

UFM32-I  
A 07/II-I

# Corporate Governance, Compliance und Risikomanagement Teil 1: Corporate Governance, Compliance und Interne Überwachung

UFM 32: Corporate Governance und Risikomanagement

Unternehmensführung/Finanzmanagement

Mathias Graumann

## Prof. Dr. Mathias Graumann



### Schwerpunkte in Lehre und Forschung:

- Professor für Rechnungswesen insbesondere Controlling
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Steuer- und Wirtschaftsprüfung

### Graumann, Mathias:

Corporate Governance, Compliance und Risikomanagement Teil 1: Corporate Governance, Compliance und Interne Überwachung; Unternehmensführung, Finanzmanagement; Schriften des MBA-Fernstudienprogrammes, Modul UFM32-I / A07/II-I; Koblenz 2024

© 2016 zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund  
8. Auflage 2024

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Text, Abbildung und Programme wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet. Das MBA-Fernstudienprogramm und die Autorinnen und Autoren können jedoch für eventuell verbleibende fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische noch irgendeine andere Haftung übernehmen.

**Herausgeber:** MBA-Fernstudienprogramm  
Prof. Dr. Thomas Mühlencoert / Prof. Dr. Uwe Hansen (Studiengangsleitung)  
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
Hochschule Koblenz, RheinAhrCampus  
Joseph-Rovan-Allee 2 • 53424 Remagen

**Vertrieb:** zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund - Koblenz

**Leiter:** Prof. Dr. Ralf Haderlein

**Anschrift:** zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund  
Konrad-Zuse-Straße 1 • 56075 Koblenz • Tel.: 0261/91538-0

**Titelgestaltung:** zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund - Koblenz

## Einleitung

Die empirische Krisenforschung zeigt, dass das größte Risiko oftmals in Defiziten der Geschäftsführung und in Mängeln in den von ihr geschaffenen Geschäftsführungsinstrumenten selbst liegt. Hier handelt es sich zudem um ein Klumpenrisiko, da diese Mängel wiederum Fehlentwicklungen in der Leistungserstellung sowie -verwertung nach sich ziehen.

Die Beurteilung der Geschäftsführung insbesondere durch Externe stellt naturgemäß ein sensibles Thema dar, denn die Leitungspersonen nehmen ihre Aufgaben in eigener Verantwortung und Autonomie wahr und der externe Analyst ist nicht „der bessere Kaufmann“. Zudem können sich aus Negativfeststellungen nachhaltige rechtliche Würdigungen ergeben, insbesondere Haftungstatbestände aufgrund von Verletzungen der Sorgfaltspflicht.

Somit wird die Analyse durch Vorgabe möglichst objektiver Beurteilungsgrundlagen wesentlich erleichtert; durch Verweise auf diese lässt sich die Schärfe einer bei Negativfeststellungen unvermeidlichen Diskussion vermindern. Hierbei ist insbesondere hilfreich, dass im Rahmen der gesetzlichen Abschlussprüfung von öffentlichen Unternehmen nach § 53 HGrG und von Genossenschaften nach § 53 GenG die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung einen obligatorischen Prüfungsgegenstand bildet. In diesem Zusammenhang hat das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) einen Fragenkatalog entwickelt, der im Rahmen der Prüfungsdurchführung abzuarbeiten ist (IDW PS 720).

Zur Beurteilung der Geschäftsführungsorganisation kann überdies der im Bundesanzeiger bekannt gemachte Deutsche Corporate Governance Kodex dienen. Der Kodex besitzt über die Pflicht zur Abgabe der sog. Entsprechenserklärung (§ 161 AktG) eine gesetzliche Grundlage. Er stellt den vorläufigen Endpunkt einer Reihe von in der Wissenschaft entwickelten Konzepten der Corporate Governance im Sinne einer allgemein akzeptierten „Good Practice“ der Ausübung der Geschäftsführungsfunktion dar.

Eine unentziehbare Geschäftsführungspflicht besteht darin, für eine funktionsfähige Compliance-Organisation Sorge zu tragen. So urteilte das Landgericht München I (Urteil vom 10. Dezember 2013 - 5 HK O 1387/10), dass ein Vorstandsmitglied dafür verantwortlich ist, das Unternehmen so zu organisieren und zu beaufsichtigen, dass keine Gesetzesverstöße wie Schmiergeldzahlungen an Amtsträger oder Privatpersonen erfolgen.

Es reicht ausdrücklich nicht aus, sich selbst bei der Ausübung der Geschäftsführungstätigkeit an Recht und Gesetz zu halten („Legalitätspflicht“), sondern es ist auch auf nachgeordneter Mitarbeiterebene dafür Sorge zu tragen, dass gesetzliche Bestimmungen und unternehmensinterne Richtlinien eingehalten werden („Organisationspflicht“).

Nach § 91 Abs. 2 AktG hat der Vorstand weiter ein Überwachungssystem einzurichten. Diese Organisationspflicht erstreckt sich auf Geschäftsführer vergleichbarer Gesellschaftsformen analog, insbesondere die GmbH, wenn Größe und Komplexität des Geschäftsbetriebs dies erfordern. Es werden die Elemente des Überwachungssystems vorgestellt; insbesondere werden prozessintegrierte und prozessunabhängige Überwachungsmaßnahmen differenziert. Ein besonderes Augenmerk wird dem IT-System gewidmet. So wird einerseits IT-gestützten Kontrollen eine besondere Effektivität beigemessen, andererseits lässt der Einsatz der IT wiederum spezifische Risiken erst entstehen.

Der Lehrstoff wird anhand zahlreicher Fallbeispiele und Übungsaufgaben vertieft. Einige Fallstudien basieren auf Echtbeispielen auf Basis von Unternehmensquellen im Internet. Die in dem Studienbrief angegebenen Internetpfade wurden im November 2023 aufgesucht, können sich aber kurzfristig ändern.

In diesem Fall wird empfohlen, die Nachfolgequelle eigenständig zu recherchieren. Einschlägige Rubriken auf den Unternehmenshomepages lauten „Unser Unternehmen“, „Corporate Governance“ oder „Investor Relations“.

Sie können den Lernerfolg maximieren, indem Sie Dokumente von Unternehmen Ihrer Wahl recherchieren und analysieren. Nach Auffassung des Verfassers sind insbesondere die Berichte der folgenden Firmen instruktiv:

- ◆ adidas AG (<https://www.adidas-group.com/de/investoren/finanzberichte/>),
- ◆ Fraport AG (<https://www.fraport.com/de/investoren/publikationstermine.html>),
- ◆ Heidelberger Druckmaschinen AG ([https://www.heidelberg.com/global/de/about/heidelberg/investor-relations/overview\\_1.jsp](https://www.heidelberg.com/global/de/about/heidelberg/investor-relations/overview_1.jsp)),
- ◆ Rheinmetall AG (<https://ir.rheinmetall.com/de/investor-relations/veroeffentlichungen/finanzberichte/>),
- ◆ Sartorius AG (<https://www.sartorius.com/en/company-de/investor-relations-de/sartorius-ag-investor-relations-de/news-financial-publications-de>) und
- ◆ Villeroy & Boch AG (<https://www.villeroyboch-group.com/de/investor-relations/publikationen/geschaeftsberichte.html>).

Der Studienbrief ist auf dem Stand von November 2023.

## Lernziele

Ziel des Studienbriefs ist es, die wesentlichen Anforderungen an eine ordnungsmäßige Geschäftsführung („Good Practice of Corporate Governance“) aus der Sicht eines externen Unternehmensberaters bzw. unparteilichen Gutachters systematisch und in integrierender Würdigung zu vermitteln.

Bei der Erfüllung dieser Ziele soll jeweils die materiell-betriebswirtschaftliche und nicht die formaljuristische Perspektive im Vordergrund stehen.

Im Einzelnen sollen die Studierenden nach der Lektüre dieses Studienbriefs in die Lage versetzt sein,

- ◆ die Regelungen des Deutschen Corporate Governance Kodexes zu beherrschen und auf Basis der „Soll“-Empfehlungen eine angemessene Geschäftsführungsorganisation entwickeln zu können,
- ◆ abgegebene Entsprechenserklärungen auf neuralgische Anzeichen in retrospektiver Sicht dahingehend überprüfen zu können, ob die Geschäftsleitung ihren Obliegenheiten ordnungsmäßig nachgekommen ist,
- ◆ zugleich in prospektiver Sicht Instrumente und Mechanismen vorschlagen und implementieren zu können, die dazu dienen, dass eine potenzielle Krise vermieden werden kann,
- ◆ um die Inhalte des sog. German Code of Corporate Governance zu wissen und diese praxistauglich umsetzen zu können,
- ◆ die Erkenntnisziele und Inhalte der Geschäftsführungsprüfung nach § 53 GenG und § 53 HGrG zu beherrschen und diese Erkenntnis als Grundlage eines Benchmarkings für die „Good Practice“ der Geschäftsführungstätigkeit nutzen zu können,
- ◆ Aufbau und Ablauf einschlägiger Geschäftsführungsinstrumente (Maßnahmen der Innen- und Außenorganisation, Rechnungswesen und Controlling, Führungs- und Informationssystem) zu beherrschen,
- ◆ ein in der Praxis vorgefundenes Geschäftsführungsinstrumentarium auf Einklang mit den einschlägigen Ordnungsmäßigkeitsnormen überprüfen und erforderlichenfalls Verbesserungsvorschläge entwickeln zu können,
- ◆ sich einen Überblick über die aus Unternehmenssicht für Wirtschaftskriminalität besonders anfälligen Bereiche zu verschaffen und um typische Indizien und Faktoren zu wissen, die das Auftreten krimineller Handlungen begünstigen,

- ◆ die wesentlichen Elemente eines funktionsfähigen Compliance Management Systems zu beherrschen,
- ◆ verbreitete Maßnahmen wie Verhaltenskodices, Anti-Fraud-Trainings oder Whistleblowing-Systeme ausgestalten und zielgerichtet implementieren zu können,
- ◆ bedeutende Überwachungselemente wie organisatorische Maßnahmen der Formen der IT-Unterlegung von Massentransaktionen ausgestalten und zielgerichtet implementieren zu können,
- ◆ den Einsatz der IT für Zwecke der internen Überwachung auf Risikobehaftung überprüfen zu können,
- ◆ die Faktoren der Angemessenheit und Wirksamkeit einer internen Revision zu beherrschen.

Hinweis: Auf die Angabe von Fußnoten im Text wurde – außer bei direkten Zitaten – aus Gründen der besseren Lesbarkeit bewusst verzichtet. Bei der Erstellung des Studienbriefs wurde Wert darauf gelegt, die anerkannte Lehrmeinung wiederzugeben und den Leser von Methodenstreit zu verschonen. Am Schluss des Studienbriefs findet sich ein Verzeichnis anerkannter Fachbücher, auf das insoweit verwiesen wird.

# 1 Grundsätze ordnungsmäßiger Corporate Governance und Geschäftsführung

## 1.1 Rechtsgrundlagen

Als **Unternehmensverfassung** oder **Corporate Governance** wird die Gesamtheit aller Regelungen zur Institutionalisierung der Beziehungen zwischen den internen Unternehmensorganen – Vorstand, Aufsichtsrat sowie Haupt-, Gesellschafter- bzw. Generalversammlung – bezeichnet. Die Regelungen können dabei auf rechtlichen bzw. satzungsmäßigen Vorschriften oder auf faktischer Berufsausübung basieren.

**Begriff der Unternehmensverfassung**

Das Aktiengesetz (AktG) als „Leitgesetz“ enthält folgende grundlegenden Rechtsvorschriften zum Vorstand und ordnungsmäßigen Vorstandshandeln:

**AktG als „Leitgesetz“**

- ◆ Der Vorstand hat unter eigener Verantwortung die Gesellschaft zu leiten (§ 76 Abs. 1 AktG).
- ◆ Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden (§ 91 Abs. 2 AktG).
- ◆ Die Vorstandsmitglieder haben bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden. Eine Pflichtverletzung liegt nicht vor, wenn das Vorstandsmitglied bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln (§ 93 Abs. 1 AktG).

Hierbei bildet die erste Fundstelle die Generalnorm der Eigenverantwortlichkeit und die zweite eine spezielle Konkretisierung derselben. Die dritte Fundstelle kodifiziert die sog. **Business Judgement Rule**. Sie bildet die Richtschnur für ein Fehlverhalten der Leitungspersonen und ggf. dessen nachträgliche Ahndung.

Insbesondere im Verlust- oder Krisenfall stellt sich die Frage nach Versäumnissen oder Pflichtverletzungen der Leitungspersonen. Ein Crash-Szenario lässt sich durch gesetzliche Normen nicht ausschließen. Vielmehr muss es darum gehen, den Nachweis zu erbringen, „alles Menschenmögliche an Vorkehrungen getan zu haben“. Allein aufgrund von krimineller Energie und menschlichen

**Business Judgement Rule**

Fehlleistungen einzelner oder mehrerer Mitarbeiter lassen sich auch gravierende Unregelmäßigkeiten nicht vollständig ausschließen, d.h., eine absolute Sicherheit ist unerreichbar, stattdessen ist sich mit einer hinreichenden Sicherheit zu begnügen.

Für die Beurteilung der Ordnungsmäßigkeit des Leitungshandelns kann nicht allein das Zielerreichungsniveau (also z.B. die Höhe oder Wachstumsrate des Umsatzes oder Gewinns) herangezogen werden. Es lässt sich auch deshalb keine fundierte Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen der Güte des Leitungshandelns und der Ausprägung von Ziel- und Ergebnisgrößen begründen. Entscheidend für das Vorliegen einer Pflichtverletzung ist somit **nicht** das Ergebnis des Leitungshandelns (vgl. die Ausführungen im Studienbrief „Unternehmensverfassung, Strategie und Planung“).

**Dokumentation als Grundlage der Ordnungsmäßigkeit**

Zur Absicherung des naturgemäß risikobehafteten Leitungshandelns kommt der Planung, Informationsverarbeitung und Dokumentation eine besondere Bedeutung zu. Insbesondere führt eine fehlende oder unvollständige **Dokumentation** regelmäßig zur Besorgnis einer Pflichtverletzung. Sie kann einen wesentlichen Verstoß gegen die gesetzlichen Vorstandspflichten darstellen und die Nichtigkeit einer Entlastung des Leitungsorgans bedingen (so zur fehlenden Dokumentation eines Risikomanagementsystems LG München I, Urteil vom 5. April 2007, in: BB 2007, S. 2170 ff.).

## 1.2 Corporate Governance

### 1.2.1 Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)

**Auslöser der „Corporate Governance“-Debatte**

Die zahlreichen in Deutschland zu verzeichnenden und großteils auf Missmanagement zurückzuführenden Unternehmenskrisen und Schieflagen lösten Ende der neunziger Jahre eine lebhafte Auseinandersetzung mit der **Corporate Governance** deutscher Unternehmen aus. So wurde hinterfragt, ob die vorhandenen Strukturen und Prozesse der Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen im internationalen Vergleich noch wettbewerbsfähig sind. Nicht zuletzt wurde diese Frage von ausländischen Investoren gestellt, die auf dem globalisierten Kapitalmarkt und damit auch für die Kapitalversorgung deutscher Unternehmen eine maßgebliche Rolle spielen.



Der **Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK)** wurde von der **Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex** (nach ihrem Vorsitzenden im Fachschrifttum auch als „**Cromme-Kommission**“ bezeichnet) in der Erstversion am 26. Februar 2002 verabschiedet. Er richtet sich in erster Linie an börsennotierte Gesellschaften, wobei auch anderen Gesellschaften die Beachtung des Kodex empfohlen wird.

**Besonderheiten** des deutschen Corporate Governance-Systems im internationalen Vergleich sind

- ◆ das sog. „Two-Tier“-Modell mit der institutionellen Trennung von Leitung (Vorstand) und Überwachung (Aufsichtsrat),
- ◆ das Kollegialprinzip für den Vorstand und
- ◆ die Ausgestaltung der Arbeitnehmer-Mitbestimmung im Aufsichtsrat.

**Besonderheiten des deutschen Corporate Governance-Systems im internationalen Vergleich**

Erschwerend kommt insbesondere für ausländische Investoren hinzu, dass die Vorschriften des Governance-Rechts über zahlreiche Gesetze verstreut sind.

Die **Ziele** des Kodex bestehen in der

- ◆ Darstellung wesentlicher gesetzlicher Vorschriften zur Leitung und Überwachung von deutschen Aktiengesellschaften,
- ◆ Entwicklung national und international anerkannter Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung,
- ◆ Förderung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit des deutschen Corporate Governance-Systems sowie
- ◆ Förderung des Vertrauens von Anlegern, Kunden, Mitarbeitern und Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter AG.

**Ziele des DCGK**

Insbesondere Letzteres wurde im Zuge zahlreicher Schieflagen nachhaltig erschüttert. Deshalb adressiert der Kodex alle seinerzeitigen wesentlichen – vor allem internationalen - **Kritikpunkte** an der deutschen Unternehmensverfassung, und zwar

- ◆ mangelhafte Ausrichtung auf Aktionärsinteressen,
- ◆ die duale Unternehmensverfassung mit Vorstand und Aufsichtsrat,
- ◆ mangelnde Transparenz deutscher Unternehmensführung,
- ◆ mangelnde Unabhängigkeit deutscher Aufsichtsräte sowie
- ◆ eingeschränkte Unabhängigkeit der Abschlussprüfer.

**Internationale Kritik an der deutschen Governance-Praxis als Ausgangspunkt**

Die Regelungen des Kodex gehen auf jeden einzelnen dieser Kritikpunkte ein und berücksichtigen dabei die gesetzlichen Rahmenbedingungen.

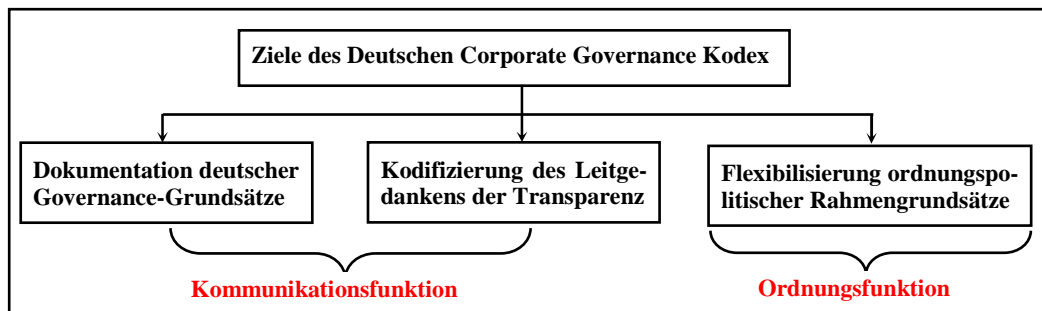
Ziel	Erläuterung
<b>Dokumentation deutscher Governance-Grundsätze</b>	Kompakte Zusammenfassung aller Governance-Grundsätze Vereinfachung für ausländische Investoren, um das deutsche Überwachungs- und Führungssystem nachvollziehen zu können Übersetzung in vier weiteren Sprachen zur Überwindung von Sprachbarrieren
<b>Flexibilisierung ordnungspolitischer Rahmen-grundsätze</b>	Ergänzung oder Ausfüllung bestehender gesetzlicher Bestimmungen Freiwillige Einhaltung der Empfehlungen und Anregungen Rasche Anpassungen des Kodex an sich ändernde Umweltbedingungen Berücksichtigung wesentlicher – vor allem internationaler - Kritikpunkte an der deutschen Unternehmensverfassung bei der Aufstellung des Kodex, wie z.B. die - mangelhafte Ausrichtung auf Aktionärsinteressen, - duale Unternehmensverfassung mit Vorstand und Aufsichtsrat, - mangelnde Transparenz deutscher Unternehmensführung, - mangelnde Unabhängigkeit deutscher Aufsichtsräte, - eingeschränkte Unabhängigkeit der Abschlussprüfer
<b>Kodifizierung des Leitgedankens der Transparenz</b>	Transparenz als Schlüsselfaktor für eine gute Corporate Governance Transparenz und Information im Vordergrund des Kodex Vertrauen der Kapitalmarktteilnehmer durch Transparenz des deutschen Systems und seitens der im Unternehmen praktizierten Grundsätze

**Abbildung 1.1: Ziele des DCGK (Quelle: Pfitzer et al. (Hrsg.): Deutscher Corporate Governance Kodex, 2. Aufl., Stuttgart 2005, S. 20 f.)**

**Funktionen des DCGK**

Im Fachschrifttum werden die Ziele häufig zwei Funktionen zugeordnet,

- ◆ der **Kommunikationsfunktion**, die die Darstellung des deutschen Corporate Governance-Modells beinhaltet, sowie
- ◆ der **Ordnungsfunktion**, die dazu dient, national und international bewährte Best-Practice-Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung zu setzen.



**Abbildung 1.2: Ziele und Funktionen des DCGK**

Der Kodex wird i.d.R. einmal jährlich von der Regierungskommission geprüft und bei Bedarf den aktuellen nationalen und internationalen Entwicklungen angepasst, zuletzt am **28. April 2022**. Der jeweils aktuelle DCGK wird durch das BMJV im amtlichen Teil des elektronischen Bundesanzeigers veröffentlicht, die aktuelle Fassung am 27. Juni 2022 (vgl. <https://www.dcgk.de/de/kodex.html> und <https://www.bundesanzeiger.de>).

Mit der Kodexreform 2022 wurde insbesondere die **gesellschaftliche Verantwortung** der Unternehmen thematisiert, da die Erwartungen an die Berücksichtigung von **Nachhaltigkeitsfaktoren** bei der Unternehmensführung seitens der Aktionäre und der weiteren Stakeholder einschließlich der Gesellschaft wesentlich gestiegen sind. Demnach muss die Unternehmensführung Nachhaltigkeit in der Geschäftsstrategie verankern und Nachhaltigkeitsziele in Bezug auf die Umwelt (Ökologie) und auf Soziales definieren. Zur Orientierung können die UN Sustainable Development Goals herangezogen werden. Nachhaltigkeitsziele können ebenso Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf Mensch und Umwelt betreffen und insofern Ausdruck der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen sein (vgl. [https://www.dcgk.de//files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/220517\\_Begruendung\\_DCGK\\_2022.pdf](https://www.dcgk.de//files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/220517_Begruendung_DCGK_2022.pdf)).

Kodexreform 2022

Hinsichtlich der Verbindlichkeit lassen sich drei Kategorien von Regelungen im Kodex differenzieren:

Verbindlichkeitskategorien des DCGK

- ◆ **Empfehlungen** des Kodex sind im Text durch die Verwendung des Wortes „**soll**“ gekennzeichnet. Die Gesellschaften können hiervon abweichen, sind dann aber verpflichtet, dies jährlich offenzulegen. Dies ermöglicht den Gesellschaften die Berücksichtigung branchen- oder unternehmensspezifischer Bedürfnisse. So trägt der Kodex zur Flexibilisierung und Selbstregulierung der deutschen Unternehmensverfassung bei.
- ◆ Ferner enthält der Kodex **Anregungen**, von denen ohne Offenlegung abgewichen werden kann; hierfür verwendet der Kodex Begriffe wie „**sollte**“ oder „**kann**“.
- ◆ Die übrigen Teile des Kodex betreffen Bestimmungen, die als geltendes Gesetzesrecht unabhängig von der dortigen Aufführung von den Unternehmen zu beachten sind („**muss**“ bzw. „**ist**“).

Im Sinne eines „**soft law**“ können die **Anregungen** des Kodex von den Unternehmen freiwillig beachtet werden. Bei Abweichungen besteht keinerlei Verpflichtung, diese zu begründen oder zu veröffentlichen.

Rechtsstellung der „Entsprechenserklärung“

Bezüglich der Beachtung der **Empfehlungen** des Kodex ergibt sich allerdings für börsennotierte Unternehmen gem. § 161 AktG die Verpflichtung, jährlich eine sog. **Entsprechens-** bzw. **Compliance-Erklärung** abzugeben. Diese ist Teil der sog. **Erklärung zur Unternehmensführung**, die nach § 289f Abs. 2 Nr. 1 HGB von börsennotierten AG sowie AG, die ausschließlich andere Wertpapiere als Aktien an einem organisierten Markt i.S. des § 2 Abs. 11 WpHG ausgegeben haben, in einem gesonderten Abschnitt des Lageberichts abzugeben ist. Sie kann alternativ auch auf der Internetseite der Gesellschaft öffentlich zugänglich gemacht werden.

Hiernach haben die Organmitglieder börsennotierter AG verbindlich zu erklären, inwieweit die Empfehlungen des Kodex eingehalten wurden und werden bzw. an welcher Stelle davon abgewichen wurde und wird. Dies entspricht dem im Angelsächsischen verankerten Prinzip des „**comply or explain**“.

**Gliederung des DCGK**

Der Kodex gliedert sich in insgesamt sieben Abschnitte:

<b>1. Leitung und Überwachung:</b>
In diesem Abschnitt werden die Geschäftsführungsaufgaben des Vorstands, die Überwachungsaufgaben des Aufsichtsrats und die Funktion der Hauptversammlung dargelegt.
<b>2. Besetzung des Vorstands:</b>
In diesem Abschnitt werden Entscheidungskriterien für die Besetzung des Vorstands aus Sicht des Aufsichtsrats erörtert.
<b>3. Zusammensetzung des Aufsichtsrats:</b>
In diesem Abschnitt werden die speziellen Aufgaben und Zuständigkeiten sowie Fragen der Zusammensetzung, Vergütung und Unabhängigkeit des Aufsichtsrats behandelt.
<b>4. Arbeitsweise des Aufsichtsrats:</b>
In diesem Abschnitt werden gesonderte Bestimmungen zur Zusammenarbeit des Aufsichtsrats mit Vorstand und Abschlussprüfer, zur Ausschussbildung und zur Effizienzprüfung der Aufsichtsratsarbeit dargelegt.
<b>5. Interessenkonflikte:</b>
Dieser Abschnitt behandelt die Ausschaltung möglicher Interessenkonflikte der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder.
<b>6. Transparenz und externe Berichterstattung:</b>
In diesem Abschnitt werden Grundsätze, Empfehlungen sowie Anregungen zur Veröffentlichung von Informationen an die Kapitalmarktteilnehmer beschrieben.
<b>7. Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat:</b>
In diesem Abschnitt werden Grundsätze, Empfehlungen sowie Anregungen zur Festlegung des Vergütungssystems, der Vergütungsbestandteile und sonstiger Leistungen dargestellt.

**Abbildung 1.3: Gliederung des DCGK (vgl. <https://www.dcgk.de/de/kodex.html>)**

**Bestimmungen des DCGK zum Vorstand**

Die Regelungen des DCGK zur Leitungsinstanz „Vorstand“ lassen sich in die folgenden thematischen Komplexe klassifizieren:

- ◆ Innenorganisation des Leitungsorgans,
- ◆ Vergütung und deren Offenlegung sowie
- ◆ Interessenkonflikte,

wobei den Vergütungsregelungen immer breiterer Raum eingeräumt wird.

Komplex	Regelung	Regelung
<b>Aufgaben</b>	G 1	Unternehmensleitung in eigener Verantwortung im Unternehmensinteresse
	G 2, E A. 1	Entwicklung der strategischen Ausrichtung einschl. Nachhaltigkeitszielen, Abstimmung mit dem Aufsichtsrat und Umsetzung
	G 3, E A. 2	Frauenanteil und Diversität in Führungspositionen
	G 4, E A. 3	Sorgfaltspflicht für angemessenes und wirksames internes Kontroll- und Risikomanagementsystem unter Abdeckung von Nachhaltigkeitszielen
	G 5, E A. 4 und 5	Sorgfaltspflicht für Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und internen Richtlinien (Compliance) einschl. Hinweisgebersystem und Darstellung im Lagebericht

<b>Besetzung</b>	G 9	Entscheidung des Aufsichtsrats über Anzahl und erforderliche Qualifikation der Vorstandsmitglieder einschl. Frauenanteil im Vorstand
	E B.1	Beachtung der Diversität bei der Zusammensetzung des Vorstands
	E B.2	Sorge für langfristige Nachfolgeplanung im Vorstand
	E B.3	Erstbestellung für maximal drei Jahre
	E B.4	Beschränkung der vorzeitigen Wiederbestellung der Vorstandsmitglieder
	E B.5	Festlegung einer Altersgrenze für Vorstandsmitglieder
<b>Interessenkonflikte</b>	G 20	Umfassendes Wettbewerbsverbot für Vorstandsmitglieder. Absolute Priorität des Unternehmensinteresses bei unternehmensbezogenen Entscheidungen gegenüber persönlichen Interessen
	E E.2	Pflicht zur unverzüglichen Meldung von Interessenkonflikten an den Aufsichtsratsvorsitzenden und die Vorstandsmitglieder
	E E.3	Unternehmensfremde Nebentätigkeiten müssen vom Aufsichtsrat genehmigt werden, insbesondere Aufsichtsratsmandate
<b>Vergütung</b>	G 24	Festlegung einer angemessenen, an die nachhaltige und langfristige Entwicklung der Gesellschaft angepassten leistungsorientierten Vergütung durch den Aufsichtsrat
	E G.1	Festlegung des Vergütungssystems, insbesondere fixe und variable Bestandteile, zugrunde liegende finanzielle und nicht-finanzielle Leistungsparameter sowie die finanzielle Verfügbarkeit der Vergütung
	E G.2 – E G.5	Festlegung der konkreten Gesamtvergütung, insbesondere Zielvergütung, Beurteilung der externen und internen Üblichkeit sowie Hinzuziehung eines externen Vergütungsexperten
	E G.6 – E G.11	Festlegung der Höhe der variablen Vergütungsbestandteile, insbesondere Messung der Zielerreichung, nachträgliche Änderung der Zielparame-ter sowie Vorliegen außergewöhnlicher Entwicklungen
	E G.12 – E G.14	Leistungen bei Vertragsbeendigung, insbesondere Abfindungs-Cap und Change of Control-Klauseln
	E G.15 – E G.16	Übernahme konzernfremder Aufsichtsratsmandate und Anrechnung von deren Vergütung

**Abbildung 1.4: Managementrelevante Regelungen des DCGK (G = Grundsatz, E = Empfehlung, vgl. <https://www.dcgk.de/de/kodex.html>)**

Das Modul „Management und Controlling“ rekapitulierend, bilden die **unentziehbaren Aufgaben** des Leitungsorgans nach DCGK, Abschnitt A.1:

**Unentziehbare Aufgaben des Leitungsorgans**

<b>Aufgabenkomplex</b>	<b>Teilaufgaben</b>
Unternehmensleitung unter Berücksichtigung der Belange der Aktionäre, seiner Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder) mit dem Ziel nachhaltiger und langfristiger Wertschöpfung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erstellung eines Zielsystems unter Berücksichtigung aller relevanten Stakeholder-Ziele</li> <li>- Angemessene Operationalisierung der Ziele und Berücksichtigung von Zielkonflikten</li> <li>- Entwicklung einer Mission und einer Vision</li> <li>- Definition des Begriffs des Unternehmenswerts und Einbindung in das Controlling (z.B. ROI, EBITDA, Cashflow, Free Cashflow)</li> </ul>
Entwicklung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, deren Abstimmung mit dem Aufsichtsrat und deren Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ableitung von Unternehmenszielen aus Mission und Vision</li> <li>- Überprüfung der Marktposition des Unternehmens nach Günstigkeit der Umwelt (PEST) sowie Wettbewerbsvorteilen (SWOT)</li> <li>- Sicherung des nachhaltigen Unternehmensfortbestands durch Weiterentwicklung der Marktposition, Innovation und/oder Diversifikation</li> <li>- Laufende Zielerreichungskontrolle im Rahmen des operativen Controllings und ggf. Einleitung von Gegensteuerungsmaßnahmen</li> </ul>

Sicherstellung der Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien (Compliance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausprägung eines angemessenen Kontrollbewusstseins und einer Kontrollkultur im Leitungsorgan</li> <li>- Festlegung der vom Vorstand verfolgten Compliance-Ziele sowie Analyse der Geschäftsprozesse in Bezug auf diesbezügliche Risiken, die eine Zielverfehlung bedingen können</li> <li>- Implementierung eines Maßnahmenprogramms zur Sicherstellung der Einhaltung bindender Regelungen</li> <li>- Implementierung eines Informations- und Kommunikationssystems sowie laufende Kontrolle und Optimierung des Systems</li> </ul>
Sicherstellung eines angemessenen Risikomanagements und Risikocontrollings im Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vornahme einer Risikoinventur (Risikoidentifikation) in allen betrieblichen Funktionen, Bereichen bzw. Geschäftsprozessen</li> <li>- Risikobewertung in Form einer Quantifizierung der identifizierten Risiken nach Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit</li> <li>- Abgleich mit dem unternehmerischen Risikodeckungspotenzial und entsprechende Klassifikation der Risiken sowie Priorisierung der Risikobewältigung</li> <li>- Implementierung von Maßnahmen der Risikobewältigung</li> <li>- Implementierung eines Informations- und Kommunikationssystems sowie laufende Kontrolle und Optimierung des Systems</li> </ul>

**Abbildung 1.5: Unentziehbare Aufgaben des Leistungsorgans nach DCGK**

**Regelungen zur inneren Strukturierung des Leistungsorgans**

Regelungen zur **inneren Strukturierung** des Leistungsorgans sind seit der letzten Aktualisierung nicht mehr im DCGK aufgeführt. Es gelten die allgemeinen Regelungen der § 76 f. AktG, denen zufolge der Vorstand aus einer oder mehreren Personen bestehen kann. Der Vorstand kann sich eine Geschäftsordnung geben, wenn nicht die Satzung den Erlass der Geschäftsordnung dem Aufsichtsrat übertragen hat oder der Aufsichtsrat eine Geschäftsordnung für den Vorstand erlässt (§ 77 Abs. 2 Satz 1 AktG).

Die Geschäftsordnung soll die Arbeit des Vorstands, insbesondere die Ressortzuständigkeiten einzelner Vorstandsmitglieder, die dem Gesamtvorstand vorbehaltenen Angelegenheiten sowie die erforderliche Beschlussmehrheit bei Vorstandsbeschlüssen (Einstimmigkeit oder Mehrheitsbeschluss) regeln.

Hieraus lassen sich die zwingenden Regelungskomplexe

- ◆ Aufteilung der Leitungsaufgaben auf Vorstandsmitglieder mit Alleinentscheidungsbefugnis i.S. eines Ressortprinzips,
- ◆ Fixierung einer Eskalationsregel für besonders voluminöse, weitreichende oder risikobehaftete Entscheidungen, die dem Gesamtvorstand vorbehalten sind,
- ◆ Vorgabe eines Entscheidungsprozesses und einer Entscheidungsregel für den Gesamtvorstand sowie
- ◆ Festlegung der besonderen Befugnisse des Vorstandsvorsitzenden

ableiten und in folgenden Best-Practice-Katalog untergliedern:

<p>Aufteilung der Leitungsaufgaben i.S. eines Ressortprinzips</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung eines vollständigen (alle betrieblichen Funktionen und Bereiche umfassenden) und überschneidungsfreien Geschäftsverteilungsplans (keine Doppelerfassungen)</li> <li>- Angemessene Relation von Größe und Bedeutung der einzelnen Ressorts (große Unterschiede implizieren Machtunausgewogenheit und gelten als Krisenindikator)</li> <li>- Angemessene Regelung von Schnittstellen i.S. von Ressortinterdependenzen</li> <li>- Vorgabe von Regelungen zu Anforderungen an die Besetzung der Vorstandspositionen sowie an den Besetzungsprozess</li> </ul>
<p>Eskalationsregel für besonders voluminöse, weitreichende oder risikobehaftete Entscheidungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorgabe eines Katalogs von Maßnahmen oder Geschäften der Art oder der Höhe nach, für die eine Beschlussfassung des Gesamtvorstands erforderlich ist</li> <li>- Vorgabe von Informations- bzw. Meldepflichten für Vorstandsmitglieder in Bezug auf solche Maßnahmen oder Geschäfte</li> <li>- Regelung des Ausnahmetatbestands, dass Vorstandsmitglieder solche Maßnahmen oder Geschäfte auch ohne vorherige Zustimmung des Gesamtvorstands vornehmen dürfen, um drohende schwere Nachteile abzuwenden (Ad-hoc-Entscheidungen)</li> <li>- Vorgabe eines Katalogs von Maßnahmen oder Geschäften der Art oder der Höhe nach (durch den Aufsichtsrat), für die ein Zustimmungsvorbehalt des Aufsichtsrats erforderlich ist</li> </ul>
<p>Entscheidungsprozess und Entscheidungsregel für den Gesamtvorstand</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vergabe von Rechten für das Procedere hinsichtlich der Einberufung von Sitzungen (Terminierung, Einladung, zeitlicher Vorlauf, Festlegung der Tagesordnung)</li> <li>- Besondere Regelungen für die Einberufung außerordentlicher Sitzungen, insbesondere Festlegung von entsprechenden Dringlichkeitsgründen</li> <li>- Vorgaben hinsichtlich der Erarbeitung, Einreichung von entscheidungsrelevanten Unterlagen und deren Zurverfügungstellung an die Vorstandsmitglieder</li> <li>- Festlegung der Beschlussfähigkeit des Vorstands (Anwesenheitsquote, Regelungen zur Zulassung der Stimmabgabe durch physisch nicht anwesende Mitglieder)</li> <li>- Recht zur Vertagung von Beschlüssen</li> <li>- Vorgabe einer Wahlregel (z.B. Mehrheitswahlregel), Regeln zur Behandlung von Patt-Situationen (z.B. Wahlwiederholung)</li> </ul>
<p>Besondere Befugnisse des Vorstandsvorsitzenden</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ggf. Regelung von Mehrstimmrechten oder Ausschlaggabe bei Patt-Entscheidungen sowie von besonderen Aufgabenbereichen im Rahmen der Geschäftsverteilung (gilt als Krisenindikator)</li> <li>- Idealerweise Beschränkung der besonderen Aufgabenbereiche auf Koordinierung der Meinungsbildung und Beschlussfassung im Gesamtvorstand, federführende Organisation der Kommunikation zwischen Vorstand und Aufsichtsrat sowie Wahrnehmung herausragender Repräsentationsaufgaben in der Öffentlichkeit</li> <li>- und insoweit Interpretation des Vorsitzes als „Sprecher-Funktion“.</li> </ul>

**Abbildung 1.6: Regelungskomplexe in Bezug auf die Strukturierung des Leitungsgorgans**

Die zur **Vergütung** zu treffenden Regelungen wurden bereits in dem entsprechenden Basismodul behandelt und sollen hier unbeachtet bleiben (vgl. den Studienbrief „Unternehmensverfassung, Strategie und Planung“).

**Interessenkonflikte** sollten i.S. einer Best-Practice-Regelung routinemäßig in Bezug auf folgende Regelungskomplexe eingedämmt werden:

**Regelungen zur Vermeidung von Interessenkonflikten**

<p>Unbefugte Vorteilsannahme oder -gewährung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Private Nutzung von Vermögenswerten, die der Gesellschaft zustehen</li> <li>- Annahme von Vermögenswerten, Vorteilsnahme (insb. von Lieferanten)</li> <li>- Gewährung von Vermögenswerten, Begünstigung (insb. bei Kunden)</li> </ul>
<p>Geschäfte mit nahestehenden Personen und Unternehmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vereinbarung von Bezugs- und Liefergeschäften oder Dauerschuldverhältnissen zu nicht marktüblichen und die Gesellschaft schädigenden Konditionen</li> <li>- Vereinbarung von Abnahmeverpflichtungen über den betrieblichen Bedarf hinaus oder zu unüblich langen Zeithorizonten</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verzicht auf Bonitäts- und/oder Qualitätsprüfung des Kontrahenten und damit Inkaufnahme eines erhöhten Geschäftsrisikos</li> </ul>
Wettbewerbsverbote	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abschluss von Beratungs-, Dienst- oder Werkverträgen bei Konkurrenten</li> <li>- Anteilsbesitz oder Organmitgliedschaften bei Konkurrenten</li> <li>- Verwertung oder Weitergabe von Betriebsgeheimnissen (z.B. Produkt- oder Prozessinnovationen)</li> </ul>
Nebentätigkeiten, insbesondere Aufsichtsratsmandate	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzung von finanzmarktbezogenen Insiderinformationen (z.B. im Rahmen privater Wertpapiergeschäfte)</li> <li>- Umgang mit Medien, Publikationen, insbesondere öffentliche Abgabe von aktienkurs- bzw. finanzmarktrelevanten Prognosen (z.B. Gewinnerwartungen)</li> <li>- Absichtserklärungen mit strategischem Bezug (z.B. in Bezug auf Unternehmenskäufe oder -verkäufe)</li> <li>- Annahme von Aufsichtsratsmandaten (insbesondere Mandatshäufungen).</li> </ul>

### Abbildung 1.7: Regelungskomplexe in Bezug auf Interessenkonflikte des Leitungsorgans

Da eine Unbefangenheit bzw. Unabhängigkeit i.S. einer inneren Einstellung regelmäßig nicht feststellbar ist, muss auf äußere Umstände zurückgegriffen werden, die auf eine Gefährdung durch bestehende Interessenkonflikte schließen lassen. Daher kommt es auf die aus objektiven Kriterien abgeleitete fiktive Einschätzung eines sachverständigen Dritten an, welche vonseiten des Aufsichtsrats nachvollziehbar operationalisiert werden muss.

#### Verbesserung der Governance-Kultur

Durch die Signalwirkung des „comply or explain“ hat sich die **Governance-Kultur deutscher Unternehmen stark verbessert**. Noch im Jahre 2009 erklärten Vorstand und Aufsichtsrat der D.Logistics AG (heute firmierend als Deufol SE, Geschäftsbericht 2008, S. 25): „Nicht alle Vorstandsmitglieder unterliegen einem umfassenden Wettbewerbsverbot. Alle Nebentätigkeiten werden jedoch dem Aufsichtsrat und dem Vorstand offengelegt.“

#### „Negativbeispiel“ einer Entsprechenserklärung

Solche „harten“ Abweichungen von den Regeln des DCGK werden heutzutage kaum noch vorgefunden. Dennoch bringt es die Entsprechenserklärung der Maternus-Kliniken AG, Berlin, vom April 2023 auf insgesamt 15 aufgeführte nicht befolgte Empfehlungen (vgl. <https://www.maternus.de/investor-relations/corporate-governance-bericht>). Diese betreffen:

<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine umfassende Identifikation und Bewertung von mit Sozial- und Umweltfaktoren verbundenen Risiken und Chancen einschl. Definition von Nachhaltigkeitszielen,</li> <li>- Verzicht auf eine gemeinsame Nachfolgeplanung von Vorstand und Aufsichtsrat,</li> <li>- keine Festlegung einer Altersgrenze für Vorstandsmitglieder,</li> <li>- Verzicht auf die Festlegung eines Kompetenzprofils für den Aufsichtsrat,</li> <li>- keine Festlegung einer Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder, da kein allein relevantes Entscheidungskriterium,</li> <li>- keine Veröffentlichung eines Lebenslaufes sowie dessen jährliche Aktualisierung für die vom Aufsichtsrat vorzuschlagenden Kandidaten,</li> <li>- keine Veröffentlichung der Geschäftsordnung des Aufsichtsrates,</li> <li>- keine Einrichtung eines gesonderten Nominierungsausschusses,</li> <li>- keine individualisierte Angabe der der Teilnahme von Aufsichtsratsmitgliedern an den Sitzungen im Aufsichtsratsbericht,</li> </ul>
--



- keine Beauftragung des Abschlussprüfers zur Prüfung der Entsprechenserklärung auf inhaltliche Richtigkeit,
- keine regelmäßigen Beratungen des Prüfungsausschusses mit dem Abschlussprüfer ohne den Vorstand,
- keine Berichterstattung über Aus- und Fortbildungsmaßnahmen für die Aufsichtsratsmitglieder,
- keine Berichterstattung des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung über aufgetretene Interessenkonflikte,
- keine Veröffentlichung des Konzernabschlusses und der Halbjahresfinanzberichte innerhalb der vom DCGK im Verhältnis zur gesetzlichen Regelung empfohlenen kürzeren Frist,
- keine Berücksichtigung der Mitgliedschaft in Ausschüssen bei der Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder.

### Abbildung 1.8: Entsprechenserklärung der Maternus-Kliniken AG

Sie können in diesem Zusammenhang noch die ähnlich voluminöse Entsprechenserklärung 2023 (oder eine noch aktuellere) der German Values Property Group AG unter <https://german-values.de/corporate-governance/> analysieren.

Im Ergebnis kann im Rahmen der Überprüfung der Governance-Kultur der Unternehmen die naheliegende Hypothese vertreten werden: **„Je mehr Kodex-Empfehlungen nicht befolgt werden, umso schlechter der Allgemeinzustand der Corporate Governance“**.

Die **Akzeptanz** des DCGK in der Praxis wird regelmäßig vom Berlin Center of Corporate Governance untersucht und in einem **„Corporate Governance-Report“** publiziert. Hierzu wird die Umsetzung der Empfehlungen und Anregungen in den Unternehmen systematisch ausgewertet (vgl. <https://www.mannheim-business-school.com/de/die-mannheim-experience/fakultaet-forschung/bccg/bccg-code-monitoring/>). Folgende wesentliche Trends für die Corporate-Governance-Praxis sind aus den Untersuchungen ableitbar (vgl. zuletzt von Werder/Danilov/Schwarz, DB 2021, S. 2097 ff.):

„Corporate Governance-Report“

- ◆ **Erklärte Akzeptanz der Kodexbestimmungen in der Praxis:** Die durchschnittliche Befolgungsquote liegt 2020 bei 85,0 % für die Empfehlungen und bei 84,2 % für die Anregungen.
- ◆ **Abhängigkeit der Befolgung der Empfehlungen und Anregungen von der Größe bzw. dem Börsensegment:** DAX-Unternehmen weisen eine sehr hohe Befolgungsquote auf (95,4 % der Empfehlungen und 92,9 % der Anregungen), Unternehmen des sog. General Standards beachten die Empfehlungen (62,6 %) und Anregungen (72,5 %) weit weniger umfänglich.
- ◆ **Beitrag des Kodex zu Veränderungen der Corporate Governance-Gepflogenheiten in den deutschen Unternehmen:** Von den 2020 neu aufgenommenen Empfehlungen bzw. Anregungen wurden bereits ein Jahr danach 80,0 % bzw. 75,0 % allgemein akzeptiert.

Daneben ergeben die Untersuchungen Unterschiede zwischen den einzelnen Kodexabschnitten. Die meisten Abweichungen werden bei den Regelungen zu Aufsichtsrat und Vorstand sowie zu deren Zusammenwirken angetroffen. In den übrigen Abschnitten werden die Empfehlungen mit überwältigender Mehrheit befolgt. Zudem werden Anregungen durchweg weniger befolgt als Empfehlungen. Laut Corporate Governance-Report 2021 (vgl. ebenda, S. 2100 ff.) wurden in 2020 folgende Empfehlungen am häufigsten **nicht** umgesetzt:

- ◆ Einberufung einer außerordentlichen Hauptversammlung im Falle eines Übernahmeangebots,
- ◆ Beachtung der Diversität bei der Zusammensetzung des Vorstands,
- ◆ Vornahme einer gemeinsamen Nachfolgeplanung für den Vorstand durch Aufsichtsrat und Vorstand und deren Veröffentlichung,
- ◆ Festlegung einer Altersgrenze für Vorstand und Aufsichtsrat,
- ◆ Veröffentlichung einer Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat,
- ◆ Berichterstattung über durchgeführte Fortbildungsmaßnahmen der Aufsichtsratsmitglieder sowie über die Selbstbeurteilung des Aufsichtsrats,
- ◆ Festlegung einer Ziel-Gesamtvergütung sowie Maximalvergütung für die Vorstandsmitglieder,
- ◆ Festlegung einer Relation zwischen fixer Vergütung einerseits sowie kurzfristig sowie langfristig variabler Vergütung andererseits in Bezug auf die Ziel-Gesamtvergütung,
- ◆ Berücksichtigung des Verhältnisses der Vorstandsvergütung zur Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft bei der Festlegung des Vergütungssystems,
- ◆ die langfristig orientierte variable Vergütung soll die kurzfristig orientierte variable Vergütung übersteigen,
- ◆ die langfristig orientierte variable Vergütung soll überwiegend in Aktien der Gesellschaft gewährt werden mit einer Mindesthaltedauer von 4 Jahren,
- ◆ Möglichkeit der Einbehaltung oder Zurückforderung variabler Vergütungen durch den Aufsichtsrat im Fall von außergewöhnlichen Entwicklungen,
- ◆ keine Vereinbarung von Abfindungen bei vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit infolge eines Kontrollwechsels,
- ◆ Anrechnung der Vergütung aus konzernfremden Aufsichtsratsmandaten.

#### Rolle der Abschlussprüfung

Im Rahmen der **Abschlussprüfung** wird nachvollzogen, ob das Unternehmen die gesetzlich in der Entsprechenserklärung geforderten Angaben im Anhang vollständig und zutreffend dokumentiert hat. Es wird aber nicht geprüft, inwiefern die Verhaltensempfehlungen materiell eingehalten wurden. Im Innenverhältnis hat der Abschlussprüfer bezüglich im Rahmen der Prüfung festgestellter Abweichungen von den geforderten Kodex-Empfehlungen allerdings eine Re-  
depflicht gegenüber Aufsichtsrat und Vorstand.

Ausdrücklich steht eine gut begründete Abweichung von einer Kodex-Empfehlung einer guten Unternehmensführung nicht entgegen. Der Kodex lässt somit eine flexible Selbstregulierung deutscher Unternehmen zu. In der Praxis zeigt sich, dass mit dem DCGK ein Instrumentarium geschaffen wurde, das von börsennotierten Unternehmen größtenteils positiv angenommen wird. Daneben wird für die Zukunft von besonderem Interesse sein, wie nicht börsennotierte Unternehmen mit dem DCGK umgehen.

### 1.2.2 German Code of Corporate Governance (GCCG)

Der Deutsche Corporate Governance Kodex ist nicht aus der Retorte entstanden. Die Wissenschaft beschäftigt sich mit dieser Thematik schon lange. Relevante Corporate Governance-Konzepte sind vor allem

**Überblick über Corporate Governance-Konzepte**

- ◆ die **Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensleitung (GoU)**,
- ◆ der **German Code of Corporate Governance (GCCG)** sowie
- ◆ die **DVFA-Scorecard zur Corporate Governance**

(vgl. zu den Corporate Governance-Konzepten ausführlich Graumann, Controlling, 6. Aufl., Herne 2022, S. 733 ff.).

Der **German Code of Corporate Governance (GCCG)** stellt bis heute den detailliertesten Kodex dar und wurde am 6. Juni 2000 vom Berliner Initiativkreis „German Code of Corporate Governance“ vorgelegt (vgl. DB 2000, S. 1573 ff. sowie die Homepage des European Corporate Governance Institute <https://ecgi.global/content/codes>).

Als **Kernprozesse der Unternehmensführung** führt der GCCG auf

**Kernprozesse der Unternehmensführung**

- ◆ die personelle Besetzung des Vorstands,
- ◆ die ausreichende Informationsversorgung des Aufsichtsrats,
- ◆ die Entscheidungsfindung bei wesentlichen Weichenstellungen sowie
- ◆ die Etablierung und Pflege einer offenen Diskussionskultur.

#### **German Code of Corporate Governance (GCCG) – Governance-Standards für den Vorstand**

##### **1. Grundprinzipien des Vorstandshandelns**

1.1. Der Vorstand führt die AG unter Beachtung der allgemein anerkannten Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensleitung (GoU). Er richtet insbesondere das gesamte Vorstandshandeln an den folgenden drei generellen Leitlinien aus:

1.2. Alle Maßnahmen des Vorstands unterliegen dem Grundsatz der rechtlichen Zulässigkeit. Rechtsvorschriften sind hiernach innerhalb ihres jeweiligen territorialen Geltungsbereichs für sämtliche Vorstandshandlungen verbindlich. Die Auslegung unklarer Normen soll sich im Rahmen der Interpretationsspielräume bewegen, die in der jeweiligen Rechtspraxis üblich sind.

**Inhalte des GCCG – Standards für den Vorstand**

1.3. Alle Maßnahmen des Vorstands unterliegen dem Grundsatz der ökonomischen Zweckmäßigkeit. Sie sollen ex ante möglichst effektiv und effizient erscheinen, um den Unternehmenswert im Rahmen des Möglichen nachhaltig zu steigern. Die Zweckmäßigkeit unternehmerischer Maßnahmen wird nicht dadurch ausgeschlossen, dass sie vernünftig kalkulierte Risiken bergen und sich ex post als Fehlschlag erweisen.

1.4. Der Vorstand soll in angemessenem Maße die soziale Verantwortung des Unternehmens wahrnehmen und berücksichtigt jene ethischen Vorstellungen, ohne die eine soziale Marktwirtschaft nicht leben kann.

## **2. Aufgaben des Vorstands**

2.1. Die Kernaufgaben des Vorstands bestehen darin, innerhalb seiner Kompetenzen sowie in Abstimmung mit Aufsichtsrat und Hauptversammlung die Grundrichtung der Unternehmensaktivitäten vorzugeben und eine zweckmäßige Infrastruktur für den Wertschöpfungsprozess einzurichten.

Der Vorstand trifft ferner Einzelfallentscheidungen und nimmt Kommunikations- sowie Kontrollaufgaben wahr, soweit sich diese Aktivitäten nicht delegieren lassen.

2.2. Der Vorstand bestimmt die Grundrichtung der Unternehmensaktivitäten durch die Konkretisierung der Unternehmensziele und durch die Festlegung der grundlegenden Strategien zur Zielerreichung.

2.3. Der Vorstand sorgt für die Infrastruktur durch Etablierung zweckmäßiger Rechts- und Organisationsstrukturen, die bei Bedarf geänderten Rahmenbedingungen angepasst werden. Er trägt ferner Sorge für die Einrichtung und Weiterentwicklung zweckmäßiger Planungs- und Kontrollsysteme. Hierzu zählt auch das Risikomanagementsystem.

2.4. Der Vorstand muss diejenigen Beschlüsse fassen und damit auch inhaltlich prägen, die sich aufgrund ihrer Bedeutung für das Gesamtunternehmen nicht auf nachgeordnete Führungskräfte übertragen lassen. Dies gilt insbesondere bei wichtigen Personalentscheidungen sowie für das Krisenmanagement.

2.5. Der Vorstand soll Kommunikationsaufgaben, die das Erscheinungsbild des Unternehmens für die Stakeholder wesentlich prägen, persönlich wahrnehmen.

2.6. Der Vorstand überwacht selbst (vor und neben dem Aufsichtsrat) systematisch den Erfolg seiner Beschlüsse. Er macht sich ferner bei Anzeichen für Unregelmäßigkeiten durch Stichproben ein eigenes Bild von der Funktionsfähigkeit der Kontrollsysteme und von der Qualität der delegierten Aktivitäten im Unternehmen.

## **3. Organisation des Vorstands**

3.1. Das Unternehmen wird durch einen mehrköpfigen Vorstand geleitet. Der Vorstand soll im Normalfall mindestens drei und höchstens neun Mitglieder haben.

3.2. Der Vorstand hat eine Geschäftsordnung. In der Geschäftsordnung wird u.a. die Grundstruktur der Aufgabenverteilung zwischen den Mitgliedern des Vorstands festgelegt. Dabei finden die nachstehenden Organisationsgrundsätze Beachtung.

3.3. Die Mitglieder des Vorstands nehmen gleichberechtigt an der Unternehmensführung nach dem Kollegialprinzip teil. Der Vorstand soll einen Vorsitzenden oder einen Sprecher haben. Der Vorstandsvorsitzende bzw. Vorstandssprecher ist „primus inter pares“ (und nicht „CEO“). Er hat insbesondere keine Weisungsbefugnisse gegenüber den anderen Vorstandsmitgliedern.

3.4. Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen (Rahmenentscheidungen) obliegen dem Gesamtvorstand. Zu den Rahmenentscheidungen zählen insbesondere die Konkretisierung der Ziele des Unternehmens, die Festlegung der Unternehmensstrategien sowie wichtige infrastrukturelle Weichenstellungen. Beschlüsse, welche die Rahmenentscheidungen weiter detaillieren (Folgeentscheidungen), darf der Vorstand auf einzelne Vorstandsmitglieder oder Vorstandsausschüsse delegieren.

3.5. Die einzelnen Vorstandsmitglieder erhalten jeweils spezielle Verantwortungsbereiche, für die sie als Sprecher (ohne eigene Entscheidungsbefugnisse außerhalb des Gesamtorgans) oder als Ressortleiter (mit bereichsbezogenen Entscheidungskompetenzen) zuständig sind. Dabei soll der Zuschnitt der Bereiche je nach Diversifikationsgrad des Unternehmens und geographischer Reichweite seiner Aktivitäten sicherstellen, dass die wesentlichen Funktionen, Produkte und Märkte im Vorstand repräsentiert sind.

## **4. Entscheidungsfindung und Willensbildung**

4.1. Der Vorsitzende oder Sprecher des Vorstands legt die Tagesordnung der Vorstandssitzungen fest. Jedes Vorstandsmitglied kann über den Vorsitzenden bzw. Sprecher Besprechungs- und Entscheidungspunkte auf die Tagesordnung setzen. In einigen Fällen können insbesondere der Vorsitzende oder Sprecher des Vorstands, aber auch alle anderen Vorstandsmitglieder die Agenda der Vorstandssitzungen ad hoc erweitern. Reicht die Zeit nicht zur Behandlung aller Tagesordnungspunkte aus, wird umgehend eine weitere Sitzung des Vorstands anberaunt.

4.2. Der Vorstand trifft seine Entscheidungen auf der Grundlage einer systematischen Vorbereitung. Vorstandsentscheidungen werden vor ihrer Verabschiedung im Vorstand diskutiert.

Die Diskussion ist ergebnisoffen zu führen und darf namentlich nicht durch Vorfestlegungen gegenüber Dritten faktisch schon präjudiziert sein.

- 4.3. Eine fundierte Entscheidungsvorbereitung erfordert vor allem, dass die Erwartungen über die Erfolgswirkungen geplanter Maßnahmen detailliert begründet werden. Dabei sind neben den Chancen auch die Risiken der Maßnahmen objektiv und ausgewogen zu berücksichtigen.
- 4.4. Alle Mitglieder des Vorstands erhalten die entscheidungsrelevanten Informationen und Unterlagen rechtzeitig vor den Sitzungen des Vorstands.
- 4.5. Maßnahmen, die nicht – z.B. in technischer oder marktlicher Hinsicht – miteinander verbunden sind, werden zur Vermeidung ineffizienter Paketlösungen jeweils einzeln beschlossen.
- 4.6. Der Vorstand strebt einstimmige Entscheidungen an. Ist eine solche nicht zu erreichen, entscheidet er nach einer Frist von mindestens 24 Stunden mit einfacher Mehrheit. Ein Vorsitzender des Vorstands kann gegen eine Mehrheitsentscheidung ein aufschiebendes Veto einlegen. Das Veto des Vorstandsvorsitzenden kann in der nächsten Sitzung durch die Mehrheit der Vorstandsmitglieder überstimmt werden.

#### 5. Persönliches Verhalten

- 5.1. Vorstandsmitglieder verhalten sich persönlich stets loyal gegenüber ihrem Unternehmen. Sie dürfen keine eigenen Interessen verfolgen, welche im Widerspruch zu den Interessen des Unternehmens stehen. Schon der böse Schein muss vermieden werden.
- 5.2. Vorstandsmitglieder dürfen namentlich weder direkt noch indirekt über ihnen nahestehende Personen Geschäftschancen des Unternehmens an sich ziehen, Wettbewerber fördern oder wirtschaftliche Transaktionen mit dem Unternehmen durchführen, die nicht üblichen Marktkonditionen entsprechen.
- 5.3. Beteiligungen von Vorstandsmitgliedern an anderen Unternehmen sind dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats gegenüber offenzulegen und auf eventuelle Interessenkonflikte zu überprüfen.
- 5.4. Die Übernahme von Aufsichtsratsmandaten in fremden Unternehmen sowie die Wahrnehmung anderer nennenswerter Nebentätigkeiten bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsratsvorsitzenden.
- 5.5. Der Vorstand ernennt einen Beauftragten, der Richtlinien für den Kauf und Verkauf von Aktien des Unternehmens erlässt und ihre Einhaltung überwacht (compliance officer). Alle Mitglieder des Vorstands erkennen schriftlich die Regelungen des geltenden Insiderrechts sowie diese Richtlinien an. (...)

Quelle: [https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/gccg\\_d.pdf](https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/gccg_d.pdf).

### Abbildung 1.9: Governance-Standards für den Vorstand gemäß GCCG

Hervorzuheben sind insbesondere folgende Feststellungen:

- ◆ Der Grundsatz der **rechtlichen Zulässigkeit** (Tz. 1.2) gibt das Erfordernis der Implementierung einer **Compliance-Organisation** wieder. Der Vorstand muss ein Regelungsgeflecht schaffen, das die Einhaltung aller bindenden externen und internen Regelungen sicherstellt.
- ◆ Der Grundsatz der **ökonomischen Zweckmäßigkeit** (Tz. 1.3) leitet auf die bekannte **Business Judgement Rule** über. Von zentraler Bedeutung für die ex post-Überprüfung der Ordnungsmäßigkeit des Vorstandshandelns ist die ex ante geführte Dokumentation, dass die getroffenen Maßnahmen unter Einbezug aller verfügbaren und relevanten Informationen effektiv und effizient erschienen, um den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Der Ordnungsmäßigkeit steht nicht entgegen, dass sich getroffene Maßnahmen ex post als Fehlschlag erweisen. Dies resultiert aus dem Unternehmerrisiko sowie der unvermeidbaren Unsicherheit einer zukunftsgerichteten Planung und ist vom Vorstand nicht zu vertreten.
- ◆ Der Grundsatz der **sozialen Verantwortung** (Tz. 1.4) weist auf das Erfordernis einer differenzierten Planung und Operationalisierung eines **Zielsystems** hin, das die Interessen aller am Unternehmen beteiligten Anspruchsgruppen („**Stakeholder**“) angemessen einbezieht.

Diskussion der  
Standards für den  
Vorstand

- ◆ Die Pflicht zur Vorgabe der „**Grundrichtung der Unternehmensaktivitäten**“ (Tz. 2.1 und 2.2) umreißt die dem Vorstand unentziehbare und nicht delegierbare Aufgabe der **strategischen Unternehmensplanung** und deren Umsetzung. Verdeutlicht wird auch, dass diese Aufgabe ohne die Basis eines Unternehmenszielsystems und eine Konkretisierung der Einzelziele nicht sachgerecht erfüllt werden kann.
- ◆ Die Pflicht zur Schaffung einer „**zweckmäßigen Unternehmensinfrastruktur**“ (Tz. 2.3) legt die Aufgabe für das Top-Management dar, angemessene Führungs-, Organisations-, Planungs- und Kontrollsysteme zu schaffen und wirksam zu implementieren. Diese Systeme sind ursächlich für die Qualität der im Unternehmen eingesetzten Ressourcen und durchgeführten Prozesse.
- ◆ Die nur eingeschränkte **Delegierbarkeit** von Vorstandsaufgaben verdeutlicht Tz. 2.4. Der Vorstand kann allenfalls Teilaufgaben wie z.B. die Vornahme von Szenario-Analysen „auslagern“, die Aufgabe einer Würdigung und Verwertung und damit die Letztverantwortung verbleiben bei ihm, so dass sich eine unkritische Übernahme von delegierten Arbeitsergebnissen verbietet.
- ◆ Zu den Vorstandsaufgaben gehört schließlich die Durchführung **prozessabhängiger Kontrollen** durch systematische Überwachungsaktivitäten in Bezug auf den Erfolg der getroffenen Beschlüsse (Tz. 2.6).
- ◆ Die Schaffung und Aufrechterhaltung eines angemessenen **Kontrollbewusstseins** wird durch geeignete Organisationsmaßnahmen für das Leitungsorgan gefördert. Hierzu zählen die Verankerung des Kollegialprinzips („primus inter pares“) und damit der Ausschluss eines Machtgefälles unter den Vorstandsmitgliedern (Tz. 3.3), die Beschlussfassung durch das Gesamtorgan bei grundlegenden Entscheidungen (Tz. 3.4) sowie die Formalisierung und Dokumentation entsprechender Regelungen (Tz. 3.2).

**Besetzung des  
Vorstands als  
Kernproblem**

Der GCCG fordert im Einzelnen, ein besonderes Augenmerk auf die Entwicklung von Verfahrensweisen zu legen, die eine Besetzung der Unternehmensorgane mit fachlich qualifizierten, loyalen und motivierten Mitgliedern gewährleisten. Hierzu sind geeignete Mechanismen der **Personalauswahl** und zielfördernde **Anreizsysteme** zu etablieren. Zugleich sind verbindliche Leitlinien für das professionelle Selbstverständnis der Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat zwingend zu definieren.

Die **Besetzung des Leitungsorgans** mit geeigneten Personen ist ureigene Aufgabe des Aufsichtsrats als Ganzem. Der GCCG empfiehlt hierzu aus Gründen der Transparenz und Nachvollziehbarkeit den Einsatz eines systematischen Auswahlverfahrens. Die Ausgestaltung des Verfahrens sollte maßgeblich davon abhängen, ob ein interner oder externer Kandidat zu bestellen ist. Hierbei

ist der Besetzung des Leitungsorgans aus den eigenen Reihen der Vorrang einzuräumen. Gleichzeitig sollte der planmäßigen Nachwuchsentwicklung besondere Beachtung geschenkt werden. Der Vorstand sollte sich jederzeit der Potenziale geeigneter Nachwuchskräfte bewusst sein.

Zur Risikominimierung infolge möglicher Fehlbesetzungen sollte insbesondere bei Erstbestellungen in den Vorstand eine angemessene Vertragsbefristung – etwa für die Dauer von drei Jahren – erfolgen. Vertragsverlängerungen sind vom Ergebnis einer jährlichen, möglichst objektiven Leistungsbeurteilung abhängig zu machen.

**Höhe und Struktur der Vergütung** des Vorstands sollten Anreize zu einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts enthalten. In diesem Zusammenhang kommt der Größe, Dynamik, wirtschaftlichen Lage und den Zukunftsaussichten des Unternehmens eine besondere Bedeutung zu. Problematisch ist die Erfolgsmessung mithilfe verbreiteter sog. „Earnings-before“-Kennzahlen wie des EBITDA („**earnings before interest, taxes, depreciation and amortization**“). Ziel des EBITDA ist die Eliminierung ergebnisverzerrender Effekte der Kapitalstruktur, der verfolgten Wachstumsstrategie sowie der Abschreibungspolitik und insoweit die Ermittlung eines synthetischen Ergebnisses. Gleichwohl ist das Management natürlich auch für zu hohe Zinsen und Abschreibungen verantwortlich, weswegen das EBITDA auch gerne als „**Earnings Before I Tricked the Dumb Auditor**“ bezeichnet wird.

Vergütung des  
Vorstands

Variable Vergütungskomponenten sind vom Aufsichtsrat auf Grundlage einer periodischen, systematischen Leistungsevaluation zu bemessen. In diesem Rahmen sollten auch marktübliche und angemessene Ruhegehaltsverträge und Abfindungsregelungen getroffen werden. Bei börsennotierten Gesellschaften sind Verfahrensweisen für die Vergabe von sog. „stock options“ festzulegen; hierzu gehört insbesondere die Definition angemessener Sperrfristen.

Die Versorgung des Aufsichtsrats mit allen für die Unternehmenskontrolle relevanten Informationen ist Aufgabe des Vorstands, die **Informationsversorgung** demnach eher Bring- als Holschuld. Es dürfen weder Informationslücken noch Informationsüberflutungen entstehen. Zur Sicherung der notwendigen Transparenz der Informationsströme wird die Errichtung eines Informationssystems empfohlen. In diesem Rahmen sollte der Vorstand mindestens einmal jährlich über die strategische Entwicklung des Unternehmens und auf jeder Sitzung über die laufende Ausprägung der wesentlichen Unternehmenskennzahlen berichten. Auch sind Abweichungen der Ist-Werte zu früher gesetzten Plan-Werten und deren Ursachen darzulegen („**Follow-up-Berichterstattung**“).

Informationspolitik  
des Vorstands

**„Ad-hoc“-Bericht-  
erstattung**

Über außergewöhnliche Ereignisse ist unverzüglich zu berichten („**Ad-hoc-Berichterstattung**“). Berichte sind schriftlich und rechtzeitig vor den Sitzungsterminen zu erstatten, Sitzungsverläufe und Beschlussfassungen zu protokollieren. Wesentlichen Entscheidungen muss ein angemessener **Diskussionsprozess** zwischen Vorstand und Aufsichtsrat vorausgehen. Während dem Vorstand die Umsetzung der gemeinsam getroffenen Entscheidungen obliegt, ist Aufgabe des Aufsichtsrats insbesondere die kritische Hinterfragung der zur Disposition stehenden Vorhaben, die Kontrolle der Prämissen auf Plausibilität und Widerspruchsfreiheit und die begleitende Risikoanalyse, z.B. über eine Überprüfung der Standfestigkeit der zugrunde liegenden Umweltszenarien.

**Vereinbarung von  
Zustimmungsvorbehalten**

Für wesentliche Weichenstellungen ist in der Satzung ein **Zustimmungsvorbehalt** des Aufsichtsrats vorzusehen. Dies betrifft z.B. Änderungen der Unternehmensziele, Unternehmenskäufe und Fusionen, Rechtsform- und Organisationsänderungen, Stilllegungen, Desinvestitionen, wesentliche Veränderungen der Belegschaft. Eine offene Diskussionskultur innerhalb und zwischen den Gremien gilt dabei als Voraussetzung funktionsfähiger Corporate Governance.

Leitlinien zum persönlichen Verhalten müssen ausschließen, dass Eigeninteressen zulasten des Unternehmens verfolgt werden und Geschäftschancen des Unternehmens persönlich genutzt werden. Besondere Bedeutung kommt dabei der Einhaltung eines umfassenden Wettbewerbsverbots zu. Wirtschaftliche Transaktionen des Unternehmens mit nahestehenden Personen müssen den üblichen Marktkonditionen entsprechen. Im Zweifel ist die Zustimmung des Aufsichtsrats einzuholen. Für börsennotierte Gesellschaften sind außerdem Regelungen zu Insidergeschäften aufzustellen.

## **1.3 Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung**

### **1.3.1 Prüfungsnormen**

Mindestanforderungen an eine Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung liefern die §§ 53 GenG, 53 HGrG sowie die zugehörige Kommentarliteratur, die Objekte und Grundsätze einer **Geschäftsführungsprüfung** kodifizieren.



§ 53 Abs. 1 HGrG (Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder – **Haushaltsgrundsätzegesetz**) bestimmt:

**Prüfung der  
Ordnungsmäßigkeit  
der Geschäftsführung  
nach HGrG**

„Gehört einer Gebietskörperschaft die Mehrheit der Anteile eines Unternehmens in einer Rechtsform des privaten Rechts oder gehört ihr mindestens der vierte Teil der Anteile und steht ihr zusammen mit anderen Gebietskörperschaften die Mehrheit der Anteile zu, so kann sie verlangen, dass das Unternehmen

1. im Rahmen der Abschlussprüfung auch die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung prüfen lässt;
2. die Abschlussprüfer beauftragt, in ihrem Bericht auch darzustellen
  - a) die Entwicklung der Vermögens- und Ertragslage sowie die Liquidität und Rentabilität der Gesellschaft,
  - b) verlustbringende Geschäfte und die Ursachen der Verluste, wenn diese Geschäfte und die Ursachen für die Vermögens- und Ertragslage von Bedeutung waren,
  - c) die Ursachen eines in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Jahresfehlbetrags;
3. ihr den Prüfungsbericht der Abschlussprüfer und, wenn das Unternehmen einen Konzernabschluss aufzustellen hat, auch den Prüfungsbericht der Konzernabschlussprüfer unverzüglich nach Eingang übersendet.“

In § 53 Abs. 1 GenG (**Genossenschaftsgesetz**) heißt es:

**Prüfung der  
Ordnungsmäßigkeit  
der Geschäftsführung  
nach GenG**

„Zwecks Feststellung der wirtschaftlichen Verhältnisse und der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung sind die Einrichtungen, die Vermögenslage sowie die Geschäftsführung der Genossenschaft einschließlich der Führung der Mitgliederliste mindestens in jedem zweiten Geschäftsjahr zu prüfen (...).“

Die Grundsätze der Geschäftsführungsprüfung hat der IDW-ÖFA im Prüfungsstandard **„Berichterstattung über die Erweiterung der Abschlussprüfung nach § 53 HGrG“ (IDW PS 720)** operationalisiert.

**IDW PS 720 als  
konkretisierende  
Norm**

Für Zwecke der Haftungsvermeidung kann die dort kodifizierte gute Berufsausübung jedenfalls als Benchmark für die Entwicklung eigener Standards dienen, auch wenn es sich nicht um öffentliche Unternehmen oder Genossenschaften handelt (vgl. zur Prüfung der Geschäftsführung ausführlich Graumann, Wirtschaftliches Prüfungswesen, 7. Aufl., Herne 2023, S. 780 ff.).

Der Fragenkatalog im IDW PS 720 gliedert den Prüfungsgegenstand **„wirtschaftliche Verhältnisse“** in die Teilgebiete

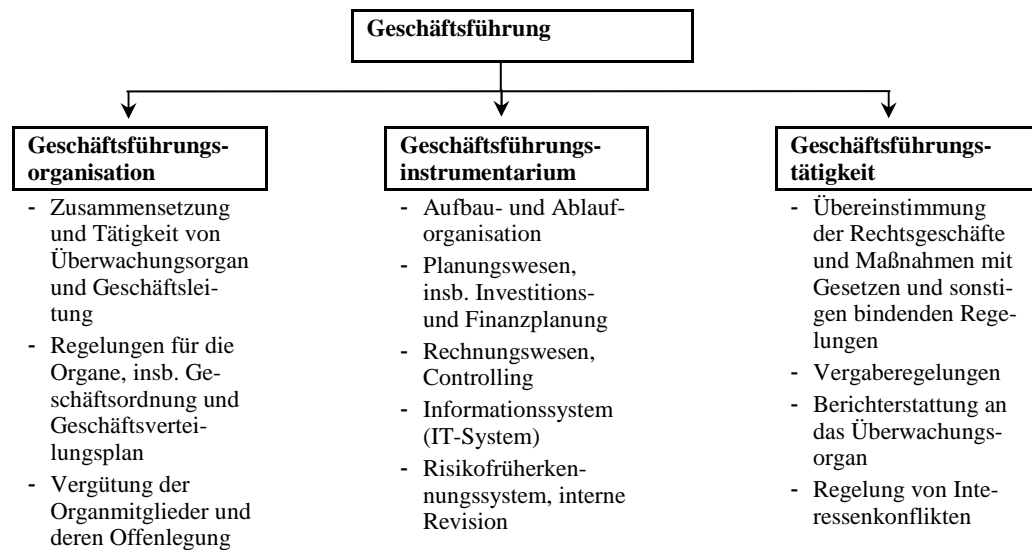
**Teilgebiete der  
wirtschaftlichen  
Verhältnisse**

- ◆ Vermögenslage,
- ◆ Finanzlage sowie
- ◆ Ertragslage

und den Prüfungsgegenstand **„Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung“** in die Teilgebiete

**Teilgebiete der Ord-  
nungsmäßigkeit der  
Geschäftsführung**

- ◆ Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführungsorganisation,
- ◆ Ordnungsmäßigkeit des Geschäftsführungsinstrumentariums sowie
- ◆ Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführungstätigkeit.



**Abbildung 1.10: Elemente der Geschäftsführungsprüfung nach § 53 HGrG**

Die **Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung** erstreckt sich auf die Geschäftsführung als Institution und deren Organisation, das Geschäftsführungsinstrumentarium und auf Maßnahmen der Geschäftsführungstätigkeit. Hierbei ist nicht nur die formale Ordnungsmäßigkeit (d.h. Beachtung von Gesetz, Gesellschaftsvertrag, Satzung und sonstiger bindender Bestimmungen), sondern auch die Zweckmäßigkeit und Wirksamkeit der Geschäftsführung relevant.

**Geschäftsführungsorganisation**

Die **Geschäftsführungsorganisation** umfasst

- ◆ die innere Strukturierung des Geschäftsführungsorgans,
- ◆ die Aufgabenverteilung, Delegation und Vertretungsregelungen sowie
- ◆ die angewandten Verfahren der Entscheidungsfindung

nach Maßgabe der diesbezüglichen unternehmensinternen Vorschriften wie Geschäftsordnungen oder Dienstanweisungen.

**Geschäftsführungsinstrumentarium**

Das **Geschäftsführungsinstrumentarium** stellt die Gesamtheit der Systeme und Rechenwerke dar, die der Unterstützung der Planung, Entscheidungsfindung und Kontrolle durch die Unternehmensleitung dienen. Hierunter fällt auch die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens.

**Geschäftsführungstätigkeit**

Unter der **Geschäftsführungstätigkeit** sind alle Aktivitäten im Rahmen der Ausübung der Geschäftsführungsfunktion zu verstehen. Da diese sich üblicherweise einer Prüfung entziehen, wird lediglich als beurteilbar angesehen, ob

- ◆ die Aktivitäten in Einklang mit bindenden externen und internen Regelungen (Gesetz, Satzung, Gesellschaftsvertrag) stehen,
- ◆ die Entscheidungen auf der Grundlage sachgerechter Planungs- und Vorbereitungshandlungen erfolgten und
- ◆ hierüber vollständig, zeitnah und regelmäßig an das Überwachungsorgan berichtet wurde,

soweit es die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters erfordert (vgl. § 93 Abs. 1 AktG). Es ist insbesondere zu beurteilen, ob der tatsächliche Informationsstand der Geschäftsführung zum Zeitpunkt der Entscheidungsfindung demjenigen bei unterstellter ordnungsmäßiger Vorbereitung der Entscheidung entsprach und ob auf Basis dieses Informationsstands die Geschäftsführung konsistente Entscheidungen getroffen hat. Formell ist in Anlehnung an den IDW PS 720 zu prüfen:

**Konkretisierung der Sorgfaltspflicht i.S.d. Business Judgement Rule**

- ◆ Wurde die Zustimmung zu zustimmungspflichtigen Rechtsgeschäften und Maßnahmen durch den Vorstand eingeholt (z.B. bei Großinvestitionen)?
- ◆ Ist anderweitigen Regelungen und Vorgaben entsprochen worden?
- ◆ Sind anstelle zustimmungspflichtiger Maßnahmen ähnliche nicht zustimmungsbedürftige Maßnahmen – insbesondere durch Zerlegung in Teilmaßnahmen – vorgenommen worden?

### 1.3.2 Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführungsorganisation

Hinsichtlich der Beurteilung der Vorstandstätigkeit ist vor allem die Existenz einer sachgerechten **Geschäftsordnung und -verteilung** von Bedeutung. Diese schreibt die Aufgabenverteilung und die Entscheidungsbefugnisse der einzelnen Vorstandsmitglieder i.S. eines Ressortprinzips fest. Auch ist die Tragweite von Entscheidungen zu definieren, oberhalb der das Leitungsorgan als Ganzes zu entscheiden hat. Eine Machtkonzentration auf den Vorstandsvorsitzenden stellt grundsätzlich einen Krisenindikator dar. In diesem Zusammenhang ist auch das Verfahren bei nicht einstimmigen oder im Extremfall Patt-Entscheidungen auf Zweckmäßigkeit zu beurteilen.

**Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsordnung und -verteilung**

Weiter sind die im Unternehmen angewandten Verfahrensabläufe hinsichtlich **Besetzung, Struktur und Vergütung** des Leitungsorgans zu evaluieren. Es müssen systematische Mechanismen vorliegen, denen objektive und sachliche Entscheidungskriterien zugrunde liegen (Stellenbeschreibungen, Anforderungserfüllungsprofile, Punktwertverfahren). Vermieden werden sollen fallweise, intuitive Entscheidungen.

**Ordnungsmäßigkeit der Besetzung, Struktur und Vergütung des Leitungsorgans**

Eine angemessene Vergütung der Vorstandsmitglieder muss auf der Grundlage einer Leistungsbeurteilung vom Aufsichtsrat erfolgen. Hier stellt sich das Problem der Messung nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolgs. Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden insbesondere die Aufgaben und Leistungen des Vorstandsmitglieds sowie die wirtschaftliche Lage und die Zukunftsaussichten des Unternehmens unter Berücksichtigung des Branchenumfelds.

Es sollten fixe und variable Bestandteile vereinbart werden, wobei die variable Vergütung einmalige sowie jährlich wiederkehrende, an den geschäftlichen Erfolg gebundene Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung umfasst. Eine nachträgliche Änderung der Erfolgsziele soll ausgeschlossen sein.

**Vermeidung von  
Interessenkonflikten**

**Interessenkonflikte** für die Vorstandsmitglieder ergeben sich insbesondere bei der Besorgnis einer mangelnden Unabhängigkeit gegenüber direkten Konkurrenten oder Geschäftspartnern (persönliche, kapitalmäßige oder finanzielle Beziehungen). Diese gilt es durch geeignete Verhaltensregeln und hinreichende Transparenz der Prozesse auszuschalten.

Die Vorstandsmitglieder sollten seitens des Aufsichtsrats einem umfassenden **Wettbewerbsverbot** unterworfen werden. Die betroffenen Leitungspersonen sollen in Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit weder für sich noch für andere Personen von Dritten Zuwendungen oder sonstige Vorteile fordern oder annehmen bzw. Dritten ungerechtfertigte Vorteile gewähren dürfen. Jedes Vorstandsmitglied soll Interessenkonflikte dem Aufsichtsrat gegenüber unverzüglich offenlegen und die anderen Vorstandsmitglieder hierüber informieren.

**Besetzung des  
Leitungsorgans**

In Bezug auf den Prozess der Besetzung des Leitungsorgans sollten jedenfalls nachfolgende Fragen beurteilt werden:

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Erfolgt die personelle Besetzung des Vorstands mittels Einsatzes eines systematischen Beurteilungsverfahrens nach sachlichen Kriterien (fachliche und persönliche Eignung, Teamfähigkeit)?</li><li>- Werden Besetzungsentscheidungen durch eine Findungskommission oder einen Ausschuss des Aufsichtsrats vorbereitet?</li><li>- Werden Vakanzen im Leitungsorgan vorausschauend im Rahmen einer langfristigen Nachfolgeplanung besetzt? Stellt die Rekrutierung des Vorstands aus den Reihen eigener Führungsnachwuchskräfte den Normalfall dar?</li><li>- Schlägt der amtierende Vorstand dem Aufsichtsrat regelmäßig Personen des engeren Kreises der Nachwuchskräfte vor?</li><li>- Werden dem Aufsichtsrat langfristig konkrete Besetzungsvorschläge unterbreitet?</li></ul> |
|---|

**Abbildung 1.11: Checkliste zur Ordnungsmäßigkeit der Besetzung der Geschäftsführung**

Hinsichtlich Geschäftsordnung, Geschäftsverteilung und Entscheidungsfindung ergeben sich insbesondere folgende neuralgischen Punkte:

- Besteht für den Gesamtvorstand eine Geschäftsordnung, die sachgerechte Regelungen zu Zuständigkeiten, Vollmachten und Aufgabenverteilung enthält?
- Werden Grundzüge der Aufgabenverteilung und der Entscheidungsfindung geregelt?
- Werden Ressortverantwortlichkeiten bestimmt, ggf. bis zu welchen Limits? Bestehen angemessene Vertretungsregelungen?
- Ist der Prozess der Entscheidungsfindung im Gesamtvorstand sachgerecht und ausgewogen? Gilt das Einstimmigkeitsprinzip oder andere Wahlregeln? Findet das Kollegialprinzip Berücksichtigung?
- Wird eine Machtdominanz des Vorstandsvorsitzenden vermieden (besitzt dieser insbesondere keine Weisungsbefugnisse gegenüber anderen Vorstandsmitgliedern)?
- Werden Entscheidungen mit wesentlicher Weichenstellung langfristig und transparent vorbereitet (z.B. bedeutende Veränderungen der Unternehmensziele, strategische Neuausrichtungen)?
- Werden strategische Vorhaben rechtzeitig und transparent unter Abwägung aller Chancen und Risiken präsentiert? Werden Alternativvorschläge oder nur alternativlose Empfehlungen unterbreitet?
- Wird der Einfluss von Prämissen und deren Robustheit verdeutlicht?
- Wird für die Diskussion und Entscheidungsfindung genügend zeitlicher Vorlauf eingeräumt?
- Umfasst die Vergütung des Leitungsorgans in hinreichendem Umfang variable Elemente mit langfristiger Anreizwirkung und Risikocharakter?
- Wird das Entstehen von Interessenkonflikten der Leitungspersonen (Wettbewerbsverbote, Vorteilsnahme und -gewährung) verhindert und regelmäßig überprüft?

**Checkliste zur Geschäftsordnung und Geschäftsverteilung**

**Abbildung 1.12: Checkliste zur Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsordnung und Geschäftsverteilung**

Dem **Aufsichtsrat** obliegt es, den Vorstand bei seinen Leitungsaufgaben regelmäßig zu beraten und zu überwachen. Er soll auf Grundlage seiner Geschäftsordnung mit dem Vorstand regelmäßigen Kontakt halten, um die Strategie, die Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement zu beraten. Er ist über wichtige Ereignisse, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie für die Unternehmensleitung von wesentlicher Bedeutung sind, unverzüglich durch den Vorsitzenden bzw. Sprecher des Vorstands zu informieren. Gegebenenfalls ist eine außerordentliche Aufsichtsratssitzung einzuberufen.

**Aufgaben des Aufsichtsrats**

Weiterhin hat der Aufsichtsrat die **Berichtspflichten** des Vorstands hinsichtlich Umfang und Inhalten, Frequenzen und formalen Modalitäten verbindlich zu konkretisieren. Insbesondere ist neben der Routineberichterstattung auch in Fällen der Eilbedürftigkeit eine sog. Ad-hoc-Berichterstattung zu kodifizieren. Für Entscheidungen mit grundlegender Weichenstellung muss überdies ein Zustimmungsvorbehalt des Aufsichtsrats festgeschrieben werden; entsprechende Limite sind zu definieren.

**Festlegung der Berichtspflichten**

- Nimmt der Vorstand eine regelmäßige strategische Abstimmung und Erörterung des Stands der Strategieumsetzung mit dem Aufsichtsrat vor? Ist die satzungsmäßig vorgesehene Mindestfrequenz angemessen und wird sie durchgängig eingehalten?
- Bestehen für das Eingehen von Geschäften mit grundlegender Bedeutung Zustimmungsvorbehalte zugunsten des Aufsichtsrats (in der Praxis insbesondere bei wesentlichen Investitionen und Kapitalaufnahmen, Rechtsform- und Organisationsänderungen)?
- Informiert der Vorstand den Aufsichtsrat regelmäßig zeitnah und umfassend über alle relevanten Fragen der Planung, Geschäftsentwicklung, Risikolage und des Risikomanagements?
- Erfolgt eine sog. Follow-up-Berichterstattung in der Weise, dass insbesondere negative Planabweichungen und deren Ursachen erörtert werden?

**Checkliste zur Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat**

- Sind die Aufsichtsratsmitglieder erfahren und unabhängig in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben? Steht ihnen genügend Zeit hierfür zur Verfügung (Begrenzung der Gesamtzahl der Mandate)? Bestehen keine persönlichen bzw. anderweitigen Beziehungen zu Mitgliedern des Vorstands? Wird der Wechsel ausscheidender Vorstandsmitglieder in den Aufsichtsrat eng beschränkt oder unterbunden?
- Besteht im Aufsichtsrat ein systematisches Überwachungsprogramm bzgl. Abfolge und Schwerpunkten der Überwachungsobjekte sowie Sollmaßstäben der Überwachung?
- Werden im Rahmen des Aufsichtsratshandelns permanente und fallweise Prüfungsfelder bestimmt? Sind Verfahren bei Meinungsverschiedenheiten zwischen Vorstand und Aufsichtsrat getroffen?
- Sind für die Organmitglieder bei Pflichtverletzungen gegenüber der Gesellschaft angemessene Schadensersatzregelungen getroffen?

**Abbildung 1.13: Checkliste zur Ordnungsmäßigkeit der Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat**

**Konkretisierung der Geschäftspolitik des Vorstands**

Die **Geschäftspolitik des Vorstands** wird dahingehend überprüft, ob dieser die ihm zustehenden Obliegenheiten im Rahmen der eigenverantwortlichen Führung der Geschäfte in geeigneter Weise erfüllt hat. Hierbei sind insbesondere die nicht delegierbaren Geschäftsführungsaufgaben von Interesse,

- ◆ die Formulierung und Weiterentwicklung eines Unternehmensleitbilds,
- ◆ die Erarbeitung plausibler, strategischer Grundsätze für das Unternehmen, erforderlichenfalls aufgegliedert auf strategische Geschäftseinheiten,
- ◆ die Schaffung eines durchgängigen Kontroll- bzw. Risikobewusstseins.

Die Beurteilung der Ordnungsmäßigkeit muss sich darauf erstrecken, ob

- ◆ die Aktivitäten der Geschäftspolitik im Einklang mit bindenden externen und internen Regelungen erfolgten,
- ◆ negative Auswirkungen von möglichen Störfaktoren i.S. einer risikoorientierten Analyse hinreichend in Betracht gezogen wurden und
- ◆ die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten der Entscheidungsvorbereitung, insbesondere Umweltbeobachtung und Alternativensammlung, in dem notwendigen Maße ausgeschöpft wurden.

**Checkliste zur Ordnungsmäßigkeit der Geschäftspolitik**

- Besteht ein Unternehmensleitbild, das unter Berücksichtigung wesentlicher Anspruchsgruppen Mission und langfristige Vision wiedergibt? Werden die im Unternehmensleitbild verankerten Regelungen unternehmensweit angewandt oder bestehen sie nur der Form halber?
- Werden alle Hierarchiestufen und Funktionsbereiche angemessen an der Entwicklung beteiligt? Wird die Praktizierung in geeigneter Form überprüft?
- Sind die mittelfristigen Unternehmensziele klar formuliert? Sind sie mit Zweck und Gegenstand des Unternehmens vereinbar?
- Wird die unternehmenszielbezogene Marktposition der Gesellschaft regelmäßig bestimmt und überprüft? Werden diesbezüglich erkannte Defizite verfolgt?
- Hat der Vorstand eine plausible strategische Ausrichtung entwickelt, die zeitgerecht umgesetzt und regelmäßig überprüft wird?
- Erfolgt die Strategiedurchführung und -kontrolle auf Grundlage von Benchmarkings, Konkurrenzbeobachtungen, Kunden- und Lieferantanalysen, SWOT-Analysen, Stärken-Schwächen-Profilen?
- Verfügt die Unternehmensleitung über ein hinreichendes Kontrollbewusstsein bzw. Kontrollbereitschaft, d.h. ein Bewusstsein für die Wirksamkeit eingerichteter Kontrollmaßnahmen und Möglichkeiten von deren Umgehung?

- Sind die Reaktionen der Unternehmensleitung auf bekannt gewordene Unregelmäßigkeiten angemessen? Besteht eine auffällige Risikobereitschaft und Spekulationsneigung des Leitungsgorgans?
- Ist die Unternehmensleitung einem starken Druck ausgesetzt, kurzfristige Ergebniserwartungen zu erfüllen? Bestehen eigene, ggf. veröffentlichte Ergebniserwartungen oder Erwartungen von Analysten, institutionellen oder sonstigen Investoren, die als überaus optimistisch einzuschätzen sind?

### Abbildung 1.14: Checkliste zur Ordnungsmäßigkeit der Geschäftspolitik

Ein bedeutendes Segment der Geschäftspolitik stellt die **Jahresabschlusspolitik** dar, da Aufstellung und Unterzeichnung des Jahresabschlusses ebenfalls unentziehbare Geschäftsführungsaufgaben sind (§ 245 HGB). In diesem Rahmen ist zu würdigen, ob sich die Jahresabschlusspolitik im Einklang mit der langfristigen Unternehmensstrategie befindet und zu einer realistischen Abbildung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens führt. Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass Spielräume vonseiten des Vorstands häufig dazu benutzt werden, (insbesondere negative) Abweichungen des Jahreserfolgs von einem vorgegebenen Planwert zu reduzieren und Erfolgsglättung zu betreiben.

**Jahresabschlusspolitik als bedeutendes Segment der Geschäftspolitik**

Im Zweifel kann unterstellt werden, dass im Falle einer besonders guten Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eine ergebnismindernde „**konservative**“ Jahresabschlusspolitik zu erwarten ist. Umgekehrt werden bei einer krisenhaften Situation die Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte eher ergebniserhöhend ausgeübt („**progressive**“ Jahresabschlusspolitik). Somit sind „gute“ Jahresabschlüsse in Wirklichkeit noch „besser“ und „schlechte“ in Wirklichkeit noch „schlechter“.

**Konservative vs. progressive Jahresabschlusspolitik**

Von besonderer Bedeutung sind Wechsel der Ausübung von Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechten gegenüber vergangenen Geschäftsjahren. Vor allem der abrupte Wechsel von einer konservativen zu einer progressiven Jahresabschlusspolitik ist als Krisenanzeichen zu werten.

Für den Vorstand der Heidelberger Druckmaschinen AG liegt folgende Geschäftsordnung i.d.F. 16. Januar 2023 vor ([https://www.heidelberg.com/global/de/about\\_heidelberg/company/corporate\\_governance/corporate\\_governance\\_3/articles\\_of\\_association\\_rules\\_of\\_procedure/articles\\_of\\_association.jsp](https://www.heidelberg.com/global/de/about_heidelberg/company/corporate_governance/corporate_governance_3/articles_of_association_rules_of_procedure/articles_of_association.jsp)).

**Geschäftsordnung des Vorstands der Heidelberger Druckmaschinen AG**

#### „§ 1 Allgemeines

- (1) Der Vorstand führt die Geschäfte der Gesellschaft nach den Vorschriften der Gesetze, der Satzung sowie dieser Geschäftsordnung. Er wirkt ferner auf die Beachtung dieser Vorschriften sowie der Unternehmensrichtlinien im Konzern hin (Compliance) und sorgt für ein angemessenes Risikomanagement.
- (2) Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung. Er ist dabei an das Unternehmensinteresse gebunden und berücksichtigt die Belange der Aktionäre, der Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder) einschließlich des Einflusses von Sozial- und Umweltfaktoren. Der Vorstand arbeitet mit den übrigen Organen der Gesellschaft und mit der Belegschaft zum Wohle des Unternehmens vertrauensvoll zusammen.

(3) Die Zuständigkeiten der einzelnen Vorstandsmitglieder ergeben sich aus dem Geschäftsverteilungsplan, den der Vorstand mit den Stimmen aller seiner Mitglieder beschließt und der dem Aufsichtsrat zur Kenntnis gegeben wird. Dies gilt auch für künftige Änderungen des Geschäftsverteilungsplans. (...)

## **§ 2 Gesamtgeschäftsführung und Vertretung der Gesellschaft**

(1) Die Mitglieder des Vorstands tragen gemeinsam die Verantwortung für die Geschäftsführung im Ganzen. Sie arbeiten kollegial zusammen und unterrichten sich gegenseitig über wichtige Maßnahmen und Vorgänge in ihren Vorstandsbereichen.

(2) Der Vorstand in seiner Gesamtheit entscheidet in allen Angelegenheiten von grundsätzlicher oder wesentlicher Bedeutung sowie in allen sonstigen Angelegenheiten, in denen nach Gesetz, Satzung oder dieser Geschäftsordnung eine Beschlussfassung durch den gesamten Vorstand vorgesehen ist, insbesondere über

a) die Unternehmensplanung, insbesondere bestehend aus einem Ergebnisplan, einem Investitionsplan, einem Finanzplan und einem Personalplan für den Konzern und die Unternehmensbereiche für das kommende Geschäftsjahr und aus einer mittelfristigen Vorschau für die kommenden Geschäftsjahre,  
b) die Aufstellung des Jahresabschlusses und den Lagebericht der Gesellschaft und des Konzerns,  
c) die Einberufung der Hauptversammlung und die Vorschläge zur Beschlussfassung der Hauptversammlung,

d) die Berichterstattung an den Aufsichtsrat,

e) die Geschäfte, die der Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen, und die diesbezüglichen Beschlussvorlagen,

f) die Besetzung von Führungspositionen in der Gesellschaft, die Erteilung von Prokuren der Gesellschaft und die Vorschläge zur Bestellung der Geschäftsleitungsmitglieder der Konzerngesellschaften,

g) die Festlegung der Konzernstruktur und -politik, Unternehmensrichtlinien und geschäftspolitische Grundsatzfragen des Konzerns sowie sonstige Fragen von besonderer Bedeutung für den Konzern oder einen Unternehmensbereich,

h) grundsätzliche Fragen der strategischen Planung für die einzelnen Unternehmensbereiche,

i) Angelegenheiten, die nicht durch die Geschäftsverteilung einem Vorstandsbereich zugewiesen sind,

j) alle Angelegenheiten betreffend die Compliance,

k) alle Angelegenheiten, die ihm durch ein Mitglied des Vorstandes zur Entscheidung vorgelegt werden.

(3) Die Positionen der Führungsebenen im Konzern werden gemäß den vom Vorstand festgelegten Regelungen zur konzernweiten Führungskräfteentwicklung durch die ressortverantwortlichen Vorstandsmitglieder besetzt. Der Vorstand achtet dabei auf Diversität. Der Vorstand wird über diese Entscheidungen informiert.

Die Besetzung von Schlüsselfunktionen auf Führungsebene im Konzern bedarf der Zustimmung des Gesamtvorstands. Diese Positionen werden vom Vorstand festgelegt. (...)

## **§ 3 Führung der Vorstandsbereiche**

(1) Die einzelnen Mitglieder des Vorstands führen ihre Bereiche in eigener Verantwortung. Soweit Maßnahmen und Geschäfte eines Vorstandsbereichs zugleich einen oder mehrere andere Vorstandsbereiche betreffen, ist eine Abstimmung mit dem oder den anderen Mitgliedern des Vorstands herbeizuführen.

(2) Jedes Mitglied des Vorstands soll bei schwerwiegenden Bedenken bezüglich einer Angelegenheit eines anderen Vorstandsbereichs eine Beschlussfassung des Vorstands herbeiführen, wenn die Bedenken nicht durch eine Aussprache mit dem anderen Mitglied des Vorstands behoben werden können.

(3) Maßnahmen und Geschäfte eines Vorstandsbereichs, die für die Gesellschaft, den Konzern oder einen Unternehmensbereich von außergewöhnlicher Bedeutung sind oder mit denen ein außergewöhnliches wirtschaftliches Risiko verbunden ist, bedürfen der vorherigen Zustimmung des Vorstands.

(4) Abweichend von Absatz 3 darf ein Mitglied des Vorstands innerhalb seines Bereichs Maßnahmen oder Geschäfte auch ohne vorherige Zustimmung des Vorstands vornehmen, wenn dies nach seinem pflichtgemäßen Ermessen zur Vermeidung unmittelbar drohender schwerer Nachteile für die Gesellschaft, den Konzern oder einen Unternehmensbereich erforderlich ist. Eine hiernach zulässige Entscheidung darf nicht weiter gehen, als dies zur Vermeidung von Nachteilen für die Gesellschaft, den Konzern oder einen Unternehmensbereich notwendig ist. Über einen solchen Vorgang ist der Vorstand sofort zu unterrichten.

## **§ 4 Vorsitzender des Vorstands**

(1) Dem Vorsitzenden des Vorstands obliegt die Koordination des Vorstands. Er hat darauf hinzuwirken, dass die Führung der Vorstandsbereiche auf die durch die Beschlüsse des Vorstands festgelegten Ziele ausgerichtet wird.



(2) Der Vorsitzende des Vorstands repräsentiert den Vorstand und die Gesellschaft gegenüber der Öffentlichkeit. Er kann diese Aufgabe für bestimmte Bereiche oder im Einzelfall auf ein anderes Mitglied des Vorstands übertragen.

(3) Im Übrigen obliegt dem Vorsitzenden des Vorstands die Federführung in der Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat und dessen Mitgliedern sowie die Information des Aufsichtsratsvorsitzenden über außergewöhnliche Ereignisse von besonderer Bedeutung.

#### **§ 5 Sitzungen und Beschlüsse**

(1) Der Vorstand hält regelmäßig Sitzungen ab, die durch den Vorsitzenden des Vorstands einberufen werden.

(2) Jedes Mitglied des Vorstands kann die Einberufung einer Sitzung unter Mitteilung des Beratungsgegenstandes verlangen.

(3) Mit der Einberufung soll die Tagesordnung mitgeteilt werden; zu Tagesordnungspunkten, die eine Beschlussfassung erfordern, ist in der Regel eine Sachdarstellung mit Beschlussvorschlag beizufügen.

(4) Der Vorsitzende des Vorstands leitet die Sitzungen. Er bestimmt die Reihenfolge, in der die Gegenstände der Tagesordnung behandelt werden, und die Art und Reihenfolge der Abstimmungen. Personen, die nicht dem Vorstand angehören, können zur Beratung über einzelne Gegenstände zugezogen werden. Der Vorsitzende kann die Beratung und Beschlussfassung zu einzelnen Punkten der Tagesordnung vertagen.

(5) Der Vorstand ist beschlussfähig, wenn alle Mitglieder eingeladen sind und mindestens die Hälfte der Mitglieder in der Sitzung anwesend ist. Vorstandsmitglieder, die durch Telefon- oder Videokonferenz zugeschaltet sind, gelten als anwesend. Abwesende Mitglieder können ihre Stimmen schriftlich, durch Telefax oder mittels elektronischer Medien abgeben und durch ein anderes Vorstandsmitglied in der Sitzung überreichen lassen. Über Angelegenheiten aus dem Vorstandsbereich eines abwesenden Mitglieds soll - außer in dringenden Fällen - nur mit seiner Zustimmung verhandelt und beschlossen werden.

(6) Beschlüsse des Vorstands werden in der Regel in Sitzungen gefasst. Beschlüsse können ausnahmsweise auch außerhalb von Sitzungen durch mündliche, fernmündliche, schriftliche, durch Telefax oder mittels elektronischer Medien übermittelte Stimmabgaben gefasst werden, wenn kein Mitglied des Vorstands diesem Verfahren unverzüglich und mit Gründen widerspricht. Solche Beschlüsse werden zu den Sitzungsprotokollen genommen oder in die Niederschrift über die nächste Sitzung aufgenommen.

(7) Der Vorstand beschließt, soweit das Gesetz nicht zwingend etwas anderes vorschreibt, mit einfacher Mehrheit der Stimmen seiner Mitglieder. Bei Stimmgleichheit gibt die Stimme des Vorsitzenden des Vorstands den Ausschlag.

(8) Die in den Sitzungen des Vorstands angesprochenen Punkte und Beschlüsse sind schriftlich in einem Sitzungsprotokoll festzuhalten und allen Mitgliedern des Vorstands zur Kenntnis zu geben. Die Sitzungsprotokolle werden gesondert, in aller Regel in der nächsten Sitzung verabschiedet.

#### **§ 6 Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat und zustimmungsbedürftige Geschäfte**

(1) Der Vorstand arbeitet mit dem Aufsichtsrat zum Wohle des Unternehmens vertrauensvoll zusammen. Die ausreichende Informationsversorgung des Aufsichtsrats ist Aufgabe des Vorstands, welche der Aufsichtsrat nach Maßgabe der Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat aktiv unterstützt. Vorstand und Aufsichtsrat berichten jährlich in der Erklärung zur Unternehmensführung über die Corporate Governance des Unternehmens. Dabei sollte auch zu den Anregungen des Kodex Stellung genommen sowie über die Ziele des Aufsichtsrats über dessen Zusammensetzung berichtet werden.

(2) Der Vorstand pflegt die offene Diskussion mit dem Aufsichtsrat und beachtet die ihm nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung des Aufsichtsrats obliegenden Berichtspflichten.

(3) Der Vorstand bedarf der Zustimmung des Aufsichtsrats bei den nachfolgend beschriebenen Geschäften:

a) zum Erwerb, zur Veräußerung und zur Belastung von Grundstücken

und Erbbaurechten, zum Erwerb und zur Veräußerung von bestehenden Anteilen an Unternehmen, zur Übernahme von Bürgschaften, Garantien oder ähnlichen Haftungen, sofern bei diesen Geschäften der Wert 20 Millionen € im Einzelfall übersteigt, zur Übernahme von Bürgschaften, Garantien oder ähnlichen Haftungen zudem nur dann, wenn diese außerhalb des üblichen Geschäftsverkehrs erfolgt und

b) zur Aufnahme von Anleihen.

(4) Die Zustimmung nach Absatz 3 lit. a) ist nicht erforderlich für Geschäfte mit verbundenen Unternehmen.

(5) Der Vorstand bedarf darüber hinaus der Zustimmung des Aufsichtsrats, wenn er bei verbundenen Unternehmen an Geschäften gemäß Absatz 3 durch Weisung, Zustimmung, Stimmabgabe oder auf andere Weise mitwirkt.

<p>(6) Darüber hinaus bedürfen Geschäfte mit nahestehenden Personen gemäß § 111a AktG der Zustimmung des Aufsichtsrats oder eines gemäß § 107 Abs. 3 Satz 4 bis 6 AktG bestellten Ausschusses.</p> <p>(7) Unbeschadet der Regelung des § 112 AktG bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrats Geschäfte im Gegenstandswert über Euro 25.000 zwischen der Gesellschaft oder einem mit ihr verbundenen Unternehmen einerseits und einem Vorstandsmitglied oder Personen oder Unternehmungen, die einem Vorstandsmitglied nahe stehen, andererseits.</p> <p>(8) Der Einwilligung des Aufsichtsrats bedürfen anderweitige Tätigkeiten eines Vorstandsmitglieds nach § 88 AktG, seiner Zustimmung bedürfen sonstige Nebentätigkeiten von Vorstandsmitgliedern, insbesondere die Wahrnehmung von Aufsichtsratsmandaten und Mandaten in vergleichbaren Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen außerhalb des Konzerns.</p> <p><b>§ 7 Interessenkonflikte</b></p> <p>(1) Jedes Mitglied des Vorstands ist dem Unternehmensinteresse verpflichtet. Es darf bei seinen Entscheidungen weder persönliche Interessen verfolgen noch Geschäftschancen, die dem Unternehmen zustehen, für sich nutzen. Jedes Vorstandsmitglied hat Interessenkonflikte, insbesondere solche, die auf Grund einer Beratung oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder Dritten entstehen können, dem Aufsichtsratsvorsitzenden und dem Vorstandsvorsitzenden bzw. Sprecher des Vorstands offen zu legen und die anderen Vorstandsmitglieder hierüber zu informieren.</p> <p>(2) Die Vorstandsmitglieder unterliegen den Meldepflichten des Art. 19 Marktmissbrauchsverordnung (MMVO) sowie den hierzu erlassenen Verordnungen und Rechtsvorschriften. (...)</p> <p>(3) Die Mitglieder des Vorstands unterliegen während ihrer Tätigkeit für die Gesellschaft einem umfassenden Wettbewerbsverbot. Das Nähere regeln das Gesetz und der Anstellungsvertrag (...).</p>
--

### Abbildung 1.15: Geschäftsordnung des Vorstands der Heidelberger Druckmaschinen AG

Überprüfen Sie diese Geschäftsordnung auf Vollständigkeit, Angemessenheit und Wirksamkeit der Regelungen.

### 1.3.3 Ordnungsmäßigkeit des Geschäftsführungsinstrumentariums

**Begriff und Prüfungsnormen des Geschäftsführungsinstrumentariums**

Das Geschäftsführungsinstrumentarium stellt die Gesamtheit der Systeme dar, die der **Unterstützung der Planung, Entscheidungsfindung und Kontrolle durch die Geschäftsführung** dienen. Es ist diesbezüglich zu würdigen, welche Instanzen, Vorkehrungen und Maßnahmen die Geschäftsführung geschaffen hat und ob diese geeignet sind, ihre Führungsaufgaben ordnungsgemäß erfüllen zu können. Gegenstand der Prüfungen ist mithin nicht der einzelne Geschäftsvorfall als Ergebnis des Systemwirkens, sondern

- ◆ die **Angemessenheit** (Zweckmäßigkeit des Systems „auf dem Papier“) und
- ◆ die **Wirksamkeit** (Funktionsfähigkeit in der Praxis)

des Systems an sich, um vorab eine Aussage treffen zu können, ob und inwieweit das Systemergebnis fehlerbehaftet sein kann. Hierbei wird der vorgefundene Ist-Zustand des Systems mit den vorgegebenen Systemzielen verglichen, die als solche kritisch überprüft werden. Sodann sind die Bestandteile und Regeln des Systems zu beurteilen, um Aussagen über die Richtigkeit der Systemergebnisse und Zweckmäßigkeit der Systemabläufe abzuleiten (vgl. zum risikoorientierten Prüfungsansatz auch Teil 2 dieses Studienbriefs).

Explizit im IDW PS 720 aufgeführte Instrumente der Geschäftsführung und dazugehörige Kriterien der Ordnungsmäßigkeit sind:

**Instrumente gemäß IDW PS 720 und zugehörige Kriterien der Ordnungsmäßigkeit**

Aufbau- und Ablauforganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedarfsgerechte Organisationspläne, die Organisationsaufbau, Arbeitsbereiche, Zuständigkeiten und Weisungsbefugnisse definieren</li> <li>- Implementierung und Beachtung des Vier-Augen-Prinzips (Funktionstrennung)</li> <li>- Sachgerechte Arbeitsanweisungen, Arbeitshilfen, Richtlinien</li> <li>- Geeignete Richtlinien für wesentliche Entscheidungsprozesse (Auftragsvergabe, Auftragsabwicklung, Personalwesen, Kreditaufnahme und -gewährung)</li> <li>- Vorliegen schriftlicher Dienstverträge, Dokumentation von Verträgen</li> </ul>
Planungswesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedarfsgerechtes Planungswesen im Hinblick auf Planungshorizont und Fortschreibung</li> <li>- Erstellung sachgerechter Planungsrechnungen (Wirtschaftsplan, Ergebnisplanung, Investitions-, Finanz-, Personalplanung)</li> <li>- Systematische Untersuchung von Planabweichungen</li> <li>- Erkennbarkeit sachlicher Zusammenhänge zwischen Projekten und Teilplänen</li> </ul>
Rechnungswesen, Informationssystem und Controlling	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesetzmäßige und sachgerechte Organisation der IT (z.B. Zugangsberechtigungen, Befugnis zu Änderungen, Dokumentation, Datensicherheit, Datenschutz)</li> <li>- Beachtung der gesetzlichen Aufbewahrungspflichten</li> <li>- Im Hinblick auf Größe, Komplexität und besondere Anforderungen des Unternehmens hinreichende Ausgestaltung des Rechnungswesens</li> <li>- Existenz einer brauchbaren Kostenrechnung</li> <li>- Laufende Liquiditätskontrollen, vollständige und zeitnahe Fakturierung</li> <li>- Zweckmäßiges Controlling auf Unternehmens- und Konzernebene</li> <li>- Zeitnahes internes Informationssystem</li> </ul>
Risikofrüherkennungssystem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definition geeigneter Frühwarnsignale, mit deren Hilfe bestandsgefährdende Risiken rechtzeitig erkannt werden können</li> <li>- Beachtung sowie ausreichende Dokumentation der zur Risikofrüherkennung ergriffenen Maßnahmen</li> <li>- Kontinuierliche und systematische Abstimmung der Frühwarnsignale und Maßnahmen mit aktuellen Geschäftsprozessen und Funktionen</li> </ul>
Finanzinstrumente, Derivate	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Festlegung des Geschäftsumfanges zum Einsatz von Finanzinstrumenten nach Produkten, Partnern, Bewertungseinheiten</li> <li>- Über die Begrenzung von Zinsrisiken hinaus eingesetzte Zinsderivate</li> <li>- Ausreichendes Instrumentarium zur Erfassung, Beurteilung, Bewertung und Kontrolle der Geschäfte</li> <li>- Angemessene Arbeitsanweisungen und Gewährleistung einer unterjährigen Unterrichtung der Geschäftsführung</li> </ul>
Interne Revision	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existenz und organisatorische Anbindung einer Internen Revision im Hinblick auf die Existenz von Interessenkonflikten</li> <li>- Anforderungsgerechte personelle Besetzung der Internen Revision</li> <li>- Wesentliche Tätigkeitsschwerpunkte und festgestellte bemerkenswerte Mängel</li> <li>- Aus den Feststellungen und Empfehlungen gezogene Konsequenzen</li> </ul>
Versicherungsschutz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versicherung der wesentlichen, üblicherweise gedeckten Risiken</li> <li>- Feststellung einer Un- bzw. Unterversicherung bei aufgetretenen Schadensfällen</li> <li>- Regelmäßige Aktualisierung des Versicherungsschutzes</li> </ul>

**Abbildung 1.16: Elemente und Ordnungsmäßigkeitskriterien des Geschäftsführungsinstrumentariums nach IDW PS 720, Tz. 20**

Aufgrund der hohen Bedeutung für die wirtschaftliche Lage der Unternehmen und der Risikobehaftung werden oftmals noch

- ◆ das Personalwesen und
- ◆ das IT-System und die dazugehörigen Prozesse

separat analysiert (so etwa in der Kommentarliteratur zum GenG).

#### Ordnungsmäßigkeit der Organisation

Die **Organisationsanalyse** betrifft nicht die Geschäftsführungsorganisation, sondern die Organisation des zu beurteilenden Unternehmens als Ganzes. diesbezüglich zu würdigen sind die Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit der Aufbau- und Ablauforganisation, ggf. das Vorliegen einer Über- oder Unterorganisation in Teilbereichen sowie die Übereinstimmung von Soll- und Ist-Organisationsform:

- ◆ Die (strukturbezogene) **Aufbauorganisation** beinhaltet die hierarchische Verknüpfung organisatorischer Grundelemente zu einer Organisationsstruktur und die Festlegung diesbezüglicher Beziehungszusammenhänge einschließlich der Zuordnung von Personen und Sachmitteln zu organisatorischen Teileinheiten.
- ◆ Die (prozessbezogene) **Ablauforganisation** umfasst die Ordnung von Arbeitsvorgängen und -prozessen nach räumlich-zeitlichen Merkmalen.

#### Aufbauorganisation

In der **Stellenbeschreibung** als Ausgangspunkt einer bottom-up gerichteten Organisationsanalyse wird die Zuordnung von Aufgaben zu einer Stelle wie folgt dokumentiert:

- ◆ Festlegung der Aufgaben und Gliederung in Haupt- und Einzelaufgaben,
- ◆ Anleitung zur zweckmäßigen Aufgabenerfüllung,
- ◆ Erläuterung der organisatorischen Einordnung der Stelle (Über- und Unterstellungsverhältnisse, Informations- und Kommunikationsbeziehungen zu anderen Stellen),
- ◆ Darstellung personeller Anforderungen an den Stelleninhaber, z.B. Vorbildung, Erfahrung, Qualifikationen, Charaktereigenschaften.

Der **Stellenplan** stellt die Gesamtheit der Stellenbeschreibungen dar. Er umfasst daneben eine Ranghierarchie der Stellen sowie die Bildung von übergeordneten Bereichen oder Abteilungen.

Stellenbeschreibungen und Stellenplan sind darauf zu untersuchen, ob sie den betrieblichen Erfordernissen entsprechen, d.h., ob die darin enthaltenen Bereichs- und Abteilungsgliederungen einschließlich etwaiger Stabsstellen sinnvoll erscheinen und sie sachgerecht zu einem Organisationsplan auf Gesamtbetriebsebene aggregiert werden. Zudem ist zu prüfen, ob Aufgabenbereiche,

Kompetenzen und Vollmachten klar geregelt sind. Hierbei ist auch zu würdigen, ob für eine ausreichende Funktionstrennung unter Beachtung des Vier-Augen-Prinzips Sorge getragen wurde.

Weitergehende Prüfungshandlungen sind in Abhängigkeit vom jeweils vorgefundenen Organisationstyp vorzunehmen. So sollte beim (in der Praxis häufigen) Vorliegen einer **Sparten- (Geschäftsbereichs-) organisation** zusätzlich untersucht werden, ob und inwieweit

- ◆ sachgerechte Zielgrößen und Kennzahlen für die ergebnisorientierte Steuerung der Sparten („Profitcenter“) bestehen,
- ◆ der Gefahr einer kurzfristigen Renditemaximierung durch die Sparten begegnet wird und langfristige Aspekte zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtunternehmens hinreichende Berücksichtigung finden,
- ◆ in Bezug auf die spartenbezogenen Funktionsbereiche Mehrfachaufwendungen und Parallelarbeiten durch zentrale Steuerung vermieden werden,
- ◆ bei Marktinterdependenzen zwischen den Sparten Zieldivergenzen ausgeräumt und interne Konkurrenzbeziehungen vermieden werden,
- ◆ zweckmäßige Koordinationsmechanismen und Verrechnungspreise für die Leistungen von Zentralabteilungen an die Sparten implementiert werden.

Im Rahmen der **Ablauforganisation**, die die dynamische Komponente der Organisation darstellt, sind zu beurteilen

**Ablauforganisation**

- ◆ die Organisation der im Betrieb ablaufenden Arbeits- und Informationsprozesse (Arbeitsinhalt, Arbeitszuordnung, Arbeitsverkettung) und
- ◆ die räumlich-zeitliche Abstimmung der Arbeitsprozesse.

Im Hinblick auf den sachgerechten Einsatz der in der Praxis verbreiteten Organisationshilfsmittel stellen relevante Ordnungsmäßigkeitsnormen dar:

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Liegt ein auf die Belange des Unternehmens abgestimmter Organisationsplan (Organigramm) vor, der die Organisationseinheiten und deren Struktur sachgerecht widerspiegelt?</li><li>- Werden alle betrieblichen Funktionen und Zentralbereiche abgebildet? Werden Über- bzw. Unterstellungsverhältnisse deutlich? Lässt sich die Kontrollspanne zwischen den Hierarchieebenen ermitteln? Ist diese angemessen?</li><li>- Sind Zuständigkeiten, Vollmachten, Stellvertreter- und Vertretungsregelungen klar und eindeutig geregelt (möglichst keine Doppelunterstellungen)? Können Fehler eindeutig rückverfolgt werden? Werden Schnittstellen in Prozessabläufen und notwendige Abstimmungen effizient geregelt?</li><li>- Werden unvereinbare Funktionen personell und organisatorisch durchgängig getrennt? Besteht keine Identität zwischen anweisender, vollziehender und kontrollierender Instanz?</li><li>- Liegen für bedeutende und repetitive (in gleichartiger Chronologie ablaufende) Kernprozesse Ablaufbeschreibungen und Bearbeitungsrichtlinien vor (z.B. für Bestellungen, Kreditaufnahmen, Rechnungswesen)?</li><li>- Wird der Organisationsstand in regelmäßigen Abständen einer umfassenden Analyse unterzogen, aus der eine kontinuierliche Organisationsentwicklung folgt?</li></ul> |
|---|

- Besteht eine vollständige, ordnungsmäßige, aktuelle und nachvollziehbare Dokumentation der Aufbau- und Ablauforganisation?
- Liegt ein Organisationshandbuch auf dem neuesten Stand vor? Sind dort alle wesentlichen Instrumente und Richtlinien aufgeführt? Werden geeignete, verbindliche Formularsätze entwickelt?
- Ist sichergestellt, dass die Regelungen den sie betreffenden Mitarbeitern bekannt sind und erfolgt ihre Anwendung durchgängig?

### Abbildung 1.17: Checkliste zur Ordnungsmäßigkeit des Organisations-systems

#### Ordnungsmäßigkeit des Personalwesens und der Personalführung

Im Rahmen der Organisationsbeurteilung sollten auch Feststellungen zum **Personalwesen** und zur **Personalführung** getroffen werden. Diese beziehen sich insbesondere auf die Grundsätze der Personalpolitik einschließlich Lohnpolitik und Sozialleistungen. Angemessenheit und Vertretbarkeit sind im Hinblick auf die künftige Ertragslage besonders bei Altersversorgungszusagen kritisch zu untersuchen.

Zur Sicherstellung eines angemessenen Personalbesatzes sollte – ausgehend von der geplanten Anzahl und Dauer der durchzuführenden Arbeitsprozesse – in analytischer Weise ein Personalbedarfsplan aufgestellt und fortgeschrieben werden. Daneben ist zu überprüfen, ob das Personal den betrieblichen Erfordernissen entsprechend ausgebildet, eingesetzt und überwacht wird sowie in welcher Weise den Leistungsanforderungen durch Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter Rechnung getragen wird. Der gesamten Aus- und Fortbildung sollte daher ein langfristiger Personalentwicklungsplan zugrunde liegen.

- Liegt eine Personalbedarfsplanung vor, die bottom-up verdichtet wird? Werden für Vakanzen routinemäßig Anforderungsprofile entwickelt?
- Kommen systematische Einstellungsverfahren zum Einsatz, die einen bewerberbezogenen Soll-Ist-Vergleich mit den Profilen ermöglichen? Erfolgt das Ranking der Bewerber sachbezogen und nachvollziehbar und wird es dokumentiert?
- Sind der praktizierte Führungsstil und das Ausmaß der Delegation der Führungssituation und der Aufgabe angemessen? Sind Motivation und Betriebsklima akzeptabel und produktivitätsförderlich?
- Werden die Mitarbeiter sachgerecht angeleitet und überwacht? Besteht angemessener Entscheidungsspielraum? Wird eine Überlastung der Leitung durch übermäßige Rückfragen vermieden?
- Sind Betriebsklima, Fluktuation, Fehlzeiten, Krankenstände im akzeptablen Rahmen? Wird bei Negativentwicklungen Ursachenanalyse betrieben?
- Erfolgen mindestens auf mittleren und höheren Führungsebenen prospektive Zielvereinbarungen und nachfolgende Kontrollen von deren Erfüllung? Wird der Zielvereinbarungsprozess kontinuierlich durchgeführt? Werden operable, nachvollziehbare und überprüfbare Zielgrößen vereinbart?
- Werden die Vereinbarungen durch ein variables, leistungsorientiertes Vergütungs- bzw. Prämien-system unterlegt?
- Existiert ein funktionsfähiges und zieladäquates betriebliches Vorschlagswesen?
- Erfolgt eine durchgängige Überwachung der Personalkosten und Personalproduktivitäten?
- Ist das Vergütungssystem angemessen? In welchem Umfang werden übertarifliche Leistungen gewährt? Besteht eine angemessene Besetzung der Tarifgruppen („Stellenkegel“)?
- Werden Wertschöpfung bzw. Betriebsergebnis je Mitarbeiter laufend ermittelt und überprüft (Zeitvergleich, Soll-Ist-Vergleich, Benchmarking)? Werden Produktivitätsberechnungen und Prozessanalysen durchgeführt?
- Verfügt das Unternehmen über ein zeitgemäßes System der Personalentwicklung und Potenzialplanung? Werden Laufbahnpläne entwickelt und abgestimmt?

- Werden kontinuierliche Mitarbeitergespräche durchgeführt? Besteht ein aussagefähiges Beurteilungssystem und wird dieses durchgängig angewandt? Werden Personalentwicklungsmaßnahmen auf Effizienz überprüft?
- Erfolgt eine auf die Belange des Betriebs und die Fähigkeiten der Mitarbeiter abgestimmte Förderung? Werden bei Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen diesbezügliche Kosten-Nutzen-Analysen durchgeführt? Ist ein betriebliches Interesse bei den Maßnahmen stets erkennbar?
- Sind Personalakten aussagefähig und werden sie zeitnah geführt? Werden Beurteilungen, Protokolle und Gesprächsvermerke chronologisch eingepflegt? Werden die Inhalte den weiteren Personalentwicklungsmaßnahmen zugrunde gelegt?

### Abbildung 1.18: Checkliste zur Ordnungsmäßigkeit des Personalwesens

Die Evaluation des **Planungswesens** verläuft methodenorientiert, d.h., es stehen weniger die konkreten Planungsinhalte als die Planungssysteme und -abläufe im Vordergrund. Damit ist die Überprüfung weitgehend unabhängig vom Planungsobjekt, d.h., sie gilt für alle betrieblichen Teilpläne in analoger Weise. Aufgrund ihrer langfristigen Bindungswirkung und ihrer Bedeutung für die Insolvenzprophylaxe wird indes der Investitions- und Finanzplanung ein besonderer Stellenwert eingeräumt werden müssen.

**Ordnungsmäßigkeit  
des Planungswesens**

Der Planung muss eine Plankontrolle nachgelagert sein. Daher ist zu begutachten, ob die Pläne laufend mit der tatsächlichen Entwicklung verglichen und den veränderten Gegebenheiten im Markt und in der Technik angepasst werden. Dies hat mittels eines **rollierenden Prozesses** zu geschehen, d.h.,

**Rollierende Planung**

- ◆ es wird für eine Anzahl Perioden im Voraus eine Planung aufgestellt,
- ◆ nach jeder Periode wird eine Plan-Ist-Kontrolle nebst zugehöriger Ursachenanalyse durchgeführt,
- ◆ bei ggf. aufgetretenen Differenzen wird der (bereits aufgestellte) Plan für zukünftige Perioden entsprechend revidiert,
- ◆ gleichzeitig wird der Plan in die Zukunft mit gleichbleibendem Zeithorizont unter Berücksichtigung der aufgedeckten Ursachen für die vorherige Planabweichung fortgeschrieben, d.h., jeweils nach Ablauf einer Periode wird die Planung um eine weitere Periode verlängert.

Auf den Grundsatz der rollierenden Planung stützt sich das Controlling als erfolgsorientiertes Managementsystem. In der Terminologie des Controllings wird der Durchführungsprozess der Planung und Kontrolle wertmäßiger Größen – insbesondere von Finanzmitteln – auch als **Budgetierung** bezeichnet.

Im Fokus der Analyse steht jedenfalls, ob das Prinzip der rollierenden Planung sachgerecht angewandt wurde, d.h. insbesondere, ob Planungshorizont und Planungsrhythmen angemessen sind, festgestellten Abweichungsursachen nachgegangen und ggf. Plankorrekturen vorgenommen wurden.

- Ist das Planungssystem vollständig, d.h., erstreckt es sich über alle betrieblichen Bereiche und Funktionen?
- Sind die Teilpläne miteinander kompatibel, werden insbesondere Auswirkungen und Rückkopplungen von Änderungen einzelner Teilpläne (z.B. Vertriebsplanung) auf andere Teilpläne (z.B. Finanz- und Beschaffungsplanung) berücksichtigt? Besteht insoweit ein angemessenes Schnittstellenmanagement?
- Sind die Parameter der Planung sachgerecht spezifiziert, insbesondere Planungshorizont und Planungsperioden? Erfolgt eine Plausibilitätskontrolle der der Planung zugrunde liegenden Prämissen?
- Ist der Planungsprozess angemessen ausgestaltet? Wird die Planung in hinreichend kurzen Rhythmen aktualisiert und fortgeschrieben?
- Führen (insbesondere negative) Planabweichungen zeitnah zu Ursachenforschungen, Maßnahmenevaluationen und -umsetzungen? Ist die Weiterleitung der Abweichungsanalysen angemessen geregelt?
- Kommen bei langfristigen Investitionen dynamische Planungs- und Kontrollverfahren zur Anwendung? Sind die Cashflow-Schätzungen plausibel? Berücksichtigt der Kalkulationszinsfuß in angemessener Weise das Investitionsrisiko?
- Wird die Robustheit der Planung durch Berechnung kritischer Werte bzw. durch Vornahme von Sensitivitätsanalysen beurteilt? Werden Wechselwirkungen zwischen Einzelinvestitionen in Investitionsbudgets berücksichtigt?
- Erfolgt im Rahmen der Liquiditätsplanung eine sachgerechte und nachvollziehbare Periodisierung der Zahlungsvorgänge? Werden voraussichtliche Störungen des finanziellen Gleichgewichts rechtzeitig angezeigt? Wird die Robustheit der Planung durch Berechnung kritischer Werte bzw. durch Vornahme von Sensitivitätsanalysen beurteilt?
- Wird die Planung durch ein aussagefähiges und nachvollziehbares Berichtswesen unterlegt?
- Werden angemessene Berichtsstandards und Berichtsrhythmen festgelegt? Sind Datenbanken verfügbar, die laufend aktualisiert werden? Werden Berichtsintensitäten nach Empfängern abgestuft?

### Abbildung 1.19: Checkliste zur Ordnungsmäßigkeit des Planungswesens

#### Ordnungsmäßigkeit des Rechnungswesens

Das betriebliche **Rechnungswesen** umfasst jegliche Zahlenwerke zur zahlenmäßigen Abbildung des Betriebsgeschehens mit den Zielen einer Dokumentation, Planung und Kontrolle. Die Dokumentationsaufgabe besteht in der Rechenschaftslegung und Information über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Betriebs. Die Planungsaufgabe wird mit der Bereitstellung relevanter Informationen für die Dispositionen der Geschäftsleitung erfüllt. Die Kontrollaufgabe erstreckt sich auf die laufende Überwachung von Wirtschaftlichkeit, Produktivität, Rentabilität und Liquidität, i.d.R. mittels kennzahlgestützter Soll-Ist-Abgleiche.

Im Rahmen der Beurteilung der Geschäftsführung umfasst das Rechnungswesen insbesondere auch die (interne) Betriebsbuchhaltung und -statistik, die außerhalb der gesetzlichen Mindestanforderungen betrieben werden, also nicht nur das „Financial Accounting“, sondern auch das „Management Accounting“. Relevante Beurteilungsnormen stellen deshalb neben Ordnungsmäßigkeit, Beweiskraft und Nachvollziehbarkeit auch die Steuerungsrelevanz, Zweckmäßigkeit und Angemessenheit dar.



- Bestehen sachgerechte Buchungsanweisungen und Bilanzierungsrichtlinien? Wird der Kontenplan den betriebsindividuellen Erfordernissen angepasst? Sind die für die Buchhaltung verantwortlichen Mitarbeiter hinreichend fachlich qualifiziert? Besteht Funktionstrennung zu den operativen Einheiten?
- Erfolgt die Lagerbewertung (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Halbfertig- und Fertigerzeugnisse) sachgerecht? Werden Gängigkeit, Verderb, Schwund berücksichtigt? Wird den Ursachen festgestellter Bestandsdifferenzen nachgegangen?
- Erfolgt eine umfassende und zeitnahe Überwachung der Zahlungsmittelbewegungen und Forderungsbestände? Ist die vollständige Fakturierung aller erbrachten Leistungen sichergestellt? Ist das Mahnwesen effizient? Wird Zielüberschreitungen zeitnah nachgegangen?
- Werden Zahlungseingänge und -ausgänge vollständig, betrag- und zeitgenau erfasst? Ist die jederzeitige Einhaltung des finanziellen Gleichgewichts überprüfbar? Bestehen Datenbanken für langfristige Verträge?
- Werden die Kosten nachvollziehbar aus der Buchführung abgeleitet? Werden kalkulatorische Kosten unter Opportunitäts Gesichtspunkten und dem Aspekt der betrieblichen Substanzerhaltung angesetzt?
- Besteht ein angemessener Kostenstellenplan? Erfolgt eine aussagefähige innerbetriebliche Leistungsverrechnung? Lassen sich die Kostenstellenkosten hinreichend präzise den betrieblichen Leistungen zurechnen?
- Werden kostenstellenweise Über- und Unterdeckungen berechnet und wird den entsprechenden Ursachen nachgegangen?
- Wird die Kostenrechnung zur Planung herangezogen? Werden für die betrieblichen Leistungen Vor- und Nachkalkulationen durchgeführt?
- Wird eine kostenstellenbezogene Budgetierung mit Planwerten durchgeführt? Erfolgen diesbezügliche zeitnahe Plan-Ist-Abgleiche und Abweichungsanalysen?
- Werden kurzfristige (i.d.R. monatliche) Erfolgskontrollen vorgenommen? Werden diese unter Berücksichtigung saisonaler Schwankungen ausgewertet?
- Werden Deckungsbeiträge ermittelt, anhand derer eine Überprüfung der Preis- und Sortimentspolitik erfolgt? Erfolgen risikoorientierte Kostenplanungsrechnungen wie z.B. Break-even-Analysen? Wird Fixkosten-Controlling betrieben?
- Werden Kernprozesse mit einer Prozesskostenrechnung unterlegt? Erfolgt eine Optimierung des Leistungsprogramms unter Einsatz wertorientierter Controllinginstrumente (Wertanalyse, Zielkostenrechnung)?
- Wird das Rechnungswesen durch ein aussagefähiges Berichts- und Informationssystem unterlegt?
- Werden für wesentliche Steuerungskennzahlen Monatsauswertungen vorgenommen? Wird eine aussagefähige Betriebsstatistik unterhalten? Bestehen unternehmenseinheitliche Berichtsstandards? Ist ein angemessener IT-Support gewährleistet?

### Abbildung 1.20: Checkliste zur Ordnungsmäßigkeit des Systems des betrieblichen Rechnungswesens

Ein zweckmäßiger und vor allem sicherer interbetrieblicher Informationsaustausch setzt das Vorhandensein funktionsfähiger **IT-Systeme** voraus. Somit sind auch Feststellungen zu deren Umfang und Beschaffenheit zu treffen. IT-Systeme bestehen aus den Elementen

**Ordnungsmäßigkeit  
des IT-Systems**

- ◆ IT-gestützte **Geschäftsprozesse**, also betriebswirtschaftlich oder technisch zusammengehörige Tätigkeiten, zu deren Abwicklung IT eingesetzt wird, einschließlich der durch diese induzierten Datenflüsse,
- ◆ **IT-Anwendungen**, also sowohl selbst erstellte als auch von Dritten bezogene Software zur Abwicklung von Geschäftsprozessen,

- ◆ **IT-Infrastruktur**, also der technischen Ressourcen zur Abwicklung und Unterstützung des IT-Betriebs (Hardware, Betriebssysteme, Netzwerke, Sicherheitskonzepte).

Das Zusammenwirken dieser Elemente wird durch das IT-Umfeld und die IT-Organisation bestimmt. Das IT-Umfeld wird durch das Problembewusstsein für mögliche Risiken des IT-Einsatzes bei den gesetzlichen Vertretern und den Mitarbeitern beeinflusst. Grundlegende Leitlinien müssen in Einklang mit den Unternehmensleitlinien stehen und verbindlich dokumentiert sein.

**Ordnungsmäßigkeit  
der IT-Infrastruktur**

Die Funktions- und Ausfallsicherheit der **IT-Infrastruktur** ist von existenzieller Bedeutung. Ein diesbezügliches Sicherheitskonzept soll die Datensicherheit und -integrität durch physische und logische Sicherheitsmaßnahmen sowie durch Datensicherungs- und Archivierungsverfahren gewährleisten. Darüber hinaus ist der IT-Betrieb sowohl als geordneter Standardbetrieb als auch als Notbetrieb zu regeln. Dazu sind dokumentierte Verfahrensabläufe für alle Prozesse innerhalb des IT-Bereiches (z.B. Programmeinsatzplanung, Betrieb von IT-Anwendungen und Netzwerken) zu erstellen.

**Ordnungsmäßigkeit  
der IT-Anwendungen**

Zur Einhaltung der Ordnungsmäßigkeit der **IT-Anwendungen** ist ein entsprechendes Projektmanagement zur Softwareentwicklung und -einführung inkl. Qualitätsmanagement einzurichten. Unternehmensspezifische Einstellungen (Customizing) unterliegen ebenfalls den Anforderungen der Ordnungsmäßigkeit und Sicherheit.

Die Geschäftsführung ist insbesondere verantwortlich für die

- ◆ Sicherheit der verarbeiteten rechnungslegungsrelevanten Daten,
- ◆ Verlässlichkeit der im System enthaltenen Informationen,
- ◆ Entwicklung, Einführung und Einhaltung eines Sicherheitskonzepts, das den erforderlichen Grad an Informationssicherheit gewährleistet.

Werden rechnungslegungsrelevante IT-Funktionen ausgelagert (**Outsourcing**), so hat die Geschäftsleitung unabhängig vom Umfang der Auslagerung für die Ordnungsmäßigkeit und Sicherheit zu sorgen.

In Rahmen der Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung wird insbesondere die **Angemessenheit** der personellen, organisatorischen und technischen Maßnahmen beurteilt, die das Unternehmen zur

- ◆ Schaffung eines geeigneten IT-Umfelds,
- ◆ Einführung einer geeigneten IT-Organisation,

- ◆ Gewährleistung eines geordneten IT-Betriebs, insbesondere durch die Sicherung der Verfügbarkeit des IT-Systems,
- ◆ Gewährleistung der Sicherheit, insbesondere durch die angemessene Umsetzung eines geeigneten IT-Sicherheitskonzepts,
- ◆ Einhaltung der erforderlichen Funktionalität der IT-Anwendungen,
- ◆ Gewährleistung der Wirksamkeit der in den IT-Geschäftsprozessen enthaltenen Kontrollmaßnahmen und des Überwachungssystems

getroffen hat (IDW RS FAIT 1, Tz. 76 ff.). Eine Risikobeurteilung sollte gemäß dem IDW Rechnungslegungsstandard „**Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung bei Einsatz von Informationstechnologie**“ (IDW RS FAIT 1) folgende Aspekte umfassen:

- Werden IT-bezogene Geschäftsrisiken und die Komplexität der IT-gestützten Prozesse auf ein vertretbares Maß begrenzt? Wird eine adäquate IT-Strategie verfolgt und umgesetzt?
- Verfügt das Unternehmen über angemessene Ressourcen und Sicherheitskonzepte? Stellen einzelne Systemkomponenten Schwachstellen dar? Werden Insellösungen vermieden?
- Bestehen sachgerechte Richtlinien, Verfahren, Prozessbeschreibungen und Kompetenzen für den IT-Betrieb? Ist dem Grundsatz der Funktionstrennung Genüge getan?
- Wird eine starke Dominanz der IT-Abteilung vermieden? Ist das IT-bezogene Projektmanagement effizient (Zeit- und Kosteneinhaltung)?
- Verfügen die zuständigen Mitarbeiter über hinreichendes IT-Know-how (auch unter Berücksichtigung der vorhandenen Änderungsfrequenz des IT-Systems)?
- Wird wesentlichen Risiken infolge mangelndem Know-how oder Überlastung der Mitarbeiter Rechnung getragen? Ist das Fachwissen stets auf dem aktuellen Stand? Wird der laufenden Systempflege genügend Zeit eingeräumt?
- Sind die Infrastruktur, Anwendungen und Daten in angemessener Zeit verfügbar? Sind Notfallpläne und physische Sicherungsmaßnahmen eingerichtet, z.B. bauliche, Wasser- und Feuerschutzmaßnahmen, Zugangskontrollen sowie Schutzmaßnahmen bei Stromausfall? Ist die Wartungsstrategie angemessen und wird diese protokolliert?
- Ist die Integrität des IT-Systems und seiner Komponenten gesichert? Besteht eine hinreichende Absicherung gegenüber Manipulationen und unerlaubten Zugriffen? Sind wirksame Virenschutzmaßnahmen aktiviert?
- Ist durch Passwörter und andere logische Schutzmaßnahmen der Zugriff auf Daten und Programmabläufe wirksam beschränkt (Autorisierung)?
- Kann über Berechtigungsverfahren der Verursacher eines Geschäftsvorfalles eindeutig identifiziert werden (Authentizität)?
- Wird eine übermäßige Abhängigkeit bezüglich des IT-Systems – insbesondere bei Vernetzung mit Geschäftspartnern oder bei Outsourcing – vermieden?
- Werden Vertraulichkeit und Sicherheit der Daten sowie die Beschränkungen des Datenzugriffs gewährleistet? Kann die leistungsausführende Instanz die vollständige Ordnungsmäßigkeit der Abläufe gewährleisten? Bestehen angemessene Zugangs- und Kontrollrechte?
- Bestehen bei IT-Vernetzung Firewalls und andere angemessene Schutzmaßnahmen? Werden regelmäßige Sicherheitsüberprüfungen – z.B. Fehlereinspeisung, Nachvollzug von Kontrollen – durchgeführt?
- Bestehen Regelungen für den Notbetrieb sowie Katastrophenfall-Szenarien? Bestehen hinreichende Redundanzen in Bezug auf die Hardware, Backup-Regelungen bzw. Firewalls?
- Besteht zum IT-System eine lückenlose Verfahrensdokumentation? Werden Berichts- und Abnahmeprotokolle gefertigt und ausgewertet?

**Abbildung 1.21: Checkliste zur Ordnungsmäßigkeit des IT-Systems**

## 1.4 Zusammenfassung

Zahlreiche Unternehmensschieflagen lösten eine lebhafte Auseinandersetzung über Defizite der Corporate Governance deutscher Unternehmen aus. Von der Bundesregierung wurde der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) verabschiedet mit dem Ziel, das Vertrauen der Anleger in die deutsche Unternehmensführung zu stärken und den Standort Deutschland für ausländische Investoren attraktiv zu gestalten.

Im Sinne einer „Good Practice“ werden Standards guter Unternehmensführung festgelegt, die auf freiwilliger Basis befolgt werden können. Daneben existieren wissenschaftliche Konzepte, von denen der German Code of Corporate Governance (GCCG) der bedeutendste ist.

Die häufigste Krisenursache bilden Defizite der Geschäftsführung und Mängel der von ihr geschaffenen Geschäftsführungsinstrumente. Deren Beurteilung stellt grundsätzlich ein sensibles Thema dar. Vor diesem Hintergrund ist es hilfreich, dass im Rahmen der gesetzlichen Abschlussprüfung von Genossenschaften (§ 53 GenG) und öffentlichen Unternehmen (§ 53 HGrG) die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung einen obligatorischen Prüfungsgegenstand bildet.



- 1.1 Was versteht man unter „Corporate Governance“?
- 1.2 Erläutern Sie Aufbau und wesentliche Inhalte des DCGK.
- 1.3 Was versteht man unter einer Entsprechens-Erklärung?
- 1.4 Erläutern Sie, was unter der sog. „Signalwirkung“ der Entsprechens-Erklärung zu verstehen ist.
- 1.5 Worin bestehen die Ziele des GCCG?
- 1.6 Stellen Sie Definition und Teilelemente des Geschäftsführungsbegriffs dar.
- 1.7 Stellen Sie die Bestandteile des Geschäftsführungsinstrumentariums dar.
- 1.8 Stellen Sie den Unterschied zwischen Geschäftsordnung und Geschäftsverteilung dar.
- 1.9 Welche unverzichtbaren Bestandteile sollte die Geschäftsordnung des Leitungsorgans enthalten?
- 1.10 Erörtern Sie die Unterschiede zwischen den Geschäftsführungsinstrumenten und der Geschäftspolitik.
- 1.11 Legen Sie Ordnungsmäßigkeits- und Zweckmäßigkeitskriterien für das Rechnungswesen dar.

1.12 Erörtern Sie Ordnungsmäßigkeits- und Zweckmäßigkeitskriterien in Bezug auf die Organisation des Unternehmens.



### Übungsaufgaben

---

1.13 Im Bericht des Aufsichtsrats der Deufol SE (<https://www.deufol.com/de/investor-relations/>) heißt es:

„Der Aufsichtsrat hat gemäß den Empfehlungen des DCGK einen Prüfungsausschuss gebildet. (...) Der Bericht des Vorstands über die Umsatz- und EBIT-Entwicklung in der Holding und in den einzelnen Tochtergesellschaften, die monatliche Planung zur Liquiditätsentwicklung sowie die aktuellen Übersichten über die konzernweit bestehenden Verbindlichkeiten wurden analysiert und die sich daraus ergebenden Fragen mit dem Vorstand diskutiert“.

In Grundsatz 16 des DCGK heißt es:

„Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Planung, Geschäftsentwicklung, Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance. Er geht auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein (...)“.

Entwerfen Sie im Rahmen des internen Organisations- und Qualitätsmanagements für eine turnusmäßige Strategiekontrolle ein geeignetes, kennzahlengestütztes Formblatt zur Erfüllung der im Geschäftsbericht und im DCGK dargelegten Ziele.

1.14 Im German Code of Corporate Governance (GCCG) heißt es (vgl. [https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/gccg\\_d.pdf](https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/gccg_d.pdf)):

**„4. Entscheidungsfindung und Willensbildung (...)“**  
4.2. Der Vorstand trifft seine Entscheidungen auf der Grundlage einer systematischen Vorbereitung. Vorstandsentscheidungen werden vor ihrer Verabschiedung im Vorstand diskutiert. Die Diskussion ist ergebnisoffen zu führen und darf namentlich nicht durch Vorfestlegungen gegenüber Dritten faktisch schon präjudiziert sein.  
4.3. Eine fundierte Entscheidungsvorbereitung erfordert vor allem, dass die Erwartungen über die Erfolgswirkungen geplanter Maßnahmen detailliert begründet werden. Dabei sind neben den Chancen auch die Risiken der Maßnahmen objektiv und ausgewogen zu berücksichtigen“.

Erstellen Sie eine Checkliste mit bindenden Regeln für die Geschäftsordnung des Vorstands zum ex-post-Nachweis der Einhaltung der Anforderungen an die Entscheidungsvorbereitung und -findung im Vorstand.

1.15 Der Deutsche Corporate Governance Kodex sieht in Empfehlung G.1 vor:

„Im Vergütungssystem soll insbesondere festgelegt werden,  
- wie für die einzelnen Vorstandsmitglieder die Ziel-Gesamtvergütung bestimmt wird und welche Höhe die Gesamtvergütung nicht übersteigen darf (Maximalvergütung),  
- welchen relativen Anteil die Festvergütung einerseits sowie kurzfristig variable und langfristig variable Vergütungsbestandteile andererseits an der Ziel-Gesamtvergütung haben,

- welche finanziellen und nichtfinanziellen Leistungskriterien für die Gewährung variabler Vergütungsbestandteile maßgeblich sind,
- welcher Zusammenhang zwischen der Erreichung der vorher vereinbarten Leistungskriterien und der variablen Vergütung besteht,
- in welcher Form und wann das Vorstandsmitglied über die gewährten variablen Vergütungsbeträge verfügen kann“.

Entwickeln Sie checklistenartig praxistaugliche Anforderungen an ein Kodex-konformes Vergütungssystem (mindestens sechs).

- 1.16 Dem Vergütungsbericht der adidas AG (vgl. <https://www.adidas-group.com/de/investoren/corporate-governance/corporate-governance-bericht/>) ist folgende Passage zu entnehmen:

„Die variable Vergütung besteht aus einem Performance-Bonus und einer Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung, dem über einen Dreijahreszeitraum bemessenen Long-Term Incentive Plan (LTIP).  
Der aus dem LTIP resultierende Bonus (LTIP-Bonus) vergütet im Einklang mit der Unternehmensplanung die langfristige Leistung des Vorstands. Bei der Ausgabe des LTIP an die Mitglieder des Vorstands hat der Aufsichtsrat nachfolgende unterschiedlich gewichtete Performance-Kriterien bestimmt:

- die Steigerung des Konzerngewinns,
- die Reduzierung der Nettoverschuldung (bereinigt um nicht-operative Effekte),
- das Umsatzwachstum der Marken Reebok, Rockport und Reebok-CCM Hockey,
- die absolute und relative Entwicklung des Aktienkurses.

Für die Berechnung des nach Ablauf des Dreijahreszeitraums zu zahlenden LTIP-Bonus werden die Zielerreichungsgrade der Performance-Kriterien akkumuliert und mit dem individuellen Zielbetrag multipliziert“.

Bitte beurteilen Sie, ob die dargestellte Konstruktion der Adidas AG eine hinreichende Orientierung am nachhaltigen Unternehmenswert ermöglicht. Legen Sie evtl. Bedenken nachvollziehbar dar.

- 1.17 Entwickeln Sie Anforderungen an Plankontrollen und ein diesbezügliches Berichtswesen am Beispiel der Finanz- und Liquiditätsplanung.
- 1.18 Entwickeln Sie eine abstrakte Checkliste zu Ordnungsmäßigkeits- und Zweckmäßigkeitsanforderungen an die betriebliche Investitionsplanung.
- 1.19 Erarbeiten Sie stichpunktartig eine abstrakte Checkliste zu Anforderungen an eine ordnungsmäßige langfristige Nachfolgeplanung für die Besetzung von Vakanzen im Vorstand (Empfehlung B.2 des DCGK).
- 1.20 Die Geschäftsordnung des Vorstands der Thyssen Krupp AG weist folgenden Passus aus (vgl. <https://www.thyssenkrupp.com/de/unternehmen/management/corporate-governance/satzung-und-geschaeftsordnungen.html>):

„Das einzelne Mitglied des Vorstands führt das ihm zugewiesene Ressort im Rahmen der Vorstandsbeschlüsse und der Managementstruktur in eigener Verantwortung. Soweit Maßnahmen und Geschäfte eines Ressorts zugleich ein oder mehrere andere Ressorts betreffen, muss sich das Mitglied des Vorstands zuvor mit den anderen beteiligten Mitgliedern abstimmen“ (§ 2 Abs. 4).

- Führen Sie mindestens drei typische Regelungsbereiche hinsichtlich der Abstimmung der Führungsverantwortung im Vorstand auf und entwickeln Sie je Bereich mindestens je zwei typische Regelungen.
- Welche Verantwortungsbereiche sollten dem Vorsitzenden des Vorstands nach guter Corporate Governance vorbehalten sein?

1.21 Die Geschäftsordnung des Vorstands der Thyssen Krupp AG weist folgenden Passus aus (vgl. <https://www.thyssenkrupp.com/de/unternehmen/management/corporate-governance/satzung-und-geschaeftsordnungen.html>):

„Der Vorstand beschließt in der Regel in Sitzungen, die mindestens zweimal im Monat stattfinden sollen. In Ausnahmefällen können Sitzungen auf Anordnung des Vorsitzenden des Vorstands auch mittels Telefon- und Videokonferenz stattfinden. Die Tagesordnung sowie die Beschlussvorschläge und die erforderlichen Unterlagen zu den Punkten der Tagesordnung sollen nicht später als drei Tage vor der Sitzung übermittelt werden. Jedes Mitglied des Vorstands kann die Einberufung einer Sitzung unter Mitteilung des Beratungsgegenstandes verlangen; ebenso kann jedes Mitglied verlangen, dass ein Gegenstand in die Tagesordnung einer Sitzung aufgenommen wird“ (§ 4 Abs. 1).

Bitte führen Sie mindestens vier in Geschäftsordnungen gemäß üblicher Corporate Governance zu regelnde, überschneidungsfreie Themenbereiche zur Einberufung von und Beschlussfassung in Sitzungen auf und entwickeln Sie je Bereich mindestens je zwei typische Regelungen.

1.22 Beurteilen Sie die in Kapitel 1.3.2 des Studienbriefs dargestellte Geschäftsordnung des Vorstands der Heidelberger Druckmaschinen AG auf Angemessenheit, Vereinbarkeit mit den Grundsätzen ordnungsmäßiger Geschäftsführung und erörtern Sie bestehenden Verbesserungsbedarf.

1.23 Beurteilen Sie folgende Geschäftsordnung des Vorstands der Mercedes-Benz Group AG. Gehen Sie auf Vollständigkeit und Angemessenheit der Regelungsbereiche, Einklang mit Grundsätzen ordnungsmäßiger Geschäftsführung und evtl. Regelungslücken bzw. Verbesserungsbedarf ein.

**§ 1 Grundlagen der Geschäftsleitung**

(1) Dem Vorstand der Mercedes-Benz Group AG (Gesellschaft) obliegt die Steuerung, Koordination und Kontrolle der Geschäfte im Rahmen der von ihm für die Mercedes-Benz Group AG (...) festgelegten Ziele nachhaltiger Wertschöpfung im Interesse des Unternehmens. Im Rahmen des Unternehmensinteresses berücksichtigt er auch Sozial- und Umweltfaktoren.

(2) Der Vorstand führt die Geschäfte nach Maßgabe der gesetzlichen Bestimmungen, der Satzung und dieser Geschäftsordnung sowie unter Beachtung der Zustimmungsvorbehalte des Aufsichtsrats. (...)

**§ 2 Vorsitz**

(1) Der Aufsichtsrat ernennt ein Mitglied des Vorstands zum Vorsitzenden des Vorstands.

(2) Der Vorstandsvorsitzende repräsentiert den Vorstand und die Gesellschaft gegenüber der Öffentlichkeit in Angelegenheiten, die das gesamte Unternehmen betreffen.

(3) Der Vorstandsvorsitzende legt im Einvernehmen mit allen anderen Vorstandsmitgliedern die Grundsätze der Unternehmenspolitik und der Organisation sowie die Unternehmensstrategie fest. Diese Festlegungen sind für alle Vorstandsmitglieder bei ihrer Geschäftsführung bindend.

(4) Der Vorstandsvorsitzende ist verantwortlich für die Steuerung der Vorstandsarbeit. Ihm obliegt auch die Federführung für die Zusammenarbeit und Kommunikation mit dem Aufsichtsrat und seinen Mitgliedern sowie die Information des Aufsichtsratsvorsitzenden (...).

### **§ 3 Gesamtverantwortung**

- (1) Die Vorstandsmitglieder führen die Geschäfte in gemeinsamer Verantwortung (Kollegialprinzip).
- (2) Im Rahmen der Vorgaben des Aufsichtsrats zum Zuschnitt der Vorstandsressorts (Geschäftsfeld- und/oder Funktionalressort) bestimmt der Vorstand durch einstimmig zu fassenden Beschluss die Geschäftsverteilung im Vorstand.
- (3) Unbeschadet der Gesamtverantwortung des Vorstands führt jedes Vorstandsmitglied sein Vorstandsressort im Rahmen der beschlossenen Vorgaben in eigener Verantwortung.
- (4) Die Vorstandsmitglieder koordinieren die Beziehungen zwischen den zugeordneten Geschäfts- bzw. Organisationseinheiten und den Vorstandsressorts und vertreten die Belange der Ressorts nach außen.
- (5) Das Verhältnis der Vorstandsressorts zueinander wird bestimmt von dem Prinzip der vertrauensvollen Zusammenarbeit sowie der gegenseitigen Offenheit und Transparenz.
- (6) Die Tätigkeit der Vorstandsmitglieder im Rahmen ihrer Verantwortungsbereiche wird durch den Vorsitzenden gesteuert. Jedes Vorstandsmitglied hat den Vorsitzenden laufend über alle Entwicklungen und Vorgänge in seinem Verantwortungsbereich zu unterrichten. (...)
- (7) Alle Mitglieder des Vorstands halten die anderen Vorstandsmitglieder bezüglich aller Entwicklungen und Vorgänge, die auch deren Verantwortungsbereich berühren, auf dem Laufenden. Jedes Vorstandsmitglied ist verpflichtet, bei schwerwiegenden Bedenken hinsichtlich einer Angelegenheit eines anderen Vorstandsressorts eine Beschlussfassung des Vorstands herbeizuführen, wenn die Bedenken nicht durch Aussprache mit dem anderen Vorstandsmitglied ausgeräumt werden können.

Soweit Maßnahmen und Geschäfte eines Vorstandsressorts zugleich ein anderes oder mehrere andere Vorstandsressorts betreffen, ohne insbesondere wegen grundsätzlicher oder wesentlicher Bedeutung der Zustimmung des Vorstands zu bedürfen, muss sich das Mitglied des Vorstands zuvor mit dem bzw. den anderen beteiligten Mitgliedern abstimmen. Kommt in einem solchen Fall eine Einigung nicht zustande, ist jedes betroffene Mitglied des Vorstands verpflichtet, eine Beschlussfassung des Vorstands herbeizuführen. (...)

- (8) Der vorherigen Zustimmung des Vorstands bedürfen (i) Angelegenheiten, für die das Gesetz, die Satzung oder diese Geschäftsordnung eine Entscheidung des Vorstands vorsehen, (ii) Angelegenheiten, die aufgrund Gesetzes, der Satzung, der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse oder aufgrund von sonstigen Aufsichtsratsbeschlüssen dem Aufsichtsrat oder einem seiner Ausschüsse vorzulegen sind, (iii) Angelegenheiten, die aufgrund Gesetzes oder der Satzung der Hauptversammlung vorzulegen sind und (iv) die Einberufung der Hauptversammlung sowie Anträge und Vorschläge des Vorstands zur Beschlussfassung durch die Hauptversammlung. Ferner werden Maßnahmen und Geschäfte von grundsätzlicher oder wesentlicher Bedeutung im Vorstand behandelt oder bedürfen seiner vorherigen Zustimmung. Darüber hinaus ist jedes Vorstandsmitglied berechtigt, zu ihm wichtig erscheinenden Angelegenheiten eine vorherige Behandlung oder Beschlussfassung des Vorstands zu verlangen. (...)

### **§ 4 Interessenkonflikte**

- (1) Die Vorstandsmitglieder sind dem Unternehmensinteresse verpflichtet und unterliegen während ihrer Tätigkeit für das Unternehmen einem umfassenden Wettbewerbsverbot. Hiervon ausgenommen sind weitere Mandate innerhalb der Mercedes-Benz Group und Mandate, die auf Veranlassung der Mercedes-Benz Group AG bei einer ihrer Beteiligungsgesellschaften übernommen werden. Kein Mitglied des Vorstands darf bei seinen Entscheidungen persönliche Interessen verfolgen und Geschäftschancen, die dem Unternehmen zustehen, für sich oder Dritte nutzen.
- (2) Die Mitglieder des Vorstands dürfen im Zusammenhang mit ihrer Vorstandstätigkeit weder für sich noch für andere Personen von Dritten ungerechtfertigte Vorteile annehmen oder Dritten ungerechtfertigte Vorteile gewähren.
- (3) Die Vorstandsmitglieder haben unverzüglich jegliches persönliche Interesse an Geschäften der Mercedes-Benz Group AG und ihren Konzernunternehmen und alle anderen Interessenkonflikte, die im Zusammenhang mit ihren Aktivitäten für die Mercedes-Benz Group entstehen, dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats und dem Vorsitzenden des Vorstands offen zu legen und die anderen Vorstandsmitglieder hierüber zu informieren.
- (4) Jedes Vorstandsmitglied informiert den Vorstand und den Aufsichtsrat unverzüglich über ihm nahestehende Unternehmen, die vom Vorstandsmitglied selbst oder einem seiner nahen Familienangehörigen beherrscht werden, an deren gemeinschaftlichen Führung das Vorstandsmitglied oder ein naher Familienangehöriger beteiligt sind oder auf die das Vorstandsmitglied oder ein naher Familienangehöriger maßgeblichen Einfluss haben (nahestehende Unternehmung).



Eine Mitgliedschaft des Vorstandsmitglieds selbst oder eines seiner nahen Familienangehörigen im Vorstand oder im Aufsichtsrat einer anderen Gesellschaft begründet für sich allein noch keine nahestehende Unternehmung.

Ferner informiert jedes Vorstandsmitglied den Aufsichtsrat und den Vorstand unverzüglich über Geschäfte zwischen ihm oder einem nahen Familienangehörigen einerseits und einer Gesellschaft der Mercedes-Benz Group andererseits, deren Geschäftswert 1 Mio. € überschreitet.

(5) Die Bedingungen für Geschäfte zwischen Vorstandsmitgliedern sowie ihnen nahestehenden Personen oder Unternehmungen einerseits mit Unternehmen der Mercedes-Benz Group andererseits müssen den markt- und branchenüblichen Standards entsprechen.

(6) Soweit die Mitwirkung des Aufsichtsrats nicht ohnehin gemäß §§ 89, 111b, 112 AktG erforderlich ist, bedarf der Abschluss wesentlicher Geschäfte zwischen den Vorstandsmitgliedern sowie ihnen nahestehenden Personen oder Unternehmungen einerseits und der Mercedes-Benz Group AG oder ihren Konzernunternehmen andererseits der Zustimmung des Aufsichtsrats.

(7) Die Vorstandsmitglieder sollen Geschäftsleitungs- oder Aufsichtsratsmandate und/oder sonstige administrative oder ehrenamtliche Funktionen außerhalb der Mercedes-Benz Group nur in begrenztem Umfang übernehmen. Die genannten Tätigkeiten sollen in der Regel dem Unternehmensinteresse dienen und dürfen insbesondere die Vorstandstätigkeit nicht beeinträchtigen. Die Annahme solcher Nebentätigkeiten bedarf der vorherigen Zustimmung des Präsidialausschusses des Aufsichtsrats. Einmal jährlich wird dem Gesamtaufsichtsrat eine Liste sämtlicher Nebentätigkeiten der Vorstandsmitglieder zur Genehmigung vorgelegt. Im Falle der Verweigerung der Genehmigung ist das betreffende Amt zum nächst möglichen Termin zu beenden. Im Rahmen der Zustimmung zur Übernahme konzernfremder Aufsichtsratsmandate entscheidet der Aufsichtsrat auch, ob und inwieweit die Vergütung für ein solches Mandat auf die Vorstandsvergütung anzurechnen ist.

(8) Vorstandsmitglieder dürfen in der Regel und vorbehaltlich Offenlegung einer Abweichung in der Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG nicht mehr als zwei Aufsichtsratsmandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften oder vergleichbare Funktionen und keinen Aufsichtsratsvorsitz in einer konzernexternen börsennotierten Gesellschaft wahrnehmen.

#### **§ 5 Vorstandssitzungen und Beschlüsse**

(1) Der Vorstand tritt in der Regel alle zwei Wochen zu einer Sitzung zusammen. Sitzungen müssen stattfinden, wenn das Wohl der Gesellschaft es erfordert oder ein Vorstandsmitglied die Einberufung verlangt. Der Sitzungsort wird vom Vorsitzenden bestimmt. Die Sitzungen können auf Anordnung des Vorsitzenden auch per Video- oder Telefonkonferenz durchgeführt werden.

(2) Die Sitzungen des Vorstands werden vom Vorsitzenden einberufen. Dieser teilt den Vorstandsmitgliedern die Punkte der Tagesordnung rechtzeitig vor der Sitzung mit. Der Vorsitzende entscheidet vorbehaltlich eines abweichenden Vorstandsbeschlusses über die Teilnahme von Gästen.

(3) Die Sitzungen werden vom Vorstandsvorsitzenden geleitet. Über die Beschlüsse und Sitzungen des Vorstands ist eine Niederschrift anzufertigen. In der Niederschrift sind Ort und Tag der Sitzung, die Teilnehmer, die Gegenstände der Tagesordnung, der wesentliche Inhalt der Verhandlungen und die Beschlüsse des Vorstands anzugeben. Ein Entwurf der Niederschrift wird allen Vorstandsmitgliedern zur Zustimmung zur Verfügung gestellt; der Vorsitzende und der Leiter des Corporate Office unterzeichnen die endgültige, genehmigte Niederschrift und stellen sie allen Vorstandsmitgliedern zur Verfügung. (...)

(4) Beschlüsse des Vorstands werden in der Regel in Sitzungen gefasst. Ein abwesendes Mitglied, das auch nicht per Telefon- oder Videokonferenz zugeschaltet ist, kann an der Beschlussfassung in einer Sitzung teilnehmen, indem es dem Vorstandsvorsitzenden seine Stimmabgabe in Textform durch ein anwesendes Mitglied überreichen lässt. In Eilfällen kann der Vorsitzende einen Beschluss des Vorstands auch im Wege einer schriftlichen, per Telefax, per E-Mail oder auf sonstigem elektronischen Weg durchgeführten Abstimmung - sowie durch eine Kombination dieser Kommunikationsmedien - herbeiführen, wenn kein Vorstandsmitglied diesem Verfahren innerhalb einer vom Vorsitzenden bestimmten angemessenen Frist widerspricht. (...)

(5) Die Beschlussanträge an den Vorstand sind durch schriftliche oder elektronisch zur Verfügung gestellte Dokumente zu unterlegen und müssen den konkreten Beschlussantrag sowie die zugrundeliegenden Abwägungen enthalten. Beschlussvorlagen können nur durch Vorstandsmitglieder eingebracht werden.

Die Vorlagen für die Sitzungen des Vorstands sind den übrigen Vorstandsmitgliedern soweit möglich gleichzeitig und in der Regel mindestens drei Werktage vor der Sitzung zur Verfügung zu stellen, damit eine ausreichende Vorbereitung auf die Beschlussfassung möglich ist. Bei der Berechnung der Frist wird der Tag der Zur-Verfügung-Stellung mitgezählt. Alle Mitglieder erhalten die gleichen Beschlussvorlagen.

Das oder die vorliegende(n) Vorstandsmitglied(er) sorgen dafür, dass zur Sicherstellung einer den konzernstrategischen und finanziellen Zielen entsprechenden Entscheidungsfindung die jeweils zuständigen Fachbereiche umfänglich bei der Vorbereitung der Entscheidung und der Ausarbeitung der Vorlagen beteiligt werden. Soweit diese den Beschlussantrag nicht oder nicht in vollem Umfang mittragen, ist darauf in der Vorlage hinzuweisen. (...)

(6) Der Vorstand ist beschlussfähig, wenn mehr als die Hälfte seiner Mitglieder an der Beschlussfassung teilnimmt. Mitglieder, die durch Telefon- oder Videokonferenz zugeschaltet sind oder gemäß § 5 Abs. 4 dieser Geschäftsordnung eine Stimmabgabe in Textform überreicht haben, gelten für die Feststellung der Beschlussfähigkeit als anwesend. Abwesende Mitglieder sind unverzüglich über die in ihrer Abwesenheit gefassten Beschlüsse zu informieren. Über Angelegenheiten aus dem Ressort eines abwesenden Mitglieds soll – außer in unaufschiebbaren Fällen – nur mit dessen Einverständnis verhandelt und beschlossen werden.

(7) Der Vorstand entscheidet mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen, soweit das Gesetz oder diese Geschäftsordnung nichts Abweichendes bestimmt. Bei Stimmgleichheit steht dem Vorsitzenden das Recht zum Stichentscheid zu. Unbeschadet der Möglichkeit, Entscheidungen mit Mehrheit oder gegebenenfalls mit Stichentscheid zu treffen, hat der Vorsitzende insbesondere bei Maßnahmen und Geschäften von grundsätzlicher oder wesentlicher Bedeutung alle Möglichkeiten zur Herbeiführung einer einstimmigen Entscheidung auszuschöpfen.

(8) Ist der Vorsitzende verhindert, werden die ihm nach diesem § 5 obliegenden Aufgaben von jenem Vorstandsmitglied wahrgenommen, das er dafür bestimmt hat. In Ermangelung einer solchen Bestimmung oder der Verhinderung auch des vom Vorsitzenden bestimmten Vertreters werden diese Aufgaben vom an Lebensjahren ältesten Vorstandsmitglied wahrgenommen. Das Recht zum Stichentscheid gemäß § 5 Abs. 7 Satz 2 steht dem Vertreter nicht zu.

(9) Die Vorstandsmitglieder unterrichten den Vorsitzenden des Vorstands rechtzeitig im Voraus über die Nichtteilnahme an einer Sitzung des Vorstands und über Urlaub, Krankheit und sonstige Verhinderung von mehr als einer Woche.

#### **§ 6 Offizielle Vorstandssprache**

Die offizielle Sprache des Vorstands ist Englisch.

#### **§ 7 Verhältnis zum Aufsichtsrat**

(1) Der Vorstandsvorsitzende nimmt den laufenden Geschäftsverkehr mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden und dem Aufsichtsrat wahr und berät zwischen den Aufsichtsratssitzungen mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden die Geschäftsentwicklung der einzelnen Geschäftsfelder, die Strategie, die Planung, die Risikolage, das Risikomanagement und Compliance-Fragen (...).

Der Vorstandsvorsitzende informiert den Aufsichtsratsvorsitzenden unverzüglich über außergewöhnliche Ereignisse, die für die Beurteilung der Lage und der Entwicklung sowie für die Leitung der Mercedes-Benz Group AG und des Konzerns von wesentlicher Bedeutung sind.

(2) Über gesetzliche und satzungsmäßige Zustimmungsvorbehalte hinaus bedarf der Vorstand für bestimmte, vom Aufsichtsrat festgelegte Arten von Geschäften der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats.

(3) Unbeschadet gesetzlicher, satzungsmäßiger und vom Aufsichtsrat festgelegter Zustimmungsvorbehalte und Berichtspflichten unterrichtet der Vorstand den Aufsichtsrat über alle geschäftlichen Angelegenheiten, denen aufgrund ihrer finanziellen Auswirkungen und/oder ihrer Bedeutung für die allgemeine Unternehmenspolitik besondere Bedeutung zukommt“ (...).

**Quelle:** <https://group.mercedes-benz.com/dokumente/unternehmen/corporate-governance/vorstand/mbg-ag-geschaeftsordnungvorstand2023.pdf>.

- 1.24 Eines der Instrumente ordnungsmäßiger Geschäftsführung ist ein angemessenes Planungswesen. Stellen Sie checklistenartig und systematisch einschlägige Prüfkriterien der diesbezüglichen Ordnungsmäßigkeit dar (mindestens 8, mit nachvollziehbarer kurzer Begründung).
- 1.25 Ein Prüffeld der Geschäftsführungsprüfung ist das IT-System. Stellen Sie checklistenartig und systematisch einschlägige Prüfkriterien der diesbezüglichen Ordnungsmäßigkeit dar (mindestens 8, mit nachvollziehbarer kurzer Begründung).