KPMG

ACNews

Audit Committee News
Fachzeitschrift für Aufsichtsräte

November 2020

8

Planung in unsicheren Zeiten
Handlungsempfehlungen für eine sorgfältige Planung

18

Krisen sicher reporten
Finanzielle und Nichtfinanzielle Berichtersattung vor dem Hintergrund von COVID-19

36

Sicher im Netz?
Cyberrisiken und Cyberresilienz

46

Vertrauen ist gut, Kontroll(organ)e sind besser
Wie Aufsichtsräte Bilanzbetrug entgegenwirken können

kpmg.at

ACNews November 2020

Schwerpunkt

8 **Planung in unsicheren Zeiten**
Handlungsempfehlungen für eine sorgfältige Planung

10 **Quo vadis, Wirtschaft?**
Ein Ausblick auf die ökonomische Entwicklung

12 **Bereiten Sie sich auf eine neue Welt vor**
Übergang von reaktiven, kurzfristigen Maßnahmen zu einer neu kalibrierten Langzeitstrategie

16 **Neues Arbeiten**
Veränderungen in der Arbeitswelt

18 **Krisen sicher reporten**
Finanzielle und Nichtfinanzielle Berichtersattung vor dem Hintergrund von COVID-19

20 **Bei aller Sorgfalt**
Business Judgment Rule und Organhaftung unter herausfordernden Bedingungen

22 **Ökonomische Resilienz**
Wie Sie die Widerstandsfähigkeit Ihres Unternehmens erfassen und stärken können

25 **Was wir aus COVID-19 lernen und worauf es jetzt ankommt**
Business Continuity Management aus Governance-Sicht

28 **Home Sweet Home**
Arbeiten im Homeoffice – ein arbeitsrechtlicher Überblick

Aus der Praxis

32 **Transparente Vergütung**
Eine Kurzanalyse der ersten Vergütungsberichte

34 **Verlässliche Nachhaltigkeit**
Prüfung nichtfinanzieller Informationen durch den Aufsichtsrat

36 **Sicher im Netz?**
Cyberrisiken und Cyberresilienz

39 **Recht aktuell**
Aktuelle Entscheidungen im Gesellschaftsrecht

40 **Eine Lösung mit vielen Vorteilen**
Hyperautomation

42 **Neue Fragestellungen für Aufsichtsräte**
Im Gespräch mit Mag. Sonja Zimmermann

46 **Vertrauen ist gut, Kontroll(organ)e sind besser**
Wie Aufsichtsräte Bilanzbetrug entgegenwirken können

48 **Durchführung von internen Ermittlungen durch den Aufsichtsrat?**
Der Aufsichtsrat und Compliance

KPMG Inside

52 **Lesbar**
Buchneuerscheinungen

54 **Publikationen**

55 **Impressum**

Ihre Teilnahme am ACI

Ziel des Audit Committee Institute von KPMG ist es, Aufsichtsorganen ein Forum für Diskussion, Information und Meinungsaustausch zu bieten. Die Teilnahme am ACI ist kostenlos und unverbindlich. Mit Ihrer Anmeldung erhalten Sie zweimal jährlich die Fachpublikation ACNews zugestellt – mit Berichten über aktuelle Themen, die für Aufsichtsräte von Relevanz sind.

Darüber hinaus werden Sie zum „Audit Committee Institute Round Table" eingeladen – einer Veranstaltung, die neben informativen Referaten die Möglichkeit zum persönlichen Meinungsaustausch zwischen Aufsichtsräten bietet. Dies ist derzeit leider nur online möglich, aber wir sind guter Hoffnung, dass dies in absehbarer Zukunft auch wieder mit physischer Anwesenheit möglich sein wird.

Kontakt
Audit Committee Institute
KPMG Austria GmbH

Mag. Helmut Kerschbaumer
1090 Wien, Porzellangasse 51
T +43 1 313 32-3230

Mag. Michael Ahammer
4020 Linz, Kudlichstraße 41
T +43 732 69 38-2234

Anmeldung
kpmg.at/aci

ACI-Webinar

Planung und Berichterstattung in Krisenzeiten

Mittwoch, 25. November 2020, 08:30–10:00 Uhr

Das Thema COVID-19 hat uns weiterhin fest im Griff und ist zu einer neuen Normalität geworden. Das Wirtschaftsleben muss und soll so gut wie möglich weiter funktionieren, die Rahmenbedingungen haben sich jedoch in vielen Fällen grundsätzlich geändert.

In diesem Webinar wollen wir Ihnen als Aufsichtsorgane Informationen und Anregungen geben, die bei der Bewältigung Ihrer Aufgaben in dieser speziellen Zeit von Nutzen sind. Erfahrene Berater aus unserem Haus zeigen die aktuellsten Wirtschaftsprognosen, geben Tipps für die Unternehmensplanung, erklären, welche besonderen Anforderungen an die Unternehmensberichterstattung bestehen und stehen für Fragen gerne zur Verfügung.

Themen
- Quo vadis, Wirtschaft?
  Ein Ausblick auf die ökonomische Entwicklung
- Glaskugel oder seriöse Planung?
  Planung in unsicheren Zeiten
- Krisen sicher reporten
  Anforderungen an Jahresabschluss und Lagebericht 2020

Vortragende
Stefan Fink, KPMG Chefökonom, Advisory
Tobias Kirchlechner, KPMG Director, Advisory
Günther Hirschböck, KPMG Partner, Audit

Die Teilnahme am Webinar ist kostenlos.

Anmeldung und weitere Informationen unter kpmg.at/event

Neue Herausforderungen brauchen neue Ansätze

hkerschbaumer@kpmg.at

Die vergangenen zehn Monate haben uns alle vor bisher nie dagewesene Herausforderungen gestellt. So standen auch Aufsichtsräte über Nacht vor neuen Aufgaben und Fragen, die sie bis heute begleitet haben und so wie es aussieht noch einige Zeit begleiten werden. Nun heißt es, sich in der neuen Normalität zurecht zu finden und eine noch stärkere Resilienz gegenüber bevorstehende Krisen aufzubauen.

Mit dieser Ausgabe unserer ACNews wollen wir Sie dabei unterstützen, erfolgreich durch diese neue Normalität zu navigieren: Wie gelingt die Unternehmensplanung in unsicheren Zeiten und welche Maßnahmen unterstützen beim Übergang von reaktiven, kurzfristigen Schritten zu einer neu kalibrierten Langzeitstrategie? Wie kann die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens erfasst und gestärkt werden? Und welche arbeitsrechtlichen Herausforderungen bringen die neuen Arbeitswelten mit sich? Mit der Bearbeitung dieser und weiterer Fragestellungen möchten wir Ihnen Vorschläge, Ideen und Lösungen zu den aktuellen Themen aufzeigen.

Erfahrungen aus erster Hand – unter anderem mit virtuellen Sitzungen der Gremien – bietet unser Interview mit Mag. Sonja Zimmermann.

Aber auch außerhalb von COVID-19 gehen die Themen und Fragen nicht aus: beispielsweise zu Cyber Security – der Artikel auf Seite 36 enthält Vorschläge zur Rolle des Aufsichtsrats bei der Vorbeugung von kriminellen Angriffen. Aus aktuellem Anlass haben wir außerdem unsere Forensik-Expertinnen gebeten, Maßnahmen zur Identifizierung und Verhinderung von Bilanzbetrug kurz darzustellen. Die ständige Rubrik „Recht aktuell“ gibt wiederum Einblick in aktuelle für Aufsichtsorgane interessante Rechtsfälle.

Wir wünschen eine anregende Lektüre und hoffen, Ihnen mit unserer Ausgabe eine Orientierung in der neuen Normalität bieten zu können. Bleiben Sie gesund!

Helmut Kerschbaumer

Unternehmen in unsicheren Zeiten

Schwerpunkt

Navigieren durch
die neue Normalität

N
NE
E
SE
S
SW
W
NW

Planung in unsicheren Zeiten

Tobias Kirchlechner, Daniel Stapelfeldt

Handlungsempfehlungen für eine sorgfältige Planung

Die Erstellung des Unternehmensbudgets ist Aufgabe der Unternehmensleitung. Dieser hat den Aufsichtsrat mindestens einmal jährlich über die künftige Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage anhand einer Vorschaurechnung zu informieren.

Für eine erfolgreiche Steuerung des Unternehmens ist eine gesamthafte Betrachtung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage mithilfe einer integrierten Unternehmensplanung mit Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz sowie Cashflow-Rechnung erforderlich. Handelt es sich um einen Konzernverbund, ist diese auf alle dem Konzern zugehörigen Unternehmen auszuweiten und auch eine konsolidierte Unternehmensrechnung zu erstellen. Damit diese den Entscheidungsträgern als wesentliches Steuerungs- und Kontrollinstrument für zukünftige unternehmerische

Entscheidungen zur Verfügung steht, sollte sie mehrere Jahre (typischerweise zwischen drei und fünf Jahre) umfassen.

Aufgabe des Aufsichtsrates ist es, das von der Unternehmensleitung vorgelegte Budget und die Mehrjahresplanung kritisch zu hinterfragen und zu plausibilisieren.

Handlungsempfehlungen in unsicheren Zeiten
In der Praxis wird eine Mehrjahresplanung vereinfachend oft anhand von verschiedenen Steigerungsraten aus dem Budget abgeleitet. In einem von Unsicherheiten geprägten Umfeld – wie derzeit durch die COVID-19-Pandemie – können diese starren Ableitungen und die bloße Anpassung einzelner Werttreiber die Komplexität des Umfelds nicht ausreichend abbilden. Konkret ist bei der Erstellung einer krisenspezifischen Planungsrechnung zusätzlich eine kritische Auseinandersetzung und Hinterfragung folgender Themengebiete notwendig:

- Die Beeinträchtigung des operativen Geschäftsbetriebs und Ableitung der finanzwirtschaftlichen Auswirkungen,
- Die Dauer der Beeinträchtigung und eine Prognose über die mögliche Erholung (wie zum Beispiel die vielmals zitierten „V"-, „U"- oder „L"-Szenarien),
- Die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells und Wettbewerbsfähigkeit nach der Krise,
- Die Evaluation und Berücksichtigung von kriseninduzierten Sondereffekten sowie deren Auswirkung auf Liquidität und Eigenkapital,
- Die Inanspruchnahme von Unterstützungsleistungen sowie die Modalitäten einer späteren Rückführung,
- Die Notwendigkeit einer kurz- bis mittelfristigen Zuführung von Liquidität zur Sicherung der Unternehmensfortführung.

Viele Auswirkungen der COVID-19-Krise werden für Unternehmen erst nach dem Auslaufen der staatlichen Unterstützungsleistungen sichtbar werden. Neben den bereits eingetretenen Auswirkungen (zB Umsatzverlusten oder Engpässe in der Versorgungskette), ist eine Prognose über die zukünftige Leistungsminderung, Dauer der Krise und den antizipierten Verlauf der wirtschaftlichen Erholung mit großer Unsicherheit behaftet. Das Ausmaß der Unsicherheit kann je nach Branche oder Geschäftsmodell gänzlich unterschiedlich ausfallen und ist stets im Einzelfall zu beurteilen.

Alternative Szenarien
Dabei sollte die Unternehmensplanung von zumindest drei verschiedenen Szenarien ausgehen. In einem Management Case sollte die Erwartungshaltung für künftige Entwicklungen, welche die Unternehmensleitung unter sorgfältiger Einschätzung der Krisenauswirkungen und Abwägung geeigneter Maßnahmen für wahrscheinlich hält („Best Estimate"), abgebildet sein. Dieser Case bildet die Basis für zahlreiche abgeleitete Einschätzungen. Darüber hinaus sollte es durch ein pessimistischeres und ein optimistischeres Szenario sowie zusätzliche Szenarien, die die Komplexität des Geschäftsmodells, die geografische Ausrichtung oder die Berücksichtigung bestimmter Ereignisse erfordern, ergänzt werden. Mithilfe dieser Szenarien können Unternehmensleitung und Aufsichtsrat rasch fundierte Entscheidungen über die geeignetsten Maßnahmen in der jeweiligen Situation treffen.

Das pessimistische Szenario zeigt eine zum aktuellen Erkenntnisstand ungünstige Entwicklung der Umstände und damit auch des Unternehmens und ermöglicht den Entscheidungsträgern damit rechtzeitig zukünftige Liquiditätsengpässe zu identifizieren und geeignete Präventiv- und Notfallmaßnahmen (vorab) zu definieren. Insbesondere im Zusammenhang mit möglichen insolvenzrechtlichen Tatbeständen ist dieses Szenario für viele Unternehmen in der aktuellen Situation besonders relevant. Die kritische und sorgfältige Auseinandersetzung dient allen Organen dabei auch zur Reduzierung der persönlichen Haftung.

Laufende Beobachtung
Um den Fortschritt von eingeleiteten Maßnahmen oder die Auswirkung von sich in Krisenzeiten ändernden Rahmenbedingungen im Vergleich zur ursprünglichen Planung zu überprüfen, hat sich in der Praxis eine rollierende Vorschaurechnung etabliert. Diese bietet sich insbesondere in Zusammenhang mit der Durchführung unterjähriger Plan-Ist-Vergleiche (bevorzugt auf Monatsebene) und regelmäßigen Berichterstattung an den Aufsichtsrat an. Durch die aktuell von Unsicherheit geprägten Zeiten gewinnt das rasche Erkennen möglicher Risiken und eine sorgfältige Abschätzung geeigneter Handlungsalternativen an Bedeutung.

Unternehmensplanung zur Insolvenzfrüherkennung
Trotz der in Deutschland und Österreich umgesetzten, befristeten Aussetzung der Überschuldung als Insolvenzeröffnungsgrund, stellt die Zahlungsunfähigkeit weiterhin eine Insolvenzantragspflicht dar. Diese insolvenzrechtlichen Erleichterungen greifen darüber hinaus nur für Unternehmen, deren Insolvenzreife auf COVID-19 induzierte Effekte zurückzuführen ist. Daher ist eine umsichtige Einschätzung und laufende Beobachtung der Liquiditätslage des Unternehmens auch unter insolvenzrechtlichen Gesichtspunkten weiterhin von großer Bedeutung. Mithilfe der Planungsrechnung kann die laufende Entwicklung insbesondere des Eigenkapitals und der Liquiditätssituation transparent dargestellt werden. Ein laufender Soll-/Ist-Vergleich zeigt Abweichungen unmittelbar auf und ermöglicht es, rechtzeitig entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Was kann der Aufsichtsrat beitragen?
Als Kontrollorgan, aber auch als Sparringpartner der Unternehmensleitung obliegt es dem Aufsichtsrat zu überwachen, ob auch (oder gerade) in unsicheren Zeiten eine Unternehmensplanung vorliegt, die den besonderen Anforderungen dieser Zeiten entspricht. Neben der Plausibilisierung der Planung, die Überlegungen zu einzelnen Szenarien und Maßnahmen ist vor allem die regelmäßige Analyse von Abweichungen und die damit möglicherweise erforderliche Anpassung des Planes zentraler Teil dieser Aufgabe. Dies erfordert eine gegenüber „normalen" Zeiten besonders intensive Befassung mit der Unternehmensplanung – sowohl in zeitlicher als auch inhaltlicher Hinsicht.

Quo vadis, Wirtschaft?

Stefan Fink, Chefökonom KPMG Austria

Ein Ausblick auf die ökonomische Entwicklung

Die COVID-19-Pandemie und die Maßnahmen zu deren Eindämmung haben die tiefste globale Rezession seit den 1930er Jahren ausgelöst. Kommt es zu keiner größeren zweiten Infektionswelle, dürfte die Wirtschaftsleistung in Österreich im Gesamtjahr 2020 zwischen 7,1 Prozent (Schätzung der Europäischen Kommission, EK) und 8,3 Prozent (Fitch Ratings, FR) zurückgehen. Trotz Fortbildungen und Kurzarbeitsprogrammen erwartet das WIFO, dass die Arbeitslosenquote im heurigen Jahr von 7,4 Prozent auf 10,2 Prozent ansteigt.

Im kommenden Jahr sollte die Wirtschaft in eine Erholungsbewegung eintreten und um 4,1 Prozent (FR) bis 5,6 Prozent (EK) wachsen. Für die Arbeitslosigkeit wird für 2020 ein Rückgang auf 9,2 Prozent (WIFO) prognostiziert. Mitverantwortlich für die gedämpften Aussichten auf eine rasche Rückkehr der Wirtschaftsleistung ist neben der gestiegenen Beschäftigungslosigkeit die große Unsicherheit, insbesondere über den weiteren Verlauf der Pandemie.

Auch die Vorbereitungen der Unternehmen auf den Herbst und kommenden Winter stehen unter sehr unsicheren Vorzeichen: Sowohl der weitere Infektionsverlauf als auch die Entwicklung der „Corona-Ampel“ und deren wirtschaftspolitische Konsequenzen schaffen ein sehr schwer berechenbares Umfeld. Diese Planungsunsicherheit

reduziert die Bereitschaft für Investitionsprojekte und die für ein Wachstum unbedingt notwendigen strategischen Entscheidungen. Für das heurige Jahr erwartet das WIFO einen Rückgang der Bruttoinvestitionen um rund 11 Prozent, selbst für Bauten wird ein Rückgang von 2,5 Prozent erwartet.

Auch Konsumenten sind von dieser Unsicherheit betroffen. Während üblicherweise der Konsum stabilisierend bei Konjunktureinbrüchen wirkt, ist dies in der aktuellen Rezession nicht der Fall. Das WIFO erwartet im Jahr 2020 einen Rückgang des privaten Konsums in Österreich um 4,4 Prozent, verbunden mit einem Anstieg der Sparquote von 8,3 Prozent auf 10,9 Prozent.

Zusätzlich gilt es für die österreichische Exportwirtschaft zwei Probleme gleichzeitig zu meistern. Einerseits ist das Welthandelsvolumen für 2020 mit voraussichtlich 13,0 Prozent rückläufig, andererseits belastet der wieder erstarkte Euro (Anstieg des EUR/USD Kurses von 1,07 im März auf knapp unter 1,20 im September 2020) und die damit einhergehende Verteuerung der österreichischen Exportgüter den Außenhandel. Zwar sollte der Export im Jahr 2021 wieder positive Wachstumsraten aufweisen, das Umfeld bleibt jedoch sehr herausfordernd.

Um diesem wirtschaftlichen Einbruch entgegenzuwirken, wurde eine Reihe von staatlichen Förder- und Stützungsmaßnahmen im Umfang von über EUR 50 Mrd beschlossen. Insgesamt sind staatliche Maßnahmen in dieser Größenordnung notwendig, um die Wirtschaft zu stabilisieren beziehungsweise mittelfristig auf einen stabilen Wachstumskurs zu bringen. Allerdings wird dadurch das Budget massiv belastet. Gegenwärtig geht das WIFO von einem gesamtstaatlichen Defizit von 11,5 Prozent des BIP für 2020 aus. Nächstes Jahr könnte das Defizit bestenfalls auf 4,0 Prozent des BIP zurückgehen – wobei hohes Risiko besteht, dass diese Defizitzahl nicht gehalten werden kann.

Aufgrund der aktuellen Niedrigzinslandschaft ist Österreich die Aufnahme von Mitteln am Kapitalmarkt zu äußerst niedrigen, teilweise sogar negativen Renditen möglich, was die Problematik des steigenden Defizits abmildert. Eine unmittelbare Erhöhung des Zinsniveaus in der Eurozone steht nicht bevor. Der dadurch gewonnene Spielraum muss jedoch mit Bedacht eingesetzt werden. Zur Sicherung der mittel- und langfristigen Stabilität ist eine entsprechende Konsolidierungsstrategie mit konkreten Maßnahmen und Defizitzielen erforderlich. Bei aller Wichtigkeit der unmittelbaren Hilfsmaßnahmen ist die Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltige Finanzgebarung des Wirtschaftsstandorts nicht aus den Augen zu verlieren.

Zuschüsse, Stundungen und vor allem die Kurzarbeitsregelung helfen die unmittelbaren Auswirkungen der Rezession und somit Zahlungsausfälle und starke Anstiege in der Arbeitslosigkeit abzufedern. Dabei darf aber auch die langfristige Perspektive nicht aus dem Fokus geraten. Unternehmen ohne nachhaltiges Geschäftsmodell, die ebenso durch die Krise getragen werden, dürfen nicht verhindern, dass notwendige Ressourcen innovativen und zukunftsorientierten Unternehmen und Sektoren zur Verfügung stehen. „Zombie-Unternehmen" binden nicht nur Steuergelder, sondern auch in anderen Sektoren dringend benötigtes qualifiziertes Personal.

Bei Rückgang der Stützungsmaßnahmen Ende 2020/Anfang 2021 ist jedenfalls mit einem deutlichen Anstieg der Unternehmensinsolvenzen und damit einhergehenden negativen Auswirkungen auf Beschäftigung und Arbeitsmarkt auszugehen, was insbesondere auch Konsequenzen in der österreichischen Bankenlandschaft nach sich ziehen wird.

Eine Konsolidierung des durch die Krise massiv angespannten Staatshaushalts und eine langfristige Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit kann nur dann gelingen, wenn im Rahmen der wirtschaftspolitischen Maßnahmen zentrale, strukturelle Probleme adressiert werden. Die Wirtschaftspolitik sollte durch die Förderung von Zukunftsinvestitionen in den Bereichen Bildung, Forschung und Entwicklung, Technologie, Ökologie und (digitale) Infrastruktur die Wachstumskräfte der heimischen Volkswirtschaft stärken. Notwendige Reformen, etwa in den Bereichen Pensionen, Sozialsystem und Föderalismus, können dabei Einsparungspotenziale heben.

Diese strukturellen Herausforderungen, die nicht Corona zuzuschreiben sind, waren – sowohl national als auch international – schon vor COVID-19 präsent und werden dies auch zukünftig sein.

Es wird von zentraler Bedeutung sein, wie rasch und nachhaltig die Unsicherheitsfaktoren in den kommenden Monaten reduziert werden können. Nicht nur Corona, auch die offenen Themen der Handelsstreitigkeiten zwischen USA und der EU beziehungsweise China, oder auch die Folgen des Brexits, sind ungelöst. Das Abfedern der negativen Auswirkungen dieser Risiken hat wie das Verhindern eines zweiten Lockdowns volkswirtschaftliche Priorität. Nur ein ruhigeres Fahrwasser in den Erwartungen bietet die Chance, dass die derzeitigen Prognosen vielleicht doch positiv übertroffen werden können. Der Abwärtsrisiken muss man sich jedoch jederzeit bewusst sein.

Der weitere Infektionsverlauf, die Entwicklung der „Corona-Ampel" und deren wirtschaftspolitische Konsequenzen schaffen ein schwer berechenbares Umfeld.

Bereiten Sie sich auf eine neue Welt vor

Wolfgang Ritzberger, Dominik Zacherl

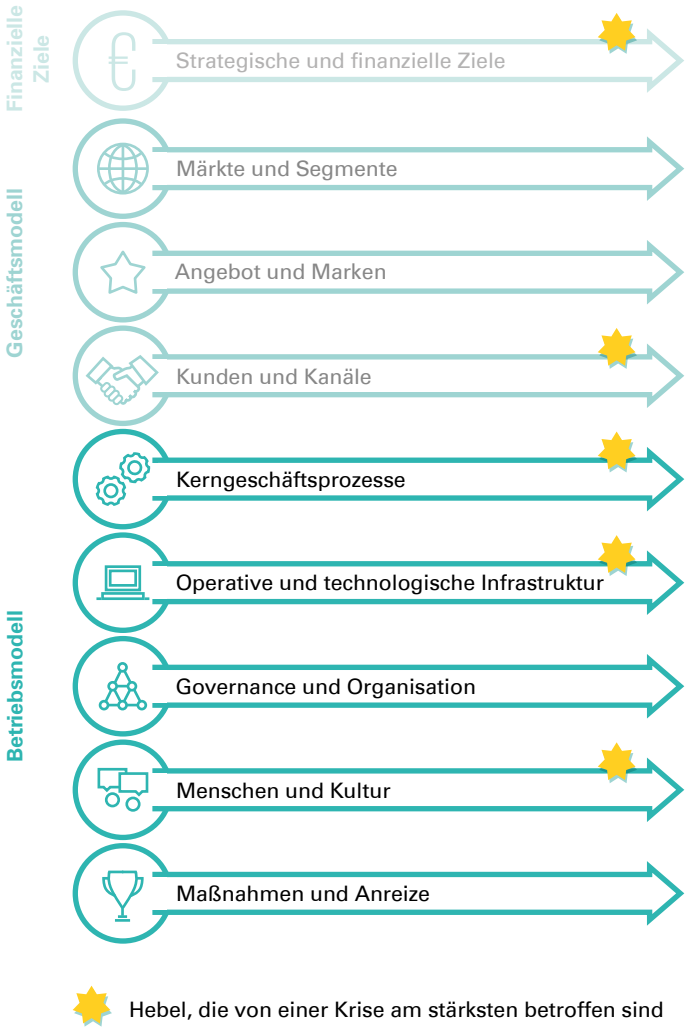
Übergang von reaktiven, kurzfristigen Maßnahmen zu einer neu kalibrierten Langzeitstrategie

Das Coronavirus stellt für die Welt eine besorgniserregende Gesundheitskrise dar. Nebst den gesundheitlichen Auswirkungen auf den Menschen gibt es auch erhebliche wirtschaftliche Folgen, die global zu spüren sind. Mehr als 50.000 börsennotierte Unternehmen weltweit haben innerhalb von sechs Wochen rund EUR 19.400 Mio an Wert verloren (minus 24 Prozent)[1]. Dieser Rückgang ist für einen derart kurzen Zeitraum historisch beispiellos. Regional und branchenunterschiedlich sind diese Wertverluste inzwischen teilweise wieder aufgeholt.

Ein verändertes Kundenverhalten ist nur ein Teil dessen, was Unternehmen als Folge des wirtschaftlichen Schocks durch diese globale Gesundheitskrise erleben. Sie müssen auch damit rechnen, dass ihre derzeitigen Geschäfts- und Betriebsmodelle angesichts der neuen Post-COVID-Normalität in Frage gestellt werden. Daher ist eine genaue Analyse der Geschäftsstrategie und des Geschäfts- und Betriebsmodells geboten.

Das strategische Framework von KPMG – die „9 Levers of Value" – hilft Aufsichtsratsmitgliedern und Führungskräften, bestehende Unternehmensziele mit den Kernelementen eines nachhaltigen Geschäftsmodells und dem Streben nach operativer Exzellenz und Resilienz in Einklang zu bringen. Dieser Beitrag vermittelt einen Überblick über eine mögliche Anwendung dieses Framework in der aktuellen Krisensituation.

Abbildung 1: Die 9 Levers of Values von KPMG



Die „9 Levers of Values"

Was strebe ich an? – Absichern der (finanziellen) Ziele

- Muss ich Notfall-Liquiditätsmaßnahmen ergreifen?
- Sind meine finanziellen Ziele mittelfristig noch realistisch?
- Welche Möglichkeiten habe ich, den Auswirkungen auf Liquidität, Einkommen und Vermögen in einer Krise wie dieser standzuhalten?
- Verändert diese Krise meine strategischen Ziele?

Wo spiele ich mit? – Ausrichtung des Geschäftsmodells

- Hat diese Krise meine Sicht auf attraktive Geschäftsmodelle verändert?
- Welche Möglichkeiten habe ich, ein „digital-first" Geschäftsmodell umzusetzen, um meine Kunden effektiver zu erreichen?
- Werden meine Angebote in einer Welt nach der Krise noch attraktiv sein oder gibt es neue Angebotsmöglichkeiten?
- Hat diese Krise die Beurteilung verändert, welche Märkte/Regionen attraktiv sind?

Wie gewinne ich? – Exzellenz und Resilienz des Betriebsmodells

- Welche meiner Kerngeschäftsprozesse müssen angepasst werden, um die Widerstandsfähigkeit zu erhöhen?
- Wie gut hat sich unsere technologische Infrastruktur in dieser Krise bewährt?
- Haben sich meine Mitarbeiter in dieser Krise entfalten und weiterentwickeln können? Was muss geändert werden, um sie zu befähigen?
- Haben sich unsere Governance und Organisationsstruktur in dieser Krise bewährt? Muss ich die Anreize für meine Mitarbeiter ändern, damit sie in Krisenzeiten und in der „neuen Normalität danach" motiviert bleiben?

Das Coronavirus und seine Folgen hat bei vielen Unternehmen die Nachfrage nach angebotenen Produkten und Leistungen, eine Lebens- oder Überlebensader abgeschnitten. Das Framework bietet nicht nur die Möglichkeit, Handlungsfelder zu identifizieren und zu priorisieren, sondern auch den Rahmen für die Entwicklung geeigneter Maßnahmen – kurz-, mittel- und langfristig.

Reaktion auf die einbrechende Nachfrage

Praktische Schritte zur Aufrechterhaltung und Bewahrung der Beständigkeit des Unternehmens

In vielen Branchen wird sich die COVID-19-Pandemie nachhaltig auf die Marktdynamik auswirken. Über die unmittelbaren Maßnahmen hinaus können Unternehmen einen Umbruch wie diesen als Gelegenheit nutzen, um die sich rasch verändernden Kundenanforderungen zu verstehen und darauf zu reagieren. Während die kurzfristigen Maßnahmen in den meisten Unternehmen bereits implementiert sein werden, ist es jetzt an der Zeit, mittel- und langfristige Maßnahmen zur nachhaltigen Erhöhung ihrer Reaktions- und Widerstandsfähigkeit zu ergreifen. Ganz im Sinne von „Never waste a good crisis".

[1] *Handelsblatt, „Der Corona-Crash vernichtet 19 Billionen Euro an der Börse", 02.04.2020*

	Kurzfristige Maßnahmen	Mittel-/langfristige Maßnahmen
FINANZIELLE ZIELE 1 **Strategische und finanzielle Ziele**	• Definieren Sie einen robusten, 13- bis 17-wöchigen, kurzfristigen Cashflow-Plan und stimmen Sie ihn mit der monatlichen Finanzprognose ab – einschließlich GuV, Bilanz und Mittelflussrechnung. • Bewerten Sie die Auswirkungen von Cashflow-Szenarien auf Reserven und Finanzvereinbarungen – mit wöchentlicher Überprüfung. • Bewerten Sie Ihre Finanzierungsstrategien und Kapitalquellen.	• Führen Sie eine „risk appetite"-Analyse durch: Bewerten und priorisieren Sie Ihr Investment-Portfolio entsprechend dem neuen Marktumfeld. • Etablieren Sie eine ausgewogene Cash-Management-Kultur, die Cash gegenüber Profit priorisiert. • Lancieren Sie ein nachhaltiges strategisches Betriebskapitalprogramm, um sicherzustellen, dass die Liquidität unter Normal- und Stressbedingungen optimiert wird.
GESCHÄFTSMODELL 2 **Märkte und Segmente**	• Schätzen Sie ab, wie sich erwartete politische Interventionen – einschließlich Reisebeschränkungen, Grenzschließungen, neue Vorschriften und Richtlinien – auf den Marktzugang auswirken werden. • Entscheiden Sie anhand der am stärksten betroffenen Märkte/Regionen sowie der Wettbewerbslandschaft, welche Aktivitäten beendet, begonnen und fortgesetzt werden sollen.	• Beurteilen Sie die kurz-, mittel- und langfristigen Auswirkungen der Krise auf Markttrends und Regulierungen in Ihren wichtigsten Märkten/Regionen. • Identifizieren Sie zukünftige Treiber von Wettbewerbsvorteilen. • Identifizieren Sie Märkte/Regionen, die sich mit hoher Wahrscheinlichkeit schnell erholen und attraktiv bleiben.
3 **Angebot und Marken**	• Analysieren Sie Szenarien um festzustellen, welche Produkte und Dienstleistungen einer steigenden oder fallenden Nachfrage unterliegen. • Überprüfen Sie kommerzielle Vereinbarungen (Preisgestaltung, Verkaufs- und Serviceanforderungen) unter Berücksichtigung spezifischer Kundensegmente, Bedürfnisse und Erwartungen.	• Überprüfen Sie das Produkt- und Dienstleistungsportfolio und bewerten Sie die Auswirkungen einer anhaltenden Nachfrageunterbrechung auf Ihre Märkte, Segmente, Produkte und Dienstleistungen. • Erkennen Sie, wo neue Nachfrage entsteht und wie vorhandene Ressourcen und Fähigkeiten übertragen werden könnten, und schätzen Sie die Auswirkungen auf das laufende Geschäft ab.
4 **Kunden und Kanäle**	• Entwickeln Sie ein ganzheitliches Verständnis für die Kunden und ihre unmittelbaren Bedürfnisse. • Identifizieren und segmentieren Sie Ihre Kunden aufgrund der neu eingetretenen, unmittelbaren Veränderungen der Nachfrage und des Kaufverhaltens. • Stellen Sie sicher, dass die Anforderungen Ihrer Hauptkunden erfüllt werden, und legen Sie für die anderen mildernde Maßnahmen fest. • Stärken Sie die Online-/Digitalkanäle zur Kundenansprache.	• Entwerfen Sie ein dynamisches Preis- und Verkaufs-Resonanz-Modell, um die Preise schnell anzupassen und neue Werttreiber für verschiedene Kunden zu identifizieren. • Perfektionieren Sie Ihre Fähigkeit, das Verbraucherverhalten zu modellieren und vorherzusagen. • Entwickeln Sie neue digitale Marketing- und Kommunikationsplattformen zur direkten Kundenansprache. • Überprüfen Sie die Verkaufskanalstrategien und ermöglichen Sie dem Unternehmen, auf neue Bedürfnisse zu reagieren.

Neugestaltung des operativen Geschäfts

Stärkung operativer Widerstandsfähigkeit, um disruptive Ereignisse zu meistern und neue Chancen zu nutzen

Der Reifegrad der operativen Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens entscheidet darüber, ob es Krisensituationen überleben wird. Die Fähigkeit, betrieblichen Schocksituationen standzuhalten und in solchen Situationen weiterhin Kerngeschäftsprozesse ausführen zu können, muss nahtlos in das Streben nach Lieferexzellenz, Kosteneffizienz und betrieblicher Effektivität integriert werden.

	Kurzfristige Maßnahmen	Mittel-/langfristige Maßnahmen
BETRIEBSMODELL 5 **Kerngeschäfts-prozesse**	• Identifizieren Sie das minimal notwendige Betriebsmodell und die Kernprozesse. • Bestimmen Sie, wie kritisch der Ausfall eingekaufter Komponenten für die Generierung Ihrer wichtigsten Einnahmequellen ist. • Analysieren Sie Ihre Verträge mit kritischen Lieferanten hinsichtlich Haftung und Kontinuitätsklauseln. Bestimmen Sie das Geschäftsrisiko durch Identifizierung des aktuellen bzw des Reserve-Bestands.	• Gestalten Sie Ihre globalen und regionalen Lieferketten neu, einschließlich der Bewertung von Near-Shore-/Inhouse-Optionen zur Verkürzung der Lieferketten und der Substitution von Lieferanten. • Entwickeln Sie eine transparente Lieferkette, um einen vollständigen Überblick über alle Teilnehmer zu schaffen. • Fördern Sie kollaborative Beziehungen mit kritischen Lieferanten. • Digitalisieren Sie Kernprozesse um Remote-Operations zu ermöglichen.
6 **Technologie und betriebliche Infrastruktur**	• Ermöglichen Sie Mobile Working und statten Sie Rechenzentrums-, Helpdesk- und Systemmanager mit der erforderlichen Kapazität aus. • Überprüfen Sie die Auswirkungen auf die Datensicherheit, einschließlich der Einhaltung von Vorschriften und gesetzlichen Rahmenbedingungen, um Datenintegrität und Datensicherheit zu gewährleisten.	• Bewerten Sie Ihre strategischen Technologieinvestitionen neu und beschleunigen Sie die Umsetzung von Projekten, die die Widerstandsfähigkeit aktiv unterstützen. • Fördern Sie den Einsatz von intelligenter und robotergestützter Prozessautomatisierung. • Betrachten Sie Cybersicherheit als Teil der Geschäfts- und Akquisitionsstrategie.
7 **Governance und Organisation**	• Schaffen Sie eine Führungsstruktur, die in Krisensituationen einen strategischen und funktionsübergreifenden Ansatz sicherstellt. • Kalibrieren Sie Ihre Risikomanagement-Fähigkeiten neu und fördern Sie sowohl das Bewusstsein für als auch die Anwendung von Standards, um ein solides Verständnis der digitalen Risiken zu gewährleisten.	• Gestalten Sie den Übergang von einem rollenbasierten zu einem fähigkeitsbasierten Organisationsdesign. • Bauen Sie Ihre internen Personalmanagement-Fähigkeiten aus. • Implementieren Sie einen regelmäßig aktualisierten Kommunikationsplan samt Fragen- und Antworten-Katalog sowie Online-Hilfe-Plattformen für alle Mitarbeitenden.
8 **Menschen und Kultur**	• Fördern Sie proaktiv die Kommunikation mit Ihren Führungskräften und Mitarbeitern. • Bereiten Sie Ihre Kommunikation und die neuen Richtlinien für den ersten Arbeitstag in der neuen Normalität vor.	• Richten Sie E-Learning-Angebote sowie Kooperationsplattformen ein, um neue Arbeitsmethoden zu fördern und das Engagement Ihrer Mitarbeitenden zu stärken. • Schaffen Sie einen Führungsstil, der sicherstellt, dass Teams nicht in Silos arbeiten und der auf die neue Agenda abgestimmt ist.
9 **Maßnahmen und Anreize**	• Richten Sie einen interimistischen Kontrollansatz entlang der kritischen Funktionen der Wertschöpfungskette ein, der beginnend mit den Protokollen zum Personal-, Krisen- und Vorfallmanagement, aber auch auf die Berücksichtigung von Cyberrisiken ausgerichtet ist.	• Kommunizieren Sie transparent über Ihre Bonuspolitik und Beförderungsrichtlinien, um Unsicherheiten aus dem Weg zu räumen. • Überdenken Sie Ihre Sales Incentive-Pläne neu, um das Verkaufsteam auch in Zukunft zu motivieren.

„Never waste a good crisis" – einige Unternehmen haben rasch und agil auf die Krise reagiert. Andere waren mit dem Feuerlöschen beschäftigt, ohne kritisches Hinterfragen der existierenden Geschäftsprozesse, um in der Zukunft weniger anfällig zu sein. Die Krise hat gezeigt, wie wichtig Agilität und ein gutes Verständnis des eigenen Geschäftsmodells inklusive der inhärenten Schwachstellen und somit der Verbesserungspotenziale sind. Eine tiefgehende vorausschauende Auseinandersetzung mit dem eigenen Geschäftsmodell sowie den allgemeinen Marktentwicklungen ist empfohlen. KPMG unterstützt Sie dabei je nach Bedarf in der Evaluierung und Umsetzung von kurzfristigen Maßnahmen und auch bei mittel- und langfristigen Wertsteigerungsprozessen.

Neues Arbeiten

Thomas Schmutzer
Prof. (FH) Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Michael Bartz

Veränderungen in der Arbeitswelt

Die Coronakrise hat die Arbeitsweise in vielen Unternehmen in Österreich auf den Kopf gestellt. In den letzten Monaten wurde der größte Pilotversuch für mobiles Arbeiten durchgeführt und damit die Arbeitswelt nachhaltig verändert. Die Herausforderung ist jetzt, Erkenntnisse in den Alltag zu transferieren und die richtigen Weichen zu stellen, um Unternehmen optimal für das Neue Arbeiten zu rüsten.

Die Arbeitswelt hat sich innerhalb kürzester Zeit massiv verändert. Das Arbeiten wurde über die Distanz durch die Pandemie zur Normalität und hat bisher erstaunlich gut funktioniert. Umfragen und Studien der IMC FH Krems belegen, dass etwa 70 bis 80 Prozent der Mitarbeiter die gelegentliche Nutzung des Homeoffices auch nach der Krise beibehalten wollen, während auf der betrieblichen Seite zwischen 30 und 60 Prozent der Unternehmen die neuen Arbeitsformen bewahren möchten. Die Mitarbeiter beherrschen mittlerweile den Umgang mit den digitalen Werkzeugen und die Zusammenarbeit auf Distanz hat sich eingespielt. Die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, ist für 70 Prozent der Bewerber ein Top-Kriterium bei der Auswahl des Arbeitgebers geworden. Thomas Schmutzer, Director bei KPMG Austria, und Michael Bartz, Professor an der IMC Fachhochschule Krems und Mitglied der Expertenkommission für mobiles Arbeiten, geben Einblicke in die aktuellen Herausforderungen aus Praxis und Forschung und zeigen auf, warum es gerade jetzt für Unternehmen essenziell ist, sich intensiv mit dem Thema „Neues Arbeiten“ zu beschäftigen.

Was soll nach COVID-19 im Unternehmensalltag bewahrt werden und wo liegen Herausforderungen?

Michael Bartz: Viele Dinge haben erstaunlich gut funktioniert, insbesondere die pandemiebedingte Umstellung auf Homeoffice und damit die großflächige Einführung des verteilten Arbeitens. Für viele Mitarbeiter hat sich die Zusammenarbeit mit Kollegen durch den Einsatz digitaler Tools trotz Homeoffice wie eine enge Zusammenarbeit angefühlt. Auch Kunden und Lieferanten wurden schlagartig über die Distanz betreut, weswegen kurzfristig neue Wege der Interaktion gefunden werden mussten. Hier ist es wichtig, jetzt genau zu analysieren, was in der Phase von März bis Juni 2020 gut funktioniert hat, um die positiven Erkenntnisse in organisatorische Strukturen umzusetzen.

Thomas Schmutzer: Gerade aber aufgrund des verteilten Arbeitens rücken neue Fragestellungen in den Vordergrund, etwa wie man die soziale Interaktion beibehält oder wie man neue Mitarbeiter ins Team integriert. Eine zweite große Herausforderung ist deshalb das Thema „Führung". Da das klassische Führen auf Sicht derzeit nicht möglich ist und sich das verteilte Arbeiten auch langfristig etablieren wird, müssen Unternehmen jetzt die richtigen Weichen stellen. Dazu gehören beispielsweise Themen wie das bewusste Organisieren des sozialen Miteinanders im Team.

> „In Zukunft wird das Büro mehr ein Ort sein, um kreativ zu sein, sich Kontext zu holen, KollegInnen zu treffen und wichtige Meetings abzuhalten."

Michael Bartz: Ein weiterer Punkt ist die Neubelegung der Rolle des Büros. Aufgrund der aktuellen Lage sind große, offene Büroflächen schwierig und selbst nach der Pandemie wird das verteilte Arbeiten – gegebenenfalls in einer etwas hybrideren Form – beibehalten werden, was große Auswirkungen auf Bürobedarf und Büroflächen hat. In Zukunft wird es weniger ein Platz für Individualarbeit sein, sondern vielmehr ein Ort, um kreativ zu sein, sich Kontext zu holen, KollegInnen zu treffen und wichtige Meetings abzuhalten. Viele Büros sind aber noch nicht auf die neuen Anforderungen ausgerichtet und es fehlt oft an Meetingflächen und Rückzugsräume, in denen man in Ruhe telefonieren oder an Videokonferenzen teilnehmen kann.

Warum sollten Unternehmen sich jetzt mit dem Thema „Neues Arbeiten" beschäftigen?

Thomas Schmutzer: Es gibt kein „Zurück" mehr in die Zeit vor COVID-19 und eine Beschäftigung mit dem Thema bietet Unternehmen nicht nur kurz-, sondern auch mittel- und langfristig erhebliche Chancen.

Michael Bartz: Von Anfang an kann man mit den geeigneten Maßnahmen, wie Spielregeln, den Mitarbeitern Sicherheit geben, Ineffizienzen beseitigen und im Unternehmen schnell Stabilität schaffen. Mittel- und langfristig kann man das Unternehmen dadurch krisenresistenter und zukunftssicher aufstellen, da man zum einen gerüstet für Veränderungen des Wettbewerbs ist und zum anderen durch die Flexibilität beim verteilten Arbeiten in ein positives Employer Branding investiert. Darüber hinaus kann man essenzielle Kosteneffekte erzielen: Gerade bei den Fixkosten der Büroflächen kann man langfristig Geld einsparen und dies anderweitig investieren.

> „Eine wichtige Methode zur Einführung neuer Arbeitsweisen ist die Workstyle-Analyse."

Thomas Schmutzer: Ein anderer wichtiger Punkt sind die Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit. Gerade jetzt ist es wichtig, trotz und mit dem verteilten Arbeiten die Customer Experience kurzfristig hochzuhalten und langfristig zu verbessern. Viele Branchen sind sich noch gar nicht bewusst, welche Potenziale aus der Krise entstanden sind. Hier muss man ansetzen, da man gerade in Krisenzeiten Grundsätzliches und sensible Themen sowie eingefahrene Strukturen radikal in Frage stellen kann und dadurch Chancen, insbesondere in Richtung Kundenzufriedenheit und Customer Journey nutzen kann.

Michael Bartz: Als ersten möglichen Schritt sollten Unternehmen schnell handeln und eine Roadmap mit den wichtigsten Entwicklungsthemen entwickeln. Dazu gehören auch Spielregeln, die der Zusammenarbeit in der neuen Arbeitswelt ein Gerüst geben, an dem sich Mitarbeiter und Führungskräfte anhalten können.

Thomas Schmutzer: Außerdem sollte man sich dem Thema „Workstyle" widmen, um auf Basis der Arbeitsweise der Mitarbeiter abzuleiten, welcher Bedarf an Infrastruktur, Führung und Technologie besteht. Beide Maßnahmen können binnen wenigen Wochen durchgeführt werden, sodass innerhalb kürzester Zeit greifbare Ergebnisse vorliegen und damit das Unternehmen für die Welt des neuen Arbeitens gut gerüstet ist.

Krisen sicher reporten

Günther Hirschböck, Florian Buchberger

Finanzielle und Nichtfinanzielle Berichterstattung vor dem Hintergrund von COVID-19

Lockdown, Kurzarbeit, unsichere Zukunftsaussichten – die COVID-19-Pandemie hat die Welt fest im Griff! Sie hat nicht nur zu gesellschaftlichen Verwerfungen geführt, die in diesem Ausmaß wohl kaum vorherzusehen waren, sondern stellt auch Unternehmen je nach Branche und Geschäftsmodell vor oftmals große Herausforderungen. Für die finanzielle und nichtfinanzielle Berichterstattung gilt es nun mehr denn je, in Zeiten von Unsicherheit die Lage des Unternehmens angemessen darzustellen.

Das Jahresende steht vor der Tür und die Unternehmen bereiten ihre Geschäftsberichte vor, sowohl das finanzielle Reporting in Form von Jahres-/Konzernabschluss und teilweise im Lagebericht als auch den nichtfinanziellen Teil im Lagebericht oder in einem separaten Nachhaltigkeitsbericht. COVID-19 spielt in diesen Berichten eine wesentliche Rolle. Zum einen kommen neue Themen wie die Bilanzierung von Kurzarbeit oder der Bilanzierungszeitpunkt von staatlichen Unterstützungen auf das Reporting zu – diese sind sachgerecht zu bilanzieren, wie das für andere Bilanzierungsfragen auch gilt. Zum anderen, und das in viel größerem Umfang, liegt die Herausforderung in der Berücksichtigung zukunftsbezogener Annahmen, wie sie beispielsweise zur Beurteilung einer außerplanmäßigen Abschreibung bzw Wertminderung des Anlagevermögens (Sachanlagen, Firmenwerte) erforderlich sind.

Speziell in dieser Zeit ist es nicht möglich, ein Patentrezept für die sachgerechte Darstellung der COVID-19-Auswirkungen im Geschäftsbericht zu geben, ist doch jedes Unternehmen je nach Branche und anderen Faktoren unterschiedlich stark betroffen.

Zukunftsbezogenen Annahmen in Zeiten COVID-19

Die Generalnorm eines Abschlusses liegt sowohl nach UGB als auch (geringfügig anders formuliert) nach IFRS in der Vermittlung eines möglichst getreuen Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens. Die Bilanzierung, insbesondere die Beurteilung der Werthaltigkeit von Vermögenswerten, ist abhängig von zukunftsbezogenen Annahmen. Gerade in Zeiten, die von hoher Unsicherheit über die künftige Entwicklung geprägt sind, ist es oft schwierig, innerhalb der Bandbreite möglicher Szenarien den wahrscheinlichsten Wert zu ermitteln, der dann für die Bilanzierung herangezogen wird. Im Lichte der derzeit beobachtbaren Unsicherheit und raschen Entwicklungen in der COVID-19-Pandemie ist es evident, dass die Festlegung auf die aus Sicht des Unternehmens wahrscheinlichsten Annahmen im Reporting mehr als sonst mit hoher Unsicherheit behaftet sind und sich die tatsächliche künftige Entwicklung zum Teil wesentlich davon unterscheiden kann. Ebenso werden auch die Abschlussadressaten bzw Analysten des Unternehmens ihre Einschätzungen auf Basis einer weiteren Bandbreite von Annahmen hinsichtlich der künftigen Entwicklung treffen müssen. Wichtig ist daher, die Annahmen des Managements sowie die Auswirkungen einer Änderung dieser Erwartungen auf das Unternehmen (zB mittels einer Sensitivitätsanalyse) transparent darzustellen und dem Abschlussleser auf diese Weise im Sinne der Generalnorm ein angemessenes Bild der Lage des Unternehmens zu vermitteln.

In den Abbildungen 1 bis 3 finden Sie einen Überblick an Themen im Reporting, die erfahrungsgemäß meist im Jahresabschluss, dem Lagebericht und im Nichtfinanziellen Bericht an Bedeutung gewinnen.

Credo Transparenz

Dabei sollte darauf geachtet werden, dass nicht im Disclaimer-Stil abstrakt auf Risiken hingewiesen wird, sondern die Annahmen bei der Bilanzierung sachgerecht und unternehmensspezifisch dargestellt werden. Zu achten ist auch auf eine konsistente und stimmige Erläuterung der Auswirkung der Krise in Anhang, Lagebericht und sonstigen Bestandteilen des Geschäftsberichts bzw der Investorenkommunikation. Auf diese Weise kann das Vertrauen der Investoren und anderen Stakeholder in das Unternehmen gestärkt werden.

Die Relevanz des Fokus auf transparente und unternehmensspezifische Unternehmensberichterstattung wird auch von internationalen Organisationen wie bspw der IOSCO, ESMA betont[1]. ESMA weist ua darauf hin, dass eine Darstellung, wie die Auswirkungen von COVID-19 erwartungsgemäß auf Cashflows, das Unternehmensergebnis und auf die finanzielle und nichtfinanzielle Situation, auf Unternehmensstrategie und Ziele beeinflusst werden, erforderlich ist.

Fazit

Die COVID-19-Pandemie und die dadurch veranlasste Rezession führen zu Herausforderungen für Unternehmen, die sich auch in Herausforderungen im Reporting auswirken. Transparente Angaben gewinnen an Bedeutung und dies kann dazu führen, dass möglicherweise zusätzliche, über die bisherigen Angaben hinausreichende, Informationen zum Verständnis der Lage des Unternehmens erforderlich sind. Dabei liegt der Fokus stärker als in der Vergangenheit auf transparenten und unternehmensspezifischen Angaben. Derartige transparente Angaben erfüllen nicht nur die Erwartungen von Regulatoren und Abschlussprüfern, sondern sind auch ein wichtiges Element zur Stärkung des Vertrauens der Investoren und anderer Stakeholder in das Unternehmen.

[1] *Vgl IOSCO „Statement on importance of Disclosure about COVID-19" (Mai 2020); ESMA Public Statement vom 20. Mai 2020.*

Abbildung 1: Jahresabschluss

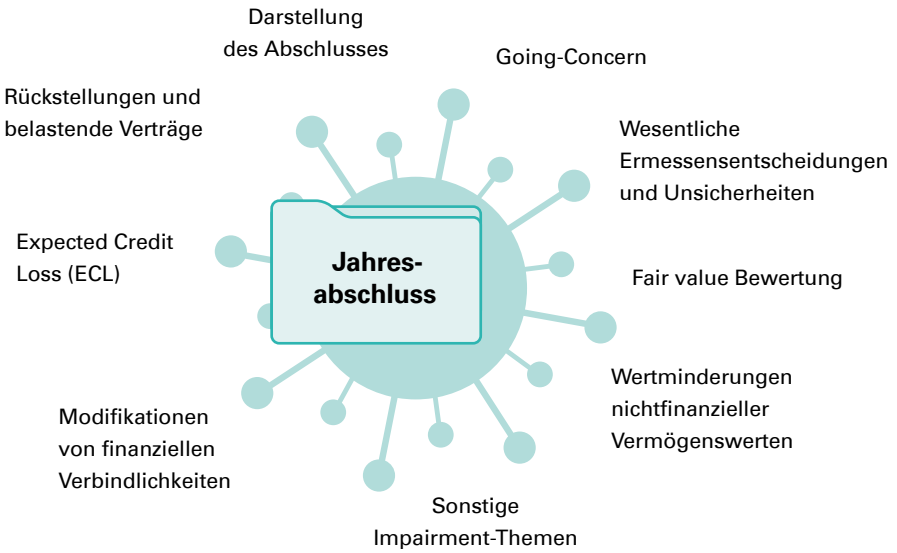


Abbildung 2: Lagebericht

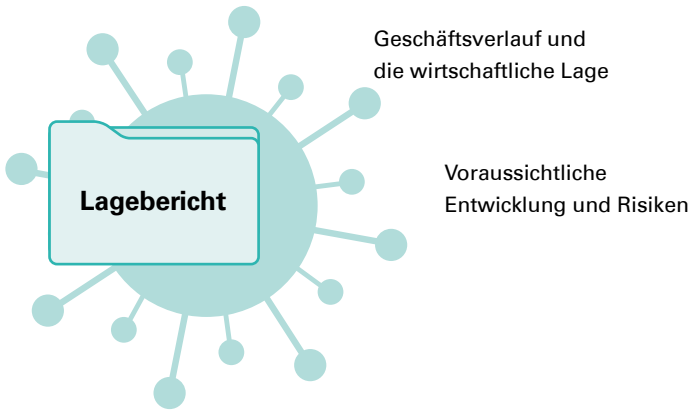
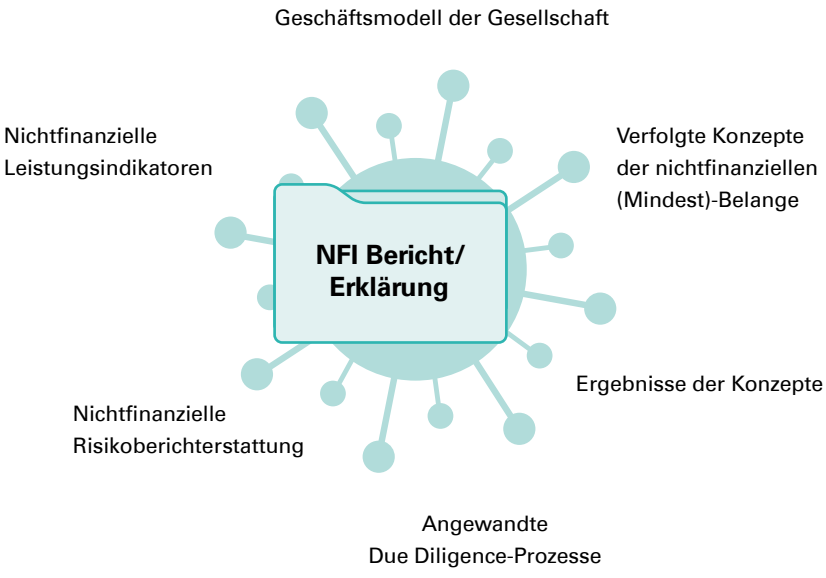


Abbildung 3: Nichtfinanzielle Berichterstattung



Bei aller Sorgfalt

Wendelin Ettmayer, Pablo Essenther

Business Judgment Rule und Organhaftung unter herausfordernden Bedingungen

1. Hintergrund
Während der aktuellen COVID-19-Krise sind die Organe von Kapitalgesellschaften – einschließlich des Aufsichtsrats – gefordert, richtungsweisende Entscheidungen zu treffen. Im Hinblick auf die in dieser Form noch nie dagewesene Ausnahmesituation – und die daraus resultierende Ungewissheit – scheint das Damoklesschwert der Organhaftung über jeder solchen Entscheidung zu schweben. Dieser Beitrag gibt einen Überblick über die (eine Haftung ausschließende) Business Judgment Rule („BJR") unter besonderer Berücksichtigung der aktuellen Krisensituation.

Die BJR basiert auf dem Grundsatz, dass Organmitgliedern bei ihren unternehmerischen Entscheidungen ein weites Beurteilungs- und Entscheidungsermessen zukommt. Gemäß der BJR handelt ein Organmitglied daher „jedenfalls im Einklang mit der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters" – und befindet sich somit haftungstechnisch in „sicheren Gewässern" – wenn es bei seiner Entscheidungsfindung alle in § 83 Abs 1a AktG (bzw dem nahezu wortgleichen § 25 Abs 1a GmbHG) genannten (formalen bzw prozessualen) Voraussetzungen erfüllt. Gemäß § 99 AktG (bzw § 33 Abs 1 GmbH) sind diese Regelungen zur BJR auch auf den Aufsichtsrat und seine Mitglieder anwendbar.

2. Tatbestandselemente der BJR
Ein Aufsichtsratsmitglied bleibt nach der BJR von der Haftung frei, wenn es sich „bei einer unternehmerischen Entscheidung nicht von sachfremden Interessen leiten lässt und auf der Grundlage angemessener Information annehmen darf, zum Wohle der Gesellschaft zu handeln." Im Einzelnen müssen demnach folgende Voraussetzungen (kumulativ) vorliegen:

a. Unternehmerische Ermessensentscheidung
Die BJR ist grundsätzlich nur auf unternehmerische Entscheidung anwendbar. Im Bereich des zwingenden Rechts, etwa kraft Gesetzes, Anstellungsvertrag, Geschäftsordnung oder verbindlichen Anordnungen findet die BJW hingegen keine Anwendung. Eine gewisse Ausnahme davon besteht, sofern die Ermittlung des eine Rechtspflicht auslösenden Sachverhalts hinreichend komplex und mit Unsicherheit verbunden ist. Dann besteht ein Beurteilungsspielraum des Vorstandes – die BJR kommt diesbezüglich zur Anwendung. Dies betrifft etwa die Erstellung einer Fortbestehensprognose und die damit allfällig einhergehende Verletzung der Insolvenzantragspflicht.

b. Handeln auf Grundlage angemessener Information
Ein Kernelement der BJR ist die Entscheidung „auf Grundlage angemessener Information". Dabei sind zum einen je nach Bedeutung, Komplexität und Gefahrenneigung der Entscheidung höhere oder niedrigere Anforderungen an die Informationsbeschaffung zu stellen. Ferner zu berücksichtigen sind Faktoren wie die für die Entscheidungsfindung verfügbare Zeit, die faktischen und rechtlichen Möglichkeiten der Informationsbeschaffung sowie das Verhältnis von Kosten und Nutzen der Einholung von Informationen.

Das Maß der gebotenen Informationsbeschaffung ist generell situationsbezogen zu bestimmen. Damit wird Bedacht auf (Ausnahme-)Situationen genommen, in denen Organmitglieder innerhalb (sehr) kurzer Zeit Entscheidungen treffen müssen, obwohl belastbare Informationsgrundlagen kaum bis gar nicht beschafft werden können. Dies ist auch in der aktuellen Situation relevant. Bei der Beurteilung, ob eine angemessene Informationsgrundlage vorliegt, ist daher zu berücksichtigen, dass in Zeiten der Ungewissheit die BJR auch dann zur

Anwendung kommt, wenn eine umfassende Informationsbeschaffung nicht möglich ist, Unsicherheiten verbleiben.

c. Handeln zum Wohle der Gesellschaft

Die dritte Voraussetzung der BJR ist, dass das ein Organmitglied „annehmen darf, zum Wohle der Gesellschaft zu handeln". Bei der Beurteilung dieser Voraussetzung ist der unternehmerische Ermessensspielraum der Organmitglieder in ausreichender Weise zu berücksichtigen, sodass im Lichte der bisherigen Rechtsprechung des OGH nur grobe Fehlbeurteilungen zum Ausschluss der Anwendbarkeit der BJR führen sollen. Lediglich inhaltlich unvertretbare Ermessensausübungen sollen vom Schutz der BJR ausgenommen sind. Damit wird man auch für diese Voraussetzung die mangelnde Vorhersehbarkeit der Auswirkungen der COVID-19-Pandemie bei der Frage berücksichtigen müssen, ob Risiken einer Geschäftsentscheidung im Rahmen des zulässigen Ermessensspielraums getroffen wurden. Damit vergrößert die coronabedingte Unsicherheit grundsätzlich auch in diesem Fall den Ermessensspielraum.

d. Keine sachfremden Interessen

Als letzte Voraussetzung normiert das Gesetz, dass sich ein Organ bei seiner Entscheidung nicht von sachfremden Interessen leiten lässt. Dabei sind grundsätzlich all jene Interessen als sachfremd zu qualifizieren, welche von jenen der Gesellschaft abweichen. Zu Berücksichtigten ist jedoch die gesetzliche Wertung in § 70 AktG, wonach auch Interessen der Aktionäre, der Arbeitnehmer sowie das öffentliche Interesse als Interessen der Gesellschaft mitzuberücksichtigen sind. Dem Schutz der BJR unterliegen demnach Entscheidungen nicht, für welche sachfremde Interessen oder Interessenskonflikte kausal waren. Nach Ansicht des OGH genügt hierfür bereits die persönliche Zu- oder Abneigung eines Organmitglieds gegenüber einzelnen Personen und sind Geschäfte zwischen der Gesellschaft und dem Organmitglied oder mit diesen nahestehenden Personen jedenfalls von der Anwendbarkeit der BJR ausgenommen.

Ein allfälliges Konzerninteresse ist im Anwendungsbereich der BJR nur ausgerichtet am Wohle der einzelnen Konzerngesellschaft zu berücksichtigen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass der Bestand des Konzerns (gerade bei intensiven vertraglichen Verflechtungen) sehr wohl auch im Interesse der einzelnen Konzerngesellschaft liegen kann. Dies ist in der Praxis insbesondere bei Cash Pooling und bei Gewinnausschüttungen von Relevanz. Bei der Abwägung zwischen der Ausschüttung von Gewinnen und der Inanspruchnahme von finanziellen Maßnahmen der COVID-19-Finanzierungsagentur des Bundes GmbH (welche meist eine Verpflichtung der Geschäftsleitung erfordern, Gewinnausschüttungen „angepasst zu gestalten") gibt es vor diesem Hintergrund wohl keine Patentlösung. Den Regeln um Stimmenthaltungen kommt hierbei besondere Bedeutung zu.

3. Ausreichende Dokumentation

Um vom sicheren Hafen der BJR profitieren zu können, ist es in der Praxis von zentraler Bedeutung, die Einhaltung der Voraussetzungen der BJR, insbesondere die sorgfältige Aufbereitung und Berücksichtigung einer angemessenen Informationsgrundlage sowie die Würdigung von Risiken alternativer Entscheidungsoptionen, ausreichend zu dokumentieren. Bei mündlicher Informationsbeschaffung ist die Anfertigung von Gesprächsnotizen ratsam. Dies ist besonders im Hinblick auf die für Organmitglieder ungünstige Beweislastverteilung entscheidend, wonach es den Organmitglieder selbst obliegt das Vorliegen der Voraussetzungen der BJR zu beweisen.

Ökonomische Resilienz

Harald Stangl

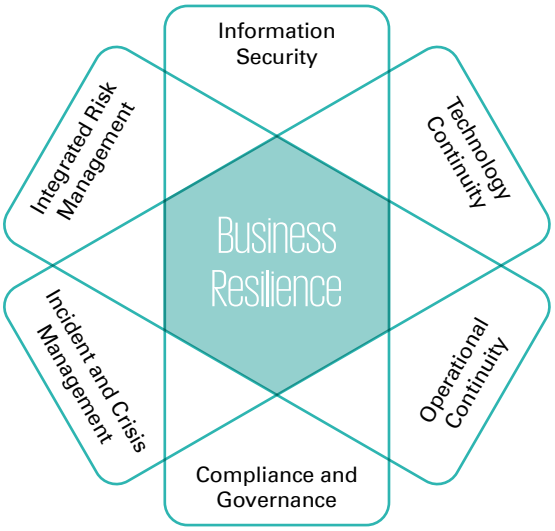
Wie Sie die Widerstandsfähigkeit Ihres Unternehmens erfassen und stärken können

Obgleich nicht neu, so taucht der Begriff der Resilienz – die Stärkung der Widerstandsfähigkeit des Unternehmens – in der betriebswirtschaftlichen Diskussion auf, wenn unvorhersehbare Ereignisse kritischen oder sogar globalen Ausmaßes nach „außergewöhnlichen" Maßnahmen in der unternehmerischen Steuerung verlangen. Das war so nach 9/11 und trifft auch jetzt in der COVID-19-Pandemie zu. Dabei sollte das Thema Resilienz nicht bloß anlassbezogen, sondern als Teil der strategischen Ausrichtung jedes Unternehmens auf der Agenda stehen. Eine Krise durchzustehen und zu überleben bis zu dem Punkt, wo man durch die gesetzten Maßnahmen einen Wettbewerbsvorteil erzielt, ist das, was ökonomische Resilienz ausmacht.

Resilienz ist die Fähigkeit des Unternehmens schnell auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren zu können. Dabei wird das Thema Resilienz als nächste Phase in der Evolution von einer traditionellen ortsgebundenen Struktur hin zu einer virtuellen, personenbezogenen Organisationsstruktur gesehen, die es den Mitarbeitern ermöglicht, zu jeder Zeit und überall ihrer Arbeit nachzugehen. Gartner hat **fünf allgemein gültige Prinzipien der Resilienz**[1] identifiziert:

1. **Führungsverhalten:** Die Unternehmensleitung hat eine Entscheidung im Hinblick auf eine Balance zwischen dem Eingehen von Risiken und deren Eindämmung zu treffen und diese in der Organisation zu kommunizieren.
2. **Kultur:** Eine Resilienz stärkende Unternehmenskultur erhöht die Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter sowie das Vertrauen und Verantwortung jedes Einzelnen.

Abb 1: KPMG Business Resilience Model



3. **Menschen:** Die Grundlage der Resilienz sind die Mitarbeiter. Dementsprechend ist die Auswahl geeigneter Mitarbeiter, die auch in schwierigen Zeiten in der Lage sind zu führen und zu reagieren, entscheidend.
4. **Systeme:** Eine widerstandsfähige Organisation ist auf einer Infrastruktur aufgebaut, die sich durch eine umfassende Vernetzung und Stabilität der Informationssysteme auszeichnet.
5. **Arbeitsumgebung:** Eine widerstandsfähige Arbeitsumgebung zeichnet sich durch eine Vielzahl unterschiedlicher, verteilter Arbeitsumgebungen (wie zB Homeoffice, Office Hoteling, Desksharing) aus.

Damit ist Resilienz nicht bloß eine Frage der wirtschaftlichen Erholung im Krisenfall. Die Erfahrungen aus Projekten zur Stärkung der Resilienz im Unternehmen schließen auch die folgenden betrieblichen Funktionen in einen „Ökonomischen Resilienz-Ansatz" mit ein: Business Continuity Management, Krisenmanagement, Technische Betriebskontinuität, Compliance und Governance, Informationssicherheit und Risikomanagement (Abbildung 1).

Ansatzpunkte zur Stärkung der Resilienz

Die Art und Weise, wie die Resilienz im konkreten Fall verbessert werden kann, bedarf weiterer Klarheit – nämlich Klarheit darüber, wer oder welche Funktion/Einheit beeinflusst werden und was das Ergebnis sein soll. Aus unserem Verständnis sind drei einander beeinflussende Fragenkomplexe zu klären:

1. **Wer und was ist zu beeinflussen?**
   Eine Analyse der Verbindungen zwischen den Prinzipien der Resilienz und den Aktivitäten des Unternehmens kann dabei helfen die unterschiedlichen Facetten zu verstehen. ZB wurde der Ansatzpunkt im Vertrieb identifiziert – wie kann man den Vertrieb in diesem Sinn stärken? Kann das Vertriebsproblem durch eine Änderung im Führungsverhalten geändert werden oder bedarf es neuer Formen der Arbeitsumgebung?
2. **In welche Richtung hat dies zu geschehen?**
   Die Stärkung der Resilienz hat immer die Frage der Angemessenheit der Maßnahme zu stellen. Sich Klarheit zu verschaffen, welches Risiko vorliegt und wie hoch das Risiko ist, oder ob es ein singuläres Thema ist oder aber es die gesamte Organisation betrifft, ist Voraussetzung für eine angemessene Antwort. So werden die zu treffenden Maßnahmen andere sein, wenn das zugrunde liegende Risiko im Vertrieb eine generelle Nachfragereduktion ist, als wenn wie im Falle von COVID-19 der Nachfrageeinbruch in einzelnen Branchen auf staatliche Verordnungen zurückzuführen ist.
3. **Was soll das Ergebnis sein?**
   Einfach gesagt wird die Maßnahme gewählt, die (ceteris paribus) die höchste Resilienz nach sich zieht. Nur wie lässt sich diese messen? Eine neuerliche Risikoeinschätzung und die Festlegung des Risikoappetits sind dabei geeignet einen Beitrag zur Abwägung von resilienzsteigernden Maßnahmen und deren Kosten zu liefern.

Die Auswahl der Ansatzpunkte für die Stärkung der ökonomischen Resilienz ist dabei abhängig von der angenommenen oder konkret vorliegenden Bedrohung. Wie umfassend der Analysebedarf für ein einziges Bedrohungsszenario sein kann, lässt sich am Beispiel COVID-19 anhand von vier spezifischen Hauptbereichen der Resilienz und den vielen Elementen, die dazu beitragen, zeigen:

Finanzielle Resilienz:
- Finanzielles Stress Testing und Forecasting
- Liquidität und Finanzierung
- Reaktion auf die finanzielle Krise und Notfallplanung

Operationale Resilienz:
- Krisenmanagement
- Personen
- Supply Chain
- Technologie und Daten
- Räumlichkeiten und sonstiges Eigentum
- Cyberrisiko und Betrugsrisiken
- Dienstleistungsmodell (ausgewähltes Beispiel siehe unten)
- Governance-Risiken und Kontrollen

Wirtschaftliche Resilienz:
- Märkte, Produkte und Dienstleistungen
- Kundenerfahrung und Verhalten
- Markenresilienz

[1] *vgl Bell, Michael A: The Five Principles of Organizational Resilience, 2002*

Gesellschaftliche Resilienz:
- Soziale Verantwortung
- Leistung des Gesundheitssystems
- Staatliche Unterstützung
- Ausbildungswesen
- Infrastruktur
- Städtische Infrastruktur
- Allgemeine Sicherheit

Wir haben die unmittelbaren Auswirkungen von COVID-19 erlebt und beginnen uns jetzt auf eine neue Realität zuzubewegen. Dazu sind entsprechende Maßnahmen zu entwickeln (Abbildung 2).

Aus der jahrelangen Erfahrung von KPMG im Zusammenhang mit dem Umgang von unterschiedlichen Störungen haben sich folgende „Lessons learned" ergeben, die auf eine Stärkung der Resilienz anhand der vier Hauptbereiche abzielen:

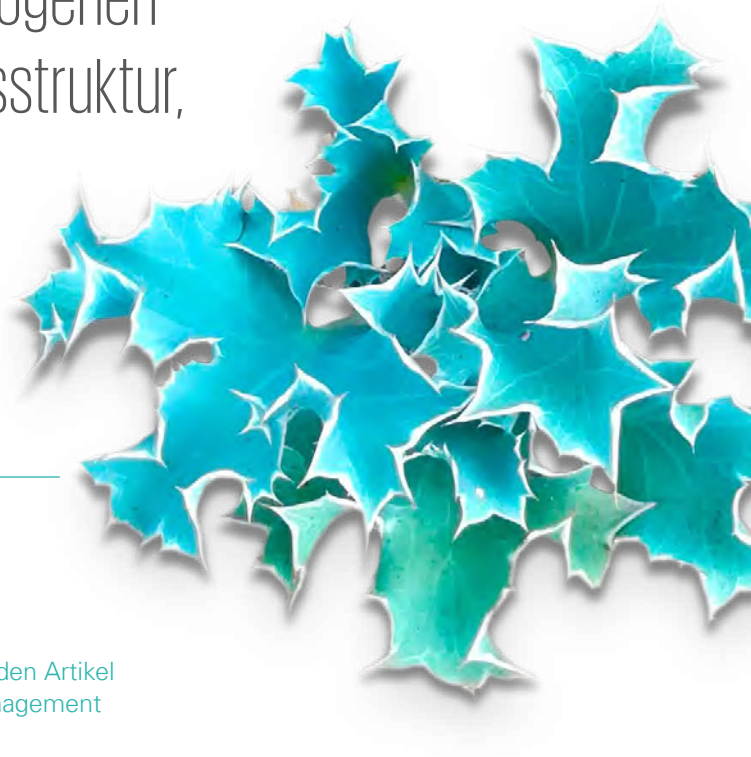
1. Laufende Überprüfung der identifizierten Risiken und Planungsannahmen
2. Aufnahme auch von komplexen Ereignissen im Rahmen der Festlegung und Simulation von Risikoszenarien
3. Berücksichtigung auch von langfristigen Störungen bei der Festlegung von Planungsszenarien
4. Vorbereitung auf den Verlust/Einschränkung kritischer Infrastruktur (zB Elektrizität)
5. Überprüfung der wichtigsten Geschäftspartner hinsichtlich ihrer Bereitschaft mit Störungen umzugehen
6. Verbesserung der Kommunikationsstrategie im Hinblick auf die Nutzung unterschiedlicher Kanäle
7. Sicherung sensibler Unternehmensdaten vor und während der Datenwiederherstellung.

Die Rolle des Aufsichtsrates ist es, gemeinsam mit dem Vorstand die Resilienz des Unternehmens zu stärken. Dies umfasst nicht nur einzelne Elemente wie beispielsweise das erfolgte Krisenmanagement sondern den Aufbau von resilienten Unternehmensstrukturen. Dementsprechend sollten Vorstand und Aufsichtsrat die umseitig genannten Elemente in ihrer Gesamtheit krisenabhängig diskutieren und entsprechende Maßnahmen beschließen.

Abb 2: Beispiel zur Stärkung der Resilienz des Dienstleistungsmodells in der COVID-19 Krise (Auszug)

Hauptbereich	**Operationale Resilienz**
Element	**Beispiel: Dienstleistungsmodell**
Herausforderungen	Auslieferungszentren sind negativ von den Lockdown-Maßnahmen betroffen; zu erbringende Leistungen sind aufgrund von Ausfällen bei Dienstleistern wesentlich beeinträchtigt; Business Contingency-Planung stellt sich als wirkungslos aufgrund der globalen Dimension dar.
Resilienz steigernde Maßnahmen	Entwicklung des Dienstleistungsmodells in Richtung höherer Flexibilität und Skalierbarkeit; Überprüfung der Länder- und Lieferantenrisiken, Validierung der Stärken und Schwächen des Business Continuity-Plans und gegebenenfalls dessen Anpassung; Prüfung eines verbesserten Einsatzes einer technischen Fernunterstützung für die Mitarbeiter im Vertrieb.

Resilienz wird als nächste Phase in der Evolution, von einer traditionellen ortsgebundenen Struktur hin zu einer virtuellen, personenbezogenen Organisationsstruktur, gesehen.



Weitere Informationen

finden Sie im nachfolgenden Artikel „Business Continuity Management aus Governance-Sicht"

Was wir aus COVID-19 lernen und worauf es jetzt ankommt

Sonja Irresberger

Business Continuity Management aus Governance-Sicht

Unter Business Continuity Management (BCM) ist ein umfassender Managementprozess zu verstehen, der sich auf jene Bedrohungen konzentriert, welche die Kontinuität des Betriebs einer Organisation stören können. Die Identifizierung solcher Bedrohungen ermöglicht es der Organisation, eine Widerstandsfähigkeit zu entwickeln, die sie selbst sowie die Interessen der Stakeholder, die Marke und den Ruf schützen soll. Ziel ist somit die Sicherstellung des Fortbestands des Unternehmens im Angesicht von Risiken mit hohem Schadensausmaß.

In den vergangenen Jahren wurde die Bedeutung des Business Continuity Managements von vielen Unternehmen unterschätzt, weil die Hochkonjunktur eine Auseinandersetzung mit diesem Thema nicht erforderlich erscheinen ließ. Erst COVID-19 zeigte wieder, welche Bedeutung BCM für die Unternehmensführung in unsicheren Zeiten hat.

BCM im Kontext guter Unternehmensführung

Survival of the Fittest – schon Darwin sagte, es überlebt, wer sich Veränderungen am besten anpasst. Im übertragenen Sinn gilt das auch für moderne Unternehmen. Sie müssen die Zeichen des Wandels früh deuten, Chancen sowie Gefahren ableiten und dadurch Widerstandskraft entwickeln. Unter Business Resilience versteht man, dass stabile und agile Prozesse implementiert sind, die sich dynamisch an veränderte Bedingungen anpassen können (siehe dazu der Artikel „Ökonomische Resilienz“).

Um langfristig erfolgreich zu sein, muss ein bewusster Umgang mit Chancen und Gefahren existieren – auf operativer, strategischer und finanzieller Ebene. Durch das BCM soll sichergestellt werden, dass man auf Veränderungen rasch reagieren und dadurch Unterbrechungen der betrieblichen Abläufe vermeiden kann. Ein effektives Business Continuity Management unterstützt Unternehmen dabei, sich auf Krisen und die dadurch hervorgerufenen Risiken vorzubereiten. Deshalb ist auch das Krisen- und Notfallmanagement Bestandteil des BCM. Das BCM ist eine Governance-Funktion und sollte Risiken, die Einfluss auf die Betriebskontinuität haben, durch entsprechende Risikosteuerungsmaßnahmen abschwächen. Diese Steuerungsmaßnahmen wiederum müssen korrekt in den Governance-Systemen wie dem Risikomanagement und dem Internen Kontrollsystem abgebildet sein. Darüber hinaus muss auch die Compliance Perspektive vom BCM abgedeckt sein.

Ziel des BCM ist es, den Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten, auch wenn es zu Störungen oder Unterbrechungen kommt. Hier wird auch oft vom Notbetrieb als unmittelbare Reaktion auf plötzlich auftretende Krisenereignisse und der geregelten Überleitung zum Normalbetrieb gesprochen.

Dabei geht es in erster Linie um folgende Fragen:

- Welche Prozesse müssen unbedingt aufrechterhalten werden, um die kontinuierliche Wertschöpfungsfähigkeit zu sichern?
- Welche Maßnahmen müssen existieren, um Gefahren so zu begegnen, dass überlebenswichtige Prozesse aufrechterhalten werden können?

Business Impact-Analyse

Die Business Impact-Analyse stellt die zentrale Aufgabe des BCM dar. Sie beginnt mit der Identifikation jener Geschäftsprozesse, die für den Betrieb und den Bestand des Unternehmens zwingend erforderlich sind. Hierbei werden Daten aus dem Prozessmanagement und auch aus dem Risikomanagement herangezogen. Während der Durchführung der Business Impact-Analyse ist der Identifikation von Abhängigkeiten besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Oft sind es unscheinbare Tätigkeiten oder Ressourcen, die nachgelagerte Prozesse

massiv beeinträchtigen können. In Folge wird evaluiert, welche Auswirkungen der Ausfall interner oder externer Ressourcen hätte und wie lange darauf verzichtet werden könnte, ohne dass das Unternehmen in seinem Bestand unmittelbar gefährdet wird. Die Risiken aus dem Ausfall der erfolgskritischen Prozesse müssen bewertet und entsprechende Maßnahmen ergriffen werden. Besonders relevant sind Überlegungen dazu, welche Ressourcen der Prozess im Normalbetrieb und welche er im Notbetrieb benötigt. Auch für den möglichen Ausfall eines ganzen Unternehmensbereichs oder Geschäftsprozesses müssen Strategien entwickelt werden, um im Krisenfall vorbereitet zu sein und kurzfristig reagieren zu können. Aufbauend auf diesen Strategien müssen entsprechende Strukturen und Prozesse geschaffen und kommuniziert werden, die im Krisenfall bereitstehen. Im Krisenfall selbst ist es dafür in aller Regel zu spät.

Was kann der Aufsichtsrat im Zusammenhang mit dem BCM tun?
Im Rahmen seiner Aufsichts- und Überwachungsfunktion sollte der Aufsichtsrat darauf achten, dass im Unternehmen ein angemessenes BCM eingerichtet ist. Im Einzelnen könnte dies folgende Aktivitäten umfassen:

- Hinterfragen Sie das aktuelle Business Continuity- sowie Krisen und Notfallmanagement.
- Lassen Sie sich unter Verweis auf die Eignung und Wirksamkeit der Corporate Governance-Systeme die identifizierten Risiken und die daraus abgeleiteten Sicherungs- sowie Steuerungsmaßnahmen darlegen.
- Achten Sie darauf, dass die Rollen und Verantwortlichkeiten auch die Organisation des Aufsichtsrates umfassen. Ein primär Verantwortlicher für Krisenthemen sollte benannt werden. Bei größeren Aufsichtsräten kann ggf die Einrichtung eines Ausschusses sinnvoll sein.
- Legen Sie Kommunikations- und Informationspflichten sowie Frequenzen fest. Eine höhere Frequenz der Kommunikation durch und mit dem Vorstand (zB mit wöchentlichen Informationen) kann erforderlich sein (beispielsweise auch eine eigene „Krisen-Informationsordnung“). Auch die Voraussetzungen für eine höhere Sitzungsfrequenz des Aufsichtsrates sollten definiert sein. Darüber hinaus muss die Vorbereitung der Kommunikation gegenüber den Aktionären/Stakeholdern berücksichtigt werden.
- Stellen Sie sicher, dass es zu einer laufenden Überwachung und Verbesserung des BCM kommt, in dem Sie eine Berichterstattung darüber verlangen. Regelmäßige Notfalltests sind übliche Methoden, um die Wirksamkeit des BCM zu testen und weiterzuentwickeln.
- Wenn Sie sicher gehen wollen, dass das BCM den aktuellen Anforderungen entspricht, stellen Sie es im Rahmen einer Reifegradbeurteilung auf den Prüfstand. Dabei werden potenzielle Lücken identifiziert, Handlungsbedarfe festgestellt und priorisiert. Auf Basis der Schwachstellenanalyse können diese beseitigt werden.

Die aktuelle Situation hat es gezeigt: BCM ist wichtiger denn je. Nicht nur zur Sicherstellung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens in Krisenzeiten, sondern auch, damit das Unternehmen die Situation strategisch nutzt und gestärkt aus der Krise hervorgehen kann.

Wer die Augen offen hält, kann die Zukunft aktiv mitgestalten.

Gemeinsam Zukunft schreiben

Wer jeden Tag richtungsweisende Entscheidungen trifft, braucht weitsichtige Ratgeber. KPMG hilft Ihnen, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen und sich auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten. Erfahren Sie mehr unter kpmg.at

Anticipate tomorrow. Deliver today.

KPMG

© 2020 KPMG Austria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft. Alle Rechte vorhanden.

Home Sweet Home

Elisabeth Wasinger, Valerie Kalnein

Arbeiten im Homeoffice – ein arbeitsrechtlicher Überblick

Spätestens seit Beginn der „Coronakrise" im März 2020 hat der bestehende Trend des flexiblen sowie digitalisierten Arbeitens nochmals schlagartig an Bedeutung gewonnen. Wenngleich die von einigen Staaten nun geschaffenen Möglichkeiten zum langfristigen Arbeitsaufenthalt am Paradiesstrand ein Rechtsberatungsthema mit beschränktem Adressatenkreis bleiben wird, ist das Homeoffice für eine Vielzahl von Unternehmen nun neue Normalität – vermutlich auch auf dauerhafter Basis. Das Thema wird uns weiter beschäftigen – vor allem, weil für den Frühling 2021 neue gesetzliche Regelungen geplant sind. Dieser Beitrag zielt darauf ab, wesentliche Aspekte des Homeoffice aus aktueller arbeitsrechtlicher Sicht zu beleuchten.

Dislozierte Arbeiten
Als dislozierte Arbeiten wird generell die Arbeitsverrichtung außerhalb der Räumlichkeiten des Arbeitgeberbetriebes verstanden. Eine häufige Form des dislozierten Arbeitens ist die Arbeitsverrichtung im eigenen Zuhause der Arbeitnehmer („Homeoffice"). Aus Arbeitgebersicht ist wesentlich, dass die Arbeit im Homeoffice keinesfalls einen rechtsfreien Raum darstellt.

Gerade zu Beginn der „Coronakrise" wurde häufig diskutiert, ob Arbeitgeber die Arbeitsverrichtung im Homeoffice anordnen dürfen. Grundsätzlich kommt es bei dieser Frage auf die Vereinbarung im Arbeitsvertrag an. Ist dieser so formuliert, dass eine Anordnung von Homeoffice seitens des Arbeitgebers möglich ist, kann der Arbeitgeber seine Mitarbeiter einseitig in ihr Homeoffice „schicken". Da eine Tätigkeit im Homeoffice auch die persönliche Sphäre des Arbeitnehmers betrifft, wird insbesondere bei längerfristiger Dauer regelmäßig eine entsprechende Vereinbarung erforderlich sein. Es gilt außerdem zu beachten, dass einige Kollektivverträge für Homeoffice/Telearbeit zwingend den Abschluss von entsprechenden Vereinbarungen vorsehen. Dies trifft jedenfalls dann zu, wenn Homeoffice dauerhaft zum Einsatz kommt. Sollte es sich hier nur um eine einmalige und vorübergehende Maßnahme handeln sprechen gute Argumente dafür von diesem Erfordernis abzusehen.

Vergütung für das Arbeiten zu Hause?
Durch die Arbeit im Homeoffice kann es für Arbeitnehmer zu Mehrkosten kommen (zB Kosten durch den Einsatz eigener Arbeitsmittel, erhöhter Stromverbrauch, Internet etc). Grundsätzlich muss ein Arbeitgeber seinen Arbeitnehmern jene finanziellen Aufwände ersetzen, die ihnen in Erbringung ihrer Arbeitsleistung entstehen (klassisches Beispiel: Kilometergeld für den Einsatz des Privat-PKWs). Der Aufwandersatz kann vertraglich pauschaliert oder – soweit der Kollektivvertrag keinen Kostenersatz vorschreibt – auch ausgeschlossen werden. Gerade wenn aber die Betriebsmittel vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt werden, die Internetverbindung problemlos über das bestehende WLAN abgedeckt ist und die Wohnung auch ohne Homeoffice gebraucht und geheizt wird, stellt sich die Frage, wie der Aufwand für das Homeoffice fair und richtig beziffert werden kann. Um Rechtsstreitigkeiten zu vermeiden, sollte das Thema Aufwandsersatz jedenfalls vertraglich geregelt werden. Gerade zu diesem Punkt sind aber auch gesetzliche Klarstellungen zu erwarten.

Einhaltung von Arbeitnehmerschutzvorschriften
Auch im Homeoffice gelten Arbeitnehmerschutzvorschriften wie beispielsweise das Arbeitszeitgesetz (AZG), Arbeitsruhegesetz (ARG) und das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG). Das Homeoffice wird als auswärtige Arbeitsstelle qualifiziert. Während die Sicherstellung der Einhaltung des AZG sowie des ARG durchaus möglich sind, ist die Einhaltung des ASchG doch mit einigem höheren Aufwand verbunden. Beispielsweise die Einhaltung von Regelungen zu ergonomischen Arbeitsplätzen wird in der Praxis im

Homeoffice nur unter hohem arbeitgeberseitigem Aufwand zu bewerkstelligen sein. Im März 2020 wurde außerdem beschlossen, den gesetzlichen Unfallversicherungsschutz auf Unfälle im Homeoffice zu erweitern. Bis dahin bestand keine klare Regelung. Diese Erweiterung gilt jedoch nur befristet bis 31. Dezember 2020 – die weitere Entwicklung ist abzuwarten.

Bring Your Own Device
Insbesondere Betriebe, in denen vor Ausbruch der „Coronakrise" disloziertes Arbeiten nicht gelebt wurde, standen im März 2020 vor dem Problem, dass die bestehenden Betriebsmittel nicht auf Arbeiten im Homeoffice ausgerichtet waren. Hier wurde häufig spontan auf die Verwendung arbeitnehmereigener Arbeitsmittel (private Computer und Mobiltelefone) zurückgegriffen. Das Verwenden privater Geräte für Arbeitszwecke ist auch unter Bring Your Own Device (BYOD) bekannt. BYOD bringt jedoch zahlreiche rechtliche Fragen und Probleme mit sich. Als Beispiele sind hier nur die Themen Abgeltung/Haftung für Schäden, Datenschutz und Kontrollmöglichkeiten des Arbeitgebers genannt. Wird beispielsweise ein privater Laptop eines Arbeitnehmers auch von anderen Familienmitgliedern verwendet und speichert der Arbeitnehmer Dokumente mit sensiblen Daten ohne besonderen Schutz, kann es schnell zu Verstößen gegen ua das Datenschutzrecht kommen.

Betriebszugehörigkeit von Arbeitnehmern im Homeoffice
Auch Arbeitnehmer, die ausschließlich im Homeoffice arbeiten, gelten nach dem Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG) als dem Betrieb zugehörig. Das kann nach der Rechtsprechung unter gewissen Voraussetzungen auch für Arbeitnehmer gelten, die von einem österreichischen Betrieb beschäftigt werden, deren Homeoffice jedoch im Ausland liegt.
Auch diese Arbeitnehmer haben daher ein Recht, an den Betriebsversammlungen teilzunehmen und den Betriebsrat zu wählen.

Homeoffice im Ausland kann weitere Stolpersteine bringen: Hier ist etwa an die ungewollte Begründung einer Betriebsstätte sowie den möglichen Verlust eines an den regelmäßigen Aufenthalt gebundenen Aufenthaltstitels für ausländische Arbeitskräfte zu denken.

Regelung von Homeoffice
Wenn das Homeoffice zur Dauereinrichtung wird, sollten einheitliche Regelungen für die betroffenen Arbeitnehmer geschaffen werden. Zunächst ist festzulegen, wann Homeoffice überhaupt in Frage kommt. Soll es das Recht auf Homeoffice-Tage geben oder bleibt das Homeoffice weiterhin an die Zustimmung des Unternehmens gebunden? Darauf aufbauend können weitere Bereiche, wie zB Arbeitszeit (Erreichbarkeit/Arbeitszeitaufzeichnungen/Überstunden), Datenschutz, Betriebsmittel (mögliche/notwendige Zusatzausstattung) und Aufwandersatz einer Regelung zugeführt werden. Abhängig von den konkreten Themenbereichen der Homeoffice Policy kommt auch der Abschluss einer Betriebsvereinbarung in Betracht bzw kann der Betriebsrat den Abschluss einer Betriebsvereinbarung verlangen.

Neues Gesetzespaket am Weg
Derzeit wird von den Sozialpartnern an einem neuen Gesetzespaket für eine umfangreichere Regelung von Homeoffice gearbeitet. Laut Informationen des Bundesministeriums für Arbeit, Familie und Jugend (BMAFJ) soll das Gesetzespaket sowohl Regeln für den kurzfristigen Einsatz von disloziertem Arbeiten als auch Regeln für längerfristige Homeoffice-Vereinbarungen vorsehen. Derzeit (Oktober 2020) entwerfen die aus den Sozialpartnern zusammengesetzten Arbeitsgruppen neue Regelungen, erste Ergebnisse sollen im März 2021 vorliegen. Die weitere Entwicklung muss daher von den Personalverantwortlichen im Auge behalten werden.

Was Aufsichtsräte bewegt

Aus der Praxis

Die Themenvielfalt, mit der sich Kontrollorgane heute beschäftigen müssen, ist umfassend.

Transparente Vergütung

Stefan Arnold, Thomas Androsch

Eine Kurzanalyse der ersten Vergütungsberichte nach der Neuregelung untersucht den (neuen) Status quo der Vergütungsberichterstattung in Österreich und zeigt, wie ATX-Unternehmen mit den neuen Berichtspflichten umgehen.

Kurzer Blick zurück: Mit dem AktRÄG 2019[1] wurde die 2. Aktionärsrechte-Richtlinie (ARRL II)[2] mit Wirksamkeit zum 23.07.2019 in österreichisches Recht (§§ 78a bis 78e, 98a AktG) umgesetzt. Die ARRL II hatte das erklärte Ziel, Transparenz und Angemessenheit von Managervergütungen zu steigern. Entsprechend wurde vorgesehen, dass die Hauptversammlung (HV) der börsennotierten Aktiengesellschaft (AG) nunmehr mittels der sogenannten „Vergütungspolitik" einen äußeren Rahmen für Vergütungsentscheidungen vorgeben kann. Über die den Organmitgliedern gewährten Vergütungen ist in der Folge eine „Vergütungsbericht" zu erstellen, der wiederum der HV vorzulegen ist.

Best Practice

Die Europäische Kommission hat im März 2019 einen Entwurf für unverbindliche Leitlinien zur Erstellung des Vergütungsberichts[3] veröffentlicht, der eine weitgehend standardisierte Berichterstattung zu Vorstandsvergütungen vorsieht. Auch wenn bislang keine finale Fassung veröffentlicht wurde, sind diese Leitlinien als „Best Practice" hinsichtlich des Vergütungsberichts zu verstehen. Die Leitlinien empfehlen (vgl in diesem Zusammenhang auch die Bestimmungen des Österreichischen Corporate Governance Kodex[4]), dass Angaben zu fixen und variablen Gehaltsbestandteilen zu machen sind. Dabei sind fixe Gehaltsbestandteile aufzuschlüsseln in Grundgehalt (*base salary*), Honorare (*fees*) und sonstige Vorteile (*fringe benefits*). Variable Gehaltsbestandteile sollen in einjährige und mehrjährige variable Gehaltsbestandteile aufgeschlüsselt werden. Weiters sind Angaben zu außerordentlichen Zahlungen (zB Signing Bonus, Abfertigungen, Erstattungen für Umzugskosten und Schadloshaltungen) zu machen und auch Kosten im Zusammenhang mit den Organmitgliedern gewährten Pensionen anzugeben. Abschließend ist die Gesamtvergütung, die Summe aller genannten Vergütungsbestandteile, anzugeben sowie das Verhältnis zwischen fixen und variablen Gehaltsbestandteilen anzuführen.

In Österreich arbeitet das Austrian Financial Reporting and Auditing Committee (AFRAC) an einer Anleitung für die Erstellung des Vergütungsberichts und hat einen Entwurf der geplanten Stellungnahme im September 2020 veröffentlicht.[5]

Analyse der ATX-Vergütungsberichte 2019

Eine Analyse der Vergütungsberichte der österreichischen ATX-Unternehmen für das Jahr 2019 zeigt, dass eine Standardisierung der Vergütungsberichte aktuell noch nicht eingetreten ist: So findet sich etwa in 19 der 20 untersuchten Vergütungsberichte[6] zwar eine tabellarische Aufstellung der fixen und variablen Gehaltsbestandteile der Vorstandsmitglieder, allerdings werden variable Vergütungsbestandteile nur in vier Fällen (20 Prozent) wie in den Leitlinien vorgesehen in einjährige und mehrjährige variable Vergütungsbestandteile aufgeschlüsselt. Angaben zum Verhältnis zwischen fixer und variabler Vergütung werden in nur fünf Vergütungsberichten gemacht.

Insgesamt 16 Vergütungsberichte machen genauere Angaben zu den Grundsätzen der Vergütungspolitik der jeweiligen

Gesellschaft. Hinsichtlich der Berechnung variabler Vergütungsbestandteile wird großteils auf nicht näher spezifizierte Kriterienkataloge verwiesen, konkrete Berechnungsmuster werden in lediglich vier Berichten offengelegt. Grundsätzlich gibt es eine große Bandbreite an Informationen hinsichtlich der gewährten variablen Vergütungen: das Spektrum reicht vom Hinweis darauf, dass die leistungsabhängige Vergütung von messbaren Kriterien abhängt und das Fixum nicht überschreitet, bis hin zu mehrseitigen Beschreibungen von Performance-Kriterien samt Zielerreichungsangaben.

Derzeit führt ein Viertel der ATX-Unternehmen Aktienoptionsprogramme für Vorstandsmitglieder. Ein Instrument zur langfristigen Incentivierung von Vorstandsmitgliedern, das sich zunehmender Beliebtheit erfreut, sind auch sogenannte „virtuelle Anteile", mittels derer bei der Ermittlung der Zielerreichung und – in der Folge der tatsächlichen Vergütung – bestimmte Kennzahlen mit steigenden Aktienkursen verknüpft werden können. Aktuell gibt es in acht der 20 gelisteten ATX-Unternehmen derartige Programme, wobei die virtuellen Anteile bzw damit verbundenen Vergütungen teils in Aktien, teils bar ausbezahlt werden. Auffallend ist, dass in keinem der untersuchten Vergütungsberichte eine tabellarische Aufstellung (in der Form wie in den Leitlinien der Kommission vorgesehen) gewährter Aktien enthalten ist.

Während in den Leitlinien empfohlen wird, die Zielerreichung der Vorstandsmitglieder (samt Kriterien und Gewichtung) ebenfalls tabellarisch dazustellen, finden sich nur in wenigen der untersuchten Vergütungsberichte Aussagen zu den konkreten Zielen bzw Darstellungen zum Grad der Zielerreichung. Eine vergleichende Übersicht, in der Vorstandsvergütungen und Unternehmenserfolg für die letzten fünf Geschäftsjahre dargestellt werden, ist noch in keinem der analysierten Vergütungsberichte enthalten.

Zu berücksichtigen ist allerdings, dass das regelungstechnische Räderwerk „Vergütungspolitik – Vergütungsbericht – Leitlinien der Europäischen Kommission zum Vergütungsbericht" (sollten sie demnächst finalisiert werden) erst im Geschäftsjahr 2021 vollständig ineinandergreift, da die vorliegenden Vergütungsberichte sich noch nicht auf eine ebenfalls erst in diesem Jahr erstellte und allenfalls völlig neu ausgestaltete Vergütungspolitik beziehen können.

Zusammenfassung und Ausblick

Insgesamt sind die Vergütungsberichte der ATX-Unternehmen aktuell schon aufgrund der uneinheitlichen und unterschiedlichen Gliederung nur mit einigem Aufwand vergleichbar. Vereinzelt scheinen Vergütungsberichte auch noch nicht in Einklang mit den gesetzlichen Erfordernissen des § 78c AktG zu stehen und erfüllen die Erfordernisse des Entwurfs der Leitlinien nur zum Teil. Diesbezüglich ist den betroffenen Unternehmen zu empfehlen, ihre jeweilige Vergütungsberichterstattung unter die Lupe zu nehmen und gegebenenfalls an die Best Practice anzupassen, sowie im Falle der Finalisierung der Leitlinien diese jedenfalls zu berücksichtigen. Die noch für Dezember 2020 geplante Veröffentlichung der Stellungnahme des AFRAC kann dazu zusätzliche Anleitung geben.

[1] *Aktienrechts-Änderungsgesetz 2019, BGBl I 2019/63.*

[2] *Richtlinie (EU) 2017/828 des Europäischen Rates vom 17.5.2017 zur Änderung der Richtlinie 2007/36/EG im Hinblick auf die Förderung der langfristigen Mitwirkung der Aktionäre, ABl L 132 vom 20.5.2017, S 1.*

[3] *abrufbar unter: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/rrg_draft_21012019.pdf*

[4] *Regel C27 ff ÖCGK*

[5] *vgl https://www.afrac.at/wp-content/uploads/Entwurf_AFRAC-Stellungnahme_Verguetungsbericht_Sept_2020.pdf*

[6] *Andritz, AT&S, BAWAG, CA Immo, Do & Co, ERSTE, Immofinanz, Lenzing, Mayr-Melnhof, OMV, Raiffeisen, Schoeller-Bleckmann, S Immo, Telekom Austria, UNIQA, Verbund, Vienna Insurance, voestalpine, Wienerberger, Österreichische Post.*

Verlässliche Nachhaltigkeit

Katharina Schönauer, Maximilian Bialeck

Prüfung nichtfinanzieller Informationen durch den Aufsichtsrat

Dem Aufsichtsrat kommt bei der Prüfung nichtfinanzieller Informationen eine wesentliche Rolle zu. Gleichzeitig wird die Erwartungshaltung an Qualität und Belastbarkeit dieser Leistungskennzahlen von institutionellen Anlegern sowie der breiten Öffentlichkeit immer größer. Betrachtet man die aktuellen Entwicklungen, zeichnen sich klare Richtungsentscheidungen bezüglich der Zukunft der nichtfinanziellen Berichterstattung ab.

Große Unternehmen von öffentlichem Interesse, welche im Jahresdurchschnitt mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigen, sind seit dem Geschäftsjahr 2017 verpflichtet, eine nichtfinanzielle Erklärung zu veröffentlichen. Da müssen Angaben zu Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelangen ebenso erfasst sein wie Informationen zur Achtung der Menschenrechte und Maßnahmen zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung. Die Darstellung der nichtfinanziellen Informationen kann im Lagebericht integriert oder als gesonderter Bericht offengelegtwerden. Gleichzeitig wird die Bedeutung und Belastbarkeit von Nachhaltigkeitsaspekten (ESG, engl: Environmental, Social, Governance) gerade auch für institutionelle Investoren immer wichtiger. Zwar werden diese Informationen gemeinhin als „nichtfinanziell" bezeichnet, sie weisen jedoch sehr wohl einen Bezug zur wirtschaftlichen Lage des Unternehmens auf. Sie betreffen nicht nur die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells, sondern zeigen auch Chancen und Risiken der Unternehmensentwicklung und rücken somit zunehmend in den Fokus des Kapitalmarktes. So geben inzwischen mehr als 75 Prozent der institutionellen Anleger an, auf sozial verantwortliche Fragen in ihrer Analyse und ihren Investitionsentscheidungen erheblichen Wert zu legen.[1]

Rolle des Aufsichtsrats

Die nichtfinanziellen Informationen sind nach § 96 Aktiengesetz und § 30k GmbH-Gesetz vom Aufsichtstrat ebenso zu prüfen wie der Jahres-/Konzernabschluss und der Lagebericht. Der entscheidende Unterschied ist jedoch: Während Abschluss- und Lagebericht verpflichtend einer externen Prüfung durch einen Abschlussprüfer unterzogen werden, besteht bei der nichtfinanziellen Berichterstattung keine gesetzliche Prüfungspflicht. Die Aufgabe des Abschlussprüfers ist lediglich eine formale Prüfung, ob die erforderlichen nichtfinanziellen Berichtsinformationen vorhanden sind.

Der Aufsichtsrat kann damit bei seiner Prüfung nicht auf die Vorarbeit des Abschlussprüfers aufbauen. Daher ist es nicht überraschend, dass immer mehr Aufsichtsräte eine freiwillige inhaltliche Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung ihres Unternehmens anregen.

Freiwillige Prüfung der nichtfinanziellen Informationen

Diese kann grundsätzlich – je nach Auswahl der Prüfungstiefe – in zwei unterschiedlichen Formen erfolgen, die mit den Fachbegriffen „Prüfung mit hinreichender Sicherheit" (reasonable assurance) bzw „Prüfung mit begrenzter Sicherheit" (limited assurance) bezeichnet werden. Prüfungen mit

begrenzter Sicherheit umfassen eine geringere Anzahl an Stichproben und setzen zudem weniger umfassende Prüfungshandlungen als solche mit hinreichender Sicherheit. Die Prüfung ist mit der Jahresabschlussprüfung vergleichbar und bietet dem Aufsichtsrat daher eine höhere Absicherung als Basis für seine eigenen Prüfungshandlungen. Der Prüfungsaufwand und die damit verbundenen Prüfungskosten sind daher auch höher als bei einer Prüfung mit begrenzter Sicherheit.

Eine Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung steigert auch die Aussagekraft der nichtfinanziellen Unternehmensfaktoren für institutionelle Anleger. In diesem Zusammenhang ist beispielsweise innerhalb der deutschen DAX-30-Unternehmen bereits eine klare Entwicklung zu erkennen, vermehrt auf Prüfungen mit hinreichender Sicherheit zu setzen. In Österreich wird dieses Instrument derzeit noch selten eingesetzt. Es ist jedoch zu erwarten, dass auch hierzulande, nicht zuletzt aufgrund aktueller Entwicklungen auf EU-Ebene, Umfang und Tiefenschärfe der externen Prüfung zukünftig zunehmen werden.

Der European Green Deal

Rückenwind erfährt die erweiterte Offenlegung nichtfinanzieller Informationen auch durch den von der EU-Kommission im Dezember 2019 veröffentlichten „European Green Deal". Dieser soll nicht nur zu klaren Berichterstattungsstandards auf europäischer Ebene führen, sondern verlangt vor allem auch eine öffentliche Konsultation zur Überarbeitung der NFI-Richtlinie, welche die Offenlegungspflicht zu Nachhaltigkeitsbelangen für Unternehmen regelt. Im Juli dieses Jahres wurden erste vorläufige Ergebnisse der über 600 Stellungnahmen von Unternehmen, Wirtschaftsverbänden und NGOs veröffentlicht. Diese ergeben ein klares Bild bezüglich zukünftiger Entwicklungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Insbesondere finden sich Forderungen zu folgenden Themen:

- einem gemeinsamen, einheitlichen Berichtsstandard
- strengeren Anforderungen für die Prüfung
- vermehrt integrierter/kombinierter Berichterstattung sowie

- einer Ausweitung der von der NFI-Richtlinie betroffenen Unternehmen

Die Konsultationsergebnisse werden momentan im sogenannten European Corporate Reporting Lab mit der Zielsetzung der Schaffung eines einheitlichen Standards aufbereitet. Ein erster Zwischenbericht hierzu sollte demnächst veröffentlicht werden, ein endgültiger Abschluss wird im Jänner 2021 erwartet. Auch die EU Taxonomie-Verordnung im Rahmen des Sustainable Finance Action-Plan sieht eine Erweiterung der NFI-Berichterstattung vor und wird für das Geschäftsjahr 2021 zu berichten sein (Taxonomie-Scoring).

Zusammengefasst

Dem Aufsichtsrat kommt eine entscheidende Rolle bei der Prüfung nichtfinanzieller Informationen zu. Die nichtfinanziellen Kennzahlen werden für Investoren sowie die Öffentlichkeit immer wichtiger, um die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens besser beurteilen zu können. Ziel sollte es sein, eine ausreichende Belastbarkeit der Datenqualität und Vergleichbarkeit für die nichtfinanzielle Berichterstattung zu schaffen, um Anlegern die Möglichkeit zu geben Investitionsentscheidungen entsprechend substanzbasiert treffen zu können. Diese Entwicklung wird nicht zuletzt durch aktuelle Richtungsentscheidungen auf EU-Ebene gefördert. Zukünftig ist daher zu erwarten, dass auch von regulatorischer Seite die Rahmenbedingungen bezüglich der nichtfinanziellen Berichterstattung ausgeweitet werden.

[1] *Schmidt, M., & Strenger, C. (2019). Die neuen nichtfinanziellen Berichtspflichten – Erfahrungen mit der Umsetzung aus Sicht institutioneller Investoren.*

Sicher im Netz?

Robert Lamprecht

Cyberrisiken und Cyberresilienz

Cyberkriminalität kann existenzbedrohende Auswirkungen auf Unternehmen haben – ein Trend, der auch vor Österreich nicht Halt macht. Dies zeigt auch die bereits fünfte KPMG Studie „Cyber Security in Österreich" zur Entwicklung der Cyber Security in Österreich. Mit der voranschreitenden Digitalisierung sind auch die Aufsichtsräte gefordert, die Strategien und Aktivitäten des Unternehmens zur Vermeidung dieser Risiken kritisch zu hinterfragen. Eine Orientierungshilfe dazu gibt dieser Artikel.

Toprisiko: Cyber Crime

Die gute Nachricht zuerst: Die Studie zeigt, dass Österreichs Unternehmen 2020 besser auf Cyberkriminalität vorbereitet sind als in den Jahren davor. Doch eines fällt auf den ersten Blick auf: Österreich zeigt sich voller Cyber Security-Widersprüche: Vorstellung und Realität klaffen in Teilbereichen weit auseinander. Unternehmen fühlen sich sicherer als sie es tatsächlich sind. Sie sehen zwar Gefahren, schützen sich aber zu wenig davor. Sie fordern Kooperationen, scheuen aber eine offene Kommunikation.

Jedes zweite Unternehmen in Österreich (57 Prozent) war in den letzten zwölf Monaten Ziel einer Cyberattacke, die Hälfte aller Unternehmen (51 Prozent) wurde gleich mehrmals attackiert. Damit spiegelt Österreich einen internationalen Trend wider: Cyberangriffe werden für die nächsten zehn Jahre als das zweitgrößte Risiko weltweit für die Wirtschaft eingestuft – so die Prognosen des Weltwirtschaftsforums (World Economic Forum/WEF). Platz eins bleibt den Finanzkrisen vorbehalten. Somit zeichnet sich ein klares Bild ab: Cyberrisiken festigen ihre Position im Ranking der globalen und nationalen Risikolandschaft.

Cyber Security, ein operationales Risiko

Die Angriffe und deren Folgen sind unabhängig von der Größe des Unternehmens zu sehen; Unternehmen aller Größen sind von Cyberrisiken betroffen und werden gleichermaßen angegriffen. Neben der Identifikation der operationellen Risiken erkennen gut geführte Unternehmen,

dass die Widerstandsfähigkeit gegen Cyberangriffen, die Cyberresilienz, eine strategische Chance ist, sich gegenüber dem Mitbewerber abzuheben.

Verantwortungsbewusstes Management von Cyber Security-Risiken und eine professionelle Behandlung eines Sicherheitsvorfalls können das Vertrauen der Stakeholder eines Unternehmens stärken, seien es Kunden, Investoren, Lieferanten oder Aufsichtsbehörden und Regulatoren. Das trägt auch dazu bei, dass moderne, digitale Technologien wie Datenanalysen, skalierbare und effiziente Cloud-Lösungen oder Künstliche Intelligenz mit Zuversicht genutzt werden können, um die eigene Wettbewerbsposition zu festigen und darüber hinaus auch zu verbessern.

Cyberrisiken werden von Unternehmen oft als eine nicht greifbare, fast schon unreale Bedrohung angesehen. Dies nicht zuletzt deshalb, weil solche Angriffe oft hochkomplexe, technische Schwachstellen ausnutzen. Daraus zu schließen, dass es sich folglich bei Cyber Security-Risiken um technische Risiken handeln muss, die von der IT-Abteilung alleine zu bewältigen sind, ist allerdings ein Trugschluss.

Zieht man die möglichen Folgen eines erfolgreichen Cyberangriffs in Betracht, wird klar, dass es sich um operationelle Risiken handelt, mit denen nicht nur die Vorstände/Geschäftsführer vertraut sein müssen, sondern auch um ein Thema für den Aufsichtsrat. Bei den Folgen eines erfolgreichen Angriffs gegen das Unternehmen sind oft erheblich: Abfluss von Vermögenswerten (zB Lösegeldforderungen), Datenlecks (zB Datenschutzverletzungen) oder Betriebsunterbrechungen (zB Produktionsstillstand oder Unterbrechung der Supply-Chain). Diese können sich im Verlust von Reputation und Kundenvertrauen, in Umsatzeinbußen, höheren Kosten für die Wiederherstellung oder Ersatz- und Haftungs- oder Schadenersatzansprüchen äußern. Nicht zuletzt sehen sich Unternehmen auch Forderungen von Erpressungsgeldzahlungen ausgesetzt.

Die Rolle des Aufsichtsrats

Wie auch in anderen Bereichen können sich die Aufgaben des Aufsichtsrats im Bereich der Cyber Security auf Strategie, Systeme, Mitarbeiter und Kontrolle beziehen.
Im Bereich der Strategie liegt der Fokus auf der Abnahme einer Cyber Security-Strategie als Teil der Unternehmensstrategie. Sind alle Geschäftsfelder gleichermaßen mit abgedeckt, finden alle Betriebsmodelle eine Berücksichtigung und sind alle Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens berücksichtigt?

Bei der Ausgestaltung der Systeme steht das Risiko- und Krisenmanagement im Fokus. Es geht dabei vorrangig um die Identifikation und Behandlung von Cyber Security-Risiken im Unternehmenskontext und um die professionelle Abarbeitung von Krisen, ausgelöst durch zielgerichtete Angriffe gegen das Unternehmen oder aufgrund von Kollateralschäden.

Im Bereich der Mitarbeiter kommt dem Aufsichtsrat bei der Bestellung des Vorstandes eine entscheidende Rolle zu. Bei der Bestellung des Vorstandes stellt der Aufsichtsrat sicher, dass die betrauten Personen über ein hinreichendes Verständnis zu operationellen Risiken verfügen, um Cyber Security-Risiken angemessen managen zu können.

Abschließend gilt es auch noch den regulatorischen Aspekten zur Einhaltung der gesetzlichen oder regulatorischen Rahmenbedingungen den entsprechenden Stellenwert zu geben und sich über diese Punkte soweit der Wirksamkeit der etablierten Maßnahmen berichten zu lassen. Hierfür ist ein Status Reporting zum Thema Cyber Security und eine gewisse Kontrolle unerlässlich.

Um diese Aufgaben im Zusammenhang mit der Cyberresilienz wahrzunehmen gilt es im Unternehmen eine Governance zu etablieren, die Cyber Maßnahmen dem Risiko entsprechend umsetzt.

Basishygienemaßnahmen für Cybersicherheit sind unerlässlich

Während in der Vergangenheit der Fokus, ähnlich den mittelalterlichen Stadtmauern, auf technische Maßnahmen zur Verhinderung eines Eindringens von Angreifern in das Unternehmen lag (Stichwort: Firewall), ist eine moderne Cyberstrategie wesentlich breiter abgestützt. Denn es muss davon ausgegangen werden, dass mit der zunehmenden Vernetzung und Integration zwischen Unternehmen, Lieferanten und Kunden, ein Angreifer in geschützte Bereiche eindringen kann und wird.

Eine moderne Strategie ist deshalb darauf ausgelegt, diese Eindringlinge zeitnah zu erkennen, sie daran zu hindern, Schäden anzurichten und so die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens gegenüber Cyberangriffen zu erhöhen.
Im Unternehmen gilt es mit Cybermaßnahmen eine gute Balance zwischen den fünf Funktionen Identify, Protect, Detect, Respond und Recover, die aus dem NIST Cyber Security-Framework stammen, zu erzielen.

Cyberresilienz ist keine ausschließlich technische Maßnahme, sondern funktioniert nur in Ergänzung mit begleitenden organisatorischen Rahmenbedingungen (zB Cyber Security-Organisation, ein dezidiertes Budget für Cyber Security und Prozess- und Kontrollvorgaben) und den handelnden Personen innerhalb der Organisation (zB Sensibilisierung und Training). All dies trägt zu einer wirksamen Cyberresilienz bei.

Cyber Reporting für den Aufsichtsrat

Die Die Studie „Cyber Security in Österreich“ zeigt auch: Unternehmen glauben an ihre Taktik, halten Cyberkriminelle aber für „unbesiegbar“. Einerseits sind Unternehmen laut Umfrage überzeugt, Cyberattacken schnell zu erkennen und abzudrängen und vertrauen ihren Sicherheitsmaßnahmen „eher“ (58 Prozent) oder „sehr“ (27 Prozent). Doch andererseits glaubt der Großteil im gleichen Zug, dass es nur Minuten (23 Prozent), Stunden (31 Prozent) oder Tage (24 Prozent) dauert, bis ein Cyberangriff erfolgreich ist.

Die Ursache für diese Skepsis im Unternehmen könnten fehlende Transparenz über die tatsächliche Sicherheitslage,

aber auch eine verbesserungswürdige Kommunikation sein. Denn oftmals tendieren Cyber Security-Experten dazu, die Entscheidungsträger und Aufsichtsräte mit ihrer Sprache zu verunsichern. Viele Aufsichtsräte vermissen eine adressatengerechte Berichterstattung über Cyberrisiken und den Stand der Cyberresilienz des Unternehmens. Oft handelt es sich um detaillierte technische und mit Fachausdrücken belastete Übersichten zum Stand der Kontrollen, ohne dass ein klarer Zusammenhang mit operationellen Cyberrisiken und den möglichen Auswirkungen auf das Unternehmen hergestellt wird. Folglich ist es dem Aufsichtsrat nur schwer möglich, seinen Pflichten im Zusammenhang mit Cyberrisiken nachzukommen.

Eine gute Berichterstattung
- ermöglicht es dem Aufsichtsrat zu verstehen, wie sich Cyberrisiken auf die Fähigkeit des Unternehmens auswirken, seine Geschäftsstrategie umzusetzen und
- ermöglicht es dem Aufsichtsrat, Cyberrisiken gegen andere operationelle und strategische Risiken zu positionieren und Ressourcen entsprechend zu priorisieren.

Folgende Fragen können dem Aufsichtsrat helfen, das entsprechende Verständnis für eine Einschätzung der Risiken für das beaufsichtigte Unternehmen zu erlangen:
Das Verständnis des Aufsichtsrats für die Cyberbedrohung und die Einflussnahme bei der Festlegung und Umsetzung angemessener Maßnahmen sind sowohl im Hinblick auf die Rolle des Aufsichtsrats von entscheidender Bedeutung. Der Aufsichtsrat sollte Klarheit über folgende Themen erlangen:

1. Welches sind die neuen Cyberbedrohungen und -risiken? Inwiefern betreffen diese unsere Organisation?
2. Genügt unser Cyberresilienz-Programm den Herausforderungen, die sich aus der heutigen und zukünftigen Cyberbedrohungslage ergeben, um uns vor Angriffen zu schützen?
3. Verstehen wir unsere heutigen Schwachstellen auch in Bezug auf unsere Lieferanten und Dienstleister und welche Prozesse haben wir, um die identifizierten Cyberrisiken zu adressieren?
4. Ist unsere Organisation genügend vorbereitet, um auf einen Angriff angemessen reagieren zu können?
5. Welche Indikatoren von Schlüsselrisiken und Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators) sollen wir beobachten, um unsere Aufsichtsfunktion wahrnehmen zu können?
6. Hält unsere Organisation ihre gesetzlichen und regulatorischen Verpflichtungen zur Sicherung von Daten ein (zB Datenschutz)?
7. Ist Cyberresilienz Teil der strategischen Besprechungen im Aufsichtsrat, und wann haben wir uns das letzte Mal mit der Cyberbedrohung befasst?
8. Wie entwickeln wir unsere Organisation von einer reaktiven zu einer antizipierenden Herangehensweise in Bezug auf die Cyberbedrohung?
9. Ist uns die Konkurrenz voraus? Falls ja, ist dies ein Wettbewerbsvorteil für sie?

Jedes zweite Unternehmen in Österreich war in den letzten zwölf Monaten Ziel einer Cyberattacke, die Hälfte aller Unternehmen wurde gleich mehrmals attackiert.

Fazit: Die Akzeptanz des Unvermeidbaren
Cyberrisiken sind operationelle Risiken, die den Fortbestand eines Unternehmens gefährden können und mit denen sich der Aufsichtsrat im Rahmen seiner gesetzlichen Aufgaben zu befassen hat. Der Aufsichtsrat sollte darauf achten, dass das Unternehmen seine Cyberstrategie auf Resilienz ausrichtet. Dazu gehört, dass die Cyberbasishygienemaßnahmen rigoros umgesetzt werden. Um Klarheit über den Stand der Cyberrisiken und -resilienz des Unternehmens zu haben, ist ein adressatengerechtes Cyber Reporting notwendig. Neben dem Management von Cyberrisiken, sollte der Aufsichtsrat zusammen mit der Geschäftsführung auch analysieren, inwiefern sich die Cyberresilienz als Unterscheidungsmerkmal und Wettbewerbsvorteil nutzen lässt.

Eine wichtige Erkenntnis muss in Österreichs Unternehmen alltagstauglich werden: Cyber Security kann kein Garant für absolute Sicherheit sein. Vielmehr muss die Rolle der Cybersicherheit neu definiert werden: als synergieschöpfendes Element, um die eigentliche Funktion des Unternehmens zu erhalten und zu gewährleisten, auch wenn Unvorhergesehenes passiert. Unternehmen müssen somit durch und durch widerstandsfähiger gegen Cyberattacken werden. Sie müssen sich zum einen vor Angriffen schützen, zum anderen auch betriebs- und funktionsfähig bleiben, wenn einmal etwas passiert. Unternehmen brauchen die Fähigkeit der Cyberresilienz, um trotz widriger Umstände kontinuierlich ihre Leistung zu liefern.

Recht aktuell

Wendelin Ettmayer, Dominik Pflug

Aktuelle Entscheidungen im Gesellschaftsrecht

1. ZUR KREDITGEWÄHRUNG IM KONZERN

1.1. Ausgangslage

Gemäß § 1 EKEG ist ein Kredit, den ein Gesellschafter der Gesellschaft in der Krise gewährt, Eigenkapital ersetzend, und kann während der Krise nicht zurückgefordert werden (§ 14 EKEG). Da § 1 EKEG grundsätzlich nur unmittelbare Gesellschafter erfasst, enthält § 9 EKEG eine Konzernregelung. Nach dieser gilt eine Konzerngesellschaft, die nicht an der kreditnehmenden Gesellschaft beteiligt ist, als erfasster Gesellschafter, wenn sie den Kredit auf Weisung eines Konzernmitglieds gewährt, das (i) am Kreditgeber unmittelbar oder mittelbar kontrollierend beteiligt ist, und (ii) Gesellschafter iSd § 1 EKEG des Kreditnehmers ist. Liegen die Voraussetzungen des § 9 EKEG vor, kann die kreditgebende Konzerngesellschaft einen Erstattungsanspruch gegen das Konzernmitglied geltend machen, aufgrund dessen Weisung sie den Kredit gewährt hat.

1.2. Entscheidung 6 Ob 154/19 v

Im Anlassfall – der Insolvenz der Alpine Gruppe – hatte die Muttergesellschaft des Teilkonzerns einen Downstream-Kredit an die operative Tochter gewährt. Der OGH prüfte iSd § 9 EKEG, ob diese Kreditvergabe auf Weisung der übergeordneten (ausländischen) Konzernobergesellschaft erfolgte.

Dies bejahte der OGH und führte insbes zwei Punkte aus:

- § 9 EKEG kommt auch dann zur Anwendung, wenn die Mutter an ihre Tochter einen Kredit auf Weisung der Großmutter ausgibt.
- § 9 EKEG verlangt keine ausdrückliche Weisung. Es ist ausreichend, wenn von der übergeordneten Konzerngesellschaft erkennbar eine nach außen tretende Willensäußerung an die Kreditgeberin herangetragen wird, die deren Handlungsspielraum einengt. Der Inhalt der Weisung muss die Kreditvergabe zumindest miterfassen und für diese (mit-)kausal sein.

Sind im Entscheidungsorgan der kreditgebenden Gesellschaft mehrheitlich Mitglieder der Entscheidungsorgane der weisungsgebenden Gesellschaft vertreten, ist es nach Ansicht des OGH sachgerecht, abhängig vom Einzelfall die Anforderungen an die Ausprägung der Weisung herabzusetzen. Dies gilt beispielsweise, wenn eine Person eine Doppelrolle innehat. Relevant sind daher etwa auch Fälle, in denen die Geschäftsleitung der Konzernobergesellschaft im Aufsichtsrat der Tochtergesellschaft mehrheitlich vertreten ist. In solchen Konstellationen besteht daher ein substantielles Risiko der Konzernobergesellschaft bei dem Versuch der Sanierung von Töchtern – selbst wenn die Gesellschaft keinen Kredit begibt oder eine Haftung für einen solchen übernimmt.

2. ZUM RÜCKKAUF EIGENER AKTIEN

2.1. Ausgangslage

Der Erwerb von eigenen Aktien ist in §§ 65ff AktG geregelt. Gemäß § 65 Abs 1 AktG dürfen eigene Aktien nur zu bestimmten Zwecken erworben werden. Eigene Aktien, die entgegen § 65 Abs 1, 1a, 1b oder 2 AktG erworben werden, müssen innerhalb eines Jahres nach ihrem Erwerb veräußert werden (§ 65a Abs 1 AktG). Sind die eigenen Aktien zulässigerweise erworben worden, entfallen auf sie jedoch mehr als zehn Prozent des Grundkapitals, ist der übersteigende Teil innerhalb von drei Jahren nach dem Erwerb zu veräußern.

Die Bestimmung des § 65 Abs 1 Z 8 AktG gestattet börsenotierten Gesellschaften den zweckneutralen Erwerb. Mit Zustimmung der Hauptversammlung ist der Erwerb grundsätzlich zu jedem beliebigen Zweck gestattet. Lediglich die Sorgfaltspflicht des Vorstands beschränkt den Erwerbszweck in gewisser Weise. Als zulässige Erwerbszwecke sind beispielsweise die Kurspflege sowie betriebswirtschaftliche Gründe anerkannt. Bezüglich des Schicksals der erworbenen Aktien enthält § 65 Abs 1 Z 8 AktG keine zwingenden Vorgaben und keine generelle Pflicht zur Wiederveräußerung.

2.2. Entscheidung 6 Ob 56/20 h

Im Anlassfall wurden bei einer Aktiengesellschaft mehrere Aktienrückkaufprogramme durchgeführt. Nachdem die Aktienrückkaufprogramme abgeschlossen waren, erfolgte ein Gesellschafterausschluss nach dem GesAusG. Der in der Hauptversammlung der Aktiengesellschaft gefasste Gesellschafterausschluss-Beschluss wurde von Minderheitsaktionären angefochten und die Feststellung der Nichtigkeit des Beschlusses wegen Rechtsmissbrauch begehrt.

Der OGH führte aus, dass der Gesetzgeber mit dem GesAusG bereits die Interessenabwägung zwischen dem Hauptgesellschafter und den Minderheitsaktionären vorgenommen hat und der Gesellschafterausschluss-Beschluss grundsätzlich nicht an den Kriterien des Rechtsmissbrauchs oder der Treuwidrigkeit zu prüfen ist. Eine Anfechtung des Beschlusses ist nur möglich, wenn gerade die Voraussetzungen für den Gesellschafterausschluss rechtsmissbräuchlich herbeigeführt worden sind, zB wenn der Hauptaktionär die von ihm beherrschte Gesellschaft veranlasst, eigene Aktien entgegen den gesetzlichen Vorschriften zu erwerben, um damit die Beteiligungsschwelle zu erreichen. Dies lag im Anlassfall nicht vor.

Eine Lösung mit vielen Vorteilen

Michael Ginner

Hyperautomation

„Never waste a good crisis", wie schon Winston Churchill sagte. Herausfordernde Zeiten verlangen nach neuen Lösungen und sollten auch dazu genutzt werden. Der Einsatz von Hyperautomation und die Verankerung einer Automatisierungsstrategie im Unternehmen kann ein möglicher Lösungsansatz sein.

Hyperautomation, die Technologiewerkzeugkiste
Hyperautomation beschreibt keine einzelne Technologie, sondern einen Ansatz, der unterschiedliche Automatisierungstechnologien miteinander verbindet. Sie ist eine Art „Technologiewerkzeugkiste", die den Einsatz mehrerer Technologien gleichzeitig ermöglicht.

Dabei werden zum Beispiel durch Einsatz von Robotic Process Automation (RPA) und Machine Learning regelbasierte und entscheidungsbasierte (kognitive) Unternehmensprozesse voll automatisiert. Bei Hyperautomation haben die neuesten Technologien Vorrang. Die Kerntechnologie besteht in der Regel aus Robotic Process Automation, welche eine Automatisierung sowie Umsetzung von regelbasierten Aufgaben und Prozessen ermöglicht. Künstliche Intelligenz (KI-)Technologien wie etwa Machine Learning oder Natural Language Processing statten die regelbasiert arbeitenden Softwarebots mit zusätzlichen Funktionalitäten aus. Auch sogenanntes Process- oder Desktop-Mining kann Unterstützung leisten. Diese Technologien analysieren die Arbeitsweise der Mitarbeiter und leiten daraus Prozessoptimierungen und Prozessautomatisierung ab.

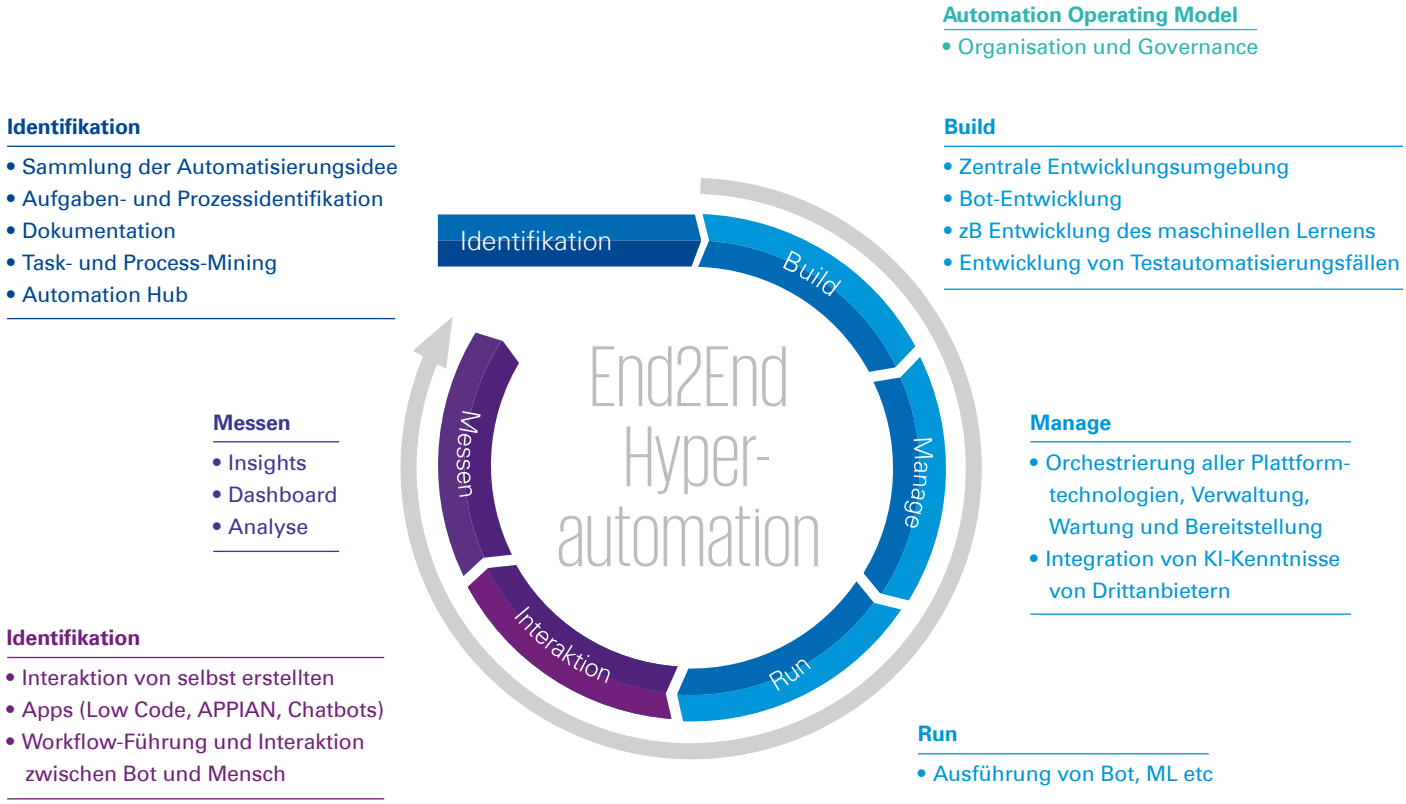
Die Schritte zur Hyperautomation
Ist ein Unternehmen an einer Vollautomatisierung der Prozesse interessiert, so folgt im ersten Schritt eine flächendeckende Prozessanalyse, bei der Fragen wie die folgenden zu beantworten sind:

- Was verlangt der Prozess?
- Welche Aktivitäten und Entscheidungen werden benötigt?
- Geht es um einfache Prozesse oder erfordert der Prozess eine Technologie, die mitlernt?
- Welchen Nutzen würde die Hyperautomation bieten?
- Übersteigt der Nutzen den Implementierungsaufwand?

Auf Basis dieser Informationen erfolgt eine Evaluierung des Business Case. Zeigt dieser ein positives Ergebnis, steht den operativen Einführungsschritten nichts mehr im Wege.

Der erste und zentrale Schritt im Hyperautomation-Konzept ist die unternehmensweite Potenzialidentifikation („Discover"). Dies kann sowohl mittels manuellem Ansatz (zB

Abbildung: Entdeckung, Erstellung & Messung von Automatisierung auf einer Plattform



Ideenfindung über die KPMG Bot Bibliothek mit über 1.000 dokumentierten Automatisierungen) als auch durch den technologiegestützten Ansatz mithilfe von Task-/Process Mining erfolgen. Ist das gesamte Unternehmen oder einzelne Unternehmensbereiche auf Automatisierungspotenziale analysiert, gilt es eine Bewertung der Potenziale mittels Kosten-/Nutzenanalyse durchzuführen und daraus eine Priorisierung zu erstellen. Anschließend kann die Umsetzung auf Basis der durchgeführten Priorisierung gestartet werden („Build"). In den Phasen „Manage" und „Run" erfolgt die Ablaufplanung und die Produktivsetzung der Automatisierungen. Das laufende Monitoring und die Wartung der umgesetzten Automatisierungen soll in der Folge sicherstellen, dass die Anwendungen auch ordnungsgemäß funktionieren. Je nach Prozess können neben isolierten Automatisierungen auch die Interaktion zwischen Bot und Mensch, zB via Workflow Tools oder ChatBots, adressiert werden („Engage"). In vielen Fällen kommen auch Data Analytics- und Visualisierungs-Instrumente zum Einsatz („Measure"), siehe Abbildung oben.

Herausforderungen

Hyperautomation ist mehr als nur der Einsatz von Robotern und Bots in einzelnen Prozessen. Sie ist Ausdruck einer Automatisierungsstrategie, mit deren Hilfe das Unternehmen eine weitere Entwicklungsphase mit dem Ziel der nachhaltigen Zukunftssicherung erreichen soll. Daher ist eine entsprechende strategische Grundsatzentscheidung auf Ebene der Unternehmensleitung in Abstimmung mit dem Aufsichtsrat erforderlich. Organisatorisch kann dies auch durch die Installation eines Chief Automation Officers mit entsprechenden Befugnissen unterstützt werden, dessen Aufgabe die (Weiter-)Entwicklung der Automatisierungsstrategie und die effiziente Umsetzung der Zielvorgaben dieser Strategie umfasst.

Hyperautomation ist eine Art „Technologiewerkzeugkiste", die den Einsatz mehrerer Technologien gleichzeitig ermöglicht.

Neue Fragestellungen für Aufsichtsräte

Im Gespräch mit Mag. Sonja Zimmermann

Mag. Sonja Zimmermann ist Aufsichtsratsvorsitzende bei der Berndorf AG.

Die Coronakrise stellt auch die Aufsichtsorgane vor besondere Herausforderungen. Welche Auswirkungen auf die Arbeit im Aufsichtsrat haben sich bei Ihren Mandaten ergeben? Welche Themen stehen im Mittelpunkt?

Mit Beginn der Coronakrise hat sich die Befassung des Aufsichtsrates mit „seinen" Unternehmen noch weiter intensiviert. Insgesamt ist ein größerer Kommunikationsbedarf festzustellen, dem sowohl durch eine erhöhte Sitzungsfrequenz, als auch durch vermehrte informelle Gespräche Rechnung getragen wird. Die Gremien tagen sowohl in zeitlicher als auch in inhaltlicher Hinsicht intensiver und kurzfristiger.

Zu Beginn stand neben der Sicherung der Liquidität der Schutz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Fokus. Es war wesentlich, Betrieb, Produktion und Leistungen der Unternehmen unter Berücksichtigung aller erforderlicher Sicherheitsmaßnahmen aber möglichst ohne Einschränkungen weiterzuführen. Ganz ohne Effizienzeinbußen war das leider oft nicht möglich. Naturgemäß sind Unternehmen je nach Branche sehr unterschiedlich von der Coronakrise betroffen. In manchen Bereichen wirkt die aktuelle Krise wie ein Brennglas oder eine Lupe: Sie verstärkt und macht Probleme sichtbar, die vorher schon da waren. Man kann die Krise als Chance für Veränderung verstehen, sie hat die Dringlichkeit erhöht, Verbesserungen umzusetzen.

Es ergeben sich für den Aufsichtsrat gleichzeitig auch neue Fragestellungen in Bereichen, die bisher kein Thema waren. Um sich vor Ausfällen von Zahlungen oder Warenlieferungen zu schützen, ist eine Analyse der Krisenfestigkeit von Kunden und Lieferanten erforderlich. Es gilt, nah am Kunden zu sein. Im Vorteil sind jene Unternehmen, die bisher schon das Motto „go global act local" verfolgt haben und nicht erheblich von Beeinträchtigungen in den Lieferketten betroffen sind.

Aktuell stehen Strategieüberlegungen dahingehend, wie wir aus der Krise herauskommen wollen, im Vordergrund. Den Schwerpunkt bilden die Analyse und Bewertung der mittel- und langfristigen Perspektiven. Schon 2020 wird kein tolles Jahr, es stehen uns allerdings in manchen Geschäftsbereichen weitere massive Folgewirkungen erst bevor. Im Investitionsgüterbereich konnten 2020 noch Aufträge von Anfang des Jahres abgearbeitet werden. Für 2021 ist von einem weiteren herausfordernden Jahr auszugehen. Verantwortungsvolle und umsichtige Maßnahmen zur Reaktion auf mittel- und langfristig geänderte Rahmenbedingungen sind zu definieren und vom Aufsichtsrat mitzutragen.

"

Durch COVID-19 ergeben sich für den Aufsichtsrat neue Fragestellungen in Bereichen, die bisher kein Thema waren.

"

Wie sind Ihre bisherigen Erfahrungen mit virtuellen Sitzungen der Gremien? Welche Chancen und Risiken sehen Sie in diesem Format?
Die digitale Kompetenz hat sich krisenbedingt auch bei uns Aufsichtsratsmitgliedern binnen kürzester Zeit erhöht. Sitzungen finden über unterschiedlichste Plattformen wie zB Skype, Webex oder Teams statt. Nach meiner Erfahrung sind technische Qualität und Funktionalität in der Regel hoch. Die Sitzungsdisziplin und -effizienz sehe ich – auch aufgrund der von uns allen verbesserten technischen Fertigkeiten im Umgang mit Bildschirmen und Lautsprechern bzw Kopfhörern – mittlerweile gleichermaßen gegeben. Die persönliche Begegnung ist trotzdem weiterhin enorm wichtig. Es geht bei rein virtuellen Sitzungen schon einiges verloren. Spontane Interaktion, das Beobachten des ganzen Gremiums, unmittelbarer – auch informeller – Austausch vor und nach den Sitzungen sind bei physischen Zusammenkünften einfacher. In meiner Erfahrung sind besonders Personalentscheidungen und -vorstellungen ebenso wie Integration und Aufnahme neuer Mitglieder rein virtuell besonders schwierig zu behandeln. Mittlerweile sehe ich unter Einhaltung der Sicherheitsbestimmungen wieder einen Trend zu Präsenzsitzungen mit der optionalen Möglichkeit zur virtuellen Teilnahme. Mit diesen Hybrid-Veranstaltungen wird die Teilnahme in der Regel allen Mitgliedern ermöglicht, sowohl im Quarantäne- oder Risikogruppenfall. Rein virtuelle Sitzungen sind eine gute Notlösung, wenn es anders nicht geht.

Bleibt unter den aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen derzeit für den Aufsichtsrat Raum zur Befassung mit der strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens? Welche Auswirkung hat die aktuelle Situation auf die mittel- und langfristige Unternehmensstrategie?

Das Beschäftigen mit der eigenen Strategie ist in der Krise oberstes Gebot. Nur mit strategischer Planung und Weiterentwicklung ist eine nachhaltige Unternehmensführung

und die Sicherung von Arbeitsplätzen, ein Wachstum oder eine Krisenbewältigung möglich. Die mittel- und langfristige Unternehmensstrategie bestimmt letztlich die aktuellen Entscheidungen in den Unternehmen. Investitionsentscheidungen, Digitalisierungskonzepte, Ressourcenentwicklung und Kapazitätsplanung basieren auf der Unternehmensstrategie. Die Aufsichtsräte befassen sich sehr intensiv mit unterschiedlichen Szenarien, wobei das gesamte Umfeld weiterhin von enorm hoher Unsicherheit geprägt ist. Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit, Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen, Kundenbedürfnisse und technische Entwicklungen prägen die Analysen.

Die aktuelle Situation stellt manch andere Themen etwas in den Schatten: Cyber Security, Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, Nachhaltigkeit etc. Bleibt da Zeit, sich auch mit solchen Themen zu befassen? Welche Themen sehen Sie dabei als besonders wichtig und kritisch an?

Natürlich stand zu Beginn der aktuellen Krise das Notfallmanagement im Vordergrund. Durch die Krise sind allerdings kurzfristig erfolgreich Maßnahmen zur Digitalisierung umgesetzt worden, die sonst noch mehrere Jahre gedauert hätten. Damit verbunden haben sich die Anstrengungen, Cyberrisiken vermehrt zu adressieren, weiter erhöht. Stabile sichere Netzwerke und IT-Systeme sind überlebenswichtig. Das ist zwar keine neue Erkenntnis, allerdings haben Betrüger und Hacker seit den ersten Wochen im Homeoffice Hochkonjunktur. Cyber Security hat großes kurzfristiges Schadenspotenzial für Produktion und Geschäftstätigkeit und ist daher kritisch. Mit Digitalisierung im weiteren Sinn, Künstlicher Intelligenz und Nachhaltigkeit befassen sich die Unternehmen weiterhin ganz intensiv im Rahmen des operativen Geschäfts. Nachhaltigkeit steht dabei nicht im Gegensatz zur industriellen Produktion, sondern ist im ökonomisch sinnvollen Wirkungsgrad zu sehen. Die Berichterstattung im Aufsichtsrat gibt einen guten Überblick zu den Entwicklungen bei diesen Themen. Darüber hinaus sind diese Bausteine der Innovation und somit auch Grundlage für unsere mittel- und langfristige Unternehmensstrategie.

Wie kann der Aufsichtsrat bei Vorkehrungen zur Stärkung der Compliance und Verminderung von Betrugsrisiken und damit auch zur Vermeidung von Bilanzskandalen mitwirken? Wie sehen Sie dabei die Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer?

Compliance hängt intrinsisch mit der Unternehmenskultur zusammen. Wenn Fehlerkultur, Offenheit und der Grundsatz „Walk the talk" keine Lippenbekenntnisse sind, wird das auch zur Verringerung von Compliance-Vorfällen beitragen. Abgesehen davon wird über die Vorkehrungen zur Bekämpfung von Korruption im Unternehmen im Aufsichtsrat natürlich berichtet. Der Formalisierungsgrad ist unterschiedlich und abhängig von Branche und Eigentümerstruktur. In der Regel befasst sich der Aufsichtsrat mit den Vergütungs- und Anreizsystemen und kann sicherstellen, dass langfristige Komponenten sachgerecht gewichtet werden. Zur Beurteilung und Identifizierung von Compliance- und Betrugsrisiken ist ein Verständnis für das Geschäftsmodell und die Cashflows erforderlich. Die Berichterstattung der Internen Revision erfolgt direkt an den Aufsichtsrat, wir als Mitglieder des Aufsichtsrates sind gefordert, uns einen guten Überblick über deren Tätigkeit zu verschaffen und die Umsetzungsquote von Maßnahmenempfehlungen zu beobachten. Der regelmäßige Austausch mit den Wirtschaftsprüfern ist für mich selbstverständlich und findet mehrmals im Jahr satt.

Sie kennen als Aufsichtsrätin einerseits sowohl Familienunternehmen als auch börsennotierte Unternehmen und andererseits klassische Industrieunternehmen als auch Banken. Sehen Sie wesentliche Unterschiede in der Arbeit in den jeweiligen Aufsichtsratsgremien dieser unterschiedlichen Unternehmen? Wenn ja, worin liegen diese?

Ja, es gibt wesentliche Unterschiede. Die regulatorischen Anforderungen für börsennotierte Gesellschaften und noch mehr für Banken sind weitaus höher als für die nicht börsennotierte AG. Letztere hat die Freiheit, Themen wie Compliance, Revision, Einrichtung von Ausschüssen etc in einer für sie sinnvollen – also der Unternehmensgröße und -branche angepassten – Form zu behandeln.

Ein Aufsichtsrat mit Mitgliedern aus einem gut informierten und abgestimmten Eigentümerkreis arbeitet etwas anders. Der Informationsfluss ist nicht auf Gremiensitzungen und Vorstände beschränkt, sondern es gibt eine direkte Gesprächsmöglichkeit mit Führungskräften und Mitarbeitern aus unterschiedlichsten Geschäftsbereichen. Die Eigentümerrolle lässt weitere Insights zu, als es in einer externen Aufsichtsratsfunktion üblich ist.

Nochmals zurück zur aktuellen wirtschaftlichen Situation aufgrund von Corona: Welche Wünsche hätten Sie an die Bundesregierung – wie kann die öffentliche Hand in dieser Situation sinnvoll helfen?

Es gibt hier natürlich ein breites Spektrum. Die Erhöhung der Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Österreichs ist durch Corona dringlicher, aber nicht anders geworden: Eine Entlastung des Faktors Arbeit, Deregulierung, Bildungs- und Steuerpolitik sind einige Beispiele für wesentliche Themen. Dazu gibt es eine Vielzahl an Publikationen und Statements. Die umgesetzten COVID-19-Maßnahmen von Kurzarbeit bis Fixkostenzuschuss sowie Konjunkturstärkungsgesetz und Investitionsprämiengesetz sind gut und wichtig, aber kein mittel- oder längerfristiges Konzept. Die Coronakrise und die wirtschaftlichen Folgen werden uns aber noch einige Zeit beschäftigen. Aus meiner Sicht besteht kein Bedarf, dass die öffentliche Hand selbst zum Unternehmer wird.

Am meisten ist den Unternehmen geholfen, wenn sichergestellt wird, dass wir weiterarbeiten können. Österreich ist ein Exportland, daher ist es zur nachhaltigen Sicherung von Arbeitsplätzen und Unternehmertum zwingend erforderlich, den internationalen Waren- und Dienstleistungsverkehr auch in dieser besonderen Situation zu ermöglichen. Dazu bedarf es belastbare und auf internationaler Ebene abgestimmte, wirtschaftlich umsetzbare Konzepte.

Ich bin Patin.

kinder not hilfe

www.kindernothilfe.at
01 / 513 93 30

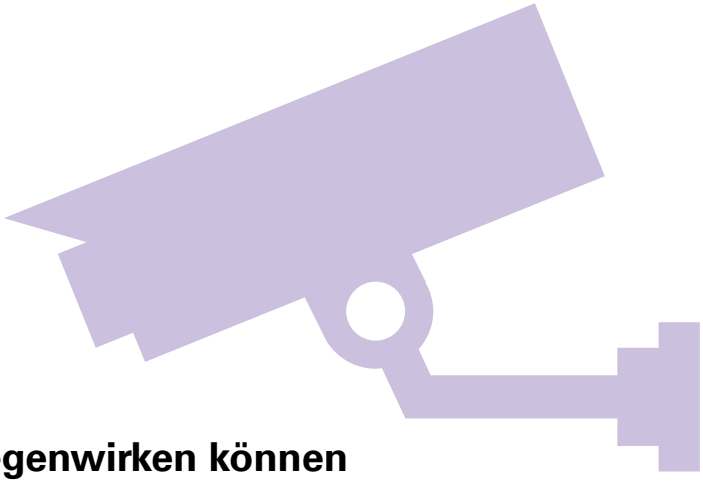
Lilian Klebow,
Schauspielerin.

ÖSTERREICHISCHES SPENDEN GÜTESIEGEL Reg.Nr. 05127 WWW.OSGS.AT

CZERNY PLAKOLM

Vertrauen ist gut, Kontroll(organ)e sind besser

Susanne Flöckner, Magdalena Krommer



Wie Aufsichtsräte Bilanzbetrug entgegenwirken können

Schnelllebiger globaler Wandel, eine rasch voranschreitende Digitalisierung, steigende Komplexität in Prozessabläufen und nun auch noch eine Coronarezession – die Herausforderungen für Aufsichtsräte, ihren gesetzlichen Sorgfaltspflichten ausreichend nachzukommen, sind heutzutage größer denn je. Wenn tatsächlich der Ernstfall eintritt und Unregelmäßigkeiten bekannt werden, wird mit dem Finger schnell in Richtung Aufsichtsrat gezeigt, welcher primär für die Überwachung der Geschäftsleitung verantwortlich ist. Das Ziel sollte eigentlich sein, vorzusorgen, sodass sich die Schuldfrage im Nachhinein überhaupt nicht stellt.

Ein Blick auf die internationalen Medienberichte der letzten Jahrzehnte zeigt, Bilanzskandale von Unternehmen finden sich in regelmäßigen Abständen. Trotz des Strebens nach stetiger Verbesserung in der Struktur von Kontrollinstanzen wird die Wirtschaft immer wieder von Skandalen mit Schäden in Millionenhöhe überschattet. Jedes Mal stellt sich die Öffentlichkeit die Frage: Wer hat versagt?

Der Jahresabschlussprüfer?
Im Durchschnitt werden rund vier Prozent der Betrugsfälle vom Jahresabschlussprüfer aufgedeckt.[1] Die einschlägigen Prüfungsstandards verlangen vom Prüfungsteam eine kritische Grundhaltung und den Einsatz bestimmter Prüfungshandlungen (zB externe Bestätigungen), die Betrug aufdecken können. Der Jahresabschlussprüfer darf jedoch grundsätzlich von der Echtheit der übermittelten Aufzeichnungen ausgehen und prüft auf Basis von Wesentlichkeitsgrenzen, die häufig über den durch Betrug verursachten Schäden liegen. Stellt der Abschlussprüfer schwerwiegende Verstöße oder wesentliche Schwächen bei der internen Kontrolle des Rechnungslegungsprozesses fest, so hat er nach §273 (3) UGB unverzüglich Redepflicht auszuüben.

Die Interne Revision?
Diese ist nur in etwa 15 Prozent der Aufdecker von Betrugsfällen.[1] Denn wenn eine Interne Revision eingerichtet ist, kämpft diese oft mit knappen personellen Ressourcen. Darüber hinaus verfügen Interne Revisoren zwar grundsätzlich über ein umfassendes Kontrollwissen, forensische Technologien und Methoden sind im Tätigkeitsspektrum der Internen Revision aber üblicherweise eher selten tief verankert.

Wie wird der Großteil der Betrugsskandale bekannt?
Bei mehr als 50 Prozent[1] der aufgedeckten Fälle ist ein Hinweisgeber („Whistleblower") involviert. Dies kann ein (ehemaliger) Mitarbeiter, Lieferant, Kunde oder sonstiger Wissender sein. Doch zum Zeitpunkt des Hinweises ist der Betrug oft schon über einen längeren Zeitraum durchgeführt und perfektioniert worden: Der Ruf des Unternehmens ist bereits beeinträchtigt, der Schaden ist angerichtet,

Investoren sind um ihr Geld betrogen und die Wirtschaft ist geschädigt.

Schnell begibt sich die Öffentlichkeit auf die Suche nach Schuldigen. Wer haftet für den entstandenen Schaden?
Nach §95 (1) AktG ist es primär in der Verantwortung des Aufsichtsrats, die Geschäftsleitung zu überwachen. Dazu kann er Zuständigkeiten an Ausschüsse übertragen, beispielsweise dem Prüfungsausschuss. Zu dessen Aufgaben gehört nach § 92 (4a) AktG unter anderem die Überwachung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, gegebenenfalls des internen Revisionssystems, und des Risikomanagementsystems der Gesellschaft.

Verstößt der Aufsichtsrat nachweislich gegen seine Sorgfaltspflicht, so haftet er persönlich für den entstandenen Schaden gegenüber der Gesellschaft. Sollte die Gesellschaft entstandene Gläubigerschäden nicht befriedigen können, so erweitert sich die persönliche Haftung des Aufsichtsrats auch auf diese Schäden. Um nachts ruhig schlafen zu können, sollten Aufsichtsratsmitglieder daher IKS-Spezialisten, Forensiker, Cyberexperten und Juristen in einem sein – eine nur sehr schwer zu erfüllende Aufgabe.

Doch der Aufsichtsrat kann sich auch anders helfen, um zusätzliche Sicherheit zu gewinnen. Durch Orientierung an den folgenden Punkten kann er als Kontrollorgan mitwirken, Bilanzbetrug zu vermindern, zu verhindern bzw frühzeitig aufzudecken (Abbildung):

Regelmäßige Schulungen
Das Management sowie die Mitarbeiter sollten verpflichtend regelmäßig von Experten geschult werden, sodass:
- kriminelle Angriffe von außen besser abgefangen werden können (zB „CEO-Fraud"),
- Mitarbeiter wissen, über welche Kanäle sie (anonyme) Hinweise melden können („Whistleblower-System").

Einsatz der Internen Revision
Die Interne Revision sollte
- direkt an den Aufsichtsrat berichten,
- über ausreichend personelle Ausstattung verfügen,
- regelmäßig risikobehaftete Prozesse (zB Lieferantenauswahl, Zahllauf, Rechnungsfreigabe) insbesondere hinsichtlich Funktionstrennung prüfen.

Anreizsysteme
Anreizsysteme in der Managementvergütung sollten stets vom Aufsichtsrat genehmigt werden und so ausgestaltet sein, dass sie keinesfalls zum „Frisieren" von Bilanzen animieren.

Kritischer Review von KPIs
Der Aufsichtsrat sollte sich regelmäßig spezifische KPIs (zB Margenentwicklung) vom Management berichten lassen und diese gemeinsam mit der Planungsrechnung im Branchenvergleich kritisch würdigen. So fallen unplausible Entwicklungen frühzeitig auf.

Schwerpunkt Funktionstrennung
Der Aufsichtsrat sollte stets auf eine gelebte Funktionstrennung achten. Diese sollte IT-systemseitig (Berechtigungskonzept) sichergestellt sein und regelmäßig durch Prüfungen getestet werden.

Beauftragung Forensischer Analysen
Unabhängige Spezialisten aus diversen Fachbereichen (Cyber, Data & Analytics, Forensic Accounting, Interne Revision, Jahresabschlussprüfung) durchleuchten das Unternehmen nach individuellen Schwerpunkten und präsentieren den Endbericht direkt vor dem Aufsichtsrat. So erhält der Aufsichtsrat eine professionelle Beratung und muss sich nicht allein durch den „Verantwortungsdschungel" kämpfen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich eine eingehende Befassung mit dem Thema Fraud zweifach rentiert: Betrug wird abgefangen bevor er überhaupt entstehen kann und wenn Betrüger dennoch zuschlagen, vermindert sich der monetäre Schaden durchschnittlich um ein Drittel.[1]

Durch eine gute Vorsorge schützt der Aufsichtsrat sein Unternehmen aber auch sich selbst, ganz nach dem Motto: Vertrauen ist gut, Kontroll(organe) sind besser.

Abbildung: Wie kann der Aufsichtsrat mitwirken?

[1] *ACFE Report to the Nations – 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse*

Durchführung von internen Ermittlungen durch den Aufsichtsrat?

Astrid Gundel

Der Aufsichtsrat und Compliance

Besteht der Verdacht, dass sich Mitarbeiter im Unternehmen regelwidrig verhalten haben, oder ist es zu Regelverstößen in der Lieferkette gekommen, stellt sich die Frage, ob der Aufsichtsrat berechtigt oder auch verpflichtet ist, interne Untersuchungen im Unternehmen einzuleiten. Die Beantwortung dieser Frage ist davon abhängig, ob tatsächliche Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass der Vorstand sich (ebenfalls) sorgfaltspflichtwidrig verhalten hat. Kam es zu regelwidrigem Verhalten im Unternehmen, muss der Aufsichtsrat diese Frage prüfen, um anhand des Ergebnisses der Prüfung sein weiteres Vorgehen festzulegen.

1. Sorgfaltspflichtwidriges Verhalten des Vorstands

Bestehen keine Anhaltspunkte für sorgfaltspflichtwidriges Verhalten des Vorstands, so bleibt es bei dem Grundsatz, dass der Vorstand für die Einleitung und Durchführung interner Untersuchungen zuständig ist.[1] Dies ist Bestandteil seiner Leitungsaufgabe. Der Aufsichtsrat ist verpflichtet, die Einleitung, Durchführung und die hieraus gezogenen Konsequenzen zu überwachen. Er muss sich insbesondere fortlaufend über den Stand der Untersuchungen informieren lassen.[2] Teilweise wird vertreten, dass der Aufsichtsrat Ermittlungen auf Bitten des Vorstands durchführen kann (zur gemeinsamen Ermittlung mit dem Vorstand siehe unter 3).[3] Dies ist zweifelhaft, da die Einleitung und Durchführung von internen Ermittlungen zu den Leitungsaufgaben des Vorstands gehören, die der Vorstand nicht an den Aufsichtsrat delegieren kann.

2. Anhaltspunkte für sorgfaltspflichtwidriges Verhalten des Vorstands

Liegen tatsächliche Anhaltspunkte dafür vor, dass der Vorstand sich sorgfaltspflichtwidrig verhalten hat, so ist der Aufsichtsrat berechtigt und ggf auch verpflichtet, eine interne Untersuchung einzuleiten. Strittig ist, ob eine solche Berechtigung und Verpflichtung auch bestehen, wenn nur das sorgfaltspflichtwidrige Verhalten einzelner Vorstandsmitglieder und nicht des gesamten Vorstands im Raum steht. Nach einer Ansicht soll es in diesem Fall im Ermessen des Aufsichtsrats stehen, ob er eine interne Untersuchung einleitet.[4] Nach anderer Auffassung soll der Aufsichtsrat dagegen nur zuständig sein, wenn Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass auch die Vorstandsmitglieder, bei denen kein Verdacht auf sorgfaltspflichtwidriges Verhalten besteht, ihrer Pflicht zur ordnungsgemäßen Aufklärung nicht nachkommen.[5] In der Praxis wird in den Fällen, in denen sich der Verdacht nur gegen einzelne Vorstandsmitglieder richtet, eine

interne Untersuchung häufig allein vom Aufsichtsrat oder gemeinsam mit den nicht betroffenen Vorstandsmitgliedern mandatiert (siehe näher unter 3).

3. Gemeinsame Ermittlungen durch Vorstand und Aufsichtsrat?

Umstritten ist, inwieweit Aufsichtsrat und Vorstand gemeinsam interne Ermittlungen beauftragen und durchführen lassen können. Die Zulässigkeit eines solchen Vorgehens ist in jedem Fall dann zweifelhaft, wenn der Aufsichtsrat nicht zuständig ist (siehe unter 1., 2.). Führt er in diesem Fall die Ermittlung gemeinsam mit dem Vorstand durch, ist das System der „checks and balances" in der Gesellschaft gefährdet; seine Involvierung des Aufsichtsrats in die Ermittlung kann dazu führen, dass es ihm an der notwendigen Distanz fehlt, um das Handeln des Vorstands kritisch beurteilen zu können. Besteht eine gleichzeitige Zuständigkeit von Vorstand und Aufsichtsrat, so kann eine Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat die Effektivität und Effizienz der Ermittlungen erhöhen.[6] Der Aufsichtsrat muss in jedem Fall jedoch darauf achten, dass er die Untersuchung nach seinen Vorstellungen unabhängig von den Wünschen des Vorstands steuern kann und ein eigenständiges Urteil über die Untersuchungsergebnisse trifft.[7] Zudem ist eine getrennte anwaltliche Beratung der Organe angezeigt.[8]

[1] *Vgl Arnold, in: ZGR 2014, S. 76 (100 ff); Spindler, in: Spindler/Stilz, 4. Auflage 2019, § 111 AktG, Rn. 21a (m. w. N .)*

[2] *Vgl näher Bicker/Pohlmann, in: Quarterly I/2013, S. 5 (7)*

[3] *So Hopt/Roth, in: Der Aufsichtsrat: Aktienrecht und Corporate Governance, 2019, § 111 AktG, Rn. 215*

[4] *Vgl Hopt/Roth, in: Der Aufsichtsrat: Aktienrecht und Corporate Governance, 2019, § 111 AktG, Rn. 214*

[5] *Vgl Drinhausen, in: ZGR 2015, S. 214 (221); ähnlich: Spindler, in: Spindler/Stilz, 4. Auflage 2019, § 111 AktG, Rn. 21a (m. w. N .); zur Kritik hieran vgl Fleischer, in: Spindler/Stilz, 4. Auflage 2019, § 91 AktG, Rn. 68*

[6] *Vgl Arnold, in: ZGR 2014, S. 76 (103 f); Bicker/Pohlmann, in: Quarterly I/2013, S. 5 (8); Fleischer, in: Spindler/Stilz, 4. Auflage 2019, § 91 AktG, Rn. 69*

[7] *So auch Bicker/Pohlmann, in: Quarterly I/2013, S. 5 (8); Fleischer, in: Spindler/Stilz, 4. Auflage 2019, § 91 AktG, Rn 69*

[8] *Vgl Bicker/Pohlmann, in: Quarterly I/2013, S. 5 (8); Fleischer, in: Spindler/Stilz, 4. Auflage 2019, § 91 AktG, Rn 69*

Anmerkung: Dieser Beitrag ist ursprünglich im Audit Committee Quarterly II/2020 erschienen, das vom Audit Committee Institute e.V. in Deutschland herausgegeben wird.

Gemeinsam im Wandel

KPMG Inside

Wir versorgen Sie mit den aktuellsten Themen und Veranstaltungen rund um Aufsichtsräte, Wirtschaftsprüfung und Beratung und stellen Ihnen die neuesten Fachpublikationen vor.

Lesbar

Digitalisierung im Steuer- und Rechnungswesen

Die Digitalisierung schreitet in alle Bereiche mit hoher Geschwindigkeit voran – Big Data, Künstliche Intelligenz, Internet of Things, Blockchain und Robotics sind längst keine Fremdwörter mehr. Digitalisierung im Steuer- und Rechnungswesen" erhalten Leser einen ganzheitlichen Überblick über den aktuellen Stand der Digitalisierung, lernen die Begriffe der Digitalisierung näher kennen und können diese künftig besser beurteilen.

Außerdem werden weitere Themen wie IT-Strategie, Projektmanagement bis hin zu Governance, Datenmanagement und IT-Security behandelt.

Linde Verlag
1. Auflage 2020
ISBN: 9783707342307

KPMG Studie: Digitalisierung im Rechnungswesen

Das Thema Digitalisierung ist nach wie vor in aller Munde und dringt auch in den Bereich des Rechnungswesens ein. Jüngsten Erhebungen zu Folge sind heute bereits knapp 90 Prozent der typischen Tätigkeiten des Berufsbildes „Finanzbuchhalter/in" automatisierbar. Doch nicht jede Automatisierung ist wirtschaftlich sinnvoll.

KPMG hat erstmals die Studie „Digitalisierung im Rechnungswesen" in Österreich durchgeführt, die an die bereits etablierte jährliche DACH-Studie anknüpft. Als Datenbasis wurde eine Onlineumfrage mit 138 Teilnehmern sowie die Ergebnisse aus elf Tiefeninterviews mit Entscheidungsträgern führender österreichischer Unternehmen herangezogen. Ausgehend davon wurden in der Studie die wichtigsten Erkenntnisse auf vier Themenblöcken aufgebaut: Zielgerichtete Aktivitäten, Fortschritt durch Wandel, Transparenz sowie der Mensch im Mittelpunkt.

Erschienen
September 2020
Mehr Informationen unter:
www.kpmg.at/digitalisierung

Marktabgrenzung und Marktmacht in der Digitalökonomie

Stefan Niederstrasser, KPMG Law, widmet sich einer besonderen Problemstellung Digitalökonomie: der Marktabgrenzung und Marktmachtprüfung. Denn das hohe Tempo der Digitalisierung sowie digitale Geschäftsmodelle führen zu erheblichen Veränderungsprozessen in der Wirtschaft. Die Wettbewerbsbehörden stehen weltweit vor neuen Herausforderungen.

Das Werk erläutert ausgewählte ökonomische Aspekte der Digitalökonomie und geht unter anderem den Fragen nach, inwiefern sich bewährte Konzepte der Kartellrechtsanwendung auch in digitalen Märkten eignen und ob Spezifika der Digitalökonomie eine Adaption von kartellrechtlichen Prüfschritten erfordern. Abschließend werden Lösungsansätze in Theorie und Praxis dargestellt.

Verlag Österreich
ISBN: 978-3-7046-8553-7

Die Bestellung von Büchern erfolgt direkt über den Verlag.

KPMG Studie: Cyber Security in Österreich

Bereits zum fünften Mal hat KPMG die Studie „Cyber Security in Österreich“ veröffentlicht, an der sich 652 österreichische Unternehmen beteiligt haben. Die Studie 2020 steht ganz unter dem Motto „Das Jahr der Widersprüche“. Die Auswertungen zeigen: Vorstellung und Realität klaffen in Cyber Security-Teilbereichen weit auseinander.

Es wird aber auch deutlich, dass Österreichs Unternehmen schon besser auf Cyberangriffe und ihre Folgen vorbereitet sind. Dennoch gibt es großen Handlungsbedarf, denn die Digitalisierung fordert neues Denken, neues Handeln und neue Strategien.

Erschienen Mai 2020
Mehr Informationen unter:
www.kpmg.at/cyber

Praxisleitfaden zur internationalen Rechnungslegung (IFRS)

Die verpflichtende Anwendung der Financial Reporting Standards (IFRS) für alle kapitalmarktorientierten Unternehmen hat dazu geführt, dass die IFRS in der Rechnungslegung in Deutschland und in Österreich allgegenwärtig sind. Die IFRS-Standards werden jedoch zunehmend umfangreicher und komplexer. „Praxisleitfaden zur internationalen Rechnungslegung (IFRS)“ bietet Unterstützung für einen gut und übersichtlich aufbereiteten IFRS-Abschluss.

Die 6. Auflage beinhaltet die neuen Standards Finanzinstrumente (IFRS 9), Umsatzrealisierung (IFRS 15) und Leasing (IFRS 16).

6. Auflage 2019
ISBN: 9783714303261

Publikationen

Sie suchen eine Studie oder Publikation von KPMG? Gerne helfen wir Ihnen weiter – senden Sie uns Ihre Anfrage unter **publikationen@kpmg.at**

Dimensionen

Die KPMG Fachzeitschrift bietet dreimal jährlich Neuigkeiten aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung und Beratung. Jede Ausgabe widmet sich einem Schwerpunktthema.

Dimensionen Öffentlicher Sektor/Insurance

Die Sonderausgaben für den öffentlichen Sektor und jene für Versicherungsunternehmen beleuchten aktuelle Themen und Trends aus Audit, Tax und Advisory.

ACNews

Das Magazin erscheint einmal im Jahr und enthält aktuelle Fragestellungen rund um das Audit Committee, Corporate Governance und die Internationale Rechnungslegung.

kpmg.at/publikationen

Impressum

Audit Committee News
Ausgabe 25/November 2020

Herausgeber:
KPMG Austria GmbH

Für den Inhalt verantwortlich:
Mag. Michael Ahammer
Mag. Helmut Kerschbaumer

Koordination:
Mag. Gözde Yaylali, BA

Grafik und Satz:
roither.info

Druck:
Ferdinand Berger & Söhne GmbH

Fakten:
Erscheint seit 2006, zweimal jährlich
Auflage: 1.400 Stück

© 2020 KPMG Austria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft, eine österreichische Gesellschaft mit beschränkter Haftung und ein Mitglied der globalen KPMG Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer private English company limited by guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Austria.

KPMG und das KPMG Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International. Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs, oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte hinsichtlich dieser Informationen handeln, ohne geeigneten fachlichen Rat eingeholt zu haben. Die in dieser Zeitschrift vorhandenen personenbezogenen Bezeichnungen sind aufgrund der besseren Lesbarkeit und Verständlichkeit des Textes zumeist in der männlichen Form angegeben, beziehen sich aber selbstverständlich geschlechtsneutral sowohl auf die weibliche als auch auf die männliche Form. Wir danken für Ihr Verständnis.