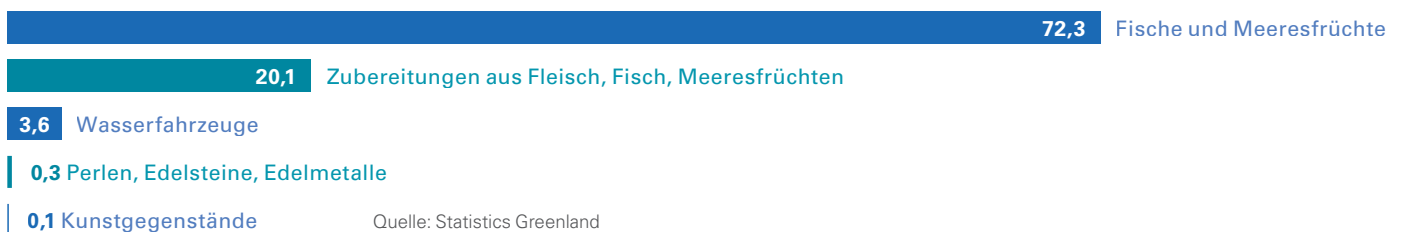
Quelle: Statistics Greenland



Die zehn wichtigsten Importgüter Grönlands 2018 (Warengruppen, Anteile an Gesamtimporten in Prozent)



Die fünf wichtigsten Exportgüter Grönlands 2018 (Warengruppen, Anteile an Gesamtexporten in Prozent)



Skitouren und Freeriding auf dem Sugarloaf-Gletscher

Um die Attraktivität für Besucher weiter zu steigern, wird kräftig investiert. Die grönländische Regierung hat im Oktober 2019 zusammen mit der Kommune Qeqqata zwölf Konzessionen für die Nutzung des Sugarloaf-Gletschers zwischen Maniitsoq im Süden und Itilleq im Norden ausgeschrieben. Auf den insgesamt 11.000 Quadratkilometern sollen Fans von Heliskiing, Skitouren und Freeriding auf ihre Kosten kommen.

Die Kommune Avannaata baut zusammen mit der Dänischen Technischen Universität DTU ein Zentrum für Polarlichter in Ilulissat. Es soll bis zu 140 Forschern und »Aurora borealis«-Begeisterten Platz bieten.

Noch im Planungsstadium befindet sich hingegen die Arctic Circle Road. Laut einem im Mai 2019 vorgestellten Bericht soll die etwa 130 Kilometer lange Strecke zwischen Kangerlussuaq und dem Küstenort Sisimiut den Zugang zu zahlreichen Attraktionen erleichtern und die Anbindung an geplante Hotelprojekte mit über 800 Betten sicherstellen.

Mit dem Wassertaxi auf Eisbergtour

Auch Kleinunternehmer können vom Tourismus-Boom profitieren. Der Eigentümer des seit 2014 in Nuuk tätigen Unternehmens Water Taxi, Anders Lykke Laursen, hat im Herbst 2019 einen Ausbauplan seiner Flotte in Aussicht gestellt. Ausschlaggebend für die Investitionen sind aber nicht die Standardverbindungen zwischen Nuuk und den benachbarten Städten Qooqut, Qoornoq und Kapisillit, sondern Wal- und Nordlichterbeobachtungen sowie Eisberg- und Angeltouren. ←





Elektronische Finanzberichterstattung ante portas

Autor: **Dr. Gerrit Fey**

Das neue europäische elektronische Berichtsformat ESEF vor der Implementierung

Die Harmonisierung der Finanzberichterstattung geht in die nächste Runde. Jahresfinanzberichte börsennotierter Unternehmen müssen künftig in einem einheitlichen elektronischen Berichtsformat (European Single Electronic Format, kurz: ESEF) veröffentlicht werden. Konkret sind sie dazu in eXtensible HyperText Markup Language (XHTML) zu erstellen. Dabei muss der IFRS-Konzernabschluss zusätzlich in inline eXtensible Business Reporting Language (iXBRL) ausgezeichnet werden. Diese Anforderungen gelten für Geschäftsjahre ab dem 1.1.2020 und werden damit in der Berichtssaison 2021 relevant.

Die Grundlagen: XHTML und iXBRL als (Programmier-)Sprachen der europäischen Jahresfinanzberichte

ESEF soll dafür sorgen, dass Finanzzahlen künftig in einem Format zur Verfügung stehen, das sowohl von Menschen als auch von Maschinen gelesen werden kann. XHTML, die bekannteste Programmiersprache des Internets, sorgt für die menschenlesbare Darstellung der Berichte.

Mithilfe von iXBRL, das speziell für die Aufarbeitung von Geschäfts- und Finanzdaten konzipiert wurde, können XHTML-Dateien automatisch verarbeitet werden. Berichtselemente, wie bspw. der Umsatzerlös, werden mittels sog. iXBRL-Tags etikettiert. Dies geschieht im Hintergrund, Leserinnen und Leser der Geschäftsberichte sehen diese Markierung nicht. Die Basis für die iXBRL-Tags ist eine EU-Taxonomie, die auf 790 Seiten eine iXBRL-Etikettenliste detailliert beschreibt.

Geplante Implementierung in Deutschland wirft Fragen auf

Zur Implementierung der europäischen **ESEF-Vorgaben liegt seit September 2019 der Referententwurf eines ESEF-Umsetzungsgesetzes vor. Danach ist die Pflicht, die Jahresfinanzberichte in XHTML/iXBRL zu erstellen, bereits beim Aufstellen des Jahresabschlusses zu beachten (»Aufstellungslösung«)**. Dies hätte zur Konsequenz, dass die Wirtschaftsprüfer automatisch die entsprechenden Dateien prüfen müssten. Diese Prüfungspflicht soll nach Ansicht des Gesetzgebers das Vertrauen der Abschlussadressaten in die Jahresfinanzberichte und die Integrität der Kapitalmärkte erhöhen.

Mit dieser »Aufstellungslösung« wählt der deutsche Gesetzgeber aber eine Umsetzungsvariante, die mit erheblichen praktischen Problemen einhergeht.

Zum einen wird die Aufstellung und Billigung der Jahresfinanzberichte im ESEF-Format für Vorstand und Aufsichtsrat deutlich aufwendiger als die europäische Transparenzrichtlinie vorsieht. Die Mitglieder der Gremien müssten sich nicht nur inhaltlich, sondern streng genommen auch technisch mit den Berichten beschäftigen.

Zum anderen ergeben sich zahlreiche offene Fragen, wenn bei der Aufstellung des Jahresfinanzberichts technische Fehler unterlaufen. So ist es durchaus denkbar, dass die Unternehmen aus der langen iXBRL-Tagliste die falsche Etikettierung wählen oder Daten falsch eingeben. Wird das ESEF-Format in den Auf-



Dr. Gerrit Fey, Leiter Kapitalmarktpolitik, Deutsches Aktieninstitut

stellungsprozess integriert, besteht die Gefahr, dass dadurch der gesamte Jahresabschluss als fehlerhaft gilt, auch wenn er inhaltlich richtig ist. Dies kann dazu führen, dass der gesamte Abschluss erneut gebilligt und geprüft werden muss. In der Folge entstehen nicht nur enorme Kosten und Verwaltungsaufwand, sondern auch eine unverhältnismäßige Verzögerung in der Kapitalmarktkommunikation.

Weiterhin ist unklar, ob andere europäische Länder ebenfalls eine Aufstellungslösung implementieren werden. Der Gesetzgeber läuft daher Gefahr, deutsche Unternehmen einseitig zu belasten und im europäischen Wettbewerb zu benachteiligen.

Die Offenlegungslösung als praxisnahe Alternative

Dabei liegt eine bessere und praxisnähere Lösung in Form der sog. Offenlegungslösung auf der Hand. Die Konvertierung in das XHTML/iXBRL-Format würde dann kurz vor der Offenlegung des Jahresfinanzberichts im Bundesanzeiger erfolgen. Fehler beim Tagging bergen bei der Offenlegungslösung dann nicht das Risiko einer erneuten Aufstellung, Billigung und Prüfung des Jahresfinanzberichts. Stattdessen würde es genügen, die beim Bundesanzeiger eingereichte XHTML/iXBRL-Datei zu ersetzen. Haftungsrechtliche Fragen und hohe Rechtsunsicherheiten werden damit gleichzeitig vermieden.

Die EU-Transparenzrichtlinie lässt diese alternative Umsetzungsmöglichkeit durchaus zu. Weder die Transparenzrichtlinie noch die europäische ESEF-Verordnung verlangen dem Wortlaut nach eine Aufstellung im ESEF-Format. Es wird lediglich eine »Erstellung« im ESEF-Format vorgegeben. Erstellung kann aber auch

heißen, unabhängig vom Aufstellungsprozess eine Konvertierung in XHTML/iXBRL für die Offenlegung zu verlangen.

Fazit

Mit dem einheitlichen elektronischen Berichtsformat für Finanzberichte (ESEF) will die Politik die Kapitalmarktkommunikation ins digitale Zeitalter führen. Trotz deutlicher Kritik aus der unternehmerischen Praxis hat sich der europäische Gesetzgeber dabei für ein Reporting im XHTML/iXBRL-Format entschieden.

Der deutsche Gesetzgeber sollte bei der Umsetzung etablierte Prozesse aber nicht vor unnötige Herausforderungen stellen. Statt XHTML/iXBRL verpflichtend in den Prozess der Aufstellung zu integrieren, sollte das ESEF-Format allein für die Offenlegung der Jahresfinanzberichte im Bundesanzeiger gelten. Nur so wurde es politisch diskutiert. Und so sollte es im Ergebnis auch gelebt werden. Die Lösung ist flexibel, überlastet weder Aufsichtsräte noch Unternehmen und erfüllt das anvisierte Ziel, Jahresfinanzberichte digital aufzubereiten.

Die Frage, ob und in welcher Form offengelegte XHTML/iXBRL-Dateien von einem Wirtschaftsprüfer geprüft werden sollten, kann übrigens auch separat davon diskutiert werden. Ob sich aus dem europäischen Recht eine Prüfpflicht ableiten lässt, erscheint aber zweifelhaft. Zudem gibt es schon heute eine Reihe von Kapitalmarktinformationen, die ohne Prüfpflicht auskommen und dennoch das Vertrauen der Akteure genießen. Anders als bei der Integration in den Aufstellungsprozess gäbe es bei der Offenlegungslösung aber in jedem Fall mehr Spielraum für flexible und praxiserichte Lösungen. ←

Claus Jochimsen, Partner der
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,
Leiter International Corporate Tax



Christian Schmid, Partner der
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,
International Corporate Tax



UPDATE: Die Meldepflichten für »Steuergestaltungen« werden zur neuen Realität

Autoren: **Claus Jochimsen** und **Christian Schmid**

Es wird langsam ernst mit der Meldepflicht für Steuergestaltungen. Zur Erinnerung: Bis zum 31.12.2019 sind die Mitgliedstaaten der Europäischen Union verpflichtet, die EU-Richtlinie 2018/882/EU (DAC6) in nationales Recht umzusetzen. Diese regelt die Einführung umfangreicher Anzeigepflichten für Steuergestaltungen. Die Anzeigepflicht muss spätestens zum 1.7.2020 von den Mitgliedstaaten in nationales Recht umgesetzt werden; in Polen wurde die Richtlinie bereits mit Wirkung zum 1.1.2019 in polnisches Recht transferiert. Etwaige Verstöße gegen die Meldepflichten können zu – teils empfindlichen – Strafzahlungen führen, sowohl für die betroffenen Unternehmen als auch für die verantwortlichen Geschäftsleiter.



Doch auch wenn einige Länder bereits ihrer Umsetzungsverpflichtung nachgekommen sind (z. B. Frankreich, Österreich) oder in einem fortgeschrittenen Stand des Gesetzgebungsverfahrens sind (z. B. Deutschland), bleiben viele Fragen offen. Dies gilt insbesondere für die Kennzeichen, die eine meldepflichtige Gestaltung ausmachen sollen. Klar ist indes, dass – wie vorhergesehen – die Umsetzungen in nationales Recht alles andere als einheitlich erfolgen werden, was die Komplexität der Meldepflicht noch erhöht. Ebenfalls klar ist, dass die Meldepflicht jedes international agierende Unternehmen treffen wird, da die Richtlinie bzw. die entsprechenden nationalen Gesetze deutlich mehr als die (grenzüberschreitenden) Steuer-gestaltungen erfassen; alltägliche Geschäftsvorfälle können meldepflichtig werden. Schließlich ist klar, dass die möglichen Strafzahlungen für einen Verstoß gegen die Meldepflichten sehr hoch sein können: Neben dem »Ausreißer« Polen (Strafzahlungen bis zu umgerechnet rund 5 Mio. EUR pro Verfehlung) drohen auch in anderen Ländern Strafen im mittleren bis hohen sechsstelligen Bereich (z. B. Niederlande, Großbritannien, Luxemburg).

Es ist den Unternehmen somit dringend anzuraten, sich intensiv mit der Materie zu beschäftigen. Dabei läuft die Zeit: Unsere aktuellen Projekte zeigen, dass ein umfangreicherer Change-Management-Ansatz notwendig ist, da neben den Steuerabteilungen auch weitere Abteilungen (z. B. Treasury, HR, Legal) in den Meldeprozess eingebunden werden müssen. Die Projekte gehen somit schnell über einen Zeitraum von vier Monaten hinaus – was die Einführung eines abgestimmten Meldeprozesses bis Ende Juni 2020 schon kritisch werden lässt.

Konsistente Meldestrategie anzuraten

Doch aufgrund der auslegungsbedürftigen Rechtsbegriffe in der Richtlinie und in den hierzu ergangenen nationalen Gesetzen ist der Interpretationsspielraum für die Unternehmen groß. Ziel eines Projekts sollte somit sein, eine möglichst konsistente Meldestrategie zu entwickeln: Es sollten – entgegen dem aus der Finanzverwaltung angeführten Dogma »Melden macht frei« – nicht möglichst viele Gestaltungen gemeldet werden; vielmehr sollten die Meldungen genau die Transaktionen umfassen, die sich in Anbetracht des Ziels der Richtlinie und des für einige Kennzeichen geltenden »Main Benefit Test« aus Sicht des Unternehmens tatsächlich als zwingend meldepflichtig erweisen. Um diese Meldestrategie möglichst konkret festzulegen, bietet es sich an, denkbare Fallgestaltungen einer meldepflichtigen Transaktion umfassend zu beleuchten. Auf dieser Basis lässt sich neben den als meldepflichtig identifizierten Gestaltungen auch ein Verteidigungspapier erstellen, das die aus Sicht eines Unternehmens bestehenden Gründe für ein Nichtmelden dokumentiert. Ebenfalls lässt sich dabei feststellen, ob sich für die Meldungen die Einführung eines entsprechenden Tools (z. B. KPMG DAC6 Processor) empfiehlt oder ob die Meldepflichten etwa vollständig auf einen Berater ausgelagert werden.

In jedem Fall können die Unternehmen sich der nahenden Meldepflicht nicht mehr entziehen – sie wird Teil der neuen, insbesondere auf Steuertransparenz angelegten Realität. Und es ist bereits jetzt absehbar, dass weitere Länder dem Beispiel der EU folgen und ähnliche Gesetze schaffen werden. So wird etwa Norwegen kurzfristig eine vergleichbare Meldepflicht einführen; ebenfalls beschäftigen sich etwa Südafrika oder Mexiko mit entsprechenden gesetzlichen Regelungen. Mithin steht zu befürchten, dass sich das Transparenzjüngeln in Europa zu einem Flächenbrand ausweitet – ein Grund mehr, das Thema bereits heute ernst zu nehmen und nicht zu verdrängen. ←



BEPS 2.0 – Die internationale Besteuerung von Unternehmen steht vor einem fundamentalen Wandel

Autoren: **Claus Jochimsen** und **Thomas Heubach**

Die Digitalisierung beschäftigt Unternehmen bereits seit Langem und wird zu einem immer wichtigeren Wertschöpfungsfaktor – nicht nur neuere Geschäftsmodelle sind häufig digital, sondern die Gesamtwirtschaft ist Teil einer zunehmend digitalisierten Welt. Die Politik stellt sich verstärkt auf diese neuen Gegebenheiten ein, die OECD reagiert darauf mit ihrem »BEPS 2.0«-Projekt. Dass es sich bei den aktuell diskutierten Reformvorschlägen der OECD nicht nur um eine »kleine« Revolution im internationalen Steuerrecht handelt, zeigt sich daran, dass sich mittlerweile 135 Länder an der Initiative aktiv beteiligen.

Betroffen von den geplanten Regelungen sind entgegen häufigen Annahmen nicht nur digitale, sondern auch analoge Geschäftsmodelle. Für Unternehmensvertreter und Aufsichtsräte bedeutet die zunehmend hohe Umsetzungswahrscheinlichkeit, dass sie sich im Rahmen der Steuerplanung mit den Maßnahmen und den Effekten kurzfristig auseinandersetzen müssen.



Claus Jochimsen,
Partner der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,
Leiter International Corporate Tax



Thomas Heubach,
Senior Manager bei der KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,
International Corporate Tax

Marktstaat

Staat, in dem der (End-)Konsument oder Nutzer ansässig ist.

Quellenstaat

Staat, aus welchem Zahlungen oder Wertabflüsse heraus geleistet werden, sei es für Waren oder Dienstleistungen wie Zinsen, Lizenzen usw.

Ansässigkeitsstaat

Staat, in dem das (zahlungs-)empfangende Unternehmen oder die Person (steuerlich) ansässig ist, bspw. (Wohn-)Sitz, Ort der Geschäftsleitung.

Bereits im Jahr 2015 hatte die mutmaßlich zu niedrige Besteuerung vor allem US-amerikanischer Großkonzerne die OECD zu einem Aktionsplan zur Vermeidung von »Base Erosion and Profit Shifting« (kurz »BEPS«) veranlasst. Die weiter zunehmende Digitalisierung und das Phänomen globaler »Digital Player« wie etwa Apple, Facebook und Google, die ohne wesentliche physische Präsenz und damit fehlendem steuerlichen Nexus in Marktstaaten mit hoher Profitabilität agieren, hat jedoch die weltweite Diskussion in Bezug auf die Weiterentwicklung des BEPS-Projekts angeheizt.

Aufgrund der zunehmenden Komplexität und politischen Tragweite der Thematik wurde entschieden, die aus der zunehmenden Digitalisierung resultierenden Herausforderungen aus dem ursprünglichen BEPS-Projekt abzukoppeln und separat zu behandeln; dies wird deshalb auch »BEPS 2.0« genannt.

Nationale Alleingänge provozieren Doppelbesteuerung

Trotz der Bemühungen der OECD ist das regulatorische Umfeld derzeit, vor allem aufgrund politischen Drucks, durch nationale Alleingänge geprägt. Weltweit sind bereits 14 Staaten mit der Einführung einer einseitigen Digitalsteuer als »Übergangslösung« vorgeprescht, neun weitere Staaten befinden sich im Gesetzgebungsverfahren. Mangels DBA-Schutz und voraussichtlich fehlender Anrechenbarkeit führen diese unilateral eingeführten Digitalsteuern zu einer Doppelbesteuerung von grenzüberschreitenden Umsätzen sowie unabsehbaren administrativen Herausforderungen für betroffene Unternehmen. Dieser Umstand erhöht den Druck aufseiten der OECD maßgeblich und zwingt zu schnellen Erfolgen bei der Erarbeitung eines global abgestimmten Konzepts.

Internationale Lösungsvorschläge für 2020 erwartet

Zur Fortentwicklung der internationalen Diskussion zu BEPS 2.0 hat die OECD mit der »Policy Note« im Januar 2019 ihre bislang diskutierten Ansätze in zwei Säulen unterteilt (»Pillar 1« und »Pillar 2«).

- **Pillar 1** erörtert die (Neu-)Allokation von Besteuerungsrechten.
- **Pillar 2** (auch als »Global Anti-Base Erosion«- oder »GloBE«-Vorschlag bezeichnet) hat die Entwicklung einer effektiven globalen Mindestbesteuerung zum Ziel.

Im Mai 2019 wurde im Rahmen des integrativen Rahmens ein Arbeitsprogramm zur Bewältigung der steuerlichen Herausforderungen der Digitalisierung der Wirtschaft (»Programme of work to develop a consensus solution to the tax challenges arising from the digitalisation of the economy«) von der OECD vereinbart. Auch das Arbeitsprogramm gliedert sich entsprechend den Ausführungen in der Policy Note in Pillar 1 und Pillar 2.

Die im Arbeitsprogramm dargestellten Lösungsvorschläge wurden im Rahmen von zwei Konsultationspapieren der OECD weiter ausgearbeitet. Die Öffentlichkeit war aufgerufen, zu den offenen Fragestellungen der Konzeptpapiere, deren Grobinhalte sich wie folgt darstellen, Stellung zu nehmen:

- **Pillar 1** befasst sich mit der Aufteilung der Besteuerungsrechte zwischen den Jurisdiktionen und prüft verschiedene Vorschläge mit dem Ziel, den Marktstaaten einen höheren Anteil am Unternehmensgewinn zuzuweisen. In diesem Rahmen wurde ein Vorschlag für einen »einheitlichen Ansatz« (»unified approach«) ausgearbeitet, der Gewinnanteile einer Unternehmensgruppe konsumentenorientiert den Marktstaaten zu-allokiert und in Teilen eine Abkehr vom fest etablierten Fremdvergleichsgrundsatz bedeuten würde. Eine Wesentlichkeitsgrenze von 750 Mio. EUR Gruppenumsatz (analog dem Country-by-Country Reporting) sowie eine noch zu definierende lokale Wesentlichkeitsgrenze im Marktstaat zur Begründung eines steuerlichen Nexus werden ebenso wie die Ausnahme gewisser Unternehmensgruppen diskutiert.
- **Pillar 2** diskutiert die Entwicklung eines koordinierten Regelwerks zur Einführung einer globalen effektiven Mindestbesteuerung. Hierbei sollen sowohl auf Ebene des (zahlungsempfangenden) Ansässigkeitsstaats als auch auf Ebene des (zahlenden) Quellenstaats Regelungen greifen, die ein steuer-schädliches Aushöhlen von steuerlichen Bemessungsgrundlagen vermeiden sollen. Vorbild sind in Teilen die im Rahmen der US Tax Reform eingeführten BEAT (Base Erosion and Anti-Abuse Tax) und GILTI (Global Intangible Low-taxed Income). Entgegen den Pillar1-Vorschlägen soll es für Pillar 2 weder Wesentlichkeitsgrenzen noch Ausnahmen bestimmter Unternehmensgruppen geben.

Die öffentliche Diskussion zu Pillar 1 erfolgte am 21./22.11.2019, zu Pillar 2 am 9.12.2019. Die OECD plant die Präsentation einer Einigung zu beiden Säulen im Januar 2020. Der abschließende Bericht der OECD wird gegen Ende 2020 erwartet. ←

Grundsteuerreform – hoher Verwaltungsaufwand für Unternehmen

Autor: **Jürgen Lindauer**

Es ist vollbracht. Bundestag und Bundesrat haben sich Anfang November 2019 auf die Grundsteuerreform geeinigt und diese beschlossen. Damit ist sichergestellt, dass die Grundsteuer i. H. v. jährlich ca. 14 Mrd. EUR weiterhin von den Gemeinden erhoben werden kann.

Die Bundesregelung

Für Geschäftsgrundstücke wurde ein Sachwertverfahren als Bewertungsmethode gewählt. Dieses ist an die Regelungen der Immobilienwertermittlungsverordnung angelehnt, arbeitet dabei aber nahezu ausschließlich mit pauschalieren bzw. typisierten Faktoren. Zielgröße ist dabei der Verkehrswert. Dem Gebäudewert – ermittelt auf Basis von Normalherstellungskosten pro Bruttogrundfläche und nach Abzug einer Alterswertminderung – wird der Bodenwert als Produkt aus Fläche und Bodenrichtwert hinzuaddiert. Für Wohnimmobilien kommt ein vereinfachtes Ertragswertverfahren zur Anwendung, welches insbesondere bei Werkwohnungen für Mitarbeiter auch bei Unternehmen zu berücksichtigen ist. Dazu wurden auch die Ermittlungen für land- und forstwirtschaftliche Flächen aktualisiert.

Öffnungsklausel der Länder als Streitpunkt

Im Gesetzgebungsverfahren war am Ende der größte Streitpunkt die sog. Öffnungsklausel für die Länder, d. h., dass diesen zukünftig das Recht eingeräumt wird, von der Bundesregelung abzuweichen und eine eigene Ländergrundsteuer festzusetzen. Vorherrschender Gedanke aus Ländersicht ist hierbei offensichtlich, dass man die Bundesregelung in Form des wertabhängigen Modells als zu kompliziert ansieht und ein reines, einfacheres Flächenmodell als wertunabhängiges Modell präferiert. Bei manchen mag auch die Angst vorherrschen, dass bei flächendeckender Anwendung des Bundesmodells durch die Hintertür eine Vermögensteuer eingeführt werden könnte, da bereits sämtliche Immobilien nach dem Verkehrswert bewertet sind. Allerdings wird der neue Grundsteuerwert keinem Verkehrswert gerecht, da zu viele Pauschalierungen und Typisierungen im Rahmen der Ermittlung des Grundsteuerwerts vorgenommen werden.



Jürgen Lindauer ist Steuerberater und Director im Bereich Corporate Tax, Frankfurt, der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und beschäftigt sich dort im Schwerpunkt mit der Besteuerung von Immobilien.

17 verschiedene Modelle denkbar

Für Unternehmen, die deutschlandweite Standorte haben, kann dies zu einem erheblichen zusätzlichen Verwaltungsaufwand führen, sind doch theoretisch 17 unterschiedliche Grundsteuermodelle (16 für die Bundesländer und ein Bundesmodell) und damit auch bis zu 16 unterschiedliche Steuererklärungen möglich. Es zeigt sich bereits heute, dass kein gemeinsames Ländermodell erarbeitet wird, sondern jedes Bundesland – sofern es überhaupt vom Bundesmodell abweichen möchte – »sein« eigenes Modell sucht. Für Unternehmen, die Grundbesitz in mehreren Ländern haben, hat das gravierende Auswirkungen. Dabei wurde ein Problem jedoch noch nicht gelöst. Für den Länderfinanzausgleich werden nämlich die nach dem Bundesmodell berechneten Grundsteuermessbeträge herangezogen. Dies würde bedeuten, dass die abweichenden Länder eine Schattenrechnung nach dem Bundesmodell durchführen müssten und hierfür die gleichen Daten wie für das Bundesmodell beim Steuerpflichtigen abfragen müssten. Dem versucht der Gesetzgeber entgegenzuwirken, indem das Finanzausgleichsgesetz normiert, dass für die Steuerpflichtigen hieraus keine gesonderten Erklärungspflichten entstehen dürfen. Die Lösung dieses Problems ist offensichtlich erst mal aufgeschoben.

Etwa 36 Mio. Immobilien – wovon geschätzt etwas weniger als die Hälfte auf Geschäftsgrundstücke entfällt – warten nunmehr auf eine Neubewertung auf den Stichtag 1.1.2022. Es wird gegenwärtig davon ausgegangen, dass ab Mitte 2022 die Steuerpflichtigen die erforderliche Erklärung elektronisch einreichen müssen, sodass bis Ende 2023 die Grundsteuermessbeträge festgesetzt sind und die Gemeinden im Jahr 2024 die Grundsteuerbescheide für das Kalenderjahr 2025 versenden können. Hieraus wird ersichtlich, dass der Zeitpuffer von fünf Jahren schnell abschmilzt und dieses einen frühzeitigen Beginn des Zusammentragens der relevanten Immobiliendaten erfordert.

Wesentliche Immobiliendaten frühzeitig erfassen

Der Steuerpflichtige muss im Rahmen der Steuererklärung z. B. Angaben zur Grundstücks- und Gebäudeart neu erfassen. Dies sollte auf den ersten Blick keine große Herausforderung darstellen, doch insbesondere bei Mischnutzungen ergeben sich auch hier Detailfragen in der Abgrenzung, die ggf. auch Nutzflächen erfordern. Herausforderungen sind auch die Angaben zum Baujahr und insbesondere zu den Flächenangaben sowie den Industriebauendenkmälern, bei denen häufig nur Teile (wie z. B. die Fassade) gesondert zu berücksichtigen sind. Das Baujahr spielt insbesondere eine Rolle bei der Bestimmung der Normalherstellungskosten, die für 25 Gebäudearten unterteilt nach Baujahrgruppen herangezogen werden. Dabei hat der Gesetzgeber erkannt, dass durch Baumaßnahmen wie z. B. eine Kernsanierung die wirtschaftliche Gesamtnutzungsdauer wesentlich verlängert werden kann und damit von einer Verlängerung entsprechenden späteren Baujahr auszugehen ist. Ohne weitergehende Vereinfachungsregelung durch die Finanzverwaltung ist diese Wertung jedoch nicht zu bewerkstelligen. Doch auch die Flächenangaben sind bisher nicht gesondert festgehalten worden, was dazu führen kann, dass Gebäude neu vermessen werden müssen, um die Bruttogrundflächen als Bemessungsgröße für die Geschäftsgrundstücke ordnungsgemäß erklären zu können.

Insofern unser Rat: Fangen Sie bereits heute damit an, die wesentlichen Immobiliendaten im digitalen Format zusammenzustellen, um den zukünftigen Erklärungspflichten Rechnung tragen zu können. ←



Negative Zinsen im IFRS-Konzernabschluss

Autoren: **Dr. Hanne Böckem** und **Timo Pütz**

Aus Niedrigzinsen werden negative Zinsen

Das aktuelle Finanzmarktumfeld führt mittlerweile je nach Laufzeitband zu negativen Renditen für risikolose Staatsanleihen oder erstklassige Unternehmensanleihen. Für die Bilanzersteller ergibt sich die Frage, ob ggf. auch negative Zinsen bei der Bewertung zu berücksichtigen sind. In der Fachliteratur ist die Haltung zu diesem Thema uneinheitlich. Nachfolgend werden Positionen für die wichtigsten Bewertungsprozesse im IFRS-Konzernabschluss reflektiert.

IAS 19: Pensionsverpflichtungen und andere Leistungen an Arbeitnehmer

Gemäß IAS 19.83 ist für die Diskontierung explizit der Zinssatz auf erstklassige Unternehmensanleihen zu verwenden. Daher ist dieser Zinssatz auch dann anzuwenden, wenn er negativ ist.

Fazit: keine Unsicherheit in der Anwendung durch eindeutige Formulierung im Standard.

Zwischenzeitlich hat sich auch der Fachausschuss Unternehmensberichterstattung (FAB) des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) zur Ermittlung des Abzin-

zungssatzes nach IAS 19 im aktuellen Niedrigzinsumfeld geäußert. Der Zinssatz zur Diskontierung von Verpflichtungen aus leistungsorientierten Versorgungsplänen sowie anderen langfristig fälligen Leistungen an Arbeitnehmer ist auf der Grundlage von Renditen zu bestimmen, die am Abschlussstichtag für hochwertige, festverzinsliche Unternehmensanleihen (*high quality corporate bonds*) am Markt erzielt werden (vergleiche IAS 19.83, IAS 19.155). Der auf Basis von Marktrenditen zu ermittelnde Zinssatz muss die Fälligkeit, die Höhe und die Währung der zu zahlenden Leistungen widerspiegeln (vergleiche IAS 19.85 f.). Ein ggf. aus den Marktparametern abgeleiteter negativer Abzinsungssatz ist bei der Ermittlung des Barwerts leistungsorientierter Verpflichtungen oder von Verpflichtungen für andere langfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmer entsprechend zu berücksichtigen; die Festlegung einer Zinssatzuntergrenze von null ist nach Auffassung des FAB nicht zulässig.

IAS 37: Rückstellungen

Gemäß IAS 37.45 f. ist eine Abzinsung des zur Erfüllung der Verpflichtung erforderlichen Betrags vorzunehmen, um den Zeitwert des Geldes (*time value of money*) abzubilden, wenn der Diskontierungseffekt wesentlich ist. Der Zins soll einem (Vor-Steuer-)Satz entsprechen, der die aktuelle Marktbeurteilung des Zeitwerts des Geldes und die für die Verpflichtung spezifischen Risiken abbildet. Insbesondere aus der Formulierung des IAS 37.46, wonach Zahlungen zu einem späteren Zeitpunkt weniger belastend sein sollen als Zahlungen bald nach dem Bilanzstichtag, könnte geschlossen werden, dass der Zeitwert des Geldes nicht negativ sein kann.

Nach dieser Sichtweise wäre es folgerichtig, den Diskontierungszinssatz für Bilanzposten nach IAS 37 entsprechend bei einer Untergrenze von null zu kappen.

Alternativ erscheint es jedoch angesichts der unklaren Konzeption der Regelung auch möglich, einen negativen Zinssatz anzuwenden, falls dieser sich aus der Anwendung von IAS 37.47 ergibt.

Keine Lust zu lesen?

Unter <https://videostream.kpmg.de/accounting-news-experten-video-zu> können Sie ein Video zu diesem Beitrag sehen!





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



Timo Pütz ist seit Januar 2019 Partner im Department of Professional Practice von KPMG Deutschland. Zuvor war er lange Jahre als Leadpartner und auftragsverantwortlicher Partner in der Abschlussprüfung und der prüfungsnahen Beratung bei KPMG tätig und betreute zahlreiche Unternehmen im Kapitalmarktumfeld sowie große Familienunternehmen in verschiedenen Branchen.

Die angewendete Bewertungsmethode sollte bei entsprechender Relevanz im Anhang dargestellt und stetig angewendet werden.

IFRS 16: Leases

Der Zinssatz für die Bewertung der *lease liability* soll nach IFRS 16 entweder dem dem Leasingverhältnis zugrunde liegenden Zinssatz entsprechen oder (wenn dieser nicht verfügbar ist) aus dem Grenzfremdkapitalzinssatz des Leasingnehmers für ein Darlehen mit ähnlicher Struktur und ähnlicher Besicherung abgeleitet werden. Da der Zinssatz demjenigen entsprechen soll, der für die Kalkulation des Leasingvertrags verwendet wird (IFRS 16.BC160), und im aktuellen Marktumfeld davon auszugehen ist, dass ein Leasinggeber grundsätzlich keinen negativen Zins akzeptieren wird, kann der für die Diskontierung herangezogene Zinssatz nicht negativ sein.

Fazit: Nach der hier vertretenen Auffassung kann der Zins für die Bewertung der *lease liability* aktuell nicht kleiner als null sein.

IFRS 9 und 13: Beizulegender Zeitwert von Finanzinstrumenten

IFRS 9 verweist hinsichtlich der Ermittlung von Fair Values auf IFRS 13. Bereits im Januar 2015 hat das IFRS IC verlautbart, wie negative Zinsen im Zusammenhang mit Finanzinstrumenten berücksichtigt werden sollen.

Fazit: Der Zins für die Bewertung von Finanzinstrumenten im Scope des IFRS 9 ist konsistent aus Marktparametern abzuleiten und kann daher im aktuellen Marktumfeld auch unter null liegen.

IAS 36: Wertminderungstest für nichtfinanzielle Vermögenswerte

Zur Durchführung des Wertminderungstests nach IAS 36 wird häufig die Discounted-Cashflow-Methode für die Ermittlung des Nutzungswerts, aber auch des beizulegenden Zeitwerts verwandt. Die Diskontierung der geschätzten zukünftigen Zahlungsströme erfolgt dabei unter Rückgriff auf den WACC (*weighted average cost of capital*), den kapitalstrukturgewichteten Eigen- und Fremdkapitalkosten. Der risikolose Zinssatz ist Ausgangspunkt für die Ermittlung der eingerechneten Eigenkapitalrendite: Als Marktparameter wird er auch bei negativer Ausprägung in den WACC eingerechnet. Die Eigenkapitalrendite ergibt sich aus der Summe von (ggf. negativem) risikolosem Zinssatz und der mit dem Betafaktor gewichteten Marktrisiko- prämie. Angesichts der aktuell am Kapitalmarkt beobachtbaren Renditen hat der Fachausschuss Unternehmensbewertung des IDW im Oktober 2019 beschlossen, seine Empfehlung für die Marktrisiko- prämie vor persönlichen Steuern von 5 bis 7 Prozent auf 6 bis 8 Prozent anzuheben. Die Eigenkapitalrendite wird damit im WACC stets positiv sein. Die Fremdkapitalrendite kann für sich genommen bei erstklassigen Schuldnern negativ werden. Sie kann die positive Eigenkapitalrendite, die zudem bei zunehmender Verschuldung steigt, jedoch grundsätzlich nicht kompensieren, sodass der WACC in Summe positiv bleibt.

Ausblick

Die vorstehenden Ausführungen gelten vor dem Hintergrund des aktuellen Marktumfelds. Bei Änderungen der Marktverhältnisse werden die Diskussionen erneut zu führen sein. ←



Bilanzrecht
 Harald Wiedmann/
 Hans-Joachim Böcking/
 Marius Gros (Hrsg.)
 4. Auflage
 München 2019

Dieser Kommentar führt auf verständliche Weise durch die bilanzrechtlichen Vorschriften im Handelsgesetzbuch (HGB) und Kapitalanlagegesetzbuch (KAGB). Das Bilanzrecht war in den vergangenen Jahren zahlreichen Reformen unterworfen. Zu nennen sind insbesondere

- das Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz (BilRUG),
- das Abschlussprüferaufsichtsreformgesetz (APAREG),
- das Abschlussprüfungsreformgesetz (AReG) und
- das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz.

Neben den gesetzlichen Neuerungen haben auch aktuelle Verlautbarungen des IDW, Rechtsprechung und Literatur sowie neue Entwicklungen der Deutschen Rechnungslegungsstandards (DSR) ihren Eingang in die vierte Auflage des Werks gefunden. Neu aufgenommen wurde die Kommentierung zur Rechnungslegung und Prüfung bei Investmentkommanditgesellschaften.

An dem Kommentar haben 17 Bearbeiter aus Wissenschaft und Praxis mitgewirkt. Ziel des Werks ist es, Praktikern mit Vorkenntnissen zuverlässig und schnell Antworten auf Fragen der bilanzrechtlichen Praxis zu geben. Daneben richtet es sich auch an Hochschulen und deren Studierende. ←



GmbHG
 Adolf Baumbach/Alfred Hueck (Hrsg.)
 22. Auflage
 München 2019

Das Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG) wurde seit 2016, dem Jahr des Erscheinens der Voraufgabe, vor allem in Bezug auf die Gesellschafterliste überarbeitet. Neben den diesbezüglichen Neuerungen berücksichtigt die 22. Auflage des Standardkommentars zum GmbHG neuere Rechtsprechung und Fachliteratur.

Die Bearbeiter setzen sich aus sechs Universitätsprofessoren zusammen. Neben der Erläuterung der einzelnen Vorschriften des GmbHG enthält das Werk im Anhang auch Ausführungen zum GmbH-Konzernrecht.

Die kompakte und gleichzeitig fundierte Kommentierung sowie ein ausführliches Stichwortverzeichnis machen das Werk für Praktiker besonders geeignet. Umfassende weiterführende Verweise sowie Literaturhinweise erleichtern auch eine vertiefte Auseinandersetzung mit Fragen des GmbH-Rechts. ←



Die Leitung der Aufsichtsratssitzung durch den Aufsichtsratsvorsitzenden

Florian Engels

Köln 2019

Diese Dissertation befasst sich mit den Rechten und Pflichten des Aufsichtsratsvorsitzenden bei der Leitung von Aufsichtsratssitzungen.

In einem ersten Kapitel beleuchtet der Autor zunächst die Kompetenzen des Vorsitzenden nach dem Aktiengesetz. Dabei untersucht er auch, welche Folgen Kompetenzüberschreitungen des Vorsitzenden haben – und wie Aufsichtsratsmitglieder hiergegen vorgehen können. Sodann geht er in einem zweiten Kapitel der Frage auf den Grund, ob und inwieweit Satzungs- oder Geschäftsordnungsregelungen die aktienrechtlich vorgegebene Rechtsstellung des Aufsichtsratsvorsitzenden als Leiter der Aufsichtsratssitzungen modifizieren können und ob insbesondere seine Rechtsstellung verstärkt werden kann. Hierbei geht der Autor auch auf einzelne Satzungs- und Geschäftsordnungsbestimmungen ein. Abschließend werden in einem dritten Kapitel die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst.

Anwendungs- und Fallbeispiele erleichtern das Verständnis und erhöhen die Praxistauglichkeit zusätzlich. ←



Lutter/Hommelhoff: GmbH-Gesetz

Walter Bayer/Peter Hommelhoff/Detlef Kleindiek

20. Auflage

Köln 2020

Dieser Kommentar erörtert die einzelnen Bestimmungen des GmbH-Gesetzes. Er informiert dabei nicht nur über relevante Rechtsprechung und Literatur; vielmehr setzt er sich mit diesen auch auseinander, um so selbst Anstöße für die Rechtsentwicklung zu geben und Einfluss zu nehmen.

In die Neuauflage wurde neben einer Neukommentierung des § 40 GmbHG insbesondere auch folgende neuere Rechtsprechung einer kritischen Würdigung unterzogen:

- zur Geschäftsführerhaftung und zur Ressortaufteilung;
- zum Gesellschafterstreit bei der Geschäftsführer-Abberufung;
- zur Kapitalerhaltung.

Eine ausführliche Einleitung – u.a. zur Entwicklung des GmbH-Rechts, zur Mitbestimmung, zum ausländischen und internationalen GmbH-Recht, zum Insolvenzrecht sowie zu den Besonderheiten bei der kapitalmarktorientierten GmbH – rundet das Werk ab.

Aufgrund der fundierten, konzentrierten und gleichzeitig verständlichen Ausführungen ist dieses Werk auch für die Praxis besonders geeignet. ←

Aufbewahrung von Unterlagen durch das Aufsichtsratsplenum und Aufsichtsratsmitglieder

Philipp Maximilian Holle
in: AG 2019, S. 777–781

Aufsichtsräte sollten aufgrund der für sie ungünstigen Beweislastverteilung ihre Arbeit genau dokumentieren. Diese Dokumentationsobliegenheit führt im Zusammenspiel mit der fortgesetzten Professionalisierung der Aufsichtsrats-tätigkeit zu einem wachsenden »paper trail«. Dieser Beitrag setzt sich mit der Frage auseinander, wie und über welchen Zeitraum der Aufsichtsrat und seine Mitglieder die verwendeten und produzierten Unterlagen und Dateien aufbewahren müssen. ←

Sorgfaltspflichten des Vorstands im Zusammenhang mit dem Brexit

Matthias J. Annweiler/Daniel Graewe
in: ZIP 2019, S. 2034–2040

Dieser Beitrag befasst sich mit den Sorgfaltspflichten des Vorstands im Zusammenhang mit dem wahrscheinlich bevorstehenden Brexit. ←

Erfahrungen eines weltweit tätigen Multi-PIE-Konzerns mit dem Ausschreibungsverfahren gemäß EU-Abschlussprüferverordnung

Thorsten Irblich/Stephan Jacob/Tanja Cebulla-Voges

in: WPg 2019, S. 1054–1059

In Unternehmen von öffentlichem Interesse an der Spitze eines Konzerns verhindern die Vorgaben der EU-Abschlussprüferverordnung die Bestellung eines konzernweit einheitlichen Abschlussprüfers nach den einseitigen Vorstellungen der Konzernmutter: Die Prüfungsausschüsse der Konzerngesellschaften müssen jeweils eigenverantwortlich einen Abschlussprüfer auswählen. Wie das Verfahren zur Bestellung eines konzernweit einheitlichen Abschlussprüfers unter Wahrung der Eigenverantwortlichkeit der einzelnen Prüfungsausschüsse in der Praxis aussehen kann, illustriert dieser Beitrag anhand der Abschlussprüferauswahl im VW-Konzern. ←

Eckpunkte für das Klimaschutzprogramm 2030 – Übersicht und Bewertung der steuerlichen Aspekte

Monika Wünnemann
in: DStR 2019, S. 2099–2101

Im September 2019 hat sich die Bundesregierung auf ein Gesamtpaket für mehr Klimaschutz entschieden und »Eckpunkte für das Klimaschutzprogramm 2030« veröffentlicht. Dieser Beitrag stellt die steuerlichen Aspekte des Eckpunkte-Papiers vor und unterzieht sie einer kritischen Würdigung. ←

Stärkung des Binnenmarkts durch Erleichterung grenzüberschreitender Umwandlungen

Stefan W. Suchan/Torge Albrecht
in: WPg 2019, S. 1181–1188

Die sog. Mobilitätsrichtlinie des Company Law Package schafft zum einen auf EU-Ebene erstmals Regelungen für grenzüberschreitende Spaltungen und Formwechsel von Kapitalgesellschaften. Zum anderen überarbeitet und modernisiert sie den bereits bestehenden Rahmen für grenzüberschreitende Verschmelzungen. Dieser Beitrag gibt einen Überblick über die mit der inhaltlich finalen Fassung der Richtlinie einhergehenden gesetzlichen Neuerungen des Umwandlungs- und Gesellschaftsrechts. ←

Datenschutz als Vorstandsverantwortung

Stefan Korch/Yannick Chatard
in: AG 2019, S. 551–560

Die Datenschutzgrundverordnung erhöhte nicht nur die Anforderungen an die Unternehmen beim Datenschutz, sondern verschärfte auch die Sanktionen bei Verstößen gegen den Datenschutz. Dieser Beitrag beleuchtet zunächst die wesentlichen Datenschutzanforderungen an Unternehmen. Anschließend werden ihre Auswirkungen auf die Geschäftsleitungsverantwortung und -haftung unter die Lupe genommen. ←

Krisenmanagement: Rechtsrahmen für Geschäftsleiterhandeln

Christoph H. Seibt
in: BB 2019, S. 2563–2572

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit den Pflichten des Vorstands in der Krise und gibt Hinweise für Best Practices. ←

Die Besetzung des Aufsichtsrats der KGaA mit Gesellschaftern der Komplementärin und ihre Vertretung diesen gegenüber

Gregor Bachmann
in: AG 2019, S. 581–595

Während Kommanditaktionäre in der KGaA dem Aufsichtsrat angehören dürfen, ist dies den Komplementären untersagt. Der Autor untersucht in seinem Beitrag, ob im – in der Praxis üblichen – Fall, dass der Komplementär eine Kapitalgesellschaft ist, auch deren Gesellschaftern der Zugang in den Aufsichtsrat versperrt ist. Hieran anschließend, analysiert der Autor, ob der Aufsichtsrat für die Vertretung der KGaA gegenüber den Gesellschaftern der Komplementärin zuständig ist. ←

CSR-Performance-Cycle

Saskia Erben/Henning Zülch
in: DB 2019, S. 2193–2200 (Teil 1), S. 2249–2256 (Teil 2)

Seit 2017 müssen große kapitalmarkt-orientierte Unternehmen sowie große Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen mit jeweils mehr als 500 Beschäftigten infolge des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes verstärkt über nichtfinanzielle Belange berichten. Die Autoren dieses Beitrags begreifen die nichtfinanzielle Berichterstattung nicht als Selbstzweck, sondern als Ergebnis eines funktionierenden CSR-Managements. Hiervon ausgehend, entwickeln sie einen »CSR-Performance-Cycle«, der aus neun Arbeitsschritten zum Aufbau und zur Weiterentwicklung eines CSR-Managements besteht und in dem die Management- und Berichtspflichten miteinander verzahnt sind. ←

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.

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 www.audit-committee-institute.de

Gedruckt auf Papier aus 100 Prozent Altpapier.

