

Audit Committee Quarterly

III/2024

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

**Audit Committee
Institute e.V.**

Gefördert durch



»IF YOU CAN'T WIN BY REASON, GO FOR VOLUME.«

Bill Watterson

Erfolgreiche Kommunikation

WE WILL WIN



Integrität in der Unternehmenskommunikation

Wodurch zeichnet sich gute Unternehmenskommunikation aus? Ist »bunter« auch »besser«? Oder gilt der alte Leitsatz »Viel hilft viel«? Oder nützt es mehr, wenn man sich fokussiert? Möglicherweise ist es von allem etwas. Mir persönlich ist eines besonders wichtig: die Integrität.

Die Maßgabe, sich an klaren Leitlinien zu orientieren und so auf einem für jeden erkennbaren und nachvollziehbaren Kurs zu bleiben, prägt sowohl mein persönliches als auch mein berufliches Leben. Integrität bedeutet für mich, auch in schwierigen Zeiten verlässlich zu bleiben und stets transparent sowie nachvollziehbar zu handeln.

Haltung schafft Vertrauen – sowohl nach innen als auch nach außen

Die Ausrichtung an klaren Werten ist eine solide Basis für die Unternehmenskommunikation – nach innen und nach außen. Wahre Stärke zeigt sich nicht nur darin, die richtigen Werte vorzuleben, sondern auch darin, das Unternehmen auf dieser Basis zielgerichtet zu führen und Entscheidungen sowie die Strategie transparent und nachvollziehbar zu vermitteln. Die Verantwortung der Führungsebene liegt sowohl im Setzen von Zielen und strategischen Leitplanken als auch darin, sicherzustellen, dass diese für alle Mitarbeitenden verständlich sind und sie im Einklang mit den Werten stehen. Nur wenn jede und jeder im Unternehmen versteht, wohin die Reise geht und was die Grundlage für den eingeschlagenen Kurs ist, kann das Team gemeinsam effizient und effektiv arbeiten und an einem Strang ziehen.



Die aktuellen Publikationen der Europäischen Zentralbank (EZB) unterstreichen die zentrale Bedeutung von Führungsvorbildern. Ein überzeugender »tone from the top« wird von der EZB als entscheidender Faktor für eine vertrauenswürdige und nachhaltige Unternehmenskultur hervorgehoben. Integrität und ethische Führung sind keine theoretischen Konzepte. Sie sind vielmehr die Grundlage für eine erfolgreiche und nachhaltige Unternehmenskommunikation.

Integrität, Klarheit und Transparenz schaffen Vertrauen – und genau das wollen wir als Menschen spüren. Wenn wir offen und ehrlich miteinander sprechen, wenn wir unsere Werte nicht nur verkünden, sondern auch nach ihnen handeln, werden wir Vertrauen schaffen und zurückerhalten – das ist die Basis für jede erfolgreiche Beziehung, ob im Unternehmen oder darüber hinaus.

Persönliche Kommunikation – auch in der digitalen Welt

Manche mögen denken, dass diese Prinzipien in der heutigen digitalen Welt überholt sind. Ich bin der Überzeugung: Das Gegenteil ist der Fall. Gerade im digitalen Raum ist es wichtiger denn je, Mensch zu sein und authentisch zu bleiben. Digitale Kanäle bieten vielfältige Möglichkeiten und sind eine wesentliche Säule unserer Kommunikation; aber sie können die persönliche Interaktion nicht vollständig ersetzen. Mindestens genauso wichtig ist insofern das persönliche Gespräch. Orientierung und Sicherheit werden immer wichtiger, je häufiger, schneller, bunter und lauter der Informationsaustausch um uns herum wird – insbesondere vor dem Hintergrund KI-generierter Inhalte. So bleiben die Integrität und mit ihr die Transparenz und Klarheit der Anker und der Leuchtturm, an dem sich unsere Kommunikation festmachen und orientieren kann.



Sven-Olaf Leitz
Mitglied des Vorstands, Financial Services
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

EDITORIAL

- 2 Integrität in der Unternehmenskommunikation
Sven-Olaf Leitz

SCHWERPUNKT

ERFOLGREICHE KOMMUNIKATION

- 6 Corporate Communications als wesentliche Führungsaufgabe
Prof. Dr. Manfred Schwaiger, Maria Knöpfle und Wanda Siegner
- 9 Datengestützter Stakeholder-Dialog: Die neue Herausforderung für die strategische Unternehmenskommunikation
Brigitte von Haacke und Reinhard Hönighaus
- 12 Unternehmenskommunikation als strategischer Partner für Vorstand und Aufsichtsrat
Prof. Dr. Ansgar Zerfaß und Dr. Jan Sass
- 15 Deepfakes – wie KI-generierte Bilder zur Falle für Unternehmen werden können
Barbara Scheben
- 18 Social Media für Organmitglieder – was kann, darf und sollte man tun?
Prof. Dr. Daniel Graewe, LL.M., und Prof. Dr. Lisa-Charlotte Wolter
- 21 Wie Unternehmen Haltung zeigen und mit digitaler Gewalt umgehen können
Anna-Lena von Hodenberg
- 24 Richtige Kommunikation ist bei einem Cyberangriff für Unternehmen entscheidend!
Zvezdana Seeger
- 27 Corporate Political Activism – verlockende Idee mit Fallstricken
Prof. Dr. Christian P. Hoffmann
- 30 Nachhaltigkeitsberichterstattung – Ziele, Zielerreichung und Probleme
Prof. Dr. Joachim Hennrichs
- 32 Was IFRS 18 für Unternehmen und deren Aufsichtsrat bedeutet
Kathrin Görsch und Ingo Rahe
- 36 Hinweisgebersysteme als Baustein der Compliance-Kommunikation – Merkposten für den Aufsichtsrat
Prof. Dr. Klaus Ulrich Schmolke, LL.M. (NYU)
- 38 Kommunikationsstrategien zwischen Unternehmen und Stimmrechtsberatern
Anke Sänger-Zschorn
- 40 Kommunikation mit Aktionären – Reform des Beschlussmängelrechts überfällig
Henriette Peucker und Sven Erwin Hemeling
- 42 Stärkung der Hauptversammlung als Ort des konstruktiven Dialogs
Christiane Hölz
- 44 Was sind Faktoren für eine erfolgreiche Kommunikation mit Investoren?
Ein Gespräch mit Andreas Spitzauer
- 46 Der Investorendialog des Aufsichtsrats – aktueller Rechtsrahmen und Reform
Lennart Babel
- 48 Ad-hoc-Publizität im Spannungsfeld von Wissen und Wissensorganisationspflicht
Prof. Dr. Jens Koch und Florian Walka
- 51 Kommunikation in Aufsichtsratssitzungen: Sitzungen in Präsenz, hybrid und virtuell
Lino Ballof M. Sc., Dr. Maria Stich und Prof. Dr. Michael Stich
- 53 Hinweis der Redaktion:
Aktienrechtliche Vorgaben zu den Sitzungsformen

INTERNATIONAL BUSINESS OUTLOOKS

- 54 German-Ukrainian Business Outlook 2024
Wirtschaftsstandort Ukraine: 43 Prozent der deutschen Unternehmen planen neue Investitionen trotz Fortdauer des Krieges
Andreas Glunz
- 58 German-Indian Business Outlook 2024
Standort Indien immer wichtiger: 59 Prozent der deutschen Unternehmen wollen dieses Jahr neu investieren
Andreas Glunz

DIE WELT DER CORPORATE GOVERNANCE

- 62 Corporate Governance in **Brazil and India**:
A regulatory contrast
Fernanda Allegretti and Ritesh Tiwari
- 66 Navigation durch die ESG-Landschaft:
Einblicke in **Chinas** neue Berichtsstandards
Lisa Schosser und Mara Chlechowicz

STANDPUNKT

- 69 Die Gesellschaft mit Vermögensbindung
Prof. Dr. Christoph Teichmann

NACHHALTIGKEIT

- 74 »Mind the gap« bei der Prüfung des Nachhaltigkeitsberichts
Johannes Hanshen und Oliver Geier
- 76 Neue EU-Ökodesign-Verordnung in Kraft:
Nachhaltigkeit von Produkten im Fokus
Dr. Simon Meyer
- 78 Die EU-Taxonomie-Berichterstattung entwickelt sich weiter
Dr. Rüdiger Schmidt und Tessa Klähn

DIGITALISIERUNG / KI

- 82 Better than human? Wie künstliche Intelligenz unser Menschenbild verändert
Dorothee Ebert
- 85 EU Data Act: Herausforderungen und Potenziale eines Paradigmenwechsels
Barbara Scheben und Stina Neuenfeldt

IN EIGENER SACHE

Der Navigator für den Aufsichtsrat –
Neuauflage

AKTUELLE RECHTSPRECHUNG

- 88 Sitzblockade im dreiköpfigen Aufsichtsrat
Prof. Dr. Christoph Teichmann
- 92 Verstoß gegen Wettbewerbsverbot:
Karenzentschädigung entfällt rückwirkend
Dr. Astrid Gundel

KURZMELDUNGEN

Zusammengestellt von Dr. Astrid Gundel

CORPORATE GOVERNANCE AKTUELL

- 96 Aus- und Fortbildung von Aufsichtsratsmitgliedern – von der Empfehlung zum Konzept
Dr. Thomas Kopelke
- 98 Neue Regelungen zur Vergütung von Betriebsräten
Dr. Martin Trayer und Dr. Julian Cahn

FINANCIAL REPORTING UPDATE | TAX

- 100 Update zur Unternehmereigenschaft von Aufsichtsratsmitgliedern: EuGH-Urteil vom 21.12.2023, C-288/22
Kathrin Feil

-
- 103 Bestellformular

PUBLIKATIONEN

AUSGEWÄHLTE ZEITSCHRIFTENARTIKEL

-
- 107 Impressum

Prof. Dr. Manfred Schwaiger ist seit 1998 Vorstand des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Mit seinem Team hat er zahlreiche Blue-Chip-Companies in Fragen des Reputationsmanagements und des Return-on-Marketing beraten; des Weiteren ist er Aufsichtsratsvorsitzender der im CDAX notierten Einhell Germany AG.

Maria Knöpfle ist seit 2023 Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marktorientierte Unternehmensführung an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Zuvor war sie als Head of Alumni Relations (Central Europe) bei der Boston Consulting Group tätig.

Wanda Siegner ist seit 2023 Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marktorientierte Unternehmensführung an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Zuvor war sie im Rahmen von studienbegleitenden Tätigkeiten und Praktika u. a. bei EY, Baker Tilly und Horváth tätig.



Corporate Communications als wesentliche Führungsaufgabe

Autoren: **Prof. Dr. Manfred Schwaiger**, **Maria Knöpfle** und **Wanda Siegner**

Die Aufgaben der Unternehmenskommunikation sind vielfältig. In Theorie und Praxis dominiert allerdings die Vorstellung, dass das Hauptaugenmerk der Pflege der Unternehmensreputation zu gelten hat. Diese Aufgabe darf mit Fug und Recht als Führungsaufgabe bezeichnet werden, da zahlreiche Belege unter Bezug auf Kapitalmarktstudien aufzeigen, dass Unternehmensreputation via Stakeholderverhalten nachweislich positiven Einfluss auf die Marktkapitalisierung eines Unternehmens ausübt¹ und das unternehmerische Risiko senkt².

1 Vgl. z. B. Raithel, S.; Schwaiger, M. (2015): The Effects of Corporate Reputation Perceptions of the General Public on Shareholder Value, in: Strategic Management Journal 36(6), S. 945–956

2 Pfister, B.; Schwaiger, M.; Morath, T. (2020): Corporate Reputation and the Future Cost of Equity, in: Business Research, 13, S. 343–384

Die Pflege der Unternehmensreputation lässt sich mit einer Schutzimpfung vergleichen, die das Immunsystem des Unternehmens stärkt und einen Konzern bestmöglich auf potenzielle Krisen vorbereitet. Das Vertrauen der Stakeholder, das mit einer hohen Reputation einhergeht, bildet den idealen Nährboden für eine wirksame – weil glaubwürdige – Krisenkommunikation. Die Unternehmenskommunikation sorgt im Rahmen des Reputationsmanagements dafür, dass die Stakeholder einem Unternehmen möglichst hohe Kompetenz und Sympathie zuschreiben.³

Messung und Management der Unternehmensreputation

Der Träger der Unternehmensreputation, das Konstrukt, in dem die Stakeholder ihre Erfahrungen mit einem Unternehmen bündeln, ist die Corporate Brand. Und die Bewertung der Unternehmensmarke wird im Allgemeinen durch die Reputation zum Ausdruck gebracht, die Stakeholder einer Firma beimessen.

(1) Professionelles Reputationsmanagement beginnt zunächst mit einer **Messung der Unternehmensreputation**, die sich auf Stakeholderbefragungen stützen sollte. Medienresonanzanalysen oder Social Listening sind ein kaum tauglicher Ersatz, weil die publizierte Meinung in der Regel wenig diagnostisch für die tatsächlich wahrgenommene Unternehmensreputation ist.⁴

Firmen sind gut beraten, die Reputation nicht nur für ihr eigenes Unternehmen, sondern auch für die strategische Gruppe zu messen, welche idealerweise nicht nur Branchenwettbewerber umfasst, sondern auch sog. Out-of-Industry-Benchmarks. Diese ermöglichen Hinweise auf das Aspirationsniveau (z. B. wenn der auf einer fünfstufigen Skala gemessene Wert für ein bestimmtes Leistungsmerkmal bei 4.2 liegt: Lassen sich höhere Werte nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch erreichen?) und lassen abschätzen, welche Bewertungen in einem bestimmten Reputationstreiber realistischerweise erzielbar sind.

(2) An die Messung schließt sich im zweiten Schritt eine **Treiberanalyse** an, die jene Claims (Leistungsmerkmale bzw. Reputationstreiber) ermittelt, mit denen die Unternehmensreputation bestmöglich vorangebracht werden kann. Hier gilt es, den häufig zu beobachtenden Fehler zu vermeiden, in der externen Kommunikation zu viele Botschaften gleichzeitig vermitteln zu wollen. Die Konzentration auf einen oder zwei entscheidende Claims verspricht bessere Wirkung als die als austauschbar wahrgenommenen stereotypischen Corporate Image Spots, in denen sämtliche Vorzüge des Unternehmens angepriesen werden. —————>



3 Schwaiger, M. (2004): Components and Parameters of Corporate Reputation an Empirical Study, in: Schmalenbach Business Review, 56, S. 46–71

4 Morath, T.; Schwaiger, M.; Mahler, K. (2022): Not One and the Same: Published Opinion as a Poor Predictor of Public Opinion, in: Marketing ZFP – Journal of Research and Management, 44(2), S. 3–23

Die Liste an Claims deckt idealerweise die Kundenperspektive (ein beispielhafter Claim wäre etwa »Bei XY steht der Kundenwunsch im Mittelpunkt«) und die Finanzmarktperspektive ab (»XY scheint eine klare Vorstellung von seiner Zukunft zu haben«), adressiert den Meinungsführermarkt (»XY halte ich für ein umweltbewusstes Unternehmen«) und erfasst die Wahrnehmung der Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber (»Das Topmanagement von XY legt im Umgang mit Mitarbeitern hohe Standards an«).

Treiberanalysen mithilfe von varianzbasierten Strukturgleichungsmodellen liefern ein erstklassiges strategisches Briefing für die Kommunikationsverantwortlichen. Zum einen lässt sich ermitteln, welche Claims via Reputation welchen Einfluss auf das Stakeholderverhalten ausüben; zum anderen wird sichtbar, wie das Unternehmen in Bezug auf diese Claims von seinen Stakeholdern in Relation zu seinen Benchmarks wahrgenommen wird. Idealerweise bewirtschaftet man dann jene Treiber, die hohen Einfluss aufweisen und in denen entweder ein Rückstand gegenüber den Benchmarks aufzuholen ist oder in denen ein weiterer Ausbau des Vorsprungs möglich erscheint.

(3) Im dritten Schritt ist es an den Kommunikationsverantwortlichen und deren Dienstleistern, unter dem Motto »Create Facts – Drive Perception«, diese **Reputationstreiber** in der subjektiven Wahrnehmung seitens der Stakeholder zu stärken. Dabei ist zu prüfen, ob eine Verbesserung der Fakten oder eine Veränderung der Wahrnehmung (oder beides) erforderlich ist.

(4) Schließlich erfolgt das **Controlling der Corporate Communications**. Neben einer reinen Implementationskontrolle (»Haben wir die beabsichtigten Maßnahmen wie geplant durchgeführt?«) und einem Abgleich der Reputationsveränderungen mit Medienresonanzanalyse (»Lassen sich erwünschte oder unerwünschte Bewegungen in der Reputationswahrnehmung eventuell durch Medienberichterstattungen erklären?«) ist insbesondere zu prüfen, ob die Reputation sich gegenüber der letzten Erhebungswelle durch die in die Wege geleiteten Kommunikationsmaßnahmen tatsächlich im gewünschten Ausmaß verbessert hat. Durch Anlage geeigneter Datenbestände lässt sich kurzfristig mindestens eine Effektivitätskontrolle erreichen, langfristig mit Anwachsen des Datenbestands sogar eine Effizienzkontrolle, in der gemessene Reputationsveränderungen den durchgeführten Maßnahmen und dem dafür erforderlichen Aufwand gegenübergestellt werden.

Zielgruppenwahl im Reputationsmanagement: »Wisdom of the Crowd«

Häufig kommt es zwischen Vorstandsebene und Corporate Communications zu Diskussionen, welche Zielgruppen letztlich zur Reputation des eigenen Unternehmens befragt werden sollen. Unsere Analysen deuten auch hier auf das Phänomen »Wisdom of the Crowd« hin: Unterstellt man, dass Reputationsmanagement ein Mittel zum Zweck der Marktwertsteigerung ist, sollte man das Urteil der breiten Öffentlichkeit heranziehen. Dabei dürfen selbstredend nur jene Probanden antworten, denen das betreffende Unternehmen zumindest dem Namen nach bekannt ist. Die breite Öffentlichkeit ist in ihrem Reputationsurteil weit diagnostischer als sämtliche von uns analysierten Spezialzielgruppen des Meinungsführermarkts, seien es nun Journalisten, Analysten, Wirtschaftsführer, Wissenschaftler oder Vertreter von NGOs und NPOs⁵ – und zudem günstiger zu befragen.

Fazit

Der Wert eines Unternehmens erklärt sich heute weniger aus den materiellen Firmenwerten, sondern vielmehr aus immateriellen Faktoren wie der Reputation, die eine Firma bei ihren Anspruchsgruppen genießt. Die Pflege der Unternehmensreputation sollte als eine zentrale Führungsaufgabe betrachtet werden, da Corporate Reputation nachweislich einen positiven Einfluss auf die Marktkapitalisierung und das unternehmerische Risiko hat. Der gezielte Aufbau von Kompetenz und Sympathie hilft Unternehmen, die unterschiedlichen Interessen ihrer Anspruchsgruppen auszubalancieren. Vorstände und Aufsichtsräte sollten sicherstellen, dass das Reputationsmanagement systematisch betrieben wird und das Unternehmen so seine »licence to operate« sichert. ←



5 Schwaiger, M.; Theobald, S.; Stippler, W.; Raithe, S. (2024): The Value Contribution of a Corporate Brand – Evidence from BAYER AG, in: Zambon, S.; Girella, L. (Hrsg.): Handbook on Intangibles: Accounting, Reporting and Valuation (erscheint in Kürze)



Datengestützter Stakeholder-Dialog: Die neue Herausforderung für die strategische Unternehmenskommunikation

Autoren: **Brigitte von Haacke** und **Reinhard Hönighaus**

Es ist nicht allzu lange her, da konnten sich Vorstände und Aufsichtsräte – abgesehen von gelegentlichen Presseterminen – aus der Unternehmenskommunikation heraushalten. Profis im Management regelten die Beziehungen zu Medien, Regierungen und Investoren. Sie hatten ihre Kontakte und wussten im persönlichen Gespräch zu überzeugen. Zu den anspruchsvollsten Aufgaben von Kommunikationschefs und -chefinnen gehörte der Umgang mit beharrlichen Journalisten.

Heute gehen die Aufgaben der Kommunikationsverantwortlichen weit über den Umgang mit den Qualitätsmedien hinaus. Die echte Herausforderung besteht darin, die vielen bekannten und unbekannten Stakeholder rund um den Globus zu verstehen und nahezu in Echtzeit zu managen. Zahllose Anspruchsgruppen aus Politik und Gesellschaft verfügen über die Mittel zur Kommunikation und verschaffen sich Gehör. Sie können innerhalb kürzester Zeit einen Entrüstungsturm entfachen oder die Gesetzgeber zu einer neuen Regulierung bewegen – mit weitreichenden Folgen für Unternehmen.



Seien es deutsche Firmen, die sich aktuell gegen den Abgesang auf den Wirtschaftsstandort stemmen oder ihre Investitionen in China erklären müssen; seien es globale Konsumgüterunternehmen, die mit ihren Marken in Kulturkämpfe hineingezogen werden; seien es Industriegiganten, die ihre Transformationsziele zurückschrauben – sie alle haben eines gemeinsam: Auch gestandene Unternehmen können ernste Reputationschäden erleiden, wenn sie Beziehungen zu Stakeholdern nicht aktiv gepflegt haben oder mit ihren Entscheidungen aufs Spiel setzen.

Unternehmen müssen ihr komplexes Stakeholder-Universum verstehen

Anders als die gut eingeübte, persönliche Beziehungspflege mit Investoren, Medien und Regierungen ist die umfassende Stakeholder-Kommunikation viel komplexer. Vorstände und Aufsichtsräte tun gut daran, sich dieser neuen Wirklichkeit zu stellen und eine datengestützte Stakeholder-Kommunikation tief in der Unternehmensstrategie zu verankern.

Die Welt um uns herum ändert sich in schneller Takung. Die neue geopolitische Realität wird von nationalen Eigeninteressen beherrscht. Europa hat Mühe, sich mit einer eigenen Industriepolitik zwischen den USA und China zu behaupten. Global tätige Unternehmen sind in unterschiedlichen Wirtschaftsräumen mit unterschiedlichen Erwartungen konfrontiert, die sich teils gegenseitig ausschließen. Was man in einem Teil der Welt sagt und tut, bleibt im anderen nicht unbemerkt.

Anforderungen an Kommunikationsfähigkeit des Managements steigen

Gleichzeitig ist das Vertrauen in Eliten auf einem historischen Tiefstand. Unsere politische Landschaft ist polarisierter denn je. Dank der sozialen Medien werden extreme Stimmen weltweit verstärkt – was zu hohem Druck auf einzelne Unternehmen führen kann. Jüngere Generationen halten ihre Forderung nach einer zukunftsfähigen Wirtschaftsweise aufrecht, wenn auch zuletzt nicht mehr so laut und sichtbar auf den Straßen. Doch schon als begehrte künftige Arbeitskräfte nehmen sie Einfluss auf Managemententscheidungen. Mitarbeitende und Konsumentinnen achten darauf, für welche Werte Unternehmen stehen. Von CEOs wird zunehmend verlangt, sich in die Debatte über gesellschaftspolitische Zukunftsthemen einzubringen und in unsicheren Zeiten Orientierung zu geben.

Die Anforderungen an die persönliche Kommunikationsfähigkeit des Managements steigen also, übrigens auch an die des Aufsichtsrats. Speziell in Krisenzeiten erwarten Stakeholder eine Bereitschaft zur Kommunikation von Aufsichtsratsvorsitzenden. Denn es gibt Themen, über die nur der Aufsichtsrat entscheiden und sprechen kann, etwa die Zusammensetzung und Vergütung der Gremien.

Neue EU-Regeln machen Stakeholder-Dialog zur Pflicht

Zusätzlich zwingt die EU-Richtlinie über die Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD) Unternehmen ab 2025 dazu, eine nie da gewesene Transparenz darüber herzustellen, wie sich ihre Tätigkeiten auf Umwelt und Gesellschaft auswirken und wie diese Faktoren den Wert ihres Unternehmens beeinflussen. Die Gesetzgeber erwarten, dass die Unternehmen ihre Folgenabschätzungen auf einem echten Stakeholder-Dialog aufbauen. Regulierer, Datenanbieter, Medien und NGOs entwickeln bereits neue KI-Tools, um diese Berichte auszuwerten. In diesem neuen Informationsumfeld müssen die Unternehmen den Stakeholdern proaktiv ihre Geschichte erzählen, um zu vermeiden, dass andere die Wahrnehmung bestimmen.

Führungsverantwortliche in Unternehmen müssen sich also im Klaren sein, dass alles, was sie tun, in der Öffentlichkeit bewertet wird. Ohne öffentliches Verständnis, Dialog und Vertrauen können Unternehmen kaum nachhaltig erfolgreich sein. Zwar kann man von einer guten Reputation allein nichts kaufen. Aber die Reputation eines Unternehmens hat langfristig Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg.

Stakeholder-Value lässt sich managen wie Shareholder-Value

Die gute Nachricht ist: Der Stakeholder-Value kann mit einer ähnlichen strategischen und analytischen Logik angegangen werden wie der Shareholder-Value.

Um ihr Stakeholder-Universum zu managen, müssen Unternehmen zunächst verstehen, welche Gruppen und Personen über den Erfolg der Unternehmensstrategie wirklich mitentscheiden. Belegschaft, Kundinnen und Kunden, Lieferanten, Investoren und Regulierer in verschiedenen Märkten kommen direkt in den Sinn. Oft gibt es aber noch andere Anspruchsgruppen oder einzelne Influencer, die mächtig und erfolgskritisch sind. Um die wichtigsten Stakeholder-Gruppen auszumachen, müssen Vorstandsstäbe und die Abteilungen

Brigitte von Haacke ist CEO Europe bei FGS Global, einer Strategieberatung für die Stakeholder-Kommunikation, und Mitglied des globalen Executive Committee. Sie arbeitet vom Frankfurter Büro aus und konzentriert sich auf die Beratung von Kunden bei Kapitalmarkttransaktionen, CEO- und Vorstandsarbeit sowie auf integrierte Stakeholder-Kampagnen. Sie treibt die Entwicklung von daten- und KI-gestützten Beratungsdienstleistungen voran.



Reinhard Hönighaus ist Partner bei FGS Global in Berlin. Er berät Unternehmen bei ihrer strategischen Positionierung in Deutschland und der Europäischen Union. Sein Schwerpunkt liegt auf integrierten Kommunikationsstrategien, um sicherzustellen, dass die Botschaften seiner Kunden von verschiedenen Teilöffentlichkeiten verstanden werden.



Strategie, Investor Relations, Kommunikation, Marketing und Public Affairs heute enger zusammenarbeiten als je zuvor.

In der Stakeholder-Kommunikation möchte ein Unternehmen zum einen zuhören und etwas über die Einstellungen ihrer Zielgruppen erfahren, zum anderen will es deren Sichtweisen und Verhaltensweisen beeinflussen. Welche Gruppe ist besonders kritisch und wie kann das Unternehmen darauf reagieren – durch operative oder kommunikative Maßnahmen? Bei dieser Frage treffen Kommunikation und Strategie zusammen, und das schon am Anfang der Strategieentwicklung, nicht erst am Ende.

In einer guten Strategie verstärken sich Taten und Worte gegenseitig. Denn Taten, die im Widerspruch zu öffentlichen Positionen eines Unternehmens stehen, werden meist schnell bemerkt und öffentlich diskutiert. Worte, die nicht untermauert werden, klingen hohl und wecken Skepsis.

Reputation ist messbar – und damit steuerbar

Unternehmen, die eine systematische Reputationsmessung und -analyse beherrschen, können ihren Stakeholder-Dialog auf solider Datenbasis steuern. Eine kontinuierliche Reputationsmessung über alle Interessengruppen hinweg war in der Vergangenheit nur mit enormem Ressourceneinsatz machbar. Moderne Umfrageinstrumente wie »ReputationIQ« sind jedoch weitaus leistungsfähiger. Sie liefern bei Bedarf granulare und vergleichbare Daten für genau definierte Stakeholder-Gruppen. Durch die direkte Befra-

gung von Einzelpersonen zu ihren Ansichten über ein bestimmtes Unternehmen und seine Konkurrenten können Organisationen einen ungefilterten Eindruck von ihrem Ansehen in der Öffentlichkeit gewinnen. Und das entlang von Reputationsdimensionen wie bspw. die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, die in der heutigen Zeit wahrnehmungsprägend sind. Das Umfrageinstrument »ReputationIQ« kann dabei aus einem repräsentativen Gesamtpool von über 45.000 Personen schöpfen.

Einmal gemessen, können die Ergebnisse dann mit weiteren Einsichten aus Mitarbeiterbefragungen, Mediendaten oder Analystenberichten in einer einheitlichen Systematik kombiniert werden. So entstehen datengestützte Ergebnisse, die dem reinen Bauchgefühl und der cursorischen Medienlektüre gegenüber überlegen sind. Damit lassen sich Ursachen für Reputationslücken besser verstehen und konkrete Handlungsempfehlungen ableiten.

Zur Verbesserung der Reputation gehört dann beides: die notwendigen Veränderungen auf der Unternehmensseite und eine Kommunikationsstrategie, um die jeweilige Zielgruppe mit den richtigen Botschaften zu erreichen. Keines von beiden funktioniert allein.





Prof. Dr. Ansgar Zerfaß ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategische Kommunikation an der Universität Leipzig. Er wirkt zudem als Professor of Communication and Leadership an der BI Norwegian Business School, Oslo, und an der RSM Rotterdam School of Management. Er ist Vorsitzender des Executive Board der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation, in der 50 globale Konzerne und Universitäten zusammenwirken, sowie u. a. Herausgeber des Standardwerks »Handbuch Unternehmenskommunikation« (Springer Gabler).

Dr. Jan Sass ist Gründungspartner von Lautenbach Sass, Unternehmensberater für Kommunikation, Frankfurt am Main. Er verfügt über mehr als 30 Jahre Erfahrung in der strategischen Kommunikationsberatung. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Kommunikationssteuerung und -strategien sowie Positionierungen und Themenarchitekturen.

Unternehmenskommunikation als strategischer Partner für Vorstand und Aufsichtsrat

Autoren: **Prof. Dr. Ansgar Zerfaß** und **Dr. Jan Sass**

Die allseitige Vernetzung sozialer und etablierter Medien hat zu einer Vertrauenskrise in großen Teilen der Gesellschaft geführt.¹ In einer Zeit von Misstrauen, Desinformation und Polarisierung wird es für Unternehmen immer schwieriger, ihre Stakeholder zu erreichen und fruchtbare Beziehungen zu gestalten.² Dennoch sinken oder stagnieren die finanziellen und personellen Ressourcen von Kommunikationsabteilungen.³ Wie ist dieser Widerspruch zu erklären?

Eine aktuelle Studie zeigt, dass Topmanager in deutschen Großunternehmen ihre Kommunikationsabteilung überwiegend als Entwickler von Inhalten und interne Dienstleister betrachten – nicht aber als Gestalter von Stakeholderbeziehungen. Nur 50 Prozent sind davon überzeugt, dass Kommunikatoren sie bei der Erfüllung ihrer eigenen Aufgaben unterstützen. Fast ebenso viele von ihnen bezweifeln, dass sich die Aufgaben für Unternehmenskommunikation rechtfertigen lassen.⁴ Kommunikationsabteilungen geraten für Vor-

stand und Aufsichtsrat meist nur anlassbezogen in den Blick, z. B. bei Krisen, Restrukturierungen, Mergern oder einem angestrebten Kulturwandel. Diese Rollenzuweisung als Nothelfer verschenkt ein enormes Potenzial. Denn die meisten strategischen Organisationsziele sind nur zu erreichen, wenn dafür bei den Anspruchsgruppen Verständnis und Zustimmung geschaffen wird. Unternehmenskommunikation ist die einzige Funktion, die alle Stakeholder adressiert. Nur sie kann das breite Spektrum von Organisationszielen den Mitarbeitern und Kunden, dem Markt, den Kapitalgebern sowie den relevanten Teilen der Öffentlichkeit vermitteln und mit deren Interessen ausgleichen.

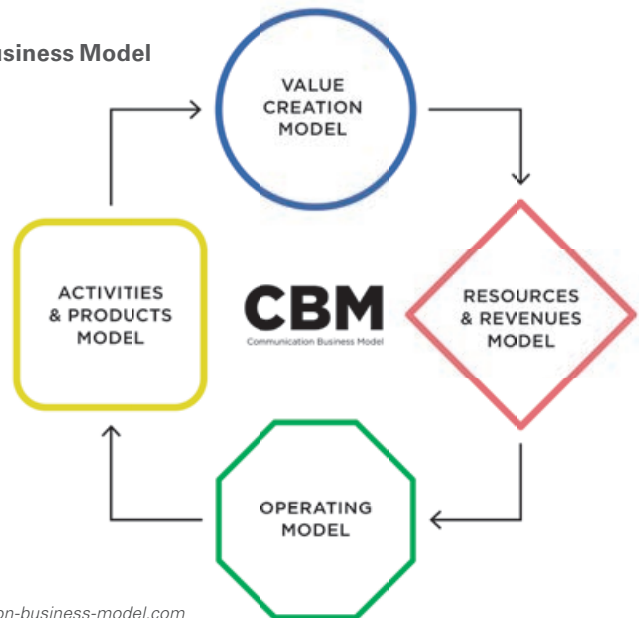
¹ Vgl. dazu Edelman, Edelman Trust Barometer Global Report 2024.

² Vgl. Zerfass/Tench et al., European Communication Monitor 2023.

³ Das ist ein Ergebnis der Communication Benchmarking Initiative (Universität Leipzig und Lautenbach Sass, 2022), an der DAX-Unternehmen und große Mittelständler teilgenommen haben.

⁴ Zerfass/Brockhaus et al., Perceptions and positioning of communication departments. What C-level executives, middle managers and co-workers know and think about corporate communications and which strategies are used by communication leaders to strengthen their profile. Results of a multi-method study in listed and private companies, July 2024.

Abbildung 1:
Communication Business Model



Quelle: www.communication-business-model.com

Beiderseitiger Perspektivenwechsel notwendig

Aufsichtsräte und Vorstände haben in disruptiven Umfeldern dauerhaft Transformationsaufgaben zu bewältigen. In der komplexen Stakeholderwelt gilt es dabei, eine Vielzahl von Erwartungen mit der Unternehmensstrategie zu verbinden. Hier ist die persönliche Überzeugungskraft des Topmanagements ein entscheidender Erfolgsfaktor. Kommunikationsabteilungen können Aufsichtsräte und Vorstände in ihrer Botschafterrolle unterstützen, indem sie kontinuierlich über Entwicklungen im Meinungsmarkt informieren, Trends in Branche und Gesellschaft einordnen sowie Coachings zum Kommunikationsverhalten anbieten. Dazu müssen Kommunikatoren entsprechende Formate entwickeln und sich als interne Berater qualifizieren.

Wer Verantwortung für das ganze Unternehmen trägt, sollte deshalb kritisch hinterfragen, welches Geschäftsmodell die eigene Kommunikationsabteilung verfolgt – und ob die Zuständigen überhaupt in der Lage sind, dieses konsistent zu erklären. Selbst in erfolgreichen Konzernen kann das keineswegs vorausgesetzt werden, weil nur wenige Kommunikatoren betriebswirtschaftlich sozialisiert sind und in solchen Kategorien denken. Zu klären ist: Welche Wirkungen sind bei verschiedenen Stakeholdern zu erzielen, um die Unternehmensziele zu unterstützen? Welche konkreten Leistungen muss die Kommunikationsabteilung dafür erbringen? Wie können die notwendigen Workflows durch eine intelligente Kombination von Strukturen, Prozessen, Methoden, Kompetenzen und Technologien etabliert werden? Welche Budgets und Personalmittel sind notwendig, und wie profitieren die Kommunikatoren selbst von exzellenten Leistungen?

Business-Modelle von Kommunikationsabteilungen

Die Arbeitsweise und Performance einer Kommunikationsabteilung mit den bekannten Dimensionen eines Geschäftsmodells zu betrachten, ist ein innovativer Ansatz.⁵ Der in Abbildung 1 dargestellte Bezugsrahmen beschreibt die von der Universität Leipzig und der Unternehmensberatung Lautenbach Sass entwickelte Architektur von Business-Modellen für Kommunikationsabteilungen. Das Konzept wurde bereits in mehreren Ländern und Branchen erfolgreich eingesetzt. Vier Bausteine stellen dar, wie der gesamte Wertschöpfungsprozess einer solchen Einheit erfasst, diskutiert und weiterentwickelt werden kann – von der Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen durch die Organisationsleitung oder interne Klienten (Input) über die Kombination und Umwandlung von Ressourcen (Execution) und die daraus resultierenden Aktivitäten und Produkte (Results) bis hin zu den immateriellen und materiellen Werten, die dadurch für das Unternehmen geschaffen werden (Impact). Jedes Element des Bezugsrahmens wird durch ein Teilmodell weiter ausdifferenziert, das konkrete Dimensionen beschreibt, die empirisch überprüft und bewertet werden können. Auf dieser Ebene lassen sich einzelne Praktiken analysieren und optimieren, z. B. welche Kommunikationsprodukte angeboten werden, wie das Content-Management abläuft oder wie Wertbeiträge gemessen werden.

5 Zerfass/Link, Business models for communication departments: a comprehensive approach to analyzing, explaining and innovating communication management in organizations, Journal of Communication Management, Vol. 28, No. 3, 2024, S. 384–403, abrufbar unter <https://doi.org/10.1108/JCOM-02-2023-0027>

Governance und klare Mandate

Vorstände müssen – überwacht und beraten durch Aufsichtsräte – die Governance und klare Mandate für die zentrale Kommunikationsabteilung sowie andere beteiligte Einheiten definieren. Eine schwach ausgeprägte Governance führt erfahrungsgemäß dazu, dass die Kommunikatoren mit vielen Nebenaufgaben beschäftigt werden und sich selbst im Dschungel externer und interner Anforderungen verlieren. Diffuse Mandate begünstigen zudem unkoordinierte Kommunikationsaktivitäten einzelner Unternehmens- und Geschäftsbereiche. In beiden Fällen werden Ressourcen verschwendet. Unternehmenskommunikation kann so weder im Kampf um Aufmerksamkeit bestehen noch einen strategischen Erfolgsbeitrag erbringen. Ihre wesentliche Aufgabe, nämlich die Anspruchsgruppen im Sinne der Unternehmensziele zu beeinflussen, wird hierdurch geschwächt.

Damit Kommunikationsabteilungen ihrer Rolle gerecht werden können, benötigen sie darüber hinaus ein tiefes Verständnis der Strategien und Geschäftsmodelle des gesamten Unternehmens und seiner Teilbereiche. Fachliche Exzellenz ist zwar die Pflichtaufgabe aller Kommunikatoren; diese müssen aber kontinuierlich durch Vorstand und Aufsichtsrat über Entwicklungen im Unternehmen informiert werden. Nur dann können Kommunikationsabteilungen das Topmanagement intern beraten und auf öffentliche Debatten zu Unternehmensthemen einwirken.

Strategischer Fit statt Pauschallösungen

Weil die wirtschaftliche und kommunikative Gemengelage in jedem Unternehmen verschieden ist, gibt es keinen »one best way« zur Gestaltung der Unternehmenskommunikation und für das Geschäftsmodell von Kommunikationsabteilungen. Wichtig ist der »fit« zwischen Unternehmens- und Kommunikationsstrategien auf allen Ebenen. Das Topmanagement muss erläutern, in welcher Rolle es die Kommunikationsabteilung sieht und wo Unterstützung erwartet wird. Dazu sind entsprechende Ressourcen bereitzustellen. Die Kommunikationsabteilung hat grundsätzlich die Unternehmensziele zu vermitteln, muss sich aber auch als interner Berater anbieten und dazu geeignete Angebote machen. Eine Herausforderung besteht darin, dass Aufsichtsräte und Vorstände mitunter den Kommunikationsbedarf unterschätzen, Kommunikationsrisiken übersehen oder zu wenig über das potenzielle Leistungsangebot moderner Kommunikationsarbeit informiert sind.

Wenn die Aufstellung von Kommunikationsabteilungen mit dem Business-Modell-Ansatz diskutiert wird, können alle Beteiligten profitieren. Aufsichtsräte und Vorstände erhalten einen gesamtgesellschaftlichen Blick auf die Kommunikation und die öffentliche Meinungsbildung. Das hilft ihnen, strategische Entscheidungen sicherer zu treffen. Kommunikationsabteilungen können so ihre interne Wertschätzung und ihre Ressourcen steigern. Vor allem aber werden sie besser befähigt, im Sinne des Unternehmens Kundenpräferenzen zu beeinflussen, gesellschaftliche Handlungsspielräume zu sichern und eine Kultur der Veränderung zu fördern. ←





Barbara Scheben, Partner, Rechtsanwältin,
Head of Forensic, Head of Data Protection,
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,
Frankfurt am Main

Deepfakes – wie KI-generierte Bilder zur Falle für Unternehmen werden können

Autorin: **Barbara Scheben**

»Deep Learning« und »Fake« – aus diesen beiden Begriffen setzt sich »Deepfake« zusammen und beschreibt einen Trend, im Rahmen dessen durch künstliche Intelligenz (»KI«) mediale Identitäten erstellt werden. Täuschend echt anmutende Fotos, manipulierte Videos oder die Imitation von Stimmen können Produkte dieser Anwendung von maschinellem Lernen sein. Die einfache, schnelle und passgenaue Manipulation machen Deepfakes neben der Nutzung im Bereich Unterhaltung und Kunst insbesondere für Betrüger attraktiv – bspw. für die Nutzung im Rahmen von Social Engineering-Angriffen oder für die Generierung von Falschinformationen.

Methodik und technischer Hintergrund

Mit heutigen Tools lassen sich Deepfakes relativ einfach erstellen, auch ohne tiefgehende technische Expertise. Insbesondere leicht zugängliches Bildmaterial von Personen in der Öffentlichkeit oder auf sozialen Medien sowie Unternehmensveröffentlichungen stellen eine ideale Trainingsgrundlage für die KI dar. Dabei werden personenspezifische Details der Stimme, Mimik und Gestik durch die künstliche Intelligenz erlernt und bspw. in manipulierten Videos rekreiert.

Für die Erstellung dieser täuschend echten Fälschungen kommen tiefe neuronale Netzwerke und Generative Adversarial Networks (GANs) zum Einsatz. GANs bestehen dabei aus zwei neuronalen Netzwerken. Das erste Netzwerk wird auf die Generierung der Deepfakes trainiert (Generator), das zweite hingegen auf die Unterscheidung zwischen vom Generator erstellten und realen Inhalten (Diskriminator). In diesem Gegenspiel werden beide Netzwerke iterativ verbessert, bis die Deepfakes für den Diskriminator nur noch durch »Raten« von einem Original zu unterscheiden sind.



Die Erstellung der gefälschten Videos basiert dabei zumeist auf Technologien im Bereich des »Face Swapping«, durch die Gesichter in einem Video getauscht werden, oder des »Face Reenactment«, bei dem Mimik, Kopf-, oder Lippenbewegungen manipuliert werden. Daneben wird KI auch zur Synthetisierung neuer (Pseudo-)Identitäten genutzt. Für die Fälschung von Stimmen greifen Betrüger häufig auf Techniken aus den Bereichen »Text-to-Speech« und »Voice Conversion« zurück. Beim »Text-to-Speech«-Verfahren wird ein vorgegebener Text durch das System in ein Audio-Signal umgewandelt und um die Charakteristika des gewünschten Sprechers angereichert. Beim »Voice Conversion«-Verfahren wird hingegen ein von einer Person eingesprochener Text unter Beibehaltung des Inhalts in die Stimme und akustischen Charakteristika einer anderen Person konvertiert. Mittels beider Verfahren kann somit unter Verwendung von ausreichendem Trainingsmaterial der Zielperson täuschend echtes Sprachmaterial erstellt werden.

Eine häufig genutzte Technik, welche den Trainingsaufwand von Deepfakes wesentlich verkürzt, ist der Einsatz von Transfer Learning. Dabei wird ein vortrainiertes Modell auf eine neue Aufgabe angepasst. Dies reduziert die benötigte Rechenleistung und Datenmenge erheblich und macht den Einsatz von Deepfakes noch schneller und bereits mit vergleichsweise wenig verfügbarem Bild- und Tonmaterial einer spezifischen Person möglich.

Betrugsmöglichkeiten und Auswirkungen

Die vielfältigen Möglichkeiten für die Erstellung von Deepfakes erweitern für Wirtschaftskriminelle den zielgerichteten Einsatz von gefälschten Videos, Fotos oder Sprachinhalten. In diesem Zusammenhang ist bspw. der Einsatz von Deepfakes im Rahmen von Identifikationsverfahren denkbar. So können die medialen Inhalte – wie in Echtzeit generierte Videos – genutzt werden, um im Rahmen eines Fernidentifikationsverfahrens den entsprechenden Verifizierungsprozess erfolgreich zu durchlaufen. Dadurch können Betrüger bspw. Konto- oder andere Systemzugriffe unter einer falschen Identität erhalten. Für Unternehmen entsteht somit das Risiko, leichter mit Fake-Identitäten in Kontakt zu kommen, die die sicherheitsgebenden Identifizierungsverfahren erfolgreich durchlaufen haben. Hierdurch entsteht neben einem operationellen Risiko, bspw. durch Zahlungsausfälle, auch ein Risiko im Hinblick auf Geldwäsche, Sanktionsverstöße oder Terrorismusfinanzierung.

Deepfakes können außerdem genutzt werden, um Social-Engineering-Angriffe zu verbessern und zu intensivieren. Mittels Phishing-Mails, gefakten Telefonanrufen oder manipulierten Websites versuchen Betrüger, menschliche Schwächen und Verhaltensweisen auszunutzen, um an vertrauliche Informationen zu gelangen oder unerlaubten Zugriff auf verschiedene Systeme zu erhalten. Dies führt neben oftmals erheblichen finanziellen Schäden auch zu einem Verlust von Vertrauen und Reputation. Waren Social-Engineering-Angriffe in der Vergangenheit für Kriminelle häufig mit hohem Rechercheaufwand verbunden, bietet der Einsatz von KI nunmehr neue Möglichkeiten: Social-Engineering-Angriffe werden somit zu einer noch komplexeren Bedrohung, die nicht mehr nur via E-Mail erfolgt, sondern täuschend echt auch über Telefon- oder gar Videoanrufe technisch möglich ist. Erste Fälle davon sind bereits bekannt. So meldete jüngst ein britisches Unternehmen einen Schaden in Höhe von 23 Mio. EUR, nachdem ein Mitarbeiter ein Videogespräch mit dem vermeintlichen Finanzchef des Unternehmens führte. Es stellte sich heraus: Der Finanzvorstand war ein durch Deepfake erstellter Klon, der für diesen sog. »Fake President«-Fraudfall (CEO Fraud) genutzt wurde.

Neben diesen Betrugsmöglichkeiten können Deepfakes für Desinformations-Kampagnen verwendet werden, indem mittels KI-generierter Inhalte oder Fake-Personen Informationen am Markt platziert werden, um Unternehmen oder Personen explizit zu schaden. Dabei geht es bspw. um die Verbreitung von Unwahrheiten durch beliebige Aussagen von beliebigen Personen in beliebigen Situationen. Hierdurch können Risiken mit Blick auf die Entwicklung und Manipulation von Aktienkursen entstehen oder Entscheidungsfindungen in Unternehmen beeinflusst werden.

Maßnahmen zur Vermeidung und Aufdeckung von KI-generiertem Betrug

Durch KI entsteht eine neue Bedrohungslandschaft für Unternehmen. Es ist daher unerlässlich, dass sich Unternehmen mit den dadurch entstehenden und sich ständig weiterentwickelnden Risiken auseinandersetzen und passgenaue Maßnahmen ableiten. Hierbei sind neben der Implementierung klarer Vorgaben bei der (auch unternehmensinternen) Weitergabe von Informationen via Telefon, E-Mail und weiteren Kommunikationskanälen auch regelmäßige Schulungen der Mitarbeitenden zu aktuellen Entwicklungen und Bedrohungsszenarien zu empfehlen.

Neben der Verwendung künstlicher Intelligenz für kriminelle Absichten entstehen durch den Einsatz von KI auch gänzlich neue Möglichkeiten, den Aktivitäten von Wirtschaftskriminellen entgegenzuwirken. Durch den eigenen Einsatz entsprechender Tools und Lösungen können Unternehmen potenzielle Bedrohungen frühzeitig erkennen und darauf reagieren. Beispielsweise können KI-basierte Monitoring-Systeme inzwischen sogar sehr effizient ungewöhnliche Muster im Datenverkehr identifizieren und so auf mögliche Betrugsversuche hinweisen. Auch Softwarelösungen, die Anomalien im Kommunikationsverhalten erkennen und entsprechende Warnungen ausgeben, können unterstützend eingesetzt werden. Eine Nutzung von KI im Rahmen von E-Mail-Spamfiltern ist heutzutage bereits weitverbreitet. Zudem kann KI helfen, die Authentizität von Dokumenten und Identitäten zu verifizieren, indem sie komplexe Identitätsprüfungen durchführt und die Datenintegrität sicherstellt.

Regulatorische Entwicklungen

Das von Deepfakes ausgehende Risiko für individuelle Persönlichkeitsrechte und Vermögenswerte hat auch der deutsche Gesetzgeber erkannt und am 5.7.2024 einen Gesetzesentwurf zum strafrechtlichen Schutz

von Persönlichkeitsrechten vor Deepfakes beschlossen. Dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass das bestehende Strafrecht Deepfakes bisher nur in Teilaspekten berücksichtigte. Nach dem Gesetzesentwurf soll mit Freiheitsstrafe bis zu zwei Jahren bestraft werden, wer eine computertechnisch hergestellte oder veränderte, aber wirklichkeitsgetreu wirkende Aufnahme verbreitet und dadurch das Persönlichkeitsrecht einer anderen Person verletzt. Bei öffentlicher Verbreitung oder Verletzung des höchstpersönlichen Lebensbereichs soll die Höchststrafe fünf Jahre betragen. Daneben bat der Bundesrat die Bundesregierung in einer begleitenden Entschließung, Programme zur Erkennung und Kennzeichnung von Deepfakes auf den Weg zu bringen. Auch diese Entwicklungen gilt es von Unternehmen zu verfolgen und entsprechende Maßnahmen – insbesondere im technischen Sinne der Erkennung und Kennzeichnung von Deepfakes – abzuleiten.

Die Bedrohung durch Deepfakes ist real und vielfältig. Unternehmen sollten sich gezielt mit dem Thema und den Risiken auseinandersetzen und proaktiv Maßnahmen ergreifen, mit denen sie ihre Sicherheitsstrategien kontinuierlich verbessern, und sich so gegen die zunehmenden Bedrohungen durch KI-gestützte Betrugsmuster wappnen können. ←





Social Media für Organmitglieder – was kann, darf und sollte man tun?

Autoren: **Prof. Dr. Daniel Graewe, LL.M.**, und
Prof. Dr. Lisa-Charlotte Wolter

Vorstände und Aufsichtsräte bewegen sich durch Social-Media-Kommunikation in einem Spannungsfeld zwischen freier Meinungsäußerung, Organpflichten und Unternehmensinteressen. Was sind die Faktoren für eine erfolgreiche Nutzung von Social-Media-Kanälen und welche juristischen Grenzen bestehen dabei?

I. Einführung

Ungesteuerte Social-Media-Kommunikation bezieht sich im Regelfall – im Gegensatz zur gesteuerten Unternehmenskommunikation – auf die persönliche Kommunikation der Organmitglieder, ausgehend von deren persönlichen Social-Media-Accounts. Hierbei kann es durch Vermischung von Privatem (Privatleben, Meinungen) und Beruflichem zu einem Verlust an Glaubwürdigkeit sowie zu negativen Imageeffekten für das Unternehmen kommen. Damit verbunden sind auch ökonomische Effekte wie z. B. die Beeinflussung von Aktienkursen oder des Employer Brandings.¹

¹ Der Beitrag basiert teilweise auf zwei Vorveröffentlichungen der Autoren in *Graewe/Bogensee*, Vorstandskodex für allgemeinpolitische Äußerungen: zwischen Meinungsfreiheit und Unternehmensinteresse, BB 2020, S. 1603 und *Wolter/Graewe/Adam*, Social-Media Kommunikation für Vorstände und Aufsichtsräte – Zwischen Meinungsäußerung, Organpflichten und Unternehmensinteresse, BB 2023, S. 2890.

Prof. Dr. Daniel Graewe, LL.M., ist Partner bei MARTIUS Rechtsanwälte in Hamburg und Direktor des Instituts für angewandtes Wirtschaftsrecht an der HSBA Hamburg School of Business Administration. Er wird vom Handelsblatt als führender Wirtschaftsanwalt empfohlen und von fast allen Standardwerken des Gesellschaftsrechts sowie von Oberlandes- und Bundesgerichten zitiert.



Prof. Dr. Lisa-Charlotte Wolter ist Studiengangsleiterin Online Marketing und Customer Centricity an der IU (International University of Applied Sciences) und leitet das IU Research Center for Sustainable Media & Marketing. In Zusammenarbeit mit einem globalen Forschernetzwerk (u. a. Consortium on Trust in Media and Technology [University of Florida]) und Praxispartnern werden Ansätze für ein Medienökosystem erforscht und entwickelt, die neben wirtschaftlichen Interessen auch das Vertrauen in Medien und die langfristige Nachhaltigkeit fördern.

II. Social-Media-Governance

Social-Media-Kommunikation für das Unternehmen nutzbar zu machen und gleichzeitig negative Auswirkungen abzumildern, stellt eine der heutigen Herausforderungen im Rahmen der Social-Media-Governance dar. Dies erfordert eine enge Abstimmung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand. Beide Organe bilden zusammen das »Gesicht des Unternehmens«, wobei ihre kommunikative Positionierung einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt. Die Unternehmenskommunikation ist somit keine reine Aufgabe der Marketingabteilung, sondern gehört auch in den Verantwortungsbereich von Vorständen und Aufsichtsräten. Beispiele aus der Praxis zeigen, dass Social-Media-Kommunikation durch CEOs und Aufsichtsräte zunehmend als strategisches Instrument zur Stärkung des Unternehmensimages genutzt wird. Vorzeigebispiele wie Oliver Bäte von der Allianz AG oder Herbert Diess, ehemaliger CEO von Volkswagen, gelten als führende Persönlichkeiten, die Social Media aktiv zur Förderung der Unternehmensmarke einsetzen.

Während der Vorstand als universelles Sprachrohr des Unternehmens fungiert, liegt die strategisch gesteuerte Kommunikation mit Stakeholdern – sowohl intern als auch extern – primär in der Verantwortung des Vorstandsvorsitzenden. Dabei wird erwartet, dass die Social-Media-Inhalte die Unternehmensziele widerspiegeln und eine konsistente Kommunikation aufrechterhalten wird, um die Glaubwürdigkeit des Unternehmens zu sichern.

Der Aufsichtsrat hingegen sollte in erster Linie Kommunikations- und Reputationsrisiken überwachen und sicherstellen, dass Vertrauen zwischen den Stakeholdern und dem Unternehmen besteht. Ein Beispiel für die strategische Nutzung von Social Media ist der CEO von Siemens Energy, Christian Bruch, der regelmäßig auf LinkedIn über die Zukunft der Energiebranche kommuniziert und dabei die Werte des Unternehmens in den Mittelpunkt stellt.

III. CEO-Kommunikation

Als Sprachrohr des Unternehmens kommt dem Vorstandsvorsitzenden – oftmals wird hierfür auch die angelsächsische Bezeichnung des Chief Executive Officers (CEO) genutzt – eine besondere Rolle in der Social-Media-Kommunikation zu. Ein CEO muss heutzutage sowohl als »Corporate Influencer« als auch als »Social CEO« agieren, der es versteht, mit einem persönlichen Social-Media-Profil sowohl die eigene Marke als auch die des Unternehmens zu stärken.

CEOs agieren damit nicht mehr nur als Sprachrohr ihres Unternehmens, sondern bieten Einblicke in ihren Arbeitsalltag und kommunizieren ihre Ziele oder ihre Haltung. Für 82 Prozent der Mitarbeiter ist es wichtig, dass ihr CEO Visionen und Werte über Social Media kommuniziert (FTI Consulting, CEO Report 2022). Mitarbeiter vertrauen und bevorzugen Connected Leader mit eigenem Social-Media-Profil. Insbesondere die Jüngeren unter 24 Jahren prüfen mehrheitlich die Social-Media-Aktivitäten eines CEO vor Eintritt in ein Unternehmen.

IV. CEO-Social-Media-Präsenz und Wirkung

Die Social-Media-Präsenz eines CEO kann einen positiven Einfluss auf den Unternehmenswert haben. Die Sichtbarkeit und öffentliche Anerkennung des CEO fördern das Vertrauen der Stakeholder und verbessern den Ruf des Unternehmens. Studien zeigen, dass ein CEO, der ein positives Image in den sozialen Medien erreicht, nicht nur die Unternehmensreputation stärkt, sondern auch die Risikomanagementfähigkeiten des Unternehmens verbessert. Die Verknüpfung von Social-Media-Aktivitäten eines CEO mit Unternehmensentscheidungen und strategischer Führung kann zu einer signifikanten Wertsteigerung führen. Auf Social Media präsente und aktive »Social CEOs« gelten darüber hinaus gegenüber CEOs ohne Social-Media-Profil eher als zugänglich, nahbar, menschlich, ehrlich, glaubwürdig und authentisch. Follower erwarten von CEOs, sich persönlich zu geben – und sind ihnen dadurch zugeneigter, was sich in erhöhtem User-Engagement auf Social Media niederschlägt. Dabei gilt es, die richtige Balance zu finden: persönliches Posten – ja (z. B. ein Blick ins Büro), aber eher nichts Privates (z. B. Ehestreitigkeiten, Urlaubsfotos), zur Wahrung der gebotenen Professionalität.



V. Erfolgsfaktoren für alle Organmitglieder

Basierend auf einer umfassenden Quellenanalyse sind einige grundlegende Erfolgsfaktoren für eine Social-Media-Kommunikation der Unternehmensorgane auszumachen. Hierzu zählt zunächst die Entwicklung eines sogenannten Social-Media-Fahrplans, der wie folgt aufgebaut ist:

1. **Ziele:** Zunächst muss eine Zieldefinition erfolgen. Diese kann durchaus vielfältig sein: Kommunikation von Positionen/Branchenanliegen; Meinungsführerschaft in bestimmtem Bereich aufbauen; Personal Branding etc.
2. **Zielgruppen:** Danach erfolgt die Zielgruppendefinition, also die Festlegung, wer mit der Kommunikation erreicht werden soll (Kunden, Investoren, Business Partner, Zivilgesellschaft).
3. **Zielgruppenspezifische Ziele:** Darauf basierend sind die Kommunikationsziele noch einmal auf die jeweilige Zielgruppe herunterzubrechen.
4. **Definition der Agenda:** Ausgerichtet an Zielen und Prioritäten empfiehlt sich ein Mix aus verschiedenen Themen, die sowohl berufliche als auch persönliche Inhalte umfassen.
5. **Agenda Setting:** Auswahl der spezifischen Inhalte und der jeweils zu nutzenden Form (Text, Bild, Video, Audio etc.).
6. **Plattformen / Kanäle:** Der Kommunikationskanal muss passend zur Zielgruppe und zum Inhalt der Botschaft ausgewählt werden. Posts auf Plattformen wie Instagram können helfen, ein weites Publikum zu erreichen, jedoch ist aktuell LinkedIn die Plattform der Wahl für CEOs, insbesondere im deutschsprachigen Raum.
7. **Kommunikationsfrequenz:** Entscheidend für den Kommunikationserfolg ist die regelmäßige Posting-Frequenz. Diese richtet sich insbesondere nach dem ausgewählten Kanal (Instagram: 3- bis 5-mal/Woche; LinkedIn: 1- bis 3-mal/Woche etc.).
8. **Evaluation:** Letztlich gilt es, die Social-Media-Kommunikation auf ihre Wirkung hin zu überprüfen und laufend anzupassen. Relevante Metriken sind Followerzahl, Engagement und das Sentiment der Nutzerbeiträge.

Neben diesem Fahrplan sollte sich jedes Organmitglied vorher auch persönlich über einige Dinge klar werden. Es sollte bei seinen Social-Media-Aktivitäten ...

1. ... hinsichtlich des Contents

- a. prüfen, ob die Äußerungen den eigenen persönlichen Werten und denen des Unternehmens entsprechen;
- b. dafür sorgen, dass seine öffentlichen Äußerungen und das tatsächliche Handeln des Unternehmens sowie die Unternehmenskommunikation übereinstimmen und keine Diskrepanzen oder gar Konflikte entstehen;
- c. auf kritische öffentliche Reaktionen vorbereitet sein und bei Kritik den offenen Dialog suchen.

2. ... in persönlicher Hinsicht

- a. sich über die Motivation seiner Äußerung im Klaren sein und diese auch öffentlich erklären können;
- b. nicht impulsiv und/oder emotional auf Ereignisse reagieren und sich über Folgen und Auswirkungen des eigenen Handelns im Klaren sein;
- c. vertrauensvoll und konsequent auftreten und auch bei negativen Kommentaren seinen Standpunkt glaubhaft vertreten können;
- d. mögliche negative Folgen für die eigene Person und Familie auch im privaten Bereich berücksichtigen.

VI. Fazit

Social-Media-Kommunikation ist heute essenziell für Unternehmen und deren Organe. Hiermit verbunden sind aber auch Herausforderungen. Was auf der einen Seite an öffentlichen Stellungnahmen für die persönliche Reputation zuträglich sein mag, kann auf der anderen Seite auch schnell negative rechtliche, aber auch persönliche Konsequenzen nach sich ziehen. Als Organmitglied kann und muss man dafür Sorge tragen, dass die Social-Media-Kommunikation zum »Reputationsturbo« und nicht zum »Schleudersitz« wird. Eine Social-Media-Governance und das Befolgen eines Verhaltenskodex sind dabei zentrale Erfolgsfaktoren. ←

Anna-Lena von Hodenberg ist gelernte Journalistin. 2018 gründete sie gemeinsam mit Campact e.V., Fearless Democracy e.V. und einem gegen rechte Gewalt engagierten Volljuristen die HateAid gGmbH, welche sich für Menschenrechte im digitalen Raum einsetzt. 2020 wurde von Hodenberg mit dem Digital Female Leader Award ausgezeichnet, 2021 von »Capital« zu den »Top 40 unter 40« gekürt und zum »Ashoka Fellow« berufen.



Wie Unternehmen Haltung zeigen und mit digitaler Gewalt umgehen können

Autorin: **Anna-Lena von Hodenberg**

Kurz vor den Landtagswahlen in Thüringen und Sachsen Anfang September gab es große Aufregung um eine Werbeanzeige von Edeka. Abgedruckt in der »FAZ« und in der »Zeit«. Auf den ersten Blick geht es um eine »stinknormale« Supermarktwerbung mit Fotos von Brokkoli, Blaubeeren, eben allerhand Früchten und Gemüsesorten. Die Überschrift jedoch irritiert: »Warum bei Edeka Blau nicht zur Wahl steht.« Und weiter unten: Blaue Lebensmittel seien ein Warnhinweis der Natur. Der natürliche Feind der Vielfalt. Das gelte nicht nur in der Natur, sondern auch für »die Blauen« in Deutschland. Unten darunter der bekannte Edeka-Slogan: »Wir lieben Vielfalt.«

Die Anzeige sorgte für Aufsehen. Neben Lob und Unterstützung gab es auch Kritik. Während Fans der Kampagne sie in den sozialen Medien feierten und teilten, wuchs die Kritik zu einem Shitstorm gegen Edeka heran. Der Hauptgrund: Einige verstanden die Anzeige als Aufruf, bei den Landtagswahlen nicht die AfD zu wählen. Andere kritisierten, dass sich Edeka überhaupt politisch äußert. Sogar einige Filialleiter meldeten sich in der Presse zu Wort und distanzierten sich von der Anzeige. Und besonders in den sozialen Medien waren die Meinungen sehr gespalten.

Doch Edeka ist nur eines von vielen Unternehmen, das sich in den letzten Monaten öffentlich und bewusst für Vielfalt ausgesprochen hat. Der Initiative »Made in Germany – made by Vielfalt« der deutschen Familienunternehmen haben sich 40 Firmen angeschlossen.

Der Initiator beschreibt das Ziel der Kampagne so: Man wolle noch andere Geschäftsführungen dazu ermutigen, Haltung zu zeigen und auch die Mitarbeitenden davon überzeugen, dass demokratisches Engagement wichtig sei.

Das gefällt nicht allen. Doch wie es sich in einer funktionierenden Demokratie gehört, sind auch in Bezug auf Werbeanzeigen und Kampagnen verschiedene Meinungen erlaubt. Problematisch wird es, wenn es nicht bei Meinungen bleibt, sondern wenn Gewalt überwiegt. Und das ist zunehmend zu beobachten: Immer wieder kommt es zu gezielten digitalen Angriffen auf Firmen, die sich für ein vielfältiges und demokratisches Miteinander positionieren. Die Angriffe sind meist nicht spontane Reaktionen, sondern organisiert wie kleine Kampagnen. Die Täter*innen kommen oft aus der rechtsextremen Szene.

»Lauter Hass, leiser Rückzug«

Das zeigt auch, dass Hass im Netz längst kein Problem der einzelnen Betroffenen mehr ist. Ob gegen Unternehmen oder Einzelpersonen – er soll Menschen zum Schweigen bringen. Denn wenn laute Hater*innen den digitalen Diskurs dominieren, ziehen sich von Hass und Hetze Betroffene zurück. Das zeigt auch die Studie »Lauter Hass, leiser Rückzug«, die im Februar 2024 u. a. von HateAid herausgegeben wurde.



Die Zahlen sind erschreckend: Mehr als die Hälfte aller Befragten (57 Prozent) gab an, sich aus Angst vor Hass im Netz seltener zur eigenen Meinung zu bekennen. Fast jede zweite befragte Person wurde schon einmal online beleidigt. Mehr als drei Viertel (76 Prozent) zeigten sich besorgt, dass durch Hass im Netz auch die Gewalt im Alltag zunehme.

Dieser Hass entzündet sich oft an Themen, die in den sozialen Medien polarisieren. Vegetarismus und Klimaschutz gehören dazu. Auch das Gendern, die Migrationsdebatte oder Diskussionen um soziale Gerechtigkeit sorgen für kontroverse Diskussionen im Internet. Wer öffentlich Stellung bezieht oder gendert, muss oft mit heftiger Kritik sowie Hass und digitaler Gewalt rechnen. Das gilt für Unternehmen und deren Mitarbeitende, trifft aber auch andere: Journalist*innen, Kommunalpolitiker*innen, Aktivist*innen. Kurz: Digitale Gewalt richtet sich vor allem gegen jene, die sich in irgendeiner Form für unser demokratisches Miteinander und für Menschenrechte engagieren. Und sie bleibt nicht online. Digitale Gewalt kann Katalysator für Gewalt im analogen Leben sein.

Mitarbeitende brauchen Unterstützung vom Arbeitgeber

Sogar wenn wir selbst weniger in den sozialen Medien unterwegs sind, ist uns digitale Gewalt oft viel näher, als wir denken. Wenn jede zweite Person schon einmal im Netz beleidigt wurde, ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass es auch im eigenen Team oder Betrieb Betroffene gibt. Aber ab wann ist der Arbeitgeber gefragt?

Positionieren sich Unternehmen zu politischen oder gesellschaftlichen Themen und kommunizieren das öffentlich, können auch Mitarbeitende von negativen Reaktionen betroffen sein – etwa, wenn der Hass sich an einzelnen Angestellten entlädt, die im Netz als Arbeitnehmer*innen der betroffenen Firma erkennbar sind. Das kann dramatische Auswirkungen haben. Vor allem, wenn Mitarbeitende mit digitaler Gewalt allein gelassen werden. Mögliche Folgen sind: eine hohe psychische Belastung, Arbeitsausfall und ggf. Krankheit. Es kann zu Angst führen, sich zu bestimmten Themen zu äußern, Sorge um die eigene Sicherheit hervorrufen oder die Entfremdung vom Arbeitgeber.

Vorbereitung ist das A und O

Wenn die PR-Abteilung eine Kampagne plant, in der sich das Unternehmen für Vielfalt stark macht, muss bereits mitgedacht werden: Was tun im Falle eines Shitstorms? Es ist wichtig, nicht erst zu reagieren, wenn es bereits dazu gekommen ist – sondern vorbereitet zu sein.

Mögliche Strategien:

1. Unterstützung bereitstellen: Das Wichtigste ist, dass Unternehmen in etwaigen Krisen geschlossen agieren. Je geschlossener das Team hinter den Betroffenen steht, desto mehr fühlen sie sich gestärkt und bleiben handlungsfähig. Darüber hinaus sollte den Mitarbeitenden aktiv Beratung, psychologische Unterstützung oder finanzielle Hilfe bei der rechtlichen Verfolgung von digitaler Gewalt angeboten werden. Nicht erst, wenn die Krise da ist. Netzwerke sind dabei sehr hilfreich: Unternehmen, die sich schon vor einem Shitstorm der Unterstützung anderer sicher sein können und sich präventiv mit Anlaufstellen und Beratungsangeboten vernetzen, kommen besser durch eine Krise.

2. Haltung zeigen: Im Fall eines Shitstorms ist auch die Unternehmenskommunikation entscheidend. Das Unternehmen darf dazu nicht schweigen. Wenn es



sich äußert, ist es von großer Bedeutung, dass es seine ursprüngliche Haltung nicht aufgibt. Stattdessen können in einem solchen Statement oder in Kommentaren unter einem Post falsche Informationen richtiggestellt und bei der eigenen digitalen Community um Unterstützung geworben werden. Denn wenn die Unternehmensführung dem Hass öffentlich nachgibt und sich einschüchtern lässt, wird ihre Haltung von Kund*innen und Mitarbeitenden als inkonsequent wahrgenommen. Und nicht nur von diesen: Vor einem riesigen Publikum einzuknicken, ist viel schädlicher für die Reputation als negative Kommentare unter einem Statement. Haltung zeigen bedeutet vor allem, konsequent zu seiner Meinung zu stehen – auch wenn es Gegenwind gibt.

3. Einen Krisenplan erstellen und schnell handeln:

Eine Krise ist meist dann eingetreten, wenn es etwa zu Droh-E-Mails, rufschädigenden Falschinformationen oder Hassnachrichten kommt. Weil das zu einer großen Überforderung führen kann, ist es empfehlenswert, einige Punkte bereits im Voraus zu planen – etwa, wer in so einer Krise was zu tun hat.

Am besten werden dafür Rollen an Mitarbeitende vergeben:

- Dazu gehört etwa eine Funktion, die mithilfe von Suchmaschinen checkt, welche sensiblen Daten über das Unternehmen insgesamt oder einzeln betroffene Mitarbeitende im Netz kursieren. Diese Stelle kann dann deren Löschung beantragen.
- Wichtig ist auch eine Funktion, die das Team über Hacking- und Phishing-Angriffe informiert und regelmäßig daran erinnert, alle Passwörter zu erneuern.
- In einigen Fällen kann eine Rolle zum Einsatz kommen, die dafür zuständig ist, die akute Gefährdung von Mitarbeitenden einzuschätzen. Unter Umständen kontaktiert sie die Polizei oder den Staatsschutz und setzt sich mit einer Beratungsstelle in Verbindung – etwa mit HateAid oder Aktion Zivilcourage.

Die Social-Media-Giganten zur Verantwortung ziehen

Unternehmen stehen – auch aufgrund ihrer Reichweite – in der Verantwortung. Es lohnt sich, darüber nachzudenken, wie sie genutzt werden soll: Wollen wir uns positionieren und wenn ja, wozu und wie? Sind unsere Mitarbeitenden gut vor digitaler Gewalt geschützt? Haben wir einen Plan, wenn der Shitstorm kommt? Solche Fragen sollten sich Unternehmensführungen stellen. Und dabei das Ausmaß und die Härte von Hass im Netz nicht unterschätzen.

Trotzdem liegt die Verantwortung nicht nur bei ihnen. Ob das Internet ein sicherer Ort werden kann, das hat viel damit zu tun, wie sicher die Social-Media-Plattformen sind.

Es braucht weiterhin zivilgesellschaftlichen und politischen Druck, damit die großen Tech-Konzerne bestehende Gesetze auch befolgen und Betroffene besser vor Hass schützen. Denn Menschenrechte gelten auch im digitalen Raum.

Solange Social-Media-Plattformen und ihre Algorithmen Hass begünstigen und nicht konsequenter verhindern, kann es helfen, dageganzuhalten. Bis ein gerechteres Netz erreicht ist, sind politische Positionierungen von Unternehmen wertvoll, um dem Hass etwas entgegenzusetzen. Denn die riesige Reichweite vieler von ihnen bewirkt, dass ihre Botschaften tatsächlich gehört werden. Das kann noch weitere ermutigen, sich öffentlich gegen Hass und für die Werte unserer Demokratie zu bekennen.

Kurz: Es kann etwas verändern, wenn Unternehmen Haltung zeigen – ob allein oder im Zusammenschluss. Und gut vorbereitet lässt sich jeder Shitstorm stemmen. ←

Was ist digitale Gewalt?

Der Begriff **digitale Gewalt** meint verschiedene Formen von Belästigung, Herabwürdigung, Diskriminierung oder sozialer Isolation im Internet oder mit Hilfe elektronischer Kommunikationsmittel. Die Orte digitaler Gewalt sind vielseitig: Soziale Netzwerke, Messenger Apps, Chat-Räume, Gaming-Plattformen oder das E-Mail-Postfach sind nur einige davon.

Zvezdana Seeger ist Mitglied des Aufsichtsrats der DKB AG und Mitglied des Verwaltungsrats der Reichmuth & Co Holding AG. Des Weiteren ist sie Vorsitzende des Aufsichtsrats der FNZ Bank SE und Mitglied des FNZ Group Boards. Sie war zuvor Mitglied des Vorstands eines großen Energieversorgers und verantwortete auch bereits davor in verschiedenen großen Unternehmen u. a. den Bereich IT.



Richtige Kommunikation ist bei einem Cyberangriff für Unternehmen entscheidend!

Autorin: **Zvezdana Seeger**



In der heutigen, stark vernetzten Geschäftswelt hat die Bedrohung durch Cyberangriffe erheblich zugenommen. Angesichts der steigenden Häufigkeit und Komplexität dieser Angriffe stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Daten und Systeme zu schützen. Jedoch können selbst die besten Sicherheitsvorkehrungen einen Cyberangriff nicht immer verhindern. In solchen Fällen ist die richtige Kommunikation von entscheidender Bedeutung.

Der Erfolg eines Unternehmens bei der Bewältigung eines Cyberangriffs hängt maßgeblich davon ab, wie es intern und extern kommuniziert. Eine durchdachte Kommunikationsstrategie ist daher unverzichtbar.

Vertrauen der Stakeholder bewahren

Ein Cyberangriff kann das Vertrauen von Kunden, Investoren und Geschäftspartnern erheblich erschüttern. Unternehmen stehen unter enormem Druck, ihre Stakeholder in solch einer Krise transparent und effektiv zu informieren. Eine rechtzeitige und offene Kommunikation kann das Vertrauen der Stakeholder in das Unternehmen stärken oder zumindest dazu beitragen, Panik und Unsicherheit zu minimieren.

Wir müssen dabei bedenken, dass ein Cyberangriff, je nach Art des Angriffs, einer Infektion gleichkommt. Daher ist es von großer Bedeutung, nicht nur über einen Angriff zu informieren, sondern auch – vor allem auf der Expertenebene – einen direkten Austausch zu etablieren, um eine mögliche »Infektion« der Systeme zu vermeiden. Dabei sollte das Unternehmen klar kommunizieren, welche Daten möglicherweise betroffen sind, welche Maßnahmen zur Eindämmung und Wiederherstellung ergriffen wurden und welche Schritte die Partner selbst unternehmen sollten, um die Risiken zu minimieren.

Wenn Unternehmen zu zögerlich oder unklar kommunizieren, riskieren sie, das Vertrauen ihrer Stakeholder langfristig zu verlieren. Dies kann sich nicht nur, sondern wird sich in einem solchen Fall wahrscheinlich negativ auf den Geschäftserfolg auswirken.

Reputationsschäden begrenzen

Die Unternehmensreputation ist eine der wertvollsten Vermögenswerte eines Unternehmens und kann durch einen Cyberangriff erheblich beschädigt werden. Neben den direkten finanziellen Auswirkungen eines Angriffs kann der Reputationsverlust weitreichende Folgen haben, die noch Jahre später zu spüren sind. Eine schlecht geplante oder ausgeführte Kommunikation kann hingegen den Schaden verschlimmern.

Die Offenlegung möglicher Datenverluste, eines Datenklaus oder gar der Wahrscheinlichkeit einer Infektion ist zwar durchaus unangenehm, jedoch entscheidend für das zukünftige Vertrauen in der Zusammenarbeit.

Ein wesentlicher Teil des Reputationsmanagements ist daher die Kommunikation: Unternehmen, die erstens schnell, ehrlich und klar über den Vorfall informieren und die zweitens zeigen, dass sie Maßnahmen ergreifen, um den Schaden zu begrenzen, können dadurch das Ausmaß des Reputationsverlusts verringern.



Rechtliche Anforderungen erfüllen

In vielen Ländern sind Unternehmen gesetzlich verpflichtet, bei einem Cyberangriff bestimmte Informationen offenzulegen. Die Nichteinhaltung dieser Vorschriften kann nicht nur rechtliche Konsequenzen nach sich ziehen, sondern auch den Vertrauensverlust bei den Stakeholdern verstärken. Darüber hinaus müssen Unternehmen sicherstellen, dass ihre Kommunikation im Einklang mit den geltenden Datenschutzgesetzen steht, um zusätzliche Sanktionen und rechtliche Probleme zu vermeiden. Eine klare und sorgfältig geplante Kommunikation ermöglicht es Unternehmen, diese gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen und gleichzeitig ihre Interessen zu wahren.

Krisenmanagement erleichtern

Bei einem Cyberangriff ist – wie bei jeder Krise – das Management entscheidend für den Ausgang. Die richtige Kommunikation spielt eine Schlüsselrolle im Krisenmanagement. Sie ermöglicht es dem Unternehmen, die Kontrolle über die Situation zu behalten, interne Ressourcen effektiv zu mobilisieren und externe Unterstützung zu koordinieren. Eine gut strukturierte Kommunikation hilft, den Schaden zu begrenzen und den Betrieb schneller wiederherzustellen. Ohne eine klare Kommunikationsstrategie können Missverständnisse, Panik und ineffektive Maßnahmen die Krise verschlimmern.

Mitarbeiter informieren und einbinden

Mitarbeiter sind eine zentrale Säule im Umgang mit einem Cyberangriff. Sie müssen wissen, wie sie sich verhalten sollen, um den Schaden zu minimieren und den Betrieb aufrechtzuerhalten. Eine rechtzeitige und klare interne Kommunikation ist daher unerlässlich. Unternehmen sollten ihre Mitarbeiter darüber informieren, was passiert ist, welche Schritte unternommen werden und welche Rolle sie im Krisenmanagement spielen. Regelmäßige Schulungen und Testläufe unterstützen die Vorbereitung, da ein Cyberangriff die internen Kommunikationsabläufe entsprechend behindern kann. Zudem dienen gut informierte Mitarbeiter als Multiplikatoren und tragen dazu bei, Missverständnisse und Gerüchte zu vermeiden.

Vorbereitung auf zukünftige Angriffe

Die Kommunikation während eines Cyberangriffs bietet auch die Möglichkeit, für zukünftige Vorfälle zu lernen. Eine umfassende Analyse der Kommunikationsmaßnahmen nach einem Angriff kann wertvolle Erkenntnisse liefern, die in die Weiterentwicklung der Krisenkommunikationsstrategie einfließen können. Unternehmen, die diese Gelegenheit nutzen, sind besser auf zukünftige Angriffe vorbereitet und können ihre Kommunikation stetig verbessern.

Fazit

Die richtige Kommunikation während eines Cyberangriffs ist für Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Sie hilft, das Vertrauen der Stakeholder zu bewahren, Reputationsschäden zu begrenzen, rechtliche Anforderungen zu erfüllen und das Krisenmanagement zu erleichtern. Zudem spielt sie eine entscheidende Rolle bei der Information und Einbindung der Mitarbeiter. In einer Zeit, in der Cyberangriffe immer häufiger und komplexer werden, ist eine durchdachte Kommunikationsstrategie nicht nur ein Mittel zur Schadensbegrenzung, sondern ein zentraler Bestandteil der Unternehmenssicherheit. Unternehmen, die dies erkennen und entsprechend handeln, sind besser gerüstet, um die Herausforderungen der digitalen Ära zu meistern.

Selbstverständlich obliegt die Bewältigung der Krise in Deutschland dem operativen Management. Dies gilt auch für die Cybersicherheit eines Unternehmens. Leider ist jedoch das Thema in vielen Aufsichtsräten oft nur eine Randnotiz und damit der »Überraschungseffekt« umso größer. In der heutigen Welt ist es jedoch notwendig, Grundsätze der Cybersicherheit zu verstehen und den Sicherheitslevel eines Unternehmens regelmäßig nachzuvollziehen. Folglich sind Fort- und Weiterbildung des Aufsichtsrats empfehlenswert oder gar Pflicht genauso wie regelmäßige Informationen über den Schutz-Level des Unternehmens.

Eine Randnotiz

Alles vorher Geschriebene kann natürlich mit guten und schlechten Beispielen belegt werden. Wir wollen jedoch an dieser Stelle niemanden in Verlegenheit bringen. Eines ist aber für die Vorbereitung auf den Ernstfall zu berücksichtigen – und bei denjenigen zu beobachten, deren Kommunikation nicht gelungen war: die Verfügbarkeit der Daten!

Im Fall eines größeren Cyberangriffs ist zu erwarten, dass zumindest temporär kein Zugriff auf die eigenen Daten besteht. Diese zu kategorisieren und bedeutende Daten auch offline zu haben, ist etwas, was schnelles Handeln vereinfacht – bspw. gemäß einem Notfallplan. ←



Corporate Political Activism – verlockende Idee mit Fallstricken

Autor: **Prof. Dr. Christian P. Hoffmann**

Wer in den letzten Wochen über den Flughafen Dresden nach Sachsen reiste, wurde dort durch großflächige knallpinke Plakate begrüßt. Auf ihnen stand: »Keine Reise ins Blaue. Sachsens Wirtschaft braucht Zuversicht.« Absender der Kampagne war der Verband »Die Familienunternehmer« in Sachsen. Gemeint mit der »Reise ins Blaue« war die Alternative für Deutschland (AfD), die nach manchen Umfragen stärkste Partei bei den sächsischen Landtagswahlen hätte werden können.

Die Plakatkampagne der »Familienunternehmer« in Sachsen reiht sich derzeit ein in zahlreiche Unternehmensinitiativen für Demokratie und Vielfalt – jeweils Chiffre für einen Appell, nicht die rechtspopulistische AfD zu wählen. Unternehmer und Manager warnen, dass ein allzu starkes Abschneiden der Partei oder gar eine Regierungsbeteiligung, Investoren und Humankapital aus dem Ausland abschrecken könnten, und somit den Wirtschaftsstandort schwächen. Manche, wie der legendäre schwäbische Schraubenproduzent Reinhold Würth, appellierten ganz ausdrücklich an Mitarbeitende und Kunden, die AfD zu verschmähen.

Politische Äußerungen und Appelle von Unternehmen – bzw. ihrer Repräsentanten – häuften sich zuletzt auch jenseits von Wahlen. Nach dem Einmarsch Russ-

lands in die Ukraine solidarisierten sich etwa diverse Unternehmen öffentlich mit dem angegriffenen Land. Während der großen Flüchtlingsbewegung 2015/2016 sprachen viele sich für eine »Willkommenskultur« aus. Längst Routine ist, dass in den Sommermonaten mit Regenbogenfahnen »Pride« gefeiert und so Unterstützung für die LGBT-Community signalisiert wird.

Citizenship, Advocacy und Activism

In der Forschung kursieren diverse Begriffe, um politische Stellungnahmen von Unternehmen zu beschreiben. Ein relativ altes Konzept ist dabei die »Corporate Citizenship«. Sie meint, dass Unternehmen aktiver Teil ihrer Standorte sind, und gleichsam eine bürgerliche Verantwortung für sie übernehmen sollten. Häufig äußert sich dies in Spenden oder im Sponsoring lokaler Initiativen. Corporate Citizenship kann aber auch implizieren, dass man sich in lokale politische Entscheidungsprozesse einbringt. Sie ist damit auch ein Teil der »Corporate Social Responsibility« (CSR), also der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Corporate Citizenship und CSR dienen nicht zuletzt dazu, die Legitimität des Unternehmens und seiner Geschäftstätigkeiten zu wahren und für öffentliche Akzeptanz zu sorgen. →

Ein etwas enger auf das Politische fokussiertes Konzept ist die »Corporate Political Activity«. Sie beschreibt Versuche des Unternehmens, politische Entscheidungsprozesse zu beeinflussen. Genutzt wird sie daher meist im Zusammenhang mit dem Lobbying oder – da der Begriff »Lobbying« heute auf wenig Gegenliebe stößt – den »Government Relations«. Corporate Political Activity ist Bestandteil der strategischen Unternehmensführung. Um ihre Ziele zu erreichen, sind Unternehmen auf entsprechende politische Rahmenbedingungen angewiesen. Corporate Political Activity dient damit dem Unternehmenszweck und der unternehmerischen Wertsteigerung.

Neuer – und umstrittener – sind dagegen die Konzepte »Corporate Social Advocacy« und »Corporate Political Activism«. Denn in beiden Fällen bezieht das Unternehmen Position zu Fragestellungen, die nicht direkt das Geschäftsmodell berühren. Manche Definitionen legen Wert darauf, dass es sich um strittige oder kontroverse (gesellschafts-)politische Themen handeln muss. Es bedarf also eines gewissen Mutes, durch Advocacy oder Activism öffentlich Position zu beziehen. Und es ist wahrscheinlich, dass dies auch Widerspruch und Missmut bei manchen auslösen wird.

Mut oder »Washing«?

Wie die eingangs genannten Beispiele illustrieren, sind öffentliche Positionsbezüge von Unternehmen zu strittigen politischen Themen derzeit en vogue. Manche Anspruchsgruppen, etwa junge, akademisch gebildete Mitarbeitende und Kunden, einige Medien und nicht zuletzt auch findige Berater und Agenturen fordern und belobigen »Mut« und »Haltung« der Unternehmen, die ihre Stimme erheben. In Kommunikationsabteilungen, aber auch in Vorständen von Unternehmen ist ein Gefühl verbreitet, man müsse Verantwortung übernehmen und könne nicht zurückstehen, wenn öffentlich strittige politische Themen diskutiert werden.

Doch mit der zunehmenden politischen Sichtbarkeit von Unternehmen – jenseits des diskreten Lobbyings – steigen auch Skepsis und Misstrauen der Stakeholder spürbar an. Das »Washing« ist plötzlich in aller Munde – ursprünglich das »Greenwashing«, doch nun auch noch das »Pinkwashing«, »Bluewashing« und allerlei andere Farbvarianten. Abgeleitet sind sie alle vom englischen Whitewashing, also dem Versuch, Unangenehmes zu verbergen. Im Falle des Greenwashings wird die wahre Umweltbilanz verklärt, beim Pinkwashing wird Solidarität mit der LGBT-Community vorgeheuchelt, das Bluewashing bezeichnet den Versuch, sich durch wohlfeile Bekenntnisse (Global Compact) mit dem Nimbus der Vereinten Nationen zu garnieren.

Es ist ein Paradox: Je lauter Unternehmen sich zum Guten bekennen, desto weniger wird ihnen genau dies abgenommen. Dafür gibt es verschiedene Erklärungsansätze. Einerseits kann es sich um einen Prozess der Normalisierung handeln. Stakeholder erwarten also heute schlicht, dass ein Unternehmen Social Responsibility praktiziert. Ein Differenzierungsmerkmal ist es nicht (mehr). Und wer dies behauptet, erntet Skepsis. Hinzu kommen diverse öffentlich kritisierte Fälle, in denen tatsächlich Worte und Taten von Unternehmen allzu weit auseinanderlagen. So feiern etwa Unternehmen Jahr um Jahr in westlichen Ländern den Pride Month, vermeiden aber tunlichst, das Thema in genau jenen Regionen anzusprechen, in denen LGBT-Personen der schärfsten Verfolgung unterliegen.

Neben der Normalisierung kommt es auch zu einem »Sperrklinneneffekt«: Werden immer mehr Unternehmen immer sozial und politisch engagierter, wird immer mehr Engagement notwendig, um noch herauszustechen und sich abzuheben. Eine Aufwärtsspirale des Aktivismus entsteht. Ein vierter Erklärungsansatz ist der sog. Persuasion Knowledge Effect, der aus dem Marketing bekannt ist: Wenn Menschen erkennen, dass sie von etwas überzeugt werden sollen, reagieren sie mit schützender Skepsis.

Gewinne, Verluste und Governance

Unternehmen ringen jedoch nicht nur damit, ihren (gesellschafts-)politischen Verlautbarungen Glaubwürdigkeit zu verleihen. Gerade wenn es um Corporate Advocacy und Activism geht, ist die Herausforderung gar noch vertrackter: Studien zeigen, dass solche Aktivitäten unter dem Strich eher mit Reputationsverlusten einhergehen. Warum? Weil jene, die die Position des Unternehmens teilen, dieses nicht notwendigerweise positiver sehen – aber jene, die die Gegenposition vertreten, sehen das Unternehmen wohl sehr viel negativer. Es gibt also gerade bei strittigen und kontroversen Themen wenig zu gewinnen, aber einiges zu verlieren.

Politische Positionsbezüge bedürfen daher einer vorsichtigen Abwägung: Wie groß sind die widerstrebenden Lager, wie stark repräsentiert sind wichtige Stakeholder auf welcher Seite? Ein Dienstleistungsunternehmen, das vor allem Firmenkunden bedient und auf junge, akademisch gebildete Mitarbeitende angewiesen ist, kann daher ziemlich unbesorgt progressive Positionen proklamieren. Es ist wenig tangiert, wenn sogar Mehrheiten auf der anderen Seite der Debatte stehen. Ganz anders ist dies jedoch bei einem Einzelhandelsunternehmen oder Unternehmen, die Konsumentenmarken pflegen. Wer (auch) auf Personal oder Kunden ohne akademische Bildung und



Prof. Dr. Christian P. Hoffmann ist Professor für Kommunikationsmanagement am Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft und für politische Kommunikation am Institut für Politikwissenschaft der Universität Leipzig. Hoffmann ist akademischer Leiter des Center for Research in Financial Communication und Co-Direktor des Center for Digital Participation. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich des strategischen Kommunikationsmanagements, der Finanzkommunikation und der politischen Kommunikation – mit besonderer Berücksichtigung der Herausforderungen und Chancen neuer Medien.

aus ländlichen Regionen angewiesen ist, wird die Vor- und Nachteile politischer Stellungnahmen zu aktuellen Streitthemen sehr gründlich abwägen müssen. In den USA häufen sich nach empörten Boykotten die Fälle von Unternehmen, die auf peinliche Weise progressive Positionsbezüge wieder einkassieren: Budweiser, Target, Netflix, Harley-Davidson und viele weitere versuchen ihrer Kundschaft nun verzweifelt zu vermitteln, dass sie eigentlich doch gar nicht so »woke« seien wie zuvor signalisiert.

Nicht zuletzt wird im Zeitalter des »Stakeholder-Kapitalismus« eine Problematik allzu oft verkannt, die kommunikationsfreudigen Managern früher oder später auf die Füße fallen wird: Im Kapitalismus sind es die Eigentümer, die bestimmen. Nicht das Management – und auch nicht die Kommunikationsabteilung. Corporate Advocacy und Activism zeichnen sich dadurch aus, dass das Unternehmen sich zu Themen äußert, *die nicht unmittelbar das Geschäftsmodell berühren*. Das wirft die Frage auf: Warum äußert es sich dann überhaupt? Was legitimiert die Unternehmensvertreter dazu?

Im Falle der Familienunternehmer und des »Schraubenkönigs« Reinhold Würth ist die Sache einfach: Hier bestimmt der Patron. Doch im Falle eines börsennotierten Unternehmens mit einem angestellten Management fehlt diesem schlicht die Legitimation, sich zu Themen zu äußern, die tatsächlich nicht von strategischer Relevanz sind, aber mit hoher Wahrscheinlichkeit der Reputation und Stakeholder-Beziehungen schaden können. In den USA machen sich findige Anwälte daran, Unternehmen für die Verletzung ihrer »fiduciary duty« zu verklagen, wenn durch politischen Aktivismus Unternehmenswert zerstört wurde.

Fazit

Gut gemeint ist nicht dasselbe wie gut gemacht. Es mag sich – aus Sicht der Involvierten und auch mancher Beobachter – »gut anfühlen« wenn Unternehmen lautstark Position für eine gute Sache beziehen. In der Politik ist jedoch selten unumstritten, was eine gute Sache eigentlich ist. Wahrscheinlicher ist daher, dass Unternehmen mit politischen Stellungnahmen – gerade zu aktuell kontrovers geführten Debatten – unsicheres Terrain betreten. Ein solcher Schritt sollte daher gut überlegt sein. Aktuelle Forschung zeigt, dass politische Stellungnahmen wenig positives Differenzierungspotenzial bieten, häufig auf Skepsis und (gerade im Falle kontroverser Debatten) erhebliche Ablehnung stoßen.

Corporate Political Activism kann daher nicht jenseits der Corporate Governance gedacht werden. Die Eigentümer eines Unternehmens können sich für die Übernahme von Risiken entscheiden, alle anderen müssen im Sinne der Eigentümer agieren. Letztlich macht das vermeintlich selbstlose Akte dann doch wieder zum Gegenstand strategischen Kalküls: Ist die Stellungnahme dem Unternehmenserfolg dienlich oder nicht? Wird die absehbare Zustimmung mancher Anspruchsgruppen den Schaden durch die Ablehnung anderer überwiegen? Was, wenn Schäden an Reputation oder Umsatz zu erwarten sind, aber die Stellungnahme kein strategisches Anliegen des Unternehmens berührt? US-Unternehmen können hier als Fallbeispiel betrachtet werden – vor Kurzem noch im Vorpreschen und lautstarken Aktivismus, nun im Zurückrudern und Ächzen unter politischem Backlash und rechtlichen Sanktionen. Teures Lehrgeld, das manch europäisches Unternehmen sich hoffentlich erspart. ←

Nachhaltigkeitsberichterstattung – Ziele, Zielerreichung und Probleme

Autor: **Prof. Dr. Joachim Hennrichs**



Ziele

Die europäischen Vorschriften zur Nachhaltigkeitsberichterstattung nach der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) verfolgen, wie zuvor schon die Non-Financial Reporting Directive (NFRD), eine Reihe von Zielen:

Zuerst geht es dem Unionsgesetzgeber darum, die Unternehmen durch Berichtspflichten zu Verhaltensänderungen anzustoßen (*nudging approach*); für mehr Klima- und Umweltschutz, Biodiversität, Schutz der Menschenrechte und andere ESG-Belange. Nachhaltigkeitsziele sollen in die Unternehmensführung integriert werden. Nach dem Motto: »What gets measured gets managed and done.« Private Unternehmen werden so in die Erreichung öffentlicher Gemeinwohlbelange eingebunden und sollen ihren Beitrag zur Erreichung der globalen Nachhaltigkeitsziele leisten. Der Unionsgesetzgeber meint, damit gesellschaftlichen Erwartungen zu entsprechen. Diese Stoßrichtung der CSRD wird u. a. am Konzept der sog. doppelten Maßgeblichkeit deutlich. Denn danach sind für die Nachhaltigkeitsberichterstattung europäischer Prägung nicht nur die Auswirkungen etwa der Klimaveränderung auf die Tätigkeit und die Kennzahlen des Unternehmens relevant (Outside-in-Perspektive), sondern auch die Auswirkungen der unternehmerischen Aktivitäten auf Umwelt, Klima und anderes. Letztere sog. Inside-out-Perspektive hat mit den Zielen der klassischen Finanzberichterstattung nur noch eine lose Verbindung und zeigt deutlich die lenkende Zielsetzung der europäischen Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Darüber hinaus geht es dem Unionsgesetzgeber bei der CSRD darum, die Transparenz und Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu verbessern. Durch detailliert normierte, eigene European Sustainability Reporting Standards (ESRS) soll es Investoren, aber auch anderen Stakeholdern und der Öffentlichkeit ermöglicht werden, fundierte Entscheidungen auf der Grundlage konsistenter und vergleichbarer Daten zu treffen. Die EU möchte die ESRS wohl als neuen »Goldstandard« für die Nachhaltigkeitsberichterstattung etablieren. Die nunmehr ebenfalls normierte Prüfungspflicht soll zugleich das Vertrauen in die veröffentlichten Daten stärken und der Gefahr von Greenwashing begegnen.

Durch die Erweiterung des Kreises der berichtspflichtigen Unternehmen soll schließlich sichergestellt werden, dass eine größere Anzahl von Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsanstrengungen verstärkt. Zugleich soll damit die Datenbasis für die Bewertung von Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen verbreitert werden.

Bei all dem geht es zudem um die Lenkung von Kapitalströmen: Private Investitionen sollen in Richtung nachhaltiger Wirtschaftstätigkeiten gelenkt und für die Transformation mobilisiert werden. Die CSRD steht damit im Kontext mit anderen Regulierungen (wie insbesondere der Taxonomie-Verordnung) und im Einklang mit den Zielen des EU Green Deal.

Prof. Dr. Joachim Hennrichs ist Geschäftsführender Direktor des Instituts für Nachhaltigkeit, Unternehmensrecht und Reporting (INUR) der Universität zu Köln und Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Bilanz- und Steuerrecht der Universität zu Köln. Er ist Vorsitzender des Arbeitskreises Bilanzrecht Hochschullehrer Rechtswissenschaft (AKBR) und Mitglied im Wissenschaftlichen Beirat beim BMF sowie in vielen anderen Arbeitskreisen.



Zielerreichung

Der *nudging approach* als Regulierungsansatz ist hoch wirkungsmächtig. Durch die strategische Auseinandersetzung mit und die Implementierung von neuen Kennzahlen, Richtlinien, Zielvorgaben, Prozessen und Verantwortlichkeiten werden ESG-Belange in das unternehmerische Tagesgeschäft integriert. Das beeinflusst die Organisation und Führung der Unternehmen. ESG-Belange haben heute im unternehmerischen Alltag eine ganz andere Aufmerksamkeit als noch vor einigen Jahrzehnten.

Zu begrüßen ist auch die neue Prüfungspflicht für Nachhaltigkeitsberichte. Die externe Prüfung ist zwar kein Allheilmittel, und möglicherweise baut sich insoweit auch eine neue, zweite Erwartungslücke auf, weil sich Stakeholder und Öffentlichkeit vielleicht mehr von einer Prüfung der Nachhaltigkeitsberichte versprechen, als diese halten kann. Aber die weitere Prüfung trägt, wie die reguläre Abschlussprüfung, zur Verlässlichkeit der Unternehmensberichterstattung bei.

Die ESRS mögen vielleicht auch die Transparenz und Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsberichte innerhalb der EU verbessern. Das ist zumindest die Hoffnung der Stakeholder und des Unionsgesetzgebers. Selbst die betroffenen Unternehmen können den ESRS insoweit teilweise etwas Positives abgewinnen, auch sie hoffen bisweilen auf bessere Vergleichbarkeit und ein *level playing field*.

Erste Zweifel sind allerdings angebracht. Die CSRD/ESRS sind mit zahlreichen unbestimmten Rechtsbegriffen gespickt und (wie jeder neue Normtext) mit Auslegungsunsicherheiten behaftet. Etliche Anwender fühlen sich überfordert, aber auch Stakeholder stehen bei ihren Analysen vor großen Herausforderungen. Hinzu kommt, dass viele Angaben, insbesondere die fundamentalen Wesentlichkeitsanalysen, hochgradig unternehmensindividuell sind. Ob tatsächlich die ESRS-Berichte verschiedener Unternehmen vergleichbarer werden und ob am Ende Informationen generiert werden, die nützlicher und relevanter sind als die nach den international anerkannten Standards GRI oder IFRS S, wird man daher abwarten müssen. Ich bin skeptisch.

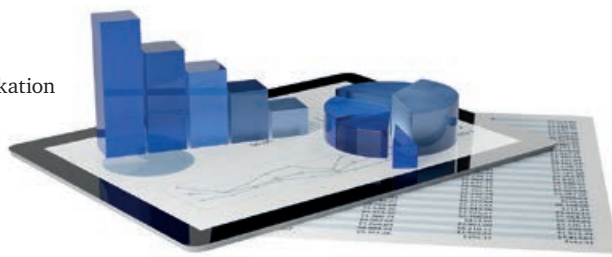
Dass die ESRS sich zum neuen Goldstandard für die Nachhaltigkeitsberichterstattung etablieren, kann man ebenfalls bezweifeln. Bislang ist kein anderer Rechts- und Wirtschaftsraum dem ambitionierten europäischen Beispiel gefolgt. Die hohen Rechtsbefolgungskosten, die mit der Anwendung der ESRS verbunden sind, dürften auch nicht gerade als Einladung zur Rezeption des europäischen Modells wirken.

Ob es gelingt, auf der Grundlage von ESRS-Nachhaltigkeitsberichten und der Taxonomie-VO die Kapitalströme besser zu lenken und deshalb mehr Investitionen in »grüne« Aktivitäten getätigt werden als in anderen Wirtschaftsräumen, die entsprechende Regularien nicht kennen, erscheint mir auch nicht über jeden Zweifel erhaben. Die Taxonomie-VO trägt planwirtschaftliche Züge. Der Versuch, die bunte Welt in die Dichotomie grün vs. braun einzuteilen, ist fragwürdig, wenn man bedenkt, dass Mischfarben die Regel sind. Zudem wird jedwede etwaige positive Lenkungswirkung der ESRS und der Taxonomie-VO jedenfalls erkaufte um den Preis enormer Kosten. Rationale Gesetzgebung müsste begründen, dass Kosten und Nutzen (Nutzen im Sinne eines Mehrwerts des EU-Sonderwegs gegenüber international anerkannten Instrumenten und Standards) hier in einem angemessenen Verhältnis stehen. Möglicherweise wirken andere Instrumente, etwa der US-Inflation Reduction Act, besser und mit einfacheren Mitteln als die europäischen Bürokratiemonster.

Probleme und Fortentwicklung

Die europäische Nachhaltigkeitsregulierung wirft einige gravierende Probleme auf. Die ökonomischen Nebenwirkungen sind gewaltig. Es besteht die ernsthafte Gefahr, dass Investitionen und Wirtschaftsaktivitäten in andere Räume abwandern. Im Kampf gegen das globale Problem des Klimawandels und für andere ESG-Belange ist damit wenig gewonnen, aber der europäische Wohlstand wird gefährdet – und mit ihm der Sozialstaat und der soziale Frieden und damit letztlich die Demokratie. Überproportional belastet sind zudem kleine und mittelgroße Unternehmen (KMUs), die das Rückgrat der europäischen Wirtschaft bilden. Deren Schutz vor regulatorischer Überforderung ist im geltenden Recht unzureichend geregelt.

Die CSRD enthält selbst eine Regelung zur Überprüfung ihrer Wirkungen. Diese sollte unideologisch, ehrlich und ergebnisoffen erfolgen. Nach meiner Überzeugung wären weniger europäische Sonderwege dringend nötig. Deregulierung und Entbürokratisierung tun not. Beide Ziele sind immerhin in den Reden der Politiker angekommen. Ob diese allerdings mehr als Lippenbekenntnisse bleiben, muss man abwarten. Ich bin leider erneut skeptisch. ←



Kathrin Görsch, WPin/StBin, ist Managerin bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und beschäftigt sich im Department of Professional Practice mit Fragen zur Rechnungslegung nach IFRS.



Ingo Rahe, WP/StB, ist Director bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und beschäftigt sich im Department of Professional Practice mit Fragen zur Rechnungslegung nach IFRS.

Was IFRS 18 für Unternehmen und deren Aufsichtsrat bedeutet

Autoren: **Kathrin Görsch** und **Ingo Rahe**

Einleitung

Im April 2024 hat das International Accounting Standards Board (IASB) mit IFRS 18 *Presentation and Disclosure in Financial Statements* einen Rechnungslegungsstandard zur Darstellung von Abschlüssen veröffentlicht, der den heute geltenden IAS 1 *Presentation of Financial Statements* ersetzt. IFRS 18 ist für Unternehmen aller Branchen verpflichtend für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1.1.2027 beginnen, anzuwenden. Eine frühere Erstanwendung ist – nach erfolgter Übernahme in EU-Recht – möglich.

Die Neuregelungen zielen darauf ab, die Vergleichbarkeit der Performance zu verbessern. Dies unterstützt insbesondere den Aufsichtsrat bei der Analyse der Ertragslage des Unternehmens – auch im unternehmensübergreifenden Vergleich.

Gewinn- und Verlustrechnung gliedert sich neu

In der Gewinn- und Verlustrechnung werden drei neu definierte Kategorien eingeführt: *Operating*, *Investing* und *Financing*. Dies geht einher mit dem Wegfall zahlreicher Zuordnungswahlrechte, da nun verpflichtende Vorgaben mit nur wenigen Ausnahmen die Zuordnung von Erträgen und Aufwendungen zu diesen Kategorien regeln. Aktuell bestehende umfangreiche Zuordnungswahlrechte (bspw. für Ergebnisse aus At-Equity-Bilanzierung, Währungsdifferenzen, Derivaten, Zinsen) fallen folglich weg. Die neuen Zuordnungsvorschriften variieren hierbei je nach Hauptgeschäftstätigkeit(en) des Unternehmens, um dem Geschäftsmodell des Unternehmens Rechnung zu tragen. Einhergehend mit der vorgegebenen Kategorisierung wird es zwei neue verpflichtende Zwischensummen in der Gewinn- und Verlustrechnung geben: »Betriebsergebnis« und »Ergebnis vor Finanzierung und Ertragsteuern« (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: **Zusammenfassendes Beispiel einer Gewinn- und Verlustrechnung**

Gewinn- und Verlustrechnung	
(ohne spezifische Hauptgeschäftstätigkeit) (betriebliche Aufwendungen nach Funktionen)	
Umsatzerlöse	
Umsatzkosten	
Bruttogewinn	
Sonstige betriebliche Erträge	
Vertriebskosten	
Verwaltungsaufwendungen	
Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen	
Sonstige betriebliche Aufwendungen	
Betriebsergebnis	
Ergebnis aus At-Equity-Bilanzierung	
Erträge von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien	
Bewertungseffekte von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien	
Zinserträge	
Ergebnis vor Finanzierung und Ertragsteuern	
Zinsaufwendungen aus Finanzierungsverbindlichkeiten	
Netto-Zinsergebnis aus der Bewertung von Pensionsrückstellungen	
Zinsaufwendungen aus Leasingverbindlichkeiten	
Ergebnis vor Steuern	
Ertragsteueraufwendungen	
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	
Gewinn (Verlust) nach Steuern des angegebenen Geschäftsbereichs	
Jahresergebnis	

● freiwillige Zwischensumme

● verpflichtende Zwischensumme

Betriebliche Kategorie

Investitions-Kategorie

Finanzierungs-Kategorie

Ertragsteuer-Kategorie

Aufgegebene-Geschäftsbereiche-Kategorie

Die betrieblichen Aufwendungen können innerhalb des Betriebsergebnisses dabei weiterhin entweder nach dem Umsatz- oder dem Gesamtkostenverfahren ausgewiesen werden, erstmals aber auch nach einem gemischten Verfahren. Dies bietet Unternehmen Flexibilität in der Darstellung. Bei Darstellung mindestens eines Postens nach dem Umsatzkostenverfahren sind umfangreiche Anhangangaben notwendig, um die Funktionskosten auf die Kostenarten überzuleiten.

Für den Aufsichtsrat bedeutet dies, dass er sich auf eine detailliertere, standardisiertere und in den meisten Fällen damit veränderte Darstellung der Gewinn- und Verlustrechnung einstellen muss, die jedoch wegen der höheren Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen eine insoweit bessere Grundlage für die Überwachung der Unternehmensleitung bietet.

Angaben zu unternehmens-individuellen Leistungskennzahlen finden erstmalig Eingang in den Abschluss

Um den Unternehmen – neben den standardisierten Darstellungen in der Gewinn- und Verlustrechnung – auch Raum für individualisierte Darstellungen zu geben, regelt IFRS 18 erstmals den Umgang mit den unternehmensindividuellen Leistungskennzahlen (»management-defined performance measures«, kurz: MPMs) in IFRS-Abschlüssen. Eine MPM definiert sich – verkürzt ausgedrückt – als eine Leistungskennzahl des Unternehmens, die eine Zwischensumme von Erträgen und Aufwendungen darstellt, die vom Management in Veröffentlichungen außerhalb des Abschlusses verwendet wird, und die nicht von den IFRS definiert ist (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Definition von MPMs

1.	Leistungskennzahlen, die in Veröffentlichungen außerhalb des Abschlusses verwendet werden			
2.	finanzielle Leistungskennzahlen			nichtfinanzielle Leistungskennzahlen
3.	Zwischensummen aus Erträgen und Aufwendungen		keine Zwischensummen aus Erträgen und Aufwendungen	
4.	unternehmensindividuell		IFRS-definiert (nach IFRS 18.118 oder anderen IFRS-Standards definiert)	
5.	vermittelt die Sicht des Managements auf die finanzielle Performance des Unternehmens als Ganzes	vermittelt nicht die Sicht des Managements auf die finanzielle Performance des Unternehmens als Ganzes		
6.	MPMs	keine MPMs		

Beispiele	- EBITDA* - adjusted EBITDA** - adjusted OPDAI - adjusted betriebliches Ergebnis - segmentspezifisches Ergebnis, sofern dieses auch in der Gewinn- und Verlustrechnung dargestellt ist	- adjusted OPDAI, das ohne Prominenz verwendet wird (z. B. weil nur wenige Stellen in der externen Publikation auf diese Kennzahl verweisen) - Zwischensumme, die im internen Berichtswesen nicht genutzt wird (z. B. vorgeschriebene Nennung der Kennzahl in der externen Publikation durch den Regulator)	- Bruttoergebnis - OPDAI - Ergebnis vor Steuern - Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen - Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	- adjusted Umsatzerlöse - EBIT-Marge - free Cashflow - ROCE - Net debt	- CO₂-Emissionen - Mitarbeiterzufriedenheit - Anzahl von Abonnenten - Absatzmengen
-----------	--	---	--	--	---

*Unter der Annahme, dass das EBITDA vom OPDAI abweicht.
**Unter der Annahme, dass das adjusted EBITDA vom OPDAI abweicht.

Veröffentlichungen außerhalb des Abschlusses umfassen bspw. den Lagebericht, Pressemitteilungen und Investorenpräsentationen. Kennzahlen wie das Bruttoergebnis, eine dem Bruttoergebnis ähnliche Zwischensumme (bspw. das Zinsergebnis) oder die durch IFRS 18 neu definierte Kennzahl »OPDAI« (Betriebsergebnis vor Abschreibungen und Wertminderungen) gehören nicht zu den MPMs, da sie in den IFRS definiert sind.

Eine typische Kennzahl, die derzeit schon von zahlreichen Unternehmen verwendet wird, ist das »bereinigte EBIT« oder das »bereinigte EBITDA«. Was jeweils bereinigt wird, ist höchst unternehmensspezifisch. Wird eine solche Kennzahl also in Veröffentlichungen außerhalb des Abschlusses verwendet, verlangt IFRS 18 in Zukunft umfangreiche Informationen dazu in einer separaten Anhangangabe im Abschluss, z. B.:

- Beschreibung und Grund für die Verwendung der MPM;
- Darstellung der Ermittlungsmethode;
- Überleitungsrechnung zu einer IFRS-definierten Zwischensumme, dabei sind einzeln wesentliche Sachverhalte mit deren Zuordnung zu den Posten der Gewinn- und Verlustrechnung sowie ihrer Steuereffekte und ihrer Effekte auf nicht beherrschende Anteile¹ darzustellen.

Die Regelungen zu MPMs sollen damit zu der von Investoren geforderten erhöhten Transparenz beitragen. Die Tatsache, dass die Angaben nun als Bestandteil des Abschlusses (in der Regel) einer Prüfungspflicht durch den Abschlussprüfer unterliegen, soll die Verlässlichkeit der Informationen erhöhen.

Vergütungsrelevante Kennzahlen, die vom Aufsichtsrat für den Vorstand festgelegt werden, werden häufig vom Management für Steuerungszwecke eingesetzt. Diese »Sichtweise des Managements« findet dann Eingang in die oben beschriebenen Veröffentlichungen. Etwaige Überlegungen, ob zur Vermeidung von umfangreichen Anhangangaben, ausschließlich IFRS-definierte Kennzahlen (z. B. OPDAI) verwendet werden, sind vom Unternehmen für MPMs hinsichtlich ihrer Eignung für die Incentivierung und Steuerung des Unternehmens zu bewerten.

Zusammenhang zu ESMA-Leitlinien und DRS 20

Ähnliche Regelungen wie die zu den MPMs existieren aktuell (nur) für die Lageberichterstattung in DRS 20 sowie in den Leitlinien der ESMA zu sog. APMs (*Alternative Performance Measures*). Nach DRS 20 müssen die zur internen Steuerung bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren im Lagebericht angegeben, prognostiziert und im Folgejahr ein Plan-Ist-Abgleich durchgeführt werden. APMs im Sinne der ESMA-Leitlinien sind Finanzkennzahlen, die sich auf vergangene oder zukünftige finanzielle Leistungen, Finanzlagen oder Cashflows beziehen und nicht nach IFRS definiert sind. Auch hier sind umfangreiche Angaben im Lagebericht zu tätigen.

Der Anwendungsbereich und der Anforderungsumfang sind jedoch unterschiedlich, insbesondere ist der Umfang der für MPMs anzugebenden Informationen nach IFRS 18 deutlich höher. Eine MPM kann eine APM oder ein bedeutsamster finanzieller Leistungsindikator sein. Folglich kann es damit zu Doppelangaben kommen. Verweise von dem Abschluss auf den Lagebericht sind jedoch nicht erlaubt.

¹ Die Steuereffekte sind für die zugrunde liegenden Transaktionen in den Überleitungsposten entweder mithilfe des gesetzlichen Steuersatzes der jeweiligen Steuerjurisdiktionen oder durch eine angemessene Verteilungsquote zu bestimmen. Der Gewinn oder Verlust jedes Überleitungspostens, der auf die nicht beherrschenden Anteile entfällt, ist zu ermitteln und anzugeben. Durch die Angabe beider Effekte soll es ermöglicht werden, das angepasste Ergebnis je Aktie aus der MPM abzuleiten.

Weitere Änderungen durch IFRS 18

Durch IFRS 18 ergeben sich neben den oben genannten insbesondere noch folgende Änderungen:

- Als Startpunkt der Kapitalflussrechnung wird nunmehr das Betriebsergebnis (und nicht mehr der Jahresüberschuss) definiert.
- In der Kapitalflussrechnung entfallen die Ausweisrechte für Dividenden und Zinsen.
- Der Geschäfts- und Firmenwert ist als separater Posten in der Bilanz auszuweisen.

Ausblick und Handlungsempfehlungen

Die Auswirkungen von IFRS 18 können je nach Unternehmen unterschiedlich sein, sodass der Aufsichtsrat Folgendes beachten sollte:

- **Frühzeitige Auseinandersetzung mit IFRS 18:** Der Aufsichtsrat sollte sich bereits jetzt mit den Neuerungen des Standards vertraut machen, um eine effektive Überwachung und Implementierung sicherzustellen.
- **Bewertung der Auswirkungen auf die Unternehmenssteuerung:** Der Aufsichtsrat sollte die Auswirkungen von IFRS 18 auf die interne Steuerung und die externen Berichtspflichten bewerten, insbesondere mögliche Auswirkungen auf Vergütung und Covenants.
- **Überwachung der Anpassungen in der Finanzberichterstattung:** Es ist wichtig, dass der Aufsichtsrat die Anpassungen der Prozesse und Kontrollen überwacht, um die Einhaltung der neuen Vorgaben zu gewährleisten.
- **Prüfung und Überwachung der MPM-Angaben:** Der Aufsichtsrat sollte die Definition, Berechnung und Darstellung der MPMs kritisch würdigen und überwachen, insbesondere die korrekten und vollständigen Überleitungsrechnungen für MPMs.

Die Vorgaben des IFRS 18 mit seinen beiden Aspekten der standardisierten Darstellungen in der Gewinn- und Verlustrechnung einerseits und der individualisierten Darstellung der MPMs andererseits stellen somit einen entscheidenden Schritt dar, um eine vertiefte Einsicht in die finanzielle Leistungsfähigkeit von Unternehmen zu gewähren. ←



Hinweisgebersysteme

als Baustein der Compliance-Kommunikation – Merkposten für den Aufsichtsrat

Autor: **Prof. Dr. Klaus Ulrich Schmolke, LL.M. (NYU)**

Das Hinweisgeberschutzgesetz (HinSchG) trat am 2.7.2023 in Kraft. Für kleinere Unternehmen besteht die Pflicht zur Einrichtung interner Hinweisgebersysteme erst seit dem 17.12.2023. Daneben werden Unternehmen mit über 3.000 Beschäftigten seit dem 1.1.2023 und Unternehmen mit weniger, aber über 1.000 Beschäftigten seit dem 1.1.2024 durch das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) verpflichtet, interne Beschwerdeverfahren zu installieren, mittels derer menschenrechtliche und umweltbezogene Risiken und Rechtsverstöße gemeldet werden können. Und auch die erst kürzlich beschlossene Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) hält ihren eigenen Melde-mechanismus vor. Bislang wird vielfach empfohlen, die Meldekanäle nach HinSchG und LkSG miteinander zu kombinieren, auch wenn dies als anspruchsvoll gilt.

Hinweisgeberwahlrecht und effektiver Reputationsschutz durch attraktive Hinweisgebersysteme

Schon vor Inkrafttreten von HinSchG und LkSG hatten viele Unternehmen den Nutzen von Hinweisgebersystemen als Teil der eigenen Compliance-Organisation für den Reputationsschutz erkannt. Unter dem HinSchG kann der Hinweisgeber allerdings nunmehr frei wählen, ob er intern oder sogleich extern meldet. Damit ergibt sich eine »Wettbewerbssituation«, der die Geschäftsleiter im Interesse ihres Unternehmens Rechnung zu tragen haben. Für sie muss es darum gehen, meldewillige Hinweisgeber zur internen Meldung zu motivieren. Konkret wird geraten, »niedrigschwellige Angebote« an die Beschäftigten zu machen, die »offensiv und werbend kommuniziert« werden. Für Letzteres verweist man auf die Mitarbeiterschulung. Darüber hinaus lassen sich finanzielle Anreize ins Kalkül ziehen, die an die interne Meldung geknüpft werden können. Freilich sollte man hier zweigleisig verfahren und zugleich auf eine Speak-up-Kultur des Unternehmens verweisen, um den unter-

schiedlichen Antrieben zur Meldung Rechnung zu tragen. Schließlich ist an unternehmensinterne »Kronzeugenprogramme« für verstrickte Hinweisgeber zu denken, die einen (Teil-)Dispens von der privatrechtlichen Verantwortlichkeit gegenüber dem Unternehmen versprechen.

Das LkSG sieht für das interne Beschwerdeverfahren eine mindestens jährliche Überprüfung vor. Eine solche regelmäßige Evaluation erscheint auch für das Meldeverfahren nach dem HinSchG sinnvoll. Sehr hilfreich dürfte hier eine »Feedback-Routine« sein, die bei den Hinweisgebern eine Bewertung des Verfahrens und Anregungen zur Verbesserung abfragt. Dies schafft Akzeptanz und trägt dazu bei, die Attraktivität des internen Meldeverfahrens gerade auch im Verhältnis zu externen Melde- und Offenlegungskanälen zu steigern.



Prof. Dr. Klaus Ulrich Schmolke, LL.M. (NYU), ist seit 2023 Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Handels- und Wirtschaftsrecht, Rechtsvergleichung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Zuvor lehrte er zehn Jahre an der FAU Erlangen-Nürnberg. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Kapitalgesellschafts- und Kapitalmarktrecht, umfassen aber auch allgemeine Fragen der Rechtsdurchsetzung. Seit vielen Jahren beschäftigt er sich mit Rechtsfragen rund um das Thema Whistleblowing.

Interne Hinweisgebersysteme in der Unternehmensgruppe

Weder die Hinweisgeberschutz-Richtlinie (HinSchRL) noch das HinSchG enthalten konkrete Regelungen zu den Meldekanälen im Konzern. Diese »Sprachlosigkeit« trifft auf eine bereits geübte und überaus sinnvolle Praxis konzernweiter Hinweisgebersysteme. Mit dem Inkrafttreten des HinSchG stellt sich nun die Frage, ob derartige Gestaltungen weiterhin zulässig sind.

Blickt man in das HinSchG, findet sich immerhin für kleinere Unternehmen mit in der Regel 50 bis 249 Beschäftigten die ausdrückliche Erlaubnis, dass diese ihre Verpflichtung zur Installation interner Meldesysteme durch Einrichtung einer gemeinsamen Meldestelle erfüllen können. Aus der entsprechenden Vorgabe in der HinSchRL leitet die EU-Kommission ab, dass auch in der Unternehmensgruppe separate Meldekanäle erforderlich seien, sobald eine Konzerngesellschaft 250 oder mehr Beschäftigte hat. Allerdings liefert weder die HinSchRL noch deren Umsetzung im HinSchG eine hinreichende Grundlage für diesen Schluss. Dementsprechend geht (nicht nur) der deutsche Umsetzungs-gesetzgeber davon aus, dass eine konzernweit einheitliche Meldestelle auch unter der Geltung des HinSchG zulässig bleibt, und zwar ungeachtet der Größe der Konzerngesellschaften.

Mit Blick auf internationale Unternehmensgruppen mit Konzerngesellschaften in anderen EU-Mitgliedstaaten bleibt freilich zu prüfen, inwiefern deren Umsetzungs-gesetze ein konzernweites Hinweisgebersystem zulassen. Immerhin scheint ein nicht ganz kleiner Teil der nationalen Gesetzgeber die überstrenge Ansicht der EU-Kommission nicht zu teilen.

Für die Frage der Zulässigkeit eines konzernübergreifenden Beschwerdeverfahrens nach dem LkSG hat sich eine ähnliche Diskussion wie zum HinSchG entwickelt. Die vom zuständigen BMAS veröffentlichten FAQs zum LkSG halten ein konzernweites Beschwerdeverfahren für zulässig.

Hinweisgebende Vorstandsmitglieder als Herausforderung für den Aufsichtsrat

Das HinSchG schützt getreu den Vorgaben der HinSchRL auch hinweisgebende Vorstände und Aufsichtsräte. Bei unbefangener Anwendung des Gesetzes wäre also auch der Vorstand durch das HinSchG geschützt, der einen Verstoß im Unternehmen unmittelbar an eine externe Stelle meldet. Dies lässt sich auch nicht mit einem Verweis auf die organschaftliche Treuepflicht, insbesondere die Verschwiegenheitspflicht unterbinden. Denn einen »gesellschaftsrechtlichen Vorbehalt« kennt weder die HinSchRL noch das HinSchG. Indes geht die Gesetzesbegründung zum HinSchG davon aus, dass die »aus der Organstellung erwachsende Überwachungspflicht« des Aufsichtsrats »durch das Hinweisgeberschutzsystem nicht verdrängt« wird, weshalb der Geschäftsleitung zunächst Gelegenheit gegeben werden müsse, aufgedeckte Missstände zu beseitigen. Und richtigerweise ist auch ein Vorstandsmitglied zumindest grundsätzlich gehalten, sich zunächst intern darum zu bemühen, den allfälligen Rechtsverstoß abzustellen, bevor es ihn an Externe meldet. Das lässt sich mit einem Verweis auf das übergeordnete Anliegen der HinSchRL und des HinSchG, nämlich der zügigen und effektiven Rechtsdurchsetzung, begründen. Vorständen kommt nämlich aufgrund ihrer Compliance-Verantwortung die Aufgabe zu, dem Verdacht von Rechtsverstößen in ihrem Unternehmen nachzugehen und tatsächlich eingetretene Rechtsverstöße so rasch wie möglich und zumutbar abzustellen und schließlich zu ahnden. Ein Vorstandsmitglied, das stattdessen extern Meldung macht, würde nicht nur seine Organpflichten vernachlässigen, sondern auch dem Anliegen zügiger Rechtsdurchsetzung einen Bärendienst erweisen.

Ob der EuGH dieser Einschätzung folgt, bleibt allerdings bis zu einer tatsächlichen Entscheidung des Gerichts unsicher. Dieses verbleibende Haftungsrisiko wird das meldegeneigte Vorstandsmitglied bestenfalls an seine Compliance-Verantwortung erinnern.



Kommunikationsstrategien zwischen Unternehmen und Stimmrechtsberatern

Autorin: **Anke Sänger-Zschorn**

Der Dialog zwischen Stimmrechtsberatern und Emittenten ist ein wichtiger Aspekt der Corporate Governance, da die Stimmrechtsberater über große Erfahrung mit den Richtlinien institutioneller Investoren verfügen. Der positive Trend einer Intensivierung dieses Dialogs hat in den letzten Jahren zugenommen.



In den sog. Engagement-Gesprächen zeigt sich, dass eine aktive Kommunikationskultur das gegenseitige Verständnis deutlich verbessert und somit unerlässlich ist. Bedauerlicherweise ist dies insbesondere bei kleineren Unternehmen noch nicht in ausreichendem Maße ausgeprägt, obwohl gerade diese oft vor besonderen Herausforderungen stehen, wenn es darum geht, die Erwartungen der Investoren und somit der Richtlinien der Stimmrechtsberater zu erfüllen.

Oftmals wird Ressourcenknappheit als Begründung angeführt, da vor allem die Investor Relations- und Rechtsabteilungen personell nicht entsprechend aufgestellt sind. Meist erfolgt dann der Versuch des Engagements, wenn es bereits zu spät dafür ist. Das zeigt, dass die Vorteile nicht oder nicht rechtzeitig erkannt und in Anspruch genommen werden. Es ist natürlich selbstverständlich, dass Gespräche allein nicht zu positiven Abstimmungsempfehlungen führen können – die Richtlinien müssen weiterhin eingehalten werden. – Diese bilden den vorgegebenen Rahmen, der für die Investoren verlässlich einzuhalten ist, um ein konsistentes Abstimmungsverhalten zu erlangen. Zwar bleibt für unternehmensindividuelle Besonderheiten daher kaum Spielraum in der Empfehlung, jedoch kann im Dialog ein besseres Verständnis für ggf. notwendige zusätzliche Informationen erarbeitet werden. Entsprechende Verweise können dann in den Berichten aufgegriffen

werden, was Investoren wiederum ein ggf. abweichendes Abstimmungsverhalten deutlich erleichtert und entsprechend dokumentiert werden kann.

Insgesamt ist es somit auch kleineren Unternehmen möglich, durch einen offenen und kontinuierlichen Dialog u. a. Missverständnisse zu vermeiden, insbesondere beim Verständnis der Richtlinien. Beispielsweise können Governance- und Transparenzthemen diskutiert werden, wobei Letztere durch die Emittenten häufig rasch zu beheben sind. Darüber hinaus können weitere wichtige Gesprchstemen – wie die Zusammensetzung des Aufsichtsrats, die Vorstandsvergütung oder sonstige hauptversammlungsrelevante Themen – aufgegriffen werden.

Analysten brauchen unternehmensindividuelle Informationen

Gleichermaßen sind unternehmensspezifische Informationen für Analysten äußerst wertvoll und helfen im Verständnis und der Einordnung der öffentlich zugänglichen Dokumente. Bedauerlicherweise wird von Unternehmen häufig verkannt, dass institutionelle Investoren und somit auch Stimmrechtsberater aufgrund zahlreicher Hauptversammlungen innerhalb weniger Wochen unter starkem Zeitdruck stehen. Es

Anke Sänger-Zschorn ist Director of Research bei IVOX Glass Lewis. Als Research Manager ist Frau Zschorn Ansprechpartnerin in Fragen rund um Richtlinien, Governance-Analysen und HV-Themen. Sie überarbeitet regelmäßig mit institutionellen Investoren unternehmensspezifische Richtlinien und nimmt an der jährlichen Sitzung des Arbeitskreises Corporate Governance des BVI zur Überarbeitung der Richtlinien teil.



ist daher von enormer Bedeutung, Informationen klar und prägnant zu vermitteln und den Hintergrund zu einzelnen Tagesordnungspunkten unmissverständlich darzulegen. Dies kann in Engagement-Gesprächen ebenfalls erläutert werden; und die Erfahrung zeigt, dass nach erfolgtem Dialog die Erläuterungen und die Transparenz im Allgemeinen langfristig deutlich verbessert und aktionarsfreundlicher gestaltet sind.

Kommunikation nicht nur mit IR & Legal

Darüber hinaus sollte sich die Kommunikation keinesfalls nur auf IR & Legal beschränken. Es ist sinnvoll, den Dialog auf Aufsichtsrat, Rechtsabteilung und ggf. Vorstand auszuweiten, was einige Emittenten bereits praktizieren. Dies ist insbesondere deshalb relevant, da für zahlreiche Themen lediglich die Entlastung von Vorstand oder Aufsichtsrat das einzige verfügbare Instrument für Kritik darstellt. Die Anregung im Deutschen Corporate Governance Kodex in A.6 ist bislang etwas eng gefasst und der Aufsichtsratsvorsitzende wird lediglich angehalten, mit Investoren über aufsichtsratsspezifische Themen zu sprechen.

Betrachtet man außerdem die Erwartungen zum Thema Transparenz in der Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289f HGB, so ergibt sich in Summe die Aufforderung zu einer angemessenen Unternehmenskommunikation. Obwohl Stimmrechtsberater nicht die Investoren selbst sind, sollten sie als deren Dienstleister eine zentrale Rolle in der Kommunikationsstrategie einnehmen.

Weiterhin Raum für Verbesserungen

Auch wenn sich die Kommunikation in den letzten fünf bis zehn Jahren deutlich verbessert hat und Stimmrechtsberater nicht mehr als »Black Box« angesehen werden, gibt es weiterhin Raum für Verbesserungen, was letztendlich der Corporate Governance zugutekommt:

Stimmrechtsberater sind in der Regel offen für den Dialog. Beispielsweise bieten Glass Lewis & IVOX Glass Lewis auf ihrer Webseite einen Bereich an, in

dem Gesprächstermine mit den Analystenteams koordiniert werden können.¹ Dabei ist zu beachten, dass Gespräche nur außerhalb der sog. Silent Period stattfinden können, die mit der Veröffentlichung der Einberufung beginnt und mit dem Ablauf der Hauptversammlung endet. Darüber hinaus steht der Zeitraum von September bis Ende Januar zur Verfügung, weshalb eine frühzeitige Kontaktaufnahme zur Terminvereinbarung empfohlen wird.² Gespräche kurz vor der Hauptversammlung schränken Emittenten stark darin ein, Fragen rechtzeitig zu klären und Verbesserungen vorzunehmen. Transparente Kommunikation sollte ein ganzjähriges Ziel sein.

Eine strukturierte Agenda ist förderlich – und Roadshow-Dokumente sind nur dann relevant, wenn sie mit der Einberufung für alle Marktteilnehmer auf der Unternehmenswebsite veröffentlicht werden. Es ist zielführender, das Gespräch proaktiv zur Klärung von Fragen zu Governance, Transparenz und Richtlinien zu nutzen, anstatt eine Unternehmenspräsentation lediglich vorzutragen. Diese Präsentationen sind oft auf finanzielle Aspekte ausgerichtet und entsprechen somit eher den Bedürfnissen von Portfoliomanagern, während für Stimmrechtsberater die nichtfinanziellen Themen überwiegen. Für Stimmrechtsberater ist es wertvoll, die Perspektive der Unternehmen besser zu verstehen, insbesondere in Sondersituationen.

Neben (oder statt) formellen Treffen kann auch der Dialog per E-Mail effektiv sein, um auf Dokumente zu verweisen oder spezifische Fragen zu klären. Darüber hinaus bieten Stimmrechtsvertreter häufig Webinare oder Präsenzveranstaltungen an, zu wichtigen Themen rund um die Hauptversammlung, Richtlinien und marktspezifischen Entwicklungen.

Insgesamt profitieren somit Emittenten, institutionelle Investoren und Stimmrechtsberater gleichermaßen von einer transparenten Kommunikationsstrategie, die das gegenseitige Verständnis fördert. ←

¹ Siehe unter <https://www.glasslewis.com/engage-with-glass-lewis/?hsCtaTracking=c92c53ee-36a7-4ce0-8ab5-5500155e9284%7C8f6dc010-67fd-4799-b1c5-2dd808f0479f>

² Ausnahmen in Sondersituationen wie z. B. bei Ergänzungsverlangen sind ggf. möglich.



Henriette Peucker, Geschäftsführende Vorständin,
Deutsches Aktieninstitut e.V.



Sven Erwin Hemeling, Leiter Aktienrecht,
Deutsches Aktieninstitut e.V.

Kommunikation mit Aktionären – Reform des Beschlussmängelrechts überfällig

Autoren: **Henriette Peucker** und **Sven Erwin Hemeling**

Aktionärsvertreter und Unternehmen fordern einen offeneren Austausch zwischen Vorstand und Aktionären in der Hauptversammlung (HV). Doch wie kann dies erreicht und die Attraktivität der Hauptversammlung insgesamt verbessert werden? Gemeinsam mit der Wirtschaftskanzlei Freshfields Bruckhaus Deringer haben wir im Rahmen einer Studie die deutsche Hauptversammlung auf den Prüfstand gestellt.¹ Der Vergleich mit dem Ausland zeigt, dass eine Reform des Beschlussmängelrechts der Schlüssel für Veränderungen ist. Zudem empfehlen wir, das Antragsrecht und die Vorabreichung von Fragen zu reformieren.

Vorabreichung von Fragen praxistauglicher ausgestalten

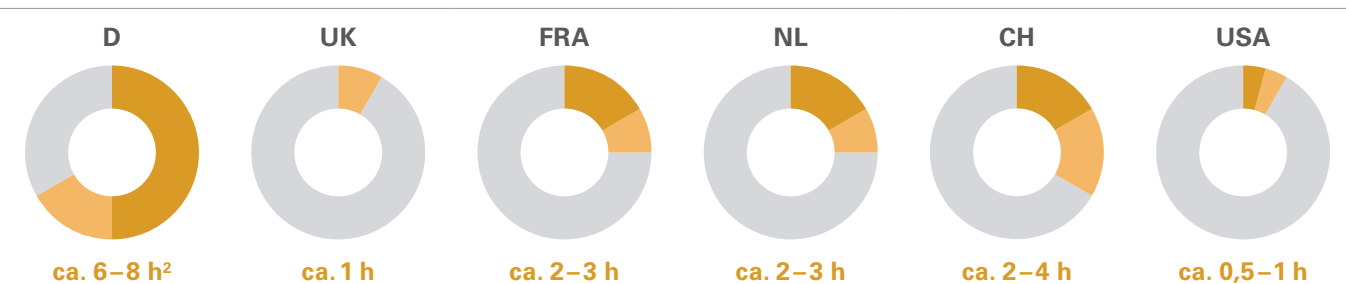
Über die Jahre hat sich die Kommunikation zwischen Unternehmen und Aktionären verändert. Nicht nur am HV-Tag, sondern ganzjährig erhalten die Aktionäre Informationen. Die Vielzahl der gesetzlichen Berichts- und Transparenzpflichten, die Roadshows wie auch die Arbeit der Investor-Relations-Abteilungen, die ganzjährig Aktionärsanfragen beantworten, sorgen für einen stetigen, umfassenden Informationsfluss für Aktionäre. Trotz der vielen Informationen im Vorfeld sind Hauptversammlungen in Deutschland sehr lang.

In unserer Studie haben wir die Hauptversammlung in Deutschland mit der in Großbritannien, den Niederlanden, Frankreich, der Schweiz und den USA verglichen. In den untersuchten Ländern dauern Hauptversammlungen in der Regel zwischen 30 Minuten und vier Stunden, in Deutschland dagegen durchschnittlich sechs bis acht Stunden (siehe Abbildung).

Eine Möglichkeit, die Hauptversammlung in Deutschland zu straffen, ist die Einreichung von Fragen vorab und deren Beantwortung rechtssicherer und praxistauglicher zu gestalten. So sollte die Beantwortung der Fragen vor, aber auch am Hauptversammlungstag möglich sein, um wichtige Themen in der Hauptversammlung anzusprechen. Die Hauptversammlung wird so effizienter und es bleibt mehr Zeit für den Austausch und die Diskussion wichtiger Themen. Abgesehen davon haben die Unternehmen für die Vorbereitung der Beantwortung der Fragen mehr Zeit. Dies steigert weiter die Qualität der Antworten.

¹ Deutsches Aktieninstitut e.V./ Freshfields Bruckhaus Deringer (2024), Hauptversammlungen in Deutschland – Sind deutsche Hauptversammlungen attraktiv genug für die Zukunft?; online verfügbar unter <https://www.dai.de/detail/hauptversammlungen-in-deutschland-sind-deutsche-hauptversammlungen-attraktiv-genug-fuer-die-zukunft>

Abbildung: Dauer der Hauptversammlung im Ländervergleich



Es wurde die durchschnittliche Dauer von Hauptversammlungen börsennotierter Unternehmen bei den Niederlassungen und Kooperationspartnern von Freshfields erfragt. Für Hauptversammlungen nicht börsennotierter Unternehmen wurden in den Niederlanden und der Schweiz 30 Minuten bis eine Stunde als Dauer angegeben.

Fehlende Bekanntgabe von Aktionärsanträgen

In Deutschland sind Unternehmen verpflichtet, Aktionärsanträge auf ihrer Internetseite den anderen Aktionären bekannt zu machen, wenn diese 14 Tage vor der Hauptversammlung eingereicht wurden. Die Bekanntmachung ist wichtig, da die weit überwiegende Mehrheit bereits vor der Hauptversammlung ihr Stimmrecht ausübt. Werden Anträge spontan in der Hauptversammlung gestellt, kann der Großteil der Aktionäre, der nicht an der Hauptversammlung teilnimmt, mangels Kenntnis nicht über diese Anträge abstimmen. Es kommt zu Zufallsmehrheiten, bei denen Beschlüsse nur von 5 bis 10 Prozent des Grundkapitals getragen werden, weil nur deren Vertreter an der Hauptversammlung teilnehmen.

Auch für die anwesenden Aktionäre sind diese spontanen Anträge problematisch, weil sie während der Hauptversammlung keine Zeit haben, sich hinreichend mit ihnen zu beschäftigen. Sie verzögern den Ablauf der Hauptversammlung, da die Unternehmen keine Zeit hatten, sich auf die Anträge vorzubereiten. Zudem ist der Versuch enorm aufwendig, auch die nicht anwesenden Aktionäre kurzfristig über diese Anträge zu informieren. Es ist also sowohl für die anwesenden Aktionäre als auch die Mehrheit der Aktionäre, die nicht anwesend ist, wichtig, rechtzeitig von Anträgen Kenntnis zu erlangen. Anträge sollten deshalb grundsätzlich 14 Tage vor der Hauptversammlung bekannt gemacht werden müssen.

2 Bei großen Unternehmen dauert die Hauptversammlung in Deutschland teilweise auch zwölf Stunden.

Reform des Beschlussmängelrechts ist der eigentliche Schlüssel

Unsere Studie zeigt, dass der maßgebliche Unterschied zwischen den Hauptversammlungen der untersuchten Länder und der in Deutschland das Beschlussmängelrecht ist. Es erlaubt Aktionären, mit einer Anfechtungsklage gegen einzelne HV-Beschlüsse vorzugehen, wenn sie diese für fehlerhaft halten. Jeder kleine Fehler, wie z. B. eine nicht ganz vollständige Auskunft, kann dazu führen, dass HV-Beschlüsse rückwirkend nichtig sind. Dies kann in der Praxis erhebliche Folgen haben. Wird beispielsweise eine Aufsichtsratswahl angefochten, stehen bis zu dem Zeitpunkt, bei dem das Gericht über die Anfechtung des Beschlusses über einen Wahlvorschlag entscheidet, alle gefassten Beschlüsse des Aufsichtsrats infrage.

Angesichts der strengen Vorgaben des Beschlussmängelrechts achten die Unternehmen bei der Durchführung der Hauptversammlung sehr genau darauf, nicht einmal den Anschein eines Ansatzpunktes für eine Anfechtungsklage entstehen zu lassen. Bezeichnend ist, dass in den von uns untersuchten Ländern die Anfechtung wegen eines Auskunftsmangels im Unterschied zu Deutschland in der Praxis keine Rolle spielt.

Im internationalen Vergleich zeichnet sich die deutsche Hauptversammlung deshalb durch das stundenlange Verlesen juristisch vorab geprüfter Antworten auf Aktionärsfragen aus. Das macht virtuelle wie Präsenzhauptversammlungen eintönig und langweilig.

Fazit

Eine Reform des Beschlussmängelrechts ist der Schlüssel für eine offene und lebendige Debatte in der Hauptversammlung. Zukünftig sollten nur noch wesentliche, also schwere Fehler zur Nichtigkeit eines Hauptversammlungsbeschlusses führen und nicht jeder Auskunftsmangel. Darüber hinaus kann eine Reform des Antragsrechts und der optionalen Vorabereinreichung von Fragen die Attraktivität von Hauptversammlungen in Deutschland erhöhen. ←

Stärkung der Hauptversammlung als Ort des konstruktiven Dialogs

Autorin: **Christiane Hölz**



Christiane Hölz ist Geschäftsführerin der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW), der mit 30.000 Mitgliedern führenden deutschen Aktionärsvereinigung. Zudem ist sie Mitglied verschiedener Aufsichtsräte und Expertengruppen der europäischen Wertpapieraufsicht (ESMA) und der EU-Kommission sowie Mitglied im Verbraucherbeirat der BaFin.

Die Hauptversammlung (HV) ist das zentrale Organ der Aktionärsdemokratie und ein wesentlicher Ort für den Dialog zwischen Aktionären und Unternehmensführung. Dies wurde durch die Covid-19-Pandemie besonders deutlich, als viele Unternehmen ihre HVs in den virtuellen Raum verlagerten. Diese Verlagerung führte zu einer breiten Diskussion über die Effektivität virtueller Versammlungen für Aktionäre. Zudem hat sich in den letzten Jahren der Eindruck verstärkt, dass die Rolle der HV als Ort des konstruktiven Dialogs zwischen Unternehmen und Aktionären in den Augen des Gesetzgebers abgenommen hat. So ermöglicht es z. B. der neu eingeführte § 131 Abs. 1a AktG dem Vorstand, Fragen von Aktionären auf das Vorfeld einer virtuellen HV zu beschränken. In der Praxis wird diese Option richtigerweise von nahezu keinem Unternehmen genutzt, was darauf hinweist, dass der direkte Dialog auch während der virtuellen HV von den meisten Unternehmen weiterhin als unverzichtbar angesehen wird. Diese Haltung ist begrüßenswert, da eine Verlagerung der Kommunikation in das Vorfeld die HV entwertet. Genau das Gegenteil ist notwendig. In diesem Beitrag soll erörtert werden, durch welche Maßnahmen die Bedeutung der HV wieder gestärkt werden könnte und welche weiteren Reformen sinnvoll erscheinen.

Mehr Kompetenzen für die Hauptversammlung

Ein Ansatz zur Stärkung der HV ist die Ausweitung der Kompetenzen der Aktionäre. In der Praxis trifft der Vorstand die strategischen Unternehmensentscheidungen und wird dabei vom Aufsichtsrat überwacht. Die Aktionäre sind somit nicht direkt in die Entscheidungsfindung eingebunden. Konsultativvoten, z. B. zum Vergütungsbericht, geben den Aktionären jedoch die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, ohne dass daraus eine rechtliche Bindung für das Unternehmen entsteht. Eine vergleichbare Abstimmung ist auch für die Klima- oder Nachhaltigkeitsstrategie möglich. So hat z. B. die GEA Group in diesem Jahr ihre Aktionäre über ihren Klimaplan 2040 abstimmen lassen und ist damit bei den Investoren auf hohe Akzeptanz gestoßen. Eine solche Einbindung stärkt die Position der Aktionäre und erhöht die Transparenz und Verantwortlichkeit der Unternehmensführung. Konsultativbeschlüsse haben zwar keine rechtliche, aber eine faktische Bindung: Vorstand und Aufsichtsrat werden das Votum der Aktionäre berücksichtigen, um nicht mit negativen Konsequenzen wie Reputationsverlust oder einer Nichtentlastung in der nächsten HV konfrontiert zu werden.



Beschlussmängelrecht – Schutz der Aktionärsrechte beibehalten

Das Beschlussmängelrecht ist ein zentraler Bestandteil des deutschen Aktienrechts, das sicherstellt, dass die Beschlüsse einer HV den gesetzlichen und satzungsmäßigen Anforderungen entsprechen. Es ermöglicht Aktionären, fehlerhafte Beschlüsse gerichtlich anzufechten, um ihre Rechte zu schützen und eine ordnungsgemäße Unternehmensführung sicherzustellen. Derzeit wird das Beschlussmängelrecht zunehmend kritisiert, vor allem von Unternehmensvertretern, die es als Hindernis für die Handlungsfähigkeit von Unternehmen sehen und auf laxere Regelungen im Ausland verweisen. Dabei wird übersehen, dass die deutsche HV der Ausgangspunkt höchst relevanter Aktionärsrechte ist und eine Aufweichung des Beschlussmängelrechts durch eine Stärkung der Aktionärsrechte, wie z.B. einer verstärkten Haftung der Organe gegenüber den Aktionären, kompensiert werden müsste, um nicht das Gleichgewicht zwischen den Interessen der Aktionäre und der Handlungsfähigkeit des Unternehmens zu gefährden.

Insbesondere die vereinzelt geforderte Abkehr vom »Alles-oder-nichts-Prinzip« würde die Kontrollmöglichkeiten der Aktionäre außerdem erheblich einschränken. Eine Kontrolle durch die Aktionäre führt zu mehr Vertrauen in die Unternehmensführung, was sich in höheren Unternehmensbewertungen und einem attraktiveren Investitionsumfeld niederschlägt. Zudem bieten die mit dem ARUG im Jahr 2009 eingeführten Regelungen bereits ausreichende Schutzmechanismen gegen missbräuchliche Klagen, wie sich in der geringen Anzahl von Anfechtungsklagen zeigt: Gab es im Jahr 2008 noch fast 400 Klageerhebungsbekanntmachungen gemäß § 246 Abs. 4 AktG im Bundesanzeiger, waren es im Jahr 2024 bisher gerade einmal 27 Bekanntmachungen bei 22 Gesellschaften, davon lediglich sechs aus dem Regulierten Markt.

Hybride Hauptversammlungen als Zukunftsmodell

Ein weiterer wichtiger Aspekt zur Stärkung der HV ist die stärkere Nutzung von hybriden Versammlungsmodellen durch die Unternehmen. Hybride HVs, die sowohl eine physische als auch eine virtuelle Teilnahme ermöglichen, würden die Zugänglichkeit und Transparenz der HV weiter erhöhen und sind z. B. in Spanien bereits gang und gäbe. Dies würde insbesondere internationalen Aktionären und solchen, die aus verschiedenen Gründen nicht physisch anwesend sein können, die Möglichkeit geben, aktiv am Dialog teilzunehmen und weiterhin den Aktionären, die an einem direkten Austausch mit den Unternehmensorganen und anderen Aktionären interessiert sind, die physische Teilnahme erhalten. Somit ist die hybride HV auch ein Zeichen guter Corporate Governance.

Fazit: die Hauptversammlung als lebendiges Forum erhalten

Die Hauptversammlung ist ein zentrales Element der Aktionärsdemokratie, das es zu schützen gilt. Transparenz und der offene Dialog zwischen Aktionären und Unternehmensführung müssen gestärkt werden, um das Vertrauen der Aktionäre in die Unternehmensführung zu erhalten und auszubauen. Maßnahmen zur Verbesserung der Hauptversammlung sollten sicherstellen, dass alle Aktionäre gleiche Chancen auf Information und Beteiligung haben. Die hybride HV bietet sich hierfür an.

Der Austausch in der Hauptversammlung sollte gestärkt werden, z. B. durch Konsultativbeschlüsse zum Say on Climate. Anreize für die Teilnahme, z. B. durch die Einführung von Präsenzboni, könnten die Teilnahmequoten erhöhen. Eine Reform des Beschlussmängelrechts hingegen würde die Kontrolle der Aktionäre schwächen und die Vertrauensbasis untergraben, die für eine erfolgreiche Unternehmensführung notwendig ist. Die Hauptversammlung muss ein lebendiges Forum bleiben, in dem Aktionäre und Unternehmensführung miteinander in einen offenen Dialog treten können. ←

Was sind Faktoren für eine erfolgreiche Kommunikation mit Investoren?

Ein Gespräch mit **Andreas Spitzauer**, Head of Investor Relations bei Knorr-Bremse AG

Johannes Hanshen: Was ist für Sie der Schlüssel einer guten Kommunikation mit den Investoren?

Andreas Spitzauer: Das Wichtigste ist für mich eine konsistente Kommunikation, die schlüssig nach außen ist, jedoch auch nach innen wirkt. Das ist der erste Schritt, um das Vertrauen der Investoren zu gewinnen. Der zweite Schritt heißt »Promise & Deliver«: Der Markt kann einem Unternehmen nur vertrauen, wenn es nicht über- oder untertreibt. Die Prognosen sollten – so gut es geht – realistisch sein; das weiß der Markt langfristig zu schätzen. Der dritte Aspekt ist für mich, dass der Investor sich wertgeschätzt fühlt. Also etwas zutiefst Menschliches. Wenn man sich in den Gesprächen auf den Investor fokussiert, sie oder ihn wertschätzt, schafft man eine hervorragende Vertrauensbasis.

Wie wichtig ist eine gelungene Equity Story?

Eine gute Equity Story ist natürlich wichtig für den Markt und die Investoren. Allerdings nur gepaart mit der Substanz entsprechender Zahlen und Daten des Unternehmens. Es besteht eine gegenseitige Abhängigkeit. Eine gute Story funktioniert nicht ohne valide und gute Zahlen. Und valide und gute Zahlen müssen in eine gute Equity Story eingebunden sein.

Was macht eine gute Story aus?

Eine gute Equity Story muss jede zeitliche Dimension bespielen, also die kurz-, mittel- und langfristige. Außerdem braucht der Investor Fixpunkte oder Milestones, sodass er das Erreichte immer mit dem Versprochen abgleichen kann. Da kommen wir wieder zu dem bedeutenden Aspekt »Promise & Deliver«.

Dann gibt es aber natürlich auch externe Einflüsse, die dem Unternehmen helfen oder eine Herausforderung sind. Ein Beispiel: Vor der »Zeitenwende« hatte die Equity Story von Defense-Unternehmen bestimmt eine andere Attraktivität als heute. Dies hat sich nun komplett geändert.

Sie haben gerade von Wichtigkeit der verschiedenen zeitlichen Dimensionen gesprochen: Ist die Kommunikation über kurz- oder über langfristige Ziele bedeutsamer?

Beide Dimensionen müssen Hand in Hand gehen. Mit guter kurzfristiger Kommunikation kann man am Kapitalmarkt das gewonnene Vertrauen unter Beweis stellen.

Wie immer im Leben ist es jedoch ein langer Weg, Vertrauen aufzubauen. Man kann auch einmal ein schlechtes Quartal haben. Wenn man es vorher als potenzielle Option beschrieben und kommuniziert hat, dass es Abweichungen geben kann, dann wird die Akzeptanz bei Investoren größer sein. Eine realistische Darstellung der operativen Entwicklungen ist essenziell. Von Low-Balling oder Übertreibungen ist daher dringend abzuraten. Die Realität holt einen immer ein und es besteht die Gefahr, auch langfristig Vertrauen zu verspielen. Kommunikation ist am Ende immer eine Abbildung der operativen Realität und Performance eines Unternehmens.

Inwiefern ist die Kommunikation von Investor Relations mit der Kommunikation mit anderen Stakeholdern verzahnt? Woran orientieren sich die jeweiligen Themenschwerpunkte?

Der Kreis von Stakeholdern kann sehr weit gefasst werden. Erforderlich ist, dass auch hier die Kommunikation, sowohl extern als auch intern, immer konsistent ist. Das eine ist vom anderen nicht zu trennen. Man muss bedenken, dass externe Kommunikation und damit auch die Kapitalmarktkommunikation sehr stark nach innen wirkt. Das kann als Motivation und Ambition für viele Unternehmensbereiche dienen. Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern muss klar sein, dass Versprechen am Kapitalmarkt auch Versprechen an die Eigentümer eines Unternehmens sind.

Welche Besonderheiten gibt es bei der Zusammenarbeit zwischen Investor Relations und dem Aufsichtsrat?

Ich halte es für zentral, den Aufsichtsrat proaktiv und regelmäßig über die Kapitalmarktentwicklungen zu informieren. Das gilt sowohl für die absolute Entwicklung des Unternehmens als auch die relative Entwicklung im Vergleich zur Peer Group. Der Aufsichtsrat braucht ein ehrliches und offenes Feedback der Investoren und der Analysten. Transparent für den Aufsichtsrat ist auf jeden Fall immer die Kursentwicklung. Um es mit einem Bild zu erklären, ist die Kursentwicklung aber nur ein Skelett. Und das muss mit den Einschätzungen und Erwartungen der Investoren und Analysten zum Leben erweckt werden. Wichtig ist dabei, nicht nur das Veröffentlichte, wie z. B. Analysten-Reports, sondern auch Feedback aus den Investorengesprächen mitzuteilen.



Andreas Spitzauer, Head of Investor Relations bei Knorr-Bremse AG

Gibt es für Sie einen Unterschied zwischen der Kommunikation mit der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite?

Die Frage kann ich kurz beantworten. Ein klares Nein. Aus Investor Relations-Sicht sollten beide Seiten die gleichen Informationen vom Kapitalmarkt bekommen.

Wie gehen Sie mit den globalen Krisen in der Kommunikation um?

Die Unternehmensentwicklung darf nicht im Nebel der Vielzahl der globalen Krisen versteckt werden. Es gilt, die Krisen zu identifizieren, die das Unternehmen am stärksten und direkt betreffen. Dann sollten eine sehr gute Analyse und interne Abstimmung zu Fakten und Zahlen sowie zu den mit den Krisen verbundenen Risiken erfolgen. Letztlich müssen dann als Summe die getroffenen Maßnahmen transparent dargestellt werden, die diesen Risiken entgegenwirken. Man sollte sich also nicht nur auf Krise und Risiko konzentrieren, sondern es ist erforderlich, den Dreiklang aus spezifischem Risiko, Impact für das Unternehmen und Gegenmaßnahmen in die Kommunikation einzubeziehen. In und durch Krisen ergeben sich aber auch Chancen, denn wo es Verlierer gibt, gibt es auch Gewinner. Hier kann Kommunikation helfen, einen differenzierten Blick auf Unternehmen und Branchen zu generieren.

Teilweise wird kritisiert, dass institutionelle Investoren und Stimmrechtsberater, etwa bei ihrer Stimmabgabe in der Hauptversammlung, zu wenig auf die unternehmensindividuellen Besonderheiten eingehen. Wie sehen Sie das und wie könnte Ihrer Meinung nach der Dialog zwischen institutionellen Investoren und Stimmrechtsberatern auf der einen und Unternehmen auf der anderen Seite verbessert werden?

Zuerst halte ich es für nachvollziehbar, dass institutionelle Investoren nicht immer ganz individuell auf das Unternehmen eingehen können. Zum einen sind sie oft an allgemeine Regeln gebunden, die sie zu erfüllen haben, und zum anderen haben sie häufig ein umfangreiches und diversifiziertes Portfolio. Man kann z. B. von einem Pensionsfond aus Alaska nicht erwarten, dass dieser detaillierte Kenntnisse über Regularien und Marktspezifikationen in Deutschland hat. Eine verständnisvolle Reaktion darauf hat etwas für mich mit der Wertschätzung gegenüber Investoren zu tun. Investor Relations sollte es den Menschen einfach machen, auf deren Anliegen eingehen und bei Bedarf unterstützen. So können Unklarheiten beseitigt werden oder sie entstehen erst gar nicht.

Eine Ergänzung habe ich zu diesem Thema. Die Regulatorik macht einem Investor das Leben oft nicht einfacher. Nehmen wir den Vergütungsbericht. Dieser behandelt ein für die Investoren wichtiges Thema, ist aber mittlerweile sehr komplex geworden, was zulasten

der Verständlichkeit geht. Hier müssen wir gezwungenerweise entsprechend unterstützen und helfen.

Derzeit wird viel über den Nachhaltigkeitsbericht gesprochen. Inwieweit ist das ein Fokus der Investoren oder geht es nach wie vor hauptsächlich um die klassischen finanziellen Kennzahlen?

Es kommt auf das Unternehmen an. Derzeit wird meiner Meinung nach schon viel zu frühzeitig und viel zu pauschal in »nachhaltig« und »nicht nachhaltig« eingeteilt.

Auch hier finde ich es fraglich, ob die Regulatorik hilft oder nicht. Es wird mehr Transparenz geben. Aber wann dies zu einer grüneren Steuerung der Investments führen wird, ist noch offen.

Was bei dem Thema Nachhaltigkeit noch zu kurz kommt, ist die Verbindung zwischen »green« und Umsatz bzw. Profitabilität eines Unternehmens. Die Investoren sind nicht unbedingt an jeder Kennzahl aus dem Nachhaltigkeitsbericht interessiert, sondern sie wollen wissen, wie sich »nachhaltiges« Geschäft auf die Profitabilität kurz-, mittel- und langfristig auswirkt. Was ist der konkrete »business case«? Was bekommt ihr konkret von staatlichen Förderungen im Bereich »Grüne Mobilität« und welchen Impact hat das auf das Unternehmen? Diese Fragen werden gestellt.

Derzeit hat man das Gefühl, dass die Steuerung zwar erste gute Ansätze hat, jedoch noch nicht hinreichend in die richtige Richtung motiviert. Das Unternehmen bekommt einen »Malus« – wie z. B. durch schlechtere Finanzierungskosten –, wenn gewisse ESG-Kennzahlen nicht so gut sind oder nicht erreicht werden. Dabei wäre es viel besser, mit einem »Bonus«-System zu arbeiten. Wenn Unternehmen gut darlegen können, wie sie Nachhaltigkeit auch in Shareholder-Value umwandeln können, werden sie attraktiver.

Herr Spitzauer, vielen Dank für das Gespräch.

Das Gespräch führte **Johannes Hanshen**, stellvertretender Vorsitzender des Audit Committee Institute e.V. sowie Partner und Partner in Charge für Audit in der Region Süd der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Der Investorendialog des Aufsichtsrats – aktueller Rechtsrahmen und Reform

Autor: **Lennart Babel**



Institutionelle Investoren und Finanzintermediäre haben regelmäßig Informationsbedürfnisse, zu deren Erfüllung die beschränkten Auskunftsrechte in der Hauptversammlung nicht ausreichen. Speziell im angelsächsischen Raum herrscht die Erwartungshaltung bei Investoren, sich aktiv in den Dialog über die Unternehmensentwicklung einbringen zu können. Mit einer veränderten Anlegerstruktur in Deutschland und dem zunehmenden Einfluss ausländischer Aktionäre sind solche Investorengespräche auch in Deutschland längst Realität, und zwar nicht nur mit dem Vorstand, sondern auch mit dem Aufsichtsrat bzw. dessen Vorsitzenden. Laut einer Studie aus dem Jahr 2019 tritt bei knapp 75 Prozent der befragten börsennotierten Unternehmen der Aufsichtsrat aktiv in Investorenkontakt.¹

Regulatorischer Hintergrund

Im Lichte dieser Verbreitung des Investorendialogs mit dem Aufsichtsrat ist es unbefriedigend, dass das AktG bisher zu Zulässigkeit und Grenzen von Investorengesprächen schweigt. 2016 befeuerte die private Initiative »Developing Shareholder Communication« (DSC) die juristische Diskussion zu der Frage, indem sie acht Leitsätze für einen »fruchtbaren Investorendialog« mit dem Aufsichtsrat formulierte. In Reaktion darauf nahm die Regierungskommission Corporate Governance in ihrer Kodexänderung 2017 eine Anregung auf, der zufolge der Aufsichtsrat in angemessenem Rahmen bereit sein sollte, mit Investoren über aufsichtsratspezifische Themen Gespräche zu führen (heute A.6 DCGK). Als bloße Anregung löst sie indes keine Erklärungspflicht nach § 161 AktG aus (kein »comply or explain«). Erst recht kann sie einen verbindlichen Rechtsrahmen nicht ersetzen.

¹ Tietz/Hammann/Hoffmann, Der Aufsichtsrat 2019, S. 69 (70)

Meinungsstand zur Zulässigkeit des Investorendialogs und seine Grenzen

Die Rezeption der neuen Anregung im DCGK fiel im juristischen Schrifttum zunächst geteilt aus. Bedenken gegen die Zulässigkeit der Kapitalmarktkommunikation durch den Aufsichtsrat wurden vor allem mit Blick auf das gesetzliche Kompetenzgefüge zwischen Vorstand und Aufsichtsrat geäußert.² Gegen diese anfängliche Kritik setzte sich bald aber eine herrschende Meinung für die grundsätzliche Zulässigkeit des Investorendialogs durch den Aufsichtsrat durch. Begründet wird dessen Zuständigkeit zur Außenkommunikation mit einer Annexkompetenz zu seinen sachlichen Zuständigkeiten innerhalb der AG.³

Zulässig sind danach Gesprächsthemen, die ausschließlich in den Verantwortungsbereich des Aufsichtsrats fallen. Über die Kriterien für die Auswahl von Vorstandsmitgliedern, die Nachfolgeplanung für den Vorstand, dessen Vergütung sowie die Zusammensetzung und Arbeitsweise des Aufsichtsrats darf also mit dem Aufsichtsrat gesprochen werden. In der Dialogpraxis scheint an diesen Themen jedoch ein weniger dringliches Interesse zu bestehen, stattdessen bezieht sich über die Hälfte der Gespräche auf Fragen der Unternehmensstrategie und -entwicklung.⁴ Mit Rücksicht auf das für den Aufsichtsrat geltende Geschäftsführungsverbot (§ 111 IV AktG) wird es aber im Schrifttum überwiegend als unzulässig angesehen, dass sich der Aufsichtsrat gegenüber Investoren inhaltlich zur Geschäftsstrategie äußert.⁵

² E. Vetter, AG 2016, S. 873 (876); Koch, AG 2017, S. 129 (131 f.)

³ Statt vieler Bachmann, in: VGR 22 (2016), S. 135ff.; Schiessl, in: FS Krieger 2020, S. 813 (814)

⁴ Tietz/Hammann/Hoffmann, Der Aufsichtsrat 2019, S. 69 (70)

⁵ Koch, AktG § 111 Rn. 54; MüKoAktG/Habersack, § 116 Rn. 67; a. A.: Hirt/Hopt/Mattheus, AG 2016, S. 725 (734)

Lennart Babel forscht als akademischer Mitarbeiter und Doktorand von Prof. Dr. Dirk A. Verse, M.Jur. (Oxford), am Institut für deutsches und europäisches Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht (IGW) der Universität Heidelberg.



Reformdiskussion

In Anbetracht dieser Divergenz zwischen gelebter Praxis und aktienrechtlichem Regelungsrahmen wird zunehmend eine gesetzliche Klarstellung und Präzisierung der Rechtslage gefordert. Eckpunkte eines Reformvorschlags dazu hat 2021 der mit Rechtswissenschaftlern, Anwälten sowie Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern besetzte »Arbeitskreis Recht des Aufsichtsrats« unterbreitet.⁶ Diesen Eckpunkten hat sich unlängst auch ein von der Gesellschaftsrechtlichen Vereinigung (VGR) getragener Arbeitskreis im Rahmen seiner »Vorschläge für eine große Aktienrechtsreform« angeschlossen.⁷

Der Vorschlag besteht im Wesentlichen aus drei Regelungsbausteinen: Zum Ersten soll die Außenkommunikation des Aufsichtsratsvorsitzenden oder eines anderen vom Aufsichtsrat beauftragten Aufsichtsratsmitglieds an klare prozedurale Regeln gebunden werden. Sie soll einer Ermächtigung des Gesamtaufichtsrats bedürfen, die allerdings auch in allgemeiner Form (z. B. in der Geschäftsordnung oder einer Informationsordnung) über einen konkreten Anlass hinaus erteilt werden kann. Ferner soll vorgesehen werden, dass das Aufsichtsratsplenum und der Vorstand im Nachgang der Kommunikation zu informieren sind.

Zum Zweiten wird eine gesetzliche Klarstellung vorgeschlagen, dass die Außenkommunikation der vom Aufsichtsrat beauftragten Mitglieder auf aufsichtsratsspezifische Themen beschränkt ist und inhaltliche Aspekte der Geschäftsstrategie nicht umfasst, um Übergriffe in die Kompetenzen des Vorstands zu vermeiden. Diese Einschränkung schließt aber nach Auffassung des Arbeitskreises nicht aus, dass der Aufsichtsrat den Investoren seine Rolle im Strategieprozess und bei der Überwachung des Vorstands bei dessen Umsetzung erläutert.

Schließlich hält der Arbeitskreis Maßnahmen für erwägenswert, die den Schutz informationeller Gleichbehandlung der Aktionäre (§ 53a AktG) präzisieren. Gedacht ist dabei insbesondere an eine gesetzliche Vorgabe, dass wesentliche neue Tatsachen, die einzelnen Aktionären mitgeteilt wurden, unverzüglich auch allen anderen Aktionären zugänglich zu machen sind (z. B. über die Website der Gesellschaft), sofern nicht überwiegende Gründe des Gesellschaftswohls die selektive Information rechtfertigen. Dieser Punkt betrifft freilich, worauf der Arbeitskreis ausdrücklich hinweist, nicht nur die Außenkommunikation des Aufsichtsrats, sondern auch diejenige des Vorstands.

Bewertung

Das Vorhaben, den Investorendialog durch den Aufsichtsrat erstmals auf eine verlässliche Rechtsgrundlage zu stellen, dessen Grenzen zugleich aber klar abzustecken, verdient sicherlich Zuspruch. In ersten Reaktionen hat dieses Anliegen denn auch durchweg grundsätzliche Zustimmung erfahren.⁸ Hinsichtlich der inhaltlichen Beschränkung der Gesprächsgegenstände ist man sich in der Bewertung aber bisher noch uneins. In einer Stellungnahme begrüßt der BDI etwa, dass der Aufsichtsrat dadurch Argumente gegenüber Investoren erhalte, die zu aufsichtsratsfremden Themen kommunizieren wollen.⁹ Von anderer Seite wird von einer Reform mehr Flexibilität für die Gesprächsführung des Aufsichtsrats und daher eine Regelung gefordert, dass auch auf allgemeine Fragen zur Unternehmensstrategie eingegangen werden darf.¹⁰

Die Reformdiskussion zeigt, dass der Gesetzgeber bei einer Modernisierung des Aktienrechts nicht umhinkommen wird, sich in dieser Frage zu positionieren. Der Vorschlag des Arbeitskreises bietet dafür einen für die Dialogparteien gut handhabbaren Rechtsrahmen, der sich in die geltende Gesetzeslage einfügt und das Kompetenzgefüge der AG nicht zuungunsten des Vorstands verschiebt. Es bleibt zu hoffen, dass der Gesetzgeber sich des Anliegens annimmt – sei es durch eine punktuelle Anpassung oder im Rahmen einer umfassenden Aktienrechtsreform. ←

⁶ Habersack, in: Hommelhoff/Kley/Verse (Hrsg.), Reform des Aufsichtsratsrechts, ZGR-Sonderheft 25, 2021, S. 34 ff.; siehe auch Arbeitskreis Recht des Aufsichtsrats, NZG 2021, S. 447; siehe auch Hommelhoff/Kley/Verse, Audit Committee Quarterly I/2021, S. 54; näher dazu Verse, in: Zentrum für Europäisches Wirtschaftsrecht, Symposium zum Gedächtnis an Marcus Lutter, 2023, S. 51 (68 ff.).

⁷ Gesellschaftsrechtliche Vereinigung (VGR), Reformbedarf im Aktienrecht – Vorschläge für eine große Aktienrechtsreform, 2024, Rn. 8.50 ff. (federführend Verse)

⁸ Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI), Reform des Aufsichtsratsrechts, Stellungnahme vom 3.1.2022, Ziff. 1.5; Verband der Chemischen Industrie e.V. (VCI), NZG 2022, S. 156 (159 f.); Langenbacher, JZ 2024, S. 693 (700 f.); Reichert, ZHR 187 (2023), S. 739 (752)

⁹ BDI, Stellungnahme vom 3.1.2022, Ziff. 1.5

¹⁰ Reichert, ZHR 187 (2023), S. 739 (753); VCI, NZG 2022, S. 156 (159 f.)

Ad-hoc-Publizität im Spannungsfeld von Wissen und Wissensorganisationspflicht

Autoren: **Prof. Dr. Jens Koch** und **Florian Walka**

Kaum eine kapitalmarktrechtliche Fragestellung dürfte im Tagesgeschäft einer Aktiengesellschaft so gegenwärtig sein wie die Ad-hoc-Pflicht nach Art. 17 Marktmissbrauchsverordnung (MMVO). Wird sie verletzt, können die Emittenten Schadensersatzansprüchen nach §§ 97, 98 WpHG ausgesetzt sein, die ganz erhebliche Dimensionen erreichen können. Von zentraler Bedeutung für die Reichweite der Ad-hoc-Publizität ist die Frage, wessen Wissen den Emittenten zuzurechnen ist. Dabei stellt sich zunächst die Frage, ob die Veröffentlichungspflicht überhaupt Wissen des Emittenten von der veröffentlichungspflichtigen Tatsache voraussetzt oder ob sich die Veröffentlichungspflicht auch auf Wissen bezieht, das er nur hätte haben können. Nimmt man mit der ersten Lesart ein Wissenserfordernis an, muss auf einer zweiten Stufe bestimmt werden, wessen Wissen dem Unternehmen zugerechnet wird.





Jens Koch (links) ist Universitätsprofessor und Direktor des Instituts für Arbeits- und Wirtschaftsrecht (Abteilung Gesellschaftsrecht), **Florian Walka** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an diesem Institut. Die Überlegungen in diesem Artikel sind die Kurzfassung eines umfassenden Beitrags (AG 2024, 97), der auf eine Anfrage aus der Praxis zurückgeht.

I. Art. 17 MMVO als Wissensnorm

Ob der Emittent über die zu veröffentlichende Information verfügen muss, wirkt auf den ersten Blick schon als Fragestellung etwas eigentümlich, weil man eine Information, die man nicht hat, auch nicht veröffentlichen kann. Trotzdem wird prominent das Gegenteil vertreten, und zwar unter Berufung auf den Wortlaut des Art. 17 Abs. 1 MMVO, wonach der Emittent die Information »unverzüglich« zu veröffentlichen habe. Legt man hier die nationale Deutung des Begriffs als »ohne schuldhaftes Zögern« zugrunde (§ 121 Abs. 1 BGB) und bezieht dieses Zögern sodann nicht auf die Veröffentlichung, sondern auf die Informationsermittlung, dann ergibt sich eine Konstruktion, bei der ein Emittent auch die Informationen zu veröffentlichen hat, über die er zwar nicht verfügt, die er bei ordnungsgemäßer »Knowledge Governance« aber hätte haben können.¹

Tatsächlich erweisen sich beide Begründungspfeiler als nicht haltbar.² Weder kann eine unionsrechtliche Vorschrift aus der Systematik des deutschen Rechts gedeutet werden, noch kann der Bezugspunkt von der Rechtsfolgenseite auf die Tatbestandsseite geschoben werden. Die Unverzöglichkeitsvorgabe bezieht sich auf die Veröffentlichung, nicht auf eine vorangehende Informationsbeschaffung. Spätestens mit dem Inkrafttreten des im April 2024 vom Europäischen Parlament gebilligten EU-Listing-Act³, in dem ein Wissenserfordernis ausdrücklich angesprochen werden soll, wird sich diese Streitfrage erledigen.

II. Reichweite der Wissenszurechnung

1. Kein Wertungstransfer aus dem nationalen Recht

Auch wenn Art. 17 MMVO danach ein Wissenserfordernis enthält, bleibt doch die Frage zu beantworten, wessen Wissen dem Emittenten konkret zuzurechnen ist. Im deutschen Schrifttum hat man diese Frage lange Zeit so gelöst, dass man schlicht nationale Wissenszurechnungsregeln herangezogen hat. Diese hat man »faute de mieux« kurzerhand dem deutschen Kaufrecht entnommen, weil man nur für diesen Bereich auf höchstrichterliche Festlegungen zurückgreifen konnte.⁴ Aber auch mit dieser Handhabung wurden gleich zwei Fehler kombiniert: Weder darf Unionsrecht nach nationalen Grundsätzen vermessen werden, noch handelt es sich bei der Wissenszurechnung um ein methodisches Passepartout, das auf das Aufsichtsrecht ebenso passt wie auf das Kaufrecht. Vielmehr bedarf es für jeden Normenbereich ganz eigener Zurechnungsregeln, die aus der jeweiligen Teleologie und Systematik der Ausgangsvorschrift abzuleiten sind.

2. Wissenszurechnung à la européenne

Beachtet man diese Vorgabe, springt es ins Auge, dass das für das nationale Kaufrecht maßgebliche Gleichstellungsargument (juristische Personen sollen nicht besser stehen als natürliche Personen)⁵ auf die allein juristische Personen adressierende Ad-hoc-Pflicht schlechterdings nicht passt. Die Wissenszurechnung muss daher speziell auf die normativen Rahmenbedingungen der Ad-hoc-Publizität zugeschnitten werden. Dabei gilt es zunächst, sich den besonderen Charakter der Ad-hoc-Publizität vor Augen zu führen, die einen an sich unbeteiligten Akteur (den Emittenten) dazu verpflichtet, Informationen für Transaktionen auf dem Sekundärmarkt bereitzustellen, an denen er selbst – anders als bei der Prospektpflicht auf dem Primärmarkt – nicht beteiligt ist.

¹ So insbesondere Klöhn, NZG 2017, 1285, 1288

² Ausführlich zum Folgenden schon Koch, AG 2024, 97 Rn. 31 ff.

³ Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council amending Regulations (EU) 2017/1129, (EU) No 596/2014 and (EU) No 600/2014 to make public capital markets in the Union more attractive for companies and to facilitate access to capital for small and medium-sized enterprises (COM(2022)0762 – C9-0417/2022 – 2022/0411(COD))

⁴ Überblick über den damaligen Meinungsstand bei Koch, AG 2019, 273 ff.; zur neueren Entwicklung vgl. Koch, AG 2024, 97 Rn. 5 ff.

⁵ Vgl. dazu Schubert in MÜKoBGB, 9. Aufl. 2021, § 166 Rn. 61 mit weiteren Nachweisen

Das ist schon dann eine keinesfalls selbstverständliche Belastung, wenn es sich nur um solche Informationen handelt, die dem Vorstand vorliegen. Wenn im Schrifttum darüber hinaus aber die These vertreten wird, der Emittent müsse eine unterbliebene Veröffentlichung selbst dann verantworten, »wenn die Information irgendeinem Unternehmensangehörigen bekannt« sei, und zwar »völlig unabhängig von seiner Hierarchie im Unternehmen« und das auch noch konzernweit und selbst über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinaus,⁶ dann verliert die Ad-hoc-Pflicht jede Kontur.

Im Schrifttum werden diese extensiven Tendenzen zum Teil positiv bewertet, weil der Normzweck der Informationseffizienz besser verwirklicht werden könne, wenn der relevante Personenkreis ausgeweitet würde.⁷ Tatsächlich stellt die Informationseffizienz aber keinen absoluten Wert dar, der um jeden Preis zu verfolgen ist. Eine tatbestandlich derart ausufernde Ad-hoc-Pflicht würde die bislang nur im Innenverhältnis bestehenden Pflichten zur »Knowledge Governance« in das Außenverhältnis kehren und zulasten der Aktionäre mit dem überaus scharfen Rechtsfolgenregime der Ad-hoc-Publizität munitionieren.⁸

Das wäre für Emittenten eine derartige Belastung, dass es die deutsche Börsennotierung noch unattraktiver machen würde, als sie ohnehin schon ist. Selbst über das so überaus wichtige Instrument der Selbstbefreiung nach Art. 17 Abs. 4 MMVO könnte sich der Emittent den daraus resultierenden Haftungsfolgen nicht mehr entziehen, wenn man tatsächlich annehmen wollte, er müsste für die unterlassene Publizität solchen Wissens haften, über das der Vorstand selbst gar nicht verfügt. Das wären gravierende Belastungen, die auch rechtsökonomisch nicht gerechtfertigt werden können, weil nichts gewonnen ist, wenn Emittenten sich angesichts solcher Haftungsszenarien von der deutschen Börse zurückziehen und alternative Finanzierungswege suchen.

Die Ad-hoc-Pflicht muss deshalb – entsprechend ihrem Wortlaut – eine Veröffentlichungspflicht bleiben und darf nicht in eine Wissensorganisationspflicht umgedeutet werden. Dem kann auch nicht entgegengehalten werden, ohne eine solche Flankierung könnte sich der Vorstand leicht der Veröffentlichungspflicht entziehen, indem er sich im »Feuergraben« von allen ad-hoc-relevanten Informationen abschirme.⁹ Von der praktischen Durchführbarkeit ganz abgesehen, würde

ein auf diese Weise »geschützter« Vorstand gegen den nahezu kompletten Pflichtenkatalog des Aktienrechts verstoßen und würde auf diesem Wege zur Genüge sanktioniert.¹⁰

III. Fazit

Art. 17 MMVO verpflichtet die Emittenten dazu, ihr Wissen mit dem Kapitalmarkt zu teilen, nicht aber zu einer »Knowledge Governance«, die dafür sorgt, dass sie über alle kursrelevanten Informationen verfügen. Die hinreichende Sanktionierung ungenügender Wissensorganisation erfolgt ausschließlich über das nationale Gesellschaftsrecht und trifft wirtschaftlich damit den verantwortlichen Vorstand, nicht aber die Aktionäre.

Hinweis der Redaktion: Ad-hoc-Publizität

Gemäß Art. 17 MMVO müssen Emittenten Insiderinformationen, die sie unmittelbar betreffen, unverzüglich öffentlich bekannt geben. In bestimmten Fällen kann die Veröffentlichung durch den Emittenten aufgeschoben werden (Selbstbefreiung). An der ausdrücklichen Beschlussfassung zur Selbstbefreiung muss mindestens ein Vorstandsmitglied beteiligt sein; in Fällen originärer sachlicher Aufsichtsratszuständigkeit (etwa bei Neubesetzung des Vorstands) soll allerdings der Aufsichtsrat für die Beschlussfassung zuständig sein. Voraussetzung für die Selbstbefreiung sind (kumulatives Vorliegen erforderlich):

- ein berechtigtes Interesse des Emittenten am Aufschub der Veröffentlichung;
- die Öffentlichkeit darf durch den Aufschub nicht in die Irre geführt werden und
- die Geheimhaltung der Information muss gewährleistet sein.

Infolge des EU Listing Act ergeben sich insbesondere Änderungen bei der Veröffentlichungspflicht von Zwischenschritten bei zeitlich gestreckten Sachverhalten. Zu den Neuerungen durch den EU Listing Act siehe im Übrigen Audit Committee Quarterly II/2024, S. 20 f.

6 So in der Tat Hellgardt in Assmann/Schneider/Mülbert, Wertpapierhandelsrecht, 8. Aufl. 2023, §§ 97, 98 WpHG Rn. 89

7 Kumpan/Misterek, AG 2023, 633 Rn. 15

8 Ausführlich zum Folgenden Koch, AG 2024, 97 Rn. 52 ff.

9 Klöhn in Klöhn, 2. Aufl. 2023, Art. 17 MMVO Rn. 110, 110b

10 Vgl. bereits Koch, AG 2024, 97 Rn. 63 ff.



Lino Ballof M. Sc. forscht an der TUM School of Management zu aktuellen Fragestellungen der Digitalisierung für Unternehmen und Kapitalmarktteilnehmer. Zuvor absolvierte er ein Masterstudium im Fachgebiet Management & Technology und arbeitete für internationale Medienunternehmen.



Dr. Maria Stich ist Managerin bei BMW für generative künstliche Intelligenz und Lehrbeauftragte an der TUM School of Management für Corporate Governance. Sie begann ihre Laufbahn bei KPMG München und London. Sie forscht zu aktuellen Herausforderungen des Nachhaltigkeitsmanagements und der -berichterstattung, insbesondere zu Aspekten der diesbezüglichen Verantwortlichkeiten von Vorständen und Aufsichtsräten.



Prof. Dr. Michael Stich ist Professor für Accounting und Vorstand des Departments Finance & Accounting an der TUM School of Management. Er war Professor für Rechnungswesen an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg sowie der Universität zu Köln und beschäftigt sich in Forschung und Lehre mit den realen Konsequenzen handels- und aktienrechtlicher Vorgaben.

Kommunikation in Aufsichtsratssitzungen: Sitzungen in Präsenz, hybrid und virtuell

Autoren: **Lino Ballof M. Sc.**, **Dr. Maria Stich** und **Prof. Dr. Michael Stich**

Neue Transparenzanforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) eröffnen Stakeholdern Einblicke in die Kommunikations- und Diskussionskultur von Aufsichtsräten in Plenar- und Ausschusssitzungen. Dem DCGK folgend, veröffentlicht die große Mehrzahl der deutschen börsennotierten Unternehmen Informationen darüber, wie viele Aufsichtsratssitzungen in Präsenz, hybrid oder rein virtuell stattfanden. In diesem Beitrag werden die wichtigsten Vor- und Nachteile der verschiedenen Kommunikationsformen kurz umrissen und ein Überblick zur Sitzungspraxis der DAX-Aufsichtsräte gegeben.

Hintergrund

Der DCGK fasst die geltenden gesetzlichen Vorgaben zusammen und illustriert die aktuelle »Best Practice« für eine gute, effektive und transparente Unternehmensführung deutscher börsennotierter Unternehmen. Regelmäßige Anpassungen des DCGK tragen rechtlichen, gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen Rechnung. Wohl auch angesichts der Erfahrungen während der Covid-19-Beschränkungen erkennt der DCGK seit der letzten Novelle aus dem

Jahr 2022 virtuelle Aufsichtsratssitzungen de facto als vollwertige Abhaltungen bzw. Teilnahmen an. Zudem empfiehlt der DCGK die Offenlegung der Anzahl der Sitzungen des Plenums und der Ausschüsse (inklusive des Prüfungsausschusses) in Präsenz oder als Video- bzw. Telefonkonferenz. Wenn auch deutlich verzögert, so wird hierdurch die Transparenz der Entscheidungsfindung der mächtigen Kontrollgremien merklich erhöht und Stakeholder gewinnen Einblicke in die Kommunikations- und Diskussionskultur an der Spitze deutscher Unternehmen.



Sitzungsformen

Aufsichtsräte sind bei der Gestaltung ihrer Sitzungen weitgehend frei und können insbesondere auch die Sitzungsform selbst festlegen. Für die Beschlussfassung sind die einschlägigen aktienrechtlichen Vorgaben und ggf. Regelungen der Satzung des Unternehmens und/oder der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats zu berücksichtigen. Obgleich der Wortlaut des DCGK lediglich zwischen Sitzungen vor Ort und technisch unterstützten Teilnahmen aus der Ferne unterscheidet, haben sich in der Praxis und in der Berichterstattung die folgenden drei Sitzungsformen etabliert:

- **Präsenzsitzungen**, bei denen die Teilnehmenden an einem Ort zusammenkommen, ermöglichen einen direkten, persönlichen Austausch und fördern den Aufbau von Vertrauen und Beziehungen unter den Mitgliedern. Besonders in Konfliktsituationen oder bei komplexen Fragestellungen kann die physische Anwesenheit einen konstruktiven Dialog erleichtern. Technische Einschränkungen bei der Durchführung der Sitzungen dürften die Ausnahme sein. Nicht zu unterschätzen ist auch das hohe Maß an Vertraulichkeit bzw. Informationsintegrität, was angesichts zunehmender Cyberbedrohungen von großer Bedeutung ist.
- **Hybride Sitzungen** kombinieren physische Präsenz mit virtuellen Teilnahmemöglichkeiten. Sie sind explizit für eine gleichwertige Teilnahme vor Ort und via Telefon- oder Videokonferenz konzipiert, d. h. die nicht physische Teilnahme ist eine begründungslos wählbare Alternative. Dies stellt regelmäßig eine Herausforderung für die Diskussionsleitung dar und separate Dynamiken unter den Anwesenden und unter den virtuell Teilnehmenden sind oft zu beobachten. Inwiefern hybride Sitzungsformen nutzenstiftend sind, hängt davon ab, ob es den Organisatoren gelingt, die Vorteile der Präsenzsitzungen und der virtuellen Teilnahme zusammenzuführen.
- **Virtuelle Sitzungen**, bei denen alle Teilnehmenden über Telefon- oder Videokonferenzlösungen verbunden sind, bieten hohe Flexibilität und sind kostenminimal in der Durchführung. Eine Teilnahme ist weitestgehend losgelöst von Arbeits- bzw. Wohnort möglich und Sitzungen können vergleichsweise kurzfristig abgehalten werden. Somit ist diese Form insbesondere für internationale und anderweitig privat oder beruflich Beschäftigte attraktiv.

Analyse der DAX-Unternehmen

Nachfolgend werden die Sitzungsformen der Aufsichtsratsplenen und sämtlicher -ausschüsse (inklusive der Prüfungsausschüsse) der DAX-Unternehmen erfasst, die im Geschäftsjahr 2022 bzw. 2021/22 in den Anwendungsbereich des DCGK fielen. Von diesen 38 Unternehmen legten 35 eine detaillierte Darstellung der Sitzungsformen offen. Insgesamt wurden 927 Sitzungen der Aufsichtsratsplenen und der -ausschüsse analysiert.

30 Prozent der Sitzungen fanden in Präsenz statt, während 40 Prozent virtuell und 30 Prozent hybrid durchgeführt wurden (vgl. Abbildung 1). Hierbei nutzte eine klare Mehrheit der Unternehmen (71 Prozent) eine »Mischung« aus verschiedenen Sitzungsformen. Alle Unternehmen griffen zumindest teilweise auf die hybride oder virtuelle Sitzungsform zurück. Während 77 Prozent der Unternehmen zusätzlich auch Präsenzsitzungen nutzten, verzichteten 23 Prozent vollständig auf diese Sitzungsform (vgl. Abbildung 2). Eine detaillierte Betrachtung der Aufsichtsratsplenen und -ausschüsse zeigt weitestgehend ähnliche Verteilungen. So wurden von den 259 Plenarsitzungen 29 Prozent in Präsenz, 31 Prozent in hybrider Form und 40 Prozent rein virtuell abgehalten. Die 668 Sitzungen der Ausschüsse verteilen sich auf 30 Prozent Präsenzsitzungen, 30 Prozent in hybrider und 40 Prozent in virtueller Form.

Abbildung 1: Anteil der verschiedenen Sitzungsformen an sämtlichen Aufsichtsrats- und Ausschusssitzungen von DAX-Unternehmen

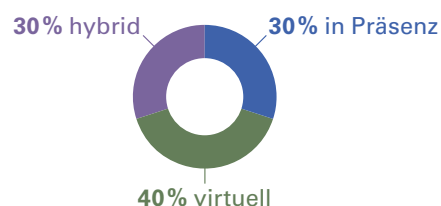
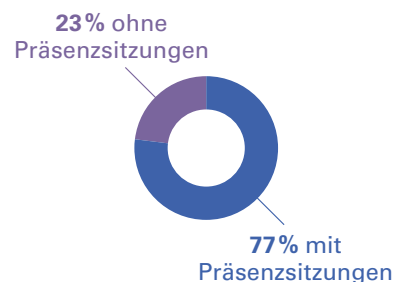


Abbildung 2: Anteil der DAX-Unternehmen, die Präsenzsitzungen nutzen



Quelle: eigene Auswertung

Zusammenfassung und Fazit

Die DCGK-Empfehlung zur Berichterstattung über die Sitzungsformen der Aufsichtsräte wird von den meisten DAX-Unternehmen probat umgesetzt und bietet wertvolle Einblicke in deren Kommunikations- und Diskussionskultur. Die Befunde illustrieren, dass Aufsichtsräte vielfältige Möglichkeiten zur Abhaltung ihrer Sitzungen nutzen und dass virtuelle und hybride Formen inzwischen fest etabliert sind. Obgleich die hohe Flexibilität und geringeren Kosten nicht physischer

Sitzungsformen insbesondere bei international engagierten Unternehmen klare Vorteile darstellen, ist die verstärkte Nutzung von Videokonferenzen nicht notwendigerweise die beste Wahl. Gerade komplexe, kontroverse und besonders vertrauliche Sachverhalte können vor Ort ggf. effektiver erörtert werden. Es obliegt zuvorderst den Aufsichtsräten selbst, die für ihr Unternehmen passenden Kommunikationsformen zu erkunden und sich auf rasch ändernde Herausforderungen und neue technische Möglichkeiten einzustellen. ←



Hinweis der Redaktion:

Aktienrechtliche Vorgaben zu den Sitzungsformen

Der Aufsichtsrat kann nicht nur in Präsenzsitzungen wirksam Beschlüsse fassen. Die Beschlussfassung kann vielmehr auch telefonisch, schriftlich (im Umlaufverfahren) oder in vergleichbarer Form erfolgen. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass kein Aufsichtsratsmitglied widerspricht.¹ Will man eine flexible Beschlussfassung ermöglichen, empfiehlt es sich daher, in Satzung oder Geschäftsordnung des Aufsichtsrats dieses Widerspruchsrecht auszuschließen. In der juristischen Literatur umstritten ist, ob das Widerspruchsrecht auch für Videokonferenzen gilt. Solange diese Frage höchstrichterlich nicht geklärt wurde, ist anzuraten, auch für diese Sitzungsform ein Widerspruchsrecht der Aufsichtsratsmitglieder anzunehmen, das durch Satzung oder Geschäftsordnung ausgeschlossen werden kann.

Die herrschende Meinung in der juristischen Literatur geht davon aus, dass auch hybride Beschlussfassungen zulässig sind, z. B. indem ein Teil der Aufsichtsratsmitglieder telefonisch zugeschaltet wird.² Voraussetzung ist auch hier, dass kein Aufsichtsratsmitglied widerspricht. Darüber hinaus ist es möglich, dass verhinderte Aufsichtsratsmitglieder ihre Stimme schriftlich abgeben (Stimmbotschaft).³ Die Stimme kann in diesem Fall einem anderen Aufsichtsratsmitglied oder einer Person, die zur Sitzungsteilnahme befugt ist,⁴ übergeben werden. In der Satzung kann zudem zugelassen werden, dass verhinderte Aufsichtsratsmitglieder eine andere Person zur Sitzungsteilnahme ermächtigen. Wie im Falle der Stimmbotschaft darf dem Ermächtigten kein Ermessen in Bezug auf die Beschlussfassung eingeräumt werden, d. h., das verhinderte Aufsichtsratsmitglied muss genaue »Anweisungen« geben, wie der Ermächtigte abstimmen soll.

¹ Vgl. § 108 Abs. 4 AktG; die Satzung oder Geschäftsordnung des Aufsichtsrats kann das Widerspruchsrecht ausschließen.

² Vgl. näher Schmidt/Lutter/Drygala, 5. Auflage 2024, § 108 AktG, Rn. 29 mit weiteren Nennungen

³ Vgl. § 108 Abs. 3 AktG

⁴ Vgl. § 109 Abs. 3 AktG



Kyiv – Palat-Brücke über den Dniepr

German-Ukrainian Business Outlook 2024

Wirtschaftsstandort Ukraine: 43 Prozent der deutschen Unternehmen planen neue Investitionen trotz Fortdauer des Krieges

Autor: **Andreas Glunz**

Umfrage: Wie Unternehmen Geschäftsklima sowie Chancen und Hürden in der Ukraine bewerten

Kernaussagen:

- **Wesentliche Bedingungen für einen Ausbau der Geschäftsaktivitäten** sind politische und wirtschaftliche Stabilität (61 % bzw. 51 %) sowie die Verfügbarkeit öffentlicher Fördermittel und Garantien (28 %).
- **Geschäftserwartungen:** 42 % der Befragten erwarten in den kommenden zwölf Monaten eine Verbesserung der wirtschaftlichen Lage in der Ukraine; 48 % erwarten keine Veränderung; 10 % gehen von einer Verschlechterung aus.
- **Investitionsabsichten:** 43 % der Unternehmen planen neue Investitionen in der Ukraine; lediglich 8 % wollen de-investieren.
- **Chancen:** 48 % sehen Marktzugang als größte Chance, 39 % die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte und 36 % die Beteiligung an Programmen zum Wiederaufbau der Ukraine.
- **Markteintritt:** Mehr als die Hälfte der Befragten nennen Zugang zu lokalen Unternehmensnetzwerken (59 %) sowie Zugang zu Marktinformationen (54 %) als wesentliche Geschäftsvoraussetzungen.
- **Herausforderungen:** Für 53 % ist der fortdauernde Krieg die größte Hürde, für 38 % sind es Sicherheitsrisiken für die eigenen Mitarbeitenden und für 31 % die lokale Korruption. Das neu in Kraft getretene Mobilisierungsgesetz wird die Verfügbarkeit von Arbeitskräften weiter limitieren.
- **Fördermittel nutzen:** Deutschland und die EU haben milliarden-schwere Förderprogramme aufgesetzt. Aber 35 % der deutschen Unternehmen glauben, dass die Mittel für ihre Zwecke ungeeignet sind; 20 % haben von den Programmen noch nichts gehört.

Nach Angaben des Internationalen Währungsfonds wächst der **Wirtschaftsstandort Ukraine** trotz des russischen Angriffskriegs. Während das Bruttoinlandsprodukt im ersten Kriegsjahr 2022 um 29 Prozent schrumpfte, erzielte die Ukraine im Jahr **2023** eine **Wachstumsrate von 5,3 Prozent**. Für **2024** wird ein weiteres **Wachstum von 3,7 Prozent prognostiziert**. Wesentlichen Anteil hieran hat die Kriegswirtschaft, also die Produktion von Waffen und Munition, sowie die Aufrechterhaltung bzw. der Wiederaufbau der von Russland zerstörten Infrastruktur.



Zerstörtes Shopping-Center in Kyiv

Welche wirtschaftlichen Auswirkungen dies auf deutsche Unternehmen hat, zeigt der erstmals erstellte »**German-Ukrainian Business Outlook**«, eine gemeinsame Geschäftsklima-Umfrage von **KPMG Deutschland** und der **Deutsch-Ukrainischen Industrie- und Handelskammer (AHK Ukraine)**. Für sie wurden 142 Unternehmen mit bereits bestehenden oder geplanten Geschäftsaktivitäten in der Ukraine befragt.

Geschäftserwartungen sind vorsichtig optimistisch

Das aktuelle Geschäftsklima schätzen deutsche Unternehmen für die Ukraine gemischt ein. Danach bewerten 24 Prozent der Befragten die aktuelle Geschäftssituation als gut, aber ebenso viele als schlecht; 52 Prozent als weder gut noch schlecht. 42 Prozent glauben jedoch, dass sich die Geschäftslage in den nächsten zwölf Monaten verbessern wird. Nur eines von zehn Unternehmen (10 Prozent) rechnet mit einer Verschlechterung. 48 Prozent rechnen nicht mit wesentlichen Veränderungen.

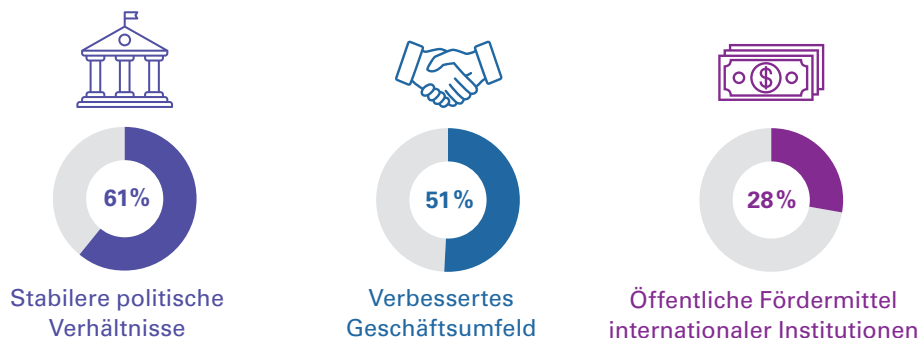
Dass mehr als vier von zehn befragten deutschen Unternehmen (43 Prozent) **neue Investitionen** in der Ukraine bereits in den kommenden zwölf Monaten planen, zeigt, dass sich auch deutsche Unternehmen hieran beteiligen wollen. Lediglich 8 Prozent wollen de-investieren.



Nicolai Kiskalt, Partner und Leiter der Country Practice Central Eastern Europe (CEE) bei KPMG in Deutschland

»**Deutsche Investitionen können einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung der ukrainischen Wirtschaft leisten.** Als große Industrienation bietet die Ukraine deutschen Unternehmen dafür enormes Potenzial, insbesondere in den Bereichen **Produktion, Energie, Pharma sowie IT und Outsourcing.**«

Top 3-Faktoren für den Ausbau der Geschäftstätigkeit in der Ukraine



Quelle: German-Ukrainian Business Outlook 2024 – KPMG Deutschland

Politische und wirtschaftliche Stabilität sind für mehr als die Hälfte der befragten deutschen Unternehmen (61 Prozent bzw. 51 Prozent) die wesentlichen Voraussetzungen für einen Ausbau ihrer Aktivitäten in der Ukraine. 28 Prozent nennen die Verfügbarkeit öffentlicher Fördermittel und Garantien als weiteren wichtigen Aspekt.

Chancen in der Ukraine: Potenzial für Wachstum

Nahezu jedes zweite deutsche Unternehmen (48 Prozent) bewertet den Zugang zum ukrainischen Markt als Geschäftschance. —————>



»Die Ukraine ist eines der großen Länder Europas, hat qualifizierte Arbeitskräfte, vor allem die technisch-naturwissenschaftliche Ausbildung war immer gut. Dazu kommen fruchtbare Böden und eine logistisch günstige Lage für Europa. Das Land ist ein attraktiver Standort für Nearshoring.«



Reiner Perau, Geschäftsführer der AHK Ukraine

39 Prozent der Unternehmen schätzen die qualifizierten Arbeitskräfte als Geschäftschance. Mehr als jedes vierte Unternehmen (28 Prozent) benennt zudem den hohen Digitalisierungsgrad der Ukraine – inklusive einer exzellent ausgebauten digitalen Infrastruktur und der großen Anzahl von IT-Spezialisten im Land – als Geschäftschance.

Förderprogramme: noch nicht im Fokus der Unternehmen

Nach den USA mit 98,4 Mrd. EUR bereitgestellter Mittel für humanitäre, finanzielle und militärische Hilfe ist Deutschland mit 23,1 Mrd. EUR das mit Abstand zweitgrößte Geberland der Ukraine, weit vor Großbritannien (16,9 Mrd. EUR), Niederlande (10,9 Mrd. EUR), Schweden (10,3 Mrd. EUR), Dänemark (9,4 Mrd. EUR) und Frankreich mit 7,0 Mrd. EUR.¹

»Die umfangreichen Förderprogramme und Garantien Deutschlands zum Wiederaufbau der Ukraine eröffnen gerade auch deutschen Unternehmen Geschäftschancen, die in den hierfür relevanten Branchen tätig sind. Schlüsselsektoren für private Investoren sind die Bereiche Energie und öffentliche Infrastruktur im weitesten Sinne. Bedarf besteht aber auch in diversen Industrien und im Agrarsektor«, sagt **Andreas Glunz**, Bereichsvorstand International Business bei KPMG in Deutschland.

Bisher hat jedoch nur ein kleiner Teil der befragten Unternehmen (10 Prozent) diese Programme genutzt. Ein Viertel (26 Prozent) plant, diese in Zukunft zu nutzen. Jedes fünfte Unternehmen (20 Prozent) hat allerdings noch nie von den Programmen gehört und 35 Prozent glauben, dass die Programme für ihre Zwecke ungeeignet sind.

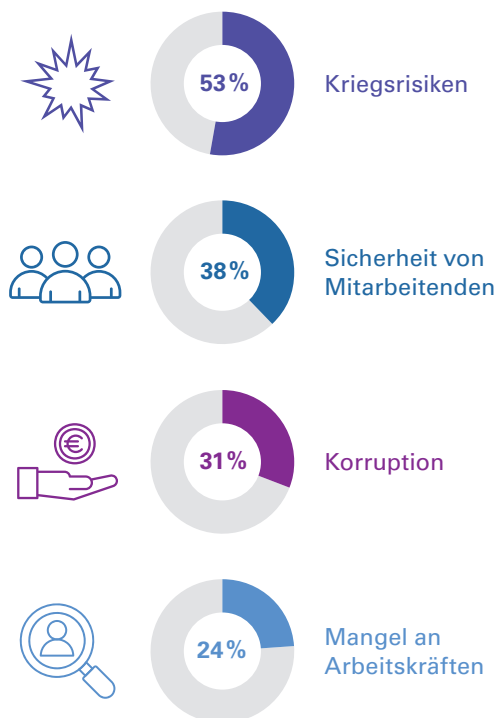


Andreas Glunz, Bereichsvorstand International Business, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

»Die relativ geringe Nutzung bzw. Kenntnis über die bestehenden Förderprogramme unterstreicht die Notwendigkeit umfangreicherer Kommunikation über die bestehenden Fördermöglichkeiten sowie ggf. deren Adjustierung, damit diese von einer größeren Gruppe an Unternehmen genutzt werden.«

¹ Quelle: Daten des Ukraine Support Trackers | Kiel Institut (ifw-kiel.de)

Die wichtigsten Hemmnisse für Investitionen in der Ukraine



Quelle: German-Ukrainian Business Outlook 2024 – KPMG Deutschland, (n = 103), Mehrfachnennungen möglich

Kriegsrisiken, Sicherheitsgefahren, Korruption und Verfügbarkeit von Arbeitskräften als größte Herausforderungen in der Ukraine

Der anhaltende Krieg in der Ukraine bleibt für langfristige, nachhaltige Investitionen die größte Herausforderung für mehr als die Hälfte der Befragten (53 Prozent). Besonders im Fokus stehen die Gefahren für die Sicherheit der eigenen Mitarbeitenden (38 Prozent). Fast ein Drittel der Befragten (31 Prozent) bewertet Korruption als das drittgrößte Hindernis. Auch die Verfügbarkeit von Arbeitskräften bleibt während des Krieges eine große Herausforderung (24 Prozent). Das nach dem Ende dieser Befragung beschlossene und bereits in Kraft getretene neue Mobilisierungsgesetz wird die Verfügbarkeit von Arbeitskräften noch einmal weiter limitieren. »Je mehr Leute mobilisiert werden, umso weniger werden für den Wiederaufbau zur Verfügung stehen«, so **Reiner Perau**.



Unabhängigkeitsdenkmal auf dem Majdan Nesaleschnosti in Kiew



VERTIEFUNGSHINWEIS

Die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und die AHK Ukraine haben für die Geschäftsklimaumfrage »German-Ukrainian Business Outlook 2024« 142 Unternehmen mit aktuellen oder künftigen Geschäftsaktivitäten in der Ukraine befragt. Der Durchführungszeitraum lag zwischen dem 23.4. und dem 12.5.2024. Die Fragen konzentrierten sich auf den wirtschaftlichen Ausblick der deutschen Unternehmen in der Ukraine sowie auf deren Herausforderungen und Geschäftschancen.

Die Studie »German-Ukrainian Business Outlook 2024« ist online abrufbar unter *German-Ukrainian Business Outlook 2024 (kpmg.com)*.





German-Indian Business Outlook 2024

Standort Indien immer wichtiger:

59 Prozent der deutschen Unternehmen wollen dieses Jahr neu investieren

Autor: **Andreas Glunz**

Umfrage belegt steigende Relevanz des Standorts Indien – und große Erwartungen

Kernaussagen:

- **Positive Geschäftserwartungen:** 78 % der deutschen Unternehmen rechnen mit steigenden Umsätzen, 55 % mit steigenden Gewinnen für das laufende Geschäftsjahr – jeweils +7 Prozentpunkte vs. Vorjahr.
- Indiens Bedeutung als **Investitionsstandort** für deutsche Konzerne wächst nachhaltig: Bis 2029 planen 78 % neue Investitionen (+19 Prozentpunkte gegenüber 2024).
- **Top 3-Standortfaktoren:** niedrige Lohnkosten (54 %), politische Stabilität (53 %) sowie qualifizierte Fachkräfte (47 %)
- 45 % wollen Indien bis 2029 als Produktionsstandort für den lokalen Markt und ganz Asien nutzen (+12 Prozentpunkte gegenüber 2024).
- **Bürokratische Hürden (64 %), Korruption (39 %) und Steuersystem (27 %)** bleiben die größten Herausforderungen.
- **Erwartungen an die neu gewählte indische Regierung:** Verbesserung des regulatorischen Umfelds und der Rechtssicherheit (67 %), bessere Infrastruktur (55 %) sowie Handelserleichterungen (48 %)

Indien boomt – und das zieht immer mehr deutsche Unternehmen auf den Subkontinent. So planen fast sechs von zehn deutschen Unternehmen, ihre Investitionen in Indien im laufenden Geschäftsjahr zu erhöhen. Darüber hinaus erwarten 78 Prozent der Unternehmen steigende Umsätze sowie 55 Prozent höhere Gewinne. Für die nächsten fünf Jahre sind die Erwartungen noch positiver: 82 Prozent rechnen mit einem Umsatzzuwachs sowie 74 Prozent mit mehr Gewinn. Die Unternehmen schätzen das Wachstum als sehr dynamisch ein: Bis 2029 erwarten 37 Prozent der Befragten ein Umsatzwachstum von mehr als 20 Prozent und 25 Prozent ein Gewinnwachstum von mehr als 20 Prozent.



Mumbai

»Deutsche Unternehmen diversifizieren und regionalisieren sich zunehmend weltweit. In Asien priorisieren sie Indien aufgrund der Größe der Bevölkerung, der politischen Stabilität und der nachhaltigen Wachstumsaussichten als einen bevorzugten Standort für neue Investitionen.«

Andreas Glunz, Bereichsvorstand International Business, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Das sind die zentralen Ergebnisse des »German-Indian Business Outlook 2024«. Die Umfrage der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (KPMG) und der Deutsch-Indischen Handelskammer (AHK Indien) fand zwischen dem 9.4. und dem 20.5.2024 statt und beschäftigt sich mit den Geschäftserwartungen deutscher Unternehmen in Indien.

Indien gewinnt Bedeutung als Investitionsstandort

Wie relevant der Subkontinent mittlerweile ist, zeigt sich an den **Investitionsvorhaben**. 59 Prozent der befragten Unternehmen planen in diesem Jahr einen Ausbau ihrer Investitionen. Das sind 23 Prozentpunkte mehr als im Jahr 2021. Die Zahlen belegen: **Indien ist ein nachhaltig wichtiges Investitionsziel für deutsche Unternehmen.**

Das wird noch deutlicher in der Fünfjahresperspektive: Drei Viertel (78 Prozent) der Firmen wollen ihre Investitionen erhöhen, eine Verdopplung gegenüber 2021 (36 Prozent).

Nur 7 Prozent der Befragten ziehen 2024 eine Kürzung ihrer Investitionen in Betracht.



Top 3-Standortfaktoren: niedrige Lohnkosten, politische Stabilität sowie qualifizierte Fachkräfte

Befragt nach den **Top 3-Standortfaktoren** nennen 54 Prozent der deutschen Unternehmen zuerst die **niedrigen Lohnkosten** – gefolgt von der **politischen Stabilität** des Landes (53 Prozent). An dritter Stelle nennen die Befragten die **Verfügbarkeit hoch qualifizierter Fachkräfte** (47 Prozent). Dies entspricht einem Anstieg um 12 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr.

In den kommenden fünf Jahren erwarten die Unternehmen aber Verschlechterungen bei den Lohnkosten. 2029 sehen nur noch 36 Prozent der Unternehmen entsprechende Kostenvorteile.

Im Vergleich mit anderen asiatischen Ländern sehen 69 Prozent der deutschen Unternehmen besonders Indiens stetig wachsende Wirtschaft als Vorteil. Hierzu trägt auch die schwächelnde Konjunktur Chinas bei.



»Indien zeigt weiter enormes Potenzial. Darüber hinaus gewinnt es als regionaler Produktions- und globaler Entwicklungsstandort weiter an Bedeutung.«

Indien als Produktionsstandort für den lokalen Markt ist stärkstes Motiv für Investitionen

Deutschen Unternehmen bietet das bevölkerungsreichste Land der Welt enormes Potenzial. Aktuell nutzt ein Drittel (33 Prozent) Indien als Produktionsstandort für den lokalen Markt. Bis 2029 planen das 45 Prozent der Unternehmen.

Für mehr als jedes vierte deutsche Unternehmen (27 Prozent) ist das beeindruckende Absatzpotenzial Indiens – ein Markt mit über 1,44 Mrd. Konsumenten – heute der zweitwichtigste Grund für ein wirtschaftliches Engagement. Dass dies bis 2029 der Fall sein wird, sagen bereits 40 Prozent der Unternehmen.

Immer wichtiger wird für die Befragten die Rolle Indiens als globales Kompetenzzentrum bzw. Shared Service Center. Rund jedes fünfte Unternehmen (21 Prozent) hat in Indien ein solches Zentrum eingerichtet, mehr als ein Drittel der Unternehmen (35 Prozent) will dem Beispiel in den nächsten fünf Jahren folgen.



Stefan Halusa,
Hauptgeschäftsführer
AHK Indien

Hohe Erwartungen an die neu gewählte Regierung

Die Umfrage von KPMG und der AHK wurde kurz vor Bekanntgabe der Wahlergebnisse der indischen Präsidentschaftswahl durchgeführt. Dennoch gibt sie Hinweise auf die Erwartungshaltung deutscher Unternehmen an die neue Regierung.

So hoffen zwei Drittel der Befragten (67 Prozent) auf eine vereinfachte Regulierung, die Bekämpfung der Korruption sowie mehr Rechtssicherheit im Land.

An zweiter Stelle folgt der Wunsch nach Ausbau und Modernisierung der Infrastruktur. Dies wünschen sich 55 Prozent der Unternehmen.

Eine Liberalisierung des Handels sowie eine Förderung der Exporte erhoffen 48 Prozent.



Wahlstationen in Maharashtra, Mumbai

»Durch die Wiederwahl Modis erhoffen sich deutsche Unternehmen, dass die vielfältigen strukturellen Probleme angegangen werden. Zu diesen zählen die Infrastruktur-Defizite in den Bereichen Transport, Energie sowie Information und Kommunikation, das komplexe Steuersystem und die regional sehr unterschiedlichen Regeln. Nur so können sich die Wachstumshoffnungen auch tatsächlich mittelfristig realisieren.«

Andreas Glunz, Bereichsvorstand International Business, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Bürokratie sowie Korruption bleiben Themen

Trotz der positiven Aussichten sehen die befragten deutschen Unternehmen auch Herausforderungen in Indien. 64 Prozent der Befragten empfinden die bürokratischen Hürden als besonders belastend. Dieses entspricht einem Anstieg um 11 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr.

Danach folgt Korruption mit 39 Prozent, die im Vergleich zum Vorjahr (47 Prozent) jedoch als weniger relevant eingeschätzt wird.

Als drittgrößte Herausforderung gilt das Steuersystem. Mehr als jedes vierte deutsche Unternehmen (27 Prozent) beklagt dies.

»Indien bietet eine einzigartige Kombination aus Marktgröße, Marktpotenzial und Talentpool für deutsche Unternehmen. Bürokratische und regulatorische Hürden sind aber nach wie vor das größte Problem. Eine effizientere Verwaltung, der weitere Abbau von Korruption und ein vereinfachtes Steuersystem würde Indien für deutsche Unternehmen noch attraktiver machen.«

Stefan Halusa, Hauptgeschäftsführer AHK Indien



Protektionismus, Cyberattacken und Luftverschmutzung als weitere Risiken der zukünftigen Entwicklung

Steigende Einfuhrzölle werden von 52 Prozent und nicht tarifäre Handelshemmnisse von 43 Prozent als weitere Risiken betrachtet.

Befragt nach exogenen Risiken nennen 40 Prozent der deutschen Unternehmen mögliche Cyberattacken an erster Stelle. 37 Prozent empfinden die hohe Luftverschmutzung in Indiens Großstädten als Risiko. Zunehmender Protektionismus und Blockbildung werden von 36 Prozent als weitere wesentliche Risiken genannt.



VERTIEFUNGSHINWEIS

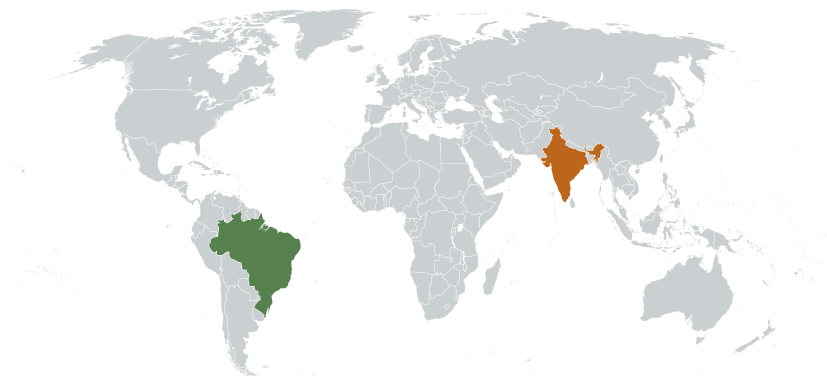
Über den »German-Indian Business Outlook 2024«

Die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und die Deutsch-Indische Handelskammer (AHK Indien) haben für den »German-Indian Business Outlook 2024« eine Umfrage unter den indischen Tochtergesellschaften deutscher Konzerne sowie unter Unternehmen mit Indien-Aktivitäten in Deutschland durchgeführt.

Insgesamt 85 Unternehmen nahmen daran teil (im Vorjahr 99 Unternehmen). Der Durchführungszeitraum lag zwischen dem 9.4. und dem 20.5.2024. Die Fragen konzentrierten sich auf den wirtschaftlichen Ausblick der deutschen Unternehmen in Indien sowie auf deren Herausforderungen und Geschäftschancen.

Die Studie »German-Indian Business Outlook 2024« ist online abrufbar unter *German-Indian Business Outlook 2024 (kpmg.com)*.





Corporate Governance in **Brazil** and **India**:

A regulatory contrast Authors: **Fernanda Allegretti** and **Ritesh Tiwari**

Over the past decade, corporate governance has emerged as a crucial element in ensuring transparency, accountability, and long-term sustainability for companies globally. In emerging markets like Brazil and India, robust governance mechanisms are particularly essential due to the dynamic and evolving nature of their economies. Both nations have undertaken substantial efforts to develop and refine their governance frameworks, aligning with international standards and addressing domestic challenges. However, the trajectories of their governance journeys have been distinct, influenced by their unique economic contexts and regulatory environments.

Evolution of corporate governance in Brazil and India

Corporate governance in Brazil has been marked by a series of strategic reforms aimed at enhancing transparency, protecting shareholders, and aligning with global standards. With the establishment of the Brazilian Securities and Exchange Commission (*Comissão de Valores Mobiliários* – CVM) in 1976 by the Brazilian Corporate Law (Law 6.404/1976), the launch of the listing segment *Novo Mercado* in 2000, and the Brazilian Code of Corporate Governance for publicly traded companies in 2016, the governance standards for listed companies became more stringent, requiring improved corporate governance practices and structures. The journey toward robust corporate governance is driven by the CVM and the innovative *Novo Mercado* listing segment, setting high standards for listed companies. Its market-driven approach faces challenges due to complex regulatory requirements and enforcement issues.

Similarly, in India, corporate governance gained importance with the introduction of the Companies Act 1956, followed by the establishment of key regulators like the Securities and Exchange Board of India (SEBI) and the Ministry of Corporate Affairs (MCA). These placed an emphasis on board composition, the role of audit committees, and rights of the shareholders. India's corporate governance is guided by the stringent oversight of the SEBI and the comprehensive framework of the Companies Act. These regulations mandate rigorous norms for both listed and unlisted companies, focusing heavily on compliance and investor protection.

While Brazil's path is marked by market initiatives seeking to uplift governance standards, India's route is paved with regulatory rigor aimed at ensuring strict adherence to governance principles. Both nations, though differing in their approaches, continue to strive toward better enforcement and widespread adoption of best practices in corporate governance.

Fundamental elements of regulatory framework in both jurisdictions

The regulatory frameworks governing corporate governance in Brazil and India showcase their distinct yet complementary approaches to fostering transparency, accountability, and investor protection. While Brazil prioritizes stringent listing standards and robust shareholder protection, India emphasizes detailed legislative reforms and regulatory consolidation. Both countries have shown remarkable dedication in advancing their governance frameworks, yet India's approach has been influenced more by statutory changes and regulatory mandates, whereas Brazil's journey includes market-driven reforms and self-regulatory initiatives like the *Novo Mercado* segment.



Basis	Brazil	India
Regulators	Main regulators – Brazilian Securities and Exchange Commission (CVM) Emerging regulators – Brazilian Central Bank, International Sustainability Standards Board (ISSB)	Main regulators – Securities and Exchange Board of India (SEBI) and Ministry of Corporate Affairs (MCA) Emerging regulators – National Financial Reporting Authority (NFRA), Institute of Chartered Accountants of India (ICAI), Institute of Company Secretaries of India (ICSI)
Share of independent directors (IDs) / non-executive directors (NEDs)	By law, the Board Chairman cannot be the CEO Companies listed on <i>Novo Mercado</i> segment must have at least two-thirds of board members as independent directors	At least one-third of the total number of directors
Term of service of IDs / NEDs	By law, maximum three years For companies listed on <i>Novo Mercado</i> segment maximum two years	Up to two consecutive terms of five years
Gender diversity	Gender diversity is encouraged but no specific regulatory mandate	At least one woman on board is required and a good mix is recommended
Board-level committees	Formation of audit committee is mandatory for companies listed on <i>Novo Mercado</i> segment and recommended by the Brazilian Code of Corporate Governance for publicly traded companies	Formation of audit, nomination and remuneration, and corporate social responsibility committees is required by law or regulations for listed companies
Role of audit committee	Emphasis on sustainable business practices as a core responsibility of the audit committee with the burden distributed among various aspects of governance	Broad spectrum of responsibilities and heavier regulatory load, particularly in areas like financial oversight and compliance with the National Financial Reporting Authority (NFRA) and Securities and Exchange Board of India (SEBI) regulations
Executive remuneration	Provisions for binding or advisory shareholder votes on remuneration policy and remuneration should be based on medium- or long-term results	Remuneration of all directors taken together should not exceed 11 percent of net profits of the company
Sustainability-related disclosure	Requirement to disclose climate-related risks according to the Task Force on Climate-Related Financial Disclosures' (TCFD) recommendations, and companies need to explain if they prefer to use another standard	Requirement by the law or regulations as part of Business Responsibility and Sustainability Report (BRSR) by listed entities





The current picture and latest reforms in both jurisdictions

The corporate governance landscapes in both jurisdictions reflect a strong commitment to aligning with global standards and continuously advancing their governance frameworks. In Brazil, this commitment is evident through CVM's recent mandate on ESG disclosures and the strengthening of regulations and codes to adopt global standards of corporate governance. These efforts aim to foster a more transparent, accountable, and investor-friendly corporate environment, with a particular emphasis on promoting sustainable business practices.

Meanwhile, India's governance landscape is evolving through statutory changes and regulatory reforms. The implementation of key initiatives such as the Business Responsibility and Sustainability Reporting (BRSR) and

BRSR core framework by the Securities and Exchange Board of India (SEBI), establishment of the National Financial Reporting Authority (NFRA) Act 2018 as an independent ombudsman, and stringent norms for independent directors and related party transactions (RPT) all reflect a growing emphasis on comprehensive corporate responsibilities. Notably, the audit committee in India has seen a disproportionate increase in regulatory burdens, despite all board committees being entrusted with significant responsibilities.

Although these latest reforms have significantly strengthened the foundations of governance in both jurisdictions, challenges such as insider trading and market manipulation, shareholder activism, and governance of state-owned enterprises persist. Addressing these issues remains critical as both Brazil and India continue their journey toward exemplary corporate governance.

Brazil

Mandatory ESG disclosures, 2023¹ – CVM introduced mandatory ESG disclosures for listed companies aligning with global transparency

Brazilian Corporate Law (Law 6.404/1976)², updated in 2019, in full force and effect as of 2022, brought relevant changes to corporate governance practices

India

Introduction of the BRSR framework by SEBI³ to focus on ESG issues and replace the Business Responsibility Report

Companies (Audit and Auditors) Amendment Rules 2021 by MCA⁴ prescribes the qualifications of auditors and auditing standards

NFRA Act 2018⁵ – an independent audit regulator with power to prosecute audit firms that violate the laws

SEBI amendments to RPT⁶ – increased compliance for listed companies and subsidiaries

1 Brazil: CVM requires disclosure of ESG information, Rödl & Partner, October 2023

2 Brazilian Corporate Law (Law 6.404/1976), ApexBrasil

3 BRSR core framework for assurance and ESG disclosures, Securities and Exchange Board of India, July 2023

4 Audit and Auditors Amendment Rules, Ministry of Corporate Affairs, March 2021

5 National Financial Reporting Authority, Government of India

6 SEBI notified amendments to related party transactions, KPMG in India, December 2021



Federal Senate building in Brasília, Brazil

Fernanda Allegretti is a partner and director of the ACI Institute, the Board Leadership Center, and Markets at KPMG in Brazil.



Ritesh Tiwari is Partner, Head of Governance, Risk & Compliance Services, and Head of the Board Leadership Center at KPMG in India.



Background information about companies in Brazil and India		
	Brazil	India
Legal forms	Legal forms in Brazil are as follows: • Sociedade Anônima (SA): Commonly used by large companies and publicly traded companies • Sociedade Limitada (LTDA): Equivalent to a limited liability company, popular among SMEs • MEI (Microempreendedor Individual): Designed for individual entrepreneurs with simplified tax obligations • EI (Empresario Individual): As MEIs, is a form of simplified obligations for individual entrepreneurs and lower costs	Legal forms in India are as follows: • Private Limited Company (Pvt Ltd): Common among SMEs, offering limited liability to shareholders • Public Limited Company (Ltd): Suitable for larger enterprises • Limited Liability Partnership (LLP): Combines the benefits of a partnership and limited liability • Sole Proprietorship: A simple structure for individual entrepreneurs • One Person Company (OPC): A newer form allowing a single individual to run a company with limited liability
Companies listed on the stock exchange	According to the most recent data, approximately 440 companies are listed on the B3 stock exchange, which is the main stock exchange in Brazil	India has two major stock exchanges: the Bombay Stock Exchange (BSE) and the National Stock Exchange (NSE). The BSE has around 5,309 listed companies, making it one of the largest stock exchanges in the world by the number of listings, and the NSE has about 1,920 listed companies



Government building in Karnataka, India



Navigation durch die ESG-Landschaft: Einblicke in Chinas neue Berichtsstandards

Autorinnen: **Lisa Schosser** und **Mara Chlechowicz**

Hintergrund

In den letzten Jahren hat sich die Nachhaltigkeitsberichterstattung weltweit von einem Nischenthema zum Standard für Unternehmenstransparenz entwickelt. An der Spitze dieses Wandels steht die im Jahr 2022 verabschiedete Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der Europäischen Union, welche zahlreiche Unternehmen dazu verpflichtet, detaillierte Informationen über ihre Nachhaltigkeitspraktiken und -auswirkungen zu veröffentlichen. Nun zieht China nach.



China veröffentlicht Leitlinien zur Offenlegung von ESG-Informationen

In China haben im Jahr 2024 die drei größten Börsen einen wichtigen Schritt zur Standardisierung und Förderung der Nachhaltigkeitsberichterstattung unternommen: Im Februar 2024 veröffentlichten der Shanghai Stock Exchange (SSE), der Shenzhen Stock Exchange (SZSE) sowie der Beijing Stock Exchange (BSE) jeweils einen Entwurf für die Nachhaltigkeitsberichterstattung börsennotierter Unternehmen. Nach einer Konsultationsphase sind diese am 1.5.2024 in Kraft getreten.

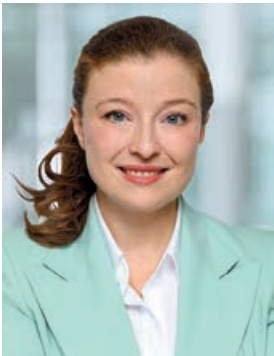
Während es sich bei der Veröffentlichung der BSE um eine freiwillige Leitlinie handelt, sind die Richtlinien der SSE und SZSE verpflichtend umzusetzen und gelten für alle Unternehmen, die in folgenden Indizes gelistet sind:

- Shanghai Stock Exchange (SSE 180 Index)
- Shenzhen Stock Exchange 100 (SZSE 100)
- Science and Technology Innovation Board (STAR 50)
- ChiNext Index

Dabei fallen ebenso Unternehmen mit doppelter Börsennotierung in China und im Ausland unter die Berichtspflicht. Das hat zur Folge, dass insgesamt über 450 Unternehmen davon betroffen sind, welche für mehr als die Hälfte des gesamten börsennotierten Marktwerts in China verantwortlich sind. Die erstmalige Berichterstattung wird über das Geschäftsjahr 2025 erfolgen und muss bis zum 30.4.2026 veröffentlicht werden.



Lisa Schosser, Partnerin bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, hat langjährige Erfahrung in der Beratung von Unternehmen bei Herausforderungen in der finanziellen und nicht-finanziellen Berichterstattung, insbesondere der Umsetzung der CSRD und EU-Taxonomie. Sie ist Wirtschaftsprüferin und Mitglied im Institut der Wirtschaftsprüfer sowie Teil des deutschen ESG-Expertenteams von KPMG.



Mara Chlechowicz, Assistant Managerin bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Teil des ESG-Expertenteams. Sie unterstützt Unternehmen bei der Implementierung von ESG-Anforderungen mit besonderem Fokus auf der CSRD und EU-Taxonomie.

Wesentliche Inhalte der chinesischen Leitlinien

Auch wenn es sich um jeweils eigenständig veröffentlichte Richtlinien unter verschiedenen Namen handelt, haben sie alle eine identische Struktur. Grundsätzlich fordern sie von Unternehmen, ESG-relevante Informationen offenzulegen, basierend auf den folgenden vier Kernelementen:

Governance: die Corporate Governance-Struktur zur Überwachung der Nachhaltigkeitsauswirkungen, -chancen und -risiken

Strategie: der Plan, die Strategie und die Methode zur Reaktion auf Nachhaltigkeitsauswirkungen, -chancen und -risiken

Risikomanagement: der Prozess und die Verfahren, Nachhaltigkeitsauswirkungen, -chancen und -risiken zu identifizieren, zu bewerten und zu steuern

Metriken und Ziele: die Metriken und Ziele, die zur Bewertung und Steuerung von Nachhaltigkeitsauswirkungen, -chancen und -risiken genutzt werden

Insgesamt decken die Richtlinien jeweils 21 nachhaltigkeitsbezogene Themen ab.

Über welche der 21 Themen die Unternehmen berichten müssen, bestimmt das **Prinzip der Doppelten Wesentlichkeit**. Demnach müssen Unternehmen über die Nachhaltigkeitsthemen berichten, auf die das Unternehmen positive oder negative Auswirkungen hat oder aus denen finanzielle Risiken oder Chancen für das Unternehmen entstehen können. —————>



Themengebiete		
Umwelt	Soziales	Governance
• Bekämpfung des Klimawandels • Schadstoffemissionen • Abfallentsorgung • Schutz von Ökosystemen und biologischer Vielfalt • Einhaltung der Umweltvorschriften • Energienutzung • Wasserressourcen • Kreislaufwirtschaft	• Wiederbelebung des ländlichen Raums • Beiträge zur Gesellschaft • innovationsgetriebene Entwicklung (freiwillig) • Ethik in Wissenschaft und Technik • Sicherheit der Lieferkette • Gleichbehandlung von kleinen und mittleren Unternehmen • Sicherheit und Qualität von Produkten und Dienstleistungen • Datenschutz und Schutz der Privatsphäre der Verbraucher • Arbeitnehmer	• Sorgfaltspflicht • Kommunikation mit Interessengruppen • Bekämpfung von Bestechung und Korruption • fairer Wettbewerb



Gemeinsamkeiten und Unterschiede zur CSRD

Im Einklang mit dem globalen Bestreben nach Interoperabilität zwischen nationalen und internationalen Standards lassen sich **wesentliche Parallelen** zwischen der CSRD und den chinesischen Leitlinien feststellen.

Bei beiden Rahmenwerken bestimmt das Prinzip der **Doppelten Wesentlichkeit**, über welche Inhalte die Unternehmen berichten müssen. Bei den **Themen gibt es ebenfalls wesentliche Überschneidungen**, die sich in beiden Fällen auf die drei Säulen Umwelt, Soziales und Governance aufteilen. So fordern sowohl die CSRD als auch die chinesischen Leitlinien bspw. Angaben zum Klimawandel, zur biologischen Vielfalt, zur Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft sowie zu Fragen in Bezug auf Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner. Da sich sowohl die CSRD als auch die chinesischen Leitlinien bei der **Berichtsstruktur** an den Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures orientiert haben, lassen sich auch in diesem Bereich Gemeinsamkeiten feststellen. So unterteilt sich die Berichterstattung im Rahmen der CSRD in folgende Abschnitte, die eine große Ähnlichkeit mit den oben gelisteten Kernelementen aufzeigen: Governance, Strategie, Management von Auswirkungen, Chancen und Risiken sowie Metriken und Ziele.

Allerdings lassen sich auch **Unterschiede beobachten**. So beinhalten die chinesischen Leitlinien als Teil der sozialen Informationen die **Themen** Wiederbelebung des ländlichen Raums und innovationsgetriebene Entwicklung, welche die CSRD nicht berücksichtigt. Zusätzlich weichen die **Anforderungen** bei gleichen Themen teilweise voneinander ab. Im Zusammenhang mit dem Thema Klima müssen Unternehmen bspw. gemäß der CSRD eine Resilienzanalyse durchführen und neben Scope-1- und Scope-2-Emissionen auch Scope-3-Emissionen veröffentlichen. Beide Angaben sind gemäß den chinesischen Leitlinien nur freiwillig zu berichten oder Unternehmen werden lediglich ermutigt, diese zu berichten.



Bedeutung von chinesischen Standards für europäische Unternehmen und Outlook

Obwohl europäische Unternehmen, sofern sie nicht auf dem chinesischen Markt gelistet sind, nicht unter die Berichtspflicht der chinesischen Leitlinien fallen, sind diese Entwicklungen von Relevanz und können als Chance genutzt werden:

- **Höhere Transparenz und Vergleichbarkeit:** Durch die Veröffentlichung von ESG-Angaben können europäische Unternehmen bewusstere Entscheidungen treffen in Bezug auf ihre ESG-Strategie für Geschäftsbeziehungen und Investitionen in China.
- **Bessere Datenverfügbarkeit:** Die Leitlinien bringen zahlreiche chinesische Unternehmen sowie deren Lieferanten dazu, entsprechende ESG-Daten zu erheben. Dies kann die Informationsbeschaffung von ESG-Daten entlang der Lieferkette für europäische Unternehmen erleichtern.
- **Höherer Stellenwert von ESG:** Dies birgt Marktpotenzial für innovative Geschäftsmodelle und Produkte sowie die Chance zur Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern und Zulieferern, um ESG-Themen gemeinsam anzugehen, wie bspw. die Reduktion von Emissionen in der Lieferkette.

Darüber hinaus hat am 27.5.2024 das chinesische Finanzministerium einen Entwurf der »Chinese Sustainability Disclosure Standards« (CSDS) veröffentlicht. Im Gegensatz zu den Richtlinien der Börsen betrifft die **CSDS sowohl börsennotierte als auch nicht notierte Unternehmen**. Auch wenn die finale Fassung für Klimathemen erst im Jahr 2027 und für alle Nachhaltigkeitsthemen im Jahr 2030 erwartet wird, zeigt es, dass die Richtlinien erst den Anfang darstellen und das Thema Nachhaltigkeit in China verstärkt auf die Agenda von Unternehmen rückt. ←

Prof. Dr. Christoph Teichmann ist Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Deutsches und Europäisches Handels- und Gesellschaftsrecht an der Universität Würzburg. Er ist Mitglied der Informal Company Law Expert Group (ICLEG) zur Beratung der Europäischen Kommission in Fragen des Gesellschaftsrechts. Er ist Mitherausgeber der Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht (ZGR) und Mitherausgeber sowie Co-Schriftleiter des European Company and Financial Law Review (ECFR). Als Mitglied in verschiedenen internationalen Arbeitskreisen, u. a. zum European Model Company Act (EMCA) und zum Europäischen Wirtschaftsgesetzbuch, beteiligt er sich aktiv an der Verbesserung und Weiterentwicklung des Europäischen Wirtschaftsrechts.



Die Gesellschaft mit Vermögensbindung

Autor: **Prof. Dr. Christoph Teichmann**

Eine neue Rechtsform im Werkzeugkasten des Gesellschaftsrechts

Die Legislaturperiode des Bundestags dauert noch ein Jahr, die Ampelkoalition arbeitet die letzten offenen Punkte des Koalitionsvertrags ab. Dazu gehört auch folgendes Projekt:

»Für Unternehmen mit gebundenem Vermögen wollen wir eine neue geeignete Rechtsgrundlage schaffen, die Steuersparkonstruktionen ausschließt.«¹

Der Bedarf für eine solche Rechtsform wird seit Längerem vor allem von der Stiftung Verantwortungseigentum mit Nachdruck an die politischen Akteure herangetragen.² Auch an den Universitäten stößt der Vorschlag auf Interesse. Eine wissenschaftliche Arbeitsgruppe legte im Jahre 2020 einen ersten Gesetzentwurf vor,³ der die Vermögensbindung im Rahmen des GmbH-Rechts verwirklichen wollte. Dagegen wurde fundierte Kritik vorgebracht,⁴ weshalb aktuell eine »Gesellschaft mit gebundenem Vermögen« vorgeschlagen wird, die als eigenständige neue Rechtsform gedacht ist⁵. Das Bundesjustizministerium (BMJ) hat seinerseits kürzlich ein Eckpunktepapier präsentiert, das zur Einbindung in das GmbH-Gesetz zurückkehrt und für eine neue GmbH-Variante plädiert, die

den Zusatz »thesaurierend« tragen soll.⁶ Die Wesensmerkmale einer Rechtsform mit Vermögensbindung sowie ihre Einsatzmöglichkeiten werden nachfolgend im Überblick dargestellt.

I. Was ist Vermögensbindung?

Eine Vermögensbindung ist im Kapitalgesellschaftsrecht nichts grundlegend Neues. Sie verfolgt den Zweck, das Vermögen der Gesellschaft gegen unzulässige Ausschüttungen an Gesellschafter zu schützen. Beispielsweise darf in einer GmbH das Vermögen nur soweit ausgeschüttet werden, dass anschließend noch alle Verbindlichkeiten und das Stammkapital gedeckt bleiben.⁷ In der Aktiengesellschaft fällt die Vermögensbindung noch strenger aus; hier darf nur der jährliche Bilanzgewinn ausgeschüttet werden, während das übrige Vermögen in der Gesellschaft verbleiben muss.⁸ Zur Bekämpfung von unzulässigen Ausschüttungen haben Gesellschafts- und Steuerrecht ein vielfältiges Arsenal an Sanktionen entwickelt, das auch für die neue Rechtsform eingesetzt werden könnte.⁹

1 Koalitionsvertrag 2021–2025 »Mehr Fortschritt wagen«, S. 25

2 Abrufbar unter <https://stiftung-verantwortungseigentum.de>

3 Zu den Eckpunkten *Sanders/Dauner-Lieb/Kempny/Möslein/Veil*, GmbHG 2020, R 228–230

4 Siehe nur Habersack, GmbHG 2020, S. 992 ff., der von einem »Fremdkörper im Recht der Körperschaften« spricht.

5 Nachfolgend »GmgVG-E«, veröffentlicht in: *Sanders/Dauner-Lieb/Kempny/Möslein/Neitzel/Teichmann*, Gesetz zur Einführung einer Gesellschaft mit gebundenem Vermögen, Mohr Siebeck, 2024. Der Gesetzesvorschlag zur Einführung einer eigenständigen Rechtsform geht auf eine entsprechende Bitte der drei Berichterstatter der Koalitionsparteien zurück (vgl. ebd. S. XXXVIII).

6 Der Text des BMJ-Papiers war bei Abfassung dieses Beitrags noch nicht öffentlich verfügbar. Sein Inhalt wurde jedoch am 10.9.2024 im Bundestag anlässlich einer Veranstaltung zur Vorstellung des wissenschaftlichen GmgV-Entwurfs von Vertretern des BMJ mündlich referiert.

7 § 30 Abs. 1 GmbH-Gesetz

8 § 57 Aktiengesetz

9 Die Gesellschafter trifft eine Rückerstattungspflicht, Geschäftsführer oder Vorstände machen sich schadensersatzpflichtig, außerdem werden verdeckte Gewinnausschüttungen steuerlich geahndet.

Der hier relevante Gedanke der Vermögensbindung geht indessen noch einen entscheidenden Schritt weiter als das bisherige Recht der Kapitalgesellschaften: In der neuen Rechtsform sollen überhaupt keine Ausschüttungen mehr zulässig sein. Die Gesellschafter erhalten also keine Gewinne und bei einer Auflösung der Gesellschaft auch keinen Liquidationserlös. Der Kernsatz des wissenschaftlichen Vorschlags für eine »Gesellschaft mit gebundenem Vermögen« lautet daher: »Das Vermögen der Gesellschaft darf nicht an die Gesellschafter ausgezahlt werden.«¹⁰ Falls dagegen verstoßen wird, muss der Betrag zurückerstattet werden.¹¹ Nach den Vorstellungen des BMJ soll diese Vermögensbindung im GmbH-Gesetz geregelt werden und die Gesellschaft den Zusatz »thesaurierend« tragen.

Wesentlich für den Charakter der Vermögensbindung ist deren Unumkehrbarkeit. Wer eine Gesellschaft mit Vermögensbindung gegründet hat, kann die Vermögensbindung nachträglich nicht mehr beseitigen. Insofern ist die Rechtsform mit einer Stiftung vergleichbar, auf deren Stiftungsvermögen der Stifter nachträglich auch keinen Zugriff mehr hat. Tatsächlich sollen mit der neuen Rechtsform insbesondere Gestaltungen vereinfacht werden, die bisher durch die Zwischenschaltung von Stiftungen gekennzeichnet sind. Ein Beispiel dafür ist das Unternehmen von Robert Bosch, dessen generationenübergreifende Kontinuität durch ein komplexes Doppelstiftungsmodell sichergestellt wurde.

II. Eine neue Art des Wirtschaftens?

Die Befürworter der Rechtsform preisen ihr Konzept mit wohlklingenden Worten.¹² Die Gründer der Gesellschaft seien »Treuhänder« späterer Generationen. Die Rechtsform biete den Rahmen für nachhaltiges Wirtschaften. Es gebe hier nur Gesellschafter »mit Gesicht«, die sich als Mitglieder einer »Wertefamilie« verstehen. Sie unterscheide sich von der genetischen Familie dadurch, dass die Mitglieder nicht durch gemeinsame Vorfahren, sondern durch das gemeinsame unternehmerische Ziel miteinander verbunden sind.

Kritiker halten das für einen Etikettenschwindel.¹³ Wer nachhaltig wirtschaften wolle, könne dies heute schon machen. Die existierenden Rechtsformen reichten dazu aus. Die neue Rechtsform biete keine Garantie dafür, dass ihre Gesellschafter moralisch höher stünden als andere Unternehmer. Denn die Gesellschaft

mit gebundenem Vermögen könne ihren Unternehmensgegenstand frei festlegen. Sie könnte also heute einen ökologischen Lebensmittelhandel betreiben und morgen Panzergranaten produzieren.

In gewisser Weise ist der Gedanke der Vermögensbindung damit in der öffentlichen Diskussion ein Opfer der Lobpreisungen seiner Befürworter geworden. Denn selbstverständlich kann keine Rechtsvorschrift sicherstellen, dass die Eigentümer und Geschäftsführer eines Unternehmens besonders verantwortungsbewusst, langfristig orientiert und nachhaltig wirtschaften. Auch der wissenschaftliche Entwurf einer »Gesellschaft mit gebundenem Vermögen« verzichtet darauf, derartige Verhaltenspflichten aufzustellen.¹⁴ Denn wer sollte die Einhaltung derartiger Maßstäbe verbindlich nachprüfen? Ein Gericht kann schwerlich darüber entscheiden, was für ein Unternehmen langfristig sinnvoll ist und wie sich Wirtschaftlichkeit mit Nachhaltigkeit am besten in Einklang bringen lässt.

III. Anreizstruktur für unternehmerisches Handeln

Steigt man etwas tiefer in die Thematik ein, wird allerdings deutlich, dass es den Befürwortern der neuen Rechtsform vor allem um die Veränderung von Anreizstrukturen geht. Nach der klassischen rechtsökonomischen Doktrin folgen die Akteure in einer Kapitalgesellschaft der Maxime der persönlichen Gewinnmaximierung. Das schließt verantwortungsbewusstes Handeln gegenüber Arbeitnehmern, Gesellschaft und Umwelt keineswegs aus. Allerdings dürfte oder muss sogar in bestimmten Entscheidungslagen das Eigeninteresse die Oberhand gewinnen. Beispielsweise würde sich ein AG-Vorstand, der für ein rechtlich nicht gefordertes Umweltschutzniveau auf Gewinne verzichtet, möglicherweise schadensersatzpflichtig machen. Und wenn ausreichend hohe Summen geboten werden, erliegen selbst langfristig orientierte Unternehmer bisweilen der Versuchung, ihr Unternehmen meistbietend an einen externen Investor zu verkaufen, selbst wenn dieser sich der bisherigen Firmenphilosophie nicht mehr verpflichtet fühlen sollte.

Derartige Entscheidungsmuster wären bei einem Unternehmen mit Vermögensbindung zumindest sehr unwahrscheinlich, wie die zahlreichen Familienunternehmen zeigen, die ihre Nachfolge durch Stiftungen geregelt und abgesichert haben. Sie wirtschaften zwar weiterhin durchaus erfolgreich, sind bei ihren Entschei-

¹⁰ § 16 Abs. 2 S. 1 GmgVG-E

¹¹ Hierzu § 17 GmgVG-E

¹² Vgl. den Überblick bei Reiff, Verantwortungseigentum, 2023, S. 4 ff.

¹³ In diesem Sinne etwa Grunewald/Hennrichs, NZG 2020, S. 1201 ff.

¹⁴ Es findet sich lediglich eine Umschreibung des gesetzlichen Leitbildes (§ 1 Abs. 1 GmgVG-E), das Gerichten bei der sog. teleologischen Auslegung (Sinn und Zweck des Gesetzes) eine Orientierung bieten soll.

dungen aber keinem kurzfristigen Erfolgsdruck ausgesetzt. Der persönliche Antrieb, das Unternehmen profitabel zu führen, ergibt sich zum einen intrinsisch aus dem Streben nach Selbstverwirklichung. Zum anderen darf selbstverständlich auch die Geschäftsführung eines Unternehmens mit Vermögensbindung marktgerecht vergütet werden. Es muss also niemand fürchten, am Hungertuch zu nagen – vorausgesetzt, das Unternehmen ist wirtschaftlich erfolgreich. Der typische Verhaltensanreiz in einem solchen Unternehmen wird darin bestehen, persönlich die Geschäftsführung zu übernehmen und sich dafür angemessen bezahlen zu lassen. So verhält es sich schon heute in der Mehrzahl der mittelständischen Unternehmen, in denen das Geschäftsführergehalt die wesentliche persönliche Einnahmequelle darstellt.

IV. Einsatz der Vermögensbindung bei Gründung oder Unternehmensnachfolge

Fragt man nach den Einsatzmöglichkeiten einer Rechtsform mit Vermögensbindung, so kommt sowohl die Gründung neuer Unternehmen als auch die Nachfolgeregelung in bereits bestehenden Unternehmen in den Blick.

In der jüngeren Unternehmergeneration gibt es nicht wenige Menschen, die von Beginn an eine Vermögensbindung praktizieren und damit deutlich machen wollen, dass für sie der Unternehmensgegenstand im Vordergrund steht und nicht die persönliche Gewinnmaximierung. Ein anschauliches Beispiel ist *Ecosia*, das eine mit Google vergleichbare Internetsuchfunktion anbietet.¹⁵ Die Gewinne des Unternehmens werden zu 100 Prozent in klimaschützende Projekte investiert, um den Energieverbrauch der Internetsuche zu kompensieren. Es liegt auf der Hand, dass die US-amerikanische Konkurrenz ein Interesse daran haben könnte, das Unternehmen zu gegebener Zeit aufzukaufen und den Gesellschaftern dafür erhebliche Beträge zu bieten. Nur eine Rechtsform mit Vermögensbindung kann den Kunden, Mitarbeitern und anderen Dritten verbindlich signalisieren, dass die Gründer den einmal eingeschlagenen Weg einer klimaneutralen Internetsuche nicht aus pekuniären Interessen verlassen werden. Derzeit wird dies durch das sog. Veto Share-Modell erreicht (ein GmbH-Anteil mit Veto-Position wird auf eine Stiftung übertragen), das aber für Dritte intransparent und für die Beteiligten kosten- und beratungsintensiv ist.¹⁶

¹⁵ Abrufbar unter <https://www.ecosia.org>

¹⁶ Hierzu eingehend *Preis*, Anforderungen an eine systemkonforme Ausgestaltung der Vermögensbindung im GmbH-Recht, 2024, S. 30 ff. sowie *Reiff*, Verantwortungseigentum, S. 114 ff.

Eine andere wichtige Einsatzmöglichkeit für die rechtlich abgesicherte Vermögensbindung ist die Unternehmensnachfolge. Aktuell stehen viele Familienunternehmen vor der Schwierigkeit, dass sich unter den eigenen Nachkommen keine geeigneten Nachfolger finden. Eine Veräußerung an Dritte wiederum birgt Risiken für den Bestand des Unternehmens, weil die Erwerber den Kaufpreis typischerweise durch Kredite finanzieren und diese aus den Erträgen des Unternehmens refinanzieren müssen. Nicht selten stehen geeignete Nachfolgerinnen oder Nachfolger aus der eigenen Belegschaft bereit, die aber den Wert des Unternehmens weder aus eigener Tasche noch durch Aufnahme von Krediten bezahlen können oder wollen. Manche Eigentümer können sich zwar durchaus vorstellen, das Unternehmen auch ohne adäquate Gegenleistung an geeignete Personen weiterzugeben. Sie wollen dann aber die Gewissheit haben, dass auch die neuen Eigentümer das langfristige Unternehmensinteresse im Blick haben und sich nicht an den Werten persönlich bereichern, die von der Gründergeneration geschaffen wurden.

V. Rechtspolitische Diskussionspunkte

Die Diskussion über die Einführung der neuen Rechtsform ist noch nicht abgeschlossen. Das belegen schon die unterschiedlichen Ansätze der bislang präsentierten Vorschläge. Der politische Wille ist grundsätzlich vorhanden, über den Weg dahin herrscht allerdings noch keine Einigkeit. Die zentralen Streitfragen und denkbare Lösungsansätze sollen nachfolgend kurz angesprochen werden.

1. Von der Anteilslogik zur Mitgliedschaft

Die Bemühungen der ersten wissenschaftlichen Arbeitsgruppe, die den Gedanken der Vermögensbindung im GmbH-Recht verwirklichen wollte, haben aufgezeigt, dass die »Anteilslogik« des Kapitalgesellschaftsrechts mit dem Gedanken der Vermögensbindung kaum zu vereinbaren ist. Das Kapitalgesellschaftsrecht ist von der Vorstellung geprägt, dass der Anteil eines Gesellschafters einen bestimmten Bruchteil des Gesellschaftsvermögens repräsentiert. Daher orientiert sich an der Kapitaleinlage des Gesellschafters nicht nur sein Stimmrecht, sondern auch sein Anteil am Gewinn und Liquidationserlös. Bei einer Übertragung des Anteils oder bei einem Austritt aus der Gesellschaft wird der Anteilswert typischerweise als Bruchteil vom Unternehmenswert errechnet. —————>

Folgt man dieser Anteilslogik, führt die Einführung einer Vermögensbindung fast zwangsläufig zu Systembrüchen.¹⁷ So ist bspw. ein GmbH-Anteil oder eine AG-Aktie frei übertragbar und vererblich. Was aber nutzt dem Erwerber oder dem Erben ein Anteil, der nicht dazu berechtigt, dem Unternehmen Vermögen zu entziehen? Welchen Kaufpreis soll man dafür verlangen und wie wäre ein erbrechtlicher Pflichtteil zu berechnen? Oder welchen Ausgleichsbetrag erhält ein Ehegatte im Zeitpunkt der Scheidung, wenn der Partner an einer Gesellschaft mit Vermögensbindung beteiligt ist?

Diese konzeptionellen Probleme befördern die Erkenntnis, dass die Beteiligung an einem Unternehmensträger mit Vermögensbindung grundsätzlich neu zu denken ist: In einer Gesellschaft mit Vermögensbindung lässt sich der Anteil nicht als Bruchteil des Unternehmenswerts verstehen, denn der Unternehmenswert ist dem einzelnen Gesellschafter nicht zugänglich. Allein passend ist eine Mitgliedschaftslogik, wie man sie von jedem Sportverein kennt. Wer Interesse am Sport hat, der tritt ein und engagiert sich. Die Mitgliedschaft ist dabei eine höchstpersönliche Stellung, die weder übertragen noch vererbt werden kann. Umgekehrt wird niemand erwarten, dass man beim Eintritt einen dem Vermögenswert entsprechenden Kaufpreis entrichtet.

Der wissenschaftliche Vorschlag zu einer »Gesellschaft mit gebundenem Vermögen« folgt einer solchen Mitgliedschaftslogik. Die Gesellschafter können eintreten oder austreten, aber sie können ihre Beteiligung nicht übertragen. Sie erhalten die typischen Verwaltungsrechte eines Gesellschafters, insbesondere das Stimmrecht, aber keine Vermögensrechte. Aus dieser Anreizstruktur ergibt sich, dass eine Mitwirkung nur für Gesellschafter attraktiv ist, die aktiv mitarbeiten wollen. Sie können gemeinsam mit anderen ihre unternehmerischen Vorstellungen verwirklichen und durch ein angemessenes Geschäftsführergehalt ihren Lebensunterhalt bestreiten. Bei Austritt oder Tod endet die Stellung als Gesellschafter. Neue Gesellschafter können jederzeit beitreten, ohne dafür einen am Unternehmenswert orientierten Kaufpreis entrichten zu müssen. Das unternehmerische Engagement wird durch eine Pflichteinlage von mindestens 5.000 EUR unterstrichen. Für diese Einlage gelten die Grundlagen der Kommanditistenhaftung, wie sie von der Kommanditgesellschaft bekannt sind.¹⁸

2. Unternehmensverfassung

Diskutiert wird hinsichtlich der neu zu schaffenden Rechtsform, ob und in welcher Form eine besondere Unternehmensverfassung erforderlich ist, um die Vermögensbindung abzusichern. Von Kritikern wird befürchtet, die Vermögensbindung schaffe besondere Umgehungsanreize, weil Gesellschafter regulär keine Gewinne entnehmen könnten. Die Befürworter verwiesen darauf, dass der Anreiz, unzulässige Gewinne zu entnehmen, auch in jeder anderen Rechtsform bestehe und die Rechtsordnung dafür ausreichende Sanktionsmechanismen kenne. Zudem liegt die Erwartung nahe, dass sich Personen, denen es vor allem auf persönliche Gewinnmaximierung ankommt, für andere Rechtsformen entscheiden werden. Um die interne Kontrolle zu effektuieren will das BMJ für Unternehmen mit Vermögensbindung zwingend einen Aufsichtsrat vorsehen. Demgegenüber schlägt der wissenschaftliche Entwurf – in Anlehnung an das Genossenschaftsrecht – die Mitgliedschaft in einem Aufsichtsratsverband vor, der das mit der Vermögensbindung verbundene Know-how bündeln und dadurch deren Einhaltung effektiver überwachen kann als die im einzelnen Unternehmen von den Gesellschaftern selbst zu bestellenden Aufsichtsratsmitglieder.¹⁹

3. Grenzüberschreitende Umwandlungen

Ein nur scheinbar unbedeutendes Randthema ist die Frage, in welche Rechtsformen sich ein Unternehmensträger mit Vermögensbindung umwandeln kann. Sowohl das BMJ als auch der wissenschaftliche Gesetzentwurf wollen innerstaatliche Umwandlungen (Formwechsel, Verschmelzungen, Spaltungen) nur zulassen, wenn der Zielrechtsträger seinerseits über Vermögensbindung verfügt. Uneinigkeit herrscht hinsichtlich der grenzüberschreitenden Umwandlung. Diese will der wissenschaftliche Entwurf ebenso begrenzen wie die innerstaatliche Umwandlung. Das BMJ sieht darin einen Verstoß gegen das Recht der Europäischen Union, insbesondere die Niederlassungsfreiheit und die Richtlinie zu grenzüberschreitenden Umwandlungen. Es will daher die grenzüberschreitende Umwandlung ohne Einschränkungen zulassen.

Eine schrankenlose grenzüberschreitende Umwandlung würde allerdings den Gesellschaftern einen eleganten Weg bieten, um die Vermögensbindung nachträglich wieder aufzuheben. Nach der von vielen Experten geteilten Auffassung der wissenschaftlichen Arbeitsgruppe wäre demgegenüber eine Beschrän-

¹⁷ Hierzu eingehend *Preis*, Anforderungen an eine systemkonforme Ausgestaltung der Vermögensbindung im GmbH-Recht, 2024

¹⁸ *Sanders/Dauner-Lieb/Kempny/Möslein/Neitzel/Teichmann*, Gesetz zur Einführung einer Gesellschaft mit gebundenem Vermögen, Mohr Siebeck, 2024, S. 67 ff.

¹⁹ *Sanders/Dauner-Lieb/Kempny/Möslein/Neitzel/Teichmann*, Gesetz zur Einführung einer Gesellschaft mit gebundenem Vermögen, Mohr Siebeck, 2024, S. 74 f.

kung der EU-Niederlassungsfreiheit zulässig, die dazu dient, die legitimen Interessen der Stakeholder zu schützen, die im Vertrauen auf die Bestandskraft der Vermögensbindung ideelle und materielle Opfer gebracht haben. Zu denken ist etwa an Arbeitnehmer, die ein geringeres Gehalt in Kauf nehmen, Investoren, die eine geringere Rendite akzeptieren, oder Kunden, die ein höheres Entgelt entrichten haben. Es ist im Kontext des Unionsrechts ein legitimes Regelungsziel, diesen dem Unternehmen zugewendeten Mehrwert gegen eine missbräuchliche Abschöpfung durch die Gesellschafter zu schützen.²⁰

4. Steuerrecht

In der Diskussion steht schließlich auch die steuerliche Behandlung eines Unternehmensträgers mit Vermögensbindung. Die Befürworter argumentieren, dass die Rechtsform nicht privilegiert, aber auch nicht benachteiligt werden dürfe.²¹ Sie müsse daher auf ihre Gewinne Körperschaft- und Gewerbesteuer entrichten wie jede andere unternehmenstragende juristische Person. Die Gesellschafter zahlen Einkommensteuer, sofern sie von der Gesellschaft eine Tätigkeitsvergütung erhalten. Eine Belastung der neu eintretenden Gesellschafter mit Schenkung- oder Erbschaftsteuer sei hingegen unangemessen, weil dieser Besteuerung keine Bereicherung im Vermögen der Eintretenden entspreche. Kritiker wenden ein, gerade in dieser Konstellation liege bereits eine Bevorzugung gegenüber anderen Rechtsträgern.²² Die bisherige Diskussion berücksichtigt allerdings noch nicht den Umstand, dass es sich nach dem zuletzt vorgelegten wissenschaftlichen Entwurf lediglich um eine Mitgliedschaft handelt und nicht um eine quotale Beteiligung am Unternehmen.

Die teilweise geäußerte Befürchtung, dem Fiskus könnten bei Einführung einer neuen Rechtsform mit Vermögensbindung effektiv Steuern entgehen, erscheint insgesamt unbegründet. Denn Gewinne können auch in einer regulären GmbH thesauriert werden, sodass auf Ebene der Gesellschafter keine Dividendenbesteuerung stattfindet. Und das Erbschaft- und Schenkungsteuerrecht kennt schon heute Verschonungsregeln für den Fall, dass ein Erbe oder sonstiger Nachfolger das Unternehmen unter Beibehaltung der Arbeitsplätze fortführt. Zu guter Letzt ist zu bedenken, dass es auch im fiskalischen Interesse liegt, durch eine reibungslose Nachfolgeregelung zu gewährleisten, dass ein Unternehmen erfolgreich weitergeführt werden kann.

VI. Fazit

Das Konzept der Vermögensbindung ist zwar in der Praxis schon lange bekannt. Es wird allerdings überwiegend durch Gestaltungen realisiert, die für die Außenwelt wenig durchschaubar sind – bspw. durch die Übertragung eines einzelnen GmbH-Anteils an eine Stiftung, deren Statut ihr eine Zustimmung zu Gewinnausschüttungen und Anteilsveräußerungen untersagt. Dies erklärt die wissenschaftliche Forschungslücke, die bezüglich der Verbreitung und der inhärenten Gesetzmäßigkeiten einer solchen Unternehmensform noch besteht. Es überrascht daher nicht, dass der Vorschlag, für diese Zwecke eine eigene Rechtsform einzuführen, zu lebhaften und kontroversen Diskussionen geführt hat.

Eine Regelung der Vermögensbindung im GmbH-Gesetz hätte auf den ersten Blick den Vorteil, dass sie sich in vielen Einzelfragen, die nicht unmittelbar mit der neu einzuführenden Vermögensbindung zusammenhängen, auf bewährte Regelungen stützen kann. Allerdings führt ein Festhalten an der »Anteilslogik« des GmbH-Rechts zu Verzerrungen, die letzten Endes die praktische Eignung der neuen Rechtsformvariante infrage stellen. An einer Neuregelung, die an den Bedürfnissen der Zielgruppe vorbeigeht, besteht indes kein Bedarf. Vorzugswürdig ist daher die Schaffung einer neuen, eigenständigen Rechtsform. Auch dieser Vorschlag kann sich in allen Fragen, die nicht mit der Vermögensbindung zusammenhängen, auf bewährte Regelungen etwa aus dem Recht der Personengesellschaften oder Genossenschaften stützen. Er erlaubt insgesamt ein maßgeschneidertes Regelwerk für eine Unternehmensform, die bislang nur in den Vertragswerken der Beratungspraxis ihren Ausdruck gefunden hat. ←



²⁰ Vgl. im Einzelnen *Sanders/Dauner-Lieb/Kempny/Möslein/Neitzel/Teichmann*, Gesetz zur Einführung einer Gesellschaft mit gebundenem Vermögen, Mohr Siebeck, 2024, S. 437 ff.

²¹ Siehe nur *Kempny*, DB 2021, S. 25 ff.

²² Eingehend *Hüttemann/Schön*, DB 2021, S. 1356 ff.

»Mind the gap« bei der Prüfung des Nachhaltigkeitsberichts

Autor: **Johannes Hanshen** und **Oliver Geier**

Mit der Umsetzung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) in die deutsche Gesetzgebung kommt nicht nur die verpflichtende Nachhaltigkeitsberichterstattung auf viele Unternehmen zu, sondern auch die Prüfungspflicht dieser Berichterstattung.

Nach dem derzeitigen Regierungsentwurf zur Umsetzung der CSRD soll die Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten in Deutschland den Wirtschaftsprüfern vorbehalten sein. Laut Richtlinie ist eine Prüfung mit begrenzter Sicherheit (»limited review«) vorgesehen. Laut EU-Verordnung soll sogar auf den Prüfstand gestellt werden, ob ab 2028 eine Prüfung mit hinreichender Sicherheit verfolgt werden soll.

Der Aufsichtsrat und insbesondere der Prüfungsausschuss haben nun gemeinsam mit dem Wirtschaftsprüfer als verlängertem Arm die Aufgabe der Überprüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Genau hier gilt für den Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss: »Mind the gap!« Die Prüfung mit begrenzter Sicherheit ist eine Form der Prüfung, bei der sich der Prüfer zwar, ausgehend vom Geschäftsverständnis, ein umfassendes Prozessverständnis über die wesentlichen zu berichtenden Inhalte erarbeiten muss. Sie verzichtet jedoch in der Regel z. B. auf die Prüfung des Kontrollsystems auf Effektivität und umfangreiche Belegprüfung. Sie kann deshalb nicht die durch eine Abschlussprüfung gewonnene hinreichende Sicherheit erreichen. Schon in der klassischen Abschlussprüfung herrscht bei vielen Stakeholdern eine gewisse Erwartungslücke, was eine Prüfung leisten kann und was nicht. Kommen nun Missverständnisse darüber hinzu, was eine Prüfung mit begrenzter Sicherheit leistet, wird diese in der Folge größer.

Dies ist gerade im Sinne der neuen Informationen aus der CSRD-Berichterstattung kritisch zu würdigen. Die Informationen rufen schließlich ein großes Interesse der Öffentlichkeit und auch neuer Stakeholder, wie

z. B. NGOs, hervor. Das bedeutet, dass eine kritische Auseinandersetzung der Stakeholder mit diesen Informationen wahrscheinlicher wird. Damit steigt auch das Entdeckungsrisiko berechtigter oder unberechtigter Unplausibilitäten zu den Datenpunkten anderer Wettbewerber und das Risiko plakativer Verurteilungen im Sinne des »Greenwashings«.

Wie können nun der Aufsichtsrat und der Prüfungsausschuss mit dieser größeren Erwartungslücke umgehen?

- **Beauftragung einer Prüfung mit hinreichender Sicherheit:** Sehr wenige Unternehmen in Deutschland lassen ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung derzeit, wie die finanzielle Berichterstattung, mit hinreichender Sicherheit prüfen. Neben der Frage der Prüfungskosten stellt dies jedoch auch deutlich höhere Anforderungen an die interne Verfügbarkeit von Ansprechpartnern für die Prüfer, die Koordination und den Zeitplan für die Prüfung sowie die Erbringung von zusätzlichen Prüfungsnachweisen bis hin zu Einzelbelegen, was gerade in den ersten Jahren eine zusätzliche interne Belastung darstellen dürfte.
- **Beauftragung einer Prüfung mit hinreichender Sicherheit für bestimmte Kennzahlen:** Mehrere Unternehmen lassen heute schon die wichtigsten Nachhaltigkeits-Kennzahlen und insbesondere diejenigen, die einen Einfluss auf die Vorstandsvergütung haben, mit hinreichender Sicherheit prüfen. Dies hilft bei den offensichtlich bedeutsamsten Kennzahlen, die Erwartungslücke zu verkleinern.



Johannes Hanshen ist stellvertretender Vorsitzender des Audit Committee Institute e.V. sowie Partner und Partner in Charge für Audit in der Region Süd der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.



Oliver Geier ist Partner und Leiter der ESG Assurance Expert Group der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Düsseldorf.

- **Beauftragung der Internen Revision:** Der Aufsichtsrat und der Prüfungsausschuss können in Abstimmung mit dem Unternehmen auch die Interne Revision gezielt einsetzen – gerade für wichtige Nachhaltigkeitskennzahlen – und sich direkt Bericht erstatten lassen.
- **Intensive Beschäftigung mit den Prozessen, den internen Kontrollen und den Ergebnissen:** Gerade im ersten Jahr der Implementierung ist die intensive Beschäftigung des Aufsichtsrats bzw. des Prüfungsausschusses nicht nur mit dem finalen Ergebnis, dem Nachhaltigkeitsbericht, sondern mit dem gesamten Prozess der Entstehung von hoher Bedeutung. Bei vielen Unternehmen lassen die Prüfungsausschüsse die Verantwortlichen der Nachhaltigkeitsberichterstattung direkt im Gremium regelmäßig Bericht erstatten oder berufen sogar Sondersitzungen für dieses Thema ein. So lassen sich Risiken frühzeitig erkennen.
- **Auswahl des Wirtschaftsprüfers:** Grundsätzlich kann laut Regierungsentwurf jeder Wirtschaftsprüfer die Prüfung des Nachhaltigkeitsberichts übernehmen. Es muss nicht der Abschlussprüfer des Jahres- und Konzernabschlusses sein. Bei der Entscheidung der Auswahl des Prüfers gilt es dabei für den Aufsichtsrat und den Prüfungsausschuss zu bedenken, dass der Abschlussprüfer schon ein umfassendes Verständnis des Geschäftsmodells und der Prozesse des Unternehmens mitbringt. Darüber hinaus wird es für den bestehenden Abschlussprüfer leichter sein, Tätigkeiten der Prüfung des Nachhaltigkeitsberichts mit solchen der Abschluss-

prüfung effizient zu verbinden und somit die Organisation des Unternehmens weniger zu belasten.

- **Enge Abstimmung mit dem Wirtschaftsprüfer:** Eine enge, frühzeitige und prozessbegleitende Abstimmung mit dem Wirtschaftsprüfer des Nachhaltigkeitsberichts ist essenziell. Auch in diesem Prozess können etwaige Risiken frühzeitig und noch rechtzeitig erkannt werden.

Das Zusammenspiel bei der Prüfung eines Berichts durch den Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss auf Basis einer Prüfung mit begrenzter Sicherheit ist natürlich nicht neu. Viele Unternehmen haben ihre bisherige nichtfinanzielle Berichterstattung mit begrenzter Sicherheit prüfen lassen. Auch werden viele Halbjahresfinanzberichterstattungen einer prüferischen Durchsicht unterzogen.

Die Dimension der Berichterstattung und die öffentliche Aufmerksamkeit steigen aber. Zusätzlich wird die Nachhaltigkeitsberichterstattung zukünftig Gegenstand des Enforcement-Verfahrens der BaFin. Das sind alles Entwicklungen, bei denen der Aufsichtsrat und der Prüfungsausschuss zu große Erwartungslücken bei der Prüfung vermeiden sollte. Das Thema sollte also aktiv angegangen werden mit einer starken Einbindung des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses. Es gilt: »Mind the gap!«.

Neue EU-Ökodesign-Verordnung in Kraft: Nachhaltigkeit von Produkten im Fokus

Autor: **Dr. Simon Meyer**

Die neue EU-Ökodesign-Verordnung, die im April 2024 vom Europäischen Parlament mit großer Mehrheit verabschiedet und im Mai 2024 vom Rat der Europäischen Union bestätigt wurde, wurde am 28.6.2024 im Amtsblatt der Europäischen Union veröffentlicht und trat 20 Tage später am 18.7.2024 formell in Kraft.

Zielsetzung der neuen Verordnung

Die neue EU-Ökodesign-Verordnung ist ein zentraler Bestandteil des Europäischen Green Deal. Mit dem europäischen Green Deal möchte die EU-Kommission eine moderne, wettbewerbsfähige und klimaneutrale Kreislaufwirtschaft schaffen. Ein wichtiges Element dabei ist der Lebenszyklus von Produkten, deren Produktion und Entsorgung derzeit sehr ressourcenintensiv ist. Mit der Ökodesign-Verordnung werden europaweite Anforderungen festgelegt, um die

- Funktionsbeständigkeit,
- Reparierbarkeit,
- Wiederverwendbarkeit und
- Recyclingfähigkeit

von Produkten zu verbessern. Dabei wird auch mit Blick auf die Verwertung kritischer Rohstoffe Wert auf die Energie- und Ressourceneffizienz gelegt. Abfall soll verringert und die Wiederverwendung auch im Wege des Recyclings ermöglicht werden. Damit einhergehend wird eine Reduktion des CO₂- und Umweltfußabdrucks angestrebt. Die neue Ökodesign-Verordnung zielt demnach darauf ab, nachhaltige Produkte zur Norm auf dem EU-Markt zu machen und ihre Umwelt- und Klimaauswirkungen zu verringern. Sie legt Mindestanforderungen an die Umweltverträglichkeit von Produkten fest, um den Ressourcenverbrauch zu reduzieren und die Lebensdauer von Produkten zu verlängern. Die Verordnung soll auch die Industriepolitik der EU unterstützen, indem sie das Angebot und die Nachfrage nach nachhaltigen Waren steigert und gleiche Wettbewerbsbedingungen im Binnenmarkt schafft.

Weiter Anwendungsbereich

Die Verordnung wird für fast alle Produktkategorien gelten mit wenigen Ausnahmen wie bspw. Lebensmittel, Futtermittel, Arzneimitteln, lebende Organismen sowie Kraftfahrzeuge. Die Verordnung schafft damit einen harmonisierten Rahmen für die Festlegung von Anforderungen an bestimmte Produktgruppen, um diese nicht nur – wie es die bisherige Ökodesign-Richtlinie aus dem Jahr 2009 vorsieht – energie- und ressourceneffizienter zu machen, sondern auch hinsichtlich Haltbarkeit, Zuverlässigkeit, Wiederverwendbarkeit, Nachrüstbarkeit und Reparierbarkeit zu verbessern und sie einfacher zu recyceln sowie zu warten. Die Kommission wird hierzu im Rahmen eines Arbeitsplans eine Liste von Produkten erstellen und regelmäßig aktualisieren, basierend auf einer gründlichen Analyse und Kriterien, die die Klima-, Umwelt- und Energieeffizienzziele der EU betreffen. Vorrangig soll die erste Liste im Rahmen des Arbeitsplans insbesondere folgende Produkte enthalten: Textilien (insbesondere Bekleidung und Schuhe), Möbel (einschließlich Matratzen), Eisen und Stahl, Aluminium, Reifen, Farben, Schmierstoffe und Chemikalien sowie energieverbrauchsrelevante Produkte, Produkte der Informations- und Kommunikationstechnologie und sonstige elektronische Geräte.



Dr. Simon Meyer ist Partner bei KPMG Law und im Bereich Umweltrecht tätig. Als Rechtsanwalt berät er seit über 15 Jahren Industrie- und Infrastrukturunternehmen sowie Kommunen in öffentlich-rechtlichen Fragen, insbesondere im Umweltrecht. Zudem unterstützt er seit vielen Jahren Unternehmen bei der Umsetzung der erweiterten Herstellerverantwortung (bspw. im Umgang mit Verpackungen, in Bezug auf die neue EU-Batterie-Verordnung und EU-Ökodesign-Verordnung), sitzt in zahlreichen Umweltausschüssen auf Landes- und Bundesebene und ist so intensiv in europäische und nationale Gesetzgebungsverfahren eingebunden.



Verbot der Vernichtung von unverkauften Waren

Die Verordnung sieht zudem vor, dass die Vernichtung von unverkauften Textilien und Schuhen verboten wird. Das Verbot gilt grundsätzlich ab dem 19.7.2026, für mittlere Unternehmen ab dem 19.7.2030. Kleine und Kleinstunternehmen sind von diesem Verbot ausgenommen. Das Verbot könnte künftig auch über ein durch die Kommission einzusetzendes sog. Ökodesign-Forum als Sachverständigengruppe auf weitere Produkte ausgeweitet werden.

Digitaler Produktpass

Auch die Digitalisierung von Produkten möchte der europäische Verordnungsgeber mit der Ökodesign-Verordnung vorantreiben. Der in der Verordnung vorgesehene digitale Produktpass soll Informationen über die ökologische Nachhaltigkeit von Produkten enthalten und Verbrauchern und Unternehmen dabei helfen, nachhaltigere Produktentscheidungen zu treffen und die Behörden bei der Durchsetzung der rechtlichen Anforderungen unterstützen.

Umsetzung und Zeitrahmen

Die Verordnung ermächtigt die Kommission, delegierte Rechtsakte zu erlassen, um u. a. Ökodesign-Anforderungen zu ergänzen und Anforderungen an Konformitätsbewertungsverfahren festzulegen.

Nach Erlass solcher delegierten Rechtsakte haben Industrie und Mitgliedstaaten grundsätzlich 18 Monate Zeit, sich auf die neuen Ökodesign-Anforderungen einzustellen und ihre Produkte anzupassen. In einigen Fällen kann die Kommission ein früheres Datum für die Anwendung festlegen. Unternehmen sollten sich daher frühzeitig mit der neuen Verordnung auseinandersetzen und Maßnahmen ergreifen.

Fazit und Handlungsempfehlungen

Die neue europäische Ökodesign-Verordnung ist ein weiterer Schritt der EU im Kampf gegen den Klimawandel sowie zur Förderung einer nachhaltigen Kreislaufwirtschaft und enthält eine Fülle neuer Anforderungen, die es künftig zu beachten gilt.

Die Auswirkungen insbesondere auf das Betätigungsfeld von Unternehmen sind erheblich, zumal durch die Anwendung des Ökodesign-Ansatzes auf ein sehr breites Spektrum von Produkten und die Möglichkeit, eine breite Palette gezielter Produkthanforderungen festzulegen, ein sehr weiter Anwendungsbereich geschaffen wird.

Unternehmen sind daher gut beraten, frühzeitig ihr Produktportfolio und ihre Lieferketten zu überprüfen, um sicherzustellen, dass sie die zukünftigen Vorgaben der Verordnung und der entsprechenden delegierten Rechtsakte zu einzelnen Produkten und Produktgruppen, die ab 2025 erwartet werden, einhalten können. Dies betrifft insbesondere Aspekte wie Haltbarkeit, Wiederverwendbarkeit, Nachrüstbarkeit und Reparierbarkeit von Produkten, das Vorkommen besorgniserregender Stoffe in Produkten, die Energie- und Ressourceneffizienz, den Rezyklatanteil, die Wiederaufbereitung und das Recycling sowie die Verringerung des CO₂- und ökologischen Fußabdrucks.

Insbesondere für Aufsichtsräte und Vorstände bedeutet dies, dass sie zeitnah strategische Entscheidungen treffen müssen, um die Nachhaltigkeitsziele der Verordnung zu erfüllen und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Unternehmen zu sichern. Eine frühzeitige Anpassung an die neuen Anforderungen kann so nicht nur regulatorische Risiken minimieren, sondern auch neue Marktchancen eröffnen. ←



Die EU-Taxonomie-Berichterstattung entwickelt sich weiter

Autoren: **Dr. Rüdiger Schmidt** und **Tessa Klähn**

Eine Analyse der Berichterstattung gemäß EU-Taxonomie für das Geschäftsjahr 2023 von 291 großen europäischen Unternehmen zeigt, dass mit der Einführung weiterer potenziell nachhaltiger Wirtschaftstätigkeiten mehr Unternehmen mit ihrem Geschäftsmodell von der EU-Taxonomie erfasst werden; wobei aber immer noch fast ein Viertel der betrachteten Unternehmen sich nicht in der EU-Taxonomie wiederfindet. Ferner zeigt sich an den niedrigen Kennzahlen für die ökologisch nachhaltigen Wirtschaftstätigkeiten (taxonomiekonformen Tätigkeiten), dass die Anforderungen für eine Taxonomiekonformität ambitioniert sind. Wie bereits in der vorjährigen Studie über die Berichterstattung zum Geschäftsjahr 2022 festgestellt,¹ waren Berichtsumfang und Berichtsintensität der analysierten Unternehmen wieder sehr heterogen.

Die EU-Taxonomie ist ein Klassifikationssystem, das Wirtschaftstätigkeiten benennt, die bei der Erfüllung von spezifizierten Kriterien als ökologisch nachhaltig gelten. Diese Klassifizierung von Wirtschaftstätigkeiten soll es den Kapitalmarktteilnehmern ermöglichen, Kapital in nachhaltige Tätigkeiten zu lenken.

Für das Geschäftsjahr 2023 hatten die betroffenen Unternehmen (große Unternehmen von öffentlichem Interesse, sog. PIES, mit mehr als 500 Arbeitnehmern) zum dritten Mal die Angaben gemäß der EU-Taxonomie offenzulegen. Aber auch diesmal ist der volle Berichtsumfang noch nicht erreicht: Die betroffenen Unternehmen haben die Taxonomiekonformität² für zwei Umweltziele, Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel, zu berichten und für die weiteren vier Umweltziele nur die Taxonomiefähigkeit³, namentlich für die nachhaltige Nutzung und den Schutz von Wasser- und Meeresressourcen (WTR), den Übergang zu

einer Kreislaufwirtschaft (CE), die Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung (PPC), den Schutz und die Wiederherstellung der Biodiversität und der Ökosysteme (BIO).

In der zum dritten Mal durchgeführten Studie wurden 291 Nicht-Finanzunternehmen aus 15 EU-Ländern analysiert, die im STOXX 600 Europe enthalten und zur Berichterstattung gemäß EU-Taxonomie verpflichtet sind. Die Unternehmen in der Stichprobe sind 17 verschiedenen Branchen zugeordnet, von denen 13 für die Studie näher analysiert wurden. Die aktuelle Studie für das Geschäftsjahr 2023 beschäftigt sich u. a. mit

- der Änderung des Anteils an taxonomiefähigen Tätigkeiten infolge der Einführung der Kriterien für die weiteren vier Umweltziele,
- der Verbesserung der Kennzahlen für taxonomiekonforme Tätigkeiten im Vergleich zum Vorjahr,
- den Unterschieden innerhalb verschiedener Branchen sowie
- der Prüfung der Angaben.

¹ Vgl. Audit Committee Quarterly III/2023, S. 49 ff.

² Eine Wirtschaftstätigkeit gilt als taxonomiekonform, wenn diese in der EU-Taxonomie (genauer im Climate Delegated Act oder Environmental Delegated Act) genannt wird sowie einen wesentlichen Beitrag zu einem Umweltziel leistet, andere Umweltziele nicht erheblich beeinträchtigt und unter Einhaltung des Mindestschutzes durchgeführt wird.

³ Eine Wirtschaftstätigkeit ist taxonomiefähig, wenn diese in der EU-Taxonomie (genauer im Climate Delegated Act oder Environmental Delegated Act) genannt wird.

Dr. Rüdiger Schmidt ist Senior Manager bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Berlin in der ESG Service Group und unterstützt Unternehmen seit vielen Jahren bei der Unternehmensberichterstattung, insbesondere mit Fokus auf die EU-Taxonomie und CSRD.



Tessa Klähn ist Assistant Manager bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Berlin in der ESG Service Group und unterstützt Unternehmen bei der Umsetzung der Anforderungen der EU-Taxonomie und CSRD.



Zunahme der taxonomiefähigen Tätigkeiten

Nicht überraschend, ist der Anteil an berichteten taxonomiefähigen Tätigkeiten gegenüber dem Vorjahr gestiegen. Während für das Geschäftsjahr 2022 nur 60 Prozent der Unternehmen aus der Stichprobe taxonomiefähigen Umsatz berichtet haben, ist im Geschäftsjahr 2023 der Anteil auf 77 Prozent gestiegen. Trotz des Anstiegs wird das Geschäftsmodell von fast einem Viertel der Unternehmen in der Stichprobe nicht von der EU-Taxonomie erfasst.

Nur schwacher Anstieg des taxonomiekonformen Umsatzes

Auch der durchschnittliche taxonomiefähige Umsatz von Unternehmen, die ein Umsatz-KPI von größer null berichten, ist von 37 Prozent im Jahr 2022 auf 43 Prozent in diesem Jahr gestiegen. Der durchschnittliche taxonomiekonforme Umsatz ist dagegen nur um 2 Prozentpunkte auf 20 Prozent gestiegen. Da für die neuen Tätigkeiten noch keine Konformität zu prüfen war, ist der geringere Anstieg als bei der Taxonomiefähigkeit nachvollziehbar.

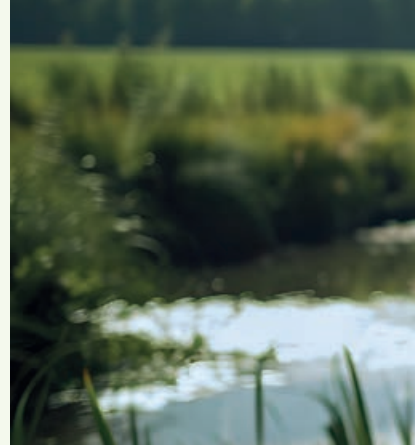
Betrachtet man einzelne Branchen, sieht man weiterhin deutliche Unterschiede in der Taxonomiefähigkeit und Taxonomiekonformität. Wie auch im letzten Jahr hat der Sektor »Real Estate« den höchsten Anteil an durchschnittlichem taxonomiefähigen Umsatz mit 98 Prozent (Anstieg von 3 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr), gefolgt von »Automobile and Parts« mit 74 Prozent und »Construction and Materials« mit 54 Prozent. Während bei den Unternehmen in den Sektoren »Real Estate« und »Construction and Materials« der durchschnittliche Umsatz-KPI um 3 bzw. 6 Prozentpunkte stieg, bewirken die neu hinzugekommenen Wirtschaftstätigkeiten bei »Automobile and Parts« einen deutlichen Anstieg um 16 Prozentpunkte.

Noch deutlicher wird die Wirkung auf die Unternehmen im Sektor »Health Care«. Hier stieg der Anteil des durchschnittlichen taxonomiefähigen Umsatzes von 1 Prozent im Vorjahr auf 52 Prozent im Jahr 2023. Entscheidend hierfür waren hauptsächlich die neuen Tätigkeiten PPC 1.2 *Herstellung von Arzneimitteln* und CE 1.2. *Herstellung von Elektro- und Elektronikgeräten* (der Sektor enthält die Sub-Sektoren »Pharmaceuticals and Biotechnology« und »Medical Equipment and Services«). Da die Konformität noch nicht zu prüfen war, erhöhte sich der durchschnittliche taxonomiekonforme Umsatz auf nur 7 Prozent. Dies ist insbesondere durch ein Unternehmen bedingt, das einen taxonomiekonformen Umsatz von 14 Prozent für die Tätigkeit PPC 2.4 *Sanierung verunreinigter Standorte und Gebiete* ausweist.

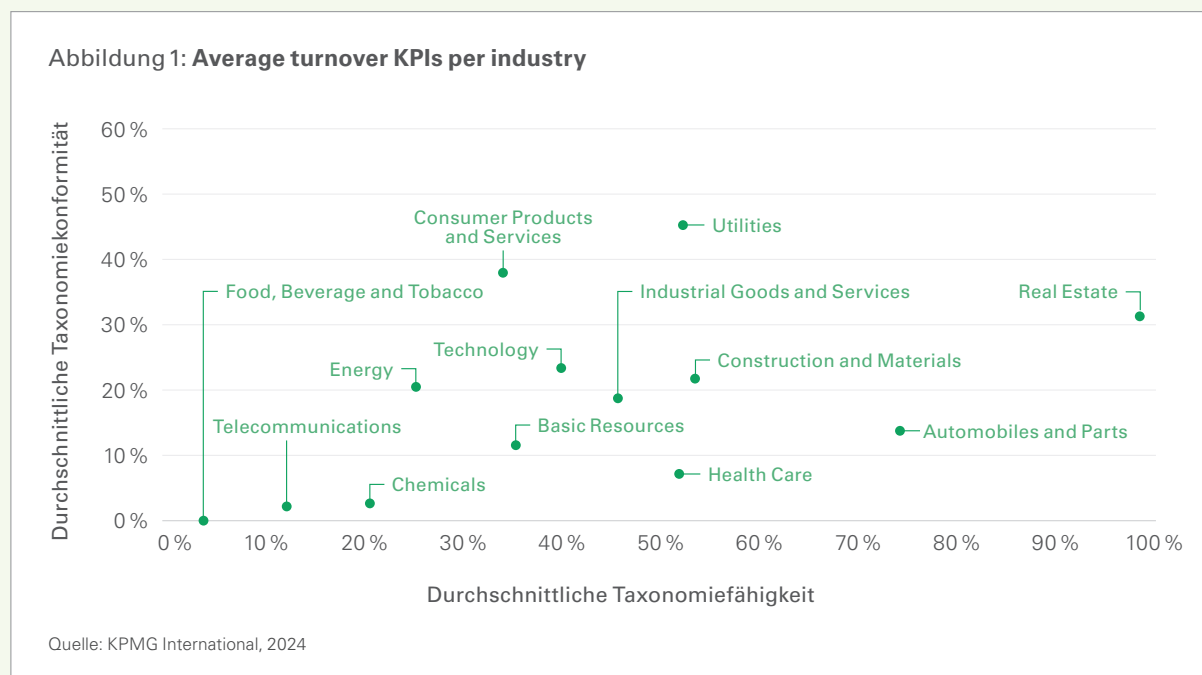
Dagegen wird das Geschäftsmodell der Unternehmen, die dem Sektor »Food, Beverage and Tobacco« zugeordnet werden, auch mit den neuen Aktivitäten nicht erfasst. So sinkt der durchschnittliche taxonomiefähige Umsatz von 7 Prozent im Vorjahr auf 4 Prozent im Jahr 2023. Dies spiegelt sich auch im durchschnittlich taxonomiekonformen Umsatz wider, der auf 1 Prozent sinkt.

Wie im Vorjahr ist der durchschnittliche taxonomiekonforme Umsatz in den jeweiligen Branchen kleiner als der taxonomiefähige Umsatz. Vielfach liegt dies sicherlich an den ambitionierten technischen Bewertungskriterien, die von den Unternehmen zum Teil nur sehr schwer erfüllt werden können. Aber auch die fehlende Verpflichtung zur Überprüfung der Taxonomiekonformität der neuen Wirtschaftstätigkeiten führt zu geringen taxonomiekonformen Umsätzen.





In Abbildung 1 werden die durchschnittlichen taxonomiefähigen und taxonomiekonformen Umsatzerlöse für die betrachteten Branchen dargestellt. Die Durchschnittswerte basieren nur auf Werten größer null.



Leichter Anstieg des taxonomiekonformen Capex

Die neuen Tätigkeiten wirken sich auch positiv auf die taxonomiefähigen Investitionen (Capex) aus. So ist der Anteil der Unternehmen in unserer Stichprobe, die einen taxonomiefähigen Capex ausweisen, auf 94 Prozent gestiegen (Vorjahr: 88 Prozent). Gleichzeitig stieg der Anteil des durchschnittlichen taxonomiefähigen Capex auf 48 Prozent, was ein leichter Anstieg gegenüber dem Vorjahr (40 Prozent) ist. Der Anteil des durchschnittlichen taxonomiekonformen Capex ist mit 23 Prozent (Vorjahr: 18 Prozent) immer noch fast nur

die Hälfte des durchschnittlichen taxonomiefähigen Capex. Die Sektoren mit dem höchsten durchschnittlichen taxonomiefähigen Capex sind wieder »Real Estate« (98 Prozent), »Utilities« (85 Prozent) und »Automobile and Parts« (81 Prozent). Wie schon im letzten Jahr weisen die Branchen »Utilities« (77 Prozent) und »Real Estate« (42 Prozent) den höchsten durchschnittlichen taxonomiekonformen Capex aus. Die Branche »Automobile and Parts« kann ihren hohen taxonomiefähigen Capex nicht in konforme Investitionen überführen, sodass der durchschnittliche taxonomiekonforme Capex nur bei 26 Prozent liegt (was immer noch mehr ist als in anderen Branchen).

VERTIEFUNGSHINWEIS

Die Studie »Navigating EU Taxonomy: Progress and Pathways to Compliance« von KPMG International ist online abrufbar unter [Navigating EU Taxonomy \(kpmg.com\)](https://www.kpmg.com).





Berichtsqualität weiterhin ausbaufähig

Die Studie zeigt auf, dass die Berichtsqualität bei vielen Unternehmen weiter verbessert werden muss. Beispielsweise wurden im Zuge der Veröffentlichung des Environmental Delegated Act⁴ auch die Berichtsvorgaben im Disclosure Delegated Act⁵ erweitert. So muss nun in einer weiteren Tabelle der taxonomiefähige und taxonomiekonforme Anteil an Umsatz, Capex und Opex pro Umweltziel aufgelistet werden. 55 Prozent der Unternehmen aus der Stichprobe haben nicht in dieser Tabelle berichtet. Insbesondere bei den 35 Unternehmen, die Tätigkeiten berichten, die zu mehreren Umweltzielen beitragen, wäre die Verwendung der Tabelle notwendig gewesen. Auch fehlen bei vielen Unternehmen eine Aufschlüsselung des Capex auf einzelne Vermögenswertklassen (z. B. Sachanlagevermögen, immaterielle Vermögenswerte) oder Erläuterungen zu den Veränderungen in den KPIs gegenüber dem Vorjahr.

Interessanterweise wurde eine Diskrepanz zwischen quantitativen und qualitativen Angaben und dem Grad der jeweiligen Verbesserungen im Vergleich zum vorherigen Berichtszeitraum ersichtlich. Insgesamt berichteten mehr Unternehmen über taxonomiefähige und taxonomiekonforme Aktivitäten, die Durchschnittswerte der berichteten KPIs sind gestiegen und mehr Unternehmen haben die obligatorischen Meldebögen verwendet. Dies lässt vermuten, dass zusätzliche Anstrengungen sowohl für die Bewertung der Taxonomiefähigkeit und Taxonomiekonformität als auch für die Erstellung der Angaben im Allgemeinen unternommen wurden. Bei den qualitativen Angaben sollten jedoch weiterhin Verbesserungen erfolgen. Dabei wird es interessant sein, zu sehen, wie sich die Prüfungspflicht der EU-Taxonomie-Angaben auf die Berichtsqualität auswirkt. Mit der Anwendbarkeit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) sind die Nachhaltigkeitsberichte, einschließlich der Angaben gemäß EU-Taxonomie, zunächst mit einer begrenzten Sicherheit durch einen Wirtschaftsprüfer zu prüfen.

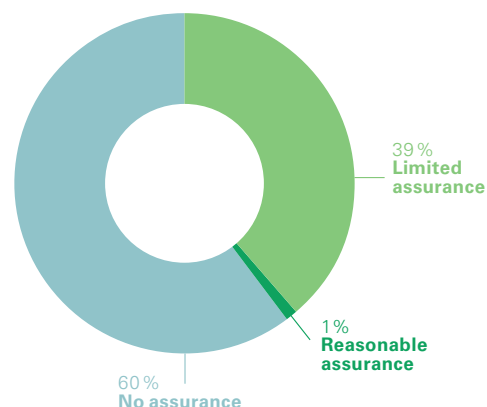
4 Delegierte Verordnung (EU) 2023/2486

5 Delegierte Verordnung (EU) 2021/2178

Externe Prüfung der Berichterstattung

Im Betrachtungszeitraum haben 39 Prozent der Unternehmen eine Prüfung mit begrenzter Sicherheit durchführen lassen (Vorjahr: 36 Prozent). Damit einher geht der Rückgang des Anteils der Unternehmen, die ihre EU-Taxonomie-Angaben nicht prüfen lassen, auf 60 Prozent. Es gibt weiterhin drei Unternehmen (1 Prozent), die ihre Angaben mit einer hinreichenden Sicherheit, also mit dem gleichen Prüfungsniveau wie die Finanzinformationen prüfen, lassen.

Abbildung 2: Level of assurance



Quelle: KPMG International, 2024

Ausblick

Während bisher nur kapitalmarktorientierte Unternehmen die Angaben gemäß EU-Taxonomie offenlegen mussten, werden mit der CSRD ab 2025 auch große nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen für eine Berichterstattung gemäß EU-Taxonomie verpflichtet. Für diese Unternehmen besteht nach gegenwärtiger Rechtslage keine Erleichterung bei der Einführung der Berichtspflichten: Die Unternehmen müssten die Konformität für alle sechs Umweltziele gleich im ersten Berichtsjahr berichten. Unsere Erfahrung zeigt, dass der damit verbundene Ressourcenaufwand parallel zur Umsetzung der Anforderungen der CSRD für die Unternehmen herausfordernd ist. ←



Better than human?

Wie künstliche Intelligenz unser Menschenbild verändert

Autorin: **Dorothee Ebert**



Dorothee Ebert ist Partnerin im Bereich Consulting bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und seit über zehn Jahren in der kundenzentrierten Beratung tätig. Sie unterstützt Konzerne und mittelständische Unternehmen bei der zukunftsfähigen Ausrichtung ihrer Kundeninteraktion. Zu ihren Branchenschwerpunkten zählen der Handel, Konsumgüterhersteller, Dienstleistungsunternehmen und Energieversorger. Branchenübergreifend ist sie Spezialistin im Bereich Customer Insights und unterstützt ihre Kunden im B2B- und B2C-Bereich bei Identifikation und Analyse von Kundenbedürfnissen und der zukunftsfähigen Ausrichtung des Geschäftsmodells.

Um die Überlegenheit seiner Dampfmaschine messbar zu machen, gab James Watt deren Leistung in Pferdestärke an. Die Leistung von künstlicher Intelligenz wird heute oft an der durchschnittlichen menschlichen Intelligenz gemessen. Das Ergebnis ist in vielen Bereichen für die Menschen ernüchternd. Die KI rechnet besser als wir. Sie erkennt Bilder, Texte und Handschriften besser als die meisten Menschen. Sie kann in sekundenschnelle Texte erstellen und übersetzen. Sie vergisst nichts. Und dabei wird sie nie müde. Sie hat keinen schlechten Tag und beantwortet auch zum hundertsten Male die immer gleiche Frage mit der ihr antrainierten Höflichkeit. Keine Überraschung also, dass laut einer aktuellen KPMG-Umfrage bereits 49 Prozent der Befragten der KI genauso viel, 13 Prozent sogar mehr als den menschlichen Mitarbeitenden vertrauen. Da sehen wir Menschen ziemlich blass aus.

Ein langer Weg von der Krone der Schöpfung zur defizitären Maschine

Wir Menschen haben uns schon immer im Kontext der Zeit, in der wir leben, verstanden. Am Anfang war das Wort. Aber dann kam schon recht bald der Mensch – als Ebenbild Gottes auf Erden. Und in diesem Selbstverständnis agierten wir auch mit zunehmender Sicherheit. Wir machten uns die Erde und alle Geschöpfe auf ihr zu Untertanen. Gegen die Folgen dieses Handelns werden wir mit aller Konsequenz in den kommenden Jahrzehnten ankämpfen müssen. Vielleicht auch mithilfe einer künstlichen Macht, weil wir die Geister, die wir riefen, allein mit menschlicher Intelligenz nicht mehr loswerden.



Quelle: Adobe Firefly

Abbildung: »Der Mensch als Rechenzentrum«, in Anlehnung an Fritz Kahns »Der Mensch als Industriepalast«, generiert mithilfe von künstlicher Intelligenz

Nach der Götterdämmerung entdeckten schlaue Denker – es waren damals fast ausschließlich Männer – während der Aufklärung im 18. Jahrhundert den Menschen als rationales Wesen. Wir wurden zu eigenständigen Wesen deklariert mit einem angeborenen Verstand – und der damit einhergehenden Verpflichtung, diesen auch zu nutzen (Immanuel Kant). Charles Darwin stellte die Sonderstellung des Menschen in der Natur in seiner Evolutionstheorie endgültig infrage und betrachtete ihn als Teil des Kontinuums des Lebens. Parallel zur kognitiven Revolution der Aufklärung entwickelte Julien Offray de La Mettrie sein mechanistisch-materialistisches Menschenbild: Der menschliche Organismus sei gänzlich als mechanische Maschine zu betrachten (»L'Homme Machine«). Mit zunehmender Industrialisierung tauchten immer mehr Bilder von Menschen auf, deren Antrieb aus inneren Zahnradgetrieben oder fabrikähnlichen Abläufen bestand. Fritz Kahns Bild »Der Mensch als Industriepalast« (1926) vergleicht die organischen Funktionen des Körpers mit industriellen Vorgängen der damaligen Fabriken. Der menschliche Körper folgte klaren Regeln, Funktionsweisen und Mechanismen. Der Mensch wurde endgültig zur Maschine.

Symbiose oder feindliche Übernahme?

Die Fortschritte im Bereich der künstlichen Intelligenz in den letzten Jahrzehnten ermöglichen eine Erweiterung und Überwindung der natürlichen körperlichen und kognitiven Fähigkeiten des Menschen und lassen die Grenzen zwischen Mensch und Maschine zunehmend verschwimmen. Ob Menschen mit einer Brille, einem Hörgerät oder einem Herzschrittmacher bereits zu den Cyborgs zählen, ist fraglich. Sicher ist aber, dass Technologie dem menschlichen Körper an vielen Stellen bereits ein Upgrade verschafft hat: Exoskelette, intelligente Prothesen, künstliche Augen usw. Wenn es nach Elon Musk geht, soll das Implantat seiner Firma Neuralink eine Gehirn-Computer-Schnittstelle schaffen und die Steuerung von Maschinen über Gedanken ermöglichen. Ob es dann bei der viel zitierten Pizza-Bestellung per Gedankenübertragung bleibt, wird sich zeigen.

Bereits vor zehn Jahren sorgte Deep Knowledge Ventures, eine in Hongkong ansässige Venture Capital-Firma, für Aufsehen, weil sie eine KI als Mitglied in den Vorstand berufen hatte. Der Argumentation, die Investment-Entscheidungen wären ohne künstliche Intelligenz niemals so gut, kann man sicher auch im Jahr 2024 etwas abgewinnen. →

Künstliche Intelligenz unterstützt Menschen aber nicht nur bei komplexen Investitions-Entscheidungen. Auch im Alltag lassen wir uns von KI-Influencern im Social Media dazu verleiten, Dinge für unser tägliches Leben zu kaufen, und vertrauen auf deren Urteil im gleichen Maße wie auf das von menschlichen Influencern.

Eine Studie von MIT Sloan zeigt, dass wir in einer Art »Blindverkostung« Werbeinhalte, die von KI generiert wurden, besser bewerten als jene, die der menschlichen Kreativität entsprungen sind. Erst nachdem die Probanden erfahren haben, welche Texte von wem stammten, erhielt der Mensch einen Mitleidsbonus – ohne jedoch die KI von der Spitze abzulösen.

Ähnlich wie wir beim Twittern gelernt haben, unsere Gedanken in 144 Zeichen zu pressen, passen wir unsere Sprache zunehmend an die Technik an. Wird aus »Alexa, spiele Musik!« bald »Alex, Müll runter!«? Erste Schulen haben Prompts bereits in den Unterricht integriert. Werden wir zukünftig das Gespräch mit unserer Freundin sprachlich wie einen Prompt formulieren und dann enttäuscht sein, wenn sie nicht genauso eloquent und unmittelbar antwortet wie ChatGPT?

Wo wir KI (noch) nicht erwartet hätten

KI-Influencerin **@ilmiquela** hat mehr als 2,5 Mio. Follower auf Instagram.

Deep Knowledge Ventures 2 führt unter der Teamseite vier Menschen und vier Robots auf – Gleichberechtigung der ganz anderen Art: *Deep Knowledge Ventures 2*.

In der Reportage **Better Than Human? – Leben mit KI** geht eine Journalistin der Frage nach, ob KI auch emotionale Bezugspersonen wie Pfarrer:in oder Therapeut:in ersetzen kann – mit teilweise überraschenden Ergebnissen.

KI denkt nicht, KI fragt nicht, KI fühlt nicht, KI ist

Doch bei allen Errungenschaften der KI bislang dürfen wir eins nicht vergessen: Die KI kann weder denken noch fühlen. Wir geben uns der Illusion hin, dass sie mit uns redet und uns versteht. Aber am Ende hat sie kein Bewusstsein. Sie hat keine immanenten Ziele und sucht keinen Sinn in ihrer Existenz. Sie kann einzig und allein rechnen – schnell, schneller, am schnellsten. Mehr nicht. Mit diesen übermenschlichen Rechenfähigkeiten lassen sich in Zukunft fantastische Dinge bewirken – und wahrscheinlich leider auch ein paar nicht ganz so schöne. Dennoch sind wir unserer Zukunft und der KI nicht schutzlos ausgeliefert, sondern gestalten sie aktiv jeden Tag mit. Wir Menschen sind keine defizitären Maschinen, sondern kreative, mündige Wesen.

Wir sollten uns also daher nicht länger fragen, was kommen wird, sondern, was kommen soll.

Für Vorstände und Aufsichtsräte bedeutet dies: Sie müssen zum einen mit den neuen technischen Möglichkeiten Schritt halten, eruieren, welche Risiken und Chancen sich hieraus für das Unternehmen ergeben und Entscheidungen zum Umgang mit diesen treffen. Zum anderen müssen sie sich fragen, inwieweit sie selbst – um eine angemessene Informationsgrundlage für ihre Entscheidungen herzustellen – auf die Hilfe von KI zurückgreifen müssen und wie sie gleichzeitig die von KI vorgeschlagenen Lösungen auf Plausibilität hin überprüfen können. Auch in der Wissenschaft wird über die richtige Antwort hierauf diskutiert. Sicher scheint zu sein, dass Vorstand und Aufsichtsrat nicht so schnell arbeitslos werden: Selbst die Hongkonger Firma Deep Knowledge Ventures, die eine KI als Board-Mitglied aufnahm, betont, dass KI die Menschen nicht ersetzen, sondern unterstützen soll. ←

Barbara Scheben, Partner, Rechtsanwältin,
Head of Forensic, Head of Data Protection,
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,
Frankfurt am Main



Stina Neuenfeldt, Senior Manager, Forensic,
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,
Frankfurt am Main

EU Data Act: Herausforderungen und Potenziale eines Paradigmenwechsels

Autorinnen: **Barbara Scheben** und **Stina Neuenfeldt**

15,5 Millionen. So viele Deutsche besaßen 2020 bereits eine Smartwatch – und seitdem dürfte die Zahl wohl nur gestiegen sein.¹ Smartwatches sind Teil des sog. Internet of Things (IoT), wie auch »smarte« Haushaltsgeräte, Fahrzeuge oder Industriemaschinen. All diese Geräte haben eines gemeinsam: Sie generieren Daten über ihre Nutzung oder ihre Umgebung und übermitteln diese weiter. Denn ihr volles Potenzial entfalten sie nur durch die Interaktion mit anderen Geräten oder externen Diensten. Die von den Produkten generierten oder gesammelten Daten könnten allerdings auch für weitere Zwecke von großem Wert sein, wie z. B. Produktpersonalisierung, optimierte Produktwartung, After-Market-Services oder sonstige innovative Geschäftsmodelle. Nach Angaben der Europäischen Kommission werden jedoch 80 Prozent dieser Daten nie genutzt² – u. a., weil sie faktisch regelmäßig den Herstellern der Geräte vorbehalten sind. Dies wird sich bald grundlegend ändern.



Überblick

Durch den Erlass des EU-Datengesetzes (Verordnung 2023/2854; im Folgenden »Data Act«) will die EU-Kommission den Zugang zu dem riesigen »Datenschatz« für eine Vielzahl von Akteuren erleichtern und so den Anstoß zur Entstehung einer umfassenden europäischen Datenwirtschaft geben. Das Gesetz gilt ab dem 12.9.2025 unmittelbar in allen EU-Mitgliedstaaten und erfasst alle europäischen Unternehmen³ sowie nicht europäische Unternehmen, sofern ein Bezug zum EU-Markt besteht (Markortprinzip).

³ Nennenswerte Ausnahmen bestehen grundsätzlich nur für Klein- und Kleinstunternehmen, d. h. für Unternehmen, die weniger als 50 Personen beschäftigen und deren Jahresumsatz bzw. Jahresbilanz 10 Mio. EUR nicht übersteigt (die Ausnahmen gelten jedoch nicht, wenn das betreffende Unternehmen ein Partnerunternehmen oder ein verbundenes Unternehmen hat, das nicht als Klein- oder Kleinstunternehmen gilt, oder wenn das betreffende Unternehmen mit der Herstellung oder Entwicklung der relevanten Produkte bzw. Erbringung der relevanten Dienste unterbeauftragt wurde). Für mittlere Unternehmen (weniger als 250 beschäftigte Personen und ein Jahresumsatz von unter 50 Mio. EUR bzw. eine Jahresbilanz von unter 43 Mio. EUR) gelten entsprechende Erleichterungen nur dann, wenn sie die Qualifikationsschwelle zum mittleren Unternehmen erst vor weniger als einem Jahr überschritten haben oder wenn das betreffende Produkt eines mittleren Unternehmens seit weniger als einem Jahr auf dem Markt ist.

¹ »23 % der Internetnutzerinnen und -nutzer verwenden Smart Watches, Fitnessarmbänder und Co.« – Statistisches Bundesamt (destatis.de)

² Pressemitteilung vom 23.2.2022, abrufbar unter: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip_22_1113

Grundsätzlich gilt der Data Act sowohl für nicht personenbezogene als auch für personenbezogene Daten, wobei er in Bezug auf Letztere neben die EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) tritt, was in der Praxis die Gefahr von Zielkonflikten und Haftungs-Dilemmata birgt. Ebenso wie die DSGVO sieht der Data Act für Verstöße Bußgelder von bis zu 4 Prozent des weltweiten (Konzern-)Vorjahresumsatzes vor.

Zudem betrifft der Data Act nicht nur das IoT, sondern enthält u. a. neue technische, organisatorische und vertragsbezogene Vorgaben für Anbieter von Datenverarbeitungsdiensten (insbesondere von Cloud- oder Edge-Diensten). Hier wird durch das Gesetz vor allem ein einfacher Anbieterwechsel ermöglicht sowie der Schutz nicht personenbezogener Daten vor einem Zugriff durch Drittstaaten-Behörden gesetzlich geregelt.

Herausforderungen und Potenziale

Der Data Act räumt allen Nutzern »vernetzter Produkte« – vom privaten Träger einer Smartwatch bis zum Industrieunternehmen als Verwender moderner Fertigungsanlagen – einen Anspruch auf kostenlosen, unverzüglichen, sicheren und (soweit möglich) kontinuierlichen Echtzeit-Zugang zu den von diesen Produkten sowie den damit verbundenen Diensten generierten (Roh-)Daten ein – einschließlich der für ihre Auslegung erforderlichen Metadaten.⁴ Und nicht nur das: Andere Unternehmen, die Zugriff auf die Produkt- oder Dienstdaten haben (sog. Dateninhaber, meist die Hersteller oder Verkäufer der Produkte oder Anbieter der mit diesen verbundenen Dienste), dürfen die Daten zukünftig nur noch nutzen, wenn der Nutzer dem zustimmt. Für die Dateninhaber gilt es daher, entsprechende Vertragsklauseln zu implementieren. Was hierbei zukünftig vereinbart werden darf und was nicht, ist ebenfalls durch den Data Act geregelt.

Damit wird die Herrschaft über die Daten – einschließlich der Möglichkeiten für deren Monetarisierung – grundlegend neu verteilt. Im Zentrum stehen die Nutzer. Sie entscheiden, wer die Daten aus ihren Geräten nutzen darf und wofür. Neue vernetzte Produkte, die ab September 2026, also ein Jahr nach Geltungsbeginn des Data Act, in Verkehr gebracht werden, müssen sogar bereits so entwickelt werden, dass den Nutzern der Zugang zu den Daten standardmäßig ohne Weiteres möglich ist (»Access by Design«).

Darüber hinaus können die Nutzer nach dem Data Act von den Dateninhabern auch verlangen, den Datenzugang (gegen eine angemessene Gegenleistung) Dritten zur Verfügung zu stellen. So soll bspw. der Nutzer eines Fahrzeugs verlangen können, dass der Hersteller die Daten einer vom Nutzer ausgewählten Fremdwerkstatt zur Verfügung stellt – der Hersteller muss diesem Verlangen per Gesetz unverzüglich nachkommen. Hintergrund ist, dass vor allem sog. After-Market-Dienstleistungen einfacher, schneller, besser und günstiger möglich werden sollen. Verschiedene Akteure können die Daten somit nutzen, um etwa Markttrends, Kundeninteressen, aber auch die Geräte

selbst besser zu verstehen oder eigene datenbasierte Dienstleistungen zu entwickeln und anzubieten. Vor allem datengetriebene Geschäftsmodelle (etwa im Bereich der künstlichen Intelligenz) dürften von dem Zugriff auf erweiterte Datenmengen profitieren.

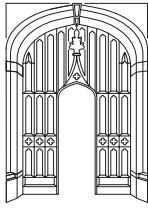
Viele Unternehmen werden sich nun darum sorgen, was mit den potenziell in den generierten Daten enthaltenen Geschäftsgeheimnissen geschieht. Müssen diese auch übermittelt werden? Gegebenenfalls sogar an Konkurrenten? Auch wenn dieser Themenkomplex mit Sicherheit eine Herausforderung darstellen wird, so enthält der Data Act hierfür bestimmte Schutzvorkehrungen für die Dateninhaber. Diese dürfen zunächst einmal selbst entscheiden, was als Geschäftsgeheimnis zu definieren ist, sofern die gesetzlichen Voraussetzungen hierfür vorliegen. Zudem hat der Dateninhaber die Möglichkeit, vor der Übermittlung der Daten die zum Schutz der Geschäftsgeheimnisse erforderlichen Maßnahmen zu treffen und eine vertrauliche Behandlung sicherzustellen. Eine vollständige Verweigerung der Datenbereitstellung aus Gründen des Geschäftsgeheimnisschutzes ist dabei allerdings nur ausnahmsweise und nur unter strengen Voraussetzungen vorgesehen.

Fazit

Unternehmen sollten sich umgehend mit den Rahmenbedingungen des Data Act und der eigenen Rolle in der neu entstehenden Datenwirtschaft befassen. Für Anbieter vernetzter Produkte oder damit verbundener Dienste ist es unausweichlich, die aus dem Data Act resultierenden Pflichten zu kennen und die zu ihrer Einhaltung erforderlichen Maßnahmen umzusetzen. Obgleich hierbei teilweise auf vergangenen Maßnahmen zur Umsetzung anderer Rechtsakte, wie der EU-Datenschutz-Grundverordnung oder des Geschäftsgeheimnisgesetzes, aufgebaut werden kann, verbleiben zahlreiche Herausforderungen, die es zu adressieren gilt – auf rechtlicher, technischer, strategischer und organisatorischer Ebene. Gleichzeitig können Unternehmen auch selbst von der Möglichkeit, umfangreiche Daten zu erhalten und diese ggf. zu monetarisieren, profitieren. Hierfür gilt es, Datenbedarfe zu evaluieren und zusätzlich – durch die Anpassung von Geschäftsmodellen und vertraglichen Gestaltungen – Anreize für das Teilen von Daten zu schaffen.

In beiden Fällen sollten sich Unternehmen auf umfangreiche Vorarbeiten einstellen – und um diese vorzunehmen, bleibt nicht mehr viel Zeit. ←

⁴ Unter bestimmten, eng gefassten, Voraussetzungen (bspw. im Falle einer Naturkatastrophe) ist darüber hinaus auch ein Zugriffsrecht für öffentliche Stellen vorgesehen.


Audit Committee Institute e.V.
FIRST HAND INFORMATION FÜR AUFSICHTSRÄTE UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Die digitale
Publikation
(EPUB) ist
erschienen

Der Navigator für den Aufsichtsrat – Neuaufgabe

Das Handbuch »Der Navigator für den Aufsichtsrat« lotst Aufsichtsräte auf circa 400 Seiten durch ihre zunehmend komplexe Tätigkeit. Die wesentlichen Anforderungen an die Aufsichtsrats-tätigkeit werden praxisorientiert und auf verständliche Weise zusammengefasst.

Das Handbuch richtet sich sowohl an erfahrene Mandatsträger:innen als auch an Neueinsteiger:innen. Neben einer umfassenden Darstellung der Grundlagen der Aufsichtsrats-tätigkeit werden die Besonderheiten für Aufsichtsräte im Finanzsektor erörtert sowie die unternehmerischen Kontrollsysteme, Risiken und Chancen erläutert.

Die überarbeitete und aktualisierte Neuaufgabe kann als gebundene Ausgabe oder als digitale Publikation (EPUB) beim Audit Committee Institute e.V. bestellt werden; Verkaufspreis: 80 EUR. Sichern Sie sich jetzt Ihr Exemplar!



Bestellung

Audit Committee Institute e.V.
T 069 9587-3040
aci@kpmg.de
www.audit-committee-institute.de



Sitzblockade im dreiköpfigen Aufsichtsrat

Autor: **Prof. Dr. Christoph Teichmann**



In jüngerer Zeit haben sich die Gerichte mehrfach mit Fällen befassen müssen, in denen ein einzelnes Aufsichtsratsmitglied den Sitzungen mutwillig ferngeblieben war. Ein solcher Sitzungsboykott führt in einem dreiköpfigen Aufsichtsrat zu besonderen Problemen, weil dieser nur dann beschlussfähig ist, wenn alle drei Mitglieder an der Beschlussfassung teilnehmen. Welche Auswege aus dieser Sackgasse denkbar sind, erläutert der nachfolgende Beitrag.

I. Beschlussunfähigkeit bei Abwesenheit eines Mitglieds

Der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft besteht aus drei Personen. So regelt es § 95 Abs. 1 S. 1 AktG. Die Satzung kann eine höhere Zahl festlegen. Außerdem vergrößert sich der Aufsichtsrat kraft Gesetzes, sobald er dem Mitbestimmungsgesetz unterliegt, also bei einer Belegschaft von mehr als 2.000 Arbeitnehmern.

In der Praxis belassen es viele kleinere Aktiengesellschaften bei der gesetzlichen Mindestgröße von drei Aufsichtsratsmitgliedern. Das mag im Normalfall eine praktikable und kostengünstige Lösung sein. Schwierigkeiten treten auf, wenn in diesem Gremium ernsthafte Konflikte auftreten und eines der Mitglieder den Sitzungen fernbleibt. Derartige Sachverhalte haben in den letzten Monaten gleich zweimal die Gerichte beschäftigt.

Dem Kammergericht (KG) in Berlin lag ein Antrag vor, den zwei Aufsichtsratsmitglieder gestellt hatten. Sie wünschten die *Abberufung* des dritten Mitglieds, weil dieses den Sitzungen des Aufsichtsrats mehrfach ferngeblieben war.¹ Über einen ähnlichen Fall hatte das OLG Jena zu entscheiden. Dort beantragten der Vorstand und zwei Aufsichtsratsmitglieder die gerichtliche *Ergänzung* des Aufsichtsrats mit der Begründung, eines der Mitglieder boykottiere dauerhaft den Aufsichtsrat.²

Die rechtliche Brisanz der Fälle liegt darin begründet, dass ein dreiköpfiger Aufsichtsrat nur beschlussfähig ist, wenn alle seine Mitglieder an der Beschlussfassung teilnehmen. Dies ergibt sich aus der allgemeinen Regelung zur Beschlussfähigkeit.³ Im Allgemeinen ist der Aufsichtsrat beschlussfähig, wenn die Hälfte seiner Mitglieder anwesend ist; in jedem Fall müssen aber mindestens drei Personen an der Beschlussfassung teilnehmen. Das heißt im Klartext: Wenn auch nur ein Mitglied nicht zur Sitzung erscheint, ist der dreiköpfige Aufsichtsrat handlungsunfähig.

II. Rechtsbehelfe zur Beseitigung einer Blockade

Sollte der dreiköpfige Aufsichtsrat dauerhaft blockiert sein, weil ein Mitglied regelmäßig nicht zu den Sitzungen erscheint, so bietet das Gesetz verschiedene Abhilfemöglichkeiten: Das Mitglied kann durch die Hauptversammlung abberufen werden, es kann bei Gericht die Bestellung eines neuen Mitglieds oder die Abberufung des bisherigen Mitglieds aus wichtigem Grunde beantragt werden.

1. Abberufung durch die Hauptversammlung

Die Hauptversammlung kann das säumige Aufsichtsratsmitglied abberufen und ein neues Mitglied bestellen.⁴ Das verursacht in einer nicht börsennotierten Gesellschaft verhältnismäßig wenig Aufwand. Zumeist gibt es dort nur wenige Aktionäre, die namentlich bekannt sind. Sie können sich im Notfall unter Verzicht auf Formen und Fristen spontan treffen und einen entsprechenden Beschluss fassen.⁵ Der Abberufungsbeschluss erfordert eine Mehrheit von drei Vierteln der Stimmen.⁶

In den bekannt gewordenen Streitfällen war es allerdings so, dass die Aufsichtsratsmitglieder bestimmte Aktionärsgruppen repräsentierten und von diesen gestützt wurden. Eine Abberufung war nicht möglich, weil sich keine Dreiviertelmehrheit dafür fand. Anhand der spärlichen Sachverhaltsangaben, die sich den Gerichtsentscheidungen entnehmen lassen, ist anzunehmen, dass der eigentliche Konflikt zwischen den Aktionären ausgetragen wurde und der Sitzungsboykott im Aufsichtsrat nur das Mittel zum Zweck war, um die jeweils andere Gruppe unter Druck zu setzen. Gerade in kleinen Gesellschaften dürfte dies, falls es zu einem Konflikt unter den Aktionären kommt, keine untypische Konstellation sein.

2. Gerichtliche Ergänzung des Aufsichtsrats

Nun ist es kein Privatvergnügen der Aktionäre, ob der Aufsichtsrat handlungsfähig ist oder nicht, denn dieses Gremium erfüllt auch Aufgaben, die im Interesse der sonstigen Stakeholder liegen. Man denke nur an die Feststellung des Jahresabschlusses oder an die Überwachung der Compliance-Organisation zur Einhaltung der Legalitätspflichten des Unternehmens. Das Gesetz bietet daher einen recht einfachen Weg, um einen Aufsichtsrat bei Beschlussunfähigkeit zu vervollständigen.

§ 104 Abs. 1 AktG erlaubt dem Vorstand, jedem einzelnen Aufsichtsratsmitglied und sogar jedem einzelnen Aktionär, bei Gericht eine Ergänzung des Aufsichtsrats zu beantragen. Ein solcher Antrag lag dem Verfahren vor dem OLG Jena zugrunde. Er setzt voraus, dass dem Aufsichtsrat nicht die zur Beschlussfähigkeit nötige Zahl von Mitgliedern angehört. Darunter fällt auch eine Situation, in der ein Aufsichtsratsmitglied dauerhaft verhindert ist.⁷

Teilweise wird argumentiert, der Sitzungsboykott sei einer dauerhaften Verhinderung gleichzustellen. Der BGH hat dieser Auffassung jedoch eine Absage erteilt.⁸ Ein Boykott sei keine dauerhafte Verhinderung, denn er hänge allein vom Willen des Mitglieds ab und könne daher jederzeit enden. Das Mandat des gerichtlich bestellten Mitglieds wiederum endet kraft Gesetzes in dem Moment, in dem der Mangel behoben ist, der zur gerichtlichen Ergänzung geführt hat.⁹ Das boykottierende Mitglied könnte diesen Mechanismus ausnutzen, indem es an einer Sitzung teilnimmt, dadurch das Mandat des gerichtlich bestellten Mitglieds beendet und in der nächsten Sitzung wieder fehlt. Letzten Endes ist daher die gerichtliche Bestellung nicht der geeignete Weg, um einen Sitzungsboykott zu beenden.

1 KG Berlin, NZG 2023, S. 1702

2 OLG Jena, BeckRS 2022, S. 53394; Entscheidung über die Revisionsbeschwerde: BGH, NZG 2024, S. 586

3 Vgl. § 108 Abs. 1 AktG

4 Vgl. § 103 Abs. 1 AktG

5 Vgl. § 121 Abs. 6 AktG

6 Vgl. § 103 Abs. 1 S. 2 AktG

7 Siehe nur BGH, NZG 2024, S. 586

8 BGH, NZG 2024, S. 586, 587

9 Vgl. § 104 Abs. 6 AktG

3. Abberufung aus wichtigem Grund

Zielführend ist stattdessen die Abberufung des betreffenden Mitglieds und die anschließende Bestellung eines neuen Mitglieds. Sollte die Hauptversammlung diesen Weg nicht gehen wollen oder können, besteht für den Aufsichtsrat die Möglichkeit, bei Gericht eine Abberufung aus wichtigem Grund zu beantragen.¹⁰ Die grundlose Verweigerung der Sitzungsteilnahme ist – jedenfalls, wenn sie mehrfach vorkommt – eine Pflichtverletzung, die als »wichtiger Grund« eine gerichtliche Abberufung rechtfertigen kann. Anschließend kann dann zulässigerweise ein Antrag auf Ergänzung¹¹ gestellt werden; denn nun fehlt dem Aufsichtsrat tatsächlich ein Mitglied, das er zur Beschlussfähigkeit benötigt.

Zwar muss ein dreiköpfiger Aufsichtsrat auch über den Abberufungsantrag¹² einen Beschluss fassen. Er kann ihn schon deshalb nicht mit der nötigen Anzahl von drei Mitgliedern fassen, weil das betroffene Mitglied einem Stimmverbot unterliegt. Häufig wird es der Sitzung auch bewusst fernbleiben, um eine wirksame Beschlussfassung zu verhindern. Der BGH umschifft dieses Hindernis mit einer salomonischen Lösung:¹³ Das betroffene Aufsichtsratsmitglied darf sich auf die eigentlich vorliegende Beschlussunfähigkeit des Aufsichtsrats nicht berufen, wenn es diese selbst durch sein Fernbleiben herbeigeführt hat.¹⁴ Der Antrag kann daher im Ergebnis von den zwei verbliebenen Aufsichtsratsmitgliedern erfolgreich gestellt werden.

Der Antrag auf Abberufung wird selbstverständlich nur Erfolg haben, wenn das Gericht davon überzeugt werden kann, dass tatsächlich ein wichtiger Grund vorliegt. Im Fall des Kammergerichts bestanden daran Zweifel. Der Aufsichtsratsvorsitzende hatte zur maßgeblichen Aufsichtsratssitzung so kurzfristig geladen, dass das betroffene Mitglied nachvollziehbar darlegen konnte, ihm sei die Teilnahme nicht in zumutbarer Weise möglich gewesen. In einem solchen Fall lässt sich das Fernbleiben nicht als Sitzungsboykott qualifizieren. Dieser setzt voraus, dass zu der Sitzung ordnungsgemäß – also auch mit ausreichender Vorbereitungszeit – geladen wurde.

III. Beschlussfassung bei Stimmverboten

Abgesehen von Fällen der bewussten Blockade ist die Beschlussfähigkeit des dreiköpfigen Aufsichtsrats auch dann in Gefahr, wenn ein einzelnes Mitglied aus rechtlichen Gründen einem Stimmverbot unterliegt. Nach den allgemeinen Regeln, die in allen privatrechtlichen Verbänden gelten und in § 34 BGB für den Verein ausformuliert sind, darf das Mitglied eines Gremiums grundsätzlich nicht abstimmen, wenn es um seine eigenen Angelegenheiten geht. Typische Fälle sind der Abschluss eines Rechtsgeschäfts oder die Einleitung eines Rechtsstreits. Es gilt die Faustformel, dass niemand Richter in eigener Sache sein kann.¹⁵

Derartige Stimmverbote führen im dreiköpfigen Aufsichtsrat erneut zu Schwierigkeiten. Wenn ein Mitglied einem Stimmverbot unterliegt, bleiben nur zwei übrig, die beschließen können. Dies genügt aber nach den allgemeinen Regeln nicht für die Beschlussfähigkeit im Gremium.¹⁶ Hier musste die Rechtsprechung einen Ausweg finden. Denn das Aktiengesetz regelt explizit Situationen, in denen der Aufsichtsrat über Rechtsgeschäfte mit einem einzelnen Mitglied zu beschließen hat: Zu nennen sind Verträge mit Aufsichtsratsmitgliedern, die eine Tätigkeit außerhalb der Aufsichtsrats Tätigkeit betreffen,¹⁷ und die Kreditvergabe an Aufsichtsratsmitglieder.¹⁸ Bei diesen Beschlüssen unterliegt das betreffende Mitglied einem Stimmverbot.

Während es bei einer Abberufung aus wichtigem Grund nahelegt, dass das betroffene Mitglied nicht erscheint, hat es in den Fällen, in denen der Aufsichtsrat über die Zustimmung zu Honorarzahlen der Gesellschaft oder zur Kreditvergabe an ein Mitglied entscheidet,¹⁹ durchaus ein Interesse daran, die Beschlussfähigkeit herbeizuführen. Insoweit entwickelte der BGH schon im Jahre 2007 eine pragmatische Lösung: Es genügt für die Beschlussfähigkeit, wenn das betroffene Mitglied an der Sitzung teilnimmt und sich bei der Beschlussfassung der Stimme enthält.²⁰ Das betroffene Mitglied ist sogar, laut BGH, rechtlich verpflichtet, an der Sitzung teilzunehmen und dadurch die Beschlussfähigkeit herbeizuführen.

¹⁰ Vgl. § 103 Abs. 3 AktG

¹¹ Gemäß § 104 Abs. 1 AktG

¹² Vgl. § 103 Abs. 3 AktG

¹³ BGH, NZG 2024, S. 586, 588

¹⁴ Ebenso hatte das KG, NZG 2023, S. 1702 ff., in dem ihm vorgelegten Fall entschieden.

¹⁵ Koch, Aktiengesetz, 18. Auflage, 2024, § 108 Rn. 9

¹⁶ Vgl. § 108 Abs. 2 S. 3 AktG

¹⁷ Vgl. § 114 AktG

¹⁸ Vgl. § 115 AktG

¹⁹ Vgl. §§ 114 und 115 AktG

²⁰ BGH, NZG 2007, S. 516, 517



Prof. Dr. Christoph Teichmann ist Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Deutsches und Europäisches Handels- und Gesellschaftsrecht an der Universität Würzburg. Er ist Mitglied der Informal Company Law Expert Group (ICLEG) zur Beratung der Europäischen Kommission in Fragen des Gesellschaftsrechts. Er ist Mitherausgeber der Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht (ZGR) und Mitherausgeber sowie Co-Schriftleiter des European Company and Financial Law Review (ECFR). Als Mitglied in verschiedenen internationalen Arbeitskreisen, u. a. zum European Model Company Act (EMCA) und zum Europäischen Wirtschaftsgesetzbuch, beteiligt er sich aktiv an der Verbesserung und Weiterentwicklung des Europäischen Wirtschaftsrechts.

Diese Lösung ist auf den ersten Blick etwas unbefriedigend, weil man üblicherweise einem befangenen Mitglied empfiehlt, an der Beratung und Beschlussfassung gerade nicht teilzunehmen, um eine unvoreingenommene Entscheidungsfindung zu ermöglichen.²¹ Im dreiköpfigen Aufsichtsrat ist der Pragmatismus des BGH dennoch zu begrüßen. Denn es wäre sinnwidrig, die aktienrechtlichen Vorschriften so auszulegen, dass im Ergebnis ein vom Gesetz vorgesehener Beschluss²² in einem Aufsichtsrat mit gesetzlicher Mindestgröße generell nicht gefasst werden könnte.

IV. Fazit: Was tun im dreiköpfigen Aufsichtsrat?

1. Vorsorgliche Vermeidung von Beschlussunfähigkeit

Angesichts der Gefahren für die Beschlussfähigkeit sollten die Aktionäre zumindest darüber nachdenken, ihren Aufsichtsrat mit einer größeren Mitgliederzahl auszustatten. Dies kann in der Satzung geregelt werden.²³ Solange die Gesellschaft nicht dem Drittelbeteiligungsgesetz unterliegt (Schwellenwert: 500 Arbeitnehmer), muss die Gesamtzahl nicht durch drei teilbar sein; sie kann also auch bei vier oder fünf Mitgliedern liegen.

Ganz allgemein erscheint es sinnvoll, das Beschlussverfahren so zu vereinfachen, dass jedenfalls pflichtbewusste Aufsichtsratsmitglieder möglichst immer teilnehmen können. Das Gesetz selbst gestattet die schriftliche Stimmabgabe, wenn ein Mitglied an einer Aufsichtsratssitzung nicht teilnehmen kann.²⁴ Die Satzung kann überdies Personen, die nicht dem Aufsichtsrat angehören, erlauben, anstelle eines verhinderten Mitglieds teilzunehmen, wenn das verhinderte Mit-

glied sie hierzu in Textform ermächtigt hat.²⁵ Das abwesende Aufsichtsratsmitglied muss allerdings schon vor der Sitzung diesem sog. Stimmboten konkret mitteilen, wie er abzustimmen hat; ein Ermessen darf dem Stimmboten bei der Stimmabgabe nicht eingeräumt werden.

Darüber hinaus ist es sinnvoll, in der Satzung oder Geschäftsordnung die Möglichkeit anderer Formen der Beschlussfassung (z. B. schriftlich, elektronisch, Videokonferenz) zu regeln. Ohne solche Regelungen sind andere Beschlussfassungsformen nämlich nur zulässig, wenn kein Mitglied widerspricht.²⁶

2. Vorgehensweise bei Sitzungsboykott

Sollte ein Aufsichtsratsmitglied die Sitzungen tatsächlich mutwillig boykottieren, so bleibt nur der Antrag bei Gericht, der auf eine Abberufung aus wichtigem Grund gerichtet ist. Nach den obigen Ausführungen genügt hierzu ein Beschluss, der von den zwei übrigen Mitgliedern gefasst wurde. Ungeachtet dessen sollte dem säumigen Mitglied seine Pflichtenstellung klar vor Augen gehalten werden: Der mutwillige Sitzungsboykott ist eine gravierende Pflichtverletzung. Er kann zu Schadensersatzansprüchen der Gesellschaft führen, wenn wichtige Beschlüsse nicht gefasst werden konnten und der Gesellschaft daraus ein Schaden entsteht. ←

²¹ Koch, Aktiengesetz, 18. Auflage, 2024, § 108 Rn. 13

²² Hier nach §§ 114, 115 AktG

²³ Vgl. § 95 Abs. 1 S. 2 AktG

²⁴ Vgl. § 108 Abs. 3 S. 1 AktG

²⁵ Vgl. § 109 Abs. 3 AktG

²⁶ Vgl. § 108 Abs. 4 AktG

Verstoß gegen Wettbewerbsverbot: Karenzentschädigung entfällt rückwirkend

Autorin: **Dr. Astrid Gundel**

Einem GmbH-Geschäftsführer, der gegen sein nachvertragliches Wettbewerbsverbot verstößt, kann auch rückwirkend seine Karenzentschädigung entzogen werden. Dies hat der Bundesgerichtshof in einem aktuellen Urteil klargestellt.



Sachverhalt

Herr A schied im Mai 2012 als Geschäftsführer der A-GmbH aus. In seinem Anstellungsvertrag hatten die A-GmbH und Herr A ein zweijähriges nachvertragliches Wettbewerbsverbot vereinbart. Bei Einhaltung des Wettbewerbsverbots sollte Herr A monatlich 50 Prozent seines zuletzt bezogenen Monatsgehalts als Karenzentschädigung bekommen (siehe Glossar). Im Falle eines Verstoßes gegen das Verbot war vorgesehen, dass Herr A rückwirkend bereits gezahlte Teile der Karenzentschädigung zurückzahlen musste.

Im Juni 2013 – also bereits ein Jahr nach seinem Ausscheiden aus der GmbH – wurde Herr A Geschäftsführer eines Konkurrenzunternehmens.

Die A-GmbH verklagte daher ihren ehemaligen Geschäftsführer Herrn A auf Rückzahlung der Karenzentschädigung.

Nachvertragliches Wettbewerbsverbot wirksam

Der Bundesgerichtshof (BGH) stellte in seinem Urteil klar, dass nachvertragliche Wettbewerbsverbote mit Rücksicht auf die grundgesetzlich geschützte Berufsausübungsfreiheit nur dann gerechtfertigt¹ seien, wenn und soweit sie notwendig seien, um einen Vertragspartner vor einer illoyalen Verwertung der Erfolge seiner Arbeit durch den anderen Vertragspartner zu schützen. Um wirksam zu sein, dürften sie in räumlicher, gegenständlicher und zeitlicher Hinsicht nicht das notwendige Maß überschreiten. Ob das Wettbewerbsverbot diesen Anforderungen entspreche, sei aufgrund einer Abwägung der beiderseitigen Interessen unter Berücksichtigung der jeweiligen Umstände des Einzelfalls zu beurteilen; in die Abwägung sei insbesondere der mit dem Wettbewerbsverbot verfolgte Zweck miteinzubeziehen.

Im vorliegenden Falle sei das Wettbewerbsverbot daher wirksam.

¹ Und damit nicht nach § 138 BGB sittenwidrig



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



VERFAHRENSHINWEIS

BGH, Urteil vom 23.4.2024 – II ZR 99/22,
online abrufbar unter www.bundesgerichtshof.de

Vorinstanzen:

Landgericht Berlin, Urteil vom 5.10.2017 –
86 O 142/15

Kammergericht, Urteil vom 5.5.2022 –
11 U 21/17

Auch rückwirkender Wegfall der Karenz- entschädigung zulässig

Auch der rückwirkende Wegfall der Karenzentschädigung sei nicht unbillig. Ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot müsse nicht zwingend mit einer Karenzentschädigung verbunden werden. Werde dennoch eine Entschädigung zugesagt, können die Vertragsparteien die Höhe frei vereinbaren. Daher sei auch der rückwirkende Wegfall einer versprochenen Karenzentschädigung für den Fall, dass der Geschäftsführer gegen das Wettbewerbsverbot verstößt, wirksam.



GLOSSAR

Karenzentschädigung

Karenzentschädigungen sind Entschädigungen, die Unternehmen ihren ehemaligen Angestellten zahlen, um die Nachteile auszugleichen, die aus einem vereinbarten nachvertraglichen Wettbewerbsverbot entstehen können.

Praxisrelevanz

Das Urteil bestätigt die bisherige Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs zum Wettbewerbsverbot und zur Karenzentschädigung bei Vorständen und Geschäftsführern. Anders als bei Arbeitnehmern² ist die Vereinbarung eines nachvertraglichen Wettbewerbsverbots demnach für Vorstände und Geschäftsführer auch dann wirksam, wenn keine Karenzentschädigung vereinbart wird.³ In der Literatur wird teilweise gleichwohl die Vereinbarung einer solchen zumindest empfohlen, wobei im Hinblick auf die Höhe eine Orientierung an § 74 Abs. 2 HGB empfohlen wird, d.h. 50 Prozent der letzten Fixvergütung.⁴ In zeitlicher Hinsicht sollte das Wettbewerbsverbot in der Regel zwei Jahre nicht überschreiten.⁵ Die Gesellschaft sollte bei Vereinbarung von Wettbewerbsklauseln zudem darauf achten, dass sie in Bezug auf ihre räumlichen⁶ und sachlichen⁷ Beschränkungen nicht zu weitgehend ist: Anders als im Falle einer Überschreitung der zulässigen zeitlichen Dauer können in Bezug auf den räumlichen oder sachlichen Geltungsbereich überzogene Wettbewerbsbeschränkungen die gesamte Vereinbarung nichtig machen; eine sog. geltungserhaltende Reduktion scheidet in diesen Fällen aus. Dies hat der BGH in seiner aktuellen Entscheidung auch noch einmal klargestellt.

Zu beachten ist schließlich, dass neben dem Anspruch auf Rückzahlung der Karenzzahlung auch ein Anspruch der Gesellschaft auf Unterlassung und Schadensersatz bestehen kann.⁸

2 Vgl. §§ 74 ff. HGB (analog)

3 Andere Auffassung: MünchHdB GesR III/*Diekmann*, 6. Auflage 2023, § 43 Rn. 77 mit weiteren Nennungen

4 Vgl. *Kubis*, in: *Kubis/Tödtmann, Vorstands-HdB*, 3. Auflage 2022, § 3 Rn. 48; vgl. außerdem MünchHdB GesR III/*Diekmann*, 6. Auflage 2023, § 43 Rn. 77

5 Vgl. hierzu *Kubis*, in: *Kubis/Tödtmann, Vorstands-HdB*, 3. Auflage 2022, § 3 Rn. 47; BeckOGK/*Fleischer*, 1.9.2021, AktG § 88 Rn. 46

6 Wie weit das Verbot räumlich gehen darf, ist davon abhängig, in welchem Gebiet die Gesellschaft »ihre Geschäftstätigkeit in nicht unerheblicher Weise ausübt«; bei global tätigen Unternehmen kann unter Umständen auch ein weltweites Verbot zulässig sein, vgl. MüKoAktG/*Spindler*, 6. Auflage 2023, § 88 Rn. 51; außerdem BeckOGK/*Fleischer*, 1.9.2021, AktG § 88 Rn. 45; *Kubis*, in: *Kubis/Tödtmann, Vorstands-HdB*, 3. Auflage 2022, § 3 Rn. 45

7 Gemeint sind hiermit die vom Wettbewerbsverbot umfassten Aktivitäten. Umstritten ist, ob hiermit die Aktivitäten des Mitglieds des Vorstands/der Geschäftsführung gemeint sind oder diejenigen der Gesellschaft und inwieweit die Aktivitäten von Konzerngesellschaften mitumfasst sind, vgl. näher BeckOGK/*Fleischer*, 1.9.2021, AktG § 88 Rn. 44; *Kubis*, in: *Kubis/Tödtmann, Vorstands-HdB*, 3. Auflage 2022, § 3 Rn. 46; MüKoAktG/*Spindler*, 6. Auflage 2023, § 88 Rn. 51

8 Vgl. hierzu MünchHdB GesR III/*Diekmann*, 6. Auflage 2023, § 43 Rn. 77

Komplexität der Vergütungssysteme problematisch – DSW-Vorstandsvergütungsstudie 2024 veröffentlicht

In ihrer aktuellen Studie zur DAX40-Vorstandsvergütung bemängelt die Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW)¹ die **Komplexität der Vergütungssysteme**, die ihrer Auffassung nach in dem Aufeinander treffen der Investoren-Anforderungen auf der einen und der notwendigen Berücksichtigung von unternehmens-individuellem Geschäftsmodell und Risikoprofil auf der anderen Seite begründet ist. Abhilfe könnte hier nach Ansicht der DSW dadurch geschaffen werden, dass die Investoren den Unternehmen größere Spielräume zugestehen. Das hierzu erforderliche Vertrauen müssten sich Unternehmen aber erst erarbeiten, was – so die DSW – uneingeschränkte Transparenz über die Vergütung voraussetzt.

An dieser **Transparenz** mangle es derzeit allerdings noch: So sei zum einen die Vergleichbarkeit der Vorstandsvergütung über die Unternehmen hinweg schwierig. Dies liege vor allem an der Abschaffung der Mustertabellen des Deutschen Corporate Governance Kodex im Jahr 2022 und der damit einhergehenden fehlenden Standardisierung der Berichte. In den USA müssten Unternehmen dagegen anhand der standardisierten Tabellen der United States Securities and Exchange Commission (SEC) berichten, in Frankreich seien die standardisierten Tabellen des dortigen Corporate Governance Kodex zu verwenden. Zum anderen kritisiert die DSW eine unzureichende Transparenz hinsichtlich der individuellen Zielerreichung der Vorstandsmitglieder sowie in Bezug auf Zahlungen nach Beendigung der Vorstandstätigkeit. Zufrieden zeigte sich die DSW dagegen mit der Transparenz der Angaben zu Versorgungsleistungszusagen.

Im Vergleich zum Vorjahr verdienten die Vorstände im Jahr 2023 durchschnittlich 3,096 Mio. EUR (ohne Vorsitzende und Pensionen). Vorsitzende erhielten durchschnittlich 5,698 Mio. EUR. Die **durchschnittliche Vergütung** (inklusive Vorsitzende) stieg damit im Vergleich zum Vorjahr um 5,8 Prozent an, das Median-Vorstandsgehalt um 10,1 Prozent. Die Steigerung verteilte sich dabei relativ gleichmäßig über alle Vergütungsbestandteile. Der Anteil der Fixvergütung an der Gesamtvergütung betrug 31,7 Prozent, der Anteil der kurzfristigen variablen Vergütung lag bei 25,5 Prozent und derjenige der langfristigen variablen Vergütung bei 42,9 Prozent. Die durchschnittliche Gesamtvergütung eines Vorstandsmitglieds betrug das 40-Fache der durchschnittlichen Personalaufwendungen

pro Mitarbeitenden (im Jahr 2022: Faktor 39). Männer verdienten 12,1 Prozent mehr als Frauen (ohne Vorsitzende; mit Vorsitzenden 22,6 Prozent). Deutsche Mitglieder bekamen mit 3,708 Mio. EUR etwas mehr als ihre **ausländischen Kollegen** mit 3,579 Mio. EUR (inklusive Vorsitzende).

Nachhaltigkeitsbelange wurden über die ESG²-Ziele mittlerweile – sei es als Prozentanteil der variablen Vergütung oder als Multiplikator bzw. Zu-/Abschlag – in der Vorstandsvergütung aller DAX40-Unternehmen berücksichtigt (Vorjahr: 98 Prozent). Die Kriterien Umwelt und Soziales sind dabei von deutlich größerer Bedeutung als das Kriterium der Governance (vgl. Abbildung 1). Während Umweltziele meist in der langfristigen variablen Vergütung verankert werden, finden sich soziale und Governance-Kriterien eher in der kurzfristigen variablen Vergütung (vgl. Abbildung 2). Für die Umweltziele wird meist das Ziel der Reduktion von CO₂-Emissionen angegeben. Soziale Ziele sind häufig die Zufriedenheit der Mitarbeiter und/oder Kunden sowie eine Stärkung der Diversität. Als Governance-Ziele werden oft die Kriterien der Nachfolgeplanung und Compliance-Ziele genannt. In einigen Unternehmen werden auch ESG-Ziele gesetzt, die sich nicht klar einem der Bereiche von Umwelt, Sozialem und Governance zuordnen lassen, wie z. B. das Abschneiden bei bestimmten ESG-Rankings.

Im **internationalen Vergleich** verdienen DAX40-Vorstandsvorsitzende schlechter als Vorstandsvorsitzende (CEOs) der Unternehmen in den Leitindizes Dow Jones Industrial Average (DJIA, USA), CAC40 (Frankreich) und SMI (Schweiz) sowie der Euro Stoxx 50-Unternehmen (vgl. Abbildung 3). Der langfristige Anteil an der Gesamtvergütung fällt in Deutschland ebenfalls vergleichsweise gering aus.

Quelle: DSW, Technische Universität München, Studie zur Vergütung der Vorstände in den DAX-Unternehmen im Geschäftsjahr 2023, Juli 2024, online abrufbar unter <https://www.dsw-info.de/presse/pressekonferenzen-2024/dsw-vorstandsverguetungsstudie-2024/>

¹ In Zusammenarbeit mit der Technischen Universität München

² Environment (Umwelt), Social (Soziales) und Governance (Unternehmensführung)

Abbildung 1: Abdeckung der ESG-Kriterien im DAX im Jahr 2023

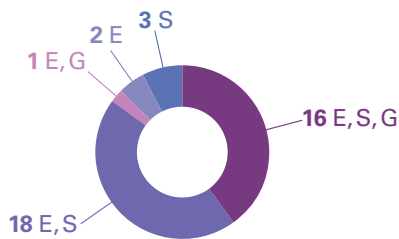


Abbildung 2: ESG-Kriterien in den variablen Vergütungskomponenten im DAX im Jahr 2023

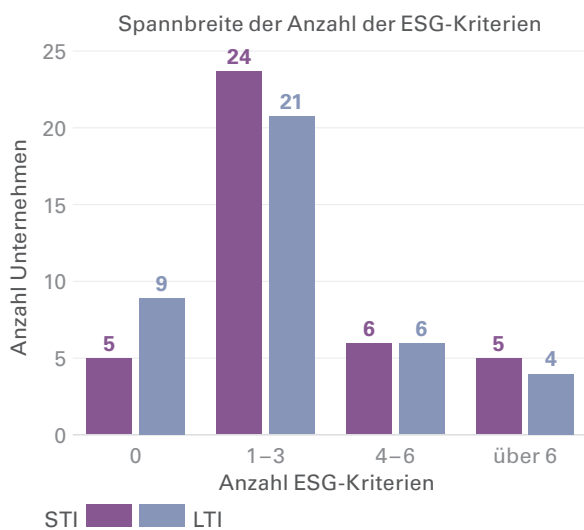
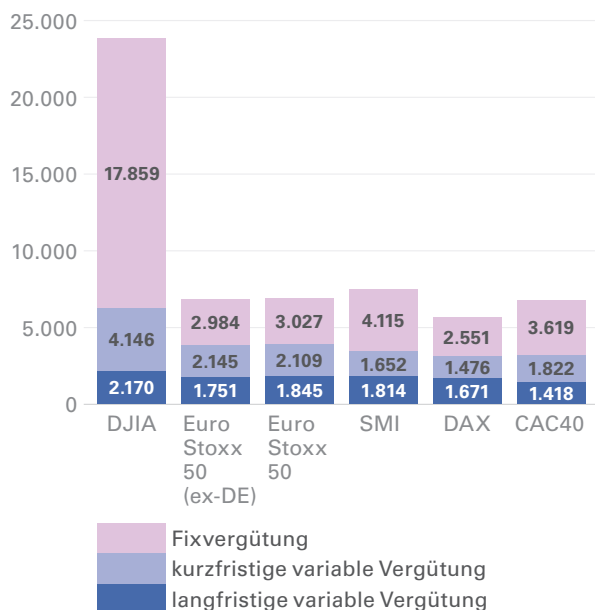


Abbildung 3: Durchschnittliche Gesamtvergütung der Vorstandsvorsitzenden in DJIA, Euro Stoxx 50, SMI, CAC40 und DAX im Jahr 2023 in TEURO



Quelle: Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW)/ Technische Universität München (TUM)

Deutsches Aktieninstitut veröffentlicht Positionspapier zur Umsetzung der Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung

Um die Vergleichbarkeit und Qualität der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu verbessern, werden Unternehmen infolge der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) zur Nutzung von einheitlichen Berichtsstandards verpflichtet. In diesen European Sustainability Reporting Standards (ESRS) werden die zu berichtenden Informationen und die Art der Berichterstattung (z. B. Aufbau des Berichts) konkretisiert.

In der Praxis bestehen große Unsicherheiten bei der Umsetzung der ESRS-Vorgaben. Das Deutsche Aktieninstitut e.V. hat daher unter Mitwirkung seiner Mitgliedsunternehmen im August 2024 ein mehr als 60 Seiten umfassendes Positionspapier veröffentlicht, das den Unternehmen die Umsetzung erleichtern soll. Dabei werden auch erste Praxiserfahrungen von Unternehmen dargestellt und Lösungsansätze aufgezeigt. Ausführlich werden die Themen »Doppelte Wesentlichkeit«, »Abgrenzung des Berichtskreises der Nachhaltigkeitsberichterstattung« sowie »internes Kontrollsystem für die CSRD/ESRS-Nachhaltigkeitsberichterstattung« behandelt. Ein eigenes Kapitel widmet sich Begriffsdefinitionen. Sowohl für erfahrene als auch für Mitglieder des Aufsichtsrats, die sich bislang nicht intensiv mit dem Thema beschäftigt haben, dürfte die Lektüre von großem Interesse sein.

Quelle: Deutsches Aktieninstitut e.V., Positionspapier »Die Umsetzung der europäischen Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung – Positionspapier aus der Praxis«, August 2024, online abrufbar unter <https://www.dai.de/detail/die-umsetzung-der-europaeischen-standards-zur-nachhaltigkeitsberichterstattung>

Verstößt KI-Training gegen Urheberrecht?

Ein aktuelles Gutachten von Prof. Dr. Tim W. Dornis und Prof. Dr. Sebastian Stober lässt Zweifel aufkommen, ob generatives Training von künstlicher Intelligenz (KI) mit deutschem und europäischem Urheberrecht vereinbar ist. Anfang September 2024 wurde das Gutachten im EU-Parlament vorgestellt.

Weitere Informationen unter <https://www.jura.uni-hannover.de/de/news-veranstaltungen/neuigkeiten/aktuelles-detailansicht/news/urheberrecht-und-ki-training-prof-dr-dornis-praesentiert-gutachten-im-eu-parlament>

Zusammengestellt von Dr. Astrid Gundel

Aus- und Fortbildung von Aufsichtsratsmitgliedern – von der Empfehlung zum Konzept

Autor: Dr. Thomas Kopelke

Bereits seit 2010 wird die Aus- und Fortbildung von Aufsichtsratsmitgliedern im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) ausdrücklich erwähnt. In der Praxis müssen Aufsichtsratsmitglieder ihre Kenntnisse kontinuierlich aktualisieren und erweitern, um den sich fortentwickelnden Anforderungen gerecht zu werden. Der Kodex empfiehlt, dass die Aufsichtsratsmitglieder hierbei angemessen durch die Gesellschaft unterstützt werden.¹ Eine solche Unterstützung ist nicht allein im Interesse der Aufsichtsratsmitglieder, sondern dient auch der Gesellschaft, um die Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder im individuellen Unternehmenskontext fortwährend sicherzustellen. In der Praxis lässt sich jedoch feststellen, dass die Aus- und Fortbildung von Aufsichtsratsmitgliedern innerhalb der Unternehmen eher durch einzelfallabhängige, individuelle Maßnahmen geprägt ist. Verkannt wird der wichtige Beitrag des breit gelebten Kompetenzprofils des Aufsichtsrats für die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Um diesen leisten zu können, bedarf es einer Befassung des Aufsichtsrats als Gesamtgremium mit einem Aus- und Fortbildungsangebot für sämtliche Aufsichtsratsmitglieder. Ein systematisches Vorgehen ist auch vor dem Hintergrund der DCGK-Empfehlung, im Aufsichtsratsbericht über durchgeführte Maßnahmen zu informieren,² anzuraten.



Ausgangslage

Die sog. Hertie-Entscheidung des Bundesgerichtshofs aus dem Jahr 1982 besagt, dass Aufsichtsratsmitglieder die Mindestkenntnisse und -fähigkeiten selbst besitzen oder sich aneignen müssen, die für die selbstständige und eigenverantwortliche Ausübung ihres Amtes erforderlich sind.³ Diese Mindestkenntnisse und -fähigkeiten sind gerade mit Blick auf die persönliche Haftung zweifelsfrei für ein Mandat in einem Aufsichtsrat mitzubringen und dienen als Ausgangspunkt weiterer Maßnahmen. Dabei müssen Aufsichtsratsmitglieder grundsätzlich selber für erforderliche Aus- und Fortbildungsmaßnahmen Sorge tragen⁴ und nicht etwa die Gesellschaft.

Grundsatz 19 des DCGK greift die aktienrechtliche Verantwortungszuweisung auf und hält fest, dass Aufsichtsratsmitglieder die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahrnehmen. Empfehlung D.11 DCGK ergänzt diesen Grundsatz jedoch, indem der Gesellschaft empfohlen wird, die Mitglieder des Aufsichtsrats bei ihrer Amtseinführung sowie den Aus- und Fortbildungsmaßnahmen angemessen zu unterstützen. Wie eine solche Unterstützung durch die Gesellschaft praktisch umgesetzt werden kann, ist dabei im Lichte unterschiedlicher Maßnahmen zu sehen.

Unterscheidung zwischen Aus- und Fortbildung

Die Unterscheidung zwischen Ausbildung als Erwerb von Grundkenntnissen und Fortbildung als Vertiefung vorhandener Kenntnisse ist in der Praxis dabei oft nicht trennscharf. Die Unterscheidung ist jedoch insofern relevant, da es sich nach der mittlerweile wohl herrschenden Meinung in der juristischen Literatur bei den Kosten für externe Ausbildungsmaßnahmen, durch die nur die erforderliche Mindestqualifikation sichergestellt wird und die zudem keinen spezifischen Bezug zur Gesellschaft haben, um keine erstattungsfähigen Auslagen des Aufsichtsrats handelt. Sie sind bei Übernahme durch die Gesellschaft vielmehr Bestandteil der Aufsichtsratsvergütung, d. h. die Hauptversammlung muss hierüber entschieden haben.⁵

³ BGH 15.11.1982 – II ZR 27/82, NJW 1983, S. 991 f.

⁴ Favoccia, Kremer Bachmann/Favoccia/v. Werder, DCGK, 9. Auflage 2023, Grds. 19 Rn. 1 f.; Grau, Semler/v. Schenck/Wilsing, 5. Auflage 2021, § 13, Rn. 126; Hopt/Roth, Der Aufsichtsrat: Aktienrecht und Corporate Governance, 2019, § 116 Rn. 37; Opitz, BK 2013, S. 177 (180); Wilsing, DCGK/Wilsing, 2012, Nr. 5.4.1 Rn. 14

⁵ Favoccia, Kremer Bachmann/Favoccia/v. Werder, DCGK, 9. Auflage 2023, Tz. D.11 Rn. 1; Koch, 18. Auflage 2024, AktG § 113 Rn. 10; Leyendecker-Langner/Huthmacher, NZG 2012, S. 1415 (1417 ff.); Wasmann/Gärtner, Goette/Arnold, Handbuch Aufsichtsrat, 2. Auflage 2024, § 6 Rn. 161 ff.; restriktiver: Habersack, MüKoAktG, 6. Auflage 2023, § 113 Rn. 29 f.

¹ Ausführlich hierzu: Kopelke, NZG 2024, S. 282

² Tz. D.11 Hs. 2 DCGK



Dr. Thomas Kopelke war bei der hkp///group in Frankfurt am Main als Corporate Governance Advisor tätig und beriet Aufsichtsräte vor allem in Deutschland und Österreich. Als Group Director Board Office leitet er das Corporate Office der TUI AG und berät sowohl den Vorstand als auch den Aufsichtsrat u. a. bei der strategischen Umsetzung der Corporate Governance.

Folglich umfasst die Empfehlung D.11 DCGK im Hinblick auf die finanzielle Unterstützung auch nur solche Maßnahmen, deren Kosten von der Gesellschaft zulässigerweise als Auslagen übernommen werden dürfen.⁶ Ob die Unterscheidung zwischen Ausbildungsmaßnahmen zur Gewährleistung der Mindestqualifikation auf der einen und darüber hinausgehenden Fortbildungsmaßnahmen auf der anderen Seite angesichts der gesetzlichen Regelung⁷ im Finanzbereich, wonach für die Aus- und Weiterbildung angemessene Ressourcen einzusetzen sind, noch aufrechterhalten bleiben kann, ist zweifelhaft.⁸

Formen der Durchführung

Für die Praxis ist es darüber hinaus sinnvoll, zwischen verschiedenen Formen der Durchführung von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen zu unterscheiden. Solche Maßnahmen können sich für den Aufsichtsrat als Gesamtgremium oder aber für einzelne Aufsichtsratsmitglieder ergeben. Erfolgen kann dies grundsätzlich über Seminare und Workshops, Zertifizierungsprogramme, Onlinekurse, aber auch über Tagungen und Kongresse. Auch die fortwährende Lektüre einschlägiger Fachzeitschriften ist geeignet, der Aufrechterhaltung bereits erlangter Kenntnisse zu dienen. Schulungsmaßnahmen können sowohl intern durch die Gesellschaft als auch extern durch Fachleute durchgeführt werden.

Es müssen jedoch gewisse Schranken beachtet werden. Sämtliche Maßnahmen müssen im Zusammenhang mit der Aufsichtsrats Tätigkeit stehen und dürfen nicht für persönliche Fortbildungsziele genutzt werden. Anderenfalls stellen möglicherweise anfallende Kosten hierfür von vornherein keine erstattungsfähigen Auslagen des Aufsichtsrats dar. Es muss zudem eine sachliche Rechtfertigung für die Maßnahmen geben, wie z. B. die Übernahme einer zusätzlichen Rolle in einem Ausschuss, Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld oder neue gesetzliche Anforderungen.

Wie aber lässt sich dieser abstrakt-generelle Rahmen konkret und individuell umsetzen, um für die Aufsichtsratsmitglieder und die Gesellschaft innerhalb des strategischen Unternehmenskontextes einen Mehrwert zu bieten?

Aus- und Fortbildungskonzept als Handlungsmaßstab

Durch die Implementierung eines Aus- und Fortbildungskonzepts gibt sich der Aufsichtsrat als Gesamtgremium die Möglichkeit, sämtliche Maßnahmen strategisch vorzunehmen. Ziel eines Aus- und Fortbildungskonzepts ist dabei, die Kenntnisse und Kompetenzen der Mitglieder des Aufsichtsrats – z. B. im Bereich des Risikomanagements, der Finanzkompetenz, der Compliance, der IT-Sicherheit und der Nachhaltigkeit – auf ein einheitliches Fundament zu stellen. Erlangtes Wissen soll gefestigt und weiterentwickelt werden. Aber auch neues Wissen soll gewonnen werden, um das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats zu erfüllen und fortzuentwickeln. Kenntnisse und Fähigkeiten, die sämtliche Aufsichtsratsmitglieder haben sollen, können über gemeinschaftliche Workshops vermittelt werden. Kompetenzen, die durch Einzelpersonen vorgehalten werden sollen, könnten durch Seminare aufrechterhalten und erweitert werden. Alle Maßnahmen folgen dabei einem Plan und Rahmenwerk, die der Ausfüllung des Kompetenzprofils dienen.

Der Aufsichtsrat kann Maßnahmen zur Unterstützung beschließen und den Vorstand anregen, die notwendigen personellen Ressourcen bereitzustellen. Zumindest bei externen Fortbildungsmaßnahmen kann er zudem wohl den Ersatz der Auslagen vom Vorstand verlangen.⁹ Die Umsetzung eines Aus- und Fortbildungskonzepts liegt dabei in der Beschlusskompetenz des Aufsichtsrats.¹⁰

Wenngleich die Aufsichtsratsmitglieder nicht von ihrer Eigenverantwortung befreit werden können, gewährleistet die konzeptionalisierte Aus- und Fortbildung und die aktive Unterstützung durch die Gesellschaft, dass der Aufsichtsrat als Gesamtgremium seine Aufgabe effektiv erfüllen kann. Geleistet wird hierüber ein positiver Beitrag zur Unternehmensführung, der auch von Investoren als solcher wahrgenommen werden dürfte. ←

6 Favoccia, Kremer Bachmann/Favoccia/v. Werder, DCGK, 9. Auflage 2023, Tz. D.11 Rn. 1

7 § 25d Abs. 4 KWG

8 Vgl. hierzu auch Koch, 18. Auflage 2024, AktG § 113 Rn. 10; Wasmann/Gärtner, Goette/Arnold, Handbuch Aufsichtsrat, 2. Auflage 2024, § 6 Rn. 162

9 Zur Kostentragung: Koch, 18. Auflage 2024, AktG § 113 Rn. 10; Leyendecker-Langner/Huthmacher, NZG 2012, S. 1415 (1417 ff.); Wasmann/Gärtner, Goette/Arnold, Handbuch Aufsichtsrat, 2. Auflage 2024, § 6 Rn. 161 ff.

10 E. Vetter, Gesellschaftsrecht in der Diskussion, 2014, S. 115 (123); Koch, 18. Auflage 2024, AktG § 113 Rn. 7 f.

Neue Regelungen zur Vergütung von Betriebsräten

Autoren: **Dr. Martin Trayer** und **Dr. Julian Cahn**

Gesetzesänderung und Hintergrund

Der Deutsche Bundestag hat am 28.6.2024 das Zweite Gesetz zur Änderung des BetrVG verabschiedet. Mit dieser Gesetzesänderung soll die Rechtssicherheit für Arbeitgeber bei der Vergütung freigestellter Betriebsratsmitglieder erhöht werden. Der Gesetzgeber reagiert damit auf das Urteil des Bundesgerichtshofs vom 10.1.2023.¹ Dieses hatte noch einmal verdeutlicht, dass sich Führungskräfte – insbesondere der Vorstand – wegen Untreue strafbar machen können, wenn sie aufgrund von Fehlern bei der Ermittlung der Vergütung diese zu hoch ansetzen. Bundesarbeitsminister Hubertus Heil hatte daraufhin eine Experten-Kommission mit der Erarbeitung eines Gesetzesentwurfs betraut. Deren Entwurf wurde von der Bundesregierung mit geringfügigen Änderungen übernommen² und hat ohne Änderungen das Gesetzgebungsverfahren passiert. Die gesetzlichen Änderungen sind mit Wirkung zum 25.7.2024 in Kraft getreten.

Herausforderungen für Arbeitgeber und Betriebsräte

Für die Vergütung freigestellter Betriebsratsmitglieder gilt das sog. Lohnausfallprinzip. Die Vergütung darf dabei nicht geringer ausfallen als diejenige vergleichbarer Arbeitnehmer unter Berücksichtigung einer betriebsüblichen beruflichen Entwicklung.³ Insbesondere für langjährig freigestellte Betriebsratsmitglieder gestaltet sich die Ermittlung der (hypothetischen) weiteren Entwicklung der Vergütung in der Praxis häufig schwierig. So ist schon die Bildung einer Gruppe vergleichbarer Arbeitnehmer fehleranfällig. Aufgrund der unterschiedlichen Verläufe der individuellen beruflichen Entwicklung ist häufig auch deren Fortschreibung mit Unsicherheiten verbunden.

Kontrovers diskutiert wird auch, inwieweit abweichend von einer »Durchschnittsbetrachtung« der beruflichen Entwicklung vergleichbarer Arbeitnehmer auch mögliche »Sonderkarrieren« der Betriebsratsmitglieder berücksichtigt werden können, insbesondere wenn diese im Rahmen der Betriebsratsarbeit besondere Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben. Die Bindung der Vergütung an die betriebsübliche Entwicklung einer Gruppe vergleichbarer Arbeitnehmer wird teilweise als unbefriedigend empfunden, wenn sich Betriebsräte über viele Jahre hinweg mit dem Rückhalt der Belegschaft eine Position auf Augenhöhe mit dem Arbeitgeber erarbeiten.



¹ Az. 6 StR 133/22

² Siehe die Besprechung von Prof. Dr. Sagan in Audit Committee Quarterly I/2024, S. 20 ff.

³ Vgl. § 37 Abs. 4 S. 1 BetrVG

Dr. Martin Trayer (links), Dr. Julian Cahn, Rechtsanwälte und Fachanwälte für Arbeitsrecht, KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, Frankfurt am Main



Neue Spielräume für die Betriebsratsvergütung

Die gesetzlichen Neuregelungen in den §§ 37 und 78 BetrVG lassen zwar viele dieser Fragen offen. Sie eröffnen dem Arbeitgeber jedoch neue Möglichkeiten, um durch einvernehmliche Regelungen mit dem Betriebsrat und dem freigestellten Betriebsratsmitglied die Rechtssicherheit zu erhöhen.

Arbeitgeber können nun in einer Betriebsvereinbarung ein Verfahren zur Festlegung vergleichbarer Arbeitnehmer regeln.⁴ Daneben dürften auch Regelungen zur Konkretisierung der Vergleichbarkeit in einer solchen Betriebsvereinbarung getroffen werden können, auch wenn der Gesetzeswortlaut hier nicht ganz eindeutig ist. Die Konkretisierung der Vergleichbarkeit kann dann nur auf grobe Fehlerhaftigkeit überprüft werden. Dies gilt auch für die individuelle Festlegung der mit dem Betriebsratsmitglied vergleichbaren Personen, soweit diese einvernehmlich mit dem Betriebsrat erfolgt und in Textform dokumentiert worden ist. Die Ermittlung der konkret zu zahlenden Vergütung für das freigestellte Betriebsratsmitglied ist davon allerdings nicht erfasst; für sie gilt dementsprechend nicht der eingeschränkte Prüfungsmaßstab der groben Fehlerhaftigkeit.

Neue Spielräume schafft auch eine Ergänzung des allgemeinen Verbots, Betriebsratsmitglieder wegen ihrer Tätigkeit zu begünstigen oder zu benachteiligen. Die in § 78 S. 3 BetrVG enthaltene Ergänzung schließt eine Begünstigung oder Benachteiligung im Hinblick auf das gezahlte Arbeitsentgelt bei Vorliegen bestimmter Voraussetzungen aus. Sie dürfte insbesondere für spätere einvernehmliche Regelungen zwischen Arbeitgeber und freigestelltem Betriebsratsmitglied über den Einsatz auf einer anderen Stelle relevant werden. Diese Stelle wird wegen der Freistellung des Betriebsratsmitglieds allerdings in der Praxis regelmäßig nicht oder zumindest nicht gleich angetreten werden können. Um Missbrauch auszuschließen, sieht die gesetzliche Regelung daher vor, dass das Betriebsratsmitglied

die betrieblichen Anforderungen an die Stelle erfüllen muss. Zudem bleibt die Ausübung eines etwaigen Ermessens durch den Arbeitgeber bei der Festlegung der Vergütung für diese Stelle gerichtlich überprüfbar.

Handlungsbedarf für die Praxis

Angesichts der für die auf Arbeitgeberseite handelnden Personen verbleibenden Risiken der Benachteiligung oder Begünstigung von freigestellten Betriebsratsmitgliedern bei der Ermittlung der Vergütung und der damit verbundenen strafrechtlichen Sanktionen, sollten diese von der neu⁵ eingeräumten Möglichkeit Gebrauch machen, das Verfahren und die Grundsätze der Bildung von Vergleichsgruppen in einer Betriebsvereinbarung festzulegen. Auf dieser Grundlage sollte sodann auch die Festlegung von Vergleichspersonen gemeinsam mit dem Betriebsrat durchgeführt und in Textform dokumentiert werden. Ein solches zweistufiges einvernehmliches Vorgehen bietet zwar keinen absoluten Schutz, kann aber nach den neuen gesetzlichen Regelungen nur noch auf grobe Fehlerhaftigkeit überprüft werden.

Von der Möglichkeit einvernehmlicher Regelungen mit dem Betriebsratsmitglied über die Versetzung auf eine neue Stelle⁶ sollte hingegen nur im Einzelfall und nach sorgfältiger Prüfung der Voraussetzungen Gebrauch gemacht werden. Die Ausübung eines etwaig bestehenden Ermessens bei der Festlegung der Vergütung bleibt auch in diesem Fall voll gerichtlich überprüfbar. Arbeitgeber sind daher gut beraten, die bei der Ausübung des Ermessens berücksichtigten Umstände umfassend zu dokumentieren. ←

4 Vgl. § 37 Abs. 4 S. 4 BetrVG

5 Vgl. § 37 Abs. 4 BetrVG

6 § 78 S. 3 BetrVG



Update zur Unternehmereigenschaft von Aufsichtsratsmitgliedern: EuGH-Urteil vom 21.12.2023, C-288/22

Autorin: **Kathrin Feil**

Nach wechselnden Auffassungen in den letzten vier Jahren ist nach dem Urteil des EuGH davon auszugehen, dass künftig die derzeit von der Finanzverwaltung vorgenommene vereinfachende Beurteilung der Unternehmereigenschaft von Beiräten und Aufsichtsräten anhand der Art der Vergütung (variabel oder fix) einer Änderung bedarf und für die Frage der Unternehmereigenschaft auf das wirtschaftliche Risiko des Beirats/Aufsichtsrats abzustellen ist. Hierauf können sich nicht voll vorsteuerabzugsberechtigte Unternehmen bereits jetzt berufen, um eine Belastung mit Umsatzsteuer zu vermeiden. In Fällen, in denen die Unternehmereigenschaft des Aufsichtsrats/Beirats zweifelhaft war, wurde in der Vergangenheit oftmals eine Abrechnung durch die Gesellschaft im Gutschriftsverfahren (anstatt Rechnungstellung durch den Beirat/Aufsichtsrat) empfohlen, da auf Basis der BFH-Rechtsprechung in diesem Fall die gesondert ausgewiesene Umsatzsteuer nicht nach § 14c UStG geschuldet wird. Diese Möglichkeit scheidet aufgrund einer gesetzlichen Änderung ab 1.1.2025 zukünftig aus.



Kathrin Feil ist Partnerin bei KPMG im Bereich Tax in München. Als Head of Indirect Tax leitet sie die Bereiche Umsatzsteuer, Zölle und Verbrauchsteuern. Ihr deutschlandweites Team berät Unternehmen jeglicher Branche und Größe in Fragen der Digitalisierung (z. B. E-Rechnung, Trade Data Check), bei der Einführung von Tax Compliance Management Systemen sowie bei komplexen umsatzsteuerlichen, zollrechtlichen und verbrauchsteuerrechtlichen Fragestellungen. Die Unterstützung bei Umsatzsteuer(sonder)- und Zollprüfungen sowie bei der Erstellung der umsatzsteuerlichen und zollrechtlichen Deklarationen gehören ebenso zum Beratungsspektrum wie auch die Vertretung bei (außer-)gerichtlichen Rechtsbehelfsverfahren.

I. Frühere Auffassung BFH und Finanzverwaltung

Nach der früheren Auffassung der Finanzverwaltung¹ und des Bundesfinanzhofs (BFH)² unterlagen Aufsichtsratsvergütungen grundsätzlich der Umsatzsteuer, weil davon ausgegangen wurde, dass das Aufsichtsratsmitglied in aller Regel selbstständiger Unternehmer durch die Erbringung von Kontrollleistungen gegenüber der Gesellschaft sei.

II. EuGH-Urteil aus dem Jahr 2019

Im Juni 2019³ hat der Europäische Gerichtshof (EuGH) die deutsche Sichtweise relativiert und das Aufsichtsratsmitglied einer niederländischen Stiftung als nicht selbstständig angesehen. Mit der ausgeübten Tätigkeit gehe außerdem kein wirtschaftliches Risiko einher, da eine feste Vergütung erfolge, die weder von der Teilnahme an Sitzungen noch von den tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden abhängt.

III. Folgeurteil BFH im November 2019

Bereits mit Urteil vom 27.11.2019⁴ hat der BFH unter Aufgabe seiner früheren Rechtsprechung zur Unternehmereigenschaft von Aufsichtsratsmitgliedern entschieden, dass ein Mitglied eines Aufsichtsrats, das aufgrund einer (nicht variablen) Festvergütung kein Vergütungsrisiko trägt, nicht als Unternehmer tätig sei.

IV. BMF-Schreiben im Juli 2021 und März 2022

Das Bundesfinanzministerium hat hierzu mit beträchtlicher Verzögerung zunächst im Juli 2021⁵ Stellung genommen und dann im März 2022⁶ weitere Zweifelsfragen geklärt.

Während das BMF-Schreiben aus Juli 2021 im Falle von sog. gemischten Vergütungen, d. h., wenn die Vergütung für das Aufsichtsratsmitglied sowohl aus festen als auch variablen Bestandteilen besteht, festlegt, dass das Aufsichtsratsmitglied grundsätzlich nur dann selbstständig tätig ist, wenn die variablen Bestandteile im Kalenderjahr mindestens 10 Prozent der gesamten Vergütung betragen, modifizierte das BMF-Schreiben aus März 2022 den Berechnungszeitraum, indem anstatt des Kalenderjahrs das Geschäftsjahr maßgeblich sein soll.

Bei der Prüfung, ob die variablen Bestandteile im Geschäftsjahr der Gesellschaft mindestens 10 Prozent der gesamten Vergütung, einschließlich erhaltener Aufwandsentschädigungen, betragen, sind nur die Vergütungsbestandteile zu berücksichtigen, die für Leistungen gezahlt werden, die in dem betreffenden Geschäftsjahr der Gesellschaft ausgeführt werden. Maßgeblicher Leistungszeitpunkt für die allgemeine Tätigkeit des Aufsichtsratsmitglieds ist der Ablauf des Geschäftsjahrs der Gesellschaft. Erhält ein Aufsichtsratsmitglied für die tatsächliche Teilnahme an einer Aufsichtsratssitzung Auslagenersatz und Sitzungsgeld, ist der maßgebliche Leistungszeitpunkt der Tag der Aufsichtsratssitzung.

In die Prüfung der 10-Prozent-Grenze sind als variable Vergütungsbestandteile die Sitzungsgelder aller geplanten Sitzungen eines Geschäftsjahrs der Gesellschaft, unabhängig von der tatsächlichen Teilnahme des Aufsichtsratsmitglieds, miteinzubeziehen. Maßgeblicher Zeitpunkt für die Prüfung der 10-Prozent-Grenze ist der Beginn des Geschäftsjahrs der Gesellschaft; nachträgliche Änderungen bleiben unberücksichtigt.



¹ Abschn. 2.2 Abs. 2 Satz 7 UStAE: »ebenso erfolgt die Tätigkeit als Aufsichtsratsmitglied selbständig«

² BFH-Urteile vom 27.7.1972 V R 136/71; vom 20.8.2009 V R 32/08

³ EuGH-Urteil vom 13.6.2019 – C-420/18

⁴ BFH-Urteil vom 27.11.2019, V R 23/19 (V R 62/17)

⁵ BMF, Schreiben vom 8.7.2021 – III C 2 – S 7104/19/10001 :003

⁶ BMF, Schreiben vom 29.3.2022 – III C 2 – S 7104/19/10001 :005

Die Regelungen des BMF-Schreibens waren in allen offenen Fällen anzuwenden.

Zur Vermeidung von Übergangsschwierigkeiten wurde es – auch für Zwecke des Vorsteuerabzugs – nicht beanstandet, wenn die früheren Regelungen (vor dem 8.7.2021) zur Selbstständigkeit eines Aufsichtsratsmitglieds auf Leistungen angewendet werden, die in einem Geschäftsjahr der Gesellschaft ausgeführt worden sind, das vor dem 1.1.2022 begonnen hat.

Für Geschäftsjahre der Gesellschaft, die vor dem 1.1.2022 enden, wurde es außerdem nicht beanstandet, wenn als Leistungszeitpunkt für die allgemeine Tätigkeit als Mitglied eines Aufsichtsrats die Teilnahme an der Hauptversammlung mit dem Ziel der Entlastung zugrunde gelegt wird.

V. Erneutes EuGH-Urteil vom Dezember 2023

Die BMF-Schreiben sind mittlerweile durch das nächste EuGH-Urteil⁷ schon wieder überholt.

Sachverhalt (verkürzt): TP ist Mitglied des Verwaltungsrats mehrerer Aktiengesellschaften in Luxemburg. Er hat u. a. Entscheidungen der operativen Führungskräfte, Probleme im Zusammenhang mit der Rechnungslegung dieser Gesellschaften und ihrer Tochtergesellschaften sowie die für sie bestehenden Risiken zu erörtern und war auch an der Ausarbeitung von Strategieentscheidungen beteiligt. Er hatte nach den Feststellungen des EuGH in den Entscheidungsgründen keine ausschlaggebende Stimme und nahm weder die Vertretung noch die laufende Geschäftsführung dieser Gesellschaften wahr. Auch sei er kein Mitglied eines Geschäftsführungsausschusses gewesen.⁸ Aufgrund dieser Tätigkeiten erhielt TP zudem Tantiemen aus dem von den Gesellschaften erzielten Gewinn.

Beurteilung durch den **EuGH mit Urteil vom 21.12.2023**: Die variable Vergütung in Form einer Tantieme, die sich am Erfolg der Gesellschaft orientiere, begründe kein wirtschaftliches Risiko. Solange das Verwaltungsratsmitglied keine persönlichen Verpflichtungen in Bezug auf Verbindlichkeiten der Gesellschaft trage, scheide ein wirtschaftliches Risiko aus. Auch eine Haftung für Pflichtverletzungen genüge nicht.

VI. FG Köln, Urteil vom 15.11.2023⁹

Auch das Finanzgericht (FG) Köln hat am 15.11.2023 entschieden, dass eine Tätigkeit als Aufsichtsratsmitglied (hier: und Vorsitzender der Aufsichtsräte) von Aktiengesellschaften keine Unternehmereigenschaft im Sinne des § 2 Abs. 1 UStG begründet, wenn es an einem Tätigwerden im eigenen Namen und in eigener Verantwortung fehlt und das Aufsichtsratsmitglied im Hinblick auf seine Vergütung auch kein wirtschaftliches Risiko trägt. Von einer sitzungsabhängigen Vergütung allein könne noch nicht auf ein wirtschaftliches Risiko geschlossen werden.

Unterliege das Aufsichtsratsmitglied hinsichtlich seiner Vergütung gesetzlichen, satzungsmäßigen und geschäftsordnungsmäßigen Vorgaben und erhält es somit gerade keine »variable« Vergütung, trage es im Hinblick auf seine Vergütung kein wirtschaftliches Risiko. Dieses bestehe auch nicht im Hinblick auf eine Inanspruchnahme aufgrund von Schäden durch Pflichtverletzungen, wenn dieses Risiko vollständig durch eine zugunsten des Aufsichtsratsmitglieds abgeschlossene Versicherung ausgeschlossen worden sei.

Bemerkenswert ist hier, dass die Verwaltung die zugelassene Revision gegen das Urteil des FG Köln wieder zurückgenommen hat. Vermutlich hat sie erkannt, dass das Verfahren beim BFH keinen Erfolg verspricht.

VII. Auswirkungen auf die Praxis

Angesichts der Entscheidung des EuGH spricht viel dafür, dass die Verwaltungsauffassung, die lediglich auf die Vergütung eines Aufsichtsratsmitglieds abgestellt hat, unzutreffend ist. Auch eine Bezahlung nach Stunden und Sitzungsgeldern begründet nach dem EuGH kein wirtschaftliches Risiko, sodass die deutsche Verfahrensweise nach dem BMF-Schreiben vom 22.3.2022 wohl nicht mehr aufrechterhalten bleiben kann.

Bei vorsteuerabzugsberechtigten Gesellschaften kann es aber bei der Verfahrensweise nach den Vorgaben des BMF bleiben, weil dieses insoweit einen Vertrauensschutz ausgelöst hat und bei einer Abkehr hiervon eine Übergangsregelung erwartet werden darf. Nicht zum Vorsteuerabzug berechnete Gesellschaften als Leistungsempfänger können unter Berufung auf das EuGH-Urteil Änderungsanträge stellen oder Rechtsbehelfe einlegen, wenn kein wirtschaftliches Risiko beim Aufsichtsratsmitglied/Beirat besteht. ←

⁷ EuGH-Urteil vom 21.12.2023, C-288/22

⁸ Vgl. Rn. 49

⁹ FG Köln, Urteil vom 15.11.2023, 9 K 1068/22

Für Interessenten, die unsere
Publikationen noch nicht
erhalten: Bestellen Sie das
Audit Committee Quarterly.

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE



Bitte senden Sie mir regelmäßig (bitte ankreuzen)*

☐ das Audit Committee Quarterly

☐ weitere Publikationen zu Themen der Corporate Governance und der Rechnungslegung kostenlos

☐ elektronisch ☐ in gedruckter Version zu:

Vorname

Name

akademischer Titel (freiwillige Angabe)

Firma/Institution

Funktion

Straße/Postfach

PLZ, Ort

E-Mail

Telefon/Fax

Datum

Unterschrift

Diese Angaben beziehen sich auf meine ☐ Privatadresse ☐ Firmenanschrift.

Audit Committee Institute e.V. (ACI)

E-MAIL aci@kpmg.de

TELEFON +49 69 9587-3040

FAX +49 1802 11991-3040

www.audit-committee-institute.de



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

Frühere Ausgaben des Audit Committee Quarterly sowie weitere Publikationen des Audit Committee Institute senden wir Ihnen gerne auf telefonische Anfrage (+49 69 9587-3040) zu.

Selbstverständlich können Sie uns jederzeit telefonisch, per Fax, E-Mail oder Post mitteilen, wenn Sie Ihre bestellten Publikationen nicht mehr erhalten möchten. Wir freuen uns, wenn Sie uns Adress- oder Funktionsänderungen ebenfalls telefonisch, per Fax, E-Mail oder per Post mitteilen.

Ihre Meinung ist uns wichtig. Wir freuen uns über Ihre Anregungen, Kritik oder Lob.

PUBLIKATIONEN



Münchener AnwaltsHandbuch Aktienrecht

Matthias Schüppen/
Bernhard Schaub (Hrsg.)
München 2024

Dieses in vierter Auflage erschienene Praktikerhandbuch befasst sich neben dem Aktienrecht auch mit dem die Aktiengesellschaft betreffenden Kapitalmarktrecht, dem Steuerrecht sowie den wesentlichen betriebswirtschaftlichen Aspekten dieser Gesellschaftsform. Beleuchtet werden dabei insbesondere folgende Themen:

- die Entstehung von Aktiengesellschaften durch Gründung oder Umwandlung sowie deren Liquidation,
- die Aktionäre und die Hauptversammlung,
- die Unternehmensführung, Haftung und Compliance,
- der Kapitalmarkt und Kapitalmaßnahmen,
- das Konzernrecht sowie
- die Besteuerung.

Fast 40 Experten, überwiegend Rechtsanwälte, haben zur Entstehung dieses Werks beigetragen. Es richtet sich an alle im Bereich des Aktienrechts tätigen Praktiker. Checklisten, Formulierungsvorschläge, Musterregelwerke und Praxistipps erleichtern die Umsetzung der theoretischen Vorgaben in der Praxis. ←



Offenlegungs-VO

Harald Glander/Daniel Lühmann/
Christian Kropf (Hrsg.)
München 2024

Die EU-Verordnung 2019/2088 über nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten im Finanzsektor (Offenlegungsverordnung) war Teil der dem Aktionsplan Sustainable Finance von 2018 folgenden Regulierung. Deren Ziel war es, Finanzströme in nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten zu lenken und so die grüne Transformation voranzutreiben. Durch die Offenlegungsverordnung sollte den Anlegern insbesondere die Bewertung von Nachhaltigkeitsrisiken bei Investments erleichtert werden.

In diesem erstmalig erschienenen Praktikerkommentar werden die einzelnen Bestimmungen der Offenlegungsverordnung erläutert. Die Ausführungen berücksichtigen insbesondere auch die zur Verordnung ergangene Delegierte Verordnung 2022/1288, die im Anhang des Werks abgedruckt wurde. Das das Regelwerk begleitende Soft Law – wie die konsolidierten Q&As der European Supervisory Authorities (ESAs) vom Mai 2023 – haben ebenfalls ihren Eingang in den Kommentar gefunden.

An dem Werk haben rund 25 Experten aus Wissenschaft und Praxis mitgewirkt. Zielgruppe ist der der Verordnung unterliegende Finanzsektor. ←



Bilanzrecht

André Dicken/Oliver Fehrenbacher/Joachim Hennrichs/
Detlef Kleindiek/Christoph Watrin (Hrsg.)
München 2024

Diese Printausgabe zum Beck-online-Großkommentar erläutert die Bestimmungen des Handelsgesetzbuchs zum Bilanzrecht, die für den Aufsichtsrat insbesondere im Rahmen seiner Prüfung der Finanzberichterstattung von Bedeutung sind. Zusätzlich werden zur EU-Abschlussprüferverordnung – neben den einleitenden Vorschriften – die Regelungen zur Durchführung von Abschlussprüfungen bei Unternehmen von öffentlichem Interesse, zur Bestellung des diesbezüglichen Abschlussprüfers sowie zur Berufsaufsicht erörtert.

In die zweite Auflage sind neben aktueller Literatur und Rechtsprechung insbesondere die folgenden neueren Gesetze eingeflossen:

- die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD),
- das Wachstumschancengesetz,
- das Gesetz zur Umsetzung der Richtlinie (EU) 2022/2523 zur Gewährleistung einer globalen Mindestbesteuerung sowie
- das Gesetz zur Umsetzung der Richtlinie (EU) 2021/2101 im Hinblick auf die Offenlegung von Ertragsteuerinformationen.

Das Bearbeiterteam umfasst fast 40 Experten. Das Werk ist gleichermaßen für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Bilanzrecht als auch als Hilfestellung bei dessen praktischen Anwendung geeignet. ←

Beck'scher Bilanz-Kommentar

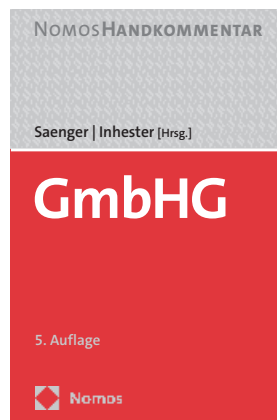
Bernd Grottel/Petra Justenhoven/
Bernd Kliem/Wolfgang J. Schubert (Hrsg.)
München 2024



Dieser in 14. Auflage erschienene Praktikerkommentar befasst sich mit dem Handels- und Steuerbilanzrecht. Neben aktueller Literatur und Rechtsprechung sowie Verlautbarungen der Verwaltung – einschließlich derjenigen der Berufsaufsicht –, des DRSC und der Berufsorganisationen wurden insbesondere folgende gesetzliche Neuerungen berücksichtigt:

- das Gesetz zur Umsetzung der Richtlinie (EU) 2021/2101 im Hinblick auf die Offenlegung von Ertragsteuerinformationen (mit seinen Bestimmungen zum Ertragsteuerinformationsbericht),
- das Gesetz zur Umsetzung der Mindestbesteuerungsrichtlinie,
- das Gesetz zur Modernisierung des Personengesellschaftsrechts (MoPeG),
- das Gesetz zur Umsetzung der Richtlinie (EU) 2023/2775 zur Anpassung der Größenkriterien für Kleinunternehmen und für kleine, mittlere und große Unternehmen (Anhebung der Schwellenwerte) sowie
- das Wachstumschancengesetz.

Durch seine sachkundigen und prägnanten Ausführungen, die sich an den Beratungsbedürfnissen der Praxis orientieren, leistet das Werk zuverlässige Hilfestellung – auch für den Aufsichtsrat bei seiner Prüfung der Rechnungslegung und Überwachung der Abschlussprüfung. Zusätzlich erleichtern Exkurse (wie z. B. zum Vergütungsbericht, zu Aktienoptionsplänen und zum Abhängigkeitsbericht) sowie Checklisten (wie etwa zum Anwenderkreis der Erklärung zur Unternehmensführung und zu Aufstellungs- und Offenlegungserleichterungen) die Verständlichkeit der gesetzlichen Vorgaben und ihre sachgerechte Umsetzung in der Praxis. ←



GmbHG

Ingo Saenger/Michael Inhester (Hrsg.)
Baden-Baden 2024

Dieser rund 2.000 Seiten umfassende Handkommentar zum Gesetz betreffend die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbHG) erscheint in fünfter Auflage – rund dreieinhalb Jahre nach Veröffentlichung der Voraufgabe. Die Kommentierung des für den Aufsichtsrat besonders relevanten § 52 GmbHG nimmt dabei fast 80 Seiten ein. In die Neuauflage wurden neben neuester Rechtsprechung und Literatur insbesondere folgende Gesetze eingearbeitet:

- das Sanierungs- und Insolvenzrechtsfortentwicklungsgesetz (SanInsFoG),
- das Zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II),
- das Gesetz zur Umsetzung der Digitalisierungsrichtlinie (DiRUG),
- das Gesetz zur Umsetzung der Umwandlungsrichtlinie (UmRUG) sowie
- das Personengesellschaftsrechtsmodernisierungsgesetz (MoPeG).

An dem Werk haben rund 15 Experten – überwiegend Praktiker – als Bearbeiter mitgewirkt. Zielgruppe ist ebenfalls in erster Linie die Berater- und Unternehmenspraxis. Besonders praxisrelevante Themen, wie z. B. Krise und Insolvenz der GmbH, werden jeweils in eigenen Anhängen behandelt. Abgerundet wird das Werk durch Musterprotokolle für die Gründung einer Gesellschaft. ←



GmbH & Co. KG

Jochem Reichert (Hrsg.)
München 2024

In der GmbH & Co. KG sollen die Vorteile von Personen- und Kapitalgesellschaften miteinander verknüpft werden. Im Mittelstand erfreut sich diese Rechtsform daher auch großer Beliebtheit.

Dieses in neunter, völlig überarbeiteter Auflage erschienene Handbuch zur GmbH & Co. KG richtet sich nicht nur an Juristen, sondern auch an Unternehmer und Manager mit anderen Ausbildungshintergründen. Bei den fast 15 Autoren handelt es sich um renommierte Experten aus der Praxis. Gesellschafts- und steuerrechtliche Fragestellungen werden integriert behandelt und erleichtern somit die Rechtsanwendung in der Praxis. Zusätzlich werden in einem eigenen Kapitel verschiedene Formulare, wie z. B. Gesellschaftsverträge, mit jeweils ergänzenden Erläuterungen der einzelnen Klauseln in den Fußnoten zur Verfügung gestellt. Die insgesamt 17 Kapitel widmen sich im Übrigen u. a. folgenden Themen:

- Besteuerungskonzeption der GmbH & Co. KG,
 - Entstehung der Gesellschaft,
 - Kapital, Gewinn, Rechnungslegung,
 - Wechsel im Gesellschafterbestand,
 - Haftung der Gesellschafter,
 - Insolvenz sowie
 - die Gesellschaft im Konzern.
- ←

Im Maschinenraum des Gesellschaftsrechts-Gesetzgebers

Holger Fleischer/Christina Lemke

in: NZG 2024, S. 371–382

Den Fachreferaten der Bundesministerien kommt im Gesetzgebungsverfahren eine äußerst wichtige Rolle zu. Dieser Beitrag befasst sich daher mit den gesellschaftsrechtlichen Fachreferaten im Bundesjustizministerium. Herausgearbeitet wird deren Bedeutung für die Rechtsetzung. Vorgestellt werden zudem die verantwortlichen Leiter der Referate aus den letzten Jahrzehnten. Abschließend widmet sich der Beitrag noch der Nachbetreuung neuerer Gesetze und der Literaturgattung des Referentenkommentars. ←

Sustainable Finance-Beirat empfiehlt eine »Engagement-Plattform« für Deutschland

Sandra Reich

in: AG 2024, S. R125–R127

Der Sustainable Finance-Beirat der Bundesregierung (SFB) ist eine unabhängige Multistakeholder-Dialogplattform, die die Bundesregierung zu ihrer Sustainable Finance-Strategie berät. Er ist besetzt mit Mitgliedern aus der Realwirtschaft, Finanzwirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft. Dieser Beitrag informiert über die vom Beirat vorgeschlagene »Engagement-Plattform«, über die sich Investoren mit Unternehmen langfristig mit dem Ziel austauschen sollen, eine stärkere Berücksichtigung von sozialen, ethischen und ökologischen Kriterien durch die Unternehmensführung zu erreichen. ←

Die Sorgfaltspflichten nach Art. 47 ff. EU-Batterie-Verordnung

Klara Groß/Jens Nusser/
Johanna Heibrock

in: ESG 2024, S. 162–170

Seit Februar 2024 finden Bestimmungen der Batterie-Verordnung in der EU

Anwendung. Vor dem Hintergrund der steigenden Nachfrage nach Batterien führt die Verordnung – ähnlich wie die Lieferkettengesetzgebung – von Unternehmen zu beachtende Sorgfaltspflichten in der Lieferkette ein, die ab August 2025 zu erfüllen sind. Dieser Beitrag erläutert die neuen Sorgfaltspflichten und stellt sie anschließend den Vorschriften aus der EU-Konfliktmineralien-Verordnung und dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz gegenüber. ←

Die (Nicht-)Strafbarkeit politischen Einflusshandelns – Ein neuer, aber unzulänglicher Korruptionstatbestand

Till Zimmermann

in: NJW 2024, S. 1847–1850

Der neue Korruptionstatbestand der unzulässigen Interessenwahrnehmung (§ 108f StGB) wurde eingeführt, um die Strafbarkeitslücke zu schließen, die der Bundesgerichtshof bei seiner »Maskendeal«-Entscheidung aufgezeigt hat (BGHSt 67, 107). Dieser Beitrag legt zunächst den Hintergrund der gesetzlichen Neuerung dar, um diese im Anschluss hieran einer kritischen Würdigung zu unterziehen und hierbei zu analysieren, ob sie tatsächlich geeignet ist, einen effektiven Beitrag zur Bekämpfung von Korruption zu leisten. ←

Aktienindexregeln als Instrument der Corporate Governance

Christoph H. Seibt/Philip Denninger

in: AG 2024, S. 457–465

Die Anforderungen der Aktienindizes in Bezug auf die Corporate Governance der Unternehmen haben sich in den vergangenen Jahren verschärft. So muss bspw. nach dem Regelwerk der Deutschen Börse der Vorsitzende des Prüfungsausschusses zwingend unabhängig (gemäß der Empfehlung C.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex) sein. Angesichts dieses Bedeutungszuwachses der Indizes für die

Corporate Governance beschäftigt sich dieser Beitrag mit dem Geschäftsmodell und den regulatorischen Rahmen für Aktienindizes und erörtert die sich aus den Indizes ergebenden Anforderungen für Unternehmen einschließlich der bestehenden Handlungsspielräume. ←

Die EU-Lieferketten-Richtlinie (CSDDD) – Meilenstein oder bürokratische Hydra?

Jessica Schmidt

in: NZG 2024, S. 859–871

Die EU-Lieferketten-Richtlinie (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD) ist im Juli 2024 in Kraft getreten, nachdem es zwischenzeitlich so aussah, als würde das Gesetzesvorhaben scheitern. Die Richtlinie muss bis spätestens Juli 2026 in nationales Recht umgesetzt werden. Für die Unternehmen gelten gestaffelte Übergangsfristen: Die ersten Unternehmen müssen die Richtlinie ab 2027 anwenden. Dieser Beitrag stellt die wesentlichen Inhalte dieses Regelwerks dar und beleuchtet die Auswirkungen auf europäische und speziell auf deutsche Unternehmen. ←

Zwingende Umwelt- und Sozialkompetenz im Vorstand und Aufsichtsrat? – Eine Stellungnahme vor dem Hintergrund der nationalen Umsetzung der EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

Patrick Velte

in: DStR 2024, S. 1309–1313

Dieser Beitrag diskutiert vor dem Hintergrund der Umsetzung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) in deutsches Recht, inwieweit Vorstand und Aufsichtsrat über Expertise im Bereich Umwelt und Soziales verfügen müssen. ←



Mehr Realitätssinn bei der Verantwortung des Aufsichtsrats zur Prüfung des Nachhaltigkeitsberichts!

Eberhard Vetter

in: AG 2024, S. 398–401

Der neue Nachhaltigkeitsbericht gemäß der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) ist – wie auch schon die CSR-Berichterstattung nach der Non-financial Reporting Directive (NFRD) – durch den Aufsichtsrat auf seine Rechtmäßigkeit und Zweckmäßigkeit hin zu prüfen. Sowohl für die CSR-Berichterstattung als auch den neuen Nachhaltigkeitsbericht ist in der juristischen Literatur umstritten, mit welcher Intensität die Prüfung zu erfolgen hat. Dieser Beitrag setzt sich kritisch mit der Prüfpflicht des Aufsichtsrats auseinander und appelliert an den Gesetzgeber, bei der Umsetzung der CSRD in deutsches Recht die Anforderungen an den Aufsichtsrat nicht zu überspannen.



Überwachung des internen Kontrollsystems / Risikomanagementsystems nach der Empfehlung A.5 des DCGK 2022

Arbeitskreis Externe und interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (AKEIÜ)

in: DB 2024, S. 1765–1770

Seit 2022 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK), im Lagebericht die wesentlichen Merkmale des internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems zu beschreiben und Stellung zur Angemessenheit und Wirksamkeit der Systeme zu beziehen. Dieser Beitrag geht zunächst auf Varianten dieser Stellungnahme und mögliche Haftungsrisiken ein, um sodann Thesen zur Umsetzung von Tz. A.5 DCGK im Sinne einer Best Practice zu entwickeln.



IMPRESSUM

Herausgeber:

Audit Committee Institute e.V. (ACI)

Leitung:

Angelika Huber-Strasser (V.i.S.d.P.)

Redaktion:

Christina Gasser, Dr. Astrid Gundel, Christian Tobias Pfaff,
Prof. Dr. Christoph Teichmann

An dieser Ausgabe haben mitgewirkt:

Jonas Nestmeier, Joachim von Prittwitz und Gaffron,
Dr. Martin Ribbrock

Audit Committee Institute e.V. (ACI)

THE SQUAIRE • Am Flughafen

60549 Frankfurt am Main

Telefon +49 69 9587-3040

Fax +49 1802 11991-3040

E-Mail aci@kpmg.de

www.audit-committee-institute.de

ISSN (Print) 2509-2936

ISSN (Online) 2509-2944

Gestaltung und Satz: stereobloc, Berlin

Druck: Das Druckteam Berlin

Stand: 11.10.2024

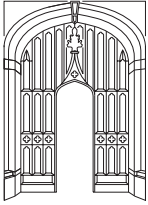
Bildnachweise/Illustrationen:

S. 1 ©jock+scott/photocase.de, detchana wangkheeree/shutterstock.com;
S. 2/3 ©Anton Gvozdikov/shutterstock.com; S. 4/5 ©shulz/gettyimages.de;
S. 7 ©Gorodenkoff/shutterstock.com; S. 9 ©gremlin/gettyimages.de;
S. 14 ©Thomas Barwick/gettyimages.de; S. 17 ©Manuel Gaechter/stock.adobe.com; S. 18 ©dmphoto/gettyimages.de; S. 22 ©dotshock/shutterstock.com; S. 24 ©SEAN GLADWELL/gettyimages.de; S. 27 ©MaxStock/stock.adobe.com; S. 30 ©Miguel Perfectti/photocase.de; S. 32 ©Shawn Hempel/stock.adobe.com; S. 38 ©AhmadTriwahyuutomo/stock.adobe.com; S. 43 ©Vilaysack/stock.adobe.com; S. 46/47 ©vm/gettyimages.de; S. 48 ©Westend61/gettyimages.de; S. 53 ©vm/gettyimages.de; S. 54 ©nild/photocase.de, misu/stock.adobe.com; S. 55 ©emwar/gettyimages.de; S. 57 ©Valentin Kundeus/stock.adobe.com; S. 58 ©vnuny/shutterstock.com, Towering Goals/stock.adobe.com; S. 59 ©emwar/gettyimages.de, Tuul&Bruno Morandi/gettyimages.de; S. 60 ©Dinodia Photo/gettyimages.de; S. 61 ©zapp2photo/stock.adobe.com; S. 62 ©advjmneto/gettyimages.de, loops7/gettyimages.de; S. 63 ©Ashwin Nagpal/gettyimages.de; S. 64 ©Man888/stock.adobe.com; S. 65 ©Jaggu's photos/stock.adobe.com; S. 66 ©ArtisticPhoto/shutterstock.com, frees/shutterstock.com; S. 67 ©sinology/gettyimages.de; S. 68 ©AerialPerspective Images/gettyimages.de; S. 73 ©wetzak/stock.adobe.com; S. 76/77 ©zoranm/gettyimages.de; S. 80/81 ©pkproject/iStock.com; S. 85 ©chesky/stock.adobe.com; S. 87 ©Kelly Headrick/shutterstock.com; S. 88 ©beyond foto/gettyimages.de; S. 92 ©bgblue/gettyimages.de; S. 96 ©maglyvi/shutterstock.com; S. 98 ©Klaus Vedfelt/gettyimages.de; S. 100 ©alekseivprev/stock.adobe.com; S. 106/107 ©Roberto Sorin/shutterstock.com; S. 108 ©Roman Stavila/iStock.com

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

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

© 2024 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und einem Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.



Audit Committee Institute e.V.

FIRST HAND INFORMATION FÜR AUFSICHTSRÄTE UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Masterclass Aufsichtsrat Meet. Eat. Study.

8. November 2024 in München

In der KPMG-Niederlassung »Optineo«, Friedenstraße 10, 81671 München

Aufsichtsratstätigkeit: Aktuell und kompakt

9:00–13:30 Uhr

Aufsichtsratsarbeit mit aktuellen Entwicklungen

u. a. Anforderungen, Aufgaben, Rechte/Pflichten, Haftung, Information, Organisation

13:30–14:30 Uhr Mittagspause

14:30–18:00 Uhr

Das Neueste zu CSRD, CS3D, Digitalisierung und KI

zwei Sessions à 90 Minuten; pro Session stehen verschiedene Themen zur Auswahl

ab 18:00 Uhr Ausklang und Austausch

Teilnahmegebühr: 1.890 EUR inkl. MwSt.

Jeweils inkl. einem Exemplar
»Der Navigator für den Aufsichtsrat«,
2. Auflage, Verkaufspreis: 80 EUR

Änderungen vorbehalten



Registrierung

Weitere Informationen zu Inhalten und Anmeldung finden Sie mithilfe des QR-Codes und unter audit-committee-institute.de/html/de/fortbildungstage.html

Audit Committee Institute

First Hand Information für Aufsichtsräte und Führungskräfte

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

Gedruckt auf Papier aus 100 Prozent Altpapier.

