

EY | **Governance Matters®**

## **Der Weg in die Zukunft**

Boardkommunikation und -digitalisierung

Ergebnisse einer europaweiten Studie



Building a better  
working world



**07**

Digitalisierung auf der Board-Agenda

**09**

Zusammensetzung von  
Vorstand und Aufsichtsrat

**13**

Board-Portale

**17**

Kommunikation und Information

**19**

Vorstands- und  
Aufsichtsratssitzungen

**23**

Handlungsempfehlungen  
für Aufsichtsräte

# Über die Studie

Dieser Pocketguide fasst die wichtigsten Ergebnisse einer Umfrage rund um die Themen Kommunikation und Digitalisierung in Vorständen und Aufsichtsräten zusammen, die 2017/2018 durchgeführt wurde.

Vertreter von rund 2.800 Unternehmen aus den Beneluxländern, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Österreich, Skandinavien und der Schweiz wurden für diese Studie befragt; 60 % der teilnehmenden Unternehmen sind börsennotiert. Über die Hälfte (53 %) der Befragten sitzt im Vorstand oder Aufsichtsrat (Vorsitzende, CEOs und weitere Mitglieder des Vorstands und Aufsichtsrats); 47 % waren Mitglieder des Corporate Office.

**Wir möchten uns bei allen bedanken, die mit ihren Erkenntnissen und ihrer Erfahrung zu dieser Studie beigetragen haben.**

Weitere Informationen finden Sie unter: [www.governancematters.de](http://www.governancematters.de)

In Kooperation mit





Digitalisierung betrifft auch den Aufsichtsrat

**Digitalisierung  
betrifft auch  
den Aufsichtsrat**

# Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

Im Zuge des technologischen Fortschritts kommt es weltweit zu tief greifenden Veränderungen des wirtschaftlichen Umfelds. Der digitale Wandel steht ganz oben auf der Agenda von Vorständen und Aufsichtsräten. Angesichts der Schnelligkeit und des Umfangs dieser Umwälzungen müssen diese ihre Governance-Praktiken erneuern, um in einem zunehmend ungewissen und komplexen Umfeld erfolgreich zu sein. Mitglieder von Vorständen und Aufsichtsräten stehen vor folgenden Herausforderungen:

- ▶ **Bewältigung des Spagats** zwischen den Anforderungen des digitalen Wandels und den alltäglichen betrieblichen Abläufen sowie Risikomanagement in einem zunehmend volatilen wirtschaftlichen, politischen und sozialen Umfeld
- ▶ **Gewährleistung der richtigen Zusammensetzung** von Vorstand und Aufsichtsrat hinsichtlich digitaler Kompetenzen, um das Unternehmen erfolgreich durch eine Ära des rasanten technologischen Wandels zu lenken

- ▶ **Identifizierung und Nutzung** des Potenzials von neuen, leistungsstarken Technologien, z. B. künstliche Intelligenz, Blockchain, robotergesteuerte Prozessoptimierung und Virtual Reality
- ▶ **Evaluierung** neuer Möglichkeiten digitaler Technologie zur Förderung und Verbesserung der Kommunikation von Vorstand und Aufsichtsrat und deren Einsatz zur effektiven Sitzungsdurchführung

Dieser Pocketguide gibt einen Überblick darüber, wo Vorstände und Aufsichtsräte in Europa und besonders in der DACH-Region derzeit im Hinblick auf die Digitalisierung und deren Auswirkungen auf die Governance und Kommunikation stehen. Wir hoffen, dass unsere Ergebnisse Ihnen wertvolle Einblicke und Inspiration für die Herausforderungen Ihres Vorstandes und Aufsichtsrats in Bezug auf die Kommunikation und Digitalisierung liefern.



**Daniela Mattheus**

Partner, Corporate Governance Board Services

# Digitalisierung auf der Board-Agenda

*Die operativen Aspekte der Digitalisierung, die entweder mit Innovation oder Risiko verbunden sind, gehören in der Regel zu den relevantesten Themen auf der Agenda von Vorständen und Aufsichtsräten. Diese sollten ihre Anstrengungen jedoch noch stärker auf die strategischen Aspekte der Digitalisierung ausrichten, z. B. auf die Schaffung agiler Organisationsstrukturen, die Nutzung von Big Data und den Einsatz des Internets der Dinge.*

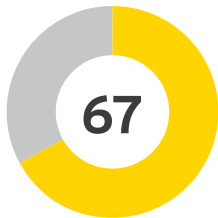
## Was sind heute aus operativer Sicht die fünf Top-Themen auf der Digitalisierungsagenda von Vorständen und Aufsichtsräten?

Laut unserer Umfrage haben die nachfolgend aufgelisteten Themen die höchste Priorität.



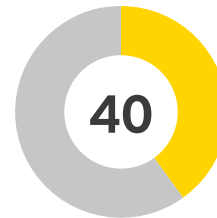
Angaben in Prozent

## Strategien zur Ausweitung des digitalen Know-hows



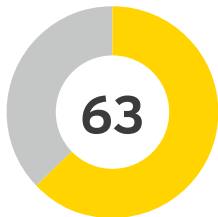
### Research & Development

Zwei Drittel der befragten Unternehmen halten die Entwicklung eigener Lösungen sowie Investitionen in Forschung und Entwicklung für die vielversprechendste Strategie zur Ausweitung ihres digitalen Know-hows.



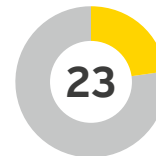
### Joint Venture

Weitere beliebte Optionen zur Förderung von digitalem Know-how sind die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen oder das Eingehen von Joint-Venture-Partnerschaften.



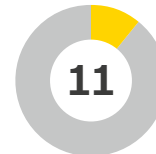
### Outsourcing

Fast derselbe Anteil ist von der Idee überzeugt, Innovationen sollten an externe Dienstleister ausgelagert werden, obwohl digitale Kompetenzen als wesentliche Assets für Unternehmen gelten.



### M&A bzw. Patenterwerb

M&A-Aktivitäten (23%) sowie der Erwerb von Patenten (11%) werden nicht als bevorzugte Möglichkeiten zur Ausweitung des digitalen Know-hows gesehen.



Angaben in Prozent

# Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat

*Die Digitalisierung erfordert Veränderungen in der Zusammensetzung und Organisation des Aufsichtsrats sowie des gewünschten Kompetenzprofils seiner Mitglieder. Unsere Umfrage zeigt jedoch, dass sich die meisten Aufsichtsräte noch auf diese neue Wirklichkeit einstellen müssen.*

## Aufsichtsrat

### Technologie-/Digitalisierungsausschuss

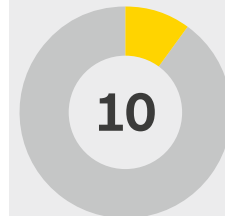
71 % der Aufsichtsgremien bilden mindestens drei Ausschüsse, doch nur ein Bruchteil verfügt über einen gesonderten Technologie-/ Digitalisierungsausschuss. In den meisten Unternehmen werden offenbar nur vereinzelte Aspekte der Digitalisierung in Ausschüssen besprochen - im Prüfungs- bzw. Risikoausschuss etwa das Thema Cyberangriffe.

Durchschnittliche Anzahl  
der Ausschüsse

3,02



Unternehmen mit Technologie-/  
Digitalisierungsausschuss



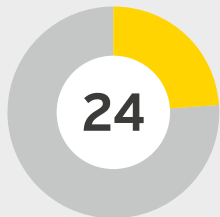
Angaben in Prozent



### Digitalisierungsexperte

Die strategischen Auswirkungen der Digitalisierung und die damit verbundenen Geschäftsmöglichkeiten werden in der Regel in der Plenarsitzung besprochen. Dabei sollten digitale Experten unter den Aufsichtsräten eine Schlüsselrolle spielen, doch nur ein Viertel der befragten Unternehmen hält zumindest eines ihrer Aufsichtsratsmitglieder für einen Digitalisierungsexperten.

Aufsichtsgremien mit mind.  
einem Digitalisierungsexperten



Angaben in Prozent

### Rolle des Vorsitzenden

Obwohl die Digitalisierung weit oben auf der Aufsichtsratsagenda steht, weisen die Vorsitzenden offenkundig Wissenslücken in diesem Bereich auf. Die Teilnehmer an unserer Umfrage stufen die digitale Erfahrung des Vorsitzenden um 15% niedriger ein als die Bedeutung der Digitalisierung auf der Aufsichtsratsagenda insgesamt.

Erfahrung des Vorsitzenden in den Themenbereichen  
der Digitalisierungsagenda



*Unsere Studie kommt zu dem Ergebnis, dass auch viele Leitungsgremien keinen effektiven Überblick über die digitale Strategie ihres Unternehmens haben.*

## Vorstand

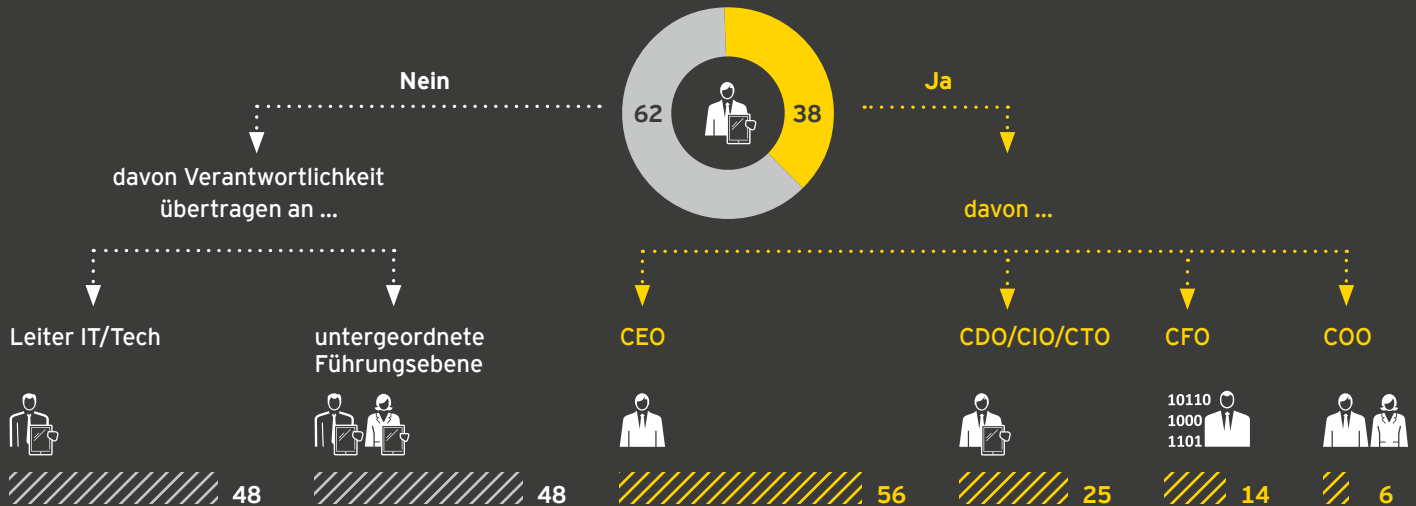
### Warum ist das so?

- ▶ **Weniger als die Hälfte** der Vorstandsgremien hat ein Vorstandsmitglied für Digitalisierung.
- ▶ **62% der Vorstände** mit Verantwortung für die Digitalisierung übertragen diese Verantwortung zudem an untergeordnete Leitungsebenen.

Bemerkenswert ist auch, dass 58% der befragten CFOs und Financial Controller in einer separaten Umfrage\* von EY angaben, dass Mitglieder des Prüfungsausschusses ihr Verständnis für die Rolle von Analysen im Risikomanagement vertiefen müssen.

\*EY-Studie: Can innovative corporate reporting build trust in a volatile world?  
<http://www.ey.com/gl/en/services/assurance/ey-can-innovative-corporate-reporting-build-trust-in-a-volatile-world>

### Vorstandsmitglied mit Verantwortung für Digitalisierung



Angaben in Prozent

# Board-Portale

*Board-Portale bzw. elektronische Datenräume erfreuen sich inzwischen einer großen Beliebtheit und werden von vielen europäischen Unternehmen genutzt. Mehr als drei Viertel der Vorstände und Aufsichtsräte, die an unserer Umfrage teilgenommen haben, nutzen bereits ein digitales Board-Portal; weitere 8 % planen die Nutzung eines solchen Portals für die Zukunft. Börsennotierte Unternehmen setzen ein Board-Portal mit höherer Wahrscheinlichkeit als Privatunternehmen ein, was u. a. damit zu tun hat, dass eine Börsennotierung höhere Anforderungen an die Effizienz von Vorstand und Aufsichtsrat mit sich bringt.*

Ein Board-Portal ist eine kollaborative Software, die Vorstandsmitgliedern und Aufsichtsräten den sicheren Zugriff auf Vorstands- oder Aufsichtsratsunterlagen sowie die elektronische Zusammenarbeit mit anderen Mitgliedern ermöglicht.

## Vorteile der Nutzung eines digitalen Board-Portals

### ► Effizienz



Sitzungsunterlagen werden an einem zentralen Ort gespeichert und können von Vorstand und Aufsichtsrat jederzeit gesichtet und kommentiert werden. Bei Bedarf werden Kommentare mit anderen Gremienmitgliedern geteilt, sodass bereits im Vorfeld der Sitzung ein inhaltlicher Austausch erfolgt.

### ► Benutzerfreundlichkeit



Mitglieder können per mobilem Endgerät auf das Portal zugreifen und durch umfangreiche Sitzungsunterlagen bequem navigieren. Auch im Hinblick auf Beschlüsse, Abstimmungen und Sitzungsprotokolle bieten Board-Portale eine umfangreiche Prozessunterstützung für Gremienmitglieder und -büros.

### ► Compliance



Da Informationsprozesse dokumentiert werden, dienen Board-Portale als Nachweise für Entscheidungsfindungsprozesse sowie als manipulations-sicheres Archiv von Sitzungsprotokollen. Das macht sie zur Grundlage für eine gute Corporate Governance.

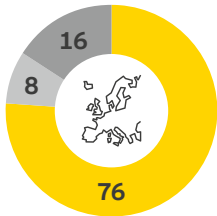
### ► Sicherheit



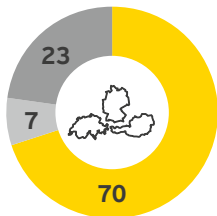
Ein Board-Portal verhindert, dass wichtige Sitzungsunterlagen auf ungesicherten E-Mail-Konten oder Geräten abgelegt werden. Die Zugangsrechte zu einem solchen Board-Portal sollten außerdem nur sehr granular vergeben werden und teilweise auf einzelne Dokumente beschränkt sein.

## Einsatz von Board-Portalen

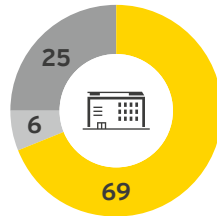
### Nach Region Europa



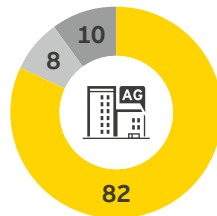
### DACH



### Nach Börsennotierung Privatunternehmen

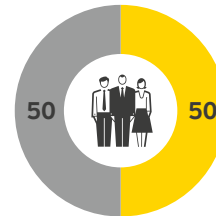


### Börsennotierte Unternehmen

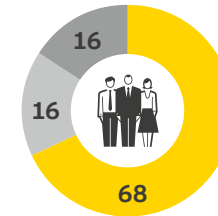


### Nach Mitarbeiteranzahl

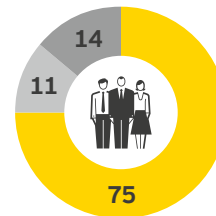
Mitarbeiteranzahl  
< 2.000



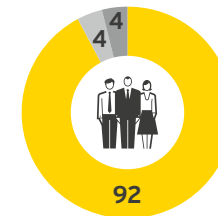
Mitarbeiteranzahl  
2.000-4.999



Mitarbeiteranzahl  
5.000-19.999



Mitarbeiteranzahl  
> 20.000



Angaben in Prozent;  
■ Ja  
■ Derzeit nicht, aber geplant  
■ Nein



## Funktionen und Vorteile

Insgesamt 90 % der Befragten gaben an, mit ihrem aktuellen Board-Portal zufrieden oder sehr zufrieden zu sein. Die Teilnehmer nannten die folgenden Funktionen und Vorteile als Hauptgründe für ihre Zufriedenheit.

### Board-Portale: Die wichtigsten Funktionen

Mobiler Zugriff



End-to-End  
Verschlüsselung



Revisions-sichere Dokumen-  
tation aller Aktivitäten



Einhaltung nationaler  
Datenschutzgesetze



Rund zwei Drittel (67 %) der Befragten begrüßten zudem den reduzierten Papierverbrauch und den damit verbundenen Beitrag zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele ihrer Unternehmen.

### Board-Portale: Die größten Vorteile

Vertraulichkeit und Stufen  
der Zugriffsberechtigung



Rechtzeitiger Austausch  
von Informationen



Effiziente Sitzungs-  
vorbereitung



Möglichkeit zur Durchsicht und  
Kommentierung v. Dokumenten



Angaben in Prozent

# Kommunikation und Information

*Im Zuge der steigenden Anforderungen an Aufsichtsräte und deren Professionalisierung spielt die stetige Informationsversorgung eine wesentliche Rolle. Für den Aufsichtsrat sollte in gleichem Maße Wert auf effiziente und sichere Kommunikationsmethoden/-kanäle gelegt werden.*



- ▶ Aufsichtsräte nutzen digitale Kanäle vorwiegend für den Zugriff auf Informationen und Dokumente, in der Regel per Smartphone oder Tablet (80%) oder von einem Laptop (64%) aus.



- ▶ Darüber hinaus setzen sie zunehmend auf den Austausch über Board-Portale und verschlüsselte Kommunikation anstatt auf persönliche Gespräche oder Telefonate.



- ▶ Trotz der weitverbreiteten Nutzung von digitaler Kommunikation stellt nur weniger als die Hälfte (46%) der Unternehmen ihren Aufsichtsräten Kommunikationsgeräte wie Smartphones und Tablets zur Verfügung.



- ▶ Wie zu erwarten, kommunizieren die Mitglieder des Corporate Office am häufigsten mit Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern. Ihre bevorzugten Kommunikationskanäle sind ebenfalls digital. So nutzt mehr als ein Drittel (34%) ein digitales Board-Portal als primäres Kommunikationsmedium, um mit Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern über Sitzungen zu kommunizieren.

### Formalisierung und Kommunikationsregeln

Heutzutage haben Mitglieder von Vorständen und Aufsichtsräten eine höhere Verantwortung und ein höheres Haftungsrisiko als früher. Dementsprechend ist die formelle Dokumentation von Informationsprozessen zwischen Vorständen und Aufsichtsräten nach

- **62 %** der Befragten gaben das Maß an Formalisierung in ihrem Unternehmen entweder als hoch oder sehr hoch an.



- **60 %** der Unternehmen haben spezielle Regeln für die Berichterstattung an den Vorstand und Aufsichtsrat, u. a. in Bezug auf den Inhalt, die Häufigkeit und den Umfang.



festen Kommunikationsregeln ein wesentlicher Bestandteil von Entscheidungsfindungsprozessen auf Vorstands- und Aufsichtsrats-ebene. Unsere Umfrage kommt zu folgenden Ergebnissen:

- **In 37 %** der Unternehmen entscheiden Vorstände und Aufsichtsräte gemeinsam über die Kommunikationsmethoden.



- **Nur 5 %** der Befragten aus Ländern mit dualistischem Board-System gaben an, dass der Vorstand ihres Unternehmens häufig an der Entscheidung über Kommunikationsmethoden zwischen Vorstand und Aufsichtsrat beteiligt ist.



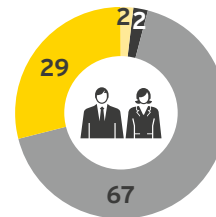
# Vorstands- und Aufsichtsratssitzungen

Die Digitalisierung bietet eine Vielzahl von Möglichkeiten der Durchführung von Vorstands- und Aufsichtsratssitzungen sowie neue Methoden der Abstimmung und Beschlussfassung. Steigende Anforderungen an eine schnelle Entscheidungsfindung und reversionssichere Dokumentationsanforderungen sollten zur weiteren Verbreitung alternativer digitaler Abstimmungs-/Beschlussverfahren führen.

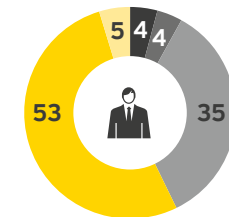
## Häufigkeit der Sitzungen

29% der Aufsichtsräte treffen sich monatlich, weitere 67% der Aufsichtsratssitzungen finden quartalsweise statt. Corporate-Governance-Regeln schreiben im Allgemeinen vor, dass Aufsichtsräte von börsennotierten Unternehmen mindestens viermal im Jahr zusammenkommen. Die große Mehrheit der für diese Studie befragten Aufsichtsräte erfüllt diese Anforderung.

Dualistisches System



Monistisches System



Angaben in Prozent;  
■ Häufiger als monatlich ■ Monatlich  
■ Vierteljährlich ■ Halbjährlich ■ Jährlich

## Welche Methoden werden heutzutage von Unternehmen entweder häufig oder sehr häufig für die Abhaltung von Sitzungen genutzt?

Persönlich



Telefonkonferenzen



Dokumentbasierte Kommunikation



Videokonferenzen



Angaben in Prozent

## Welche Methoden nutzen Aufsichtsräte und Vorstände heutzutage am häufigsten für Abstimmungen und Beschlussfassungen?

Abstimmung per Handzeichen während der Sitzung



Digitale Stimmabgabe und Zirkularbeschlüsse



Schriftliche Stimmabgabe vor der Sitzung



Toolbasierte Beschlussfassung zwischen den Sitzungen

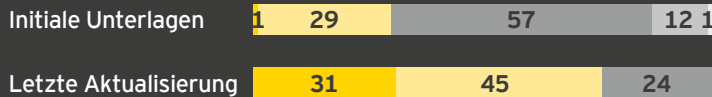


Angaben in Prozent

### Sitzungsunterlagen

Mehr als vier Fünftel (82%) der Sitzungsunterlagen werden als komplettes Paket bereitgestellt, anstatt zu verschiedenen Zeitpunkten verteilt zu werden.

Häufig erhalten Mitglieder diese Unterlagen jedoch nicht rechtzeitig. Eine Bereitstellungsfrist von 14 Tagen gilt als Best Practice, in der Realität erhalten 57% der Mitglieder ihre Unterlagen jedoch zwischen sechs und zehn Tagen vor einer Sitzung und 29% sogar erst einen bis fünf Tage davor.



Angaben in Prozent;

- Am Sitzungstag
- 1-5 Tage vor der Sitzung
- 6-10 Tage vor der Sitzung
- 11-15 Tage vor der Sitzung
- Mehr als 15 Tage vor der Sitzung

### Zusätzliche Informationen

Neben den regelmäßigen Berichten, die sie erhalten, treffen Aufsichtsräte ihre Entscheidungen am häufigsten auf Grundlage von:

Eilberichten von  
Vorstandsmitgliedern



Informationen von  
externen Experten



Sonstigen internen  
Quellen unterhalb  
der Vorstandsebene

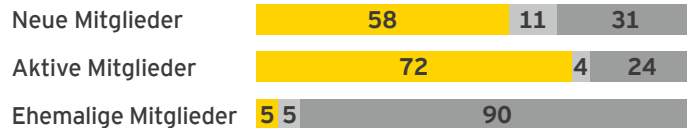


Angaben in Prozent



Die meisten neu ernannten Aufsichtsräte (58%) erhalten vollen Zugriff auf Sitzungsunterlagen, was einen umfassenden Onboarding-Prozess neuer Mitglieder fördert. Aktive Mitglieder genießen die höchste Stufe der Zugangsberechtigung auf Sitzungsunterlagen, doch 24% der aktiven Mitglieder wird der Zugriff nur auf Anfrage gewährt.

#### Zugriff auf Sitzungsunterlagen



Angaben in Prozent;

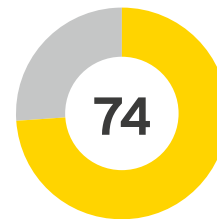
■ Voller Zugriff

■ Zugriff nur auf bestimmte Dokumente

■ Zugriff nur auf Anfrage

Vertrauliche Informationen und Dokumente werden nicht nur unter Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern geteilt, sondern auch an externe Experten weitergegeben, beispielsweise an den Wirtschaftsprüfer des Unternehmens sowie an Berater. Knapp drei Viertel (74%) der Unternehmen nutzen digitale Kanäle für die Zusammenarbeit mit externen Experten.

#### Nutzung digitaler Kanäle für die Zusammenarbeit mit externen Experten



Angaben in Prozent

# Handlungsempfehlungen für Aufsichtsräte



- ▶ **Kompetenzen im Bereich der Digitalisierung helfen Ihnen beim Formulieren der richtigen Fragen.**

Aufsichtsräte sollten als eine Art Sparringspartner der Geschäftsleitung dienen. Um diese Rolle effektiv zu erfüllen, müssen sie in der Lage sein, das Digitalisierungsmanagement zu kontrollieren, und dazu benötigen sie entsprechende Kompetenzen.



- ▶ **Machen Sie optimalen Gebrauch von Technologien in Sitzungen und darüber hinaus.**

Auch wenn die Kommunikations- und Informationsprozesse des Aufsichtsrats schon durch den breiten Einsatz von Technologien gestützt werden, gibt es meistens noch genügend Spielraum für eine breitere Nutzung – beispielsweise in Form von elektronischer Stimmabgabe und Videokonferenzen.



- ▶ **Ernennen Sie einen Vorstand für Digitalisierung.** In jedem Vorstand sollte ein Mitglied sitzen, das persönlich Verantwortung für die Digitalisierung übernimmt. Wenn dieses Vorstandsmitglied seine Verantwortung an eine andere Person delegiert, setzt er oder sie das Unternehmen erheblichen strategischen Risiken aus. Dazu gehört etwa, dass das Unternehmen von einem Wettbewerber übernommen wird, der Vorreiter im Bereich der Digitalisierung ist.



- ▶ **Gehen Sie ganzheitlich an die Digitalisierung heran.** Angesichts der Unterschiede zwischen Unternehmen und Sektoren kann es keine einheitliche Herangehensweise an die Digitalisierung geben. Aufsichtsräte sollten stattdessen auf einen holistischen und integrierten Ansatz setzen. Dieser könnte eine Überprüfung der Struktur des Aufsichtsrats und eine Änderung der Kompetenzprofile seiner Mitglieder ebenso umfassen wie die Aufforderung an die Geschäftsleitung, die notwendigen Investitionen zu tätigen, um das Unternehmen bei der digitalen Transformation zu unterstützen.



► **Überprüfen Sie die Zusammensetzung des Aufsichtsrats.**

Unternehmen stehen vor zahlreichen Herausforderungen rund um die Digitalisierung – angefangen von der Identifizierung neuer Märkte und der Entwicklung neuer Produkte über das Management von Cyberrisiken und Sicherheitsfragen bis hin zur Anpassung an ein verändertes regulatorisches Umfeld. Dementsprechend sollte sich der Aufsichtsrat fragen, ob seine Zusammensetzung diesem Zweck noch gerecht wird. Und falls nicht, wie kann sie verbessert werden? Sollte beispielsweise ein Aufsichtsrat ernannt werden, der sich speziell dem Thema Digitalisierung widmet?

---

**Ansprechpartner**

**Daniela Mattheus**  
Partner, Corporate Governance  
Board Services  
Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Friedrichstraße 140  
10117 Berlin  
Telefon: +49 30 25471 19736  
daniela.mattheus@de.ey.com



**Christian Kohl**  
Manager, Corporate Governance  
Board Services  
Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Arnulfstraße 59  
80636 München  
Telefon: +49 89 14331 25103  
christian.kohl@de.ey.com



### Die globale EY-Organisation im Überblick

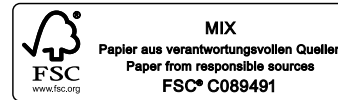
Die globale EY-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Managementberatung. Mit unserer Erfahrung, unserem Wissen und unseren Leistungen stärken wir weltweit das Vertrauen in die Wirtschaft und die Finanzmärkte. Dafür sind wir bestens gerüstet: mit hervorragend ausgebildeten Mitarbeitern, starken Teams, exzellenten Leistungen und einem sprichwörtlichen Kundenservice. Unser Ziel ist es, Dinge voranzubringen und entscheidend besser zu machen – für unsere Mitarbeiter, unsere Mandanten und die Gesellschaft, in der wir leben. Dafür steht unser weltweiter Anspruch „Building a better working world“.

Die globale EY-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter [www.ey.com](http://www.ey.com).

In Deutschland ist EY an 20 Standorten präsent. „EY“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2018 Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
All Rights Reserved.

GSA Agency  
ASC 1807/017  
ED None



EY ist bestrebt, die Umwelt so wenig wie möglich zu belasten. Diese Publikation wurde CO<sub>2</sub>-neutral und auf FSC®-zertifiziertem Papier gedruckt, das zu 60 % aus Recycling-Fasern besteht.

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.

[www.de.ey.com](http://www.de.ey.com)