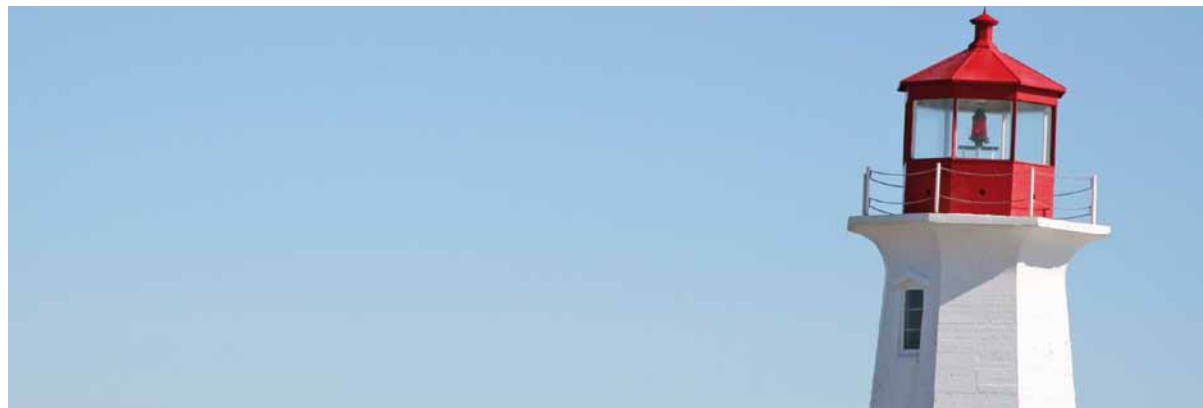


## Corporate-Governance-Forum Informationen für Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss



### Inhalt

#### Ausgabe zur Bilanzsaison 2012/2013

- 2 Reformüberlegungen zur Abschlussprüfung aus Sicht der Wissenschaft
- 4 Prüfung des Abschlusses durch den Aufsichtsrat
- 6 Überblick zu Ansatz und Bewertung in der IFRS-Bilanz
- 9 Schlüsselfragen für Aufsichtsräte zur Bilanzsaison 2012/2013
- 11 Aufsichtsräte: Was steht 2013 im Fokus?
- 12 Die Themen der HV-Saison 2013
- 14 Verständnis für die Rolle des Finanzvorstandes
- 16 OLG Stuttgart: Zum Umfang der Überwachungspflicht des Aufsichtsrats
- 17 OLG Braunschweig: Untreue durch Aufsichtsratsmitglieder wegen falscher Abrechnung von Sitzungsgeldern
- 18 Aktuelle Rechtsentwicklungen
- 19 Ein Blick auf die IFRS: Der Eigenkapitalspiegel
- 20 Publikationen

# Reformüberlegungen zur Abschlussprüfung aus Sicht der Wissenschaft



**Prof. Dr. Dirk Simons**  
Universität Mannheim  
Lehrstuhl für ABWL  
und Rechnungswesen  
(E&Y-Stiftungslehrstuhl)  
Tel: +49 (0)621 181 1663  
simons@  
bwl.uni-mannheim.de

Im Nachgang zur Finanzkrise hat die Europäische Kommission im Interesse stabiler Finanzmärkte die Rolle der Abschlussprüfer kritisch hinterfragt. Die sich aus dieser Analyse vermeintlich ergebende politische Handlungsnotwendigkeit wird in der Begründung zum Verordnungsvorschlag damit motiviert, es sei für „viele Bürger und Anleger nur schwer verständlich, wie Abschlussprüfer [angesichts erheblicher Verluste, d. Verf.] ihren Mandanten (insbesondere Banken) ... uneingeschränkte Vermerke erteilen konnten“ (KOM(2011) 779, S. 2).<sup>1</sup>

Diese Begründung verdeutlicht zwei regelmäßig wiederkehrende Phänomene. Zum Ersten wird eine Erwartungslücke festgestellt, d.h., die Erwartungen der interessierten Öffentlichkeit an die Jahresabschlussprüfung und die tatsächliche Aufgabenerfüllung fallen auseinander. Nicht selten gründet diese Erwartungslücke jedoch darauf, dass Ordnungsmäßigkeits- mit Geschäftsführungsprüfungen verwechselt werden. Der Abschlussprüfer hat nämlich primär die Übereinstimmung des Jahresabschlusses mit den Bilanzierungsvorschriften zu prüfen. Ob die Unternehmensleitung eine gute Performance erbracht hat, ist nicht Gegenstand der Prüfung. Der Erhalt einer TÜV-Plakette garantiert schließlich auch nicht, dass ein PKW die nächsten zwei Jahre unfallfrei bleiben wird.

Aufbauend auf der soeben skizzierten Fehlinterpretation der Funktion der Jahresabschlussprüfung gründet sodann das zweite wiederkehrende Phänomen: Angesichts der Erwartungslücke werden negative Unternehmensentwicklungen von Standardsetzern als Startschuss für Verbesserungsvorschläge interpretiert; dies galt für KonTraG und TransPuG in Deutschland ebenso wie für SOX in den USA. Nunmehr löst also die Finanzkrise Verbesserungsvorschläge aus. Bemerkenswert ist allerdings, dass sich nicht nur die Auslösemechanismen für die Standardsetzungsaktivitäten wiederholen, sondern auch viele Lösungsvorschläge. Intensivierung der Prüfungshandlungen, Veränderung des Prüfungsansatzes, Verbesserung der Prüfungskommunikation, Verbot von prüfungsfremden Dienstleistungen neben der Abschlussprüfung, Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen Abschlussprüfer und Aufsichtsrat/Prüfungsausschuss, Pflicht zur (internen oder externen) Rotation und Steigerung des Wettbewerbes am Prüfungsmarkt werden nicht zum ersten Mal vorgeschlagen.

Gerade weil die präsentierten Lösungsvorschläge nicht neu sind, verwundert, dass sich weder die teilweise konträren Stellungnahmen während der Konsultationsphase zum Grünbuch noch die umfangreich existierende wissenschaftliche Literatur im Verordnungsvorschlag wiederfinden. Aus diesem Grund sollen nachfolgend ausgewählte Vorschläge aus wissenschaftlicher Sicht gewürdigt werden. Dabei gelten viele Erkenntnisse der Vergangenheit fort.

## Einschränkung/Verbot von prüfungsfremden Dienstleistungen

Der Verordnungsvorschlag sieht in Artikel 10 ein Verbot für die Erbringung prüfungsfremder Leistungen durch den Abschlussprüfer vor, weil prüfungsfremde Leistungen die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers beeinträchtigen könnten. Allerdings wird nicht gewürdigt, dass sie auch zu Lerneffekten führen könnten. Daher ist eine „strikte Trennung von Prüfung und Beratung ... nicht angezeigt“ (Quick (2002)).

Empirische Untersuchungen kommen hier zu uneinheitlichen Ergebnissen hinsichtlich der Auswirkungen auf Prüfungsqualität und Unabhängigkeit. Analog weist auch die theoretisch-analytische Literatur keinen einheitlichen Befund aus. Eine Ursache mag darin bestehen, dass die Beeinträchtigung der Unabhängigkeit weniger durch die Erbringung prüfungsfremder Leistungen selbst als vielmehr durch das Beauftragungsverhältnis hervorgerufen wird. Hier ist davon auszugehen, dass eine intensive Auseinandersetzung des Aufsichtsrates/Prüfungsausschusses mit dem potenziellen Abschlussprüfer unabhängigkeitsfördernd wirkt.

Allerdings muss auch beachtet werden, dass nicht nur die tatsächliche Unabhängigkeit (independence in fact) sichergestellt sein muss. Es sollten alle Abhängigkeiten zwischen Mandant und Prüfer vermieden werden, die den Eindruck fehlender Unabhängigkeit erwecken könnten (independence in appearance). Für den deutschen Berufsstand schaffen hier die §§ 319 und 319a HGB zweifelsfreie Grundlagen. Allerdings ist zu beachten, dass der Katalog prüfungsfremder Leistungen, die zum Bestellausschluss führen, in Art. 10 Abs. 3 des Verordnungsvorschlages deutlich umfassender ist als in den §§ 319 f. HGB.

## Pflicht zur (internen/externen) Rotation

Eine verpflichtende Rotation, bei der nach Ablauf eines gesetzlich geregelten Zeithorizontes entweder der verantwortliche Prüfungspartner ausgetauscht (interne Rotation) oder die beauftragte Prüfungsgesellschaft ins-

<sup>1</sup> Um die Lesbarkeit zu erhöhen, wurde auf Quellenangaben bei Wiedergabe empirischer Resultate verzichtet. Bei Interesse können entsprechende Quellen beim Autor erfragt werden.

gesamt gewechselt werden muss (externe Rotation), wird ebenfalls als Maßnahme zur Sicherstellung der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers vorgeschlagen.

Der Verordnungsvorschlag sieht in Artikel 33 vor, dass bei Unternehmen von öffentlichem Interesse der Prüfer maximal sechs, bei Joint Audits maximal neun Jahre ein Mandat betreuen darf.

Bei einer Würdigung der Pflichtrotation ist zunächst festzuhalten, dass auch hierzu bereits vor rund zehn Jahren eine Diskussion auf europäischer Ebene stattgefunden hat. Letztlich muss die Frage beantwortet werden, ob eine längere Mandatsdauer positiv auf die Prüfungsqualität wirkt, weil der Prüfer mandantenspezifische Lerneffekte realisiert, oder ob es zu negativen Auswirkungen aufgrund von Betriebsblindheit kommt. Wenig überraschend zeigt die empirische Evidenz, dass in frühen Phasen der Mandatsbeziehung die positiven Lerneffekte überwiegen. Fraud, Berichtsfehler oder auch außergewöhnliche Bilanzierungspraktiken treten tendenziell in den ersten Jahren einer Mandatsbeziehung vermehrt auf und nehmen mit zunehmender Mandatsdauer ab.

Neben der faktischen Prüfungsqualität ist insbesondere bei kapitalmarktorientierten Unternehmen auch die empfundene Vertrauenswürdigkeit eines testierten Abschlusses zu hinterfragen. Empirische Ergebnisse zeigen, dass längere Mandatsdauern von Investoren und Ratingagenturen positiv bewertet werden und auch zu besseren Fremdkapitalkonditionen führen können.

Allerdings gibt es auch Befunde, die Betriebsblindheit dokumentieren. So sinkt z.B. die Wahrscheinlichkeit, dass ein eingeschränktes Testat erteilt wird, mit der Mandatsdauer. Übrigens hat man sich 2004 aus guten Gründen für eine interne Rotation entschieden. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse zum Trade-off zwischen profunder Kenntnis des Mandanten und Betriebsblindheit gibt es nicht.

### **Beeinflussung der Wettbewerbsstruktur am Prüfungsmarkt durch Joint Audits**

Ein weiteres Problem sieht die Europäische Kommission in der Wettbewerbsstruktur des Prüfungsmarktes. In den meisten führenden Wirtschaftsnationen sind mehr als 75% der kapitalmarktorientierten Unternehmen Mandanten eines Big-4-Prüfers. Derartige Konzentrationsraten werden als wettbewerbsbeschränkend angesehen. Darüber hinaus besteht die Sorge, dass die als systemrelevant einzustufenden Big-4-Gesellschaften mittlerweile so groß geworden sind, dass das Ausscheiden einer

Gesellschaft aus dem Prüfungsmarkt nachhaltige Friktionen an den Finanzmärkten auslösen würde.

Grundsätzlich ist die Sorge der Kommission nachvollziehbar. Allerdings stellt sich die Frage, ob Joint Audits ein hilfreiches Heilmittel darstellen können. Zunächst ist festzuhalten, dass die Erkenntnisse zu den Vor- und Nachteilen von Joint Audits widersprüchlich sind. Empirische Arbeiten können teilweise Kostensteigerungen, vereinzelt jedoch auch Kostensenkungen nachweisen. Auch die Erkenntnisse zu den inhaltlichen Vorzügen von Joint Audits sind uneinheitlich. Insbesondere fällt auf, dass die Europäische Kommission Kombinationen von Big-4- und Nicht-Big-4-Prüfern favorisiert, während empirisch gerade Vorzüge von Joint Audits zweier Big-4-Prüfer gefunden werden.

Letztlich steht zu vermuten, dass Joint Audits nur formal zu einer Aufweichung der Marktkonzentration führen werden. Faktisch dürften sich zwei abgeschottete Teilmärkte, einer für Big-4- und einer für Nicht-Big-4-Prüfer, ergeben.

### **Implikationen für die Aufsichtsratsstätigkeit**

Von den vielen Vorschlägen der Kommission dürfte die Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen Abschlussprüfer und Aufsichtsrat/Prüfungsausschuss der vielversprechendste sein. Artikel 32 nimmt den Prüfungsausschuss bei der Auswahl des Abschlussprüfers verstärkt in die Pflicht; hierzu sollte inhaltlich auch die Abstimmung der Prüfungsschwerpunkte gehören. Darüber hinaus verlangt Artikel 23 eine intensivierte Kommunikation zwischen Abschlussprüfer und Prüfungsausschuss, die besonders die Prüfungsergebnisse umfasst. Hier sollten Aufsichtsräte/Prüfungsausschüsse besonders sorgfältig agieren und dies auch kommunizieren. Andernfalls könnte der Vorschlag, Abschlussprüfer durch eine Behörde bestellen zu lassen, neue Nahrung erhalten. Eine derartige Veränderung der Beauftragungskompetenz würde wohl auch Art und Zielsetzung der Prüfung nachhaltig beeinflussen. Ob der Nutzen für die geprüften Unternehmen dadurch gesteigert würde, ist zumindest unklar.

# Prüfung des Abschlusses durch den Aufsichtsrat



**Dr. Claus Buhleier**  
Partner Deloitte  
Tel: +49 (0)172 6107068  
cbuhleier@deloitte.de

Eine der im Aktiengesetz vorgesehenen persönlichen Pflichten des Aufsichtsrats liegt darin, „den Jahresabschluss, den Lagebericht und den Vorschlag für die Verwendung des Bilanzgewinns zu prüfen, bei Mutterunternehmen (...) auch den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht“ (§ 171 Abs. 1 Satz 1 AktG). Die Prüfung durch den Aufsichtsrat stellt eine vorbereitende Maßnahme für dessen Beschluss über die Billigung des Abschlusses dar. Im Rahmen der Prüfung durch den Aufsichtsrat ist die Recht- und Zweckmäßigkeit des Abschlusses zu beurteilen. Über das Ergebnis der Prüfung hat der Aufsichtsrat schriftlich an die Hauptversammlung zu berichten (§ 171 Abs. 2 Satz 1 AktG).<sup>1</sup>

## Anforderungen an das Aufsichtsratsmitglied

Die gesetzlichen Vorschriften verlangen eine adäquate Erfüllung der Prüfungsaufgabe durch den Aufsichtsrat. Die zunehmend komplexere Geschäftstätigkeit und Internationalisierung der Unternehmen sowie Gesetzesänderungen und Neuerungen der Rechnungslegungsstandards lassen die fachlichen und persönlichen Anforderungen an die Aufsichtsratsmitglieder ständig steigen. Etwas überspitzt ausgedrückt kann behauptet werden, dass die Prüfung durch den Aufsichtsrat „die Kunst ist, die Ordnung- und Zweckmäßigkeit des Jahres- und Konzernabschlusses innerhalb von 30 Minuten zu beurteilen“<sup>2</sup>.

Auch wenn von den gesetzlichen Vorschriften nicht explizit erwähnt, sind bei allen Aufsichtsratsmitgliedern ausreichende Kenntnisse der Bilanzierung und des Prüfungswesens erforderlich, damit diese ihrer Prüfungsaufgabe gerecht werden können. Dies ergibt sich aus der Pflicht eines jeden Aufsichtsratsmitglieds, den Abschluss persönlich zu prüfen. Bereits 1982 hat der BGH in der sogenannten Hertie-Entscheidung betont, dass „ein Aufsichtsratsmitglied diejenigen Mindestkenntnisse und -fähigkeiten besitzen muss, die es braucht, um alle normalerweise anfallenden Geschäftsvorgänge auch ohne fremde Hilfe verstehen und sachgerecht beurteilen zu können“<sup>3</sup>. In diesem Zusammenhang kann die persönliche Prüfungspflicht auch nicht befreiend auf den Prüfungsausschuss, den Finanzexperten des Aufsichtsrats oder Dritte, wie z.B. den Abschlussprüfer, übertragen werden, sodass jedes Aufsichtsratsmitglied zumindest die Arbeit des Abschlussprüfers und des Prüfungsausschusses einordnen und eigenständig ein abschließendes Gesamturteil fällen können muss.

<sup>1</sup> Ausführlicher zu dieser Thematik siehe z.B. Buhleier/Krowas: Persönliche Pflicht zur Prüfung des Jahresabschlusses durch den Aufsichtsrat, in: Der Betrieb, 2010, S. 1165–1170.

<sup>2</sup> Hakelmacher, in: Hakelmachers ABC der Finanzen und Bilanzen, 4. Aufl. 2005, S. 176.

<sup>3</sup> BGH-Urteil vom 15.11.1982, II ZR 27/82, NJW 1983, S. 991ff.

## Teilaufgaben im Rahmen der Prüfung

Nebenstehender Abbildung sind die einzelnen Teilaufgaben bzw. Schritte zu entnehmen, die ein Aufsichtsratsmitglied vollziehen kann, um seiner Prüfungsaufgabe gerecht zu werden.

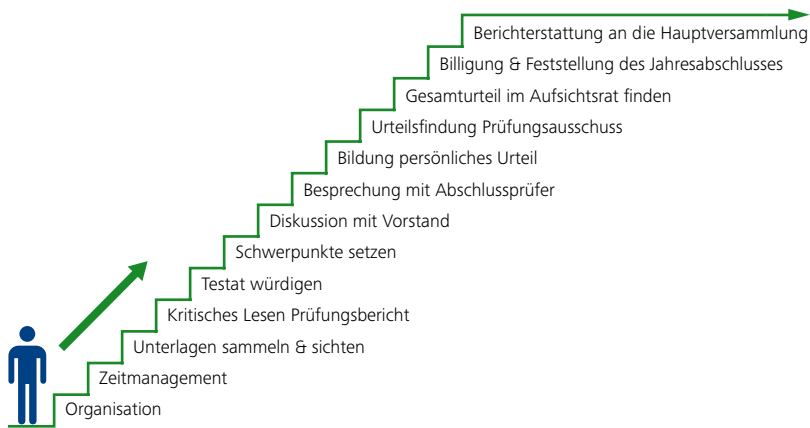
Eine kritische Größe bei Erfüllung der Prüfungsaufgabe stellt die knapp bemessene Zeit dar. Ein adäquates Zeitmanagement erscheint hier unabdingbar. Bereits bei der Festlegung der entsprechenden Sitzungstermine sollten verbindliche Termine zur Vorlage der Unterlagen mit dem Vorstand und dem Abschlussprüfer abgestimmt werden. Zudem ist anzuraten, dass Zeitfenster für Rückfragen an den Vorstand und den Abschlussprüfer festgelegt werden. Eine Effizienzsteigerung der Prüfung lässt sich auch erzielen, wenn Halbjahres- und Quartalsfinanzberichte kontinuierlich in den Sitzungen mit dem Vorstand erörtert werden und der Aufsichtsrat vorab für wichtige Themen sensibilisiert ist.

Für das einzelne Aufsichtsratsmitglied gilt, dass es sich zunächst einen Überblick über die verfügbaren Unterlagen verschafft. In diesem Kontext sollte der Prüfungsbericht des Abschlussprüfers kritisch durchgesehen werden. Hierbei ist insbesondere auf die Vorwegstellungnahme des Abschlussprüfers zum Lagebericht, die Erläuterung der wesentlichen Bilanzierungs- und Bewertungsgrundlagen sowie den Bestätigungsvermerk zu fokussieren. Es ist zu würdigen, ob der Bestätigungsvermerk positiv oder eingeschränkt ist bzw. Hinweise enthält.

Im Anschluss hieran sind vom Aufsichtsratsmitglied anhand der Kenntnisse über das Unternehmen, dessen Geschäftstätigkeit und die wirtschaftliche Gesamtsituation Schwerpunkte für die eigene Prüfungsaufgabe festzulegen. Auch wenn vom Aufsichtsrat keine derart intensive Abschlussprüfung gefordert wird, wie sie der Abschlussprüfer zu erbringen hat, wird dennoch erwartet, dass der Aufsichtsrat diejenigen Themen anspricht, die er aufgrund seiner speziellen Vorkenntnisse gegebenenfalls anders als der Vorstand oder der Abschlussprüfer bewertet. Der Abschluss ist vom Aufsichtsrat unter Zugrundelegung aller ihm bekannten Informationen auf Plausibilität zu untersuchen und einer betriebswirtschaftlichen Analyse zu unterziehen.

Der Erfahrungsschatz des Aufsichtsrats und dessen Unabhängigkeit vom Abschlusserstellungsprozess sollten genutzt werden, um unbewusste Fehler, aber auch bewusste Sachverhaltsgestaltungen aufzudecken, die möglicherweise auf Missmanagement hindeuten.

## Teilaufgaben im Rahmen der Prüfung des Abschlusses durch einen Aufsichtsrat



Gerade bei Fragen zur Zweckmäßigkeit des Abschlusses, des Lageberichts und des Gewinnverwendungsbeschlusses empfiehlt es sich, dass der Aufsichtsrat einen offenen und direkten Dialog mit dem Vorstand pflegt.

Ansätze zur Diskussion mit dem Vorstand sind vielfach vorhanden. Grundsätzlich sollten signifikante Veränderungen im Vergleich zum Vorjahresabschluss angesprochen und vom Vorstand erläutert werden. Des Weiteren können beispielsweise Werthaltigkeitsbeurteilungen bei Goodwill, immateriellen Werten, latenten Steuern, Sachanlagen oder Beteiligungen von besonderer Relevanz sein. Auch die Frage nach vorhandenen, außerbilanziellen Geschäften inklusive den Auswirkungen bei einer etwaigen Aufnahme in den Abschluss können vom Aufsichtsrat gestellt werden. Nicht zuletzt ist zu hinterfragen, ob im Lagebericht die Beschreibung des Geschäftsverlaufs und der Prognosebericht plausibel und konsistent mit anderen vom Vorstand vorgelegten Informationen sind (z.B. Unternehmensplanung).

Zur Unterstützung der eigenen Prüfungstätigkeit kann der Aufsichtsrat dem Abschlussprüfer vorab auch gesonderte Schwerpunkte für dessen Prüfung setzen.<sup>4</sup> Nach der Prüfung sollte er einen Bericht über die vereinbarten Schwerpunkte einfordern, der auch eine konkrete Einschätzung zu den verbleibenden Risiken beinhaltet. Es bietet sich an, dass die Aufsichtsratsmitglieder die Diskussion mit dem Abschlussprüfer suchen. Hierbei können Fragen zu brisanten Themen wie Sachverhaltsgestaltungen und Stetigkeitsdurchbrechungen sowie zu Unklarheiten in den Prüfungsberichten gestellt werden.

<sup>4</sup> Ausführlicher hierzu siehe Kompenhans/Buhleier/Splinter: Festlegung von Prüfungsschwerpunkten durch Aufsichtsrat und Abschlussprüfer, in: Die Wirtschaftsprüfung, 2013, S. 59–66.

Darüber hinaus kann in Erfahrung gebracht werden, in welchen Bereichen der Abschlussprüfer Meinungsverschiedenheiten mit dem Vorstand hatte, ob es Unvorhergesehenes im Prüfungsverlauf gab und wie der Grad der Rechnungslegungspolitik insgesamt eingeschätzt werden kann.

## Urteilsbildung und Berichterstattung

Das einzelne Aufsichtsratsmitglied muss sich schließlich auf Grundlage seiner Prüfungshandlungen ein persönliches Urteil über die Recht- und Zweckmäßigkeit des Abschlusses bilden. Sofern der Aufsichtsrat einen Prüfungsausschuss eingerichtet hat, berichtet dieser in der Bilanzsitzung an den Gesamtaufichtsrat. Der Bericht und das Urteil des Prüfungsausschusses sind vom einzelnen Aufsichtsratsmitglied bei der eigenen persönlichen Urteilsbildung zu berücksichtigen. Abschließend wird ein Gesamturteil des Aufsichtsrats gebildet, welches entweder aus der Billigung des Abschlusses oder aus Erläuterungen zu den Einwendungen gegen diesen besteht.

Mit der schriftlichen Berichterstattung an die Hauptversammlung erlangt die Prüfung durch den Aufsichtsrat Öffentlichkeitswirkung und unterstützt damit die Glaubwürdigkeit des Abschlusses. Bei Billigung des Abschlusses sind grundsätzlich knappe und formalisierte Berichte ausreichend.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Aufsichtsrat zur Bewältigung seiner Prüfungsaufgabe insbesondere seine Zusammenarbeit mit dem Vorstand und dem Abschlussprüfer intensivieren sollte. Hierbei sollten die Sichtweise des Abschlussprüfers zu kritischen Themen aktiv eingefordert, dessen bei der Prüfung gewonnene Erkenntnisse erfragt und ein offener, vertrauensvoller Austausch forciert werden.

# Überblick zu Ansatz und Bewertung in der IFRS-Bilanz



**Prof. Dr. Andreas Barckow**  
Partner Deloitte  
Tel: +49 (0)69 75695 6520  
abarckow@deloitte.de

Eine der Hauptaufgaben der Aufsichtsräte ist die Überwachung des Unternehmens und seiner Rechnungslegung. In der Öffentlichkeit, bei den Analysten und den Aktionären steht meistens der IFRS-Konzernabschluss im Zentrum des Interesses. Um einen solchen Abschluss allerdings richtig nutzen zu können, sollte man sich im Klaren sein, was er eigentlich beinhaltet. Denn was in der Bilanz mit welchem Wert abgebildet wird, ist kein unumstößlicher Fakt, sondern Definitionssache, d.h. abhängig von den jeweiligen Bilanzierungsvorschriften. Nur so lässt sich erklären, dass die Bilanzsummen großer Unternehmen um viele Millionen auseinanderklaffen können, je nachdem, ob die Bilanz nach IFRS oder anderen Regeln aufgestellt wurde. Zur Erleichterung der Aufsichtsrats Tätigkeit wird nachfolgend ein Überblick gegeben, nach welchen Regeln die verschiedenen Posten einer IFRS-Bilanz bilanziert und bewertet werden.

Zur Bilanzierung soll nach IFRS grundsätzlich nur das gelangen, was die Definitions- und Ansatzkriterien eines Vermögenswertes, einer Schuld oder von Eigenkapital erfüllt und für die eine verlässliche Bewertung möglich ist. Die Bewertung folgt weder strikt einer Konzeption zu historischen Werten noch zu Zeitwerten. Vielmehr verwenden die IFRS eine Bandbreite von teils alternativ zulässigen Bewertungsmaßstäben wie etwa fortgeführte Anschaffungs- oder Herstellungskosten, verschiedene Konzepte zum beizulegenden Zeitwert oder den Erfüllungsbetrag. Zudem gilt der Grundsatz der Einzelbewertung. Die konkreten Regelungen zur Bewertung der einzelnen Vermögens- oder Schuldposten sind nicht zentral, sondern in den jeweiligen Standards geregelt.

In der beigefügten Tabelle sind die wesentlichen Aktiv- und Passivposten eines IFRS-Konzernabschlusses sowie deren Bewertungsmaßstäbe dargestellt. Bestimmte Bilanzposten können sowohl langfristig als auch kurzfristig auszuweisen sein; aus Vereinfachungsgründen wird in obiger Darstellung auf Mehrfachzuweisungen verzichtet (z.B. bei Rückstellungen, sonstige finanzielle Vermögenswerte und finanzielle Verbindlichkeiten).

**(Fortgeführte) Anschaffungs-/Herstellungskosten**  
Anschaffungs-/Herstellungskosten umfassen alle im Austausch für den zu bewertenden Sachverhalt erbrachten Gegenleistungen. Bei Vermögenswerten ist das entweder der zum Erwerb oder zur Herstellung entrichtete Betrag an Zahlungsmitteln oder der beizulegende Zeitwert einer anderen Entgeltform zum Zeitpunkt des Erwerbs oder der Herstellung. In Folgeperioden werden diese Anschaffungs- oder Herstellungskosten um kumulierte planmäßige Abschreibungen und kumulierte Wert-

minderungsaufwendungen gekürzt. Bei immateriellen Vermögenswerten mit einer unbestimmten Nutzungsdauer unterbleibt die planmäßige Abschreibung jedoch, so dass lediglich ein jährlicher Wertminderungstest durchzuführen ist („Impairment-Only“-Ansatz).

## Alternative Folgebewertung zum beizulegenden Zeitwert bei Sachanlagen, immateriellen Vermögenswerten und als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien

In Folgeperioden ist es zulässig eine Bewertung zum beizulegenden Zeitwert vorzunehmen, wobei Zeitwertänderungen im Falle von als Finanzinvestition gehaltene Immobilien erfolgswirksam und ansonsten (erfolgsneutral) im sonstigen Ergebnis zu erfassen sind. Unter dem beizulegenden Zeitwert wird der Preis verstanden, den man in einer gewöhnlichen Transaktion zwischen Marktteilnehmern am Bewertungsstichtag beim Verkauf eines Vermögenswerts erhalten würde oder bei der Übertragung einer Schuld zu zahlen hätte. Ein solcher Wert ist nicht spezifisch für das Unternehmen.

## Fortgeführter anteiliger Wert des Eigenkapitals der Beteiligung

Die Beteiligung wird zunächst zu Anschaffungskosten bewertet. In der Folge wird der Buchwert der Beteiligung entsprechend dem Anteil des Eigentümers am Gewinn oder Verlust, an den Änderungen des sonstigen Ergebnisses und den sonstigen Eigenkapitalveränderungen des assoziierten Unternehmens angepasst (so genannte Equity-Bilanzierung).

## Undiskontierte Bewertung anhand der Steuersätze, deren Gültigkeit für die Periode erwartet wird, in der ein Vermögenswert realisiert oder eine Schuld erfüllt wird

Latente Steuern als erwartete Steuereffekte aus Differenzen von Vermögenswerten und Schulden zwischen IFRS-Abschluss und steuerlicher Gewinnermittlung sind mit denjenigen Steuersätzen zu bewerten, die bei Realisation der künftigen Steuerforderung bzw. bei Erfüllung der künftigen Steuerschuld voraussichtlich gelten werden. Dabei werden die Steuersätze (und Steuervorschriften) verwendet, die zum Abschlussstichtag gültig oder angekündigt sind.



**Dr. Heike Winter**  
IFRS Centre of Excellence  
Tel: +49 (0)69 75695 6470  
hwinter@deloitte.de



Bilanzposten	Bewertungsgrundsatz
<b>Aktiva</b>	
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>	
Sachanlagen	Fortgeführte Anschaffungs-/Herstellungskosten oder beizulegender Zeitwert
Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	Fortgeführte Anschaffungs-/Herstellungskosten oder beizulegender Zeitwert
Immaterielle Vermögenswerte	
Mit bestimmter Nutzungsdauer	Fortgeführte Anschaffungs-/Herstellungskosten oder beizulegender Zeitwert
Mit unbestimmter Nutzungsdauer (inkl. Geschäfts- oder Firmenwert)	„Impairment Only“-Ansatz
Anteile an assoziierten Unternehmen	Fortgeführter anteiliger Wert des Eigenkapitals der Beteiligung
Aktive latente Steuern	Undiskontierte Bewertung anhand der Steuersätze, deren Gültigkeit für die Periode erwartet wird, in der ein Vermögenswert realisiert oder eine Schuld erfüllt wird
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	
Bis zur Endfälligkeit gehaltene Vermögenswerte	Fortgeführte Anschaffungskosten
Zur Veräußerung verfügbare Vermögenswerte	Beizulegender Zeitwert oder Anschaffungskosten
Ausgereichte Darlehen und Forderungen	Fortgeführte Anschaffungskosten
Derivative finanzielle Vermögenswerte	Beizulegender Zeitwert
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>	
Vorräte	Niedrigerer Wert aus Nettoveräußerungswert und Anschaffungs-/Herstellungskosten
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	Fortgeführte Anschaffungskosten
Forderungen aus Finanzierungsleasingverhältnissen	Fortgeführter Nettoinvestitionswert
Kurzfristige Steuerforderungen	Betrag, in dessen Höhe eine Erstattung von den Steuerbehörden erwartet wird, basierend auf Steuersätzen, die am Abschlussstichtag gelten oder in Kürze gelten werden
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	Fortgeführte Anschaffungskosten
Zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte und Veräußerungsgruppen	Niedrigerer Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten

Bilanzposten	Bewertungsgrundsatz
<b>Passiva</b>	
<b>Kapital und Rücklagen</b>	
Gezeichnetes Kapital	
Kapitalrücklage und sonstige Rücklagen	
Gewinnrücklagen	
Erfolgsneutral im Eigenkapital erfasste Beträge	
Den Gesellschaftern des Mutterunternehmens zurechenbarer Anteil am Eigenkapital	
Nicht beherrschende Gesellschafter	
<b>Langfristige Schulden</b>	
Finanzverbindlichkeiten	
Originäre finanzielle verzinsliche und unverzinsliche Verbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	Beizulegender Zeitwert
Pensionsverpflichtungen	Versicherungsmathematisches Anwartschaftsbarwertverfahren
Passive latente Steuern	Undiskontierte Bewertung anhand der Steuersätze, deren Gültigkeit für die Periode erwartet wird, in der ein Vermögenswert realisiert oder eine Schuld erfüllt wird
Rückstellungen	Barwert des künftigen Erfüllungsbetrags
<b>Kurzfristige Schulden</b>	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Kurzfristige Steuerschulden	Betrag, in dessen Höhe eine Zahlung von den Steuerbehörden erwartet wird, basierend auf Steuersätzen, die am Abschlussstichtag gelten oder in Kürze gelten werden
Schulden in direktem Zusammenhang mit zur Veräußerung gehaltenen langfristigen Vermögenswerten und Veräußerungsgruppen	Niedrigerer Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten

### **Fortgeführte Anschaffungskosten bei finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten**

Die Zugangsbewertung erfolgt zum beizulegenden Zeitwert zuzüglich bzw. abzüglich Transaktionskosten. Die fortgeführten Anschaffungskosten bestimmen sich aus dem Zugangswert abzüglich zwischenzeitlicher Tilgungen, zuzüglich (abzüglich) der kumulierten Amortisation einer etwaigen Differenz zwischen den ursprünglichen Anschaffungskosten und dem bei Endfälligkeit rückzahlbarem Betrag unter Anwendung der Effektivzinsmethode sowie abzüglich einer etwaigen Wertminderung.

### **Beizulegender Zeitwert bei finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten**

Die Zugangs- und Folgebewertung erfolgt zum beizulegenden Zeitwert, wobei Zeitwertänderungen für Derivate und z.B. dem Handelsbestand erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung zu erfassen sind. Zeitwertänderungen von finanziellen Vermögenswerten der Kategorie „zur Veräußerung verfügbar“ hingegen sind (ergebnisneutral) im sonstigen Ergebnis anzusammeln.

### **Niedrigerer Wert aus Nettoveräußerungswert und Anschaffungs-/Herstellungskosten**

Dieser nur für Vorräte geltende Bewertungsmaßstab sieht vor, den Nettoveräußerungswert mit den Anschaffungs-/ Herstellungskosten zu vergleichen und den niedrigeren anzusetzen. Der Nettoveräußerungswert ist der geschätzte, im normalen Geschäftsgang erzielbare Verkaufserlös abzüglich der Kosten bis zur Fertigstellung und der Vertriebskosten. Hierbei handelt es sich um einen unternehmensspezifischen Wert, der nicht mit dem beizulegenden Zeitwert zu verwechseln ist.

### **Fortgeführter Nettoinvestitionswert bei Finanzierungsleasing**

Hierbei handelt es sich um den Barwert der Mindestleasingzahlungen zuzüglich dem nicht garantierten Restwert des Leasingobjekts. Dieser als Leasingforderung erfasste Wert vermindert sich in der Regel durch Tilgungen des Leasingnehmers während der Vertragslaufzeit.

### **Betrag, in dessen Höhe eine Erstattung bzw. eine Zahlung von den Steuerbehörden erwartet wird, basierend auf Steuersätzen, die am Abschlussstichtag gelten oder in Kürze gelten werden**

Die tatsächlichen Ertragsteueransprüche bzw. -schulden für die laufende und frühere Perioden sind mit dem Betrag zu bemessen, in dessen Höhe eine Erstattung von der bzw. eine Zahlung an die Steuerbehörde unter Berücksichtigung der geltenden Steuergesetze und Steuersätze am Abschlussstichtag erwartet wird.

### **Niedrigerer Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten**

Diese besondere Bewertung betrifft langfristige Vermögenswerte bzw. Gruppen davon sowie dazugehörige Verbindlichkeiten und aufgegebene Geschäftsbereiche, sobald erwartet wird, dass Rückflüsse hauptsächlich durch Veräußerung und nicht durch fortgesetzte Nutzung erzeugt werden. In einem solchen Fall, sind diese zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte und zugehörigen Verbindlichkeiten am Ende der Bilanz auszuweisen und mit dem niedrigeren Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten anzusetzen. Planmäßige Abschreibungen sind dann auszusetzen.

### **Versicherungsmathematisches Anwartschaftsbarwertverfahren**

Danach werden Leistungsanteile aus Pensionszusagen den Dienstjahren zugerechnet. Dies geschieht anhand einer bestimmten Planformel. In jedem Dienstjahr wird ein zusätzlicher Leistungsanteil des letztendlichen Leistungsanspruchs erdient und dem Barwert der Pensionsverpflichtung hinzugerechnet, so dass darin der bis zum Bilanzstichtag kumuliert erdiente Leistungsanspruch enthalten ist.

### **Barwert des künftigen Erfüllungsbetrags**

Der Erfüllungsbetrag einer Rückstellung ist der Betrag der bestmöglichen Schätzung des zur Erfüllung der Verpflichtung notwendigen Betrags zum Bilanzstichtag vor Steuern. Für den Fall, dass der Zinseffekt wesentlich ist, ist eine Abzinsung der zukünftigen Verpflichtung vorzunehmen.

Eigenkapitalanteile werden bei Zugang mit dem beizulegenden Zeitwert bewertet. Eine Folgebewertung ist aufgrund seiner Definition als Restgröße aus der Differenz zwischen Vermögenswerten und Schulden nicht vorzunehmen. Vielmehr resultieren Eigenkapitalveränderungen aus Kapitaltransaktionen mit Gesellschaftern oder aus Ergebniskomponenten.

Dieser Überblick soll dazu beitragen, ein generelles Verständnis vom Inhalt der Bilanz vermitteln. In den Tiefen der IFRS-Regeln gibt es manche Spezialvorschrift, die im Einzelfall zu besonderen und auch unerwarteten Ergebnissen führen kann. Aufsichtsräte sollten sich diese Ergebnisse erläutern lassen. Im Grunde geht es darum, dass die Aufsichtsräte sich fragen, ob die IFRS-Bilanz zusammen mit den anderen Abschlussbestandteilen einen „true and fair view“ der Lage des Unternehmens vermitteln.



# Schlüsselfragen für Aufsichtsräte zur Bilanzsaison 2012/2013

2012 ist die deutsche Wirtschaft lediglich um 0,7% gewachsen. Im Vorjahr betrug das Wachstum noch 3%. Mit dem kleinen Plus in 2012 hat sich Deutschland jedoch immer noch deutlich besser geschlagen als andere europäische Volkswirtschaften, die schon in eine Rezession gerutscht sind. Für 2013 erwartet die Bundesregierung mit 0,4% noch einmal ein Wachstum auf dem Niveau von 2013, 2014 soll es sich dann auf 1,6% erhöhen. Dabei geht sie davon aus, dass ab der zweiten Jahreshälfte 2013 eine signifikante Konjunkturbeschleunigung einsetzt. Bezüglich der großen Volkswirtschaften USA, China und Japan erwarten Prognoseinstitute ebenfalls, dass sich ab Mitte 2013 eine deutliche Verbesserung der Konjunktur zeigt. Jedoch darf nicht übersehen werden, dass die Finanzkrise noch nicht vorbei ist: Beispielsweise wird davon ausgegangen, dass weitere Länder Hilfe beim Abbau ihrer Schulden benötigen. Daher sind die aktuellen Wachstumsprognosen mit Risiken behaftet und die Aussichten für 2013 und 2014 bleiben recht unsicher.

Ferner steht derzeit die Tätigkeit von Aufsichtsräten wieder einmal unter verstärkter Beobachtung der Öffentlichkeit: Ausgelöst durch Fehlplanungen bei Großprojekten wird nämlich auch die Qualität der Überwachungstätigkeit insgesamt hinterfragt. Es gilt daher mehr denn je, als Aufsichtsratsmitglied eine effektive Überwachung und die Einhaltung/Erledigung der formalen Anforderungen (z.B. Dokumentation) im Blick zu behalten.

Die folgenden Schlüsselfragen sollen vor diesem Hintergrund die Überwachung des Vorstands/der Geschäftsführung durch den Aufsichtsrat unterstützen, um eine qualifizierte Diskussion in den Gremiensitzungen anzustoßen bzw. zu lenken. Nicht alle Fragen der Liste werden für das jeweilige Unternehmen gleichermaßen von Bedeutung sein; auch ist die Liste nicht als abschließend anzusehen. Welche Fragen von Bedeutung und welche ergänzenden Themenfelder zu adressieren sind, ist von der konkreten Überwachungssituation abhängig.

## Unternehmensfortführung

- In welchen Intervallen überwacht das Management die Liquidität des Unternehmens (situationsbezogen, täglich, wöchentlich, monatlich) und wird der Liquiditätsplan rollierend fortgeschrieben?
- Wird die Liquiditätsplanung regelmäßig einem Stresstest (z.B. Szenarioanalyse) unterzogen?
- Ist ein strategischer Planungsprozess implementiert, um die Gesamtausrichtung des Unternehmens systematisch festzulegen und Gefährdungspotenzial bei Abweichungen erkennen zu können?
- Droht die Verletzung von Kreditvereinbarungsklauseln (Covenants), wodurch es zu höheren Zinszahlungen bzw. zur Kündigung von Bankkrediten kommen könnte?
- Besteht die Gefahr, dass das Rating des Unternehmens herabgestuft wird und sich dadurch Kreditaufnahmen verteuern könnten?
- Haben sich Risiken konkretisiert (z.B. besondere Rechtstreitigkeiten), die bei Eintreten für sich genommen oder zusammen mit anderen Risiken für den Konzern bzw. einzelne Konzernunternehmen bestandsgefährdend werden könnten?

## Unregelmäßigkeiten (Fraud)

- Welches sind die zentralen Instrumente, um eine gute Corporate-Governance-Kultur im Unternehmen nachhaltig zu verankern (z.B. Code of Ethics, Schulungen von Mitarbeitern zu angemessenem Verhalten gegenüber Kunden/Lieferanten/Kollegen)?
- Welche Instrumente/Maßnahmen bestehen, die auf die Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten ausgerichtet sind? Sind diese Instrumente/Maßnahmen in die entsprechenden Systeme (Risikomanagementsystem, Internes Kontrollsystem, Internes Revisionssystem) integriert?
- Wird die Anfälligkeit der Organisation für Unregelmäßigkeiten regelmäßig beurteilt (z.B. auch unter Hinzuziehung von sachverständigen Dritten)?
- Gab es Unregelmäßigkeiten in Form von Manipulationen der Rechnungslegung und/oder Vermögensschädigungen?
- Sind Fälle von Bestechung (auf der Kundenseite zur Absatzförderung oder auf Unternehmensseite beim Einkauf) oder Kartellrechtsverstöße aufgedeckt worden?
- Werden im Fall von Unregelmäßigkeiten diese konsequent verfolgt und ggf. Disziplinarmaßnahmen gegen die verantwortlichen Personen eingeleitet?

## Risikomanagementsystem (RMS) und Internes Kontrollsystem (IKS)

- Liegt für das RMS und das IKS ein Gesamtkonzept vor und wie ist dieses in der Organisation verankert?
- Unterstützen der „Tone at the Top“ und der „Tone from the Top“ das Kontrollumfeld im Unternehmen, um die Compliance-Kultur zu festigen?
- Wie sind externe Dienstleister (z.B. Shared Service Center, IT-Dienstleister) in die RMS- und IKS-Struktur eingebunden?
- Welche Instrumente setzt das Management zur Überwachung der Wirksamkeit von RMS und IKS ein?



Jens Löffler

Partner Deloitte

Tel: +49 (0)69 75695 6149

jloeffler@deloitte.de

- Gibt es derzeit wesentliche Beanstandungen der Funktionsfähigkeit des RMS und/oder des IKS (z.B. seitens der Internen Revision oder des Abschlussprüfers)?
- Kann die Funktionsfähigkeit des RMS bzw. des IKS durch geplante oder durchgeführte Restrukturierungsmaßnahmen gefährdet sein?
- Werden im Rahmen des RMS neben der regelmäßigen Meldung auch Ad-hoc-Risiken an die entsprechenden Risikosammelstellen im Unternehmen berichtet?
- Schließt das RMS auch die Erfassung/Berichterstattung und die Behandlung von strategischen Risiken ein (z.B. nicht mehr gültige Annahmen über regionale Absatzmärkte bei Großinvestitionen oder Reputationschäden einer Marke)?
- Bestehen auf der Beschaffungsseite Lieferantenrisiken, sodass die Rohstoff-/Material-Versorgung gefährdet sein könnte?
- Liegen besondere Abhängigkeiten von wenigen Kunden oder systemische Risiken (Klumpenrisiken) in der Kundenstruktur vor?
- Welche Bürgschaften oder andere Garantien wurden an/für Kunden/Lieferanten/andere Geschäftspartner gegeben?
- Wie ist die IT-Landschaft unter Sicherheitsaspekten und bzgl. der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, z.B. zum Datenschutz, zu beurteilen?
- Wird die Beseitigung von festgestellten Mängeln konsequent nachverfolgt und überwacht?
- Dient die IR auch als Ausbildungsstätte für Führungsnachwuchs, um für die Besetzung von Managementpositionen auch eigene qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung zu haben?
- Wie erfolgt die Überwachung der Wirksamkeit des Internen Revisionsystems?

#### Standardsetter/Enforcement

- Ergeben sich aus neuen Rechnungslegungsstandards, die zukünftig anzuwenden sein werden, Auswirkungen auf die Bilanzierung des Unternehmens bzw. lassen sich schon heute Auswirkungen aus derzeitigen Standardsetter-Projekten (IASB, FASB) erkennen (z.B. Leasing, Finanzinstrumente, Umsatzrealisierung)?
- Werden die jährlich veröffentlichten Prüfungsschwerpunkte der Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR) bei der Abschlusserstellung explizit berücksichtigt (z.B. besondere Qualitätssicherungsmaßnahmen)?
- Im Falle einer DPR-Prüfung: Welche Feststellungen gibt/gab es?

#### Abschlüsse

#### Interne Revision (IR)

- Verfügt die IR im Vergleich zur Größe und zur Komplexität des Gesamtunternehmens – auch im Branchen-/Unternehmensvergleich – über eine ausreichende Personalausstattung und nehmen die IR-Prüfer regelmäßig an Trainingsmaßnahmen teil?
- Ist die Unabhängigkeit der Mitarbeiter der IR von den zu prüfenden Sachverhalten/Abteilungen/Einheiten sichergestellt?
- Wird der Prüfungsplan der IR systematisch anhand von Risikofaktoren festgelegt und durchgeführt (z.B. Anfälligkeit für Fehlverhalten in bestimmten Regionen, hohe Fehler-/Abweichungshistorie bei bestimmten Einheiten, komplexes Geschäft wie Handel mit Derivaten)?
- Sieht der Prüfungsplan der IR bei Großprojekten eine dauerhaft angelegte prüferische Begleitung vor, um früh signifikante Planabweichungen im Hinblick auf Zeit und Kosten aufzudecken?
- Werden neben Wirtschaftlichkeitsprüfungen vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung von Corporate-Governance/Compliance-Themen verstärkt Ordnungsmäßigkeitsprüfungen (z. B. Antikartell-, Antikorruptionsvorschriften, interne Verhaltenskodizes) durchgeführt?
- Bedient sich die Interne Revision bei der Durchführung ihrer Aufgaben auch sachverständiger Dritter oder sind bestimmte Teile des Aufgabenbereichs vollständig ausgegliedert (Outsourcing)?
- Wie ist die Ausstattung des Rechnungswesens bzgl. Anzahl der Mitarbeiter und vorhandener Fachkenntnisse zu beurteilen? Gibt es einen „Talent-Plan“, um Managementnachwuchs für den Finanzbereich zu entwickeln?
- Welche Bilanzierungsstrategie verfolgt das Management grundsätzlich? Wird eine eher konservative oder eine neutrale, in Teilen möglicherweise aggressive Strategie verfolgt?
- Wurden die Bilanzierungs-/Bewertungsmethoden in wesentlichen Bereichen geändert und wenn ja, welche Auswirkungen haben sich auf den Abschluss ergeben?
- Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte des Anlagevermögens (IFRS)
  - Liegt dem Impairment-Test die vom Aufsichtsrat bestätigte Gesamtplanung zugrunde?
  - Welche Sensitivitäten zeigen die Impairment-Tests bei Anwendung verschiedener Szenarien?
  - Wenn kein Impairment identifiziert wurde: Wie hoch ist der Puffer zwischen dem zu testenden Buchwert der ZGE und dem Vergleichswert (Nutzungswert oder beizulegender Zeitwert abzgl. der Verkaufskosten)?
  - Welcher Abwertungsbedarf hat sich ergeben und wo ist er in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen?
- Pensionsrückstellungen
  - Welche wesentlichen Pensionspläne gibt es in der Gruppe und welche bilanziellen bzw. zahlungswirksamen Risiken sind damit verbunden?

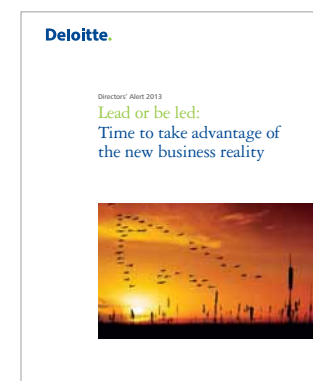
- Bestehen bei sog. Contractual Trust Arrangements (CTA) Risiken bzgl. der Insolvenzfestigkeit der Plan Assets mit der Folge, dass eine Verrechnung mit Pensionsrückstellungen gefährdet sein kann?
- Welche Abzinsungssätze und anderen Eingangsparameter (Gehaltssteigerungen, Rentensteigerungen) wurden für die Pensionspläne in verschiedenen Ländern verwendet und wie sind diese in die veröffentlichten Bandbreiten der Versicherungsmathematiker einzuordnen (oberes Ende, Mitte oder unteres Ende)?
- Wie haben sich die Renditen der Plan Assets-Kategorien im abgelaufenen Geschäftsjahr entwickelt und was sind im Vergleich dazu die für die Zukunft erwarteten Renditen?
- Ab 2013 kann die Korridormethode nicht mehr angewendet werden und es gelten weitere Änderungen (IAS 19 (revised)). Welche Auswirkung wird die Neuregelung ab 2013 auf den Abschluss haben und wurden diese Auswirkungen im Anhang erläutert (nach IAS 8.30 ist dies Pflichtangabe)?
- Finanzielle Vermögenswerte: Welche Risiken bestehen hinsichtlich der Bewertung von finanziellen Vermögenswerten (Ausfallrisiko, Verfügbarkeit von Marktwerten, Bewertungsmodelle)?
- Latente Steuern
  - In welcher Höhe wurden aktive latente Steuern auf Verlustvorträge und/oder Zinsvorträge gebildet?
  - Wurden aktive latente Steuern wegen fehlender voraussichtlicher Nutzungsmöglichkeit nicht angesetzt/abgeschrieben und wurden dabei konsistent die gleichen Planungen wie für die anderen Impairmenttests zugrunde gelegt?
- Zweckgesellschaften
  - Wie ist die Nichteinbeziehung von Zweckgesellschaften in den Konzernabschluss begründet und ist dieses Vorgehen durch entsprechende Vermerke/Gutachten abgesichert?
  - Welche operativen Risiken sind mit den bestehenden Zweckgesellschaften verbunden?
- Anhang/Lagebericht
  - Wie wurde sichergestellt, dass alle notwendigen Angaben im Konzernanhang nach IFRS enthalten sind (z. B. Checklisten, externe Unterstützung)?
  - Spiegelt die Segmentberichterstattung im Konzernanhang die Sichtweise des Managements wider (Management Approach)?
  - Steht die Segmentberichterstattung ferner in Einklang mit den Vorstandsberichten an den Aufsichtsrat und der Darstellung in Pressemitteilungen?
  - Stehen die Aussagen im Konzernlagebericht zu Geschäftserwartungen (Prognosebericht) und Risiken (Risikobericht) in Einklang mit den Planungsannahmen für die Impairmenttests und Veröffentlichungen zur Geschäftsentwicklung?
  - Wurde der Konzernlagebericht bereits unter Anwendung des Deutschen Rechnungslegungs Standard Nr. 20 „Konzernlagebericht“ erstellt bzw. welche Auswirkungen werden sich bei der verpflichtenden Beachtung ab 2013 ergeben?

## Aufsichtsräte: Was steht 2013 im Fokus?

Das Deloitte Global Center for Corporate Governance hat die dritte Ausgabe seines jährlich erscheinenden Directors' Alert herausgegeben. Sein Titel, „Lead or be led: Time to take advantage of the new business reality“ provoziert zunächst die Frage, ob wir nach der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise, heute tatsächlich in einer völlig neuen „business reality“ leben. Der Directors' Alert erhebt nicht den Anspruch, allgemein gültige Lösungen bereit zu halten, sondern möchte Denkanstöße für

Diskussionen in Aufsichtsräten geben. Im Fokus stehen dabei insgesamt zehn ausgewählte Themen, bei denen aktuelle Umbrüche im wirtschaftlichen Umfeld proaktives Handeln der Unternehmenslenker erfordern.

Die vollständige Broschüre kann von der Internetseite [www.corpgov.deloitte.de](http://www.corpgov.deloitte.de) kostenlos heruntergeladen oder per-Mail über [corporate.governance@deloitte.de](mailto:corporate.governance@deloitte.de) bezogen werden.



# Die Themen der HV-Saison 2013



## Marc Tüngler

Hauptgeschäftsführer  
Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW)  
Mitglied des Vorstandes des Arbeitskreises deutscher Aufsichtsrat e.V. (AdAR)  
Tel: +49 (0)211 6697 32  
marc.tuengler@dsw-info.de  
www.dsw-info.de

Die diesjährige Hauptversammlungssaison hat mit einem Paukenschlag begonnen. Am 18. Januar 2013 trafen sich die Aktionäre der ThyssenKrupp Aktiengesellschaft in Bochum zu der ersten großen Hauptversammlung des Jahres. Bei einem Verlust von zuletzt 5 Mrd. Euro war zu erwarten, dass die Hauptversammlung für Herrn Gerhard Cromme als Versammlungsleiter alles andere als gemütlich würde. Und so spielten die Aktionäre erwartungsgemäß auch die gesamte Klaviatur ihrer Möglichkeiten aus: vom Abwahlenantrag bis hin zu Sonderprüfungsanträgen. Allerdings muss man festhalten, dass die Hauptversammlung der ThyssenKrupp AG aufgrund der existenziellen Probleme bei dem Stahlunternehmen für die gesamte Hauptversammlungssaison 2013 als nicht repräsentativ gelten sollte.

Dennoch wird es auch in dieser Hauptversammlungssaison wieder viele Themen geben, die öfter auftauchen und intensiv diskutiert werden. Die folgenden Aspekte gehören sicher mit dazu:

## Operatives Geschäft im Zentrum

In den Fokus der Investoren rücken deutlich mehr als in den Jahren zuvor operative Themen und die Leistungsfähigkeit der Unternehmen. In diesem Zusammenhang wird auch die Prognoseberichterstattung besonders durchleuchtet werden. Vielfach trauen sich die Unternehmen keinen konkreten Ausblick mehr zu, was sicherlich grundsätzlich nachvollziehbar ist. Allerdings wirkt dies auf Investoren wenig beruhigend und noch weniger geht diese Praxis mit den IFRS-Regeln konform. Der Ausweg liegt hier in einer offenen Kommunikation der Rahmenbedingungen und der Sensibilität, wie das Ergebnis der Gesellschaft auf deren Veränderungen reagiert.

## Ende des Zahlen-Wirrwarrs

Insgesamt kann man erkennen, dass die Investoren im In- und auch Ausland nicht mehr gewillt sind, jedes Jahr aufs Neue bereinigte Ergebnisse in akribischer Detailarbeit nachvollziehen zu müssen. Vorstände und Aufsichtsräte sollten nicht denken, dass Investoren diesen Zahlen-Wirrwarr nicht durchschauen. Im Gegenteil: Sofern es immer wieder neue Bereinerungseffekte gibt, werden die Anleger eher ganz genau hinschauen und prüfen, wie valide das Zahlenwerk wirklich ist. Gleiches gilt für die Cashflow-Rechnung. Auch hier werden die Eigentümer gezwungen, mehr Zeit auf die Herleitung des Free Cashflows zu verwenden als für die Analyse der ausgewiesenen Zahlen. Vorstände und Aufsichtsräte sollten sich daher nicht wundern, wenn Investoren eigene Modelle zur Berechnung geeigneter Kennzahlen verwenden.

## Dividenden

Nachdem die Aktionäre im Jahre 2012 durch hohe Dividendenzahlungen sehr verwöhnt wurden, ist die Erwartungshaltung für 2013 entsprechend ausgeprägt. Diese Erwartungshaltung geht auch einher mit dem gesamten Kapitalmarktumfeld, in dem die Dividende eine besondere Bedeutung erfährt. Ungeachtet dessen werden die Anteilseigner aber zugleich genau hinschauen, ob die vorgeschlagene Dividende auch tatsächlich verdient wurde oder aber gar aus der Substanz gezahlt wird. Dies war im Jahr 2012 ganz oder teilweise bei jedem fünften DAX-Titel der Fall. Auch wenn auf einen starken Cash-Flow verwiesen wird, wenn die Dividende den Bilanzgewinn übersteigt, sollten Vorstände und Aufsichtsräte sich dennoch darauf einstellen, dass entsprechend kritische Fragen folgen.

## Vergütung

Auch in der Hauptversammlungssaison 2013 wird das Thema Vergütung sowohl beim Vorstand als auch bei Aufsichtsrat eine große Rolle spielen. So zeigen die VorstAG-konformen Vergütungssysteme zwei bis drei Jahre nach ihrer Einführung erstmals ihre volle Wirkung und es ist zu prüfen, ob nicht Anpassungen notwendig sind. Insbesondere wird hinterfragt werden, ob das System aus fixer und variabler Vergütung gut austariert ist. Die Vergütungssysteme sind für die Aktionäre als Eigentümer nur dann durchschaubar, wenn diese auch transparent und verständlich dargestellt werden. Hier sollten die Unternehmen nicht nur die Vergütungssysteme selbst, sondern auch die Vergütungsberichte auf Nachvollziehbarkeit hin überprüfen. Je größer die Komplexität des Vergütungssystems, umso intensiver werden die Aktionäre nachfragen. Sinnvoll ist es, mit Worst- und Best-Case-Szenarien zu arbeiten. Selbstverständlich sollte die Maximalvergütung angegeben werden, die im Falle einer bestmöglichen Entwicklung und Ausnutzung aller Vergütungsbestandteile denkbar ist. Zum Thema Vorstandsvergütung gehören unstreitig auch die Pensionszusagen.

Bei der Aufsichtsratsvergütung wird sich die fixe Vergütung weiter durchsetzen, wobei zugleich deutliche Erhöhungen erkennbar sein werden. Hier gilt es, Maß zu halten und darauf zu achten, dass die Vergütung auch funktionsbezogene Parameter abbildet. So sollte die Arbeit in den Ausschüssen bewusst abweichend honoriert werden. Über diesen Weg gelangt man von einer kennzahlenbezogenen variablen zu einer funktionsbezogenen differenzierten Vergütung des Aufsichtsrates.

### Aufsichtsrat und Hauptversammlung

Insgesamt wird der Aufsichtsrat noch deutlicher in den Fokus der Diskussion treten, als dies in den letzten Jahren bereits der Fall war. Dies gilt zunächst für den Aufsichtsratsvorsitzenden, wird aber auch auf alle Vertreter des Aufsichtsrates ausgeweitet werden. Diese neue Rolle des Aufsichtsrates resultiert aus seinem deutlich umfangreicheren Pflichtenkreis, aber auch daraus, dass Aktionäre gerade strategische Fragen immer mehr beim Aufsichtsrat angesiedelt sehen. Dies führt automatisch zu deutlich mehr Fragen an den Aufsichtsrat, was die Vorstände entlasten sollte. Zugleich ist es aber auch die Aufgabe des Aufsichtsratsvorsitzenden, nicht den Eindruck zu vermitteln, der Aufsichtsrat würde die Geschäfte führen. Hier ist es wichtig, dass Aufsichtsrat und Vorstand in ihrer jeweiligen Rolle im System und auch auf der Hauptversammlung gekonnt miteinander agieren und gemäß ihrer Aufgabenverteilung auftreten.

### Superwahljahr 2013

In der Hauptversammlungssaison 2013 werden allein im DAX rund 70 neue Mandatsträger auf der Kapitaleseite gewählt. Hier werden die Aktionäre zunächst nach der eigenen Zielsetzung des Aufsichtsrats hinsichtlich seiner Zusammensetzung achten und die selbstgesteckten Ziele mit den jeweiligen Wahlvorschlägen abgleichen. Die einzelnen zur Wahl stehenden Kandidaten werden sich einer eingehenden Befragung unterziehen müssen, wobei sie in der misslichen Situation sind, dann nicht selbst die Antworten geben zu können. Auf jeden Fall sollten sich die neuen Kandidaten persönlich vorstellen, was zunächst ihre Präsenz unterstellt, die selbstverständlich sein sollte. Zudem sollte der Aufsichtsrat oder der Nominierungsausschuss den gesamten Nominierungsprozess möglichst nachvollziehbar offenlegen. Hier wird ein hohes Maß an Transparenz zu einer geringeren Zahl an Fragen führen. Sicherlich wird die Diversity-Diskussion auch im Jahr 2013 ein ständiger Begleiter sein, was die Aufsichtsratsvorsitzenden aber nicht als Problem ansehen, sondern als Chance nutzen sollten, über die Zielzusammensetzung des Gremiums zu informieren.

### Unabhängigkeit

Die Diskussion um die Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder wird eine neue Dimension erfahren, nachdem der Corporate Governance Kodex zwar neue Regelungen vorhält, sich dazu aber nicht abschließend erklärt. Hier ist Sorge dafür zu tragen, dass einzelne zur Wahl stehende Aufsichtsratsmitglieder nicht aufgrund ihrer mangelnden Unabhängigkeit als „unwählbar“ gewertet werden. So ist grundsätzlich zwischen „abhängig“ und „nicht wählbar“ zu unterscheiden, was jedoch in der all-

gemeinen Diskussion oftmals untergehen wird. Auch hier ist der Aufsichtsratsvorsitzende wieder in der Qualität seiner Kommunikation gefordert. Vor allem sollte er dieses Thema nicht unterschätzen.

### Nachhaltigkeit

Das Thema Nachhaltigkeit wird von den Anteilseignern als ein (normaler) Teil der Unternehmensstrategie gesehen. Die Zeiten, in denen Nachhaltigkeit als Special Interest gewertet wurde, sind endgültig vorüber. Daher sollte auch die Verwaltung versuchen, diesen Themenkomplex nicht isoliert zu behandeln, sondern zu vermitteln, dass Nachhaltigkeit eine Säule der Unternehmensausrichtung darstellt. Sich dabei alleine auf prospektreife Leuchtturmprojekte zu beschränken, würde diesem Anspruch nicht gerecht werden. Dies bedeutet aber nicht zugleich, dass Aktionäre zwingend ein Integrated Reporting fordern. Hier entscheidet die Verwaltung frei, wie sehr die Financial- und die Non-Financial-Informationen miteinander verknüpft dargestellt werden bzw. werden müssen.

Insgesamt ist davon auszugehen, dass die Hauptversammlungssaison 2013 eher ruhig verläuft, auch wenn die Hauptversammlungen von ThyssenKrupp und Siemens etwas anderes vermuten lassen. Insgesamt haben die deutschen Unternehmen gut gewirtschaftet und sehen sich damit in der angenehmen Situation, auch positive Ergebnisse zeigen zu können. Dies wird sich selbstverständlich auch auf die Stimmung der Anteilseigner positiv auswirken. Zugleich entlarvt aber die starke Verfassung der meisten Unternehmen gerade die Gesellschaften, die eben nicht vermögen, in einem insgesamt positiven Umfeld ebenfalls respektable Ergebnisse abzuliefern. Die Hauptversammlungen der letztgenannten Unternehmen werden daher umso ungemütlicher ausfallen. Zum Glück handelt es sich dabei aber um eine Minderheit aller Unternehmen, sodass wir wohl in 2013 nicht allzu viele turbulente Hauptversammlungen sehen werden wie die der ThyssenKrupp AG.



# Verständnis für die Rolle des Finanzvorstandes



**Markus Seeger**  
Director CFO Program  
Deloitte  
Tel: +49 (0)69 97137 421  
mseeger@deloitte.de



**Dr. Alexander Börsch**  
Leiter Research Deloitte  
Tel: +49 (0)89 29036 8689  
aboersch@deloitte.de

Die Unternehmensplanung ist eines der wichtigsten Tätigkeitsfelder, über das der Vorstand an den Aufsichtsrat berichten muss (§ 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG). Die Organisation des Planungsprozesses liegt dabei in der Verantwortung des Vorstandes. In diesem funktionsübergreifenden Prozess nimmt der Finanzvorstand (nachfolgend auch CFO) eine immer größere Verantwortung wahr, die mit einer generellen Ausweitung seiner Rolle einhergeht. Für das Verständnis der Unternehmensplanung ist damit ein Verständnis der neuen CFO-Rolle unabdingbar.

## Treiber der neuen CFO-Rolle

Traditionell war der CFO auf die Bilanzierung und Abschlusserstellung sowie die Unternehmensfinanzierung konzentriert. Im Rahmen des Planungsprozesses zeichnete der CFO insbesondere für die Koordination des operativen Planungsprozesses verantwortlich, die Einbeziehung in strategische Fragestellungen war mitunter begrenzt. Die Ausweitung seiner Rolle verdankt der CFO insbesondere dem Aufstieg des Shareholder-Value-Gedankens und seiner Rolle als Bindeglied zwischen Unternehmen und Finanzmärkten. Die enge Verbindung zu den Finanzmärkten weist dem CFO in Zeiten der Finanz- und der Euro-Krise sowie des strukturellen Bedeutungsgewinns institutioneller Investoren eine hohe Verantwortung zu. Die Rolle des CFO wird also nicht mehr nur innerhalb des Unternehmens definiert, sondern in zunehmendem Maße ebenfalls von den Finanzmärkten und der relevanten Öffentlichkeit.

Der Vorstandsvorsitzende (auch CEO) wie auch Analysten und Investoren fordern sein Engagement in der strategischen Arbeit auf oberster Ebene ein. Dabei gestaltet er aktiv Themen mit wie die Globalisierung des Unternehmens durch M&A-Aktivitäten, Auslandsinvestitionen oder Standortverlagerungen. Er beteiligt sich an der Identifizierung und Bewertung von Wachstumspotenzialen. In diesem Zusammenhang übersetzt der CFO die Kapitalmarkterwartungen in strategische sowie operative Finanzziele und bricht sie auf die unteren Ebenen des Unternehmens herunter.

Dabei muss der CFO die Unsicherheiten und die derzeit extremen Volatilitäten an den Finanzmärkten managen. Dieses neue Finanzmarkt-Umfeld hat nicht nur Auswirkungen auf die Finanzfunktion selbst und die Finanzierung des Unternehmens, sondern ebenso auf die Gesamtstrategie.

Die Ausweitung der CFO-Rolle zeigt sich sehr deutlich im Deloitte CFO Survey, der halbjährlich die Einschätzungen und Erwartungen von CFOs deutscher Großunterneh-

men zu makroökonomischen, strategischen und finanzwirtschaftlichen Themen reflektiert. In diesem Sinne sind die folgenden Ausführungen in erster Linie für Großunternehmen gültig, wenn man auch vermuten kann, dass die Trends, die sich in Großunternehmen zeigen, in verschiedenen Formen auch auf die kleineren Unternehmen abstrahlen und dort zu finden sein dürften.

## Rollenanforderungen an den CFO

Es zeigt sich empirisch auf einer sehr grundlegenden Ebene, dass sich das Aufgabenfeld und die Rollenanforderungen ausgeweitet haben. Die CFOs der deutschen Großunternehmen verbringen knapp die Hälfte ihrer Arbeitszeit mit Themen, die klar zum strategischen Aufgabenspektrum gehören. Die Strategieentwicklung und die Ableitung der Finanzstrategie des Unternehmens sind ein Teil dieser strategischen Rolle, der andere Teil sind die Strategieumsetzung und die operative Steuerung des Unternehmens. Die andere Hälfte ihrer Arbeitszeit widmen sich die CFOs Themen, die eher dem traditionellen Aufgabenbild entsprechen, nämlich dem Schutz der Vermögenswerte des Unternehmens sowie der Sicherstellung des Finanzbetriebs und der Optimierung der administrativen Prozesse.<sup>1</sup>

In der momentanen Situation der hohen gesamtwirtschaftlichen Unsicherheit dominiert die Einbindung in Strategieentwicklung und -umsetzung die CFO-Agenda allerdings noch einmal stärker. Den Grad der Unsicherheit, dem sich die CFOs ausgesetzt sehen, ist außergewöhnlich hoch, 91% schätzen das Niveau der Unsicherheit als sehr hoch, hoch oder überdurchschnittlich ein.<sup>2</sup> Die Ergebnisse aus anderen Ländern – der Deloitte CFO Survey wird in über 20 Ländern durchgeführt – bestätigen diese Einschätzung.

Strategieentwicklung und -umsetzung genießen in diesem Umfeld allerhöchste Priorität. Für 63% der befragten CFOs stehen diese strategischen Themen ganz weit oben auf der Agenda. Planung und Entscheidungsunterstützung folgen knapp als Nächste, mit einem Abstand dann die Themen Risikomanagement/ Compliance (37%) und IT-Infrastruktur (33%). Die klassischen CFO-Aufgabenbereiche sind demgegenüber weit abgeschlagen, beispielsweise Finanzierung (28%) und Abschlusserstellung/Reporting (21%).

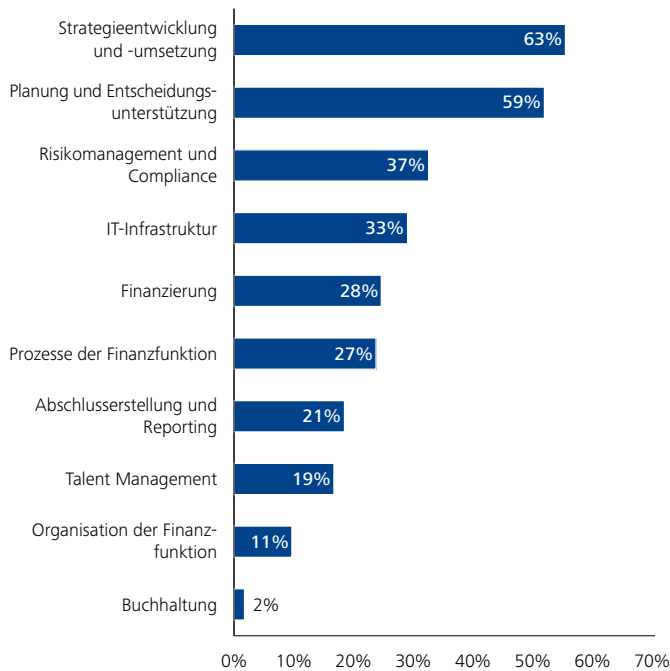
<sup>1</sup> Deloitte CFO Survey 1/2012. Ungewissheit trübt gute Geschäftsaussichten.

<sup>2</sup> Deloitte CFO Survey 2/2012. Kontrollierte Defensive als Strategie.



### Abb. 1 – CFO Aufgabenstellungen

Frage: Welche Aufgabenstellungen bearbeiten Sie derzeit mit der höchsten Priorität?



Quelle: Deloitte CFO Survey 2/2012

### Abb. 2 – CFO: Rollen-Herausforderungen

Frage: Vor welchen Herausforderungen stehen Sie derzeit in Ihrer Rolle als CFO?



Quelle: Deloitte CFO Survey 2/2012

Viele CFOs sind derzeit aber noch unzureichend auf dieses erweiterte Aufgabenprofil vorbereitet. Der hohe Grad der Einbindung in die Strategieentwicklung zeigt sich ebenso in den Herausforderungen, vor denen sich CFOs sehen. Es dominieren hier die Verbesserung der Strategieumsetzung (47%) sowie die Verbesserung der Entscheidungsunterstützung (46%). Erst danach folgen die Balance von effektiven und schlanken Kontrollsystemen (41%) sowie die Sicherstellung der Informationsqualität (41%).

Die zusätzlichen Rollenanforderungen sowie die damit verbundenen Herausforderungen wirken sich auch auf die persönlichen Belange der CFOs aus. Die meisten CFOs beschäftigt, dass sie einerseits die Kosten ihrer Finanzfunktion permanent reduzieren müssen – damit können sie sich dem derzeitigen Trend zur Kostenreduktion als präferierte Unternehmensstrategie nicht entziehen –, und andererseits die Anforderungen des CEO, der anderen Vorstandsmitglieder oder des Aufsichtsrats zunehmend steigen.

### Schlussfolgerungen

Der CFO wird zunehmend zu einem wichtigen Ansprechpartner des Aufsichtsrates bei der präventiven Überwachung der Geschäftstätigkeit. Er ist dabei auch der Hauptansprechpartner für den nach § 100 Abs. 5 AktG geforderten Finanzexperten im Aufsichtsrat. Im Rahmen der Unternehmensplanung kann der CFO die Planungsqualität durch eine explizite Kapitalmarktorientierung sowie eine faktenbasierte Analyse und Kommunikationsmaßgeblich steigern. Durch dieses erweiterte Rollenprofil erfüllt der CFO die gestiegenen Anforderungen des CEO und der anderen Vorstandsmitglieder, ohne seine Unabhängigkeit bei der Beurteilung der Geschäftslage aufzugeben. Der Finanzvorstand wird damit neben dem Vorstandsvorsitzenden zu einem der zentralen Ansprechpartner für den Aufsichtsrat und seine Mitglieder. Ein offener Dialog mit dem Finanzvorstand kann daher für die Überwachungs- und Beratungstätigkeit als Aufsichtsrat sehr hilfreich sein.

Wenn Sie an unserem Survey teilnehmen (als CFO eines Großunternehmens), die Ergebnisse diskutieren möchten oder Anregungen für uns haben, freuen wir uns auf Ihre Kontaktaufnahme unter [cfo\\_program@deloitte.de](mailto:cfo_program@deloitte.de) oder Ihre Registrierung unter [www.deloitte.com/de/cfosurvey](http://www.deloitte.com/de/cfosurvey).

# Überwachungspflicht des Aufsichtsrats



**Dr. Sabine Pittrof**  
**LL.B. (Univ. N.S.W)**  
Partnerin Raupach &  
Wollert-Elmendorff  
(Deloitte Legal)  
Tel: +49 (0)69 7191 8840  
spittrof@raupach.de



**Samir Moalem**  
Associate Raupach &  
Wollert-Elmendorff  
(Deloitte Legal)  
Tel: +49 (0)69 7191 8840  
smoalem@raupach.de

OLG Stuttgart Beschluss vom 19.06.2012 – 20 W 1/12

Das OLG Stuttgart hat sich zuletzt mit der Überwachungspflicht von Aufsichtsratsmitgliedern auseinandergesetzt.

## Sachverhalt

In dem der Entscheidung zugrunde liegenden Fall klagte der Insolvenzverwalter einer AG gegen die ehemaligen Aufsichtsratsmitglieder der Gesellschaft auf Schadenersatz, da diese ihren Überwachungspflichten gegenüber dem Vorstand nicht nachgekommen seien.

Der Vorstand der AG, der gleichzeitig ein Einzelkaufmännisches Bauunternehmen betrieb, hatte sämtliche Mitarbeiter des Bauunternehmens auf die AG übertragen, wobei das Einzelunternehmen unter Einsatz der bei der AG beschäftigten Mitarbeiter weiterhin selbst Bauaufträge abwickelte. Für die Arbeitnehmerüberlassung erhielt die AG einen Aufwendungsersatz in Höhe der Nettolohnkosten zzgl. 40% der Sozialkosten. In der Folgezeit geriet das Einzelunternehmen in Zahlungsschwierigkeiten und beglich die Forderungen nicht mehr. Aufgrund der hohen Kosten musste in der Folge für die AG Insolvenzantrag gestellt werden. Der Insolvenzverwalter war der Auffassung, die Aufsichtsratsmitglieder hätten es pflichtwidrig unterlassen, die Ansprüche gegen den Vorstand geltend zu machen und keine Kontrollmechanismen zur Verhinderung des Schadens genutzt.

## Entscheidung

Das OLG Stuttgart entschied, wie bereits die erste Instanz, dass ein Schadenersatzanspruch gegen die Aufsichtsratsmitglieder nicht bestehe.

Ein Schadenersatzanspruch ergebe sich nicht deshalb, weil die Aufsichtsratsmitglieder die Geltendmachung der Ansprüche gegen den Vorstand unterlassen hätten. Eine Handlungspflicht der Aufsichtsratsmitglieder setze zunächst voraus, dass diese die fehlende Begleichung der Rechnungen durch das Einzelunternehmen kannten oder kennen mussten. In diesem Zusammenhang müsse der Insolvenzverwalter darlegen und beweisen, dass durch ein möglicherweise pflichtwidriges Verhalten der Aufsichtsratsmitglieder in deren Pflichtenkreis ein Schaden entstanden ist. Er hätte mithin darlegen und beweisen müssen, dass die Aufsichtsratsmitglieder wussten oder wissen mussten, dass das Einzelunternehmen die Gegenleistung für die zurückliegende Arbeitnehmerüberlassung nicht erbracht hatte und noch Forderungen offen waren. Dies habe der Insolvenzverwalter jedoch weder hinreichend dargelegt noch habe er erfolgsversprechende Beweismittel hierzu benannt.

Der Umfang der Überwachungspflichten des Aufsichtsrats sei von den Umständen des Einzelfalls abhängig. Grundsätzlich sei die laufende Überwachung des Vorstands in allen Einzelheiten weder zu erwarten noch zulässig, vielmehr genüge es, dass sich der Aufsichtsrat ein Bild über die wesentlichen Grundlagen der Geschäftsführung und die wichtigsten Geschäftsvorfälle mache. Eine Verpflichtung, Berichte anzufordern und an dem Vorstand vorbei Nachforschungen anzustellen, ergebe sich nur sekundär, wenn die Berichte des Vorstands unklar, unvollständig oder erkennbar unrichtig seien oder der Aufsichtsrat glaubwürdige Hinweise auf ein Fehlverhalten des Vorstands erhalte. Es sei deshalb grundsätzlich nicht Aufgabe der Aufsichtsratsmitglieder, die einzelnen Forderungen und Zahlungseingänge sowie die Buchhaltung der Gesellschaft im Einzelnen zu prüfen. In Krisenzeiten hingegen sowie bei Anhaltspunkten für eine Verletzung der Geschäftsführungspflichten und insbesondere bei Hinweisen auf existenzgefährdende Geschäftsführungsmaßnahmen sei eine intensivere Überwachungstätigkeit erforderlich.

Derartige Anhaltspunkte seien vorliegend für die Aufsichtsratsmitglieder nicht ersichtlich gewesen, so dass nicht von gesteigerten Überwachungspflichten ausgegangen werden könne.

## Hinweise für die Praxis

Mit seiner Entscheidung folgt das OLG Stuttgart der in der Literatur einhellig vertretenen Ansicht, dass sich aus § 111 Abs. 1 AktG für den Aufsichtsrat nicht die Pflicht ergebe, die gesamte Geschäftstätigkeit des Vorstands in allen Einzelheiten zu überprüfen (MüKo-AktG, 3. Aufl. 2008, § 111 Rn 44 ff.). Vielmehr muss die Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrats im Normalfall zurückhaltend erfolgen.

Bei einer sich verschlechternden Lage muss der Aufsichtsrat jedoch zur unterstützenden Überwachung übergehen und zusätzliche Berichte anfordern. Auch muss er die Einführung besonderer Zustimmungsvorbehalte prüfen. Bei Eintritt einer Krise, hat der Aufsichtsrat zur gestaltenden Überwachung überzugehen, die Lage zu analysieren und existenzhaltende Maßnahmen für das Unternehmen zu überlegen. Insbesondere muss der Aufsichtsrat die Neugestaltung von Geschäftsführungskompetenzen sowie die Abberufung und Neubestellung von Vorstandsmitgliedern konkret erwägen. Solange derartige Risikosituationen für den Aufsichtsrat jedoch nicht erkennbar sind, bleibt es bei den normalen Überwachungspflichten.

# OLG Braunschweig: Untreue durch Aufsichtsratsmitglieder wegen falscher Abrechnung von Sitzungsgeldern

Das OLG Braunschweig hat mit seinem Beschluss vom 14. Juni 2012 (Az. Ws 44/12 und Ws 45/12) entschieden, dass sich der Aufsichtsrat wegen Untreue gemäß § 266 StGB strafbar machen kann, wenn er eine Vergütungsauszahlung an die Aufsichtsratsmitglieder, die im Widerspruch zur satzungsmäßig geregelten Vergütung steht, veranlasst oder duldet.

## Sachverhalt

Die beiden Angeklagten waren in direkter Nachfolge Aufsichtsratsvorsitzende der N-AG. Die Satzung der N-AG enthielt eine Regelung, dass den Aufsichtsratsmitgliedern die Teilnahme an den Sitzungen des Aufsichtsrates neben der fixen und variablen Vergütung u.a. auch durch ein Sitzungsgeld i.H.v. EUR 150 pro Tag zu vergüten ist. Es entwickelte sich zur gängigen Praxis, dass die Aufsichtsratsmitglieder der N-AG nicht nur für Teilnahme an der AR-Sitzungen das Sitzungsgeld anforderten, sondern auch für eine Vielzahl weiterer Termine, wie für Gespräche mit den Vorständen der N-AG oder auch für Anreisetage vor AR-Sitzungen. Insgesamt zahlte die N-AG in 819 Fällen zu viel Sitzungsgeld aus. Die beiden Angeklagten gaben der Mitarbeiterin, welche für die Auszahlung der AR-Vergütung zuständig war, gezielte Anweisungen, für welche Termine den Aufsichtsratsmitgliedern, darunter auch ihnen selbst, das Sitzungsgeld ausgezahlt werden sollte. Durch das Verhalten der beiden Angeklagten erlitt die N-AG einen Vermögensschaden i.H.v. EUR 122.850.

## Die Entscheidung des OLG Braunschweig

Das vorinstanzliche LG lehnte die Eröffnung eines Hauptverfahrens ab, da es an einer Vermögensbetreuungspflicht der Aufsichtsratsmitglieder fehle. Zur Begründung verwies es auf die Rechtsprechung des BGH, welcher für Vorstandsmitglieder anerkannt hat, dass diese keine Vermögensbetreuungspflicht bei Entscheidungen zu ihren eigenen Bezügen trifft. Das OLG Braunschweig hat jedoch eine Strafbarkeit wegen Untreue durch aktives Handeln als auch durch Unterlassen bejaht. Der typischerweise bei Vorstandsmitgliedern auftretende Interessenkonflikt bei der Verhandlung ihrer Bezüge bestehe im vorliegenden Fall nicht: Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder wurde in Übereinstimmung mit § 113 AktG nicht ausgehandelt, sondern durch die Satzung festgelegt. Den Angeklagten wurde daher nicht das Aushandeln einer rechtswidrigen Vergütung, sondern die rechtswidrige Umsetzung einer eindeutigen Satzungsregelung zur Festsetzung der Vergütung zur Last gelegt. Das Gericht vertritt die Auffassung, dass es keiner gravierenden Pflichtverletzung zur Verwirklichung des Untreuetatbestandes bedarf, wenn die zu treffende

Entscheidung keinen Ermessensspielraum zulässt. Eine Verfahrensweise, welche durch den klaren Wortlaut einer Satzung reglementiert ist, lässt nach Ansicht des OLG keinen darüber hinausgehenden Handlungsspielraum, sodass auch die Wahrnehmung der abgerechneten Termine im Unternehmensinteresse und die langjährige Praxis der Abrechnungen keinen Einfluss auf die Strafbarkeit der Angeklagten haben.

Aber nicht nur die satzungswidrige Abrechnung der eigenen Vergütung kann eine Strafbarkeit des Aufsichtsratsmitglieds begründen. Das OLG hat zudem eine Garantenstellung der Aufsichtsratsmitglieder und damit eine Strafbarkeit wegen Unterlassen angenommen: Neben der Pflicht, satzungswidrige Auszahlungen an sich selbst zu verhindern, treffe die Mitglieder des Aufsichtsrates die Pflicht, rechtswidrige Auszahlungen an weitere Mitglieder zu unterbinden, sofern sie im Rahmen ihrer Überwachungspflicht Kenntnis hiervon erlangen.

## Praxisfolgen

Der Beschluss zeigt die strafrechtlichen Risiken für Aufsichtsratsmitglieder in eigenen Vergütungsangelegenheiten auf. Zur Absicherung empfehlen sich eine genaue Prüfung der Satzung und die strikte Befolgung der einschlägigen Satzungsregelungen – auch wenn es sich lediglich um geringe Vergütungsbeträge handelt. Bei Kenntnis einer rechtswidrigen Abrechnung durch andere Mitglieder des Aufsichtsrates ist der Aufsichtsratsvorsitzende verpflichtet, den Aufsichtsrat einzuberufen und einen Beschluss herbeizuführen, der den Vorstand zur Änderung der rechtswidrigen Vorgehensweise anhält. Einfache Mitglieder des Aufsichtsrates müssen den Vorsitzenden zur Einberufung des Aufsichtsrates bewegen und bei dessen Weigerung den Aufsichtsrat selbst einberufen (§ 110 Abs. 2 AktG). Notfalls ist der Aufsichtsrat verpflichtet, die satzungswidrigen Zahlungen durch Ad-hoc-Vorbehalt von seiner Zustimmung abhängig zu machen und zu verhindern (§ 111 Abs. 4 S. 2 AktG). Auch wenn bei einer Sitzung des Aufsichtsrates die erforderliche Stimmenmehrheit nicht zustande kommen würde, können sich die Aufsichtsratsmitglieder nur von ihrer strafrechtlichen Verantwortung befreien, wenn sie alles Zumutbare unternommen haben, um die notwendige Entscheidung des Aufsichtsrates herbeizuführen.



**Vanessa Julia Nieporte**

Raupach & Wollert-  
Elmendorff

(Deloitte Legal)

Tel: +49 (0)89 29036 8901

[vnieporte@raupach.de](mailto:vnieporte@raupach.de)

# Aktuelle Rechtsentwicklungen



**Dr. Dr. Boris Schilmar**  
Partner Raupach &  
Wollert-Elmendorff  
(Deloitte Legal)  
Tel: +49 (0)89 29036 8901  
bschilmar@raupach.de



**Maximilian Selent**  
Raupach & Wollert-  
Elmendorff  
(Deloitte Legal)  
Tel: +49 (0)89 29036 8901  
mselent@raupach.de

## **BGH bestätigt Urteil zu Piechs „Sardinien-Äußerungen“ (Corporate-Governance-Forum 3/2012)**

Der BGH hat mit seinem Beschluss vom 6.11.2012 (Az. II ZR 111/12) die Rechtsauffassung des OLG Stuttgart zu den sogenannten „Sardinien-Äußerungen“ des Porsche-Aufsichtsrates Piech bestätigt. Die Vorinstanz hatte entschieden, dass der Aufsichtsrat insbesondere bei komplexen, risikoreichen oder strategisch bedeutsamen Geschäften zu einer eigenständigen Risikoanalyse verpflichtet ist (Urteil des OLG Stuttgart vom 29.02.2012 – Az. 20 U 3/11; siehe dazu Corporate-Governance-Forum 3/2012).

## **Beschluss des BGH**

Die klagende Porsche Automobil Holding SE hatte gegen die Nichtzulassung der Revision durch das OLG Stuttgart Beschwerde beim BGH eingelegt. In o.a. Beschluss hat der BGH die Ansicht des Berufungsgerichts höchststrichterlich bestätigt. Dadurch ist das oberlandesgerichtliche Urteil rechtskräftig.

In seiner Begründung weist der Senat insbesondere darauf hin, dass das Berufungsgericht im Einklang mit der bis dato ergangenen Rechtsprechung des BGH entschieden hat. Eine pflicht- und gesetzeswidrige Handlung eines AR-Mitglieds ist zu bejahen, wenn das AR-Mitglied seiner Überwachungspflicht nicht nachkommt. Denn gerade die überwachende Tätigkeit manifestiert die Stellung eines Aufsichtsrats. Aufgrund der überragenden Bedeutung dieser Überwachungsfunktion besteht die Verpflichtung eines Aufsichtsrats, sich über erhebliche Risiken, die durch ein Handeln des Vorstands begründet werden, zu informieren und diese selbstständig und neutral abzuschätzen. Auch Aussagen eines AR-Mitglieds, welche die Kreditwürdigkeit der Gesellschaft tangieren, stellen eine Pflichtverletzung dar, da hierin ein Treuepflichtverstoß zu sehen ist. Ein AR-Mitglied, welches zugleich auch Aktionär der betroffenen AG ist, kann sich in einem derartig gelagerten Fall u.U. auch nicht auf sein verfassungsrechtlich garantiertes Recht, an der Gesellschaft Kritik üben zu dürfen, berufen, soweit es geboten ist, bei Kritik am Vorstand die Kreditwürdigkeit der Gesellschaft nicht zu gefährden.

Der bestätigende Beschluss des BGH unterstreicht die bereits in Corporate-Governance-Forum 3/2012 geschilderten Praxisfolgen für Aufsichtsräte, insbesondere die eigene Weiterbildung nicht zu vernachlässigen, um jederzeit bei bedeutsamen Geschäften in der Lage zu sein, eine ziel- und zweckgerichtete selbstkritische Reflektion des eigenen Sachverstandes durchzuführen. Ein in Zukunft gesteigertes Interesse an und eine kritischere Auseinandersetzung mit Aufsichtsratsäußerungen, seien diese rein tatsächlicher oder rechtlicher Natur, sind für die Aufsichtsratspraxis bedeutender denn je.

## **Aktionsplan der EU-Kommission zur Modernisierung des europäischen Gesellschaftsrechts und der Corporate Governance**

In einer Pressemitteilung vom 12.12.2012 ließ die EU-Kommission verlautbaren, dass sie einen Aktionsplan angenommen habe, in dem künftige Initiativen im gesellschaftsrechtlichen Kontext sowie im Bereich der Corporate Governance umrissen werden. Der Binnenmarkt- und Dienstleistungskommissar der EU, Michel Barnier, sieht in dem Aktionsplan einen Weg für die Zukunft und eine erhebliche Förderung der Unternehmensgovernance.

## **Kurzüberblick über den Aktionsplan**

Der Aktionsplan beinhaltet im Wesentlichen drei Kerngebiete. Zum einen wird eine Leitlinie skizziert, deren Ziel in einer Verstärkung der Transparenz zwischen Gesellschaften und Investoren liegt. Dadurch soll eine „offenere“ Corporate Governance bezweckt werden, um die gegenseitige Verantwortung für einander zu stärken und einen Integritätsgewinn zu erzielen. Zum anderen soll ein langfristiges Engagement der Aktionäre gefördert werden. Dazu sollen Regularien geschaffen werden, die eine Teilhabe der Aktionäre erhöhen und identifikationsstiftenden Charakter haben. Hierzu sollen primär Maßnahmen beitragen, die einen transparenteren Einblick und daraus resultierend eine zweckmäßigere Überwachung der Tätigkeit der Unternehmensführung ermöglichen. Der dritte Kernpunkt bezieht sich auf eine Verbesserung des rechtlichen Rahmens für die grenzüberschreitenden Tätigkeiten europäischer Unternehmen. Sinn und Zweck dieses Modells ist es, grenzüberschreitende, unternehmensrechtliche Konstellationen jeglicher Art in deren Beurteilung und vor allem in der praktischen Umsetzung zu vereinfachen. Die im Aktionsplan behandelten Initiativen sind sowohl legislativer als auch nicht-legislativer Natur.

## **Praxisfolgen**

Je nach Umsetzungsintensität des Aktionsplans wird sich eine mehr oder minder erhöhte Transparenz im Zusammenspiel zwischen der Unternehmensführung und den Anteilseignern bilden. Dies führt gleichzeitig auch zu einem verstärkten In-die-Pflicht-Nehmen der Aktionäre. Durch den Erhalt zusätzlicher Rechte begründet sich selbstredend eine stärkere Verantwortung der Aktionäre gegenüber der Gesellschaft. Durch die Umsetzung des Aktionsplans soll somit in erster Linie das Zusammenspiel zwischen Unternehmensführung und Aktionären hinsichtlich gestalterischer Unternehmensziele, infolge verstärkt gemeinschaftlicher Verantwortung, gefördert werden.

# Ein Blick auf die IFRS: Der Eigenkapital- spiegel

Der Eigenkapitalspiegel, der gemäß der amtlichen EU-Übersetzung Eigenkapitalveränderungsrechnung (statement of changes in equity) genannt wird, ist ein eigenständiger Pflichtbestandteil eines IFRS-Abschlusses (IAS 1.10). Er zeigt die Veränderungen des Eigenkapitals eines Unternehmens zwischen dem Beginn und dem Ende der Berichtsperiode, was die Zu- bzw. Abnahme seines Nettovermögens widerspiegelt (IAS 1.109) und somit eine wichtige Informationsquelle für Abschlussadressaten darstellt. Wie auch bei den anderen Abschlussbestandteilen ist darüber hinaus die Aufstellung eines Eigenkapitalspiegels für die Vorperiode vorgeschrieben (IAS 1.38 f.).

## Grundsätzliche Struktur

Der Eigenkapitalspiegel wird in der Praxis üblicherweise in Tabellenform dargestellt, so wie dies auch im Anwendungsbeispiel im Anhang zu IAS 1 der Fall ist. Während in den Spalten die einzelnen Kategorien des Eigenkapitals erfasst werden, sind in den Zeilen die Quellen der Eigenkapitaländerungen ersichtlich. Hierbei erfolgt zunächst eine Anpassung des Anfangsbestandes, sofern eine gemäß IAS 8.42 retrospektiv zu berücksichtigende Fehlerkorrektur vorgenommen werden muss. Entsprechendes gilt, falls Rechnungslegungsmethoden geändert wurden und diese Änderungen gemäß der anzuwendenden IFRS retrospektiv zu erfolgen haben. IAS 1.110 stellt in diesem Zusammenhang klar, dass es sich bei einer solchen Anpassung nicht um eine Eigenkapitalveränderung handelt, sondern um eine Anpassung des Anfangssaldos der Gewinnrücklagen bzw. – sofern vom entsprechenden IFRS gefordert – eines anderen Eigenkapitalbestandteils.

## Quellen der Eigenkapitalveränderung

Im Anschluss an eine etwaige Anpassung des Anfangsbestandes ist das Gesamtergebnis der Berichtsperiode in einer Zeile anzugeben. Dieses wird zum einen durch die in der Gewinn- und Verlustrechnung (profit or loss) erfolgswirksam erfassten Sachverhalte und zum anderen durch das im sonstigen Ergebnis (OCI = other comprehensive income) erfasste Einkommen bestimmt. Im OCI werden bspw. GuV-neutrale Wertänderungen von zur Veräußerung verfügbaren Wertpapieren und Währungsumrechnungsdifferenzen im Konzern berücksichtigt sowie ab dem Geschäftsjahr 2013 zwingend die aus Erwartungsänderungen bei leistungsorientierten Pensionsplänen resultierenden versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste. Neben dem Gesamtergebnis sind als weitere Eigenkapitalveränderungen Transaktionen mit den Anteilseignern (die in ihrer Eigenschaft als Eigentümer handeln) anzugeben, wobei Einzahlungen von Eigentümern und Ausschüttungen an Eigentümer

sowie Veränderungen bei Eigentumsanteilen an Tochterunternehmen, die keinen Verlust der Beherrschung nach sich ziehen, gesondert auszuweisen sind (IAS 1.106 (d) (iii)). Die letzte Zeile des Eigenkapitalspiegels bildet der Endbestand zum Stichtag der Berichtsperiode.

## Aufteilung der Quellen auf Eigenkapitalkomponenten

Die oben genannten Quellen der Eigenkapitalveränderung sind in den Spalten des Eigenkapitalspiegels im Hinblick auf die jeweils betroffenen Eigenkapitalkomponenten aufzuteilen (IAS 1.106 (d) (i+ii)). Hierzu zählen das gezeichnete Kapital, die Kapitalrücklage, die Gewinnrücklage, das erwirtschaftete Ergebnis sowie die einzelnen im OCI erfassten Sachverhalte wie bspw. die Währungsumrechnungsrücklage, die Neubewertungsrücklage und die aus Cashflow Hedges resultierende Rücklage. Außerdem ist der Anteil nicht-beherrschender Eigenkapitalgeber an zum Konzern gehörenden Tochterunternehmen separat anzugeben. Schließlich ist in den Eigenkapitalspiegel eine Spalte mit Umgliederungen einzufügen, sofern Sachverhalte nur zu einer betragsgleichen Änderung zwischen einzelnen Eigenkapitalkomponenten geführt haben (bspw. bei einer Umwandlung von Rücklagen in gezeichnetes Kapital im Zuge einer Kapitalerhöhung aus Gesellschaftermitteln).

## Optional im Anhang vorzunehmende Angaben

Ein Unternehmen hat im Eigenkapitalspiegel oder im Anhang für jede Eigenkapitalkomponente eine nach Posten gegliederte Analyse des OCI vorzunehmen sowie die Höhe der Dividenden, die während der Berichtsperiode als Ausschüttungen an Eigentümer bilanziert werden und den entsprechenden Dividendenbetrag pro Aktie anzugeben (IAS 1.106A + .107).

## DPR-Relevanz

Im Rahmen der Corporate Governance eines Unternehmens ist zu beachten, dass die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR) Unzulänglichkeiten in der Eigenkapitalveränderungsrechnung ausdrücklich in ihrem aktuellen Tätigkeitsbericht für das Jahr 2011 erwähnt hat, was die in IAS 1.11 geforderte gleichwertige Darstellung des Eigenkapitalspiegels im Vergleich zu den anderen Abschlussbestandteilen unterstreicht. Neben der Vollständigkeit der Angaben dürfte insbesondere der Ausweis von zwingend im Eigenkapitalspiegel aufzunehmenden Angaben im Anhang eine häufige Fehlerquelle darstellen. Darüber hinaus ist bei Kapitaleinlagen und Dividenden darauf zu achten, dass diese nicht im Gesamtergebnis erfasst werden (vgl. erläuternd IAS 1.BC75).



**Dr. Stefan Schreiber**  
Director Deloitte  
IFRS Centre of Excellence  
Tel: +49 (0)30 25468 303  
stschreiber@deloitte.de



## Veranstaltungen

- Deloitte Executive Dinner mit Volker Bouffier, Hessischer Ministerpräsident, Frankfurt, 4. Juni 2013
- Deloitte Executive Dinner mit Dr. Guido Westerwelle, Bundesminister des Auswärtigen, Berlin, 6. Juni 2013
- „Haftung von Managern und Aufsichtsräten“, Stuttgart, 6. Juni 2013
- Deloitte Executive Dinner mit Winfried Kretschmann, Ministerpräsident des Landes Baden-Württemberg, Stuttgart, 18. November 2013

## Publikationen und weiterführende Informationen

- Plendl/Kompenhans/Buhleier (Hrsg.): Der Prüfungsausschuss der Aktiengesellschaft – Praxisleitfaden für den Aufsichtsrat
- Deloitte Global Center for Corporate Governance: Women in the boardroom – A global perspective
- Director's Alert 2013: Lead or be led
- Global Economic Outlook Q1 2013

- Selbstevaluation Aufsichtsrat: Hilfestellung zur Effizienzprüfung, 2. Auflage
- Selbstevaluation Prüfungsausschuss: Hilfestellung zur Effizienzprüfung, 2. Auflage
- Selbstevaluation Aufsichtsrat: Hilfestellung zur Effizienzprüfung für kommunale Unternehmen
- Enforcement der Rechnungslegung – DPR-Leitfaden für Vorstände und Aufsichtsräte
- Finance & Accounting Forum – Aktuelles für Führungskräfte: Themenheft Shared Services, Heft 1/2013
- Kompenhans/Buhleier/Splinter: Festlegung von Prüfungsschwerpunkten durch Aufsichtsrat und Abschlussprüfer, in: Die Wirtschaftsprüfung, 2013, S. 59–66
- The Sustainable Board, White Paper des Deloitte Global Center for Corporate Governance
- Buhleier/Splinter: Der Corporate Governance Kodex und der Finanzexperte im Aufsichtsrat, in: BOARD – Zeitschrift für Aufsichtsräte in Deutschland, Heft 3/2012, S. 106–109

## Verantwortlicher Redakteur

Dr. Claus Buhleier

## Ihre Ansprechpartner

### Prof. Dr. Martin Plendl

WP/StB, Partner  
CEO  
Tel: +49 (0)89 29036 8332  
mplendl@deloitte.de

### Heiner Kompenhans

WP/StB, Partner  
Leiter Wirtschaftsprüfung  
Tel: +49 (0)69 75695 6705  
hkompenhans@deloitte.de

### Dr. Claus Buhleier

WP/StB/CPA, Partner  
Leiter Center für Corporate Governance  
Tel: +49 (0)69 75695 6523  
cbuhleier@deloitte.de

## Hinweis

Bitte senden Sie eine E-Mail an [corporate.governance@deloitte.de](mailto:corporate.governance@deloitte.de), wenn Sie Fragen zum Inhalt haben, wenn dieser Newsletter an andere oder weitere Adressen geschickt werden soll oder Sie ihn nicht mehr erhalten möchten.

Die vorliegende Ausgabe ist auch in englischer Sprache verfügbar.

**Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Webseiten [www.deloitte.com/de/cg](http://www.deloitte.com/de/cg) oder [www.corpgov.deloitte.de](http://www.corpgov.deloitte.de)**

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), noch eines der Mitgliedsunternehmen von DTTL oder eines der Tochterunternehmen der vorgenannten Gesellschaften (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, Finanzen, Investitionen, Recht, Steuern oder in sonstigen Gebieten.

Diese Veröffentlichung stellt keinen Ersatz für entsprechende professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen dar und sollte auch nicht als Grundlage für Entscheidungen oder Handlung dienen, die Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten beeinflussen könnten. Bevor Sie eine Entscheidung treffen oder Handlung vornehmen, die Auswirkungen auf Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten haben könnte, sollten Sie einen qualifizierten Berater aufsuchen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendetwas im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

## Über Deloitte

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsunternehmen in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „To be the Standard of Excellence“ – für rund 200.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich. Die Mitarbeiter von Deloitte haben sich einer Unternehmenskultur verpflichtet, die auf vier Grundwerten basiert: erstklassige Leistung, gegenseitige Unterstützung, absolute Integrität und kreatives Zusammenwirken. Sie arbeiten in einem Umfeld, das herausfordernde Aufgaben und umfassende Entwicklungsmöglichkeiten bietet und in dem jeder Mitarbeiter aktiv und verantwortungsvoll dazu beiträgt, dem Vertrauen von Kunden und Öffentlichkeit gerecht zu werden.

© 2013 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Stand 02/2013

