

Audit Committee Quarterly

II / 2018

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

**Audit Committee
Institute e.V.**

Gefördert durch



GESCHÄFTSMODELL

345XK.0

Deutschland – Zeit für digitale Geschäftsmodelle



Die vierte Revolution der Industrialisierung ist in vollem Gange. Im Gegensatz zu den vorhergehenden industriellen Revolutionen mit ihren konkreten Treibern Dampfmaschine, Fließband und Computer ist dieses Zeitalter der sog. Digitalisierung schwer einzugrenzen. Eine Erkenntnis hat sich trotz allem mittlerweile in den deutschen Vorstandsetagen durchgesetzt: Digitale Transformation ist heute keine Option mehr, sondern Notwendigkeit. Dennoch betrachten einige Unternehmen die Digitalisierung aufgrund von Erfolgen aus der Vergangenheit noch immer durch eine reine Technologiebrille. So sind deutsche Unternehmen gut darin, ihre bestehenden Produkte und Prozesse durch inkrementelle Innovationen an neue Technologien anzupassen oder sie mithilfe neuer Technologien etwas schneller, besser, effizienter zu gestalten. Doch reicht das?

Deutschland ist ein Land zahlreicher Weltmarktführer klassischer Wirtschaftszweige, in denen innovative Geschäftsmodelle das Potenzial haben, industrieverändernde Umwälzungen auszulösen. Marktbeherrschende Digitalriesen wie die GAFAs (Google, Amazon, Facebook und Apple) sucht man hierzulande vergeblich. Und auch wenn sich Berlin als deutsches Start-up-Mekka rühmt, so kann es sich mit Hubs wie dem Silicon Valley, Tel Aviv oder der aufstrebenden Szene im asiatischen Raum nicht messen. Während Berlin bisher Unicorns lediglich im niedrigen einstelligen Bereich hervorbrachte, wurden im Silicon Valley schon an die 70 Unternehmen mit mehr als 1 Mrd. US-Dollar bewertet¹.

¹ <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/finanzmarkt/das-silicon-valley-in-zahlen-15287905/5-15287943.html>

Natürlich könnten die Voraussetzungen zum kalifornischen Beispiel kaum unterschiedlicher sein. Aus Deutschland heraus schielen wir neidisch auf so manches, was dort selbstverständlich ist: eine gigantische Investorenlandschaft, die gemessen am Bruttoinlandsprodukt etwa zehnmal mehr Risikokapital investiert als in Deutschland², die Lust am Unternehmertum begünstigt durch eine gelebte Fehlerkultur sowie ausgeprägte Kollaboration über Unternehmens- und Branchengrenzen hinweg.

Wo also ansetzen? Inkrementelle Innovationen sind nützlich und sollten beibehalten werden, jedoch gilt es auch, sich damit auseinanderzusetzen, was zukünftig der Kern des eigenen Geschäftsmodells sein soll. Dabei reicht es nicht, aus der Beobachtung von innovativen Start-ups Strategien zur Verteidigung abzuleiten. Vielmehr gilt es, die Stärken dieser Unternehmen zu erkennen, davon zu lernen und für sich nutzbar zu machen. Folgende Innovationsfelder treiben dabei die digitalen Geschäftsmodelle der Zukunft: Neuausrichtung des Produktangebots, Schaffung eines herausragenden Kundenerlebnisses sowie die Neudefinition von Märkten über innovative Plattformen für Lieferanten und Käufer. Sich mit diesem Möglichkeitsraum auseinanderzusetzen, ist für deutsche Unternehmen unerlässlich, um auch zukünftig erfolgreich zu sein.

Noch funktionieren die etablierten Geschäftsmodelle ausgezeichnet und erklären damit das fehlende Bewusstsein und die ausbleibende Veränderungsbereitschaft der deutschen Unternehmen. Was braucht es also? Einen Schockmoment? Die Musikindustrie musste bspw. erst durch die Markteinführung des iPods und der zugehörigen Vermarktungsplattform iTunes eiskalt erwischt werden. Ob Schockmoment oder Veränderung aus Eigenantrieb heraus, es braucht eine Form von freigesetzter Energie.

Fakt ist, die deutsche Unternehmenslandschaft muss sich neu erfinden. Als führende Industrienation reichen inkrementelle Innovationen nicht aus, um bei der rasanten Veränderungsgeschwindigkeit des internationalen Wettbewerbs Schritt zu halten. Losgelöst von gewohnter Planungssicherheit und Budgetierung müssen die Möglichkeiten neuer, digitaler Geschäftsmodelle verfolgt werden. Dann können wir uns als Fast Follower einen Namen machen. Jetzt. Und nicht später.



Philipp Ostermeier
Partner, Deal Advisory
Head of Strategy Group
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

² <https://www.gruenderszene.de/allgemein/buchauszug-dealterms-venture-capital-deutschland/2>



UPDATE...

2 EDITORIAL

Philipp Ostermeier

SCHWERPUNKT:

GESCHÄFTSMODELL X.0

6 Disruption in Eigenregie ist möglich

Christoph Keese

8 Änderung von Geschäftsmodellen – Bedeutung von Start-ups, Fintechs, Wissenschaft und internationalem Einfluss

Interview mit Dr. h. c. Hermann-Josef Lamberti

10 Wir müssen heute entscheiden, wie TÜV SÜD in 50 Jahren aussehen wird

Interview mit Dr. Matthias J. Rapp

13 CGO – das Governance-Magazin

14 Geschäftsmodell Steuergestaltung

Prof. Dr. Johanna Hey

16 Steuerpläne der GroKo – ein Blick in den Koalitions- vertrag

Prof. Dr. Gerrit Adrian

19 Steuerliche Forschungsförderung – eine Antwort auf den Wettbewerb der Forschungsstandorte

Berthold Welling

21 Wertschöpfung neu gedacht

22 Klimaschutz: Herausforderung und Chance für die Wirtschaft

Dr. Patrick Graichen

24 Keine Angst vor disruptiven Technologien

Angelika Huber-Straßer

25 Das Audit Committee Institute e.V. gestaltet seinen Internetauftritt neu!

26 Digitalisierungskompetenz im Aufsichtsrat: Aufsichtsrat 4.0

Jan Richter und Dr. Fedi El Arbi

KOLUMNE ZUKUNFT

- 28 **Erfolge der Zukunft**
Priv.-Doz. Dr. habil. Heiko von der Gracht

STANDPUNKT | ● |

- 30 **Anreize und Boni für ethisches Handeln in Unternehmen**
Prof. Dr. Ludger Heidbrink und Dr. Alexander Lorch
- 33 **Für Aufsichtsräte relevante Vorhaben der 19. Legislaturperiode**
Prof. Dr. Stephan Harbarth, LL.M. (Yale)

FAMILIENUNTERNEHMEN

- 36 **Industrie 4.0 – Wachstum an der digitalen Kundenschnittstelle**
Markus Deutsch und Sascha Glemser
- 39 **Bewertung als Grundlage für strategische Entscheidungen in Familienunternehmen**
Karen Ferdinand
- 42 **Tradition steuergerecht weitertragen – auch international: der aktuelle Global Family Business Tax Monitor von KPMG**
Kay Klöpping

CSR-BERICHTERSTATTUNG

- 44 **Die Prüfung der CSR-Berichterstattung durch den Aufsichtsrat**
PD Dr. Sebastian Mock, LL.M.

AKTUELLE RECHTSPRECHUNG

- 47 **Risikofrüherkennungssystem im Konzern**

CORPORATE GOVERNANCE AKTUELL

- 49 **Wie muss der Aufsichtsrat die externe Unternehmensberichterstattung überwachen?**
- 53 **Kurzmeldungen**

56 DIE WELT DER CORPORATE GOVERNANCE: NORWEGEN

Siv Birgersen

FINANCIAL REPORTING UPDATE | TAX

- 58 **Meldepflicht für Steuergestaltungen: Wie weit geht der deutsche Gesetzgeber?**
Georg Lanfermann und Prof. Dr. Gerrit Adrian

60 PUBLIKATIONEN

- 61 **Impressum**

62 AUSGEWÄHLTE ZEITSCHRIFTENARTIKEL

- 63 **Bestellformular**

Christoph Keese

Disruption in Eigenregie ist möglich





Christoph Keese ist Manager und Buchautor. Seine Firma, die Axel Springer hy GmbH, unterstützt Unternehmen bei der digitalen Transformation. KPMG ist strategischer Partner. Seine Bücher »Silicon Valley« (2014) und »Silicon Germany« (2016) wurden Bestseller. Im Herbst 2018 erscheint sein neues Buch: »Disrupt Yourself – Vom Abenteuer, sich in der digitalen Welt neu erfinden zu müssen« (Penguin/Random House). Es beschreibt, wie man sein Geschäft selbst disruptieren kann, bevor es durch andere erschüttert wird

Der Satz klingt einfach, ist schnell gesagt und leuchtet sofort ein: »Neue Technologien stellen Unternehmen vor Herausforderungen.« Dennoch beschreibt dieser Satz nur einen Teil der Wahrheit. Technologischen Wandel bekommen die meisten etablierten Firmen gut in den Griff. Doch mit einer anderen Form des Wandels tun sie sich viel schwerer: mit der radikalen Wandlung von Geschäftsmodellen. In der ersten Phase der Digitalisierung haben Unternehmen aus Deutschland und Europa schlecht abgeschnitten. Sie konnten keinen der großen Welterfolge für sich verbuchen. Sieben der zehn wertvollsten Unternehmen sind heute Digitalkonzerne. Fünf davon stammen aus den USA, zwei aus China und keiner aus Europa. Grund dafür sind innovative Geschäftsmodelle, mit denen wir uns ungern anfreunden.

Deutschlands Industriekultur basiert weitgehend auf dem Geschäftsmodell des Maschinenbaus. Produkte werden zu einem bestimmten Preis verkauft, die Kunden bleiben oft unbekannt und dauerhafte Vertragsbeziehungen entstehen vielfach nicht. Dies gilt besonders für das Geschäft mit Privatpersonen. Die Autoindustrie liefert dafür ein gutes Beispiel. Selbst Premiumhersteller wissen nicht, wer in ihren Autos fährt. Ganz anders handeln die Gewinner der Digitalökonomie. Sie bauen tiefe Beziehungen zu ihren Nutzern auf, lesen deren Daten mit, verstehen ihr Verhalten und etablieren Plattformen. Beispiele sind Google, Amazon, Facebook, Uber, AirBnB, Salesforce oder Booking. Das Geschäftsmodell der Plattformen erzeugt große Werte bei niedrigem Kapitaleinsatz. Grenzkosten fallen gegen null, Grenzgewinne steigen ins Unermessliche; durch den Netzwerkeffekt entstehen natürliche Monopole, die mit normalem Wettbewerb nicht mehr auszuhebeln sind.

Deutsche Firmen, die nun daran gehen, ihr Geschäftsmodell für die Digitalisierung zu überarbeiten, können sich drei zentrale Fragen stellen, um die Tauglichkeit ihrer Strategie zu überprüfen. Erste Frage: »Welche Angriffs-

punkte bietet mein heutiges Modell für Disruptoren?« Die Beantwortung dieser Frage muss heute nicht mehr dem Zufall überlassen bleiben. Es gibt bewährte Methoden, Angriffspunkte zu erkennen. Sie lassen sich systematisch ausfindig machen und beschreiben. Dabei sollte man stets beachten: Fast alle Disruptoren kommen nicht aus der Branche, die sie angreifen. Daher liegt der Angriffspunkt meist dort, wo man ihn am wenigsten vermutet. Zweite Frage: »Kann ich den Disruptoren zuvorkommen, indem ich mich selbst angreife?« Die Antwort darauf lautet oft *ja*. Disruption in Eigenregie ist möglich. Man kann die Angreifer mit ihren eigenen Mitteln schlagen. Dies verlangt Mut, Entschlossenheit und gründliche Vorbereitung. Dann stehen die Chancen gut. Dritte Frage: »Mit welcher Strategie setze ich Disruption in Eigenregie um?« Jedes denkbare Handlungsfeld kann auf drei verschiedene Weisen besetzt werden: durch Gründungen, Partnerschaften oder Investitionen. Man spricht von *Build, Partner or Invest*, kurz: BPI. Eine Strategie im Digitalzeitalter zu entwickeln, bedeutet vor allen Dingen, jene Mischung von Build, Partner und Invest zu finden, die am besten zum eigenen Unternehmen passt. Auch dafür gibt es inzwischen erprobte Methoden und aufschlussreiche Beispiele.

Noch stehen die meisten deutschen Firmen erst am Anfang ihres Wegs in die Digitalisierung. Um *erhaltende* Innovationen kümmern sich bereits viele von ihnen. Gemeint sind Neuerungen, die bestehende Geschäftsmodelle durch Einsatz von Digitaltechnik stärken, z. B. Kosten sparen durch bessere elektronische Überwachung von Maschinen und Prozessen. Doch bei *disruptiven* Innovationen hapert es, also beim zerstörerischen Angriff auf die bisherigen Erfolgsmodelle. Wer diesen Angriff nicht selbst führt, läuft Gefahr, die Kontrolle zu verlieren und Disruptoren von außen zum Opfer zu fallen. Dies ist ein unnötiges Risiko. Besser ist es, selbst zu handeln, bevor die Branchenfremden ihre Chance nutzen können. «

Interview mit **Dr. h. c. Hermann-Josef Lamberti**

Änderung von Geschäftsmodellen – Bedeutung von Start-ups, Fintechs, Wissenschaft und internationalem Einfluss

ACI: Sie verbinden langjährige internationale berufliche Erfahrungen aus verschiedenen Branchen (u. a. IBM, Deutsche Bank) mit wissenschaftlichem Engagement (Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main, Frankfurt Institute for Advanced Studies). Was beeinflusst Ihres Erachtens den Erfolg eines Unternehmens am meisten?

Dr. h. c. Hermann-Josef Lamberti: Der Unternehmenserfolg ist von einer guten Strategie abhängig – und davon, wie das Unternehmen geführt wird, also von guter Governance.

Inwiefern bestehen bei der Strategiediskussion Unterschiede zwischen Unternehmen des Boardsystems und des Two-Tier-Systems?

Das Governance-Modell an sich ist unerheblich für den Erfolg und die Intensität der Strategiediskussion. Vielmehr kommt es auf den Gen-Pool des Unternehmens und den Führungsstil des CEO an – wie werden die Führungsebenen einbezogen? Herrscht eine offene Diskussionskultur, agiert das Unternehmen dynamisch? Auch Geschäftsmodell und Marktumfeld beeinflussen den Charakter der Strategiediskussion. Die läuft in sehr dynamischen Märkten mit kurzen Produktions- und Produktlebenszyklen anders ab als in solchen mit langen Zyklen, wo die Geschwindigkeit tendenziell etwas geringer ist.

Vorteilhaft und produktiv ist es nach meiner Erfahrung, die Strategiediskussion stark strukturiert und als revolutionierenden Prozess auszugestalten. Mit einer Drei-Jahres-Strategie, die systematisch alle zwölf Monate überprüft und aktualisiert wird. Im vierten Quartal des Geschäftsjahrs ergibt sich daraus die Zielsetzungsdebatte für das neue Geschäftsjahr; dies mündet automatisch in die Zielsetzung des Executive Teams und liefert die Guidance für das kommende Jahr. Meines Erachtens ist das der natürlichste und beste Rhythmus!

Welches sollten Ihrer Meinung nach die Haupttreiber für den Aufschluss neuer Geschäftsmodelle sein? Welche sind es in der Realität?

Idealerweise sollte man kontinuierlich mit 360-Grad-Blick analysieren, welche neuen Möglichkeiten sich aus der aktuellen Entwicklung ergeben. Haben die Kunden neue Bedürfnisse – oder haben wir neue Möglichkeiten, solche Bedürfnisse durch neue Angebote zu wecken? Wohin entwickelt sich der Markt – die Zulieferer, die Konkurrenz? Gibt es hier Abweichungen zu den bisherigen Trends? In der Realität werden gerade etablierte Unternehmen teilweise von Angeboten, Trends, (neuen) Mitbewerbern etc. überrascht – insbesondere, wenn sie sich vorher »zu wohl gefühlt« haben.

Auch dieses Überraschungsmoment kann natürlich neue Geschäftsmodelle anstoßen – wenn dann unter dem plötzlichen Druck Anstrengungen mobilisiert werden.

Welche Rolle spielt die Digitalisierung bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle? Wo hakt es Ihrer Ansicht nach bei den Unternehmen?

Die Digitalisierung sollte jetzt DER Treiber für neue Geschäftsmodelle sein! Wenn man Themen/Prozesse mit den neuen Möglichkeiten ganz neu denkt und strukturiert, kann man ein viel höheres Produktivitätsniveau und digitale Skalierbarkeit erreichen!

Häufig werden aber bestehende analoge Prozesse einfach nur digitalisiert. Damit erzielt man zwar einen Effizienzgewinn des Prozesses – um aber ein viel höheres Produktivitätsniveau zu erreichen, müssen die Prozesse NEU gedacht, strukturiert und aufgesetzt werden. Nur mit einem digitalen Geschäftsmodell erreicht man Skalierbarkeit.



Dr. h. c. Hermann-Josef Lamberti, Mitglied in verschiedenen Aufsichtsgremien nationaler und internationaler Unternehmen, u. a. Mitglied des Aufsichtsrats der Airbus Group SE, stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der ING Groep N.V., Vorsitzender des Aufsichtsrats der Addiko Bank AG

Auch in der Finanzmarktkommunikation ist ablesbar, dass wirkliche Skalierbarkeit durch Digitalisierung in Deutschland noch nicht »angekommen« ist. Noch immer wird das Wachstum linear mit »+2 Prozent« oder ähnlich prognostiziert. Das zeigt keine Disruption! Es müsste doch exponentielle Anstiege – und auch mal Schwankungen geben.

Im Private Equity-Bereich haben Sie selbst erfolgreich Erfahrungen mit neuen Geschäftsmodellen gesammelt. Was ist hier das Erfolgsrezept?

Der Vorteil im PE-Bereich ist, dass wir Themen genau abgrenzen – uns die Rosinen herauspicken – können. Wir sind nicht für Bestandsprozesse und -systeme verantwortlich, sondern entwickeln das Optimum für unseren Themenbereich – ohne einen Blick in den Rückspiegel zu werfen!

Diese Trennung muss man auch beibehalten, wenn das Projekt gut läuft. Auftraggeber neigen dazu, einem dann weitere Aufgabenpakete aus dem Bestand anzubieten. Dieser Versuchung muss man widerstehen – denn die Vermischung führt weder im neuen Aufgabengebiet noch im bestehenden zum Erfolg. Abgrenzung von Themen und Verantwortlichkeiten ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Etablierte Konzerne versuchen mit Start-ups und Einstellung von digitalen Know-how-Trägern den Gründergeist einzukaufen – wo liegen die Herausforderungen und Grenzen?

Es bringt meiner Ansicht nach nichts, sich »jemanden aus dem Silicon Valley« einzukaufen, der den viel beschworenen Gründergeist ins Unternehmen bringen soll, und ihn dann mit »Altlasten« zu behängen. Das Gleiche gilt für Start-ups, Inkubatoren, IT-Labs etc. Diese sollten vom bestehenden System losgelöst, abge-

steckte Aufgaben erhalten und diese durchführen. Auch die Ziele sollten sich von anderen Leistungsträgern im Konzern unterscheiden.

Was ist Ihrer Ansicht nach die große Herausforderung in den etablierten Konzernen?

Es ist ein Balanceakt – die bestehende Organisation erzielt ja die aktuellen Umsätze und stellt die Abläufe sicher; sie muss die verdiente Wertschätzung erfahren und darf sich nicht als »zweite Klasse« fühlen. Um allerdings Möglichkeiten für disruptive Veränderungen zu erkennen, ist es nach meiner Einschätzung erforderlich, externe Spezialisten einzusetzen, die unabhängig agieren und neue Wege beschreiten können, um neue Möglichkeiten zu identifizieren. Beiden einen Raum zu geben, ohne den anderen minder zu achten, ist eine große Herausforderung.

Welche Charakteristika des Arbeitens im digitalisierten Zeitalter erfordern das größte Umdenken?

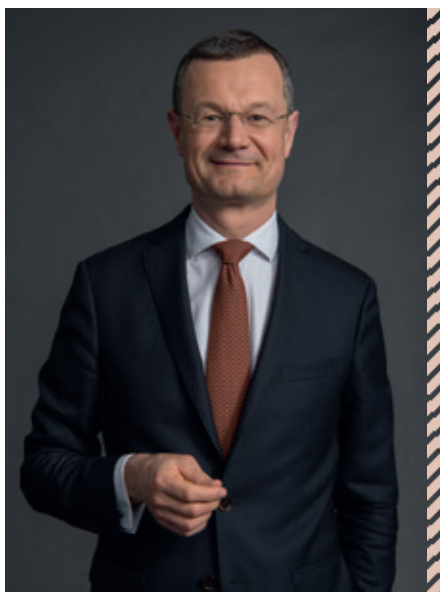
Für etablierte Unternehmen sind Transparenz und Feedback sowie die Dynamik und hohe Entwicklungsgeschwindigkeit die größten Herausforderungen. Außerdem die Erkenntnis, dass viele Gepflogenheiten, die »immer so galten«, obsolet werden könnten. Sehen wir uns die Entwicklung von Blockchain an, die vielleicht Banken aushebelt.

Modularisierung ist der Schlüssel! Wenn ein Unternehmen seine Lieferanten einbindet und auffordert, Verbesserungsvorschläge für die Supply Chain zu machen, werden ganz andere Lösungen gefunden werden, als wenn es selbst etwas konzipiert. Der Schritt, sich so zu öffnen, fällt allerdings vielen Unternehmen nicht leicht. Und diese Öffnung muss natürlich auch durch Sicherheitsmaßnahmen – Stichwort Cybersecurity – flankiert werden. «

Interview mit **Dr. Matthias J. Rapp**

Wir müssen heute entscheiden, wie TÜV SÜD in 50 Jahren aussehen wird

Der weltweite Markt für Dienstleistungen im Bereich Testing, Inspection, Certification (TIC) wächst kontinuierlich und soll bis 2025 einen Umfang von rund 288 Mrd. US-Dollar erreichen. TÜV SÜD, mit über 24.000 Mitarbeitern einer der weltweit führenden Anbieter in diesem Markt, verzeichnet Jahr für Jahr neue Umsatzrekorde. Dennoch stellt das Unternehmen sein bestehendes Geschäftsmodell auf den Prüfstand. Über die Gründe sprach »Audit Committee Quarterly« mit Dr. Matthias J. Rapp, CFO der TÜV SÜD AG.



Dr. Matthias J. Rapp, CFO der TÜV SÜD AG



ACI: Was sind die Gründe für das Wachstum des TIC-Markts und den Erfolg von TÜV SÜD?

Dr. Matthias J. Rapp: Ein wesentlicher Treiber für das Marktwachstum ist die Globalisierung und die Notwendigkeit, die Anforderungen für den Zugang zu verschiedenen nationalen und regionalen Märkten wie dem Europäischen Binnenmarkt zu bekommen. Hier spielen unabhängige TIC-Dienstleister mit ihrem Wissen um die geltenden Normen und Standards eine zentrale Rolle. Das gilt umso mehr in einer Zeit, in der die technologische Entwicklung eine gewaltige Dynamik entwickelt und sich auch die Aufgaben des unabhängigen Dritten verändern. Wir verfolgen diese Entwicklungen aktiv, wir passen unsere Dienstleistungen an neue Bedürfnisse an und wir schrecken auch vor einer kritischen Hinterfragung unseres Geschäftsmodells nicht zurück.

Was veranlasst Sie dazu, über das doch sehr erfolgreiche Geschäftsmodell von TÜV SÜD nachzudenken?

Die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft verändert das gesamte Denken und Handeln von Unternehmen, Organisationen und einzelnen Menschen. Sie schafft nicht nur die Voraussetzung für neue Formen der Innovation und Kollaboration, sondern fördert und fordert auch das Denken in Netzwerken und Ökosystemen. In der digitalen Umgebung erscheinen neue Wettbewerber, welche die bisherigen Marktführer aggressiv angreifen und ganze Märkte verändern bzw. komplett auf den Kopf stellen können. Dafür gibt es unzählige Beispiele von Amazon bis Uber. Das ist auch für uns als TIC-Dienstleister eine gewaltige Herausforderung. Wir müssen heute entscheiden, welche Leistungen in Zukunft gebraucht werden und wie TÜV SÜD in 10, 20, 50 Jahren aussehen wird.

Wie wirkt sich die Digitalisierung konkret auf das Geschäft von TÜV SÜD aus?

Durch neue Technologien bspw. im Bereich der Sensorik und Datenerfassung sowie beim Datentransfer und bei der Datenverarbeitung wird das kontinuierliche Monitoring die wiederkehrenden Prüfungen durch Sachverständige zunehmend ergänzen und in bestimmten Bereichen wahrscheinlich komplett ablösen. In intelligenten Fahrzeugen und smarten Fabriken steuert Software die Performance und Sicherheit; durch umfassende Konnektivität und künstliche Intelligenz (KI) erreicht die Automatisierung in vielen Bereichen eine neue Stufe. Die Daten dieser Anwendungen werden auf Plattformen gesammelt, die nicht nur eine kontinuierliche Optimierung von Anlagen und Prozessen, sondern auch ganz neue Geschäftsmodelle ermöglichen.

Das klingt nach einer schönen neuen Welt ...

... wenn da nicht die Risiken und Gefahren wären, die mit der zunehmenden Digitalisierung verbunden sind. Wer stellt sicher, dass die Sensoren funktionieren und korrekte Daten liefern? Wer stellt sicher, dass die Algorithmen auf Basis dieser Daten belastungsfähige Aussagen über den Zustand einer Anlage liefern – ein Auto in die Werkstatt schicken, bevor die Bremsen versagen, den Austausch eines Sicherheitsventils in einer Raffinerie veranlassen, bevor es zu einer Explosion kommt? Wer stellt sicher, dass die Daten auf einer Plattform nicht nur integer, sondern auch vor unberechtigten Zugriffen geschützt sind? Der aktuelle Facebook-Skandal ist nur ein Beispiel dafür, was in dieser schönen neuen Welt möglich ist! »

Es geht um die missbräuchliche Verwendung von Nutzerdaten ...

... aber auch um aktive Angriffe auf Regierungen, Unternehmen und Organisationen, auf vernetzte Systeme und Strukturen. Diese haben in den letzten Jahren sowohl in Quantität als auch in Qualität kontinuierlich zugenommen. Aufgrund der dynamischen Entwicklung in diesem Umfeld kann die Sicherheit – sowohl die funktionale Sicherheit (Safety) als auch der Schutz vor Angriffen (Security) – nicht mehr durch statische, periodische Prüfungen gewährleistet werden. Da die Entwicklung von Regularien und Standards mit der Digitalisierung nicht Schritt hält, müssen gerade die TIC-Unternehmen eine aktive Rolle übernehmen und neue Lösungen für die Sicherheit im digitalen Wandel und in der digitalen Welt schaffen.

Wie sehen diese Lösungen aus?

Zum einen entwickeln wir unsere Prüfmethode weiter mit dem Ziel, manuelle Prüfungen durch automatisierte Prüfungen und periodische Prüfungen durch kontinuierliche, daten- und simulationsbasierte Lösungen zu ergänzen oder ggf. zu ersetzen. Hier gibt es vielversprechende Pilotprojekte, bspw. zur kontinuierlichen Überwachung von Aufzugsanlagen oder von hoch automatisierten Fahrzeugen. Ein weiteres Beispiel ist eine neue Zertifizierungsmethodik für Smart Factories, die wir entwickelt haben und die eine dynamische Konfiguration solcher Anlagen auf Basis eines »digitalen Zwillings« ermöglicht. Zum anderen arbeiten wir intensiv an ganz neuen Geschäftsmodellen, die im Umfeld von Digitalisierung, Industrie 4.0 und autonomem Fahren entstehen.

Gibt es dafür schon konkrete Beispiele?

Die digitale Wirtschaft wird nur dann funktionieren, wenn der sichere und vertrauliche Datenaustausch, die sichere Datenverarbeitung und die Datensouveränität gewährleistet sind. Mit der Übernahme der Unicon GmbH, einem Anbieter von hochsicheren Cloud-Lösungen, haben wir eine wichtige strategische Entscheidung getroffen, weil wir unsere Rolle als neutraler Dritter damit auf ein neues Geschäftsmodell übertragen und zum Enabler neuartiger digitaler Angebote werden. Die hochsichere Cloud ist auch Grundlage für verschiedene Plattformlösungen, an denen wir arbeiten. So entwickeln wir bspw. gemeinsam mit IBM Watson ein Data Trust Center, über das wir als »Treuhänder« einen sicheren, neutralen und diskriminierungsfreien Zugang zu den Daten moderner Fahrzeuge schaffen. Über das Data Trust Center können die Daten von Fahrzeugen verschiedener Hersteller neutral gesammelt und Dritten

wie Werkstätten, Händlern, Versicherern oder Behörden zur Verfügung gestellt werden. Als Mitglied der von Siemens initiierten Charter of Trust verfolgen wir zudem das Ziel, verbindliche Regeln und Standards für mehr Cybersicherheit zu schaffen. Denn wir sind davon überzeugt, dass Cybersicherheit der Dreh- und Angelpunkt einer zuverlässigen, nachhaltigen und sicheren Wirtschaft sein wird.

Welche Auswirkungen hat das auf die Unternehmenskultur und die Mitarbeiterstruktur von TÜV SÜD – und welche Rolle spielt der Aufsichtsrat bei diesen Veränderungen?

Der Aufsichtsrat ist die zentrale Instanz, die alle grundlegenden, strategischen Veränderungen im Unternehmen aufmerksam begleiten und kritisch hinterfragen und gerade in einer Zeit des Wandels auch wichtige Impulse geben muss. Um in der digitalen Welt erfolgreich zu sein, brauchen wir eine Veränderung unserer Unternehmenskultur. Wir müssen noch viel stärker als bisher zusammenarbeiten und interne Strukturen und Abgrenzungen durchbrechen; wir müssen flexibler und agiler werden, digitale Pilotprojekte schneller umsetzen und eine Kultur des »Ausprobierens« zulassen. Dafür müssen wir unsere Mitarbeiter und Führungskräfte qualifizieren – bspw. durch unser Trainingsprogramm »Fit for Digital« – und ihnen entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten anbieten. Und natürlich müssen wir unsere bestehenden Kompetenzen ergänzen sowie mehr Software- und Analytikexperten einstellen und in unser Unternehmen integrieren. «

CGO – das Governance-Magazin

Schwerpunkt: Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit – in den letzten Jahren ist der Begriff gerade in der Wirtschaft zu einem Aushängeschild und leider auch Modewort vieler Unternehmen geworden. Produkte und Dienstleistungen werden oftmals als „nachhaltig“ gekennzeichnet, ohne den genauen Hintergrund des Begriffs zu kennen – welcher ursprünglich aus der Forstwirtschaft stammt, sich heute aber weit über den umweltpolitischen Diskurs hinaus etabliert hat.

Denn nachhaltiges Handeln ist mehr. Es ist verantwortungsvolles Handeln, nicht nur für sich selbst, sondern auch für zukünftige Generationen. Im wirtschaftlichen Kontext geht es hier insbesondere um sozial und ökologisch verantwortliches Handeln, das den ökonomischen Erfolg nicht gefährdet, sondern idealerweise sogar noch fördert. Aktuell sehen sich viele Unternehmen mit der Frage konfrontiert: Wie nachhaltig ist mein Geschäftsmodell? Der Anspruch von Öffentlichkeit und Gesellschaft an die Nachhaltigkeit der Wirtschaft steigt stetig. Nachhaltige Geschäftsmodelle sorgen nicht nur für gute Arbeitsbedingungen, wie faire Löhne und Arbeitszeiten, im eigenen Unternehmen, sondern erheben diesen Anspruch auch an ihre eigenen Mitarbeiter und Zulieferer weltweit. Auch der effiziente Gebrauch von Ressourcen und das Vermeiden von umwelt- und gesundheitsschädlichen Stoffen prägen nachhaltige Geschäftsmodelle in hohem Maße.

Mit dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz hat der Gesetzgeber einen deutlichen Akzent im Sinne des nachhaltigen Handelns gesetzt. Die neue Berichtspflicht im Rahmen der „Nichtfinanziellen Erklärung“ bewegt viele Unternehmen mehr und mehr dazu, ihre bisherigen Wertschöpfungsketten zu überdenken und nachhaltigere Geschäftswege zu verfolgen. Denn was vielen Unternehmen noch fehlt, ist die Integration von Nachhaltigkeitsstrategien in die verschiedenen Unternehmensbereiche oder gar eine nachhaltige Vision als solche.



Die aktuelle Ausgabe des CGO-Magazins zeigt Wege auf, die es Unternehmen leichter machen, ein nachhaltiges Geschäftsmodell zu verfolgen – ohne Einbußen befürchten zu müssen. Sie können das Magazin hier herunterladen:

<http://hub.kpmg.de/cgo-magazin-compliance-3>

Prof. Dr. Johanna Hey

Geschäftsmodell Steuergestaltung



Foto: © Tili Eitel eyetill.com

Prof. Dr. Johanna Hey, Direktorin des Instituts für Steuerrecht der Universität zu Köln, forscht und lehrt auf dem Gebiet des Steuerrechts mit Schwerpunkten im Unternehmensteuerrecht sowie im Europäischen und Internationalen Steuerrecht. Sie ist u. a. Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium der Finanzen und leitet das Institut Finanzen und Steuern e.V. in Berlin.

Cum-Ex und Goldfinger – zwei steuerliche Geschäftsmodelle stehen seit geraumer Zeit im Fokus von Presse, Finanzverwaltung und Staatsanwaltschaft. Selbst unter Wissenschaftlern herrscht Uneinigkeit, ob es sich um (gerade noch) rechtmäßige Steuergestaltungen innerhalb der geltenden Gesetze oder um Steuerkriminalität im großen Stil handelt. Beide Modelle waren mit schwungvollen Legal Opinions aus renommierter Feder abgesichert. Kann sich ein Audit Committee auf solche Aussagen verlassen? Wo endet die Pflicht zur legalen Steuerminimierung im Interesse des Shareholder-Value und wo beginnt das Risiko, dass Steuergestaltungen in der Betriebsprüfung als steuerlicher Missbrauch aufgegriffen oder – im schlimmsten Fall – als Steuerhinterziehung strafrechtlich verfolgt werden?

Die Optimierung der Steuerquote gehört genauso zu den Aufgaben einer Steuerabteilung wie die Einrichtung eines effektiven Tax Compliance-Management-Systems, das sicherstellt, dass alle gesetzlichen Anforderungen erfüllt sind. Ein zentrales Problem des Steuerrechts liegt in der Gestaltbarkeit der Steuerbelastung. Identische wirtschaftliche Sachverhalte führen je nach zivilrechtlicher Einkleidung zu ganz unterschiedlichen Steuerfolgen. Unternehmerische Transaktionen können nur unter Berücksichtigung der steuerlichen Folgen durchgeführt werden. Die Ausführung wird verständlicherweise so gewählt, dass sie möglichst wenig Steuern auslöst. Dass der Steuerpflichtige innerhalb der geltenden Gesetze die günstigste dieser Gestaltungen wählen darf, hat niemand Geringeres als das Bundesverfassungsgericht in einer frühen Entscheidung aus den 1950er-Jahren festgestellt.

Eine Grenze zieht der allgemeine Missbrauchstatbestand. Unangemessene Gestaltungen ohne einen über die Steuerersparnis hinausgehenden wirtschaftlichen Zweck werden nicht anerkannt. Auch wenn missbräuchliche Gestaltungen in der Regel nicht illegal sind – Steuerhinterziehung setzt erst da ein, wo über den Sachverhalt getäuscht wird –, sind sie tunlichst zu vermeiden, zum einen weil sie das Klima der Betriebsprüfung nachhaltig belasten, zum anderen weil Nachzahlungen Jahre



später aufgrund der Verzinsung von Steuerschulden mit 6 Prozent p.a. mit hohen Zusatzkosten verbunden sind. Vielleicht aber auch aus Gründen der Fairness? Wer die Steuerquote besonders trickreich herunterfährt, tut dies auf dem Rücken der Gemeinschaft der Steuerzahler. Der Staat wird nicht verzichten, sondern seinen Steuerappetit anderweitig befriedigen. Stets geht es im Steuerrecht um Verteilungsfragen. Genau hier beginnt das Feld der Steuermoral. Kein anderes Thema hat weltweit in den letzten Jahren so tiefe Spuren hinterlassen wie die Frage nach fairer Besteuerung in der globalisierten Welt. Die OECD geht mit ihrem Projekt zur Bekämpfung von Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) gegen die »aggressive« Steuerplanung von Unternehmen und den »schädlichen« Steuervettbewerb der Staaten vor. Bei beidem handelt es sich nicht um trennscharfe rechtliche Kategorien, sondern um Werturteile. Die OECD hat hieraus Empfehlungen für neue gesetzliche Maßnahmen gegen internationale Steuergestaltung abgeleitet. Über diese kann man im Detail streiten, auch lässt die Ende 2017 verabschiedete US-Steuerreform, die ganz eigene Wege geht, Zweifel aufkommen über die Belastbarkeit der internationalen Kooperation. Gesetzliche Vorgaben etwa zur Bekämpfung konzerninterner Finanzierungsgestaltungen oder gegen die Ausnutzung hybrider Rechtsformen setzen aber immerhin einen einigermaßen klaren Rahmen. Viel schwieriger ist der Umgang mit vagen Gerechtigkeitsvorstellungen unterhalb dieses Rechtsrahmens. Die Kategorie der Corporate Social Responsibility war dem Steuerrecht als strengem Eingriffsrecht bisher fremd.

Doch auch die Arbeit mit Sozialnormen ist mittlerweile fester Bestandteil der Debatte zum (internationalen) Steuerrecht. Die Europäische Union beabsichtigt, das bisher auf den Austausch der Finanzverwaltungen beschränkte Country-by-Country Reporting, durch das Unternehmen zu einem Ausweis ihrer lokal erwirtschafteten Gewinne und hierauf gezahlten Steuern verpflichtet werden, öffentlich zu machen. Ein solches Public Country-by-Country Reporting wäre Bestandteil eines »Naming and Shaming«-Konzepts, das Unternehmen an den Pranger stellt. Doch mit welchem Ziel, mit

welchem Effekt? Die Gewinnzuordnung lässt nicht ohne Weiteres auf den Einsatz aggressiver Steuermodelle rückschließen, sondern beruht größtenteils auf tradierten, in Doppelbesteuerungsabkommen vereinbarten Verteilungsregeln. Zur Interpretation bedarf es vertieften Fachwissens. Konzernbesteuerung ist kein Thema, das sich zur Verhandlung in der breiten Öffentlichkeit eignet. Digitale Geschäftsmodelle stellen das bisherige Regelwerk ebenso infrage wie die Geschäftsmodelle von Steueroasenstaaten, aber hierauf muss die Staatengemeinschaft eine Antwort finden. Das einzelne Unternehmen ist hierzu nicht in der Lage. Der Konsument zeigt sich ohnehin bemerkenswert unbeeindruckt. Auch die massenmediale Berichterstattung über die gen null tendierende Steuerbelastung einiger großer Verbrauchsgüterkonzerne hat nicht zu Umsatzeinbrüchen geführt. Der aus niedrigen Steuerquoten resultierende Imageschaden, für manchen Investor mag es sich sogar um einen Qualitätsausweis handeln, scheint überschaubar.

Trotzdem lässt sich die Entwicklung der öffentlichen Debatte um steuerliche Geschäftsmodelle nicht komplett ignorieren. Nachhaltigkeitsberichte erfassen mittlerweile auch die Steuerposition. Erhebliche wirtschaftliche Aktivitäten in einem Staat ohne korrespondierende Steuerzahlung führen zu Nachfragen. Es ist nicht Aufgabe des Prüfungsausschusses, Einzelheiten der unternehmerischen Steuerplanung infrage zu stellen, wohl aber geht es darum, Risiken zu erkennen. Das Gefahrenpotenzial der eingangs erwähnten Modelle hätte man mit einem gesunden Judiz erkennen können. Viel schwieriger ist es, zur internationalen Steuerplanung eines Konzerns eine Haltung zu entwickeln. Das weltweite Angebot der Steuergestaltungsmodelle ist groß. Solange ein Unternehmen in dem betreffenden Land über Substanz verfügt, ist gegen die Inanspruchnahme steuerlicher Vorteile wenig einzuwenden. Steuerminimierung als einziges Geschäftsmodell, das bekommen derzeit die Initiatoren der Cum-Ex-Deals zu spüren, ist dagegen zum Scheitern verurteilt. «



Prof. Dr. Gerrit Adrian

Steuerpläne der GroKo – ein Blick in den Koalitionsvertrag



Prof. Dr. Gerrit Adrian leitet das Department of Professional Practice Tax (DPP Tax) der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.



Der Koalitionsvertrag offenbart keine weitreichenden steuerlichen Änderungen. Treibende Kraft steuerlicher Änderungen ist aktuell die EU. Bei der Umsetzung sollten wichtige andere Ziele des Koalitionsvertrags im Auge behalten werden – wie Deutschland als Investitionsstandort zu stärken und Bürokratie abzubauen; etwa durch ein weniger missbrauchsgeleitetes Steuerrecht, eine modernere Hinzurechnungsbesteuerung und am Marktniveau ausgerichtete Zinssätze. Auch die Entwicklung der Gewerbesteuer und eine sachgerechte Verlustverrechnungsmöglichkeit wären sinnvoll.

Nach knapp zweiwöchigen Verhandlungen haben sich CDU, CSU und SPD im Februar 2018 auf einen Koalitionsvertrag für eine Große Koalition geeinigt. Das geplante Arbeitsprogramm zum Thema »Steuern« für diese Legislaturperiode lässt sich dort an verschiedenen Stellen nachlesen.

Wenngleich Steuern nicht im Fokus des Koalitionsvertrags stehen, werden dort doch einige steuerliche Maßnahmen und Pläne beschrieben. Interessant ist auch, was **nicht im Koalitionsvertrag** zu lesen ist. Wer angesichts von sprudelnden Steuereinnahmen mit signifikanten Steuerentlastungen gerechnet hatte, wird eher enttäuscht. Auf eine der wenigen entlastenden Maßnahmen, den geplanten Abbau des Solidaritätszuschlags, muss zudem gewartet werden. So soll der Soli nicht mit einem Schwung für alle Steuerpflichtigen beseitigt, sondern schrittweise, mit Start im Jahr 2021, abgebaut werden.

Eine größere Steuerreform steht nicht auf dem Plan. Dafür ist eine ganze Reihe von steuerlichen Plänen im Koalitionsvertrag zu finden, deren Motor die **EU** ist. Es handelt sich um Vorhaben, die Deutschland verpflichtend umsetzen muss. Dies betrifft insbesondere das internationale Steuerrecht und die Besteuerung von großen Konzernen. Im Bereich der Unternehmensteuern und des internationalen Steuerrechts soll nach dem Koalitionsvertrag eine **gerechte Besteuerung großer Konzerne** angestrebt werden; insbesondere die Inter-

netkonzerne stehen hier im Fokus. Aktuell wird über eine zusätzliche Steuer für diese Unternehmen auf EU-Ebene diskutiert – **3 Prozent auf Digitalumsätze** steht im Richtlinienentwurf der EU. Des Weiteren muss Deutschland die EU Anti Tax Avoidance Directive umsetzen. Im Fokus steht für Deutschland dabei die **Neuordnung des Außensteuergesetzes**. Dabei sollte aus Sicht der Praxis nicht nur das EU-rechtlich erforderliche Minimum umgesetzt, sondern die Gelegenheit für eine zeitgemäße Ausgestaltung der Hinzurechnungsbesteuerung genutzt werden. Aufgrund des seit Jahrzehnten unveränderten »Niedrigsteuersatzes« von 25 Prozent des deutschen Außensteuergesetzes kommen immer mehr Länder als potenzielle »Niedrigsteuerländer« in Betracht. Insoweit besteht dringender Anpassungsbedarf, den **Niedrigsteuersatz anzupassen**, weil der aktuelle Steuersatz von 25 Prozent, auch im Vergleich zum deutschen Körperschaftsteuersatz von 15 Prozent, keine realistische Niedrigbesteuerung mehr abbildet.

Mit internationalen Bezügen ist im Koalitionsvertrag die vorgesehene Unterstützung der EU-Initiative für eine gemeinsame, konsolidierte **Körperschaftssteuer-Bemessungsgrundlage** (GKKB), die Einführung einer substanziellen **Finanztransaktionssteuer** und die Einführung von **Mindestsätzen** bei den Unternehmensteuern in Zusammenarbeit mit Frankreich verankert. Steuerdumping, -betrug sowie -vermeidung sollen international und in der EU bekämpft werden. Gesondert erwähnt wird die **Bekämpfung des Umsatzsteuer-** »

betrugs beim Handel mit Waren im Internet durch Einführung einer Haftung der Betreiber von elektronischen Marktplätzen für die ausgefallene Umsatzsteuer.

An rein **nationalen Maßnahmen** im Unternehmensteuerbereich findet sich im Koalitionsvertrag wenig: Ausnahmen bilden die geplante Einführung einer steuerlichen Forschungsförderung, die jedoch auf forschende kleine und mittelgroße Unternehmen beschränkt sein soll. Steuerliche Anreize sollen für Unternehmensgründungen und Wagniskapital durch die Befreiung von der monatlichen Voranmeldung der Umsatzsteuer in den ersten beiden Jahren nach Gründung und die Entbürokratisierung durch einen »One-Stop-Shop« für Antrags-, Genehmigungs- und Besteuerungsverfahren gesetzt werden. Für gewerblich genutzte Elektrofahrzeuge ist die Einführung einer auf fünf Jahre befristeten Sonderabschreibung von 50 Prozent im Jahr der Anschaffung geplant.

Verpflichtend muss auch die **Grundsteuer** geändert werden. Im Koalitionsvertrag hat man die notwendige Reform erkannt, die jüngst vom Bundesverfassungsgericht mit der Entscheidung zur Verfassungswidrigkeit der derzeitigen Grundsteuer bestätigt wurde. Nun hat der Gesetzgeber bis zum 31.12.2019 Zeit, eine Neuregelung zu schaffen. Als wichtige Einnahmequelle der Gemeinden soll die Grundsteuer unter Beibehaltung des kommunalen Heberechts erhalten bleiben. Mit den formulierten Anforderungen einer einfachen Administrierbarkeit, einer Grundsteuer, die Boden und Gebäude einbezieht, aber zugleich aufkommensneutral ist, wird dies kein triviales Unterfangen. Grundbesitzer werden sich zudem darauf einstellen müssen, mit Inkrafttreten der Reform eine Grundsteuererklärung abzugeben. Als weitere Maßnahmen im »Immobilienbereich« soll das **Grunderwerbsteuergesetz** geändert werden. Eine Neuregelung für Grunderwerbsteuer, die durch den Erwerb von grundbesitzenden Unternehmensanteilen ausgelöst wird, und die Einführung eines Freibetrags beim erstmaligen Erwerb von Wohngrundstücken für Familien sind geplant. Zudem soll es verschiedene steuerliche Förderungen von Wohneigentum geben: eine Sonderabschreibung für Wohnungsneubauten im bezahlbaren Mietsegment (5 Prozent pro Jahr über vier Jahre zusätzlich zur linearen AfA befristet bis Ende 2021), eine Förderung energetischer Gebäudesanierungen sowie die Förderung von Eigentumserwerben durch ein Baukindergeld von 1.200 EUR je Kind pro Jahr.

Auf der steuerlichen Agenda steht in dieser Legislaturperiode zudem die **Abschaffung der Abgeltungssteuer**. Jedoch keine komplette Abschaffung, sondern nur in Bezug **auf Zinserträge**, die künftig dem persönlichen Steuersatz unterworfen werden sollen. Bei Dividenden soll das bisherige System der Abgeltungssteuer beibehalten werden.

Im Koalitionsvertrag werden als weitere Ziele der **Bürokratieabbau und die Modernisierung** des Besteuerungsverfahrens ausgegeben. So sollen z. B. handels- und steuerrechtliche Vorschriften harmonisiert und zeitnahe Betriebsprüfungen durch die Finanzbehörden angestrebt werden. Auch der Ausbau der elektronischen Kommunikation mit der Finanzverwaltung steht auf dem Plan. Aus Praxissicht ist dabei wichtig, dass der bisherige Weg der Einbahnstraße verlassen wird und vermehrt auch Informationen der Finanzverwaltung dem Steuerpflichtigen elektronisch übermittelt werden.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass der Koalitionsvertrag keine weitreichenden steuerlichen Änderungen offenbart. Treibende Kraft bei steuerlichen Änderungen ist momentan die EU. Bei der Umsetzung der vorgenannten Maßnahmen sollte darauf geachtet werden, wichtige andere Ziele des Koalitionsvertrags – wie Deutschland als Investitionsstandort zu stärken und Bürokratie abzubauen – auch steuerlich nicht aus den Augen zu verlieren.

Dies könnte durch

- ein weniger missbrauchsgelitetes Steuerrecht,
- eine modernere Hinzurechnungsbesteuerung (passend zu dem internationalen Steuersatzniveau) und
- am Marktniveau ausgerichtete Zinssätze (wie etwa für Pensionsrückstellungen und Nachzahlungszinsen) erreicht werden.
- Auch die Gewerbesteuer könnte fortentwickelt werden, weg von einer Substanzbesteuerung mit komplexen Hinzurechnungs- und Kürzungstatbeständen.
- Schließlich bietet die vom Bundesverfassungsgericht entschiedene Verfassungswidrigkeit des § 8c KStG eine gute Gelegenheit, eine neue, praktikable und sachgerechte Verlustverrechnungsmöglichkeit als Nachfolgeregelung des § 8c KStG zu schaffen. «



Berthold Welling

Steuerliche Forschungsförderung – eine Antwort auf den Wettbewerb der Forschungsstandorte

Selten zuvor war die haushaltspolitische Ausgangslage für Strukturreformen der Politik so gut wie in der aktuellen Legislaturperiode. Wieder einmal stellt der Staat seine Einnahmerekorde der Vorjahre ein. Ein wesentlicher Treiber dieser Entwicklung ist die Innovationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. Um diesen Wachstumstrend krisenfest zu untermauern, hat die Bundesregierung das Ziel vorgegeben, deutlich mehr in Forschung und Entwicklung (FuE) zu investieren. So sollen künftig 3,5 Prozent der Ausgaben gemessen am Bruttoinlandsprodukt in den Forschungs- und Entwicklungsbereich fließen. Ohne neue Förderstrukturen wird dies jedoch kaum gelingen. Um sein 3,5-Prozent-Ziel erreichen zu können, muss der Staat seine FuE-Ausgaben um knapp 8 Mrd. EUR pro Jahr erhöhen. Vor diesem Hintergrund wirkt die Einigung der Großen Koalition auf

die Einführung einer steuerlichen FuE-Förderung nicht mehr überraschend, sondern konsequent. Zwar ist die Entscheidung im Koalitionsvertrag mit einem Finanzierungsvorbehalt versehen, doch scheint sich die Reformtür nach jahrelangen Diskussionen über die Notwendigkeit dieses Förderinstruments endlich zu öffnen. Denn mit der jüngsten Steuerschätzung sind auch die letzten haushaltspolitischen Vorbehalte ausgeräumt: Die Große Koalition kann weiter mit Steuereinnahmen auf Rekordniveau rechnen. Nach vorsichtigen Schätzungen nimmt der Staat in der jetzigen Legislaturperiode nochmals zusätzliche 47 Mrd. EUR ein. Für 2018 werden sich die unerwarteten Steuer-Mehreinnahmen auf rund 8 Mrd. EUR belaufen. Eine komfortable Kassenlage, um die der Finanzminister von vielen seiner europäischen Kollegen beneidet wird. »

FUE



Berthold Welling war langjähriger Leiter der BDI-Steuerabteilung und ist seit Dezember 2017 im VCI – Verband der Chemischen Industrie e.V. – für die Bereiche Recht, Steuern und Nachhaltigkeit verantwortlich und u. a. geschäftsführender Vorstand des Instituts Finanzen und Steuern e.V. sowie Mitglied des Vorstands und Generalsekretär der Deutschen Vereinigung für Internationales Steuerrecht (IFA).

Mit diesen haushaltspolitischen Spielräumen wächst aber auch die Erwartungshaltung in der Wirtschaft, in die Zukunftsfähigkeit des Standorts zu investieren. Kurz: Einen besseren Zeitpunkt wird die Politik für die Einführung einer steuerlichen FuE-Förderung nicht finden. Denn hierfür lässt sich ein Finanzierungsvorbehalt nicht mehr aufrichtig vertreten.

Unabhängig von der positiven haushaltspolitischen Situation spricht auch der zunehmende Steuerwettbewerb der Industriestandorte für dieses Anreizinstrument: Mit der US Tax Reform hat sich die Ausgangsposition Deutschlands im Wettbewerb der Industriestandorte deutlich verschlechtert. Während sich ein weltweiter Trend abzeichnet, die Steuersätze zu senken, wurde die Steuerbelastung in Deutschland in den letzten zehn Jahren sukzessive erhöht. So hat sich Deutschland – im Vergleich zu Mitbewerbern wie Großbritannien, USA, Kanada, Schweiz oder Niederlande – schleichend zum Hochsteuerland gewandelt.

Aber nicht nur bei der Steuerbelastung stellen internationale Vergleiche dem Steuerstandort Deutschland kein gutes Zeugnis aus. Auch wenn man den Fokus auf die Rahmenbedingungen für FuE-Aktivitäten der Unternehmen richtet, zeigt sich ein deutlicher Nachholbedarf: Ein Blick über die Grenze offenbart, dass bereits die Mehrheit der 35 OECD-Länder eine unmittelbare steuerliche FuE-Förderung nutzt. Darüber hinaus kommen weitere steuerliche Förderinstrumente ins Spiel, die bspw. neben der Förderung von Investitionen in Forschung auch noch die Verwertung der Forschungsergebnisse steuerlich privilegieren. Und seit Jahren sammeln die Länder mit derartigen FuE-Förderinstrumenten positive Erfahrungen, wie das Beispiel Österreich zeigt.

Da das deutsche Steuersystem dem österreichischen ähnelt, lohnt ein genauer Blick zum südlichen Nachbarn. Unabhängig von der Unternehmensgröße bestand in Österreich bereits bis zum letzten Jahr eine steuerliche Forschungsförderung für die gesamten FuE-Ausgaben in Höhe von 12 Prozent. Eine Evaluierung hat die erwartete positive Wirkung für den Forschungsstandort Österreich untermauert und zu einem weiteren Ausbau

des effektiven Förderinstruments geführt. Aufgrund der guten Erfahrung mit diesem Anreizsystem werden seit 2018 sogar 14 Prozent der FuE-Kosten als Barauszahlung bzw. Steuergutschrift für alle Unternehmen erstattet. Den internationalen Wettbewerb um die Forschungsinvestitionen und den Ausbau der Forschungsaktivitäten der Unternehmen haben unsere Nachbarn nicht zuletzt wegen der steuerlichen FuE-Förderung in einigen prominenten Fällen für sich entschieden. 57 Prozent der industriellen Forschungsausgaben in Österreich stammen heute von ausländischen Konzernen. Investitionen, die uns auch in Deutschland gut zu Gesicht stünden. Aber es gibt noch weitere bemerkenswerte Effekte, die die positiven Wirkungen des Instruments bestätigen: Die Beschäftigtenzahlen im zukunftssträchtigen Segment Forschung und Entwicklung sind signifikant gestiegen. Und hiermit eng verbunden sind die positiven Wirkungen für den Haushalt der Alpenrepublik. So hat die Evaluierung der steuerlichen FuE-Förderung den positiven Beschäftigungseffekt belegt und gezeigt, dass allein die Lohnsteuerzahlungen der zusätzlichen Forscher die Kosten der österreichischen Forschungsförderung zur Hälfte decken können – eine positive Entwicklung, die darüber hinaus vom europäischen Beihilferecht abgesichert ist. Denn die EU-Kommission spricht sich seit Jahren für die Einführung dieses effektiven Förderinstruments aus und empfiehlt den Mitgliedstaaten dessen Einführung. Die für den Investor notwendige Rechtssicherheit und Verlässlichkeit der Fördermaßnahme wird somit von der EU-Kommission gewährleistet. Die Fakten belegen deutlich: Die deutsche Steuerpolitik sollte sich dem internationalen Trend anschließen und die bestehenden Förderinstrumente durch die Einführung einer steuerlichen FuE-Förderung flankieren. Wie gut die steuerliche Forschungsförderung wirkt, ist unbestreitbar belegt und darüber hinaus auch die Finanzierbarkeit haushaltsverträglich möglich. Die Große Koalition hat sich für eine steuerliche Forschungsförderung im Koalitionsvertrag ausgesprochen. Wünschenswert wäre jetzt, dieses Instrument mit einem konkreten Gesetzentwurf endlich auf den Weg zu bringen – und zwar für alle forschenden Unternehmen. «

Wertschöpfung neu gedacht

Von Humanoiden, KI und Kollege Roboter

Künstliche Intelligenz zählt schon jetzt zu den Schlüsseltechnologien unseres Jahrhunderts. Doch wie wird sie sich auf unsere Gesellschaft und Wirtschaft auswirken? Wagen Sie mit uns einen Blick in die Zukunft in unserer neuen Szenarienstudie rund um das Thema künstliche Intelligenz.

Die Studie „Wertschöpfung neu gedacht – Von Humanoiden, KIs und Kollege Roboter“, die in Zusammenarbeit mit TRENDONE entstand, zeigt anhand der Analyse von mehr als 300 aktuellen Anwendungsbeispielen und vier Szenarien auf, wie die Wertschöpfung der Zukunft aussehen kann.

Sie möchten konkret wissen, welche Aspekte der KI-Zukunft Sie im Blick behalten sollten? Um Ihnen hierzu eine fundierte Entscheidungshilfe an die Hand zu geben, haben wir einen KI-Indikator entwickelt. Machen Sie den Check auf unserer digitalen Plattform Atlas unter:

www.atlas.kpmg.de/ki-indikator





Foto: Agora Energiewende / Detlef Eden

Dr. Patrick Graichen,
Direktor Agora Energiewende

Dr. Patrick Graichen

Klimaschutz: Herausforderung und Chance für die Wirtschaft

Klimaschutz zu betreiben, ist wie das Steuern eines großen Dampfers: Wer zu lange in die falsche Richtung fährt, kann irgendwann nicht mehr umsteuern – und läuft auf. Genau das ist den früheren Bundesregierungen mit dem Klimaziel 2020 bereits passiert. Das Ziel, die klimaschädlichen CO₂-Emissionen bis 2020 um 40 Prozent gegenüber 1990 zu senken, wurde 2007 von der damaligen GroKo formuliert. Schon damals war klar, dass Deutschland viel würde tun müssen, um es zu erreichen.



Jetzt, zwei Jahre vor dem Ziel, wird deutlich, dass Deutschland zu spät gesteuert hat: Bis 2020 werden wir bestenfalls und mit großen Anstrengungen noch ein Treibhausgas-Minus von 35 Prozent erreichen. Auch dazu wird die Regierung etliche Kohlekraftwerke stilllegen müssen, denn sonst landen wir nur bei minus 30 Prozent – das wäre eine internationale Blamage; nicht zuletzt, weil 2020 die nächste große internationale Klimakonferenz nach dem Klimaabkommen von Paris ansteht – eine Konferenz, bei der die Staaten der Welt ihre ersten Bilanzen vorlegen müssen. Den Einstieg in den Kohleausstieg zu organisieren, ist daher eine der vordringlichsten Aufgaben der Kommission Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung, die im Juni ihre Arbeit aufgenommen hat.

2020 ist noch leicht, 2030 wird hart

Doch 2020 ist nur eine Zwischenstation auf dem Weg nach 2030. Bis dahin sollen die Treibhausgasemissionen um 55 Prozent gegenüber 1990 sinken. Dieses Ziel ist anders als das 2020er-Ziel rechtlich bindend. Die dazu nötigen Schritte lassen sich mit folgender Faustformel beschreiben: Öl- und Kohleverbrennung halbieren, erneuerbare Energien und Energieeffizienz verdoppeln. Bis Mitte des Jahrhunderts werden wir dann beinahe komplett ohne fossile Energieträger auskommen müssen. Das bedeutet das Klimaabkommen von Paris, aber auch die Beschlüsse der G7 in Elmau.

Eine Energiewelt, in der Kohle und Öl keine Rolle mehr spielen dürfen, ist zugleich eine Welt, die maßgeblich Strom als Energieträger nutzen muss. Das gilt auch für den Verkehr und die Bereitstellung von Heiz- und Prozesswärme. Elektrizitäts-, Verkehrs- und Wärmesektor verschmelzen also zusehends.

Diese Sektorkopplung ist für Klimaschutz und Energiewende genauso wichtig wie die Reduzierung der Kohleverstromung, der Ausbau der erneuerbaren Energien und der effiziente Umgang mit Energie. Für den Erfolg der Sektorkopplung wird es vor allem darum gehen, möglichst viel Strom direkt zu nutzen. Zwar ist es technisch möglich, aus Strom auch synthetische Brennstoffe herzustellen, doch die Umwandlungsverluste sind gewaltig, die Effizienz ist gering.

Man braucht z. B. sieben Kilowattstunden Strom, um über synthetischen Sprit in einem Auto mit Verbrennungsmotor eine Kilowattstunde Bewegungsenergie zu erzeugen. Sechs Kilowattstunden werden verschwendet. Ein Elektroauto braucht hingegen weniger als ein Viertel: Nur rund 1,5 Kilowattstunden Strom sind nötig, um eine Kilowattstunde Bewegungsenergie auf die Straße zu bringen. Wärmepumpen sind sogar energiepositiv: Aus einer Kilowattstunde Strom erzeugen sie im Mittel fast drei Kilowattstunden Wärme. Auf

der Route »Strom – synthetischer Wasserstoff – Heizkessel« geht hingegen mindestens die Hälfte der Energie verloren.

Heißt das, dass wir künftig gar keinen Sprit mehr haben werden? Nein, denn es gibt Anwendungen, wo er dringend gebraucht wird: z. B. in Flugzeugen, Schiffen und im Schwerlastverkehr. Ähnliches gilt für Grundstoffe in der chemischen Industrie. Aber synthetische Brennstoffe dürften zu wertvoll sein, um sie wahllos einzusetzen.

Für Unternehmen bietet dieser Wandel großartige Geschäftsmöglichkeiten. Denn es werden dafür große Investitionen nötig sein – nicht nur in Deutschland, sondern weltweit. So wird längst mehr Geld in Erneuerbare-Energien-Anlagen investiert als in konventionelle Kraftwerke – eben weil Strom aus neuen Wind- und Solarkraftwerken inzwischen an den meisten Orten der Welt günstiger ist als Strom aus neuen konventionellen Kraftwerken. Deshalb besteht das eigentliche Thema auch gar nicht in den Kosten für den aus erneuerbaren Energien erzeugten Strom. Das eigentliche Thema besteht darin, dass erneuerbare Energien das Paradigma des Strommarkts grundlegend ändern. Denn die neuen Kraftwerke sorgen an den Strommärkten dafür, dass die Strompreise in Zeiten mit viel Wind und Sonne niedrig sind, in Zeiten ohne Wind und Sonne jedoch steigen. Wer bisher seine Produktionsanlage darauf ausgelegt hatte, möglichst kontinuierlich Strom zu verbrauchen, der ist künftig gut beraten, sie flexibel zu betreiben. Der Aluminiumhersteller Trimet betreibt seit einiger Zeit eine Aluminiumschmelze, die genau das kann – und hat sich damit einen Vorteil gegenüber inflexiblen Wettbewerbern verschafft. Schließlich variiert der Börsenstrompreis bereits heute täglich um bis zu 50 Prozent.

Unbestritten verlangt der Wandel insbesondere energieintensiven Unternehmen auch einiges ab. Im Kern sollten Politik und Industrie deshalb vereinbaren, dass die Politik der Industrie dauerhaft und über Legislaturperioden hinweg wettbewerbsfähige Energiekosten garantiert – was konkret bspw. bedeutet, dass energieintensive Unternehmen auch künftig weitgehend von der EEG-Umlage ausgenommen werden. Dafür sollte die Industrie dann die mit politisch breiter Mehrheit beschlossenen deutschen Klimaziele und deren Umsetzung unterstützen. Gemeinsam sollten sie dann einen kosteneffizienten, verlässlichen und wirksamen Weg zur Umsetzung der Klima- und Energieziele beschreiten. Wie das gehen könnte, das hat Agora Energiewende vor rund einem Jahr mit der »Charta für eine Energiewende-Industriepolitik« gezeigt.

Der Dampfer Klimaschutz ist also durchaus steuerbar. Jetzt kommt es darauf an, dass Politik, Wirtschaft und Gesellschaft auch am Steuerrad drehen. Und nicht etwa den Anker werfen. «

Angelika Huber-Straßer

Keine Angst vor disruptiven Technologien



Unter weiblichen Führungskräften herrscht mit Blick auf die aktuellen technologischen Umbrüche großer Optimismus. Auch in Bezug auf die allgemeinen Wachstumsaussichten, die Nutzung von Daten und die eigene Position sind sie zuversichtlich. Das zeigt der erste **»Global Female Leaders Outlook«** von KPMG und Management Circle, für den 699 weibliche Führungskräfte aus 42 Ländern online ihre Stimme abgegeben haben, darunter 71 Managerinnen aus Deutschland. Die gesamte Studie finden Sie hier: www.kpmg.de/gflo

Wachstumsaussichten: technologische Disruption als Chance

79 Prozent der befragten deutschen »Global Female Leaders (GFLs)« – weltweit 77 Prozent – sehen die technologische Disruption eher als Chance denn als Bedrohung. Trotzdem sind 44 Prozent in Sorge, ob ihr Unternehmen mit der Schnelligkeit der technologischen Innovation im eigenen Sektor mithalten kann. Die **Wachstumsaussichten** für das eigene Unternehmen schätzen drei Viertel der deutschen GFLs als positiv ein, für das eigene Land gehen sogar 77 Prozent von einer positiven Entwicklung (weltweit nur 55 Prozent) in den nächsten drei Jahren aus. Auch in Bezug auf das Mitarbeiterwachstum ist über die Hälfte der Befragten in Deutschland optimistisch. Zudem gehen 61 Prozent (weltweit nur 47 Prozent) davon aus, dass der Einsatz von künstlicher Intelligenz mehr Arbeitsplätze schaffen als vernichten wird.

Datennutzung: Vertrauen in Tools und Ergebnisse

77 Prozent der Global Female Leaders geben an, dass ihre Firma in den nächsten drei Jahren die Nutzung von datengestützten Vorhersagemodellen und -analysen ausbauen wird. 61 Prozent (weltweit nur 44 Prozent) gehen davon aus, dass dabei auch die Nutzung von unstrukturierten Daten im Vergleich zu strukturierten Daten erhöht wird. Für fast ein Viertel der Befragten in Deutschland (22 Prozent weltweit) ist die Verbesserung der Datenanalysefähigkeiten der wichtigste Vorteil, den der **Einsatz von künstlicher Intelligenz** in den nächsten drei Jahren für ihr Unternehmen mit sich bringt. Digitalisierung ist heute das Paradigma der Wirtschaft. Aktuell stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung, die Transformation des eigenen Geschäftsmodells, der Produkte und der Organisation erfolgreich durchzuführen. Dabei machen die neuen technologischen Entwicklungen, wie KI und Blockchain, die auf Datennutzung und digitalen Prozessen beruhen, die Situation noch komplexer.



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

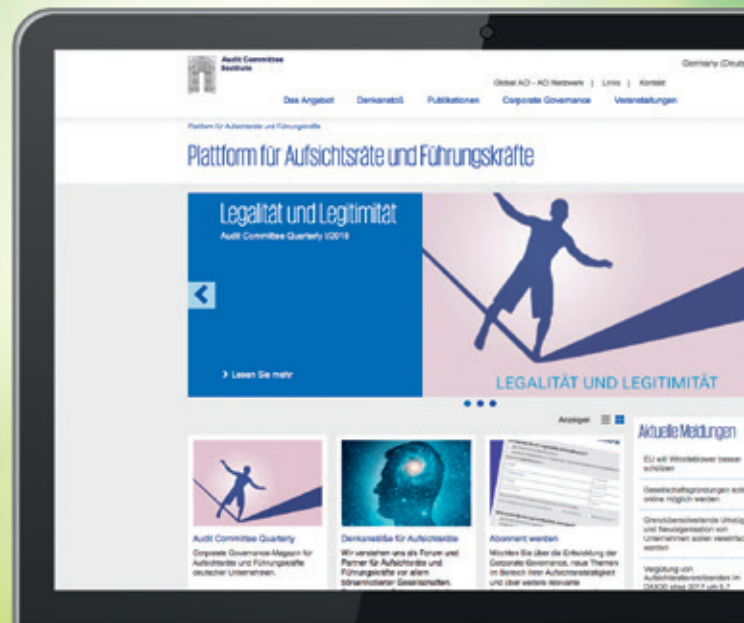
Workforce: neue Profile sind gesucht

Die Arbeitswelt verändert sich rapide. Die Teilnehmer des Global Female Leaders Outlook halten **Digital Transformation Manager, Data Scientists** und Experten, die sich mit den Veränderungen der Arbeitswelt auskennen (**Evolving Workforce Experts**), für die wichtigsten Ressourcen in den kommenden Jahren. Zudem erwarten 73 Prozent der deutschen Teilnehmerinnen (weltweit nur 53 Prozent), dass ihr Unternehmen in den nächsten drei Jahren mit innovativen **Start-ups** zusammenarbeiten wird. In Bezug auf persönliche Erfolgsfaktoren halten 33 Prozent (26 Prozent) ein aktives persönliches Netzwerk für den wichtigsten Aspekt, gefolgt von guten Kommunikationsfähigkeiten mit 23 Prozent (24 Prozent). «

Das Audit Committee Institute e.V. gestaltet seinen Internetauftritt neu!

Zukünftig werden die Inhalte und Publikationen auf mobilen Geräten noch ansprechender präsentiert. Das neue, moderne Design ermöglicht einen leichteren und schnelleren Zugriff auf die Informationen und Publikationen des ACI – unabhängig von Gerät und Displaygröße.

www.audit-committee-institute.de



Jan Richter und Dr. Fedi El Arbi

Digitalisierungskompetenz im Aufsichtsrat: **Aufsichtsrat 4.0**

1] Einleitung

Der Digitalisierungsdruck auf Unternehmen verändert bestehende Geschäftsmodelle und Rahmenbedingungen nachhaltig. Daraus resultiert eine nachhaltige Anpassung der Anforderungen an den Aufsichtsrat hinsichtlich seiner erforderlichen Digitalisierungskompetenzen.

2] Veränderte Rahmenbedingungen der Aufsichtsrats Tätigkeit

Über die letzten Jahre haben sich die Rahmenbedingungen für Unternehmen massiv verändert. Eine Vielzahl aufkommender digitaler Technologien, wie z. B. künstliche Intelligenz, Robotic Process Automation, Data&Analytics, Blockchain, Internet of Things oder auch 3-D-Drucker, haben einen massentauglichen Reifegrad erreicht und können somit zu radikalen Veränderungen bestehender, etablierter Geschäftsmodelle führen. Diese Veränderungen führen zu neuen Herausforderungen, denen der Aufsichtsrat adäquat begegnen muss:

- Unternehmen sehen sich damit konfrontiert, (veränderte) Präferenzen neuer (digitaler) Kunden zu berücksichtigen sowie neue Produkte, Dienstleistungen, Vertriebskanäle und Pricing-Modelle zu unterstützen. Das bedeutet u. a., dass die Organisation neben den bestehenden Geschäftsmodellen zusätzlich neue digitale Geschäftsmodelle aufbauen und entsprechend unterstützen muss, was neue Anforderungen an Agilität, Skalierbarkeit, Flexibilität und Effizienz stellt. Vormalig einheitliche unternehmensweite Prozesse werden hierdurch aufgebrochen und erfordern ein »Multispeed«-Betriebsmodell.
- Neue Zusammenarbeits- und Partnerschaftsmodelle zwischen etablierten Unternehmen und Technologieanbietern bzw. Start-ups (z. B. im Kontext von Venturing) entstehen durch den Bedarf an Zugang zu

neuen Technologien und Innovationen. Ein Ökosystem an Partnerschaften und Beteiligungen muss dementsprechend aufgebaut und integriert werden, ohne die angestrebten Vorteile zunichtezumachen.

- Daten sind die Rohstoffe der Zukunft. Neue Quellen von Wettbewerbsvorteilen sind Datenverfügbarkeit, Datenanalysefähigkeiten zum Treffen besserer Entscheidungen sowie der Grad der Prozessautomatisierung – Merkmale, die zum Teil noch stark ausbaufähig sind.

3] Anforderungen an Aufsichtsräte im digitalen Zeitalter

Die Veränderung dieser äußeren Bedingungen wird einen maßgeblichen Einfluss auf die Art und Weise haben, wie die Aufsichtsratsrolle ausgefüllt wird, und somit auch auf die erforderlichen Kompetenzen des Aufsichtsrats. Nachfolgend sind beispielhaft drei wesentliche Kompetenz- und Aufgabenfelder dargestellt.

a) Digitalisierungsstrategie

Die neuen Kundenanforderungen, Produkte, Dienstleistungen, Vertriebskanäle und Pricing-Modelle sowie deren organisatorische Umsetzung erfordern die Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie. Dabei ist es die Aufgabe der Aufsichtsräte, den Vorstand bei der Entwicklung einer solchen Strategie zu überwachen und insbesondere auch zu beraten. Der Aufsichtsrat sollte den Vorstand z. B. bei der Evaluation der Chancen und Risiken disruptiver Innovationen sowie der Bewertung der Nachhaltigkeit bestehender Geschäftsmodelle unterstützen; dabei sollte er auch darauf achten, dass alle relevanten Unternehmensbereiche in die Digitalisierungsstrategie miteinbezogen sind.

Aufgrund ihrer strategischen Wichtigkeit als Quellen von Wettbewerbsvorteilen sollten Aufsichtsräte insbesondere darauf drängen, dass eine klare Strategie in Bezug

Jan Richter ist Partner bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Bereich Consulting. Zu seinen Kernaufgabengebieten gehört es, den CFO bei der digitalen Transformation umfassend zu begleiten.



Dr. Fedi El Arbi ist Senior Manager bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Bereich Consulting. Er ist Experte für digitale Finance-Strategien und Operating Model und unterstützt Unternehmen bei der strategischen Neuausrichtung ihrer Finanzfunktionen.

auf Data&Analytics und Digital Labour/Automatisierung vorhanden ist, um Möglichkeiten der besseren Informationsgewinnung und -verarbeitung von Unternehmensdaten im Rahmen von Strategieentscheidungen nutzen zu können und Effizienzvorteile durch die Automatisierung zu realisieren.

b) Vorstandsorganisation und -besetzung

Die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie erfordert klare Zuständigkeiten und ein effektives Anreizsystem. Sinnvoll kann es sein, dass der Aufsichtsrat ein Vorstandsmitglied bestimmt, welches primär für Digitalisierungsfragen zuständig ist. Das Gremium sollte vorher übereinkommen, welches Anforderungsprofil dieses Mitglied haben sollte. Die Vergütung des Vorstands sollte so gestaltet sein, dass sie Anreize für den Erfolg einer langfristigen Digitalisierungsstrategie schafft und sie insbesondere die langfristige Erarbeitung neuer Produkte, Produktionsprozesse, Absatzformen etc. zulässt.

c) Überwachung der unternehmerischen Kontrollsysteme

Neue Technologien und Möglichkeiten der Datenauswertung bedeuten für die Kontrollsysteme von Unternehmen neue Chancen, aber auch neue Risiken. Auf der einen Seite können Aufsichtsräte von neuen Möglichkeiten der Datensammlung und -auswertung (z. B. Process Mining) sowie von besserer Vernetzung der Systeme bei der Überwachung der Kontrollsysteme und Finanzberichtserstellung profitieren. Auf der anderen Seite müssen sie ein klares Verständnis dafür haben, welche Risiken für das Unternehmen und insbesondere für das Geschäftsmodell durch die Digitalisierung entstehen oder dadurch verstärkt werden und in welchem Umfang die Digitalisierung die Risikoaffinität der Gesellschaft fördert. Ebenfalls ist das Kontrollsystem sinnvoll zu erweitern bzw. anzupassen, um auf neue Risiken wie z. B. Cyber Crime oder Verstöße gegen den Datenschutz reagieren zu können.

4] Digitale Kernkompetenzen von Aufsichtsräten im digitalen Zeitalter

Aus den genannten Kompetenz- und Aufgabenfeldern abgeleitet, sollte der Aufsichtsrat in seiner Gesamtheit über folgende Kenntnisse und Erfahrungen verfügen:

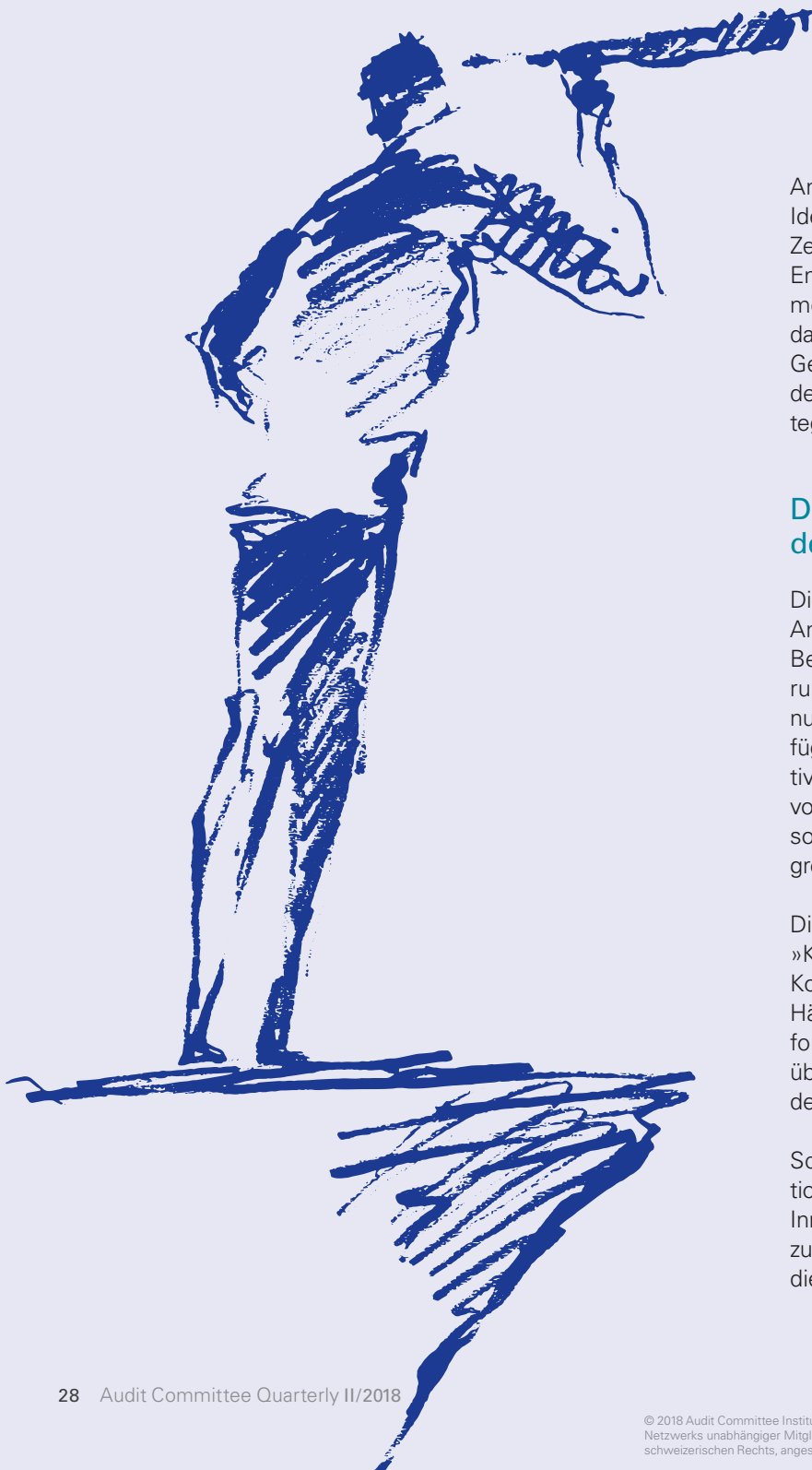
- Fähigkeit zur Beratung des Vorstands bei der Entwicklung von Digitalisierungsstrategien und zur Überwachung der entsprechenden Umsetzung
- Grundkenntnisse über aktuelle (digitale) Technologien und digitale Geschäftsmodelle (z. B. Plattformstrategien)
- Grundkenntnisse über Auswirkung der Nutzung digitaler Technologien auf Prozesse und Organisation sowie der damit einhergehenden Identifikation digitaler Risiken (Ziel: Entwicklung eines digitalen Kontrollsystems)

Eine Möglichkeit, um diese Anforderungen kurzfristig zu erfüllen, ist die Berufung eines »Digital Expert« in den Aufsichtsrat. Ob eine Berufung in jedem Fall erforderlich ist, hängt auch von der Branche des jeweiligen Unternehmens ab. Mittel- bis langfristig ist zu klären, in welchem Umfang sich die Aufsichtsratsmitglieder in den nächsten Jahren im Bereich der Digitalisierung fortbilden müssen. Für den Aufsichtsrat werden auch im digitalen Zeitalter keine ausgeprägten Technologie-Umsetzungskompetenzen erforderlich. Wichtig ist es, über ein Grundverständnis für digitale Technologien und Geschäftsmodelle (z. B. Funktionsweise, Potenzial, Grenzen, Umsetzungsaufwand und Voraussetzungen, Risiken) zu verfügen, um der Aufsichtsratsrolle in der sich verändernden digitalen Welt gerecht zu werden. «

Priv.-Doz. Dr. habil. Heiko von der Gracht

Erfolge der Zukunft

Disruptive Veränderungen erfordern radikale Innovationen



Anpassung von Geschäftsmodellen bedeutet: in neue Ideen investieren. Tradition verleiht Kontinuität. Sie ist in Zeiten der Disruption jedoch tendenziell gefährlich, wenn Entscheider zu sehr auf Effizienzgewinne und inkrementelle Investitionen fokussieren. Sie vernachlässigen dabei die »Big Bangs«, radikal neue Ideen und disruptive Geschäftsmodelle. Diese Vernachlässigung erlischt mit der Schaffung der nötigen Voraussetzungen für die strategische Vorausschau.

Die drei Voraussetzungen für die Zukunft des Erfolgs

Die offensichtlichste Voraussetzung für eine erfolgreiche Anpassung von Geschäftsmodellen ist das geschärfte Bewusstsein für aktuelle und künftige radikale und disruptive Veränderungen. Damit ist nicht gemeint, dass nur einzelne Entscheider über dieses Bewusstsein verfügen, sondern vielmehr dessen Ausformung als kollektives Bewusstsein. Es muss eine Organisationskultur vorherrschen, die radikale Veränderung nicht nur zulässt, sondern geradezu zelebriert: z. B. mit abteilungsübergreifenden Zukunftszirkeln oder Innovation Challenges.

Dieses nötige Bewusstsein für den Wandel wird oft als »Kopf der Transformation« bezeichnet. Funktioniert der Kopf, braucht es noch Hände für die Transformation: Hände z. B. in Form der über 30 Methoden der Zukunftsforschung. Die Vielfalt reicht von der Szenariotechnik über Trendanalysen bis hin zur Zukunftswerkstatt und den Prognosemärkten.

Schließlich müssen auch die eigentlichen Organisationsstrukturen geschaffen werden: Es reicht nicht, ein Innovation Lab irgendwo in einem Start-up Valley auszugründen und dann zu erwarten, dass dieses kleine Lab die ganze große Organisation transformieren könnte.



Priv.-Doz. 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.

Vielmehr muss sich die komplette Organisation selbst reorganisieren, indem sie z. B. eigene Stabsstellen oder Shared Service Center einrichtet und einen Chef-Futurologen ernennt, um den Vorausschauprozess unternehmensweit zu managen und in der Kultur zu verankern. Viele Unternehmen haben in den vergangenen Monaten und Jahren deshalb bereits eigene Abteilungen aufgebaut, die explizit auch als »Zukunftsforschung« oder »Strategic Foresight« benannt sind.

Der erste Schritt der Reise

Eine Diskussion zukünftiger neuer Geschäftsmodelle ist erst dann fruchtbar, wenn Entscheider zuverlässig wissen, wo ihre Organisation heute steht. Jeder erfolgreiche Aufbruch in eine disruptive Zukunft setzt zunächst eine verlässliche Standortbestimmung voraus – am besten mit geeigneten Business Assessments. Bei der eigentlichen Realisation der Geschäftsmodelladaption unterstützen dann digitale Plattformen mit ihren vielfältigen Services und Kollaborationsmöglichkeiten. Diese konkreten Schritte der Transformation sind jedoch nur in dem Maße erfolgreich, in dem Organisationen weitläufiges Querdenkertum pflegen; z. B. mittels cross-funktionaler Arbeitsgruppen und interdisziplinärer Expertenteams. Denn Disruptionen überschreiten alle Kompetenz- und Branchengrenzen. Je schneller Organisationen ihrer ausschließlichen Verhaftung in der fachlichen Kernkompetenz entfliehen und interfunktionell und interdisziplinär denken, planen und managen, desto weiter öffnet sich das Tor zu den Erfolgen der Zukunft.

Fünf Essentials für die Zukunft

1. Die Zukunft eines Unternehmens wird umso besser, je stärker nicht nur einzelne Entscheidungsträger, sondern die gesamte Unternehmenskultur selbst disruptiven Wandel begrüßt und realisiert.
2. Selbst eine (per se) ungewisse Zukunft wird umso planbarer, je umfangreicher sich die strategische Vorausschau eines Unternehmens der Methoden der Zukunftsforschung bedient.
3. Geschäftsmodelle können umso leichter und schneller angepasst werden, je vielfältiger und dezidierter ein Unternehmen dies in vielfältigen Formen ganz konkret innerhalb des Organigramms organisiert.
4. Jeder erfolgreiche Wandel eines Geschäftsmodells beginnt mit einer systematischen, umfänglichen Bestandsaufnahme des Status quo.
5. Der Wandel wird zwar komplexer, aber umso sicherer, je stärker Cross-Funktionalität und Interdisziplinarität gepflegt werden. «

Prof. Dr. Ludger Heidbrink und Dr. Alexander Lorch

Anreize und Boni für ethisches Handeln in Unternehmen

Ethisches Handeln in Unternehmen muss angemessen in den Unternehmensstrukturen verankert werden. Bonus- und Anreizsysteme können ein effektives Instrument sein, ethisches Handeln zu fördern.



Ludger Heidbrink (links im Bild) ist Professor für Praktische Philosophie an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel und Vorstandsmitglied der Wertekommission e.V. – Initiative für wertebewusste Führung.

Alexander Lorch ist wissenschaftlicher Geschäftsführer des Kiel Center for Philosophy, Politics and Economics (KCPPE) an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.



In den vergangenen Jahren waren nicht nur zahlreiche namhafte Unternehmen wie Siemens, die Deutsche Bank, Wells Fargo oder Volkswagen in Unternehmensskandale involviert. Auch eine Vielzahl kleiner und mittelständischer Unternehmen sowie zahlreiche Manager* oder Mitarbeiter wurden infolge rücksichtslosen Verhaltens, Korruption oder Betrugs belangt. Aktuelle Studien belegen, dass Manager zuletzt häufiger über das legale Maß hinaus agierten und tendenziell weniger ethisch angemessen handelten als in den vergangenen Jahrzehnten (Karlsson et al. 2017; Ernst & Young 2017).

Derartige Entwicklungen haben nicht nur finanzielle Konsequenzen für Unternehmen, sondern rufen auch eine generelle Skepsis in der Gesellschaft gegenüber wirtschaftlichen Akteuren hervor – das gesellschaftliche Ansehen von Managern und Unternehmern hat in den vergangenen Jahrzehnten stark gelitten. Dabei wird auf der Suche nach Erklärungen für unmoralisches Verhalten von Unternehmen zumeist das Individuum, das sich falsch verhalten hat, ausfindig gemacht: Der Rogue Trader, der auf eigene Faust Risikosysteme umgangen hat. Der Manager, der schlechte Entscheidungen getroffen hat. Oder Mitglieder des Aufsichtsrats, die ihren Kontrollpflichten nicht nachgekommen sind.

Strukturelle Aspekte organisationalen Fehlverhaltens

Zwar gibt es durchaus Fälle, in denen individuelle Verfehlungen zu Unternehmensskandalen geführt haben – man denke nur an die Betrugsfälle von Madoff oder Kerviel. Doch lässt sich der Großteil der Unternehmensskandale

dadurch nicht erklären. Denn diese sind häufig eher auf organisationale und strukturelle Aspekte zurückzuführen: Prozesse und Hierarchien, Anreiz- und Beförderungsregime sowie Gruppendenken können dazu führen, dass in Organisationen der individuelle moralische Kompass, zumal unter stets steigendem Wettbewerbsdruck, außer Kraft gesetzt wird, sodass Mitarbeiter und Führungskräfte am Rande der Legalität (oder darüber hinaus) handeln, auch wenn die Hauptursachen in der Unternehmensverfassung liegen.

Unternehmen reagieren darauf seit geraumer Zeit vor allem mit Compliance- und Integrity-Bemühungen. Klare Regeln, Schulungen für angemessenes Verhalten sowie Verhaltenskodizes sollen helfen, Orientierung bei Entscheidungen zu geben und falsches Verhalten von Managern und Mitarbeitern durch Kontrollen zu verhindern. Diese Bemühungen fruchten durchaus – so hat sich gezeigt, dass Ethik- oder Verhaltenskodizes ein probates Mittel sein können, um unmoralisches Verhalten zu reduzieren. Auch Ethikschulungen schaffen ein Bewusstsein und eine Sensibilität für Themen und Sachverhalte, die in moralischen Grauzonen liegen.

Verzahnung von Compliance- und Anreizstrukturen

Neben der sinnvollen Formulierung derartiger Maßnahmen ist es aber vor allem wichtig, dass diese Strukturen von der Unternehmensführung aktiv unterstützt und effektiv im Unternehmen verankert sind. Die Organisationsstrukturen, die verantwortliches Verhalten fördern sollen, müssen mit organisationalen Zielen und Anreizstrukturen im Einklang stehen. So nützt ein Code of Ethics nur wenig, wenn die Organisation bspw. unrealistisch hohe Gewinnvorgaben setzt und Manager und ihre Mitarbeiter bloß nach Verkaufszahlen oder anderen »

*Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird für Personenbezeichnungen in diesem Text das generische Maskulinum verwendet, das beiderlei Geschlecht gleichermaßen umfasst.

monetär orientierten Kennzahlen beurteilt und befördert werden. Mitarbeiter können sonst in einen Zwiespalt geraten und sich genötigt fühlen, sich entweder für verantwortliches oder für lukratives Handeln zu entscheiden – was im Zweifel wohl eher nicht zu nachhaltigen Entscheidungen führt.

Ökonomische Anreizsysteme sollten also dahingehend überprüft werden, ob sie mit den zu etablierenden Compliance- und Integrity-Maßnahmen übereinstimmen. Dabei können Anreizsysteme auch so verändert werden, dass sie verantwortliches Handeln direkt fördern und belohnen. Sie zielen dann, neben der üblicherweise honorierten Steigerung des Unternehmenswerts, auf Werte wie Integrität, Stabilität, Kooperation oder Nachhaltigkeit ab. Unternehmen, die ihre Anreizsysteme entsprechend erweitern, setzen damit ein Signal für Führungskräfte und Mitarbeiter und zeigen, dass sie es mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung ernst meinen (vgl. WBCSD 2012).

Ethische Anreize

In der Unternehmenspraxis werden bereits häufig zusätzlich zu klassischen Shareholder-Kennzahlen solche Kennzahlen berücksichtigt, die das Verhältnis zu anderen Stakeholdern abbilden. Dazu gehören bspw. Ziele der persönlichen Entwicklung, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit oder Mitarbeiterentwicklung. Diese Ziele sind meist noch eher konventionell mit dem Kerngeschäft verbunden sowie relativ leicht nachvollziehbar und messbar.

Herausfordernder wird es, wenn man genuin ethische Anreize in die Unternehmenssteuerung integrieren möchte. In der Praxis lassen sich ethische Anreizstrukturen am besten in Anlehnung an die Förderung nachhaltigen Handelns umsetzen, wo es bereits erprobte Verfahren gibt, variable Vergütungen an Ziele der ökologischen Nachhaltigkeit zu binden (vgl. Ceres 2017). Entsprechend ließe sich die variable Vergütung von Führungskräften an die Einhaltung von ethischen Werten und sozialen Normen koppeln, die sich auf Standards der guten Unternehmensführung beziehen und eine Unternehmenskultur befördern, die illegales und unmoralisches Verhalten erschwert (vgl. Irlenbusch 2018). Studien haben gezeigt, dass Anreize vor allem dann zur Einhaltung sozialer Normen beitragen, wenn sie nicht als Gratifikation oder Sanktion, sondern als *positive Information* für sozial erwünschtes Verhalten wahrgenommen werden (vgl. Bowles 2016). Auf diese Weise lassen sich ethische Faktoren wirkungsvoll in Bonussysteme implementieren und durch eine mehrdimensionale Vergütung auf der Grundlage ökonomischer, ethischer, sozialer und ökologischer Kennzahlen umsetzen.

Fazit

Im Bestreben, eine verantwortliche Unternehmenskultur zu etablieren, spielen Bonus- und Anreizsysteme eine wichtige Rolle. Sie sind natürlich kein Allheilmittel und allein nicht ausreichend, um ethisches Verhalten in Unternehmen durchzusetzen. Wie die immer wiederkehrenden Unternehmensskandale zeigen, ist es weiterhin erforderlich, dass Standards der guten Unternehmensführung durch sanktionsbewehrte Maßnahmen wie Gesetze, Regeln und Kontrollen abgesichert werden. Ethik und Selbstverpflichtungen der Unternehmen bilden gleichwohl eine notwendige und wirkungsvolle Ergänzung von Rahmenordnungen. Der Aufsichtsrat sollte deshalb gemeinsam mit der Unternehmensleitung entscheiden, worin die ethischen Ziele des Unternehmens liegen, wie die Erreichung dieser Ziele gemessen werden kann und wie Anreize geschaffen werden können, diese Ziele effektiv zu fördern. «

QUELLEN

Bowles, S. (2016): *The Moral Economy. Why Good Incentives Are No Substitute for Good Citizens*. New Haven/London

Ceres (2017): *Turning point. Corporate Progress on the Ceres Roadmap for Sustainability*

Ernst & Young (2017): *Human instinct – machine logic. Which do you trust most in the fight against fraud and corruption? Europe, Middle East, India and Africa Fraud Survey 2017*

Irlenbusch, B. (2018): *Was der Kollege denkt, was ich denke*. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 12.2.2018, S. 18

Karlsson, P.-O./Aguirre, D./Rivera, K. (2017): *Are CEOs Less Ethical Than in the Past? Why more chief executives are losing their jobs after scandals and corporate misconduct*. strategy+business magazine, Issue 87, Summer 2017

WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) (2012): *People Matter Reward. Linking sustainability to pay*

Prof. Dr. Stephan Harbarth, LL.M. (Yale), ist Mitglied des Deutschen Bundestages und stellvertretender Vorsitzender der CDU/CSU-Bundestagsfraktion. Er ist Rechtsanwalt und Honorarprofessor an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg.



Prof. Dr. Stephan Harbarth, LL.M. (Yale)

Für Aufsichtsräte relevante Vorhaben der 19. Legislaturperiode

Zentrales Ziel der CDU/CSU ist es, mit dem »Pakt für den Rechtsstaat« die Handlungsfähigkeit und Durchsetzungskraft des Rechtsstaats weiterhin zu garantieren. Außerdem werden wir die Modernisierung und Überarbeitung verschiedener Rechtsbereiche vorantreiben, um diese an die Anforderungen eines modernen Wirtschaftslebens anzupassen. Neben nationalen Vorhaben werden im Bereich des Gesellschaftsrechts – wie auch in der 18. Legislaturperiode, etwa durch die notwendige Umsetzung der Corporate Responsibility-Richtlinie – auch europäische Vorgaben bzw. Vorhaben relevant.

Von zentraler Bedeutung ist die bis zum 10.6.2019 umzusetzende sog. Aktionärsrechterichtlinie II, mit der die im Jahr 2007 verabschiedete Aktionärsrechterichtlinie über die Ausübung bestimmter Rechte von Aktionären in börsennotierten Gesellschaften ergänzt wird. Durch diese Richtlinie entsteht ein nicht unerheblicher Änderungsbedarf für den deutschen Gesetzgeber. Bereits im September 2017 wurde daher eine Expertenkommission einberufen, die im Verlauf des Jahres 2018 Umsetzungsvorschläge unterbreiten wird. Die Regelungsbereiche der Richtlinie betreffen u. a. die Vergütungspolitik, die Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen bzw. Personen, die erleichterte Ausübung von Aktionärsrechten und die verbesserte Transparenz bei institutionellen Anlegern, Vermögensverwaltern und Stimmrechtsberatern.

Hinsichtlich der Vergütungshöhe macht die Richtlinie keine Vorgaben und sieht auch kein zwingend bindendes Votum der Hauptversammlung in Bezug auf die Vergütungspolitik vor. Ob ein solch bindendes Votum der Hauptversammlung für die Vorstandsvergütung eingeführt werden sollte (wie in der ausgehenden 17. Legislaturperiode angestrebt), wird erneut zu diskutieren sein. In Bezug auf die Vergütung von Aufsichtsratsmitgliedern sieht das AktG bereits jetzt ein bindendes Votum der Hauptversammlung vor, sodass insofern kein großer Umsetzungsbedarf bestehen dürfte. Aufgrund der Verpflichtung, einen jährlichen Vergütungsbericht mit detaillierten Angaben, z. B. über die durchschnittliche Vergütung von Beschäftigten, zu erstellen, wird die Komplexität des Vergütungsberichts zunehmen müssen.

Erheblich größerer Umsetzungsbedarf entsteht durch die Notwendigkeit, Unternehmen dazu zu verpflichten, ein Kontrollsystem für Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen oder Personen einzurichten, um die Mitsprache- und Informationsrechte der Aktionäre zu verbessern. Die Richtlinie verweist für die Definition der nahestehenden Unternehmen oder Personen auf Vorschriften der internationalen Rechnungslegungsstandards und überlässt den EU-Mitgliedstaaten insofern kein Ermessen. Überlassen bleibt ihnen hingegen die Definition, was ein »wesentliches Geschäft« ist, also wann das transaktionsbezogene Kontrollsystem auf- »

grund noch zu definierender quantitativer Kennzahlen greifen soll. Da die nahestehenden Unternehmen bzw. Personen bereits durch die Richtlinie bzw. die entsprechende Verweisung auf internationale Rechnungslegungsstandards zwingend definiert werden, liegt eine großzügige Definition des »wesentlichen Geschäfts« und eine Übertragung des Zustimmungsvorbehalts für ein solches Geschäft an den Aufsichtsrat nahe, um einerseits die in der Richtlinie vorgesehenen Verpflichtungen möglichst gering zu halten und andererseits eine Aushöhlung des über Dekaden bewährten dualistischen deutschen Systems zu verhindern.

Ferner haben die EU-Mitgliedstaaten sicherzustellen, dass Gesellschaften das Recht eingeräumt wird, ihre Aktionäre zu identifizieren. Finanzintermediäre wird daher künftig die Pflicht treffen, die entsprechenden Kontaktinformationen der Aktionäre – auch bei Intermediärketten – unverzüglich an anfragende Unternehmen weiterzuleiten. Mitgliedstaaten können das Auskunftsrecht der Unternehmen auf Aktieninhaber beschränken, deren Beteiligung eine 0,5-prozentige Beteiligung übersteigt. Hierüber wird ebenso zu diskutieren sein, wie über die viel grundlegendere Frage, ob vor dem der Richtlinie zugrunde liegenden Prinzip »know your shareholder« eine Trennung von Inhaber- und Namensaktien weiterhin aufrechterhalten werden sollte.

Für institutionelle Anleger, Vermögensverwalter und Stimmrechtsberater sieht die Richtlinie ebenfalls Veränderungen vor, die für mehr Transparenz sorgen sollen. Vermögensverwalter werden bspw. verpflichtet, jährlich ihre Mitwirkungspolitik nach dem Prinzip »comply or explain« zu veröffentlichen. Dies umfasst auch Angaben über die Überwachung der Gesellschaften, in die sie investiert haben, hinsichtlich wichtiger Angelegenheiten. Ob Unternehmen eine Offenlegung dieser oftmals strategischen Geschäftsinformationen vor dem Hintergrund des »comply or explain«-Prinzips vornehmen werden, wird sich zeigen.

Das am 25.4.2018 von der EU-Kommission vorgestellte Paket zum europäischen Gesellschaftsrecht wird noch einige Zeit diskutiert werden, bevor daraus für Deutschland Umsetzungsverpflichtungen erwachsen; insbesondere sind die Details des Vorschlags zu analysieren. In Bezug auf die Digitalisierung im Gesellschaftsrecht bleibt aus deutscher Sicht wichtig, dass bei einer digitalen Ausgestaltung des Gründungsverfahrens eine zuverlässige Kontrolle im Vorfeld mit einer hinreichenden Identitätsprüfung erfolgen kann und der Schutz des Vertrauens in öffentliche Register gewährleistet wird.

Auf nationaler Ebene soll das aktienrechtliche Beschlussmängelrecht reformiert werden. Aufgrund des missbräuchlichen Einsatzes von Anfechtungsklagen erfolgten Gesetzesänderungen, die u.a. das Freigabeverfahren einführen, wonach eine Registereintragung auch bei anhängiger Anfechtungsklage unter bestimmten Voraussetzungen erfolgen kann. Durch die Gesetzesänderungen kam es jedoch gleichzeitig zu gewissen Wertungswidersprüchen im Aktienrecht, die durch eine Reform beseitigt werden sollen. Auch der Deutsche Juristentag wird sich im Jahr 2018 mit Änderungsmöglichkeiten des Beschlussmängelrechts befassen.

Das vor 15 Jahren in Kraft getretene Spruchverfahrensgesetz, das es Anteilseignern ermöglicht, ihre Ausgleichs- und Abfindungszahlungen bei aktienrechtlichen Strukturmaßnahmen überprüfen zu lassen, wird evaluiert.

Auf Betreiben der SPD ist auch eine Neuordnung des Sanktionsrechts für Unternehmen in den kommenden Jahren im Koalitionsvertrag für die 19. Legislaturperiode vorgesehen. Um eine einheitliche Rechtsanwendung sicherzustellen, werden Ermessensvorschriften eingeschränkt und bspw. die Voraussetzungen für Verfahrenseinstellungen spezifiziert. Die Höhe der Geldsanktionen soll sich künftig stärker an der Wirtschaftskraft des Unternehmens orientieren. Es wäre in diesem Zusammenhang auch zu erwägen, ein funktionierendes Compliance-System oder ein entsprechendes Nachatverhalten auf Unternehmensseite mildernd zu berücksichtigen, wobei die Anforderungen an die Aufsichts- und Organisationspflichten klar formuliert werden sollten.

Interne Untersuchungen zur Ermittlung von Rechts- oder Compliance-Verstößen haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Den Aufsichtsräten kann aufgrund ihrer Überwachungsaufgaben dabei eine zentrale Rolle bei internen Untersuchungen zukommen, die sich bis zu einer Verpflichtung, diese Untersuchungen selber vorzunehmen, ausweiten kann. Für interne Untersuchungen soll ein Rahmen geschaffen werden, der insbesondere die strafprozessualen, datenschutzrechtlichen und arbeitsrechtlichen Fragen für alle Beteiligten rechtssicher ausgestaltet. «

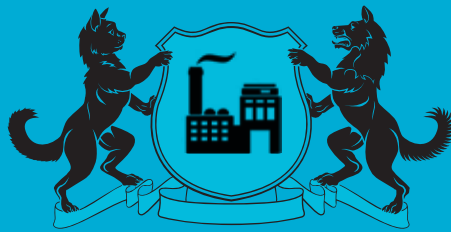


DIE ONLINE-WEITERBILDUNG FÜR AUFSICHTSRÄTE VON AKTIENGESELLSCHAFTEN

- Mit den angesehensten Experten Deutschlands
- Über 170 Videos
- Stets das aktuellste Wissen

Aufsichtsräte von Aktiengesellschaften haben nun die Möglichkeit, sich ganz nach eigenem Ermessen weiterzubilden, und zwar wann und wo sie wollen. Mit dem Modul Aktiengesellschaften von Directors Academy, der videobasierten Weiterbildungsplattform für Aufsichtsräte.

Sie erhalten die für Sie relevanten Inhalte auf PC, Tablet und Smartphone. Dabei haben Sie stets Zugriff auf aktuelle Gesetzestexte, mehr als 170 Videos und Wissen aus erster Hand von Deutschlands angesehensten Experten – für ein ganzes Jahr! Das ist Weiterbildung, die sich genau Ihrem persönlichen Alltag als Aufsichtsrat anpasst.



Markus Deutsch und Sascha Glemser

Industrie 4.0 – Wachstum an der digitalen Kundenschnittstelle

»Ich fürchte den Tag,
an dem die Technologie
unsere menschliche
Interaktion übertrifft.
Dann wird es auf der Welt
nur noch eine Generation
aus Idioten geben.«

Albert Einstein ahnte schon früh, dass die Technologie keine persönliche Interaktion ersetzen kann. Tatsächlich befinden sich Unternehmen heute auf einer Gratwanderung zwischen einer wirtschaftlich sinnvollen Automatisierung und dem zunehmenden Kundenbedürfnis nach individuellem Kontakt. Nachhaltiger Erfolg kann nur gewährleistet werden, wenn Vertriebsprozesse und die Organisation eine individuelle, ideale Kombination aus beidem beinhalten.

Insbesondere Familienunternehmen sind gefordert, ihre immateriellen Ressourcen an Reputation und Kundenvertrauen nachhaltig zu sichern. Bisher lag ihr Fokus der Digitalisierung intensiver auf der Produktion und Beschaffung als auf dem direkten Kundenkontakt. Doch insbesondere in der Beantwortung der heute zentralen Fragen »**Wo** will der Kunde **wie** bedient werden?« und »**Wo** ist das heute überhaupt noch?« liegt die Chance für digital aufgestellte Familienunternehmen. Neue Technologien und digitale Schnittstellen ermöglichen es, den Kunden besser zu kennen als er sich selbst.

Veränderte Kundenbedürfnisse

In einer Welt, in der der Kunde beliebig zwischen digitalen und analogen Kanälen wechseln kann, reicht diesem der Konsum allein nicht mehr aus. Heute trifft der Wunsch nach einem möglichst einfachen und schnellen Kaufprozess auf das Bedürfnis nach Individualität und Emotion. Somit ist der Vertrieb der Zukunft immer mehr ein Dienstleister von Emotionen; wobei die Dienstleistung der wachsenden Bedürfnisbefriedigung hin zu einer emotionalisierten Selbsterfüllung Folge zu leisten hat.

Andererseits muss der Vertriebsprozess barrierefrei über alle Distributionskanäle hinweg zu jedem beliebigen Zeitpunkt effizient ermöglicht werden; gewünscht wird eine schnelle Leistungserfüllung. Aufgrund der geringen Wechselkosten haben sich die Machtverhältnisse verschoben und der benötigte Einsatz wird zunehmend nicht mehr vom Unternehmen selbst definiert. Dafür sind Kunden gewillt, für »hyper-convenience« zu bezahlen.

Frühere Alleinstellungsmerkmale sind heute alltäglich. Kundenerwartungen sind nicht mehr statisch, sie steigen stetig. Familienunternehmen stehen daher vor der

Herausforderung, ihre Kundenschnittstellen zu hinterfragen und diese kontinuierlich an die veränderten bipolaren Bedürfnisse anzupassen.

Neue Kundenschnittstellen offenbaren Wachstumschancen

Der Vertrieb von heute läuft über mehrere Kanäle hinweg. Im Zeitalter des **Omni-Channel-Managements** können Unternehmen mithilfe neuer Produktgruppen und innovativer Vertriebswege eine deutlich größere Zielgruppe adressieren, die im reinen Offline-Vertrieb nicht angesprochen werden kann. Service-Anfragen, Kritik und Kaufentscheidungen können dort durch Kunden ständig getätigt werden. Ein Vorzeigebeispiel dafür ist eine deutsche Kosmetikgruppe. Mithilfe eines innovativen Produktportfolios, eines Online-Shops und integrierter Mobile-App hat sich das Unternehmen optimal an die individuellen Einkaufsgewohnheiten seiner Kunden angepasst und so durch **personalisierte Produktempfehlungen** Bestands- wie auch Neukunden mit seiner neuen Vertriebsstrategie begeistert.

Durch die technische Entwicklung fallen an vielen dieser neuen Schnittstellen Daten an. Doch welche Möglichkeiten bieten generierbare Daten, um den Online-Vertrieb weiter zu stärken?

Statt einer einzigen Begegnung mit dem Kunden haben Familienunternehmen heute die Chance, **gelebte Nutzerpräferenzen** in einem Sammelnetz digitaler Schnittstellen einzufangen. Jedoch ist hier Vorsicht geboten. Die generierten Daten offenbaren große Potenziale, sind aber nur so wertvoll wie ihre Datenquelle und der entsprechende Zeitpunkt der Abfrage.

Bedienung der Kundenschnittstelle – Unterstützung durch Bots

Erfolgsentscheidend ist, dass der Vertrieb den Kunden sowohl persönlich als auch digital bedient. Eine prominente Herangehensweise ist die Bildung von **Personas**. Personas sind die Anreicherung segmentierter Kundenkreise, die diese anhand ihrer konkreten Merkmale und Nutzungsgewohnheiten in verschiedene Typen clustern. Mit solchen Personas werden also konkret »

lebensnahe »Gesichter« gebildet, die es dem Vertrieb, aber auch dem Produktmanagement, Marketing und Kundenservice erleichtern, spezifische Maßnahmen abzustimmen. Persona-Bildung hat in der deutschen Handels- und Versicherungsindustrie Einzug gehalten und verzeichnet erste Erfolge aufseiten der Kundenanalyse.

Solche Kundenprofile stellen die Basis für einen automatisierten Kundenkontakt dar. Dieser kann seitens des Vertriebs durch einen **Sales-Bot** (Softwareroboter, der u. a. automatisch texten und kommentieren kann, siehe unten) geleistet werden. Selbstlernende und -adjustierte Algorithmen ermöglichen dabei eine zunehmend personalisierte Ansprache. Neben ständiger Verfügbarkeit, steigendem Umsatzpotenzial und Kundenbindung ist er in der Lage, individuell und spezifisch zu agieren. Auf Basis von Erfahrungswerten und Interaktionshistorie kann der Bot bedarfsgerecht betreuen. Nach heutiger Auffassung ist der Bot in der Lage, Antworten bis hin zu mittelkomplexen Anfragen zu gewährleisten. Der Einsatz eines Sales-Bots bringt jedoch nicht nur technische Vorteile mit sich. Kosteneinsparungen und neue Ertragsmöglichkeiten werden durch effektiveren Vertrieb und Kundenemotionalisierung auf Unternehmensseite generiert. Im E-Commerce und der Telekommunikationsbranche findet der Sales-Bot bereits Anwendung und wird auch in anderen Industrien immer intensiver diskutiert.

Wachstum kann also durch Kundenverständnis auch auf automatisierter Ebene generiert werden, sofern **Automatisierung und Personalisierung im optimalen Gleichgewicht** stehen. So wusste also schon Albert Einstein, dass trotz technologischer Entwicklung persönliche Kundeninteraktion ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Vertrieb bleiben wird. Familienunternehmen können nur nachhaltig bestehen, wenn es ihnen gelingt, ihren von Haus aus gelebten **persönlichen Kundenkontakt auf eine digitale Ebene zu transformieren**.

Empfehlungen für den Aufsichtsrat/Beirat:

1. Kundenschnittstellen müssen stets im optimalen Verhältnis von Individualität und Automatisierung gestaltet sein.
2. Personalisierung wird immer ein Teil des Vertriebsprozesses bleiben.
3. Die Einführung von Sales-Bots ermöglicht eine bedarfsgerechte Erfüllung von Kundenbedürfnissen, Umsatzpotenziale und Kosteneinsparungen. «



Markus Deutsch ist seit 2013 als Mitglied des Managements bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und leitet dort den Bereich »Customer«. Er beschäftigt sich intensiv mit der Optimierung der Kundenschnittstelle. Insbesondere die Digitalisierung des Vertriebs und die notwendigen Veränderungen in einem Unternehmen prägen die Projekte des Customer-Teams. Seit 1992 nimmt Markus Deutsch Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen in Mathematik und zu Geschäftsmodellentwicklung wahr. Herr Deutsch ist Autor mehrerer Fachbücher und Artikel in Fachmedien.



Sascha Glemser ist Diplom-Ökonom und kann über zehn Jahre Beratungserfahrung aufweisen. Zusammen mit seinem Consulting-Team beschäftigt er sich mit konkreten Beratungsansätzen (digitale Transformation, Digitale-Reifegrad-Assessments, Digitalisierung des Vertriebs – u. a. Omni-Channel-Strategien, Sicherstellung der digitalen Prozessdurchgängigkeit), insbesondere mit »Industrie 4.0«-Bezug, und kann durch Erfahrungen aus erfolgreich umgesetzten Kundenprojekten wesentliche Erfolgsfaktoren aufzeigen.

Karen Ferdinand ist Partnerin im Bereich Deal Advisory bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Expertin für die Bewertung von Unternehmen. Sie ist Ansprechpartnerin für steuerliche Bewertungen bei KPMG in Deutschland.



Karen Ferdinand

Bewertung als Grundlage für strategische Entscheidungen in Familienunternehmen

Das wirtschaftliche und politische Umfeld deutscher Unternehmen verändert sich immer schneller – das gilt gleichermaßen für DAX-Konzerne wie für Familienunternehmen. Umso schwieriger wird es, in Zeiten digitalisierter Geschäftsmodelle, die über Jahrzehnte gewachsene Wertschöpfungsketten traditioneller Unternehmen aufbrechen, eine langfristige Unternehmensstrategie zu entwickeln und umzusetzen.

Das dynamische Umfeld stellt (auch) Familienunternehmen vor neue Herausforderungen. Viele Familienunternehmer denken in Generationen und richten die Unternehmensstrategie eher langfristig aus. Häufig gehen sie für die Absicherung des Familienvermögens und des generationenübergreifenden Fortbestands des Geschäftsbetriebs geringere Risiken ein als Vorstände von Publikumsgesellschaften – und nehmen hierfür eine niedrigere Rendite in Kauf. Zugleich verbleibt die Verantwortung durch die Zentralisierung der Geschäftsführung bei einer oder wenigen Personen innerhalb des Einflussbereichs der Familie, mit dem Vorteil einer zumeist schnelleren unternehmerischen Entscheidung – bei gleichzeitig hoher emotionaler Einbindung und Verantwortung.

In diesem Umfeld »die richtige« Entscheidung für eine Strategie zu treffen und diese so zu konkretisieren, dass alle unternehmerischen Ebenen und Familienmitglieder diese Ziele einheitlich verfolgen, ist für die Unternehmenslenker eine erhebliche Herausforderung – und gleichermaßen für die Aufsichtsräte oder Beiräte der Familien-

unternehmen, die diese Entscheidung verifizieren und mittragen müssen.¹ Wie geht man hierbei am besten vor?

Schritt 1: Alternative Strategien definieren

Unsere Empfehlung lautet, in einem ersten Schritt die alternativen strategischen Ziele individuell zu definieren und jede Alternative mit ihren wichtigsten Einflussfaktoren in eine Planungsrechnung zu »übersetzen«. Da Strategieentscheidungen sich nicht nur an operativen Performancegrößen wie Wachstum, EBIT oder Ergebnisbeitrag orientieren sollten, muss insbesondere auch das Risiko der Alternativstrategien – wie nachfolgend dargestellt – einbezogen werden. Beide Komponenten vereinen sich im finalen Kondensat des Unternehmenswerts und damit des Wertbeitrags, den das Investment für das Unternehmen schafft.

Zudem sollten bei der Planung und damit der Wertableitung auch die Besonderheiten von Familienunternehmen einbezogen werden, wie sie z. B. im Standard IDW S13² des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Konkretisierung zum Unternehmensbewertungsstandard IDW S1 hervorgehoben werden. »

¹ Vgl. auch Tschöpel, in Audit Committee Quarterly III/2017, S. 50 ff.

² Standard »Besonderheiten bei der Unternehmensbewertung zur Bestimmung von Ansprüchen im Familien- und Erbrecht«

Schritt 2: Alternative Strategien auf Basis ihrer Werttreiber individuell planen

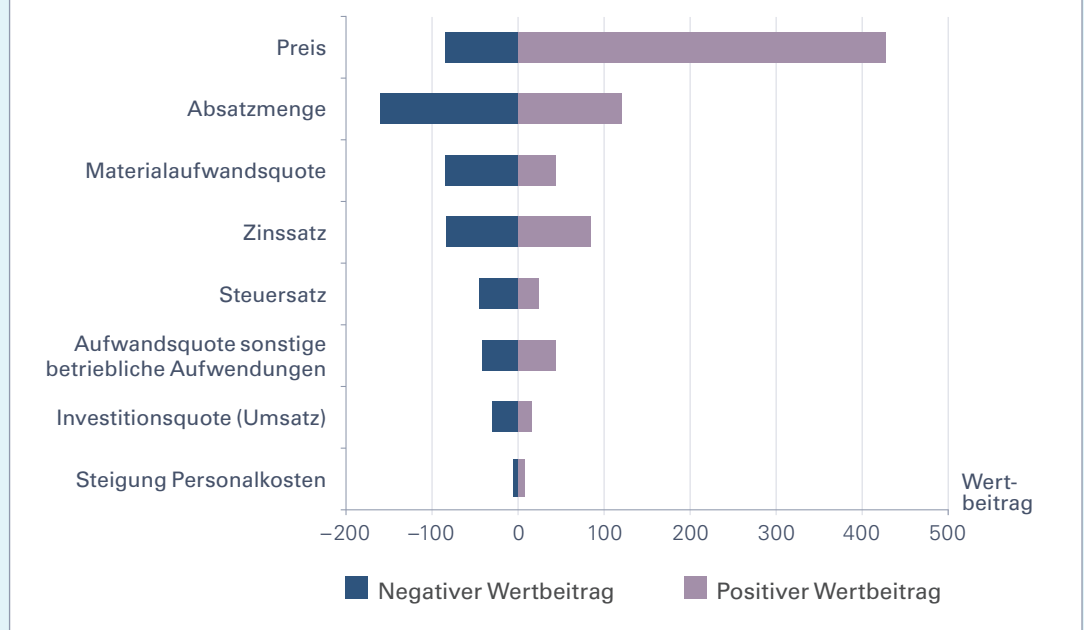
Bei der Konzipierung der individuellen Planungsrechnungen für die strategischen Alternativen sollte nicht nur »die eine« Planungsrechnung erstellt werden, da viele Einzelparameter der Planung mit zunehmender Unsicherheit behaftet sind, je weiter der Blick in die Zukunft reicht. Auch sog. mehrwertige Planungen – mit »worst case« und »best case« – in Ergänzung zum Ausgangsszenario sind nicht hilfreich, da sie lediglich die Grenzen einer Bandbreite des Unternehmenserfolgs aufzeigen, jedoch keine Aussage über seine Verteilung innerhalb dieser Grenzen treffen.

Empfehlenswert ist – sowohl technisch für die Planung, vor allem aber inhaltlich für die differenzierte Auseinandersetzung mit der strategischen Alternative – die Frage nach den Werttreibern und deren potenzieller Ausprägung. Werttreiber sind dabei jedoch nicht die Posten der Gewinn- und Verlustrechnung oder Bilanz, wie Umsatz oder Anlagenbestand, sondern die tatsächlichen wirtschaftlichen Einflussfaktoren, die den Erfolg des Geschäftsmodells bestimmen. Das können der Auslastungsgrad einer Maschine, die Fluktuation der Mitarbeiter, der durchsetzbare Preis eines neuen Produkts oder die Retourenquote sein. Werttreiber sind für jede Branche, Lebensphase eines Unternehmens oder lokalen Standort individuell und können damit auch zwischen den Alternativstrategien eines Unternehmens abweichen.

Der zunächst isolierte Einfluss jedes einzelnen Werttreibers auf den Wertbeitrag kann mittels sog. Tornado-diagramme visualisiert werden. Dabei werden die Wertbeiträge auf Basis der minimalen und maximalen Ausprägungen des Werttreibers gemessen. Zugleich lassen sich diese durch den Vergleich des absoluten Einflusses der einzelnen Werttreiber auf den Unternehmenswert in eine klare Rangfolge bringen und priorisieren. Darüber hinaus kann zwischen vom Unternehmer beeinflussbaren Posten (wie z. B. der Absatzmenge) und nicht beeinflussbaren Komponenten (wie dem Steuersatz) differenziert werden. So wird z. B. aus Abbildung 1 deutlich, dass der Preis den größten und zugleich positivsten Einfluss auf den Wert haben kann, der Werttreiber Absatzmenge sich aber eher negativ auswirken wird. Beide Werttreiber bedürfen daher besonderer Aufmerksamkeit, wohingegen der Einfluss der Steigerung der Personalkosten in der betrachteten Strategie offenbar vernachlässigt werden kann.

Während die Abschätzung von Posten der Gewinn- und Verlustrechnung für die Zukunft oft schwierig ist, fällt es vielen Unternehmern meist leicht, eine Einschätzung abzugeben, in welcher Bandbreite sich die wesentlichen Werttreiber in den nächsten Jahren bewegen werden. Dies liegt darin begründet, dass die operativen Treiber viel stärker mit dem operativen Geschäftsmodell verbunden sind als hieraus abgeleitete finanzielle Kennzahlen. Variiert man in einer sog. Monte-Carlo-Simulation nun diese Werttreiber, erhält man nicht nur den Erwartungswert für den künftigen Erfolg, sondern auch die relevante

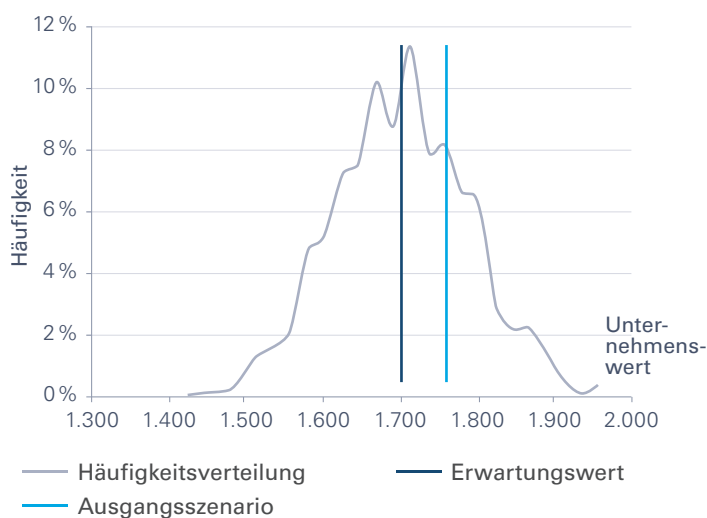
Abb. 1: Exemplarische Darstellung eines Tornadodiagramms – Werttreiber



Renditeforderung (Kapitalkosten), die sich am jeweiligen Risikoprofil der Strategie orientiert. Die nachfolgende Abbildung 2 zeigt zum einen die Bandbreite des Unternehmenswerts auf, zum anderen ist erkennbar, dass der Erwartungswert kleiner ist als der Unternehmenswert der zunächst zugrunde liegenden einwertigen Planungsrechnung – mithin, dass die Planung im Ausgangsszenario offenbar zu ambitioniert ist.

Vervollständigt wird diese Erwartungswertbetrachtung durch ein Risikoprofil, in dem die Abweichungswahrscheinlichkeit vom Erwartungswert dargestellt wird – und die insbesondere aus Perspektive des Aufsichtsrats eine wesentliche Zusatzinformation (»Wie hoch ist das Risiko des Misserfolgs der strategischen Alternative?«) liefert (Abbildung 3).

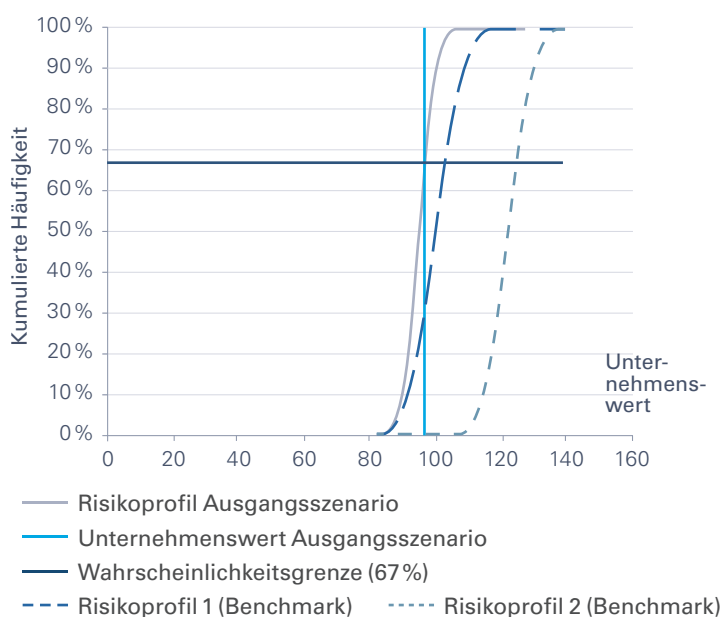
Abb. 2: Exemplarische Darstellung einer Monte-Carlo-Simulation



Schritt 3: Entscheidung auf Basis der höchsten Wertschöpfung treffen

Hat man auf dieser Basis den jeweiligen Wertbeitrag der strategischen Alternativen ermittelt, kann man die Alternativen vergleichen und eine fundierte Entscheidung für die Strategie mit dem höchsten (Unternehmens-) Wert treffen. Die Einordnung der unterschiedlichen Strategien kann hierbei transparent mittels einer Performance/Risiko-Matrix erfolgen. Erst die optimale Relation zwischen Performance und Risiko einer Strategie sichert den höchsten Mehrwert. KPMG verwendet mit CEDA (Corporate Economic Decision Assessment, www.kpmg.de/ceda) ein praktikables Entscheidungs- und Beurteilungskonzept, das ein »Preisschild« an jede unternehmerische Strategie hängt und hierbei einheitlich nicht nur die jeweiligen Performanceveränderungen, sondern insbesondere auch die Risikoveränderungen jeder Strategie reflektiert. Unternehmerische Entscheidungen können so rasch, einheitlich und transparent getroffen sowie für einen heterogenen Adressatenkreis verständlich aufbereitet und dokumentiert werden. «

Abb. 3: Exemplarische Darstellung eines Risikoprofils



Kay Klöpping

Tradition steuergerecht weitertragen – auch international: der aktuelle Global Family Business Tax Monitor von KPMG



QUELLENHINWEIS

KPMG Global Family Business Tax Monitor 2018, online abrufbar unter <https://home.kpmg.com/de/de/home/themen/2018/06/global-family-tax-monitor-2018.html>



Kay Klöpping ist Partner bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Als Rechtsanwalt und Steuerberater berät er schwerpunktmäßig Familienunternehmen, deren Gesellschafter sowie vermögende Privatpersonen.

Kontakt: kkloeping@kpmg.com



Es ist eine Frage, die Familienunternehmer seit jeher beschäftigt – insbesondere in Deutschland: die Übergabe des Unternehmens an die nachfolgende Generation. Um die Tradition weiterzutragen und das Unternehmen in der Familie zu belassen, ist es aber notwendig, sich intensiv mit der Steuergesetzgebung in Schenkungs- und Erbschaftsfällen auseinanderzusetzen. Und die unterscheiden sich laut dem aktuellen Global Family Business Tax Monitor je nach Land deutlich. Deshalb ist es bei internationalen Übergaben – gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Mobilität und des möglichen Wegzugs von Mitgliedern von Unternehmerfamilien – von herausragender Bedeutung, über die lokalen Steuervorgaben Bescheid zu wissen.

Besteuerung international sehr verschieden

Für den aktuellen Global Family Business Tax Monitor hat KPMG 65 Länder mit Blick auf das Schenkungs- und Erbschaftsrecht verglichen. Kern der Publikation sind zwei Case Studies, die beispielhaft die lokalen Steuern bei Schenkung oder Erbschaft eines Unternehmens im Wert von 10 Mio. EUR darstellen. Darüber hinaus bietet der Global Family Business Tax Monitor einen Ausblick auf die absehbaren Entwicklungen im Bereich der Versteuerung im Übertragungsfall.

Deutschland liegt bei den Steuern für Unternehmenstransaktionen durch Schenkung und Erbe im Mittelfeld. So käme es bei einem Unternehmen im Wert von 10 Mio. EUR und einem Erwerber etwa zu Steuern von 2,3 Mio. EUR. Diese »Normalbelastung« ist allerdings zu relativieren. Bei Unternehmen mit einem Wert von unter 90 Mio. EUR können regelmäßig zahlreiche Freistellungen angewendet werden, was die Steuerlast unter Umständen wesentlich bis hin zu einer Steuerfreiheit reduzieren kann.

Zahlreiche Länder erheben gar keine Steuern für Übergaben oder Erbschaften. Dazu zählen bspw. Italien, Schweden, Polen, Argentinien und Russland.

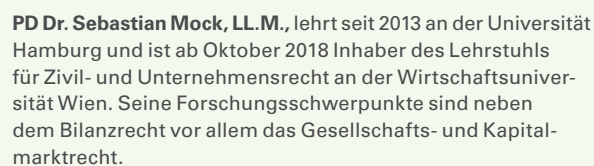
Überraschend aus deutscher Perspektive ist, dass einige Länder gravierende Unterschiede in den Steuern für Schenkungen und Erbschaften haben. In Australien kostet die Schenkung eines Unternehmens im Wert von 10 Mio. EUR bspw. gut 2,25 Mio. EUR – nach Abzug aller Freibeträge. Eine Unternehmensübergabe nach dem Tod des Eigentümers ist allerdings steuerfrei. Auch die USA haben die Freibeträge für Übertragungen für den Zeitraum von 2018 bis 2025 temporär signifikant angehoben.

Der Regelfall ist aber auch, dass Steuerfreistellungen von umfassenden Strukturierungs- und Compliance-Vorgaben abhängig sind – so auch in Deutschland. Dieser Umstand empfiehlt aufgrund der möglichen steuerlichen Belastung für Familienunternehmen die Inanspruchnahme von ggf. international erfahrenen Beratern.

Übergaben früh planen und international denken

Die Steuerbelastung wird regelmäßig weniger durch die diversen Standorte eines international tätigen Unternehmens ausgelöst als durch den Sitz der Muttergesellschaft und den persönlichen Wohnsitz der beteiligten Familienmitglieder. Hier bedingt aber die zunehmende Mobilität der Gesellschafter eine notwendige Beschäftigung mit ausländischen Steuerregelungen auch zur Erbschaft- und Schenkungsteuer. Gerade bei Familienunternehmen führen Steuerbelastungen erfahrungsgemäß auch zu Liquiditätsbelastungen des Unternehmens.

Diese sehr deutlichen Unterschiede im Steuerrecht der analysierten Länder streichen die Relevanz einer frühzeitigen und umfassenden Nachfolgeplanung heraus. Ob Unternehmen per Schenkung an die nächste Generation übergeben werden sollen oder ob dies erst durch Erbschaft geschieht, und wie genau die Details aussehen sollen, ist eine höchst individuelle und sensible Entscheidung. «



PD Dr. Sebastian Mock, LL.M.

Die Prüfung der CSR-Berichterstattung durch den Aufsichtsrat



Mit der Einführung der verpflichtenden Berichterstattung über die *Corporate Social Responsibility* im Rahmen der nichtfinanziellen Erklärung bzw. des nichtfinanziellen Berichts (sog. CSR-Berichterstattung) hat der Gesetzgeber eine Zeitenwende in der bilanziellen Berichterstattung eingeleitet, die auch umfassende Auswirkungen auf die Pflichten von Vorstand und Aufsichtsrat hat. Während sich die Erstellung der CSR-Berichterstattung für den Vorstand als die große Herausforderung darstellt, ist der Aufsichtsrat im Rahmen seiner Überwachungsaufgabe mit deren Prüfung konfrontiert.

A Eigene Prüfung als Ausgangspunkt

Diese Prüfung ist nach der gesetzlichen Konzeption vom Aufsichtsrat selbst vorzunehmen. Dies war im Rahmen der Gesetzgebungsarbeiten durchaus nicht selbstverständlich, da die CSR-Berichterstattung zwar vom Gesetzgeber im Lagebericht und damit als Teil der periodischen Finanzberichterstattung im Jahres- und Konzernabschluss verortet wurde, es sich dabei aber eigentlich um von der sonstigen finanziellen Berichter-

stattung unabhängige Inhalte handelt. Zur Klarstellung der eigenen Prüfungspflicht des Aufsichtsrats hat der Gesetzgeber diese ausdrücklich in § 171 Abs. 1 Satz 4 AktG normiert und somit einer etwaigen Diskussion um eine fehlende Erstreckung der allgemeinen Prüfungspflicht vorgebeugt. Somit unterliegt die CSR-Berichterstattung einer uneingeschränkten Prüfungspflicht durch den Aufsichtsrat. Hinsichtlich der Prüfungsintensität werden allerdings keine ausdrücklichen Vorgaben gemacht, sodass im Ergebnis davon auszugehen ist, dass die CSR-Berichterstattung im gleichen Umfang geprüft werden muss wie die sonstigen Bestandteile des Jahres- bzw. Konzernabschlusses. Dabei ist allerdings zu beachten, dass der Aufsichtsrat bei der Prüfung der CSR-Berichterstattung im Gegensatz zur Prüfung der sonstigen Bestandteile des Jahres- und Konzernabschlusses nicht auf eine Vorarbeit des Abschlussprüfers zurückgreifen kann. Denn der Abschlussprüfer muss hinsichtlich der CSR-Berichterstattung nur prüfen, ob die nichtfinanzielle Erklärung bzw. der nichtfinanzielle Bericht überhaupt abgegeben wurde. Eine inhaltliche Prüfung durch den Abschlussprüfer findet nach § 317 Abs. 2 Satz 4 HGB gerade nicht statt.

B Einschaltung von externen Prüfern als möglicher Ausweg

Die Komplexität und Schwierigkeit der Prüfung der CSR-Berichterstattung vor allem in den ersten Berichtsjahren ist dem Gesetzgeber allerdings nicht verborgen geblieben. Zur Entlastung des Aufsichtsrats wurde daher in § 111 Abs. 1 Satz 4 AktG ausdrücklich die Möglichkeit der Einschaltung externer Prüfer geschaffen. Danach kann der Aufsichtsrat eine externe inhaltliche Überprüfung der CSR-Berichterstattung in Auftrag geben. Auch wenn für die Einschaltung eines externen Prüfers durch den Gesetzgeber keine konkreten Vorgaben gemacht wurden, dürfte insofern eine Mindestunabhängigkeit zu fordern sein. Daher dürften insbesondere Unternehmen und Berater, die für die Aktiengesellschaft bei der Erstellung der CSR-Berichterstattung tätig gewesen sind, als Prüfer ausscheiden.

Auch wenn die Einschaltung externer Prüfer für die Aufsichtsratsmitglieder eine erhebliche Arbeitserleichterung darstellen kann, sind damit allerdings weitere Publizitätspflichten verbunden. Denn bei der Vornahme einer externen Prüfung muss das Prüfungsergebnis ebenso wie die CSR-Berichterstattung selbst öffentlich zugänglich gemacht werden. Da der Aufsichtsrat bei der Beauftragung eines externen Prüfers in der Regel noch nicht abschließend abschätzen kann, ob die CSR-Berichterstattung tatsächlich fehlerhaft oder unvollständig ist, besteht somit die Gefahr, dass ein dann negatives oder eingeschränktes Prüfungsurteil veröffentlicht werden muss, womit eine negative Außendarstellung der »



Aktiengesellschaft verbunden ist. Somit können die Aufsichtsratsmitglieder die eigene Arbeitsentlastung stets nur um den Preis einer möglicherweise negativen Außenkommunikation der Aktiengesellschaft erreichen. Die Alternative wäre eine eigenständige Prüfung, bei der mögliche Fehler intern in Zusammenarbeit mit dem Vorstand korrigiert werden könnten, ohne dass dies offenzulegen wäre. Diese somit schwierige Frage nach der Einschaltung externer Prüfer oder der Vornahme einer eigenständigen Prüfung muss aber erst für die nach dem 31.12.2018 beginnenden Geschäftsjahre beantwortet werden, da die Veröffentlichungspflicht für das Prüfungsurteil des externen Prüfers erst danach besteht.

Entscheidet sich der Aufsichtsrat schließlich für die Einschaltung eines externen Prüfers, bleibt die Frage, wie sich dies auf die eigenen Prüfungspflichten der Aufsichtsratsmitglieder auswirkt. Der Gesetzgeber hat diese Frage nicht eindeutig geregelt und lediglich die Möglichkeit der Einschaltung externer Prüfer vorgesehen. Im Ergebnis dürfte eine Einschaltung externer Prüfer eine eigenständige Prüfung durch die Aufsichtsratsmitglieder nicht entbehrlich machen. Dies gilt vor allem dann, wenn die Prüfung nur mit einer *limited* oder *reasonable assurance* durchgeführt wurde. Soweit dies aber nicht der Fall ist und der Aufsichtsrat einen geeigneten und unabhängigen Prüfer ausgewählt hat, dürfte es allerdings an einem Verschulden im Hinblick auf die Pflichtverletzung fehlen, sodass in der Regel auch keine Sanktionen drohen.

C (Un-)Klare Haftungsrisiken

Eine weitere schwierige und derzeit noch nicht abschließend zu beantwortende Frage ist, inwiefern eine Verletzung der aufgezeigten Prüfungspflichten unmittelbare Folgen für die Aufsichtsratsmitglieder haben kann. Im Vordergrund dürften dabei die Sanktionen des Straf- und Ordnungswidrigkeitsrechts stehen, da die jeweiligen Tatbestände (§§ 331 Nr. 1, 334 Abs. 1 Nr. 3 HGB) auch von den Aufsichtsratsmitgliedern erfüllt werden können. Ob darüber hinaus auch zivilrechtliche Folgen in Form einer unmittelbaren persönlichen Haftung drohen, kann derzeit nicht mit abschließender Sicherheit gesagt werden. Denn mögliche Ansprüche der Aktiengesellschaft gegen die Aufsichtsratsmitglieder dürften meist schon an dem Erfordernis des Vorliegens eines konkreten Schadens scheitern, da eine unrichtige CSR-Berichterstattung für die berichtspflichtige Aktiengesellschaft meist nur mittelbare Folgen in Form von Imageschäden haben dürfte. Schließlich dürften wohl auch Schadensersatzansprüche von Kapitalanlegern gegen die Mitglieder des Aufsichtsrats nur schwer begründbar sein und in der Regel ausscheiden.

D Entlastungsbeschlüsse als Prüfstein der CSR-Berichterstattung?

Eine gewisse Restunsicherheit im Zusammenhang mit der Prüfung der CSR-Berichterstattung bleibt schließlich hinsichtlich einer möglichen Anfechtbarkeit von Entlastungsbeschlüssen bestehen. So wird in der bisherigen Diskussion teilweise argumentiert, dass eine fehlerhafte CSR-Berichterstattung vor allem den Aktionären die Möglichkeit der Anfechtung der Beschlüsse zur Entlastung der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder bietet, da die Fehlerhaftigkeit der CSR-Berichterstattung in der Regel auf eine fehlende oder unvollständige Prüfung und damit eine Pflichtverletzung der Aufsichtsratsmitglieder hindeutet. Auch wenn dies im Grundsatz zutreffend ist, bleiben nicht unerhebliche Zweifel, ob eine derartige mittelbare Überprüfungsmöglichkeit der CSR-Berichterstattung zulässig ist. Denn letztlich bietet dieser Ansatz ein erhebliches Missbrauchspotenzial, das von Aktionären ausgenutzt werden könnte, die weniger an der unternehmerischen Entwicklung der Aktiengesellschaft als vielmehr an einer Durchsetzung von allgemeinen Nachhaltigkeitsaspekten interessiert sind. So wird in diesem Zusammenhang bereits teilweise vor der Entstehung einer neuen Kategorie von »altruistischen« räuberischen Aktionären gewarnt. Dabei sind aber Zweifel angebracht, da jedenfalls die Gesetzgebungsmaterialien eindeutig zu erkennen geben, dass zumindest eine Anfechtung der Entlastungsbeschlüsse von Aufsichtsratsmitgliedern ausgeschlossen sein soll. Endgültige Rechtssicherheit dürfte wohl aber erst die Rechtsprechung schaffen, die aufgrund des erwähnten Fingerzeigs des Gesetzgebers eine hinreichende Argumentationsbasis dafür hat, derartige Anfechtungsklagen abzuweisen.

E Ausblick

Die nunmehr verpflichtend vorgesehene CSR-Berichterstattung betrifft auch die einzelnen Aufsichtsratsmitglieder, da eine eigenständige Prüfung durch den Aufsichtsrat vorzunehmen ist, bei der nicht auf die Vorarbeit des Abschlussprüfers zurückgegriffen werden kann. Der Aufsichtsrat kann zwar einen externen Prüfer zur Kontrolle der CSR-Berichterstattung einschalten. Allerdings ist dies nur um den Preis einer Publizität des Prüfungsergebnisses möglich. Insofern sollte die Einschaltung eines externen Prüfers sorgsam abgewogen werden und nur dann erfolgen, wenn jedenfalls keine offensichtlichen Anhaltspunkte für die Fehlerhaftigkeit oder Unvollständigkeit der CSR-Berichterstattung bestehen. «

Risikofrüherkennungssystem im Konzern

Wie das Risikofrüherkennungssystem im Konzern auszugestalten ist, bereitet sowohl Wissenschaft als auch Praxis Kopfzerbrechen. Im Zusammenhang mit dem Dieselskandal hat das Landgericht Stuttgart nun die Anforderungen hieran präzisiert. Zudem hat es ausgeführt, in welchen Fällen Aktionären über Vorgänge in Tochtergesellschaften Auskunft zu erteilen ist.

Sachverhalt

Die Tochtergesellschaft einer Holding-Gesellschaft war in den sog. Dieselskandal verwickelt. Auf der Hauptversammlung der Holding-Gesellschaft wollten Aktionäre u. a. wissen, wann Vorstand und Aufsichtsrat Kenntnis von etwaigen Rechtsverstößen in der Tochtergesellschaft erlangten, die unter dem Begriff Dieselskandal bekannt sind, und welche Maßnahmen sie hierauf ergriffen haben.

Die Aktionäre waren der Auffassung, dass der Vorstand der Holding-Gesellschaft ihre Frage unzureichend beantwortet hatte. Außerdem hatten ihrer Meinung nach Vorstand und Aufsichtsrat der Holding die Tochtergesellschaft nur unzureichend überwacht. Sie erhoben daher Anfechtungsklage gegen die Beschlüsse der Hauptversammlung, durch die Vorstand und Aufsichtsrat Entlastung erteilt worden war.

Die Klage vor dem Landgericht Stuttgart hatte Erfolg.

Anfechtbarkeit der Entlastungsbeschlüsse wegen Verletzung des Auskunftsrechts

Die Anfechtung der Entlastungsbeschlüsse hatte wegen unvollständiger Beantwortung der Frage der Aktionäre Erfolg.

Vorgang in Tochtergesellschaft eigene Angelegenheit

Nach dem Aktiengesetz muss der Vorstand jedem Aktionär Auskunft über Angelegenheiten der Gesellschaft erteilen, soweit sie zur sachgemäßen Beurteilung des Gegenstands der Tagesordnung

erforderlich ist (§ 131 Abs. 1 S. 1 AktG).¹ Das Landgericht Stuttgart präzisierte in seiner Entscheidung, wann Angelegenheiten in einem verbundenen Unternehmen Eigenangelegenheiten der Gesellschaft selbst sind. Hierzu sei erforderlich, dass eine »Erheblichkeitsschwelle« erreicht werde. Dies ist nach Auffassung des Gerichts dann der Fall,

- wenn sich der Vorstand oder der Aufsichtsrat der Gesellschaft tatsächlich mit der Angelegenheit des Tochterunternehmens befasst haben, wobei die Befassung das Erreichen der »Erheblichkeitsschwelle« indiziere,
- wenn Vorstand und Aufsichtsrat sich mit der Angelegenheit hätten befassen müssen, um ihrer Sorgfaltspflicht nachzukommen, oder
- wenn die Angelegenheit für die Gesellschaft als kurserhebliche Insiderinformation zu werten ist.

Im Übrigen hänge es von den Umständen des Einzelfalls ab, ob die »Erheblichkeitsschwelle« erreicht und damit eine Angelegenheit der Tochtergesellschaft eine eigene Angelegenheit der Obergesellschaft sei. Die Erheblichkeit sei eher anzunehmen, wenn die Obergesellschaft als Holding ausgestaltet sei, als wenn diese selbst im operativen Geschäft in größerem Umfang tätig sei.

Anhand der dargestellten Kriterien kam das Landgericht Stuttgart zu dem Ergebnis, dass es sich bei den Dieselvorfällen

¹ Die Auskunftspflicht erstreckt sich auch auf die rechtlichen und geschäftlichen Beziehungen der Gesellschaft zu einem verbundenen Unternehmen, § 131 Abs. 1 S. 2 AktG. Hierauf kam es aber im vorliegenden Fall nicht an, da es sich – wie im Folgenden dargestellt – um eine eigene Angelegenheit der Gesellschaft handelte.



VERFAHRENSHINWEIS

LG Stuttgart, Urteil vom 19.12.2017 – 31 O 33/16 KfH, BeckRS 2017, 144834

Die Berufung ist unter dem Aktenzeichen 20 U 2/18 vor dem OLG Stuttgart anhängig.

in der Tochtergesellschaft um eigene Angelegenheiten der Gesellschaft handelte. Der Vorstand und der Aufsichtsrat hätten sich angesichts der hohen wirtschaftlichen Bedeutung der Dieselvorfälle und um Ansprüche gegen die Organe der Tochtergesellschaft zu sichern, mit der Angelegenheit befassen müssen. Zudem gehe aus dem Geschäftsbericht der Gesellschaft hervor, dass sich der Aufsichtsrat tatsächlich in Sitzungen mit der Dieselskandalthematik befasst habe. Darüber hinaus handele es sich bei den Vorfällen um die Gesellschaft selbst betreffende Insiderinformationen.

Kein Auskunftsverweigerungsrecht

Der Vorstand durfte in der Hauptversammlung auch nicht die Auskunft verweigern. Der Vorstand darf u. a. dann die Auskunft verweigern, soweit die Erteilung der Auskunft geeignet ist, der Gesellschaft oder einem verbundenen Unternehmen einen nicht unerheblichen Nachteil zuzufügen (§ 131 Abs. 3 S. 1 Nr. 1 AktG). Im vorliegenden Fall begründeten auch die laufenden Vergleichsverhandlungen mit US-amerikanischen Behörden kein Auskunftsverweigerungsrecht, da das Aufklärungsinteresse der Aktionäre das Interesse von Schutz vor den Konsequenzen der Strafverfolgung überwiege.

Anfechtung der Entlastungsbeschlüsse wegen eines unzureichenden Risikofrüherkennungssystems

Die Anfechtung der Entlastungsbeschlüsse wegen eines unzureichenden Risikofrüherkennungssystems war ebenfalls erfolgreich. Anders als bei Verfahrensfehlern – wie die unzureichende Auskunftserteilung an Aktionäre – muss es sich bei inhaltlichen Mängeln um einen erkennbaren sowie schwerwiegenden »

und eindeutigen Gesetzesverstoß handeln, um eine Anfechtung begründen zu können. Eine Entlastung ist in diesen Fällen treuwidrig.

Laut Landgericht genüge das Risikofrüherkennungssystem (§ 91 Abs. 2 AktG) der Gesellschaft nicht den Mindestanforderungen und es liege damit ein schwerwiegender und eindeutiger Gesetzesverstoß vor.

Konzernbezogenes Risikofrüherkennungssystem

Zu den Risiken, die von einem Risikofrüherkennungssystem erfasst werden müssen, gehören laut Gericht auch die Risiken, die von Tochtergesellschaften herrühren. Das Risikofrüherkennungssystem müsse bestandsgefährdende Risikopotenziale erfassen, die sich auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns wesentlich auswirken.² In jedem Fall bedürfe es im Konzern organisatorischer Vorkehrungen, die sicherstellen, dass solche Risiken konzernweit identifiziert werden und die Gesellschaft entsprechende Informationen erhält. Im faktischen Konzern oder bei bloßer Abhängigkeit seien die Durchsetzungsmöglichkeiten des Vorstands zwar eingeschränkt, dennoch habe er seine jeweils bestehenden rechtlichen und tatsächlichen Einflussmöglichkeiten nach besten Kräften zu nutzen. Der Vorstand der Obergesellschaft müsse in jedem Fall eine konzerndimensionale Risikoerfassung und -auswertung einrichten und Entwicklungen auf der Ebene der Tochtergesellschaft in das eigene Überwachungssystem einbeziehen, wenn sie zu bestandsgefährdenden Entwicklungen auch bei der Muttergesellschaft führen können.

Diese Mindestanforderungen seien nicht mit der von Teilen der Literatur erhobenen weiter gehenden Forderung nach einem konzernweiten Früherkennungssystem gleichzusetzen.

Vertrauen auf Informationen der Tochtergesellschaft

Bei für die Muttergesellschaft bestandsgefährdenden Risiken dürfen sich deren Organe jedenfalls dann nicht mehr uneingeschränkt und »blind« auf Angaben der Tochtergesellschaft verlassen, wenn es

Anhaltspunkte dafür gebe, dass dort in der Vergangenheit relevante Risiken verkannt worden seien, oder wenn die ernsthafte Gefahr bestehe, dass Informationen über Risiken von der Tochtergesellschaft nicht weitergegeben werden. Dies sei etwa anzunehmen, wenn Pflichtverletzungen von amtierenden oder ausgeschiedenen Organmitgliedern im Raum stehen. In diesem Fall müsse der Vorstand eigene Nachforschungen anstellen, um mehr über die bestandsgefährdenden Risiken auf Ebene der Tochtergesellschaft in Erfahrung zu bringen.

Das Gericht führt u. a. aus, dass der Vorstand im vorliegenden Fall verpflichtet gewesen wäre, nach Bekanntwerden der ersten Dieselvorfälle der Frage nachzugehen, mit welchen Strafzahlungen und Kosten die Tochtergesellschaft im schlimmsten Fall rechnen musste und welche Folgen dies für die eigene Ertrags- und Eigenkapitalsituation hatte.

Praxisrelevanz

Im Hinblick auf das Auskunftsrecht ist grundsätzlich die Bildung von Fallgrup-

pen, in denen es sich um eine eigene Angelegenheit der Gesellschaft handelt, zu begrüßen. Allerdings stellt sich hier die Frage, ob die Tatsache, dass sich der Vorstand oder der Aufsichtsrat tatsächlich mit einer Sache befasst haben, wirklich ein valides Kriterium darstellt. So würden auch Nebensächlichkeiten, mit denen sich die Unternehmensleitung irriterweise befasst hat, in jedem Fall zu eigenen Angelegenheiten der Gesellschaft. Zudem ist fraglich, welche Handlungen erforderlich sind, damit von einem »Befassen« gesprochen werden kann.

Die Ausführungen des Gerichts zum Risikofrüherkennungssystem verdeutlichen, welche Anforderungen an das System im Konzern zu stellen sind. Nicht näher erläutert wird dagegen, wie der Vorstand im faktischen Konzern durchsetzen kann, dass er ausreichend über Vorkommnisse in Tochtergesellschaften informiert wird.

Gegen das Urteil des Landgerichts wurde Berufung eingelegt.

Astrid Gundel

Auf einen Blick

Die Mindestanforderungen an das Risikofrüherkennungssystem in der Konzernmutter nach dem Urteil des Landgerichts Stuttgart:

- **Konzernweites Risikofrüherkennungssystem:** Entwicklungen auf Ebene der Tochtergesellschaft müssen in das Überwachungssystem der Muttergesellschaft einbezogen werden, wenn sie zu bestandsgefährdenden Entwicklungen auch bei der Muttergesellschaft führen können.
- **Im (faktischen) Konzern müssen organisatorische Vorkehrungen getroffen werden, die sicherstellen, dass**
 - Risiken konzernweit identifiziert und ausgewertet werden (konzerndimensionale Risikoerfassung und -auswertung),
 - die Muttergesellschaft entsprechende Informationen erhält.
- **Einflussnahme im faktischen Konzern:** Im faktischen Konzern müssen eingeschränkte rechtliche und tatsächliche Einflussmöglichkeiten des Vorstands nach besten Kräften genutzt werden.
- **Erlangen von Informationen von der Tochtergesellschaft:** Bei für die Muttergesellschaft bestandsgefährdenden Risiken ist kein uneingeschränktes und »blindes« Verlassen auf Angaben der Tochtergesellschaft möglich, jedenfalls dann,
 - wenn es Anhaltspunkte dafür gibt, dass dort in der Vergangenheit relevante Risiken verkannt worden sind, oder
 - wenn die ernsthafte Gefahr besteht, dass Informationen über Risiken von der Tochtergesellschaft nicht weitergegeben werden.

Der Vorstand der Muttergesellschaft muss dann eigene Nachforschungen anstellen. «

² Vgl. auch RegE KonTraG, BT-Drucksache 13/9712, S. 15



Wie muss der Aufsichtsrat die externe Unternehmensberichterstattung überwachen?

Die Prüfung der externen Unternehmensberichterstattung erfolgt durch den Aufsichtsrat

- entweder auf Grundlage des § 171 Abs. 1 AktG oder
- im Rahmen seiner allgemeinen Überwachungsaufgabe gemäß § 111 Abs. 1 AktG.

Die Unterscheidung der Rechtsgrundlagen ist aus folgenden Gründen wichtig:

- **Prüfungsintensität:** Bei der Prüfung von Unternehmensberichten im Rahmen des § 111 Abs. 1 AktG wird es in der Regel ausreichen, wenn der Aufsichtsrat eine Plausibilitätsprüfung der vom Vorstand vorgelegten Berichte vornimmt. Nur wenn Unklarheiten bestehen oder der Aufsichtsrat sogar Anhaltspunkte für die Unrichtigkeit der Berichterstattung hat, muss er weitere Prüfungshandlungen vornehmen, wie z.B. Einsicht in Unterlagen des Unternehmens fordern. Im Vergleich zur Prüfung der Unternehmensberichte nach § 111 Abs. 1 AktG ist die Prüfungspflicht des Aufsichtsrats gemäß § 171 Abs. 1 AktG grundsätzlich intensiviert. Der Gesetzgeber hat dadurch, dass er mit § 171 Abs. 1 AktG für die Prüfung der Finanzberichterstattung neben § 111 Abs. 1 AktG eine eigene und die allgemeine Überwachungspflicht konkretisierende Regelung geschaffen hat, deren besondere Bedeutung betont.¹ Werden Jahresabschluss und Lagebe-

richt durch einen Abschlussprüfer geprüft, ist die Prüfung des Aufsichtsrats zwar keine zweite Abschlussprüfung; er kann vielmehr auf die Erkenntnisse des Abschlussprüfers zurückgreifen.² Gleichwohl ist er auch dann verpflichtet, den Jahresabschluss selbstständig zu prüfen und sich ein eigenes Urteil zu bilden.³ Ist die Gesellschaft nicht prüfungspflichtig, so steigt die Verantwortlichkeit des Aufsichtsrats noch einmal an.⁴ Dies gilt entsprechend für Teile des Lageberichts, die inhaltlich nicht durch den Abschlussprüfer geprüft werden, wie z. B. die nichtfinanzielle Erklärung.

- **Berichterstattung an die Hauptversammlung:** Der Aufsichtsrat muss in jedem Fall über das Ergebnis seiner Prüfung der Finanzberichterstattung nach § 171 Abs. 1 AktG an die Hauptversammlung berichten (§ 171 Abs. 2 S. 1 AktG). Über die Prüfung der übrigen Unternehmensberichterstattung muss er nur berichten, soweit es zur Beurteilung seiner Überwachungstätigkeit notwendig ist (vgl. § 171 Abs. 2 S. 2 AktG); das bedeutet, dass er hierauf nur näher eingehen muss, wenn die Informationen eine Versagung der Entlastung des Aufsichtsrats oder des Vorstands begründen könnten.⁵

- **Delegation an einen Ausschuss:** Die Prüfung der Finanzberichterstattung gemäß § 171 Abs. 1 AktG kann nicht zur abschließenden Erledigung auf einen Ausschuss übertragen werden. Ein Ausschuss kann die abschließende Prüfung durch den Gesamtaufsichtsrat nur vorbereiten. Die Prüfung von Unternehmensberichten im Rahmen von § 111 Abs. 1 AktG kann dagegen grundsätzlich auf einen Ausschuss zur abschließenden Erledigung delegiert werden. Strittig ist dabei, ob ein Ausschuss abschließend die Zwischenfinanzberichte prüfen darf.⁶

Während es sich für den Jahresabschluss und den Lagebericht sowie die CSR-Berichterstattung eindeutig aus dem Gesetz ergibt, dass sie gemäß § 171 Abs. 1 AktG durch den Aufsichtsrat zu prüfen sind, bereitet die Prüfung weiterer externer Berichtselemente dem Aufsichtsrat in der Praxis häufig Kopfzerbrechen. Angelehnt an das IDW Positionspapier zu Bestandteilen der externen Berichterstattung und zur Reichweite ihrer Prüfung⁷ sind in der auf Seite 50 folgenden Tabelle Berichtselemente und ihre Prüfpflichten durch den Aufsichtsrat dargestellt. Wird die externe Unternehmensberichterstattung durch den Abschlussprüfer geprüft, erleichtert dies die Prüfung für den Aufsichtsrat; er kann dann grundsätzlich auf dessen Prüfungsergebnisse zurückgreifen. In der Tabelle sind daher auch die Prüfpflichten des Abschlussprüfers dargestellt. »

1 Vgl. Ekkenga, in: Kölner Komm., 3. Auflage 2015, § 171 AktG, Rn. 3

2 Vgl. Ekkenga, in: Kölner Komm., 3. Auflage 2015, § 171 AktG, Rn. 5, 23; Euler/Klein, in: Spindler/Stilz, 3. Auflage 2015, § 171 AktG, Rn. 42

3 Vgl. Hüffer/Koch, 12. Auflage 2016, § 171 AktG, Rn. 5

4 Vgl. Lutter/Krieger/Verse, Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats, 6. Auflage 2014, Rn. 188

5 Vgl. näher hierzu Hennrichs/Pöschke, in: MüKo, 4. Auflage 2018, § 171 AktG, Rn. 209

6 Vgl. näher Vetter, in: ZGR 2010, S. 751 (765)

7 Stand 8.2.2018, online abrufbar unter www.idw.de

Berichtselemente und Prüfpflichten des Aufsichtsrats

	Halbjahresfinanzbericht	Quartalsmitteilungen oder Quartalsfinanz- berichte	Nichtfinanzielle Erklärung bzw. nichtfinanzieller Bericht (CSR-Bericht- erstattung)	Erklärung zur Unternehmensführung
Verpflichtete	Unternehmen, das als Inlandsemittent Aktien oder Schuldtitel im Sinne des § 2 Abs. 1 WpHG begibt (Ausnahme: Schuldtitel, die unter § 2 Abs. 1 Nr. 2 WpHG fallen oder die ein zumindest bedingtes Recht auf den Erwerb von Wertpapieren nach § 2 Abs. 1 Nr. 1 oder 2 begründen)	Emittenten im Prime Standard der Frankfurter Börse	• kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften, • kapitalmarktorientierte, haftungsbeschränkte Personenhandelsgesellschaften, • Kreditinstitute und • Versicherungsunternehmen, die jeweils groß sind (§ 267 Abs. 3 S. 1 HGB) und mehr als 500 Arbeitnehmer beschäftigen	• mitbestimmte Gesellschaften • börsennotierte Gesellschaften • AG, SE und KGaA mit anderweitigem Kapitalzugang
Inhalt	• verkürzter Abschluss, • Zwischenlagebericht und • Bilanzzeit	Wahlrecht zwischen: • Quartalsmitteilung: – Erläuterung der wesentlichen Ereignisse und Geschäfte des Mitteilungszeitraums und ihre Auswirkungen auf die Finanzlage des Emittenten und – Beschreibung der Finanzlage und das Geschäftsergebnis des Emittenten im Mitteilungszeitraum • Quartalsfinanzbericht: – verkürzter Abschluss und – Zwischenlagebericht	Angaben zu nichtfinanziellen Aspekten	Inhalt u. a. abhängig von Mitbestimmungsregime und Börsennotierung (siehe Tabelle auf Seite 52)
Prüfung durch den Abschlussprüfer	keine Prüfung; Abschlussprüfer kann für prüferische Durchsicht beauftragt werden		keine inhaltliche Prüfung, aber Prüfung des Vorhandenseins; Aufsichtsrat kann Abschlussprüfer oder anderen Externen mit inhaltlicher Prüfung beauftragen; dessen Beurteilung des Prüfungsergebnisses ist zu veröffentlichen	keine inhaltliche Prüfung, aber Prüfung des Vorhandenseins
Prüfung durch den Aufsichtsrat	Prüfung nach § 111 Abs. 1 AktG ⁹ (andere Auffassung: Befassung mit Berichten gesetzlich nicht vorgeschrieben ⁹); strittig, ob die Prüfung zur abschließenden Erledigung auf den Prüfungsausschuss übertragen werden kann oder ob der Prüfungsausschuss nur die Prüfung durch den Aufsichtsrat vorbereiten darf ¹⁰ Tz. 7.1.2 S. 2 DCGK: Unterjährige Finanzinformationen soll der Vorstand mit dem Aufsichtsrat oder seinem Prüfungsausschuss vor der Veröffentlichung erörtern.		inhaltliche Prüfung nach § 171 Abs. 1 S. 1, 4 AktG; strittig, wie intensiv der Aufsichtsrat dabei prüfen muss, • eine Ansicht: Plausibilitätsprüfung ausreichend;¹¹ • andere Auffassung: Ermessen des Aufsichtsrats, ob Prüfung mit »reasonable« oder »limited assurance«;¹² • weitere Ansicht: Prüfung mit derselben Intensität wie (übriger) Lagebericht; Plausibilitätsprüfung reicht nicht aus¹³	strittig, wie intensiv der Aufsichtsrat prüfen muss: • wohl herrschende Auffassung: Prüfung mit derselben Intensität wie übriger Lagebericht;¹⁴ • andere Auffassung: keine Prüfung nach § 171 AktG, da der Aufsichtsrat als Mitersteller gilt¹⁵

Entsprechenserklärung	Vergütungsbericht gemäß überarbeiteter EU-Aktionärsrechterichtlinie	Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit	Zahlungsbericht	Bericht über Konfliktmaterialien
AG, SE und KGaA, die börsennotiert ist, oder mit anderweitigem Kapitalzugang	börsennotierte AG, SE und KGaA	Arbeitgeber mit in der Regel mehr als 500 Beschäftigten, die zur Erstellung eines Lageberichts nach den §§ 264 und 289 HGB verpflichtet sind	• große Kapitalgesellschaften und • große haftungsbeschränkte Personengesellschaften, die jeweils in der mineralgewinnenden Industrie tätig sind oder Holzeinschlag in Primärwäldern betreiben	Unionseinführer von Mineralien und Metallen aus Konflikt- und Hochrisikogebieten
Erklärung über Befolgung der Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex	Umsetzung in nationales Recht bis zum 10.6.2019; Beschreibung der Vergütungspolitik und sehr detaillierte individualisierte Vergütungsangaben inklusive Fünf-Jahres-Vergleich mit den Lohnentwicklungen der Belegschaft	u. a. Beschreibung der Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern und deren Wirkung sowie der Maßnahmen zur Herstellung von Entgeltgleichheit für Frauen und Männer	Angaben u. a. zu Umsätzen, Gewinnen und gezahlten Steuern je EU-Mitgliedstaat	gilt ab 1.1.2021; Angaben zur Strategie zur Erfüllung der Sorgfaltspflichten in der Lieferkette sowie zur Umsetzung der Pflichten in Bezug auf das Managementsystem und das Risikomanagement; enthält zudem den zusammenfassenden Bericht aus dem Third-Party Audit
keine inhaltliche Prüfung, aber Prüfung des Vorhandenseins	keine inhaltliche Prüfung, aber Prüfung des Vorhandenseins (Art. 9b Abs. 5 Untabs. 1 S. 2 der Richtlinie; weiter gehende Umsetzung in Deutschland möglich)	keine Prüfung	keine Prüfung	in der Verordnung nicht vorgesehen
Vorstand und Aufsichtsrat geben Erklärung ab	inhaltliche Prüfung im Rahmen von § 111 Abs. 1 AktG oder nach § 171 Abs. 1 S. 1 AktG (hängt von Umsetzung in deutsches Recht ab)	inhaltliche Prüfung im Rahmen von § 111 Abs. 1 AktG	inhaltliche Prüfung im Rahmen von § 111 Abs. 1 AktG	voraussichtlich inhaltliche Prüfung im Rahmen von § 111 Abs. 1 AktG
8 Vgl. Habersack, in: MüKo AktG, 4. Auflage 2014, § 107 AktG, Rn. 112 9 Vgl. Marsch-Barner, in: Wilsing, DCGK, 2012, Tz. 7.1.2, Rn. 3 10 Vgl. Fn. 6 11 Vgl. Hennrichs, in: NZG 2017, S. 841, 845 f.; Hennrichs/Pöschke, in: NZG 2017, S. 121, 127 12 Vgl. Kirsch/Huter, in: WPg 2017, S. 1017, 1022 f., 1024 13 Vgl. Gundel, in: WPg 2017, S. 108, 110 ff.; Naumann/Siegel, in: WPg 2017, S. 1170, 1177 14 Vgl. Bachmann, in: ZIP 2010, S. 1517, 1521; Grottel, in: Beck'scher Bilanzkommentar, 11. Auflage 2018, § 289f HGB, Rn. 35 f. 15 IDW Positionspapier zu Bestandteilen der externen Berichterstattung und zur Reichweite ihrer Prüfung, Stand 8.2.2018, S. 20 f.				

Quelle: Die Tabelle wurde teilweise aus den KPMG Accounting News vom März 2018 übernommen; Astrid Gundel

Erklärung zur Unternehmensführung

Mitbestimmte, nicht börsennotierte Gesellschaften	Börsennotierte, nicht paritätisch mitbestimmte Gesellschaften	Börsennotierte und gleichzeitig paritätisch mitbestimmte Gesellschaften	AG, SE und KGaA mit anderweitigem Kapitalzugang ^{1, 2}	Große ⁴ AG, SE und KGaA, die • börsennotiert ist, oder • mit anderweitigem Kapitalzugang^{1, 3}
• Entsprechenserklärung • Angaben zur Unternehmensführungspraxis • Beschreibung von Arbeit und Zusammensetzung des Vorstands /der Geschäftsführung und des Aufsichtsrats • ggf. Erklärung auf Konzernebene				
Angaben zu Zielgrößen für den Frauenanteil in • der Unternehmensleitung • den obersten Führungsebenen				
Angaben zu Zielgrößen für den Frauenanteil im Aufsichtsrat		Angaben zur Befolgung der Geschlechterquote von 30 Prozent		
Angaben zum Diversitätskonzept im Vorstand/in der Geschäftsführung und im Aufsichtsrat				

1 Anderweitiger Kapitalzugang: eine AG, SE und KGaA, die ausschließlich andere Wertpapiere als Aktien zum Handel an einem organisierten Markt im Sinne des § 2 Abs. 11 des Wertpapierhandelsgesetzes ausgegeben hat und deren ausgegebene Aktien auf eigene Veranlassung über ein multilaterales Handelssystem im Sinne des § 2 Abs. 8 S. 1 Nr. 8 des Wertpapierhandelsgesetzes gehandelt werden

2 Ist die Gesellschaft mitbestimmt, muss sie zudem über die Zielgrößen für den Frauenanteil berichten.

3 Ist die Gesellschaft börsennotiert und/oder mitbestimmt, muss sie zudem über die Zielgrößen für den Frauenanteil und ggf. über die Befolgung der Geschlechterquote von 30 Prozent berichten.

4 Im Sinne von § 267 Abs. 3 S. 1 und Abs. 4 bis 5 HGB; kapitalmarktorientierte Unternehmen gelten hier nicht automatisch als groß, da kein Verweis auf § 267 Abs. 3 S. 2 HGB



EU will Whistleblower besser schützen

Whistleblowing spielt eine nicht unbedeutende Rolle für die wirksame Rechtsdurchsetzung. So wurden viele Unternehmensskandale, wie z.B. »Dieselgate« oder »Cambridge Analytica«, erst durch Whistleblower aufgedeckt. Die EU-Kommission möchte daher – und um die Meinungs- und Pressefreiheit zu sichern – den Schutz von Hinweisgebern in der EU verbessern. Hierzu hat sie Ende April 2018 einen Richtlinienvorschlag vorgelegt.¹

Dieser sieht bei Verstößen gegen das Unionsrecht ein **dreistufiges Meldesystem** vor: Hinweisgeber müssen sich zunächst an ein **internes Hinweisgebersystem** wenden, bevor sie Verstöße bei den zuständigen **Behörden** melden dürfen. Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten oder einem Jahresumsatz von mindestens 10 Mio. EUR müssen ein solches System einrichten. Nur in Ausnahmefällen können Beschäftigte auch direkt die Behörde kontaktieren; z. B. dann, wenn unternehmensintern nicht innerhalb von drei Monaten

auf angemessene Weise auf die Meldung reagiert wird, kein Hinweisgebersystem eingerichtet wurde oder die Beschäftigten nicht ausreichend über das Hinweisgebersystem informiert wurden. Ergreift die Behörde nicht innerhalb von höchstens sechs Monaten geeignete Maßnahmen, kann der Hinweisgeber schließlich an die **Öffentlichkeit** gehen. Besteht bspw. eine konkrete Gefahr für das öffentliche Interesse oder das Risiko eines irreversiblen Schadens, kann der Beschäftigte in jedem Fall direkt die Öffentlichkeit suchen.

Darüber hinaus enthält der Entwurf Vorschriften zum **Schutz von Hinweisgebern und beschuldigten Personen**. **Sanktionen** drohen u.a., wenn Unternehmen das Geben von Hinweisen erschweren oder bestrafen. Auch das missbräuchliche Geben von Hinweisen soll sanktioniert werden.

Weitere Informationen unter <http://ec.europa.eu/> «

¹ Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on the protection of persons reporting on breaches of Union law, 23.4.2018



Grenzüberschreitende Umzüge und Neuorganisation von Unternehmen sollen vereinfacht werden

Ende April 2018 hat die EU-Kommission einen Richtlinienvorschlag zu grenzüberschreitenden »Umzügen«², Fusionen und Spaltungen vorgelegt.³ Wie aus dem Namen schon hervorgeht, enthält der Vorschlag drei Regelungsbereiche:

- **grenzüberschreitende »Umzüge«:** 2017 hatte der Europäische Gerichtshof in seinem Polbud-Urteil⁴ entschieden: Die europäische Niederlassungsfreiheit erfasst auch eine isolierte Verlegung des Satzungssitzes in einen anderen Mitgliedstaat, bei der die Gesellschaft – ohne ihre wirtschaftliche Aktivität zu verlagern – in eine Gesellschaftsform dieses anderen EU-Mitgliedstaats umgewandelt wird. Voraussetzung hierfür ist, dass die im Zielstaat geltenden Bestimmungen eine solche Umwandlung für zulässig erachten. Durch die Richtlinie will die EU-Kommission in der EU einheitliche Voraussetzungen für grenzüberschreitende Umwandlungen schaffen, die von Schutzbestimmungen für Gesellschafter, Gläubiger und Arbeitnehmer begleitet werden.
- **grenzüberschreitende Verschmelzungen:** Defizite der Verschmelzungsrichtlinie aus dem Jahr 2005 sollen durch den neuen Vorschlag ausgeglichen werden. Hierzu sollen zum einen wesentliche Regelungen zum Schutz von Gläubigern und Minderheitsgesellschaftern in der EU harmonisiert werden. Zum anderen soll die Information der von der Verschmelzung betroffenen Arbeitnehmer verbessert werden.
- **grenzüberschreitende Spaltungen:** Es sollen einheitliche Rahmenbedingungen für die grenzüberschreitende Spaltung durch Neugründung geschaffen werden. Regelungen für grenzüberschreitende Spaltungen durch Übernahme sollen erst eingeführt werden, wenn Erfahrungen mit den Neuregelungen gesammelt werden konnten. Nicht geregelt ist die umwandlungsrechtliche Ausgliederung.

Weitere Informationen unter <http://ec.europa.eu/> «

2 Genauer: Umwandlungen

3 Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council amending Directive (EU) 2017/1132 as regards cross-border conversions, mergers and divisions, 25.4.2018

4 Vgl. EuGH, Urteil vom 25.10.2017, C-106/16

Schwellenwerte für mitbestimmten Aufsichtsrat: keine Berücksichtigung von im Ausland beschäftigten Arbeitnehmern

Ob eine Gesellschaft verpflichtet ist, einen mitbestimmten Aufsichtsrat zu bilden, hängt u. a. von der Anzahl der Mitarbeiter der Gesellschaft ab. Im Konzern werden unter bestimmten Voraussetzungen die Arbeitnehmer beherrschter Gesellschaften der Konzernspitze zugeordnet. Im Jahr 2015 hatte das Landgericht Frankfurt am Main entschieden, dass auch die Arbeitnehmer ausländischer Tochterunternehmen in diese Zurechnung miteinzubeziehen sind.⁵ Dieser Auffassung sind in jüngerer Zeit mehrere Gerichte entgegengetreten.⁶ Sie begründen ihre Ansicht u. a. mit dem Territorialprinzip, aufgrund dessen es dem deutschen Gesetzgeber grundsätzlich verwehrt sei, in die Rechtssetzungsbefugnis anderer Staaten einzugreifen.

Von der Bestimmung der Mitarbeiteranzahl ist die Frage des aktiven und passiven Wahlrechts für die Wahl von Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsrat zu unterscheiden. Das Kammergericht Berlin hatte im Jahr 2016 dem Europäischen Gerichtshof die Frage vorgelegt, ob es gegen Europarecht verstößt, dass Arbeitnehmer im EU-Ausland kein Wahlrecht haben.⁷ Der Europäische Gerichtshof hatte einen Verstoß verneint.⁸ «

5 Vgl. LG Frankfurt a. M., Beschluss vom 16.2.2015 – 3-16 O 1/14

6 Vgl. LG Frankfurt a. M., Beschluss vom 21.12.2017 – 3-05 O 85/17; LG Stuttgart, Beschluss vom 1.2.2018 – 31 O 46/17 KfH AktG; Beschluss vom 1.2.2018 – 31 O 47/17 KfH AktG; Beschluss vom 1.2.2018 – 31 O 48/17 KfH AktG; LG Hamburg, Beschluss vom 6.2.2018 – 403 HKO 130/17; LG Dortmund, Beschluss vom 22.2.2018 – 18 O 71/17

7 Vgl. KG Berlin, Beschluss vom 16.10.2015 – 14 W 89/15; Beschluss vom 2.11.2017 – 14 W 89/15

8 Vgl. EuGH, Urteil vom 18.7.2017 – C-566/15

Vergütung von Aufsichtsratsvorsitzenden im DAX30 stieg 2017 um 5,7 Prozent

Die durchschnittliche Vergütung der Aufsichtsratsvorsitzenden im DAX30 ist 2017 im Vergleich zum Vorjahr um 5,7 Prozent auf 408.000 EUR gestiegen.⁹ Der Anstieg ist dabei in erster Linie auf eine Erhöhung der Festvergütung zurückzuführen. Dies geht aus einer aktuellen Studie von hkp hervor. Laut Studie setzt sich der Trend zur reinen Festvergütung weiter fort: Nur rund ein Drittel der DAX-Unternehmen zahlten eine mehrjährige variable Vergütung bzw. nutzen gesperrte Aktien in der Aufsichtsratsvergütung. Zwei Unternehmen zahlten noch eine einjährige variable Vergütung; es wird allerdings erwartet, dass deren Hauptversammlungen 2018 auf reine Festvergütung bzw. Festvergütung zuzüglich einer mehrjährigen variablen Vergütung umstellen werden.

Im Verhältnis zur Vergütung der Vorstandsvorsitzenden wird die Bezahlung der Aufsichtsratsvorsitzenden angesichts der gestiegenen Verantwortung und des Haftungsrisikos von den Autoren der Studie als zu niedrig angesehen. Die durchschnittliche Direktvergütung der Vorstandsvorsitzenden war 14-mal so hoch wie diejenige der Aufsichtsratsvorsitzenden.

Quellenangabe: hkp: Aufsichtsratsvergütung DAX 2017 «

9 Die Vergütung des Aufsichtsratsvorsitzenden von VW wurde nicht berücksichtigt, da er auf sie verzichtet hatte.

GESELLSCHAFTSGRÜNDUNGEN SOLLEN ONLINE MÖGLICH WERDEN

Durch die Möglichkeit der Onlineeintragung sollen Gesellschaften und Zweigniederlassungen innerhalb der EU künftig schneller und kostengünstiger gegründet werden können. Dies geht aus einem Richtlinienentwurf der EU-Kommission von Ende April 2018 hervor.¹⁰ Für Aktiengesellschaften kann Deutschland bei der Umsetzung in nationales Recht eine Onlineregistrierung ausschließen.¹¹

Gesellschaften sollen zudem EU-weit die Möglichkeit haben, online bestimmte Angaben beim Register einzureichen, und sollen nicht mehr gezwungen sein, dieselbe Mitteilung an mehrere Behörden zu schicken. Darüber hinaus sollen Informationen über Unternehmen kostenfrei öffentlich zugänglich sein, wie z.B. der Gegenstand der Gesellschaft, die Anzahl der Beschäftigten oder die Namen der Mitglieder der Unternehmensleitung und des Aufsichtsrats.

Weitere Informationen unter <http://ec.europa.eu/> «

10 Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinie (EU) 2017/1132 im Hinblick auf den Einsatz digitaler Werkzeuge und Verfahren im Gesellschaftsrecht, 25.4.2018

11 Der Koalitionsvertrag äußert sich eher zurückhaltend zur Onlineregistrierung von Gesellschaften.

BUNDESTAG BESCHLIESST GESETZ ZUR MUSTERFESTSTELLUNGSKLAGE

Der Rechtsschutz für Verbraucher soll verbessert werden. Der Bundestag hat hierzu Mitte Juni 2018 ein Gesetz zur Musterfeststellungsklage beschlossen.¹² Durch das Gesetz sollen Unternehmen zudem vor einer Flut von Einzelklagen und vor Sammelklagen kommerzieller Anbieter geschützt und die Gerichte entlastet werden.

Klagen können nur durch bestimmte Verbraucherschutzvereine erhoben werden. Betroffene Verbraucher können sich der Klage »anschließen«, indem sie sich in einem Klageregister anmelden. Damit die Klage zulässig ist, müssen sich mindestens 50 Verbraucher »anschließen«. Das vom Verbraucherschutzverein erstrittene Urteil gilt dann für alle Verbraucher, die sich der Klage »angeschlossen« haben; hierdurch wird das wirtschaftliche Risiko einer Klage für die beteiligten Verbraucher erheblich reduziert. Sie können sich in Folgeprozessen auf das mit der Musterfeststellungsklage erstrittene Urteil berufen.

Das Gesetz soll schon Anfang November 2018 in Kraft treten. Die EU-Kommission hat Mitte April 2018 einen über den deutschen Vorschlag hinausgehenden Richtlinienentwurf zur Einführung von Sammelklagen vorgelegt.¹³ Auch er sieht allerdings vor, dass nur bestimmte Einrichtungen klagen können.

Weitere Informationen unter www.bmfv.de, www.bundestag.de und <http://ec.europa.eu/> «

12 Gesetz zur Einführung einer zivilprozessualen Musterfeststellungsklage, beschlossen am 14.6.2018 in der Fassung des Ausschusses für Recht und Verbraucherschutz, BT-Drucksache 19/2741

13 Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates über Verbandsklagen zum Schutz der Kollektivinteressen der Verbraucher und zur Aufhebung der Richtlinie 2009/22/EG, 11.4.2018

Zusammengestellt von Astrid Gundel

DIE WELT DER CORPORATE GOVERNANCE: NORWEGEN



**Siv Birgersen,
State Authorized Public Accountant,
KPMG Norway**

Listed companies manage a significant proportion of the country's assets and generate a major part of value creation. It is therefore in the interests of society as a whole that companies are directed and controlled in an appropriate and satisfactory manner. There is international competition to attract the interest of both Norwegian and international investors, and this makes it essential that Norwegian companies and the Norwegian stock market are seen to maintain high standards in terms of corporate governance.

The Norwegian Code of Practice for Corporate Governance (the "Code of Practice") is issued by the Norwegian Corporate Governance Board (NCGB). The objective of this Code of Practice is that companies listed on regulated markets in Norway practice corporate governance that regulates the division of roles between shareholders, the board of directors and executive management more comprehensively than is required by legislation. For further information, see www.nues.no.

References:

The Norwegian Code of Practice for Corporate Governance, www.nues.no

The State Ownership Report 2016 and 2017, www.regjeringen.no



Corporate management and control in Norway

In Norway, executive personnel are normally not elected to the board of directors. Under Norwegian company law, a company's board of directors has both a controlling and a management function in respect of the company's activities and the executive managers of the company. The management function requires the board to play an active high-level role in matters that are of an extraordinary nature or of major importance and are therefore not a normal part of the day-to-day management of the company. The board's management responsibility also includes drawing up strategies, budgets and guidelines for the company's activities.

Any comparison of the Norwegian Code of Practice with international codes of practice must take into account some principal features of Norwegian company law:

- In the absence of an agreement with employees to the contrary, companies with more than 200 employees must elect a corporate assembly with at least 12 members, 2/3 of which are elected by the shareholders and 1/3 by the employees. The main duty of the corporate assembly is the election of the board of directors. In addition, the corporate assembly has certain duties in respect of supervision, the issuing of opinions and decision making.

- In any company with more than 30 employees, the employees have the right to be represented on the board of directors. If a company has more than 200 employees, but has not elected a corporate assembly, employees must be represented on the board.
- The composition of the board of directors in terms of the gender of its members must satisfy the requirements of the Norwegian Public Limited Liability Companies Act (hereinafter the "Public Companies Act").
- The Public Companies Act stipulates that the chief executive of a company must not be a member of its board of directors.

State ownership in Norway

The Norwegian state is a significant shareholder in Norwegian companies. Twelve ministries manage the state's direct ownership in 75 companies. The total value of the state's commercial ownership was estimated to be NOK 884 billion at year-end 2017.

There are many reasons why the state has become a major owner. The state's industrial policy after the war, which sought to safeguard self-supply, employment and control of natural resources, and the separation of state production and the operation of important infrastructure and services are just a few

examples. Today, the state's overall objective of its ownership is to help create value within the Norwegian economy. Among other things, this includes considerations such as the retention of important head offices and research and development in key areas in Norway.

The state's exercise of its ownership is meant to help create value by following the state's objectives for its ownership. The state is committed to ensuring that companies are run by a competent management in line with its owners' objectives, that the companies have an appropriate strategy, governance structure and incentives, that the management deploys capital effectively, that operations are sustainable, and that there is transparency concerning the company's operations.

The board of directors and the executives are responsible for ensuring that the company is managed in the owners' interests. The state exercises its authority as an owner through the general meeting/company meeting and constantly strives to improve its exercise of ownership in all the abovementioned areas. The state's voting at general meetings and engagement in companies are based on the Norwegian state's ten principles for good corporate governance in addition to other explicitly defined expectations and frames. A full account of the state's ownership policy is given in white paper Report no. 27 to the Storting (2013–2014) *Diverse and value-creating ownership* (the White Paper on Ownership). «

Georg Lanfermann und Prof. Dr. Gerrit Adrian

Meldepflicht für Steuergestaltungen: Wie weit geht der deutsche Gesetzgeber?



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



Der deutsche Gesetzgeber hat keine leichte Aufgabe bei der Umsetzung einer jüngst in Kraft getretenen EU-Richtlinie zur Offenlegung grenzüberschreitender Steuergestaltungsmodelle. War der EU-Gesetzgeber unter dem Eindruck internationaler Skandale wie Luxleaks, Panama Papers etc. angetreten, im internationalen Kontext grenzüberschreitender aggressiver Steuerplanung mittels einer Meldepflicht an die Steuerbehörden vorzubeugen, kommen in Deutschland auch weiter gehende Vorstellungen zum Tragen, die viel weitgehendere Meldepflichten auch im nationalen Kontext verlangen. So berichteten zwei große überregionale Zeitungen Anfang Mai – d. h. noch vor dem formellen Abschluss des EU-Gesetzgebungsverfahrens – von einem diesbezüglichen Gesetzgebungsvorschlag der Bundesländer.

Brüssel legt die Messlatte auf

Der Handlungsbedarf hinsichtlich der Meldepflicht zu Steuergestaltungen wird ausgelöst durch die am 25.6.2018 in Kraft getretene EU-Richtlinie zur Anzeigepflicht für grenzüberschreitende Gestaltungen. Die von der Richtlinie vorgesehene Offenlegungspflicht ist auf grenzüberschreitende Gestaltungen beschränkt. Das sind Gestaltungen, bei denen entweder mehr als ein Mitgliedstaat oder ein Mitgliedstaat und ein Drittland betroffen sind. Meldepflichtige Gestaltungen müssen mindestens eines der in der Richtlinie aufgeführten Kennzeichen (sog. Hallmarks) aufweisen. Eine solche Hallmark wäre bspw. die Umwandlung von Einkünften in niedrig besteuerte bzw. steuerbefreite Einnahmearten. Bei bestimmten Hallmarks muss zudem der »Main benefit«-Test erfüllt werden. Für den »Main benefit«-Test muss nachgewiesen werden, dass der Hauptvorteil oder einer der Hauptvorteile, den eine Person unter Berücksichtigung aller relevanten Fakten und Umstände vernünftigerweise von einer Gestaltung erwarten kann, die Erlangung eines Steuervorteils ist.

Sofern eine grenzüberschreitende Steuergestaltung anzeigepflichtig ist, sind bestimmte Informationen den Finanzbehörden zu übermitteln. Dazu zählen Angaben zum Intermediär wie zum Steuerpflichtigen, Einzelheiten zu den relevanten Hallmarks, Zusammenfassung des Inhalts der meldepflichtigen grenzüberschreitenden Gestaltung, Beginn der Umsetzung, zugrunde liegende Vorschriften sowie der Wert der Gestaltung.

Anzeigespflichtig sind grundsätzlich sog. Intermediäre und der Steuerpflichtige selbst. Bei bestimmten deutschen Intermediären wie Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern ist aufgrund berufsrechtlicher Verschwiegenheitsverpflichtungen eine Ausnahme von der Meldepflicht zu erwarten. Dies hatte der damalige BMF-Staatssekretär Spahn bei der politischen Einigung über die EU-Richtlinie im EU-Ministerrat im März 2018 besonders betont. Dies bedeutet, dass hier die Anzeigespflicht zunächst durch den Steuerpflichtigen zu erfüllen ist.

Deutsche Umsetzung muss bis Ende 2019 stehen

Die EU-Richtlinie muss von den Mitgliedstaaten bis zum 31.12.2019 in nationales Recht umgesetzt und ab dem 1.7.2020 angewendet werden. Zur Umsetzung der Richtlinie in nationales Recht wurde eine Bund-Länder-Arbeitsgruppe eingerichtet. Die über die Presse Anfang Mai 2018 bekannt gewordenen Vorstellungen bestimmter Bundesländer dürften die Diskussion um die Umsetzung weiter befeuern. Demnach steht im Raum, dass sich der zu erarbeitende Gesetzesvorschlag zu Meldepflichten auch auf nationale Steuergestaltungen beziehen könnte. Begründet wurde diese Ausweitung scheinbar mit stark in der öffentlichen Kritik stehenden Gestaltungen wie »Cum-cum« oder »Goldfinger«. Die Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft lehnen in ihrem Schreiben an das BMF vom 1.6.2018¹ eine solche Ausweitung der Anzeigepflicht klar ab.

Aber auch die eigentliche Umsetzung der EU-Richtlinie bietet ausreichend Diskussionsbedarf. Unklar sind insbesondere viele Begrifflichkeiten des Richtlinientextes. Dabei geht es sowohl um die Abgrenzung nationaler und grenzüberschreitender Gestaltungen als auch um das genaue Verständnis der einzelnen Hallmarks.

Ein Referentenentwurf des BMF soll nach der parlamentarischen Sommerpause vorgelegt werden.

Achtung: Dokumentationspflichten greifen bereits heute!

Was vielfach in der Unternehmenspraxis zu unmittelbarem Umsetzungsbedarf führen wird, ist die bereits mit Inkrafttreten der Richtlinie eintretende Dokumentationspflicht für grenzüberschreitende Steuergestaltungen. Dies gilt, sofern deren erster Schritt im Zeitraum zwischen dem 25.6.2018 und dem 1.7.2020 vollzogen wurde. Informationen über diese meldepflichtigen Gestaltungen sollen gemäß Richtlinie bis zum 31.8.2020 den Finanzbehörden angezeigt werden.

Aufsichtsräte sollten sich verstärkt dem Thema Steuerplanung widmen

Die europäisch veranlasste Gesetzgebung verdeutlicht, dass das Thema Steuerplanung von Unternehmen verstärkt ins Visier der Finanzbehörden und der breiteren Öffentlichkeit gelangt ist. Auch andere gesetzgeberische Initiativen in diesem Zusammenhang, z.B. die länderweise Berichterstattung über Steuern (Country-by-Country Reporting), zeigen auf, dass die Haltung und Kommunikation der Unternehmen zu steuerlichen Aspekten wesentlich mehr Aufmerksamkeit auf sich ziehen und zunehmend auch kritisch hinterfragt werden. Auch das Verhältnis der Unternehmen zu ihren Beratern in Fragen der Steuerplanung dürfte sich nicht zuletzt aufgrund der neuen Meldepflichten weiter wandeln. Für Aufsichtsräte erscheint es an der Zeit, verstärkt die Steuerpolitik und damit auch die Art und Weise der Steuerplanung der beaufsichtigten Unternehmen auf ihre Agenda zu setzen. «

¹ <https://www.gdv.de/resource/blob/33272/50ea440c1c4c08a8fb157f612637eddb9/anzeigepflicht-fuer-steuermodelle-download-data.pdf> (21.6.2018)



Aktiengesetz

Uwe Hüffer/Jens Koch
München 2018

Die 13. Auflage dieses Standardkommentars zum Aktiengesetz berücksichtigt insbesondere folgende gesetzliche Neuerungen, die teilweise direkt den Aufsichtsrat betreffen:

- die Marktmissbrauchsverordnung,
- das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz sowie
- die EU-Abschlussprüferreform.

Daneben haben auch die Überarbeitung des Deutschen Corporate Governance Kodex im Jahr 2017, neuere Rechtsprechung und Literatur ihren Eingang in das Werk gefunden.

Die kurzen und gleichwohl fundierten Erläuterungen der einzelnen Vorschriften sowie ein umfassendes Sachverzeichnis erlauben es, zügig Antworten auf aktienrechtliche Zweifelsfragen zu erhalten, und machen das Werk für Praktiker besonders geeignet. Umfangreiche Querverweise auf Rechtsprechung und relevante Fachliteratur ermöglichen es gleichzeitig, sich vertieft mit juristischen Streitfragen auseinanderzusetzen. «



Marktmissbrauchsverordnung

Lars Klöhn (Hrsg.)
München 2018

Seit Anfang Juli 2016 ist die EU-Marktmissbrauchsverordnung unmittelbar geltendes Recht in den EU-Mitgliedstaaten. Konkretisiert wurde sie durch Gesetzgebung auf Level 2 und Leitlinien auf Level 3. Zudem finden sich in den Q&As der ESMA und den FAQs der BaFin Hilfestellungen für den Anwender. Auch Aufsichtsräte sind von den Bestimmungen direkt betroffen, bspw. bei der Ad-hoc-Publizität oder beim Directors' Dealing.

Dieser Kommentar erläutert die einzelnen Artikel der Marktmissbrauchsverordnung. Die Ausgabe konzentriert sich auf den Kernbereich der Verordnung und der Umsetzungsvorschriften in deutsches Recht. Die speziellen Fragen, die sich für Emissionszertifikate ergeben, wurden zunächst nicht behandelt.

Angesichts dieser Regelungsfülle waren sich die Autoren dieses Kommentars zunächst nicht sicher, ob überhaupt noch Erläuterungsbedarf besteht. Nach intensiver Befassung mit den Regelwerken kamen sie zu dem Ergebnis, dass ein Nachschlagewerk dringend benötigt wird, da viele Generalklauseln der Verordnung nicht durch die »Level 2«- und »Level 3«-Rechtsakte konkretisiert werden. «



Arbeitshandbuch für die Hauptversammlung

Jochem Reichert (Hrsg.)
München 2018

Dieses ausführliche Handbuch soll Praktikern und insbesondere auch Vorständen und Aufsichtsräten bei der Vorbereitung und Durchführung der Hauptversammlung helfen. Der Aufbau des Werks orientiert sich dabei am Ablauf einer Hauptversammlung und behandelt u. a. die Themen

- Vorbereitung und Einberufung,
- Auf- und Feststellung des Jahresabschlusses,
- Versammlungsleitung sowie
- Sorgfaltspflichten und Haftung von Organen.

Zwei Kapitel behandeln die Besonderheiten in der KGaA und der SE.

Die 4. Auflage bezieht neben neuerer Literatur und Rechtsprechung insbesondere folgende Neuerungen mit ein:

- die Aktienrechtsnovelle 2016,
- das Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz,
- die EU-Abschlussprüferreform sowie
- die Überarbeitungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

Abgerundet wird das Werk durch Musterleitfäden für die Hauptversammlung sowie ein Muster für das notarielle Protokoll. «



Das Comeback der Konzerne

Lucas Sauberschwartz/Lysander Weiß
München 2018

Vorstände großer Unternehmen befürchten teilweise, bei Innovationen von sog. disruptiven Start-ups überholt zu werden, und versuchen daher, das Vorgehen erfolgreicher Start-ups zu übernehmen. Dieses Werk zeigt auf, dass eine Kopie der Methode von Start-ups für große Unternehmen nicht zielführend ist und wie sie stattdessen im Innovationswettbewerb bestehen können.

Hierzu haben die Autoren den 5C-Prozess (Configuration, Customization, Compilation, Construction, Conversion) entwickelt, der effizient Innovationen in Großunternehmen innerhalb des aktuellen Unternehmenskontextes, d.h. ohne Transformation, ermöglicht. Die einzelnen Schritte des 5C-Prozesses werden ausführlich dargestellt. Anschließend wird ausgeführt, wie Unternehmen effiziente Innovation dauerhaft im Unternehmen verankern können.

Zusammenfassungen am Ende eines jeden Kapitels, Grafiken sowie Praxisbeispiele tragen zur Verständlichkeit des Werks bei. «

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, Christina Gasser, Astrid Gundel,
Dr. Jochen Haußer, Georg Lanfermann,
Dr. Christian Lindfeld, Christian Tobias Pfaff

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: 12.7.2018

Bildnachweise:
S. 9 ©MicroStockHub/iStock.com; S. 11 ©Customdesigner/iStock.com,
S. 15 ©istock_onespirit/iStock.com; S. 16 ©mathess/iStock.com;
S. 22 ©Andrey Nosik/shutterstock.com; S. 25 ©Nik Merkulov/
shutterstock.com; S. 36 ©AllzweckJack/Photocase.de; S. 49 ©Kutikan/
iStock.com; S. 53 ©amesy/iStock.com; S. 56 ©TTstudio/adobe.com;
S. 57 ©LeoPatrizi/iStock.com

Illustrationen:
S. 6 ©studiostoks/shutterstock.com; S. 19 ©Nerthuz/shutterstock.com,
©Suwatchai Pluemruetai/shutterstock.com; S. 28 ©grop/shutter-
stock.com; S. 30 ©Sergey Nivens/shutterstock.com;
S. 44/45 ©DrAfter123/shutterstock.com; S. 57 ©bahram7/fotolia.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.

Die Ansichten und Meinungen sind die der Verfasser und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen des Audit Committee Institute e.V.

©2018 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.

Cum/cum-Geschäfte und Vorstands-haftung

Tim Florstedt

in: NZG 2018, S. 485–493

Die Praxis des Dividendenstrippings wurde lange Zeit durch den Bundesfinanzhof als rechtmäßig akzeptiert. Infolge des Cum/Ex-Skandals wurde sie wieder verstärkt in Medien und Rechtspolitik kritisiert und in der Folge gesetzlich weitgehend eingeschränkt. Nun will die Finanzverwaltung auch Altfälle neu bewerten. Dieser Beitrag zeigt die haftungsrechtlichen Folgen dieser Neubewertung für den Vorstand auf. «

Finaler Standardentwurf der ESMA zum einheitlichen elektronischen Berichtsformat (ESEF)

Dirk Jödicke/Ralf Jödicke

in: DB 2018, S. 713–720

Die Europäische Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde (ESMA) hat Ende 2017 der EU-Kommission den Entwurf eines technischen Regulierungsstandards für ein EU-einheitliches digitales Berichtsformat vorgelegt. Demnach müssen Unternehmen, die Wertpapiere innerhalb der EU emittiert haben, ab 2020 Jahresfinanzberichte in einem EU-einheitlichen digitalen Berichtsformat vorlegen. Dies soll die Zugänglichkeit, Analyse und Vergleichbarkeit der Berichte verbessern. Dieser Beitrag beschäftigt sich mit den Neuerungen und möglichen weiteren Regulierungen. «

Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung – Grundsatz- und Anwendungsfragen im Lichte der Aktionärsrechterichtlinie

Mathias Habersack

in: NZG 2018, S. 127–134

Vor dem Hintergrund der anhaltenden Diskussion um die Höhe der Vorstandsvergütung geht dieser Beitrag auf die derzeitigen Regelungen zur Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung sowie diesbezügliche Neuerungen aus der überarbeiteten EU-Aktionärsrechterichtlinie ein. Abschließend diskutiert er mögliche materielle Vergütungsschranken. «

Prüfung der nichtfinanziellen Erklärung und der Erklärung zur Unternehmensführung durch Aufsichtsrat und Abschlussprüfer

Patrick Velte

in: AG 2018, S. 266–272

Dieser Beitrag setzt sich mit den in der Fachliteratur umstrittenen Fragen auseinander, wie der Aufsichtsrat die neu eingeführte CSR-Berichterstattung sowie die Erklärung zur Unternehmensführung prüfen muss. «

Die US-Steuerreform und deren Auswirkungen auf international agierende Unternehmen

Christian Schmid/Tina Rost

in: BB 2018, S. 988–993

Durch die Ende 2017 umgesetzte US-amerikanische Steuerreform wird das internationale Steuerrecht der USA umfassend neu gestaltet. Die Neuerungen betreffen nicht nur US-amerikanische Unternehmen, sondern können auch erhebliche Auswirkungen auf deutsche Unternehmen mit Geschäftsbeziehungen in den USA haben. Die Autoren stellen die für international tätige Unternehmen wesentlichen Neuregelungen des US-amerikanischen Steuerrechts und ihre Auswirkungen dar. «

Aktuelle EU-Aktivitäten: Änderung der Vorgaben zur Unternehmensberichterstattung (in Sicht)

Rüdiger Schmidt/Thomas Schmotz

in: DB 2018, S. 1033–1039

In ihrem Aktionsplan »Finanzierung nachhaltigen Wachstums« von Anfang März 2018 kündigt die EU-Kommission geplante Maßnahmen zum Aufbau eines nachhaltigen Finanzwesens an. Dem Aktionsplan waren Empfehlungen einer von der EU-Kommission eingesetzten High Level Group vorausgegangen. Darüber hinaus evaluiert die EU-Kommission die Geeignetheit bestehender Vorschriften zur Unternehmensberichterstattung. Der Beitrag unterzieht diese Initiativen bezüglich ihrer Auswirkungen auf die Unternehmensberichterstattung bzw. Rechnungslegung einer kritischen Würdigung. «

Gesellschaftsrecht und Digitalisierung

Gerald Spindler

in: ZGR 2018, S. 17–55

Dieser Beitrag befasst sich mit dem Einfluss der Digitalisierung auf das Gesellschaftsrecht. Hierbei beleuchtet er auch die gesteigerten Haftungsrisiken für Vorstand und Aufsichtsrat. «

Querbesetzung in Aufsichtsratsausschüssen von DAX-Unternehmen

Willi Ceschinski/Maximilian Behrmann/Remmer Sassen

in: ZCG 2018, S. 28–35

Welche Auswirkungen die Querbesetzung von Aufsichtsratsausschüssen hat, ist für Deutschland noch nicht näher untersucht worden. Studien aus dem angelsächsischen Rechtsraum bieten hierzu kein einheitliches Bild. So scheint es möglich, dass durch Querbesetzungen die Effektivität des Aufsichtsrats gesteigert wird, indem der Informationsfluss verbessert wird. Denkbar ist aber auch – begründet durch die Arbeitsüberlastung der Ausschussmitglieder – eine gegenteilige Wirkung. Ziel dieses Beitrags ist es, die Querbesetzungen in Ausschüssen und deren rechtsform- und branchenspezifische Besonderheiten für den DAX empirisch zu erheben, um hieraus Implikationen für weitere Forschung abzuleiten. «

Unternehmensstrafrecht: Der neue Kölner Entwurf eines Verbandssanktionsgesetzes (VerbSG-E)

Carsten Bensheim/Laura Jung

in: CCZ 2018, S. 63–67

Ob das Ordnungswidrigkeitenrecht in seiner derzeitigen Fassung ausreichend strafbares Verhalten in Unternehmen verhindern kann, ist schon seit längerer Zeit Gegenstand juristischer und politischer Diskussionen. Im Dezember 2017 veröffentlichte die Forschungsgruppe »Verbandsstrafrecht – praktische Auswirkungen und theoretische Rückwirkungen« den »Kölner Entwurf eines Verbands-sanktionsgesetzes«, der in diesem Beitrag analysiert wird. «

Bitte diese Seite ausgefüllt per Fax, E-Mail oder per Post senden an:
[FAX] +49 1802 11991-3040 [E-MAIL] aci@kpmg.de

Audit Committee Institute e.V. (ACI)
 THE SQUAIRE • Am Flughafen
 60549 Frankfurt am Main

Oder rufen Sie uns an: **[TELEFON] +49 69 9587-3040**

Bitte senden Sie mir regelmäßig (bitte ankreuzen)¹

- ☐ das Audit Committee Quarterly
☐ weitere Publikationen zu Themen der Corporate Governance und der Rechnungslegung
 kostenlos **elektronisch** zu:

NAME*	VORNAME*	TITEL
UNTERNEHMEN*	FUNKTION*	
STRASSE	PLZ/ORT	
TELEFON/FAX	E-MAIL*	

Die mit einem Sternchen (*) gekennzeichneten Felder sind Pflichtangaben.

DIESE ANGABEN BEZIEHEN SICH AUF MEINE ☐ PRIVATADRESSE ☐ FIRMENANSCHRIFT

Bitte senden Sie mir regelmäßig (bitte ankreuzen)¹

- ☐ das Audit Committee Quarterly
☐ weitere Publikationen zu Themen der Corporate Governance und der Rechnungslegung
 kostenlos in **gedruckter Version** zu:

NAME*	VORNAME*	TITEL
UNTERNEHMEN*	FUNKTION*	
STRASSE*	PLZ/ORT*	
TELEFON/FAX	E-MAIL	

Die mit einem Sternchen (*) gekennzeichneten Felder sind Pflichtangaben.

DIESE ANGABEN BEZIEHEN SICH AUF MEINE ☐ PRIVATADRESSE ☐ FIRMENANSCHRIFT

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.

¹ Der Versand der Publikationen des Audit Committee Institute erfolgt ausschließlich an Mitglieder des Aufsichtsrats und der Geschäftsleitung.
 Ihre persönlichen Angaben werden vertraulich behandelt.

