

Der Aufsichtsrat im Wandel – vom ehrenamtlichen Berater zum Systemprüfer?



Zahlreiche Fälle von Korruption, Preisabsprachen und datenschutzrechtlichen Verstößen von Unternehmen zogen im letzten Jahr heftige fachliche und öffentliche Diskussionen und auch eine verschärfte Rechtsprechung nach sich.

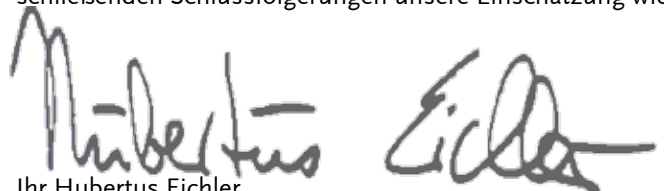
Daneben stellt sich infolge der globalen Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise die Frage, wie sinnhaft und wirksam die interne und externe Unternehmensüberwachung tatsächlich ist.

Gleichzeitig hat der Gesetzgeber mit dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) durch Umsetzung der EU-Prüferrichtlinie eine Reihe von rechtlichen Änderungen zur Rolle und zu den Pflichten von Aufsichtsräten bei der Überwachung der Internen Risikomanagement- und Kontrollsysteme beschlossen.

Doch unpräzise Gesetzesbegründungen und weitreichende Interpretationsspielräume lassen unklar, wie die Neuregelungen in der Praxis umzusetzen sind. Hierdurch ergeben sich erhöhte Haftungsrisiken für Aufsichtsräte, die eine Pflicht zur Intensivierung und weitergehenden Professionalisierung der Aufsichtsrats Tätigkeit erwarten lassen.

Um hier mehr Klarheit zu erlangen, hat MAZARS Hemmelrath im Zeitraum Oktober bis Dezember 2009 bei den im deutschen geregelten Markt notierten Unternehmen eine Umfrage unter Aufsichtsräten, Prüfungsausschussmitgliedern und Compliance-Managern zu deren Rolle und Haftung durchgeführt.

Die Rücklaufquote von Seiten der Aufsichtsräte war für qualifizierte Schlussfolgerungen unzureichend. Wir haben daher aus den erfolgten Rückläufen sowie darüber hinausgehenden Erfahrungswerten aus unserer beruflichen Praxis Thesen aufgestellt. Diese Thesen können für einen Großteil der deutschen Aufsichtsräte repräsentativ sein. Zusätzlich geben wir Ihnen in abschließenden Schlussfolgerungen unsere Einschätzung wieder.



Ihr Hubertus Eichler
Geschäftsführender Partner MAZARS Hemmelrath

These 1

Aufsichtsräte und deren Prüfungsausschüsse haben nur unzureichende Compliance- und Corporate-Responsibility-Kompetenzen.

Während nach den Umfrage-Ergebnissen die Kompetenzen zu den Themen Rechnungslegung, interne Kontrollsysteme und Risikomanagement in nahezu jedem Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss existieren, sind Kompetenzen in den Bereichen Compliance und Corporate Responsibility eher schwach vertreten.

Kommentar: Die Ausrichtung der Unternehmensführung und -aufsicht an Grundsätzen der Integrität und Nachhaltigkeit spielt eine immer wichtigere Rolle. Wir empfehlen daher, das Thema in den Fokus zu nehmen.

These 2

Aufsichtsräte kleinerer Aktiengesellschaften unterschätzen den Mehraufwand, der durch das BilMoG auf sie zukommen wird.

Die Aufsichtsräte großer börsennotierter Unternehmen haben erkannt, dass aufgrund der Gesetzeskonkretisierungen durch das BilMoG sowie eine sich verschärfende Haftungssituation Mehraufwand auf sie zukommen wird. Hingegen erwarten die Aufsichtsräte kleiner Unternehmen keinen oder nur einen geringen Mehraufwand. Aufgrund der veränderten Ausgangssituation wird ein Mehraufwand von weniger als 20 Prozent der Aufsichtsratsstätigkeit erwartet.

Demgegenüber besteht eine klare Tendenz, wonach auch kleine und mittelgroße Aktiengesellschaften in absehbarer Zeit planen, einen Prüfungsausschuss einzurichten, um Themen der Corporate Governance fokussierter behandeln zu können.

Keiner der an unserer Befragung teilnehmenden Aufsichtsräte plant, aufgrund der veränderten Risikolage eines seiner Aufsichtsratsmandate niederzulegen, um sich anderen Mandaten mit höherer Aufmerksamkeit widmen zu können.

These 3

Nur wenige Unternehmen verfügen über eine geeignete Beschreibung zur Überwachung des Compliance-Managementsystems. Dem Aufsichtsrat liegt oftmals keine überprüfbare Dokumentation vor.

Die Aufsichtsräte großer Unternehmen verfügen in der Regel über Berichte zum Risikomanagementsystem, der Rechnungslegung, des Internen Kontrollsystems sowie zur Internen Revision. Mit abnehmender Unternehmensgröße relativiert sich dies jedoch zunehmend. Sind bei großen und mittelgroßen börsennotierten Aktiengesellschaften zumindest noch Berichte zum Risikomanagementsystem sowie zur Rech-

nungslegung vorhanden, so ist eine zur Überwachung des Internen Kontrollsystems sowie der Internen Revision geeignete Dokumentation in den seltensten Fällen anzutreffen.

Das Compliance-Managementsystem ist zumeist nicht ausführlich dokumentiert bzw. wird nicht regelmäßig systematisch für Kontrollzwecke aufbereitet. Dadurch ist es auch nicht zur Überwachung durch den Aufsichtsrat geeignet.

Empfehlung: Ausgehend von den verschärften Vorschriften des BilMoG raten wir dazu, bisher nicht eingerichtete Funktionen zu implementieren. Die Dokumentation sollte mit Blick auf die Überprüfbarkeit und laufende Überwachung durch den Aufsichtsrat verbessert werden.

These 4

Je kleiner eine börsennotierte Aktiengesellschaft ist, desto weniger Bedeutung wird der Überwachung interner Risikomanagement- und Kontrollsysteme beigemessen.

Die Aufsichtsräte der großen börsennotierten Unternehmen beschäftigen sich regelmäßig intensiv mit Fragestellungen zu Internen Kontrollsystemen, Compliance, Risikomanagement und Interner Revision. Der hiermit verbundene zeitliche Aufwand liegt in einer Größenordnung von 20 bis 50 Prozent des gesamten Zeitaufwands der Aufsichtsratsstätigkeit. Demgegenüber fällt dieser zeitliche Anteil bei mittelgroßen Unternehmen bereits unter 20 Prozent und dürfte bei kleinen Unternehmen ähnlich gering sein.

Hinweis: Für kleine Unternehmen kann unzureichendes Risikomanagement bereits existenzbedrohend sein. Wir empfehlen diesen daher, ihre derzeitige Überwachungsfunktion in Bezug auf Risikomanagement- und Kontrollsysteme zu überprüfen.

These 5

Aufsichtsräte bedienen sich regelmäßig der Abschlussprüfer der Gesellschaft, um Sicherheit bezüglich der internen Kontrollen zu erlangen.

Bei der Wirksamkeitsüberwachung der zu beaufsichtigenden Systeme ist keine einheitliche Vorgehensweise ersichtlich. Die befragten Aufsichtsräte gaben an, den Abschlussprüfer der Gesellschaft oder die Interne Revision zu beauftragen, eine entsprechende schriftliche Bestätigung vom Vorstand des Unternehmens einzuholen, externe Berater hinzuziehen oder eigene Prüfungen und Untersuchungen vorzunehmen.

Kommentar: Aufsichtsräte vertrauen häufig auf die diesbezüglichen Ergebnisse der Abschlussprüfer der Gesellschaft. Diese setzen sich regelmäßig jedoch nur mit den rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollen und dem Risikomanagement auseinander. Der Überwachungspflicht des Aufsichtsrats nach BilMoG unterliegen aber auch die darüber hinausgehenden operativen und Compliance-Kontrollen.

These 6

Unternehmen mit einem weltweit integrierten IT-System für Governance, Risk und Compliance können besser gewährleisten, dass die globalen Geschäftsaktivitäten angemessen überwacht werden.

Die meisten großen Aktiengesellschaften verfügen mittlerweile über Systeme, welche eine Überwachung ihrer Geschäftsaktivitäten auch im Ausland auf Inlandsniveau gewährleisten können. Dies geschieht überwiegend durch integrierte IT-Systeme. Soweit solche Systeme noch nicht zur Verfügung stehen, versuchen international agierende Unternehmen, mittels dezentraler Compliance-Abteilungen in größeren Tochtergesellschaften die Thematik in den Griff zu bekommen. Allerdings geben nur 40 Prozent der großen Unternehmen an, über eine dezentrale Compliance-Abteilung zu verfügen.

These 7

Aufsichtsräte fordern zunehmend ein externes „Quality Assessment“ zur Sicherstellung der Qualität der Internen Revision.

Bis dato hat sich lediglich ein Teil der Abteilungen Interne Revision einem externen Quality Assessment unterzogen. Befragte Aufsichtsräte sehen diese Möglichkeit der Qualitätssicherung jedoch als probates Mittel zur Erfüllung ihrer Überwachungspflicht. Sie werden daher dieses Instrument zukünftig häufiger einfordern. Da die Abteilungen Interne Revision in vielen Unternehmen jedoch bis dato nur unzureichend implementiert wurde („Feigenblattfunktion“), sind zunächst entsprechende Vorbereitungsmaßnahmen erforderlich, um die Interne Revision in einen prüfungsfähigen Zustand zu versetzen.

Schlussfolgerungen

Die Umfrage-Ergebnisse zeigen, dass die Aufsichtsräte deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften überwiegend die Zeichen der Zeit erkannt haben und sich darauf vorbereiten, zukünftig ihre Überwachungstätigkeit – wie auch von der Öffentlichkeit und den Stakeholdern erwartet – zu professionalisieren.

Jedoch stellen wir auch fest, dass insbesondere die Aufsichtsräte kleinerer Aktiengesellschaften den hiermit verbundenen Aufwand unterschätzen. Es besteht die Gefahr, dass gegebenenfalls erforderliche Maßnahmen zur Verbesserung der Corporate Governance erst verspätet und unvollständig oder gar nicht ergriffen werden. Somit steigt auch das entsprechende Haftungsrisiko.

These 8

Zu wenige Unternehmen verfügen über eine Compliance-förderliche Unternehmenskultur.

Knapp 30 Prozent der an der Umfrage teilnehmenden Aufsichtsräte großer Unternehmen sind der Auffassung, dass in den von ihnen beaufsichtigten Unternehmen nur zum Teil eine Compliance-förderliche Kultur vorherrscht. Hieraus kann im Umkehrschluss die Folgerung gezogen werden, dass unternehmenskulturelle Defizite nach wie vor ein vollumfängliches und durchgängig implementiertes Compliance-Management und damit auch eine wirksame Corporate Governance verhindern.

These 9

Aufsichtsräte stehen einem Selbstbehalt bei der für sie abgeschlossenen D&O-Versicherung positiv gegenüber – dieser sollte allerdings minimal sein.

Die überwiegende Anzahl der teilnehmenden Aufsichtsräte ist offensichtlich bereit, einen Selbstbehalt bei der für sie abgeschlossenen D&O-Versicherung zu akzeptieren. Jedoch sollte dieser sich ihrer Meinung nach bei unter 20 Prozent der erhaltenen Aufsichtsratsvergütung bewegen.

Kommentar: Wir bezweifeln, dass damit ein angemessener Anreiz zur erhöhten Übernahme von Verantwortung für das ausgeübte Amt erreicht wird.

Wir empfehlen daher, die Beschreibung des Compliance-Managementsystems auf Lücken und noch nicht eingerichtete Funktionen hin zu überprüfen und gegebenenfalls zu verbessern. Auch raten wir, die Dokumentation entsprechend für die Überwachung durch den Aufsichtsrat aufzubereiten. Und schließlich sollte aus unserer Sicht als Basis für jegliche Compliance im Unternehmen eine wertorientierte Unternehmenskultur etabliert und es sollten präventive Maßnahmen implementiert werden.

Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldungen und den Austausch mit Ihnen!

Ihr Hubertus Eichler

Steckbrief MAZARS Hemmelrath

MAZARS weltweit



- Integrierte Partnerschaft in 55 Ländern
- 12.000 Mitarbeiter, 600 Partner
- Betreuung unserer Mandanten in weiteren zehn Ländern durch Korrespondenten und Joint Ventures
- Weltweit einheitlich hohe Qualitätsstandards
- Siebtgrößte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Europa
- Berät und prüft zahlreiche internationale Konzerne

MAZARS Hemmelrath in Deutschland

- 400 Mitarbeiter
- Acht Standorte in Deutschland
- Unsere Dienstleistungen
 - Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahe Beratung
 - Steuerberatung
 - Rechtsberatung
- Unsere Mandanten
 - internationale Konzerne
 - mittelständische Unternehmen
 - vermögende Privatpersonen



Wofür wir stehen

Persönlichkeit

- Als Partner stehen wir mit unserer Persönlichkeit für belastbare und lösungsorientierte Ergebnisse.

Unabhängigkeit

- Unsere persönliche und berufliche Unabhängigkeit ist uns wichtig.

Sachkompetenz

- Wir betrachten Qualifikation als Verantwortung für Qualität. Mit unserer deutlich über dem Branchendurchschnitt liegenden Quote an Berufsträgern können wir den höchsten Anforderungen gerecht werden.

Transparenz

- Wir fühlen uns der Öffentlichkeit verpflichtet. Dies dokumentieren wir durch die Veröffentlichung unseres internationalen Geschäftsberichts.

www.mazars.de