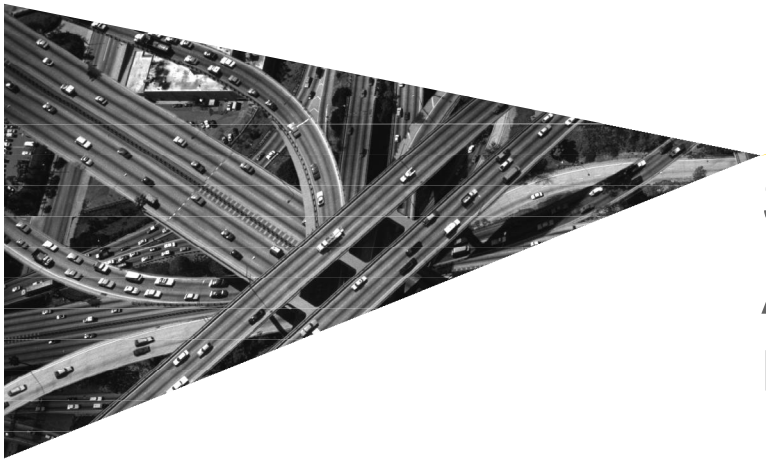

Studie „Neue Pflichten für Aufsichtsräte?"

Risikomanagement-Stammtisch
12. Oktober 2010

Tobias Albrecht
Alexander Narten
Alexander Hornung

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

Gesetzliche Kodifizierung und Konkretisierung der Überwachungspflichten des Aufsichtsrats

- Neugestaltung des § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG:
  - Erweiterung um gesetzliche Kodifizierung von Prüfungsausschüssen (Audit Committees)
  - Konkretisierung der Überwachungspflichten von Aufsichtsräten hinsichtlich (Möglichkeit der Delegation der Pflichten an den Prüfungsausschuss):
    - Rechnungslegungsprozess
    - Internes Kontrollsystem
    - Risikomanagementsystem
    - Internes Revisionssystem
    - Abschlussprüfung

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

Verschärfung Aufsichtsratspflichten & wachsende Unsicherheit hinsichtlich Überwachungsaufgabe

- Zielsetzung der Studie von Ernst & Young und der Universität Münster:
  - Darstellung der Neuerungen des § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG
  - Untersuchung der Bedeutung der Neufassung für die Überwachungspraxis
- Neuerungen des § 107 bedeuten (laut Aussage eines Großteils der Aufsichtsräte, Vorstände und Geschäftsführer):
  - „Verschärfung der Pflichten für den Aufsichtsrat“
  - „Hoher Unsicherheitsfaktor hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung der Überwachungsaufgabe aufgrund knapper Ausführungen in Gesetz und Gesetzesmaterialien“

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

Kernergebnisse der Studie

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

Fokussierung auf Verbesserung und Optimierung der Überwachungsaufgaben und -systeme

- Fokussierung der Aufsichtsräte und Prüfungsausschüsse auf Überwachungsaufgaben
- Optimierungsbedarf hinsichtlich der Nachweisführung trotz wirksamer Systeme
- Erwartete Zunahme regulatorischer Anforderungen für Aufsichtsräte
- Verstärkung der Fokussierung auf die Ausgestaltung der Überwachungssysteme impliziert Transparenz- und Effizienzsteigerung durch Standardisierung und Automatisierung

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

Praktische Relevanz der wesentlichen Ergebnisse der Studie

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

Wahrgenommene Erhöhung der Gefahr der persönlichen Haftung/Sorgfaltspflichtverletzung

- Gesetzlich explizit formulierte Pflichten führen wahrgenommen zu größerer Gefahr der persönlichen Haftung der Aufsichtsratsmitglieder
  - Verstärkte Bedeutung des pflichtgemäßen Nachweises der Erfüllung der Überwachungsaufgaben, d.h. Beurteilung der Aufsichtsräte hinsichtlich der Pflichterfüllung
- Risikominderung seitens des Aufsichtsrats durch:
  - Etablierung stringenter Kontroll- und Informationsabläufe
  - Etablierung von Risikomanagement-/internen Kontrollsystemen und Interner Revision unter Berücksichtigung von Unternehmensstrategie, Geschäftsumfang und zentralen Wirtschaftlichkeits- und Effizienzgesichtspunkten (keine Verpflichtung zur Einrichtung!)
  - Weiterentwicklung und Optimierung der Überwachungssysteme

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

Erhöhung von Priorität und Umfang der Überwachung; Aufdeckung von Verbesserungspotenzialen

- Konkretisierung der Überwachungsaufgaben seitens des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses durch § 107
  - Erhöhung der Priorität hinsichtlich der Überwachung von Risikomanagement- und internem Kontrollsystem
  - Steigerung des Umfangs der Überwachung

- Aufdeckung von Verbesserungspotenzialen bei bestehenden, bereits funktionierenden Systemen
  - Überprüfung interner Kontroll- und Risikomanagementsysteme hinsichtlich Dokumentation, Nachweisführung und Wirksamkeit
  - Aufdeckung von Optimierungspotenzialen hinsichtlich der Dokumentation, Nachweisführung und Wirksamkeit der internen Revision und der Abschlussprüfer

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

Unsicherheit über Überwachungsaufgabe aufgrund ungenügender gesetzlicher Ausführungen

- Große Unsicherheit über Ausgestaltung der Überwachungs-aufgabe
  - Knappe Ausführungen in Gesetz und Gesetzesbegründung hinsichtlich der Ausgestaltung der Überwachungsaufgabe
  - Art und Weise der Dokumentation und Nachweisführung nicht eindeutig, Verweis auf anerkannte Verfahrensvorschriften und Modelle
    - COSO
    - SOA
  - Neugestaltung der begrifflichen Definition und Abgrenzung von Risikomanagementsystem, internem Kontrollsystem und Interner Revision
  - Neuregelung hinsichtlich der Abgrenzung der Verantwortungsbereiche zwischen Unternehmensleitung und Aufsichtsrat

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

Wachsende Anforderungen seitens des Gesetzgebers hinsichtlich der Überwachung

- Zunahme der Anforderungen des Gesetzgebers hinsichtlich der Ausgestaltung und Überwachung der wesentlichen Überwachungssysteme der Unternehmenstätigkeit
  - Befürchtung seitens der Aufsichtsräte, Vorstände und Geschäftsführer in Bezug auf die Einführung einer verpflichtenden Wirksamkeitsprüfung analog zu SOX
  - Selbstverständlichkeit ordnungsmäßiger und wirksamer Überwachungssysteme für verantwortliche Unternehmensführung (Aussage der Befragten)

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

Wahrnehmung der Konkretisierung gesetzlicher Anforderungen als Verschärfung der Pflichten

- Konkretisierung der gesetzlichen Anforderungen
  - Wahrnehmung dieser Anforderungen als Verschärfung der Pflichten des Aufsichtsrats
  - Intensivierte Beschäftigung mit der Ausgestaltung der internen Überwachungssysteme beinhaltet (Aussage mehr als ¾ der Aufsichtsräte) Potenzial zur Verbesserung der Effizienz und Performance (Erzielung durch höhere Transparenz, Standardisierung und Automatisierung)
    - Nachteile: Hoher Dokumentationsaufwand
    - Vorteile (siehe SOX-Umfeld) einer nachweisbaren und transparenten Prozess- und Kontrolldokumentation: Komplexe Veränderungen in Unternehmensorganisationen sind besser und bei geringeren Risiken beherrschbar

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

Aufgedeckte Schwächen der Kontrollsysteme

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

Größte Schwachstellen der IR-Systeme: Fehlende und uneinheitliche Vorgaben & Kontrollen

- Schwachstellen in den IR-Systemen aufgrund fehlender:
  - Einheitlicher Vorgaben bzw. Definitionen (Risiko, Kontrolle etc.)
  - Systematischer Richtlinien/Organisationsanweisungen mit Bezug zum IKS
  - Bzw. unvollständiger Dokumentation von Prozessen und Kontrollen (Design und Durchführung)
  - Bzw. uneinheitlicher Ausprägung des Risiko- und Kontrollbewusstseins innerhalb einer Organisation, demzufolge uneinheitliches Design, Umsetzung und Dokumentation interner Kontrollen
  - Eigenständiger Teststrategien bzw. prozessunabhängiger Tests des Prozess- und Kontrolldesigns

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

Größte Schwachstellen der Internen Revision: Fehlende Definitionen und Vorgaben

- Schwachstellen der Internen Revision aufgrund:
  - Geringer bzw. falscher Ressourcenallokation (Anzahl, Skillset etc.)
  - Absenz risikoorientierter Revisionsplanung
  - Absenz einer (prozess-)unabhängigen Revisionsfunktion
  - Fehlender systematischer Prüfung des Internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems bzw. des Rechnungslegungsprozesses
  - Ausschließlicher „Compliance“-Orientierung der Prüfungshandlungen
  - Fehlender Selbstprüfung der Kompetenz der Internen Revisionsfunktion

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

Wirksamkeitsprüfungen zur Unterstützung des Aufsichtsrates bei Überwachungspflichten

- Internes Kontrollsystem
  - Rechnungslegungsbezogen
  - Nicht-rechnungslegungsbezogen
- Interne Revision
  - Prüfung gemäss DIIR Leitfaden
  - „Quality-Assessment-Review“
- Risikomanagementsystem
  - Prüfung Risikofrüherkennungssystem
  - „Risk and Control Framework Assessment“
- Prüfung des Zusammenspiels aller Komponenten

- Trotzdem bessere Beherrschbarkeit der Risiken bei komplexen Veränderungen der Unternehmensorganisation

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do