

CB-BEITRAG

Christoph Schenk und Dr. Antonia Steßl

Zukunftssicherung der unternehmerischen Tätigkeit – über die Überwachungstätigkeit der Aufsichtsorgane

Die Überwachungspflichten der Aufsichtsorgane sind in den letzten Jahren kontinuierlich verschärft worden. Die gestiegenen Anforderungen an die Überwachung und Ausgestaltung der Corporate Governance Systeme führen zu einem vermehrten Bedarf, die Komplexität zu reduzieren. Neben der rechtlichen Einordnung werden nachfolgend Möglichkeiten der strukturierten und ganzheitlichen Betrachtung von Corporate Governance Systemen dargestellt und aktuelle Entwicklungen beleuchtet.

I. Die Verantwortung des Aufsichtsrats

Die Verantwortung für die Einrichtung und Ausgestaltung wirksamer Corporate Governance Systeme liegt beim Vorstand. Es ist hingegen die Pflicht des Aufsichtsrats, den Vorstand zu beraten und zu überwachen. Dazu gehört auch zu prüfen, ob der Vorstand seinen Führungsaufgaben nachkommt und geeignete Systeme hinsichtlich eines effektiven Compliance- und Risiko-Managements sowie ein wirksames Internes Kontroll- und Revisionssystem geschaffen hat und überwacht.

Mit Blick auf die Business Judgement Rule, § 116, 93 Abs. 1 S. 2 AktG, kann eine Haftungserleichterung für Vorstände und Aufsichtsräte gleichermaßen Anwendung finden: es liegt trotz des Risikoeintritts dann keine Pflichtverletzung vor, wenn die Organverantwortlichen annehmen durften, auf Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft und in gutem Glauben gehandelt zu haben.

Seit dem 24. April 2017 gelten die Neuerungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK). Hinsichtlich der Überwachungspflichten des Aufsichtsrats heben diese explizit hervor, dass ein Handeln im Unternehmensinteresse nicht nur die Einhaltung der gesetzlichen, regulatorischen und vertraglich verpflichtenden Vorgaben bedeutet, sondern dass hierzu auch ein „ethisch-fundiertes, eigenverantwortliches Verhalten“ gehört. Der DCGK verwendet in diesem Kontext das „Leitbild des ehrbaren Kaufmanns“, das auch für Aufsichtsratsmitglieder gilt.

In Ausübung seiner Überwachungspflicht hat sich der Aufsichtsrat von der Angemessenheit der eingerichteten Corporate Governance Systeme zu überzeugen und vom Vorstand über die Strukturen der entsprechenden Systeme sowie deren Wirksamkeit berichten zu lassen.

II. Strukturierte Betrachtung der Corporate Governance Systeme

Die Prüfung eines integrierten Corporate Governance Systems durch einen externen Wirtschaftsprüfer kann den objektivierten Nachweis

über die Angemessenheit und Wirksamkeit erbringen. Das System wird vom Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW) in vier Teilsysteme mit entsprechenden Prüfungsstandards (PS) unterteilt: Compliance-Management-System (IDW PS 980), Risiko-Management-System (IDW PS 981), Internes Kontrollsystem (IDW PS 982) und Internes Revisionssystem (IDW PS 983).

Die in sich analog gegliederten Prüfungsstandards erweisen sich als gutes Instrumentarium, um die Komplexität zu reduzieren und die Verantwortlichen der einzelnen Funktionen hinsichtlich ihrer Aufgabenerfüllung zu messen und zu überwachen. Basierend auf dieser Systematik besteht die Möglichkeit, die jeweilige Überwachung der einzelnen Systeme strukturiert und analog zueinander zu organisieren, z. B. durch eine entsprechende interne als auch externe Berichterstattung. Wenngleich der Aufsichtsrat die Überwachungstätigkeit in eigener Verantwortung durchführen muss, kann die Prüfung der Corporate Governance Systeme als Grundlage für die eigene Urteilsbildung herangezogen werden.

III. Aktuelle Entwicklungen

Neben Fragen z. B. zur Systematik der eigentlichen Überwachung und zur formalen Nachweiserbringung ergeben sich zunehmend neue Fragestellungen, die sich unter Corporate Governance Themenstellungen einreihen.

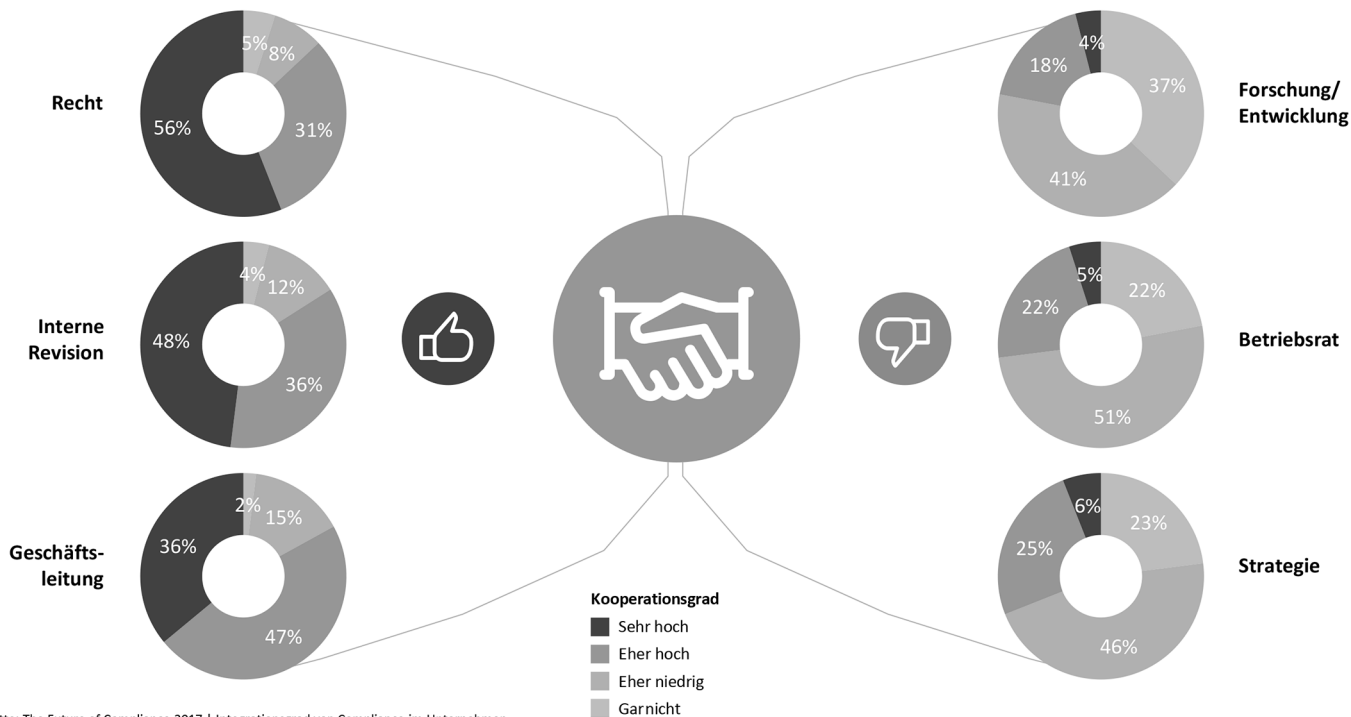
Die aktuelle *The Future of Compliance 2017*¹ Trendstudie zeigt beispielsweise auf, dass Corporate Governance zunehmend in das Blickfeld auch anderer Abteilungen geraten sollte (s. Abb.1). Das heißt: Neben der Organisation der geschäftsalltäglichen Zusammenarbeit in den klassischen Corporate Governance-Funktionen wird es dringlich, dass sich Funktionen wie die Strategie- oder die F&E-Abteilung

1 Eine Studienkooperation des Magazins Compliance Manager, der Quadriga Hochschule und Deloitte, abrufbar unter www.deloitte.com/de/CGA, an der knapp 500 Compliance-Verantwortliche teilnahmen.

Abbildung 1: Integrationsgrad von Compliance im Unternehmen

Kooperationsgrad (Auszug)

Wie stark kooperieren die einzelnen Organisationsfunktionen mit Ihrer Compliance-Funktion?
(N=377)



Deloitte: The Future of Compliance 2017 | Integrationsgrad von Compliance im Unternehmen

mit Fragen etwa zur wettbewerbsfördernden Ausrichtung von Compliance beschäftigen. 62 Prozent der Befragten geben an, dass ihre Kunden ein überdurchschnittliches und nachweisbares Interesse an einem funktionsfähigen Compliance-Management-System (CMS) haben. Damit nimmt der Kunde den ersten Platz unter den externen Stakeholdern ein. Das Bewusstsein für die Wettbewerbsrelevanz von Compliance steigt und legt die Auseinandersetzung mit dem Thema unter Gesichtspunkten der Unternehmensstrategie und der Messbarkeit des Wertbeitrags zum Unternehmen nahe.

Bei 43 Prozent der Teilnehmer stellt Compliance als Wettbewerbsvorteil eine aktuelle Herausforderung dar. Gleichzeitig schätzen 69 Prozent der Unternehmen den Kooperationsgrad zwischen Compliance-Funktion und Strategie-Abteilung als gering bis gar nicht existent ein. Vorwiegend positiv (eher hoch bis sehr hoch) wird hingegen die Kooperation mit der Rechtsabteilung, der Internen Revision und der Geschäftsleitung eingestuft.

Daran schließt sich unmittelbar die Frage an, welche Steuerungsgrößen hierfür herangezogen werden können.

Ein weiterer zentraler Diskussionspunkt, mit denen sich Compliance Officers auseinandersetzen, ist die Frage: Verhindert oder ermöglicht Compliance-Management Geschäfte? Die Ergebnisse legen nahe, dass die Teilnehmer der Studie Compliance zunehmend als Katalysator für Geschäfte verstehen, als Business Enabler/Facilitator. Der Kunde rückt als externer Compliance-Stakeholder in den Mittelpunkt und die Herausforderungen der Compliance-Kultur und -Kommunikation sowie des Change-Managements hin zum wertebasierten Compliance-Management beschäftigen aktuell die Compliance-Funktionen. Den Wertbeitrag von Compliance zum Business zu messen, ist für viele Unternehmen jedoch noch Zukunftsmusik.

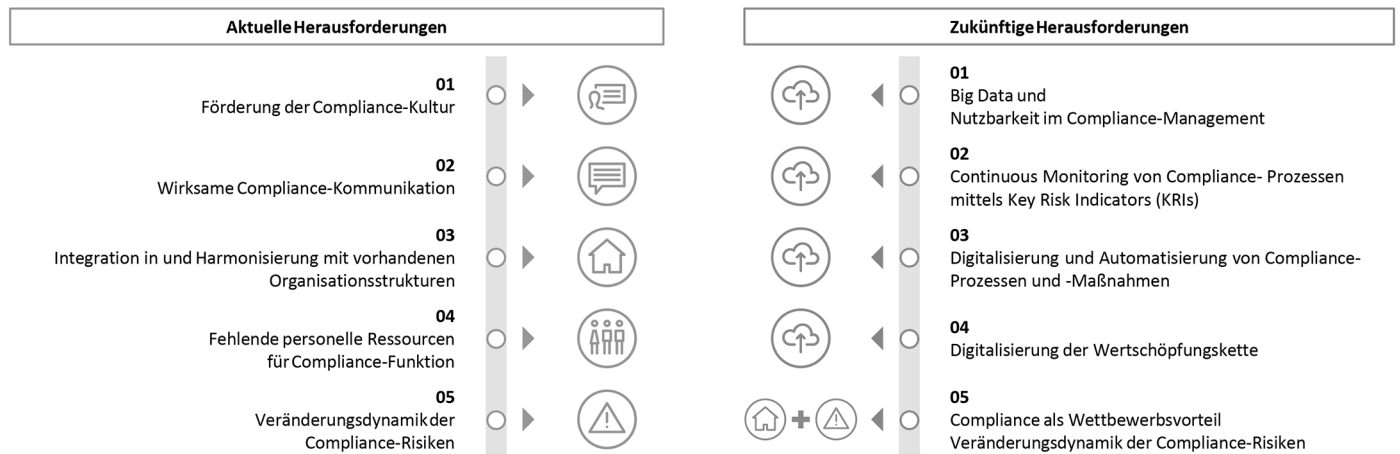
Eine weitere aktuelle Herausforderung zeigt sich in der Digitalisierung der Unternehmens- und Geschäftsprozesse, wodurch die Risikolandschaft um „digitale“ Risiken erweitert wird. Jedoch bietet sich durch die Implementierung von IT-Schnittstellen auch die Chance, ein umfassendes, integriertes Corporate Governance System organisatorisch zu verankern. Beide Aspekte müssen im Rahmen von internem Monitoring oder externen Prüfungen berücksichtigt werden. Das bedeutet für Aufsichtsräte, dass in der Ausübung der Überwachungstätigkeit auch die Wirksamkeit von bestehenden IT-Systemen, IT-Schnittstellen oder Algorithmen hinterfragt werden muss.

Zunächst werfen der digitale Wandel und die Nutzbarkeit von Big Data prozessuale Fragen auf, z.B. hinsichtlich der Integration verschiedener IT-Landschaften, Softwareschnittstellen und der Kompatibilität von Plattformen, aber auch hinsichtlich des Datenschutzes und der Informationssicherheit. Es gilt, u.a. auch den Herausforderungen durch Compliance-Risiken im digitalen Umfeld gezielt präventiv und detektiv zu begegnen.

Gleichzeitig kann die Compliance-Funktion die Digitalisierung für sich nutzen und Weichen neu stellen. So kann der digitale Wandel auch die Entwicklung eines wertebasierten Compliance-Managements beschleunigen und starre Strukturen können aufgebrochen werden.

Durch eine zunehmende Digitalisierung von Geschäftsmodellen kann auch eine größere Transparenz für interne Steuerungsprozesse geschaffen werden. Hierdurch wird die Einführung von automatisierten Kontrollen oder auch die Prüfung von Massendaten ermöglicht. Für die Compliance-Funktion führt der Weg so möglicherweise weg von starren repetitiven Genehmigungsprozessen hin zu innovativen Lösungen im Geschäftsablauf. Die Compliance-Funktion kann somit die Effizienzsteigerung für die Unternehmensprozesse vorantreiben und

Abbildung 2: Top-5-Herausforderungen der Compliance-Funktion



Deloitte: The Future of Compliance 2017 | Top-5-Herausforderungen der Compliance-Funktion

damit insgesamt besser agieren. Nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit, auch die Messbarkeit von Wirksamkeit und Erfolg der Compliance wird erhöht (s. Abb. 2).

Dieser kurze Exkurs zeigt, dass neben den bekannten haftungsrelevanten Fragestellungen zunehmend unternehmensstrategische Interessen an Corporate Governance Systeme herangetragen werden. Streng genommen handelt es sich bei guter Corporate Governance um nichts anderes als um eine weitere Säule nachhaltiger und verantwortungsvoller Unternehmensführung, die für die Zukunftssicherung der unternehmerischen Tätigkeit unerlässlich ist.

Dabei entsteht auch die Frage, ob sich das Profil der Mitarbeiter in diesen Bereichen verändern wird. Wie sieht der Compliance-Manager von morgen aus? Perspektivisch werden Compliance-Maßnahmen Bestandteil der Geschäftsprozesse – auch beschleunigt durch die zunehmende Digitalisierung von Geschäftsmodellen und internen Prozessen. Automatisierte Kontrollen und detektive Massendatenanalyse können zur Entlastung der Compliance-Funktion in bestimmten Tätigkeitsbereichen führen und Compliance-Verantwortlichen möglicherweise mehr Zeit und Kapazität freiräumen, ihre analytischen Fähigkeiten für Fallstricke und Schlupflöcher einzusetzen. Der Compliance Officer kann sich in diesem Zuge stärker aus dem prozessualen Ablauf lösen und sich zu einem Bereitsteller der Infrastruktur von Prozessen und analytischen Querdenker für Gesamtrisiken entwickeln.

Zur Frage nach dem zukünftigen Profil des Compliance Officer gehört ebenfalls die Frage nach der Steuerung von Risikofeldern im Unternehmen. Die Verantwortlichkeiten bei den Risikofeldern jenseits der Kernrechtgebiete wie etwa Wirtschaftskriminalität verlangt nach (neuen) Managementsystemen mit strukturierten Überwachungs- und Reportingstrukturen. Die Implementierung liegt für die meisten Risikofelder federführend bei anderen Fachabteilungen. Je nachdem, wie hoch die Einbindung von Compliance in der Konzeption vor und in

der Steuerung nach der Implementierung der Programme aussehen, kann das durchaus sinnvoll sein. Compliance-Themen können sinnvoll abgegrenzt werden, sofern die Verantwortung für die Steuerung und Überwachung klar aufgeteilt ist.

Insgesamt werden die Governance-Anforderungen immer verzahnter und weitreichender, was eine organisatorische Querschnitts- und Spagatleistung von allen Beteiligten erfordert: vom Reporting an den Aufsichtsrat und CEO bis hin zu den Anforderungen an die Geschäftseinheiten der operativen Funktionen.

AUTOREN



Christoph Schenk, WP, StB, ist Managing Partner Deloitte Deutschland und Leiter des Geschäftsbereichs Audit & Assurance. Zudem ist er Mitglied der Global Audit & Assurance Executive von Deloitte. Der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater besitzt mehr als 22 Jahre Berufserfahrung in der Wirtschaftsprüfung mit Schwerpunkten im Bereich börsennotierter Unternehmen.



Dr. Antonia Steßl, Senior Manager Deloitte Deutschland, promovierte über effektives Compliance-Management in Unternehmen und ist Expertin für die Prüfung und Beratung von Governance-Systemen bei überwiegend börsennotierten Unternehmen.