

# BO(A)RD KARTE

## **Mittelstand**

Persönliche Praxiserfahrungen als Beirat und Aufsichtsrat in Unternehmen

:: Seite 04

## **Serie / Teil 1**

Pflichten des Aufsichtsrats in der Unternehmenskrise

:: Seite 08

## **Sales Excellence**

Systematische Kontrolle der Geschäftsentwicklung durch den Aufsichtsrat

:: Seite 10

## **Interne Revision**

Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Interner Revision bei Kreditinstituten

:: Seite 14

**BEITEN BURKHARDT**  
RECHTSANWALTSGESELLSCHAFT MBH

**COMMERZBANK** 

**ec4u**  
expert consulting

# Multiple Blickwinkel in der Gremienarbeit – Gedanken, um Stressfaktoren zu vermeiden

2  
3

**E**in Multiangle-Film, bekannt als Film mit mehreren Blickwinkeln, ermöglicht die Betrachtung einer Szene aus verschiedenen

Perspektiven mit gleicher Laufzeit. Nehmen wir die Dinosaurierszenen des Films „Jurassic Park“ als Beispiel. Der Regisseur hat die Szenen

mit verschiedenen Kamerawinkeln von vorne, seitlich, oben usw. gefilmt. Danach werden die verschiedenen Aufnahmen durch professionelle



### Technik zu einem Multiangle-Film verarbeitet, der alle Perspektiven berücksichtigt.

Szenenwechsel. Betrachten wir nun einmal Aufsichtsrats- und Beiratsarbeit aus der Perspektive von den einzelnen Standpunkten der Entscheider, sprich Geschäftsführung und Beirat respektive Aufsichtsrat, so finden wir auch hier häufig unterschiedliche Sichtweisen und die dazugehörigen Beweggründe. Besonders deutlich kann dies werden, wenn Vorstandsvorsitzende oder Unternehmer erstmalig in die Gremienarbeit einsteigen. Der Perspektivenwechsel, der hier



notwendig ist, gelingt nicht automatisch und nicht jedem auf Anhieb.

In Gesprächen zeigt sich wiederholt, dass viele Neu-Aufsichtsräte einige Zeit benötigen und erst bei ihrem zweiten oder gar dritten Mandat die Technik finden für die richtige Betrachtung der jeweiligen Herausforderung. War man Entscheider qua Arbeitsvertrag, Vorreiter qua Titel und gewünschter starker Charakter qua Vita, so ist der Balance Akt der Grundpositionen verschiedener Art und Richtungen zu verbinden und Brücken zu bauen.

Interessanterweise scheint es aber bei zahlreichen Unternehmens“szenen“ gar nicht um den Kern zu gehen. Daher ist es empfehlenswert grundsätzlich zu vermeiden, den einzelnen Positionen Raum zu geben und vielmehr die hinter den Positionen liegenden Beweggründe der Parteien durch den Einsatz multipler Blickwinkel verstehen zu lernen. Dann wird auch eine tragfähige Übereinkunft oder Entscheidung unter Berücksichtigung unterschiedlicher Interessen, Wertesystemen und Motivationen möglich(er).

Ein anderer gedanklicher Start zum Thema Multiple Blickwinkel könnte auch die Frage sein: Was darf eigentlich eine Übereinkunft kosten?

Stellen Sie sich einmal diese Szene vor. Sie sitzen in einem Gremium und finden partout keine Einigung zu einem wichtigen Thema. Plötzlich stellt ein Gremienmitglied diese Frage: „Was darf eine Übereinkunft kosten?“ - Zeit (die wir alle nie haben), Geld (effizient soll es immer sein), Nerven (kostet der Hauptjob schon ausreichend, oder?), Vertrauen (vielleicht sogar mühsam zuvor aufgebaut – und wir wollen künftige Beziehungen auch nicht beeinträchtigen? Oder vielleicht doch und das bewusst?) bzw. Kompromisse (mit denen wir uns nie leicht tun und welche später automatisch zu weiteren Eingeständnissen führen). Was sind wir bereit zu investieren?

Wenn wir an dieser Stelle klare Positionen einnehmen, dann wird die Antwort in aller Regel mit unserem „Ich“ verbunden. Und „Ich“ identifiziere mich dann mit



„meinem“ Standpunkt und genau das tun die Anderen auch. Ab diesem Zeitpunkt wird eine Einigung noch schwieriger und zeitaufwendiger. Wenn eine vermeintlich endgültige Haltung eingenommen wird, verpassen wir oft das Signal, Seite an Seite zu stehen. Und Seite an Seite ist, wo wir stehen. Nicht gegenüber, sondern nebeneinander.

Stellen Sie sich hingegen jetzt einmal die Szene vor. Sie befinden sich in einer Sitzung inmitten einer Verhandlung, die nach einer Sackgasse aussieht. Plötzlich stellt ein Gremienmitglied die Frage „Was ist eigentlich Ihr Ziel und was ist unser Ziel?“. Eine klare und simple Frage. Denn, Ziele stehen zumeist von Anfang fest und können sachlich formuliert werden. Demnach müsste dann „nur“ noch zu dem „Wieso ist es wichtig bzw. wie kommen Sie darauf?“ gesprochen und nicht mehr mit zirkulären Fragen langwierig rausgefunden werden, was „dahinter steckt, um die Taktik und Strategie zu verstehen und anzupassen“.

Am Einfachsten begegnen wir dem Perspektivenwechsel schlichtweg damit, den und die Anderen zu verstehen, deren Beweggründe zu erfragen und die richtigen Dinge auf den Punkt zu bringen und dann die Dinge richtig auf den Punkt zu bringen. ■

IHR GUIDO HAPPE

# Persönliche Praxiserfahrungen als Beirat und Aufsichtsrat in Unter- nehmen des Mittelstands

Von Ralph Jacoby, Beiratsvorsitzender VOIT Holding

**V**ieles und zum Teil Gegensätzliches kann man in letzter Zeit zum Thema Aufsichtsrat und Beirat lesen. Die verhältnismäßig wenigen prominenten Aufsichtsräte finden sich insbesondere in der Presse immer wieder in diversen Berichten und Kommentaren zu Ihrem Wirken. Die Meinungen zu diesem Thema in der Gesellschaft und in der Wirtschaft sind ebenfalls unterschiedlich und meist von Aspekten des Rechts oder Unrechts überlagert. Aber zum einen gibt es in der Wirtschaft respektive im Mittelstand zahlreiche unbekannte Aufsichtsräte und Beiräte, die ihre Aufgabe mehr oder weniger jenseits der Öffentlichkeit verrichten und manchmal nicht einmal in der Branche publik sind. Zum anderen sind neben den zum Teil formalen Aufgaben die praktischen Tätigkeiten von Aufsichtsräten und Beiräten häufig relativ unbekannt und deshalb schwer einzuschätzen. Um hier „etwas Licht ins Dunkel“ zu bringen, scheint es mir sinnvoll, ein paar persönliche und subjektive Erfahrungen aus dieser Funktion in der Praxis zu schildern, um so die Vielschichtigkeit und Verschiedenartigkeit von Unternehmen zu Unternehmen aufzuzeigen. Dies erhebt damit natürlich keinen Anspruch darauf repräsentativ zu sein, gibt aber hoffentlich dennoch

**ein paar interessante Einblicke. Vier kurze Schilderungen individueller Beispiele ...**

• **BEISPIEL 1:**

Ein innovativer mittelständischer Zulieferbetrieb firmiert als Aktiengesellschaft und entschließt sich, den (Dreier-) Aufsichtsrat mit Industrieexperten zu „modernisieren“ und damit das weitere Wachstum auf solide Beine zu stellen. Anfänglich sind alle sehr motiviert, ihre Erfahrungen einzubringen und das Unternehmen so voranzubringen. Diese Motivation weicht im Laufe der Zeit allerdings zunehmend: Der unternehmerische Vorstand bringt seine Stellung als Alleinaktionär häufig damit zum Ausdruck, dass er Entscheidungen meist getroffen hat, bevor sie der Aufsichtsrat zur Kenntnis bekommt. Das Motto heißt „schnelles Wachstum im Markt“, was beim Aufsichtsrat nicht in allen Fällen befürwortet wird. In der sogenannten Finanzkrise ändert sich das nachhaltig, als die teils realisierten, ehrgeizigen Vorhaben wie Managementbesetzungen, Neugründungen und Internationalisierung zu einer finanziell bedrohlichen Situation im Unternehmen führen. Hier erweist sich der Aufsichtsrat mit seiner Lebenserfahrung und seinen gezielten Vorschlägen zur Krisenbewältigung als hilfreicher und gern gesehener Partner. Nach einer

längeren und herausfordernden Phase ist die Krise jedoch gemeistert und das Unternehmen und sein Vorstand um einige Erfahrungen reicher. Dennoch tauchen die alten Verhaltensmuster erneut mit schöner Regelmäßigkeit auf, insbesondere nachdem der Betrieb wieder Fahrt aufgenommen hat.

**Fazit: Eine nützliche Erfahrung - die damit aber auch ihr Ende fand.**

• **BEISPIEL 2:**

Eine nicht unbekannte Investmentfirma, die sich als Finanzboutique versteht, versucht ihren Industriebeirat durch Branchenexperten und damit Sektorbeiräte zu verstärken. Das klare Ziel ist die Akquisitionsstärkung und ein Marketing mit Persönlichkeiten hoher Reputation. Ein Industriebeirat mit acht gestandenen Herren aus unterschiedlichen Branchen steht einem jungen dynamischen Team von drei „Managing Partners“ gegenüber, die in grundlegenden Fragen ihres sehr volatilen Geschäftsmodells meist verschiedener Meinung sind. Auch die jährlichen, gemeinsamen Strategieklausuren vertiefen diesen Eindruck, denn trotz der teils wertvollen Hinweise aus dem sehr breit und kompetent besetzten Beirat geht man selten mit einem klaren Ergebnis auseinander. Am Ende haben sich die Partner und die Beiräte mit wenigen

Ausnahmen so schlicht auseinandergelebt, was jedoch erstaunlicherweise den späteren Erfolg des Unternehmens wenig beeinträchtigte.

**Fazit: Eine weitere Erfahrung , aber mit wenig zielführendem Ergebnis...**

• **BEISPIEL 3:**

Ein ehrwürdiges, aber bei jüngeren Kunden weitgehend unbekanntes Modeunternehmen mit einer sehr langen und wechselvollen Geschichte entschließt sich erstmals, den dreiköpfigen Beirat mit externen Persönlichkeiten aus der Wirtschaft zu besetzen. Nach erstem Einarbeiten in das Geschäftsmodell, den Markt und die Materie zeigt sich, dass man sich entgegen eigener Wahrnehmungen längst auf dem absteigenden Teil des Lebenszyklus befindet. Kaum Innovationen, kein Marketing und kein Werbebudget, ein Management, das im eigenen Unternehmen partout keine Probleme erkennen will (Zitat: „Nicht wir haben ein Problem, sondern der Markt ist schwieriger geworden“). Aus Sicht des Beirats glich die Situation des Unternehmens bildhaft einem zugewachsenen Dornröschenschloss, dem besonders der Marktzugang zur jüngeren Kundschaft und damit ein Neubeginn zunehmend verwehrt erschien. In der Folge war auch die langjährige Ertragskraft geschwunden und es

galt deshalb nun, mit Überzeugungskraft, neuen Ideen, Prozessen und Teamgeist die lebensnotwendige Rückkehr zu alter Stärke zu starten. In der Zusammenfassung kann man im Nachhinein feststellen, dass diese tatsächliche erfolgte Rückkehr im Wesentlichen auf Neubesetzungen im Management zurückgeführt werden kann. Auf der ersten und später auf der zweiten Ebene musste die Kultur des Beharrens und Festhaltens an alten Mustern aufgebrochen werden. Nacheinander – und eigentlich so vorher nicht geplant – wurden die meisten wesentlichen Funktionen in neue Verantwortlichkeiten überführt, und dies meist mit externen Besetzungen. Dies war ein sensibler und gleichzeitig hochspannender Prozess, der sich besonders im Bereich der Personalsuche und -auswahl bewegte und dabei die Belegschaft immer einbeziehen musste. Danach galt es noch regelmäßig, die Abstoßungskräfte einer historisch gewachsenen Organisation zu überwinden. Der Beirat hatte hiermit eine historische und unternehmerische Aufgabe zu lösen, die nur mit einer klar definierten und einheitlichen Position gemeistert werden konnte. Die Grundlage dafür bildeten offene und sachliche Diskussionen über Ziele, Alternativen und daraus abgeleitete Konsequenzen. Dies bestanden meist aus dem harten Ringen um den wichtigen Konsens des Gremiums.

**Fazit: Ein wirklich gutes Beispiel für spannende und herausfordernde Beiratsarbeit in einem heterogenen Team, das auch bei Meinungsverschiedenheiten immer respektvoll miteinander umgeht.**

• **BEISPIEL 4:**

Ein mittelständisches Familienunternehmen aus dem Bereich Rohstoffveredlung beruft erstmalig einen Gesellschafterbeirat mit drei Mitgliedern. Die Ziele der Eignerstämme lauten gleich: Begleitung des eingeleiteten Generationswechsels in der Geschäftsführung und Einbringen eines beratenden, externen Blickwinkels auf Markt und Unternehmen. Mit dieser Maßnahme sollte zudem der langjährige Erfolg des Unternehmens für die Zukunft weiter abgesichert werden. Die Herausforderung bestand hier darin, das Vertrauen der durchaus geeigneten und erfolgversprechenden Nachgeneration zu erwerben. Denn der Beirat wurde ja quasi von den Vätern ins Amt gesetzt. Der Schlüssel zum Erfolg dazu bestand letztlich in Verhaltensmustern wie Kommunikation, Wertschätzung und einem immer offenen Ohr für jeweils anstehende Fragen und Probleme. Im Laufe der Zeit hat sich der Beirat so zum wichtigen Sparringspartner entwickelt, von dem man ein kritisches Hinterfragen und Diskutieren der Strategie und Unter- ►

nehmenspolitik erwartet und schätzt. Ein besonderer Vertrauensbeweis ist weiter darin zu sehen, dass der Beirat bei den regelmäßigen Gesellschaftertreffen zu Sachfragen und Grundsatzentscheidungen als Gast teilnimmt und hier von Fall zu Fall Empfehlungen aus seiner Sicht einbringen kann. Eine gute Grundlage für eine gesunde weitere Entwicklung des Unternehmens und der Beteiligten.

**Fazit: Nachfolgebegleitung als Mittler zwischen den Generationen mit Hauptaugenmerk auf das Wohlergehen des Unternehmens.**

**Zusammenfassende Schlussfolgerungen aus eigener Praxiserfahrung: Es gibt offensichtlich nicht das Eine bzw. immer gültige Muster, nach denen Beiräte oder Aufsichtsräte in einem Unternehmen fungieren oder funktionieren. Gemäß den unterschiedlich gemachten Erfahrungen wird die vielmehr durch die Kultur und die Umgebung des jeweiligen Unternehmens individuell und entscheidend beeinflusst. Die Menschen und damit die Persönlichkeiten im Gesellschafterkreis wie im Management sind es, die die Kultur, das Verhalten sowie die Gestaltungsmöglichkeiten prägen – und damit auch die Rahmenbedingungen für die Arbeit als Beirat oder Aufsichtsrat.**

Dennoch oder gerade deshalb macht es Sinn, sich vorab über ein paar wesentliche Ansätze und Anforderungen an diese Aufgabe im Klaren zu sein: Grundsätzlich sind für die Aufgabe als Beirat/Aufsichtsrat Weitblick und Gespür für die jeweilige Unternehmenssituation wesentlich. Auch wenn der Druck oder die operative Hektik das Geschehen und die Personen zeitweise stark beeinflussen, macht es immer Sinn, bei Entscheidungen auch die langfristigen Ziele und Auswirkungen ins Auge zu fassen und abzuwägen. Dazu ist es nicht nur förderlich, sondern oft unabdingbar, dass sich das Gremium als Team mit einem gemeinsamen Verständnis vom Unternehmen, mit all seinen internen und externen Facetten, versteht und auch so nach außen darstellt. Dabei dienen als „Schmieröl“ in der Praxis die Kommunikation miteinander und die manchmal mühevollen, aber gemeinsam gefundenen Abstimmungen. Eine Teamstruktur mit unterschiedlichen fachlichen und persönlichen Kompetenzen (oder auch Altersklassen) ist dabei ein verstärkender Faktor. Wichtig ist dabei jedoch, dass die Chemie stimmt und unterschiedliche Auffassungen und Ansätze offen und klar kommuniziert und konsensbezogen gelöst werden. „Einzelkämpfer“, „Alleinentscheider“ oder andere „Ich-Typologien“ stellen erfahrungsgemäß mitunter genau diesen

Konsens in Frage und verhindern mit der entsprechenden Außenwirkung den nachhaltigen Erfolg.

**Der offen geführte und sachbezogene Dialog mit dem Management und den Gesellschaftern** ist die wichtigste Grundlage für eine auf Vertrauen basierende Zusammenarbeit und die Bewältigung der anstehenden Herausforderungen. Kritische Dinge müssen initiativ angesprochen werden und dürfen eben nicht aus falscher Rücksichtnahme übergangen werden. Langfristig entsteht so auf Basis einer offenen Diskussionskultur ein gesundes Klima der Zusammenarbeit, welches auf einem „robusten Vertrauen“ basiert und auch mit etwaigen Problemen oder Fehlern umgehen kann.

Auch Aufsichtsräte oder Beiräte sind letztlich nur Menschen, die ihre Einschätzung und Empfehlungen häufig auf Basis eigener Erfahrungswerte und persönlicher Fähigkeiten ableiten. Deshalb braucht es gerade in dieser Funktion die Größe, auch Fehleinschätzungen einzugestehen und aus diesen die richtigen Erkenntnisse abzuleiten. Erfahrung bedeutet in der Praxis ja nicht immer, dass gleichzeitig ein sinnvolles Maß an Lernfähigkeit oder Verhaltensflexibilität vorhanden ist. Wer dies dennoch aufbringt und praktiziert, verdient sich so natürlich umso mehr Respekt und



Wertschätzung.

Die Konsequenz im Beurteilen und Handeln sind für ein Aufsichts- oder Beiratsorgan ebenso wichtig wie für das eigentliche Management. Natürlich sind dazu Kommunikation und Diskussion notwendig, sinnvoll und zielführend. Aber im Endeffekt braucht es klare Positionen, Bekenntnisse und Feedbacks.

**Die drei FFF's – Fördern, Fordern, Feedback** – halte ich aus meiner Erfahrung in diesem Kontext für einen sinnvollen Umgang, um so auch mit der Personalentwicklung des Managements eine nachhaltige Unternehmensentwicklung zu fördern.

Insgesamt können die Aufgaben als Aufsichtsrat oder Beirat als interessante, spannende und zugleich lehrreiche Herausforderung verstanden werden. Eine andere Art von „Schule des Lebens“, bei der man sich, anders als im Management, nicht ständig beweisen muss, sondern sehr viel dazulernen kann. Und das mit einfachen Mitteln wie z.B. gutem Zuhören, Hinterfragen, sorgfältigem Abwägen der jeweils vielschichtigen Aspekte und klar formulierten Aussagen. Immer wieder mal wird in diesem Zusammenhang auch die Professionalität genannt. Gerade die angeführten Tugenden sind es in der Praxis häufig, welche die wirklichen Profis auf diesem Gebiet charakterisieren. Deren Neutralität,

Unabhängigkeit und Integrität runden die Grundlage für den Erfolg und die Akzeptanz des jeweiligen Gremiums sinnvoll ab.

Ein überaus interessantes und forderndes Betätigungsfeld also, für das es natürlich hinreichende Erfahrungswerte und Spielregeln gibt. Aber jedes Unternehmen mit denselben „Patentrezepten“

erschließen und begleiten zu wollen scheint in der Praxis nicht der ideale Ansatz zum Erfolg zu sein. Unternehmen wollen individuell erfasst und verstanden werden, damit man mit ihnen in der Folge auch „richtig“ umgehen kann. Ähnlich wie bei und mit den Menschen, die ein Unternehmen ja letztlich gründen und als Ganzes prägen. ■

**Ralph Jacoby**



Ralph Jacoby ist Gründer und Vorstand der Jacoby & Cie. AG in Stuttgart. Er hat seine über 25-jährige

Branchenerfahrung aus der Automobilindustrie (zuletzt als langjähriger Vorstand der börsennotierten Bertrand AG) genutzt und 2006 die Unternehmerberatung Jacoby & Cie. AG gegründet. Hier unterstützt er mit einem Team von langjährigen Führungskräften hauptsächlich Unternehmen des gehobenen Mittelstands in verschiedenen Branchen und unterschiedlichen Geschäftsmodellen. Parallel dazu hat er persönliche Erfahrungen aus verschiedenen Aufsichts- und Beiratsfunktionen gesammelt. Derzeit bekleidet er drei Mandate. Vor diesem Hintergrund erwarb er im Sommer 2014 die Zertifizierung der Board Academy als Mitglied im Beirat und Aufsichtsrat.

# Pflichten des Aufsichtsrats in der Unternehmenskrise (Teil 1)

Von Dr. Rüdiger Theiselmann und Dr. Alexander Verhoeven

**M**itglied eines Aufsichtsrats zu sein, ist eine herausfordernde Aufgabe – nicht nur in guten, sondern vor allem auch in schlechten Zeiten. Wer als Sparringspartner des Managements agiert, sollte daher dessen rechtliche Pflichten in der Unternehmenskrise kennen. Denn letztlich kann den Aufsichtsrat auch eine persönliche Haftung treffen, wenn er die Geschäftsleitung unzureichend überwacht. Worauf zu achten ist, beleuchtet unsere neue Beitragsserie, die mit einem Überblick der Krisenpflichten den Auftakt macht.

In ruhigen Zeiten bzw. Wachstumsphasen kann sich der Aufsichtsrat mit einer begleitenden Überwachung begnügen und sich auf die regelmäßige Prüfung der von der Geschäftsleitung zu erstattenden Berichte verlassen. Eine laufende Überwachung kann nicht gefordert werden. Vielmehr ist es ausreichend, wenn sich der Aufsichtsrat ein Bild über die wesentlichen Grundlagen der Geschäftsführung und die wichtigsten Geschäftsvorfälle macht. So besteht keine Verpflichtung, etwa Berichte anzufordern oder unabhängige Nachforschungen anzustellen (OLG Stuttgart, Beschluss vom 19. Juni 2012, 20 W 1/12).

Wenn aber ein Unternehmen – was mitunter ad hoc im Verlaufe von Sondersituationen geschehen kann – in die Krise gerät, schlägt spätestens die Stunde der Aufseher. In einer Reihe von Gerichtsentscheidungen sind die Überwachungspflichten des Aufsichtsrats für Krisensituationen so stark verdichtet worden, dass sie an einigen Stellen kaum noch von den Pflichten der Geschäftsfüh-

rung bzw. des Vorstands getrennt gesehen werden können. Insgesamt lässt sich die Überwachungspflicht in drei Stufen kategorisieren:

**Stufe 1:** normaler Gang der Geschäfte – begleitende Überwachung der Geschäftsführung durch den Aufsichtsrat

**Stufe 2:** Verschlechterung der Geschäfte – unterstützende Überwachung der Geschäftsführung durch den Aufsichtsrat (z.B. Sondersitzungen)

**Stufe 3:** Krise – gestaltende Überwachung der Geschäftsführung durch den Aufsichtsrat (z.B. Maßnahmen zur Existenzsicherung, Abberufung von Geschäftsleitern, Sicherstellung von Insolvenzantragstellung und Einhaltung des Zahlungsverbots).

## Überwachungspflicht

Aufsichtsräte müssen bei Krisenanzeichen darauf hinwirken, dass Vorstände und Geschäftsführer die Liquidität und das Vermögen der Gesellschaft laufend überwachen und geeignete Sanierungsmaßnahmen einleiten. Nicht erst bei Insolvenzureife (s. Phase 4), sondern bereits bei Erkennbarkeit wirtschaftlicher Probleme (s. Phase 1) haben sie Überlegungen und Planungen zur Krisenbewältigung anzustellen.

## Sanierungspflicht

Aufsichtsräte haben zu überwachen, dass Geschäftsleiter die kriselnde Gesellschaft sanieren und dabei zu jeder Zeit darauf achten, dass bei ersten Hinweisen auf eine Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung ein Liquiditätsstatus sowie eine Überschuldungsbilanz aufzustellen und fortzuschreiben sind. Zudem hat der Aufsichtsrat die Geschäftsleitung anzuhalten, eine

Fortführungsprognose für das laufende und folgende Geschäftsjahr zu erstellen.

## Einberufungspflicht

Beim Verlust der Hälfte des Stamm- bzw. Grundkapitals gemäß Jahresbilanz oder einer im Laufe des Geschäftsjahrs erstellten Zwischenbilanz verlangt § 49 Abs. 3 GmbHG bzw. § 92 Abs. 1 AktG, dass unverzüglich eine Gesellschafter- bzw. Hauptversammlung einberufen wird. Dies sollte der Aufsichtsrat im Blick haben und ggf. die Geschäftsleitung zur Einberufung anhalten.

## Abführung von Steuern

Ist nicht genügend Liquidität zur Befriedigung aller Verbindlichkeiten vorhanden, so muss die Geschäftsleitung die Steuerschulden der Gesellschaft anteilig befriedigen. Dies betrifft primär die Lohnsteuer, die gemäß §§ 38, 41a EStG vor allen anderen Steuern abzuführen ist, da sie als fremdes Geld verwaltet wird.

## Abführung von Sozialversicherungsbeiträgen

Die von Arbeitnehmern zu entrichtenden Beiträge zur Sozialversicherung sind an die Sozialversicherungsträger abzuführen nach § 28e Abs. 1 SGB IV.

## Stellung des Insolvenzantrags

Mit Eintritt der Zahlungsunfähigkeit und/oder der Überschuldung (vgl. Stufe 4, Abb. 1), haben der Vorstand bzw. die Geschäftsführung ohne schuldhaftes Zögern, spätestens aber drei Wochen nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung einen Insolvenzantrag zu stellen. Im Fall der führungslosen AG bzw. Genossenschaft ist der Aufsichtsrat sogar selbst



## Dr. Rüdiger Theiselmann

Dr. Rüdiger Theiselmann koordiniert Restrukturierungsprojekte für internationale Unternehmen. In enger Abstimmung mit deren Geschäftsleitung oder CRO arbeitet er im Sinne einer „verlängerten Werkbank“ für den Mandanten und bindet lokale Berater aus den erforderlichen Fachdisziplinen ein. Derzeit koordiniert er Projekte in 16 Ländern auf sechs Kontinenten. Dies umfasst Reorganisationsen, Verkäufe, Schließungen und Insolvenzen von Tochtergesellschaften deutscher Holdings. Dr. Theiselmann ist Rechtsanwalt bei Wellensiek in Frankfurt am Main. In Restrukturierungsprojekte bringt er seine beruflichen Erfahrungen aus Wirtschaftsrecht, Restrukturierungen, Finanzen/Kapitalmarkt, Unternehmensstrategie sowie Kommunikation/Investor Relations ein.



zur Insolvenzantragstellung verpflichtet (§ 15a Abs.3 InsO).

### Zahlungsverbot

Ist das Unternehmen insolvenzreif, d.h. liegt faktisch ein Insolvenzgrund vor, so darf die Geschäftsleitung keine Zahlungen mehr leisten (§§ 64 S. 1 GmbHG; 92 Abs. 2 AktG). Umfasst sind nicht nur Geldleistungen, sondern z.B. auch Verpflichtungen zu Lieferungen und Leistungen. Allerdings sind Zahlungen bei Insolvenzreife nicht stets verboten: Eine Ausnahme gilt für Zahlungen, die mit der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters vereinbar sind. Darunter fallen vor allem Zahlungen, die zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs für Zwecke des Insolvenzverfahrens oder einer Sanierung dienen.

### Beraterhinweise

Der Aufsichtsrat sollte sorgfältig dokumentieren, dass und wie er seinen gesteigerten Überwachungspflichten in der Krise nachgekommen ist. Denn

zivilprozessual trifft ihn die Darlegungs- und Beweislast, dass er seine Sorgfaltspflichten erfüllt hat.

Ein passives Verhalten des Aufsichtsrats in der Krise ist spätestens ab Stufe 3 pflichtwidrig. Für eine aktive, gestaltende Überwachung ist es indes erforderlich, die krisenspezifischen Pflichten der Geschäftsleitung und Instrumente zur Krisenbewältigung zu kennen. Dieses Wissen haben sich Aufsichtsratsmitglieder durch Schulungen anzueignen oder über die Einschaltung von Sanierungsspezialisten einzukaufen.

Darüber hinaus sollten Aufsichtsratsitzungen in Krisenzeiten regelmäßig stattfinden. Anzuraten ist insbesondere, idealerweise monatlich eine aktuelle Liquiditätsplanung sowie die Höhe der Verbindlichkeiten und des Eigenkapitals vorlegen zu lassen. Die Geschäftsleitung sollte durch gut vorbereitete und gezielt auf die genannten Problemkreise gerichtete Fragen kontrolliert und ggf. gelenkt werden.

Zwar ist es weder rechtlich erforderlich (noch zulässig!), die Aufgaben

der Geschäftsleitung vollständig an sich zu ziehen. Allerdings darf sich der Aufsichtsrat in der Unternehmenskrise nicht mehr auf eine reine Plausibilitätskontrolle beispielsweise von Berichten oder auf das Aufdecken von Verstößen gegen die Legalitätspflicht beschränken, sondern muss – ggf. unter Hinzuziehung von unabhängigen Beratern – auch eigene Lösungsvorschläge zur Krisenbewältigung entwickeln, um seiner Beratungspflicht zu genügen. Dies kann etwa

- die Sondierung von Finanzierungsalternativen,
- die Ansprache von neuen Eigenkapitalgebern,
- Hinweise auf rechtliche Maßnahmen oder
- Vorschläge zur Optimierung operativer Prozessabläufe umfassen. ■

Lesen Sie in der nächsten Folge:  
Teil 2: Das Zahlungsverbot

# Sales Performance Excellence: systematische Kontrolle der Geschäfts- entwicklung durch den Aufsichtsrat

von Mario Pufahl, ec4u expert consulting ag, Düsseldorf

**D**ie Geschäftsentwicklung durch den Vertrieb, das Marketing und das Business Development ist eine Leitungsaufgabe des Vorstands. Der Vorstand ist in dieser Leitungsaufgabe vom Aufsichtsrat zu überwachen und zu beraten. So sehen es das Aktiengesetz und der Corporate Governance Kodex (DCGK) vor. Doch wo soll ein Aufsichtsrat bei der Überwachung und Beratung einer Geschäftsentwicklung ansetzen und wo sind in diesem Zusammenhang die Grenzen? Diese Frage gilt es zu analysieren und zu klären.

Der Vertrieb ist ein zentrales Element für die Geschäftsentwicklung. Gemäß Corporate Governance Kodex (DCGK) im §5.2 soll der Aufsichtsratsvorsitzende zwischen den Sitzungen mit dem Vorstand, insbesondere mit dem Vorsitzenden bzw. Sprecher des Vorstands, regelmäßig Kontakt halten und mit ihm Fragen der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance des Unternehmens beraten. Die Frage, wie der Aufsichtsrat die Geschäftsentwicklung kontrolliert, bleibt im DCGK unspezifiziert.

Der Aufsichtsratsvorsitzende soll zudem über wichtige Ereignisse, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie für die Leitung des Unternehmens von wesentlicher Bedeutung sind, unverzüglich durch den Vorsitzenden bzw. Sprecher des Vorstands informiert werden. Hierbei stellt sich die Frage, welche Ereignisse im Vertrieb als wichtig definiert werden können und wie ein Aufsichtsrat seiner Aufgabe gerecht werden kann, den Vorstand in Fragen

der Vertriebsstrategie, der Planung und der Geschäftsentwicklung zu beraten.

In größeren mittelständischen Unternehmen und internationalen Konzernen handelt es sich regelmäßig um eine Geschäftsentwicklung in komplexen Marktfeldern. Häufig existieren sogar international unterschiedliche Spezifika in den lokalen Märkten. Eine praxisbewährte Systematik zur Überwachung und Beratung der Geschäftsentwicklung ist daher im Aufsichtsrat notwendig, um systematisch alle wichtigen Aspekte der Geschäftsentwicklung in einem komplexen multi-nationalen Umfeld zu erfassen.

Aufgrund hoher Volatilität der Märkte beschäftigen sich Vertriebsvorstände unterschiedlichster Branchen aktuell sehr intensiv mit der Verbesserung von Steuerungsmöglichkeiten und der Transparenz im Vertrieb. Laut einer Studie der Strategieberatung Horváth & Partners aus dem Jahr 2013 wollen mehr als 70% der Befragten ihre Steuerungskonzepte verbessern, Steuerungsgrößen optimieren und das Maßnahmencontrolling im Vertrieb optimieren (vgl. Expertenbarometer Vertrieb, Horváth & Partners, 2013). Sie versprechen sich hierdurch Effektivitätssteigerungen in der Marktbearbeitung, den Kundenprozessen, der bestmöglichen Unterstützung durch (mobile) IT-Systeme und den Herausforderungen für die Mitarbeiter und deren Entwicklung. Die große Fragestellung in Vorständen und Aufsichtsräten ist allerdings, welche Aspekte in der Steuerung und Überwachung eines Vertriebs in einem multi-nationalen Marktumfeld zu berücksichtigen sind. Zudem stellt sich die Frage, wie ein Aufsichtsrat bezugnehmend

auf Marktvolatilitäten und einen hohen Innovationsgrad der IT auf der Höhe der Zeit bleiben kann.

Eine Lösung stellt der methodische Ansatz „Sales Performance Excellence“ dar (vgl. Abb. 1). Dieser stellt systematisch vier zentrale Dimensionen im Vertrieb auf den Prüfstand. Er hilft mit einem systematischen Vorgehen bei der Gestaltung einer Vertriebskonzeption und -steuerung durch den Vorstand sowie der Überwachung und Beratung des Vorstands durch den Aufsichtsrat.

**Sales Performance Excellence** wird in diesem Zusammenhang als „Fähigkeit eines Unternehmens, sich konsequent, umfassend und effizient an den Bedürfnissen seiner Kunden auszurichten“ definiert. Die Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse ist demnach ein zentraler Erfolgsfaktor für die Geschäftsentwicklung. Der Aufsichtsrat kann die Geschäftsentwicklung durch den Vertrieb anhand der Methodik **Sales Performance Excellence** systematisch anhand von vier Dimensionen überwachen und beraten:

**1.Strategie:** Sind alle wesentlichen Elemente einer Vertriebsstrategie ausreichend definiert, dokumentiert und werden diese durch den Vorstand ausreichend gestaltet, regelmäßig überwacht und ggfs. neu ausgerichtet? Gibt es Frühwarnsysteme für Marktveränderungen?

**2.Organisation:** Ist die Aufbauorganisation zentral und in den lokalen Märkten ausreichend gestaltet, untereinander vergleichbar und mit ausreichenden Ressourcen ausgestattet? Sind Prozesse definiert, dokumentiert und adäquat durch moderne IT-Systeme unterstützt?

**3. Controlling:** Existiert ein ausgereiftes Steuerungskonzept für den Vertrieb? Sind die Steuerungsgrößen ((Key) Performance Indicators) ausreichend klar definiert und durch Cockpits und Berichte einfach und verständlich operationalisiert? Existiert eine konsistente Planung mit ausreichender Detailtiefe? Wird die Planerreichung überwacht?

**4. Personal:** Haben die Vertriebsmitarbeiter eine ausreichende Qualifikation, um die angestrebten Marktziele zu erreichen?

Überwachung der **Sales Performance Excellence** in der Dimension Controlling:

- Existiert ein eindeutiges Steuerungskonzept, das auch in das Steuerungskonzept des Gesamtunternehmens integriert ist?
- Gibt es eine funktionierende Controllingorganisation für den Vertrieb?
- Sind die Controllingprozesse präsent und aktuell und gibt es eine kommunizierte Governance?
- Werden die wesentlichen Berichte und

im Allgemeinen und für den Vertrieb im Speziellen vorliegt, dokumentiert und in einer Vorstandssitzung verabschiedet wurde. Ein Steuerungskonzept im Vertrieb ist zwingend in das Steuerungskonzept für das Gesamtunternehmen eingebettet bzw. im Einklang mit diesem zu bringen. Es ist nicht Aufgabe des Aufsichtsrats das Steuerungskonzept zu entwickeln.

Unter einem Steuerungskonzept wird verstanden, dass unterschiedliche Sichten auf



Werden Deltas von Mitarbeitern zu geforderten und angestrebten Kompetenzen regelmäßig identifiziert und Maßnahmen zu deren Beseitigung abgeleitet? Werden Leistungsträger gefördert und Schwächen bei Mitarbeitern systematisch beseitigt?

Schauen wir uns beispielhaft die **Dimension Controlling** aus Sicht der Überwachung und Beratung durch einen Aufsichtsrat einmal etwas detaillierter an. Die einzelnen Fragen dienen als Checkliste, um der Aufgabe des Aufsichtsrats gemäß Corporate Governance Kodex (DCGK) im §5.2 im Sinne der Überwachung und Beratung der Geschäftsentwicklung gerecht zu werden. Ein ausführlicher Fragenkatalog zu den vier Dimensionen von Sales Performance Excellence kann beim Autor über [salesexcellence@ec4u.de](mailto:salexcellence@ec4u.de) bezogen werden. Nachfolgend ein Auszug aus dem Fragenkatalog für den Aufsichtsrat zur

Auswertungen regelmäßig bereit gestellt? Sind die Steuerungsdaten über die IT integriert, mobil und in Echtzeit verfügbar und werden diese in der strategischen und operativen Steuerung aktiv genutzt?

- Deckt das Steuerungsmodell den gesamten Vertriebsstrichter ab?
- Gibt es einen dezidierten und konsistenten Katalog von Performance Indikatoren, die im Einklang mit dem Steuerungskonzept stehen?
- Werden die Kennzahlen regelmäßig überprüft und aktualisiert? Werden die Kennzahlen regelmäßig an das Management transparent kommuniziert?
- Ist das Reporting einfach und verständlich (z. B. nach SUCCESS-Regeln von Prof. Hichert) aufgebaut? etc.

Der Aufsichtsrat sollte in dieser Dimension insbesondere darauf achten, ob aus dem Vorstand ein Steuerungskonzept

die Geschäftsentwicklung vorhanden sind und die relevanten Steuerungsgrößen für die Steuerung und Performancemessung der Geschäftsentwicklung definiert sind. In einem Steuerungskonzept sind daher grundsätzlich die Perspektiven Controllingorganisation, -prozesse, -informatiken, -instrumente und IT-Unterstützung zu berücksichtigen.

Neben den Steuerungssichten sind die Steuerungsgrößen im Vertrieb auf Vollständigkeit und Konsistenz durch den Aufsichtsrat zu hinterfragen. Hierbei sollte zwischen Key Performance Indicators (KPIs) und Performance Indicators (PIs) unterschieden werden. Die Steuerungspulse durch den jeweiligen Performance Indikator sind darzulegen, damit der Performance Indikator nachweislich auf die Geschäftsentwicklung einzahlt. Gängige Indikatoren im Vertrieb sind in Abbildung 2 dargestellt. ►

A professional portrait of Mario Pufahl, a man with dark hair and glasses, wearing a dark suit, white shirt, and a purple patterned tie. He is looking directly at the camera with a slight smile.

## Mario Pufahl

Dipl.-Kfm. Mario Pufahl ist Vorstand der ec4u expert consulting ag und verantwortet den nationalen Vertrieb des gesamten ec4u-Portfolios sowie die internationale Geschäftsentwicklung und Markterweiterung. ec4u expert consulting ag ist eine Unternehmensberatung mit Schwerpunkt „Customer Excellence“ und strategischer Partner der Board Academy. ec4u bietet unabhängige Assessments für Aufsichtsräte, Beiräte, Vorstände und Geschäftsführungen zum Thema „Sales Performance Excellence“ an.

Herr Pufahl studierte BWL an der Universität Münster und berät seit mehr als 14 Jahren mittelständische Unternehmen und internationale Konzerne zur Optimierung ihrer Vertriebsorganisationen durch Sales Performance Excellence. Er verantwortete nationale und internationale Projekte in unterschiedlichen Branchen. Herr Pufahl war in seiner Laufbahn auch in der Strategieberatung bei Horváth & Partners, den Unternehmensberatungen Ernst & Young und Capgemini sowie in einer Leitungsfunktion bei Johnson

& Johnson tätig.

Mario Pufahl ist darüber hinaus Autor der Fachbücher „Kosten senken mit CRM“, „Vertriebscontrolling (5. Auflage)“, „Vertriebsstrategien für den Mittelstand“ sowie Mitherausgeber des Buches „Innovatives Vertriebsmanagement“. Aktuell arbeitet er an einem Buch zur Darstellung seiner Methodik „Sales Performance Excellence“. Zudem ist er Autor zahlreicher Fachbeiträge und Studien sowie Dozent an unterschiedlichen Hochschulen zu seinen Schwerpunktthemen.

Die folgenden **Steuerungssichten** sind grundsätzlich zu unterscheiden:

- **Gruppe:** Sicht des Top-Managements auf alle Aktivitäten in einer Unternehmensgruppe bzw. einem Konzern

- **Buchhalterisch:** Sicht des Managements und der Finanzabteilung auf den Jahresabschluss

- **Support:** Unterschiedliche Steuerungssichten, abhängig von den Unternehmensfunktionen wie Forschung & Entwicklung, Logistik und Produktion

- **Organisation:** Sicht der Vertriebs- oder Teamleitung auf die Leistungen von Vertriebseinheiten wie Vertriebspartner, Landeseinheiten oder Vertriebsteams (z.B. Key Account Team) – Abgrenzung nach der Aufbauorganisation

- **Markt oder Marktsegment:** Sicht der Vertriebsleitung auf die Leistungen von Marktsegmenten – Abgrenzung nach Geographie, Produkt, Industrie oder Kundensegmenten

- **Kunde:** Sicht der Vertriebsleitung auf die erbrachten Leistungen bei einem Kunden oder einer Kundengruppe – Abgrenzung nach Einzelkunde, Kundengruppe oder Konzern

- **Markteinheit:** Sicht des Top-Managements auf die Leistungen einer Markteinheit, z.B. einem Land oder einer Region – die Markteinheit resultiert aus einer geographischen und legalen Abgrenzung. In der Regel umfasst eine Markteinheit mehrere organisatorische Einheiten, die in eine legale Einheit in einem Land münden.

Der Aufsichtsrat sollte sich in der Dimension Controlling die unterschiedlichen Steuerungssichten durch den Vorstand darlegen lassen und diese auf Konsistenz und Vollständigkeit prüfen. Lücken in den Steuerungssichten sind durch den Vorstand zu begründen, zu kommentieren und ggfs. zu korrigieren. Wichtige Ereignisse, die die Geschäftsentwicklung negativ beeinflussen, müssen frühzeitig aufgrund der Steuerungssichten identifizierbar sein, um Gegenmaßnahmen einzuleiten. Der Aufsichtsrat sollte prüfen, ob größere Abweichungen in den Werten der Performance-Indikatoren zu automatischen Informationen an die Entscheidungsträger führen, z.B. durch E-Mail-Benachrichtigung. Dies dokumentiert Abweichungen und Handlungsbedarfe. Die Steuerungssichten sind insbesondere aufgrund der volatilen Märkte wichtige Instrumente zu Sicherstellung der Geschäftsentwicklung. Vorstände sollten einen konsistenten Blick auf die unterschiedlichen Sichten der Steuerung haben, die durch ein modernes Business Intelligence-System (z.B. SAP BW, Microsoft BI, Oracle BI, Business Objects, Cognos, etc.) in Echtzeit unterstützt werden sollten. Zwischen den Steuerungssichten sind Überleitungsrechnungen zur Konsistenzwahrung der Steuerung durch den Vorstand nachzuweisen. Nur so sind volatile Märkte aus unterschiedlichen Perspektiven bestmöglich in Ihrer Dynamik zu beherrschen. Leider fehlen gerade diese analytischen Instrumente häufig den Unternehmen bzw. werden als reine

„Berichtsmaschinen mit Einzelperspektive“ mißbraucht. Der Aufsichtsrat sollte hierbei im Sinne der Geschäftsentwicklung insbesondere auf ein eigenes und konsistentes AR-Reporting achten, welches in Echtzeit durch die BI-Systeme gespeist werden sollte, um seiner Aufsichtspflicht nachkommen zu können.

**Fazit: Der Aufsichtsrat kann durch die Methodik Sales Performance Excellence gemäß Corporate Governance Kodex (DCGK) im §5.2 mit dem Vorstandsvorsitzenden wesentliche Fragen der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance des Unternehmens diskutieren, überwachen und beraten. Kommen aufgrund der oben aufgezeigten Fragestellungen Lücken in der nachhaltigen Steuerung der Geschäftsentwicklung zum Vorschein, sollte ein unabhängiges Beratungshaus ein Audit im Auftrag des Vorstands durchführen, um die Lücken systematisch und vollständig anhand der Methodik Sales Performance Excellence aufzunehmen und durch Maßnahmen zu schließen.**

**Ein ausführlicher Audit-Fragebogen und ein ausführlicher Beitrag mit allen Dimensionen kann beim Autor unter [salesexcellence@ec4u.de](mailto:salesexcellence@ec4u.de) angefordert werden.**

## VOLLSTÄNDIGKEIT UND KONSISTENZ VON STEUERUNGSGRÖSSEN

### Key Performance Indicators (KPIs)

- Absatz
- Umsatz
- Erlös
- Bruttogewinn
- Deckungsbeitrag
- Kosten
- Auftragsreichweite
- etc.

### Performance Indicators (PIs)

- Markt & Kundenpotenzial
- Offenes & realisiertes Potenzial
- Anzahl Leads / Transformationsquote
- Anzahl Besuche / Besuchsquote
- Volumen Abschluss / Abschlussquote
- Anzahl & Volumen Mahnungen
- Volumen Forderungen
- Anzahl Beschwerden
- etc.

Abb. 2: KPIs und PIs

# Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Interner Revision bei Kreditinstituten

von Diane Zetzmann-Krien, Mitglied im Aufsichtsrat der LVM Versicherung

**D**ie Interne Revision hat vielfältige Aufgaben und Pflichten. Spätestens seit Inkrafttreten des BilMoG stehen die Funktion der Revisionsabteilung sowie die Details ihrer Tätigkeit noch mehr im Fokus der allgemeinen Aufmerksamkeit. Nachfolgend soll ein wichtiger Teilbereich näher beleuchtet werden, die Zusammenarbeit des Kontrollgremiums eines Kreditinstituts mit der Internen Revision. Seit der Finanzmarktkrise 2008 gibt es zahlreiche Regelungen, die die Zusammenarbeit und Kommunikation, aber auch die Rechte und Pflichten zwischen dem Aufsichtsrat und der Internen Revision deutlich verändert haben.

Zunächst ist darzulegen, dass bei dem Kontrollgremium eines Kreditinstituts zwischen zwei Formen zu unterscheiden ist: Einem obligatorischen, d.h. gesetzlich festgeschriebenen, und einem fakultativen, d.h. freiwilligen, Kontrollorgan. Weiterhin gibt es unterschiedliche Bezeichnungen und Ausprägungen hierzu. Während Kapitalgesellschaften und Organisationen, wie z.B. die Banken im Genossenschaftssektor, einen Aufsichtsrat bilden, werden öffentlich-rechtliche Institute (und hier im Wesentlichen in Deutschland die Sparkassen) von einem Verwaltungsrat beaufsichtigt. Zusätzlich können weitere freiwillige Gremien wie Beiräte und Aktionärsausschüsse eingerichtet werden.

Die Tätigkeit eines Kontrollgremiums unterliegt vielfachen Regelungen, angefangen mit **gesetzlichen Bestimmungen** im Aktiengesetz bis hin zum Deutschen **Corporate Governance Kodex**. Beim

Aufsichtsrat eines Kreditinstituts kommen wesentlich noch die Anforderungen aus dem Kreditwesengesetz (KWG) sowie die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) hinzu.

Exemplarisch für die gesetzlichen Regelungen ist § 25a KWG zu nennen, in dem geregelt ist, dass „ein Institut über eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation verfügen (muss), die die Einhaltung der vom Institut zu beachtenden gesetzlichen Bestimmungen und der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten gewährleistet...“. Des Weiteren wird die Einrichtung einer Internen Revision verlangt, deren Ausgestaltung im KWG jedoch nicht dezidiert ausgeführt ist. Daher hat die Bankenaufsicht in den MaRisk in AT 4.4.3 sowie BT 2 eine Konkretisierung vorgenommen.

In Bezug auf die Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsgremium ist in **AT 4.4.3 Satz 2 MaRisk** geregelt, „dass der Vorsitzende des Aufsichtsrats unter Einbeziehung der Geschäftsleitung direkt bei dem Leiter der Internen Revision Auskünfte einholen kann“. Satz 6 sieht vor, dass das Aufsichtsratsorgan durch die Geschäftsleitung zu informieren ist, wenn die Leitung der Internen Revision wechselt.

**BT 2.4. MaRisk** beschreibt die Berichtspflichten der Internen Revision. Sofern sich **im Rahmen von Prüfungen schwerwiegende Feststellungen gegen Geschäftsleiter** ergeben, hat die Geschäftsleitung, nach entsprechender Berichterstattung durch die Interne Revision den Vorsitzenden des Aufsichtsrats sowie die Aufsicht (BaFin, Bundesbank) unverzüglich zu informieren. Eine schwerwiegende Feststellung kann

sich z.B. durch das Begehen von vorsätzlichen rechtswidrigen Handlungen ergeben (Fraud). Sollte die Geschäftsleitung dieser Berichtspflicht nicht nachkommen oder keine sachgerechten Maßnahmen beschließen, hat die Interne Revision gem. **BT 2.4. Satz 5** den Vorsitzenden des Aufsichtsrats direkt zu unterrichten.

Sofern sich Verdacht oder Feststellungen gegen alle Mitglieder der Geschäftsleitung richten, hat der Leiter der Internen Revision direkt an den Vorsitzenden des Aufsichtsrats bzw. ggf. an den Prüfungsausschuss zu berichten, sofern dieser als Unterausschuss eingerichtet wurde. Ebenso kann eine unmittelbare Beauftragung der Internen Revision durch das Aufsichtsratsorgan bei Verdacht schwerwiegender Pflichtverletzungen oder betrügerischer Handlungen durch die Geschäftsleitung oder leitende Angestellte erfolgen. Erforderlichenfalls können Sonderprüfungen der Internen Revision veranlasst werden. Die Praxis zeigt jedoch, dass in solchen Ausnahmesituationen auch eine **externe Wirtschaftsprüfungsgesellschaft** zur Klärung derartiger Sachverhalte beauftragt werden kann.

**BT 2.4. Satz 6 MaRisk** sehen vor, dass das Aufsichtsratsorgan mindestens einmal jährlich durch die Geschäftsleitung einen Bericht der Internen Revision über die festgestellten schwerwiegenden sowie über die noch nicht behobenen wesentlichen Mängel erhält: „Die aufgedeckten schwerwiegenden Mängel, die beschlossenen Maßnahmen zu deren Behebung sowie die Umsetzung der Maßnahmen sind dabei besonders hervorzuheben. Über besonders schwerwiegende ▶



### **Diane Zetzmann-Krien**

Die Autorin Diane Zetzmann-Krien hat langjährige nationale und internationale Führungserfahrung im Bankbereich. Bis August 2012 war sie die Vorsitzende der Geschäftsführung der Bremer Aufbau-Bank. Durch Aufsichts- und Verwaltungsratsstätigkeiten im Finanzsektor hat sie umfangreiche Expertise. Frau Zetzmann-Krien ist Financial Expert i.S.d. § 100 Abs. 5 AktG und seit mehreren Jahren Mitglied des Aufsichtsrats der LVM Versicherung.

Mängel ist das Aufsichtsorgan unverzüglich durch die Geschäftsleitung in Kenntnis zu setzen“.

Weiterhin ist über die Umsetzung des Prüfungsplans zu berichten, ggf. mit Details zu einer abweichend vom ursprünglichen Prüfungsplan vorgenommenen Priorisierung von Prüfungstätigkeiten. Zusätzlich empfiehlt es sich einen Ausblick auf anstehende Prüfungsschwerpunkte zu geben. Der Leiter der Internen Revision muss nicht zwangsläufig anwesend sein. Es empfiehlt sich jedoch, ihn zu seinem Tagesordnungspunkt zur Berichterstattung in der Sitzung des Aufsichtsorgans einzuladen. Dies ist insbesondere dann angeraten, wenn es personelle Veränderungen im Aufsichtsorgan gegeben hat.

Zum 2. Januar 2014 ist über das **CRD IV-Umsetzungsgesetz § 25c KWG** neu in Kraft getreten. Der neue **§ 25c Abs. 4a Nr. 3 g) KWG** verlangt, dass die Interne Revision unmittelbar **„in angemessenen Abständen, mindestens aber vierteljährlich, an die Geschäftsleitung und an das Aufsichts- oder Verwaltungsorgan berichtet“**. Dies geht über die Anforderungen der aktuellen MaRisk hinaus.

Das Aktiengesetz sieht in **§ 107 Abs. 3 Satz 2** vor, dass sich ein Prüfungsausschuss, sofern der Aufsichtsrat diesen aus seiner Mitte bestellt hat, mit der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems (IKS), des Risikomanagementsystems, des Systems der Internen Revision sowie der Abschlussprüfung zu befassen hat. Ergänzend sieht der **Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) Ziffer 5.3.2.** vor, dass der Aufsichtsrat einen Prüfungsausschuss (Audit Committee) einrichten soll, dessen Vorsitzender „über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren verfügen (soll)“.

Für den Fall, dass kein Prüfungsausschuss eingerichtet wird, gilt die Überwachungspflicht für den Aufsichtsrat in seiner Gesamtheit.

Da die Prüfung der vorgenannten Themen gleichfalls zu den Aufgaben der Internen Revision gehört, ist der jährliche Prüfungs-

bericht einschließlich der Darstellung der wesentlichen Mängel eine wichtige Basis für die Wahrnehmung der Überwachungspflicht des Prüfungsausschusses.

Die Überwachungsaufgabe des Prüfungsausschusses ist auch darauf ausgerichtet, ob das von der Geschäftsleitung im Haus eingerichtete IKS ausreichend, funktionsfähig und zweckmäßig ist und ob sich die Geschäftsleitung laufend von dessen Wirksamkeit überzeugt. Hinsichtlich der Rechnungslegungsprozesse sollte sich der Prüfungsausschuss insbesondere vergewissern, dass die Grundsätze, Richtlinien, Prozesse und Verantwortlichkeiten des IKS so definiert und eingerichtet sind, dass sie eine ordnungsgemäße und zeitnahe Bilanzierung aller Geschäftsvorfälle gewährleisten. Zusätzlich müssen laufend verlässliche Informationen über die finanzielle Situation des Kreditinstituts bereitgestellt werden können.

**Gemäß DCGK Ziffer 3.4 Satz 2** hat der Vorstand den Aufsichtsrat weiterhin regelmäßig, zeitnah und umfassend über die Risikolage und das Risikomanagement zu informieren. Eine implementierte Risikofrüherkennung stellt daher einen wichtigen Bestandteil des Risikomanagements dar.

In den vergangenen Jahren ist zu beobachten, dass die Corporate Governance durch verschiedene Anpassungen des Gesellschaftsrechts immer wieder gestärkt wurde. Der DCGK, der Vorschriften sowie anerkannte Standards zur guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung und –überwachung enthält, besitzt über die **Entsprechenserklärung** gemäß § 161 AktG (eingefügt durch das am 26. Juli 2002 in Kraft getretene Transparenz- und Publizitätsgesetz) eine gesetzliche Grundlage. Empfehlungen des Kodex in seiner aktuellen Fassung vom 13. Mai 2013 sind durch die Verwendung des Wortes „soll“ gekennzeichnet. Das Kreditinstitut kann von den Empfehlungen abweichen, hat aber hierüber eine entsprechende Erklärung im Lagebericht offenzulegen („comply or explain“-Prinzip).

**Fazit:**  
**Seit der zweiten MaRisk-Novelle 2009 hat der Vorsitzende des Aufsichtsgremiums**

**ein direktes Auskunftsrecht gegenüber der Internen Revision, das durch das CRD IV-Umsetzungsgesetz gesetzlich verankert wurde. Im KWG wurde durch das Trennbankengesetz festgeschrieben, dass die Geschäftsleiter eines Kreditinstituts dafür Sorge tragen müssen, dass dem Aufsichtsorgan von der Internen Revision regelmäßig Bericht erstattet wird. Damit wird deutlich, dass die Rechte des Kontrollgremiums in Bezug auf Informationen durch die Interne Revision deutlich gestärkt wurden.**

**Neben der Stärkung der Rechte hat das BaFin aber auch verschärfte Verpflichtungen an Aufsichtsorgane und an deren persönliche Sachkunde erlassen. Weiterhin ist aus den Regelungen von CRD IV die Verpflichtung herzuleiten, dass die Wahrnehmung der Kontrollaufgaben mit einem angemessenen zeitlichen Einsatz zu unterlegen ist.**

**Es ist davon auszugehen, dass aufgrund der deutlich konkretisierten Anforderungen an Aufsichtsorgane die Zusammenarbeit mit der Internen Revision intensiver wird. Es werden objektive Informationen über das Kreditinstitut, aber auch kritische und unabhängige Einschätzungen benötigt, um die eigenen Kontrollaufgaben umfänglich wahrnehmen zu können. Das Aufsichtsorgan hat mithilfe der schriftlich dokumentierten Prüfungstätigkeit der Internen Revision ein geeignetes Instrumentarium zur Hand, um seiner Kontrollpflicht nachkommen zu können. Anhand der so gewonnenen Erkenntnisse hat das Aufsichtsorgan zusätzlich die Möglichkeit sich intensiv mit der Berichterstattung des externen Abschlussprüfers auseinanderzusetzen.**

**Insgesamt gilt es mit Sensibilität und Fingerspitzengefühl eine Vertrauensbasis zwischen allen Beteiligten, nämlich Aufsichtsorgan, Geschäftsleitung und Interner Revision, zu schaffen. Die Etablierung einer regelmäßig stattfindenden Kommunikation außerhalb von anlassbezogenen Sachverhalten wird künftig eine besondere Herausforderung darstellen. Ebenso wie die zunehmende Einbindung der Internen Revision als kompetenter Ansprechpartner für das Aufsichtsgremium. ■**



# Customer Excellence Redefined.

Wir etablieren mit Ihnen  
wettbewerbsüberlegenes  
Kundenmanagement  
aus einer Hand.

## Wir definieren Customer Excellence neu.

ec4u expert consulting ag ist mit über 170 Mitarbeitern und 6 Niederlassungen in Deutschland und der Schweiz eines der führenden Beratungsunternehmen in Zentraleuropa für exzellentes Kundenmanagement (Customer Management).

Durch die gezielte Verbindung von Business- und IT-Expertise unterstützt ec4u Unternehmen in unterschiedlichen Branchen bei der nachhaltigen Etablierung eines individuellen, wettbewerbsüberlegenen Kundenmanagements – ganzheitlich, pragmatisch, aus einer Hand.

ec4u bietet ihren Kunden fachliches und technisches Expertenwissen zur Effizienzsteigerung in Marketing, Vertrieb und Service u.a. mit der Unterstützung durch CRM-Lösungen, Cloud Services, Business Intelligence und optimierter Systemintegration und -architektur.

Dabei blickt das Beratungsunternehmen auf über 250 erfolgreiche CRM-Projekte und Implementierungen seit seiner Gründung im Jahr 2000 zurück. Die Referenzliste umfasst namhafte mittlere und große Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen.

**ec4u**  
expert consulting

# Board Academy

## Board Academy

**Die Board Academy ist eine Initiative für Qualifikation, Integrität und gesellschaftliche Verantwortung in Aufsichtsräten und Beiräten.**

Hinter diesem Engagement steht unsere Überzeugung, dass es im Wesentlichen diese drei Eigenschaften sind, die einen erfolgreichen Aufsichtsrat oder Beirat in einem Unternehmen auszeichnen.

### Die fachliche Qualifikation:



Die Anforderungen an Mitglieder und Vorsitzende von Kontrollgremien deutscher Unternehmen wachsen. Einerseits steigt seit der Finanz- und Wirtschaftskrise der öffentliche Druck auf die Gremienmitglieder merklich an. Andererseits nimmt das Aufgabengebiet rapide an Komplexität zu. Um dieser doppelten Herausforderung gerecht zu werden, reichen Branchen- und Führungserfahrung alleine nicht mehr aus. Aufsichtsräte und Beiräte müssen sich detailliert und gezielt mit den ihr Mandat betreffenden strategischen, rechtlichen, fiskalischen und personellen Aspekten sowie mit verschiedenen Facetten des Risikomanagements auseinandersetzen. Die Board Academy bietet hierfür maßgeschneiderte Programme an, die auf der praktischen Erfahrung und der wissenschaftlichen Expertise unserer Modulleiter aufbauen. Um die Qualität unseres Angebots für uns und unsere Klienten sicherzustellen, arbeiten wir mit dem TÜV Süd zusammen.

### Integrität:

Unter Integrität verstehen wir die Haltung von Menschen, die sie zu verlässlichen und glaubwürdigen Persönlichkeiten macht. Integrität ist – ganz einfach ausgedrückt – das Übereinstimmen von Reden und Handeln. Die Board Academy fördert eine derartige Haltung in ihren Modulen und versteht sich als Exklusivnetzwerk für Leistungsträger aus der Wirtschaft, die diese Überzeugung teilen.

### Gesellschaftliche Verantwortung:

Als Mitglied eines Kontrollgremiums sind Aufsichtsräte und Beiräte mit verantwortlich für die Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmen. Es geht nicht nur darum, die eigenen Herausforderungen zu meistern. Denn die Auswirkungen der handelnden Personen in den Gremien gehen weit darüber hinaus. Pflichtbewusstsein gegenüber den Unternehmenseignern und Bewusstsein der gesellschaftlichen Bedeutung von Unternehmen zeichnen zeitgemäße Persönlichkeiten in Aufsichtsräten und Beiräten aus. Die Board Academy hat es sich zur Aufgabe gemacht, in ihren Seminaren, vor allem aber auch in der Öffentlichkeit auf diesen Umstand aufmerksam zu machen.

Wir betrachten Qualifizierung, Integrität und gesellschaftliche Verantwortung als die drei entscheidenden Faktoren, mit denen Glaubwürdigkeit und Erfolg von Kontrollgremien in Unternehmen stehen und fallen. Sie sind die drei Facetten derjenigen Haltung von Persönlichkeiten, die den Erfolg von Unternehmen nachhaltig bestimmt und Vertrauen in die wirtschaftlichen Leistungsträger schafft.

### Programm

Das Curriculum besteht aus 6 x 2 Tagen mit Gruppenarbeit, Vorträgen sowie Abschlussprüfung mit anschließendem Zertifikat „Zertifiziertes Mitglied im Aufsichtsrat und Beirat“.

### Exklusiver Partnerkreis

### Sponsorpartner



## Qualifizierung 1/2015

### Human Resources

29. - 31. Januar 2015

### Reporting

26. - 28. Februar 2015

### Risk & Compliance

16. - 18. April 2015

### Legal

07. - 09. Mai 2015

### Finance

21. - 23. Mai 2015

### Strategie

25. - 27. Juni 2015

## Qualifizierung 2/2015

### Human Resources

11. - 13. Juni 2015

### Reporting

02. - 04. Juli 2015

### Risk & Compliance

24. - 26. September 2015

### Legal

15. - 17. Oktober 2015

### Finance

12. - 14. November 2015

### Strategie

03. - 05. Dezember 2015

## Strategie/IT/Digitalisierung

Das Modul Strategie trägt dazu bei, die Unternehmensentwicklung und -planung national und international zu reflektieren. Die Teilnehmer werden in die Lage versetzt, aus der Aufsichtsrats- und Beiratsperspektive heraus die notwendigen Entscheidungen bei der Entwicklung und Umsetzung sowie Nachverfolgung von Geschäftsstrategien zu treffen und zu begleiten. Hierbei werden Strategiedimensionen und -varianten beleuchtet und das Strategieverständnis auch aus Risikomanagement Sicht diskutiert. Die Teilnehmer lernen den Blick in den Strategieausschuss und die Möglichkeiten und Verantwortungen der strategischen Möglichkeiten als Beirat und Aufsichtsrat. Die Frage des Gremiums als Strategiebetreuer, Chancen und Risiken werden ebenso behandelt wie die Themenbereiche IT und IT Kommunikation. Erfahrungen aus der Gremienpraxis, Beratung und Wissenschaft fließen gleichermaßen ein.

## Bilanzierung/Reporting/Controlling

Ausgangspunkt des Moduls Bilanzierung/Reporting/Controlling ist die Erläuterung der Grundlagen und gesetzlichen Rahmenbedingungen der Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats und Beirats, wobei hier insbesondere auf die neuen Aufgaben des Prüfungsausschusses nach BilMoG eingegangen wird. Das Modul beantwortet die Frage, auf welche Instrumente der Aufsichtsrat zur relevanten Informationsbeschaffung zurückgreifen kann, um seine Aufsichtspflicht zu wahren. Hierbei werden die Grundlagen der internen Rechnungslegung/Controlling dargestellt und ein umfassender Überblick über die grundlegenden Normen und Vorschriften der externen Berichterstattung mit Fokus auf die Internationale Rechnungslegung und wesentliche Änderungen durch das BilMoG für das deutsche Handelsrecht gegeben.

## Risk & Compliance

Das Modul Risk & Compliance versetzt Aufsichtsratsmitglieder und Beiräte in die Lage, ihrer Verantwortung in Bezug auf Risk und Compliance gerecht zu werden. Dazu werden Begrifflichkeiten und die gesetzlichen Grundlagen hinsichtlich Aufgaben und Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und Aufsichtsorgane geklärt. Neben der Beleuchtung spezifischer Haftungsaspekte in der Praxis werden Prüfungsstandards vorgestellt. Best Practices-Methoden zur Risikoerfassung und -bewertung sowie zur Konzeption ganzheitlich integrierter Risikomanagementsysteme werden diskutiert. Das Modul schließt mit praktischen Hinweisen zur Einbettung der Themen Risk & Compliance in Aufsichtsrats- und Beiratssitzungen.

## Legal

Das Modul Legal erläutert die rechtlichen Grundlagen der Aufsichtsrats- und Beiratsstätigkeit. Einen Schwerpunkt bildet die Zusammenarbeit mit dem Vorstand, die Bestellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern, die Anforderungen an deren Vergütung sowie die Haftung des Aufsichtsrats. Kapitalmarktrechtliche Anforderungen wie Ad-hoc-Pflicht, Probleme der unternehmerischen Mitbestimmung sowie die besondere Stellung des Aufsichtsrats im Konzern und seine Verantwortung in Krise und Insolvenz werden ebenso aufgezeigt wie die Besonderheiten des Aufsichtsrats in der GmbH oder vergleichbarer Gremien.

## Finance/Restrukturierung/M&A

Mit dem Finance Modul werden amtierende oder designierte Mitglieder des Aufsichtsrats bzw. des Beirats von Unternehmen in puncto M&A, Equity, Loans und Bonds geschult. Langjährig erfahrene Praktiker aus verschiedenen Finance Einheiten schildern praxisrelevante Lösungen und Strukturen sowie deren Zusammenspiel im betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Kontext. Abgerundet wird der Lehrstoff durch Fallstudien aus der Praxis. Nach erfolgreicher Absolvierung dieses Moduls kennen die Mitglieder des Aufsichtsrats bzw. Beirats alle praxisrelevanten Strukturen/Instrumente aus den Bereichen Kapitalmarkt, Finanzierung sowie M&A und können dem Management sowohl mit Blick auf Wachstumsprojekte als auch finanzielle Restrukturierungen die richtigen Fragen stellen.

## HR/Organisation/Kommunikation

Das Modul Human Resources ist ebenso wie alle anderen Module Grundlage und Ergänzung zugleich. Nicht nur, wie werde ich Beirat oder Aufsichtsrat sind im Fokus, sondern vielmehr Herausforderungen, Erwartungen und Komplexitäten bei HR Themen und der Blick in die Organisation für Gremienmitglieder. Es wird das notwendige Kompetenzmanagement von Vorständen und Geschäftsführern vertieft und das Momentum Kultur- und Change-Management beleuchtet. Ein weiteres Thema ist die Besetzung und Bestellung von Vorständen und Geschäftsführern. Performance Reviews sowie Compensation-Themen bilden den Abschluss einer HR-Perspektive auf Steuerungs- und Anreizsysteme. Das HR-Modul ist eine aktive Mischung aus Vortrag, Gruppenarbeit mit Ergebnispräsentation und Diskussion.

**Ansprechpartner: Cathrin Braun**

Cathrin.Braun@board-partners.com • T: +49 211 42471 - 466

Board   
Partners

**BO(A)RD**  
KARTE

Board Partners GmbH  
Hanselmannstraße 34  
80809 München  
Telefon: +49 (0)89 35828587  
[guido.happe\(at\)board-partners.com](mailto:guido.happe@board-partners.com)

[www.board-partners.com](http://www.board-partners.com)