

Audit Committee Quarterly

III / 2019

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

**Audit Committee
Institute e.V.**

Gefördert durch



Chaos und Kapital

Chaos und Kapital



Leerer Raum. Das ist eine der ursprünglichen Bedeutungen von »Chaos«. Genauer: der leere Raum, aus dem – griechischen Mythen zufolge – das Weltall entstand.

Der Begriff für absolutes Durcheinander stand also auch einmal für Potenzial. Wer sich dieser Tage mit dem Brexit beschäftigt, könnte diese Wortherkunft tröstlich finden. Denn das reale Chaos des Ausstiegs scheint immer bedrohlicher.

Ob Großbritannien am 31. Oktober ungeregelt aus der Europäischen Union ausscheidet oder aber es doch noch zu einer Trennung zum 1. Januar 2021 mit Vertrag kommen wird, bleibt ungewiss. Eine Reihe internationaler Konzerne hat erklärt, ihre Geschäfte im Vereinigten Königreich einzustellen bzw. nach Kontinentaleuropa zu verlagern. Und das nicht mehr nur in der Bankenbranche.

Für Deutschland könnte ein No-Deal-Brexit heißen: monatelange schwere Disruptionen im Handel mit Großbritannien, ein Absinken des Bruttoinlandsprodukts um voraussichtlich 0,5 Prozentpunkte und damit eine Rezession.

Unternehmen drohen sinkende Umsätze bei gleichzeitig steigenden Kosten. Zudem ist eine Vielzahl komplexer Anpassungen nötig: insbesondere steuer- und zollrechtlich, arbeits-, datenschutz- und patentrechtlich, operativ in den Bereichen Logistik und IT, finanziell und strategisch.

Auf diese Herausforderungen sind viele deutsche Unternehmen bislang nur unzureichend vorbereitet. Sie sollten die wenige verbleibende Zeit nutzen, um zumindest die drängendsten operativen Fragestellungen zu lösen – und dabei unbedingt die umfangreichen Hinweise und bereits beschlossenen Ausnahmeregeln der britischen Regierung und der EU beachten. Noch wichtiger: Sie sollten übereilte Reaktionen unterlassen, ihr Geschäft – soweit es geht – sichern und stattdessen den Blick auf potenzielle Chancen richten. Denn die Krise kann agilen Unternehmen langfristig auch neue Optionen bieten.

Durch die fortgesetzte Abwertung des britischen Pfunds können sich Chancen für attraktive Investitionen in einzelne Vermögensgegenstände oder gar ganze Unternehmen ergeben. Zudem bieten sich neue Perspektiven durch Kooperationen mit britischen Unternehmen in Drittstaaten. Bisher gibt es nur wenig Zusammenarbeit deutscher und britischer Unternehmen in deren Kernmärkten, wie bspw. in Indien oder Afrika. Dabei sollten deutsche Unternehmen auch die gute Position britischer Unternehmen im US-Markt im Blick haben. So wird die »Special Partnership« zwischen den USA und Großbritannien weiter ausgebaut werden und unabhängig von Brexit und Trump weiterbestehen. Für deutsche Firmen kann es auch eine erfolgreiche Strategie sein, den Marktzugang britischer Unternehmen in ausländischen Märkten zu nutzen.

Sicher ist auch, dass die deutsch-britischen Wirtschaftsbeziehungen langfristig nicht zusammenbrechen werden. Egal, auf welche Weise sich das Vereinigte Königreich von der EU trennt, es wird eine wesentliche Wirtschaftsmacht bleiben – und ein wichtiger Handelspartner Deutschlands. Der Brexit wird nicht das Ende des deutschen Geschäfts mit Großbritannien sein, sondern vor allem ein geeigneter Zeitpunkt, um dessen Ausrichtung grundlegend neu zu beurteilen und zu gestalten.

Also: Keine Angst vor der chaotischen Leere, die auf den Brexit folgen könnte. Wo nichts ist, kann alles werden.

Andreas Glunz

Bereichsvorstand International Business
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



2 EDITORIAL

Andreas Glunz

SCHWERPUNKT CHAOS UND KAPITAL

- 6 Auswirkungen eines neuen Energiezeitalters: die geopolitische Relevanz der Erneuerbaren
Michael Sen
- 10 Präsident Trump, China und die WTO – der Welthandel in der Krise?
Dr. Holger Hestermeyer
- 12 Das große Spiel mit strategischer Unsicherheit
Prof. Gabriel Felbermayr
- 14 Neue Seidenstraße – Chancen und Risiken für die deutsche Wirtschaft
Prof. Dr. Markus Taube
- 16 Wie jemand denkt, so handelt er auch
Hon.-Prof. Dr. rer. pol. Hermut Kormann
- 20 Die deutsche Industrie vor den Herausforderungen der GET-Welt
Jan Friedrich Kallmorgen
- 22 In der Entflechtungsfalle – Warum die USA mit ihrer Chinapolitik scheitern werden
Prof. Dr. Eberhard Sandschneider
- 24 Die geotechnologische Rivalität zwischen den USA und China und ihre Konsequenzen für Unternehmen
Marius Hachenberg
- 26 Hormus, Iran und der Mittlere Osten
Neue geopolitische Risiken
Dr. Rudolf G. Adam und Anna Streich
- 29 Die Zerschlagung von global tätigen Unternehmen – sind die Gesetzgeber gefordert?
Prof. Dr. Meinrad Dreher, LL.M.
- 31 Die EU 27 im Jahr 2025 – Abschied vom Inbilde einer »immer engeren Union«?
PD Dr. Jan Hoffmann
- 34 Wie sicher sind die Märkte?
Risiken managen im internationalen Geschäft
Michael Reuther
- 36 Risikomanagement geopolitischer Risiken – Beitrag zur strategischen Unternehmenssteuerung
Jan Joos und Timo Herold
- 39 **IN EIGENER SACHE**
Prof. Dr. iur. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff
- 40 Nachhaltigkeits- und Innovations-Champions stärken den Standort
Kerstin Andreae
- 42 Hidden Champions – Avantgarde der deutschen Wirtschaft
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon
- 44 Datenschutz im globalen Wettbewerb – vom California- zum EU-Effekt?
Prof. Dr. Jan von Hein und Anna Bizer
- 46 Deliktsrechtliche Haftung von Großunternehmen in Frankreich für Menschenrechtsverletzungen ihrer Tochtergesellschaften und Lieferanten
Prof. Dr. Dr. h.c. Holger Fleischer, LL.M., und Yannick Chatard



KOLUMNE ZUKUNFT

- 49 Die Kunst chaotischen Handelns
Prof. Dr. habil. Heiko von der Gracht

STANDPUNKT

- 50 Strategische Ziele schneller erreichen mit einem strukturierten Innovationsmanagementsystem
Dr. Jonas Soluk und Hans Winterhoff
- 52 Kompetenzmix mit Wirkung
Dr. Michael Ensser

AKTUELLE RECHTSPRECHUNG

- 54 Vertretungsmacht des Vorstands und Aufsichtsrats präzisiert
Astrid Gundel
- 56 Einrichtung eines Aufsichtsrats auf der Basis einer Öffnungsklausel zulässig
Astrid Gundel

CORPORATE GOVERNANCE AKTUELL

- 58 Zur Angemessenheit der Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung im Spannungsfeld von gesetzlichen Vorgaben, öffentlicher Wahrnehmung, Pay for Performance und Wettbewerbsfähigkeit
Michael H. Kramarsch und Regine Siepmann
- 60 Sanktionierung von Pflichtverletzungen durch Aufsichtsrats- und Prüfungsausschussmitglieder nach der Abschlussprüferrichtlinie
Dr. Dirk Rabenhorst
- 62 Kurzmeldungen
Zusammengestellt von Astrid Gundel

64 DIE WELT DER CORPORATE GOVERNANCE: ALBANIEN

Bledar Mankollari

FINANCIAL REPORTING UPDATE | TAX

- 66 Neue Tax Compliance-Herausforderung für Unternehmen – die Einführung der Anzeigepflicht für Steuergestaltungen in der EU
Claus Jochimsen und Christian Schmid

IN EIGENER SACHE

- 68 Fortbildungsprogramm für Aufsichtsräte

70 PUBLIKATIONEN

- 71 Der Navigator für den Aufsichtsrat

72 AUSGEWÄHLTE ZEITSCHRIFTENARTIKEL

- 73 Impressum
- 74 Bestellformular



Auswirkungen eines neuen Energiezeitalters: die geopolitische Relevanz der Erneuerbaren

Autor: **Michael Sen**



Foto: © Siemens AG



Michael Sen ist Mitglied des Vorstands der Siemens AG und dort verantwortlich für die Operating Company Gas and Power sowie für Siemens Gamesa Renewable Energy. Er ist außerdem designierter CEO der Siemens Energiesparte, die im kommenden Jahr in Form eines Spin-Offs an die Börse gebracht werden soll. Nach Abschluss seiner Stammhauslehre bei Siemens und seines Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Berlin war Sen in verschiedenen Positionen bei Siemens tätig, unter anderem in der Konzernstrategie, als Leiter der Investor Relations sowie als Chief Financial Officer des Sektors Healthcare. 2015 wechselte er als Finanzvorstand zu E.ON, wo er die Abspaltung des Energiehandels und des Geschäfts mit konventioneller Stromerzeugung in die Tochtergesellschaft Uniper bis hin zum Börsengang verantwortete. 2017 kehrte Sen zu Siemens zurück. Als für Siemens Healthineers Verantwortlicher im Siemens Vorstand bereitete er den Börsengang im März 2018 maßgeblich vor.

Internationale Krisen, weltwirtschaftliche Spannungen, zunehmender Populismus und Polarisierung – die Geopolitik und die Geoökonomie werden immer komplexer und fragmentierter. Es bildet sich eine neue Weltordnung heraus, in der China mehr und mehr die Rolle eines globalen Innovationstreibers übernimmt – und das nicht nur im technologischen Bereich: Mit der »Belt and Road Initiative« verfolgt die chinesische Regierung eine ehrgeizige Industrie- und Außenpolitik. Unterdessen gilt auf der gegenüberliegenden Seite des Pazifiks das Prinzip »America First«. Die USA stellen als einer der wichtigsten Partner Europas den Freihandel infrage.

Die Europäische Union steht damit vor großen Herausforderungen – politisch, wirtschaftlich, ökologisch ebenso wie sozial. Dabei spielt die Energieversorgung eine immer bedeutendere Rolle. Denn der Klimawandel und seine Auswirkungen auf Gesellschaft, Politik und Wirtschaft lassen sich nur mit einer konsequenten Energiepolitik eindämmen.

Die Weltkommission für Geopolitik, eine unabhängige Initiative der Internationalen Organisation für erneuerbare Energien (IRENA), erwartet, dass die Energiewende Auswirkungen auf die globale Energieverteilung und auf die Beziehungen zwischen Staaten und Ländern haben wird. Denn durch die Erneuerbaren sind die Länder in der Lage, Energieimporte zu reduzieren und Versorgungssicherheit zu garantieren. Unternehmen, Volkswirtschaften und Wirtschaftsregionen müssen den massiven Wandel verstehen und zeitnah agieren, um die eigene Anpassungsfähigkeit zu erhöhen.

Souveränität gewinnen: Energiewende als Weg zu größerer Selbstständigkeit

Gerade in einer Zeit geopolitischer Umbrüche ist jede Nation gut beraten, eine eigene starke, verlässliche, nachhaltige und bezahlbare Energieversorgung sicherzustellen. Das bedeutet bereits heute für viele Volkswirtschaften eine Umstellung des Energiesystems von zentral auf dezentral und von konventionell auf erneuerbar.

Erneuerbare Energien sind fast überall verfügbar. Dadurch ändert sich die Energielandschaft von zentraler Stromerzeugung, also den fossil befeuerten Großkraftwerken, hin zu zunehmend dezentralen und flexiblen Lösungen. Diese Dezentralisierung wiederum reduziert die Abhängigkeit von Preisschwankungen auf den internationalen Energierohstoffmärkten. Und sie hat auch Auswirkungen auf das geopolitische Gefüge. Wenn Staaten ihre Energie stärker vor Ort produzieren und mehr und mehr auf erneuerbare Energien setzen, gewinnen sie größere Souveränität. Das wiederum wirkt sich auf Abhängigkeitsverhältnisse aus und kann dazu beitragen, das Konfliktrisiko zu senken, das durch die Verfügbarkeit von oder die Armut an fossilen Energiequellen entsteht.

Die Erneuerbaren haben außerdem bereits bewiesen, dass sie die Stromgestehungskosten signifikant senken können. In vielen Fällen sind die Kosten für Stromerzeugung aus Wind- und Solarenergie auf Augenhöhe oder sogar niedriger als bei konventionellen Energiequellen; mittelfristig werden sie noch weiter sinken. Allerdings sollten niedrigere Preise nicht zulasten der Innovationskraft und Zukunftsfähigkeit der Branche gehen. Für ein intaktes Energiesystem braucht es Regulierung mit Augenmaß, d.h. der Abbau von Subventionen und der Übergang zu marktgerechteren Strukturen sollte in einer sinnvollen Geschwindigkeit erfolgen. —————>

Im Stromsektor ist die Energiewende bereits weit vorangeschritten, in anderen Bereichen wie Wärme, Verkehr oder Industrie gibt es jedoch noch großen Handlungsbedarf. Mobilität hat bspw. in Deutschland einen Anteil von 22 Prozent am Primär-Energieverbrauch. Der Anteil der Industrie liegt sogar bei 26 Prozent und der von Gebäuden immerhin bei 16 Prozent. Die intelligente Verknüpfung dieser Bereiche, die sog. Sektorkopplung, muss deshalb der nächste Schritt bei der Energiewende sein.

Sicherheit gewinnen: Energiewende als Weg zu größerer Stabilität

Weltweit lebt noch immer rund eine Mrd. Menschen ohne Stromversorgung. Gleichzeitig steigt die globale Energienachfrage weiter: Allein bis 2040 werden wir fast 80 Prozent mehr Strom benötigen – und diese Zahl bezieht weitere Energieformen noch nicht mit ein. Der Ausbaubedarf ist also weiterhin groß; Stromversorgung ist nicht nur für private Individuen essenziell und aus meiner Sicht ein Menschenrecht. Eine verlässliche Stromversorgung ist Voraussetzung für nachhaltiges Wirtschaftswachstum. Die Energiewende hat also direkten Einfluss auf die Entwicklungsperspektiven und damit die Stabilität von Staaten.

Diese Stabilität hängt eng mit dem Klimawandel zusammen. Überall in der Welt nehmen Anzahl und Stärke extremer Wetterereignisse zu und gefährden Lebensgrundlagen: Starkregen und schwere Unwetter,

lange Dürreperioden mit Wasserknappheit, Hitze und Ernteausfällen, ungewöhnliche Kältewellen. Oftmals sind gerade ärmere Länder besonders von den Auswirkungen des Klimawandels und der damit einhergehenden Instabilität betroffen. Ganz konkret zeigt sich das an der Migration – heute sind weltweit mehr als 70 Mio. Menschen auf der Flucht, viele von ihnen fliehen aus unwirtlichen, von Klimakatastrophen betroffenen Gegenden.

Sicher auch vor diesem Hintergrund haben die Vereinten Nationen das Ziel, »Sofortmaßnahmen zu ergreifen, um den Klimawandel und seine Auswirkungen zu bekämpfen«, als eines von 17 »Sustainable Development Goals« (SDGs) formuliert. Die SDGs sollen weltweit die nachhaltige Entwicklung auf ökonomischer, sozialer sowie ökologischer Ebene sichern. Eines dieser Ziele, das eng mit dem Kampf gegen den Klimawandel zusammenhängt, ist der »Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher und nachhaltiger Energie für alle«. Je eher wir diese beiden zentralen SDGs erreichen, desto schneller gelangen wir zu geopolitischer Stabilität.

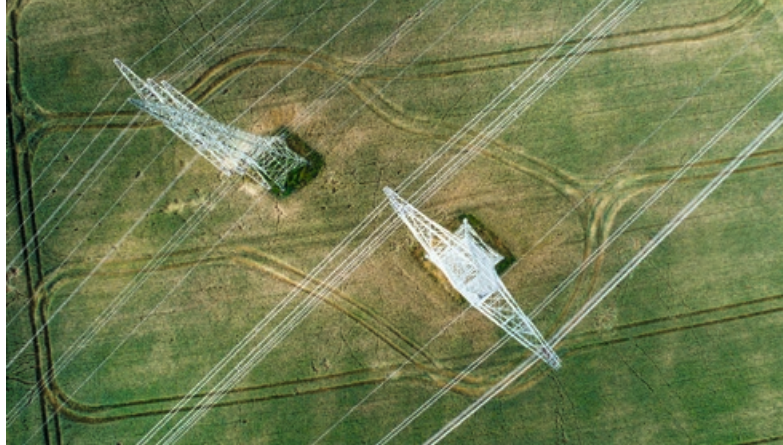
Was können Unternehmen tun? Bei Siemens haben wir entschieden, unsere Aktivitäten im Energiegeschäft in ein eigenständiges »Powerhouse« zu überführen. Damit gründen wir ein eigenständiges Unternehmen, das die gesamte Wertschöpfungskette der Energie abbildet – von der Erzeugung konventioneller und erneuerbarer Energien bis hin zur verlustarmen Stromübertragung. Mit einem Geschäftsvolumen von



etwa 30 Mrd. EUR, mehr als 80.000 Mitarbeitern und einem Auftragsbestand von etwa 70 Mrd. EUR entsteht ein »Pure Play« mit allen Voraussetzungen, in diesem sich rasant verändernden Markt eine führende Position einzunehmen und gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.

Unternehmen können einen stärkeren Beitrag als vielleicht früher leisten, indem sie sich grundsätzlich mehr mit der Frage beschäftigen, *wie* sie Geschäfte machen – nicht nur *welche* Geschäfte. Dahingehend hat sich auch die Erwartungshaltung der Gesellschaft verändert: Unternehmen sollen klimafreundliche Produkte anbieten, sie sollen Innovationen vorantreiben und sich für Weltoffenheit, fairen Wettbewerb und soziale Verantwortung einsetzen. Das ist der Anspruch, den Gesellschaften an Unternehmen heute haben. Und diesem Anspruch sollten Unternehmen idealerweise gerecht werden.

Bei Siemens dienen die 17 Sustainable Development Goals als Leitlinie für unser unternehmerisches Handeln – bei dem »Siemens Powerhouse«, das wir gerade gründen, ebenso wie bei unseren anderen Geschäften. Siemens trägt aktiv zur Umsetzung der Ziele bei, mit innovativen Lösungen, verantwortungsvollen Geschäftspraktiken und sozialem Engagement. So haben wir z. B. die »Energy Value Charter« entwickelt und in diesem Jahr der Öffentlichkeit vorgestellt. Dabei handelt es sich um ein ganzheitliches Konzept, das Ländern aufzeigen kann, wie sie ihre Energiesysteme zukunftsfähig und nachhaltig gestalten.



Stärke gewinnen: Energiewende in Europa konsequent vorantreiben

Für ein wettbewerbsfähiges und nachhaltiges Europa brauchen wir mehr denn je eine noch stärker abgestimmte europäische Energie- und Klimapolitik. Wir brauchen eine Politik, die die richtigen Voraussetzungen schafft, damit wir gemeinsam die nötige Infrastruktur für erneuerbare Energien ausbauen können: mit adäquaten Stromtrassen, intelligenten Netzen und innovativen Speichertechnologien. Durch Power-to-X, also synthetisch erzeugte Energieträger, können bspw. temporär auftretende Stromüberschüsse bei Erneuerbaren in andere Energieformen umgewandelt und so zwischengespeichert werden – genau genommen also »Green Power-to-X«.

Wir sollten die erneuerbaren Energien in die Gesamtwirtschaft integrieren – und zwar nicht nur im Bereich der Mobilität, sondern auch in Gebäuden und in der Industrie. Dazu müssen wir das volle Potenzial der Digitalisierung nutzen und seitens der Politik die richtigen Rahmenbedingungen schaffen, damit sich Investitionen in klimaschonende Technologien, in Flexibilisierung und Versorgungssicherheit lohnen. Es geht hier nicht um Dauersubventionen, sondern darum, den erfolgreichen Start neuer, vielversprechender innovativer Technologien bis hin zur Marktreife zu ermöglichen.

Europa hat im Wettbewerb mit den großen Wirtschaftsregionen Asien und Amerika gute Chancen, wenn wir innovativ und damit konkurrenzfähig bleiben. Eine verlässliche und gleichermaßen nachhaltige Energieversorgung ist die Basis dieser Wettbewerbsfähigkeit. Politik und Wirtschaft sind hier gemeinsam gefordert, um die Energiewende zum Erfolg zu führen. Das wäre ein starker Beitrag für ein vereintes Europa. ←

Präsident Trump, China und die WTO – der Welthandel in der Krise?

Autor: **Dr. Holger Hestermeyer**

Die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen China und den USA stecken in einer tiefen Krise. Doch der Handelskrieg zwischen dem weltgrößten Warenexporteur, China, und dem größten Importeur, den USA, ist nur ein Aspekt einer Krise des Welthandels, die dessen Governance-System und dem Regelwerk des Welthandels erheblichen Schaden zuzufügen droht.

Die Grundregeln des Welthandels sind niedergelegt in den WTO-Abkommen, jenen völkerrechtlichen Verträgen, die auch die Welthandelsorganisation (WTO) in Genf gründeten. Mit ihren heute 164 Mitgliedern (160 Staaten, die EU, Hongkong, Macau und Chinesisch Taipeh) ist die WTO eine der bedeutendsten internationalen Organisationen und spielt eine zentrale Rolle im Governance-System des Welthandels. Sie dient ihren Mitgliedern als Forum für Diskussionen über die Implementierung, Einhaltung und Weiterentwicklung der Regeln des Welthandels, betreibt aktiv den Aufbau von Kapazitäten in Entwicklungsländern und ermöglicht es ihren Mitgliedern, Streitigkeiten über die Einhaltung der Regeln in einem Streitschlichtungssystem zu lösen. Nicht alle dieser Funktionen erfüllt die WTO jedoch mit gleichem Erfolg. So hat die Vergrößerung der Organisation und die zunehmende Diversität ihrer Mitglieder dazu geführt, dass die Aushandlung neuer Handelsregelungen, die traditionell in sog. Handelsrunden stattfindet, fast völlig zum Erliegen gekommen ist. Kaum jemand glaubt noch an einen Erfolg der 2001 begonnenen Verhandlungsrunde, der sog. Doha-Runde.

Während die Weiterentwicklung des WTO-Rechts durch Verhandlungen seit über einem Jahrzehnt stockt, wurden in anderen Bereichen, insbesondere bei der Streitschlichtung, stetig Fortschritte erzielt. Die jüngsten Entwicklungen jedoch deuten auf eine Krise hin, die auch die bestehenden Regeln infrage stellt. Drei Beispiele verdeutlichen dies.

Erstens zeigt der amerikanisch-chinesische Handelskrieg, dass das WTO-Recht der bewussten Eskalation eines Zollkriegs nicht Herr werden kann. Die Regierung des US-Präsidenten Trump machte früh deutlich, dass ihr der Importüberschuss Chinas im Handel mit den USA ein besonderer Dorn im Auge ist. Sie sieht Strafzölle als adäquates Mittel an, Importe aus China zu reduzieren. Im März 2018 verhängte sie Zölle auf chinesische Importe wegen unfairer Praktiken im Bereich des geistigen Eigentums. Sie wartete zuvor nicht das Ergebnis eines gleichzeitig von ihr eingeleiteten WTO-Verfahrens gegen China ab, obwohl sie hierzu verpflichtet gewesen wäre.¹ China konterte mit einer Klage vor der WTO,² erhob aber ebenfalls Vergeltungszölle, ohne deren Ausgang abzuwarten. Trotz intensiver Gespräche zwischen den beiden Ländern eskalierte der Zollkonflikt. Der durchschnittliche Zollsatz für chinesische Importe in die USA stieg von 3,1 Prozent vor dem Konflikt auf 18,3 Prozent im Mai 2019. Ein Ende der Spirale aus Zöllen und Gegenzöllen ist nicht in Sicht.³ Dabei



- 1 China – Intellectual Property Rights II, WT/DS542; zur Pflicht, den Ausgang des Verfahrens abzuwarten: US – Section 301 Trade Act, WT/DS152/R
- 2 US – Tariff Measures on Certain Goods from China, WT/DS543; siehe auch US – Tariff Measures on Certain Goods from China II, WT/DS565
- 3 Chad P. Bown and Melina Kolb, Trump's Trade War Timeline, <https://www.piie.com/blogs/trade-investment-policy-watch/trump-trade-war-china-date-guide>; Chad P. Bown and Eva Zhang, <http://www.piie.com/blogs/trade-and-investment-policy-watch/trumps-2019-protection-could-push-china-back-smoot-hawley>



Dr. Holger Hestermeyer ist Shell Reader in International Dispute Resolution am King's College London und Senior Research Affiliate am Max-Planck-Institut für ausländisches öffentliches Recht und Völkerrecht in Heidelberg. Zuvor arbeitete er als Référéndaire am Europäischen Gerichtshof. Er ist als Rechtsanwalt in Deutschland und New York zugelassen und berät zu Fragen des Völker- und Europarechts. Zurzeit berät er als Specialist Advisor den EU-Ausschuss des House of Lords zu völkerrechtlichen Verträgen im Rahmen des Brexit. Seine Forschung zu Fragen des Wirtschaftsvölkerrechts wird durch eine Mid-Career Fellowship der British Academy finanziert.

Holger.Hestermeyer@kcl.ac.uk

wurde das wirtschaftliche Ziel der Trump-Regierung nicht erreicht. Zwar fielen die Importe aus China in die USA im ersten Halbjahr 2019 um 12 Prozent gegenüber dem Vorjahr, das Handelsbilanzdefizit der USA ging jedoch nicht zurück.⁴

Zweitens berufen sich Staaten zunehmend auf die »nationale Sicherheit«, um den Zwängen des WTO-Rechts zu entgehen. Das Recht des internationalen Waren- und Dienstleistungshandels befreit Maßnahmen zum Schutz der nationalen Sicherheit unter bestimmten Voraussetzungen von den Verpflichtungen des WTO-Rechts.⁵ Ob diese Voraussetzungen rechtlich überprüft werden können, ist umstritten. Die USA vertreten, dass das WTO-Streitschlichtungsverfahren eine solche Überprüfung nicht vornehmen dürfe. Allerdings zeigten sie bisher große Zurückhaltung bei der Berufung auf die Klausel zum Schutz der nationalen Sicherheit. Diese Zurückhaltung gab die Trump-Regierung auf. Im März 2018 kündete sie unter Berufung auf die nationale Sicherheit Zölle auf Stahl- und Aluminium an.⁶ Alliierte wurden, wie man bei Maßnahmen zum Schutz der nationalen Sicherheit vielleicht hätte erwarten können, nicht verschont: So endete eine der EU gewährte Ausnahme im Juni 2018. Mehrere Staaten gingen gegen die Maßnahmen im Wege der WTO-Streitschlichtung vor⁷ und verhängten ihrerseits Vergeltungszölle.⁸ Das Ergebnis der Verfahren steht noch aus, da droht schon weiteres Ungemach. Der amerikanische Präsident erklärte einige Autoimporte zu einer Gefahr für die nationale Sicherheit und öffnete damit die Tür für weitere Zölle.⁹ Die USA sind nicht die Einzigen, die den Handel unter Berufung auf die nationale Sicherheit erschweren. Mehrere WTO-Verfahren wurden im Umfeld der Blockade einiger Golfstaaten

gegen Katar begonnen.¹⁰ Bereits entschieden wurde ein Konflikt zwischen Russland und der Ukraine, in dem festgestellt wurde, dass die Voraussetzungen der Klausel zur nationalen Sicherheit durchaus im WTO-Streitschlichtungsverfahren überprüfbar sind.¹¹ Zu einer Mäßigung der Krise führte diese Entscheidung bislang nicht.

Drittens gerät das Streitschlichtungssystem der WTO in eine Krise. Dem System kommt für die Durchsetzung der WTO-Regeln eine besondere Bedeutung zu, weil sich Parteien vor nationalen Gerichten in den meisten Ländern nicht auf WTO-Recht berufen dürfen. Auch hat die WTO keine Gewalt, ihre Regeln durchzusetzen. So bleibt oft nur der Weg zur Streitschlichtung der WTO, wenn ein Land die WTO-Regeln verletzt. Ein WTO-Streitschlichtungsverfahren ist ein Verfahren zwischen WTO-Mitgliedern und sieht in erster Instanz die Entscheidung eines Panels vor, das speziell für den jeweiligen Streit eingesetzt wird. Die Panel-Entscheidung kann durch eine Berufung zu dem Berufungsgremium, dem »Appellate Body«, angegriffen werden. Der Appellate Body ist mit sieben Juristen, die als Richter fungieren, besetzt. Sie werden von den WTO-Mitgliedern ernannt. Jeder Fall wird von drei von ihnen entschieden. Die USA blockieren seit einiger Zeit die Ernennung neuer Richter. Sie begründen dies damit, dass das Gremium wiederholt seine Kompetenzen überschritten habe, verweigern jedoch einen konstruktiven Reformdiskurs. Nachdem die Amtszeit mehrerer Richter ausgelaufen ist, ist der Appellate Body nur noch mit drei Richtern besetzt. Im Dezember 2019 wird die Amtszeit zweier weiterer Richter auslaufen und der Appellate Body damit handlungsunfähig sein.¹²

Trotz der sich zuspitzenden Krise um die WTO gilt es, einen kühlen Kopf zu bewahren. Das Welthandelssystem entwickelte sich stets von Krise zu Krise. Der Verlust des Appellate Body ist zwar dramatisch, aber das Panel-System würde fortbestehen. Unbestritten staut sich zudem seit geraumer Zeit der Reformbedarf des Welthandelrechts. Insbesondere die wirtschaftlichen Strukturen Chinas werfen Handlungsbedarf auf, da die Erwartungen eines Systemwandels Chinas hin zu westlichen Strukturen sich nicht erfüllt haben und die WTO-Regeln nicht angemessen mit Chinas Strukturen umgehen.¹³ Es gilt, eine Formel zu finden, die die positiven Grundstrukturen der WTO bewahrt, destruktiven Tendenzen der US-Regierung energisch entgegentritt, aber zugleich willkommene Reformvorschläge aufgreift. Die nächsten Monate werden zeigen, inwiefern die Staaten diesen strategischen Herausforderungen begegnen können. ◀

4 Sherman Robinson and Karen Thierfelder, Who's Winning the US-China Trade War?, <https://www.piie.com/blogs/trade-and-investment-policy-watch/whos-winning-us-china-trade-war-its-not-united-states-or>

5 Art. XXI GATT, Art. XIV bis GATS

6 Im amerikanischen Recht findet sich die Rechtsgrundlage in § 232 des amerikanischen Trade Expansion Act of 1962.

7 Verfahren wurden von China, Indien, der EU, Kanada, Mexiko, Norwegen, Russland, der Schweiz und der Türkei begonnen. US – Steel and Aluminium Products, WT/DS544, 547-8, 550-2, 554, 556, 564. Der Streit mit Kanada und Mexiko wurde beigelegt.

8 Hiergegen klagten die USA ihrerseits in den »Additional Duties«-Verfahren. Die Verfahren gegen Kanada und Mexiko (DS557, 560) wurden beigelegt. Verfahren gegen China, die EU, die Türkei und Russland stehen aus (DS558-9, 561, 566).

9 David Shephardson, Trump declares some auto imports pose national security threat, Reuters, 17.5.2019

10 Mit Katar als Kläger: DS526-8, 567; mit Katar als Beklagtem DS567

11 Russia – Traffic in Transit, WT/DS512/R vom 5.4.2019

12 Doug Palmer, Trump's next 5 months could reshape trade for years, Politico, 29.7.2019

13 Mark Wu, The »China, Inc.« Challenge to Global Trade Governance, Harvard International Law Journal, 57, S. 261 ff., 2016

Das große Spiel mit strategischer

Autor: **Prof. Gabriel Felbermayr**



Seit Anfang 2011 steckt der Globalisierungsprozess fest. Der weltweite Güterhandel wächst nicht mehr schneller als die Industrieproduktion, sondern im Durchschnitt sogar leicht langsamer. Für Europa und insbesondere für Deutschland stellt dieses Umfeld eine Herausforderung dar. So hat sich in Deutschland die Exportdynamik stark abgeschwächt. Dies bremst die Dynamik der Wirtschaftsentwicklung mittlerweile spürbar ab.

Vielfach werden die unorthodoxe Handelspolitik des US-Präsidenten Donald Trump und das Brexit-Referendum im Vereinigten Königreich für den fehlenden Schwung im Welthandel verantwortlich gemacht. In der Tat verschärfen diese Phänomene eine Grundtendenz, die allerdings schon länger zu beobachten ist. Seit der Weltwirtschafts- und -finanzkrise von 2009 nimmt die Anzahl diverser protektionistischer Maßnahmen weltweit zu, wie Daten der Universität Sankt Gallen belegen. Auch die Verwendung von Zöllen nimmt zu. Viel wichtiger als das Niveau der Zölle selbst ist die Unsicherheit darüber, wie Exporteure in den Zielländern behandelt werden. Die Gewissheit, auf den Weltmärkten mit stabilen Verhältnissen rechnen zu können, ist dahin. Im Handel mit vielen Ländern, nicht nur den USA oder Großbritannien, scheinen neue Zollbarrieren oder andere Schikanen jederzeit möglich. Das Globalisierungsmodell scheint, zumindest was den Güterhandel angeht, in eine fundamentale Krise geraten zu sein.

In Zeiten, in denen geostrategische Rivalitäten das in den ersten zwanzig Jahren nach Ende des Kalten Krieges vorherrschende Positivsummend Denken ersetzen, müssen Unternehmen ihre Strategien anpassen. Im Grunde bleibt ihnen keine andere Wahl, als, wo möglich, verstärkt Produktion in die wichtigsten Absatzmärkte zu verlagern, statt diese mit Exporten zu bedienen. Nur so kann man möglichen Zöllen entgehen.

Der US-Präsident versteht dieses Spiel mit der Unsicherheit sehr gut. Er konnte seine (fragwürdigen) Vorstellungen gegenüber Handelspartnern wie Mexiko, Kanada oder Korea durchsetzen, auch Japan scheint bereit zu sein, ein neues Handelsabkommen zu akzeptieren. Und der US-Präsident findet Nachahmer in der Türkei, Russland oder Indien. Auch China setzt strategische Unsicherheit seit Langem zur Erreichung seiner Ziele ein.

Weil die Drohung mit Zöllen oder anderen Handelsbarrieren die internationale Arbeitsteilung verzerrt, leidet das globale Bruttosozialprodukt. Länder oder Regionen mit großen Exportüberschüssen wie Deutschland verlieren Wertschöpfung, doch Länder mit großen Handelsdefiziten profitieren.

Die Politik wird dadurch vor erhebliche Herausforderungen gestellt. In Europa liegt die Kompetenz für die Handelspolitik bekanntlich bei der EU; auch für internationale Investitionen liegt die Verantwortlichkeit seit dem Vertrag von Lissabon in Brüssel. Das ist wichtig, denn in dem skizzierten geostrategischen Spiel ist der wichtigste Faktor die Größe des eigenen Binnenmarkts. Er bestimmt die internationale Verhandlungsmacht.

Das einzige politische Mittel, um der neuen handelspolitischen Unsicherheit zu entgegnen, ist das Abschließen neuer Handelsverträge. Daher sind die jüngsten Außenhandelsverträge der EU, z. B. mit Japan, sehr begrüßenswert. Auch das Abkommen der EU mit den Mercosur-Staaten Südamerikas kann als Beitrag zur Reduktion der Unsicherheit gewertet werden. Es ist kein gutes Zeichen, dass mehrere Mitgliedstaaten – Österreich, Frankreich, Irland – dem Abkommen sehr skeptisch gegenüberstehen. Sie scheinen die geostrategische Relevanz nicht zu sehen.

Die EU ist, wenn sie geeint auftritt, international eine »Trade Superpower«, wie die Financial Times jüngst geschrieben hat. Sie hat auch erhebliche internationale Gestaltungsmacht bei Regulierung und Wettbewerbsrecht. Dies deshalb, weil die EU für 15 Prozent der weltweiten Güterexporte verantwortlich ist, Intra-EU-Handel nicht mitgerechnet. Beim Dienstleistungshandel liegt der Anteil der EU nach Statistik der Welthandelsorganisation (WTO) sogar bei 25 Prozent. Damit liegt die EU vor China oder den USA.

HERMIT

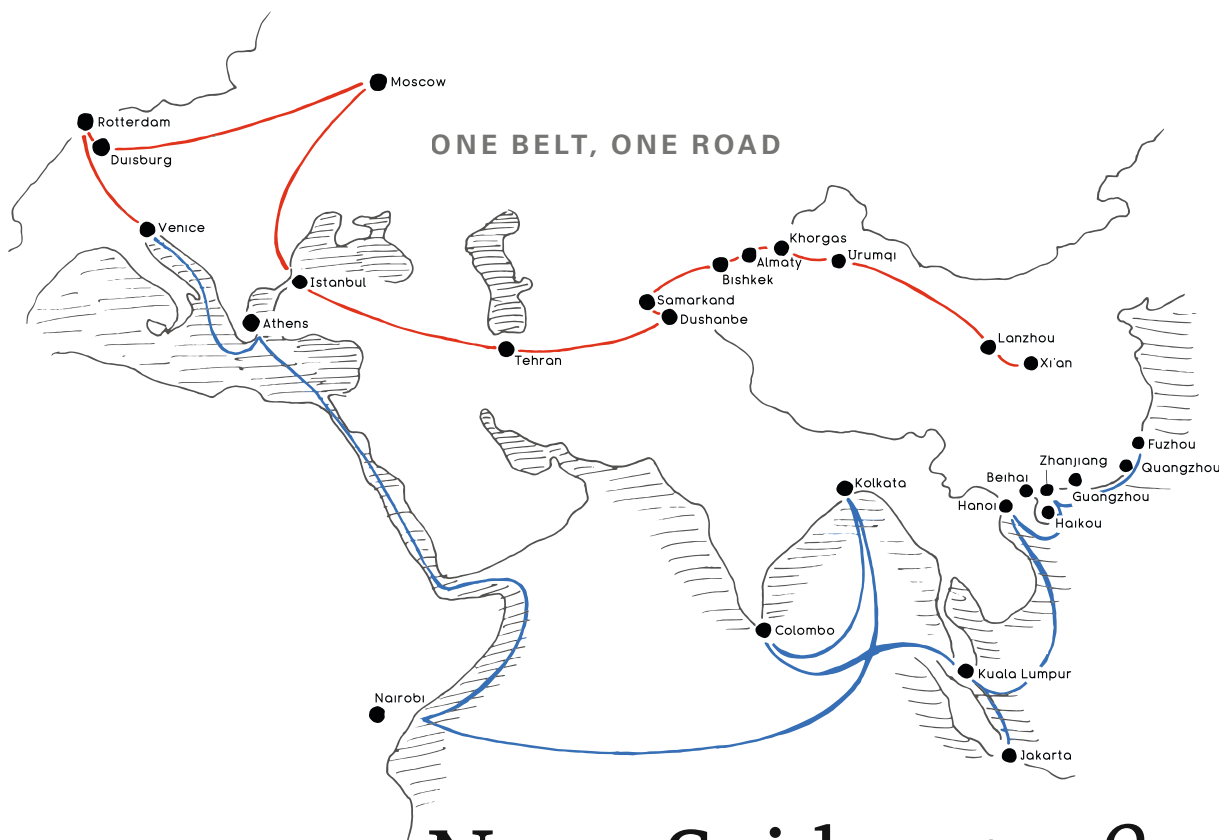
Und die EU hat ein dichtes Netz von handelspolitischen Verbündeten, mit denen sie Freihandelsabkommen unterhält. Nach Zählung der Welthandelsorganisation (WTO) hat die EU ganze 42; weitere 11 befinden sich in Verhandlung. Die USA haben im Vergleich dazu nur 14 Abkommen und verhandeln mit der EU und Japan. China hat 15 existierende Abkommen und verhandelt weitere 3. Eine Folge dieser Abkommen ist, dass die EU für mehr Länder der wichtigste Handelspartner ist als die USA oder China.

Ihre starke Rolle im Welthandel verleiht der EU Möglichkeiten der Einflussnahme. Gleichzeitig ist die EU in wirtschaftlicher Hinsicht abhängiger vom Außenhandel als die USA: Der internationale Handel macht circa 17 Prozent des BIP aus; in den USA liegt dieser Wert nur bei 13 Prozent. Noch vor wenigen Jahren lag in dieser Statistik China vorn, doch hat die verstärkte Binnenmarktorientierung die Außenorientierung Chinas deutlich reduziert.

Europa muss seine wirtschaftliche Souveränität verteidigen. Die Ausgangsposition ist gar nicht schlecht. Doch drei Dinge sind entscheidend. Erstens, die EU-Mitgliedstaaten müssen einsehen, dass die handels- und investitionspolitischen Kompetenzen in Brüssel liegen müssen. Einzelne Mitgliedstaaten sollten Freihandelsabkommen wie jenes mit Mercosur nicht blockieren können. Zweitens, die EU muss sich stärker als bisher als Anwalt des multilateralen Systems verstehen, in dem reine politische oder wirtschaftliche Macht durch für alle geltende Regeln eingedämmt wird. Es gibt sehr viele Staaten auf der Welt, die in eine solche Koalition einscheren könnten, weil sie in einer neuen Wild-West-Weltwirtschaftsordnung verlieren würden. Und drittens muss die EU ihre eigene Verletzlichkeit reduzieren. Das geht am besten durch einen weiteren Ausbau des EU-Binnenmarkts und einen Abbau der immer noch hohen Friktionen auf vielen europäischen Märkten, vom Arbeits- bis zum Strom- und Datenmarkt. Der Aufbau eigener Barrieren an der Grenze könnte für die EU hingegen einen Bumerang darstellen. ←



Prof. Gabriel Felbermayr ist Präsident des Kieler Instituts für Weltwirtschaft. Gleichzeitig hat er einen Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Seine Forschungs- und Beratungstätigkeit konzentriert sich auf Governance-Fragen in der internationalen Wirtschaftspolitik, die wirtschaftliche Integration Europas und die deutsche Wirtschaftspolitik.



Neue Seidenstraße – Chancen und Risiken für die deutsche Wirtschaft

Autor: Prof. Dr. Markus Taube

In einer von zunehmenden nationalen Egoismen, zerfallenden multilateralen Strukturen und blockierten Wertschöpfungsketten geprägten Weltwirtschaft bezeichnet die Neue Seidenstraße eine der wenigen Initiativen, die konstruktiv neue Wirtschaftsräume erschließen und die grenzübergreifende Arbeitsteilung vorantreiben will. Gerade für die international ausgerichtete deutsche Wirtschaft bietet die Umsetzung der Idee »Neue Seidenstraße« somit substantielle Chancen, ihre Wettbewerbsstärke international zur Geltung zu bringen.

In ihrer Gesamtkonzeption ist die »Neue Seidenstraße« weitaus mehr als die Errichtung neuer Bahntrassen und Schifffahrtsrouten zwischen China und Europa. Diese neuen Logistikoptionen sind Realität und bieten in sich interessante Geschäftsmodelle bzw. erlauben es, Nischeninteressen im sino-europäischen Wirtschaftsverkehr zu bedienen, die bislang ungenutzt lagen. Die Erschließung wirklich beachtenswerter neuer Geschäftsmöglichkeiten erfolgt aber andersorts: in den zwischen China und Europa gelegenen Volkswirtschaften. An den Seehäfen und Bahnhöfen entlang den Routen der Neuen Seidenstraße entstehen derzeit zahlreiche Industrie- und Freihandelszonen, die die lokalen Volkswirtschaften in die Transporttrassen »einklinken«. Diese Zonen können für deutsche Unternehmen neue Tore zu bislang weitgehend unzugänglichen Volkswirtschaften bilden, ihren Arbeitsmärkten, Ressourcen und Märkten. Insbesondere in Zentral- und Südasien handelt es sich hierbei größtenteils um Volkswirtschaften, die sehr niedrige Lohnniveaus aufweisen und über erhebliche Bodenschätze und/oder Agrarressourcen verfügen.

Für deutsche Unternehmen bieten sich hier diverse Möglichkeiten eines Engagements. Diese umfassen

- Dienstleistungsexporte zur Erstellung von Infrastruktureinrichtungen;
- den Export von Kapitalgütern (i) im Rahmen von Infrastrukturprojekten und (ii) zur Ausrüstung vor Ort neu entstehender Industriekapazitäten;
- die Errichtung neuer Beschaffungsstrukturen für leichtindustrielle Güter durch den Aufbau lokaler Lieferanten (extern bzw. mit Eigenkapital). Hierbei können günstige Lohnstrukturen und lokale Rohstoffverfügbarkeiten (»pull«) genutzt werden, um Verlagerungen aus Regionen mit wachsendem Kostendruck bzw. erhöhten politischen Risiken – wie z. B. China (!) – (»push«) umsetzen zu können;
- die schrittweise Erschließung lokaler Konsumgütermärkte, die allerdings zunächst noch durch vergleichsweise niedrige Kaufkraftniveaus begrenzt wird.



Eine grundlegende Herausforderung in all diesen Aktivitäten stellt die starke Präsenz chinesischer Konkurrenten dar, die durch umfassende staatliche Förderprogramme, chinesische Entwicklungshilfe mit »buy-Chinese«-Klauseln (»tied aid«) und chinesische Unternehmensnetzwerke erhebliche »unfaire« Wettbewerbsvorteile aufweisen. Dergestaltete Wettbewerbsverzerrungen sind allerdings nicht grundsätzlich prohibitiv, sondern können neutralisiert und überwunden werden. Tatsächlich wächst in zahlreichen »Seidenstraßen-Ländern« die Angst vor einer exzessiven Abhängigkeit von chinesischen Akteuren und Interessen. Hierdurch entstehen Möglichkeiten für deutsche Unternehmen, sich als Gegengewicht zu positionieren und vergleichsweise höhere Preise durchzusetzen. Alternativ bietet sich auch die Möglichkeit, im Rahmen von Drittlandskooperationen mit chinesischen Unternehmen gemeinsam in den Zielmärkten aufzutreten. Diese Option bietet sich insbesondere an, wenn deutsche Akteure sich auch gleichzeitig den Zugang zum chinesischen Markt bzw. zu chinesischen Technologien sichern wollen.

Ein Engagement in den Volkswirtschaften der Neuen Seidenstraße geht auch mit erheblichen Risiken einher. Der formale Rahmen der lokalen Wirtschaftsordnungen wie auch politischen Regimes ist zumeist noch schwach; was sich in makroökonomischen Instabilitäten und hoher Volatilität niederschlägt. In diesen Rahmenbedingungen gilt es, zu bestehen. Gleichzeitig verlangen die stark informell geprägten Strukturen besondere Managementkompetenzen im operativen Geschäft, die insbesondere gegen »schnelle Lösungen« qua Korruption resistent sein müssen. Die aktuell anlaufenden Anstrengungen der Europäischen Union, im Rahmen einer »Konnektivitätsstrategie« stärkere Präsenz entlang der Neuen Seidenstraße zu zeigen und größeren Einfluss auf den Ordnungsrahmen der Wirtschaftstätigkeit zu nehmen, haben das Potenzial, mittelfristig positive Impulse zur Überwindung dieser Herausforderungen zu setzen.

Eines der schwerwiegendsten Risiken unternehmerischen Engagements in der Seidenstraßen-Region liegt bei näherem Hinschauen gegenwärtig aber nicht in der Region selbst oder in China begründet, sondern erwächst in Washington. In jüngster Zeit intensivierte US-amerikanische Bestrebungen, eigene Interessen auch mittels einer extraterritorialen Durchsetzung amerikanischen Rechts und »secondary sanctions« (vgl. US-Strafmaßnahmen gegen Dritte im Rahmen der Sanktionen gegen Iran und der Boykotte chinesischer Unternehmen wie ZTE und Huawei) durchzusetzen, können einzelne lukrative Geschäftsmodelle quasi über Nacht zunichtemachen.

Dessen ungeachtet dürfte ein verstärktes Auftreten deutscher Unternehmen in der Seidenstraßen-Region mittel- bis langfristig zwingend notwendig sein. Dabei geht es zum einen um die Erschließung von Märkten und Produktionsfaktoren, die bislang in zahlreichen global orientierten Geschäftsmodellen noch nicht ihrer Wertigkeit entsprechend repräsentiert sind. Zum anderen bietet die Region Möglichkeiten zur stärkeren Diversifizierung globaler Lieferanten- und Kundenportfolios. Relevant ist dabei nicht allein die Kostendimension bzw. Marktgröße. In einer Ära wachsender politischer Konflikte und schleichender Desintegration multinationaler Ordnungsstrukturen wird die Stärkung einer derartigen regionalen Diversifizierung zunehmend bedeutsam für das Austarieren globaler Geschäftsrisiken.

Langfristig kommt ein weiterer Parameter hinzu, der für deutsche Unternehmen von entscheidender Bedeutung sein sollte. Deutsche Unternehmen sind es bislang gewohnt, ihre Geschäfte im Rahmen eines leistungsstarken Wertekonsenses und klarer Ordnungsstrukturen umzusetzen. Die Politik des »Wandels durch Handel« hat diese Strukturen erfolgreich hinaus in die Welt getragen und deutschen Unternehmen weltweit vertraute Handlungsumwelten geschaffen. In China ist dieser Prozess eines Wandels gemäß deutschen und westlichen Vorlagen mittlerweile aber zum Stillstand gekommen und wird teilweise sogar zurückgedreht. Stattdessen ist eine neue Ost-West-Strömung eines »Wandels durch Handel« entstanden. Diesmal sind es chinesische Akteure, die ihre Institutionen, Geschäftsusancen, technischen Normen und Standards entlang der Neuen Seidenstraße zunehmend erfolgreich propagieren. Deutsche Unternehmen und ihre Interessen werden hierdurch beeinträchtigt. Die deutsche Wirtschaft tut von daher gut daran, durch eine starke Präsenz in der Region dieser Entwicklung ihre eigenen Werte und Ordnungsmodelle entgegenzustellen. ←

Wie jemand denkt, so handelt er auch

Autor: **Hon.-Prof. Dr. rer. pol. Hermut Kormann**



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



1. Gilt die strategische Logik weltweit?

Geht man von der weithin akzeptierten Theorie aus, dass unser Denken und Planen schließlich auch unser Handeln beeinflusst (Ajzen), dann haben unsere mentalen Modelle (Seel, 1991), mit denen wir als Bürger oder Berufsträger sozialisiert werden, Einfluss auf unsere Verhaltensmuster. In den letzten 50 Jahren hat die BWL einen eindrucksvollen Kanon von strategischen Maximen entwickelt, die in die Denkmodelle der Unternehmensführer eingegangen sind, wobei die Gilde der Berater einen wesentlichen Beitrag dazu leistet, diese mentalen Modelle zu verbreiten. Es entsteht der Eindruck, dass wir immer besser verstehen können, welches Handeln »richtig« ist. Zumindest richtig gewesen wäre, wenn nichts dazwischengekommen wäre, was unsere an sich ja richtigen Pläne möglicherweise vereitelt hat (z. B. Finanzmarktkrise, Gerichtsprozesse in Amerika). Als Berufsträger in der industrialisierten, westlichen Wirtschaft, in der und für die diese Modelle entwickelt werden, nimmt man an, dass diese strategische Logik allgemeingültig ist. Man spricht auch gerne von »Laws of the Marketplace«, die ähnliche Gültigkeit haben, ob man sie beachtet oder nicht, wie etwa das Ohm'sche Gesetz. Diese Allgemeingültigkeit der Naturgesetze kann jedoch offensichtlich nicht auf das Wirken im gesellschaftlichen Bereich übertragen werden. Die heute bestehenden Gesellschaften sind Ergebnisse je eigenständiger kultureller Entwicklungen und es ist durchaus plausibel, dass in unterschiedlichen Kulturkreisen auch unterschiedliche Regeln für »richtiges« Handeln, auch richtiges Handeln im Bereich der Wirtschaft, bestehen. —————>

Der Unterschied wird deutlich, wenn wir eine möglichst große Distanz im kulturellen Abstand wählen, heute die Distanz zwischen China und dem europäisch-amerikanischen Wirtschaftsraum. Wir stützen uns hier zunächst auf die Reflexionen von François Jullien, einem französischen Philosophen und Sinologen, der in einem Gedankenexperiment die Grundannahmen des strategischen Handelns eines Europäers aus der Sicht eines chinesischen Philosophen analysieren ließ (Jullien, 1999 und 2006).

2. Die Grundannahmen des europäisch-amerikanischen Strategieverständnisses

Sehr verkürzt lässt Jullien in dem Gedankenexperiment den chinesischen Philosophen erkennen, dass der Europäer davon ausgeht, die Welt gestalten zu können, und zwar im Hinblick auf die von ihm gesetzten Ziele. Der Strategie geht dabei regelmäßig von idealen Zielen aus. Es geht um das Gute, Beste. Durch Nachdenken oder Experiment hat er eine Vorstellung von den Ursachen- und Wirkungsbeziehungen, die zur Zielerreichung führen (das »Modell«) und weiß daher, bei welchen Ursachen er den »Hebel« ansetzen muss, um die gewünschte Wirkung zu erreichen. Diese Überzeugung verleiht seinen Handlungsimpulsen sowohl in der Schnelligkeit wie in der Intensität des Vorgehens hohe Kraft. Unverzügliches, besser noch »proaktives« Handeln wird präferiert. Die Gewissheit, richtig zu handeln, wird dadurch verstärkt, dass wir durch die aristotelische Logik darin geübt sind, zwischen unterschiedlichen Handlungsoptionen A und B klar zu unterscheiden und die bestgeeignete auszuwählen. Ein »Drittes« gibt es nicht. Die so getroffene Entscheidung setzen wir als Umgestaltung der Wirklichkeit um. Dabei können allerdings unvorhergesehene Widerstände auftreten. Diese gilt es, zu überwinden. (Die Phalanx der frühen griechischen Kriegsführung war eine Anordnung, um Widerstand durch konzentrierten Krafteinsatz zu durchbrechen.) Wenn auf diese Weise das ideale Ziel erreicht wird, ist es eine bewundernswerte, »heroische« Leistung. Diese verdient Anerkennung, auch in Form der finanziellen Beteiligung an dem errungenen Gewinn. Dieser Ruhm und die Belohnung mögen sogar Einfluss darauf haben, dass mutige Männer, später dann die Ritter, diese Herausforderung geradezu suchen, denn wie anders soll sonst ihre heroische Persönlichkeit erkennbar werden.

3. Die Grundannahmen des chinesischen Strategieverständnisses

Mehrere Grundannahmen der chinesischen Philosophie-Lehren führen zu einem andersartigen Verständnis von den Herausforderungen für strategisches Handeln und zu andersartigen Vorgehensweisen zur Problemlösung. Hierbei wirken sowohl Lehren des Taoismus – insbesondere in den inhaltlichen Vorgehensweisen – wie auch des Konfuzianismus – insbesondere in den Anforderungen an den strategischen Führer, den Weisen – zusammen. Der zentrale Ausgangspunkt ist, dass es keinen Idealzustand als Ziel gibt. Es gibt kein Paradies und kein Elysium im chinesischen Denken. Die Welt ist eine Einheit und darin ist alles voneinander abhängig. Der Ausgangspunkt für die Sicht auf die Handlungsherausforderung ist daher nicht ein abstraktes oder gar ideales Ziel. Der Ausgangspunkt ist vielmehr die konkrete Situation. Es gilt, zu analysieren, was das Potenzial einer Situation ist, was sich daraus ergeben könnte, wenn die in der Lage angelegten Kräfte und Tendenzen klug genutzt werden.

Zeigen sich nun in dieser Analyse des Situationspotenzials zwei Optionen für die Entwicklung, A und B, dann gilt es, nicht – nach aristotelischer Logik – *zwischen* diesen Optionen zu entscheiden. Vielmehr liegt die kluge Strategie nach der konfuzianischen Weisung, »Maß und Mitte« einzuhalten, darin, möglichst viel von A und B *gemeinsam* zu realisieren. Es wird geradezu von einem »Management in Grey« gesprochen.

Widerstände sollten bei diesem Weg ohnehin seltener auftreten und wenn, dann sollten sie eher durch Abwarten oder Umgehen unwirksam gemacht werden. Das Nutzen der sich aus der Situation ergebenden Tendenzen und das indirekte Einwirken auf diese Entwicklungen sind der bevorzugte Weg. Wie Bertold Brecht Laotse sagen lässt: »Daß das weiche Wasser in Bewegung/mit der Zeit den mächtigen Stein besiegt./ Du verstehst, das Harte unterliegt.«

Chimakonam, J. O. (2019): Ezumezu. A System of Logic for African Philosophy and Studies. Cham: Springer

Jullien, F. (1999): Über die Wirksamkeit. Berlin: Merve

Jullien, F. (2006): Vortrag vor Managern über die Wirksamkeit und Effizienz in China und im Westen. Berlin: Merve

Pei, R. (2016): Confucian Entrepreneurship: Leadership and the Philosophy of »Zhong Yong«. Vortrag beim Transcultural Leadership Summit, Zeppelin Universität, 13.10.2016

Seel, N.M. (1991): Weltwissen und mentale Modelle. Göttingen et al.: Hogrefe

Zohar, D. (2016): The Quantum Leadership. A Revolution in Business Thinking and Practice. New York: Prometheus

4. Die andere Bedeutung von Gesetzen

Wenn es schon nicht die Aufgabe der chinesischen Logik ist, zwischen A und B eindeutig zu unterscheiden, dann wird es nicht verwundern, dass man dies auch nicht von den Gesetzen erwartet. Hinzu kommt, dass die Gesetze kein hohes Ansehen im Geschäftsverkehr haben. In unserem Kulturkreis ist es löblich, die Gesetze zu beachten – abgesehen davon, dass es erzwungen werden kann. Die Gesetze wurden ja entwickelt, um den Verkehr zwischen den Menschen zu erleichtern. In China wurden die Gesetze von den frühen Kaisern erfunden, um die drakonischen Strafen des Herrschers zu verankern. Jemanden aufzufordern, sich an die Gesetze zu halten, wird als schlimmer Affront empfunden. Das zwischenmenschliche Handeln – auch im geschäftlichen Leben – hat sich nach guter Erziehung, Anstand und Würdigung der wechselseitig ausgetauschten Vergünstigungen auszurichten. Einen Geschäftspartner vor Gericht zu bringen, verstößt gegen den guten Anstand und führt zu aggressiven Abwehrreaktionen.

5. Die praktische Relevanz unterschiedlicher mentaler Modelle

Chinesische Wissenschaftler stimmen dieser Interpretation des eigenen mentalen Modells zu und engagieren sich in der Lehre, Entscheidungsmuster für die zweckmäßige Kombination anscheinend paradoxer Anforderungen zu entwickeln (Pei Rong, 2016). Die amerikanische Wissenschaftlerin zu Leadership, Danah Zohar (2016), propagiert ihre Interpretation in dem Buch »Quantum Leadership«. Es berührt den westlichen Besucher eines großen, chinesischen Familienunternehmens im Bereich der Wohnungseinrichtung, wenn er als erste Station der Besichtigung in eine Halle mit einer großen Konfuziusstatue geführt wird: Die Eigner wollen damit deutlich machen, dass das Unternehmen nach konfuzianischen Grundsätzen geführt wird.

Wenn man vor diesem Hintergrund für die Bedeutung der mentalen Modelle und ihrer philosophischen Grundlagen sensibilisiert ist, fallen weitere Zivilisationen auf, in denen die aristotelische Logik nicht zu den Grundlagen gehört. So gibt es sowohl im Hinduismus wie auch im afrikanischen Weltverständnis (Chimakonam, 2019) zwischen widersprüchlichen Alternativen A und B jeweils ein übergeordnetes Kräftefeld, in dem diese Widersprüche aufgehoben sind. Bei der Suche nach dem rechten Handeln ist dies einzubeziehen.

Es könnte sein, dass die aristotelische Logik, die für unser europäisch-amerikanisches Strategiedenken so wichtig ist, eine Minderheitsmeinung auf der Welt ist. ←

Die deutsche Industrie vor den Herausforderungen der GET-Welt

Autor: **Jan Friedrich Kallmorgen**

2020 endet eine 30-jährige geopolitische Sonderkonjunktur, von der die deutsche Industrie mit ihren globalen Wertschöpfungsketten mehr als jede andere profitiert hat: Pax Americana, neue Märkte im ehemaligen Ostblock, Globalisierung, EU-Binnenmarkt und Euro-Raum, WTO und Digitalisierung trieben ein BIP-Wachstum von 47 Prozent seit 1990. Diese Periode geht zu Ende. Deutsche CEOs, Aufsichtsräte und Investoren stehen in den 2020er-Jahren vor strategischen Herausforderungen, die unter **GET** subsumiert werden können – kurz für **Geopolitik**, **ESG** und **Technologie**.

Schon seit 2016 verschärfen sich die geopolitischen Risiken mit dem Brexit-Beschluss der Briten, Chinas Verkündung seiner globalen Machtambitionen und der Wahl Donald Trumps zum »America First«-Präsidenten. 2019 herrscht zwischen den beiden wichtigsten deutschen Absatzmärkten China und den USA ein Handelskrieg, der sich deutlich negativ in den Bilanzen niederschlägt. Die 2020er werden vom Wettbewerb um die globale Vorherrschaft zwischen Washington und Peking geprägt sein. Es droht eine »Entkopplung« auf politischer, wirtschaftlicher, militärischer und technologischer Ebene der beiden größten Volkswirtschaften. Stichworte sind Chinas »Neue Seidenstraße« mit massiven Investitionen in Asien, Afrika und Europa, der amerikanische Bann gegen chinesische Technologie-Firmen sowie Investments und Aufrüstung auf beiden Seiten. Eine Zweiteilung der Welt in eine chinesisch und eine amerikanisch dominierte Einfluss-sphäre ist ein Szenario, auf das sich die deutsche Exportindustrie vorbereiten muss. Schon heute ist China für ca. zwei Drittel der Länder der Welt der größte Handelspartner – und Chinas autokratische Regierungsform gepaart mit einem kapitalistischen System ist für manche Staaten Vorbild. Realität ist: Pekings Einfluss wächst täglich und die globalen Wirtschaftsregeln werden chinesischer.

Dies verlangt von deutschen Unternehmen einerseits eine tiefere Auseinandersetzung mit den Prioritäten und Plänen der chinesischen Regierung bzw. der Kommunistischen Partei und einen engeren Dialog mit Peking, idealerweise im Zusammenspiel mit der Bundesregierung und der EU. Andererseits gilt es, die Abhängigkeit vom chinesischen Markt zu reduzieren, etwa durch regionale Diversifizierung in Südostasien, wie sie der BDI empfiehlt. Im Zeitalter von 24/7-Aufmerksamkeit durch Medien, NGOs und Öffentlichkeit werden sich Unternehmenslenker auch mit der grundsätzlichen Frage auseinandersetzen müssen, wie sie sich in einem Land positionieren, das auf allumfassende Big Data-Überwachung setzt – siehe Sozialkredit-Ratingsystem – und offen erklärt, dass es eine Alternative zum westlichen Modell aus Demokratie, Rechtsstaatlichkeit und Meinungsfreiheit schaffen will.





Jan Friedrich Kallmorgen ist Gründer und CEO von Berlin Global Advisors, einer Unternehmensberatung für Geopolitik und Government Affairs. Er berät Entscheidungsträger aus Industrie und Finanzwirtschaft zu Entwicklungen in der internationalen Wirtschafts-, Finanz- und Sicherheitspolitik und deren Auswirkungen auf Strategien, Geschäftsmodelle, M&A und Kapitalmärkte.

Ebenso wichtig ist eine genaue Analyse der geopolitischen Agenda Washingtons und ein tiefes Verständnis, was im Weißen Haus, Pentagon, Treasury und Commerce Department oder dem Kongress diskutiert wird. So fußt etwa die harte Haltung Washingtons gegenüber China auf einem recht breiten Konsens in Washington, der auch über die Amtszeit von Donald Trump – die wahrscheinlich erst 2025 endet – fortbestehen dürfte. Das Gleiche gilt für die Tendenz, Handels- und Währungspolitik, Sanktionen oder Investment-Restriktionen zur Durchsetzung von außenpolitischen Interessen zu nutzen. Dies betrifft die deutsche Wirtschaft unmittelbar, wie die Debatten um Huawei, der Einhaltung des Zwei-Prozent-Ziels zum NATO-Beitrag oder Nord Stream 2 zeigen. Unternehmen brauchen eine transatlantische Strategie, die diese Faktoren einkalkuliert, denn die USA bleiben mit ihrer Binnen- nachfrage, hoher technologischer Innovationsfähigkeit, dem robusten Rechtssystem und einem starken Kapitalmarkt einer der attraktivsten Märkte der Welt.

Eine andere Dimension hat die zweite strategische Herausforderung: Die Neuausrichtung von Geschäftsmodellen an den Prinzipien von **ESG** – kurz für **E**nvironment, **S**ocial und **G**overnance. Der Druck auf Unternehmen, einen aktiveren Beitrag zur Bekämpfung des Klimawandels und der Förderung von sozialer Gerechtigkeit zu leisten, nimmt weltweit zu. Indikatoren dafür sind die *Fridays for Future*, die Selbstverpflichtung von 181 amerikanischen CEOs, die Interessen der Gesellschaft («Stakeholder») ebenbürtig mit denen ihrer Aktionäre («Shareholder») zu behandeln und die Vielzahl der Konferenzen zum Thema Nachhaltigkeit. Regulatorisch sollten Unternehmen die Ausgestaltung des EU-Aktionsplans für Sustainable Finance genau beobachten und sich in Brüssel zu dem Thema engagieren: Denn die EU erarbeitet zurzeit Vorgaben zu nachhaltigen Investment-Kriterien mit wesentlich höheren Anforderungen an die Nachhaltigkeit von Geschäftsmodellen als bisher (sog. Taxonomie). Damit könnte gerade die deutsche Industrie in eine Zangenposition kommen, denn zugleich richten große Investment-Gesellschaften, Versicherungen und Pensionsfonds ihre Anlagen immer stärker an ESG-Kriterien aus und drängen etwa auf CO₂-ärmere Produktion. Auch die Equity Story muss grüner werden.

Digitalisierung und neue **Technologien** bilden das dritte strategische Themenfeld: In fast allen Unternehmen überall hat die Digitalisierung des eigenen Geschäftsmodells höchste Priorität und es sind Investitionen nötig, um die eigene Innovationsfähigkeit zu erhalten und Disruptionen abzuwehren. Zusätzlich muss die Wirtschaft auch auf eine effektive europäische Industrie- und Technologiepolitik drängen, um gegenüber den USA und Asien bei der Produktion von Halbleitern, Batterien, Forschung und Entwicklung zu künstlicher Intelligenz, Cloud-Systemen oder Quantum Computing nicht weiter zurückzufallen. Für diese Felder haben Bundesregierung und die EU-Kommission Strategien entwickelt, diese müssen jedoch mit deutlich mehr Mitteln ausgestattet werden. Das neue Schlagwort lautet hier GeoTech.

Die neue GET-Welt verlangt ein neues strategisches Chancen- und Risikomanagement, das »top-down« ansetzen muss und mit einem Mapping der Exposition des Unternehmens-Portfolios gegenüber den drei beschriebenen Feldern beginnt; diese schließt idealerweise eine drei- bis fünfjährige Szenario-Planung ein. Daraus leitet sich eine Impact-Analyse mit mittelfristiger Folgenabschätzung auf das Geschäftsmodell ab. Am Ende steht eine Investitionsstrategie, die Nachhaltigkeit, technologische Souveränität und Vermeidung von geografischen Klumpen-Risiken verbindet. ←

In der Entflechtungsfalle – Warum die USA mit ihrer Chinapolitik scheitern werden

Autor: **Prof. Dr. Eberhard Sandschneider**



Prof. Dr. Eberhard Sandschneider ist Partner bei Berlin Global Advisors und Inhaber einer Professur für Politik Chinas und Internationale Beziehungen an der Freien Universität Berlin. Von 2003 bis 2016 war er Otto-Wolf-Direktor des Forschungsinstituts der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik (DGAP). Er ist Autor von 16 Büchern und rund 100 wissenschaftlichen Beiträgen sowie regelmäßiger Kommentator in Rundfunk und Fernsehen.

In dem derzeitigen Handels- und Währungskonflikt mit den USA zeigt China, dass es bereit ist, alle Register zu ziehen, um dem amerikanischen Präsidenten Donald Trump Paroli zu bieten. Die bisherigen Strafmaßnahmen der USA wurden jeweils zeitnah von der chinesischen Regierung mit entsprechenden Gegenmaßnahmen beantwortet. Für die chinesische Führung geht es um mehr als nur um wirtschaftspolitische oder handelspolitische Fragen: Es geht letztlich darum, den von China als feindlich empfundenen Maßnahmen des amerikanischen Präsidenten mit neuem Selbstbewusstsein Widerstand entgegenzusetzen. Präsident Xi Jinping ist angetreten, um den Nachweis zu führen, dass die Zeiten vorbei sind, in denen der Westen Weltpolitik bestimmt und China bedingungslos den von außen gesetzten Rahmenbedingungen Folge leisten muss.

In dem strategischen Konflikt zwischen China und den Vereinigten Staaten geht es deshalb nur vordergründig um handelspolitische Fragen. Der eigentliche Zweck dieses Konflikts besteht aus amerikanischer Sicht darin, den Aufstieg Chinas machtpolitisch auf allen Ebenen zu verhindern, zumindest aber zu verlangsamen. Nicht zu Unrecht fühlte sich die amerikanische Regierung durch das immer selbstbewusstere Auftreten Chinas strategisch herausgefordert. Die ökonomischen Hardliner im Umfeld von Donald Trump sind folglich fest entschlossen, den technologischen Aufstieg Chinas zu blockieren, weil er nicht nur ökonomisch, sondern auch strategisch auf Kosten der USA geht. Somit wird auch klar, dass kurzfristige Ereignisse wie Nachrichten über die Wiederaufnahme von Verhandlungen – von den erratischen Tweets des amerikanischen Präsidenten ganz zu schweigen – keinerlei strategische Bedeutung haben. Der Konflikt, den Donald Trump durchaus verständlich im Jahr 2017 losgetreten hat, wird die Weltpolitik der ersten Hälfte des 21. Jahrhunderts bestimmen. Politiker und Investoren im Westen sind gut beraten, sich auf diesen Dauerkonflikt einzustellen.



Und damit zeigt sich, dass der Kern des Konflikts längst eine andere Dimension erreicht hat, die weit über Handels- und Währungsfragen hinausreicht. Es geht um Wertschöpfungsketten, die neu ausgerichtet werden sollen, und damit um die Gefahr eines Rückfalls in eine bipolare Welt, die durch zwei unterschiedliche und offen konfrontative Globalisierungsräume gekennzeichnet ist.

Die deutlichsten Anzeichen zeigen sich im Hochtechnologiesektor, wo es die erklärte Absicht der amerikanischen Regierung ist, wechselseitig abhängige Handelsstrukturen für bestimmte Hightechprodukte (insbesondere Chips, aber auch 5G und KI) herunterzufahren, um Chinas Industriemodernisierung zu verhindern, zumindest aber zu verlängern und zu verteuern.

Sollten diese strategischen Überlegungen der amerikanischen Regierung konsequent weiter in die Tat umgesetzt werden, besteht die unmittelbare Gefahr, dass Wertschöpfungsketten weltweit deglobalisiert werden. Unternehmen werden vor die Wahl gestellt, sich für einen der beiden größten Märkte der Welt zu entscheiden. Davon wären am Ende auch deutsche und europäische Unternehmen unmittelbar betroffen. Für die meisten großen mittelständischen Unternehmen sind sowohl der amerikanische als auch der chinesische Markt von zentraler Bedeutung. Folglich entspräche der Zwang, zwischen einem dieser beiden Märkte wählen zu müssen, dem Risiko, wesentliche Umsatzanteile auf einem der Märkte dauerhaft zu verlieren.

Diese Entflechtungsfälle wird allerdings im Wesentlichen auf Kosten der USA gehen. Dafür gibt es mindestens drei Gründe:

Die einfach anmutende Idee, dass die Vereinigten Staaten künftig verstärkt bei ihren Verbündeten kaufen und die Chinesen sich neue

Märkte suchen, wird so nicht funktionieren. Spätestens hier zeigt ein Blick auf die strategische Bedeutung der »Belt-and-Road-Initiative«, dass China längst aktiv auch in europäischen Ländern tätig ist und in offenen Wettbewerb mit den Vereinigten Staaten, aber auch mit einzelnen Mitgliedstaaten der Europäischen Union tritt. Die Unterstützung von Ländern wie Italien, Griechenland und Ungarn hat China schon weitgehend sicher.

Das amerikanische Vorgehen verschätzt überdies die langfristige strategische Gefahr, dass China aus der Not der Autarkie eine Tugend der Wettbewerbsfähigkeit macht. Wenn Google nicht mehr mit Huawei kooperiert, entwickelt Huawei notgedrungen ein eigenes Betriebssystem und bringt es zeitnah als Konkurrenzprodukt zu Google auf den Markt. Die Geschichte lehrt genau dies: Bereits in den 80er-Jahren haben die USA unter Präsident Ronald Reagan versucht, durch protektionistische Maßnahmen den amerikanischen Automobilmarkt gegen japanische Konkurrenten zu schützen. Das Ergebnis war allerdings eine Stärkung der Konkurrenzfähigkeit der japanischen Anbieter und nicht ein dauerhafter Schutz amerikanischer Unternehmen vor unliebsamem Wettbewerb. Heute ist eine solche Entwicklung durch technologische Beschleunigung noch erheblich wahrscheinlicher. Die USA sollten also gewarnt sein, nicht in die protektionistisch motivierte und selbst gestellte Entflechtungsfälle zu tappen.

Schließlich ist die Vorstellung abwegig, dass China durch äußeren Druck dazu gebracht werden könnte, wesentliche Elemente seines Wirtschaftssystems oder am Ende gar sein politisches System nach den Vorstellungen des Westens zu verändern. Im Zweifelsfall wird der chinesische Präsident sich auch auf die Kraft des Han-chinesischen Nationalismus verlassen können, wenn die Folgen des derzeitigen Handelskonflikts und der drohenden Entflechtung der beiden größten Ökonomien der Welt auch für die chinesischen Konsumenten spürbar werden.

Unter dem Strich wird klar: Wer China mittels Entflechtung in eine Autarkiesituation zwingt, schafft letztlich die Voraussetzungen für eine noch größere und effizientere Wettbewerbsfähigkeit der (noch) zweitgrößten Ökonomie der Welt. ←

Die geotechnologische Rivalität zwischen den USA und China und ihre Konsequenzen für Unternehmen

Autor: **Marius Hachenberg**

Im Wettstreit um das globale Vormachtstreben nutzen die USA und China Schlüsseltechnologien wie 5G, Künstliche Intelligenz und Big Data als geopolitisches Machtinstrument. Das birgt umfangreiche Herausforderungen für Unternehmen und erfordert eine neue Ausrichtung ihres Risikomanagements.

Der Begriff »Geotech« vereint zwei, auf den ersten Blick gegensätzliche, Trends in der internationalen Politik: Auf der einen Seite basiert Geopolitik auf der zentralen Machtpolitik territorialer Einheiten – z. B. Nationalstaaten wie den USA und China oder regionalen Akteuren wie der Europäischen Union, die ihre Interessen zentral formulieren und vertreten. Auf der anderen Seite beruht die Digitalisierung auf dezentralen, transnationalen Netzwerken, die aus der Verbindung zwischen nicht staatlichen Akteuren und multinationalen Unternehmen, Inhalten und Plattformen bestehen und über politisch festgelegte Gebietseinheiten hinausgehen. Neu ist die zunehmende Verflechtung – und Nationalisierung – dieser beiden Trends, wie sie bei 5G, Big Data, Künstlicher Intelligenz (KI) und Quantum Computing zu beobachten ist. Für Unternehmen ergibt sich daraus die Notwendigkeit, die geopolitischen Implikationen technologischer Entwicklung in ihre Unternehmensstrategie einzuarbeiten. Die bisherige Wahrnehmung technologischer Risiken für Unternehmen in Form von Cybersicherheit und Industriespionage wird somit um eine komplexe, geopolitische Dimension erweitert, wie am Beispiel von KI und dem Mobilfunkstandard 5G deutlich wird.



Marius Hachenberg ist Political Risk Consultant bei BGA – Berlin Global Advisors mit Schwerpunkt transatlantische Beziehungen und technologische Innovation. Zuvor war er u. a. für innogy SE in Berlin, den US-Senat in Washington D. C. und die Clinton Foundation in New York tätig.



Technologisches Wettrüsten im Bereich Künstliche Intelligenz und 5G

Mit der Wahl Präsident Xis im Jahr 2013 bestimmt Chinas Aufstieg als technologische Macht die Beziehungen zur Großmacht USA. Durch massive Investitionen und Subventionen in die nationale IT-Branche legte die chinesische Regierung den Grundstein für ihre Ankündigung im Jahr 2017, globale Dominanz im Bereich KI erreichen zu wollen. Betrachtet man KI als Schlüsseltechnologie des 21. Jahrhunderts, erhält der abzusehende Hegemonialkonflikt beider Staaten dadurch eine neue Qualität, mit unmittelbaren Folgen für Unternehmen. Das Committee on Foreign Investments in the United States (CFIUS) verschärfte als Reaktion die Investitionsbedingungen für ausländische Firmen in amerikanische Tech-Unternehmen und chinesische Gaststudenten erhielten in Einzelfällen keine Forschungsvisa in sensiblen Technologiefeldern. Vielerorts steht daher der Begriff des »KI-Nationalismus« im Raum, der treffend beschreibt, wie Staaten ausländische Investitionen und Übernahmen von KI-Start-ups bremsen oder verbieten, Beziehungen zu nationalen Unternehmen intensivieren sowie Standards international so beeinflussen, dass primär die nationale Industrie profitiert.

Die aktuelle Diskussion um den Mobilfunkstandard 5G und den chinesischen Konzern Huawei zeigt die geopolitische Dimension von Technologie noch deutlicher. Während manche Telekommunikationsvertreter in Europa auf die Zusammenarbeit mit dem chinesischen Konzern setzen, warnen Regierungen und Sicherheitsdienste in der gesamten westlichen Welt vor der engen Verknüpfung von Huawei mit der chinesischen Regierung. Konkret befürchten Sicherheitsexperten, dass die chinesische Regierung mittels Hintertüren in kritischer Hardware Spionage betreiben und die zentrale Infrastruktur des 21. Jahrhunderts auf lange Zeit kontrollieren könnte.

Für die deutsche Wirtschaft stellt die Politisierung von 5G eine besondere Herausforderung dar. Wie kein anderes Land ist Deutschland im Rahmen von globaler Industriepolitik auf internationale Lieferketten und deren Interoperabilität angewiesen. Denn als Voraussetzung für die vernetzte Industrie- und Arbeitswelt von morgen ist 5G die Kerntechnologie von »smart manufacturing« und damit existenziell für die globale Marktführerschaft deutscher Unternehmen. Angesichts der Bedenken der NATO-Verbündeten und Warnungen der Nachrichtendienste sollten Unternehmen die anstehende Entscheidung der Bundesregierung und der EU-Kommission zur Zulassung von Huawei-5G-Technologie daher genau verfolgen – und wenn nötig andere Telekommunikationsoptionen prüfen.

Entkopplung der Wirtschaftssysteme in einem »kalten Tech-Krieg«

Strategisch noch weitreichender ist eine wirtschaftliche Entkopplung der Wirtschaftssysteme als Folge eines »kalten Tech-Kriegs« der technologischen Großmächte USA und China. In diesem Szenario werden die USA und China ihren Handel auf nicht strategische Güter weiter begrenzen. Der Rest der Welt wäre gezwungen, sich entweder einem System anzuschließen oder unter immensem Kostenaufwand ein Doppelprodukt zu entwickeln, das in unterschiedlichen, hoch regulierten Varianten auf dem jeweiligen Markt zugelassen wird. Deutsche Konzerne, die KI-basierte Systeme für autonomes Fahren, Smart Cities etc. herstellen, werden immer stärker vor die Wahl gestellt werden, ob sie im chinesischen oder amerikanisch dominierten Tech-Ökosystem agieren wollen bzw. Soft- und Hardware für beide Einflusszonen entwickeln. Für Unternehmen mit Tätigkeitsschwerpunkt Daten und Informationen verändern sich die Grundlagen des Markts am schnellsten, auch außerhalb der Causa Huawei. Der US-Kongress hat bereits weitere Initiativen auf den Weg gebracht, die den Technologiemarkt für Daten von China entkoppeln wollen.

Unternehmenslenker und Aufsichtsräte sollten sich vor diesem Hintergrund systematisch mit geotechnologischen Fragestellungen beschäftigen und dabei auch unangenehme Szenarien, wie das der Entkopplung, in ihre strategische Planung miteinbeziehen. ◀

Hormus, Iran und der Mittlere Osten

Neue geopolitische Risiken

Autoren: **Dr. Rudolf G. Adam** und **Anna Streich**



Dr. Rudolf G. Adam hat sich als Diplomat mit globaler Abrüstung und Rüstungskontrolle befasst. Er hat die Europäische Gemeinsame Sicherheitspolitik mit aufgebaut. Er war Vizepräsident des BND und Präsident der Bundesakademie für Sicherheitspolitik. Er hat einen universitären Lehrauftrag in München, ist ein gesuchter Vortragender und publiziert regelmäßig in Zeitungen und Zeitschriften. 2019 sind von ihm zwei Bücher über Ursachen und Folgen des Brexits erschienen.



Anna Streich ist Political Risk Consultant bei BGA – Berlin Global Advisors. Als Nahost- und Politikwissenschaftlerin hat sie sich intensiv sowohl akademisch als auch außer-universitär professionell mit der MENA-Region befasst. Zuvor arbeitete sie für die EU-Delegation in Tel Aviv, die deutsche Botschaft in Washington D.C. und die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).



Tanker werden im Persischen Golf aufgebracht, die USA und Iran tauschen rabiate Kriegsrhetorik aus, Syrien zerfällt, der Irak bleibt instabil, in Israel sind fundamental-nationalistische Kräfte auf dem Vormarsch – welche Risiken birgt das »Pulverfass« Naher bzw. Mittlerer Osten? Für die globale Energieversorgung und Handelswege sind die Meerengen von Hormus, Bab el Mandeb und der Suezkanal von entscheidender Bedeutung. Wie nah diese Region mittlerweile an uns herangerückt ist und wie sehr Instabilität dort Auswirkungen auf Deutschland und Europa hat, ist nicht erst mit der Flüchtlingskrise deutlich geworden. Auch Unternehmen müssen die Umbrüche in dieser Region antizipieren.

Iran

Aus iranischer Sicht haben die USA ein rechtlich verbindliches Abkommen grundlos einseitig gebrochen. Die USA lassen nicht erkennen, zu welchen Bedingungen sie die Sanktionen wieder aufheben werden. Diese haben den Handel Deutschlands mit dem Iran 2019 bereits um die Hälfte einbrechen lassen. Instex, das europäische Instrument zur Abwicklung von Finanztransaktionen mit Iran, um das US-Sanktionsregime zu umgehen, ist gescheitert.

Der Iran wird trotzdem weder seine nuklearen Ambitionen noch seine Unterstützung für schiitische Gruppierungen aufgeben. Irans Raketenprogramm macht nur Sinn, wenn diese Raketen eines Tages mit nuklearen Sprengköpfen bestückt werden können.

Die USA werden eine militärische Intervention mit Bodentruppen im Iran aufgrund der hohen (politischen) Kosten vermeiden, aber dem Iran Möglichkeiten verwehren, sein Störpotenzial auszuspielen. Iran wird auf Guerilla-Taktiken ausweichen: Nadelstiche, lokale Überfälle, Terrorattacken. Eine Sperrung der Straße von Hormus ist unwahrscheinlich, da dies den Iran ersticken und den Konflikt mit den USA eskalieren lassen würde. Aber Iran kann durch unberechenbare Übergriffe die Transportkosten empfindlich erhöhen. Außerdem gelangen 90 Prozent des Erdöls aus dem Mittleren Osten durch die Meerenge in den Rest der Welt. Fällt dieser Versorgungsweg aus, hätte dies neben einem drastischen Anstieg des Erdölpreises auch panikartige Reaktionen an den Aktienmärkten zur Folge.

Irak

Dem Irak ist es zwar gelungen, den islamischen Staat im Irak und in Syrien (ISIS) signifikant zu schwächen, vollständig gebannt ist er jedoch nicht. Die fragile Staatlichkeit und die andauernde Zerrissenheit des Irak zwischen einem kurdischen Norden, einem sunnitischen Zentrum und einem schiitischen Süden spielt ISIS in die Hände.

Was geschehen wird, wenn die US-Truppen vollständig abziehen sollten, ist ungewiss.

Iraks Erdölreserven könnten diejenigen des Iran überflügeln. Die dringend benötigten Investitionen in den irakischen Energiesektor werden jedoch durch das unsichere politische Umfeld behindert. Dies lässt den Anteil der illegalen Ölausfuhren ansteigen – hohe Gewinnspannen bei sehr hohen Risiken.

Syrien

Syrien wird als einheitlicher Staat in seinen heutigen Grenzen nicht zu retten sein. Was Assad und seinen iranischen bzw. russischen Helfern bleibt, sind die Städte im Westen und der kurze Küstenstreifen. Im Norden kämpft die Türkei gegen Kurden, die wiederum von den USA gestützt werden. Der Osten versinkt in Anarchie. Auch ein Eingreifen Israels in Syrien, um zu verhindern, dass sich iranisch kontrollierte Milizen dort festsetzen, wie die Hisbollah im Libanon, erscheint möglich. —————>

Die neue geopolitische Landkarte

Die geopolitischen Strukturen dieser Region sind instabil. Aktuell driftet die Türkei in eine anti-westliche Position ab, der Iran gilt den USA als Hauptfeind, Saudi-Arabien sieht im Iran einen Rivalen und eine größere Bedrohung als Israel und scheint bereit zu sein, sich einem Aktionsbündnis der USA und Israel gegen den Iran anzuschließen. Offen bleibt die Zukunft von Staaten wie Syrien, Irak.

Der Mittlere Osten verfügt über etwa 45 Prozent der globalen Erdöl- und fast 50 Prozent der Erdgasreserven. Der größte Teil der dort geförderten Energieträger wird weltweit exportiert – auf Schiffen, die dafür mehrere Meerengen durchfahren müssen: zunächst die Straße von Hormus (über 12 Mio. Barrel – ca. 40 Prozent des globalen Energieverbrauchs – passieren täglich diese Meerenge), dann die Straße von Malakka (sofern die Lieferungen nach China und Japan gehen) und was für Europa bestimmt ist, passiert das Rote Meer, d. h. Bab el Mandeb und den Suezkanal.

Europa, das zusammen mit Ostasien am stärksten von Energieimporten abhängt, hat ein vitales Interesse daran, dass Exploration, Förderung, Verarbeitung und Abtransport der Rohstoffe in einem sicheren Umfeld und unter transparenten Lieferbedingungen erfolgen. Es bliebe auch von ausufernder Gewalt, Auswanderungsdruck und Kriminalität nicht unberührt. Politik allein wird hier wenig ausrichten, wenn nicht die Wirtschaft ihr mit Initiativen im Handel, in Investitionen und Ausbildungsprojekten zur Seite steht.

Jede wirtschaftliche Aktivität in dieser Region bleibt jedoch auf gute strategische Beratung und auf private Sicherheitsdienste vor Ort angewiesen, weil staatliche Strukturen keine Sicherheit gewährleisten können.

Potenziell ist der Mittlere Osten ein ebenso vielversprechender Handelspartner wie die Staaten der Arabischen Halbinsel, sofern ein Mindestmaß an politischer Stabilität gewährleistet werden kann. Diese erfordert eine sensitive, aber effektive Diplomatie, die ebenso mit wirksamen Anreizen wie mit glaubhaftem Druck zu operieren versteht. Bisher haben die europäischen Staaten in Syrien und in Libyen beides vermissen lassen.

Ausblick

- Neue Stabilität wird die Mitwirkung außerregionaler Mächte erfordern. Dauerhafte Reformimpulse müssen jedoch aus der Region selbst kommen.
- Solange die Rivalität zwischen Saudi-Arabien und dem Iran die geopolitische Grundstruktur vorgibt, wird die übrige Region sich in diesen Gegensatz zwischen theokratischen Herrschaftsansprüchen, verfassungsmäßigen (Republik vs. Monarchie), militärischen und wirtschaftlichen Vormachtsambitionen einfügen.
- Israel entfernt sich mit seiner nationalistischen Politik von der Zwei-Staaten-Lösung und verschärft die Gegensätze zur arabischen Bevölkerung in und um Israel.
- Clan- und Stammesstrukturen, rigoroser, religiöser Fanatismus (auch als Antwort auf ausbleibenden materiellen Fortschritt) bringen quasistaatliche Gruppierungen und bürgerkriegsähnliche Konflikte hervor. Demokratische Willensbildung per Mehrheitsentscheid wird so noch erschwert. Wer Stabilität will, wird nicht allein auf formale Demokratisierung setzen können.
- Der Klimawandel wird die Region besonders hart treffen: Ressourcenknappheit, Agrarkrisen, Desertifikation, Landflucht, Verelendung, Entwurzelung und Perspektivlosigkeit, korrupte Verwaltungen und eklatante Gegensätze zwischen extremem Reichtum und extremer Armut sorgen für Spannungen und Proteste. ←





Prof. Dr. Meinrad Dreher, LL.M., ist Inhaber des Lehrstuhls für Europarecht, Bürgerliches Recht, Handels- und Wirtschaftsrecht, Rechtsvergleichung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und Richter des Verfassungsgerichtshofs Rheinland-Pfalz. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehört das Kartellrecht.



Die Zerschlagung von global tätigen Unternehmen – sind die Gesetzgeber gefordert?

Autor: **Prof. Dr. Meinrad Dreher, LL.M.**

Das Problem

Große, insbesondere global tätige Unternehmen bilden im Hinblick auf eine ihnen regelmäßig zugeschriebene »Macht« eine Herausforderung für die Politik. Etliche Stimmen rufen wiederkehrend zur Zerschlagung solcher Unternehmen auf. Derzeit ist dies Gegenstand einer lebhaften Debatte vor allem in den USA. Dabei geht es um die internationalen US-amerikanischen Technologiekonzerne. Hintergrund sind Befürchtungen, von solch großen Unternehmen könnten aufgrund ihrer Tätigkeiten und Einflussmöglichkeiten Gefahren für die Demokratie, die Gesellschaft und nicht zuletzt den Wettbewerb ausgehen.

Die Möglichkeit, große Unternehmen zu zerschlagen, bedeutet wettbewerbsökonomisch die Einführung einer Konzentrationskontrolle. Auslösender Umstand für eine solche Zerschlagung von Unternehmen ist nämlich Größe an sich. Mithin geht es dabei um eine reine Kontrolle von Strukturen. Sie steht im Gegensatz zu der Verhaltenskontrolle. Nur diese verknüpft einen hoheitlichen Eingriff – hier die Zerschlagung – mit einem vorangehenden Verhalten von Unternehmen. Eine Strukturkontrolle in Form der Zerschlagung von Unternehmen unabhängig von ihrem vorhergehenden Verhalten erfasst daher auch das bloße interne Wachstum – egal, ob es auf wirtschaftlicher Überlegenheit oder wettbewerbsbeschränkendem Verhalten beruht.

Deutschland und Europa

Das deutsche und das europäische Kartellrecht kennen eine Konzentrationskontrolle in Form der Zerschlagung von Unternehmen – in kartellrechtlichem Zusammenhang Entflechtung genannt – nicht. In Deutschland wurde ein derartiges Instrument schon bei Verabschiedung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen, dem Kartellgesetz, erwogen, aber verworfen. Gleiches gilt für spätere Vorschläge. Zuletzt gab es im Jahr 2010 ein entsprechendes Vorhaben der damaligen Koalition aus CDU/CSU und FDP. Es führte ebenfalls nicht zu einer gesetzlichen Regelung. Anknüpfungspunkt für eine Entflechtung unabhängig von einem konkreten Verstoß gegen das Kartellrecht sollte nach diesem Vorschlag sein, dass ein Unternehmen marktbeherrschend und auf absehbare Zeit keinem wesentlichen Wettbewerb ausgesetzt sowie durch die Entflechtung eine spürbare Verbesserung der Wettbewerbsbedingungen zu erwarten ist. Anders als im deutschen Kartellrecht gab es entsprechende Debatten im europäischen Kartellrecht weder bei noch seit dessen Einführung im Jahr 1958. Sowohl das deutsche als auch das europäische Kartellrecht kennen nur Regelungen, die es ermöglichen, einen vollzogenen Zusammenschluss aufzulösen, um wirksamen Wettbewerb wiederherzustellen. Eine solche Auflösung setzt einen vorhergehenden Unternehmenszusammenschluss voraus. —————→

Ein davon unabhängiges Aufbrechen von Unternehmensstrukturen im Hinblick auf die Größe von Unternehmen ist auf diesem Weg nicht möglich.

USA

In den USA existiert seit dem Jahr 1890 ein Verbot der Monopolisierung. Es wurde anfänglich als Grundlage für die verhaltensunabhängige Zerschlagung von marktmächtigen Unternehmen ausgelegt. Schon seit Langem ist aber anerkannt, dass ein solches Vorgehen innovations- und wachstumsfeindlich sein kann. Daher wird das Monopolisierungsverbot heute allgemein so verstanden, dass die Entflechtung von Unternehmen auf seiner Grundlage ein kartellrechtswidriges Verhalten voraussetzt. Nur vor diesem Hintergrund ist die aktuelle Debatte in den USA über die Zerschlagung der großen Technologiekonzerne Amazon, Apple, Google (Alphabet) und Facebook zu verstehen. Die beiden US-amerikanischen Kartellbehörden und der Rechtsausschuss des Repräsentantenhauses haben Untersuchungen zu dem Verhalten dieser Unternehmen eingeleitet. Hinzu kommen zahlreiche Gesetzesinitiativen. Besondere Prominenz hat diejenige der Senatorin und Bewerberin um die Präsidentschaftskandidatur der Demokraten Elizabeth Warren mit dem Motto »Break Up Big Tech«. Grundlage der neuen Vorschläge sind aber nicht in erster Linie wettbewerbliche Bedenken. Anggeführt werden vor allem die Konzentration gesellschaftlichen und politischen Einflusses, die Manipulation von Nachrichten und Wahlen, die Existenz von Datenschutzverstößen und negatives Verhalten gegenüber Arbeitnehmern sowie Gemeinden.

Zerschlagung als Lösungs- oder Irrweg?

Das Kartellrecht kennt also weder in Deutschland und der EU noch in den USA eine Zerschlagung von Großunternehmen wegen der Größe an sich. Im Zusammenhang mit der derzeit international geführten Debatte ist aber wieder einmal fraglich, ob die Gesetzgeber neue Instrumente mit diesem Ziel schaffen sollten. Im Ergebnis ist die Frage aus zahlreichen Gründen zu verneinen. Dies gilt schon für die entsprechenden Feststellungen zu den aufgegebenen Gesetzgebungsprojekten in den einzelnen Jurisdiktionen, aber ebenso für Erfahrungen mit verhaltensunabhängigen Zerschlagungen, angefangen mit dem Standard Oil-Verfahren in den USA von 1911 über die alliierten Dekartellisierungen in Deutschland und Verfahren in den wenigen Staaten, in denen eine solche Zerschlagung heute schon möglich ist, bis hin zu der – damals gleichwohl

erforderlichen – Zerschlagung der volkseigenen Kombinate in der ehemaligen DDR. Weiter und vor allem stoßen verhaltensunabhängige, wettbewerblich motivierte Zerschlagungen auf wettbewerbsökonomische Bedenken: so u. a. wegen der Innovationsdynamik in – insbesondere technologiegeprägten – Märkten, die der These vom »The winner takes it all« entgegensteht, und wegen der fehlenden Überzeugungskraft einer monokausalen Ableitung von Effizienz- und Wohlfahrtseffekten aus der Zerschlagung von Großunternehmen. Hinzu kommt, dass vor allem gesellschafts- und sozialpolitisch begründete Regelungsvorschläge, wie sie derzeit in den USA dominieren, im Kartellrecht keinen Anknüpfungspunkt haben. Selbst wenn solche Vorschläge aber wettbewerbsspolitisch motiviert sind, bleibt das Problem, geeignete Kriterien für eine Zerschlagung aufzustellen. Zum Beispiel ist zu fragen: Auf welcher Grundlage lassen sich wettbewerbsfördernde Ergebnisse prognostizieren? Welche Unternehmensgröße ist zu groß? Sind globale Umsätze oder Marktanteile für die Größenbestimmung geeignet? Und in Bezug auf eine bloße Ausschnittsregelung für die Zerschlagung großer Technologiekonzerne stellt sich die Frage, ob Technologie im Zuge der inzwischen fast überall technologiedominierten Industrie 4.0 überhaupt noch ein Prüfstein sein kann. Ebenfalls nur zu nennen sind schließlich noch Bedenken, ob eine verhaltensunabhängige Entflechtungsregelung in Deutschland oder in der EU überhaupt verfassungs- und EU-rechtskonform wäre.

Der Königsweg zur Begrenzung wirtschaftlicher Macht von global tätigen Unternehmen liegt daher statt in ihrer Zerschlagung in einer strikten Kontrolle externen Wachstums, d. h. der sog. Fusionskontrolle, und missbräuchlicher Verhaltensweisen. Weiteres internes Wachstum solcher Unternehmen ist dagegen regelmäßig Ausdruck überlegener wettbewerblicher Effizienz und Innovationskraft. Neben die strikte wettbewerbliche Kontrolle muss weiter noch eine ebenso strikte Regulierung und Aufsicht in besonderen Gefahrenbereichen wie dem Datenschutz, der Vermeidung von Hass- und Falschmeldungen sowie der Unterbindung transnationaler Gewinnverlagerungen zu Steuerfluchtzwecken treten. Ein derartiges Aufsichts- und Regulierungsprogramm dürfte im Ergebnis auch eher diffuse Bedenken gegen eine übermäßige politische und gesellschaftliche Macht global tätiger Unternehmen mindern. ←



Die EU 27 im Jahr 2025 – Abschied vom Inbild einer »immer engeren Union«?

Autor: **PD Dr. Jan Hoffmann**



Dr. iur. habil. Jan Hoffmann, LL.M. Eur., ist Privatdozent für Öffentliches Recht, Europarecht und Völkerrecht an der Brandenburgischen Technischen Universität in Cottbus sowie Fellow des European Law Institute.

In Reaktion auf vielfältige unionale Krisenherde (Stichwort: »Polykrise«) hatte die EU-Kommission unter Jean-Claude Juncker bereits Anfang 2017 ein »Weißbuch zur Zukunft Europas« vorgelegt.¹ Gemäß EU-Glossar besteht der Zweck eines solchen Weißbuchs darin, eine Debatte in der Öffentlichkeit, bei Interessengruppen, dem Europäischen Parlament und dem Rat in Gang zu bringen. Dieses Ziel wurde zwar erreicht; über die Zukunft der EU 27 ohne das Vereinigte Königreich Großbritannien und Nordirland (Stichwort: »Brexit«) ist vielerorts diskutiert und reflektiert worden. Entgegen dem Ansinnen des scheidenden Kommissionspräsidenten ist es jedoch nicht gelungen, diesen Diskurs vor der neuen Legislaturperiode des Europäischen Parlaments im Juni dieses Jahres abzuschließen. Die neue (deutsche) Kommissionspräsidentin hat in ihren Politischen Leitlinien für die künftige Europäische Kommission² nunmehr vorgeschlagen, eine Konferenz zur Zukunft Europas einzuberufen, die im Jahr 2020 starten und zwei Jahre andauern soll. Mit Ergebnissen ist daher frühestens Ende 2021 zu rechnen. Die Agenda dieser Zukunftskonferenz dürfte sich freilich an den Weißbuchsszenarien aus dem Jahr 2017 (siehe Abbildung auf S. 32) orientieren: —————>

1 Europäische Kommission: Weißbuch zur Zukunft Europas. Die EU der 27 im Jahr 2025 – Überlegungen und Szenarien, COM(2017) 2025 final; dazu siehe m. w. N. aus der Literatur Christian Calliess, Zukunftsszenarien und Reformoptionen für die Europäische Union: vom Weißbuch der Kommission zu einer flexibleren Arbeitsmethode, in: integration 2019, S. 97 (100 ff.) sowie Jan Hoffmann, Europäische Union quo vadis? – Ein Beitrag zur »Debatte über die Zukunft Europas«, in: EWS 2019, S. 69 (77 ff.)

2 Ursula von der Leyen, Politische Leitlinien für die künftige Europäische Kommission 2019–2024, 16.7.2019, abrufbar unter https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/political-guidelines-next-commission_de.pdf

Abbildung: **Die fünf Szenarien – Überblick nach Politikbereichen**

	Weiter wie bisher	Schwerpunkt Binnenmarkt	Wer mehr will, tut mehr	Weniger, aber effizienter	Viel mehr gemeinsames Handeln
Binnenmarkt und Handel	Der Binnenmarkt wird gestärkt, auch in den Sektoren Energie und Digitales; die EU27 treibt fortschrittliche Handelsabkommen voran	Der gemeinsame Waren- und Kapitalmarkt wird gestärkt; die Standards unterscheiden sich weiterhin; Freizügigkeit und freier Dienstleistungsverkehr sind nicht vollumfänglich gewährleistet	Wie im Szenario »Weiter wie bisher« wird der Binnenmarkt gestärkt und die EU27 treibt fortschrittliche Handelsabkommen voran	Gemeinsame Standards beschränken sich auf ein Mindestmaß, doch in auf EU-Ebene regulierten Bereichen wird die Durchsetzung gestärkt; Handelsfragen werden ausschließlich auf EU-Ebene geregelt	Der Binnenmarkt wird durch eine Harmonisierung der Standards und eine entschiedene Durchsetzung gestärkt; Handelsfragen werden ausschließlich auf EU-Ebene geregelt
Wirtschafts- und Währungsunion	Das Funktionieren des Euro-Währungsgebiets wird weiter verbessert	Die Zusammenarbeit im Euro-Währungsgebiet ist begrenzt	Wie im Szenario »Weiter wie bisher«; mit Ausnahme einer Gruppe von Ländern, die die Zusammenarbeit in Bereichen wie Besteuerung und Sozialstandards vertieft	Es werden weitere Schritte zur Konsolidierung des Euro-Währungsgebiets und zur Sicherung seiner Stabilität unternommen; die EU27 beschränkt ihre Aktivitäten in manchen Bereichen der Beschäftigungs- und Sozialpolitik	Die im Fünf-Präsidenten-Bericht vom Juni 2015 skizzierte Wirtschafts-, Finanz- und Fiskalunion wird verwirklicht
Schengen, Migration und Sicherheit	Die Zusammenarbeit beim Management der Außengrenzen wird schrittweise intensiviert; Fortschritte in Richtung eines gemeinsamen Asylsystems; verbesserte Koordinierung in Sicherheitsfragen	Keine einheitliche Migrations- und Asylpolitik; weitere Koordinierung in Sicherheitsfragen erfolgt bilateral; systematischere Binnengrenzkontrollen	Wie im Szenario »Weiter wie bisher«; mit Ausnahme einer Gruppe von Ländern, die die Zusammenarbeit in den Bereichen Sicherheit und Justiz vertieft	Systematische Zusammenarbeit in den Bereichen Grenzmanagement, Asylpolitik und Terrorismusbekämpfung	Wie im Szenario »Weniger, aber effizienter« systematische Zusammenarbeit bei Grenzmanagement, Asylpolitik und Terrorismusbekämpfung
Außenpolitik und Verteidigung	In der Außenpolitik wird verstärkt mit einer Stimme gesprochen; engere Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Verteidigung	Bestimmte außenpolitische Fragen werden in zunehmendem Maße bilateral geregelt; die heutige Verteidigungszusammenarbeit wird weitergeführt	Wie im Szenario »Weiter wie bisher«; mit Ausnahme einer Gruppe von Ländern, die die Verteidigungszusammenarbeit mit Schwerpunkt auf militärischer Koordinierung und gemeinsamer Ausrüstung vertieft	Die EU spricht in allen außenpolitischen Angelegenheiten mit einer Stimme; es wird eine Europäische Verteidigungsunion eingerichtet	Wie im Szenario »Weniger, aber effizienter« spricht die EU in allen außenpolitischen Angelegenheiten mit einer Stimme; eine Europäische Verteidigungsunion wird eingerichtet
EU-Haushalt	Teilweise Modernisierung, um der von den 27 vereinbarten Reformagenda Rechnung zu tragen	Neuausrichtung zur Finanzierung von Basisfunktionen für den Binnenmarkt	Wie im Szenario »Weiter wie bisher« werden von einigen Mitgliedstaaten für die Bereiche, in denen mehr unternommen werden soll, zusätzliche Haushaltsmittel bereitgestellt	Wesentliche Neugestaltung, um den auf EU27-Ebene vereinbarten neuen Prioritäten gerecht zu werden	Wesentliche Modernisierung und durch Eigenmittel gestützte Aufstockung; eine fiskalische Stabilisierungsfunktion für das Euro-Währungsgebiet wird operationell
Tatsächlich mögliche Ergebnisse	Positive Agenda bringt konkrete Ergebnisse; Beschlussfassung weiterhin schwer fassbar; tatsächlich mögliche Ergebnisse werden Erwartungen nicht immer gerecht	Zwar mag die Beschlussfassung leichter verständlich sein, doch ist die Fähigkeit zum gemeinsamen Handeln begrenzt; neu auftretende gemeinsame Probleme müssen oft bilateral gelöst werden	Wie beim Szenario »Weiter wie bisher« bringt eine positive Agenda auf Ebene der 27 Ergebnisse; einige Gruppen erreichen in bestimmten Bereichen gemeinsam mehr; Beschlussfassung wird komplexer	Erste Einigung darüber, welche Aufgaben prioritär oder aufzuzugeben sind, ist schwierig; sobald das Modell aber umgesetzt ist, mag die Beschlussfassung leichter fassbar sein; die EU handelt rascher und entschiedener in Bereichen, in denen ihr eine größere Rolle zukommt	Durchweg schnellere Beschlussfassung und entschiedenere Durchsetzung; jene, die der Ansicht sind, dass die EU den Mitgliedstaaten zu viele Kompetenzen genommen hat, stellen Fragen hinsichtlich der Rechenschaftspflicht

Quelle: COM(2017) 2025 final, Annex 2

In Szenario 1 agiert die EU »weiter wie bisher« unter Ausschöpfung der vorhandenen Rechtsgrundlagen (Acquis communautaire). Szenario 2 fokussiert dagegen wieder stärker auf den Binnenmarkt als (Wirtschafts-)Raum ohne Binnengrenzen, in dem der freie Verkehr von Waren, Personen, Dienstleistungen und Kapital gewährleistet ist, also ohne eine gemeinsame Außen-, Sicherheits- und Migrationspolitik der EU-Mitgliedstaaten. In einem dritten Szenario »tut mehr, wer mehr will«, was im Wesentlichen dem Modell einer verstärkten Zusammenarbeit zwischen vielen, aber eben nicht allen EU-Mitgliedstaaten entspricht und zu einer Union differenter Tempi führen könnte (EU-Kern- und Randstaaten). Im vierten Szenario unternimmt die EU insgesamt (alle Mitgliedstaaten) zwar »weniger, aber effizienter« als bisher. »Viel mehr gemeinsames Handeln« sieht schließlich das fünfte Szenario vor, das dem tradierten Inbild einer immer engeren Union entspricht, das aktuell in Art. 1 EUV verankert ist. Nach Auffassung der EU-Kommission soll die Diskussion über die »Zukunft Europas« ergebnisoffen geführt werden; auch andere Szenarien erscheinen deshalb denkbar.

Die Zukunft der EU erweist sich damit als potenziell mehrgleisig. Kannte die Entwicklung der Union und ihrer Vorgängerorganisation bislang nur eine Richtung, nämlich die hin zu einer »immer engeren Union«, wird Letztere nunmehr offen infrage gestellt. Das (bevorstehende) Ausscheiden des Vereinigten Königreichs aus dem Staatenverbund mag eine Ursache für die neue Sinnsuche sein, ist aber sicher nicht die einzige. Je größer die EU bzw. die Anzahl ihrer Mitgliedstaaten, desto schwieriger erweist sich zwischenzeitlich ein Konsens zwischen eben jenen.³ Gruppenbildungen zeichnen sich ab. Die Interessenlage der »Herren der Verträge« ist zunehmend ambivalent. Zwar haben sich die Staats- und Regierungschefs der EU 27 in ihrer Erklärung von Sibiu⁴ darauf verständigt, »für ein Europa – von Ost nach West und von Nord nach Süd – ein[zu]stehen«. In anderen politischen Bekundungen treten Interessengegensätze aber deutlich zutage. Während etwa die sog. Visegrád-Gruppe um Polen, Tschechien, die Slowakei und Ungarn mehr oder minder für Kommissionsszenario 1 plädiert, haben die Gründerstaaten Frankreich und Deutschland zum Ausdruck gebracht, dass ihnen an mehr Zusammenarbeit und damit tieferer Integration gelegen ist (Szenario 5).⁵

Mag es gewisse Interessengegensätze zwischen den Mitgliedstaaten bereits in der Vergangenheit gegeben haben, so ist doch die Einsicht neu, dass es nicht nur Regierungen zu konsultieren und überzeugen gilt, sondern auch und vor allem die Unionsbürger. Ein »Europa von oben herab« funktioniert nicht mehr. Deshalb erscheinen Bürgerdialoge, wie von der Kommission vielfältig und grenzüberschreitend initiiert,⁶ ebenso angebracht wie »Bürger-Konferenzen« zur Zukunft Europas. Dass die neue Kommissionspräsidentin diesen Vorschlag von Frankreichs Präsident Emmanuel Macron⁷ aufgreift, überrascht nicht. Einigen müssen sich letztlich aber die Staats- bzw. Regierungschefs der EU-Mitgliedstaaten als »Damen bzw. Herren der Verträge«.

Wie die EU 27 im Jahr 2025 aufgestellt sein wird, ist gegenwärtig noch nicht absehbar. Vor einer (avisierten) Erweiterung der EU um die Balkanstaaten sollte jedoch klar sein, wohin der Weg führt. Darauf muss sich letztlich auch die europäische Wirtschaft einstellen können. Wie der sog. Brexit zeigt, führt Ungewissheit zu Verunsicherung nicht nur in der Bevölkerung, sondern in einem Binnenmarkt auch unter den Wirtschaftsakteuren. Der EU-Austritt Großbritanniens stellt vieles infrage, was bis dato als selbstverständlich begriffen wurde, aber nur *ein* Verdienst (von vielen) der europäischen Integration ist: der freie Verkehr von Waren, Personen, Dienstleistungen und Kapital. ←

3 Wie hier Calliess, in: integration 2019, S. 97 (100, 117)

4 Europäischer Rat, Erklärung von Sibiu, Pressemitteilung 335/19 vom 9.5.2019

5 Dazu mit Nachweisen Hoffmann, in: EWS 2019, S. 69 (79 ff.)

6 Der Verfasser durfte bspw. am 11.4.2019 einen von der Europäischen Kommission in Cottbus initiierten deutsch-polnischen Bürgerdialog »über die Zukunft Europas« moderieren.

7 Vgl. Hoffmann, in: EWS 2019, S. 69 (79 f.)



Wie sicher sind die Märkte? Risiken managen im internationalen Geschäft

Autor: **Michael Reuther**

Die Internationalisierung ist ein wesentlicher Bestandteil der deutschen Wirtschaft. Die über die Jahre konstante Quote der international tätigen Unternehmen bestätigt das. Aktuell setzen 52 Prozent der Unternehmen auf Auslandsgeschäfte, wie die jüngste Studie der Commerzbank-Initiative »Unternehmerperspektiven« zeigt. Einer der wesentlichen Gründe ist die hohe Wettbewerbsfähigkeit deutscher Produkte, so sehen es 81 Prozent der befragten Unternehmen. Auch die zunehmende Digitalisierung von Geschäftsprozessen ist mit 78 Prozent einer der wesentlichen Internationalisierungstreiber.

Viele Unternehmen mit Internationalisierungspotenzial zögern jedoch noch. Gründe hierfür sind die geopolitischen Konflikte und damit einhergehende vermutete Unsicherheiten bei Auslandsinvestitionen. Die im Ausland aufgebauten Anlagen sind nicht mehr so gut ausgelastet, die Auftragsbücher nicht mehr so gefüllt. Erst im Juni dieses Jahres meldete die Bundesagentur für Arbeit, dass die Nachfrage nach Mitarbeitern in vielen Betrieben deutlich gesunken ist. Fast zwei Drittel der befragten Unternehmen rechnen in den nächsten zwei Jahren mit geringerer Planungssicherheit und 61 Prozent mit konjunktureller Eintrübung.

Und doch gibt es eine ganze Reihe erfolgreicher Unternehmen, die beweisen, dass der Weg ins Ausland nach wie vor richtig für sie ist. Das zeigt trotz der aktuellen Krisenherde: Es gibt im Mittelstand immer noch Potenzial für internationales Wachstum. Was hält die Unternehmen zurück? Was können wir als Bank tun, um sie zu ermutigen?

Teilweise überschätzte Barrieren bei der Internationalisierung

Der Schlüssel scheint die Bewertung der Barrieren im internationalen Geschäft zu sein. Sowohl exportierende Unternehmen wie auch Unternehmen mit Exportpotenzial nennen in der Studie besonders bürokratische Anforderungen sowie politische Instabilitäten im Ausland als mögliche Risiken. Über drei Viertel der exportierenden Unternehmen haben mit bürokratischen Anforderungen zu kämpfen. Daneben sind aber auch die fehlenden Fachkräfte sowie politische Unberechenbarkeit oder Instabilitäten im Ausland für viele ein Thema. Preisschwankungen bei Rohstoffen und anderen Vorleistungsgütern sowie Einfuhrzölle empfinden mehr als die Hälfte der Unternehmen als Hindernisse im Auslandsgeschäft.

Gleichzeitig zeigt sich aber, dass einige Barrieren von Unternehmen mit Exportpotenzial tendenziell überschätzt werden. Dazu zählen insbesondere die »klassischen« Exportrisiken, wie der Schutz geistigen Eigentums, Ausfallrisiken bei Kunden oder kulturelle Differenzen. Das verdeutlicht, wie wichtig es ist, sachlich über Risiken aufzuklären und Hilfestellung zu geben, wo immer es uns möglich ist.

Michael Reuther, Vorstand Firmenkunden der Commerzbank AG



Bewegte Zeiten: wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen

Generell zeigt sich, dass neben den zunehmenden geopolitischen Turbulenzen auch die Schuldenkrisen einzelner Länder es den Unternehmen nicht einfach machen. Das hat in der Folge auch Einfluss auf die Absatzmärkte. Das Risikomanagement hat somit deutlich an Bedeutung gewonnen, denn fast die Hälfte der befragten Unternehmen bewertet die zunehmenden Handelskonflikte als negativ für die Geschäftstätigkeit. Patentrezepte für eine optimale Strategie gibt es nicht, aber zumindest Tendenzen: Der kleine Mittelstand konzentriert sich vorwiegend auf Kernprodukte und den Binnenmarkt, während große Unternehmen stärker auf Innovation und internationale Diversifizierung setzen.

Die traditionellen Handelspartner räumen ihre Plätze

Die aktuelle Ist-Situation führt dazu, dass sich das Vertrauen in die Handelspartner verändert. Bisher als verlässlich geltende Länder rutschen im Ranking der Handelspartner nach hinten. Nur noch 8 Prozent der Unternehmen schätzen bspw. die Rahmenbedingungen in Großbritannien positiv ein. Auch Italien schätzen nur 11 Prozent als verlässlich ein. Die traditionellen Handelspartner machen somit Platz für aufstrebende Volkswirtschaften. Ein Beispiel hierfür ist China: 30 Prozent der befragten Unternehmen beurteilen die Rahmenbedingungen als sehr gut oder gut. Damit ist China das Land mit den drittbesten Rahmenbedingungen. Die besten Rahmenbedingungen sehen 65 Prozent der Mittelständler allerdings im eigenen Land.

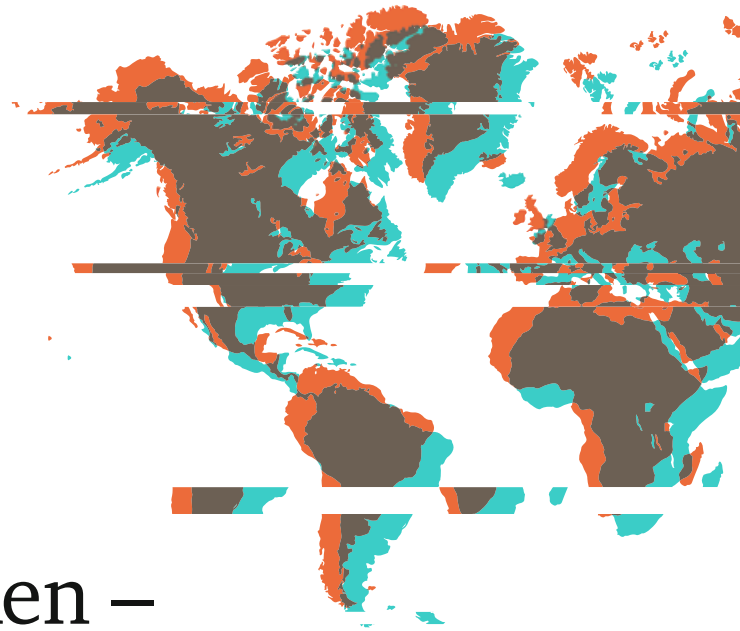
Der Mittelstand sucht Unterstützung von Banken und der Politik

Die meisten Anforderungen der Internationalisierung sind operativ: So nennen mehr als drei Viertel der exportierenden Unternehmen Bürokratie als Problem im Auslandsgeschäft. Preisschwankungen bei Rohstoffen und Einfuhrzölle werden von über der Hälfte der Unternehmen als potenzielle Hürden benannt. Hier sind die Banken als Unterstützer gefordert. Knapp die Hälfte der Unternehmen erwartet eine Beurteilung von Risiken bei internationalen Geschäften und 45 Prozent die Bereitstellung von Informationen über Auslandsmärkte. Individuelle Beratung für schwierige Länder wünschen sich 38 Prozent der Unternehmen; fast ebenso viele ein Verständnis von den jeweiligen internationalen Geschäftsstrategien.

Auch die Politik muss insbesondere bei industriepolitischen Fragen stärker aktiv werden, um die Unternehmen bei ihrer Expansion wirkungsvoll zu unterstützen. Das sagen 86 Prozent der befragten Unternehmen. Genauso hoch ist der Anteil an Unternehmen, der mehr Einsatz von der Politik bei der Sicherung von Patenten und anderen Schutzrechten im Ausland fordert. Außerdem sind die Aufrechterhaltung und der Ausbau von guten Wirtschaftsbeziehungen mit bestehenden und neuen Märkten von essenzieller Bedeutung für die Unternehmen.

Im Finanzmanagement stehen den Unternehmen Instrumente zur Absicherung von finanziellen Risiken zur Verfügung. Große Unternehmen mit einem Jahresumsatz von über 100 Mio. EUR nutzen diese deutlich häufiger als der kleine Mittelstand (67 Prozent vs. 48 Prozent). Daneben hat die Studie gezeigt, dass Instrumente zur Absicherung von Zinsrisiken und zur Absicherung von Währungsrisiken von den Unternehmen nachgefragt werden. Aber auch diese werden bevorzugt von großen Unternehmen eingesetzt.

Auf Deutschland begrenztes Wachstum ist für die meisten Unternehmen der Studie zufolge keine Option. Entsprechend müssen wir all jene, die den Schritt ins Ausland noch nicht gewagt haben oder die ihr Engagement ausbauen könnten, zu diesem Schritt ermutigen. Hierfür stehen den deutschen Unternehmen einerseits die klassischen Außenhändler zur Verfügung, wenn man insbesondere in kleinen und schwierigen Märkten keine eigenen Vertriebswege aufbauen möchte. Daneben verfügt Deutschland mit dem Netz der Auslandshandelskammern über ein hervorragendes Instrument der Außenwirtschaftsförderung. Es gilt, diese Netzwerke von Außenhändlern und Auslandshandelskammern zu nutzen, um die Risiken im Auslandsgeschäft beherrschbarer zu machen. Denn es sind diese Partner vor Ort, die über jahrzehntelange Expertise verfügen, wie man in den Auslandsmärkten Geschäfte macht. Wir sehen uns aufgefordert, den Mittelstand dabei zu unterstützen, beherrschbare Risiken beim Gang ins Ausland abzusichern. Deutsche Unternehmen sollten ihre Chancen auf den Weltmärkten weiter nutzen. ←



Risikomanagement geopolitischer Risiken – Beitrag zur strategischen Unternehmenssteuerung

Autoren: **Jan Joos** und **Timo Herold**

Die Intensität und das Ausmaß geopolitischer Risiken werden aufgrund wachsender nationalstaatlicher Politik weiter zunehmen. Es wird daher umso wichtiger, dass Unternehmen die Auswirkungen geopolitischer Entwicklungen auf die eigene Unternehmenswirklichkeit bewerten und steuern können. Hierbei unterstützt ein modernes, agiles, interdisziplinäres Risikomanagement, das kontinuierlich geopolitische Ereignisse in den Kontext des Unternehmens setzt, verdichtet und Analysen über Risiken wie Chancen für Vorstand und Aufsichtsrat adäquat aufbereitet.

Jan Joos, Wirtschaftsprüfer, ist Manager im Bereich Governance & Assurance Services bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. In der Region Südwest ist er für die Beratungs- und Prüfungsaktivitäten im Bereich Risikomanagement für den Nichtfinanzsektor verantwortlich.



Timo Herold ist Senior Manager bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und spezialisiert auf die Beratung und Prüfung zu Risikomanagement- und Compliance-Management-Systemen. Vor seiner Tätigkeit bei KPMG war er für den Aufbau und die Leitung des Risikomanagements bei einem Automobilzulieferer verantwortlich.



Geopolitische Risiken – dunkle Wolken am Horizont?

Die globale Verflechtung, der rasante Anstieg von Datenmengen und Informationsgeschwindigkeit, die kaum abwendbaren klimatischen Veränderungen und knapper werdende Ressourcen begünstigen geopolitische Risiken. Diese treten jedoch nicht mehr nur in Regionen auf, in denen es aufgrund kultureller oder religiöser Spannungen in der Vergangenheit immer wieder zu Konflikten gekommen ist. Sie beschränken sich auch nicht mehr nur auf Entwicklungs- und Schwellenländer. Die Konsequenzen geopolitischer Krisen sind, durch die globalisierte und vernetzte Wirtschaft, für Unternehmen unmittelbar an den internationalen Finanzmärkten spürbar. So ließ bspw. der Konflikt mit dem Iran in der Straße von Hormus den Ölpreis um mehrere Prozentpunkte ansteigen, mit teils drastischen Folgen für die betroffenen Unternehmen.

Geopolitische Risiken nehmen weiter zu

Die größten Sorgen der Unternehmenslenker gelten geopolitischen Risiken; dies ergab der KPMG Global Manufacturing Outlook 2018. Der Global Risk Report (2019) des Weltwirtschaftsforums bestätigt diese Ergebnisse. Aktuell sind drei der fünf wahrscheinlichsten globalen Risiken geopolitischer Natur – mit steigender Tendenz. Auch der BlackRock Geopolitical Risk Indicator zeigt dies und befindet sich derzeit auf dem höchsten Stand der letzten zehn Jahre. Aktuelle Beispiele sind der Handelskonflikt zwischen China und den USA, der Brexit oder der Konflikt um das Projekt Nord Stream 2.

Dennoch sind geopolitische Risiken in den Unternehmen bisher selten der Mittelpunkt des Risikomanagementsystems. Der Fokus liegt meist auf gut bewert- und steuerbaren operativen Risiken, allenfalls ergänzt um Haftungs- und Reputationsrisiken. Geopolitische Risiken, welche meistens für Unternehmen strategische Risiken darstellen, finden sich dagegen nur selten in den Risikoregistern der Unternehmen wieder. Der Grund hierfür liegt in ihrer schwierigen Vorhersehbarkeit, der hochgradigen Dynamik und den schwer greifbaren Interdependenzen zu anderen Risiken.

Die Intensität und das Ausmaß geopolitischer Risiken werden aufgrund wachsender nationalstaatlicher Politik jedoch weiter zunehmen. Es wird daher umso wichtiger für Unternehmen, die Auswirkungen geopolitischer Entwicklungen auf die eigene Unternehmenswirklichkeit bewerten und steuern zu können. Steuerungsmaßnahmen könnten in diesem Kontext Sicherungsgeschäfte sein, um sich bspw. gegen steigende Rohölpreise abzusichern. Daneben stellen aber auch klassische Make-or-Buy-Entscheidungen Strategien dar, um geopolitischen Risiken zu begegnen und etwa Lieferbeziehungen in risikobehafteten Regionen stärker abzusichern oder ganz zu vermeiden. Unsicherheiten über mögliche Handelszölle können z. B. über die Vertiefung der Wertschöpfungskette durch eigene Produktionsstandorte in den jeweiligen betroffenen Ländern mitigiert werden. Eine weitere Möglichkeit besteht aber auch im gezielten Desinvestment oder im Eingehen von Partnerschaften im jeweiligen Markt. Geopolitische Risiken liegen somit im Zentrum unternehmerischen Handelns. Deshalb sollten diese Risiken heute und in Zukunft eine stärkere Aufmerksamkeit im Rahmen des Risikomanagements erfahren.

Das Risikomanagement muss strate- gische Entscheidungen vorbereiten

Hierzu bedarf es einer Modernisierung der Risikomanagementfunktion. Sie sollte strategische Relevanz besitzen und die Unternehmensleitung bei der Strategiefindung unterstützen. Um der gestiegenen Anzahl an geopolitischen Risiken, deren zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit sowie der wachsenden Komplexität gerecht zu werden, sind neue Herangehensweisen erforderlich. Für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg braucht es daher ein modernes Risikomanagement, das nicht nur reaktiv handelt, sondern proaktiv Entscheidungen vorbereiten kann. Ziel sollte es sein, dass das Risikomanagement kontinuierlich geopolitische Ereignisse in den Kontext des Unternehmens setzt, verdichtet und schließlich in einer für Vorstand und Aufsichtsrat adäquaten Berichterstattung aufbereitet, sodass strategische Entscheidungen

auf Basis dieser Analysen getroffen werden können. Denn geopolitische Krisen stellen für Unternehmen nicht nur Risiken dar, sondern können gleichermaßen auch neue unternehmerische Chancen bieten, die zum eigenen wirtschaftlichen Vorteil genutzt werden können.

Neue methodische Ansätze für geopolitische Risiken notwendig

Dafür muss das Risikomanagement in die Lage versetzt werden, geopolitische Risiken im ersten Schritt analysieren zu können, das bedeutet, diese zu identifizieren und die Relevanz für das eigene Unternehmen zu bewerten. Im Anschluss daran sollte der Risikomanager unter Einbezug der internen und ggf. externen Experten den weiteren Prozess der Risikoanalyse moderieren. Hierfür ist es aufgrund der hohen Dynamik der Entwicklungen auch notwendig, sich moderner Methoden des agilen Projektmanagements zu bedienen. Zusätzlich ist der Einsatz geeigneter Methoden zur Risikoanalyse unabdingbar. Klassische Ansätze, die zur Bewertung von Risiken deren Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit verwenden, sind nur bedingt geeignet, geopolitische Risiken zu quantifizieren. Wie sollen die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensausmaß eines Risikos bewertet werden, welches noch nie eingetreten ist oder eine ganze Kaskade von Risiken auslösen könnte? Das Risikomanagement strategischer Risiken sollte darauf abzielen, Ursache-Wirkung-Beziehungen der unternehmerischen Risikolandschaft zu untersuchen, um »Übertragungswege« (Verbindungen) zwischen verschiedenen Risiken identifizieren und dynamische Entwicklungen abschätzen zu können. Über weitere Analysen, wie die Szenarioanalyse, lassen sich die Auswirkungen auf das Unternehmen bestimmen und so die Relevanz für die Unternehmensstrategie sowie das Geschäftsumfeld feststellen.

Für die einzelnen Risikomanager sind deshalb fachliche Kompetenzen, wie quantitative Bewertungsmethoden und Szenarioanalysen, aber auch weitere Kompetenzen, wie agiles Projektmanagement und kommunikative Fähigkeiten, erforderlich. Die Risikomanager sollten über ein ausgeprägtes Verständnis über das Unternehmen und das Geschäftsmodell sowie einen hohen Vernetzungsgrad innerhalb und außerhalb der Organisation verfügen.

Zusätzlich können externe Experten oder andere Services (u. a. Analystenhäuser) unterstützend eingesetzt werden. Unter Berücksichtigung der steigenden globalen Vernetzung rücken vermehrt digitale Lösungen in den Vordergrund, etwa mit künstlicher Intelligenz für eine effiziente Verarbeitung und Priorisierung der Informationsmenge. Die Auswertung dieser Informationen, bspw. aus sozialen Netzwerken, ermöglicht ein frühzeitigeres Erkennen von Stimmungen, Trends oder Bewegungen.

Nur die Unternehmen, die in der Lage sind, sich strukturiert mit geopolitischen Risiken auseinanderzusetzen und die Auswirkungen auf ihr Geschäftsmodell zu analysieren, werden es langfristig schaffen, am Markt erfolgreich zu sein und Risiken in Chancen zu wandeln. Hierbei unterstützt ein modernes, agiles und interdisziplinäres Risikomanagement. Dies setzt voraus, dass Unternehmen den strategischen Mehrwert des Risikomanagements erkennen und dieses aktiv in die Unternehmenssteuerung einbeziehen.

Der Aufsichtsrat sollte sich im Hinblick auf diese Themenstellung folgende Fragen stellen und mit dem Vorstand diskutieren:

- Sind strategische Risiken Teil des Risikomanagementsystems?
- Wo und wie werden für das Unternehmen wichtige geopolitische Risiken analysiert und dargestellt? Werden diese bspw. in Szenarien analysiert?
- Sind geopolitische Risiken Teil der Risikoberichterstattung an Vorstand und Aufsichtsrat?
- Wie wird das Risikomanagement in strategische Entscheidungen eingebunden? Welchen Einfluss haben Risikoanalysen auf die strategische Entscheidungsfindung?
- Nutzt das Risikomanagement digitale Lösungen zur Identifikation, Bewertung und Steuerung der Risiken? ←



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

Ende September 2019 verabschieden wir Professor Peter Hommelhoff als Wissenschaftlichen Leiter des Audit Committee Institute (ACI). Seit 2007 begleitet er dessen Entwicklungen und Geschicke, insbesondere – aber nicht nur – mit Blick auf die fachlich-rechtliche Entwicklung. In diesen zwölf Jahren hat sich das Audit Committee Quarterly zu einer bekannten und renommierten Zeitschrift für Aufsichtsräte und Führungskräfte entwickelt. Dabei trug Professor Hommelhoff mit seiner fachlichen Expertise, seiner beruflichen Erfahrung und seinen Kontakten in die Wissenschaft, Praxis und Politik auf nationaler und europäischer Ebene entscheidend zum Erfolg des ACI bei. Gepaart mit Offenheit und Neugier für aktuelle Themen und immer mit dem Fokus auf unsere Leserschaft hat er die Arbeit des ACI geformt und vorangetrieben. Auf Veranstaltungen, bei Vorträgen und besonders in individuellen Aufsichtsrats-Schulungen transportierte er diese Kompetenzen auch persönlich.

Ab 2007 war Professor Hommelhoff zunächst als Partner der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft tätig. Seit 2012 nahm er als Of Counsel die Rolle des Wissenschaftlichen Leiters des ACI wahr. Professor Hommelhoffs beeindruckende wissenschaftliche Karriere bis zum Rektor der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg und Sprecher der Universitäten in der Hochschulrektorenkonferenz, seine international anerkannten Forschungen zum Gesellschafts-, Konzern- und Bilanzrecht, aber auch seine Erfahrung als geschäftsführender Mitherausgeber der Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht (ZGR) machten ihn zum idealen Sparringspartner des ACI.

Wir freuen uns, Herrn Professor Hommelhoff in den kommenden Monaten weiterhin als konstruktiven Berater an unserer Seite zu wissen. In der Übergangsphase unterstützt uns Herr Professor Christoph Teichmann von der Universität Würzburg zusätzlich in Fragen des Rechts als Berater und Redaktionsmitglied.

Lieber Herr Professor Hommelhoff,

für Ihr Engagement, Ihre Leidenschaft und Ihren stetigen Einsatz möchten wir uns an dieser Stelle bedanken. Die vielen intensiven Arbeitssitzungen werden uns in Erinnerung bleiben und wir werden die konstruktive Zusammenarbeit vermissen.

Das ACI-Redaktionsteam

Sehr verehrter Herr Professor Hommelhoff,

im Namen des Vereins und der Vereinsmitglieder danken wir Ihnen herzlich für Ihr prägendes Engagement, Ihre inspirierenden Ideen und Ihren unermüdlichen Einsatz für die Weiterentwicklung der Corporate Governance und des Audit Committee Institute.

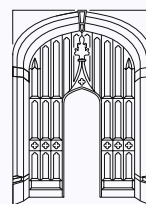
Das ACI hat durch Ihre höchste Reputation viel an Beachtung gewonnen.

Es gibt nicht viele Menschen, die Vorbilder sind – Sie sind eines. Fachlich und in aller erster Linie menschlich. Sie verbinden fachliche Exzellenz mit Integrität und Empathie.

Unseren herzlichen Dank!

Der Vorstand

(Prof. Dr. Kai C. Andrejewski, Angelika Huber-Straßer)



Audit Committee Institute e.V.



Kerstin Andreae ist Bundestagsabgeordnete von Bündnis 90 / Die Grünen. In ihrer Funktion als Sprecherin ihrer Fraktion für Wirtschaftspolitik koordiniert sie den 2018 von ihr initiierten Wirtschaftsbeirat. Andreae fungiert als Obfrau im Ausschuss für Wirtschaft und Energie sowie als stellvertretendes Mitglied im Ausschuss für Finanzen. Die Diplom-Volkswirtin gehört dem Deutschen Bundestag seit 2002 an. Von 2012 bis 2017 leitete sie als stellvertretende Fraktionsvorsitzende den Arbeitskreis Wirtschaft, Arbeit und Soziales, Haushalt und Finanzen.

Nachhaltigkeits- und Innovations-Champions stärken den Standort

Autorin: **Kerstin Andreae**

Auf die Definition von Champions kommt es an. Giganten schaffen monopolartige Strukturen. Sie schwächen den Wettbewerb und damit unsere Wirtschaft. Europa braucht hingegen Nachhaltigkeits- und Innovations-Champions, die aufgrund neuer Produkte und Angebote global Märkte erobern.

Die Industrie, die große und die mittelständische, bildet das Fundament des Wohlstands in Europa. Um sie zu erhalten und zu stärken, müssen politische Antworten auf immense Herausforderungen gefunden werden: die Digitalisierung, die Klimakrise, die demografische Entwicklung und nicht zuletzt die aggressiven Strategien Chinas und der USA, ihren Unternehmen günstigere Wettbewerbspositionen zu schaffen. Das zumindest hat auch Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier erkannt und deshalb eine »Nationale Industriestrategie 2030« entworfen. Bedauerlicherweise liefert er aber viele falsche Antworten.

Innovation ist die Antwort auf unsere Herausforderungen

Eines der größten Mankos von Altmaiers Strategie ist, dass er Champions als Großkonzerne versteht, nach dem Motto: »Je größer, desto besser!« Er listet zudem konkret Unternehmen auf, die er als schützenswert betrachtet. Das ist Bestandswahrung, die Möglichkeit neuer Champions kommt in diesem Denken nicht vor. **»Je innovativer, desto besser!« – so sollte das Motto einer Erfolg versprechenden europäischen Industriestrategie lauten.** Innovationen sind die Ant-

wort auf die großen Herausforderungen. Dabei geht es nicht um Innovation als Selbstzweck. Innovationen haben vor allem dann gesellschaftliche Relevanz, wenn sie neue Ideen für Produkte und Produktionsverfahren darstellen, die einen gesellschaftlichen Mehrwert wie den Schutz der Umwelt durch effizienteren Ressourceneinsatz und die Vermeidung klimaschädlicher Emissionen bieten.

Innovativ zu sein, ist eine Stärke unserer Industrie. Um Innovationen anzuheizen, brauchen wir Ideen und unternehmerische Vielfalt. Wenn wir auf monopolartige Giganten setzen, berauben wir uns unserer Stärke. Wir beschneiden so nicht nur den Wettbewerb auf dem eigenen Markt, sondern hemmen unsere Innovationskraft. Denn Champions im Sinne Altmaiers können nur durch Fusionen entstehen, und es ist erwiesen, dass die Innovationstätigkeit von Unternehmen nach Zusammenschlüssen nachlässt. Zudem gibt es Beispiele wie Bayer/Monsanto, die zeigen, dass nicht jede Fusion hält, was sie verspricht.



Vielfalt im Wettbewerb – Nachhaltigkeit als Ziel

Wenn wir Innovationsmotor sein wollen, müssen wir den Fokus auch auf den industriellen Mittelstand und Start-ups legen. Deutschland ist stark bei sog. Hidden Champions¹. Europa braucht viele davon. Dabei gilt es, den Fokus auf die Märkte der Zukunft zu legen. Die Künstliche Intelligenz ist einer davon, Nachhaltigkeit ein anderer. **Die Klimakrise ist die bedrohlichste all unserer Herausforderungen – eindämmen können wir sie nur mit einer innovierenden Wirtschaft.** Wenn wir Innovationen und Digitalisierung mit Klimaschutz verknüpfen, bedienen wir die Märkte der Zukunft. Wenn uns das schnell gelingt, können wir Vorreiter werden und es entstehen die Innovations- und Nachhaltigkeits-Champions, die unseren Standort wirklich stärken.

Wer behauptet, wir bräuchten Giganten, um im Wettbewerb auf Drittmarkten gegen Konkurrenten aus den USA oder China zu bestehen, der ignoriert, dass solche Zusammenschlüsse längst möglich sind, wenn sie den Wettbewerb bei uns nicht schwächen, und übersieht fahrlässig die Chancen, die im Wettbewerb entstehende Innovationen bieten. Innovations-Champions stärken unsere Wettbewerbsposition.

Ökologie ins Zentrum der Ökonomie bringen

Gemeinsam mit meiner Fraktion habe ich im Bundestag eine industriepolitische Strategie vorgeschlagen, die Nachhaltigkeits- und Innovations-Champions fördert. Allgemein lautet unser Ziel, die Ökologie ins Zentrum der Ökonomie zu bringen. **Eine von vielen Maßnahmen muss sein, CO₂-Emissionen einen Preis zu geben, um Anreize für Innovationen zu setzen, die wirtschaftlichen Erfolg und Klimaschutz miteinander vereinen.** Die dabei entstehenden Produktionsverfahren und Produkte haben gute Chancen, zu Exportschlägern zu werden.

Der grüne Ansatz sieht einen europaweiten CO₂-Mindestpreis innerhalb des europäischen Emissionshandelssystems (EU-ETS), attraktive Investitionsbedingungen für energieeffiziente und CO₂-mindernde Innovationen, verbesserte Anforderungen an Energie- und Ressourceneffizienz und die Förderung industrieller Leuchtturmprojekte vor, aus denen neue Nachhaltigkeits- und Innovations-Champions entstehen können. Wir wollen solche Champions hervorbringen, indem wir durch ordnungsrechtliche Leitplanken und öffentliche Auftragsvergabe Angebot und Nachfrage für neue Technologien stimulieren, Sprunginnovationen fördern und Investitionen in bahnbrechende Technologien entlang klar definierter Missionen tätigen. Solche Missionen könnten z. B. ein emissionsfreier Flugverkehr oder eine klimaneutrale Stahlproduktion sein.

Selbstbewusst agierender Staat und ehrgeizige Unternehmen

Solch eine Strategie erfordert einen selbstbewusst agierenden Staat. Es ist etwa ein Mythos, dass die Giganten im Silicon Valley allein Innovationen wie Internet oder Smartphones geschaffen haben. Die Ökonomin Mariana Mazzucato hat dargelegt², dass dahinter ein aktiver Staat stand. In Europa können und müssen wir daraus lernen.

Unternehmen sollten sich angesichts dessen nicht gegen den Staat wehren, sondern von diesem mehr Investitionen in die Entwicklung bahnbrechender Innovationen fordern. Viele Unternehmen sind in Sachen Nachhaltigkeit viel weiter als die politischen Entscheidungsträger. Sie sollten nicht nur darauf warten, dass der Staat für Planungssicherheit etwa beim CO₂-Mindestpreis sorgt. Unternehmer, Vorstände und Aufsichtsräte sollten aktiv und lautstark auf Rahmenbedingungen für die Entstehung neuer Innovations-Champions dringen, Unterstützung bei Investitionen in Forschung und Entwicklung einfordern – und auch selbst ehrgeizig neue Projekte wagen.

Das ist in ihrem eigenen Interesse. Unternehmen, die sich für Gesellschaft und Umwelt einsetzen, erzielen bei sonst gleichen Bedingungen deutlich höhere Margen als ihre Wettbewerber.³ **Wer nachhaltig handelt und mit seinen Produkten zu mehr Nachhaltigkeit beiträgt, stärkt seine Wettbewerbsfähigkeit.**

Und es ist im Interesse des gesamten Standorts. Europa braucht Champions – echte Champions, die auf den Märkten der Zukunft bestehen. ←

¹ Schmidt, Kristin (2018): Hidden Champions – Das sind Deutschlands geheime Weltmarktführer; erschienen auf wiwo.de am 29.1.2018; Quelle: <https://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/hannover-messe/hidden-champions-das-sind-deutschlands-geheime-weltmarktfuehrer/20883700.html>

² Mazzucato, Mariana (2014): Das Kapital des Staates. Eine andere Geschichte von Innovation und Wachstum. Verlag Antje Kunstmann, München

³ Boston Consulting Group (2017): Soziales und ökologisches Engagement von Unternehmen zahlt sich wirtschaftlich aus; November 2017; Quelle: https://www.bcg.com/de-de/d/press/7Nov2017_PM_TotalSocietalImpact_GerAus-176085

Hidden Champions – Avantgarde der deutschen Wirtschaft

Autor: **Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon**

Kein Land der Welt hat so viele mittelständische Weltmarktführer wie Deutschland. Ihre Strategien folgen einfachen Prinzipien wie klaren Zielen, Fokussierung, Globalisierung, Kundennähe und Innovation. Letztlich praktizieren sie gesunden Menschenverstand. Das ist gar nicht so einfach!

Die deutsche Wirtschaft ist stark und international wettbewerbsfähig. Wir haben hervorragende Großunternehmen, doch der Kern unserer Wettbewerbsfähigkeit und Agilität liegt im Mittelstand, insbesondere in den Hidden Champions. Was ist ein Hidden Champion? Ein Unternehmen, das zu den Top drei in der Welt gehört, weniger als 5 Mrd. EUR Umsatz macht und im Weltmaßstab beim allgemeinen Publikum einen geringen Bekanntheitsgrad aufweist. Deutschland hat mehr Hidden Champions als jedes andere Land der Welt. Die meisten deutschen Hidden Champions kommen aus dem Industriegüterbereich. Die Strategien der Hidden Champions sind durch spezifische Merkmale gekennzeichnet, die ich im Folgenden kurz darstelle.

Ambitionierte Ziele

Die strategischen Ziele der Hidden Champions sind auf Wachstum und Marktführerschaft ausgerichtet. Die avisierten Wachstumsziele sind dabei oft sehr ambitioniert und werden früh in der Unternehmensgeschichte formuliert. Das Wachstum zeichnet sich durch hohe Kontinuität, nicht durch erratische Sprünge aus. Marktführerschaft ist bei vielen Hidden Champions ein identitätsbildendes Ziel, das für unternehmerisches Selbstverständnis, Vision, Mission und Strategie eine herausragende Rolle spielt.

Fokus und Tiefe

Konzentration ist unverzichtbare Voraussetzung für Spitzenleistung. Nur mit Fokus wird man Weltklasse. Die meisten Hidden Champions sind eng fokussiert. Wenn sie einen Markt ausgewählt haben, zeigen sie diesem gegenüber ein starkes und langfristiges Commitment. Die Hidden Champions verbinden Fokus mit Tiefe, die sich sowohl auf die Sortiments- wie die Wertschöpfungstiefe bezieht. Sie zeigen eine Vorliebe für das Selbermachen oder, umgekehrt ausgedrückt, eine Abneigung gegen das heutzutage viel gepriesene Outsourcing. Tiefe ist eines der wichtigsten Geheimnisse der Hidden Champions. Denn Einzigartigkeit und Überlegenheit lässt sich nur intern schaffen, nicht am Markt zukaufen. Die enge Fokussierung in Verbindung mit Tiefe bildet die wichtigste Säule der Hidden Champions-Strategie. Sie ist Voraussetzung für das Erreichen und Halten von Weltklasse.

Globalisierung

Jedoch macht Fokus einen Markt klein. Wie macht man seinen Markt dennoch groß? Wie erreicht man Wachstum? Neben der sehr risikobehafteten Diversifikation gibt es nur einen Weg, und genau diesen gehen die Hidden Champions. Dieser Weg heißt Globalisierung. Welt- oder Europamarktführer wird man nicht, indem man im Heimatmarkt bleibt, sondern



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon ist Gründer und Honorary Chairman von Simon-Kucher & Partners.

LITERATURHINWEISE

Hermann Simon (2012): Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia, Frankfurt: Campus-Verlag

Hermann Simon (2018): Zwei Welten, ein Leben – Vom Eifelkind zum Global Player, Frankfurt: Campus-Verlag

indem man hinausgeht in die Welt. Das tun die Hidden Champions nicht über Agenten, Importeure oder Absatzmittler, sondern sie gründen in den ausländischen Märkten eigene Tochtergesellschaften. Auf diese Weise können sie auch den Service kontrollieren und erreichen eine hohe Kundennähe. Kärcher, Weltmarktführer bei Hochdruckreinigern, hat bspw. 120 eigene Tochtergesellschaften.

Kundennähe

Die Kundennähe ist ein natürlicher Vorteil von mittelständischen Unternehmen. Sie stellt die größte Stärke der Hidden Champions dar. Fast 90 Prozent der von mir befragten Firmen bekundeten, dass ihre Kundennähe noch wichtiger und ausgeprägter ist als ihre gleichfalls starke Produkt- und Technologiekompetenz. Kundennähe umfasst viele Aspekte wie tiefe Kenntnis der Kundenbedürfnisse, Qualität, Marke, Vertrautheit, beim Absatz über den Handel auch die Beziehungen zu den Händlern.

Innovation

Marktführer wird und bleibt man nicht durch Imitation, sondern nur durch Innovation. Innovation beginnt mit Investition in Forschung und Entwicklung (F&E). Die Hidden Champions geben in Prozent vom Umsatz gerechnet doppelt so viel für F&E aus wie das durchschnittliche Industrieunternehmen. Sie besitzen 31 Patente pro 1.000 Mitarbeiter, während Großunternehmen nur auf sechs Patente pro 1.000 Mitarbeiter kommen. Bei der Innovation geht es um die Integration von Technologie und Kundenbedürfnissen. 65 Prozent der Hidden Champions sagen, dass sie diese Integration gut bewältigen. Hingegen glauben nur 19 Prozent der Großunternehmen, dieser Herausforderung gerecht zu werden.

Hoher Kundennutzen

Die Strategien der Hidden Champions sind wert- und nicht preisorientiert. Sie bieten hohen Kundennutzen. Die Hidden Champions sind in der Regel in ihren Märkten Qualitätsführer. Insofern können sie sich erlauben, höhere Preise zu fordern. Die Preise der Hidden Champions liegen im Mittel etwa 15 Prozent über dem jeweiligen Marktdurchschnitt. Dennoch sind sie Marktführer. Das ist auch ein

Beweis dafür, dass es den Kunden letztlich stärker auf Qualität als auf den niedrigsten Preis ankommt.

Kontinuität und Loyalität

Gründer, Führungskräfte und Mitarbeiter des Hidden Champion weisen eine starke Identifikation mit dem Unternehmen auf. Aus diesen Tatsachen ergeben sich wichtige Wirkungen auf Kontinuität, Unternehmenskultur und Mitarbeiterloyalität. Die Amtsdauer der Hidden Champions-Chefs ist mit 20 Jahren mehr als dreimal so hoch wie die sechs Jahre, während derer CEOs von Großunternehmen durchschnittlich im Amt bleiben. Und die Fluktuationsrate liegt bei den Hidden Champions mit 2,7 Prozent bei gut einem Drittel des deutschen Durchschnitts von 7,3 Prozent.

Zusammenfassung

Die Hidden Champions stellen eine herausragende Facette der deutschen Wirtschaft dar. Das Streben nach Marktführerschaft und Wachstum bildet ihr unternehmerisches Fundament. Diese Ziele werden durch die Kombination von Fokussierung, die einen Markt klein macht, und Globalisierung, die einen Markt groß werden lässt, erreicht. Ausgeprägte Kundennähe und kontinuierliche Innovation dienen nicht nur der Erringung, sondern der dauerhaften Absicherung der Marktführerschaft. Kontinuität und Loyalität schützen vor »strategischen Luftschlössern«, an denen schon manches Unternehmen gescheitert ist.

Für den Aufsichtsrat

Die Hidden Champions gehen ihren eigenen Weg. Sie folgen nicht den Managementmethoden des Tages. Ihre Erfolgsformel läuft letztlich auf gesunden Menschenverstand hinaus. Das klingt einfach, ist aber in der täglichen Umsetzung eine große Herausforderung. ←



Datenschutz

im globalen Wettbewerb – vom California- zum EU-Effekt?

Autoren: **Prof. Dr. Jan von Hein** und **Anna Bizer**

I. Einführung

Die Einhaltung der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO¹) hat angesichts einschneidender Sanktionen erhebliche Bedeutung für die Compliance.² Zahlreiche Stimmen aus der Wirtschaft befürchteten, die strengen europäischen Datenschutzanforderungen könnten einen Nachteil im internationalen Wettbewerb schaffen.³ Aus der Rechtsvergleichung ist aber bekannt, dass sich im Wettbewerb nicht zwingend das laxere Modell durchsetzt (»race to the bottom«), sondern dass eine strenge Regulierung auch eine Angleichung nach oben, ein »race to the top«, auslösen kann.⁴ Das Lehrbuchbeispiel hierfür ist der sog. California-Effekt, der eintrat, nachdem der Westküstenstaat in den 1970er-Jahren mit strikten Umweltschutzvorschriften für Kraftfahrzeuge vorgeprescht war.⁵ Dies führte angesichts der starken Nachfragemacht des kalifornischen Markts dazu, dass bald auch die Kfz-Hersteller in anderen Staaten ihre Fahrzeuge diesen Standards anpassten,

was durch eine entsprechende Regulierung flankiert wurde.⁶ Es stellt sich daher die Frage, ob im Datenschutz künftig eine spiegelbildliche Wirkung der EU-Regeln auf die USA zu erwarten ist.

II. Der Anwendungsbereich der DSGVO

Der räumliche Anwendungsbereich der DSGVO ist sehr weit.⁷ Sie findet auf alle Datenverarbeitungen Anwendung, die im Rahmen der Tätigkeit einer Niederlassung in der EU erfolgen (Art. 3 Abs. 1 DSGVO). Hierfür reicht es bereits aus, dass die spanische Tochtergesellschaft Google Spain SL durch den Verkauf von Werbeflächen für die – außerhalb der EU erfolgende – Datenverarbeitung des kalifornischen Mutterunternehmens Google Inc. Gewinne erwirtschaftet.⁸ Darüber hinaus kommt eine Anwendbarkeit in Betracht, wenn eine Datenverarbeitung im Zusammenhang damit steht, (a) betroffenen Personen Waren oder Dienstleistungen in der EU anzubieten oder (b) das Verhalten betroffener Personen zu beobachten (Art. 3 Abs. 2 DSGVO). Auch drittstaatliche Unternehmen müssen daher bei einer Ausrichtung ihrer Tätigkeit auf die EU regelmäßig die DSGVO befolgen.

¹ Verordnung (EU) 2016/679 vom 27.4.2016, ABl. EU 2016, L 119/1

² Siehe hierzu das Interview mit dem baden-württembergischen Datenschutzbeauftragten Stefan Brink, »Fehler werden jetzt teuer«, Spiegel online, 24.1.2019, <https://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/dsgvo-strafen-fehler-werden-jetzt-teuer-a-1249443.html>

³ Neuerer, Handel fürchtet Wettbewerbsnachteile durch neue EU-Datenschutzregeln, Handelsblatt online, 30.5.2018, <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/dsgvo-handel-fuerchtet-wettbewerbsnachteile-durch-neue-eu-datenschutzregeln/22624922.html?ticket=ST-5924249-72boGDnEGyosFu7luzUf-ap4>

⁴ Näher v. Hein, Die Rezeption US-amerikanischen Gesellschaftsrechts in Deutschland, 2008, 307 ff., m. w. N.

⁵ Vogel, J. Eur. Pub. Pol. 4 (1997), 556, 561 f.

⁶ Vogel, J. Eur. Pub. Pol. 4 (1997), 556, 561 f.

⁷ Krit. hierzu Schwartz, U. Pa. L. Rev. 2013, 1623, 1643; Svantesson, Stan. J. Int'l. L. 50 (2014), 53, 68 ff.

⁸ EuGH ECLI:EU:C:2014:317, Google Spain SL u. a. ./ AEPPD u. a.

III. Datenübermittlung in Drittländer

Einen weiteren Anreiz zur Einhaltung der DSGVO setzen die Vorgaben zur Datenübermittlung in ein Drittland (Art. 44 ff. DSGVO). Sofern die Europäische Kommission feststellt, dass ein Drittland ein angemessenes Schutzniveau bietet, ist hierfür keine weitere Genehmigung erforderlich (Art. 45 DSGVO).⁹ Um einen freien Datenfluss zu ermöglichen, sind die Gesetzgeber der Drittländer folglich dazu angehalten, ihr Datenschutzniveau dem der EU anzupassen.¹⁰ Nachdem das sog. Safe Harbor-Abkommen zwischen den USA und der EU vom EuGH als unzureichend verworfen worden war,¹¹ wurde der neue Datenschutzschild ausgehandelt.¹² Verpflichten sich US-Unternehmen, dessen Grundsätze einzuhalten, ist von einem angemessenen Datenschutz auszugehen. Angesichts der verbleibenden Zugriffsmöglichkeiten der US-Sicherheitsbehörden ist die Kritik an dieser Absprache aber nicht verstummt.¹³

IV. Entwicklung in den USA

Kalifornien hat im Jahre 2018 den Consumer Privacy Act (CCPA¹⁴) erlassen, der zum 1.1.2020 wirksam wird und auf alle Datenverarbeitungen weltweit anzuwenden ist, sofern davon eine in Kalifornien wohnhafte Person betroffen ist.¹⁵ Der CCPA nähert sich inhaltlich der DSGVO an und geht zum Teil sogar über deren Anforderungen hinaus.¹⁶ In Washington sind derweil Bestrebungen des Kongresses zu verzeichnen, ein Bundesgesetz für den Datenschutz zu schaffen.¹⁷

V. Ausblick

US-amerikanische Unternehmen haben starke Anreize, die europäischen Datenschutzvorschriften einzuhalten. Europäische Unternehmen, die Daten in die USA übermitteln, sollten die Kontroverse um den Datenschutzschild weiter beobachten, denn diese Absprache könnte noch vor den Unionsgerichten scheitern.¹⁸ Bei Geschäftsverbindungen eines deutschen Unternehmens zu Kalifornien ist zudem zu prüfen, ob die Datenverarbeitung in den Anwendungsbereich des CCPA fällt. Insgesamt weist die aktuelle Entwicklung eher Züge eines »race to the top« auf, sodass Befürchtungen eines Wettbewerbsnachteils aufgrund der DSGVO zu relativieren sind. ←

Prof. Dr. Jan von Hein ist Direktor am Institut für Ausländisches und Internationales Privatrecht, Abt. III, der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg und Berichterstatter des Komitees der International Law Association (ILA) zum Persönlichkeitsschutz im IPR/IZVR.



Anna Bizer ist Doktorandin am Freiburger Institut und Masterkandidatin an der Universität Cambridge (UK).

⁹ Zu den einzelnen Ländern siehe die Liste unter https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/international-dimension-data-protection/adequacy-decisions_en

¹⁰ Näher Salzmann/Schindler, ZD-Aktuell 2018, 06293

¹¹ EuGH ECLI:EU:C:2015:650, M. Schrems ./ Data Protection Commissioner

¹² Durchführungsbeschluss (EU) 2016/1250 der Kommission vom 12.7.2016, ABl. EU 2016, L 207/1

¹³ Gilga, ZD-Aktuell 2019, 06696; Mense, ZD 2019, 351

¹⁴ Abrufbar unter: http://leginfo.ca.gov/faces/billTextClient.xhtml?bill_id=201720180AB375; näher Hoeren/Pinelli, MMR 2018, 711; Lejeune, CR 2018, 569

¹⁵ Section 1798.140 (g) CCPA

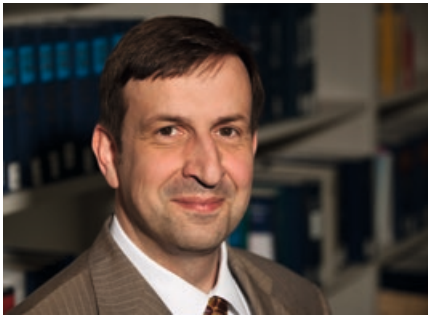
¹⁶ Hoeren/Pinelli, MMR 2018, 711, 716; Lejeune, CR 2018, 569 Rn. 44; Mense, ZD 2019, 351, 354; Spies, ZD-Aktuell 2018, 06156

¹⁷ Peterson, Circling closer to a federal privacy law, Congress has introduced 7 privacy bills this year, <https://digiday.com/marketing/cheatsheet-know-7-privacy-bills-congress-introduced-year/>

¹⁸ Anhängige Rechtssachen: EuGH – C-311/18, Data Protection Commissioner ./ Facebook Ireland Ltd, M. Schrems; EuG – T-738/16, La Quadrature du Net u. a. ./ Kommission

Deliktsrechtliche Haftung von Großunternehmen in Frankreich für Menschenrechtsverletzungen ihrer Tochtergesellschaften und Lieferanten

Autoren: **Prof. Dr. Dr. h.c. Holger Fleischer, LL.M.**, und **Yannick Chatard**



Prof. Dr. Dr. h.c. Holger Fleischer, LL.M.,
Max-Planck-Institut für ausländisches und inter-
nationales Privatrecht, Hamburg



Yannick Chatard ist wissenschaftlicher Mit-
arbeiter bei Prof. Dr. Dr. h.c. Holger Fleischer.

I. Einführung

Der Einsturz der achttöckigen Textilfabrik Rana Plaza in Bangladesch im Jahre 2013, bei dem über tausend Näherinnen zu Tode kamen, hat die französische Öffentlichkeit wachgerüttelt.¹ Als erstes Land hat Frankreich daraufhin nach langwierigen Diskussionen mit der sog. *Loi de vigilance* vom 27.3.2017 eine rechts-trägerübergreifende Sorgfaltspflicht von Großunter-nehmen zur Überwachung von Risiken für die Men-schenrechte und die Umwelt eingeführt.² Verstöße hiergegen sind haftungsbewehrt. Die Neuregelung hat international große Aufmerksamkeit erfahren.³ Zwei Jahre nach ihrem Inkrafttreten liegen erste Erfahrungs-mit dem gesetzlich vorgeschriebenen Überwachungs-plan (*plan de vigilance*) vor,⁴ aber noch keine Gerichts-entscheidungen zur zivilrechtlichen Haftung für Men-schenrechtsverletzungen.⁵ Der vorliegende Beitrag erläutert die Haftungsvoraussetzungen und die Rechts-durchsetzung.

1 Vgl. Proposition de Loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, AN N° 2578, 11.2.2015, Exposé des motifs, S. 4: »Le 24 Avril 2013, un immeuble qui abritait plusieurs usines textiles s'est effondré au Bangladesh: 1138 personnes ont trouvé la mort. [...] Dans les décombres ont été retrouvées des étiquettes de grandes marques de vêtements européennes et françaises pour lesquelles travaillaient ces sous-traitants bangladais. Les donneurs d'ordre ont parfois nié leurs relations avec ces sous-traitants, preuve qu'ils ne contrôlaient pas pleinement leur chaîne de production.«

2 Abdruck und deutsche Übersetzung des Gesetzestextes mitsamt weiteren Erläuterungen bei Fleischer/Danninger, DB 2017, 2849

3 Eingehend neuerdings Nasse, ZEuP 2019, Heft 4 m. w. N.

4 Für eine Liste von 80 Unternehmen aus verschiedenen Sektoren, deren Überwachungspläne analysiert worden sind, Les Amis de la Terre France et al., *Loi sur le devoir de vigilance*, Année 1. Les entreprises doivent mieux faire, Februar 2019, S. 48 f.

5 Zusammenfassend und vertiefend der Sammelband von Schiller (Hrsg.), *Le devoir de vigilance*, 2019



II. Haftungs Voraussetzungen

Die genauen Vorgaben für die menschenrechtliche und umweltbezogene Sorgfaltspflicht finden sich im Abschnitt des Code de commerce (C.com.) über die Aktiengesellschaft, genauer: in Art. L. 225-102-4 Abs. 1. Sie gelten kraft Verweisung ebenfalls für die Kommanditgesellschaft auf Aktien, die Europäische Aktiengesellschaft mit Sitz in Frankreich und nach umstrittener Auffassung auch für die vereinfachte Aktiengesellschaft (SAS). Für den Fall ihrer Nichtbeachtung statuiert Art. L. 225-102-5 C.com. eine Haftung nach Maßgabe der allgemeinen deliktsrechtlichen Generalklausel in Artt. 1240, 1241 Code civil (C.civ.). Damit setzt die Haftung eine eigene Pflichtverletzung der Gesellschaft voraus (1.), die zu einem Schaden geführt hat (2.), der bei Einhaltung der Sorgfaltsanforderungen vermieden worden wäre (3.).

1. Fehlverhalten (*faute*)

Als Fehlverhalten kommt ein Verstoß gegen das in Art. L. 225-102-4 C.com. ausbuchstabierte Pflichtenprogramm in Betracht. Dies gilt namentlich für das Fehlen eines Überwachungsplans, zu dessen Ausarbeitung allerdings nur französische Großunternehmen verpflichtet sind, die am Schluss zweier aufeinanderfolgender Geschäftsjahre einschließlich ihrer in Frankreich ansässigen Tochtergesellschaften mindestens 5.000 oder einschließlich ihrer weltweiten Tochtergesellschaften mindestens 10.000 Arbeitnehmer beschäftigen. Dieser Überwachungsplan muss nicht nur die Tätigkeiten der verpflichteten Gesellschaft selbst beinhalten, sondern auch jene der von ihr im konzernrechtlichen Sinne⁶ beherrschten Unternehmen und deren unmittelbaren Subunternehmen und Lieferanten – letztere allerdings nur, wenn mit ihnen eine regelmäßige, bedeutsame und stabile Geschäftsbeziehung besteht.⁷

Inhaltlich muss der Überwachungsplan angemessene Maßnahmen vorsehen, um bestehende Risiken für die Menschenrechte, Grund-

freiheiten, die Umwelt sowie die menschliche Gesundheit und Sicherheit zu identifizieren und deren schwerwiegenden Verletzungen vorzubeugen. Hierzu muss der Überwachungsplan eine Bestandsaufnahme existierender Risiken vorsehen sowie ein Verfahren zur regelmäßigen Lagebewertung, zudem geeignete Maßnahmen, um das Risiko schwerwiegender Rechtsverletzungen zu verringern und diesen vorzubeugen, ferner ein Hinweisgebersystem sowie einen Mechanismus, um die ergriffenen Maßnahmen zu überprüfen und zu bewerten. Schließlich ist der Überwachungsplan zu veröffentlichen und wirksam umzusetzen. Ein Verstoß gegen jede dieser Einzelpflichten ist potenziell haftungsbegründend.⁸

Die Beweislast für das Vorliegen eines Fehlverhaltens trägt der Kläger. Eine ursprünglich vorgesehene Vermutung zulasten der Gesellschaft (*présomption de faute*) fand keinen Eingang in den endgültigen Gesetzestext.⁹ Zur Begründung hieß es, dadurch würden die im Ausland tätigen französischen Gesellschaften unter Generalverdacht gestellt, ihre Wettbewerbsfähigkeit und somit die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Frankreich gemindert.¹⁰ Außerdem drohe Rechtsunsicherheit und die Wiedergutmachung des Schadens widerspräche dem präventiven Charakter der menschenrechtsbezogenen Sorgfaltspflicht.¹¹ →

8 Vgl. Rapport Potier, AN N° 2628, 11.5.2015, S. 78: »La faute sanctionnée est la violation des obligations définies [...], c'est-à-dire soit le défaut d'établissement d'un plan de vigilance, soit l'absence de sa publication, soit son imparfaite mise en œuvre.« Allgemein: Danis-Fatôme/Viney, D. 2017, 1610, 1614; Schiller, JCP E 2017, 1193 Rn. 18

9 Rapport Potier, AN N° 2628, 11.5.2015, S. 30 f.; Delpach, D. 2015, 803; Cuzacq, D. 2015, 1049, 1053; ders., in: Martin-Chenut/de Quenaudon (Hrsg.), La RSE saisie par le droit, 2016, S. 453, 459 ff.

10 Vgl. Le Guen, J.O. A.N., 31.3.2015, 3232; Rapport Potier, AN N° 2628, 11.5.2015, S. 80; Tetart, J.O. A.N., 31.3.2015, 3241

11 Vgl. Le Guen, J.O. A.N., 31.3.2015, 3232; Rapport Potier, AN N° 2628, 11.5.2015, S. 80

6 Zur konzernrechtlichen Konsolidierungspflicht Art. L. 233-16 C.com.

7 Zur Definition der gefestigten Geschäftsbeziehung Cass. com., 6.9.2011, n° 10-30679; Malecki, BJS 2017, 298, 299

Stattdessen könne die erweiterte Aktivlegitimation, auf die bei der Rechtsdurchsetzung noch einzugehen ist, die nachteilige Beweislastverteilung abmildern.¹²

2. Schaden (*dommage*)

Der weite Schadensbegriff der deliktischen General Klausel in Artt. 1240, 1241 C. civ. beschränkt sich nicht wie bei § 823 Abs. 1 BGB auf bestimmte absolute Rechte und Rechtsgüter, sondern erfasst auch reine Vermögensschäden, Umweltschäden und immaterielle Schäden (*dommage morale*). Letztere könnten nach den Gesetzesmaterialien etwa Nichtregierungsorganisationen erleiden, wenn die gesetzlich vorgeschriebenen Präventivmaßnahmen nur unzureichend umgesetzt wurden.¹³ Aufgrund des vorbeugenden Charakters des Art. L. 225-102-4 C. com. sollen zudem feststellbare Risiken zukünftiger Schäden (*«risques avérés de dommages futurs»*) genügen.¹⁴ Die Gesellschaft hafte dann ggf., ohne dass sich das Risiko aus der Verletzung ihrer Pflicht bereits verwirklicht hat. Entgegen der allgemeinen Grundsätze begründen nach einer prominenten Literaturmeinung allerdings nur schwerwiegende Schäden ausgewählter Rechtsgüter einen *dommage*.¹⁵

3. Kausalität (*causalité*)

Zwischen *faute* und *dommage* muss schließlich eine kausale Verknüpfung bestehen (*lien de causalité*).¹⁶ Ein ordnungsgemäßer, veröffentlichter und effektiv umgesetzter Überwachungsplan müsste den eingetretenen Schaden also vermieden haben. Ungeachtet aller Beweisschwierigkeiten¹⁷ trägt der Kläger auch dafür die Beweislast. Eine Beweislastumkehr im Rahmen einer *présomption de responsabilité* ist vom Gesetzgeber nicht vorgesehen. Ob die Gerichte sich darüber künftig hinwegsetzen, bleibt abzuwarten.¹⁸ Manche Literaturstimmen mutmaßen, sie könnten die Kausalität vermuten¹⁹ oder es genügen lassen, dass die *faute* die Wahrscheinlichkeit des Schadenseintritts erhöht²⁰.

III. Rechtsdurchsetzung

Eine Schadensersatzklage kann beim Handelsgericht am Sitz der beklagten Gesellschaft erhoben werden. Aktivlegitimiert sind alle Personen mit einem berechtigten Interesse, auch Verbände und Gewerkschaften.²¹ Beide können in bestimmten Fällen und unter engen Voraussetzungen Sammelklagen (*action de groupe*) anstrengen, etwa gemäß Art. L. 142-3-1 Abs. 2 C. env. bei Umweltschäden.²² Ergänzt wird die unbegrenzte Haftung durch die Möglichkeit der Gerichte, ihre Entscheidung nach Art. L. 225-102-5 Abs. 3 C. com. auf Kosten der Gesellschaft zu veröffentlichen (*name and shame*).²³

Unabhängig von der deliktsrechtlichen Haftung sieht Art. L. 225-102-4 Abs. 2 C. com. ein Rügeverfahren vor. Wenn eine Gesellschaft die gesetzlich vorgeschriebenen Sorgfaltspflichten nicht innerhalb einer Frist von drei Monaten erfüllt, nachdem sie hierzu aufgefordert worden ist, kann das zuständige Gericht sie auf Verlangen jeder Person mit berechtigtem Interesse zur Pflichterfüllung anhalten, ggf. unter Androhung eines Zwangsgelds. Im einstweiligen Rechtsschutz ist der Gerichtspräsident zuständig. Erste Fälle solcher Rügeverfahren sind bereits anhängig.²⁴

IV. Schluss

Nach den Vorstellungen der Gesetzesverfasser soll der *Loi de vigilance* eine Vorbildfunktion für den zivilrechtlichen Menschenrechtsschutz in Europa und der Welt zukommen.²⁵ Wie die nähere Untersuchung der deliktsrechtlichen Haftung zeigt, dient sie allerdings in erster Linie der vorbeugenden Schadensvermeidung. Der Schadensersatz selbst soll demgegenüber ein Notnagel bleiben: *«L'objectif du plan de vigilance est d'éviter la réalisation du dommage. Si l'objectif est atteint, on évite une atteinte aux droits des personnes ou à l'environnement, le droit à réparation n'étant qu'un pis-aller.»*²⁶

12 So Rapport Potier, AN N° 2628, 11.5.2015, S. 80

13 Rapport Potier, AN N° 2628, 11.5.2015, S. 78; Parance, Gaz. Pal. 2017, 918, 921 mit Verweis auf Cass. 3e civ., 9.6.2010, n° 09-11738; 8.6.2011, n° 10-15500; 20.11.2012, n° 11-21382

14 Danis-Fatôme/Viney, D. 2017, 1610, 1614; Parance, Gaz. Pal. 2017, 918, 921

15 Danis-Fatôme/Viney, D. 2017, 1610, 1614, die insofern von einem »dommage nommé« sprechen; abw. wohl Périn, RTD Com. 2015, 215, 224

16 Cons. const., 23 mars 2017, n° 2017-750 DC Rn. 27; Rolland, Rev. proc. coll. 2018, n° 1, Comm. 52 Rn. 9; Schiller, JCP E 2017, 1193 Rn. 18

17 Dazu Hannoun, Mélanges Germain, 2015, S. 381, 383; Kessedjian, Mélanges Witz, 2018, S. 407, 417; Rolland, JCl. Com. Fasc. 3250, Rn. 78; Schiller (Fn. 5), S. 1, 9

18 Vgl. Cuzacq, D. 2015, 1049, 1053, 1055; Pietrancosta/Boursican, JCP G 2015, 922, 924; siehe auch Périn, RTD Com. 2015, 215, 224

19 So Danis-Fatôme/Viney, D. 2017, 1610, 1615 f.

20 So Cuzacq, D. 2015, 1049, 1054; zu weiteren Vorschlägen Abadie, Gaz. Pal. 2016, 2019, 2026 (Übertragung der Rechtsprechung zum *rôle actif*); Hannoun, Mélanges Germain, 2015, S. 381, 384 ff. (*garantie légale de vigilance*)

21 Malecki, BJS 2017, 298, 302

22 Vgl. Brabant/Savourey, Rev. int. compl. et l'éthique des affaires, 2017, Comm. 44, 21, 23; Parance, Gaz. Pal. 2017, 918, 921 f.; offenlassend Rolland, Rev. proc. coll. 2018, n° 1, Comm. 52 Rn. 10 f.

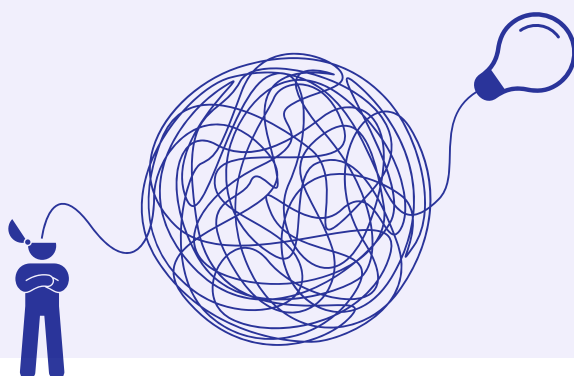
23 Zum erhofften Abschreckungspotenzial Cuzacq, D. 2015, 1049, 1055; Delpech, D. 2015, 803; Danis-Fatôme/Viney, D. 2017, 1610, 1617; ähnlich Parance, Gaz. Pal. 2017, 918, 921

24 Dazu Daoud/Sfoggia, Rev. jur. Science Po 2019, 95; Schiller (Fn. 5), S. 1, 8 f.

25 Proposition de Loi, AN N° 2578 (Fn. 1), S. 13: »En réaffirmant ainsi son attachement aux Droits de l'Homme, fidèle à sa tradition, à son modèle social et à son idéal humaniste, la France adopte une position pionnière qui a vocation à être suivie par les pays membres de l'Union, notamment par l'adoption de directives européennes.«

26 Cuzacq (Fn. 9), S. 453, 455; zustimmend Brabant/Savourey, Rev. int. compl. et l'éthique des affaires, 2017, Comm. 44, 21, 24; in diese Richtung auch Rolland, Rev. proc. coll. 2018, n° 1, Comm. 52 Rn. 14; Übersetzung: »Ziel des Überwachungsplans ist es, den Eintritt eines Schadens zu vermeiden. Wird dieses Ziel erreicht, verhindert man eine Verletzung der Menschenrechte oder eine Schädigung der Umwelt, der Anspruch auf Schadensersatz ist nur ein Notbehelf.«

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.



Die Kunst chaotischen Handelns

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

Die Welt wird nicht sicherer – aber das Denken

Die aktuellen geopolitischen Entwicklungen weisen immer stärker in Richtung Konflikt und Chaos. Nicht umsonst sagt man, dass wir in VUCA-Zeiten leben; in Zeiten der Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Das wäre beunruhigend, wenn man angesichts der Zeitläufte wertend werden würde. Doch Wertungen helfen hier nicht.

Chaotisches Denken hilft

Was im Chaos hilft, ist ein Denken, das dem Chaos gerecht wird. Also kein lineares, extrapolatives Denken. Sondern ein Denken, das so überraschend ist wie die Welt, über die es nachdenkt. Wer z. B. intentional, systematisch und konsequent in Disruptionen und Strukturbrüchen denkt, kann von gemeinhin als »Überraschungen« bezeichneten chaotischen Ereignissen nicht mehr wirklich überrascht werden.

Das verzerrte Denken

Häufig ist der Engpass einer gefestigten Zukunftssicherheit jedoch nicht das Denken an sich, sondern der Mensch, der es ausüben sollte und daran durch sog. Biases, Denkverzerrungen, gehindert wird. Es gibt Hunderte dieser unbewussten kognitiven Verzerrungen, die dazu führen, dass Menschen zukünftige Entwicklungen falsch einschätzen und diese ihre Fehleinschätzung dann irrtümlich als »Chaos« bezeichnen. Wer die eigenen Biases jedoch erkennen kann, kann sich weitgehend von ihnen befreien.

Chaos ist gut

Chaos muss in diesem aufgeklärten Sinne des weitgehend bias-freien Denkens nichts Negatives bedeuten, wie allein schon die Begriffsschöpfung »kreatives Chaos« ausdrückt, das in vielen Büros und an vielen Arbeitsplätzen herrscht: Radikale Innovation ist ihrer Natur nach

chaotisch, erratisch, überraschend, sprunghaft. Das ist fast schon eine triviale Erkenntnis, die jedoch in der Unternehmenspraxis leider oft an die Grenzen der Organisation und insbesondere der Führungskultur stößt. Dabei sind die Vorzüge chaotischen Denkens wissenschaftlich fundiert und dokumentiert.

Das Chaos-Experiment

Viele Organisationen reagieren auf Chaos im Umfeld nicht kreativ, sondern linear. Das behindert sie zwar ungewollt, aber umso wirksamer. Ein Experiment von Prof. Dr. Kathleen Vohs von der Universität Minnesota zeigt das eindrücklich. Die Professorin ließ zwei Gruppen von Probanden innovieren. Die eine Gruppe innovierte in der normalen, ordentlichen, strukturierten, geregelten Arbeitsumgebung. Die andere im sprichwörtlichen Chaos: unordentlich, unstrukturiert, ungeregelt. Überraschendes Ergebnis: Beide Gruppen erwiesen sich als absolut vergleichbar innovativ. Beide innovierten grob dieselbe Anzahl neuer Ideen. Doch die Ideen der »Chaoten« waren sehr viel origineller und damit potenziell zukunftssicherer (die Zukunft selbst ist sprunghaft und originell).

Chaos macht zukunftssicher

Die innovierten Lösungen der Chaoten zeichneten sich durch deutlich mehr Einfallsreichtum aus. Das passt sehr viel besser zu einer ungewissen Zukunft, über die wir nur eines mit Sicherheit wissen: Sie wird uns überraschen. Wer in der Kunst der Überraschung bewandert ist, wird dieses chaotische Spiel mit Bravour spielen. ←



Strategische Ziele schneller erreichen mit einem strukturierten

Innovationsmanagementsystem

Autoren: **Dr. Jonas Soluk** und **Hans Winterhoff**

Kreativität, Flexibilität und Nonkonformität: Unterschiedliche Faktoren begünstigen die Generierung von Innovationen in Unternehmen. Strukturen, Ordnungen und Regeln werden hingegen gemeinhin nicht mit einer höheren Innovativität in Verbindung gebracht. Das macht es für viele Entscheider schwer, Innovationen zielgerichtet zu fördern und den Innovationserfolg messbar zu machen.

Innovationsmanagementsysteme können dabei unterstützen, diesen scheinbaren Zielkonflikt aufzulösen. Ein strukturierter und messbarer Rahmen wirkt in diesem Zusammenhang als Hebel, um kreative Ansätze noch besser nutzbar zu machen und den Innovationserfolg dadurch nachhaltig zu steigern – einen Innovationserfolg, der als notwendige Voraussetzung für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens angesehen werden kann.

Globale Vergleichbarkeit der Systeme

Die Unterschiedlichkeit in einer Vielzahl von Ansätzen und das Fehlen von Strukturen haben es in der Vergangenheit erschwert, die Leistungsfähigkeit von Innovationsmanagementsystemen zu vergleichen und von Best Practices zu lernen. So kommt es, dass viele Unternehmen ihr Innovationsmanagement regelmäßig reorganisieren und viel zu oft die erwarteten Erfolge dennoch nicht eintreten.

Um das zu ändern, haben sich Experten aus 52 Staaten an der Ausarbeitung eines globalen Standards beteiligt. Unter dem Schirm der International Standardization Organization (ISO) entstand ein einzigartiges Rahmenwerk, das dabei hilft, den Kontext der Organisation zu verstehen, die Unterstützung des Top-Managements zu sichern, Treiber für Innovationen zu identifizieren und Innovationsprozesse anzuwenden. Unter der Kennzahl 56002 ist dieses Rahmenwerk im Sommer 2019 als eigenständige Norm durch die ISO veröffentlicht worden.

Hans Winterhoff ist Partner der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Global Lead KPMG Innovation Network.



Dr. Jonas Soluk ist Innovation Manager von KPMG Innovate der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.



Zielkorridor für das Innovationsmanagement ermöglicht Erfolgsmessung und Flexibilität

Standard? Norm? Für Innovation? Was im ersten Moment wie ein Widerspruch klingt, entpuppt sich in der Unternehmenspraxis als wichtige Grundlage für ein effizientes und effektives Innovationsmanagement. Durch die Möglichkeit, Aktivitäten im Kontext des eigenen Innovationsmanagements zu strukturieren und zu kanalisieren, ergeben sich Chancen, strategische Ziele schneller (und besser) zu erreichen.

Für Top-Entscheider und Aufsichtsräte bedeutet das: Aufbauend auf der eigenen Unternehmensstrategie lässt sich ein Zielkorridor für das Innovationsmanagement definieren, der bei Bedarf an veränderte Rahmenbedingungen angepasst wird. Ein Innovationsmanagementsystem, das sich an dem ganzheitlichen Rahmenwerk der ISO orientiert, verbindet dabei die Stärke wegweisender Strukturen mit der Flexibilität, sich neuen Trends zuwenden zu können.

Benchmark des Innovationsmanagements im Vergleich zum relevanten Markt möglich

Welche Ansatzpunkte gibt es für Unternehmen, aktiv zu werden und Innovationen durch Struktur zu forcieren? Als Vorreiter hat KPMG ein Assessment entwickelt, das es Unternehmen ermöglicht, ihren Innovationsreifegrad auf der Grundlage des globalen Rahmenwerks messen zu können. In unterschiedlichen Dimensionen werden wichtige Einblicke ermöglicht, um unternehmerische Potenziale gezielt zu identifizieren.

Besonders relevant für die Unternehmenspraxis ist dabei die Möglichkeit des Benchmarks. Durch das globale Gerüst des Innovationsmanagementsystems nach ISO lässt sich aufbauend auf einem umfangreichen Pool mit Hunderttausenden von Datenpunkten aufzeigen, wie einzelne Unternehmen im Hinblick auf unterschiedliche Fragestellungen im Vergleich zum relevanten Markt dastehen. Daraus wiederum lassen sich individuelle Handlungsempfehlungen ableiten, wie Unternehmen ihr Innovationsmanagement weiter verbessern können.

Innovationen entstehen nicht durch Zufall

Erst diesen Sommer wurde das globale Rahmenwerk des Innovationsmanagements veröffentlicht. Innovationsführer nutzen bereits jetzt die Chance und rüsten sich für eine erfolgreiche Zukunft: Mit einem strukturierten Innovationsmanagementsystem, das messbare Erfolge verspricht. Innovationen sind das Ergebnis aus Kreativität und Struktur, der Zufall darf dabei keine Rolle spielen. ←

KoMpeTenzmIX mit

Dr. Michael Ensser, Mitglied des Global Board von Egon Zehnder



Unternehmen im digitalen Wandel brauchen agile Aufsichtsräte

In meinen Gesprächen mit Aufsichtsräten wird zunehmend deutlich, dass sich viele eine zeitgemäßere Rolle im Unternehmen wünschen. Sie wollen weg von einem allein auf Finanzen und Formalien beschränkten Fokus. Stattdessen sehen sie die Notwendigkeit, sich intensiver mit den Inhalten zu befassen und den Vorstand dabei zu ermutigen, neu, anders – oder überhaupt – über disruptive Trends in ihrer Branche und in der Gesellschaft insgesamt nachzudenken. Kurz gesagt: Sie wollen das in vielen Fällen zu eng interpretierte klassische Korsett der Kontrolleure sprengen, weil sie den dringenden Bedarf des Vorstands nach mehr kompetenter Beratung sehen.

Und tatsächlich gehört es ja auch zu den wichtigsten Aufgaben von Aufsichtsräten, Verschiebungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik frühzeitig zu antizipieren und diese mit dem Vorstand zu diskutieren. Dies gilt umso mehr in einer Zeit der digitalen Transformation, auf deren Wucht und Tempo viele Unternehmen ihre Antworten noch finden müssen. In einem digitalen Umfeld, in dem Künstliche Intelligenz immer mehr Raum gewinnt, müssen grundlegende Entscheidungen, z. B. über die Produktpipeline oder angebotene Services, häufiger und kurzfristiger getroffen werden. Zugleich gilt es, agil zu bleiben, um die Ziele bei noch nicht vorhersehbaren neuen Entwicklungen anpassen zu können. Auch wenn die Zukunft schon immer unsicher war – heute ist sie weniger klar denn je, weil sich immer mehr Parameter gleichzeitig verändern. Wie werden Banking, Mobilität, Automotive, Schifffahrt etc. künftig aussehen?

Hinzu kommen Herausforderungen durch eine sprunghafter gewordene politische Rahmensetzung. Ein Beispiel dafür sind die Handelskonflikte, die insbesondere für die stark exportorientierten Unternehmen in Deutschland eine gewaltige Herausforderung darstellen. Überhaupt drängt die Politik in einer durch die umfassende Digitalisierung aller Lebens- und Wirtschaftsbereiche enger zusammenrückenden Welt noch stärker auf die Tagesordnung. Die gegenwärtigen Krisen, die vom Iran über Nordkorea bis zum Brexit und zur Klimapolitik reichen, haben einen weltweiten oder zumindest einen europäischen Impact. Die Ballung der politischen Herausforderungen ist enorm und nicht vergleichbar mit früheren Zeiten.

Vor diesem technologischen, wirtschaftlichen und politischen Passepartout ist es nicht verwunderlich, dass sich viele Aufsichtsräte als zu stark durch Formalisierung, Regulierung und Haftungsrisiken beengt empfinden. Denn zugleich sehen sie die dringende Notwendigkeit, dem Vorstand verstärkt Impulse für die inhaltliche Auseinandersetzung zu geben und notwendige Strategieveränderungen zu begleiten.

Lernbereitschaft, Neugierde, Anpassungsfähigkeit

Damit Aufsichtsgremien eine zeitgemäße Rolle übernehmen können, müssen sie – insgesamt gesehen – noch diverser als heute zusammengesetzt sein – einschließlich Kompetenzen und Alter. Gute und schlechte Unternehmensführung und -überwachung sind zwar grundsätzlich vom Alter unabhängig. Auffällig ist aber, dass es regelmäßig einen erheblichen Alters- und damit auch Erfahrungsunterschied zwischen dem Vorstand und dem Aufsichtsrat gibt. Dies birgt Gefahren. So finden sich Trends, die sich mit der Digitalisierung erst voll entfalten oder neu entstehen, häufig nicht mehr im Erfahrungsschatz eines in einer anderen – analogen – Zeit geprägten ehemaligen Unternehmenslenkers, der heute Aufsichtsrat ist.

Fähigkeiten lassen sich natürlich nicht am Alter bemessen, doch liegt es in der Natur der Sache, dass es schwieriger sein kann, die teils grundstürzenden neuen Entwicklungen zu kontrollieren und lenkend zu begleiten sowie zukünftige Trends vorherzusagen, wenn man als Vorstand nicht mit den vielen digitalen Kanälen konfrontiert wurde, über die heute verkauft, kommuniziert und entwickelt wird.

Wirkung

Autor: **Dr. Michael Ensser**

Aus dieser Perspektive ist eine Verjüngung der Gremien für eine erfolgreiche Überwachung, Kontrolle und Gestaltung erforderlich. Dabei geht es gar nicht so sehr um das biologische Alter, sondern um das Mindset. Gefragt sind Lernwilligkeit, Neugierde und intellektuelle Anpassungsfähigkeit. Denn die digitale Revolution fordert genau diese Qualitäten von denen, die sie gewinnbringend gestalten wollen.

Bohrende Fragen statt ritualisierter Abläufe

Als Antwort auf die digitale Herausforderung reicht eine diverse Zusammensetzung von Aufsichtsräten allerdings nicht aus. Diversität ist kein Selbstzwecker, der stockende Prozesse von alleine wieder in Fahrt bringt. Um die notwendigen Räume für Diskussionen, für Nachfragen und verschiedene Perspektiven zu öffnen, braucht es vor allem eine gelebte Kultur. Diese zu etablieren und lebendig zu halten, ist harte Arbeit, und sie ruht auf Persönlichkeiten, die selbst bereit sind, sich zu transformieren. Bei der Frage, wer in den Aufsichtsrat berufen werden sollte, kommt es also nicht allein auf die unabdingbare fachliche Kompetenz an. Es müssen auch Fragen gestellt werden wie: Was treibt die Person in ihrem Innersten an? Wie beeinflusst sie die Teamdynamik? Wie flexibel geht sie mit Impulsen von innen und außen um? Nur aus der zustimmenden Beantwortung auch solcher Fragen ergibt sich eine hinreichende Gewissheit, dass eine Kandidatin oder ein Kandidat jenseits oberflächlicher Diversity-Kennzahlen tatsächlich auf die Kulturveränderung an der Unternehmensspitze einzahlt.

In diesem Sinne bergen Aufsichtsgremien gerade in Zeiten des Wandels ein enormes Potenzial, um als Sparringspartner und Impulsgeber des Vorstands zur richtigen Weichenstellung beizutragen. Sie auf Finanzen und Formalien zu beschränken, wäre angesichts der Herausforderungen grob fahrlässig.

Ein geändertes Verständnis und Selbstverständnis des Aufsichtsrats muss sich allerdings auch in dessen tatsächlicher Aufsichtspraxis niederschlagen. Strategische Fragen oder Markt- und Wettbewerbsthemen haben heute aus Sicht vieler Aufsichtsräte zu wenig Platz auf der Agenda. Hinzu kommt: Vieles wird in den Ausschüssen vorab geklärt, die Diskussionen im Aufsichtsrat selbst verkümmern anschließend in lange eingeübten Ritualen. Welches Gremienmitglied mag sich da schon unbeliebt machen mit kritischen Nachfragen? Es wäre sicher deutlich hilfreicher, wenn bohrende Fragen mehr zum guten Ton gehörten als immer wieder repetierte Verweise auf das Haftungsrecht oder historisch gewachsene Gepflogenheiten im Unternehmen. Hier tut ein Kulturwandel not, damit Diversität im Denken und Handeln, frische Perspektiven und neue und alte Erfahrungen im Diskurs zum Tragen kommen. So entsteht ein Resonanzraum, in dem Vorstände Ideen testen und neue Impulse gewinnen können.

Strategie in Personal übersetzen – auch im Aufsichtsrat

Gute Aufsichtsratsvorsitzende sorgen deshalb dafür, dass die für einen lebendigen Diskurs notwendige Zeit zur Verfügung steht und Themen wie Markt, Strategie, Digitales und Personal auf der Tagesordnung einen festen Platz finden. Außerdem fördern sie die Kompetenzen im Gremium selbst, indem sie sich und ihren Kolleginnen und Kollegen folgende Fragen stellen:

- Welcher persönliche und professionelle Lebensweg bis zum Eintritt in den Aufsichtsrat verspricht eine bestimmte Kompetenz – in der benötigten Tiefe –, auf die das Gremium angewiesen ist? Woran erkennen wir diese Erfahrungen in der Diskussion, und kommen sie dort auch zum Tragen?
- Wo ist unser (geo-)politischer Sachverstand verankert?
- Wo sind Mitglieder, die in sich schnell entwickelnden Märkten wie den USA oder Asien Erfahrungen gesammelt haben? Und die trotzdem Erfahrungen mit dem deutschen Corporate Governance-System, seinen Regularien und der Mitbestimmung mitbringen?
- Welche Mitglieder können eine sichtbare Nähe zur neuen digitalen Welt vorweisen?
- Wo sind Vertreter von Branchen und aus Funktionen, die mehr Erfahrung haben mit technologischer Disruption, mit der digitalen Transformation, im Umgang mit neuen Kunden und Kanälen?

Nach einer solchen Betrachtung ist relativ schnell klar, ob das Gremium gut genug aufgestellt ist oder ob es perspektivisch in den Nachbesetzungen, die in 12, 24 oder 36 Monaten anstehen oder möglich sind, Veränderungen geben muss. Wünschenswert ist dabei eine gute Balance zwischen Kontinuität und frischen Impulsen. So lassen sich die gegenwärtig benötigten Kompetenzen ergänzen, ohne gewachsenen Sachverstand zu verlieren. Dies wäre zeitgemäß. Denn wenn es wahr ist, dass die Digitalisierung alle Bereiche der Wirtschaft erfasst, macht sie auch vor dem Aufsichtsrat nicht halt. ←

Vertretungsmacht des Vorstands und Aufsichtsrats präzisiert

Autorin: **Astrid Gundel**

Nach dem Gesetz vertritt der Aufsichtsrat die Gesellschaft gegenüber dem Vorstand. So schließt der Aufsichtsrat z. B. im Namen der Gesellschaft Verträge mit Vorstandsmitgliedern. Der Bundesgerichtshof hat nun präzisiert, dass der Aufsichtsrat die Gesellschaft auch bei Rechtsgeschäften mit einer anderen Gesellschaft vertritt, deren alleiniger Gesellschafter ein Vorstandsmitglied ist. Darüber hinaus hat er entschieden, dass der Aufsichtsrat auch für Rechtsgeschäfte der Gesellschaft mit einem zukünftigen Vorstandsmitglied zuständig ist, sofern diese Verträge im Vorfeld der Bestellung abgeschlossen werden und mit dieser in Zusammenhang stehen.

Sachverhalt

Die A-AG kaufte von der A-GmbH Anteile an der B-GmbH. Alleiniger Gesellschafter und Geschäftsführer der A-GmbH war A. In der Präambel des Kauf- und Übertragungsvertrags hieß es, dass A eine Führungsposition in der A-AG übernehmen solle. Zudem war die Abtretung der Geschäftsanteile an der B-GmbH aufschiebend bedingt durch den Abschluss des Vorstandsdiensvertrags zwischen der A-AG und A und dieser wiederum durch die Zahlung des Kaufpreises.

Die A-AG wurde bei Abschluss des Kauf- und Übertragungsvertrags von einem Bevollmächtigten ihres Vorstands vertreten. Am selben Tag, an dem dieser Vertrag abgeschlossen wurde, wurde A auch zum Vorstand der A-AG bestellt und der Vorstandsdiensvertrag abgeschlossen.

In der Folgezeit verklagte die A-AG die A-GmbH auf Rückzahlung des Kaufpreises.

Kaufvertrag nicht wirksam

Laut Bundesgerichtshof (BGH) war der Kauf- und Übertragungsvertrag nicht wirksam, da die A-AG beim Abschluss des Vertrags nicht wirksam vertreten worden war.¹ Die A-AG hat deshalb einen Anspruch auf Rückzahlung des Kaufpreises.

Vertretung durch den Aufsichtsrat

Vertretungsmacht für Geschäfte mit Ein-Personen-Gesellschaften des Vorstands

Die A-AG hätte nicht durch den Vorstand, sondern durch den Aufsichtsrat vertreten werden müssen. Der Aufsichtsrat vertrete gemäß § 112 S. 1 AktG die Gesellschaft auch bei Rechtsgeschäften mit einer anderen Gesellschaft, deren alleiniger Gesellschafter ein Vor-

¹ Der BGH hat offengelassen, ob der Vertrag schon nach § 134 BGB nichtig oder gemäß § 177 Abs. 1 BGB nur bis zur Genehmigung durch den Aufsichtsrat der A-AG schwebend unwirksam ist, da im vorliegenden Fall der Vertrag nicht durch den Aufsichtsrat der A-AG genehmigt wurde.



standsmitglied ist. Dieses ergebe sich vor allem aus dem Schutzzweck des § 112 S. 1 AktG. Die Norm solle Interessenkollisionen vorbeugen und eine unbefangene, von sachfremden Erwägungen unbeeinflusste Vertretung der Gesellschaft gegenüber Vorstandsmitgliedern sicherstellen. Es könne keinen entscheidenden Unterschied machen, ob das Vorstandsmitglied einen Vertrag im eigenen Namen mit der Gesellschaft abschließt oder ob Vertragspartner der Gesellschaft eine Gesellschaft sei, deren alleiniger Gesellschafter ein Vorstandsmitglied sei. In diesem Fall wirtschaftlicher Identität seien das Vorstandsmitglied und die ihm gehörende Gesellschaft gleichzusetzen. Wirtschaftlich unterscheide sich die Situation nicht von dem eindeutig von § 112 S. 1 AktG erfassten Fall, dass das Vorstandsmitglied für eine ihm gehörende Einzelfirma auftritt. In beiden Fällen bestehe gleichermaßen die Gefahr der Befangenheit des Vorstands, da jede Entscheidung automatisch ersichtlich direkt auch die persönlichen wirtschaftlichen Interessen eines der Vorstandsmitglieder betreffe. Ohne Einbeziehung der Ein-Personen-Gesellschaft eines Vorstandsmitglieds wäre dagegen einer Umgehung des § 112 S. 1 AktG und des von ihm bezweckten Schutzes der Interessen der Gesellschaft durch Einschaltung einer solchen Gesellschaft Tür und Tor geöffnet.

Vertretungsmacht für Geschäfte mit zukünftigen Vorstandsmitgliedern

Laut BGH vertritt der Aufsichtsrat die Gesellschaft nicht nur gegenüber amtierenden und ausgeschiedenen² Vorstandsmitgliedern, sondern auch gegenüber Personen, die erst künftig zum Vorstand bestellt werden sollen. Das gelte jedenfalls dann, wenn es um Rechtsgeschäfte gehe, die im Vorfeld der beabsichtigten Bestellung erfolgen und mit dieser in Zusammenhang stehen. Anderenfalls wäre auch hier eine Umgehung des von § 112 S. 1 AktG bezweckten Schutzes der Interessen der Gesellschaft durch die bloße zeitli-

che Abfolge von Abschluss des Rechtsgeschäfts und Bestellung zum Vorstand leicht möglich.

Im vorliegenden Fall standen Vertragsbeurkundung und Bestellung zum Vorstand nicht nur in engem zeitlichen Zusammenhang, sondern waren auch inhaltlich dadurch miteinander verknüpft, dass die Abtretung der Geschäftsanteile durch den Abschluss des Vorstandsdienstvertrags und dieser wiederum durch die Zahlung des Kaufpreises aufschiebend bedingt waren.

Praxisrelevanz

Die Entscheidung bringt Klarheit bei einer in Rechtsprechung und Literatur umstrittenen Frage. Bewusst offengelassen hat der BGH, ob § 112 S. 1 AktG auch dann Anwendung findet, wenn es um einen Vertrag mit einer Gesellschaft geht, an der ein Vorstandsmitglied nur maßgeblich beteiligt ist oder über die er einen beherrschenden Einfluss hat. In einem Urteil aus dem Jahr 2013 hatte der BGH jedenfalls schon klargestellt, dass es sich bei einer Beteiligung von unter 25 Prozent um keine maßgebliche Beteiligung handele.³ ←



VERFAHRENSHINWEIS

BGH, Urteil vom 15.1.2019 – II ZR 392/17, online abrufbar unter www.bundesgerichtshof.de

Vorinstanzen:

OLG Dresden, Urteil vom 29.3.2017 – 13 U 1804/16, online abrufbar unter www.justiz.sachsen.de

LG Dresden, Urteil vom 25.11.2016 – 41 HKO 205/15

² Vgl. hierzu BGH, Urteil vom 22.4.1991 – II ZR 151/90

³ Vgl. BGH, Urteil vom 12.3.2013 – II ZR 179/12



Einrichtung eines Aufsichtsrats auf der Basis einer Öffnungsklausel zulässig

Autorin: **Astrid Gundel**

Satzungsbestimmungen von GmbHs, die die Gesellschafter ermächtigen, durch einfachen Gesellschafterbeschluss über die Einrichtung eines fakultativen Aufsichtsrats zu entscheiden, sind in der Praxis nicht selten (sog. Öffnungsklauseln). Der Bundesgerichtshof hat entschieden, dass die Einrichtung eines Aufsichtsrats auf der Grundlage einer solchen Öffnungsklausel zulässig ist.

Sachverhalt

In der Satzung einer GmbH wurde festgelegt, dass die Gesellschafter mit einfacher Mehrheit über die Einrichtung eines Aufsichtsrats beschließen können. Im Jahr 2014 machten die Gesellschafter von dieser Möglichkeit Gebrauch und entschieden sich für die Bildung eines Aufsichtsrats. Die gewählten Aufsichtsratsmitglieder beschlossen in der Folgezeit die Abberufung des Geschäftsführers.

Einrichtung des Aufsichtsrats aufgrund der Öffnungsklausel wirksam

Die Vorinstanz – das Kammergericht Berlin – war der Auffassung, dass die Abberufung des Geschäftsführers nichtig sei, weil der Aufsichtsrat nicht wirksam gebildet worden sei. Die Entscheidung über die Einrichtung eines Aufsichtsrats sei materiell eine Satzungsänderung. Daher müssten die hierfür geltenden Formvorschriften eingehalten werden. Dies bedeutet:

- Beschluss der Gesellschafter mit Dreiviertelmehrheit,
- notarielle Beurkundung des Gesellschafterbeschlusses,
- Eintragung der Änderung ins Handelsregister (§§ 53 Abs. 2, 54 Abs. 3 GmbHG).

Diese Anforderungen könnten nicht durch eine Öffnungsklausel in der Satzung umgangen werden.



BGH, Urteil vom 2.7.2019 – II ZR 406/17, online abrufbar unter www.bundesgerichtshof.de

Vorinstanzen:

Kammergericht Berlin, Urteil vom 9.11.2017 – 23 U 67/15, online abrufbar unter www.gerichtsentscheidungen.berlin-brandenburg.de

Landgericht Berlin, Urteil vom 25.6.2015 – 104 O 93/1

Der Bundesgerichtshof sah dagegen die Abberufung des Geschäftsführers als wirksam an, da der Aufsichtsrat seiner Auffassung nach wirksam eingerichtet wurde. Die Einrichtung eines fakultativen Aufsichtsrats bedürfe zwar grundsätzlich einer Regelung in der Satzung. Allerdings sei es ausreichend, wenn eine Öffnungsklausel in der Satzung die Einrichtung eines Aufsichtsrats zulasse. Die Einrichtung eines Aufsichtsrats auf der Grundlage einer Öffnungsklausel sei keine Satzungsänderung; die für die Satzungsänderung geltenden Vorschriften müssten nicht eingehalten werden, wenn

- die Ermächtigung in der Satzung ausreichend bestimmt sei und
- der Einrichtungsbeschluss nicht gegen das Gesetz oder die Satzung verstoße.

Ausreichende Bestimmtheit der Öffnungsklausel

Zur Erfüllung der ausreichenden Bestimmtheit sei es erforderlich, wenn neben der Grundsatzentscheidung über die Möglichkeit der Einrichtung eines Aufsichtsrats die wesentliche Aufgabe des Aufsichtsrats – seine Überwachungsfunktion – eine Satzungsgrundlage habe. Sollten weitere Kompetenzen übertragen werden, müssten diese in Grundzügen ebenfalls schon in der Satzung aufgeführt werden.

Kein Verstoß gegen Gesetz oder Satzung

Die Aufsichtsratsmitglieder hatten im vorliegenden Fall durch Gesellschafterbeschluss die Ermächtigung erhalten, den Geschäftsführern zu erlauben, mit »ihrer« GmbH im eigenen Namen Rechtsgeschäfte (z. B. Verträge) vorzunehmen (Befreiung von § 181 BGB). Der BGH ließ es dahinstehen, ob die Erteilung dieser Ermächtigung gegen die Satzung verstieß, da auch die Nichtigkeit der Ermächtigung nicht zur Nichtigkeit der Beschlüsse über die Einrichtung des Aufsichtsrats führte.

Entscheidungsbegründung des BGH

Zur Begründung seiner Entscheidung führt der BGH aus, dass die Einrichtung eines Aufsichtsrats zwar einen signifikanten Eingriff in die Binnenstruktur der Gesellschaft darstelle. Die Veränderungen der Binnenstruktur fänden aber nicht außerhalb der Satzung statt, sondern die Gesellschafter nähmen den Struktureingriff in Gestalt einer entsprechenden Öffnungsklausel in der Satzung bereits vorweg. Sie hätten dadurch eine Organisationsstruktur ihrer GmbH mit drei Organen – Gesellschafter, Geschäftsführer und Aufsichtsrat – gesellschaftsvertraglich bereits gebilligt. Werde von dieser Ermächtigung Gebrauch gemacht, werde kein von der Satzung abweichender rechtlicher Zustand begründet, der die Einhaltung der für eine Satzungsänderung geltenden Formvorschriften erfordern würde. Stattdessen handele es sich bei der auf der Basis einer Öffnungsklausel vorgenommenen Einrichtung eines Aufsichtsrats um die Herstellung des in der Satzung bereits angelegten Zustands.

Die in der Literatur vorgetragenen Bedenken, dass die Einrichtung eines Aufsichtsrats auf der Grundlage einer Öffnungsklausel zu Transparenzdefiziten führe, hält der BGH für nicht durchgreifend. Erhalte die beim Handelsregister einsehbare Satzung eine Öffnungsklausel, so sei ersichtlich, dass möglicherweise ein Aufsichtsrat bestehe. Ein potenzieller Erwerber der Gesellschaft könne zudem nachfragen, ob von der Öffnungsklausel Gebrauch gemacht wurde. Zudem seien die Geschäftsführer verpflichtet, bei Bestellung des Aufsichtsrats unverzüglich eine Liste der Mitglieder des Aufsichtsrats beim Registergericht einzureichen. Das Registergericht habe dann einen Hinweis darauf bekannt zu machen, dass die Liste zum Handelsregister eingereicht worden sei. Darüber hinaus sei auf Geschäftsbriefen der Gesellschaft der Name des Aufsichtsratsvorsitzenden anzugeben.

Praxisrelevanz

Nachdem Entscheidungen des Kammergerichts Berlin zu Öffnungsklauseln in der Praxis für Unsicherheit sorgten, bringt das Urteil des BGH nun Rechtssicherheit. Es folgt der herrschenden Meinung in der juristischen Literatur. ←

Zur Angemessenheit der Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung im Spannungsfeld von gesetzlichen Vorgaben, öffentlicher Wahrnehmung, Pay for Performance und Wettbewerbsfähigkeit

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



Gesetzlicher Rahmen

Die Corporate Governance deutscher Aktiengesellschaften sieht für die Festsetzung der Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat klare Verantwortlichkeiten vor – so liegt diese nach § 87 Abs. 1 AktG für die Vorstandsvergütung beim Aufsichtsrat, für die Vergütung des Aufsichtsrats hingegen ist nach § 113 AktG die Hauptversammlung zuständig.

In beiden Fällen nutzt der Gesetzgeber den Begriff der »Angemessenheit« der Vergütung, die jeweils sicherzustellen ist. Jedoch unterscheidet er in den konkreten Kriterien, die heranzuziehen sind, aufgrund der indirekten bzw. direkten Entscheidungskompetenz der Eigentümer.

Nach § 107 Abs. 3 AktG ist für die Festsetzung der Vorstandsvergütung das Aufsichtsratsplenum verantwortlich, die Delegation der Entscheidung an einen Ausschuss ist nicht zulässig. So hat der Aufsichtsrat im Rahmen der Festsetzung der Vorstandsvergütung »dafür zu sorgen, dass diese in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen des Vorstandsmitglieds sowie zur Lage der Gesellschaft stehen und die übliche Vergütung nicht ohne besondere Gründe übersteigen«. Im Falle einer »unangemessenen« Vergütung besteht eine persönliche Schadensersatzpflicht der Mitglieder des Aufsichtsrats nach § 116 AktG. Des Weiteren bestehen Publizitätsvorschriften zur Vorstandsvergütung, die die Entscheidungen des Aufsichtsrats überprüfbar machen, sowie eine Billigungskompetenz der Eigentümer.



Michael H. Kramarsch ist Managing Partner der hkp/// group.



Regine Siepmann ist Partnerin und Leiterin des Beratungsbereichs Board Services der hkp/// group.

Für die Vergütung des Aufsichtsrats sieht der Gesetzgeber angesichts der direkten Verantwortlichkeit der Hauptversammlung und damit der Eigentümer der Gesellschaft lediglich allgemeine Angemessenheitskriterien vor – sie »soll in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben der Aufsichtsratsmitglieder und zur Lage der Gesellschaft stehen«. Ihre Festsetzung erfolgt über die Satzung bzw. per direktem Beschluss der Hauptversammlung.

Entwicklung der Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung von 2006 bis heute

Seit dem Gesetz über die Offenlegung der Vorstandsvergütungen (VorstOG) lassen sich die Vergütungen von Vorstand und Aufsichtsrat gemäß den Ausweiskriterien des HGB und DRS 17 auf individueller Basis über einen Zeitraum von 13 Jahren vergleichen und in ihrer Entwicklung beobachten.

So betrugen die durchschnittlichen Bezüge eines DAX-Vorstandsvorsitzenden nach HGB¹ – bestehend aus Grundvergütung, ausbezahlemtem Jahresbonus und gewährter Langfristvergütung – im Jahr 2006 4.332 Tsd. EUR zzgl. Nebenleistungen; im Vergleich dazu lag die durchschnittliche Vergütung eines DAX-Aufsichtsratsvorsitzenden (mit ihren Komponenten Festvergütung, variable Vergütung, Ausschussvergütung und Sitzungsgeld) im gleichen Jahr bei 256 Tsd. EUR. Im Jahr 2006 betrug die Vergütung der Vorstandsvorsitzenden somit das 17-Fache der Vergütung des Aufsichtsratsvorsitzenden.

13 Jahre später liegt dieser Faktor beim 13-Fachen – die absoluten Vergütungshöhen für das Geschäftsjahr 2018 betrugen im DAX durchschnittlich 5.453 Tsd. EUR für den Vorstandsvorsitzenden bzw. durchschnittlich 424 Tsd. EUR für den Aufsichtsratsvorsitzenden.

Dieser Vergleich führt zu zwei Erkenntnissen.

Zum einen lässt sich keine »Explosion« der Bezüge der DAX-Vorstandsvorsitzenden zwischen 2006 und 2018 beobachten – vielmehr sind sie um rund 1,9 Prozent p.a. gestiegen, der durchschnittliche Nachsteuergewinn der DAX-Unternehmen stieg im gleichen Zeitraum um 2,7 Prozent p.a. Dabei wurden die Vergütungen seit dem Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) deutlich langfristiger, während der kurzfristig orientierte Jahresbonus im Jahr 2006 rund zwei Drittel und die Langfristvergütung nur rund ein Drittel der variablen Bezüge ausmachte, hat sich diese Relation 2018 umgekehrt.

Dagegen betrugen die Anpassungen für den Aufsichtsratsvorsitz 4,3 Prozent p.a. Während frühere Erhöhungen dabei auch auf variable, meist dividendenabhängige Jahrestantiemen für den Aufsichtsrat zurückzuführen waren, wurden seit der veränderten DCGK-Empfehlung im Jahre 2012 die variablen Vergütungen nahezu flächendeckend in feste Vergütungen umgewidmet. Zusätzlich nahm auch die Differenzierung zwischen Vorsitz und Mitgliedern zu: vom 2-Fachen auf das 2,5-Fache bis 4-Fache.

Fazit und Ausblick

Betrachtet man die gesetzlichen und regulatorischen Änderungen, die u. a. zu einer auf die langfristige Unternehmensentwicklung ausgerichteten variablen Vergütung und zur Verantwortlichkeit des Gesamtaufwandsrats für die Festsetzung der Bezüge geführt haben, sowie die deutlich professionalisierten Publizitätsvorschriften, so wundert dieses relative Maßhalten nicht. In Ländern, die diese Rahmenbedingungen in solcher Form nicht kennen und in denen Aktionäre seit vielen Jahren Einfluss auf die Vergütung haben (wie z. B. in den USA, UK und der Schweiz), können teils dramatisch höhere Vergütungspakete beobachtet werden.

In Sachen Aufsichtsratsvergütung liegt jedoch in vielen Fällen trotz der prozentual stärker gestiegenen Vergütungen angesichts der in den vergangenen Jahren deutlich gestiegenen zeitlichen und inhaltlichen Anforderungen an das Mandat oftmals noch kein »angemessenes Verhältnis der Vergütung zu den Aufgaben« – insbesondere für den Vorsitzenden – vor. Vielmehr besteht in der Breite weiterhin Anpassungsbedarf nach oben.

Hier könnte jedoch eine weitere gesetzliche Veränderung Schützenhilfe leisten. So musste der deutsche Gesetzgeber in Umsetzung europäischer Vorgaben – trotz der schon heute bestehenden direkten Verantwortung der Hauptversammlung – im bevorstehenden Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) auch die Vergütung des Aufsichtsrats zum Bestandteil der »Say on Pay«-Abstimmung über das Vergütungssystem (voraussichtlich erstmals im Jahr 2020 und in der Folge mindestens alle vier Jahre) und der jährlichen Abstimmung über den Vergütungsbericht machen. Somit wird die Befassung mit der Aufsichtsratsvergütung zu einem »automatisch« wiederkehrenden Agenda-Punkt deutscher Hauptversammlungen ab 2020.

Hierdurch dürfte es Unternehmen leichter fallen, notwendige Anpassungen regelmäßig vorzunehmen, um angesichts der weiter steigenden Anforderungen an das Mandat, der veränderten Kompetenzprofile (so z. B. in Sachen Transformation und Digitalisierung) und des stärkeren Wettbewerbs hoch qualifizierte und professionelle Kandidatinnen und Kandidaten für die Aufsichtsrats Tätigkeit gewinnen zu können. ←

¹ Anders als das Aktiengesetz definiert das HGB die Zuführungen zur betrieblichen Altersversorgung nicht als Teil der Gesamtvergütung.

Sanktionierung von Pflichtverletzungen durch Aufsichtsrats- und Prüfungsausschussmitglieder nach der Abschlussprüferrichtlinie

Autor: **Dr. Dirk Rabenhorst**

Während die Änderungen der Vorschriften zur Abschlussprüfung durch die EU-Abschlussprüferreform, etwa zur externen Rotation, zur Berichterstattung über besonders wichtige Prüfungssachverhalte im Bestätigungsvermerk oder zur Zulässigkeit von Nichtprüfungsleistungen, breite Aufmerksamkeit gefunden haben, sind die Sanktionsvorschriften bei Pflichtverletzungen durch Prüfungsausschuss- oder Aufsichtsratsmitglieder häufig unbeachtet geblieben.

Mit der Abschlussprüferrichtlinie (APr-RiLi) wurde der deutsche Gesetzgeber verpflichtet, Sanktionsvorschriften für Pflichtverletzungen durch Prüfungsausschuss- oder Aufsichtsratsmitglieder im deutschen Recht zu verankern. Die Sanktionen betreffen ausschließlich die Verletzung von Pflichten, die sich aus der EU-Verordnung zur Abschlussprüfung von Unternehmen von öffentlichem Interesse (EU-APrVO) ergeben. Bereits bestehende Vorschriften zur Sanktionierung von Aufsichtsratsmitgliedern (etwa die §§ 399 ff. AktG) gelten unverändert weiter.

Tatbestände

Die Pflichtverletzungen, die einer Sanktionierung unterliegen, stehen im Zusammenhang mit der Überwachung der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und mit der Auswahl des Abschlussprüfers. Im Einzelnen sind folgende Pflichten des Prüfungsausschusses/Aufsichtsrats betroffen:

- Entscheidung über die weitere Durchführung der Abschlussprüfung durch einen Abschlussprüfer, dessen Honoraranteil für die Prüfung 15 Prozent seiner insgesamt vereinnahmten Honorare übersteigt, für einen Höchstzeitraum von zwei Jahren (Art. 4 Abs. 3 Unterabs. 2 EU-APrVO),
- Billigung von durch den Abschlussprüfer zu erbringenden Nichtprüfungsleistungen (Art. 5 Abs. 4 Unterabs. 1 S. 1 EU-APrVO),
- Einholung einer schriftlichen Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers und Erörterung von Gefahren für die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers sowie von Schutzmaßnahmen zur Verminderung dieser Gefahren (Art. 6 Abs. 2 Buchstabe a) EU-APrVO),
- Abgabe einer begründeten Empfehlung mit mindestens zwei Vorschlägen für die Vergabe des Prüfungsmandats unter Angabe der Gründe für die Präferenz für einen der Vorschläge (Art. 16 Abs. 2 Unterabs. 2 EU-APrVO),
- Erklärung, dass die Empfehlung für die Vergabe des Prüfungsmandats frei von ungebührlicher Einflussnahme durch Dritte ist und keine Klausel zur Beschränkung der Auswahlmöglichkeit des Abschlussprüfers auferlegt wurde (Art. 16 Abs. 2 Unterabs. 3 EU-APrVO),

Dr. Dirk Rabenhorst ist Partner im Department of Professional Practice, Berlin, der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.



- Durchführung eines den Vorgaben der EU-APrVO entsprechenden Auswahlverfahrens für den Abschlussprüfer (Art. 16 Abs. 3 Unterabs. 1 EU-APrVO),
- Aufnahme der Empfehlung und der Präferenz des Prüfungsausschusses/Aufsichtsrats zur Bestellung des Abschlussprüfers in den Vorschlag an das zuständige Gremium (Art. 16 Abs. 5 Unterabs. 1 EU-APrVO).

Betroffener Personenkreis

Adressaten der Sanktionsvorschriften sind Mitglieder eines Prüfungsausschusses von Unternehmen von öffentlichem Interesse. Wird von der Möglichkeit zur Bestellung eines Prüfungsausschusses abgesehen bzw. besteht keine Verpflichtung zur Einrichtung eines Prüfungsausschusses nach § 324 HGB, richten sich die Vorschriften an die Mitglieder des Aufsichtsrats.

Durch die Beschränkung auf Prüfungsausschuss-/Aufsichtsratsmitglieder von Unternehmen von öffentlichem Interesse sind zum einen AG, GmbH, dem PubLG unterfallende Unternehmen und eingetragene Genossenschaften betroffen, die kapitalmarktorientiert im Sinne von § 264d HGB sind. Zum anderen fallen auch Kreditinstitute und Versicherungen anderer Rechtsform in den Anwendungsbereich, sofern sie die Wesensmerkmale eines Unternehmens von öffentlichem Interesse aufweisen.

Sanktionsmechanismen

Die jeweiligen gesetzlichen Vorschriften sehen einen gestuften Sanktionsmechanismus vor:

- Bei Verstößen handelt es sich zunächst um eine Ordnungswidrigkeit, die mit einer Geldbuße von bis zu 50.000 EUR geahndet werden kann.
- Wenn die Handlung darüber hinaus mit dem Erhalt eines Vermögensvorteils oder dem Versprechen eines solchen Vorteils verbunden ist oder die Handlung beharrlich wiederholt wird, handelt es sich um einen Straftatbestand für den eine Geldstrafe oder Freiheitsstrafe von bis zu einem Jahr verhängt werden kann. Ferner kann das Gericht nach § 70 StGB unter den dort genannten Voraussetzungen ein Berufsverbot von einem Jahr bis zu fünf Jahren verhängen.

Die Verfolgung der Ordnungswidrigkeit obliegt dem Bundesamt für Justiz bzw. der BaFin als zuständiger Verwaltungsbehörde; bei geringfügigen Verstößen kann von der Festsetzung eines Ordnungsgelds abgesehen und stattdessen eine Verwarnung ausgesprochen werden. Weiterhin erhält die Abschlussprüferaufsichtsstelle (APAS) eine Mitteilung über Bußgeldentscheidungen und Verurteilungen, die auf der Internetseite der APAS mit Informationen zu Art und Charakter des Verstoßes ohne Angabe von personenbezogenen Daten öffentlich bekannt gemacht werden.

Handlungsbedarf

Es ist zu erwarten, dass Prüfungsausschüsse/Aufsichtsräte bezüglich der sanktionsbewehrten Verstöße, die auf der EU-APrVO basieren, noch nicht durchgängig Vorkehrungen zu deren Vermeidung getroffen haben. Folgende Fragestellungen sollten in Betracht gezogen werden:

- Sind in der Geschäftsordnung des Prüfungsausschusses/Aufsichtsrats Anpassungen vorgenommen worden, um die Einhaltung der entsprechenden Vorschriften zu gewährleisten?
- Gibt es Vorkehrungen, um die Ordnungsmäßigkeit des Ausschreibungsverfahrens dokumentiert nachweisen zu können?
- Ist bei der Vorlage der Empfehlung für die Bestellung des Abschlussprüfers dokumentiert worden, dass der Prüfungsausschuss/Aufsichtsrat den Bericht des Unternehmens über das Auswahlverfahren validiert hat?
- Ist ein Prozess zur Billigung von Nichtprüfungsleistungen des Abschlussprüfers eingerichtet? Gibt es ggf. einen Pre-Approval-Katalog?
- Sind die Einholung einer Unabhängigkeitserklärung und etwaige Erörterungen zur Unabhängigkeit des Abschlussprüfers hinreichend dokumentiert?



Vorstandsvergütung im DAX30 geht um 3,5 Prozent zurück

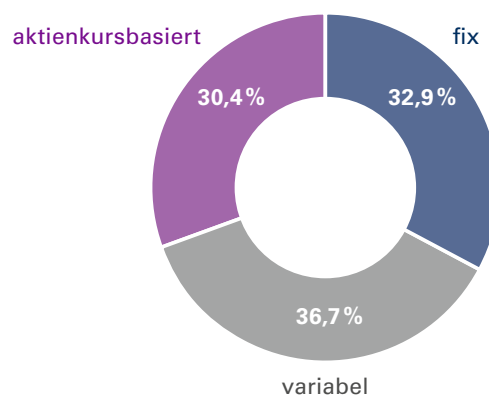
Die durchschnittliche Vergütung der DAX30-Vorstände ist im Geschäftsjahr 2018 im Vergleich zum Vorjahr um 3,5 Prozent gesunken und betrug damit rund 3,5 Mio. EUR pro Jahr. Der Median lag bei fast 3,3 Mio. EUR und nahm damit im Vergleich zum Vorjahr um 2,9 Prozent ab.

Dies geht aus der DSW-Vorstandsvergütungsstudie 2019 hervor. Gleichzeitig verlor der DAX 2018 im Jahresvergleich 18,3 Prozent an Wert. Die operativen Gewinne stiegen dagegen von 124 Mrd. EUR im Vorjahr auf 131 Mrd. EUR.

In der durchschnittlichen Vergütung sind nicht die Pensionszusagen berücksichtigt. Die jährliche durchschnittliche Pensionszahlung für Vorstandsvorsitzende lag bei 661 TEUR pro Jahr ab durchschnittlich 62 Jahren. Die Schwankungsbreite lag zwischen 33.000 und 2,9 Mio. EUR.

Die Struktur der Vergütung hat sich wesentlich verändert: Die aktienkursbasierte Vergütung nahm um rund 10 Prozent zu und macht nun etwa 30 Prozent der Gesamtvergütung aus. Deutlich zurückgegangen sind dagegen die variablen Boni, und zwar um fast 16 Prozent. Ihr Anteil beträgt nun rund 37 Prozent an der Gesamtvergütung. Die Fixvergütung stieg um 1 Prozent und macht etwa 33 Prozent an der Gesamtvergütung aus (vgl. Abb.).

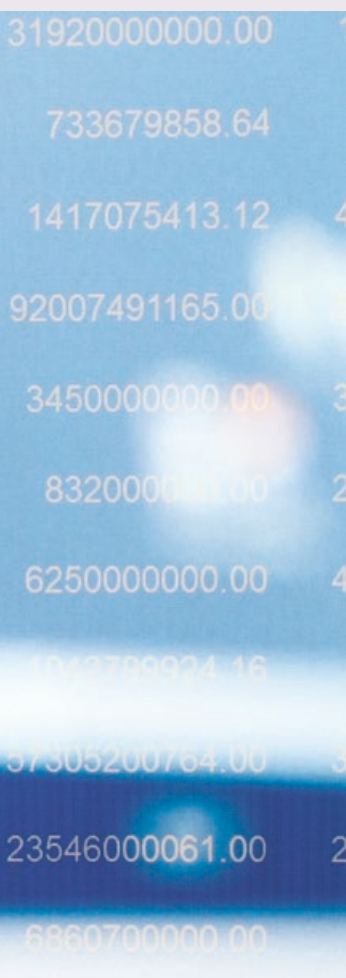
Abb. Vergütungsstruktur im DAX30



Die höchste durchschnittliche Vergütung im DAX30 erhielten die Vorstände von VW (6,0 Mio. EUR), gefolgt von Merck (5,2 Mio. EUR) und der Deutschen Bank (5,1 Mio. EUR).

Im MDAX betrug die durchschnittliche Vergütung knapp 2,2 Mio. EUR und nahm damit im Vergleich zum Vorjahr um 9,4 Prozent zu. Der Median lag bei gut 1,7 Mio. EUR, was einem Rückgang von 4,2 Prozent entspricht. ←

Quelle: Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW), Technische Universität München: Studie zur Vergütung der Vorstände in den DAX- und MDAX-Unternehmen im Geschäftsjahr 2018, online abrufbar unter www.dsw-info.de



Konsultationsfassung zu Teil C des BaFin-Emittentenleitfadens veröffentlicht – Zuständigkeit des Aufsichtsrats für Selbstbefreiung bei Ad-hoc-Publizität

Anfang Juli 2019 hat die BaFin den Entwurf des Moduls C des Emittentenleitfadens vorgelegt. Modul C behandelt neben der Ad-hoc-Publizität und dem Insiderhandelsverbot die Themen Directors' Dealings, Marktmanipulation, Insiderlisten und Marktsondierungen.

Die vorgeschlagenen Neuerungen berücksichtigen insbesondere die gesetzlichen Änderungen durch die EU-Marktmissbrauchsverordnung. Erstmals nimmt der Leitfaden auch Stellung zur Zuständigkeit des Aufsichtsrats für die Selbstbefreiung im Rahmen der Ad-hoc-Publizität. Nun heißt es hier ausdrücklich, dass »in Fällen originärer sachlicher Aufsichtsratszuständigkeit (etwa Bestellung und Abberufung des Vorstands gemäß § 84 AktG) von einer abschließenden Annexkompetenz des Aufsichtsrats hinsichtlich der Entscheidung über den Aufschub auszugehen« ist. In der juristischen Literatur ist dies umstritten.¹ Zur Frage, inwieweit der Aufsichtsrat auch für die Organisations- und Dokumentationspflichten in der Aufschubphase verantwortlich ist, schweigt der Entwurf.

Stellungnahmen zum Entwurf konnten bis Ende August 2019 abgegeben und sollen auf der Internetseite der BaFin veröffentlicht werden.

Weitere Informationen unter www.bafin.de ←

Stimmrechtsberater veröffentlichen überarbeitete Best Practice Principles

Die Best Practice Principles for Shareholder Voting Research & Analysis Group (BPPG) – eine Vereinigung von Stimmrechtsberatern – hat ihre Best Practice Principles für Stimmrechtsberater² aus dem Jahr 2014 aktualisiert und die neue Fassung Ende Juli 2019 veröffentlicht.

Die Best Practice Principles dienen der freiwilligen Selbstregulation von Stimmrechtsberatern; sie enthalten u. a. Grundsätze und Leitlinien zur Service-Qualität, zur Vermeidung von Interessenkonflikten und zur Kommunikationspolitik.

Die Entwicklung eines Verhaltenskodex durch die Stimmrechtsberater wurde 2013 durch die Europäische Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde (European Securities and Markets Authority – ESMA) empfohlen.³ Künftig wird

der Verhaltenskodex infolge des Gesetzes zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) zusätzlich an Bedeutung gewinnen: So müssen Stimmrechtsberater künftig erklären, inwieweit sie die Vorgaben eines Verhaltenskodex erfüllen. Falls sie keinem Verhaltenskodex entsprechen, müssen sie dies begründen. In der Regierungsbegründung zum ARUG II wird in diesem Zusammenhang auf die Best Practice Principles der BPPG hingewiesen.

Die Neufassung der Best Practice Principles sieht u. a. die Einrichtung eines unabhängigen Aufsichtsgremiums vor, das jährlich die Principles und die Einhaltungserklärungen der sich freiwillig Verpflichtenden überprüfen wird.

Weitere Informationen unter <https://bppgrp.info> ←

¹ Vgl. etwa Klöhn, in: Klöhn, Marktmissbrauchsverordnung, 2018, Art. 17 MAR, Rn. 193 ff.; Assmann, in: Assmann/Schneider/Mülbart, 7. Auflage 2019, Art. 17 VO Nr. 596/2014, Rn. 95 f.

² Best Practice Principles for Providers of Shareholder Voting Research & Analysis

³ Vgl. ESMA/2103/84, Final Report vom 19.2.2013, online abrufbar unter www.esma.europa.eu



Albanien

Autor: **Bledar Mankollari**

Politische Situation

Albanien ist nach der Verfassung vom November 1998 eine parlamentarische Republik und ein demokratischer Rechtsstaat auf der Grundlage von Pluralismus und Gewaltenteilung. Die Verfassung garantiert u. a. die Presse- und Religionsfreiheit, die Gleichberechtigung ethnischer Minderheiten, den Schutz der Menschenrechte sowie eine freie Marktwirtschaft.

Höchstes Gesetzgebungsorgan ist die Volksversammlung (Kuvendi Popullor), dem die ausschließliche Gesetzgebungskompetenz zusteht. Die Volksversammlung ist ein Ein-Kammer-Parlament. Das Parlament umfasst 140 Abgeordnete. Die Legislaturperiode beträgt vier Jahre.

Der Höhepunkt der politischen Situation in Albanien waren die Lokale Wahlen am 30.6.2019. Die Sozialistische Partei (SP) unter Ministerpräsident Edi Rama hatte die Abstimmung durchführen lassen, obwohl Staatspräsident Ilir Meta diese zuvor aufgrund der angespannten politischen Lage zuerst abgesagt und später für Oktober neu angesetzt hatte. Die Wahlen fanden zwar friedlich, aber bei äußerst geringer Wahlbeteiligung statt und werden von der Opposition nicht akzeptiert.¹

¹ Quelle: <https://www.kas.de/web/albanien/publikationen>



Bledar Mankollari ist Managing Director der Deutsche Industrie- und Handelsvereinigung in Albanien (DIHA). Seit ihrer Gründung 2008 mit Unterstützung der Regierung der Bundesrepublik Deutschland und deutscher Wirtschaftsorganisationen (DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag, DAW – Deutsch-Albanische Wirtschaftsvereinigung, Berlin) engagiert sich DIHA als Stimme der deutschen Wirtschaft für die Interessen in wirtschaftlichen Fragen. Mit über 90 Mitgliedsunternehmen ist DIHA einer der wichtigsten bilateralen Wirtschaftsverbände in Albanien.

Wirtschaftliche Situation

Albanien ist ein Land mit relativ niedrigem Einkommen, in dem das Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Einwohner bei rund 5.300 USD (2018) liegt, und einer Bevölkerung von rund 2,9 Mio. Menschen.

In der albanischen Wirtschaft hat der Dienstleistungssektor mit rund 63 Prozent den größten Anteil am Gesamtumsatz. Die Hauptsektoren in dieser Branche sind: Banken und Versicherungen, Telekommunikation und Information, Handel, Transport und Logistik.

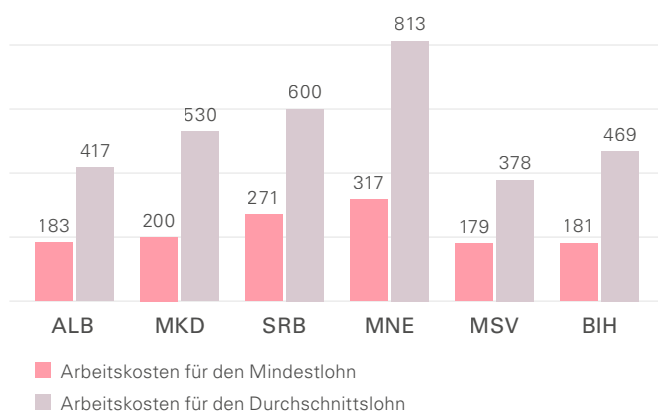
Die Landwirtschaft trägt rund 20 Prozent zur albanischen Wirtschaft bei und ist immer noch auf einem niedrigen Niveau, obwohl fast die Hälfte der Bevölkerung in ländlichen Gebieten lebt. Hierbei ist zu beachten, dass zu Beginn der postkommunistischen Zeit die landwirtschaftlichen Flächen in gleichem Maße an die Einwohner verteilt wurden. Dies führte zu einer extremen Fragmentierung (Zersplitterung) des Eigentums, welches hinsichtlich der Investitionen, das Element der Stufenwirtschaft zu ernsthaften Problemen führt.

Die Verarbeitungsindustrie, die Rohstoffindustrie und die Bauindustrie machen 15 Prozent der Gesamtmenge aus. Diese Sektoren haben ein großes Investitionspotenzial, da Albanien reich an Öl, Chrom und Nickel ist.

In Anlehnung an den Internationalen Währungsfonds (IWF) ist das reale BIP 2018 um 4,2 Prozent gewachsen. Für das Jahr 2019 wird ein negativer Trend im Vergleich zum Vorjahr vorhergesehen, der jedoch weiterhin bei knapp 4 Prozent liegen wird. Albanien hat im Juni 2014 den EU-Kandidatenstatus erhalten und versucht seitdem, die Beitrittsverhandlungen zur EU aufzunehmen. Die EU hat Albanien bei den notwendigen Reformen, die wesentliche Voraussetzung für die Aufnahme der EU-Beitrittsverhandlungen sind, unterstützt.

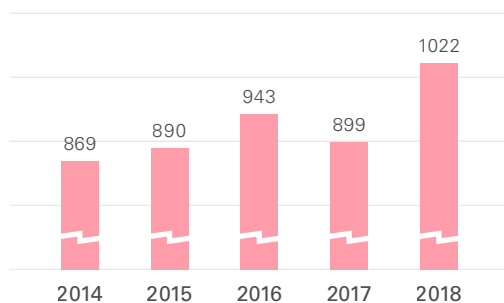


Arbeitskosten für die westlichen Balkanländer 2015 (in EUR)



Quelle: Statistisches Landesamt für Albanien, Durchschnittsgehalt für öffentliche Verwaltung 2015

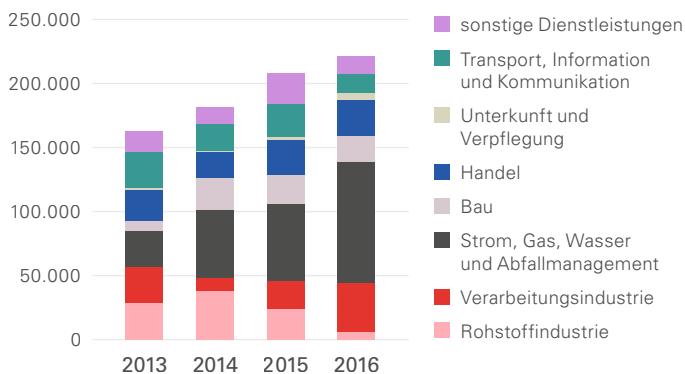
Ausländische Direktinvestitionen (in Mio. EUR)



36 % Energie, 30 % Rohstoffindustrie, 9 % Finanzaktivitäten, 25 % Sonstige

Quelle: Albanische Nationalbank

Investitionen gemäß Branche (in Mio. ALL)



Quelle: INSTAT – Unternehmensstrukturerhebung gemäß den entsprechenden Jahren

Herausforderungen deutscher Unternehmen, in Albanien zu investieren

Die Justizreform ist neben der Reform der öffentlichen Verwaltung und der Korruptionsbekämpfung von besonderem Interesse für die internationale Gemeinschaft. Im Jahr 2016 nahm die albanische Regierung Verfassungsänderungen an, um das Justizsystem des Landes zu reformieren und die Rechtsstaatlichkeit zu verbessern. Die Reform, die nicht nur mit großen Verfassungsänderungen, sondern auch mit Gesetzesänderungen einherging, wird voraussichtlich in den kommenden Jahren ihre Wirkung entfalten.

Bei der jährlichen DIHA-Umfrage (Deutsche Industrie- und Handelsvereinigung in Albanien), welche im April 2019 durchgeführt wurde, zählen ausländische Investoren zu ihren Hauptproblemen für ein gutes Geschäftsklima in Albanien: die Justizkorruption, Transparenz der öffentlichen Ausschreibungen und Nichtdurchsetzung von Verträgen mit staatlichen Institutionen.

Chancen deutscher Unternehmen, in Albanien zu investieren

Personalressourcen sind eine gute Gelegenheit, die von ausländischen Unternehmen genutzt werden können. Albanien bietet niedrige Personalkosten sowie eine gute geografische Lage in Bezug auf Transport und Logistik. Im Produktionssektor gibt es zurzeit Unternehmen, die in der Leichtindustrie tätig sind, wie z. B. Textil-, Schuh- und Automobilindustrie (Konfektionskabel, Kunststoff-Spritzguss usw.). Über 25.000 junge Menschen (2018) sind in Callcentern beschäftigt und bieten Remote-Dienste in Ländern wie Italien und Deutschland an. Im Vergleich zu den westlichen Balkanländern ist Albanien bezüglich der Arbeitskosten wettbewerbsfähig.

Strom, Tourismus, Wasserversorgung und Abwasserentsorgung, Infrastruktur, natürliche Ressourcen (Bergbau) sowie Informations- und Kommunikationstechnologie sind die Sektoren, die nach Aufnahme der Beitrittsverhandlungen gute Aussichten für ausländische Direktinvestitionen in Albanien bieten.

In letzter Zeit haben in Albanien Investitionen in der IKT-Branche einen besonderen Schwerpunkt erhalten, was etwa am Markteintritt der Lufthansa Industry Solution Anfang des Jahres 2019 ersichtlich ist.

Neue Tax Compliance-Herausforderung für Unternehmen – die Einführung der Anzeigepflicht für Steuergestaltungen in der EU

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

Bis zum 31.12.2019 sind die Mitgliedstaaten der Europäischen Union verpflichtet, die am 25.6.2018 in Kraft getretene EU-Richtlinie 2018/882/EU (DAC6) in nationales Recht umzusetzen. Die Richtlinie regelt die Einführung umfangreicher Anzeigepflichten für Steuergestaltungen. Zur ersten Anwendung der Anzeigepflicht soll es spätestens am 1.7.2020 kommen.

Um optimal auf die neuen Regelungen vorbereitet zu sein, sollten sich Unternehmen schon heute mit den umfangreichen Compliance-Anforderungen auseinandersetzen, die sich aus der Anzeigepflicht ergeben. Zum einen müssen die seit dem 25.6.2018 umgesetzten meldepflichtigen Steuergestaltungen durch die Steuerpflichtigen bzw. eventuell involvierte Intermediäre (bspw. Banken oder Berater) nachgemeldet werden. Zum anderen hat bspw. Polen die Richtlinie bereits vor den gesetzten Fristen in nationales Recht umgesetzt und die Regelungen sind dort bereits zum 1.1.2019 in Kraft getreten.



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



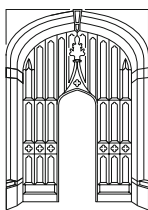
Christian Schmid, Partner der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, International Corporate Tax

Aus der Anzeigepflicht ergibt sich zudem eine Reihe von Herausforderungen:

- Die nationalen Regelungen in den einzelnen EU-Mitgliedstaaten werden trotz der EU-Richtlinie nicht einheitlich sein. Die Richtlinie legt lediglich einen Mindeststandard fest und setzt einen Rahmen für die nationale Umsetzung in den Mitgliedstaaten. Das Gesetz in Polen sowie weitere, bereits vorliegende Entwürfe von nationalen Umsetzungsgesetzen weisen eine Vielzahl von Unterschieden auf. So werden bspw. teilweise unterschiedliche Steuerarten von der Meldepflicht erfasst oder auch rein nationale Gestaltungen in die Meldepflicht einbezogen, obwohl die EU-Richtlinie dies nur für grenzüberschreitende Vorgänge vorschreibt. Für Unternehmen stellt sich die Herausforderung, den Überblick über diese unterschiedlichen Umsetzungsgesetze zu behalten, um den jeweiligen nationalen Meldepflichten nachkommen zu können.
- Die Richtlinie weist eine Vielzahl unbestimmter Begriffe und auslegungsbedürftiger Tatbestandsmerkmale auf. Es ist zu erwarten, dass die sich daraus ergebenden Unsicherheiten in der Auslegung der Anzeigepflichten auch durch die nationalen Umsetzungsgesetze nicht beseitigt werden können und Rechtssicherheit nur nach und nach durch Auslegungshilfen der Steuerverwaltungen und Rechtsprechung eintreten wird. Unternehmen müssen daher eine Strategie entwickeln, wie mit dieser Unsicherheit umgegangen werden soll.

- Die Anzeigepflichten sind sehr weitreichend und erfassen viele Vorgänge des Tagesgeschäfts. Teilweise ist die Steuerabteilung des Unternehmens nicht in alle meldepflichtigen Vorgänge involviert, die sich bspw. auch im Bereich HR und Treasury ereignen können. Die Herausforderung liegt daher bereits in der Identifizierung potenziell meldepflichtiger Vorgänge und der Schulung der Mitarbeiter in den betroffenen Bereichen.
- Schließlich ist die Nichtmeldung eines meldepflichtigen Vorgangs sanktionsbewährt. Auch hier haben die Mitgliedstaaten große Freiheit bei der Umsetzung, und die Sanktionen reichen bis hin zu Geldstrafen in der Größenordnung von 5 Mio. EUR sowie möglichen Strafverfahren gegen die handelnden Personen.

Aufgrund dieser Herausforderungen empfehlen wir Unternehmen, im Rahmen einer Betroffenheitsanalyse zunächst die betroffenen Transaktionen, Länder und Unternehmensbereiche zu identifizieren sowie eine Meldestrategie zu entwickeln. Auf dieser Basis kann dann ein Umsetzungskonzept entwickelt werden, das eine ggf. IT-gestützte Erfassung und Bewertung möglicherweise meldepflichtiger Vorgänge erlaubt. Dieser Prozess muss dann im Unternehmen ausgerollt, in die bestehenden internen Kontrollsysteme eingebunden und entsprechend überwacht werden. ←



Audit Committee Institute e.V.

Gefördert durch



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



Die GmbH

Wulf Goette/Maximilian Goette

3. Auflage

München 2019

Dieses Werk beleuchtet das GmbH-Recht aus Sicht der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs. Der Aufbau folgt der »Lebensgeschichte« einer GmbH. Beginnend mit der Errichtung der Gesellschaft gliedert es sich danach in folgende Kapitel:

- Kapitalaufbringung bei Gründung und Kapitalerhöhung
- Kapitalerhaltung – Rückgewährverbot
- Eigenkapitalersetzende Gesellschaftserleistungen
- Der Geschäftsanteil
- Ausschluss und Austritt
- Die Gesellschafterversammlung
- Der Geschäftsführer
- Von der »qualifiziert faktischen Konzernhaftung« zur Existenzvernichtungshaftung – Autokran bis Trihotel
- Auflösung und Liquidation

Ziel des Handbuchs ist es, Praktikern die Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs näherzubringen. Es konzentriert sich daher auf die Lösungen und Erwägungen des Gerichtshofs; auf eine Auseinandersetzung mit den Ansichten in der juristischen Literatur sowie die Darstellung ihrer eigenen Auffassungen haben die Autoren bewusst verzichtet. ←

Aktien- und GmbH-Konzernrecht

Volker Emmerich/Mathias Habersack/

Jan Schürnbrand

9. Auflage

München 2019

Dieser in 9. Auflage erschienene Kommentar erläutert umfassend die einschlägigen Paragraphen zum Konzernrecht. Neben den relevanten Bestimmungen des Aktiengesetzes werden auch diejenigen des Wertpapierhandelsgesetzes sowie das Spruchverfahrensgesetz kommentiert. In einer Einleitung werden darüber hinaus auch die im Aktiengesetz nicht geregelten Fragen des Konzernrechts, wie die Konzernbildungskontrolle, sowie das Konzernrecht der GmbH erörtert.



Seit der Voraufgabe vor drei Jahren ergingen im Bereich des Konzernrechts zahlreiche gerichtliche Entscheidungen, die – neben aktueller Literatur – in die Neuauflage aufgenommen wurden. Zudem werden die geplanten Vorschriften des ARUG II zu Geschäften mit nahestehenden Personen auf dem Stand des Regierungsentwurfs dargestellt. Darüber hinaus berücksichtigt das Werk die Neuerungen infolge des Abschlussprüfungsreformgesetzes, des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes, des Zweiten Finanzmarktnovellierungsgesetzes sowie des Gesetzes zur Umsetzung der Zweiten Zahlungsdienste-Richtlinie.

Der Kommentar dürfte insbesondere für Juristen im Aufsichtsrat von Interesse sein. ←



Haftungsrisiken für Vorstand und Aufsichtsrat

Ralf Ek/Martin Kock

3. Auflage

München 2019

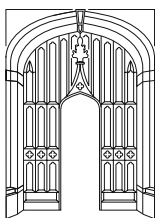
Dieses Handbuch gibt einen Überblick über die wesentlichen Haftungsrisiken für Vorstände und Aufsichtsräte. Nach einer Einleitung untergliedert sich das Werk in die Kapitel

- Haftungsrisiken für Vorstände,
- Haftungsrisiken für Aufsichtsräte und
- Haftungsvermeidungsstrategien für Vorstände und Aufsichtsräte.

Differenziert wird dabei jeweils zwischen der Haftung gegenüber der Gesellschaft, derjenigen gegenüber außenstehenden Dritten, wie z. B. Aktionären, und der strafrechtlichen Verantwortlichkeit.

Die Neuauflage setzt dabei aufgrund der Entwicklungen der vergangenen Jahre besondere Schwerpunkte bei den Themenfeldern Compliance, interne Untersuchungen und D&O-Versicherungen. Daneben sind auch neuere Gesetzgebung und Rechtsprechung (bis November 2018) in das Werk eingeflossen.

Das Handbuch konzentriert sich auf das für die Praxis Notwendige; Zielgruppe sind neben Rechtsanwälten und Unternehmensjuristen auch Vorstände und Aufsichtsräte. ←



Audit Committee Institute e.V.

Der Navigator für den Aufsichtsrat

Praktisch. Risikoorientiert. Konzentriert.

Mit unserem umfangreichen Handbuch wollen wir sowohl neuen als auch erfahrenen Mitgliedern des Aufsichtsrats die tägliche Arbeit erleichtern und wertvolle Details vermitteln.

Im ersten Teil des Navigators werden die **rechtlichen Grundlagen der Aufsichtsratsarbeit** für Gesellschaften in den Rechtsformen der AG, SE, KGaA und GmbH erläutert. Er untergliedert sich in vier Kapitel:

- Grundlagen der Aufsichtsratsarbeit
- Die tägliche Aufsichtsratsarbeit
- Besonderheiten bei Banken
- Besonderheiten bei Versicherungen

Der zweite Teil des Handbuchs widmet sich der **risikoorientierten Aufsichtsratsarbeit**. Hier werden in zwei Kapiteln typische (unternehmerische) Risiken sowie die Überwachung der unternehmerischen Kontrollsysteme behandelt.



Profitieren auch Sie von der praxisorientierten und anschaulichen Aufbereitung komplexer Themen.

Aufsichtsräte, Beiräte, Vorstände sowie Geschäftsführer können kostenfrei Exemplare bei uns bestellen.

<https://audit-committee-institute.de/html/de/navigator.html>



Audit Committee Institute e.V. (ACI)
E-MAIL aci@kpmg.de
TELEFON +49 69 9587-3040
www.audit-committee-institute.de

Gefördert durch



Auswirkungen des Brexits im Bereich des Gesellschaftsrechts

Jessica Schmidt

in: ZIP 2019, S. 1093–1101

Dieser Beitrag beleuchtet mögliche Folgen des Brexits für das Gesellschaftsrecht. ◀

EU-Marktmissbrauchsverordnung: Ergebnisse einer Umfrage und Versuch einer Präzisierung

Wolfgang Groß/Claudia Royé

in: BKR 2019, S. 272–278

Rund drei Jahre ist die Marktmissbrauchsverordnung nun in Kraft. Das Deutsche Aktieninstitut und Hengeler Mueller haben im Sommer 2018 250 Unternehmen befragt, um die von den Unternehmen gemachten Erfahrungen mit der Verordnung empirisch zu untersuchen. Dieser Beitrag stellt die Umfrageergebnisse vor. Anschließend werden zwei auffallende Aspekte der Studie unter die Lupe genommen, und zwar die Ad-hoc-Publizität bei Zwischenschritten und Ad-hoc-Sachverhalten in der Kompetenz des Aufsichtsrats. Bei Ersterem besteht bei den Unternehmen die größte Rechtsunsicherheit. In Bezug auf Ad-hoc-Sachverhalte in der Kompetenz des Aufsichtsrats zeigte sich, dass die Marktpraxis sehr unterschiedlich ist. ◀

Die Regelungen zu »know-your-shareholder« im Regierungsentwurf des ARUG II

Björn Bork

in: NZG 2019, S. 738–743

Einen Schwerpunkt des Gesetzes zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrichtlinie (ARUG II) bilden die Vorschriften zu Finanzintermediären: Um die Kommunikation der Gesellschaft mit ihren Aktionären sowie Letzteren die Ausübung ihrer Rechte zu erleichtern, werden Finanzintermediäre stärker in die Pflicht genommen. So müssen sie bspw. Unternehmen über deren Aktionäre informieren sowie Informationen an Aktionäre weiterleiten, die diese zur Ausübung ihrer Rechte benötigen. Dieser Beitrag stellt die geplanten Neuerungen dar und bewertet sie aus Sicht der Praxis. ◀

Internationale Tax-Compliance-Management-Systeme

Ellen Birkemeyer/Kay Blaufus/
Serjoscha Keck/Jakob Reineke/
Ilko Trenn

in: WPg 2019, S. 702–708

Multinationale Unternehmen streben in der Regel gemäß einem globalen Tax-Compliance-Management-System nach einem einheitlichen Standard. In einem früheren Beitrag (WPg 2019, S. 644) wurde bereits dargelegt, dass sich diese Unternehmen auch am IDW Praxishinweis 1/2016 orientieren. Dieser Beitrag befasst sich nun mit den landesspezifischen Anforderungen an ein Tax-CMS und vergleicht diese mit den Anforderungen des IDW Praxishinweises 1/2016. ◀

Konzern- und Rechtsnachfolgehaf- tung im Kartellschadensersatzrecht (»Skanska Industrial Solutions u. a.«)

Meinrad Dreher

in: EWIR 2019, S. 415–416

Dieser Beitrag setzt sich kritisch mit einem jüngeren Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) auseinander: Aktiengesellschaften erwarben Anteile von Unternehmen, die sich kartellrechtswidrig verhalten hatten. Nach einem freiwilligen Liquidationsverfahren der »kartellrechtswidrigen Unternehmen« gingen ihre Geschäftstätigkeiten auf die Erwerber über. Eine finnische Stadt verklagte daraufhin die Erwerber auf Schadensersatz wegen des Kartellrechtsverstoßes. Der EuGH gab der Stadt recht und dehnte damit den weiten kartellrechtlichen Unternehmensbegriff, der schon im Kartellbußgeldrecht gilt, auf das Kartellschadensersatzrecht aus. ◀

Ausländische Direktinvestitionen in Europa

Sandra Link/Tilman Becker

in: RIW 2019, S. 415–423

Die Autoren geben einen Überblick über die neue EU-Verordnung für die Überprüfung ausländischer Direktinvestitionen sowie entsprechende Regelungen einiger europäischer Länder. ◀

Jahresfinanzberichterstattung im einheitlichen europäischen elektronischen Format: Umsetzung der Vorgaben der (überarbeiteten) Transparenzrichtlinie in Recht und Praxis

Nina Kumm

in: Der Konzern 2019, S. 253–264

Für Geschäftsjahre, die ab dem 1.1.2020 beginnen, müssen Wertpapieremittenten ihre Jahresfinanzberichte in einem einheitlichen europäischen elektronischen Berichtsformat (ESEF) vorlegen (vgl. Quarterly II/2019, S. 92). Unternehmen, die zur Aufstellung eines IFRS-Konzernabschlusses verpflichtet sind, müssen bestimmte Angaben in XBRL »taggen«; diese Angaben werden so maschinenlesbar. Hierdurch soll die Vergleichbarkeit der Angaben verbessert werden. Dieser Beitrag fasst die Neuerungen zusammen und diskutiert noch offene Fragestellungen, wie z. B. den Umgang mit HGB-Angaben im IFRS-Konzernabschluss. ◀

Artificial Intelligence im Lichte der Datenschutzgrundverordnung

Axel Kessler/Elias Klich

in: WPg 2019, S. 691–698

Die Autoren dieses Beitrags befassen sich mit dem Spannungsverhältnis zwischen dem Einsatz künstlicher Intelligenz und der Beachtung der Datenschutzgrundverordnung. ◀

Das Entsendungsrecht nach § 101 Abs. 2 AktG – ein Fall für die aktienrechtliche Mottenkiste?

Felix Gaul

in: AG 2019, S. 405–414

Die Satzung einer Gesellschaft kann bestimmten Aktionären das Recht einräumen, Aufsichtsratsmitglieder zu bestimmen (sog. Entsendungsrecht, § 101 Abs. 2 AktG). Vorfälle in der jüngeren Unternehmenspraxis lassen bei einigen Zweifel an der Sinnhaftigkeit des Entsendungsrechts aufkommen. Ausgehend von Fällen aus der Praxis geht dieser Beitrag der Frage auf den Grund, wie das Entsendungsrecht reformiert werden kann. ◀

IMPRESSUM

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

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

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

An dieser Ausgabe
haben mitgewirkt:

Dr. Vera-Carina Elter, Marc Fink, Christina Gasser, Astrid Gundel,
Dr. Jochen Haußer, Georg Lanfermann, Christian Tobias Pfaff,
Dr. Martin Ribbrock, Maria Solbrig

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: 27.9.2019

Bildnachweise/Illustrationen: S. 1 ©gurart/shutterstock.com; S. 2 ©Kichigin/iStock.com; S. 4/5 ©FotografiaBasica/iStock.com; S. 8/9 ©JM_Image_Factory/iStock.com; S. 9 ©ollo/iStock.com; S. 10 ©William Potter/shutterstock.com; S. 12/13 ©Tartila/shutterstock.com; S. 14 ©Arkadivna/shutterstock.com; S. 16/17 ©Saran_Poroong/iStock.com; S. 20 ©DisobeyArt/iStock.com; S. 23 ©anek.soowannaphoom/shutterstock.com; S. 24 ©Mavas_Bd/shutterstock.com; S. 26 ©david_leshem/stock.adobe.com; S. 28/29 ©Gearstd/shutterstock.com; S. 31 ©Olga Popova/shutterstock.com; S. 34 ©Olivier Le Moal/shutterstock.com; S. 36/37 ©bgblue/iStock.com; S. 39 ©TommL/iStock.com; S. 41 ©malerapaso/iStock.com; S. 44 ©complize/photocase.de; S. 47 ©pixinoo/iStock.com; S. 49 ©Jeremy/shutterstock.com; S. 50 ©izusek/iStock.com; S. 55 ©Sergey Nivens/shutterstock.com; S. 56 ©Tero Vesalainen/shutterstock.com; S. 58 ©jala/photocase.de; S. 60 ©Atstock Productions/shutterstock.com; S. 62 ©Nokwan007/shutterstock.com; S. 64 ©sforzza/stock.adobe.com; S. 64 ©imagestockdesign/shutterstock.com; S. 64/65 ©Dimos/shutterstock.com; S. 65 ©Creative Bringer/stock.adobe.com; S. 66 ©Nadiinko/iStock.com; S. 71 ©Photobret2014/shutterstock.com; S. 75 ©FotografiaBasica/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.

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.



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