

**„Determinanten von Aufsichtsratsarbeit
und ihre Entwicklung“**

Eine explorative Studie mit Insidern über Aufsichtsräte
börsennotierter deutscher Aktiengesellschaften

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Grades eines Doktors der
Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.) an der Fakultät für
Wirtschaftswissenschaften der Universität Bielefeld

Vorgelegt von
Diplom-Ökonom Frank Scholz

Gutachter:
Prof. Dr. Fred G. Becker
Prof. Dr. Hermann Jahnke

Bielefeld, 07. Oktober 2006

(gedruckt auf alterungsbeständigem Papier ISO 9706)

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XIV
Teil I: Einführung	1
A. Erkenntnisziele	1
B. Vorgehensweise	9
Teil II: Untersuchungsgegenstand und Herangehensweise	11
A. Der Aufsichtsrat der börsennotierten Aktiengesellschaft	11
B. Die explorative Studie als geeignetes Forschungsinstrument	17
1. Die explorative Studie als Forschungsinstrument	17
2. Zur Eignung der explorativen Studie für das Forschungsvorhaben	20
Teil III: Die Analyse des Aufsichtsrates und seiner Tätigkeit in der Literatur	24
A. Der regulatorische Rahmen für die Aufsichtsratsarbeit	24
B. Determinanten der Aufsichtsratsarbeit	37
1. Aufgaben und der Wandel des Rollenverständnisses des Aufsichtsrates	37
1.1 Die Rolle des Aufsichtsrates in ausgesuchten Organisationstheorien	37
1.2. Rolle und Aufgaben des Aufsichtsrates in Gesetz und Rechtsprechung	39
1.3 Aufgaben und Rolle des Aufsichtsrates in der Literatur	43
2. Die Bedeutung der Strukturelemente für die Arbeit des Aufsichtsrats	49
2.1 Das Plenum als Entscheidungsgremium	49
2.2 Die besondere Bedeutung des Aufsichtsratsvorsitzenden und seines Stellvertreters	53
2.3 Die Problematik des Wechsels vom Vorstand in den Aufsichtsrat	56
2.4 Die zunehmende Einrichtung von Ausschüssen	59
2.5 Die Bedeutung der Mitbestimmung	65
2.6 Die Notwendigkeit von unterstützenden Strukturen und Mitarbeitern	74
3. Die Tätigkeit des Aufsichtsrates	79

III

3.1 Informationsversorgung als Grundvoraussetzung	79
3.2 Die Agenda des Aufsichtsrats	83
3.3 Sicherstellen der Effizienz von Aufsichtsratsstätigkeit	88
4. Die Mitglieder des Aufsichtsrates	96
4.1 Amtsdauer	96
4.2 Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder	97
4.3 Unabhängigkeit der Aufsichtsräte	104
4.4 Zeitliche Verfügbarkeit	106
4.5 Anreize für zielkonformes Verhalten	108
5. Überblick über die Determinanten des Aufsichtsrates	117
C. Thesen zu Determinanten von Aufsichtsratsarbeit	119
Teil IV: Erkenntnisse für die Tätigkeit von Aufsichtsräten aus den Interviews	121
A. Methodisches Vorgehen bei einer explorativen Studie	121
1. Auswahl der Erhebung	121
2. Einordnung des Interviewleitfadens	123
3. Dokumentation und Auswertung	126
4. Reliabilität, Objektivität und Validität	127
5. Einordnung der Interviewpartner	129
6. Überblick über die Antworten je Interviewpartner und Frage	137
B. Darstellung und Bewertung der Ergebnisse aus den Interviews	140
1. Wahrgenommene Aufgaben des Aufsichtsrates und deren Umsetzungsvoraussetzungen	140
2. Strukturelle Einflüsse auf die Arbeit des Aufsichtsrates	147
2.1 Die besondere Bedeutung des Aufsichtsratsvorsitzenden	147
2.2 Anforderungen an die Zusammensetzung des Aufsichtsrates	150
2.3 Fortentwicklung der Ausschussarbeit	154
2.4 Die Nutzung von unterstützenden Strukturen	157
2.5 Mitbestimmungsbedingte Strukturanforderungen	158
2.6 Zwischenfazit	159
3. Ausgestaltung der Aufsichtsratsstätigkeit	162

IV

3.1 Die Zusammenarbeit des Aufsichtsratsvorsitzenden mit dem Vorstand	162
3.2 Fokussierung auf eine zukunftsgerichtete Agenda	163
3.3 Sicherstellen einer ausreichenden Informationsversorgung	164
3.4 Effektives Management des Aufsichtsrates selbst und Evaluation seiner Tätigkeit	168
3.5 Sicherstellen zeitlicher Verfügbarkeit	171
4. Auswahl und Besetzung des Aufsichtsrates	174
4.1 Anforderungen an die Aufsichtsräte und spezifische Fähigkeiten	174
4.2 Alter und Zugehörigkeitsdauer	177
4.3 Bedeutung der Unabhängigkeit	179
4.4 Anforderungen an den Auswahlprozess	180
5. Verhaltensaspekte der Aufsichtsratsarbeit	183
5.1 Herstellung eines konstruktiven Dialogs im Aufsichtsrat	183
5.2 Materielle und immaterielle Anreize für die Aufsichtsräte	184
5.3 Die Bedeutung von Werten für die Aufsichtsratsarbeit	186
Teil V: Fazit und Ausblick	194
Anhang	XIV
Literaturverzeichnis	XV
Beilage: Personifizierte Protokolle der Interviews	

Abkürzungsverzeichnis

a.A.	anderer Ansicht / Auffassung
a.E.	am Ende
a.F.	alte Fassung
a.M.	anderer Meinung
aaO	am angegebenen Ort
abgedr.	abgedruckt
Abs.	Absatz
Abschn.	Abschnitt
ADHGB	Allgemeines Deutsches Handelsgesetzbuch von 1861
AG	„Aktiengesellschaft; Die Aktiengesellschaft (Zeitschrift); Amtsgericht“
ähnl.	ähnlich
AktG	Aktiengesetz
allg.	allgemein
Alt.	Alternative
Anm.	Anmerkung/en
AR	Aufsichtsrat
ArbR	Arbeitsrecht
Art.	Artikel
AT	Arbeitsthese
Aufl.	Auflage
BAFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BAG	Bundesarbeitsgericht
BB	Betriebs-Berater, Zeitschrift für Recht und Wirtschaft
Bd.	Band
Bearb.	Bearbeiter
Begr./begr.	Begründung / begründet
Betr., betr.	Betreff, betrifft
BetrAVG	Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BGH	Bundesgerichtshof
BGHZ	Entscheidungen des Bundesgerichtshofs in Zivilsachen
BilKoG	Bilanzkontrollgesetz
BilReG	Bilanzrechtsreformgesetz
BMJ	Bundesministerium der Justiz
BörsG	Börsengesetz
BörsZuIVO	Börsenzulassungs-Verordnung
BR	Deutscher Bundesrat
BR-Drucks.	Bundesrats-Drucksache

VI

Bsp.	Beispiel	
BT	Deutscher Bundestag	
BT-Drucks.	Bundestags-Drucksache	
BverfG	Bundesverfassungsgericht	
BverfGE	Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts	
bzgl.	bezüglich	
bzw.	beziehungsweise	
ca.	circa	
CalPERS	California Public Employees' Retirement System	
CEO	Chief Executive Officer	
CFO	Chief Finance officer	
CG	Corporate Governance	
City Code	City Code on Takeovers and Mergers (Großbritannien)	
D&O	Directors & Officers Liability (Insurance)	
d.h.	das heißt	
DAI	Deutsches Aktieninstitut	
DAV	Deutscher Anwaltverein	
DAX	Deutscher Aktienindex	
DB	Der Betrieb (Zeitschrift)	
DBW	Die Betriebswirtschaft (Zeitschrift)	
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex	
ders.	derselbe	
DJT	Deutscher Juristentag	
DRS	Deutscher Rechnungslegungsstandard	
DRSC	Deutscher Rechnungslegungs Standards Committee e.V.	
Drucks.	Drucksache	
DSR	Deutscher Standardisierungsrat	
DStR	Deutsches Steuerrecht (Zeitschrift)	
DVFA	Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management	
e.V.	eingetragener Verein	
EBRG	Gesetz über Europäische Betriebsräte	
EFRAG	European Financial Reporting Advisory Group	
EG	Europäische Gemeinschaft	
EGAktG	Einführungsgesetz zum Aktiengesetz	
EGHGB	Einführungsgesetz zum Handelsgesetzbuch	
Einl.	Einleitung	
einschl.	einschließlich	
Einzelnachw.	Einzelnachweis	
endg.	endgültig	
entspr.	entsprechend	
et al.	et alii	
et al.	et aliter	
etc.	et cetera	
EU	Europäische Union	
EUR	Euro	
EuGH	Europäischer Gerichtshof	

VII

evtl.	eventuell
EWiR	Entscheidungen zum Wirtschaftsrecht (Zeitschrift)
f./ff.	folgend(e)
FGG	Gesetz zur Freiwilligen Gerichtsbarkeit
Fn.	Fußnote
FS	Festschrift
FSA	Financial Services Authority (Großbritannien)
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
GCCG	German Code of Corporate Governance
gem.	gemäß
GenG	Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften
GesR	Gesellschaftsrecht
GesRZ	Der Gesellschafter, Zeitschrift für Gesellschafts- und Unternehmensrecht
GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GoÜ	Grundsätze ordnungsgemäßer Überwachung
GoU	Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensleitung
GRUR	Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrechte (Zeitschrift)
GwG	Gesetz über das Aufspüren von Gewinnen aus schweren Straftaten
h.M.	herrschende Meinung
Hdb.	Handbuch
HdJ	Handbuch des Jahresabschlusses
HFA	Hauptfachausschuss des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
HVB	HypoVereinsbank AG
IBC	International Business Council
i.d.F.	in der Fassung
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
insbes.	insbesondere
i.S.d.	im Sinne der, des
i.S.v.	im Sinne von
i.V.m.	in Verbindung mit
i.w.S.	im weiteren Sinn
IAS	International Accounting Standard(s)
IASB	International Accounting Standard Board
IASC	International Accounting Standard Committee
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.

VIII

IFAC	International Federation of Accountants
IFRIC	International Financial Reporting Interpretation Committee
IFRS	International Financial Reporting Standards
IG	Industriegewerkschaft
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
InsO	Insolvenzordnung
ISA	International Standards on Auditing
Jg.	Jahrgang
JW	Juristische Wochenschrift (Zeitschrift)
JZ	Juristenzeitung
KAGG	Gesetz über Kapitalgesellschaften
Kap.	Kapitel
KapAnlG	Kapitalanlagegesetz
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
Kodex-Komm.	Kodex-Kommentare
KölnKomm.	Kölner Kommentar
Komm.	Kommentar
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
krit.	Kritisch
KWG	Gesetz über das Kreditwesen
LG	Landgericht
lit.	litera, Buchstabe
Lit.	Literatur
LM	Nachschlagewerk des Bundesgerichtshofs (Lindenmaier und Möhring)
LSC	Lois sur les Sociétés Commerciales
MaH	Verlautbarungen über Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften der Kreditinstitute
MaK	Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute
M&A	Mergers and Acquisitions
m.a.W.	mit anderen Worten
m.E.	meines Erachtens
Mio.	Millionen
m.N.	mit Nachweisen
m.w.N.	mit weiteren Nachweisen
m.z.N.	mit zusätzlichen Nachweisen
MDAX	Midcap-Index der Deutschen Börse
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz
Mrd.	Milliarden
n.F.	neue Fassung
NACD	National Association of Chemical Distributors
Nemax 50	(ehemaliger) Neuer Markt-Index der Deutschen Börse
NEO	Non Executive Officer

IX

NJW	Neue Juristische Wochenzeitung
Nr.	Nummer
NYSE	New York Stock Exchange
NZG	Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht
o.V.	ohne Verfasser
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
OLG	Oberlandesgericht
OwiG	Ordnungswidrigkeitengesetz
p.a.	per annum
para.	Paragraph
Rdnr.	Randnummer
RefE	Referenten-Entwurf
RegE	Regierungsentwurf
RG	Reichsgericht
RGZ	Amtliche Sammlung von Entscheidungen des Reichsgerichts in Zivilsachen
Richtl.	Richtlinien
RIW	Recht der internationalen Wirtschaft
Rspr.	Rechtsprechung
S.	Seite
s.	siehe
S.A.	Societe anonyme
SARs	Stock Appreciation Rights
SE	Societas Europaea
SEC	U.S. Securities and Exchange Commission
sec.	section
SOA	Sarbanes-Oxley-Act
sog.	sogenannt(e)
sonst.	sonstige
Sp.	Spalte
StGB	Strafgesetzbuch
str.	streitig
sub.	unter
TransPuG	Transparenz- und Publizitätsgesetz (= TransPubG)
Tsd.	Tausend
Tz.	Teilziffer
u.ä.	und ähnlich
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
überarb.	überarbeitet(e)
UK	United Kingdom
UMAG	Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts
umfangr.	umfangreich

UmwG	Umwandlungsgesetz
Urt.	Urteil
US	United States
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
usw.	und so weiter
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
v.	vom/von
v.a.	vor allem
VAG	Gesetz über die Beaufsichtigung der Versicherungsunternehmen
vgl.	vergleiche
VO	Verordnung
VorstOG	Vorstandsvergütungs-Offenlegungsgesetz
vs.	versus
VSE	Verordnung zur Europäischen Gemeinschaft
WEF	World Business Forum
weit.	weiter(e)
WM	Wertpapiermitteilungen (Zeitschrift)
WP	Wirtschaftsprüfer
WPg	Die Wirtschaftsprüfung (Zeitschrift)
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
WPK	Wirtschaftsprüferkammer
WpÜG	Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
ZGR	Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht
ZHR	Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht
Ziff.	Ziffer
ZIP	Zeitschrift für Wirtschaftsrecht
zit.	zitiert
zutr.	zutreffend

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Corporate Governance Bewertung je Land 2005.	2
Abbildung 2: Begriffshierarchie „Führungsorganisation“.	4
Abbildung 3: Forschungsanlass.	8
Abbildung 4: Beschreibung der Forschungslücke.	8
Abbildung 5: Aufbau der Arbeit.	10
Abbildung 6: Übersicht Unternehmen in Deutschland I.	13
Abbildung 7: Übersicht Unternehmen in Deutschland II.	13
Abbildung 8: Rechtsformen der 100 größten Unternehmen.	14
Abbildung 9: Forschungsprozess der explorativen Studie.	22
Abbildung 10: Entwicklung ausgewählter internationaler und nationaler Kodizes und Gesetze zur Corporate Governance.	27
Abbildung 11: Gesetzesinitiativen zur Reform der Corporate Governance.	28
Abbildung 12: Entstehung deutscher Corporate Governance Kodex.	32
Abbildung 13: Klassifikation möglicher Rollen des Aufsichtsrats und deren Vertreter in der Wissenschaft.	39
Abbildung 14: Führungsaufgaben der Spitzenorganisation.	41
Abbildung 15: Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats.	44
Abbildung 16: Zentrale Herausforderungen für den Aufsichtsrat.	48
Abbildung 17: Anteil von Unternehmensaufsichtsräten mit ehemaligen Vorstandsmitgliedern.	57
Abbildung 18: Vor- und Nachteile eines Wechsels vom Vorstand in den Aufsichtsrat.	59
Abbildung 19: Vor- und Nachteile von Ausschüssen.	65
Abbildung 20: Realtypische Kataloge zustimmungspflichtiger Geschäfte.	67
Abbildung 21: Unternehmerische Mitbestimmung- der Gewerkschaftseinfluss.	72
Abbildung 22: Themenschwerpunkte der Aufsichtsratssitzungen.	87

XII

Abbildung 23: Bedeutung der Aufsichtsratseffizienz.	88
Abbildung 24: Modell zur Definition des Aufsichtsratsengagements.	90
Abbildung 25: Das Phasenmodell der Effizienzprüfung des Aufsichtsrats.	92
Abbildung 26: Ablaufschema einer Effizienzprüfung.	94
Abbildung 27: Entwurf einer Scorecard für einen Aufsichtsratsausschuss.	95
Abbildung 28: Herkunft der Aufsichtsratsmitglieder und Grundlage ihrer Berufung.	97
Abbildung 29: Verflechtung der Deutschland AG auf Aufsichtsratsebene (Anteilseigner).	106
Abbildung 30: Überblick Kriterien für die Zusammensetzung des Aufsichtsrates.	108
Abbildung 31: Wichtigste Determinanten der Aufsichtsratsarbeit aus der Literatur.	118
Abbildung 43: Input und Output der Erhebung.	127
Abbildung 32: Verteilung nach Unternehmenskapitalisierung.	130
Abbildung 33: Verteilung Anzahl Mitarbeiter.	131
Abbildung 34: Verteilung nach Branchen.	132
Abbildung 35: Anteil Streubesitz.	133
Abbildung 36: Verteilung nach Börsenplätzen.	134
Abbildung 37: Anzahl Aufsichtsratsmandate.	135
Abbildung 38: Durchschnittliche Mandatsvergütung.	136
Abbildung 39: Verteilung Hauptberuf.	136
Abbildung 40: Verteilung Anzahl Mitglieder in den Aufsichtsräten.	137
Abbildung 41: Anzahl Antworten je Interviewpartner.	138
Abbildung 42: Anzahl Antworten je Interviewfrage.	139
Abbildung 44: Schwerpunkte der Aufsichtsratsarbeit I.	142
Abbildung 45: Schwerpunkte der Aufsichtsratsarbeit II.	143
Abbildung 46: Wichtigstes Arbeitsgremium.	160
Abbildung 47: Informationsfluss im Aufsichtsrat.	167
Abbildung 48: Bedeutung Informationsfluss zwischen den Beteiligten.	168

XIII

Abbildung 49: Wichtigste Determinanten: Übereinstimmungen und Unterschiede zwischen den Befragten.	188
Abbildung 50: Analyse der Aussagen der Arbeitnehmervertreter.	190
Abbildung 51: Wichtigste Determinanten der Aufsichtsratsarbeit im Lichte der Erhebung.	194
Abbildung 52: Fazit und Rückblick auf die Erkenntnisziele.	196
Abbildung 53: Verhalten von Aufsichtsräten.	198
Abbildung 54: Werte für Unternehmen und Aufsichtsrat.	199

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Anzahl Nennungen zu Frage 1	143
Tab. 2: Anzahl Nennungen zu Frage 2	145
Tab. 3: Anzahl Nennungen zu Frage 3	149
Tab. 4: Anzahl Nennungen zu Frage 4	150
Tab. 5: Anzahl Nennungen zu Frage 5	152
Tab. 6: Anzahl Nennungen zu Frage 5.1	152
Tab. 7: Anzahl Nennungen zu Frage 5.2	154
Tab. 8: Anzahl Nennungen zu Frage 6	155
Tab. 9: Anzahl Nennungen zu Frage 6.1	156
Tab. 10: Anzahl Nennungen zu Frage 6.2	157
Tab. 11: Anzahl Nennungen zu Frage 10	158
Tab. 12: Anzahl Nennungen zu Frage 23	159
Tab. 13: Anzahl Nennungen zu Frage 7	163
Tab. 14: Anzahl Nennungen zu Frage 8	164
Tab. 15: Anzahl Nennungen zu Frage 11	166
Tab. 16: Anzahl Nennungen zu Frage 14	169
Tab. 17: Anzahl Nennungen zu Frage 9	171
Tab. 18: Anzahl Nennungen zu Frage 12	171
Tab. 19: Anzahl Nennungen zu Frage 13	172
Tab. 20: Anzahl Nennungen zu Frage 15	175
Tab. 21: Anzahl Nennungen zu Frage 16	176
Tab. 22: Anzahl Nennungen zu Frage 18	177
Tab. 23: Anzahl Nennungen zu Frage 19	178
Tab. 24: Anzahl Nennungen zu Frage 20	178
Tab. 25: Anzahl Nennungen zu Frage 21	180

Tab. 26: Anzahl Nennungen zu Frage 22.....	181
Tab. 27: Anzahl Nennungen zu Frage 25	184
Tab. 28: Anzahl Nennungen zu Frage 17.....	185
Tab. 29: Anzahl Nennungen zu Frage 24.....	187

Teil I: Einführung

A. ERKENNTNISZIELE

Der Aufsichtsrat der Aktiengesellschaft ist ein Kernelement der sich wandelnden Corporate Governance. Der wissenschaftliche wie populärwissenschaftliche Diskurs um die Bedeutung des Aufsichtsrates im Kontext von Corporate Governance nimmt weltweit seit einigen Jahren zu.¹ Während in Deutschland die Diskussion vor allem nach (Beinahe-) Unternehmenszusammenbrüchen immer wieder forciert wird, geht ein wesentlicher Einfluss vor allem von global agierenden Investoren aus.² Diese legen neben Rendite- und Risikokriterien zunehmend angelsächsisch geprägte Corporate Governance-Bewertungskriterien an Unternehmen an, wenn sie potentielle und aktuelle Investments bewerten. Internationale Investoren geben an, 20% mehr für ein Unternehmen mit - genau definierter³ - guter Corporate Governance im Vergleich zu einem Unternehmen mit schlechter Corporate Governance zahlen zu wollen. Der Aufsichtsrat ist hierbei ein zentrales Bewertungskriterium.⁴ Durch die zunehmende Verlagerung der Alterssicherung der deutschen Bevölkerung in den Kapitalmarkt wird auch die Überwachung und Beratung von Unternehmen durch den Aufsichtsrat mit dem Ziel hoher und gesicherter zukünftiger Erträge an Bedeutung gewinnen.

Parallel hierzu werden die Corporate Governance-Anforderungen an Unternehmen und damit Anforderungen an den Aufsichtsrat durch Gesetze und quasi-verpflichtende Regelwerke, wie z.B. Börsenzulassungsvorschriften, im Kontext der Globalisierung des Kapitalmarktes permanent erhöht. Weiterhin veranlasst der öffentliche Druck (z.B.

¹ Vgl. Hopt/Wymeersch, 1997 mit einer umfassenden Übersicht.

² Vgl. Bassen 2002, S. 17, Baums/Buxbaum/Hopt 1993, mit ähnlichen Entwicklungstendenzen in allen bedeutenden industrialisierten Ländern, Brancato 1997, S. 81ff., Charkham/Simpson 1999, S. 131f., Monks 2001, S. 79ff.

³ Vgl. McKinsey&Company 2000, S. 8.

⁴ Vgl. ebenda, S. 10, Raskop 2004, S. 92.

durch Medien, Gebietskörperschaften, Arbeitnehmervertreter, Politiker) die Unternehmen, Corporate Governance Standards anzuwenden.⁵ Letztlich werden einschlägige Corporate Governance Ratings erstellt, die in die Bonitätsbewertung von Unternehmen einfließen. Deutschland steigerte sich in den vergangenen Jahren in diesen Ratings zwar absolut, fiel aber relativ zurück (siehe hierzu Abbildung 1). Vergleichbare Rankings existieren auch für Unternehmen.⁶

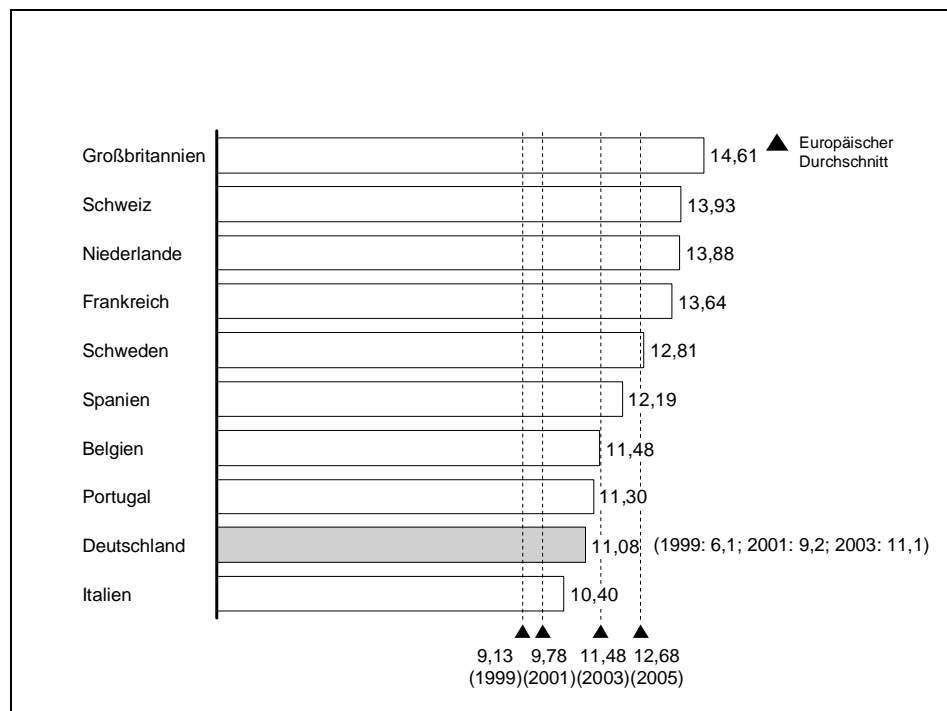


Abbildung 1: Corporate Governance Bewertung je Land 2005.
(Eigene Darstellung; Quelle der Daten: Heidrick & Struggles, 1999, 2001, 2003, 2005)

Die Abgrenzung von Corporate Governance, und damit einhergehend auch die deutsche Übersetzung, sind in der Literatur nicht eindeutig.⁷ Im Kern betrifft Corporate

⁵ Vgl. O'Brien 2005, S. 13.

⁶ Z.B. gegen Bezahlung veröffentlicht von Deminor, intern von S&P oder Moody's.

⁷ So definiert Assmann in der beginnenden Diskussion Mitte der 90er Jahre Corporate Governance als die Zusammenhänge zwischen Unternehmensleitung, Leistungskontrolle und Unternehmenserfolg aus Sicht der Anteilseigner (Assmann 1995, S. 289). Becker definiert sie in der aktuellen Diskussion als den Zusammenhang der Leitungsstrukturen zwischen Unternehmensleitung und -kontrolle aus Sicht ihrer Anteilseigner und die rechtliche Grundordnung des Handelns der Spitzeninstanzen (Becker 2004, S. 229). Aus Sicht einer gewerkschaftsnahen Publikation meint Corporate Governance in erster Linie die Herrschafts- und

Governance vor allem die Funktionsweise der Leitungsorgane (und damit des Aufsichtsrates in zentraler Bedeutung), ihre Zusammenarbeit und die Kontrolle ihres Verhaltens.⁸

Wird die Thematik aus der Eigentümerperspektive betrachtet,⁹ so finden sich die Entwicklung des lokalen Kapitalmarktes, die Kapitalstruktur eines Unternehmens, seine Aktienstruktur oder die Vorkehrungen gegen (feindliche) Übernahmen¹⁰ als aktuelle durch den Aufsichtsrat zu beachtende Veränderungen. Hinsichtlich der Effektivität von Corporate Governance wird der Bogen von einer Beurteilung des einschlägig relevanten Unternehmensumfeldes über die Arbeit des Aufsichtsrates, die Leistungsanreizstruktur¹¹ des Managements einschließlich Haftung¹² bis hin zu den Investor Relations gespannt. Alle diese Kriterien finden sich somit in den erwähnten Rankings als Kriterien wieder.

Wesentlich für die Wahrung der Interessen von (anonymen) Aktionären bei großen Publikumsgesellschaften ist das Zusammenwirken von Vorstand, Aufsichtsrat und Aktionären.¹³ Hierbei spielen die Spitzenorganisation¹⁴ eines Unternehmens, d.h. Aufsichtsrat und erste Führungsebene die Hauptrolle. Nicht betrachtet wird das

Verwaltungsstrukturen in Kapitalgesellschaften. (Köstler/Kittner/Zachert/Müller 2003, S. 62); Neubuerger in der Rolle eines Unternehmensvertreters definiert gute Corporate Governance als Verhaltensregelungen für die Unternehmensorgane, durch deren Befolgung die Wertschaffung im Unternehmen optimiert werden kann (Shareholder Value-Ansatz) (Neubürger 2003, S. 186). Lutter repräsentiert eine eher juristisch geprägte Definition indem er schreibt, Corporate Governance diskutiert die Frage guter, sorgfältiger und getreuer Leitung und Überwachung von Unternehmen (Lutter 2003, S. 738). Die OECD hat einer weitere Definition mit internationalem Anspruch hinzugefügt: Corporate governance comprehends that structure of relationships and corresponding responsibilities among a core group consisting of shareholders, board members and managers designed to best foster the competitive performance required to achieve the corporation's primary objective. (OECD 1998, S. 13). Für einen weitergehenden Ueberblick vgl. Grothe 2006, S. 14ff.

⁸ Vgl. Baums 2001, S. 6.

⁹ Vgl. Witt 2002, S. 18.

¹⁰ Vgl. Weston/Chung/Siu 1997, S. 421.

¹¹ Eine Übersicht über die Zielsetzungen von Managementvergütung findet sich bei Kramarsch 2000, S. 12.

¹² Vgl. Thümmel, 2003, S. 197 ff. zu Haftungsregelungen als Form des negativen Anreizes sowie den entsprechenden Versicherungen, vgl. Riegger 2003, S. 79 ff., vgl. Holl 2002, S. 113 ff.

¹³ Vgl. Monks/Minow 1996, S. 142.

¹⁴ Vgl. Becker 2004, S. 223.

Verhältnis vom Vorstand zu weiteren Managementebenen. Dies ist Gegenstand der Führungsorganisation.¹⁵

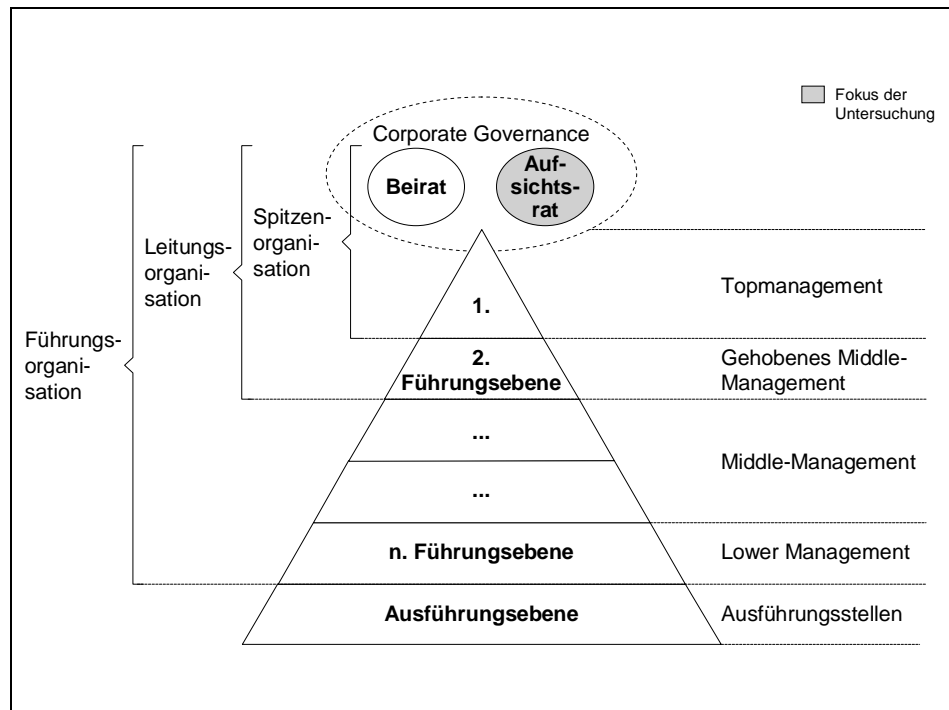


Abbildung 2: Begriffshierarchie „Führungsorganisation“.
(Quelle: Becker, 2004, S. 223.)

Die Funktionsweise der Leitungsorgane und damit auch die des Aufsichtsrates, ihre Zusammenarbeit und die Kontrolle des Verhaltens ihrer Mitglieder¹⁶ lassen sich nicht ausschließlich durch juristische oder andere formelle Vorgaben steuern.¹⁷ Auch die lange diskutierten Vor- und Nachteile eines Ein- versus Zweikammernsystems der Unternehmensführung determinieren nicht jeweils automatisch ein besseres oder schlechteres Funktionieren der Leitungsorgane oder ordnungsmäßiger Kontrolle. Vielmehr gilt es

¹⁵ Vgl. Becker 2004, S. 223 f.

¹⁶ Vgl. Baums 2001, S. 6.

¹⁷ Vgl. Bain/Band 1996, S. 9.

im Rahmen des großzügig vorhandenen formalen Spielraums¹⁸ im Lichte des situativen Kontextes des einzelnen Unternehmens diese Elemente der Unternehmensführung zu verbessern und damit das Vertrauen der Investoren und anderer Stakeholder in das Management zu vergrößern. Somit werden nicht nur Kapitalkosten¹⁹ und Ausfallrisiko gesenkt, sondern auch die Aussichten auf eine positivere Entwicklung hinsichtlich Wachstum und Ertrag gesteigert.²⁰

Die Überwachungs- und Beratungsfunktion des Aufsichtsrates ist ein Kernelement der deutschen Unternehmensverfassung, denn die Tätigkeit eines Aufsichtsrats konkretisiert sich insbesondere in der Bestellung und Abberufung von Vorständen, der Festlegung wichtiger, d.h. zustimmungspflichtiger Geschäfte oder der Erteilung des Prüfungsauftrags an den gesetzlichen Abschlussprüfer. Zunehmend wird die Wahrnehmung dieser bedeutenden Funktionen durch einzelne Aufsichtsratsmitglieder auch in der öffentlichen Diskussion in Frage gestellt. Die Qualität der Tätigkeit einzelner Aufsichtsräte ist Gegenstand gerichtlicher Auseinandersetzungen.

Daher gilt es, den Aufsichtsrat als das Schlüsselement für Funktion, Zusammenarbeit und Kontrolle der Leitungsorgane, und damit der Corporate Governance, näher zu betrachten. Wesentliche Aspekte hierbei sind der Aufsichtsrat in seiner Gesamtheit oder in Form von einzelnen Ausschüssen, die einzelnen Aufsichtsratsmitglieder,²¹ das Verhältnis zum Vorstand und insbesondere das Verhältnis des Aufsichtsratsvorsitzenden²² zum Vorstandsvorsitzenden.²³ Es ist jeweils das Rollenverständnis dieser einzelnen (Teil-) Organe, sowie strukturelle Elemente, die Prozesse innerhalb der Organe sowie die Zusammenarbeit der Organe, und letztlich die Eignung der Mitglieder zu untersuchen.

¹⁸ Vgl. Monks/Minow 1995, S. 95. Dieser Spielraum hat im Rahmen der Einführung der Europäischen Aktiengesellschaft noch zugenommen. Wahrscheinlich werden Die Regelungen für die Europäische Aktiengesellschaft im Hinblick auf Corporate Governance lassen die wichtigsten bestehenden nationalen Regelungen als Wahlrecht zu.

¹⁹ Vgl. Stapelton 1996, S. 208f.

²⁰ Vgl. Schultz 2000, S. 153ff.

²¹ Vgl. Wardenbach 1996, S. 165f.

²² Im Folgenden wird regelmäßig die männliche oder neutrale Form verwendet, wobei immer auch weibliche Amtsinhaber mit gemeint sind. Dies gilt für alle Amts- und Funktionsbezeichnungen in der Dissertation.

²³ Vgl. Sarrazin 1995, S. 125ff.

Die wissenschaftliche Literatur sowie einschlägige Untersuchungen von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder Personalberatungen greifen entweder nur einzelne Elemente aus dem eben umrissenen Komplex heraus, oder beschränken sich auf eine Analyse der von außen messbaren Faktoren.²⁴ Eine Korrelation von Einzelfaktoren, z.B. der Häufigkeit von Aufsichtsratssitzungen oder dem Anteil ausländischer Mitglieder im Aufsichtsrat mit dem Unternehmenserfolg hat sich als nicht zielführend erwiesen.²⁵

Die Ausgangshypothese lautete daher, dass innerhalb der zulässigen rechtlichen Rahmenbedingungen und über die von außen messbaren Daten zur Tätigkeit von Aufsichtsräten hinaus noch weitere Variablen existieren, die die Aufsichtsratsarbeit determinieren.²⁶ Diese Faktoren mögen sich u.a. auf die Vorbereitung,²⁷ die Tätigkeit innerhalb der Sitzungen von Plenum und Ausschüssen, die persönliche Einstellung von Aufsichtsratsmitgliedern²⁸ oder auch auf nicht vorgeschriebene, informelle Aktivitäten beziehen - sie seien vorläufig als „weiche Faktoren“ bezeichnet. Auch der Einfluss der Mitbestimmung auf Aufsichtsratsebene²⁹ als beeinflussende Variable ist besonders zu untersuchen.

Am Beispiel dieser weichen Faktoren kann maximal eine allgemeine Problemkenntnis konstatiert werden, da trotz verschiedener regulatorischer Reformansätze in Deutschland³⁰ die Unzufriedenheit mit der Unternehmensüberwachung und der Arbeit der Aufsichtsräte regelmäßig in Literatur und Medien konstatiert wird.³¹ Es existiert keine

²⁴ Vgl. Deminor 1999, Korn/Ferry 1998, vgl. weiterhin die Sammlung der wichtigsten internationalen Veröffentlichungen zu dieser Thematik in Keasey/Thompson/Wright 1999.

²⁵ Vgl. The Conference Board 1998, S. 8, The Conference Board 2000, S. 6, Van den Berghe/De Ridder 1999, S. 17f.

²⁶ Es wurde bewusst auf die Begriffe „Erfolg“ oder „Erfolgsfaktoren“ verzichtet, um keine Überschneidung mit der Erfolgsfaktorenforschung zu erhalten.

²⁷ Ein wesentlicher Bestandteil der Vorbereitung ist die rechtzeitige Informationsversorgung, vgl. Baums 2001, S. 70f., Mueller 1996, S. 127f.

²⁸ Vgl. McGregor 2000, S. 14.

²⁹ Vgl. Potthoff/Trescher 2001, S. 60. Arbeitnehmerinteressen im Kontext von Corporate Governance sind jedoch nicht eine auf Deutschland beschränkte Problematik, vgl. Blair/Roe 1999, S. 1f.

³⁰ Vgl. Lutter 1995, S. 309, Regelungsansätze finden sich z.B. im KonTraG, im Frankfurter Kodex, vgl. Grundsatzkommission Corporate Governance, 2000 oder im Berliner Kodex, vgl. von Werder 2000.

³¹ Vgl. Bernhart 1995, S. 311 „Die Aufsichtsrats-Mängel-Liste“, Gaulke 1996, S. 1.

wissenschaftliche Untersuchung über den möglichen Einfluss der weichen Faktoren.³² Es besteht somit eine Forschungslücke.

Es ist daher das theoretische Erkenntnisziel der Arbeit herauszufinden, welche Faktoren die Aufsichtsratsarbeit einer Aktiengesellschaft determinieren. Es sollen Hypothesen darüber entwickelt werden, welche Strukturen, Prozesse, Qualifikation, Motivation,³³ oder andere Faktoren letztendlich für die Erfüllung der Aufgaben eines Aufsichtsrates einer börsennotierten Aktiengesellschaft besonders relevant sind. Das zweite Erkenntnisziel der Arbeit ist demnach, Aussagen darüber zu generieren, welche Determinanten in der Gegenwart aber auch in der Zukunft entscheidend für die Wahrnehmung seiner zunehmend anspruchsvolleren Aufgaben sind.

Der Fokus soll hierbei auf börsennotierte Aktiengesellschaften gelegt werden, da diese üblicherweise dominierend oder mindestens größere Anteile von Streubesitzaktionären³⁴ haben, deren Interessenwahrnehmung durch geeignete Mechanismen, wie zuallererst ordnungsgemäße Aufsichtsratsarbeit, zu garantieren ist. Großaktionäre, die Aktienpakete von über z.B. 5% an einer Gesellschaft halten, haben durch ihre Bedeutung und Einfluss eine weniger schützenswerte Stellung.

Die Erkenntnisziele sollen mittels einer empirischen Studie verfolgt werden, um die Determinanten des Aufsichtsrates so realitätsnah wie möglich zu ermitteln.

Die Dissertation soll mindestens zu Hypothesen führen, die weiterer Forschung als Grundlage für eine repräsentative Überprüfung dienen können.

Die Abbildungen 3 und 4 fassen noch einmal den Forschungsanlass der Arbeit sowie die dargestellte Forschungslücke zusammen.

³² Vgl. Dutzi 2005, S. 109 ff., Finkelstein/Hambrick 1996, S. 359, Juhnke 1995, S. 90 f., Martens 2000, S. 34 ff.

³³ Vgl. Malik 1999, S. 29, Blum 2005, S. 197.

³⁴ Der Anteil der Streubesitzaktionäre in Deutschland dürfte durch die Steuerfreistellung von Veräußerungsgewinnen zunehmen.

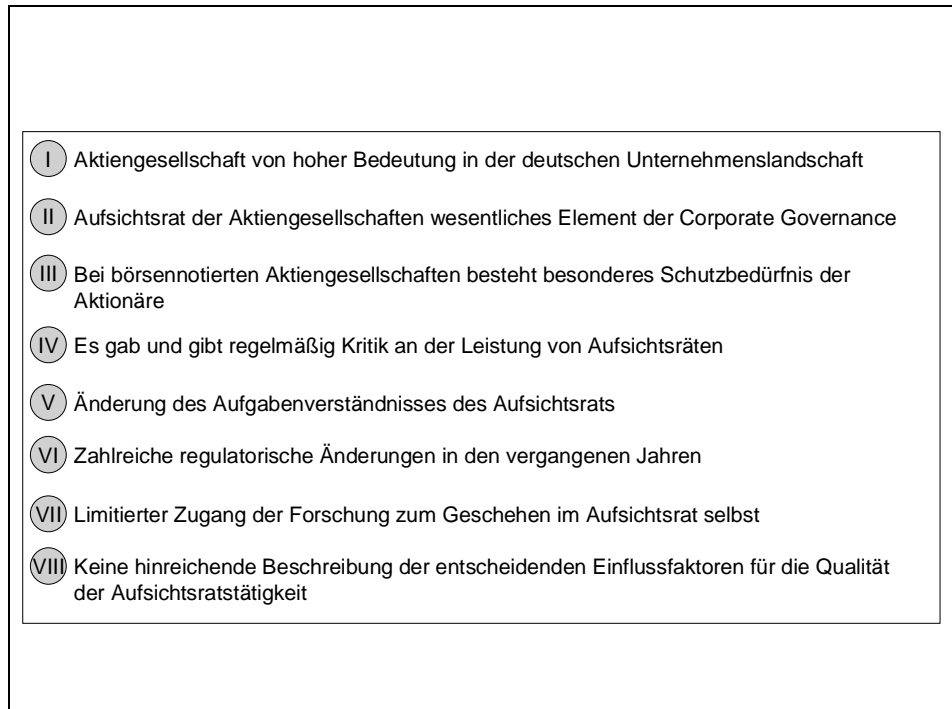


Abbildung 3: Forschungsanlass.

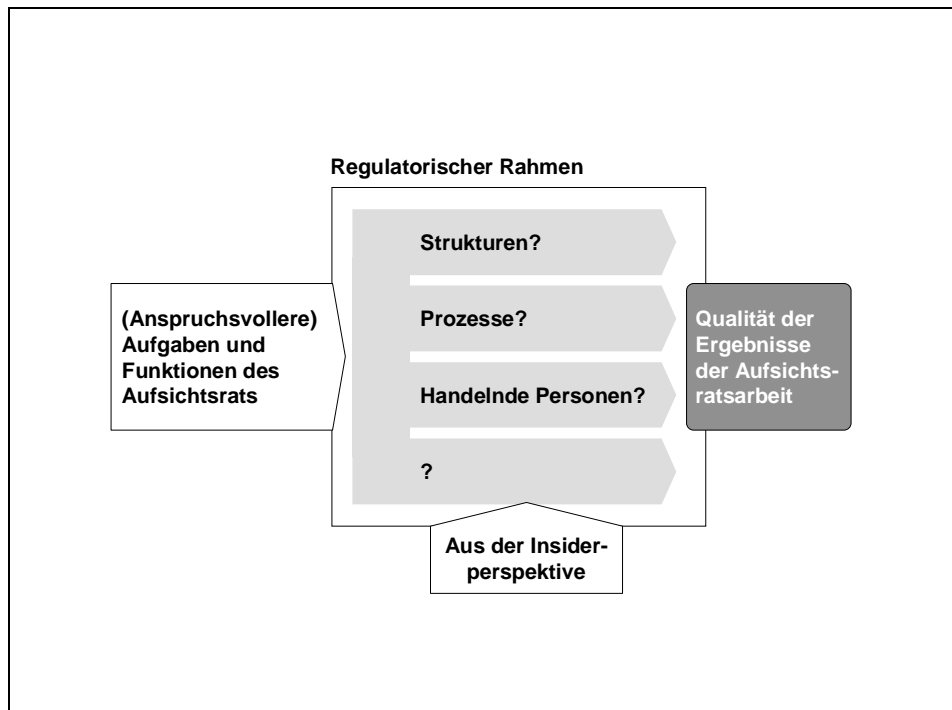


Abbildung 4: Beschreibung der Forschungslücke.

B. VORGEHENSWEISE

Die Dissertation gliedert sich in fünf Teile: Nach der Einführung in die Thematik via die Darstellung der Erkenntnisziele und der Beschreibung der Vorgehensweise (Teil I) wird in Teil II der Untersuchungsgegenstand über die Definition der Begriffe „Aufsichtsrat“, „börsennotiert“ sowie „Aktiengesellschaft“ eingeführt. Dabei wird in Abschnitt A auf die wirtschaftliche und rechtliche Einordnung fokussiert, ohne die vertiefte Diskussion von Determinanten des Aufsichtsrats einer börsennotierten Aktiengesellschaft vorwegzunehmen, die dann im weiteren Verlauf der Arbeit im Detail dargestellt werden.

In Abschnitt B wird die explorative Studie als Forschungsinstrument sowie ihre besondere Eignung für das Forschungsvorhaben beschrieben.

Hinsichtlich der Determinanten von Aufsichtsratsarbeit in den betrachteten börsennotierten Aktiengesellschaften wird in Teil III anhand der Literatur zum Aufsichtsrat der Forschungsrahmen aufgespannt und die wichtigsten Determinanten sowie ihre derzeitige oder erwartete Entwicklung herausgearbeitet. Neben der umfangreichen deutschsprachigen Literatur wird hierbei die angloamerikanische Literatur zu „Boards“ berücksichtigt, da einige der Faktoren systemindifferent³⁵ bezüglich der Aufsichtsratsarbeit sind.³⁶ Dabei wird auch die Entwicklung der Aufsichtsratsforschung selbst nachvollzogen: Zunächst wird in Abschnitt A der regulatorische Rahmen beschrieben, und dann werden die drei in der Literatur vorherrschenden Determinantengruppen im Detail dargestellt: Strukturen des Aufsichtsrats, die Tätigkeit des Aufsichtsrats sowie seine Mitglieder. Abschließend werden diese Erkenntnisse aus der Literatur kurz in Thesen zusammengefasst, die dann eine wesentliche Grundlage für die empirische Forschung bilden und damit eine Anleitung für die Erarbeitung eines Interviewleitfadens bildet.

In Teil IV der Arbeit wird zunächst das methodische Vorgehen der empirischen Untersuchung beschrieben. Dabei werden das Untersuchungsdesign, das

³⁵ Systemindifferenz meint hier die Anwendbarkeit in Ein- versus Zweikammersystemen der Unternehmensführung.

³⁶ Vgl. Demb/Neubauer 1992, S. 27, Schmidt 2001, S. 9.

Untersuchungsverfahren, die Auswahl der Population und das Vorgehen bei der Auswertung dargestellt und begründet.

Sodann werden in Abschnitt B im Erklärungsrahmen ausführlich die Ergebnisse der explorativen Studie dargestellt und bewertet. Die Gliederung dieses Abschnittes spiegelt die Gruppen von Determinanten der Aufsichtsratsarbeit aus Sicht der Insider wider: Strukturelle Einflüsse auf die Aufsichtsratsarbeit, die Ausgestaltung der Aufsichtsrats-tätigkeit, die Auswahl und Besetzung der Mitglieder und eine im Vergleich zum Forschungsrahmen stärkere Betonung von Verhaltensaspekten der Aufsichtsratsmitglieder. Letztere führen dann auch zu einer um einen fünften Punkt erweiterten Gliederung des Abschnitts IV B im Erklärungsrahmen.

Eine Zusammenfassung der wichtigsten Forschungsergebnisse als auch ein Fazit bilden den Schlussteil V. Darin werden auch potentielle weitere Forschungsmöglichkeiten und –notwendigkeiten angesprochen. Abbildung 5 veranschaulicht noch einmal den Aufbau der Arbeit.

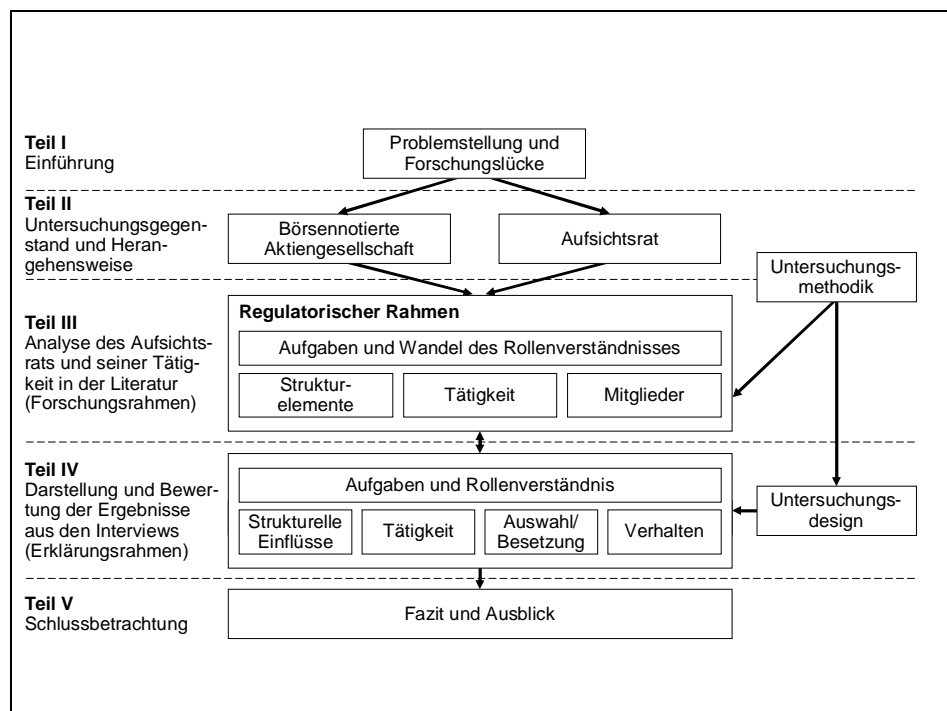


Abbildung 5: Aufbau der Arbeit.

Teil II: Untersuchungsgegenstand und Herangehensweise

A. DER AUFSICHTSRAT DER BÖRSENNOTIERTEN AKTIENGESELLSCHAFT

Die *Aktiengesellschaft* ist eine typische Rechtsform für Großunternehmen mit erheblichem Kapitalbedarf, insbesondere wenn Kapital über den Kapitalmarkt aufgebracht und Anteile an der Börse gehandelt werden sollen.

Die in §§ 23 bis 53 AktG geregelte Gründung der AG erfolgt in mehreren Akten. Es ist eine oder mehrere natürliche oder juristische Personen notwendig, die zunächst in einer notariell beurkundeten Verhandlung die Satzung feststellen. Daran schließt sich die Übernahme aller Aktien durch den oder die Gründer an (so genannte „Errichtung“, § 29 AktG). Um die „Vor-AG“ handlungsfähig zu machen, bestellen der oder die Gründer dann einen Aufsichtsrat sowie Abschlussprüfer für das erste Geschäftsjahr. Der Aufsichtsrat bestellt seinerseits den Vorstand. Nachdem der oder die Gründer die Einlagen (Bareinlagen mindestens zu einem Viertel, Sacheinlagen uneingeschränkt) eingezahlt und einen Gründungsbericht erstellt haben, erfolgt eine Gründungsprüfung durch Vorstand und Aufsichtsrat. Schließlich erfolgt durch Gründer, Aufsichtsrat und Vorstand gemeinsam die Anmeldung zur Eintragung ins Handelsregister (§ 361 AktG). Als juristische Person entsteht die AG erst mit der Eintragung ins Handelsregister (§ 411 1 AktG). Werden Abreden über Sondervorteile oder Sacheinlagen bzw. Sachübernahmen getroffen, gelten besondere Bestimmungen (§§ 26, 27 AktG). Man spricht dann von so genannten qualifizierten Gründungen, wobei eine zusätzliche Gründungsprüfung durch vom Registergericht zu bestellende unabhängige Gründungsprüfer stattfindet. Eine Einpersonen-AG zu gründen ist möglich (§ 2 AktG), doch kann sie auch erst nach der Gründung durch Übernahme aller Aktien in einer Hand entstehen.

Die Verfassung der AG wird durch die weitgehende Delegation der Unternehmensführung von den Anteilseignern auf den Vorstand sowie durch die funktionelle und per-

sonelle Trennung von Leitung und Kontrolle bestimmt. Die Aktionäre sind von der Geschäftsführung grundsätzlich ausgeschlossen (§ 119 II AktG). Die Hauptversammlung ist nur in gesetzlich bestimmten Grundsatzfragen oder - soweit der Vorstand dies verlangt - zuständig (§ 119 AktG); ihr steht weder eine Personal- noch Geschäftsordnungskompetenz zu. Auch die Feststellung des Jahresabschlusses ist im Regelfall keine Angelegenheit der Anteilseigner (§§ 172, 173 AktG). Konsequenterweise hat die Hauptversammlung auch kein Weisungsrecht gegenüber dem eigenverantwortlichen Vorstand. Die Satzung kann vom Gesetz nur abweichen, soweit dies ausdrücklich zugelassen ist. Enthält es eine abschließende Regelung, dann sind auch ergänzende Satzungsbestimmungen nicht zulässig (§ 23 V AktG, auch Satzungsstrenge genannt).

Aus dieser Verfassungsstruktur ergibt sich ein Aufsichtsrat mit umfassenden Kompetenzen. Dem Aufsichtsrat obliegen neben der begleitenden Überwachung und Prüfung wichtige Gestaltungsfragen: die Personal- und die Geschäftsordnungskompetenz (§§ 84, 87, 77 AktG), die Festlegung des Kreises der zustimmungspflichtigen Geschäfte und die Entscheidung über sie (§ 111 IV AktG), die Vertretung gegenüber den Vorstandsmitgliedern (§ 112 AktG) sowie die Vorlage von Vorschlägen zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern der Aktionäre (§ 124 III AktG) und des Abschlussprüfers (§ 124 AktG); darüber hinaus hat der Aufsichtsrat mit über den Jahresabschluss zu entscheiden (§ 172 AktG). Er beschließt über Kreditverträge mit Leitungspersonen und ihren Angehörigen (§ 89 AktG) sowie über Kredit- und Beraterverträge mit Aufsichtsratsmitgliedern (§ 114, 115 AktG) und wirkt bei der Durchführung der Ausgabe von Aktien im Rahmen des genehmigten Kapitals mit (§§ 202 III, 204 I AktG).

2004 existierten in der Bundesrepublik 7189 Aktiengesellschaften³⁷, darunter ca. 0,5% KGaA.³⁸ Die Aktiengesellschaften machen wie in Abbildung 6 gezeigt, nur 0,24% der Unternehmen aus, erbringen aber wie der Vergleich mit Abbildung 7 zeigt, 19,6% der Lieferungen und Leistungen. Davon entfielen auf das produzierende Gewerbe 33%, bezogen auf das Kapital 55%³⁹.

³⁷ Vgl. Umsatzsteuerstatistik des Statistischen Bundesamtes 2006, S. 70.

³⁸ Schätzung in Telefonat mit Dr. Leven, DAI am 5.10.2006, Daten werden nicht getrennt erfasst.

³⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt 2005, S. 132.

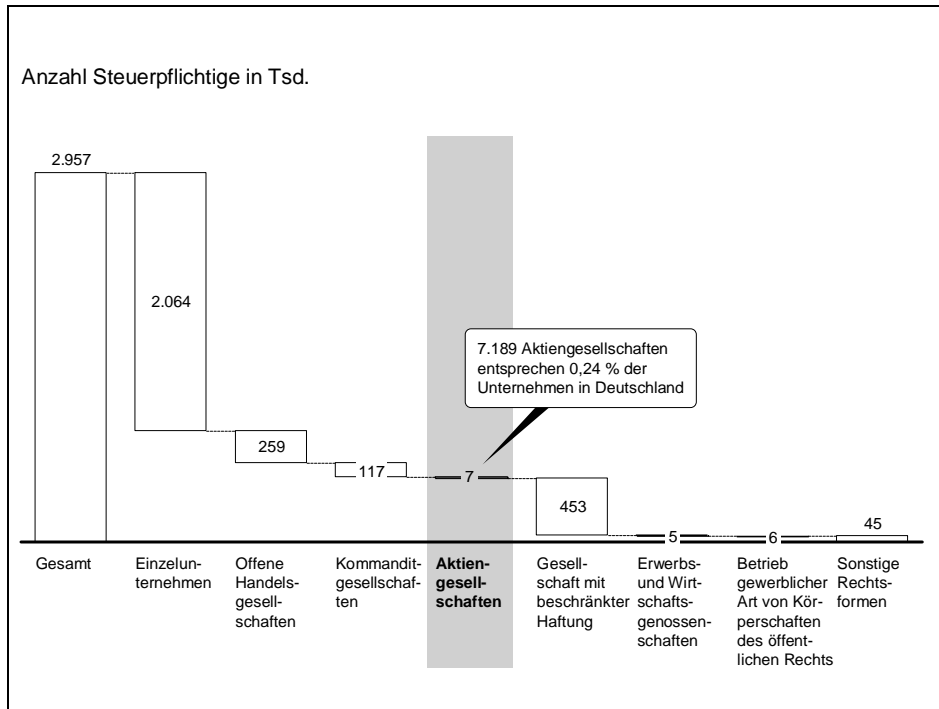


Abbildung 6: Übersicht Unternehmen in Deutschland I.
(Eigene Darstellung; Quelle der Daten: Statistisches Bundesamt, 2006, S. 70)

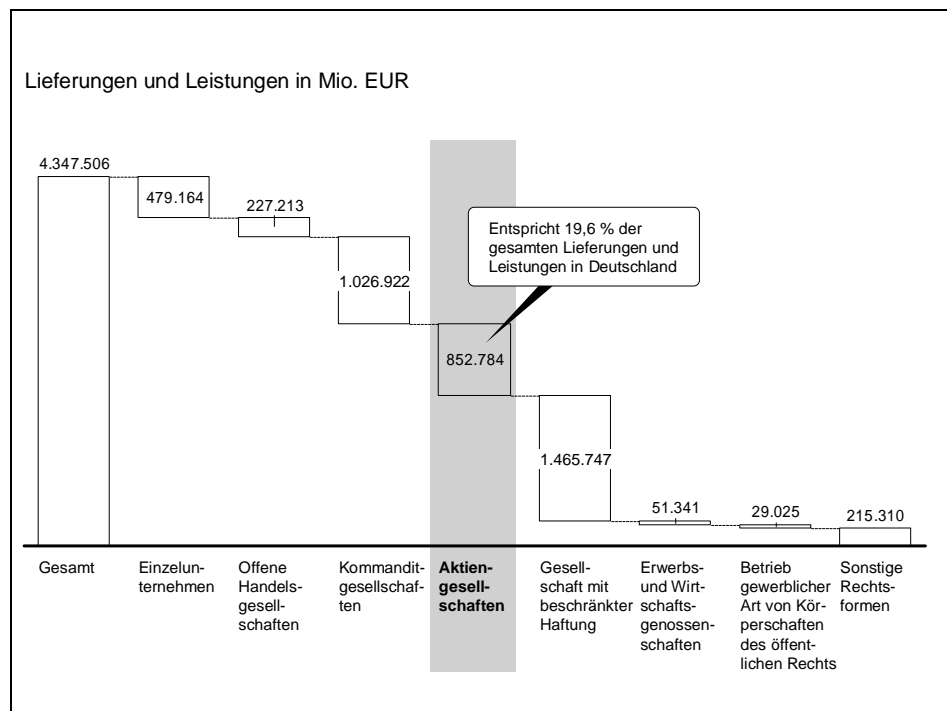


Abbildung 7: Übersicht Unternehmen in Deutschland II.
(Eigene Darstellung; Quelle der Daten: Statistisches Bundesamt, 2006, S. 72)

Innerhalb der verschiedenen Wirtschaftsbereiche nehmen die 30 multinational operierenden Konzerne, die im Deutschen Aktienindex (DAX) zusammengefasst sind, eine Spitzenstellung ein⁴⁰. Die 976 börsennotierten Aktiengesellschaften in der Bundesrepublik Deutschland⁴¹ liefern auch die meisten Beispiele für die nachfolgenden Ausführungen, da sie über die Struktur und Komplexität verfügen, mit der eine intensive Beobachtung derer Aufsichtsratsstätigkeit durch die Öffentlichkeit einhergeht. Nicht nur die rechtliche Grundlage, auch die praktische Arbeit des Aufsichtsrates in den (kleineren) Familiengesellschaften unterscheidet sich häufig von der in den (großen) Publikumsgesellschaften⁴². Die Ansprüche an die Unternehmensüberwachung durch den Aufsichtsrat sollten jedoch nicht anders sein.

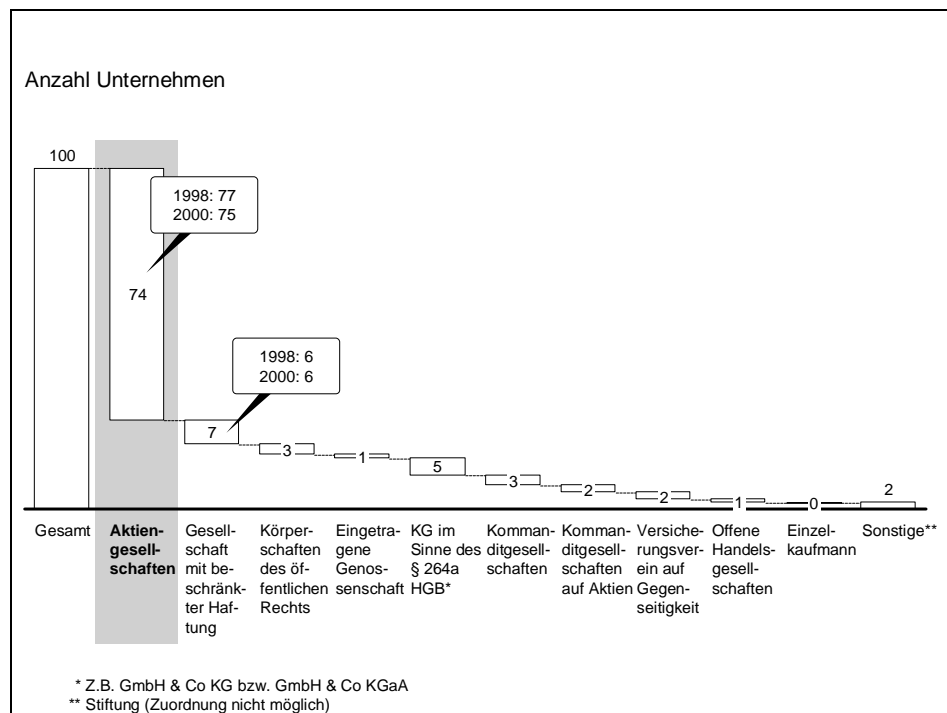


Abbildung 8: Rechtsformen der 100 größten Unternehmen.
 (Eigene Darstellung; Quelle der Daten: DAI, 2005, S. 02-1)

⁴⁰ Vgl. Hofmann 1996b, S. 750.

⁴¹ Vgl. DAI Factbook 2006, S. 06-4.

⁴² Man denke nur an besondere Ver- oder auch Misstrauensverhältnisse innerhalb von Familien.

Der Gang an die Börse ermöglicht dem Unternehmen, seine Eigenkapitalbasis dauerhaft zu verbreitern und damit die Eigenständigkeit nachhaltig zu sichern. *Börsennotierte* Unternehmen müssen diverse gesetzlich vorgeschriebene Informationspflichten erfüllen. Hierdurch sollen die Kapitalanleger geschützt werden. Neben der gesetzlichen Informationspflicht muss sich der Börsenkandidat durch eine aktive freiwillige Kommunikationspolitik mit seinem Unternehmen in der Öffentlichkeit profilieren. Ein wichtiger Faktor ist der Streubesitz. Zum Streubesitz zählen alle Aktien, die nicht von Großaktionären gehalten werden, also vom breiten Publikum erworben und gehandelt werden können. Je höher der Streubesitzanteil ist, desto höher ist in der Regel die Handelbarkeit einer Aktie.

Seit Juni 2002 werden die Werte in den Aktienindizes der Deutschen Börse nach Börsenumsatz und Marktkapitalisierung auf Basis des Streubesitzes gewichtet.

Der *Aufsichtsrat* ist ein Bestandteil der Unternehmensorganisation, der sowohl funktional als auch personell von der Geschäftsführung durch den Vorstand getrennt ist. Rechtlich betrachtet ist er ein Organ der Gesellschaft, das die Gesellschaft insbesondere gegenüber dem Vorstand, z.B. bei Abschluss, Änderung oder Kündigung der Vorstandsverträge, vertritt. Nach den geltenden rechtlichen Vorschriften müssen grundsätzlich alle Aktiengesellschaften, KGaA, Genossenschaften, VVaG und die größeren GmbH zwingend einen Aufsichtsrat bilden; Gleiches gilt für Unternehmen der öffentlichen Hand in einer dieser Rechtsformen. In allen anderen (Kapital-) Gesellschaften kann ein Aufsichtsrat freiwillig gebildet werden. In Personengesellschaften wird häufig an dessen Stelle ein Beirat eingesetzt, dem in unterschiedlichem Umfang vergleichbare Überwachungsaufgaben im Namen der Gesellschafter übertragen werden. Soweit in Kapitalgesellschaften ein Aufsichtsrat obligatorisch einzurichten ist, wird dies insbesondere mit der Notwendigkeit begründet, die Interessen der Kapitalgeber durch ein solches Organ angemessen vertreten zu können, da hier meist die Führung durch fremde Dritte (Fremdorganschaft) durchgeführt wird. Der Aufsichtsrat ist als Organ der Gesellschaft ausschließlich dem Interesse der Gesellschaft verpflichtet. In diesem Rahmen hat er die Interessen der Kapitalgeber, aber namentlich auch die der Arbeitnehmer zu berücksichtigen. Alle Aufsichtsratsmitglieder sind nur dem Gesetz und

der eigenen Verantwortung unterworfen: Sie handeln also als Organ im Interesse der Gesellschaft, aber jeder Einzelne als Person uneingeschränkt eigenverantwortlich.⁴³

Diese Untersuchung befasst sich nur mit dem aktienrechtlichen Aufsichtsrat, der auch in der Literatur vorrangig behandelt wird. Jedoch existieren die meisten Aufsichtsräte außerhalb von AGs. Neben den rund 7.000 Aufsichtsräten in AG gibt es noch Aufsichtsräte in vielen der etwa 150 KGaA, den ca. 110 VVaG sowie den rund 8.100 Genossenschaften. Man schätzt, dass von den rund 800.000 GmbH etwa 30.000 einen (obligatorischen oder fakultativen) Aufsichtsrat haben⁴⁴.

Die Vielfalt der Aufsichtsratswirklichkeit spiegelt sich weiterhin in großen Konzernen als auch kleinen Unternehmen wider. Es gibt Aktiengesellschaften als Dachgesellschaft weltweiter Konzerne mit zahlreichen Tochter- und Enkelgesellschaften, über die in allen Medien regelmäßig berichtet wird. Daneben gibt es viele kleinere und mittlere konzernfreie Unternehmen. Unter ihnen gibt es viele AG, die an der Börse notiert sind. In Deutschland sind 166 AG (22,13 %) der mitbestimmten AG börsennotiert. Viele große und bedeutende Unternehmen sind in der Rechtsform der GmbH organisiert. Daneben steht die Welt der Genossenschaften in den verschiedenen Sparten mit unterschiedlichen Unternehmensgrößen. Diese vielfältigen Aspekte der Unternehmenswirklichkeit bestimmen die konkrete Ausgestaltung des jeweiligen Aufsichtsrats.⁴⁵

⁴³ Vgl. Umsatzsteuerstatistik des Statistischen Bundesamtes 2006, S. 70, Lutter/Krieger, 2002, S. 23 ff.

⁴⁴ Vgl. Potthoff/Trescher 2003, S. 10.

⁴⁵ Vgl. Grothe 2006, S. 151 ff.

B. DIE EXPLORATIVE STUDIE ALS GEEIGNETES FORSCHUNGS- INSTRUMENT

1. Die explorative Studie als Forschungsinstrument

Nach der definitorischen Einführung des Aufsichtsrats einer börsennotierten Aktiengesellschaft soll nun ein Rahmen geschaffen werden, um den weiteren Erkenntnisfortschritt zu systematisieren. Die vorliegende Untersuchung ist eine empirische Studie im Bereich der Betriebswirtschaftslehre, die sich den Sozialwissenschaften zuordnen lässt.⁴⁶

Der Betriebswirtschaftslehre steht bei einer empirischen Untersuchung eine Reihe von Methoden offen. Dabei bedienen sie sich in der Regel der Methoden der empirischen Sozialforschung, die ihren Ursprung im 17. und 18. Jahrhundert hat. Damals begannen die Forscher mit Hilfe sozialstatistischer Methoden und Beschreibungen, gesellschaftliche Massenerscheinungen zu untersuchen. Heutzutage steht die empirische Sozialforschung im Schnittpunkt verschiedener Disziplinen. Neben der Soziologie bedienen sich ihrer u.a.: die Sozialanthropologie, die Sozialpsychologie, die Ökonomie, die Sozialökologie, die Sprach- und Literaturwissenschaften, die Marktforschung und die Politik.⁴⁷

Als grundlegende Methoden, die ihrerseits in vielfältige (Sub-)Typen aufgespaltet werden können, stehen die Inhaltsanalyse, die Beobachtung, die Befragung und das Experiment zur Verfügung. Während die Inhaltsanalyse die Produkte menschlicher Tätigkeit, wie etwa Bauten, Kleidung, Texte, Ton- und Bildaufnahmen, zum Gegenstandsbereich hat, beziehen sich die drei anderen Methoden auf das aktuelle menschliche Verhalten. Die Beobachtung sowie die Befragung gehen auf das Verhalten in natürlichen Situationen (Feld) ein, das Experiment auf das Verhalten in vom Forscher bestimmten Situationen (Labor).⁴⁸

⁴⁶ Vgl. Becker 1993, S. 112, von Kardorff 1995, S. 3.

⁴⁷ Vgl. Atteslander 1995, S. 5 f.

⁴⁸ Vgl. Atteslander 1995, S. 59.

Das zentrale Anliegen der empirischen Forschung ist die Bestätigung theoretischer Aussagen in der Realität bzw. die Überprüfung konzeptionell erarbeiteter, vermuteter Wirkungszusammenhänge durch Hypothesentests. Diesem Verständnis folgend ist die empirische Forschung primär dem so genannten Begründungszusammenhang verpflichtet, der neben dem Entdeckungszusammenhang (konzeptionell-heuristische Überlegungen zum Untersuchungsgegenstand) und dem Verwertungszusammenhang (Verwendung der gewonnenen Erkenntnisse) eine der drei Stufen des wissenschaftlichen Forschungsprozesses repräsentiert.⁴⁹ Dagegen konstituiert sich der Schwerpunkt der explorativen Forschung in einer Betonung des Entdeckungszusammenhangs bzw. in der Gewinnung zusätzlicher Erkenntnisse über die zugrunde liegende Problemstellung. Empirische Forschung wird hier nicht zur Überprüfung von Theorien, sondern zu ihrer Konstruktion und Weiterentwicklung eingesetzt.

Bezogen auf den Untersuchungsgegenstand muss der erzielbare wissenschaftliche Fortschritt bei Anwendung einer Prüfstrategie empirischer Forschung in Frage gestellt werden. Die Aufstellung sinnvoller und realistischer Hypothesen setzt voraus, dass der Forscher den zu behandelnden Objektbereich im Detail kennt. Andernfalls avanciert die Aufstellung von Hypothesen „nicht nur zum Glücksspiel, sondern auch zu einem Akt des Hochmutes.“⁵⁰ Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Forschungslücke hinsichtlich der Überwachung durch den Aufsichtsrat ist diese Voraussetzung nicht erfüllbar. Darüber hinaus scheidet eine in den naturwissenschaftlichen Disziplinen praktizierbare experimentelle Strategie der Erfahrungsgewinnung, bei der im Rahmen von Laboruntersuchungen Hypothesen aufgestellt, getestet, revidiert und wieder getestet werden (Fortschrittskonzeption), aufgrund der Komplexität und der Vertraulichkeit des Untersuchungsgegenstandes aus.

Empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre sollte eher dazu dienen, als geeignetes Instrument Anregungen für praktische Gestaltungsfragen zu geben sowie wissenschaftliche Probleme zu fundieren und Prognosen zu ermöglichen.⁵¹ Ausgangspunkt dieses Forschungsansatzes ist das Vorverständnis des Forschers, d.h. die Entwicklung

⁴⁹ Vgl. Kromrey 1998, S. 76 ff.

⁵⁰ Kubicek 1977, S. 10.

⁵¹ Vgl. Theisen 1987, S. 201 f.

eines konzeptionellen, heuristischen Bezugsrahmens, dem in diesem Zusammenhang forschungsleitende Funktion zukommt.⁵² Der Bezugsrahmen soll helfen, wissenschaftliche Aussagen in einem Lernprozess zu entwickeln, der von theoretischen Absichten geleitet wird, aber auf Erfahrungen basiert.⁵³ Es wird also nicht von einer objektiv vorgegebenen Realität ausgegangen, sondern es findet eine „theoretisch geleitete Rekonstruktion der konstruierten Wirklichkeit statt“⁵⁴. Die wahrgenommene Umwelt wird gedeutet und interpretiert.⁵⁵ Man spricht auch von qualitativer Forschung.⁵⁶

Der Forscher bedient sich allerdings auch bei diesem Forschungsansatz theoretischer Konstrukte oder Modelle, die allerdings offener und flexibler sind als beim oben angesprochenen Hypothesentest,⁵⁷ aber sich auch vom unvoreingenommen theorieleeren Herangehen des Forschers beim Konzept der „grounded theory“⁵⁸ abhebt. Wegen dieser Offenheit und Flexibilität ist eine methodische Kontrolle des Forschungsprozesses angebracht.⁵⁹ Eine Möglichkeit dieser methodischen Kontrolle bietet die explorative Studie, deren vorteilhafte Anwendbarkeit auf den Untersuchungsgegenstand im Folgenden abgeleitet wird. Sie wird oftmals auch als ein Instrument der Grundlagenforschung bezeichnet.⁶⁰

52 Die forschungsleitende Funktion des Bezugsrahmens spiegelt sich auch in der Erkenntnis wider, dass empirische Untersuchungen immer nur das zeigen, wie es ist, jedoch keinen Maßstab dafür geben, wie es sein sollte, vgl. Ebers 1981, S. 22.

53 Vgl. Kubicek 1977, S. 13.

54 Vgl. Auer 2000, S. 136.

55 Vgl. von Kardorff 1995, S. 4.

56 Vgl. von Kardorff 1995, S. 3.

57 Vgl. Auer 2000, 137.

58 Vgl. Glaser/Strauss 1998, S. 1 ff.

59 Vgl. Becker 1993, S. 116.

60 Vgl. Becker 1993, S. 117.

2. Zur Eignung der explorativen Studie für das Forschungsvorhaben

Der Untersuchungsgegenstand Aufsichtsrat und seine Determinanten legt die Anwendung empirischer Forschung nahe. Um die Determinanten ganzheitlich zu erfassen und dann interpretieren zu können, ist ein qualitativer Ansatz, wie die explorative Studie geeignet.

Der Untersuchungsgegenstand qualifiziert sich für die Anwendung einer explorativen Studie. Eine explorative Studie ist angemessen, wenn wie oben dargelegt über den Forschungsgegenstand nur eine allgemeine Problemkenntnis vorliegt, und die zu klärenden Probleme weitgehend unspezifiziert sind.⁶¹ Die Aufsichtsräte sind bislang dominierend anhand formaler, von außen sichtbaren Kriterien untersucht. Die Gruppe der Aufsichtsräte von Aktiengesellschaften in Deutschland war und ist wenig an der Veröffentlichung ihrer internen Arbeitsabläufe (über Vertraulichkeitsaspekte hinaus) interessiert, so dass kaum wissenschaftlich verwertbare Daten vorliegen. Weiterhin werden die zu entwickelnden Hypothesen dominierend Faktoren betreffen, die wahrscheinlich nur ein Aufsichtsrat intern besprechen und ggf. ändern kann. Aus diesen beiden Gründen sind die Interviews mit Aufsichtsratsmitgliedern - den Insidern - durchgeführt worden. Der Forschungsbedarf ist generell gegeben. Aus gleichem Grund ist es nicht angebracht, vorab theoretisch hergeleitete Hypothesen aufzustellen, und diese dann empirisch testen zu wollen. Vielmehr sollen basierend auf theoretischen Erkenntnissen aus der Literatur zum Thema Aufsichtsratsarbeit nachvollziehbare Vermutungen hinsichtlich der Determinanten formuliert werden. Neben der umfangreichen deutschsprachigen Literatur wird hierbei die angloamerikanische Literatur zu „Boards“ berücksichtigt, da einige der Faktoren systemindifferent⁶² bezüglich der Überwachungstätigkeit sind.⁶³ Neben Hinweisen in der Literatur wird bereits vorhandenes Vorwissen des Verfassers durch Gespräche mit aktiven Aufsichtsräten deutscher Großunternehmen bei der Formulierung der Vermutungen genutzt.

⁶¹ Vgl. Becker 1993, S. 117.

⁶² Systemindifferenz meint hier die Anwendbarkeit in Ein- versus Zweikammersystemen der Unternehmensführung.

⁶³ Vgl. Demb/Neubauer 1992, S. 27, Schmidt 2001, S. 9.

Weiterhin sind zwei der drei⁶⁴ Funktionen einer explorativen Studie besonders geeignet, sich der Problematik der Aufsichtsratsarbeit zu nähern: Primär geht es im Rahmen der deskriptiven Funktion darum, die Arbeit des Aufsichtsrates ganzheitlich zu beschreiben. Zweitens werden die erkannten Beziehungen der wichtigsten Elemente, d.h. in diesem Fall neben Strukturen und Prozessen auch die von außen nicht sichtbaren Elemente der Aufsichtsratsarbeit, in hypothetischer Form empirisch begründet erfasst und somit erklärt. Es entstehen Forschungshypothesen als Vorstufe zu erklärenden Aussagen.⁶⁵

Der weitere Forschungsprozess verläuft entlang eines Bezugsrahmens, um die Fragestellung abzugrenzen, die Rahmenbedingungen zu benennen, die Erkenntnisse einzuordnen und die Forschungshypothesen aufzustellen.⁶⁶ Hierfür wird ein Forschungsrahmen als auch ein Erklärungsrahmen verwendet. Zunächst wird der Forschungsrahmen im Zeitlauf entlang der Untersuchung entwickelt und ist insofern offen für weitere Erkenntnisse während der Forschungsarbeiten. Daher können neu auftauchende Forschungsfragen berücksichtigt werden bzw. andere geändert oder gestrichen werden. Der Forschungsrahmen beschreibt in der Entwicklungsphase das Vorverständnis, definiert die Begriffe und formuliert das Problem. Weiterhin wird im Forschungsrahmen das Erhebungsinstrument erstellt (Erprobungsphase) und letztlich modifiziert und eingesetzt: in diesem Fall in Form der Experteninterviews (Anwendungsphase). Insofern bildet das Ergebnis des Forschungsrahmens die Grundlage für die empirische Befragung.

Im Erklärungsrahmen werden dann die Ergebnisse der empirischen Befragung ausgewertet und auch in Bezug zum Forschungsrahmen gesetzt.⁶⁷ Daraus lassen sich ggf. Forschungshypothesen über den Untersuchungsgegenstand ableiten, die als Grundlage weiterer großzahliger empirischer Erhebungen dienen können, woraus wiederum evtl. ein theoretisches Modell abgeleitet werden kann. Der gesamte bezugsrahmenorientierte Forschungsprozess der explorativen Studie ist in der nachfolgenden Abbildung darge-

⁶⁴ Die praktische Funktion tritt hier in den Hintergrund, da in dieser Untersuchung nicht angestrebt wird Handlungsanweisungen abzuleiten.

⁶⁵ Vgl. Becker 1993, S. 117.

⁶⁶ Vgl. Becker 1993, S. 118 mit weiteren Verweisen.

⁶⁷ Vgl. Becker 1993, S. 119 f.

stellt. Die konkrete Ausgestaltung der explorativen Studie in dieser Untersuchung wird in Teil IV A beschrieben.

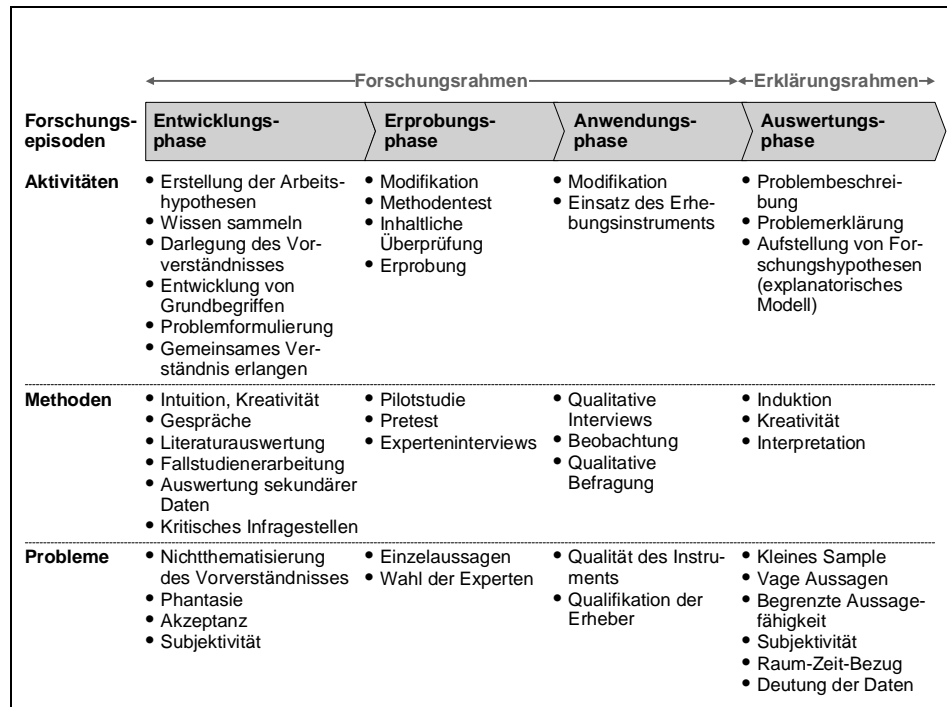


Abbildung 9: Forschungsprozess der explorativen Studie.
(Quelle: in Anlehnung an Becker, 1993, S. 124.)

Als Interviewpartner sind sowohl Vertreter von Anteilseigner- sowie der Arbeitnehmerseite, ebenso Aufsichtsratsvorsitzende⁶⁸, Ausschussvorsitzende, Vertreter von Kreditinstituten und anderen Großaktionären, internationale Mitglieder⁶⁹ und auch einfache Mitglieder auszuwählen, um das gesamte Spektrum von hoher zu geringer Möglichkeit der Beeinflussung der Aufsichtsratsarbeit zu erfassen.

In den Interviews gilt es zunächst, das Verständnis der Aufsichtsräte von angemessener, im Sinne von „guter“ Aufsichtsratsarbeit zu erfassen, um dann die relevanten Einflussfaktoren dafür zu erfragen. Diese sollen dann kategorisiert und priorisiert werden. Unabhängig vom möglicherweise abweichenden Selbstverständnis der befragten Aufsichtsräte von ihren Aufgaben, sollen neben den Erfolgsfaktoren für die Überwachungs-

⁶⁸ Zur besonderen Bedeutung des Vorsitzenden vgl. Potthoff/Trescher 2003, S. 184.

⁶⁹ Wobei der nichtdeutsche Reisepass alleine nicht als Qualitätskriterium für Aufsichtsräte gilt, sondern Kompetenz in geschäftsrelevanten Fragen der Globalisierung, vgl. Ward 2003, S. 45 ff.

funktion auch die relevanten Faktoren für die Nutzung des Potentials, das für ein Unternehmen im Aufsichtsrat steckt, ermittelt werden. Somit soll auch gewährleistet werden, dass ein unterschiedliches Verständnis von Angemessenheit der Aufsichtsratsarbeit in der Hypothesenbildung Berücksichtigung finden kann.

Zur Auswertung des zu erwartenden umfangreichen verbalen Datenmaterials bietet sich die qualitative Inhaltsanalyse an. Die Anwendung dieser Analysemethodik führt zu einer systematischen sowie streng methodisch kontrollierten Verarbeitung mündlicher Interviewinhalte.⁷⁰

Die im Vergleich zu repräsentativen Erhebungen geringe Stichprobengröße der explorativen Studie birgt das Problem möglicherweise interessenabhängiger Antworten der wenigen befragten Insider und damit verringerter Aussagekraft. Dennoch lässt sich ein hinreichendes Maß an Qualität der Ergebnisse für ein qualitatives Modell der Sozialforschung erreichen, wenn die Erfüllung von Validitätskriterien soweit wie möglich sowie von Zuverlässigkeitskriterien sichergestellt wird.⁷¹ Zudem wird durch die oben beschriebene Auswahl der Interviewpartner gewährleistet, dass zumindest die beiden größten zu erwartenden Interessengegensätze - Arbeitnehmervertreter und Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat - ausführlich befragt werden. Durch das Analysieren von Abweichungen in den jeweiligen Antworten kann dann das Vorliegen von interessen-geleiteten Aussagen aufgedeckt werden. Weiterhin wird die Auswahl von ehemaligen, d.h. von aktuellen Interessenkonstellationen unabhängigen Aufsichtsräten, sowie von professionellen, d.h. nur als Aufsichtsrat tätigen Personen, die Aussagekraft erhöhen. Somit werden die Literaturlauswertung und vor allem die explorative Studie zu einer umfassenden Beschreibung der Einflussfaktoren auf die Aufsichtsratsarbeit führen. Darüber hinaus wird die Studie zur Generierung von Forschungshypothesen führen, die in Form von Konditionalbeziehungen die Möglichkeiten zur Verbesserung von Aufsichtsratsarbeit in einem vorher definierten Sinne erklären kann.

⁷⁰ Vgl. Mayring 2000, S. 11ff.

⁷¹ Vgl. Krippendorff 1980, S. 158.

Teil III: Die Analyse des Aufsichtsrates und seiner Tätigkeit in der Literatur

A. DER REGULATORISCHE RAHMEN FÜR DIE AUFSICHTS- RATSARBEIT

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Institution Aufsichtsrat ist eng mit der Entwicklung des Aktienrechts verbunden⁷². Es lassen sich aus Sicht der Aufsichtsratsforschung die folgenden vier Entwicklungsrichtungen voneinander abgrenzen:⁷³

- Rechtstatsachenforschung (ab ca. 1870),
- Analyse der Unternehmensverfassung (ab ca. 1960),
- funktionsanalytische Untersuchungen (ab ca. 1970) und
- Ableitungen von Aufsichtsratstypologien (ab ca. 1980).

Das zentrale Ziel der frühen Arbeiten zur Rechtstatsachenforschung⁷⁴ bestand darin, die Entstehung und Funktionsweise von Aktiengesellschaften inklusive ihrer Organe zu erklären⁷⁵.

Im Gegensatz zur Rechtstatsachenforschung legen die Vertreter der Unternehmensverfassungsforschung explizit einen wirtschafts- bzw. sozialwissenschaftlichen Analyse-rahmen zugrunde. Der Aufsichtsrat gilt in diesem Zusammenhang als Gesellschaftsorgan, das vor allem einen Interessenausgleich zwischen verschiedenen Verfassungsparteien ermöglichen soll⁷⁶. Die tatsächliche Funktion des Aufsichtsrats wird deshalb nicht auf die gesetzlich normierten Aufgaben beschränkt. Für die Ableitung der Auf-

⁷² Vgl. Wiethölter 1961, S. 270-288 m.w.N.

⁷³ Vgl. Dutzi, 2005, S. 109.

⁷⁴ Für einen allgemeinen Überblick zur Rechtstatsachenforschung im Aktienrecht vgl. die Zusammenfassung bei Vogel 1980, S. 26-33, Dutzi 2005, S. 109 ff.

⁷⁵ Vgl. z. B. Fick 1862, S. 1-63, Rathenau 1917, S. 7-62.

⁷⁶ Vgl. Witte 1978, S. 333-338.

sichtsratsfunktionen sind vielmehr die personelle Zusammensetzung des Gremiums sowie die konkrete Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Gesellschaftsorganen von Bedeutung. Während in älteren Arbeiten vor allem das Einflusspotenzial der Manager im Vordergrund stand⁷⁷, hat sich der Untersuchungsgegenstand aufgrund der Mitbestimmungsgesetzgebung zunehmend ausgeweitet⁷⁸.

Die tatsächliche Funktion des Aufsichtsrats ist nicht auf die aktienrechtlich vorgesehene Überwachungsaufgabe beschränkt. Die in der Realität ausgeübten Aufsichtsratsfunktionen sind von verschiedenen Faktoren abhängig.⁷⁹ Darunter fallen sowohl unternehmensexterne Faktoren, wie z.B. die Eigentums- bzw. Stimmrechtsverhältnisse sowie die Größe der Aktiengesellschaft, als auch unternehmensinterne Faktoren, wie z.B. die personelle und organisatorische Ausgestaltung des Gremiums. Es bleibt offen, ob die abgeleiteten Aufsichtsratsfunktionen sich gegenseitig beeinflussen.⁸⁰

Bei den wenigen funktionsanalytischen Untersuchungen wurden typische Konstellationen von situativen und strukturellen Merkmalen postuliert. Letztendlich wurde dadurch lediglich die hohe Gestaltungsfreiheit der aktienrechtlichen Vorschriften bestätigt.

Um die verschiedenen Ausgestaltungen der Unternehmenspraxis besser abbilden zu können, wurde eine Aufsichtsratstypologie entwickelt, die stärker auf verhaltenwissenschaftlichen Aspekten beruht⁸¹. Zu diesem Zweck stellen sie mit Vorstand und Aufsichtsrat beide Organe der Spitzenorganisation einander gegenüber.

Ohne die explizite Einbindung struktureller und situativer Gestaltungsparameter ist der Aussagegehalt einer Verhaltenstypologie zu vage, um verlässliche Empfehlungen ableiten zu können.⁸² Als zentraler Indikator wird daher die konkrete Ausformung des Katalogs zustimmungspflichtiger Geschäfte angesehen. Um darüber hinaus unterneh-

⁷⁷ Vgl. insbesondere die Analyse von Cassier 1962, S. 125-136 sowie Pross 1965, S. 92-120.

⁷⁸ Zu den Auswirkungen des MontanMitbestG vgl. Brinkmann-Herz 1972, S. 102-151. Die Auswirkungen des MitbestG werden empirisch von Gerum/Steinmann/Fees 1988, S. 45-159 untersucht (vgl. Abschnitt III B 2.4).

⁷⁹ Vgl. Dutzi, 2005, S. 114.

⁸⁰ Vgl. Dutzi, 2005, S. 114 f.

⁸¹ Vgl. ausführlich hierzu Bleicher/Leberl/Paul 1989, S. 117-121.

⁸² Vgl. Gerum 1991, S. 724.

mensexterne Einflüsse abbilden zu können, sollte die Typenkonstruktion zusätzlich die Eigentümerstruktur der Gesellschaft als situativen Faktor berücksichtigen. Die rechtlichen Rahmenbedingungen bleiben aber weiterhin eine wesentliche Determinante der Aufsichtsratsarbeit.

Um ihre Aufgabe sowie ihre Rechte und Pflichten adäquat wahrzunehmen, müssen Aufsichtsräte bzw. die einzelnen Aufsichtsratsmitglieder die relevanten rechtlichen bzw. freiwilligen Rahmenbedingungen kennen. Ebenso wird die Kenntnis von Aktualisierungen und Erweiterungen der gesetzlichen Regelungen vorausgesetzt. Aus diesem Grunde sowie wegen der in der Literatur häufig von den Rechtstatsachen her kommend geführten Diskussion über den Aufsichtsrat wird das regulatorische Umfeld im weiteren Abschnitt besonders umfassend untersucht.

Das unmittelbare regulatorische Umfeld der Aufsichtsratsarbeit lässt sich in folgende vier Regelungsebenen einteilen:

- Gesetze, Rechtsverordnungen, Rechtsprechung, Literatur, Kommentierungen, Verordnungen,
- Satzung,
- Geschäftsordnungen und
- Verhaltensregeln.

Diese sind international in den letzten 14 Jahren weiterentwickelt worden, wobei die Bundesrepublik Deutschland die Entwicklung in den angloamerikanischen Ländern mit ca. sechs Jahren Abstand nachvollzogen hat, und sich somit auch immer einer Diskussion der vergleichbaren Standards der Unternehmensverfassung ausgesetzt sah. Siehe hierzu die Gesetzesinitiativen über Zeit in Abbildung 10.

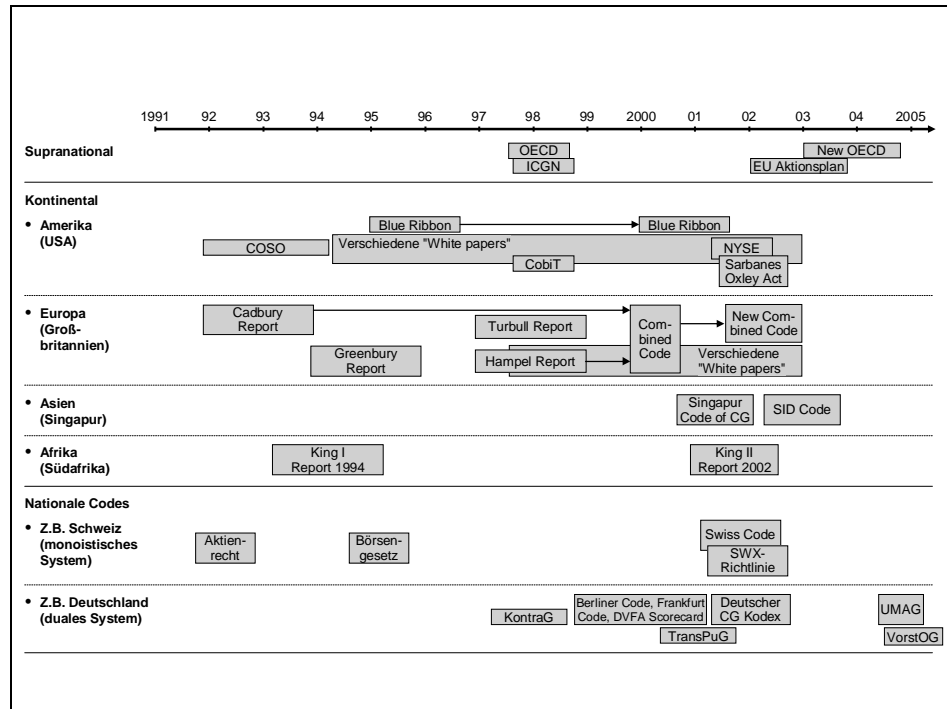


Abbildung 10: Entwicklung ausgewählter internationaler und nationaler Kodizes und Gesetze zur Corporate Governance.

Die Aufgaben sowie die Pflichten und Rechte des Aufsichtsrats im Ganzen wie auch des einzelnen Aufsichtsratsmitglieds haben somit in den letzten Jahren deutlich an Umfang und Einfluss gewonnen.⁸³ Viele der neuen Anforderungen, die u.a. auch Präzisierungen oder Konkretisierungen bisheriger Regelungen oder eingetübter Praxis einschließen, haben zum Ziel, den Finanzplatz Deutschland zu stärken. International ordnet man den deutschen Aufsichtsrat als ein Organ des so genannten „two tier-Systems“ ein⁸⁴.

Die wesentlichen Gesetzesaktivitäten⁸⁵ im Zusammenhang mit der Veränderung der Aufsichtsratsarbeit in den vergangenen Jahren sind in Abbildung 11 dargestellt:

⁸³ Vg. McKinsey 2001, S. 20 f.

⁸⁴ Aus angloamerikanische Welt stammt das auch weltweit vorherrschende System des one tier boards, auch monistisches System genannt, mit nur einem einzigen Leitungs- und Kontrollorgan. Unterschieden wird im monistischen System zwischen geschäftsführenden executive directors und den non-executive directors, die ähnliche Aufgaben wie der deutsche Aufsichtsrat erfüllen. Im Rahmen der europäischen Aktiengesellschaft musste der deutsche Gesetzgeber ebenfalls ein Wahlrecht einräumen, vgl. Ranzinger/Blies 2001, S. 455 ff.

⁸⁵ Im Hinblick auf seine elementaren Aufgaben muss der Aufsichtsrat bzw. das einzelne Aufsichtsratsmitglied alle relevanten Gesetzesänderungen kennen und prüfen, ob sich diese auf seine Funktionen auswirken. So wird der Rechtsrahmen für den angestrebten europäischen Kapitalmarkt weiter um wichtige EU-Richtlinien ergänzt.

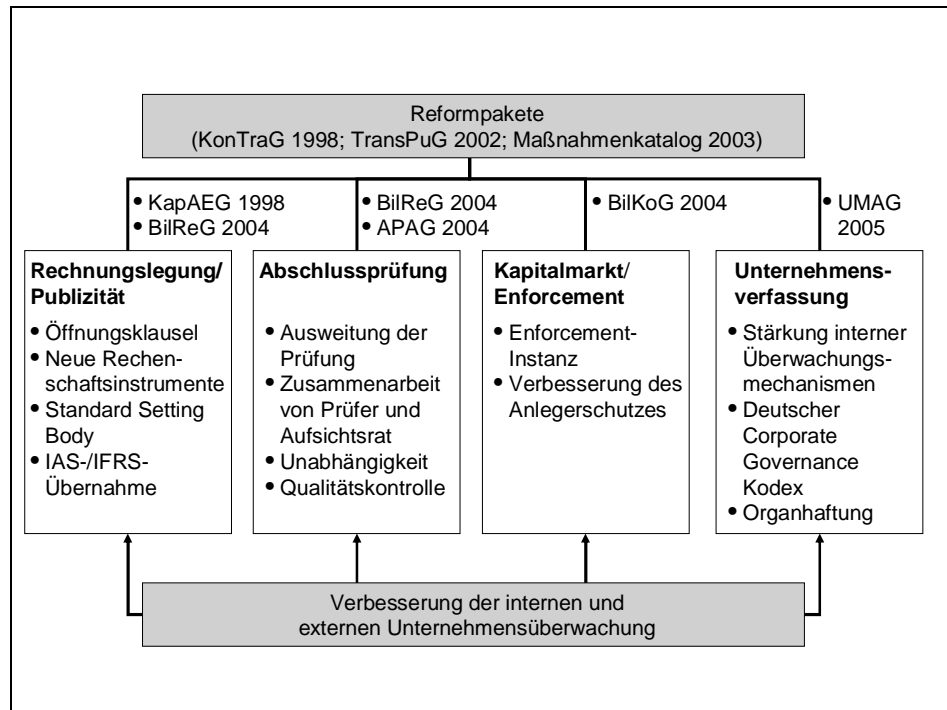


Abbildung 11: Gesetzesinitiativen zur Reform der Corporate Governance.

Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) vom 1. Mai 1998 sollte das Kontrollsystem deutscher Aktiengesellschaften verbessern und den falschen Anreizen der vorherigen Regelungen abhelfen. Das Gesetz trägt zudem der Tatsache Rechnung, dass sich deutsche Publikumsgesellschaften zunehmend über internationale Kapitalmärkte finanzieren. Das erfordert eine intensivere Kommunikation und Unternehmensentwicklung, mehr Transparenz und verstärkte Publizität. Mit dem KonTraG werden Vorstand, interne Revision, Aufsichtsrat und Abschlussprüfer direkt angesprochen. Zu den wesentlichen Neuerungen, die den Aufsichtsrat direkt betreffen, gehören:

- Der Aufsichtsrat selbst erteilt den Prüfungsauftrag für den Jahresabschluss bzw. den Konzernabschluss (§ 111 II 3 AktG).
- Jedes Aufsichtsratsmitglied hat das Recht, den Prüfungsbericht ausgehändigt zu bekommen (§ 170 III 2 AktG).
- Die Mitglieder des Aufsichtsrats können den Abschlussprüfer zu einzelnen Prüfungsfeststellungen und Problembereichen befragen, weil der Abschlussprüfer an der Bilanzsitzung teilzunehmen und über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung zu berichten hat (§ 171 I 2 AktG).

- Bei börsennotierten Aktiengesellschaften müssen die Aufsichtsratsmitglieder ihre Mitgliedschaften in anderen Aufsichtsräten und vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen offen legen (§ 285 Nr. 10 HGB).
- Die vielfach kritisierte zeitliche Überlastung durch zu viele Aufsichtsratsmandate einer Person wurde für den Aufsichtsratsvorsitzenden durch eine modifizierte Höchstzahl gemindert (§ 100 II 3 AktG).
- Die gesetzlich vorgeschriebene Sitzungsfrequenz des Aufsichtsrats wurde für börsennotierte Aktiengesellschaften erhöht (§ 110 III AktG).
- Bei pflichtwidrigem Handeln von Aufsichtsratsmitgliedern wird die Rechtsverfolgung erleichtert (§ 147 I 1 AktG).

Indirekt betroffen ist der Aufsichtsrat von den durch das KonTraG konkretisierten Pflichten des Vorstands. Nach § 91 II AktG hat der Vorstand geeignete Maßnahmen zu treffen und insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden. Die Berichterstattung über die Unternehmensplanung an den Aufsichtsrat muss detaillierter als zuvor erfolgen (§ 90 I AktG).

In ähnliche Richtung wie das KonTraG wirkt das im Juli 2002 in Kraft getretene Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG), das auf besser informierte Aufsichtsräte und eine Anpassung an internationale Gepflogenheiten abzielt und Folgeänderungen im Aktiengesetz⁸⁶ (u.a. §§ 90, 110, 111, 161, 171) und Handelsgesetzbuch⁸⁷ (u.a. §§ 285 Nr. 16, 314 I 8, 297, 308 III, 317 IV) bewirkte.

Gemäß § 161 AktG haben Vorstand und Aufsichtsrat börsennotierter Aktiengesellschaften zu erklären, ob oder inwieweit sie den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex folgen oder nicht.⁸⁸ Die Entsprechenserklärung, die durch das TransPuG in § 161 AktG eingefügt wurde, bezieht sich auf die jeweils gültige Version

⁸⁶ U.a. §§ 90, 110, 111, 161, 171.

⁸⁷ U.a. §§ 285 Nr. 16, 314 I 1 Nr. 8, 297, 308 III, 317 IV.

⁸⁸ Vgl. Pfitzer/Oser 2003, S. 269 f.

des Deutschen Corporate Governance Kodex, wobei die zurzeit aktuelle Fassung die vom 14. Juni 2007 datiert ist.⁸⁹

Der Deutsche Corporate Governance Kodex richtet sich an börsennotierte Gesellschaften, seine Beachtung wird jedoch auch nicht börsennotierten Gesellschaften empfohlen.⁹⁰ Gesetzliche Überlegungen gehen dahin, nicht nur auf börsennotierte Unternehmen im Rahmen des § 161 AktG abzustellen, sondern generell alle kapitalmarktorientierten Unternehmen (vgl. u.a. § 315a II HGB) in den Deutschen Corporate Governance Kodex einzubeziehen. Der Deutsche Corporate Governance Kodex hat sieben Abschnitte: Präambel, Aktionäre und Hauptversammlung, Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat, Vorstand, Aufsichtsrat, Transparenz, Rechnungslegung und Abschlussprüfung. Dabei unterscheidet der Deutsche Corporate Governance Kodex drei Kategorien von Regelungen: verpflichtende (gesetzliche) Regelungen, Empfehlungen („soll“) und Anregungen („sollte“, „kann“).⁹¹

Wie sich in der Praxis zeigt, führen mehr und mehr auch nicht börsennotierte Unternehmen eigene, an den Deutschen Corporate Governance Kodex angelehnte unternehmensspezifische Corporate-Governance-Regeln ein. Nicht wenige Unternehmen mit einer „eigenen“ Corporate Governance haben den Deutschen Corporate Governance Kodex ohne Formulierungsänderungen für sich übernommen.⁹² Dies erhöht die Akzeptanz und Transparenz für die nationalen und internationalen Investoren. Der Kodex ist überwiegend noch eine Wiedergabe des Aktiengesetzes. Insofern sollte die Erklärung, dass die „Empfehlung des Kodex befolgt werden“ von Vorstand und Aufsichtsrat einer

⁸⁹ Nach spektakulären Unternehmenskrisen und Betrugsfällen sah sich die Bundesregierung im Jahr 2000 veranlasst, das Thema Corporate Governance offensiv anzugehen. Die im Mai 2000 eingesetzte gleichnamige Regierungskommission unter der Leitung von Professor Baums lieferte bereits im Sommer 2001 Vorschläge zur Modernisierung des Aktienrechts und Empfehlungen für einen noch auszuarbeitenden Deutschen Corporate Governance Kodex (Der Verfasser dieser Arbeit war Arbeitsmitglied der Baums-Kommission). Das Justizministerium beauftragte daraufhin im Herbst 2001 eine Kommission unter Leitung des Aufsichtsrats Vorsitzenden der ThyssenKrupp AG, Dr. Gerhard Cromme, mit dessen Entwicklung, um konkrete Handlungsempfehlungen und -anregungen für Vorstände und Aufsichtsräte erarbeiten zu lassen. Der Deutsche Corporate Governance Kodex wurde am 30. August 2002 im Bundesanzeiger elektronisch bekannt gemacht. Seit 30. Juni 2008 hat der Vorstandsvorsitzende der Commerzbank AG, Klaus-Peter Mueller, den Vorsitz uebernommen.

⁹⁰ Vgl. DCGK 2006, Präambel.

⁹¹ Vgl. Strieder 2005, S. 51 f.

⁹² Vgl. Cromme 2007, S. 24.

„gut geleiteten“ börsennotierten Gesellschaft im Allgemeinen nicht schwer fallen.⁹³ Die Notwendigkeit eines Corporate Governance Kodex sieht die Gesetzesbegründung zum TransPuG nicht zuletzt darin, „in einer gerade auch für ausländische Investoren geeigneten Form die Besonderheiten und Vorzüge der dualistischen Unternehmensverfassung“ zusammenzufassen und übersichtlich darzustellen.⁹⁴ Die Entsprechenserklärung gem. § 161 AktG wird von beiden Gremien verlangt. Diese jährlich wiederkehrende Pflicht gewährleistet, dass sich Vorstand und Aufsichtsrat regelmäßig mit den im Deutschen Corporate Governance Kodex angesprochenen Fragen inhaltlich auseinandersetzen. Dabei sind die Abweichungen von den „Empfehlungen“ nicht nur zu erklären, sondern auch zu begründen.⁹⁵ Die Praxis beschränkt sich jedoch auf die bloße Nennung, welche Empfehlungen nicht angewendet wurden bzw. werden. Inzwischen zeichnet sich eine relativ hohe und tendenziell wachsende Akzeptanz des Deutschen Corporate Governance Kodex ab, bedingt wohl auch durch die Tatsache, dass seine Entstehungsgeschichte wie zusammenfassend aus Abbildung 12 ersichtlich einen Kompromiss vieler Interessen darstellt.

⁹³ Vgl. Peltzer 2003, S. V.

⁹⁴ Vgl. Gesetzesbegründung zum TransPuG, BT-Drs. 14/8769, 2002, S. 49 ff.

⁹⁵ Vgl. DCGK 2006, Ziff. 3.10.

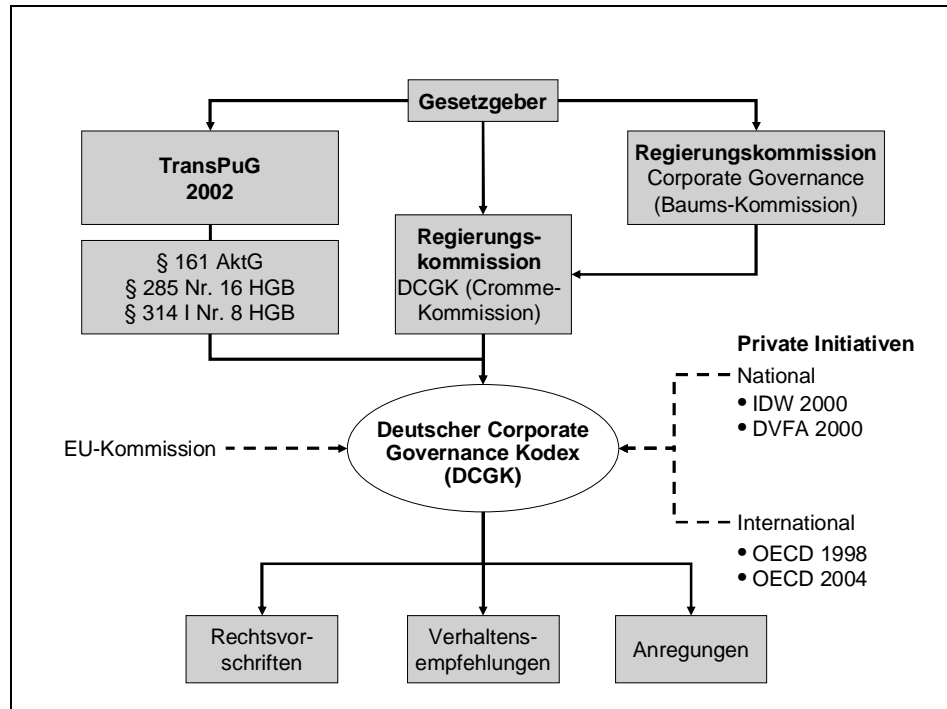


Abbildung 12: Entstehung deutscher Corporate Governance Kodex.

Im Durchschnitt weichen die Unternehmen von etwa 4 der 72 Soll-Empfehlungen des Kodex ab, wobei die Zahl der Abweichungen mit der Größe des Unternehmens abnimmt.⁹⁶ Höchst umstrittene Empfehlungen sind der gegliederte und individualisierte Ausweis der Vorstands- und Aufsichtsratsbezüge, der angemessene Selbstbehalt bei der D&Q-Versicherung für Vorstand und Aufsichtsrat sowie die Altersgrenze für Vorstandsmitglieder und Aufsichtsräte. Durch das VorstOG müssen die Gesamtbezüge jedes einzelnen Vorstandsmitgliedes unter Namensnennung inzwischen zwingend veröffentlicht werden, sofern die Hauptversammlung nicht mit $\frac{3}{4}$ -Mehrheit dieser Offenlegung widerspricht. Dieses hat auch Auswirkungen auf die Aufsichtsrat als dem Verantwortlichen für die von breiter Öffentlichkeit beachtete Höhe der Bezüge.

Eine weitere Neuregelung durch das TransPuG im Zusammenhang mit dem Aufsichtsrat ist § 90 II AktG: Der Vorstand ist verpflichtet, in seiner Berichterstattung an den Aufsichtsrat auf Abweichungen der tatsächlichen Entwicklung von früher berichteten Zielen unter Angabe von Gründen einzugehen. Die Berichterstattung selbst muss den Grundsätzen einer gewissenhaft betreuten Rechenschaft entsprechen, möglichst recht-

⁹⁶ Vgl. v. Werder 2004, S. 1 ff.

zeitig und, mit Ausnahme des Berichts nach § 90 I 3 AktG, regelmäßig schriftlich erfolgen (§ 90 IV AktG).

Auch innerhalb des Aufsichtsrats ist der Informationsfluss weiter festgeschrieben worden. So ist nach § 107 III 3 AktG dem Aufsichtsrat als Gesamtgremium regelmäßig über die Arbeit seiner Ausschüsse zu berichten. Explizit wurde mit dem TransPuG festgelegt, dass die Aufsichtsratsmitglieder zur Verschwiegenheit über vertrauliche Berichte und Beratungen verpflichtet sind, denn mangelnde Vertraulichkeit kann dem Aufsichtsrat aber auch dem Unternehmen Schaden zufügen.

Im Februar 2003 verabschiedete die Bundesregierung einen 10-Punkte-Maßnahmenkatalog zur Stärkung des Anlegerschutzes und der Unternehmensintegrität. Auch die Europäische Kommission wurde mit einem Aktionsplan zur „Modernisierung des Gesellschaftsrechts und Verbesserung der Corporate Governance in der Europäischen Union“ aktiv.⁹⁷ Der Umsetzung dienten das Bilanzrechtsreformgesetz, sowie das Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Aktienrechts (UMAG) und das Kapitalmarktinformationshaftungsgesetz (KapInHaG).

Das Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG) hat zum Ziel, das Bilanzrecht zu modernisieren und die Unabhängigkeit des Prüfers in der Abschlussprüfung zu stärken. In ihm werden eine EU-Verordnung zu den International Accounting Standards⁹⁸ und drei EU-Richtlinien (Modernisierungs-⁹⁹, Schwellenwert-¹⁰⁰ und Fair-Value-Richtlinie¹⁰¹) teilweise oder vollständig in nationales Recht umgesetzt. Die Neuerungen haben große Auswirkungen auf die Aufgaben des Aufsichtsrats. So hat er gem. § 171 I AktG den IFRS-

⁹⁷ Vgl. Pressemitteilung des BMJ vom 25.02.2003.

⁹⁸ Gegenstand der IAS-Verordnung ist die Übernahme und Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards in der EU mit dem Ziel, die von den Gesellschaften vorgelegten Finanzinformationen zu harmonisieren, um einen hohen Grad an Transparenz und Vergleichbarkeit der Abschlüsse international sicherzustellen.

⁹⁹ Die Modernisierungsrichtlinie führt die Internationalisierung des europäischen Bilanzrechtes fort und ist eine Änderungsrichtlinie, die das geltende europäische Bilanzrecht in Form der Bilanzrichtlinie, Konzernbilanzrichtlinie, Bankbilanzrichtlinie und der Versicherungsbilanzrichtlinie in weiten Teilen aktualisiert. Hierdurch sollen die Rechnungslegungsvorschriften so modifiziert werden, dass auch Unternehmen, die nicht von der IAS-Verordnung erfasst werden, IAS-konform Rechnung legen können,

¹⁰⁰ Die Schwellenwertrichtlinie passt die derzeit gültigen Schwellenwerte für kleine, mittelgroße und große Kapitalgesellschaften an, die auf der Bilanzrichtlinie und Konzernbilanzrichtlinie beruhen.

¹⁰¹ Die Fair-Value-Richtlinie verpflichtet die EU-Mitgliedstaaten dazu, Unternehmen die Bewertung von Finanzinstrumenten mit dem beizulegenden Wert (Fair Value) vorzuschreiben oder mindestens zu gestatten, zugleich sind obligatorische Vorschriften für den Anhang und der Lageberichtangaben enthalten.

Konzernabschluss zu prüfen. Für die Arbeit des Aufsichtsrats relevant ist auch die erheblich gestärkte Unabhängigkeit des Prüfers in der Abschlussprüfung. So wird völlig neu geregelt, wann ein Abschlussprüfer nicht bestellt werden darf (§ 319a HGB i.d.F. des BilReG). Vorstände und Aufsichtsräte bekommen Haftungsfreiräume zugesprochen. So stellt § 93 I 2 AktG für den Vorstand und über § 116 AktG auch für den Aufsichtsrat klar, dass sie für Fehler im Rahmen des unternehmerischen Ermessens nicht haften. Die Regelung differenziert mithin zwischen der fehlgeschlagenen unternehmerischen Entscheidung und der Verletzung von Pflichten (Treuepflichten, Informationspflichten, sonstige Gesetzes- und Satzungsverstöße). Dies entspricht Vorbildern der Business Judgement Rule¹⁰² aus dem angelsächsischen Rechtskreis und findet Parallelen in der neueren Rechtsprechung des BGH.¹⁰³

Zudem soll die Attraktivität der Hauptversammlung als Schutzinstrument der Aktionäre gesteigert werden. In diesem Sinn wird die Anfechtungsklage beibehalten; einem Missbrauch soll durch größere Kompetenzen der Versammlungsleitung beim Frage- und Rederecht sowie der Einführung eines gerichtlichen Freigabeverfahrens (Eilverfahren) für angefochtene Hauptversammlungsbeschlüsse vorgebeugt werden. Durch straffere Führung soll die Hauptversammlung ihre Funktion als Diskussions- und Entscheidungsplattform zurückgewinnen.

Die geplanten Änderungen der 4. und 7. gesellschaftlichen EU-Richtlinie (die so genannten Bilanzrichtlinien) sollen die Corporate Governance im Wesentlichen mit folgenden Regelungen stützen:¹⁰⁴

- Verantwortung und Haftung von Organmitgliedern: Die Mitglieder der Gesellschaftsorgane sollen für den Inhalt von Jahresabschluss und Lagebericht gegenüber dem Unternehmen kollektiv Verantwortung übernehmen.
- Offenlegung von nicht-bilanzierten Geschäften: Geschäfte, die nicht in der Bilanz stehen, aber für die Beurteilung der finanziellen Lage eines Unternehmens wesentlich sind, sollen künftig offen gelegt werden.

¹⁰² Mit Hilfe der business judgement rule wird die Haftung der Organe im Einzelfall abgewogen.

¹⁰³ Vgl. BGHZ 135, 244.

¹⁰⁴ Vgl. Pressemitteilung des BMJ vom 26.01.2005.

- Offenlegung von Transaktionen mit nahe stehenden Personen: Auch nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen sollen wesentliche Transaktionen mit ihren Managern sowie deren Familienangehörigen und anderen ihnen nahe stehenden Personen offen legen, sofern diese nicht zu regulären wirtschaftlichen Bedingungen abgeschlossen werden.
- Corporate-Governance-Erklärung: Kapitalmarktorientierte Unternehmen sollen künftig im Lagebericht einen eigenen Abschnitt für Maßnahmen im Bereich Corporate Governance aufnehmen. Dann würden interessierte Dritte Informationen darüber erhalten, in welchem Umfang das Unternehmen die Anforderungen des Kodex erfüllt, vor allem über das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem sowie über die Funktionsweise der Hauptversammlung und der Gesellschaftsorgane. Hinzu käme eine Beschreibung der Aktionärsrechte.

Die Satzung enthält die durch das Aktiengesetz bzw. sonstige Gesetze zugelassenen dispositiven Möglichkeiten. Enthält die Satzung keine Regelungen, gelten die gesetzlichen Vorschriften. Häufig werden in der Praxis die im Aktiengesetz bereits formulierten Regelungen noch einmal in die Satzung aufgenommen. Dies erklärt sich dadurch, dass die Satzung den Eigentümern bzw. Aktionären alle wesentlichen Regelungen kompakt zur Verfügung stellen soll, auch wenn sie sich bereits aus dem Gesetzestext ergeben. Vorschriften, die den Aufsichtsrat betreffen, werden in der Satzung i.d.R. recht ausführlich anhand mehrerer Paragraphen behandelt. Wesentlich ist die Festlegung von Maßnahmen, die der Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen (Zustimmungsvorbehalte zugunsten des Aufsichtsrats); darüber hinaus kann der Aufsichtsrat selbst weitere Zustimmungsvorbehalte formulieren (§ 111 IV AktG)¹⁰⁵.

Der Aufsichtsrat soll sich im Rahmen seiner Selbstorganisation eine eigene Geschäftsordnung geben¹⁰⁶, üblicherweise einschließlich der Eckdaten für die Ausschüsse. Diese können auch Bestandteil eigenständiger Geschäftsordnungen sein. Zugleich steht dem Aufsichtsrat zu, eine Geschäftsordnung für den Vorstand zu erlassen (§ 77 II AktG).

¹⁰⁵ Vgl. DCGK 2006, Ziff. 3.3.

¹⁰⁶ Vgl. DCGK 2006, Ziff. 5.1.3., Hofman/Hofman 11998, S. 92 f.

Während für Corporate Governance keine eindeutige Definition existiert¹⁰⁷, handelt es sich beim Deutschen Corporate Governance Kodex, der Grundlage des § 161 AktG ist, um ein klar umrissenes Regelwerk, bestehend aus einer Präambel und sechs Themenschwerpunkten.

Neben dem Deutschen Corporate Governance Kodex haben sich einige Unternehmen zusätzliche freiwillige Verhaltensregeln (z.B. Ethikregelungen, Verhaltensregelungen, die die Mitarbeiter des Unternehmens einschließen, oder Regelungen, die sich an den Verhaltenskodex der Deutschen Bundesbank anlehnen) gegeben. Das Nebeneinander bzw. die klare Abgrenzung dieser Regelungen fördert letztlich die Akzeptanz und Transparenz des Corporate Governance Regelwerks.¹⁰⁸

Der Deutsche Standardisierungsrat (DSR) hat die Aufgabe, übernommene Empfehlungen für eine ordnungsmäßige Konzernrechnung in Form von Standards - vornehmlich nach internationalen Rechnungslegungsgrundsätzen IAS/IFRS, US GAAP - zu entwickeln (DRS). Unternehmen, welche die Standards nicht anwenden oder sich nur an diesen „orientieren“, geraten zunehmend bei Analysten und Investoren für die Unterlassung in Erklärungsnot.

¹⁰⁷ Vgl. Teil I A.

¹⁰⁸ Vgl. Mallin 2004, S. 10.

B. DETERMINANTEN DER AUFSICHTSRATSARBEIT

1. Aufgaben und der Wandel des Rollenverständnisses des Aufsichtsrates

1.1 Die Rolle des Aufsichtsrates in ausgesuchten Organisationstheorien

Die Rollendefinitionen des Aufsichtsrates lassen sich im Wesentlichen vier Theoriegebäuden zuordnen: Zunächst schrieben Vertreter der Agency-Theorie dem Aufsichtsrat eine Kontroll-Rolle zu. Schwerpunkt der umfangreichen Literatur zur Principal-Agent-Theorie ist die Thematisierung von institutionellen Arrangements zur Regelung der wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Wirtschaftssubjekten. Asymmetrische Informationsverteilung und Unsicherheit über das Eintreten bestimmter Umweltzustände und das Verhalten der Vertragspartner kennzeichnen die Abhängigkeitsverhältnisse. Die Anwendung dieser Gedanken auf das Auseinanderfallen von Eigentum und Kontrolle ist offensichtlich.¹⁰⁹ Beziehungen zwischen Unternehmenseigentümern, Aufsichtsgremien und Management stehen im Mittelpunkt der Principal-Agent-Theorie.¹¹⁰

Die Stewardship Theorie gibt dem Aufsichtsrat eine Unterstützungsrolle. Es wird auf der Basis eines grundsätzlich opportunistischen Handelns der Akteure verneint, dass das Management im Interesse der Eigentümer handelt und macht in der Konsequenz die Kontrolle der Handlungen der Manager notwendig. Es wird allerdings von einer Interessenkongruenz von Eigentümern und Managern ausgegangen. Somit gilt es, den Managern den notwendigen Handlungsspielraum und damit die Kontrolle einzuräumen. Dem Aufsichtsgremium kommt eine eher unterstützende Rolle zu.¹¹¹

Vertreter der Resource Dependency Theory hingegen sehen die dominierende Rolle des Aufsichtsrates in einer Schnittstelle zwischen der Organisation des Unternehmens und

¹⁰⁹ Vgl. Schreyögg/Steinmann, 1981, S. 533 f.

¹¹⁰ Vgl. Fama/Jensen 1983, S. 301ff., Jensen/Meckling 1976, S. 305ff.

¹¹¹ Vgl. Donaldson/Davis 1991, S. 49ff., Hilmer 1994, S. 170ff.

dem sozioökonomischen Umfeld.¹¹² Zentrale These ist es, das Unternehmen ihre Überlebensfähigkeit sichern, indem sie durch die Kooptation Wettbewerbsentscheidender Ressourcen Einfluss auf ihr Umfeld ausüben. Der Aufsichtsrat sichert externe Bindungen und steuert die Überwachung des externen Umfeldes.¹¹³

Die Stakeholder Theory letztlich schreibt dem Aufsichtsrat eine koordinierende Rolle zu, und zwar ebenfalls an der Schnittstelle zwischen der Organisation des Unternehmens und dem sozioökonomischen Umfeld. Anknüpfungspunkt ist der ausschließliche Fokus der Agency-Theory auf die Interessen der Eigentümer einer Organisation. Es sind alle zu berücksichtigen, die einen materiellen oder immateriellen Anspruch bzw. „Stake“ im Unternehmen haben. Die Besetzung eines Aufsichtsgremiums bietet die Möglichkeit, die Beziehungen des Unternehmens im Interesse des Unternehmens zu handhaben und somit die Unterstützung der kritischen Anspruchsgruppen zu sichern.¹¹⁴ Dem Aufsichtsrat wird sozusagen eine koordinierende Rolle im organisationalen Geschehen zuteil.

Man sieht, das jeweils in Abhängigkeit der zugrunde gelegten Theorie dem Aufsichtsrat eine andersartige Rolle zukommt. Die obige Darstellung darf jedoch nicht über die signifikante Prädominanz der Agency-Theory im untersuchten Forschungsfeld hinwegtäuschen. Abbildung 13 fasst überblicksartig die Rolle, Tätigkeitsschwerpunkt und die wichtigsten Vertreter der vier Theorien zusammen.

¹¹² Vgl. Gerum 1995, S. 377.

¹¹³ Vgl. Mizruchi 1983, S. 426 ff., Ornstein 1984, S. 210 ff., Pfeffer/Salancik 1978.

¹¹⁴ Vgl. Blair 1995, Hill/Jones 1992, S. 131 ff., Wang/Dewhirst 1992, S. 115 ff., Freeman 1984.

	Rolle des Aufsichtsgremiums	Tätigkeits-schwerpunkt	Vertreter (exemplarisch)
Agency Theory	Kontroll-Rolle	Organisationsintern	<ul style="list-style-type: none"> • Cadbury Report • Kosnik • Fama/Jensen • Jensen/Meckling
Stewardship Theory	Unterstützungs-Rolle	Organisationsintern	<ul style="list-style-type: none"> • Donaldson/Davis • Hilmer
Resource Dependency Theory	Rolle als Schnittstelle	Schnittstelle von Organisation und sozioökonomischem Feld	<ul style="list-style-type: none"> • Mizruchi • Ornstein • Pfeffer/Salancik
Stakeholder Theory	Koordinationsrolle	Schnittstelle von Organisation und sozioökonomischem Feld	<ul style="list-style-type: none"> • Blair • Hill/Jones • Wang/Dewhirst • Freeman

Abbildung 13: Klassifikation möglicher Rollen des Aufsichtsrats und deren Vertreter in der Wissenschaft.

(Quelle: in Anlehnung an Kreitmeier, 2001, S. 45)

1.2. Rolle und Aufgaben des Aufsichtsrates in Gesetz und Rechtsprechung

Der Aufsichtsrat ist das Kontroll- und Überwachungsorgan der Aktiengesellschaft. Nach dem Aktiengesetz hat der Aufsichtsrat zahlreiche Rechte und Pflichten, aus denen seine Aufgaben und daraus der Inhalt der Überwachungsaufgabe abgeleitet werden kann. Die aus dem AktG resultierenden Aufgaben, Rechte und Pflichten wurden dem Kollektivorgan zugewiesen und nicht einzelnen Mitgliedern.¹¹⁵ Neben den gesetzlichen Vorschriften konkretisiert die Satzung des Unternehmens die Befugnisse des Aufsichtsrates. Weiterhin kann sich der Aufsichtsrat eine Geschäftsordnung geben, worin seine Arbeitsweise und die Anpassung von Regelungen an sich ändernde Rahmenbedingungen geregelt werden kann.

Die Kontrolle des Vorstands durch den Aufsichtsrat (§ 111 I AktG) wurde traditionell als in die Vergangenheit blickend verstanden.¹¹⁶ Da die Hauptversammlung die

¹¹⁵ Vgl. Deckert 1996a, S. 407.

¹¹⁶ Vgl. Schreyögg 1983, S. 28.

Aufgabe, die Geschäftsführung des Vorstandes zu kontrollieren, praktisch nicht wahrnehmen konnte, wurde der Aufsichtsrat als Pflichtorgan geschaffen.¹¹⁷ In den vergangenen 15 Jahren ist diese vergangenheitsorientierte Sichtweise durch die Rechtsprechung des BGH¹¹⁸ sowie neue Gesetze als Konsequenz der Corporate-Governance-Diskussion, insbesondere das KonTraG und das TransPuG erweitert worden. Der Aufsichtsrat bleibt weiterhin zuständig für die Überwachung der Geschäftsführung des Vorstands, aber es ist ebenso seine Aufgabe, beratend und mitentscheidend die Geschäftsführung zu unterstützen.¹¹⁹ Damit ist der Aufsichtsrat mitverantwortlich für die Führung des Unternehmens, d.h. die Zukunft mitzugestalten.¹²⁰ Diese Aufgabe hat der Aufsichtsrat jedoch nur zusammen mit dem Vorstand.¹²¹ Eine Übersicht über die alleinigen Führungsaufgaben durch den Aufsichtsrat im Vergleich zur Co-Führung gemeinsam mit dem Vorstand findet sich in Abbildung 14.

¹¹⁷ Vgl. zu den historischen Entwicklungen Reichelt 1998, S. 20 ff.

¹¹⁸ Vgl. BGHZ 114, 127, 130, BGHZ 135, 244, 255 (ARAG).

¹¹⁹ Vgl. Albers 2001, S. 29 f.

¹²⁰ Vgl. Stiles/Taylor 2001, S. 31 ff.

¹²¹ Vgl. DCGK 2006, Ziff. 3 zum Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat.

Alleinige Führung des Aufsichtsrats	Co-Führung mit dem Vorstand
<ul style="list-style-type: none"> • Zustimmungspflichtige Geschäfte • Auswahl und Abberufung der Exekutivorgane • Entlohnung der Exekutivorgane • Struktur des Vorstandes • Vertretung gegenüber den Exekutivorganen • Struktur der Unternehmensaufsicht • Vorschlagsrecht für die Wahl des Abschlussprüfers 	<ul style="list-style-type: none"> • Zustimmungspflichtige Geschäfte • Unternehmensziele • Strategische Entscheidungen • Strukturelle (organisationale) Entscheidungen • Vertretung nach außen incl. Networking und Lobbying

Abbildung 14: Führungsaufgaben der Spitzenorganisation.

Die Annahme dieser Aufgaben und ihre Ausfüllung sind nicht nur Aufgabe des Kollektivorgans, sondern jedes einzelnen Mitglieds.¹²²

Der Aufsichtsrat hat die Pflicht und das Recht

¶ zur Gestaltung der Geschäftsleitung:

- Bestellung, Abberufung und Wiederbestellung von Vorstandsmitgliedern gemäß § 84 I 3 AktG,
- Ernennung und Widerruf der Ernennung eines Vorstandsvorsitzenden gemäß § 84 II 3 AktG,
- Bestellung von Aufsichtsratsmitgliedern zu Stellvertretern von fehlenden oder behinderten Vorstandsmitgliedern gemäß § 105 II AktG,
- Regelung von Vertretungs- und Geschäftsführungsbefugnissen der Vorstandsmitglieder, ggf. nach Maßgabe der Satzung gemäß §§ 77 I, 78 III AktG,
- Erlass einer Geschäftsordnung für den Vorstand gemäß § 77 II AktG.

¶ zur Vertretung der AG gegenüber Vorstandsmitgliedern:

¹²² Vgl. Lutter/Krieger 2002, S. 21.

- Abschluss und ggf. Kündigung des Anstellungsvertrages eines Vorstandsmitgliedes gemäß § 84 I 5, III 6 AktG,
- Gewährung einer Gewinnbeteiligung an Vorstandsmitglieder gemäß § 86 AktG,
- Beachtung angemessener Gesamtbezüge der Vorstandsmitglieder gemäß § 87 AktG,
- Gewährung von Krediten an Vorstandsmitglieder gemäß § 89 AktG,
- Verfolgung von Schadenersatzansprüchen gegen Vorstandsmitglieder gemäß § 93 AktG.

¶ zur eigenen Information:

- Anspruch auf laufende Information gemäß § 90 I AktG, wonach der Gesamtaufsichtsrat gegen den Vorstand einen materiell-rechtlichen Anspruch auf Berichterstattung hat¹²³,
- Recht auf Anforderung eines Berichts gemäß § 90 III AktG,
- Recht zur Einsicht und Prüfung gemäß § 111 II AktG,
- Anspruch auf Vorlage des Jahresabschlusses gemäß § 170 I AktG,
- Anspruch auf Vorlage des Prüfungsberichts des Abschlussprüfers gemäß § 170 I AktG,
- Anspruch auf Vorlage des Konzernabschlusses gemäß § 337 I AktG.

Daraus ist zu folgern, dass sich der Aufsichtsrat ständig ein umfassendes Bild von der Lage und der Entwicklung des Unternehmens machen muss¹²⁴. Die Informationsrechte können des Weiteren noch in kollektive und individuelle Rechte unterschieden werden, wobei die kollektiven Informationsrechte prinzipiell der Gesellschaft selbst zustehen und ein Korrelat der Organverantwortlichkeit der Leitungsorgane sind. Demgegenüber sind die individuellen Informationsrechte subjektive Rechte des Einzelnen, die untrennbar mit der Mitgliedschaft verbunden und daher im Kern unentziehbar und von der Mitgliedschaft nicht abspaltbar sind¹²⁵.

Den Informationsrechten stehen insbesondere nach § 171 II AktG allerdings auch die Berichtspflichten des Aufsichtsrats gegenüber, welche wiederum auch als Recht zur Be-

¹²³ Vgl. grundlegend Hommelhoff 1979, S. 291f.

¹²⁴ Vgl. Semler 1980, S. 4.

¹²⁵ Vgl. Wilde 1998, S. 463, Abschnitt III B 3.1.

richterstattung an die Hauptversammlung und somit als Recht zur Einwirkung auf die Geschäftsführung ausgelegt werden können.¹²⁶

- Die Pflicht, die Beschlüsse des Vorstands und des Aufsichtsrats und das Ergebnis der Prüfung von Jahresabschluss, Lagebericht und Bilanzgewinnverwendungsvorschlag in den Bericht des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung aufzunehmen gemäß § 171 II AktG i.V.m. § 171 I AktG,
- die Pflicht, einen Bericht an die Hauptversammlung über Art und Umfang der Prüfung der Geschäftsführung während des Geschäftsjahres abzuliefern gemäß § 171 II AktG,
- die Pflicht über eine Stellungnahme an die Hauptversammlung über das Ergebnis des Jahresabschlusses durch den Abschlussprüfer gemäß § 171 II AktG sowie
- die Pflicht, eine schriftliche Erklärung abzugeben, ob nach dem abschließenden Ergebnis seiner Prüfung Einwendungen zu erheben sind und ob der vom Vorstand aufgestellte Jahresabschluss seitens des Aufsichtsrats gebilligt wird (§ 171 II AktG).

¶ Zur Einwirkung auf die Geschäftsleitung:

- das Recht zur Festlegung von Zustimmungsvorbehalten gemäß § 111 IV AktG,
- das Recht zur Berichterstattung an die Hauptversammlung gemäß § 111 III AktG, wenn das Wohl der Gesellschaft es erfordert. Der Aufsichtsrat kann und muss, soweit erforderlich, auf den Vorstand gestaltend oder beeinflussend einwirken.¹²⁷

¶ Zur Mitentscheidung:

- das Recht zur Mitentscheidung über Geschäfte und Maßnahmen, die einem satzungsfähigen oder beschlussbegründeten Zustimmungsvorbehalt unterliegen gemäß § 111 IV 2 AktG,
- das Recht zur Mitentscheidung über den Jahresabschluss § 172 I AktG.

1.3 Aufgaben und Rolle des Aufsichtsrates in der Literatur

Aus den fünf Bereichen der de lege lata abgeleiteten Rechten und Pflichten des Aufsichtsrats lassen sich folgende vier Funktionen ableiten:

¹²⁶ Vgl. Köstler/Kittner/Zachert 1999, S. 165 ff.

¹²⁷ Vgl. Semler 1980, S. 4.

1. Die Bestellung und Abberufung der Vorstandsmitglieder sowie die Festlegung derer der Anstellungsverträge des Vorstands,
2. die Beratung mit dem Vorstand über die Leitung des Unternehmens,
3. die Mitwirkung an wichtigen unternehmerischen Entscheidungen wie etwa der Feststellung des Jahresabschlusses und
4. die Überwachung der Geschäftsführung des Vorstands.

In der Literatur wird allgemein davon ausgegangen, dass die Überwachung der Geschäftsführung des Vorstands die wichtigste Aufgabe des Aufsichtsrats ist¹²⁸. Die Funktionen 2. und 3. sind dabei in dem Begriff der 'Überwachung' im Sinne einer Vorweg-Kontrolle mit enthalten¹²⁹.

Der Aufsichtsrat hat die Geschäftsführung gemäß § 111 I AktG zu überwachen. Einen Überblick über die Elemente dieser Überwachungsaufgabe liefert Abbildung 15.

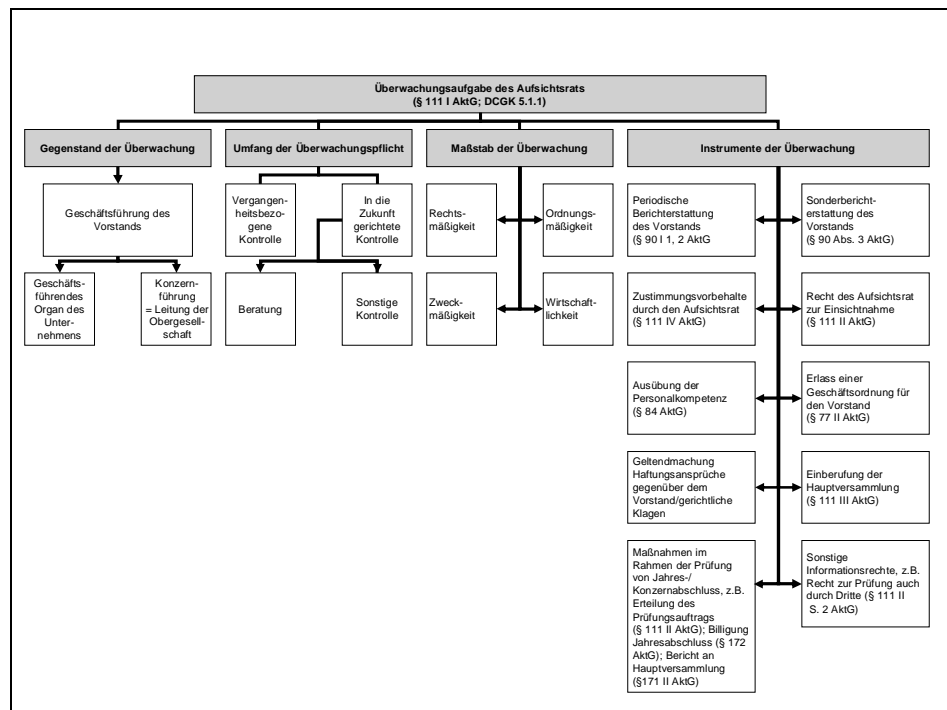


Abbildung 15: Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats.
(Quelle: Bellavite-Hövermann/Lindner/Lüthje 2005, S. 99.)

¹²⁸ Vgl. Scheffler 1994, S. 793.

¹²⁹ Vgl. Lutter/Krieger 1993, S. 35 ff.

Über den Umfang und den Inhalt der Überwachungsaufgabe wurden vom Gesetzgeber allerdings nicht im einzelnen Verhaltensregeln aufgestellt. Nach allgemeiner Auffassung hat sich die Überwachung durch den Aufsichtsrat auf Rechtmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung des Vorstands zu beziehen¹³⁰. Die Überwachung ist in gleicher Weise vergangenheits- und zukunftsorientiert, wobei vor allem zwischen der traditionellen Feedbackkontrolle und der eher nach vorne gerichteten strategischen Kontrolle zu unterscheiden ist.¹³¹ Bei der an die Feedback-Ausrichtung in Verbindung mit der Orientierung an rein quantitativen Soll-Größen gebundenen traditionellen Kontrolle handelt es sich grundsätzlich um eine operative Endergebniskontrolle. Die strategische Kontrolle hat sich dagegen zu einer feed-forward-orientierten Kontrolle und somit zu einem aktiven planungsbegleitenden Führungsinstrument entwickelt.

Zur zukunftsorientierten Überwachung bedarf es der Vorlage der strategischen Planung durch den Vorstand, die durch den Aufsichtsrat auf betriebswirtschaftliche Vertretbarkeit zu überprüfen ist.¹³² So muss sich der Aufsichtsrat über die Prämissen, die der Planung zugrunde gelegt wurden, unterrichten lassen und ggf. einen Bericht anfordern, der die Auswirkungen von Prämissenänderungen aufzeigt.¹³³ Der Aufsichtsrat muss z.B. in Verbindung mit dem Bericht über Forschung und Entwicklung erkennen können, ob das Unternehmen die notwendigen Maßnahmen trifft, um seine Erfolgspotentiale ausreichend zu nutzen und auch langfristig wettbewerbsfähig zu sein. Das Fehlen einer für die Kontrollzwecke ausreichend detaillierten strategischen Planung muss der Aufsichtsrat rügen; ihre Prämissen hat er auf ihren Realitätsgehalt zu kontrollieren und schließlich darauf zu achten, dass eine Fortschreibung der strategischen Planung nach Maßgabe der Veränderung der relevanten Basisdaten erfolgt¹³⁴.

¹³⁰ Vgl. hierzu u.a. Lutter/Krieger 2002, S. 23ff. und Potthoff/Trescher 2003, S. 47ff, zur Rechtsprechung des BGH zu Umfang und Inhalt der Überwachungspflicht des Aufsichtsrats in der Aktiengesellschaft vgl. Henze 1998, S. 3309ff.

¹³¹ Vgl. Bea/Scheurer 1994, S. 2146, Rick 2004, S. 92.

¹³² Vgl. Lentfer 2005, S. 208 ff.

¹³³ Vgl. Semler 1983, S. 19.

¹³⁴ Vgl. Bea/Scheurer 1994, S. 2146 ff.

Ein besonderes Augenmerk ist vom Aufsichtsrat ebenso auf die Finanzierung und Liquidität der Gesellschaft zu richten. Die Sicherstellung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit hat hohe Priorität. Investitionen sind nicht nur im Zeitpunkt ihrer Genehmigung zu prüfen, sondern im Rahmen einer periodischen Nachschau auch nach ihrer Realisierung, um festzustellen, ob der mit ihnen angestrebte Erfolg tatsächlich eingetreten ist. Damit erhält der Aufsichtsrat zugleich Erkenntnisse, die ihn besser befähigen, die Verlässlichkeit der unternehmerischen Einschätzungen der Vorstandsmitglieder zu beurteilen¹³⁵. Zur strategischen Planung gehört außerdem das Risikomanagement, in dem die Risiken, die mit bestimmten Strategien verbunden sind, identifiziert und bewertet werden. Die Aufgabe des Aufsichtsrats ist es dabei, die Einhaltung der strategischen Richtung laufend zu überwachen und eventuelle Änderungen der Strategie zu genehmigen¹³⁶.

Die Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrats darf sich aber nicht nur auf die Kontrolle der Geschäftsführung des Vorstands begrenzen, indem er sich auf die Berichte, Angaben und Erläuterungen des Vorstands verlässt. Auch sonstige Erkenntnisquellen müssen ausgewertet werden. Dazu gehören z.B. das Studium des Prüfungsberichts und das Gespräch mit den Abschlussprüfern; das Studium des Berichts über die steuerliche Außenprüfung der Gesellschaft sowie das Studium einzelner die Gesellschaft betreffender Gerichtsentscheidungen, etwa zu Fragen der Vertriebsgestaltung oder der Produkthaftung. Zusätzliche Erkenntnisquellen können aber auch Hinweise der Presse oder sonstiger Dritte sein, die eine Fehlentwicklung im Unternehmen andeuten¹³⁷. Neben den Vorschriften des AktG, die den Inhalt und Umfang der Überwachungstätigkeit festlegen, können auch Satzungen und Geschäftsordnungen von Bedeutung sein. Daher muss der Aufsichtsrat auch sicherstellen, dass der Vorstand in Übereinstimmung mit einer ihn bindenden Geschäftsordnung bzw. Satzung handelt. Der Aufsichtsrat muss neben der begleitenden - oder auch prüfenden - Überwachungsaufgabe, bei der der Aufsichtsrat selbst nicht in das Unternehmensgeschehen eingreift, auch kraft Gesetz oder aufgrund einer Satzung eine Überwachung mit gestaltendem Charakter ausüben. Bei dieser Art der Überwachung gestaltet der Aufsichtsrat das Unternehmensgeschehen durch die Be-

¹³⁵ Vgl. Theisen 1987, S. 343 ff.

¹³⁶ Vgl. Kallmeyer 1993, S. 112f.

¹³⁷ Vgl. Lutter 1995, S. 293, Kreimeier 2001, S. 122 ff.

stellung und Abberufung des Vorstands, durch die Entscheidung zustimmungspflichtiger Geschäfte oder der Feststellung des Jahresabschlusses mit.

Die Kontrollkompetenz des Aufsichtsrats erstreckt sich auch auf die Konzernleitung durch den Vorstand der Konzernobergesellschaft¹³⁸. Dennoch liegt der Schwerpunkt der Konzernkontrolle eindeutig beim Konzernvorstand. Es ist umstritten, in welchem Umfang dem Konzernvorstand eine Konzernleitungspflicht obliegt¹³⁹. Je umfangreicher die Pflichten des Vorstands des konzernleitenden herrschenden Unternehmens sind, desto größer sind demzufolge auch die Überwachungsaufgaben des Aufsichtsrats. Für den Überwachungsauftrag des Aufsichtsrats bedeutet dies, dass neben seiner personalen Ausrichtung auf den Vorstand zugleich eine Überwachungsumfangskomponente hinzukommt: Über das Unternehmen der eigenen Gesellschaft hinaus kann der Aufsichtsrat verpflichtet sein, auch das Geschehen in nachgeordneten Konzernunternehmen, z.B. Beteiligungsunternehmen, in seine Überwachung mit einzubeziehen.¹⁴⁰ Demzufolge ist von einer konzernweiten Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats in der Konzernspitze auszugehen.¹⁴¹

Der regulatorische Rahmen und das Rollenverständnis des Aufsichtsrates führen zu einer Vielzahl von Herausforderungen an den Aufsichtsrat und seine Mitglieder (siehe hierzu Abbildung 16)¹⁴². Die Gliederung der noch folgenden Abschnitte dieses Teils bilden bereits eine Strukturierung und Gewichtung innerhalb dieser Determinanten der Aufsichtsratsarbeit.

¹³⁸ Vgl. Hoffmann-Becking 1995, S. 331 ff., Martens 1995, S. 569, Mutter 1994, S. 94 ff, Ramm, M 2002, S. 8.

¹³⁹ Vgl. Hommelhoff 1982, S. 165, 184 ff.

¹⁴⁰ Vgl. Hommelhoff 1996, S. 151.

¹⁴¹ Vgl. Martens 2000, S. 577.

¹⁴² Vgl. auch Hilb 2005, S. 20.

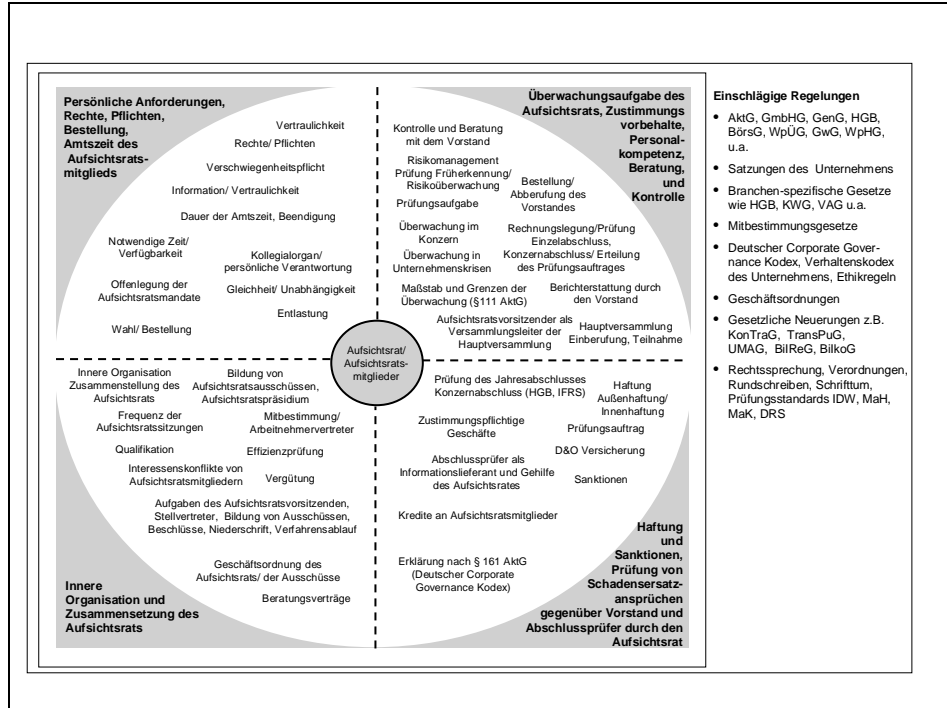


Abbildung 16: Zentrale Herausforderungen für den Aufsichtsrat.
 (Quelle: In Anlehnung an Bellavite-Hövermann/Lindner/Lüthje 2005, S. 11.)

2. Die Bedeutung der Strukturelemente für die Arbeit des Aufsichtsrats

2.1 Das Plenum als Entscheidungsgremium

Die Zusammensetzung des Aufsichtsrates wird grundsätzlich durch das Aktiengesetz definiert, aber durch Normen zur Mitbestimmung der Arbeitnehmer als *lex specialis* überlagert.¹⁴³ Somit können drei Gruppen von Unternehmen differenziert werden: Mitbestimmungsfreie Unternehmen, Unternehmen mit paritätischer Mitbestimmung und solche mit drittelparitätischer Mitbestimmung.

Auf Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern findet ausschließlich § 95 AktG Anwendung.¹⁴⁴ Die Anzahl der Mitglieder liegt zwischen drei und 21 und muss durch drei teilbar sein, wobei sich die zulässige Höchstzahl in Abhängigkeit von der Höhe des Grundkapitals ergibt.¹⁴⁵ Bei Unternehmen die mehr als 500, aber unter Berücksichtigung ihrer Konzernunternehmen weniger als 2000 Mitarbeiter beschäftigen, findet diese Regelung eine Konkretisierung in § 76 BetrVG 1952, wonach ein Drittel der Aufsichtsratsmitglieder einer Aktiengesellschaft¹⁴⁶ von den Arbeitnehmern zu stellen sind. Alle übrigen Gesellschaften unterliegen der paritätischen Mitbestimmung nach dem Montan-Mitbestimmungsgesetz oder dem Mitbestimmungsgesetz von 1976. Bei Unternehmen der Montanindustrie mit wenigstens 1.000 Mitarbeitern tritt neben die Anteilseigner- und die Arbeitnehmervertreter, die auf Basis eines bindenden Vorschlags der Arbeitnehmer ebenfalls von der Hauptversammlung gewählt werden, ein neutrales Mitglied.¹⁴⁷ Dem Aufsichtsrat nach dem MontanMitbestG gehören je nach Höhe des

¹⁴³ Vgl. Hüffer 2006, § 96 AktG, S. 499, Hoffmann-Becking 1999, S. 297, Lutter/Krieger 2002, S. 5f.

¹⁴⁴ Diese Unternehmen sind von der Mitbestimmung befreit soweit als Familienunternehmen oder nach 1994 gegründet (§ 76 VI 1 BetrVG 1952).

¹⁴⁵ Vgl. § 95 1-3 AktG und hierzu Hüffer 2006, § 95 AktG, S. 499.

¹⁴⁶ Oder einer KGaA.

¹⁴⁷ Das neutrale Mitglied muss von beiden Seiten gemeinsam getragen werden, vgl. § 8 MontanMitbestG.

Grundkapitals elf, 15 oder 21 Mitglieder an, wobei durch die Satzung eine jeweils höhere Zahl festgelegt werden kann.¹⁴⁸

Für die in dieser Arbeit betrachteten börsennotierten Unternehmen ist insbesondere das Mitbestimmungsgesetz von 1976 relevant. Die Bedeutung der Montanunternehmen hat abgenommen: Ende 1998 unterlagen noch 44 Unternehmen der Mitbestimmung nach dem Montanmitbestimmungsgesetz.¹⁴⁹ Das BetrVerfG 1952 ist wegen der Beschränkung auf Unternehmen mit bis zu 2.000 Arbeitnehmern ebenso seltener anwendbar. Mit zunehmender Zahl der Arbeitnehmer setzt sich gemäß Mitbestimmungsgesetz der Aufsichtsrat aus jeweils sechs (bis 10.000 Arbeitnehmer), acht (zwischen 10.000 und 20.000 Arbeitnehmer) oder zehn Vertreter der Anteilseigner und der Arbeitnehmer zusammen.¹⁵⁰ Von der Möglichkeit, über die gesetzliche Mindestgröße hinauszugehen, wird in der Praxis selten Gebrauch gemacht.¹⁵¹ Je nach Größe des Aufsichtsrats haben zwei bzw. drei (bei 20 Mitgliedern) der Arbeitnehmerseite Gewerkschaftsmitglieder sowie ein weiteres Mitglied leitender Angestellter zu sein.¹⁵² Die Anteilseignervertreter werden auf der Hauptversammlung der Gesellschaft mit einfacher Mehrheit gewählt, soweit die Satzung keine Besonderheiten bestimmt. Für höchstens ein Drittel der Anteilseignersitze kann hierbei gemäß § 101 II AktG durch die Satzung oder die entsprechende Ausgestaltung bestimmter Aktien einer Gruppe oder einzelnen Aktionären ein Entsendungsrecht eingeräumt werden. Auch wenn die Wahl eines neuen Mitglieds nicht dem Aufsichtsrat obliegt, so hat er doch das Recht zur Unterbreitung eines entsprechenden Wahlvorschlages.¹⁵³

Das Aufsichtsratsplenum hat nach § 107 I 1 AktG einen Aufsichtsratsvorsitzenden sowie wenigstens einen Stellvertreter zu wählen, wobei es nicht durch die Hauptver-

¹⁴⁸ Vgl. Semler 2004a, S. 5. Auf Obergesellschaften, die nicht des MontanMitbestG erfüllen ist das MitbestErgG anzuwenden, vgl. Potthoff/Trescher 2003, S. 82f.

¹⁴⁹ Vgl. Hoffmann/Preu 2003, S. 16.

¹⁵⁰ Vgl. § 7 I MitbestG

¹⁵¹ Vgl. Hoffmann-Becking 1999b, S. 303.

¹⁵² Vgl. §§ 7 II, 15 I 2 MitbesG, Potthoff/Trescher 2003, S. 80.

¹⁵³ Vgl. Potthoff/Trescher 2003, S. 495.

sammlung oder eine andere Institution beeinflusst werden darf.¹⁵⁴ In der Satzung kann lediglich eine Fixierung des Wahlverfahrens vorgenommen werden.¹⁵⁵ Der verbleibende Spielraum ist wegen § 27 MitbestG indes als gering einzustufen. Im ersten Wahlgang ist eine Zwei-Drittel-Mehrheit notwendig. Im Falle eines Scheiterns auch nur einer Wahl schließt sich für beide Ämter ein zweiter Wahlgang getrennt nach Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite an. Den Anteilseignervertretern steht dann die Wahl des Vorsitzenden und den Arbeitnehmervertretern die des Stellvertreters zu, wobei jeweils die einfache Mehrheit der Stimmen genügt.¹⁵⁶ Aufgrund der Wahl des Vorsitzenden aus dem Lager der Anteilseignervertreter sowie seiner herausgehobenen Stellung, die sich u.a. in seinem Zweitstimmrecht bei Vorliegen einer Patt-Situation konkretisiert,¹⁵⁷ können sich die Aktionäre der Berücksichtigung ihrer Interessen im Fall von streitigen Fragen zwischen den Bänken sicher sein, sofern es keine Abweichler oder Aktionäre gibt, die im geäußerten Interesse der Arbeitnehmerseite abstimmen.¹⁵⁸

Der Aufsichtsratsvorsitzende ist kein eigenständiges Organ, sondern ihm kommen aufgrund seiner exponierten Position innerhalb des Aufsichtsrates lediglich besondere Aufgaben zu.¹⁵⁹ Diese können in Aufgaben zur Verfahrensleitung, Repräsentation sowie administrative und sonstige Aufgaben kategorisiert werden.¹⁶⁰ Dem stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden kommen grundsätzlich keine anderen Kompetenzen zu als allen anderen Mitgliedern auch. Lediglich im Falle einer Verhinderung des Vorsitzenden gehen dessen Rechte und Pflichten auf seinen Stellvertreter über.¹⁶¹ In Ausübung seiner Rechte und Pflichten muss der Vorsitzende das Kollegialprinzip wahren und darf

¹⁵⁴ Vgl. Lutter/Krieger 2002, S. 207.

¹⁵⁵ Vgl. Hüffer 2006, § 107 AktG, S. 545f.

¹⁵⁶ Vgl. Hüffer 2006, § 107 AktG, S. 546.

¹⁵⁷ Vgl. Grunewald 2002, S. 249.

¹⁵⁸ So z.B. Vertreter des Landes Niedersachsen im Aufsichtsrat der Volkswagen AG oder das Abstimmungsverhalten des Aufsichtsratsvorsitzenden Piech im Frühjahr 2006 bei der Bestellung des neuen Personalvorstandes Neumann gegen den erklärten Willen der Mehrheit der Anteilseignervertreter sowie des Vorstandes.

¹⁵⁹ Vgl. Lutter/Krieger 2002, S. 13f.

¹⁶⁰ Vgl. ausführlich Potthoff/Trescher 2003, S. 260 ff.

¹⁶¹ Vgl. Semler 2004b., S. 147.

diese nicht zur Beeinflussung der einzelnen Mitglieder oder des Verfahrens in seinem Sinne nutzen.¹⁶²

Im Rahmen der Verfahrensleitung obliegt ihm die Vor- und Nachbereitung sowie die Leitung der Aufsichtsratssitzungen.¹⁶³ Die repräsentativen Aufgaben betreffen die Vertretung des Unternehmens gegenüber dem Vorstand und seinen Mitgliedern¹⁶⁴ sowie gegenüber den Anteilseignern in der Hauptversammlung, deren Leitung dem Aufsichtsratsvorsitzenden durch die Satzung oder die Geschäftsordnung der Hauptversammlung ebenfalls übertragen werden kann. Wenn der Aufsichtsrat trotz seiner Ausrichtung als reines Innenorgan in Ausnahmefällen gegenüber der Öffentlichkeit eine Erklärung abgeben will¹⁶⁵, so obliegt dies ebenfalls dem Vorsitzenden.¹⁶⁶ Den Repräsentationspflichten ist der permanente Kontakt mit dem Vorstand zuzuordnen, der sich in der Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden als Berichtsempfänger der Vorstandsberichte konkretisiert.¹⁶⁷

Die administrativen Pflichten umfassen insbesondere die Umsetzung der Aufsichtsratsbeschlüsse, sowie die Verwaltung der Dokumente und der Korrespondenz, die auf Anweisung des Aufsichtsratsvorsitzenden jedoch an den Vorstandsvorsitzenden und sein Büro übertragen werden können.¹⁶⁸ Die Amtsführung des Aufsichtsratsvorsitzenden unterliegt ihrerseits der Kontrolle des Aufsichtsrats.¹⁶⁹

¹⁶² Vgl. Potthoff/Trescher 2003, S. 260, anders Dreist, 1980, S. 62-63.

¹⁶³ Vgl. DCGK 2006, Ziffer 5.2.

¹⁶⁴ Vgl. Lutter/Krieger 2002, S. 167-172.

¹⁶⁵ So z.B. im Zusammenhang der Holzmann-Krise zur Rolle der Banken in der Erarbeitung eines Rettungskonzeptes.

¹⁶⁶ Vgl. Lutter/Krieger 2002, S. 216.

¹⁶⁷ Vgl. Lutter/Krieger 2002, S. 214 f., DCGK 2006, Ziff. 5.2., anders Potthoff/Trescher, die diese Aufgabe der Verfahrensleitung zuordnen, vgl. Potthoff/Trescher 2003, S. 263 ff.

¹⁶⁸ Vgl. Potthoff/Trescher 2003, S. 267.

¹⁶⁹ Vgl. Potthoff/Trescher 2003, S. 270f.

2.2 Die besondere Bedeutung des Aufsichtsratsvorsitzenden und seines Stellvertreters

Der Aufsichtsrat hat nach näherer Bestimmung der Satzung aus seiner Mitte einen Vorsitzenden und mindestens einen Stellvertreter zu wählen (§ 107 I 1 AktG). Die speziellen Aufgaben und Befugnisse des Vorsitzenden des Aufsichtsrats ergeben sich aus Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung. Für mitbestimmte Gesellschaften gelten dabei andere Regelungen als für nicht der Mitbestimmung unterliegende Gesellschaften, auf die gesondert eingegangen wird.

Das Gesetz enthält keine Vorschriften, die die Rechte und Pflichten, die Befugnisse und Aufgaben des Aufsichtsratsvorsitzenden zusammenfasst. Da ferner die Funktionen im Rahmen der Satzung und durch die Geschäftsordnung durch jede Gesellschaft spezifisch und individuell ausgestaltet werden können, werden im Folgenden die grundsätzlichen Funktionen aufgezeigt.

Der Vorsitzende des Aufsichtsrats koordiniert die Arbeit im Aufsichtsrat.¹⁷⁰ Er hat die Sitzungen des Aufsichtsrats einzuberufen und zu leiten. Von dieser Aufgabe mit umfasst ist auch die Festlegung der Tagesordnung sowie die Anfertigung und Unterzeichnung eines Sitzungsprotokolls (§ 107 II 1 AktG). Die Einberufung der Sitzungen hat unter Beachtung der Form und Fristen von Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung zu erfolgen. Darüber hinaus steht die Häufigkeit der Einberufung von Sitzungen im Ermessen des Vorsitzenden. § 110 III AktG sieht vor, dass mindestens zwei – bei nicht-börsennotierten Gesellschaften mindestens eine – Sitzungen im Kalenderhalbjahr abzuhalten sind. Die Tagesordnung ist in der Einladung mitzuteilen – möglichst auch konkrete Beschlussanträge, soweit sie vorliegen, um die Teilnahme nicht anwesender Aufsichtsratsmitglieder durch eine so genannte Stimmbotschaft (§ 108 III AktG) zu ermöglichen. Zur Vorbereitung der Sitzung durch den Aufsichtsratsvorsitzenden gehört die ausführliche Abstimmung mit dem Vorsitzenden des Vorstands zur Klärung von Sachfragen und Vervollständigung der Informationen, die Sicherstellung der Übersendung ausreichender Unterlagen an die Mitglieder des Aufsichtsrats und die zusätzliche Ladung von Auskunftspersonen. Die Leitung der Sitzung selbst erfordert eine straffe Führung durch die Tagesordnung bei gleichzeitigem Einfühlungsvermögen in die einzelnen Räte und

¹⁷⁰ Vgl. DCGK 2006, Ziff. 5.2.

das gesamte Plenum. Der Aufsichtsratsvorsitzende auf klare und widerspruchsfreie Entscheidungen und deren Formulierung sowie Protokollierung achten.¹⁷¹

Gesetzlich geregelt ist die Zuständigkeit des Aufsichtsratsvorsitzenden bei der Mitwirkung bei Anmeldungen zum Handelsregister (§§ 184 I, 195 I AktG) sowie seine Pflicht zur Erläuterung des Berichts des Aufsichtsrats in der Hauptversammlung (§ 176 I 2 AktG). Die Satzung sieht i.d.R. die Leitung der Hauptversammlung durch den Aufsichtsratsvorsitzenden vor. Ferner sieht regelmäßig die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats vor, dass der Vorsitzende des Aufsichtsrats auch dem Personalausschuss angehört und Erklärungen für diesen gegenüber dem Vorstand abgibt und entgegennimmt.¹⁷²

§ 90 AktG legt dem Vorstand umfangreiche Informationspflichten gegenüber dem Aufsichtsrat auf (Bringschuld). Der Vorstand muss nicht nur periodisch über bestimmte Ereignisse Bericht erstatten, sondern auch unverzüglich dem Aufsichtsrat berichten, wenn ein wichtiger Anlass vorliegt. Derartige Berichte sind nicht dem Aufsichtsrat als Gesamtorgan, sondern zur Beschleunigung dem Aufsichtsratsvorsitzenden zu erstatten, der dann seinerseits über die erforderlichen Maßnahmen, etwa eine rasch einzuberufende Sitzung, entscheidet. In jedem Fall unterrichtet er den Aufsichtsrat in der nächsten Sitzung. Der DCGK sieht darüber hinaus vor, dass der Aufsichtsratsvorsitzende mit dem Vorstand und insbesondere dessen Vorsitzenden regelmäßig Kontakt halten und mit ihm die Strategie, die Geschäftsentwicklung und das Risikomanagements des Unternehmens beraten soll.¹⁷³

Zur Funktion des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden enthält das Gesetz einige Regelungen in § 107 I 3 AktG: „Der Stellvertreter hat nur dann die Rechte und Pflichten des Vorsitzenden, wenn dieser behindert ist“¹⁷⁴. Jeglicher Verhinderungsgrund genügt, auch wenn dieser nur vorübergehend ist, sofern nur die dem Vorsitzenden obliegende Aufgabe vor Wegfall der Verhinderung im Interesse der Gesellschaft erledigt werden muss. Dies muss sein Stellvertreter selbst nach pflichtgemäßem Ermessen entscheiden. Weder ist es Sache des (verhinderten) Vorsitzenden, darüber zu entscheiden, ob er im

¹⁷¹ Vgl. Lutter/Krieger 2002, S. 227.

¹⁷² Vgl. DCGK 2006, Ziff. 5.2. S. 2.

¹⁷³ Vgl. DCGK 2006, Ziff. 5.2.

¹⁷⁴ Die Wortwahl ist unglücklich, der Begriff „behindert“ ist im Sinne von „verhindert“ zu lesen.

konkreten Fall verhindert ist oder nicht (mit anderen Worten, ob die Angelegenheit noch zuwarten kann oder nicht), noch ist es zunächst Sache des Aufsichtsratsplenums, diese Entscheidung zu treffen. Bei Uneinigkeit hierüber wird der vom Stellvertreter einberufene Aufsichtsrat dann in seiner Sitzung diskutieren und entscheiden müssen, ob ein Verhinderungsfall vorliegt oder nicht. Im Fall der Verhinderung des Vorsitzenden hat der Stellvertreter in vollem Umfang sämtliche Pflichten und Rechte, Aufgaben, Befugnisse und Funktionen wie der Aufsichtsratsvorsitzende. Dies erfordert die weitgehende Einbindung des Stellvertreters in die Tätigkeit des Vorsitzenden, insbesondere in die Sitzungsvorbereitung und die Gespräche mit dem Vorstand. Der Vorsitzende sollte daher seinen Stellvertreter bei Schriftverkehr mit Kopien versorgen und über wichtige Gespräche oder Telefonate zumindest mit kurzen Aktenvermerken oder telefonisch informieren. In besonders kritischen und wichtigen Fragen sollte er sich auch mit ihm abstimmen, um im Fall seiner Verhinderung möglichst Kontinuität in der Amtsführung sicherzustellen. Der sich daraus ergebenden Mehrbelastung des stellvertretenden Vorsitzenden gegenüber den übrigen Aufsichtsratsmitgliedern soll auch in der Vergütung Rechnung getragen werden.¹⁷⁵

Besonderheiten hinsichtlich des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden gelten für mitbestimmte Gesellschaften. Für die Wahl des Aufsichtsratsvorsitzenden und seines Stellvertreters ist nach § 27 MitbestG eine Mehrheit von zwei Dritteln der Mitglieder des Aufsichtsrats erforderlich. Wird diese Mehrheit nicht erreicht, so findet ein zweiter Wahlgang statt, in dem die Anteilseignervertreter den Vorsitzenden und die Arbeitnehmervertreter den Stellvertreter jeweils nur mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen wählen.

Das Mitbestimmungsgesetz 1976 enthält ferner eine Ausnahme von der grundsätzlichen Gleichstellung des Stellvertreters mit dem Vorsitzenden im Fall von dessen Verhinderung. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats hat bei Stimmgleichheit ein Zweitstimmrecht, wenn sich bei einer erneuten Abstimmung über den Beschlussgegenstand wieder Stimmgleichheit ergibt (§ 29 II 1 MitbestG). § 29 II 3 MitbestG sieht ausdrücklich vor, dass dem Stellvertreter diese Zweitstimme nicht zusteht. Entsprechendes gilt nach § 31 IV 3 MitbestG im Fall der Bestellung der Mitglieder des Vorstands oder für den Widerruf der Bestellung.

¹⁷⁵ Vgl. DCGK 2006, Ziff. 5.4.5.

Das Aktiengesetz lässt auch die Wahl mehrerer Stellvertreter des Aufsichtsratsvorsitzenden zu (§ 107 I 1 AktG). In mitbestimmten Gesellschaften wird als weiterer Stellvertreter häufig ein Anteilseignervertreter gewählt und bestellt, ohne dass dies satzungsgemäß vorgegeben werden kann.¹⁷⁶ Das Amt des stellvertretenden Vorsitzenden kann jederzeit niedergelegt werden, ohne damit gleichzeitig das Amt als Aufsichtsratsmitglied niederlegen zu müssen. Es ist dann eine Nachwahl durchzuführen.

2.3 Die Problematik des Wechsels vom Vorstand in den Aufsichtsrat

Im Zuge der Diskussion der besonderen Bedeutung des Aufsichtsratsvorsitzenden ist der Wechsel vom Vorstand in den Aufsichtsrat zu erläutern. Insbesondere der Wechsel des Vorstandsvorsitzenden in den Aufsichtsratsvorsitz - desselben Unternehmens ist ein kontrovers diskutiertes Thema, das sich seit 2005 auch im DCGK niederschlägt.

Bei mehr als einem Drittel der börsennotierten und mitbestimmten Aktiengesellschaften sind ehemalige Vorstandsmitglieder der eigenen Gesellschaft Mitglieder des Aufsichtsrates, eine Vielzahl hiervon in der Position des Aufsichtsratsvorsitzenden. 2001 belief sich diese Zahl noch auf weniger als ein Viertel der genannten Unternehmen. Die aktuelle Quote bei den DAX 30 Unternehmen ist mit über 60% sogar noch wesentlich höher, wie in Abbildung 17 verdeutlicht.

¹⁷⁶ Vgl. Lutter/Krieger, 2002, S. 211.

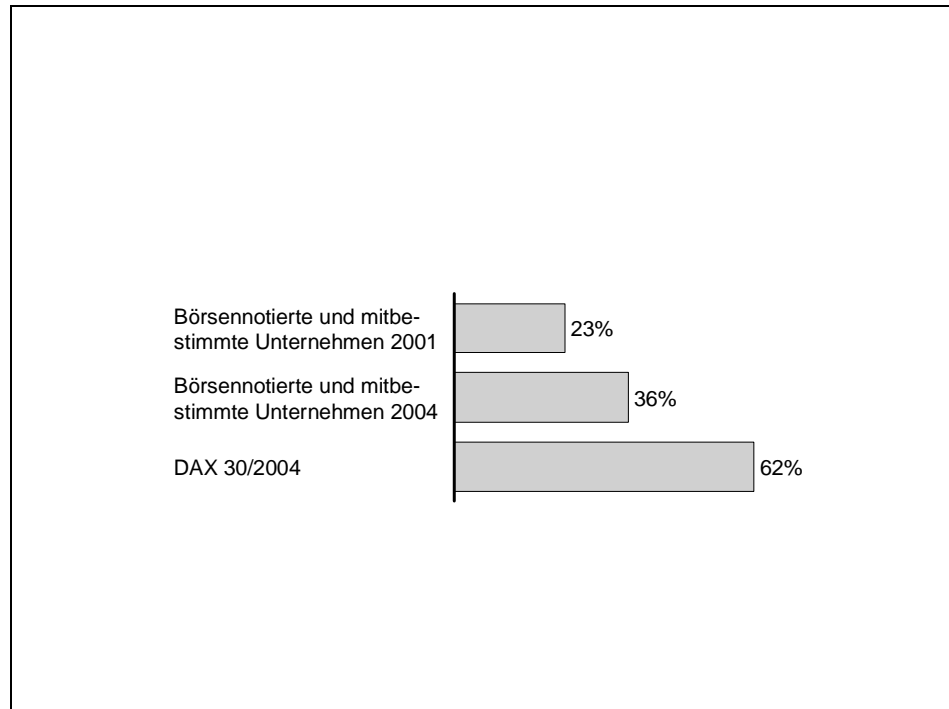


Abbildung 17: Anteil von Unternehmensaufsichtsräten mit ehemaligen Vorstandsmitgliedern.
(Quelle: Kirschbaum/Wittmann 2005, S. 4.)

Auch in nicht börsennotierten Aktiengesellschaften wird bei der Auswahl eines geeigneten Aufsichtsratsmitglieds häufig auf Ex-Vorstände zurückgegriffen.¹⁷⁷

Dem Aufsichtsrat sollten nicht mehr als zwei ehemalige Mitglieder des Vorstands angehören, zudem soll der Wechsel des bisherigen Vorstandsvorsitzenden oder eines Vorstandsmitglieds in den Aufsichtsratsvorsitz oder den Vorsitz eines Aufsichtsratsausschusses nicht die Regel sein.¹⁷⁸ Der DCGK spricht hier kein generelles Verbot aus, sondern appelliert an eine gewissenhafte Abwägung. In diese Richtung zeigt auch die zweite Empfehlung des DCGK, nach der ein solcher Wechsel der Hauptversammlung gesondert zu begründen ist. Die erforderliche Begründung verlangt die Auseinandersetzung mit dem Für und Wider eines Wechsels.¹⁷⁹

Der Wechsel vom Vorstand in den Aufsichtsrat eines Unternehmens erfordert eine Abwägung der damit für die betreffende Gesellschaft einhergehenden Vor- und Nachteile.

¹⁷⁷ Vgl. Lange 2004, S. 265 ff.

¹⁷⁸ Vgl. DCGK 2006, Ziffer 5.4.4.

¹⁷⁹ Vgl. ebenda.

Die Kompetenzen eines Vorstandsmitglieds, das aufgrund seiner generellen Fähigkeiten nachhaltig überzeugt hat, bleiben dem Unternehmen bei einem Wechsel erhalten, z.B. Unternehmens- und Branchenkenntnisse. Sein Risikobewusstsein in Bezug auf bestimmte Geschäfte ist ausgeprägter und auch interne personelle Maßnahmen sind für ihn leichter zu beurteilen. Vorteilhaft ist außerdem, dass durch intensive Kontakte zu ehemaligen Vorstandskollegen die Vorstands-Aufsichtsratsbeziehungen gefördert werden können. Nachteilig sind u.a. Zweifel an der Eignung zur unabhängigen Überwachung des Unternehmens. Es ist kaum vorstellbar, dass ein ehemaliges Vorstandsmitglied neutral die von ihm veranlassten Vorgänge prüft und im konkreten Fall als für die Gesellschaft ungünstig qualifiziert, wenn sie sich später als Fehler herausstellen sollten.¹⁸⁰ Bei einem Wechsel in den Aufsichtsrat ist weiterhin zu bezweifeln, dass mögliche Schadenersatzansprüche gegen die ehemaligen Akteure und nunmehrigen Überwacher entsprechend geltend gemacht werden.

Weiterhin kann der Vorteil der Kontinuität zum Nachteil mutieren, wenn notwendige oder lediglich positive Veränderungen blockiert werden, da an alten Ideen kontinuierlich festgehalten wird.

¹⁸⁰ Vgl. Ogger 1992, S. 197.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Generelle fachliche Eignung • Gute spezifische Unternehmens- und Branchenkenntnisse • Gewähr für Kontinuität • Gute interorganschaftliche Zusammenarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Probletoffenheit in Bezug auf eigene frühere Entscheidungen • Fehlende Offenheit für die Erkennung und Geltendmachung von Schadenersatzansprüchen durch frühere eigene Handlungen • Ggf. mangelnde Offenheit für Neuerungen • Eigene Betroffenheit bei Entscheidungen über Vorstandsvergütung

Abbildung 18: Vor- und Nachteile eines Wechsels vom Vorstand in den Aufsichtsrat.

2.4 Die zunehmende Einrichtung von Ausschüssen

Die gesetzliche Grundlage für den Aufsichtsrat, aus seiner Mitte Ausschüsse einberufen zu können findet sich in § 107 III 1 AktG.¹⁸¹ Danach können Aufsichtsratsmitglieder mit der Verhandlungs- oder Beschlussvorbereitung, aber auch mit der Überwachung der Beschlussausführung beauftragt werden. Ferner ist es geltendes Recht - soweit nicht in § 107 III 2 explizit ausgeschlossen -, den Ausschüssen auch die verbindliche Beschlussfassung anstelle des Gesamtgremiums zu übertragen.¹⁸² Damit ist im Hinblick auf die Entscheidungsfähigkeit gleichzeitig eine prinzipielle Differenzierung in funktionsergänzende und funktionssubstituierende Ausschüsse getroffen¹⁸³, was unterschiedliche Konsequenzen hinsichtlich ihrer Besetzung hat.

¹⁸¹ Mitbestimmte Gesellschaften müssen gemäß § 27 III MitbestG 1976 mindestens einen Ausschuss einrichten. Diesem gehören der Aufsichtsratsvorsitzende, sein Stellvertreter und je ein Vertreter der Anteilseigner als auch der Arbeitnehmer an. Sein Zweck besteht in der Abgabe einer Wahlvorschläge für den Fall des Verfehlens der nötigen 2/3-Mehrheit zur Vorstandsbestellung gemäß § 31 II MitbestG 1976.

¹⁸² Vgl. Hüffer 2006 § 107, S. 550, Semler 1988, S. 60.

¹⁸³ Vgl. Rellermeyer 1986, S. 9 ff., 64, Semler 1988, S. 61.

Soll der Ausschuss verbindliche Entscheidungen treffen können (Funktionsersetzung), hat er aus mindestens drei Mitgliedern zu bestehen,¹⁸⁴ sonst sind seine Beschlüsse, die in der Regel mit einfacher Mehrheit zu fassen sind, als nichtig zu betrachten.¹⁸⁵ Dies gilt auch für Ausschüsse, denen einzelne Überwachungsaufgaben - denn nur partielle Delegation ist möglich¹⁸⁶ - zur abschließenden Behandlung übertragen werden.¹⁸⁷

Bei nur vorbereitenden Ausschüssen sind wenigstens zwei Mitglieder notwendig, um einen Ausschuss zu bilden.¹⁸⁸ Auch einzelne Personen können mit der Informationsaufbereitung für den Aufsichtsrat betraut werden, ein Ausschuss entsteht dadurch nicht.¹⁸⁹ Für bestimmte Aufgaben können Ausschüsse nicht ersatzweise herangezogen werden. Darunter fallen z.B. die Wahl und Abberufung der Vorstände, der Erlass von Geschäftsordnungen von Vorstand und Aufsichtsrat¹⁹⁰ sowie Entscheidungen über die Bildung von Ausschüssen. Auch mit der Überwachung der Geschäftsführung gemäß § 111 I AktG, oder mit der Prüfung des Jahresabschlusses, des Geschäftsberichtes und den weiteren Pflichten gemäß § 171 AktG können Ausschüsse nach h.M. nicht betraut werden.¹⁹¹

Die praktischen Formen der Ausschüsse sind vielfältig. Am häufigsten anzutreffen ist der Personalausschuss, gefolgt von einem Präsidium. Dieses zeichnet sich durch besonders engen Kontakt zur Unternehmensführung aus. Weiterhin finden sich häufig Ausschüsse für Finanzen und Investitionen oder andere Sachgebiete. Zunehmend werden Prüfungsausschüsse eingerichtet, die der DCGK zur Befassung mit Fragen der Rechnungslegung, des Risikomanagements, der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags, der Festlegung von Prüfungsschwerpunkten und des

¹⁸⁴ Vgl. § 108 II 3 AktG.

¹⁸⁵ Vgl. BGHZ 65, 190, 192 f., Semler 1988 S. 66 f., Rellermeyer, 1986 S. 90 f., 166 f, Lutter/Krieger 2002, S. 252 mit umfassenden Nachweisen.

¹⁸⁶ Vgl. Lutter/Krieger 2002, S. 244.

¹⁸⁷ Vgl. Rellermeyer 1986, S. 92 ff.

¹⁸⁸ Vgl. Hüffer 2006, § 107, S. 550, Rellermeyer 1986, S. 88 f.

¹⁸⁹ Vgl. Hüffer 2006, § 107, S. 550.

¹⁹⁰ Mit Ausnahme der eigenen Geschäftsordnung des Ausschusses, vgl. Rellermeyer 1986, S. 161.

Abschlusses der Honorarvereinbarung empfiehlt.¹⁹² Weiterhin gibt es z.B. Sozial-, Bau-, Vertriebs- und Einkaufsausschüsse. Die Häufigkeit der Ausschüsse reflektiert die relative Wichtigkeit der Thematik in der Beurteilung der Aufsichtsräte.¹⁹³

Zwar unterliegt die Einrichtung eines Ausschusses ausschließlich dem individuellen Ermessen eines Aufsichtsrates, doch hat sich durch das KontraG und den DCGK¹⁹⁴ sowie aufgrund der Veränderungen der internationalen Corporate Governance insbesondere durch den SOX¹⁹⁵ für den Aufsichtsrat mitbestimmter börsennotierter Aktiengesellschaften die Organisationsautonomie zu einer de facto Selbstorganisationsverpflichtung hinsichtlich der Einrichtung eines deutschen Audit Committees nach anglo-amerikanischem Muster entwickelt.¹⁹⁶ So hat die Siemens AG die Einführung eines Prüfungsausschusses seit 1994 diskutiert und mangels Einigung über die Besetzung mehrmals verworfen. Letztlich wurde im Jahr 2002 aufgrund der aufgeführten nationalen Forderungen nach verbesserter Corporate Governance und der Vorgaben des SOX sowie der einer wahrgenommenen Verpflichtung den Corporate Governance Rules der NYSE eingeführt.¹⁹⁷

Ausschüsse können nicht völlig autonom vom Plenum agieren. Seine Willensbildung unterliegt dem Zwang einer Interessensparallelität. Der Aufsichtsrat als Gesamtheit besitzt stets die höchste Entscheidungskompetenz, er kann jederzeit Ausschüsse auflösen, reorganisieren oder Aufgaben wieder selbst übernehmen.¹⁹⁸ In jedem Fall ist die Überwachung jedes Ausschusses durch den Aufsichtsrat geboten.¹⁹⁹ Zu diesem Zweck hat

¹⁹¹ Vgl. § 107 III 2 AktG, Hüffer 2006, § 107 AktG, S. 550 f.

¹⁹² Vgl. DGCK 2006, Ziffer 5.3.2.

¹⁹³ Vgl. Bleicher 1987, S. 26.

¹⁹⁴ Vgl. DCGK 2006, Ziff. 5.3.2.

¹⁹⁵ Vgl. Tarantino 2006, S. 49.

¹⁹⁶ Vgl. Rössler 2001, S. 230 f.

¹⁹⁷ Vgl. Schäfer 2004, S. 416 f.

¹⁹⁸ Vgl. Rellermeyer 1986, S. 43 f., Lutter/Krieger 2002, S. 243 ff.

¹⁹⁹ Vgl. Rellermeyer 1986, S. 57 ff.

der Ausschuss den Aufsichtsrat über seine Tätigkeit regelmäßig zu informieren; die nicht im Ausschuss vertretenen Mitglieder besitzen ein entsprechendes Fragerecht.²⁰⁰

Durch Berichte an funktionsersetzende Ausschüsse erlöschen die entsprechenden Informationspflichten des Vorstands an den Aufsichtsrat. Dadurch ergibt sich allerdings kein Informationsmonopol des Ausschusses, da dem Aufsichtsratsvorsitzenden diese Informationen ebenfalls zustehen, auch wenn er nicht in dem betreffenden Ausschuss vertreten ist.

Anders bei den funktionsergänzenden Ausschüssen. Diese werden nicht an Stelle des Aufsichtsrats sondern für den Aufsichtsrat tätig, und können daher den Vorstand nicht in jedem Fall von der Pflicht befreien, dem Gesamtorgan zu berichten. Treten während der Beratungen des Aufsichtsrats über den im Ausschuss vorbereiteten Sachverhalt weitere Informationsbedürfnisse auf, so hat der Vorstand diese Informationen nachzuliefern.²⁰¹ Für die Besetzung der Ausschüsse bestehen bis auf wenige Ausnahmen²⁰² keine Vorgaben. Umstritten ist die Übertragung des Mitbestimmungsgedankens auf die Ausschüsse.²⁰³ Nach h.M. ist der völlige Ausschluss einer Gruppe von der Teilnahme an einem Ausschuss gegen ihren Willen nicht per se rechtswidrig, darf aber nur bei Vorliegen eines sachlichen Grundes erfolgen. In nach § 76 BetrVG 1952 mitbestimmten Gesellschaften ist auch die Bildung von Ausschüssen ohne Arbeitnehmervertreter grundsätzlich zulässig. Ein Ausschluss von Arbeitnehmervertretern von sämtlichen Ausschüssen ohne sachlichen Grund ist ebenso unzulässig wie die Besetzung eines Ausschusses für soziale/sozialpolitische Angelegenheiten ohne Arbeitnehmervertreter.²⁰⁴

Prinzipiell ist jedes Aufsichtsratsmitglied vorbehaltlich eines Widerspruchs des Aufsichtsratsvorsitzenden zur Teilnahme an Ausschusssitzungen befugt.²⁰⁵ Wer Angehörige

²⁰⁰ Vgl. Lutter/Krieger 2002, S. 257.

²⁰¹ Vgl. Semler 1988, S. 64 f., Rellermeyer 1986, S. 215 ff.

²⁰² Vgl. § 27 III MitbestG 1976.

²⁰³ Vgl. zahlreiche Verweise für und gegen die Übertragung dieses Gedankens bei Lutter/Krieger 2002, S. 248 f.

²⁰⁴ Vgl. Lutter/Krieger 2002, S. 249 m. w. N.

²⁰⁵ Vgl. § 109 II AktG, Lutter/Krieger 2002, S. 251 f., Semler 1988, S. 65, anders Rellermeyer 1986, S. 231, der in dieser Frage das Plenum über den Aufsichtsratsvorsitzenden stellt.

ger eines Ausschusses werden kann, bestimmt sich nach der persönlichen Qualifikation,²⁰⁶ eine Wahl gegen den Willen des Mitglieds ist möglich.²⁰⁷ Mit der Wahl zum Ausschussmitglied kann gleichzeitig die Amtszeit festgelegt werden. Geschieht dies nicht, wird die jeweilige Amtsdauer als reguläres Aufsichtsratsmitglied zugrunde gelegt.²⁰⁸

Das Amt des Aufsichtsrats hat für viele Mitglieder den Charakter einer nebenberuflichen Tätigkeit²⁰⁹, zudem steigen die Anforderungen an die Überwachungshandlungen des Aufsichtsrates. Unabhängig davon sinkt bei wachsender Größe die Effektivität der Arbeit im Plenum²¹⁰. Daher hat der Gesetzgeber Anregungen zur vermehrten Bildung von Aufsichtsratsausschüssen gegeben.²¹¹ Auch der DCGK empfiehlt die Bildung von Ausschüssen: „Der Aufsichtsrat soll abhängig von den spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens und der Anzahl seiner Mitglieder fachlich qualifizierte Ausschüsse bilden. Diese dienen der Steigerung der Effizienz der Aufsichtsratsarbeit und der Behandlung komplexer Sachverhalte.“²¹²

In der Literatur wird die Meinung vertreten, dass der Aufsichtsrat zur Ausschussbildung regelmäßig verpflichtet sei, um seine Tätigkeit sachgerecht zu organisieren.²¹³ Bei größeren Gesellschaften kann und muss der Aufsichtsrat nach pflichtgemäßem Ermessen von der Möglichkeit zur Ausschussbildung Gebrauch machen.²¹⁴ Auch wird die Größe des Organs selbst als Kriterium zur Einrichtung eines Ausschusses angeführt. Ab

²⁰⁶ Vgl. Paefgen 1982, S. 332 f.

²⁰⁷ Vgl. Semler 1988, S. 63 m. w. N., Rellermeier 1986, S. 99, 117.

²⁰⁸ Vgl. Rellermeier 1986, S. 142.

²⁰⁹ Vgl. Theisen 2003, S. 291.

²¹⁰ Vgl. Nagy 2002, S. 161.

²¹¹ Z.B. die Neufassung § 170 II AktG durch das KonTraG.

²¹² Vgl. DCGK 2006, Ziffer 5.3.1.

²¹³ Vgl. Lutter/Krieger 2002, S. 243.

²¹⁴ Vgl. Rellermeier 1986, S. 14.

einer Größe von acht Mitgliedern ist ein Präsidium, ab zehn Mitgliedern sind weitere Ausschüsse unvermeidlich.²¹⁵

Drei Vorteile der Ausschussbildung werden gesehen: Erstens führt die Arbeit unter Einrichtung von Ausschüssen zu einer effektiveren Arbeit des Gesamtaufsichtsrats. Die im Vergleich zum Plenum geringere numerische Größe der Ausschüsse ermöglicht eine intensivere Diskussion, was auch das Erarbeiten von Lösungsvorschlägen wahrscheinlicher macht. Weiterhin ist die Arbeit terminlich flexibler.²¹⁶ Zudem kann durch gezielte Ausschussbesetzung das Fachwissen einzelner Mitglieder in Ausschüssen gebündelt und im Interesse des Gesamtaufsichtsrats besser genutzt werden.²¹⁷

Der zweite Vorteil der Ausschussbildung liegt bei den Ausschussmitgliedern selbst: Die Arbeit in Kleingruppen führt zu einer besseren Ausschöpfung des individuellen Leistungspotentials und zu einem höheren Verantwortungsbewusstsein für die Ergebnisse der Arbeit. Zudem ist eine höhere Motivation des einzelnen Mitglieds denkbar.

Ein dritter Vorteil liegt in der Verbesserung des Verhältnisses zwischen Aufsichtsrat und Vorstand. Die eben genannte intensive sachliche Auseinandersetzung in der kleineren Gruppe wirkt auch im Dialog mit dem Vorstand. Weiterhin können Ausschüsse besser als das gesamte Plenum Vertraulichkeit gewährleisten, was sich wiederum positiv auf das Vertrauensverhältnis zwischen Aufsichtsrat und Vorstand auswirkt.²¹⁸

Nachteil der Ausschussbildung ist zunächst die Schaffung eines Informationsgefälles zwischen Ausschuss und Plenum. Dadurch kann die Gesamtverantwortung des Aufsichtsrates leiden und die Funktionsfähigkeit des Aufsichtsrats eingeschränkt werden.²¹⁹ Weiterhin besteht die Gefahr von Kompetenzkonflikten, die sich v.a. durch gezielte Abschottung ergeben können.²²⁰ Ein weiterer Nachteil kann sich ergeben, wenn in den

²¹⁵ Vgl. Malik 2002, S. 196.

²¹⁶ Vgl. Dreist 1980, S. 231.

²¹⁷ Vgl. Potthoff/Trescher 2003, S. 273, Deckert 1996b, S. 987.

²¹⁸ Vgl. Deckert 1996b, S. 987.

²¹⁹ Vgl. Potthoff/Trescher 2003, S. 274.

²²⁰ Vgl. Grady, 1999, S. 22.

Ausschüssen die Arbeitnehmervertreter weitgehend ausgeschlossen werden - es würde ein „Zwei-Klassen-Aufsichtsrat“ entstehen, der die Arbeitnehmervertreter aus wichtigen Ausschlussdiskussionen heraushält.²²¹ Anteilseignervertreter könnten argumentieren, dass die Besetzung wichtiger Ausschüsse auch mit Arbeitnehmervertretern diese gegenüber ihrer Vertretung im Plenum überproportional stärkt.²²²

Insgesamt besteht jedoch Einigkeit darüber, dass die Ausschussbildung die Überwachung durch den Aufsichtsrat verbessert, und die Vorteile die Nachteile überwiegen (siehe hierzu eine Zusammenfassung in Abbildung 19). Zudem kann den Nachteilen durch geeignete Maßnahmen wie z.B. der Informationsordnung begegnet werden.²²³

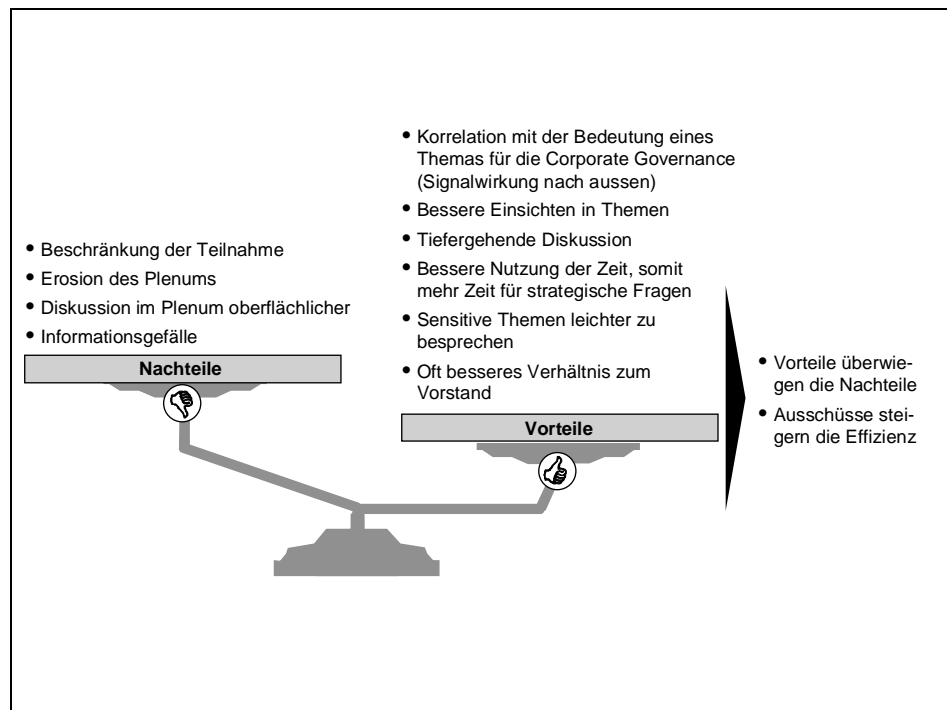


Abbildung 19: Vor- und Nachteile von Ausschüssen.

2.5 Die Bedeutung der Mitbestimmung

Die Praxis der Mitbestimmung im Aufsichtsrat unterscheidet sich nicht nur nach Gesetzeslage (Montanmitbestimmung von 1951 versus Mitbestimmung von 1976), sondern

²²¹ Vgl. Deckert 1996b, S. 987.

²²² Vgl. Witt 2000, S. 161.

²²³ Vgl. Potthoff/Trescher 2003, S. 290.

auch nach Branchen und Unternehmen. Kontextfaktoren wie Unternehmenslage, Produktstruktur und Eigentumsverhältnisse sowie persönliche Einflüsse und der allgemeine Charakter der Arbeitsbeziehungen in einer Branche spielen eine Rolle. Insgesamt reicht das Spektrum des Umgangs mit den internen und externen Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat von ihrer über das gesetzlich erforderliche Maß hinausgehenden Einbeziehung bis zu ihrem faktischen Ausschluss.²²⁴

Neben den generellen Klagen über die Fronten zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbank²²⁵ in deutschen Aufsichtsräten wird die These vertreten, die Mitbestimmung habe die Effizienz der Überwachung durch den Aufsichtsrat substantiell verringert²²⁶. Allerdings findet sich in den wenigen Studien, die als Untersuchungsgegenstand die paritätische Mitbestimmung von 1976 und ihre Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben, kein einheitliches Bild hinsichtlich einer positiven oder negativen Wirkung der Mitbestimmung.²²⁷ Eine Schlussfolgerung ist allerdings, dass durch die Ausgestaltung der Mitbestimmung die Bänke im Aufsichtsrat eher miteinander beschäftigen als gemeinsam den Vorstand zu kontrollieren, letztlich also das zu überwachende Management weniger Kontrolle erfährt.²²⁸

Gemäß § 111 IV AktG kann die Satzung der Gesellschaft oder der Aufsichtsrat bestimmen, welche Art von Geschäften nur mit seiner Zustimmung durchgeführt werden dürfen. Die Kenntnis dieses Katalogs zustimmungsbedürftiger Geschäfte stellt ein bedeutendes Element bei der Bewertung des Einflusses der Mitbestimmung auf die Unternehmensüberwachung dar, da er als Indiz für den Grad der Entscheidungskontrolle durch den Aufsichtsrat fungieren kann. 63 % von allerdings bereits im Jahr 1988²²⁹

²²⁴ Vgl. Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998, S. 96.

²²⁵ In diesem Zusammenhang sei auf einen ganz einfachen Vorschlag zur Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit auch i.S.v. Konfliktvermeidung durch eine Auflösung der strikten Sitzordnungen hingewiesen. Als Vorbild seien hier die Boardrooms der US-Firmen McDonalds und Levi Strauss genannt, auch wenn diese nicht unter dem Einfluss der Mitbestimmung stehen (vgl. Hassink 1997, S. 156 ff., 153).

²²⁶ Gerum/Steinmann/Fees 1988, S. 33 ff. Der Verfasser hält die etwas ausführlichere Darstellung der Methodik der Studie für notwendig, da die Äußerungen zu diesem Themenfeld von politischen Aussagen dominiert ist.

²²⁷ Vgl. Baums/Frick 1999, S. 232, DGB, 2005, S. 11 f.

²²⁸ Vgl. Pistor 1999, S. 191 f.

²²⁹ Vgl. Gerum/Steinmann/Fees 1988, S. 1 ff.

untersuchten 281 mitbestimmten Aktiengesellschaften verfügten über einen Katalog zustimmungsbedürftiger Geschäfte²³⁰. Die Autoren der Studie unterschieden dann zwischen einem Konsenserfordernis für strategische Planung (Produkt- und Marktstrategie, Geschäfts-, Finanz- und Investitionsplanung), strategischen Entscheidungen (Kapazitätserweiterung, Zu- und Verkauf von Unternehmen) und funktionaler Geschäftspolitik (Investitionen, Finanzierung, Personal, Recht). Daraus ließen sich für die 281 Aktiengesellschaften unter dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 drei Cluster mit unterschiedlicher Kontrollintensität des Aufsichtsrates ableiten (siehe hierzu Abbildung 20)²³¹.

Cluster I (N = 11 = 4%)		Cluster II (N = 121 = 43%)		Cluster III (N = 45 = 16%)		Rest (N = 104 = 37%)	
Produkt-Markt-Konzept	1,00	Beteiligungen	0,98	Finanzen	0,62	–	
Beteiligungen	1,00	Unternehmensteile	0,91	Sachanlagen	0,56		
Sachanlagen	1,00	Sachanlagen	0,90	Beteiligungen	0,49		
Planung	0,91	Finanzen	0,87	Personal	0,33		
Verbundene Unternehmen	0,91	Personal	0,71	Planung	0,24		
Finanzen	0,91	Produkt-Markt-Konzept	0,34	Unternehmensteile	0,24		
Personal	0,91	Unternehmensverbindungen	0,27	Produkt-Markt-Konzept	0,11		
Unternehmensteile	0,82	Recht	0,21	Recht	0,09		
Recht	0,82	Planung	0,18	Patente/Lizenzen	0,07		
Unternehmensverbindungen	0,55	Patente/Lizenzen	0,07	Unternehmensverbindungen	0,04		
Patente/Lizenzen	0,27	Verbundene Unternehmen	0,06	Verbundene Unternehmen			
Generalklausel	0,09	Generalklausel	0,04	Generalklausel			

Abbildung 20: Realtypische Kataloge zustimmungspflichtiger Geschäfte.
(Quelle: Gerum/Steinmann/Fees 1988, S. 80.)

Nur vier Prozent der untersuchten Unternehmen nutzen das Einflusspotential des Aufsichtsrates voll aus, um eine effektive Kontrolle auszuüben. 53 % jedoch nutzten ihr

²³⁰ Für die Unternehmen der Eisen-, Kohle- und Stahlindustrie (gemäß dem Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1951) ergab sich ein Wert von 90%.

²³¹ Vgl. Gerum/Steinmann/Fees 1988, S. 79 f.

Überwachungspotential nicht und verlangten nur eine sporadische Kontrolle der Finanz- und Investitionspolitik. Strategische Entscheidungen fanden sich überhaupt nicht in deren Katalog zustimmungsbedürftiger Geschäfte. Abweichende Ergebnisse ergaben sich für die Unternehmen, die dem Montan-Mitbestimmungsgesetz unterliegen: 52 % erforderten die Zustimmung des Aufsichtsrates für die Produkt- und Marktstrategien, weitere 24 % für Investitions- und Finanzplanung.

Der empirische Beweis legt die Schlussfolgerung nahe, dass die Mitbestimmung nach 1976 die Verantwortung des Aufsichtsrates substantiell verringert hat. Dieses Ergebnis wurde teilweise von praktizierenden Aufsichtsräten bestätigt²³². Der Katalog der zustimmungsbedürftigen Geschäfte ist nach der Einführung des Mitbestimmungsgesetzes 1976 in einigen Unternehmen auf das gesetzliche Minimum reduziert worden²³³. Auch unabhängig von der Problematik der zustimmungsbedürftigen Geschäfte werden Entscheidungen nicht mehr im, sondern vor oder neben den Aufsichtsratssitzungen getroffen²³⁴. Als Hintergrund dieser Entwicklung kommt die Verringerung des Einflusses sowie der Informationsverfügbarkeit der Gewerkschaftsmitglieder im Aufsichtsrat in Frage. Dies geschieht nicht etwa aus einem generellen Misstrauen gegenüber der Arbeitnehmerseite, sondern aus dem Grunde, dass sich auf der Arbeitnehmerseite, speziell bei den Vertretern der Gewerkschaften, die Mandate (in mehreren Aufsichtsräten) auf noch weniger Personen verteilen als auf der Seite der Anteilseigner²³⁵.

Eine Lockerung der Verschwiegenheitspflicht kann aus der Fraktionszugehörigkeit zwar nicht abgeleitet werden - alle Aufsichtsratsmitglieder sind mit gleichen Rechten und Pflichten ausgestattet -, doch lassen sich die „Chinese Walls“²³⁶ auf der Arbeitnehmerseite nicht aufrechterhalten, da sich zu breite Berührungsflächen mit den Arbeitnehmer- bzw. Gewerkschaftspflichten ergeben²³⁷. Dadurch könnte der Kontrolleur des

²³² Vgl. Wenger/Kaserer 1997, S. 3 ff.

²³³ Vgl. Hillebrand/Nölting/Wilhelm 1993, S. 35.

²³⁴ Vgl. o.V. 1993, S. 48.

²³⁵ So saß z.B. der frühere Vorsitzende der IG Metall in mehreren Aufsichtsräten von deutschen Automobilunternehmen.

²³⁶ D.h. kein Austausch von wettbewerbsrelevanten Daten.

²³⁷ Vgl. Häuser 1985, S. 146, 148.

schärfsten Wettbewerbers im Aufsichtsrat Einfluss auf die eigene Strategie nehmen, oder die Gratwanderung des Betriebsratsvertreters zwischen Verschwiegenheitspflicht und größtmöglicher Transparenz gegenüber den anderen Interessenvertretern zu einer Veröffentlichung der Informationen führen²³⁸. Diese Problematik verstärkt sich im Falle eines Streiks noch²³⁹.

Zudem hat sich die Kontrolleffizienz generell verringert, da die Vertreter der Anteilseigner den Vorstand, den sie als „zu ihrer Seite gehörend“ betrachten, vor den Gewerkschaftsvertretern nicht gerne kritisieren. Letztlich hat sich auch die Rolle des zu kontrollierenden Organs, des Vorstandes, durch die Mitbestimmung verändert. Er kann seine Machtposition stärken, indem er die beiden Aufsichtsratsfraktionen geschickt gegeneinander ausspielt, oder ihm kann die Rolle des Konfliktvermeiders oder Konfliktlösers zufallen²⁴⁰.

Als Indikatoren für die Ausgestaltung des faktischen Entscheidungsprozesses im Aufsichtsrat können die Regelungen gelten, die in der Folge des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 vom BGH entschieden wurden, da die Interessengruppen sie unterschiedlich ausgelegt hatten:²⁴¹

- die Bestellung eines zweiten Stellvertreters des Vorsitzenden - gestellt von den Anteilseignern;
- Ausschüsse, in denen mehrheitlich oder ausschließlich Anteilseignervertreter sitzen;
- die Möglichkeit für den Aufsichtsratsvorsitzenden, Tagesordnungspunkte kurzfristig nachzuschieben;
- Verschärfung der Beschlussfähigkeitsbestimmungen zu Gunsten der Anteilseignerseite;
- die mögliche Vertagung der Beschlussfassung bei Abwesenheit des Vorsitzenden:

²³⁸ Vgl. Bürger 1991, S. 98 m.w.N.

²³⁹ Vgl. Laue-Streblow 1983, S. 148 ff.

²⁴⁰ Vgl. Brinkmann-Herz 1972, S. 143. Keine Stärkung der Machtposition des Vorstandes sieht hingegen Reinhard Mohn, Aufsichtsratsvorsitzender der Bertelsmann AG, vgl. o.V. 1993, S. 48.

²⁴¹ Vgl. Gerum 1998, S. 23.

- der zwingende Einsatz der Zweitstimme des Vorsitzenden;
- die Ausdehnung des Verschwiegenheitspflicht.

Somit existieren sowohl Hinweise, dass die Interessen der Anteilseigner im Aufsichtsrat weiterhin gewahrt werden können, als auch dass die Mitbestimmung die Effektivität der Kontrolle durch den Aufsichtsrat geschwächt hat. Vor allem durch ihre mittelbaren Wirkungen auf Größe des Aufsichtsrates und Intensität, Offenheit und Vertraulichkeit der Diskussion:²⁴²

- Die Präsenz der Arbeitnehmer verhindert wirklich offene und kritische Diskussion im Aufsichtsrat
- Sensible Themen können im Aufsichtsrat nicht angesprochen werden, da Vertraulichkeit nicht sichergestellt werden kann. (Anmerkung d. Verf.: Im Vertrauen gestehen Anteilseignervertreter zu, dass das Vertraulichkeitsproblem mindestens genauso groß auf der Anteilseignervertreterseite ist.)
- Entscheidungen gegen das Votum der Arbeitnehmervertreter zu fällen gilt als politisch nicht korrekt, lieber wird auf die Durchsetzung einer umstrittenen Entscheidung verzichtet, als das Zweitstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden einzusetzen.
- Die Delegation von Verantwortung an einzelne Ausschüsse ist schwierig, so lange de facto auch solche Ausschüsse nicht ohne Mitwirkung der Arbeitnehmer eingerichtet werden können.
- Die Diskussionskultur im zahlenmäßig großen Plenum von 20²⁴³ leidet - eine proportionale Verkleinerung beider Bänke auch im Hinblick auf weniger zur Verfügung stehende Aufsichtsräte scheitert nicht zuletzt am Interesse der Gewerkschaften, die regelmäßig an die Hans-Böckler-Stiftung abzuführende Aufsichtsratsvergütungen ihrer Mitglieder nicht zu reduzieren.

²⁴² Vgl. Schilling 2001, S. 25.

²⁴³ Obwohl 42% von den 152 Unternehmen, die einen Aufsichtsrat mit 20 Mitgliedern haben, diese Größe freiwillig wählten. Vgl. Sommer 2004, S. 6.

- Unpopuläre Maßnahmen sind im Aufsichtsrat kaum vorausschauend durchsetzbar, sondern erst bei sehr hohem Leidensdruck
- Ausländische Investoren verstehen die komplexen Spielregeln der deutschen Mitbestimmung nicht ausreichend - sie wirken abschreckend.
- Die durch die globale Tätigkeit gebotene Internationalisierung der Aufsichtsräte scheitert an den oft fehlenden Englischkenntnissen meist der Arbeitnehmervertreter, zudem werden die Arbeitnehmervertreter nur in Deutschland gewählt.²⁴⁴
- Der Vorstand nutzt die Mitbestimmung, um eine Stärkere Einbindung des Aufsichtsrates abzuwehren.

Inwieweit dieser Preis der aufgeführten verminderten Effektivität im Aufsichtsrat für die soziale Errungenschaft Mitbestimmung gerechtfertigt ist, bleibt eine politische Entscheidung.²⁴⁵ Eine Stärkung der Position der Betriebsratsmitglieder zu Lasten der Gewerkschaftsfunktionäre (die nicht dem Unternehmen angehören) innerhalb der Aufsichtsräte die Situation könnte sie Situation entspannen.²⁴⁶ Dies wäre ein vergleichsweise kleiner Anteil von 10,9%: Insgesamt 1739 externen Funktionären von insgesamt 16.004 Arbeitnehmervertretern in Aufsichtsräten, wie aus Abbildung 21 hervorgeht.

²⁴⁴ Vgl. Hexel 2004, S. 6.

²⁴⁵ Vgl. Wieczorek 2004, S. 141.

²⁴⁶ Vgl. o.V. 2004, S. 18.

	Anzahl der Unternehmen, die unter die Gesetze fallen	Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten	Darunter Mitglieder des deutschen Gewerkschaftsbundes
Dritteteiligungsgesetz	ca. 3.500	10.500	3.500 Mitarbeiter der Unternehmen
Mitbestimmungsgesetz von 1976 Unternehmen mit 2.000-10.000 Beschäftigten	504	3.024	1.008 Mitarbeiter der Unternehmen 1.008 externe Funktionäre
Mitbestimmungsgesetz von 1976 Unternehmen mit 10.000-20.000 Beschäftigten	95	760	380 Mitarbeiter der Unternehmen 190 externe Funktionäre
Mitbestimmungsgesetz von 1976 Unternehmen mit mehr als 20.000 Beschäftigten	147	1.470	735 Mitarbeiter der Unternehmen 441 externe Funktionäre
Montanbestimmung	50	250	100 Mitarbeiter der Unternehmen 100 externe Funktionäre
Insgesamt	ca. 4.300	16.004	5.723 Mitarbeiter der Unternehmen 1.739 externe Funktionäre

Abbildung 21: Unternehmerische Mitbestimmung- der Gewerkschaftseinfluss.
(Quelle: Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft 2006, S. 4)

Weitergehende Optionen sind politisch nicht durchsetzbar. So hat z.B. die Regierungskommission Corporate Governance (Baums-Kommission) erst die Arbeit aufnehmen können, nachdem der damalige Bundeskanzler Schröder den Gewerkschaften die Ausklammerung des Themas Mitbestimmung zugesagt hatte. Ein weiteres Beispiel ist der 65. deutsche Juristentag,²⁴⁷ der in seiner 100-jährigen Geschichte erstmals eine Verhandlung ohne Abstimmung und Beschlussempfehlung an den Gesetzgeber beendet hat, obwohl das Thema „Unternehmensmitbestimmung“ dort zwei Tage zwar kontrovers aber keineswegs unfair diskutiert worden war.²⁴⁸

Die Mitbestimmung hat für den Aufsichtsrat somit nicht nur eine quantitative, sondern auch eine qualitative Änderung bewirkt. Als positive Auswirkungen sind hervorzuheben: In den vergangenen Jahren hat die Arbeitnehmerseite tiefe Einschnitte in vielen Unternehmen mitgetragen.²⁴⁹ Und im Sinne der Aktionäre haben die Vertreter

²⁴⁷ 65. Deutscher Juristentag 20./21.9.2006 in Bonn.

²⁴⁸ Vgl. o.V. 2006, S.23.

²⁴⁹ Vgl. DGB 2005, S. 16.

der Anteilseigner durch das Doppelstimmrecht des Vorsitzenden die faktische Mehrheit, so dass Entscheidungen des Aufsichtsrates nicht wider dem Interesse der Kapitaleseite ausfallen müssen. Die Mitbestimmung hat die Bedeutung des Präsidiums des Aufsichtsrates als Organ zur Kompromissfindung gestärkt²⁵⁰ und somit zu effizienterer Arbeit in einem kleinen Gremium geführt. Der oft gesuchte Konsens zwischen den Bänken im Aufsichtsrat führt zu einem Aushandeln statt Abstimmen, wodurch der Einsatz der Zweitstimme des Aufsichtsratsvorsitzenden vermieden wird. Die Möglichkeit, den Vorstand bei Schlechtleistung zu kritisieren oder bei guter Arbeit zuzustimmen ist auch bei einem mitbestimmten Aufsichtsrat gegeben. Trotz der beschriebenen Schwächung der Kontrolleffizienz durch die Mitbestimmung wäre es unzulässig und auch ethisch nicht verantwortbar, die Überwachungs- und Beratungsaufgaben unter Berufung auf die Mitbestimmungsproblematik zu vernachlässigen.

Das Bundesverfassungsgericht hat in seinem Mitbestimmungsurteil vom 1.3.1979²⁵¹ nicht nur einen Großteil der seinerzeit erhobenen skeptischen Vorbehalte gegen die paritätische Arbeitnehmerbeteiligung in den Aufsichtsräten beschwichtigt, sondern auch den Gesetzgeber perspektivisch in die Pflicht genommen: „Sollte sich freilich die Prognose des Gesetzgebers, dass das Mitbestimmungsgesetz nicht zu nachhaltigen Beeinträchtigungen der Funktionsfähigkeit der Unternehmen führen werde, im Verlauf der Entwicklung nicht bestätigen, so wäre der Gesetzgeber ... zu einer Korrektur verpflichtet.“

Die ultimative Lösung aller durch die Arbeitnehmerbeteiligung im Aufsichtsrat aufgeworfenen Probleme wäre die ersatzlose Abschaffung der Regelungen des MitbestG. Dies ist mindestens politisch nicht zu realisieren und aufgrund der o.g. Gründe auch nicht zu wünschen. Weitaus realistischer umsetzbar erscheinen alle Maßnahmen, die die negativen Implikationen kompensieren können. Insbesondere die Erfüllung weitreichender Anforderungen an die Qualifikationen, die zur Wahrnehmung eines Aufsichtsratsmandats zwingend erforderlich sind, scheint bei einem Teil der von der Arbeitnehmerseite berufenen Vertreter nicht immer gewährleistet zu sein. Darüber

²⁵⁰ Dieses Argument kann auch negativ als „verstärkte Geheimdiplomatie“ aufgeführt werden.

²⁵¹ BVerfGE 50, S. 290, 352.

hinaus wird offenbar gerade von den betriebszugehörigen Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsräten häufig die Erledigung operativer Aufgaben über die Erreichung der strategischen Ziel des Unternehmens gestellt.²⁵²

Weiterhin könnte als Prinzip der paritätischen Mitbestimmung grundsätzlich durch eine Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat ersetzt werden. Die positiven Ergebnisse, die im Zusammenhang mit einer solchen reduzierten Repräsentanzquote in kleineren Unternehmen bislang erzielt wurden, begründen auch eine positive Prognose bei der Ausweitung dieses abgeschwächten Partizipationsprinzip auf den gesamten, von der Unternehmensmitbestimmung betroffenen Wirtschaftsbereich.

Die Konsequenz zunehmender betriebswirtschaftlich sinnvoller, globaler Verflechtungen ist, dass der geographische Standort der Konzernspitze (insbesondere bei einer Holding), in dem die wichtigen strategischen Unternehmensentscheidungen fallen, nahezu beliebig austauschbar geworden ist. Vor diesem Hintergrund besteht die Gefahr, dass Qualifikationen und Entscheidungskompetenzen abwandern, nur um der Mitbestimmung zu entgehen.

Eine weitere Möglichkeit wäre es, die direkte Arbeitnehmerbeteiligung auf eine andere Ebene verlagern. Dieses würde die völlige Abkopplung der unternehmensbezogenen Mitbestimmung vom traditionellen Verständnis der Aufsichtsratsrepräsentanz bedeuten. Dennoch können die Gremien, die auf diese Weise entstehen würden, genauso effizient im Interesse der betrieblichen Belegschaften arbeiten wie derzeit durch die Aufsichtsratsbeteiligung. Erforderlich ist lediglich, dass der notwendige Informationsfluss genauso garantiert wird wie die Qualität der Vorbereitung und der Begleitung von Aufsichtsratsentscheidungen.²⁵³

2.6 Die Notwendigkeit von unterstützenden Strukturen und Mitarbeitern

Die dargestellten zunehmenden Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit verbunden u.a. mit der Restriktion in der zeitlichen Verfügbarkeit der Beteiligten können durch die Einrichtung eines Back-Offices oder Stabes abgeholfen werden. Der Stab verfügt über Instrumente und Hilfsmittel und kann das Mitglied bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben unterstützen. Bei Aufsichtsräten, die das Aufsichtsmandat neben ihrer hauptberuf-

²⁵² Vgl. Nagy 2002, S. 210 f.

²⁵³ Vgl. BNCG 2004, S. 13.

lichen Tätigkeit in der Geschäftsführung einer anderen Unternehmens ausüben, ist das Back-Office meist seinem Büro im Hause seiner Gesellschaft angegliedert. Teilweise befindet sich das Back-Office aber auch im Hause der Gesellschaft, bei der das Mitglied sein Aufsichtsamt wahrnimmt. Bankenvertreter bedienen sich häufig eines Back-Offices im eigenen Hause zur Beschaffung und Aufbereitung von Informationen und Erstellung von Analysen zwecks Vorbereitung von Sitzungen.²⁵⁴ Dabei können sie zusätzlich die Hilfe anderer Abteilungen, wie z.B. Research, Analyse oder Recht in Anspruch nehmen. Auf ähnliche Abteilungen können auch Aufsichtsräte zugreifen, die selbst Mitglied großer Unternehmen sind. Bei der Wahrnehmung einer Vielzahl von Mandaten ist dies Voraussetzung zur effektiven Aufgabenerfüllung.

In der Regel haben nur Aufsitzende und Mitglieder in Aufsichtsräten von großen Unternehmen ein Back-Office oder einen diesbezüglichen Stab. Dagegen ist es aus Kostengründen z.B. bei Rechtsanwälten oft nicht üblich, einen Stab von mehreren Mitarbeitern zu halten. Daher verlassen sich die übrigen Mitglieder sehr auf ihren Vorsitzenden. Umgekehrt gilt, je besser der Vorsitzende mit seinem Stab arbeitet, desto mehr entlastet das die übrigen Mitglieder.²⁵⁵ Ein Back-Office kann sich vorteilhaft auf die Mandatswahrnehmung auswirken. Das Mitglied kann sich besser auf die Entscheidungen und die Einflussnahme konzentrieren, da mehr und besser aufbereitete Informationen zur Verfügung stehen. Durch ständigen Kontakt zwischen Back-Office und dem zu überwachenden Vorstand ist das zu überwachende Mitglied wesentlich früher informiert als Mitglieder ohne Back-Office. Offizielle Sitzungsunterlagen werden natürlich gleichzeitig an alle Ausschuss- oder Aufsichtsratsmitglieder verteilt.

Nach § 111 V AktG hat das Aufsichtsratsmitglied sein Amt allerdings selbst auszuüben (vgl. § 25 I MitbestG). Aufsichtsratsmitglieder dürfen ihre Aufgaben mithin nicht durch andere wahrnehmen lassen. Es besteht sonst die Gefahr, dass „die vom Aufsichtsrat in eigener Verantwortung zu treffenden Entscheidungen [...] zu stark nach außen verlagert werden.“²⁵⁶

²⁵⁴ Vgl. Theisen 2002, S. 137 ff.

²⁵⁵ Vgl. Kraakmann 1996, S. 140.

²⁵⁶ BGHZ 63, 296, mit dem ausdrücklichen Hinweis, dies gelte für die Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmer und der Anteilseigner in gleicher Weise.

Die Einbindung dritter Personen ist trotz der persönlichen Verpflichtung nach § 111 V AktG und des damit bestehenden Vertretungs- und Delegationsverbotes möglich.

Nach § 108 III AktG können abwesende Aufsichtsratsmitglieder an der Beschlussfassung des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse durch schriftliche Stimmabgaben teilnehmen. Diese können durch andere Aufsichtsratsmitglieder oder auch durch Personen, die nicht dem Aufsichtsrat angehören, übergeben werden, soweit sie zur Teilnahme an der Sitzung berechtigt sind (§§ 108, 109 III AktG).

Auch die Erledigung von Hilfsfunktionen kann delegiert werden²⁵⁷, und zwar nicht nur hinsichtlich Büroarbeiten wie der Ausfertigung und Versendung von Briefen oder die Öffnung und Vorlage eingehender Post, sondern auch hinsichtlich der fachlichen Vorbereitung. Ein Aufsichtsratsmitglied darf hierfür z.B. Assistenten bzw. Referenten beschäftigen oder ein eigenständiges Büro einrichten und sich mit diesen Personen besprechen. Falls Dritte für solche unterschiedlichen Leistungen einbezogen werden, sind hinreichende Vorkehrungen zu treffen, um die Vertraulichkeit zu wahren. Verletzt die Hilfskraft die Vertraulichkeit, trägt das Aufsichtsratsmitglied gegenüber der Gesellschaft das volle Haftungsrisiko. Eine Inanspruchnahme Dritter ist ausgeschlossen, wenn der Aufsichtsrat selbst die besondere Vertraulichkeit nach § 90 V 2 AktG beschlossen oder der Vorstand auf die besondere Vertraulichkeit/Geheimnis hingewiesen hat.²⁵⁸

Externe Beratungsunterstützung kann das einzelne Aufsichtsratsmitglied nach dem Aktiengesetz nur in relativ beschränktem Umfang einbeziehen, Nach § 109 I 2 AktG darf der Aufsichtsrat Sachverständige zur Beratung über „einzelne“ Gegenstände zuziehen und nach § 111 II 2 AktG ist er befugt, sie mit „bestimmten“ Prüfungsaufgaben zu beauftragen. Diese Beschränkung auf konkrete Einzelfragen für den Aufsichtsrat in „seiner Gesamtheit“ wird für das einzelne Aufsichtsratsmitglied noch weiter eingegrenzt²⁵⁹: Lediglich zur Erfüllung gesetzlicher oder satzungsmäßiger, mit der gesetzlich vorausgesetzten Sachkompetenz allein nicht zu bewältigender Aufgaben darf es sich extern beraten lassen.

²⁵⁷ Vgl. Teil III B 2.5.

²⁵⁸ Vgl. u. a. Lutter/Krieger 2002, S. 279 ff.

²⁵⁹ Vgl. BGHZ 83, 296 ff.

Hat der Aufsichtsrat nach § 170 III 2 AktG beschlossen, Abschlussprüfungsberichte seinen Mitgliedern nicht auszuhändigen, sondern nur zur Einsichtnahme für sie auszuliegen, so hat das einzelne Mitglied keinen Anspruch darauf, bei der Einsichtnahme einen Sachverständigen hinzuzuziehen; schließlich wird ein solcher Beschluss regelmäßig mit Blick auf ein Geheimhaltungsbedürfnis gefasst. Die Gefahr, dass vertrauliche Informationen zum Schaden des Unternehmens an die Öffentlichkeit gelangen, steigt mit jedem Fall, in dem sich ein Aufsichtsratsmitglied von Außenstehenden beraten lässt. Die Beratung muss sich auf die Erfüllung gesetzlicher Aufgaben im Interesse des Unternehmens beschränken, hierzu erforderlich und nicht durch eine gesellschaftsinterne Aufklärung ersetzbar sein.²⁶⁰

Die Vertraulichkeit von Informationen ist sicherzustellen. Die Organmitglieder haben sicherzustellen, dass die von ihnen eingeschalteten Mitarbeiter die Verschwiegenheitspflicht in gleicher Weise einhalten.²⁶¹

In Praxis und Schrifttum wird diskutiert, ob diese Rechtsprechung ggf. einer Verletzung des Gleichheitsgrundsatzes Vorschub leistet. Denn im Ergebnis werde so die Arbeit von Aufsichtsratsmitgliedern begünstigt, denen „hauseigene Experten oder ein Back-Office“ zur Verfügung stehen, während Einzelkämpfer, z.B. Rechtsanwälte, die solche Fachkenntnisse schon aus Kostengründen nicht nutzen können, diesen Mangel nur durch verstärkte eigene Vorbereitung ausgleichen könnten.

In der Praxis wächst die Zahl der „eigenständigen Aufsichtsratsbüros“ bzw. der Mitarbeiter, die dem oder der Aufsichtsratsvorsitzenden unmittelbar unterstellt sind.²⁶² Da sie nicht in das zu überwachende Unternehmen eingegliedert sind, ist eine stärkere Unabhängigkeit gewährleistet. Allerdings übernimmt derzeit noch überwiegend das zu

²⁶⁰ Eine gesellschaftsinterne Beratung ist etwa innerhalb des Aufsichtsrats denkbar oder - im Benehmen mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden - mit dem Vorstand, vgl. Potthoff/Trescher 2003, S. 51 f.

²⁶¹ Vgl. DCGK 2006, Ziff. 3.5, § 116 i.V.m. § 93 AktG.

²⁶² Als Beispiel kann eine deutsche Großbank angeführt werden: Der dem Verfasser bekannte Aufsichtsratsvorsitzende hat sich ein von dem Unternehmen eigenständiges Aufsichtsratsbüro eingerichtet. Neben vielfältigen organisatorischen Unterstützungsarbeiten befasst sich dieses Büro auch mit fachlichen Fragestellungen. Dazu gehören die Prüfung der vorgelegten Beschlussvorlagen in Vorbereitung der Freigabe durch den Aufsichtsratsvorsitzenden, die Vorbereitung von neuen Vorstandsverträgen und die Protokollierung in den Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse. Auch wird quartalsweise den Aufsichtsratsmitgliedern eine Informationsbroschüre zu aktuellen kreditinstitutsspezifischen Themen zur Verfügung gestellt. Die Broschüre beinhaltet im Einzelnen folgende Schwerpunkte: eine Management-Summary, Entwicklungen ausgewählter Banken, kreditwirtschaftliche Spezialthemen, Bankenaufsicht, Themen zum Aufsichtsratsmandat, Steuern, banktechnische Begriffe, Hinweise zur neuesten Literatur. Damit sollen insbesondere auch die Aufsichtsratsmitglieder, die nicht im Bankenumfeld tätig sind, über wesentliche bankspezifische Themen informiert werden.

überwachende Unternehmen neben der technischen auch die qualitative Vorbereitung der Aufsichtsratssitzungen (u.a. Protokollführung). Die mit der Vorbereitung betrauten Mitarbeiter sind in diesem Fall Angestellte des Unternehmens, und das kann die notwendige Objektivität und damit die Unabhängigkeit beeinflussen.

3. Die Tätigkeit des Aufsichtsrates

3.1 Informationsversorgung als Grundvoraussetzung

Die Aufgaben des Aufsichtsrats und die Erwartungen der Anleger an eine effektive Aufgabenwahrnehmung stellen gleichermaßen hohe Anforderungen an die Informationsversorgung des Überwachungsorgans, denn die Voraussetzung für jede Überwachungstätigkeit ist eine ausreichende Aufklärung des Sachverhalts. Die Unterrichtung muss durch Dritte erfolgen, da der Aufsichtsrat in der Regel mangels direkter Prüfungshandlungen vor Ort keine unmittelbare Anschauung über die zu prüfenden Gegenstände und Prozesse, insbesondere das Rechnungswesen der Gesellschaft hat.

Zentrale und wichtigste Informationsgrundlage des Aufsichtsrats sind die Vorstandsberichte.²⁶³ Diese sind möglichst rechtzeitig und in der Regel in Textform zu erstatten. Das bedeutet zum einen schriftlich und zum anderen aber auch, dass eine reine zahlenmäßige Darstellung nicht ausreicht. Die Zahlen sind zu analysieren und zu kommentieren. Die Berichte sollten im Umfang so gehalten sein, dass sie weder aufgrund ihrer Datenfülle die Bereitschaft zur Informationsaufnahme lähmen noch dass durch zu knappe Aussagen wichtige Nuancen verloren gehen.

Um die Informations- und Berichtspflichten des Vorstands festzulegen, eignet sich eine Informationsordnung, um den Informationsfluss zwischen Vorstand und Aufsichtsrat zu verstetigen und die Berichtspflichten im Einzelnen zu regeln. Die Informationsordnung hat alle Regeln aufzuführen, die das Informationsgefüge zwischen Vorstand und Prüfungsausschuss berühren. Dazu gehören insbesondere die jeweiligen Informationsgeber und –empfänger, die Inhalte, deren Form und Darstellung sowie die Berichtsfrequenz.

In der Informationsordnung sollte auch festgelegt werden, über welche Arten von außergewöhnlichen Vorgängen der Aufsichtsrat - auch außerhalb von Sitzungen - zu unterrichten ist, um über kritische Geschäftsvorgänge unverzüglich im Bilde zu sein.²⁶⁴ Darüber hinaus kann dort festgelegt und mit dem Vorstand vereinbart werden, dass bestimmte Schlüsselmitarbeiter, wie beispielsweise die Leiter der Rechtsabteilung, der

²⁶³ Vgl. Warncke 2006, S. 7.

²⁶⁴ Vgl. Jürgens/Lippert 2005, S. 8.

Öffentlichkeitsarbeit, des Rechnungswesen und der Internen Revision, zu bestimmten Sitzungen oder Sitzungsteilen hinzugezogen werden.

Die Informationsordnung wird in der Regel einvernehmlich zwischen Aufsichtsrat und Vorstand vereinbart. Rechtlich verbindlich wird sie für den Vorstand, wenn sie in Form einer Vorstandsgeschäftsordnung bzw. als eine Anlage zu dieser verabschiedet wird.

Der Abschlussprüfer ist der wichtigste vom Vorstand unabhängige Informationslieferant des Aufsichtsrats. Er ist unabhängiger Sachverständiger mit einem im Handelsgesetzbuch festgelegten Aufgabenbereich. Im Bereich der gesetzlichen Abschlussprüfung unterliegt er nicht den Weisungen des Aufsichtsrats oder des Vorstands. Durch das KonTraG wurde die Erteilung des Prüfungsauftrags vom Vorstand auf den Aufsichtsrat übertragen. Damit wurde neben der Stärkung der Unabhängigkeit auch verdeutlicht, dass der Abschlussprüfer an den Aufsichtsrat bei der Wahrnehmung seiner Überwachungsaufgabe zu unterstützen hat. Die Berichtspflicht des Abschlussprüfers ist gesetzlich normiert und besteht aus dem schriftlichen Prüfungsbericht und den mündlichen Erläuterungen über die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung in der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats, an der teilzunehmen er gesetzlich verpflichtet ist. Der Prüfungsbericht sollte direkt dem Aufsichtsratsvorsitzenden zugeleitet und von diesem an die Mitglieder des Aufsichtsrats verteilt werden. Der Prüfungsbericht ist adressatenorientiert und mit der gebotenen Klarheit abzufassen. Dazu gehört die verständliche und nicht formelhafte Beschreibung der konkreten Sachverhalte und Schlussfolgerungen des Abschlussprüfers sowie die deutliche Darstellung insbesondere von kritischen Entwicklungen. Darüber hinaus sollte im Prüfungsauftrag vereinbart werden, dass dem Aufsichtsrat bzw. seinem Prüfungsausschuss auch der so genannte Management Letter vorgelegt wird, der praxisüblich an den Vorstand gerichtet ist. Der als Teilbericht zu qualifizierende Management Letter enthält als Nebenprodukt der Abschlussprüfung in der Regel nicht abschlussrelevante Feststellungen und hierauf gerichtete Verbesserungsmaßnahmen zur Funktionsfähigkeit und Zweckmäßigkeit von unternehmensinternen Verfahren und Prozessen sowie der Steuerungs- und internen Kontrollsysteme.

Auch wenn nach dem Wortlaut des Gesetzes der Aufsichtsrat entscheiden kann, den Abschlussprüfer nur zur Bilanzsitzung des Aufsichtsrats oder zur vorbereitenden Sitzung des Prüfungsausschusses einzuladen, so verdichtet sich dieses Wahlrecht angesichts der anzuwendenden Sorgfalt sowohl bei der Vorprüfung des Jahresabschlusses durch den Prüfungsausschuss als auch bei der Prüfung durch den Aufsichtsrat in der

Regel zu einer Einladungspflicht zu beiden Sitzungen. Teilzunehmen hat grundsätzlich der verantwortliche Prüfungsleiter, der den Bestätigungsvermerk in der Regel rechts unterzeichnet.

Der Abschlussprüfer hat im Informationssystem des Prüfungsausschusses eine besondere Stellung, da er gesetzlich zur Prüfung verpflichtet ist und der Aufsichtsrat damit hinsichtlich des Jahresabschlusses eine von einem unabhängigen Sachverständigen vorgeprüfte Information erhält, während er sich ansonsten auf die Darstellungen des Vorstands verlassen muss und dessen Berichte nur durch Fragen überprüfen kann.

Neben dem Vorstand und dem Abschlussprüfer kommen noch weitere Informationsquellen für den Aufsichtsrat in Betracht. Gemäß § 109 I 2 AktG können zu den Sitzungen des Aufsichtsrats auch Sachverständige und Auskunftspersonen zur Beratung über einzelne Gegenstände hinzugezogen werden. Die Begriffe des Sachverständigen und der Auskunftsperson sind weit auszulegen. So kann jede Person Sachverständiger sein, die über eine spezifische Sachkunde auf einem Gebiet verfügt, das Gegenstand eines Tagesordnungspunktes ist. Auskunftsperson kann dementsprechend jede Person sein, von der sich der Prüfungsausschuss eine Information zu einem bestimmten Tagesordnungspunkt verspricht.²⁶⁵

Für den Aufsichtsrat sind auch leitende Mitarbeiter der Gesellschaft wichtige zusätzliche Informationsquellen. Aufgrund des dualistischen Systems der deutschen Unternehmensverfassung hat der Aufsichtsrat jedoch keinen unmittelbaren Zugriff auf die Mitarbeiter der Gesellschaft und ist diesen gegenüber auch nicht weisungsbefugt. Aus der Pflicht zur Überwachung der Geschäftsführung durch den Vorstand folgt, dass eine Überwachung der Tätigkeit nachgeordneter Mitarbeiter nicht besteht. Es ist daher strittig, inwieweit der Aufsichtsrat ein Recht zur direkten Befragung von Mitarbeitern der Gesellschaft hat. Um die Autorität des Vorstands gegenüber den Mitarbeitern nicht zu untergraben und um Loyalitätskonflikten vorzubeugen, sollten Mitarbeiter daher grundsätzlich über den Vorstand geladen werden.

Gemäß § 111 II 1 AktG kann der Aufsichtsrat die Bücher und Schriften der Gesellschaft sowie die Vermögensgegenstände, namentlich die Gesellschaftskasse und die Bestände an Wertpapieren und Waren, einsehen und prüfen. Das Einsichtsrecht steht dem Aufsichtsrat als solchem zu, der es durch Beschluss ausübt. Im Gegensatz zum Berichtsbe-

²⁶⁵ Vgl. Lutter/Krieger, 2002, S. 255 ff.

gehren gegenüber dem Vorstand kann eine Einsichtsnahme nicht durch ein einziges Mitglied verlangt werden. Der Aufsichtsrat kann allerdings einzelne seiner Mitglieder wie auch sachverständige Dritte mit der Ausübung des Einsichts- und Prüfungsrechts beauftragen. Der Einsichts- und Prüfungsauftrag muss aber im Sinne eines Einzelauftrags sachlich und zeitlich begrenzt sein. Eine generelle Delegation des Einsichts- und Prüfungsrechts auf ein Aufsichtsratsmitglied als ständigen Beauftragten würde dem Charakter des Aufsichtsrats als Kollegialorgan widersprechen.

Das Einsichtsrecht bezieht sich auf alle Vermögensgegenstände und Unterlagen der Gesellschaft. Es schließt auch das Betreten aller Geschäftsräume der Gesellschaft mit ein, um einen Eindruck von der dortigen Situation zu gewinnen. Auch kann der Aufsichtsrat statt der Einsichtnahme die Vorlage von Unterlagen fordern, denn der Vorstand ist nicht nur zur Duldung der Einsicht verpflichtet, sondern auch zu ihrer Förderung und Erleichterung.

Die Ausübung des Einsichts- und Prüfungsrechts stellt einen Sonderfall der Informationsbeschaffung dar. In der Regel wird sich der Aufsichtsrat seine Information durch Berichte und Befragungen des Vorstands, des Abschlussprüfers und von Auskunftspersonen, z.B. von leitenden Mitarbeitern der Gesellschaft beschaffen, da die Einsichtnahme in Unterlagen als Misstrauen gewertet werden kann und so unter Umständen das Vertrauensverhältnis zwischen Aufsichtsrat und Vorstand belastet. Der Aufsichtsrat hat bei der Ausübung des Einsichtsrechts die Notwendigkeit einer effizienten Überwachung gegen mögliche nachteilige Folgen, wie die Störung des Vertrauensverhältnisses zum Vorstand, abzuwägen.

Sollte der Aufsichtsrat Interesse an einer vertieften Untersuchung eines Sachverhalts haben, so wird in der Praxis häufig ein entsprechender Wunsch genügen, um den Vorstand selbst zu einer externen Prüfung zu veranlassen. Je geringer die Informationen des Vorstands sind und je intransparenter sein Verhalten wird, desto mehr gewinnt die Ausübung des eigenen Einsichts- und Prüfungsrechts an Bedeutung. Das Ermessen des Aufsichtsrats kann dann zu Pflicht werden, sich selbst Klarheit zu verschaffen. Das Gleiche gilt, wenn sich unterschiedliche Beurteilungen von Vorstand und Abschlussprüfer ergeben, die nicht anders ausgeräumt werden können.

Elektronische Boardrooms sind ein mögliches Werkzeug, um die Effizienz der Aufsichtsratsarbeit unter Wahrung der Vertraulichkeit technologisch zu unterstützen und

damit zu verbessern.²⁶⁶ Im konkreten Einzelfall ist zu prüfen, ob der Einsatz sinnvoll und wirtschaftlich ist. Es bietet sich an, dies im Rahmen der regelmäßigen Effizienzprüfung des Aufsichtsrats²⁶⁷ zu untersuchen und dabei die Informationsversorgung zwischen Vorstand, Aufsichtsrat und ggf. den jeweiligen Ausschüssen zu bewerten. Anhaltspunkte für den Einsatz elektronischer Boardrooms sind insbesondere geographisch verteilte und/oder in hohem Maße mobile Aufsichtsratsmitglieder, aber z.B. auch die Notwendigkeit möglichst kurzer Entscheidungszyklen aufgrund eines dynamischen Unternehmensumfelds.

Das AktG gibt somit dem Aufsichtsrat alle umfassende Mittel zur Informationsgewinnung in die Hand. Die Sorgfaltspflicht des Aufsichtsrats gebietet es, von den gesetzlich zur Verfügung stehenden Mitteln in erforderlichem Umfang Gebrauch zu machen.

3.2 Die Agenda des Aufsichtsrats

Die Aufsichtsratsstätigkeit wird zum einen durch die gesetzlichen Regelungen weitgehend vorgegeben. Zum anderen erfordert aber jedes Unternehmen eigene Schwerpunkte bezüglich der Überwachung und Beratung der Geschäftsführung.²⁶⁸ Ein Sitzungsplan sowie die Planung der Tagesordnungen des Aufsichtsrats legen somit wesentliche Elemente der Tätigkeit des Aufsichtsrats fest bzw. stellen sicher, dass grundsätzlich wichtige Themen nicht dem Tagesgeschäft geopfert werden.²⁶⁹ Aktuelle Entwicklungen und Ereignisse, saisonale Verschiebungen, neue Dringlichkeiten oder Fristen sowie Zweckmäßigkeiten können natürlich dennoch Änderungen der Agenda erforderlich machen.

§ 110 III AktG sieht vor, dass der Aufsichtsrat zwei Sitzungen im Kalenderhalbjahr abhalten muss. In nicht börsennotierten Gesellschaften kann der Aufsichtsrat beschließen, dass nur eine Sitzung im Kalenderhalbjahr stattfindet. Im Übrigen wird die Anzahl der

²⁶⁶ Die Nutzung elektronischer Hilfsmittel innerhalb des Aufsichtsrats wird in der Literatur noch wenig diskutiert. Vgl. ansatzweise Lutter/Krieger, 2002, S. 219 zur erstmals zulässigen Nutzung von Telefon- oder Videokonferenzen durch das TransPuG, vgl. zum elektronischen Boardroom auch Mittermaier 2004, S. S. 14 f.

²⁶⁷ Vgl. DCGK 2006, Ziff. 5.6.

²⁶⁸ Vgl. Carver/Carver 1997, S. 46.

²⁶⁹ Vgl. Pechtl 2004, S. 5.

Aufsichtsratssitzungen von den überwachungsrelevanten Ereignissen und Entwicklungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens bestimmt. Bei Bedarf, insbesondere bei unerwarteten Entwicklungen sowie in Krisensituationen des Unternehmens, wird eine höhere Sitzungsfrequenz notwendig sein.

Die Termine für die ordentlichen Aufsichtsratssitzungen sind ein Jahr im Voraus festzulegen. Die Terminierung ergibt sich zum Teil zwangsläufig aus dem gewöhnlichen Geschäftsablauf, z.B. im Hinblick auf Budgetierung, Rechnungslegung und die Genehmigung bestimmter Geschäfte. Bei börsennotierten Unternehmen werden die Sitzungstermine stark von dem so genannten Finanzkalender bestimmt, in dem die Termine für die jährlich und unterjährig zu veröffentlichende Finanzberichterstattung festgelegt sind. Die Termine der ordentlichen Aufsichtsratssitzungen sind mit denen der Ausschüsse abzustimmen, soweit diese die vom Aufsichtsratsplenum zu fassenden Beschlüsse vorbereiten.

Zu beachten sind die gesetzlichen und satzungsmäßigen Fristen für die Einberufung des Aufsichtsrats (§ 110 AktG) und der Hauptversammlung (§§ 123,175 AktG), für den Bericht des Aufsichtsrats (§ 171 III AktG) sowie für die Offenlegung des Jahresabschlusses (§ 325 HGB). Nach dem DCGK²⁷⁰ soll der Konzernabschluss binnen 90 Tagen nach Geschäftsjahresende öffentlich zugänglich sein.

Tagesordnungspunkt jeder Aufsichtsratssitzung ist die aktuelle Berichterstattung des Vorstands über die Geschäftsentwicklung, die Geschäftsergebnisse und die Geschäftserwartungen des Unternehmens oder Konzerns sowie über Geschäftsvorfälle von besonderer Bedeutung und wesentliche Veränderungen der maßgeblichen Umwelt- und Unternehmensbedingungen. Ferner sind die Finanzberichte routinemäßiger Gegenstand der Aufsichtsratssitzung, die vor dem Zeitpunkt ihrer Veröffentlichung liegt. Außerdem sind jeweils anstehende zustimmungspflichtige Geschäfte anzusprechen.

Um sicherzustellen, dass wesentliche Überwachungsgegenstände in regelmäßigen zeitlichen Abständen vertiefend erörtert werden, empfiehlt es sich, den ordentlichen Aufsichtsratssitzungen neben akuten Tagesordnungspunkten derartige Themenstellungen zuzuordnen. In Abhängigkeit von Bedeutung und Dringlichkeit kann für die routinemäßige Erörterung wenig zeitkritischer Themenbereiche ein mehrjähriger Turnus ausreichen oder eine wechselnde Intensität angebracht sein.

²⁷⁰ Vgl. DGCK 2006, Ziff. 7.1.2.

Die erste ordentliche Aufsichtsratssitzung des Jahres wird in aller Regel die Bilanzsitzung des Aufsichtsrats sein. Sie soll bei börsennotierten Mutterunternehmen spätestens Ende März anberaumt sein.²⁷¹ Vorher tagt der Prüfungsausschuss. Hauptgegenstand der beiden Sitzungen ist die dem Aufsichtsratsplenium vorbehaltene Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts sowie ggf. des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts (§ 171 AktG).

Im Mittelpunkt der Erörterungen stehen die Rechnungslegungspolitik des Vorstands und die Erläuterungen des Abschlussprüfers zur Rechnungslegung des Unternehmens oder Konzerns und ihrer Prüfung. An die Abschlussprüfung durch den Aufsichtsrat schließt sich der Beschluss über die Billigung der Abschlüsse und damit in der Regel die Feststellung des Jahresabschlusses an.

Weitere Themen der Bilanzsitzung sind der wichtiger gewordene Bericht des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung einschließlich des Corporate Governance Berichts von Vorstand und Aufsichtsrat²⁷² und die Vorbereitung der Hauptversammlung mit der Genehmigung der Tagesordnung und Vorschlägen zur Beschlussfassung.

Die zweite ordentliche Aufsichtsratssitzung wird häufig in zeitlichem Zusammenhang mit der Hauptversammlung abgehalten, also in der Regel im zweiten Kalendervierteljahr. Wird sie am selben Tag angesetzt, bleibt selten genug Zeit für ausreichende Diskussionen im Aufsichtsrat. Sinnvoller ist es, die Aufsichtsratssitzung nach der Hauptversammlung anzuberaumen und hierfür eine angemessene Zeitdauer vorzusehen. Nach einer Neuwahl der Aufsichtsratsmitglieder würde dieser Sitzung die konstituierende Sitzung vorausgehen.

Im Mittelpunkt der zweiten ordentlichen Aufsichtsratssitzung stehen üblicherweise Grundfragen der Geschäftspolitik und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens oder Konzerns sowie die Unternehmens- und Managementstruktur. Außerdem bietet es sich an, Vorstandsfragen, wie die Struktur der Vorstandsvergütungen und die gemeinsam mit dem Vorstand zu erstellende Nachfolgeplanung, zu erörtern. Einzelheiten, insbesondere die Dienstverträge mit den Vorstandsmitgliedern, werden in der Regel vom Aufsichtsratsausschuss für Vorstandsangelegenheiten geregelt. Als weitere Standard-

²⁷¹ Vgl. DCGK 2006, Ziff. 7.1.2.

²⁷² Vgl. DCGK 2006, Ziff. 3.10.

themen können die Prüfung der Effizienz der Aufsichtsratsstätigkeit²⁷³ sowie der Berichterstattung des Vorstands in Betracht kommen. In dieser Sitzung sollte auch der Prüfungsauftrag an den Abschlussprüfer besprochen werden, v.a. etwaige Schwerpunktsetzungen oder Erweiterungen.

Die dritte ordentliche Aufsichtsratssitzung, die meist im September/Oktober angesetzt wird, könnte routinemäßig grundlegenden Finanzierungsfragen (Finanzpolitik des Unternehmens, seine Kapitalausstattung und Kreditwürdigkeit) und bedeutsamen Investitionsvorhaben gewidmet sein. Außerdem ist vom Aufsichtsrat regelmäßig das Risikomanagement des Unternehmens eingehend zu würdigen. Soweit zeitlich möglich oder sachlich erforderlich, sollte in dieser oder der nächsten Sitzung generell über die unternehmensinterne Kontrolle und Überwachung debattiert werden, also über automatische Kontrollen, Funktion und Wirkungsweise des Controlling-Systems sowie über die Tätigkeit der Internen Revision. Die Behandlung dieses Themenkreises sollte durch den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats vorbereitet werden. Schließlich sollten in dieser oder der nächsten Sitzung die wesentlichen Prämissen und Annahmen für die anstehende (mehrjährige) Unternehmensplanung und für das Budget des nächsten Jahres erörtert werden.

Die vierte ordentliche Aufsichtsratssitzung des Geschäftsjahres (meist Ende November / Anfang Dezember), dürfte im Schwerpunkt die Vorschau auf den Jahresabschluss für das zu Ende gehende Geschäftsjahr sowie die mehrjährige Unternehmensplanung und das Budget für das kommende Geschäftsjahr zum Gegenstand haben. Im Rahmen dieser Sitzung sollte auch die Entsprechenserklärung zum DCGK (§ 161 AktG) ggf. aktualisiert und verabschiedet werden, soweit nicht zu einem früheren Zeitpunkt bereits Änderungen veranlasst sind.

²⁷³ Vgl. DCGK 2006, Ziff. 5.6.

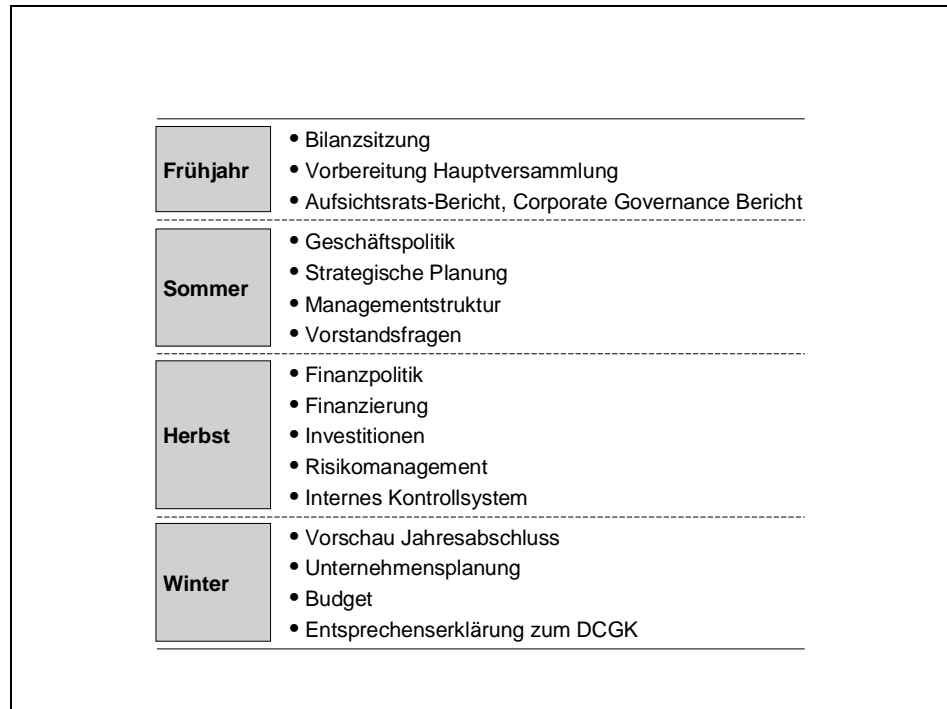


Abbildung 22: Themenschwerpunkte der Aufsichtsratssitzungen.
(Quelle: Scheffler 2005, S. 7.)

Der Aufsichtsratsvorsitzende erstellt die Tagesordnung für die Aufsichtsratssitzung. Mit ihr gestaltet er bereits im Vorfeld Inhalte und Ausrichtung der jeweiligen Aufsichtsratssitzung. Er übt so einen erheblichen Einfluss auf Themen und Schwerpunkte und in der Folge auf die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens aus.

Eine gesetzliche Regelung bezüglich der Tagesordnung gibt es nicht. § 107 II AktG fordert lediglich, dass im Protokoll der Aufsichtsratssitzung unter anderem „die Gegenstände der Tagesordnung“ anzugeben sind. Auch eine zusammenfassende Regelung der Befugnisse des Vorsitzenden fehlt. Im Rahmen der gesetzlichen Aufgaben verbleibt somit ein großer Handlungsspielraum.

Durch die Tagesordnung legt der Vorsitzende – über § 90 AktG hinaus – fest, welche Informationen der Vorstand für die Aufsichtsratssitzung gibt. Dadurch lenkt er auch die Aufmerksamkeit des Vorstands auf bestimmte Themen bzw. verstärkt sie und setzt einen Informationsfluss in Gang. Durch die Tagesordnung nimmt der Aufsichtsratsvorsitzende eine weitere grundsätzliche Schwerpunktsetzung vor: Die jeweilige Gewichtung von operativen Themen einerseits und von strategischen Themen andererseits. Ent-

sprechende Tagesordnungspunkte in diesem Kontext sind Führungsqualität und -nachfolge, Unternehmensstrategie, Umsetzung der Unternehmensziele.²⁷⁴

Der Vorstand nimmt regelmäßig an der Aufsichtsratssitzung teil. Der Aufsichtsrat hat jedoch auch die Möglichkeit, zeitweise ohne den Vorstand zu tagen. In der Praxis hat es sich als zweckmäßig erwiesen, von dieser Möglichkeit Gebrauch zu machen. Dafür bietet sich die Zeit zu Beginn der Sitzung an; hier können die Informationen aus den Vorstandsvorlagen erörtert, Einschätzungen offen ausgetauscht und die Verhaltensweise des Gremiums abgestimmt werden.

3.3 Sicherstellen der Effizienz von Aufsichtsratstätigkeit

Die Effizienz des Aufsichtsrates ist aus Sicht der internationalen Wirtschaftsführer das wichtigste Thema. Abbildung 23 zeigt das Ergebnis einer Konsensorabstimmung während des International Business Council des World Economic Forum 2005.

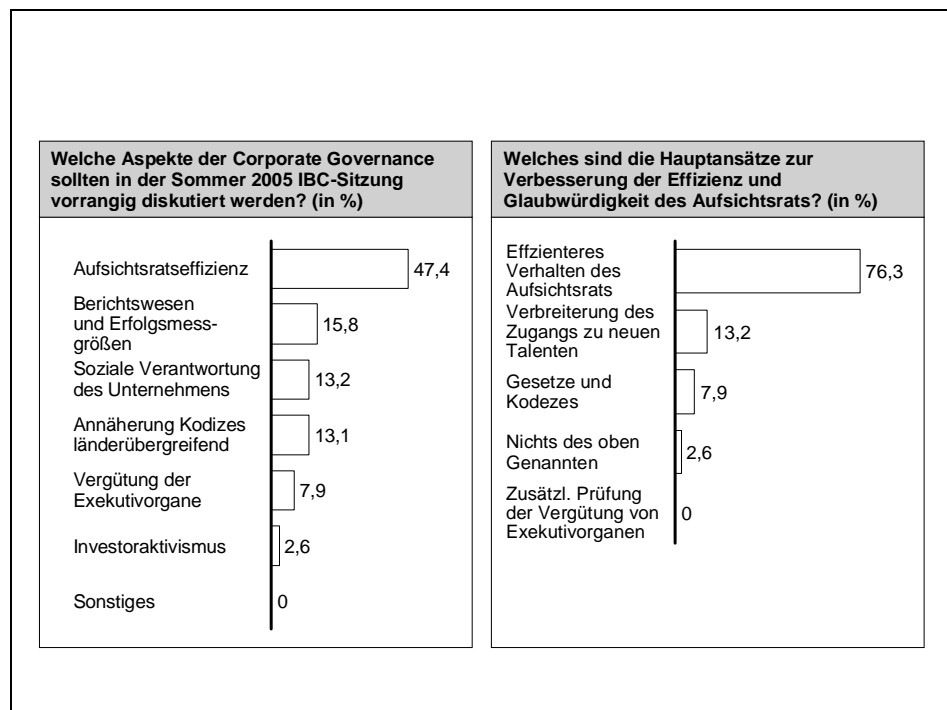


Abbildung 23: Bedeutung der Aufsichtsratseffizienz.

²⁷⁴ Vgl. Light 2001, S. 15, Shultz 2001, S. 8.

(Quelle: Eigene Mitschrift der Abstimmung beim IBC des WEF 2005 in Davos.)

Die Empfehlung in Punkt 5.6 des Deutschen Corporate Governance Kodex fordert, dass der Aufsichtsrat der den Kodex anwendenden Gesellschaften intern eine periodische Überprüfung der Effizienz seiner Tätigkeit vornimmt. Detailangaben zu der (zwingend) eingeforderten Effizienzprüfung werden in der Empfehlung ebenso wenig vorgetragen wie Angaben zum Zyklus; damit wird die nähere Ausgestaltung der Praxis überantwortet. Mit der international üblichen, national aber innovativen Forderung nach der Effizienzprüfung greift der Kodex auf einen ökonomischen Tatbestand zurück: Nicht die Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit des Aufsichtsrats-Handels wird thematisiert, sondern die Effizienz der Überwachungstätigkeit. Damit wird das Prinzip der Wirtschaftlichkeit angesprochen.²⁷⁵

Das Prinzip der Wirtschaftlichkeit lässt grundsätzlich zwei Interpretationen zu: Zum einen kann damit gefordert werden, dass ein vorgegebener Zweck mit dem geringstmöglichen Verbrauch an Mitteln verwirklicht werden soll; zum anderen aber kann dem Prinzip gleichermaßen Rechnung getragen werden, wenn mit gegebenen Mitteln das größtmögliche Ergebnis erzielt wird (Effizienzprüfung). Dementsprechend ist eine der Effizienz verpflichtete Geschäftsführung z.B. gehalten, das Verhältnis von Kosten und Erlösen bei allen gegebenen Entscheidungsalternativen zu vergleichen, um die wirtschaftlichste (effiziente) Kombination herauszufinden.²⁷⁶ Schwierig ist dabei allerdings häufig die Ermittlung und Bewertung des zu erwartenden Nutzens. So sind z.B. die Kosten einer Werbemaßnahme leichter zu errechnen als der damit zu erwartende Ertrag zu prognostizieren ist. Dagegen kann bei technischen Investitionen die Wirtschaftlichkeitsrechnung einfacher sein, wenn sie sich auf die technische oder mengenmäßige Wirtschaftlichkeit beschränkt. So wird der Einsatz von Energie bei der Produktion chemischer Erzeugnisse der jeweiligen Ausbringungseinheit gegenübergestellt.

Aus ökonomischer Sicht überrascht, dass nach der Kodex-Empfehlung auf die Effizienz der Aufsichtsrats-tätigkeit abgestellt wird: Da der Mitteleinsatz (= Zeiteinsatz) des Aufsichtsrats für die ihm gesetzlich überantwortete Überwachungsaufgabe im AktG nur indirekt geregelt ist, kann eine „hohe“ Effizienz bereits erreicht werden, wenn eine gute

²⁷⁵ Vgl. Theisen 2005, S. 16.

²⁷⁶ Vgl. Arbeitskreis „Steuern und Revision“ 2006, S. 2.

Relation zwischen den eingesetzten Mitteln (insbesondere der eingebrachten Zeit, Expertise und dem jeweiligen Engagement) und dem angestrebten Überwachungsziel besteht. Eine in diesem Sinne in hohem Maße „effiziente“ Aufsichtsratsleistung kann dementsprechend z.B. auch dann festgestellt werden, wenn trotz permanenter Reduktion des Zeiteinsatzes das Überwachungspflichtprogramm (weitgehend) unverändert absolviert wird.²⁷⁷ Allerdings wird die für die Aufsichtsratsarbeit erforderliche Zeit im Zuge der Rollenerweiterung weiter zunehmen (siehe hierzu Abbildung 24).

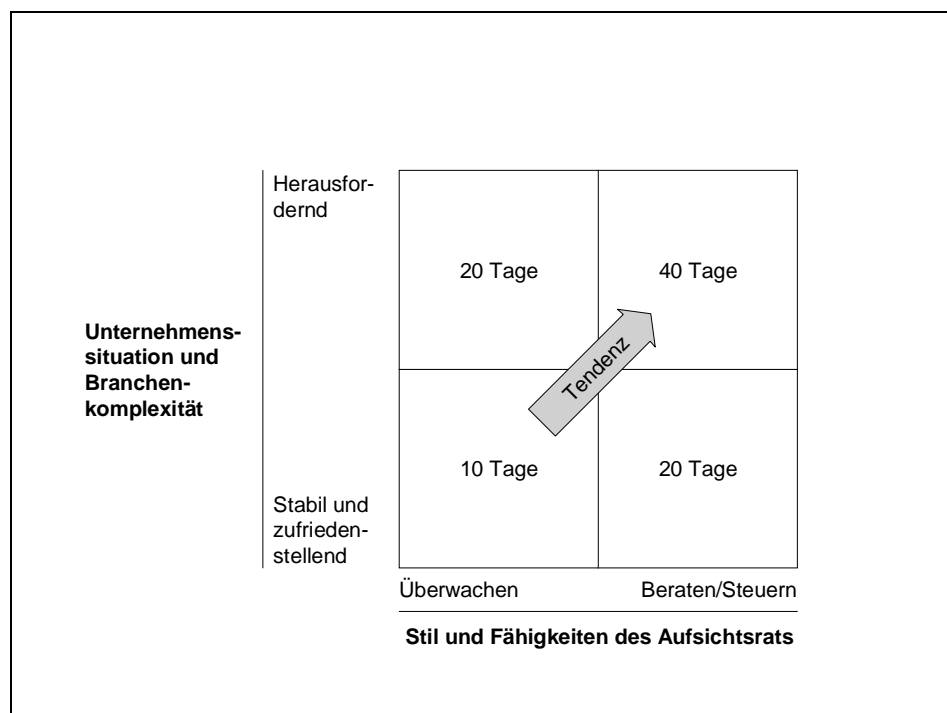


Abbildung 24: Modell zur Definition des Aufsichtsratsengagements.
(Quelle: Carter/Lorsch 2004, S. 78., übersetzt)

Effizienz ist eine der Zielgrößen wirtschaftlichen Handelns (Ziel/Mittel-Relation), Effektivität (Zielerreichungsgrad) eine andere. Im Rahmen einer Effektivitätsprüfung wäre festzustellen, wie hoch der Zielerreichungsgrad, die Effektivität des gesamten Überwachungsprogramms und Überwachungshandelns, für die Zielerreichung des Unternehmens insgesamt ist. Unter Berücksichtigung seiner verschiedenen gesetzlichen Überwachungsaufgaben sind zur Beurteilung der Zielerreichung mindestens die Haupt-

²⁷⁷ Vgl. Dimma 2002, S. 51.

funktionen des Aufsichtsrats unter einheitlichen Gesichtspunkten zu analysieren und zu bewerten.

Darüber hinaus hat sich der Aufsichtsrat über die Effizienz seiner eigenen Organisation, der Informationsversorgung und –qualität und seine personelle und fachliche Besetzung und Struktur ein Bild zu machen: Nur unter Berücksichtigung aller Funktionen und Kompetenzen kann er die geforderte Prüfung der „Effizienz seiner Tätigkeit“ vornehmen.²⁷⁸ Der Kodex schafft mit der Verpflichtung zur Selbstevaluation einen zentralen Ansatz zur Verbesserung der Aufsichtsratseffizienz insoweit, als die periodische Funktionsanalyse des Gesamtorgans und aller seiner Mitglieder ihrerseits eine notwendige Voraussetzung für die systematische Verbesserung und zielführende Effizienzsteigerung ist.²⁷⁹

Der Aufsichtsrat hat selbst nicht nur darauf zu achten, dass die Leistung jedes einzelnen Aufsichtsratsmitglieds und des Gesamtorgans den gesetzlichen Mindestanforderungen entspricht und keine Verstöße gegen Gesetz und Satzung bzw. Gesellschaftsvertrag vorliegen. Alle Aufsichtsratsmitglieder sind im Rahmen ihrer individuellen Sorgfaltspflicht gehalten, die eigenen wie die Beiträge aller anderen Mitglieder regelmäßig kritisch daraufhin zu prüfen, ob sie den (berechtigten) Erwartungen an eine effiziente Überwachung gerecht werden.²⁸⁰

Zur Durchführung einer Effizienzprüfung des Aufsichtsrats kann abhängig von der beschlossenen Intensität auf bis zu drei Ebenen erfolgen: Plenum, Ausschüsse und Individuen.²⁸¹ Einen Überblick über die Phasen einer Effizienzprüfung auf diesen Ebenen liefert Abbildung 25:

²⁷⁸ Vgl. Demb/Neubauer 1992, S. 179, die bereits vor 14 Jahren diese Forderung stellten.

²⁷⁹ Vgl. Honegger 2005, S. 10.

²⁸⁰ Vgl. Wels/Scholz 2002, S. 20.

²⁸¹ Die Hans-Böckler-Stiftung lehnt eine an der angelsächsischen Board-Evaluation orientierte Effizienzprüfung, die über das Plenum hinausgeht ab. Vgl. Böckler-Stiftung 2004, S. 13.

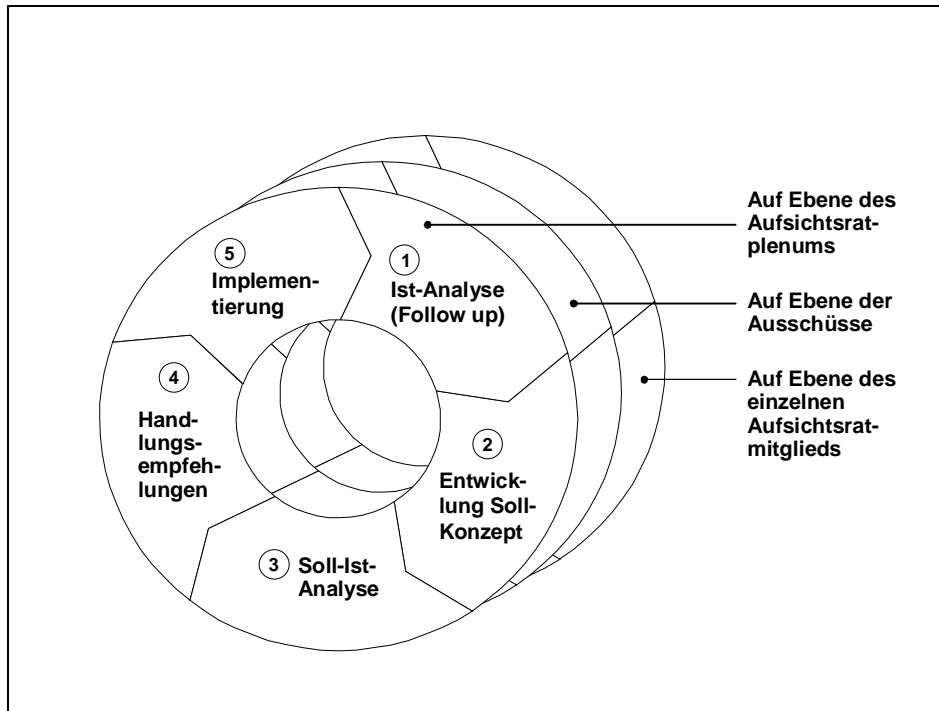


Abbildung 25: Das Phasenmodell der Effizienzprüfung des Aufsichtsrats.
(Quelle: In Anlehnung an Oser/Orth/Wader 2005, S. 8.)

Zunächst ist eine Bestandsaufnahme des Status quo der Tätigkeit des Aufsichtsrats vorzunehmen. In die Bestandsaufnahme sind z.B. die Organisationsstruktur des Aufsichtsrats, die Informationsprozesse²⁸² und Sitzungsabläufe oder die Schwerpunkte der bisherigen beratenden und begleitenden Überwachung aufzunehmen.²⁸³

Auf Grundlage der gesetzlichen Vorgaben, der Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex sowie ggf. bereits bestehender unternehmensinterner Corporate Governance-Richtlinien sind dann die Zielsetzungen und die Sollvorstellungen des Aufsichtsrats zu seiner Arbeit zu bestimmen und zu dokumentieren. Einen Schwerpunkt bei der Erarbeitung eines Sollkonzepts sollte auch die Benchmark-Analyse zur Aufsichtsratsarbeit bilden, um auf Basis einer „best practice“ bisher nicht berücksichtigte Fakto-

²⁸² Vgl. Pampel/Krolak, 2006, S. 3.

²⁸³ Vgl. Oser/Orth/Wader 2005, S. 8 f.

ren zu identifizieren. Mit diesem Vorgehen können dann festgestellte Regelungslücken geschlossen werden.²⁸⁴

Nachdem das Sollkonzept erarbeitet wurde, erfolgt in Phase 3 ein Soll-Ist-Vergleich, innerhalb dessen die Soll-Vorgaben auf Übereinstimmung mit den evaluierten Ist-Zuständen überprüft werden. Im Rahmen der Abweichungsanalyse bietet sich eine Unterscheidung in aufbau- und ablauforganisatorische Elemente der Aufsichtsratsstätigkeit an, der die nachfolgenden Kriterien zugrunde gelegt werden können. Als strukturelle Elemente kommen beispielsweise in Betracht:

Größe des Aufsichtsrats (Anzahl der Mitglieder),

Struktur des Aufsichtsrats (Ausschussbildung, Art und Besetzung der gebildeten Ausschüsse, was auch die Festlegung umfasst, ob es sich lediglich um beratende Ausschüsse handelt oder um Ausschüsse, denen eine Beschlusskompetenz übertragen wurde), Zusammensetzung des Aufsichtsrats (maximale Anzahl an Amtsperioden der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder, Beschränkung der Mandatszahl, d.h. maximale Anzahl weiterer Aufsichtsratsmandate) – vor dem Hintergrund der Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex, künftig die Aufsichtsratsmitglieder einzeln zur Wahl zu stellen, können im Rahmen einer (mittelfristigen) „Personalplanung“ bezüglich der Besetzung des Aufsichtsrats frühzeitig Bedenken ausgeräumt werden, Turnus von Aufsichtsratssitzungen, Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat oder seine Ausschüsse.

Die tätigkeitsbezogenen Elemente der Aufsichtsratsstätigkeit umfassen z.B.: Überwachung der Geschäftsführung, Informationsversorgung des Aufsichtsrats, Gestaltung von Zustimmungsvorbehalten des Aufsichtsrats, Entscheidungsfindung zusammen mit dem Vorstand, Personalentscheidungen, Tätigkeit des Aufsichtsratsvorsitzenden.

Die inhaltliche Analyse und Beratung der Ergebnisse des Soll-Ist-Vergleichs und die Erarbeitung detaillierter Handlungsempfehlungen – etwa in Form eines Maßnahmenkatalogs. Das Hinzuziehen externer Berater ist denkbar.²⁸⁵

Letztlich gilt es die vom Aufsichtsrat beschlossenen Maßnahmen zur Verbesserung der Effizienz seiner Tätigkeit zu initiieren, zu implementieren und umzusetzen. Da eine

²⁸⁴ Vgl. Seibt 2003b, S. 2109f.

²⁸⁵ Vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2004, S. 10.

jährliche Überprüfung empfohlen wird, bietet sich hinsichtlich dieser letzten Phase eine Nachschau („follow-up“) der beschlossenen und umzusetzenden Maßnahmen an. Folglich ist die Effizienzprüfung des Aufsichtsrats ein rollierender Prozess. Abbildung 26 zeigt einen weiteren, ähnlichen Vorschlag für den Ablauf einer Effizienzprüfung, wie er von Gewerkschaftsvertretern postuliert wird:

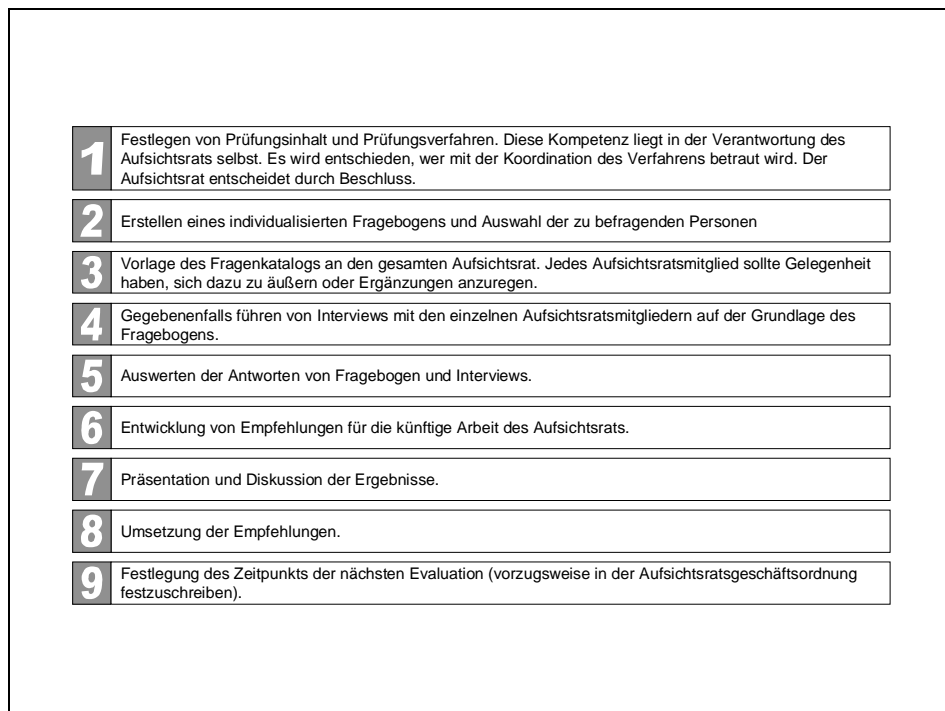


Abbildung 26: Ablaufschema einer Effizienzprüfung.
(Quelle: Hans-Böckler-Stiftung (2004, S. 15.)

Die Umsetzung der Empfehlungen ist regelmäßig zu verfolgen und ggf. anzupassen. Dazu muss wiederum in möglichst geeigneter Form der Status der Umsetzung erhoben und dargestellt werden. Es bietet sich hierzu die Einführung einer Scorecard sowohl auf Plenums- als auch Ausschussebene an. Abbildung 27 zeigt ein Beispiel für eine Scorecard auf Ausschussebene wie sie der Verfasser in ähnlicher Form entworfen hat. Die Scorecards sind individuell für den einzelnen Aufsichtsrat und die jeweilige Situation zu erstellen.

Motiv für Stärkung der Exekutivorgane	Zielsetzung	Maßnahmen	Zielvorgabe	Verantwortlich
<p>Finanziell</p> <p>Maximierung des langfristigen Total Return to Shareholders</p> <p>Steigerung des Umsatzes</p> <p>Aufrechterhaltung des Risikomanagement</p>	<ul style="list-style-type: none"> Maximierung des anfristigen Total Return to Shareholders 	<ul style="list-style-type: none"> ROE im Verhältnis zu Vergleichsgruppe 	2003 75. Perzentil	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmensleitung
<p>Stakeholder</p> <p>Stärkung und Motivation der Leistung von Exekutivorganen</p>	<ul style="list-style-type: none"> Stärkung und Motivierung der Leistung von Exekutivorganen 	<ul style="list-style-type: none"> Haben sich Exekutivorgane plangemäß entwickelt? 	<ul style="list-style-type: none"> Ja 	<ul style="list-style-type: none"> Vergütungsausschuss
<p>Intern</p> <p>Beurteilung und Belohnung der Leistung von Exekutivorganen</p> <p>Überwachung der Nachfolgeplanung für Schlüsselpositionen</p>	<ul style="list-style-type: none"> Überwachung der Nachfolgeplanung für Schlüsselpositionen 	<ul style="list-style-type: none"> Anteil Exekutivorgane, die über aktuellen Nachfolgeplan verfügen 	<ul style="list-style-type: none"> 75% Jahr 1 100% Jahr 2 	<ul style="list-style-type: none"> Governance-Ausschuss
<p>Lernen und Wachsen</p> <p>Sicherstellung von Zugang zu strategischen Informationen</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sicherstellung von Zugang zu strategischen Informationen 	<ul style="list-style-type: none"> Befragung der Aufsichtsratsmitglieder zur Relevanz der präsentierten Informationen 	<ul style="list-style-type: none"> Überdurchschnittlich Jahr 1 Exzellent Jahr 2 	<ul style="list-style-type: none"> Gesamter Aufsichtsrat

Abbildung 27: Entwurf einer Scorecard für einen Aufsichtsratsausschuss.

4. Die Mitglieder des Aufsichtsrates

4.1 Amtsdauer

Das Amt des Aufsichtsrates beginnt, sobald das Aufsichtsratsmitglied seine Bestellung²⁸⁶ angenommen hat. Das Gesetz verwendet das Wort Bestellung als Oberbegriff. Er umfasst sowohl die Wahl (durch die Anteilseigner oder die Arbeitnehmer bzw. deren Wahlmänner), die Entsendung (§ 101 II AktG) und die Bestellung durch Gerichtsbeschluss (§ 104 AktG).²⁸⁷

Grundsätzlich endet das Amt mit dem Ablauf der Amtszeit. Die Amtszeit der gewählten Mitglieder wird in der Regel durch Satz, Gesellschaftsvertrag oder Status festgelegt. Fehlt eine solche Regelung, dann kann die Amtsdauer auch durch Beschluss der Anteilseignerversammlung bestimmt werden.²⁸⁸ Für Kapitalgesellschaften beträgt die Amtszeit höchstens fünf Jahre (§ 102 I AktG). Die für die gewählten Anteilseignervertreter maßgebliche Amtszeit gilt auch für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat (§§ 76 II, 77 I, III BetrVG 1952, § 15 MitbestG, § 5 MontanMitbestG).

Im Aktiengesetz ist nur eine Höchstdauer eines Aufsichtsratsmandats vorgesehen. Für die Anteilseignervertreter regt daher der DCGK eine gestaffelte Wahl an, die im Ergebnis dazu genutzt werden kann, dass bei grundsätzlich gleicher Amtsdauer aller Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat regelmäßig Wahlen nicht in einem Block, sondern zeitlich abgestuft stattfinden.²⁸⁹ Dieses kann genutzt werden, um eine sukzessive personelle Umstrukturierung durch Neubesetzung zu ermöglichen, es wird damit eine Kontinuität der Aufsichtsrats Tätigkeit sichergestellt. Differenzierte Amtszeiten wurden in Deutschland bislang vermieden, um im Falle einer Übernahme in die Blockwahl von Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern als Hürde für den Übernehmer zu nutzen.

²⁸⁶ Vgl. Hoffmann/Preu 2003, S. 192 f.

²⁸⁷ Vgl. Potthoff/Trescher 2003, S. 255.

²⁸⁸ Vgl. Potthoff/Trescher 2003, S. 255 f.

²⁸⁹ Vgl. DCGK 2006, Ziff. 5.4.4, Potthoff/Trescher 2003, 253 ff.

4.2 Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder

Das Aktiengesetz beschränkt sich auf einige wenige formelle Anforderungen an Aufsichtsratsmitglieder und schreibt die persönlichen Voraussetzungen in § 100 AktG nur zum geringen Teil fest. Abbildung 28 zeigt die Herkunft der Aufsichtsratsmitglieder und die Grundlage ihrer Berufung.

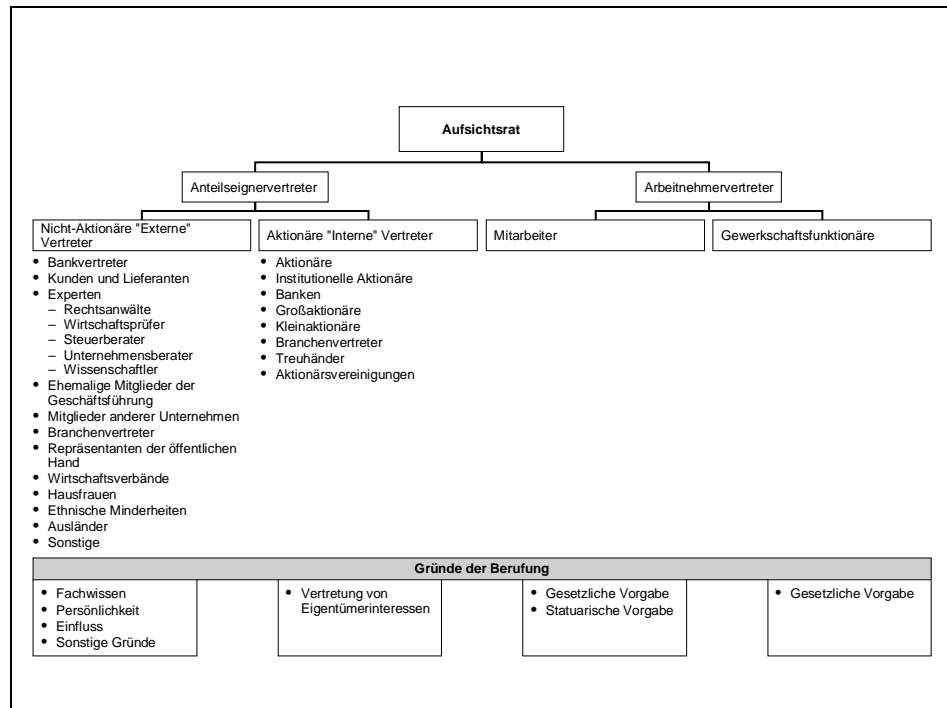


Abbildung 28: Herkunft der Aufsichtsratsmitglieder und Grundlage ihrer Berufung.
(Quelle: in Anlehnung an Schneider 2000, S. 143)

Die Unternehmenssatzung darf - unter gewissen Einschränkungen - engere bzw. weitere Regelungen vorsehen (§ 100 IV AktG). Auch der Deutsche Corporate Governance Kodex spricht bezüglich der persönlichen Voraussetzungen nur wenige Punkte an.

Die persönlichen Voraussetzungen nach § 100 AktG beschränken sich auf:

- Geschäftsfähigkeit (§ 100 I AktG,
- maximale Anzahl von Aufsichtsratsmandaten (§ 100 II 1 AktG,
- Gebot der so genannten Organintegrität (§§ 100 II 2, 105 I AktG,
- Verbot der so genannten Überkreuzverflechtung (§ 100 II 2, 3 AktG.

Mitglied des Aufsichtsrats kann nur eine natürliche, unbeschränkt geschäftsfähige und nicht betreute Person sein (§ 100 I AktG). Damit sind juristische Personen, also z.B. Unternehmen in der Rechtsform einer GmbH, AG oder KG, von der Mitgliedschaft im

Aufsichtsrat ebenso ausgeschlossen wie Minderjährige (§§ 2, 106 BGB). Während das Aktiengesetz ein Mindestalter regelt, wird das Höchstalter gesetzlich nicht festgelegt. Der Deutsche Corporate Governance Kodex formuliert allgemein, dass eine Altersgrenze²⁹⁰ bestimmt werden soll, ohne eine solche konkret zu benennen oder Hinweise zu deren Ausgestaltung zu geben. Es gibt Stimmen, die eine Altersbeschränkung für fragwürdig halten und die gesetzlichen Bestrebungen etwa für „eine auf maximal 70 Jahre fixierte Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder“ als praxisfern ansehen.²⁹¹ Nach den bisherigen Erfahrungen wird sich vermutlich eine Altersgrenze zwischen 70 und 75 Jahren herausbilden.²⁹²

Nach § 100 IV AktG dürfen für die Anteilseignervertreter (nicht für die Arbeitnehmervertreter) im Aufsichtsrat sonstige persönliche Voraussetzungen festgelegt werden. Hierzu können ein höheres Mindestalter als 18 Jahre oder ein gewünschtes maximales Höchstalter gehören. Zulässig ist auch, die „Zugehörigkeit zu einer bestimmten Familie“²⁹³ o.ä. festzulegen. Für Arbeitnehmervertreter gilt die Beschränkung in § 100 I AktG, im Übrigen richten sich ihre Wählbarkeitsvoraussetzungen nach den Sonderbestimmungen der einzelnen Mitbestimmungsgesetze (§ 100 III AktG). § 7 III MitbestG legt wie § 100 I AktG für sie ein Mindestalter von 18 Jahren und darüber hinaus eine Mindestzugehörigkeit zum Unternehmen von einem Jahr fest. § 24 MitbestG bestimmt, dass die Wählbarkeit eines Arbeitnehmervertreters mit Verlassen des Unternehmens erlischt (z.B. wenn der oder die Betreffende in den Ruhestand tritt).

In den Aufsichtsrat darf nicht gewählt werden, wer bereits zehn Sitze in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten bei Handelsgesellschaften innehat (§ 100 II Nr. 1 AktG); hierbei werden Mandate als Aufsichtsratsvorsitzende doppelt gezählt (§ 100 II 4 AktG). Die Aufwertung des Aufsichtsratsvorsitzes trägt deutlich zu einer Professionalisierung bei, und die Begründung zum KonTraG hebt ausdrücklich hervor, es wäre wünschenswert

²⁹⁰ Vgl. DCGK 2006, Ziff. 5.4.1.

²⁹¹ So z.B. Schwark 2002, S. 104.

²⁹² Vgl. Potthoff/Trescher 2003, S. 207.

²⁹³ Vgl. Lutter/Krieger 2002, S. 10 f.

und im Einzelfall sogar geboten, „dass der Aufsichtsratsvorsitzende zumindest bei börsennotierten Gesellschaften sich diesem Amt hauptberuflich widmet.“²⁹⁴

Nicht unter § 100 II Nr. 1 AktG mitgerechnet werden „funktionsverwandte Ämter in Beiräten oder aus Verwaltungsräten“, weil sie keine Pflichtaufsichtsorgane sind, und Aufsichtsratsmandate in ausländischen Unternehmen.²⁹⁵

Der Deutsche Corporate Governance Kodex ist strenger, indem ein Vorstandsmitglied einer börsennotierten Gesellschaft nicht mehr als fünf Aufsichtsratsmandate in konzernfremden Gesellschaften wahrnehmen soll.

Auf die Höchstzahl nach § 100 II Nr. 1 AktG sind bis zu fünf Aufsichtsratssitze nicht anzurechnen, die ein gesetzlicher Vertreter einer Konzernobergesellschaft in den Aufsichtsräten der Konzerngesellschaften wahrnimmt. Das gilt auch für Vorsitzmandate im Konzern, die zudem nicht der Doppelanrechnung unterliegen.²⁹⁶

Nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex sollen dem Aufsichtsrat nicht mehr als zwei ehemalige Mitglieder des Vorstands angehören.²⁹⁷

Nach dem so genannten Gebot der Organintegrität (§ 100 II 2 AktG) darf der gesetzliche Vertreter eines abhängigen Unternehmens nicht in den Aufsichtsrat der Obergesellschaft, also des herrschenden Unternehmens gewählt werden; umgekehrt ist dies zulässig.

Unvereinbar mit einem Aufsichtsratsmandat ist weiterhin die gleichzeitige Zugehörigkeit zum Vorstand bzw. zur Geschäftsführung (etwa als Prokurist oder Generalbevollmächtigter, § 105 I AktG). Ausnahmen sind für einen im Voraus bekannten Zeitraum von maximal einem Jahr zulässig (§ 105 II AktG, § 6 II MitbestG, § 3 II Montan-MitbestG, § 1 I DrittelbG). Prokuristen, die als Anteilseigner gemäß § 105 I AktG nicht in den Aufsichtsrat gewählt werden dürfen, können allerdings als Arbeitnehmervertreter

²⁹⁴ Vgl. Gesetzesbegründung zum KonTraG, BT-Drs. 13/9712, 1998, S. 40 ff.

²⁹⁵ Vgl. Hüffer, 2006, § 100 AktG, S. 514 ff.

²⁹⁶ Die Wahrnehmung von Aufsichtsratsmandaten in Konzerngesellschaften gehört zur typischen Vorstandstätigkeit, die lediglich die Unternehmensstruktur reflektiert. Letztlich ist es unerheblich, ob Unternehmensbereiche als unselbstständige Abteilungen oder als Tochtergesellschaften vom Vorstand überwacht werden. Der oder die im Holdingvorstand für bestimmte Konzerngesellschaften und ihre Geschäftsbereiche Zuständige wird sinnvollerweise zugleich dem Aufsichtsrat dieser Konzernunternehmen Vorsitzen, vgl. auch Gesetzesbegründung zum KonTraG, BT-Drs. 13/9712, 1998, S. 40 ff.

²⁹⁷ Vgl. DCGK 2006, Ziff. 5.4.2.

gewählt werden, falls sie dem Vorstand (Geschäftsführung) nicht unmittelbar unterstellt und nicht zur Ausübung der Prokura für den gesamten Geschäftsbereich ermächtigt sind. Eine gleichzeitige Mitgliedschaft von Arbeitnehmern im Betriebsrat und im Aufsichtsrat ist erlaubt. Sie wird als zweckmäßig angesehen und auch häufig ausgeübt.

Der gesetzliche Vertreter einer Kapitalgesellschaft (AG, KG, KGaA, GmbH oder bergrechtlichen Gewerkschaft) kann nicht in den Aufsichtsrat einer anderen Kapitalgesellschaft gewählt werden, wenn ein gesetzlicher Vertreter des anderen Unternehmens im Aufsichtsrat seines Unternehmens ist (§ 100 II 3 AktG, § 6 II MitbestG, § 3 II MontanMitbestG, § 1 I DrittelbG). Das Verbot dieser so genannten Überkreuzverflechtung²⁹⁸ soll verhindern, dass derjenige, der überwachen soll, seinerseits „in einer anderen Gesellschaft der Überwachung durch den Überwachten“²⁹⁹ unterliegt.

Das Aktiengesetz sieht die Mitgliedschaft in Konkurrenzunternehmen nicht als unvereinbar an. Die herrschende Lehre akzeptiert gleichfalls, dass dieselbe Person dem Aufsichtsrat z.B. von DaimlerChrysler und Audi, von Siemens und Bosch, von Kaufhof und Karstadt angehören kann.³⁰⁰ Nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex hingegen sollen Aufsichtsratsmitglieder keine Organfunktion oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern des Unternehmens ausüben.³⁰¹ In der Praxis stellt sich dann das Problem, welche Unternehmen miteinander konkurrieren: „Pharmaunternehmen, die auf gänzlich unterschiedlichen Indikationsgebieten forschen und produzieren? Konglomerate, wenn die Konkurrenz sich nur auf eine kleine Randaktivität bezieht? Im Zweifelsfalle sollte die Grenze weit gezogen werden.“³⁰²

Das Aktiengesetz regelt somit zwar einige formelle Voraussetzungen für ein Aufsichtsratsmandat, sagt jedoch nichts über die notwendige fachliche Eignung aus. Diese Voraussetzungen können in der Satzung des betreffenden Unternehmens für Anteilseignervertreter (nicht für Arbeitnehmervertreter) festgelegt werden (§ 100 IV

²⁹⁸ Vgl. Hoffmann/Preu 2003, S. 190.

²⁹⁹ Vgl. Hüffer 2006, § 100 AktG, S. 514 ff.

³⁰⁰ Vgl. Lutter/Krieger 2002, S. 9.

³⁰¹ Vgl. DCGK 2006, Ziff. 5.4.2.

³⁰² Vgl. Peltzer 2003, S. 51.

AktG), in der Praxis üblich ist dies jedoch nicht.³⁰³ Als Grund hierfür wird angeführt, dass nicht Regeln, sondern die Art der Zusammenarbeit der Mitglieder der entscheidende Faktor für verbesserte Aufsichtsratsarbeit sind.³⁰⁴

Das Problem mangelnder Fähigkeiten von Aufsichtsratsmitgliedern hat der Gesetzgeber bisher fast ausschließlich den Selbstregulierungskräften der Wirtschaft überlassen. Auch wissenschaftlich wurden bisher höchstens vage Mindeststandards für fachliche Kenntnisse und Eignung formuliert. Im Ergebnis existieren auf diesem Gebiet mehr „ungeschriebene Gesetze“ als klar formulierte Anforderungen.³⁰⁵

Nach der Rechtsprechung wird vorausgesetzt, dass ein Aufsichtsratsmitglied „alle normalerweise anfallenden Geschäftsvorgänge auch ohne fremde Hilfe verstehen und sachgerecht beurteilen“ können muss und sich danach die Mindestkenntnisse bemessen.³⁰⁶ Noch allgemeiner gilt, dass jedes Aufsichtsratsmitglied über die zur Wahrnehmung des Amtes nötigen Mindestkenntnisse, also über alle Qualifikationen, um der Überwachungs- und Beratungsaufgabe gerecht zu werden, verfügen muss. Zu den Mindestkenntnissen und -fähigkeiten gehören³⁰⁷:

- das Wissen, welche Aufgaben dem Aufsichtsrat nach Gesetz und Satzung obliegen,
- das Wissen, welche Rechte und Pflichten jedem einzelnen Aufsichtsratsmitglied zukommen,
- das Wissen, um vor jeder Sitzung des Aufsichtsrats und ggf. bei weiteren Anlässen die Vorstands- und Ausschussberichte geistig durchdringen und bewerten zu können,
- das Wissen, um Jahres- und Konzernabschlüsse sowie Prüfungsberichte auf Richtigkeit prüfen zu können, u.U. mit Unterstützung des Abschlussprüfers,

³⁰³ Vgl. Oechsler 2003, S. 314 f.

³⁰⁴ Vgl. Sonnenfeld 2002, S. 106.

³⁰⁵ Vgl. Schwark 2002, S. 104.

³⁰⁶ Vgl. BGHZ 85, 295 ff. Die Mindestkenntnisse müssen bei Amtsantritt gegeben sein. Hat das Aufsichtsratsmitglied trotz solcher Kenntnisdefizite das Mandat übernommen, liegt ein Übernahmeverschulden vor, es darf fehlende Mindestkenntnisse sich nicht erst während der Amtszeit aneignen oder durch Einschalten von Sachverständigen kompensieren.

³⁰⁷ Vgl. Lutter/Krieger 2002, S. 8.

- das Wissen, um Ordnungsmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit von Führungsentscheidungen beurteilen zu können; bei Konzernunternehmen sind dazu Kenntnisse des herrschenden bzw. der abhängigen Unternehmen erforderlich,
- das Wissen, um die Rechtmäßigkeit der Geschäftsführung beurteilen zu können, also u.a. die Grundzüge der wichtigsten Gesetze wie Kartelle, KWG oder UWG sowie der maßgeblichen Organisations- und Mitbestimmungsgesetze,
- eigene unternehmerische Erfahrungen erworben zu haben in entsprechenden Führungspositionen, freiberuflicher Tätigkeit oder als Arbeitnehmervertreter.

Von den Mindestkenntnissen werden die Fachkenntnisse unterschieden.³⁰⁸ Diesen werden alle Kenntnisse zugeordnet, „die für die Beurteilung komplizierter oder besonderer Unternehmensprobleme (wie Krisen) oder Geschäftsvorfälle (z.B. spezielle steuerliche, bilanzielle, vertriebliche, personalwirtschaftliche oder technische Fragen) erforderlich sein können.“³⁰⁹ Nicht erwartet wird, dass jedes Aufsichtsratsmitglied auf sämtlichen Gebieten, auf denen der Aufsichtsrat tätig wird, umfassende Spezialkenntnisse besitzt.³¹⁰

In dieselbe Richtung geht der Deutsche Corporate Governance Kodex, nach dem der im Aufsichtsrat insgesamt vertretene Sachverstand³¹¹ alle Aufgaben im Unternehmen abdecken muss: „Bei Vorschlägen zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern soll darauf geachtet werden, dass dem Aufsichtsrat jederzeit Mitglieder angehören, die über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen und hinreichend unabhängig sind.“³¹² Das heißt auch, dass eine evt. internationale Geschäftstätigkeit bei der Zusammensetzung des Aufsichtsrates berücksichtigt werden soll.³¹³ Bei einem Unternehmen, dessen Aktivitä-

³⁰⁸ Vgl. BGHZ 65, 296.

³⁰⁹ Vgl. Potthoff/Trescher 2003, S. 206.

³¹⁰ Vgl. BGHZ 83,296, vgl. Lutter/Krieger 2002, S. 10 f., m.w.N.

³¹¹ Vgl. Kübler 1994, S. 259.

³¹² Vgl. DCGK 2006, Ziff. 5.4.1.

³¹³ Vgl. DCGK 2006, Ziff. 5.4.1.

ten gut zur Hälfte international ausgerichtet sind und das viele Auslandsstützpunkte hat, dürfte die Einhaltung des Deutschen Corporate Governance Kodex nicht mehr gegeben sein, wenn in seinem Aufsichtsrat nur Mitglieder mit ausschließlich regionalem Hintergrund vertreten sind. Dieses Defizit wäre nach § 161 AktG offen zu legen.

Bei fehlender Mindestkenntnis liegt ein Übernahmeverschulden vor, nicht jedoch bei fehlenden Fachkenntnissen.³¹⁴

Für Arbeitnehmervertreter gelten neben den o.g. für alle gültigen Anforderungen folgende Leitlinien ihres Handelns:³¹⁵

- Vertreter der Arbeitnehmer in Aufsichtsräten üben ihr Mandat uneigennützig aus. Sie erhalten einen Ersatz ihrer Aufwendungen einschließlich eines Selbstbehalts bei der Abführung.
- Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sind von den Belegschaften beziehungsweise von den Gewerkschaften delegierte Vertreter von Arbeitnehmerinteressen. Für ihre Interessenvertretung stellen sie sich laufend Fragen und Kritik derjenigen, die sie in diese Funktion delegiert haben. Sie legen Rechenschaft über ihr Wirken im Aufsichtsrat und die damit verbundenen Ergebnisse ab.
- Jeder Arbeitnehmervertreter sollte mit dem Ziel der Qualitätssteigerung der Aufsichtsratsarbeit dazu bereit sein, regelmäßig einen Erfahrungsaustausch mit anderen Arbeitnehmervertretern zu pflegen. In einem sich rasch wandelnden Umfeld erfordert die Wahrnehmung des Aufsichtsratsmandats ständige Weiterbildung. Die Bildungsangebote von gewerkschaftlicher Seite sollten regelmäßig genutzt werden.
- An der Arbeitnehmerbesprechung haben die Mitglieder des Vorstandes auf Anforderung der Arbeitnehmervertreter teilzunehmen, insbesondere der Arbeitsdirektor / Personalvorstand.
- Neben der generell gesetzlich gebotenen Begrenzung der Zahl der Aufsichtsratsmandate gelten für Arbeitnehmervertreter grundsätzlich die vom DGB und den Gewerkschaften formulierten Regeln zur Begrenzung der Mandate.

³¹⁴ Vgl. Potthoff/Trescher 2003, S. 206.

³¹⁵ Vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2003, S. 9 f.

- Zur Vorbereitung der Aufsichtsratssitzungen finden Vorbesprechungen der Arbeitnehmervertreter statt. An diesen Tagungen nehmen alle Arbeitnehmervertreter teil. Sie ziehen bei Bedarf Sachverständige hinzu. Unabhängig davon darf die Diskussion im Aufsichtsrat keinesfalls zu einer reinen Akklamationsveranstaltung der Vorschläge degenerieren, die vorher schon beraten wurden. Der Grundsatz, dass der gesamte Aufsichtsrat alle Argumente zu gewichten und zu bewerten hat, verträgt keine Abstriche.
- Es widerspricht dem Grundsatz kollegialer Arbeit im Aufsichtsrat, wenn die Arbeitnehmerseite sich ausschließlich durch einen Sprecher äußert. Eine Arbeits- und Verantwortungsteilung innerhalb der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat entspricht am ehesten der individuellen persönlichen Verantwortung eines jeden Aufsichtsratsmitglieds.

4.3 Unabhängigkeit der Aufsichtsräte

Aufsichtsratsmitglieder sind keinerlei Weisungen unterworfen. Von ihnen wird eigenverantwortliches, unabhängiges Handeln erwartet (§ 111 V AktG).³¹⁶ Eine bestimmte Entscheidung kann daher von keinem Aufsichtsratsmitglied erzwungen werden, Aufsichtsratsmitglieder dürfen sich auch nicht verpflichten, ihre Stimme entsprechend den Vorgaben Dritter (z.B. Mehrheitsgesellschafter, Wahlgremium, Arbeitgeber, Dienstberechtigten, Dienstherrn oder entsendungsberechtigter Aktionäre) einzusetzen. Derartige Verträge sind unwirksam. Gleiches gilt für jede Vereinbarung, in der sich Aufsichtsratsmitglieder zur Amtsniederlegung verpflichten, falls sie einer Weisung nicht folgen wollen.³¹⁷ Zulässig sind lediglich so genannte unverbindliche Richtlinien oder Empfehlungen eines Wahl- oder Entsendungsberechtigten.

Auch nach § 4 III MontanMitbestG sind Aufsichtsratsmitglieder weder an Aufträge noch an Weisungen gebunden; dies gilt auch in Bezug auf Aktionäre (§ 136 II AktG). Zur weiteren Stärkung der Unabhängigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern sieht das Aktiengesetz die Unvereinbarkeit von Vorstandsmitgliedschaft und Aufsichtsratsman-

³¹⁶ Zur Nutzung von unterstützenden Strukturen vgl. Teil III B 2.5.

³¹⁷ Vgl. dazu ausführlich Lutter/Krieger 2002, S. 261.

dat in einem Unternehmen³¹⁸ und die Genehmigung von Beratungs- und Kreditverträgen des Unternehmens mit Aufsichtsratsmitgliedern durch den Aufsichtsrat³¹⁹ vor. Ein besonderes Schutzbedürfnis für Arbeitnehmer hält § 26 MitbestG fest. Den (potentiellen) Interessenkonflikt und die mangelnde Unabhängigkeit aufgrund des Anstellungsverhältnisses thematisiert auch der Deutsche Corporate Governance Kodex. Er empfiehlt ganz konkret, dass jedes Aufsichtsratsmitglied „Interessenkonflikte, insbesondere solche, die aufgrund einer Beratung oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder sonstigen Geschäftspartnern entstehen können, dem Aufsichtsrat gegenüber offen legen“ soll.³²⁰ Zudem soll der Aufsichtsrat im Aufsichtsratsbericht für die Hauptversammlung über aufgetretene Interessenkonflikte und deren Behandlung informieren³²¹ und ein wesentlicher, nicht nur vorübergehender Interessenkonflikt eines Aufsichtsratsmitglieds zur Niederlegung des Mandats führen.³²²

Ein weiterer Aspekt der Abhängigkeit sind Überkreuzverflechtungen von Unternehmen.³²³ Zwar wurden die Verflechtungen durch Beteiligungen in der Deutschland AG in den vergangenen Jahren insbesondere durch steuerliche Anreize und aufgrund von Forderungen internationaler Investoren verringert³²⁴, doch sind die größten Unternehmen auf AufsichtsratsEbene personell immer noch sehr verflochten (siehe hierzu Abbildung 29). Die Thematik der Unabhängigkeit des Aufsichtsrats steht daher auch im Jahre 2006 noch auf der Agenda der Politik.

³¹⁸ § 105 I AktG, vgl. auch § 37 GenG.

³¹⁹ §§ 114, 115 AktG, vgl. auch § 37 I GenG, vgl. DCGK 2006, Ziff. 5.5.4.

³²⁰ Vgl. DCGK 2006, Ziff. 5.5.2.

³²¹ Vgl. DCGK 2006, Ziff. 5.5.3.

³²² Vgl. DCGK 2006, Ziff. 5.5.3.

³²³ Vgl. Goetz 2000, S. 91, bereits problematisiert von Feddersen/Hommelhoff/Schneider 1996, S. 7.

³²⁴ Vgl. Heubischl 2005, Anhang A.8, Seite xxxiii f.

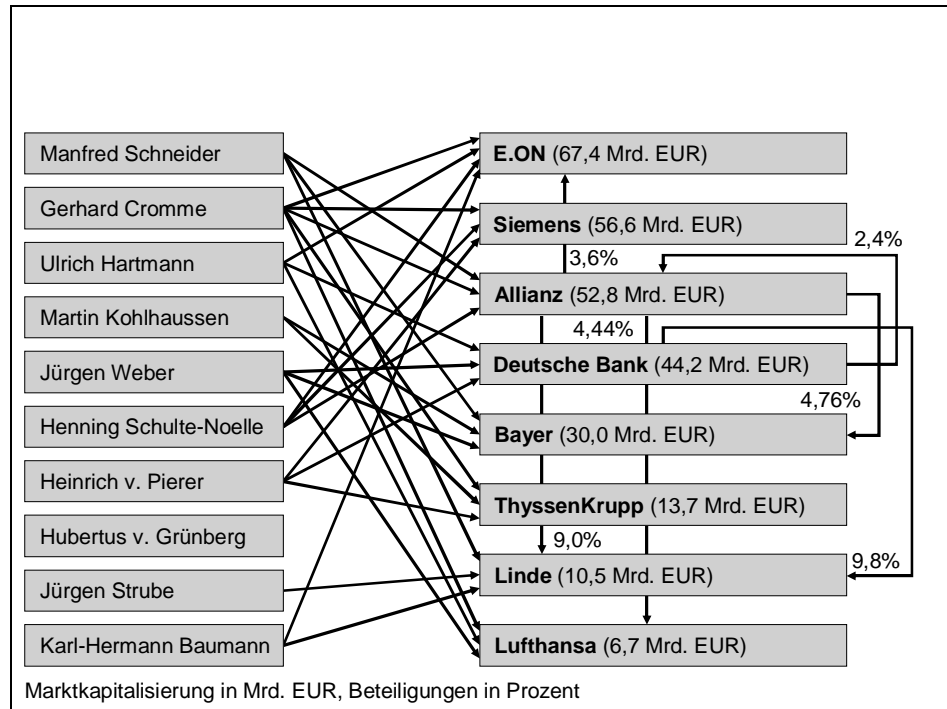


Abbildung 29: Verflechtung der Deutschland AG auf Aufsichtsratsebene (Anteilseigner).

(Eigene Darstellung; Quelle der Daten: DAI, 2006, 02-4)

4.4 Zeitliche Verfügbarkeit

Der Gesetzgeber schreibt den Zeitaufwand für ein Aufsichtsratsmandat nicht konkret vor. Gemäß dem allgemeinen Grundsatz, „ordentlich und gewissenhaft“ zu überwachen, ist jedes Aufsichtsratsmitglied verpflichtet, die für seine Amtsführung notwendige Zeit aufzubringen, im Regelfall also die Zeit, um an den Sitzungen teilzunehmen und die Unterlagen zu lesen und zu bewerten (§ 116 I i.V.m. § 93 I 1 AktG). Die Vorbereitung wird dabei mindestens so lange wie die Sitzungen selbst dauern. Welcher Zeitbedarf letztlich erforderlich ist, bemisst sich allein nach der Ordnungsmäßigkeit, mit der die Überwachungsaufgaben wahrgenommen werden. Ist aufgrund der übrigen Verpflichtungen schon vor Amtsantritt absehbar, dass ein Aufsichtsratsmitglied seine Aufgaben aus Zeitgründen nicht ordnungsgemäß ausüben kann, liegt ein Übernahmeverschulden vor, falls es sein Amt dennoch annimmt. Entsteht die Überlastung während der Amtszeit, sollte das Aufsichtsratsmitglied zurücktreten. Ähnlich fordert der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass jedes Aufsichtsratsmitglied darauf zu achten hat, für die

Wahrnehmung seiner Mandate genügend Zeit zu haben.³²⁵ Die vielfach kritisierte zeitliche Überlastung durch Aufsichtsratsmandate wurde für den Aufsichtsratsvorsitzenden durch eine im Rahmen des KonTraG modifizierte Höchstzahlberechnung gemindert. Der Aufsichtsratsvorsitzende hat nicht nur die Sitzungen vorzubereiten, sondern auch laufenden Kontakt zum Vorstand zu halten (vgl. u.a. § 90 I 3 AktG).³²⁶ Der Gesetzgeber hebt hervor, dass „der Zeitaufwand des Aufsichtsratsvorsitzenden erheblich mehr als doppelt so hoch wie derjenige der anderen Aufsichtsratsmitglieder“ und das Vorsitzmandat kein Ehrenamt, „sondern eine verantwortungsvolle und hohen Einsatz fordernde Aufgabe“ sei.³²⁷ In der Literatur wird allerdings kritisch angemerkt, dass die verfügbare Zeit nicht nur von der Zahl der Aufsichtsratsmandate abhängt und sich aus der gesetzlich zulässigen Mindestzahl auf keinen Fall Schlussfolgerungen für den Zeitablauf einer ordentlichen Überwachungstätigkeit ziehen ließen.³²⁸

Wie viel Zeit das Amt abverlangt, ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, hängt zudem von den anstehenden Problemen ab und lässt sich daher nicht allgemein feststellen. Die Anforderungen unterscheiden sich nach Branche, Größe, Komplexität der Unternehmensstruktur, Kapitalmarktnähe u.a. erheblich³²⁹ und auch die Leistungs- und Einsatzfähigkeit des einzelnen Mandatsträgers ist von seiner konkreten Situation abhängig. Im Krisenfall wird der erforderliche Zeitaufwand wesentlich größer sein; so kann man in schwierigen Zeiten am Wochenende und außerhalb der normalen Tätigkeiten gefordert sein.

Die gesetzliche Sitzungsfrequenz des Aufsichtsrats unterscheidet sich bei börsennotierten und nicht börsennotierten Aktiengesellschaften: Der Aufsichtsrat börsennotierter Aktiengesellschaften muss zweimal im Kalenderhalbjahr zusammentreten (§ 110 III AktG); das ergibt vier Sitzungen pro Jahr.³³⁰

³²⁵ Vgl. DCGK 2006, Ziff. 5.4.3.

³²⁶ Vgl. DCGK 2006, Ziff. 5.2.

³²⁷ Gesetzesbegründung zum KonTraG, BT-Drs. 13/9712, 1998, S. 38.

³²⁸ Vgl. Potthoff/Trescher 2003, S. 205.

³²⁹ Vgl. Gesetzesbegründung zum KonTraG, BT-Drs. 13/9712, 1998, S. 40 ff

³³⁰ Der Aufsichtsrat nicht börsennotierter Aktiengesellschaften muss einmal im Kalenderhalbjahr zusammentreten (§ 110 III AktG), sich also zweimal jährlich treffen.

§ 110 III AktG ist als Mindestanforderung zu sehen. Weitere Sitzungen fallen an, wenn Aufsichtsratsausschüsse gebildet wurden (§ 107 III AktG).³³¹

Der Deutsche Corporate Governance Kodex empfiehlt einen Vermerk im Bericht des Aufsichtsrats, wenn ein Aufsichtsratsmitglied an weniger als der Hälfte der Sitzungen des Aufsichtsrats teilgenommen hat.³³²

Abbildung 30 fasst noch einmal in anderer Form das bislang herausgearbeitete Anforderungsprofil an ein Aufsichtsratsmitglied zusammen: Ausreichendes Wissen in allen relevanten Bereichen, umfassende Erfahrung, gleichzeitig weitestmögliche Unabhängigkeit und die persönlichen Fähigkeiten, all dieses einzubringen. Somit sollte sich das Aufsichtsratsmitglied ein kritisches Urteil über den Vorstand und dessen Tätigkeit bilden können.

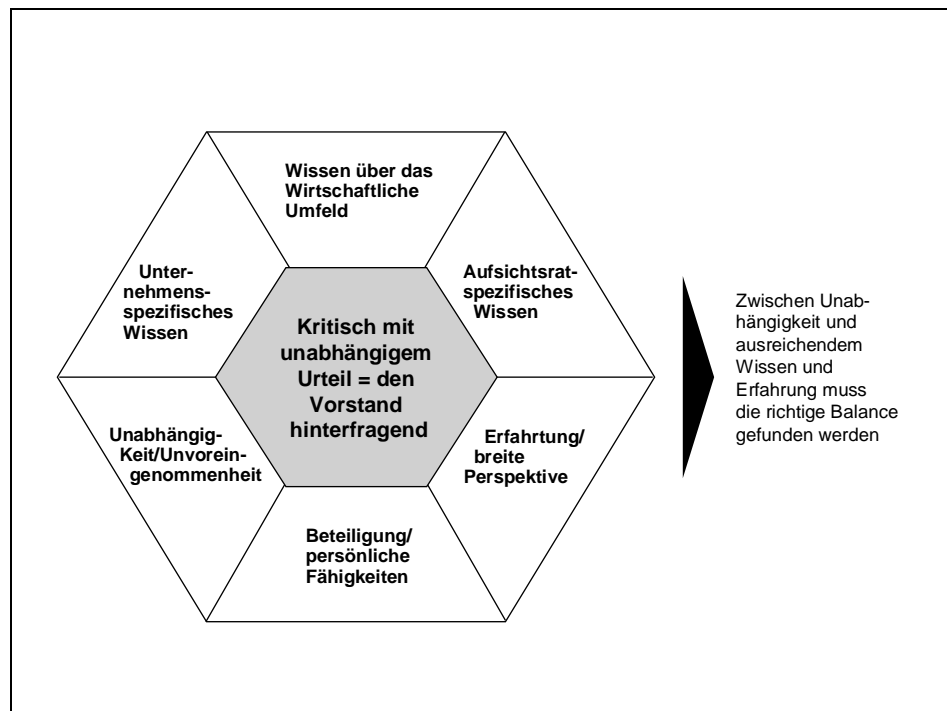


Abbildung 30: Überblick Kriterien für die Zusammensetzung des Aufsichtsrates.

4.5 Anreize für zielkonformes Verhalten

Die Untersuchung der Determinanten von Aufsichtsratsarbeit hat bislang u. a. gezeigt, dass die Aufsichtsräte den Spielraum, der ihnen trotz zahlreicher vorgegebener Rege-

³³¹ Vgl. DCGK 2006, Ziff. 5.3.

³³² Vgl. DCGK 2006, Ziff. 5.4.6.

lungen bleibt, nicht ausnutzen, um den steigenden Anforderungen an Corporate Governance gerecht zu werden. Daher stellt sich die Frage, welche Anreize das Aufsichtsratsmitglied für sein Verhalten hat, und hier insbesondere die Frage nach einer leistungsgerechten Vergütung.³³³

Die Vergütung des Aufsichtsrats ist grundlegend in § 113 AktG normiert³³⁴. Die Aufsichtsratsmitglieder haben keinen Anspruch auf eine Vergütung. Die Entscheidung über die grundsätzliche Gewährung wie auch über die Höhe steht allein in dem Ermessen der Aktionäre. Weder der Vorstand noch der Aufsichtsrat - mit Ausnahme der Unterbreitung eines Beschlussvorschlags in der Hauptversammlung - sind hieran zu beteiligen: Dadurch wird Kollision der Verwaltungsorgane, aber insbesondere auch eine Selbstbedienungsmentalität des Aufsichtsrats verhindert³³⁵.

Dem Aufsichtsrat ist es auch nicht gestattet, einzelnen Mitgliedern - etwa im Rahmen einer Beauftragung nach § 111 II 2 AktG - Sondervergütungen zu gewähren³³⁶. Ist eine Vergütung in der Satzung vorgesehen oder durch Hauptversammlungsbeschluss bewilligt, so steht sie den einzelnen Mitgliedern zu³³⁷.

Art und Höhe der Aufsichtsratsvergütung finden üblicherweise ihre Regelung in der Satzung³³⁸, können aber auch durch einfachen Hauptversammlungsbeschluss festgelegt werden³³⁹. Insbesondere ist es der Hauptversammlung möglich, jederzeit über eine in der Satzung bestimmte Mindestvergütung hinausgehende Elemente festzulegen³⁴⁰. Ein Hauptversammlungsbeschluss wirkt grundsätzlich bis zu einer ändernden Beschluss-

³³³ Vgl. Nassauer 2000, S. 30.

³³⁴ Auf eine Betrachtung des Anspruchs auf Erstattung der Auslagen wird hier verzichtet, da diese für eine Professionalisierung nicht von Bedeutung ist, zum Auslagensatz vgl. Potthoff/Trescher 2003, S. 250 f., Semler 2004c, S. 668-675.

³³⁵ Vgl. Hüffer 2006, § 113 AktG, S. 567, Wellkamp 2001, S. 489.

³³⁶ Vgl. Hoffmann-Becking 1999a, S. 391, Potthoff/Trescher 2003, S. 246, Semler 2004c, S. 659.

³³⁷ Vgl. Hoffmann-Becking 1999a, S. 390, Hüffer 2006, § 113 AktG, S. 567, Semler 2004c, S. 658.

³³⁸ Vgl. Hoffmann/Preu 2003, S. 142, Wellkamp 2001, S. 489.

³³⁹ Vgl. § 113 I 2 AktG, vgl. auch DCGK 2006, Ziff. 5.4.5, Lutter/Krieger 2002, S. 271.

³⁴⁰ Vgl. Mäger 1999, S. 1389, Winter 2003, S. 341.

fassung fort, wenn er nicht explizit für ein bestimmtes Jahr getroffen wurde³⁴¹. Sowohl die Aufnahme als auch die Änderung der entsprechenden Regelungen in der Satzung bedürfen eines Beschlusses mit einfacher Stimmenmehrheit³⁴². Dem Zweck des § 113 I 2 AktG, eine Publizität der Vergütungsstruktur zu gewährleisten³⁴³, ist nur Genüge getan, wenn der Umfang und die Präzision dieser Bestimmungen einen Dritten in die Lage versetzen, die Vergütung für das einzelne Mitglied genau beziffern und die Grundlagen für ihre Berechnung nachvollziehen zu können³⁴⁴.

Für den Aufsichtsrat werden bisher dieselben Formen der Vergütung als zulässig erachtet, die § 87 I AktG auch für die Vorstandsmitglieder benennt: Neben einem Gehalt ist hiernach auch eine Gewinnbeteiligung möglich³⁴⁵. Der DCGK fordert allgemeiner eine erfolgsorientierte Vergütung, zusammensetzt aus festen und variablen Bestandteilen sowohl jeweils für sich oder auch in Kombination³⁴⁶.

Mit Ausnahme der Berechnung einer gewinnabhängigen Tantieme³⁴⁷ findet auch die Höhe keine explizite Normierung, jedoch sind einige Grundsätze zu beachten. Zunächst muss die Vergütung unter Berücksichtigung der Aufgaben der Aufsichtsratsmitglieder sowie der Lage der Gesellschaft, für deren Beurteilung auf den Erfolg, die Zukunftsaussichten und die Größe, Branche und Bedeutung des Unternehmens respektive Konzerns als Anhaltspunkte abzustellen ist³⁴⁸, angemessen sein³⁴⁹. Der DCGK verlangt zudem die Berücksichtigung des Tätigkeitsumfangs und der Verantwortung der Aufsichtsrats-

³⁴¹ Vgl. Hoffmann-Becking 1999a, S. 391.

³⁴² Nach § 113 I 4 AktG ist selbst die Herabsetzung der in der Satzung festgelegten Vergütung mit einfacher Mehrheit möglich, vgl. Hüffer 2006, § 113 AktG, S. 569.

³⁴³ Vgl. Hüffer 2006, § 113 AktG, S. 560 ff.

³⁴⁴ Vgl. Hüffer 2006, § 113 AktG, S. 568, Semler 2004c, S. 660.

³⁴⁵ Vgl. Mäger 1999, S. 1389.

³⁴⁶ Vgl. DCGK 2006, Ziff. 5.4.5, Hoffmann/Preu 2003, S. 144.

³⁴⁷ Vgl. § 113 III AktG, vgl. hierzu Hüffer 2006, § 113 AktG, S. 570.

³⁴⁸ Vgl. Potthoff/Trescher 2003, S. 246 f.

³⁴⁹ Vgl. § 113 I 3 AktG, vgl. Hoffmann/Preu 2003, S. 143.

mitglieder³⁵⁰. In die Beurteilung der Angemessenheit sind sämtliche Bestandteile der Vergütung einzubeziehen³⁵¹.

Ferner muss dem Gleichbehandlungsgrundsatz genügt werden. Hierdurch wird aber eine sachbedingte Differenzierung, insbesondere eine nach Funktionen und Leistungen differenzierende Vergütung, nicht ausgeschlossen³⁵². Wurde lange Zeit neben weiteren Maßstäben für die Beurteilung der Angemessenheit auf die Praxis vergleichbarer Unternehmen zurückgegriffen³⁵³, so ist hiervon derzeit aufgrund der hiermit einhergehenden Blockierung einer im Rahmen der Professionalisierung und im Einklang mit den gestiegenen Anforderungen zu befürwortenden Erhöhung der Aufsichtsratsvergütung abzusehen³⁵⁴. Vielmehr muss zur Ermittlung vor allem der angemessenen Höhe auf die für vergleichbare Berufsgruppen übliche Vergütung zurückgegriffen werden. In der Literatur wird eine Orientierung sowohl an Managern vergleichbarer Unternehmen oder erfolgreichen Freiberuflern angeregt³⁵⁵.

Eine leistungsorientierte Vergütung im Sinne der Professionalisierung, die es den einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern beziehungsweise -kandidaten erlaubte, ihre Vorstellungen über die Vergütung mit der Gesellschaft individuell auszuhandeln, sieht der Gesetzgeber indes nicht vor³⁵⁶. Hiermit würde dem Umstand Rechnung getragen, dass die gleichen Aufgaben mit unterschiedlicher Qualität ausgeübt werden können. Eine solche Vorgehensweise ist nach geltendem Recht jedoch nicht möglich³⁵⁷, da das Verhältnis zwischen dem einzelnen Aufsichtsratsmitglied und der Gesellschaft kein Dienst-, sondern vielmehr ein korporatives Verhältnis ist³⁵⁸. Außerdem muss bedacht werden, dass

³⁵⁰ Vgl. DCGK 2006, Ziffer 5.4.5.

³⁵¹ Vgl. Hüffer 2006, § 113 AktG, S. 569.

³⁵² Vgl. Mäger 1999, S. 1390.

³⁵³ Vgl. Hüffer § 113 AktG, S. 566 f.

³⁵⁴ Ähnlich auch Mäger 1999, S. 1390.

³⁵⁵ Vgl. Lutter/Krieger 2002, S. 271, Semler 2004c, S. 666 f.

³⁵⁶ Vgl. § 113 I 2 AktG, ergänzend Semler, 2004c, S. 668.

³⁵⁷ Vgl. § 113 I 1,2 AktG.

³⁵⁸ Vgl. Hoffmann-Becking 1999a, S. 390, Lutter/Krieger 2003, S. 270.

die Beobachtung der Qualität vor allem des einzelnen Mitglieds den Aktionären grundsätzlich schwer fallen muss, so dass ein solches Vorgehen in der Differenzierung nach dem Marktwert des jeweiligen Mitglieds resultierte, die jedoch wegen der hiermit verbundenen Spannung und der fehlenden Überprüfbarkeit abgelehnt wird³⁵⁹.

Es ist inzwischen herrschende Meinung, dass die fixe Vergütung dem Anspruch einer leistungsgerechten Vergütung nicht mehr genügt³⁶⁰. Da die variablen Bestandteile allerdings aufgrund ihrer Abhängigkeit von einer Bemessungsgrundlage unter Umständen in einzelnen Geschäftsjahren entfallen können, dient die Fixvergütung der Entgeltung des hiervon unabhängig zu erbringenden Arbeitseinsatzes.³⁶¹ Im Falle einer Krise wird zu ihrer Bewältigung den Aufsichtsratsmitgliedern unter Umständen ein erhöhter Einsatz abverlangt.

Zur Berechnung einer angemessenen Festvergütung sollte ein einer anspruchsvollen Überwachungstätigkeit genügender Stundensatz auf das durchschnittlich zu erwartende Zeiterfordernis kalkuliert werden. Nur so lassen sich auch qualifizierte Personen zu der Übernahme eines entsprechenden Mandats bewegen³⁶². Beim Fernbleiben von Sitzungen sollte es entsprechende Abschläge geben³⁶³.

Eine besondere Form stellt die Festlegung eines Gesamtbetrags in der Satzung oder in einem Hauptversammlungsbeschluss dar, den der Aufsichtsrat selbstständig unter seinen Mitgliedern aufteilen soll. Die Übernahme einer D&O Versicherungsprämie als Nebenleistung der Gesellschaft ist als Bestandteil der Vergütung zu bezeichnen.

Variable Bestandteile sollen einen Anreiz zur gewissenhaften Wahrnehmung der Aufgabe bilden.³⁶⁴ Dieser wirkt jedoch nur für die Anteilseignervertreter, da die Arbeit-

³⁵⁹ Vgl. Semler 2004c, S. 661, Wellkamp 2001, S. 495.

³⁶⁰ Vgl. Hüffer 2006 § 113 AktG, S. 566 f.

³⁶¹ Vgl. Semler 2004c, S. 663.

³⁶² Vgl. Semler 2004c, S. 666 f., der unter Heranziehung der für qualifizierte Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte durchaus üblichen Tageshonorare von € 5.000 bei vier regulären Aufsichtsratssitzungen eine Festvergütung von € 20.000 als angemessen hält

³⁶³ Vgl. Mäger 1999, S. 1390, Semler 2004c, S. 668. Zu der Forderung, der Hauptversammlung das Fernbleiben von Aufsichtsratsmitgliedern anzuzeigen, vgl. DCGK 2006, Ziff. 5.4.6.

³⁶⁴ Vgl. Theisen 1999, S. 1667. Zur Anreizfunktion der erfolgsorientierten Vergütung vgl. Fallgatter 2004, S. 456, Hoffmann/Preu 2003, S. 144

nehmervertreter große Teile ihrer Vergütung an die Hans-Böckler-Stiftung abzuführen haben³⁶⁵.

Die Gewährung einer erfolgsorientierten Tantieme wird nicht nur explizit durch den DCGK gefordert³⁶⁶, sondern ist in der Praxis auch durchaus gängig³⁶⁷. Obgleich nur eine Vergütung in Abhängigkeit vom Gewinn gesetzlich geregelt ist, ist die Wahl einer anderen Bemessungsgrundlage möglich und auch durchaus üblich³⁶⁸.

Die Höhe der gewinnabhängigen Vergütung ist in § 113 III AktG geregelt³⁶⁹. Der Bilanzgewinn ergibt sich aus dem Jahresüberschuss und einem Gewinn- beziehungsweise Verlustvortrag, korrigiert um die Einstellung beziehungsweise Auflösung von Rücklagen³⁷⁰. Zur Begrenzung nach oben kann eine Höchstgrenze der gewinn- oder dividendenabhängigen Vergütung festgelegt werden³⁷¹.

Zunächst kann festgehalten werden, dass sowohl ein hoher Jahresüberschuss als auch eine hohe Dividende grundsätzlich im Interesse der Aktionäre liegen, so dass zunächst gleichlaufende Interessen zu vermuten sind. Allerdings wird der Bilanzgewinn wie auch die Dividende aber maßgeblich auch von der Rechnungslegungspolitik und der Entscheidung über die Bildung beziehungsweise Auflösung von Rücklagen bestimmt.

Der deutsche Gesetzgeber hat mit dem KonTraG in § 192 II 3 AktG explizit die Grundlage für die Ausgabe nackter Optionsrechte an Vorstandsmitglieder als Bestandteil ihrer Vergütung geschaffen, während die Aufsichtsratsmitglieder ausdrücklich als Berechtigte einer solchen Regelung ausgenommen wurden³⁷². Gleichzeitig wird in der Gesetzesbegründung betont, dass die bereits vor dem KonTraG, auch an Aufsichtsratsmitglieder, mögliche Ausgabe von Aktienoptionen im Zusammenhang mit der Gewäh-

³⁶⁵ Vgl. Peltzer 2003, S. 88 f., Seibt 2003a, S. 476, Winter 2003, S. 353 f.

³⁶⁶ Vgl. DCGK 2006, Ziff. 5.4.5, Seibt 2003a, S. 475.

³⁶⁷ Vgl. Hoffmann-Becking 1999a, S. 390, Potthoff/Trescher 2003, S. 247.

³⁶⁸ Vgl. Winter 2003, S. 341 f.

³⁶⁹ Kritisch zu der hier kodifizierten Mindestverzinsung von 4 % Semler 2004c, S. 663, Theisen 1999, S. 1667.

³⁷⁰ Vgl. § 158 I 1 AktG, Hüffer 2006, § 113 AktG, S. 570.

³⁷¹ Vgl. Mäger 1999, S. 1392, Theisen 1999, S. 1668.

³⁷² Vgl. Wiechers 2003, S. 595 f.

zung von Wandelschuldverschreibungen³⁷³ nach § 221 I AktG, die in der Folge durch eine bedingte Kapitalerhöhung nach § 192 II 1 AktG bedient werden, trotz der hiermit einhergehenden Intransparenz und rechtlichen Aufwands nicht abgeschnitten werden soll.³⁷⁴

Seitdem besteht in der Literatur Uneinigkeit darüber, in welcher Form - unter der Voraussetzung der notwendigen Beachtung der in § 113 AktG genannten Mindestregelungen - die Auflegung von Aktienoptionsprogrammen für Aufsichtsratsmitglieder zulässig ist³⁷⁵. Der BGH inzwischen für etwas Klarheit gesorgt, indem er die Bedienung von nackten Optionen durch den Erwerb eigener Aktien ausschließt. Überdies sieht er eine analoge Anwendung auf die Bedienung von Wandel- und Optionsanleihen vor und bezweifelt mit dem Verweis auf den vermeintlichen Willen des Gesetzgebers gänzlich die Zulässigkeit einer aktienkursorientierten Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder in Form eines Aktienoptionsprogramms³⁷⁶.

Weiterhin muss auch eine aktienkursorientierte Vergütung in Form von Phantom Stocks Plans oder Stock Appreciation Rights (SAR) als grundsätzlich zulässig erachtet werden, solange diese nicht explizit gesetzlich verboten sind³⁷⁷. Schon die Beurteilung hinsichtlich des Potenzials einer Angleichung des Interesses der Aufsichtsratsmitglieder an die der Aktionäre ist nicht eindeutig zu beantworten. Sind die Aufsichtsratsmitglieder selbst an der Wertsteigerung durch eine am Aktienkurs orientierte Vergütung beteiligt, so ist anzunehmen, dass ihr Interesse an der Vornahme wertvernichtender Maßnahmen abnimmt³⁷⁸; gleichzeitig sollte sich die Beteiligung positiv auf ihre Überwachungsintensität auswirken, um den Vorstand zu einer wertsteigernden Unternehmensführung anzuhalten.

³⁷³ Unter den Begriff der Wandelschuldverschreibung werden sowohl Wandel- als auch Optionsanleihen subsumiert, vgl. Wiechers 2003, S. 596.

³⁷⁴ Vgl. Hoff 2003, S. 911 f.

³⁷⁵ Vgl. Richter 2004, S. 951, Wiechers 2003, S. 596 f.

³⁷⁶ Vgl. Winter 2003, S. 342 f.

³⁷⁷ Vgl. Hoffmann/Preu 2003, S. 144, Mäger 1999, S.1393., kritisch zur rechtlichen Einschätzung dieser Möglichkeit Richter 2004, S. 956.

³⁷⁸ Eine erfolgsorientierte Vergütung fordert auch Lutter 2001, S. 230-232.

Ferner unterliegt die Bemessungsgrundlage in Form des Unternehmenswerts nur indirekt dem Einfluss des Aufsichtsrats. Wenngleich eine gute Corporate Governance den Shareholder Value steigert, so dass zweifelsohne von einer Kausalität zwischen der Überwachungsqualität und der Steigerung des Unternehmenswerts auszugehen ist³⁷⁹, ist diese doch schwierig zu quantifizieren.³⁸⁰ Wohl ist der in der Literatur vertretenen Auffassung Recht zu geben, dass der Aufsichtsrat zunehmend an den grundlegenden Entscheidungen zu beteiligen ist und seine Möglichkeiten der Einflussnahme im Interesse der Aktionäre zu nutzen hat³⁸¹; jedoch gilt es zu bedenken, dass letztlich Entscheidungen auch weiterhin allein durch den Vorstand herbeigeführt werden können, so dass der Aktienkurs nur eingeschränkt dem Einfluss des Aufsichtsrats unterliegt³⁸². Dennoch werden sich die Mitglieder bewusst sein, welche Handlungen grundsätzlich der Steigerung des Unternehmenswerts zuträglich sind. Zweifellos erfüllt eine aktienkursorientierte Vergütung die letzte Bedingung der allseitigen Beobachtbarkeit. Eine funktionsorientierte Differenzierung, bei der die Übernahme einer herausgehobenen Position innerhalb des Aufsichtsrats durch die Gewährung einer Zusatzvergütung in Form eines um das Vielfache erhöhten Fixums entgolten wird, ist in der Praxis durchaus gängig und mit dem Gleichbehandlungsgrundsatz vereinbar³⁸³. Hierbei ist eine Verteilung zwischen Aufsichtsratsvorsitzendem, seinem Stellvertreter und den einfachen Mitgliedern im Verhältnis von 2 zu 1,5 zu 1 üblich, die zunehmend eine Änderung zugunsten der herausgehobenen Posten erfährt³⁸⁴. Überdies ist nicht nur das erhöhte Engagement der (stellvertretenden) Vorsitzenden von Aufsichtsratsausschüssen, sondern auch das ihrer einfachen Mitglieder zu belohnen³⁸⁵. Eine derart pauschale Vergütung sollte aber zugunsten einer genaueren Form der Bemessung aufgegeben werden.

³⁷⁹ Vgl. Kapitel I A.

³⁸⁰ Vgl. Jensen 200, S. 13.

³⁸¹ So für eine wertorientierte Vergütung argumentierend Hoff 2003, S. 910.

³⁸² Vgl. Theisen 1999, S. 1667, Fallgatter 2003, S. 707 f.

³⁸³ Vgl. Hoffmann/Preu 2003, S. 144, DCGK 2006, Ziff. 5.4.5.

³⁸⁴ Vgl. Fallgatter 2004, S. 455, Mäger 1999, S. 1391, Potthoff/Trescher 2003, S. 248.

³⁸⁵ Vgl. DCGK 2006, Ziffer 5.4.5, Hoffmann-Becking 1999a, S. 392, Hoffmann/Preu 2003, S. 144 f.

Kommt dem Amt des Aufsichtsratsvorsitzenden beispielsweise ein dem Beruf des Vorstandsvorsitzenden vergleichbarer Umfang zu, so muss ihm auch die Vergütung in derselben Höhe zustehen, da die Anforderungen nicht geringer sind³⁸⁶. Entsprechend sollten die weiteren benannten Posten für den hiermit verbundenen Arbeitsaufwand entlohnt werden, wofür die Erhebung der durchschnittlich benötigten Anzahl an Stunden beziehungsweise Tagen erforderlich ist. Zur Berechnung scheint ein gegenüber der Ermittlung des normalen Fixums erhöhter Stunden- oder Tagessatz angebracht³⁸⁷. Dieses trägt zum einen dem Umstand Rechnung, dass gegebenenfalls auch ein erhöhter Arbeitseinsatz abgegolten werden muss, wenn dieses durch die Lage des Unternehmens erforderlich wird; zum anderen fördert ein überdurchschnittlicher Verdienst die Konkurrenz um die genannten Posten, so dass auch die qualifiziertesten Mitglieder zur Verfügung stehen.

Während der fixe Bestandteil primär der Entlohnung der in der Satzung fixierten Mindestanforderungen dient, müssen Anreize zur Durchführung gegebenenfalls weiterer notwendiger Maßnahmen geschaffen werden.³⁸⁸ Sind weitere Plenarsitzungen, zum Beispiel aufgrund einer Krise, oder Sitzungen zu ihrer Vorbereitung erforderlich, so müssen die Mitglieder hierfür durch ein entsprechendes Sitzungsgeld entlohnt werden³⁸⁹, so dass auch diesem ein variabler Charakter zugesprochen werden muss³⁹⁰. Im Sinne einer Professionalisierung erscheint eine aufgrund der tatsächlich aufgewendeten Stunden errechnete Entlohnung denkbar³⁹¹. Hierbei besteht jedoch das Problem, dass nicht nur ein ambitionierter Aufsichtsrat mehr Stunden benötigt als ein weniger ambitioniertes Mitglied, sondern auch eine geringere Qualifikation infolge des erhöhten Zeitaufwands zu einer höheren Stundenzahl weniger qualifizierter Mitglieder führte. Unterschiedliche Stundensätze wären aber aufgrund des

³⁸⁶ Vgl. Hüffer 2006, § 113 AktG, S. 567 ff.

³⁸⁷ Lutter/Krieger schlagen eine Orientierung an der Höhe der Vorstandsgehälter vor, vgl. Lutter/Krieger 2002, S. 271.

³⁸⁸ Vgl. Brontas 2003, 47 ff.

³⁸⁹ Vgl. Mäger 1999, S. 1391, Hoffmann/Preu 2003, S. 143.

³⁹⁰ Vgl. Semler 2004c, S. 663.

³⁹¹ Vgl. Mäger 1999, S. 1391.

Gleichbehandlungsgrundsatzes derzeit gesetzlich nicht zulässig³⁹². Schließlich ist die von den Mitgliedern veranschlagte Stundenzahl weder durch die anderen Aufsichtsratsmitglieder noch durch die Aktionäre zu beobachten³⁹³.

Die Gewährung eines Bonus für eine erfolgreich durchgeführte Evaluation ist denkbar. Die Heranziehung von Evaluationsergebnissen als Zahlungsgrundlage verbietet sich jedoch, da hierdurch ein Anreiz zu einer zu positiven Berichterstattung geschaffen wird³⁹⁴. Die Aktionäre sind an einer intensiven Wahrnehmung der dem Aufsichtsrat obliegenden Aufgaben interessiert. Unter der Voraussetzung der intensiven Anwendung erscheint ein Evaluationsprozess geeignet, die Optimierungsfunktion zu erreichen und die Überwachungstätigkeit langfristig zu verbessern.

5. Überblick über die Determinanten des Aufsichtsrates

Die wichtigsten Determinanten der Aufsichtsratsarbeit aus der Literatur lassen sich übersichtsartig wie in Abbildung 31 zusammenfassen und in Beziehung setzen: Vor dem Hintergrund eines vorgegebenen regulatorischen Rahmens hat der Aufsichtsrat dem aktuellen Aufgaben- und Rollenverständnis nachzukommen, hier für die Grafik kurz zusammengefasst zu Kontrollfunktion, Personalentwicklung und Strategieberatung. Die wichtigsten in der Literatur identifizierten Determinanten lassen sich in die Determinantengruppen Strukturen, Tätigkeit und Mitglieder des Aufsichtsrates einordnen.

³⁹² Vgl. grundlegend Abschn. III. B dieses Hauptteils.

³⁹³ Vgl. auch Mäger 1999, S. 1391.

³⁹⁴ Vgl. zur Tendenz einer zu positiven Berichterstattung über die eigenen Leistungen vgl. Baetge/Thiele/Matena 2004, S. 204 f.

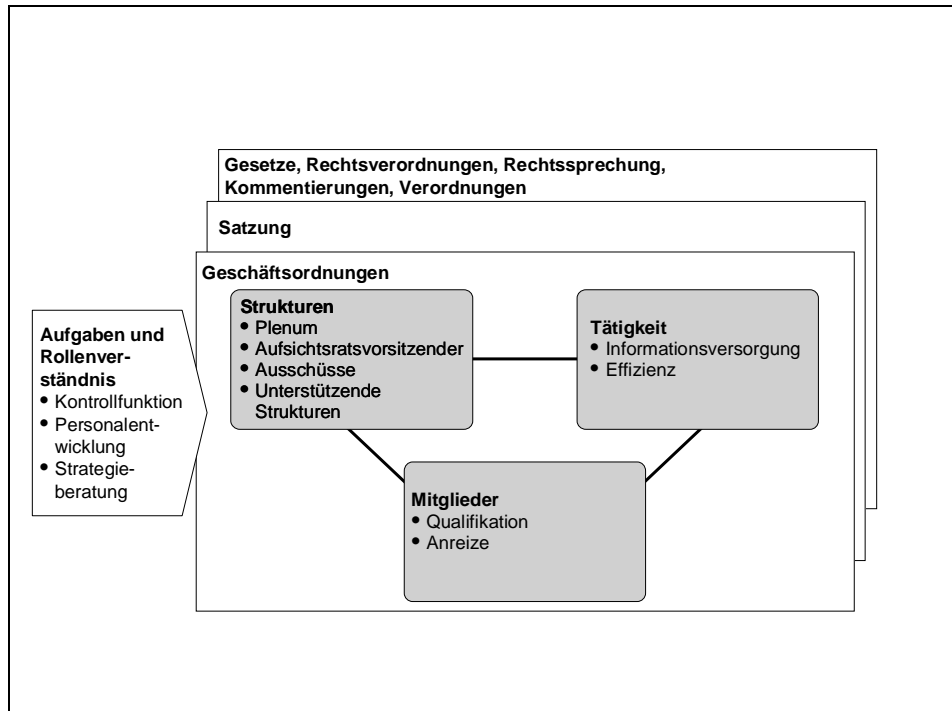


Abbildung 31: Wichtigste Determinanten der Aufsichtsratsarbeit aus der Literatur.

C. THESEN ZU DETERMINANTEN VON AUFSICHTSRATSARBEIT

Die Ergebnisse der vorangegangenen Kapitel lassen sich in Arbeitsthesen zusammenfassen, die dann ebenfalls als Grundlage für den Interview-Leitfaden dienen werden.

AT 1: Es herrscht noch kein einheitliches Verständnis, was angemessene Aufsichtsratsarbeit heute ist. Die Rolle des Aufsichtsrates entwickelt sich vom Überwacher und Entscheider über Vorstandspersonalien zusätzlich zum Berater des Vorstands in Strategiefragen und Coach.

AT 2: Der regulatorische Rahmen für den Aufsichtsrat einer börsennotierten Aktiengesellschaft in Deutschland ist umfangreich, aber ermöglicht den Aufsichtsräten über die Pflichten hinaus ein hohes Maß an Ausgestaltung und Verbesserung der Aufsichtsratsarbeit.

AT 3: Trotz zahlreicher Verbesserungen hinsichtlich der Struktur des Aufsichtsrates besteht weiterhin ein Verbesserungspotential, insbesondere hinsichtlich der Zusammensetzung des Plenums, der Besetzung und Einordnung des Aufsichtsratsvorsitzenden, der Nutzung von Ausschüssen, der Handhabung der Mitbestimmung im Aufsichtsrat sowie der Unterstützung der Aufsichtsräte.

AT 4: Die Art und Weise der Tätigkeit und Zusammenarbeit der Aufsichtsratsmitglieder ist ebenfalls verbesserungswürdig. Erste Aufsichtsratsevaluationen zeigen, dass insbesondere die Informationsversorgung als Grundvoraussetzung aller Überwachung, Entscheidung und Beratung, als auch die Effizienz der Arbeit selbst zu verbessern sind.

AT 5: Die Anforderungen an die Fähigkeiten des einzelnen Aufsichtsratsmitglieds sind unzureichend formalisiert und unterscheiden sich je nach Amt innerhalb des Aufsichtsrates.

AT 6: In den Aufsichtsräten findet oft keine Diskussion oder konstruktive Kritik statt. Selbst hochqualifizierte Aufsichtsräte bringen somit ihre Fähigkeiten - auch aufgrund anderer Determinanten wie Größe oder Mitbestimmung - oft nur unzureichend ein.

AT 7: Die heute gegebene Anreizstruktur für Aufsichtsräte hat keinen nachhaltigen Einfluss auf die Arbeit der Aufsichtsräte, insbesondere wenn das Aufsichtsratsamt eine Nebentätigkeit ist.

AT 8: Die Tatsache, dass viele Aufsichtsräte im Hauptberuf Vorstand(svorsitzende) sind, lässt das Interesse an einer generellen Stärkung der Aufsichtsräte und damit der Überwachung oftmals gering ausfallen, insbesondere da der Nutzen z.B. eines intensiveren strategischen Dialogs mangels ausreichender Verbreitung wiederum auf der Seite des Aufsichtsrats oft noch nicht gegeben ist.

AT 9: Nach zahlreichen Änderungen und Verbesserungen in jüngster Vergangenheit hinsichtlich vieler der aufgeführten Determinanten scheinen weitere inkrementelle Verbesserungen dennoch notwendig. Sie sind aber nicht zwingend hinreichend für eine deutliche Verbesserung der Aufsichtsratsarbeit und damit der Corporate Governance in Deutschland, da die Bedeutung der einzelnen Determinanten ungeklärt ist und ebenso deren Zusammenwirken.

Teil IV: Erkenntnisse für die Tätigkeit von Aufsichtsräten aus den Interviews

A. METHODISCHES VORGEHEN BEI EINER EXPLORATIVEN STUDIE

1. Auswahl der Erhebung

Mit der Entscheidung für eine explorative Studie als Forschungsmethodologie ist prinzipiell noch keine Entscheidung über das spezifische Untersuchungsdesign verbunden.³⁹⁵

Im Rahmen der erhebungsmethodischen Vorgehensweise kann bei der konkreten Sammlung von Daten zwischen der Beobachtung, Dokumentenanalyse und Befragung unterschieden werden.³⁹⁶ Die Beobachtung, unter der „das systematische Erfassen, Festhalten und Deuten sinnlich wahrnehmbaren Verhaltens zum Zeitpunkt des Geschehens“³⁹⁷ verstanden wird, scheidet aufgrund forschungsökonomischer Überlegungen aus.³⁹⁸ Die Aufsichtsräte würden in der gebotenen Zahl dem Erfordernis längerfristiger, beobachtender Aufenthalte bei Aufsichtsratssitzungen nicht nachkommen. Die Dokumentenanalyse, die eine systematische Erhebung und Auswertung von Texten, Bildern und Filmen umfasst,³⁹⁹ ist vor dem Hintergrund der aufgezeigten Forschungslücke und den bislang abgeleiteten Determinanten grundsätzlich nicht geeignet, hinreichend fundierte Informationen zu erfassen. Zwar kann die Methode der Dokumen-

³⁹⁵ Siehe Teil II B 2

³⁹⁶ Vgl. Kromrey 1998, S. 297 ff.

³⁹⁷ Atteslander 1995, S. 87.

³⁹⁸ Vgl. für eine tiefer gehende Differenzierung von Beobachtungsarten und -kategorien Atteslander 1995, S. 87 ff.

³⁹⁹ Vgl. Diekmann 1998, S. 481. Gelegentlich wird hier auch alternativ von Inhalts-, Text- oder Bedeutungsanalyse gesprochen, vgl. auch Spöhring 1995, S. 189.

tenanalyse zur Beschreibung der untersuchten Population ergänzend angewendet werden,⁴⁰⁰ jedoch erfüllt eine Datenerhebung über Pressemitteilungen, Geschäftsberichte etc. ansonsten ebenfalls nicht den Zweck, die beschriebene Forschungslücke mit Hilfe von Informationen, die nur Insidern zugänglich sind, zu schließen.

Insofern wird die Datenerhebungsmethode der Befragung gewählt, die wiederum postalisch, persönlich oder telefonisch durchgeführt werden kann.⁴⁰¹ Aufgrund der Komplexität der Untersuchung scheidet eine telefonische Befragung von vornherein aus.

Die Möglichkeit einer schriftlichen Befragung zum Themenkomplex der Aufsichtsratsarbeit ist mit erheblichen Nachteilen verbunden.⁴⁰² So weisen schriftliche Befragungen in der Regel eine sehr geringe Rücklaufquote auf.⁴⁰³ Zudem würde die notwendige Länge das genannte Rücklaufproblem noch verstärken. Ferner ist darauf hinzuweisen, dass auf die Möglichkeit verzichtet werden müsste, unerwartete Antworten aufzugreifen, auf interessante Aspekte vertiefend einzugehen sowie widersprüchliche Aussagen aufzudecken und zu diskutieren. Insbesondere vor dem Hintergrund des dargestellten gering entwickelten Forschungsstands im Bereich Aufsichtsratsarbeit erscheint das hier angesprochene Problem als sehr gravierend.

Vor diesem Hintergrund ist es nahe liegend, die Befragung in Form persönlicher Interviews durchzuführen. Dafür sprechen – in Kenntnis der oben genannten Nachteile der alternativen Methoden – folgende Vorteile:⁴⁰⁴

Für gewöhnlich gelingt es mit einem persönlichen Gespräch besser, die Zielgruppe zu einer Teilnahme zu motivieren.⁴⁰⁵

⁴⁰⁰ So etwa die Durchsicht von Geschäftsberichten zwecks einer vorbereitenden Informationsgewinnung über Aufsichtsratsmitglieder, Aufsichtsratsgrößen, Anzahl der Ausschüsse etc.

⁴⁰¹ Die Befragung ist die am häufigsten zum Einsatz kommende Methode empirischer Sozialforschung und wird daher oftmals synonym verwendet mit der empirischen Forschungsmethodik schlechthin, vgl. Bronner/Appel/Wiemann 1999, S. 143. Teilweise wird die Befragung auch als „Königsweg“ der empirischen Sozialforschung bezeichnet. Vgl. Diekmann 1998, S. 371, Wienold 2000, S. 104.

⁴⁰² Vgl. zu Nachteilen schriftlicher Befragungen Schnell/Hill/Esser 1999, S. 336 f. Auf der anderen Seite weisen schriftliche Befragungen technische und wirtschaftliche Vorteile auf, vgl. hierzu etwa Wieken 1974, S. 146 f.

⁴⁰³ Vgl. Laatz 1993, S. 109.

⁴⁰⁴ Vgl. Berg 2003, S. 117 f.

⁴⁰⁵ Vgl. Laatz 1993, S. 108.

Sämtliche theoretische Kategorien des Bezugsrahmens können in einem ausführlichen Gespräch in die Erhebung einfließen. Das Problem des abschreckenden Effektes eines zu umfangreichen Fragebogens ist bei persönlichen Gesprächen weitaus geringer zu gewichten.

Einzelne Fragen können vertiefend erläutert werden, so dass auftretende Missverständnisse leichter erkannt und ausgeräumt werden können. Dieser Aspekt ist insbesondere vor dem Hintergrund der sensiblen Thematik von großer Bedeutung. Zur Wahrung des heuristischen Potentials können ausgewählte Probleme diskutiert werden.

Erkenntnisse aus bereits durchgeführten Interviews können in spätere Befragungen einbezogen werden, so dass eine kontinuierliche Verbesserung der Gesprächsverläufe vermutet werden kann.⁴⁰⁶

Es verbleibt noch die Hürde, einen Interviewtermin mit den Aufsichtsräten von börsennotierten Unternehmen in Deutschland zu bekommen. Diese wurden über Kontakte des Arbeitgebers des Verfassers telefonisch mit den jeweiligen Sekretariaten oder Assistenten vereinbart. Mehrmalige Verschiebungen des Termins und kürzere zeitliche Verfügbarkeit als die vorab vereinbarte eine Stunde sind dabei zu erwarten. Durch die persönlichen Kontakte bei der Interviewanbahnung stellte die Antwortquote ein geringeres Problem dar - 15 von 22 angesprochenen Aufsichtsräten stellten sich für ein Interview zur Verfügung. Diese waren vorher nach den in Teil II genannten Selektionskriterien ausgewählt worden und dann bei entsprechend vorhandenem Kontakt angefragt.

2. Einordnung des Interviewleitfadens

Bei der Erstellung des Erhebungsinstruments, des Interviewleitfadens, ist zunächst auf eine „korrekte Übersetzung“ des theoretischen Hintergrunds zu achten, da die Fragen auf den eigenen Bezugsrahmen bezogen sein sollten.⁴⁰⁷ Der Interviewleitfaden weist folglich jene vier Kategorien inkl. Unterkategorien auf, die bei der Konkretisierung des Forschungsrahmens bereits aufgezeigt wurden: Rolle, Strukturen, Abläufe und Besetzung. Darüber hinaus werden noch weitere aus den Hypothesen am Ende des

⁴⁰⁶ Vgl. zur Rolle und Funktion des Interviewers und dessen Verhalten ausführlich Erbslöh/Wiendieck 1974, S. 83 ff.

⁴⁰⁷ Vgl. Bronner/Appel/Wiemann 1999, S. 148, Stier 1999, S. 181.

Forschungsrahmens abgeleitete Fragen gestellt. Damit entspricht das Erhebungsinstrument der in der Literatur formulierten Forderung, Fragen, die sich auf den gleichen Themenbereich beziehen, zusammenzufassen und nicht über den ganzen Interviewleitfaden zu streuen.⁴⁰⁸ Der Interviewleitfaden beginnt vorweg mit generellen Fragen über alle Themenbereiche hinweg, um den Befragten nicht in eine bestimmte Richtung von Antworten zu leiten.

Alle Fragen sind offene Fragen, insofern wurde nicht der Empfehlung gefolgt, die Verwendung theoretisch begründeter und durch einen Pretest geprüfte geschlossene Fragen gegenüber offenen Fragen vorzuziehen.⁴⁰⁹

Der nachfolgende Interviewleitfaden stellt die finale Version dar. Er wurde den Befragten auf Wunsch vor dem Interview⁴¹⁰ oder während des Interviews zur Verfügung gestellt.

⁴⁰⁸ Vgl. Laatz 1993, S. 151, Stier 1999, S. 182. Eine Ausnahme bilden Kontrollfragen, die später in ähnlicher Weise nochmals gestellt werden, ohne dass der Befragte ihre Funktion erkennt.

⁴⁰⁹ Vgl. Schnell/Hill/Esser 1999, S. 310.

⁴¹⁰ Hier meist den Assistenten zur Vorbereitung ihres Chefs.

INTERVIEW-LEITFADEN**Studie: „Determinanten von Aufsichtsratsarbeit und ihre Entwicklung“**

1. Vorstellung
2. Allgemein zum Aufsichtsrat
 - 2.1. Wie würden Sie die Rolle des Aufsichtsrates einer börsennotierten deutschen AG beschreiben?
 - 2.2. Wie definieren Sie angemessene Aufsichtsratsarbeit?
 - 2.3. Was sind die Erfolgsfaktoren der Aufsichtsratsarbeit?
3. Welche Strukturelemente des Aufsichtsrates einer börsennotierten AG haben besonderen Einfluss auf die erfolgreiche Tätigkeit des Aufsichtsrates?
4. Welche Abläufe sind kritisch für eine angemessene Aufsichtsratsarbeit?
5. Besetzung des Aufsichtsrates
 - 5.1. Welches sind die Mindestanforderungen an ein Aufsichtsratsmitglied? Gelten unterschiedliche Anforderungen an die verschiedenen Funktionsträger?
 - 5.2. Welche Rolle spielt die Motivation - immateriell wie materiell - für die Eignung einer Person für ein Aufsichtsratsmandat?
 - 5.3. Meinen Sie, dass alle Mitglieder ihre Fähigkeiten entsprechend einbringen können?
6. Wie ordnen Sie die Bedeutung so genannter weicher Faktoren, wie z.B. Diskussionskultur, ein?
7. Wie ließe sich die Mitbestimmungs-Praxis verbessern?
8. Gibt es aus Ihrer Sicht noch weitere Aspekte, die den Erfolg angemessener Aufsichtsratsarbeit ausmachen?
9. Wie würden Sie die diskutierten Faktoren in Beziehung setzen?
10. Welchen Kommentar hätten Sie aus der Perspektive des Vorstands zu dieser Thematik?

Vielen Dank!

Eine Intervallskala zur Quantifizierung der Antworten (z.B. fünfstufige Likertskala⁴¹¹) wurde wegen des angestrebten offenen Diskussionscharakters mit den erfahrenen Wirtschaftslenkern bewusst nicht zur Verfügung gestellt.

3. Dokumentation und Auswertung

Die Antworten wurden parallel zum Interview notizenartig handschriftlich protokolliert und unmittelbar im Nachgang des Gespräches per Diktafon erfasst.⁴¹² Hierbei wurden auch einige Antworten in eine vierstufige Skala (sehr wichtig-wichtig-neutral-weniger wichtig) vom Interviewer eingeordnet. Die Nutzung von Tonaufzeichnungsgeräten wurde aufgrund der befürchteten geringeren Bereitschaft der Befragten zur Teilnahme an der Untersuchung, beziehungsweise der erwarteten geringeren Offenheit unterlassen.⁴¹³ Weiterhin wurden Untersuchungen zur Thematik oder Redemanuskripte der Befragten derer Antworten im Interview zugeordnet, soweit diese Redemanuskripte dem Interviewer ausgehändigt wurden.⁴¹⁴ Teilweise waren die Befragten von ihren Mitarbeitern auf das Interview vorbereitet worden. Einige Befragte haben auch Zahlen oder Prozentsätze aus unterschiedlichen Quellen zur Thematik frei zitiert. Diese sind in den Protokollen aufgenommen.

Das durch die Interviews erhobene Datenmaterial ist zu verdichten und übersichtlich darzustellen.⁴¹⁵ Durch die Ordnung und Zusammenfassung der „Rohdaten“ werden die für die eigene Problemstellung erforderlichen Informationen gewonnen.⁴¹⁶ Zu diesem Zweck wurde – neben der vollständigen elektronischen Protokollierung der Aussagen

⁴¹¹ Diese Skalierung wurde in den 30er Jahren des vergangenen Jahrhunderts von Likert entwickelt und gehört bis heute zu den am meisten verbreiteten Skalierungsformen überhaupt, vgl. Bronner/Appel/Wiemann 1999, S. 84.

⁴¹² Die Protokollierung erfolgte mit Hilfe von MS Word auf Basis der handschriftlichen Notizen aus den Interviews.

⁴¹³ Vgl. Kromrey 1998, S. 344.

⁴¹⁴ Wie z.B. bei Interview B der Fall.

⁴¹⁵ Vgl. Kromrey 1998, S. 389 ff.

⁴¹⁶ Vgl. Laatz 1993, S. 333.

der Gesprächspartner – eine MS-Excel-Tabelle erstellt, deren Zeilen dem Layout des Interviewleitfadens entsprachen und deren Spalten zur Erfassung der Antworten der Interviewten dienten. Diese Ergebnisse wurden letztlich vom Verfasser ausgewertet und grafisch als auch textlich im Teil IV B der Arbeit dargestellt. Abbildung 43 stellt überblicksartig Input und Output der Erhebung dar.

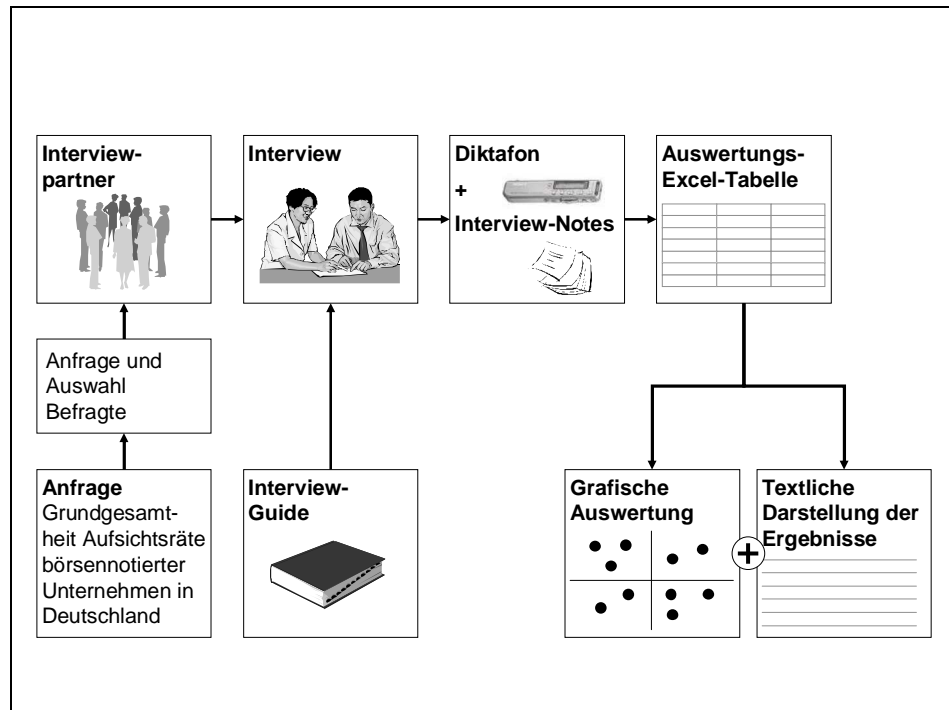


Abbildung 43: Input und Output der Erhebung.

4. Reliabilität, Objektivität und Validität

Weiterhin sei noch auf die Anforderungen der Reliabilität, Objektivität und Validität eingegangen, denen eine Befragung gerecht werden sollte.⁴¹⁷ Die Reliabilität beschreibt den Grad der Zuverlässigkeit bzw. Genauigkeit, mit dem die Erhebung das Untersuchungsmerkmal misst. Zur Erfüllung dieses ersten Kriteriums wurden zwei Pretests mit einem Aufsichtsratsmitglied und einem Wirtschaftsprüfer durchgeführt.⁴¹⁸ So

⁴¹⁷ Vgl. Diekmann 1998, S. 216 ff., 374.

⁴¹⁸ Vgl. Schnell/Hill/Esser 1999, S. 324 ff., Friedrichs 1990, S. 153 f.

konnte überprüft werden, ob die Fragen leicht verständlich bzw. eindeutig formuliert waren.⁴¹⁹ Die Ergebnisse des Pretests flossen in die Umgestaltung des Interviewleitfadens ein, indem an wenigen Stellen die Reihenfolge der Fragen geändert, Fragen gekürzt und einige der Fragen präziser formuliert wurde. Zudem wurde die Verwendung eines erweiterten, detaillierteren Interviewleitfaden-Anhangs verworfen.⁴²⁰

Der Grad der Objektivität bemisst sich darin, inwiefern die Ergebnisse der Befragung unabhängig vom jeweiligen Interviewer sind. Diese wird am ehesten dann erreicht, wenn die Vorgehensweise genau festgelegt, das Instrument weitgehend standardisiert, der Anwender im Rahmen von Interviews geschult⁴²¹ und das Verfahren explizit niedergeschrieben ist.⁴²² Obgleich die genannten Voraussetzungen im Rahmen der Untersuchung zu einem Großteil erfüllt werden, ist das Kriterium der Objektivität hier – anders als bei schriftlichen Befragungen – naturgemäß relativ gering ausgeprägt.

Die Validität eines Messinstruments beschreibt schließlich den Grad an Genauigkeit, mit dem tatsächlich das erhoben wird, was festgestellt werden soll.⁴²³ Die Validität von Daten ist immer dann vergleichsweise hoch, wenn es sich im Rahmen der Gesprächssituation um die Mitteilung subjektiver Sichtweisen, tiefer liegender Einstellungsmuster und eigener Lebenserfahrung handelt.⁴²⁴ Zur weitgehenden Ausschöpfung des Validitätspotentials eines Interviews bedarf es neben den Fähigkeiten des Interviewers, den Gesprächsverlauf positiv zu beeinflussen, vor allem folgender günstiger Bedingungen, die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung als gegeben erachtet werden können:⁴²⁵

In der Gesprächssituation muss Ungestörtheit und Aufgeschlossenheit herrschen.

⁴¹⁹ Vgl. zu den verschiedenen Verfahren der Überprüfung der Reliabilität Laatz 1993, S. 69 ff.

⁴²⁰ Grundlegende Überlegungen zur Vermeidung von Problemen der Frageformulierung finden sich bei: Kreutz/Titscher 1974, S. 53 ff.

⁴²¹ Dieses war durch die langjährige berufliche Übung des Verfassers gewährleistet.

⁴²² Vgl. Laatz 1993, S. 59 f.

⁴²³ Vgl. Atteslander 1995, S. 263.

⁴²⁴ Vgl. Spöhring 1995, S. 161.

⁴²⁵ Vgl. Spöhring 1995, S. 162. Zu den Anforderungen an den Interviewer vgl. Spöhring 1995, S. 156 f.

Der Gesprächspartner muss Erfahrungen hinsichtlich des Gesprächsthemas vorweisen, die er verständlich mitteilen kann.

Schließlich muss der Gesprächspartner zu authentischen Äußerungen gewillt sein.

Wie eingangs der Arbeit dargelegt wurde, besteht eine Zielsetzung der Arbeit in der Ergänzung der theoretischen Erkenntnisse um die Erfahrungen von Insidern. Vor diesem Hintergrund wurden die Gesprächspartner ausgewählt:

Die Gesprächspartner sollten ihre persönliche Meinung zu ausgewählten Schwerpunkten der Aufsichtsratsstätigkeit mitteilen, die unter Umständen auf mehrjährigen Erfahrungen in einer Vielzahl von Unternehmen basiert. Dementsprechend bietet es sich unmittelbar an, Aufsichtsratsexperten mit einem reichhaltigen Erfahrungswissen und nicht etwa Unternehmen als Untersuchungseinheiten zu wählen.⁴²⁶

Die im Rahmen dieser Arbeit vorgenommene definatorische Eingrenzung der Corporate Governance verlangte eine Fokussierung auf Aufsichtsratsmitglieder von Aktiengesellschaften. Obwohl ebenso deutlich wurde, dass sich die Corporate Governance-Diskussion mittlerweile auch auf weitere Rechtsformen und Unternehmen bezieht,⁴²⁷ bleibt sie im Kern auf große börsennotierte (und nicht-börsennotierte) Aktiengesellschaften beschränkt.⁴²⁸ In den Fällen, in denen der Gesprächspartner Aufsichtsratsmandate sowohl in Aktiengesellschaften als auch in Unternehmen anderer Rechtsform inne hatte, wurde ausschließlich sein Erfahrungswissen aus Mandaten in Aktiengesellschaften thematisiert.

5. Einordnung der Interviewpartner

Es bleibt festzuhalten, dass solche Gesprächspartner als Untersuchungseinheiten in Betracht kamen, deren Erfahrungswissen auf der Ausübung von Aufsichtsratsmandaten in Aktiengesellschaften basiert. Dabei waren Mandatsträger großer Publikumsaktiengesellschaften bevorzugt in die Untersuchung einzubeziehen, da diese

⁴²⁶ Vgl. zum Begriff der Untersuchungseinheit Friedrichs 1990, S. 126.

⁴²⁷ So haben etwa neben Aktiengesellschaften auch Kommanditgesellschaften auf Aktien (KGaA), Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH), Genossenschaften und Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit (VVaG) einen Aufsichtsrat, vgl. ausführlich Potthoff/Trescher 2003, S. 7 ff.

⁴²⁸ Vgl. Volk 2001, S. 412.

den engsten Bezug zur Corporate Governance-Thematik aufweisen. Insofern standen die Aufsichtsratsmitglieder (unter ihnen vor allem die Aufsichtsratsvorsitzenden in ihrer Funktion als Repräsentanten des Aufsichtsrats) der im Aktienindex DAX befindlichen 30 größten deutschen börsennotierten Aktiengesellschaften im Mittelpunkt des Interesses. Zudem bestehen zu diesen Unternehmen die besten Kontakte des Arbeitgebers des Autors. Sofern möglich sollten darüber hinaus noch weitere Gespräche mit erfahrenen Aufsichtsratsmitgliedern außerhalb der DAX 30-Umgebung geführt werden. Ungeachtet der Tatsache, dass die Gesprächsteilnehmer ihr Wissen aus den unterschiedlichsten Aufsichtsratsmandaten einbrachten, lässt sich die Verteilung der Stichprobe hinsichtlich wichtiger Merkmale wie folgt darstellen:⁴²⁹

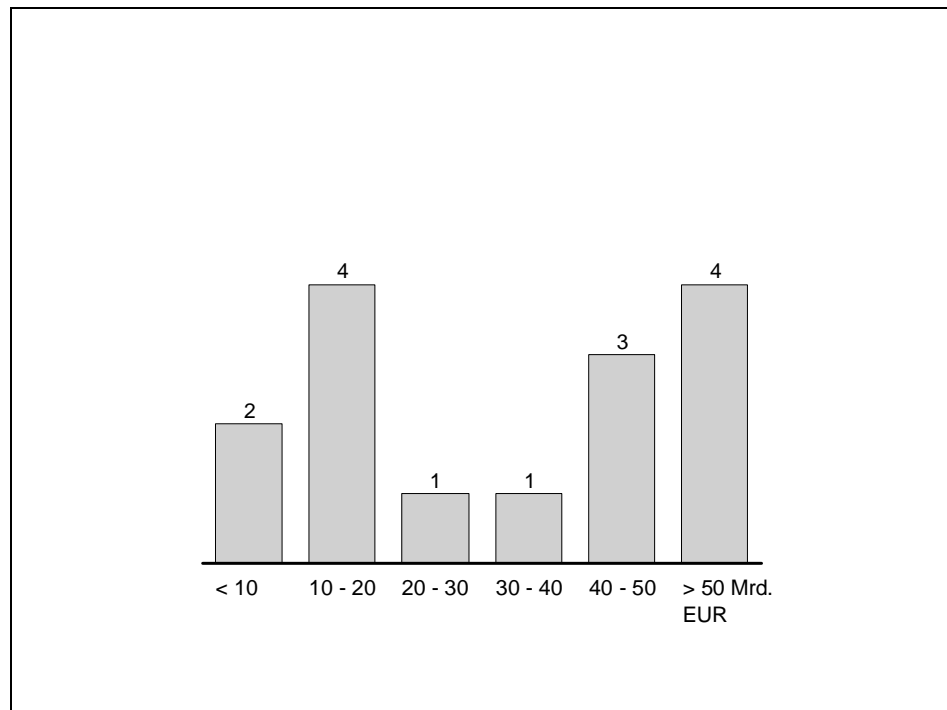


Abbildung 32: Verteilung nach Unternehmenskapitalisierung.

Die Befragten⁴³⁰ sind wie in Abbildung 32 dargestellt als Aufsichtsrat⁴³¹ oder im Hauptberuf als Vorstandsvorsitzender tätig in Unternehmen zwischen 5 und 50 Mrd.

⁴²⁹ Stand 2003 wenn nicht anders genannt.

⁴³⁰ Zur gebotenen Wahrung der Vertraulichkeit werden die Namen der Befragten nur im separaten Anhang aufgeführt.

⁴³¹ Hier wurde jeweils das nach Auskunft des Befragten selbst oder seines Assistenten wichtigste Aufsichtsratsmandat des jeweiligen Befragten erfasst.

EUR Marktkapitalisierung. Das bedeutet, die befragten Aufsichtsräte bringen Erfahrungen aus hinreichend, aber auch verschieden großen Unternehmen ein.⁴³²

Die meisten der beaufsichtigten Unternehmen beschäftigen wie in Abbildung 33 dargestellt zwischen 10.000 und 100.000 bzw. 300.000 und 400.000 Mitarbeiter. Somit sind alle befragten Aufsichtsräte in Großunternehmen mit entsprechender Mitbestimmung und Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat⁴³³ tätig.

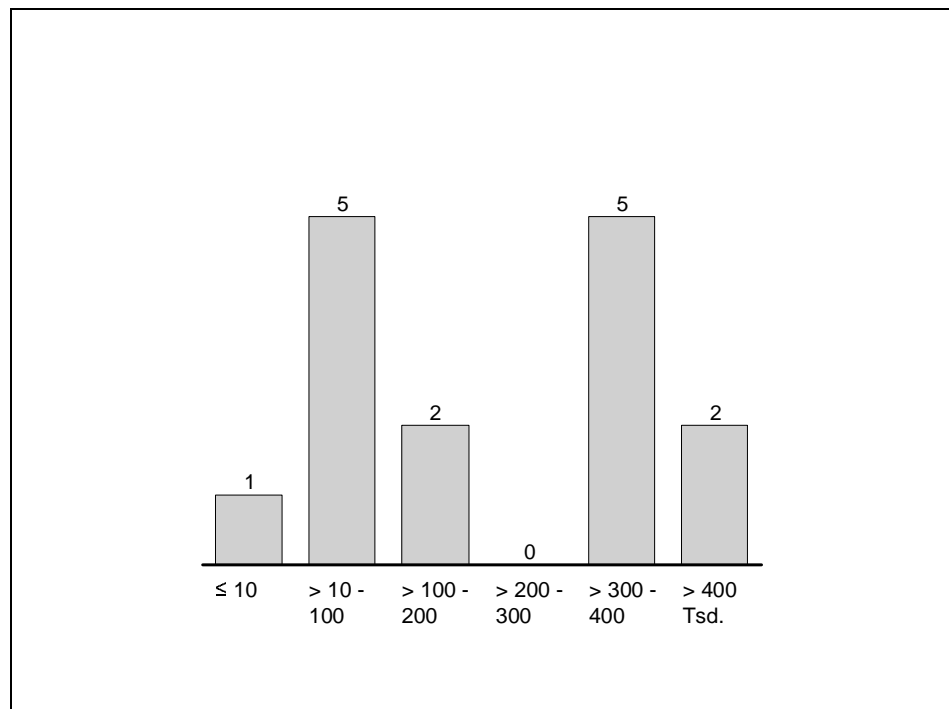


Abbildung 33: Verteilung Anzahl Mitarbeiter.

Abbildung 34 zeigt, dass die Branchen Automobil, Banken, Chemie, Dienstleistungen und Elektro-/Metallverarbeitende Industrie vertreten sind. Damit sind die wichtigsten Branchen der der Bundesrepublik Deutschland erfasst. Dies gilt ebenso für die Arbeitnehmervertretungen bzw. Gewerkschaften, die in unterschiedlichen Branchen durchaus andere Akzente setzen.⁴³⁴

⁴³² Wobei darauf hingewiesen werden soll, daß Unternehmensgröße und Marktkapitalisierung aufgrund branchenunterschiedlicher Bewertungsniveaus nur eingeschränkt zusammenhängen.

⁴³³ Vgl. Abschnitt III B 2.5.

⁴³⁴ So wird üblicherweise die IG BCE als kooperativer und flexibler als z.B. die IG Metall gesehen.

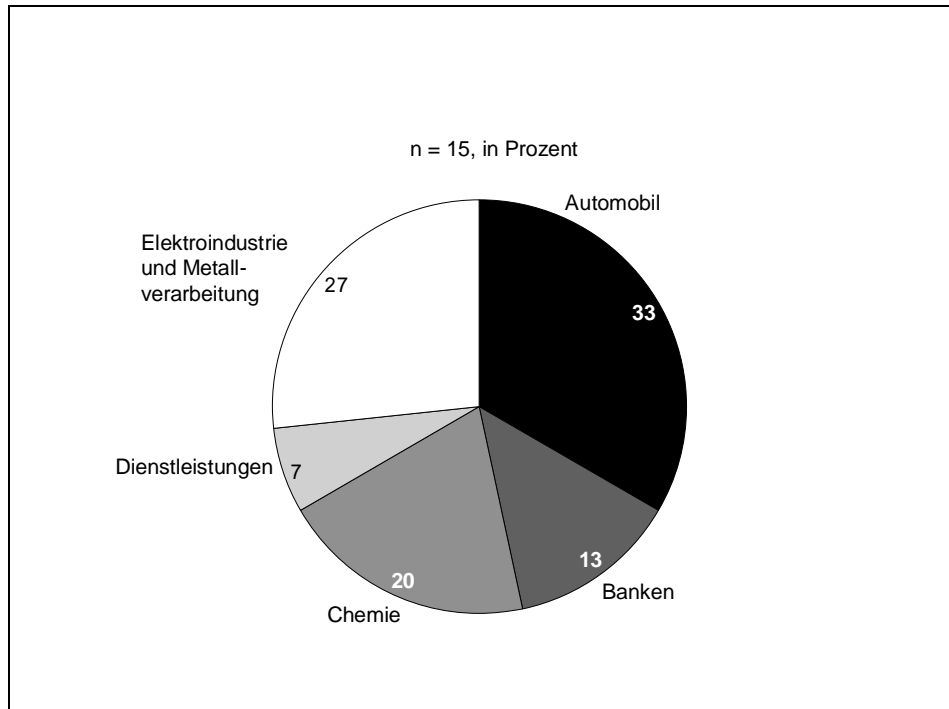


Abbildung 34: Verteilung nach Branchen.

Alle Unternehmen haben wie in Abbildung 35 dargestellt mehr als 20% Streubesitzaktionäre, 60% der Unternehmen sogar mehr als 40% Streubesitz. Die Kleinaktionäre bedürfen insbesondere einer funktionierenden Corporate Governance und Wahrnehmung ihrer Interessen durch den Aufsichtsrat, da sie selbst bei der Hauptversammlung üblicherweise keine relevante Stimmenanzahl bei Abstimmungen erreichen.

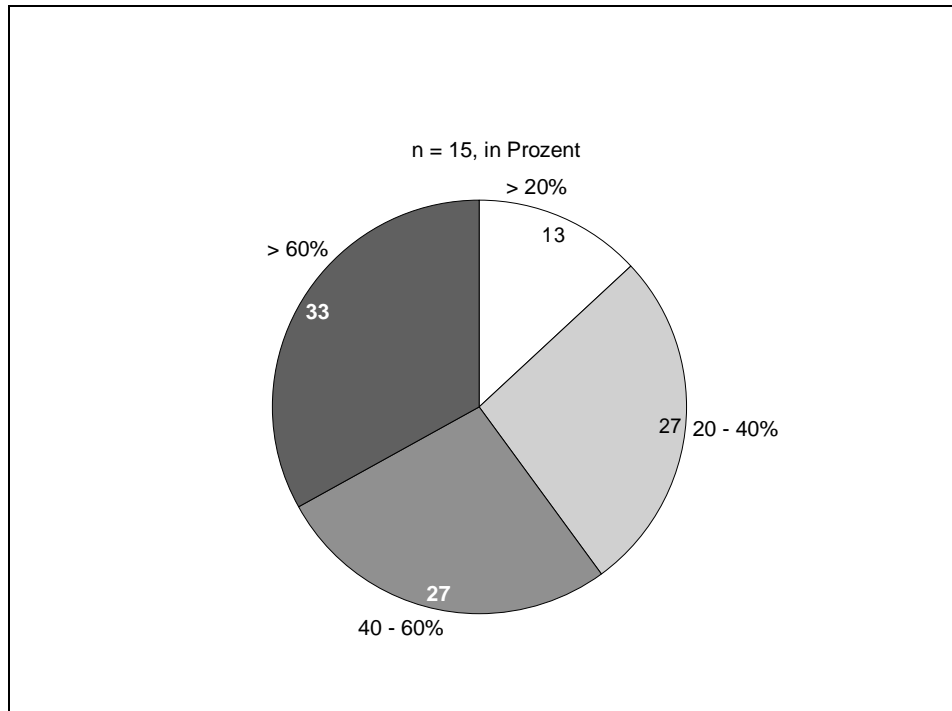


Abbildung 35: Anteil Streubesitz.

Die Übersicht in Abbildung 36 zeigt, dass alle Unternehmen an einer Börse in Deutschland gelistet sind, zehn zudem noch an anderen Börsen in Europa, sowie neun weiterhin noch an nichteuropäischen Börsen. Die Erfahrungen der befragten Aufsichtsräte beruhen somit nicht nur auf nationaler sondern auch internationaler Aufsichtsratsstätigkeit.

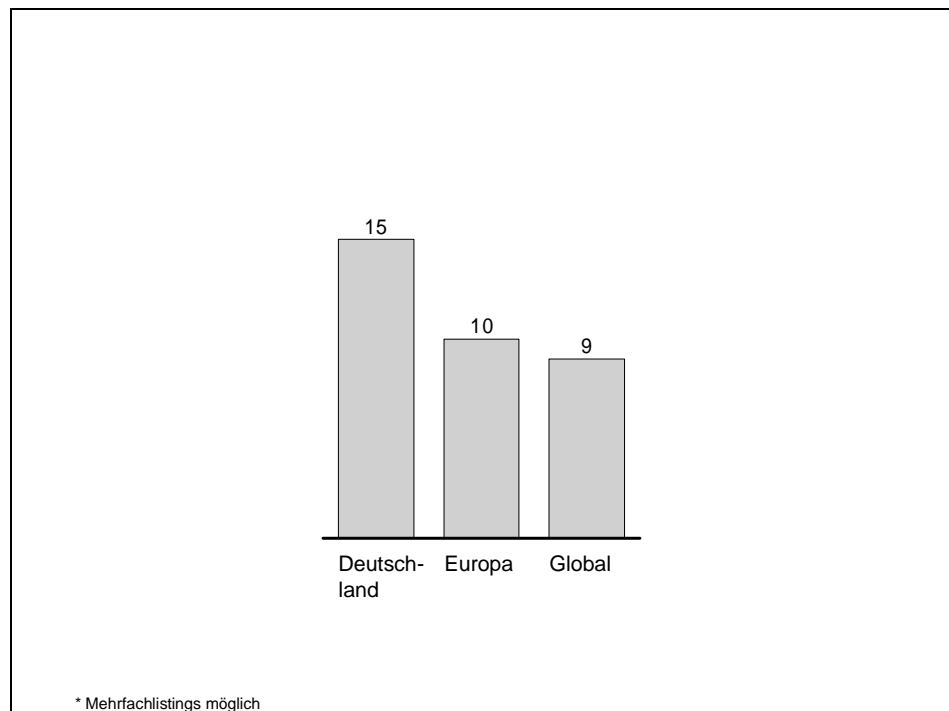


Abbildung 36: Verteilung nach Börsenplätzen.

Ebenfalls hinsichtlich der Aufsichtsräte selbst konnte wie in Abbildung 37 dargestellt die angestrebte Verteilung der Population erreicht werden: Von den 15 Befragten haben fünf nur ein Aufsichtsratsmandat, aber auch je ein bis zwei Befragte zwei bis hin zu sieben Mandaten. Somit sind die besonderen Herausforderungen von Mehrfachaufsichtsräten mit erfasst.

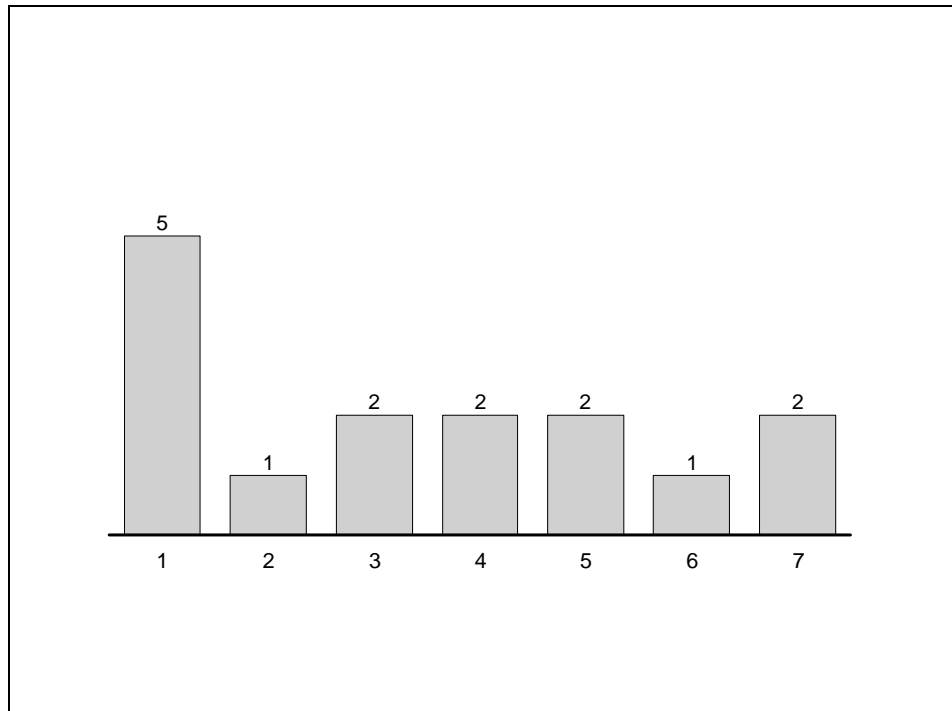


Abbildung 37: Anzahl Aufsichtsratsmandate.

Die durchschnittliche Vergütung für ein Mandat bewegt sich gemäß der Darstellung in Abbildung 38 in den meisten Fällen zwischen 50.000 und 100.000 EUR. Somit werden die befragten Aufsichtsräte mit der in Deutschland üblichen Vergütung je Mandat bezahlt. Einkommen aus anderen Quellen wurde nicht erfasst.

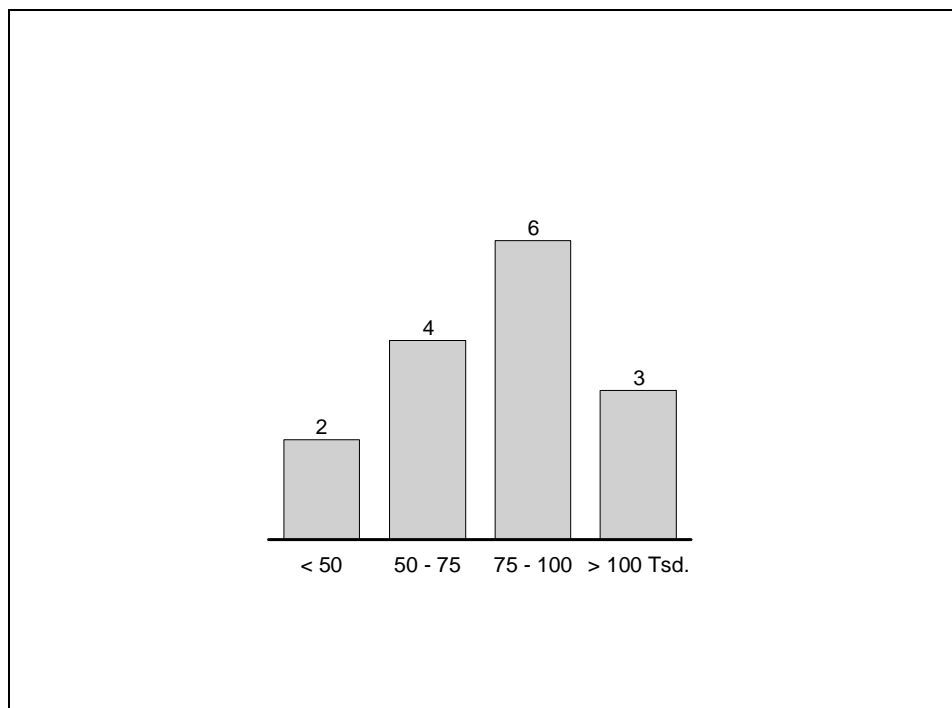


Abbildung 38: Durchschnittliche Mandatsvergütung.

Wie Abbildung 39 zeigt, sind sechs der Befragten Aufsichtsräte hauptberuflich Vorstandsvorsitzende, weitere sechs sind hauptamtliche Aufsichtsräte der Anteilseignerseite. Drei weitere sind Vertreter der Arbeitnehmer. Diese so angestrebte Verteilung soll Vergleiche zwischen diesen Gruppen ermöglichen. Durch die Ausgestaltung der Mitbestimmung⁴³⁵ ist der Einfluss der Anteilseignervertreter regelmäßig höher als der der Arbeitnehmervertreter. Daher wurden nur drei der 15 befragten Aufsichtsräte aus dem Kreise der Arbeitnehmervertreter ausgewählt.

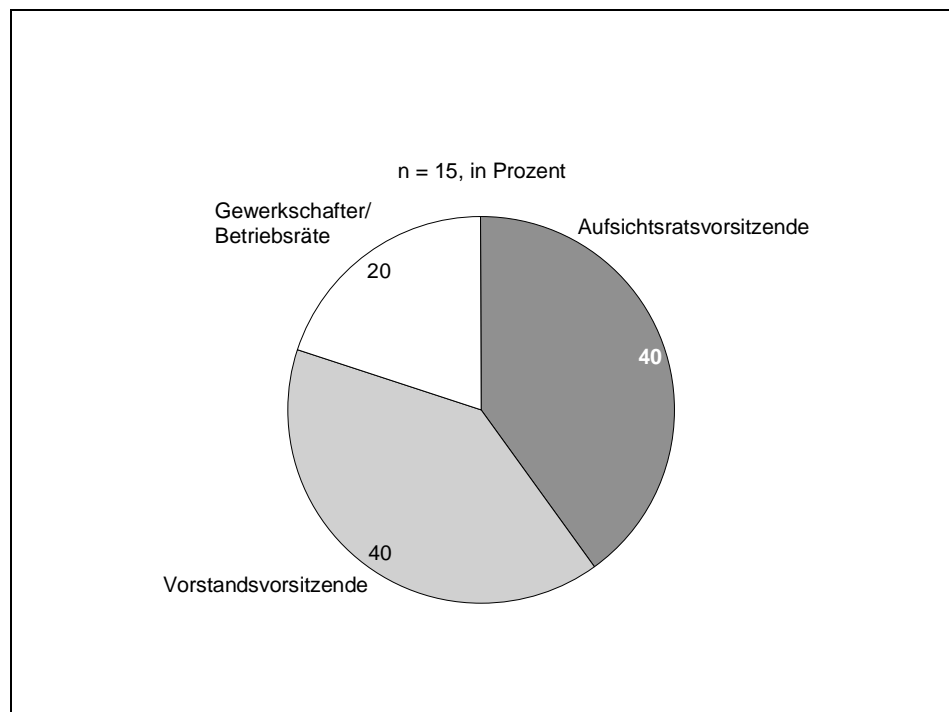


Abbildung 39: Verteilung Hauptberuf.

Die Befragten sind durchgehend in großen, mitbestimmten Aufsichtsräten tätig, wie Abbildung 40 zeigt. Somit ist die Komplexität großer Gremien mit einschlägiger Ausschußarbeit als Erfahrungshintergrund gegeben.

⁴³⁵ Doppelstimmrecht des Vorsitzenden bei Stimmgleichheit

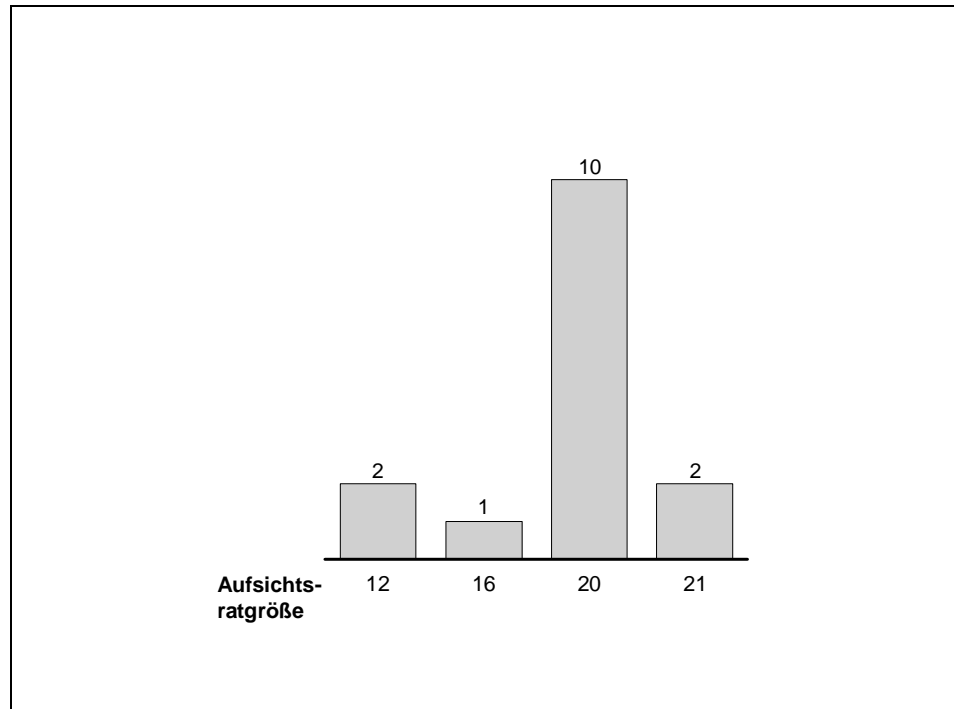


Abbildung 40: Verteilung Anzahl Mitglieder in den Aufsichtsräten.

6. Überblick über die Antworten je Interviewpartner und Frage

Abbildung 41 gibt einen Überblick über die Anzahl der beantworteten Fragen.

Im Durchschnitt wurden von jedem Interviewpartner 20,6 Fragen beantwortet, maximal wurden 29 Fragen gestellt. Bedingt durch den iterativen Forschungsprozess wurden in verschiedenen Interviews unterschiedliche Teilfragen vertieft. Daher wurden die Fragennummern so wie sie mit der Beilage korrespondieren in Form Fußnoten beibehalten. Sie orientieren sich am Interviewleitfaden, gehen aber darüber hinaus.

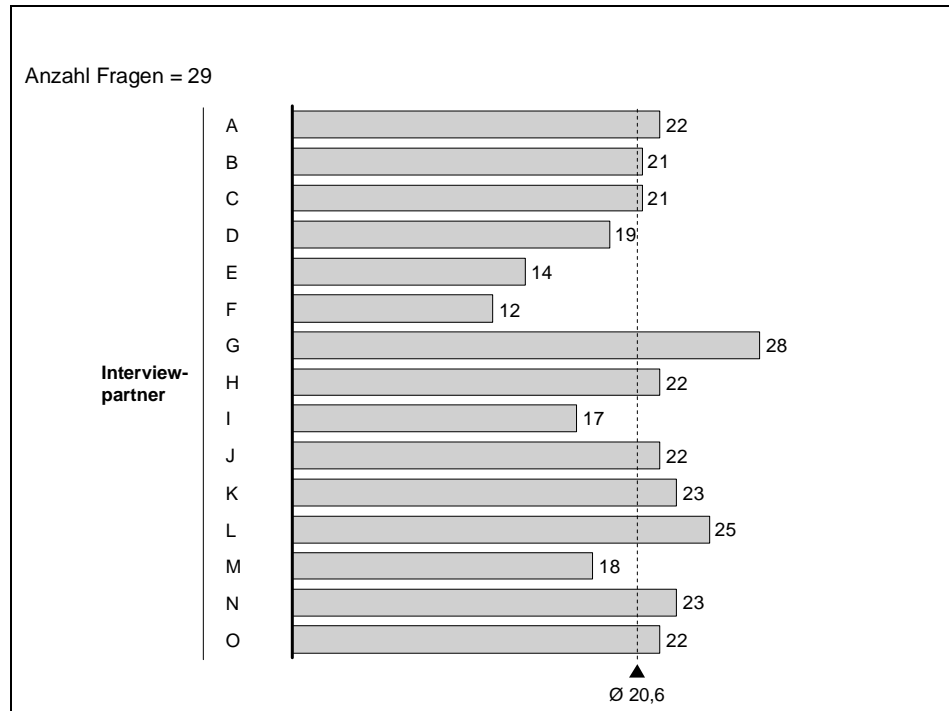


Abbildung 41: Anzahl Antworten je Interviewpartner.

Die meisten Fragen wurden von mehr als zwei Dritteln der Befragten beantwortet, aber auch zwei Fragen von nur je drei Befragten. Wie aus Abbildung 42 ersichtlich, wurde im Durchschnitt jede Frage von 10,6 Interviewpartnern beantwortet. Die Namen der Befragten werden im Folgenden durch die Buchstaben A bis O ersetzt. Der Erklärungsschlüssel sowie die detaillierten Interviewprotokolle sind aus Gründen der Vertraulichkeit der Untersuchung in einer Beilage hinzugefügt.

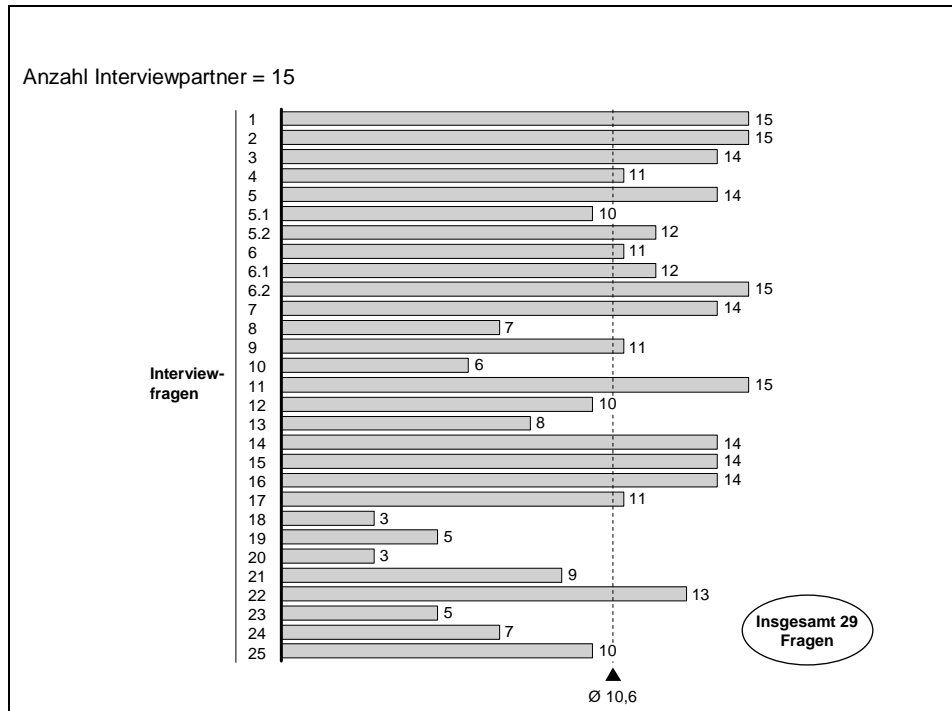


Abbildung 42: Anzahl Antworten je Interviewfrage.

B. DARSTELLUNG UND BEWERTUNG DER ERGEBNISSE AUS DEN INTERVIEWS

1. Wahrgenommene Aufgaben des Aufsichtsrates und deren Umsetzungsvoraussetzungen

Auf die Frage nach den Schwerpunkten angemessener Aufsichtsratsarbeit⁴³⁶ wurden unabhängig von den gesetzlichen Vorschriften bezüglich der Pflichten des Aufsichtsrates im Wesentlichen vier Aufgabenschwerpunkte genannt.

Es herrscht generelle Übereinstimmung darin, dass eine Kernaufgabe des Aufsichtsrates in der Kontrolle und kritischen Hinterfragung insbesondere der Arbeit des Vorstandes besteht. Die Meinungen der Befragten sind jedoch sehr unterschiedlich, inwieweit sich der Aufsichtsrat auf diese Rolle beschränken sollte.

Fünf der Befragten sind der Meinung, dass der Aufsichtsrat sich ausschließlich mit Kontrollaufgaben befassen sollte. Andere Schwerpunkte, wie z.B. strategische Überlegungen, sind entweder ganz unerwünscht oder sollten bestenfalls in Diskussionen mit dem Vorstand Erwähnung finden. „Der Aufsichtsrat hat nur eine hinterfragende und kontrollierende Rolle. Diskussionen zwischen Aufsichtsrat und Management bezüglich der Strategie sind nicht erwünscht.“⁴³⁷ Gleichzeitig wird betont, dass Entscheidungen in diesem Bereich ganz in der Kompetenz des Vorstandes liegen. Für die Zukunft sehen allerdings auch Vertreter dieser Gruppe eine stärker unternehmerische Rolle des Aufsichtsrates voraus. Ein Aufsichtsrat begrüßt besonders Strategiediskussionen bei einem „Wochenende in Räuberzivil.“⁴³⁸

Sieben der Befragten sehen die Aufgabe der Personalentwicklung zumindest als ebenso wichtig an wie die Kontrollfunktion. Dabei sehen vier Interviewpartner den wichtigsten Beitrag in der Nominierung und Bestellung des Vorstandes und insbesondere seines

⁴³⁶ Vgl. Frage 1: „Wie würden Sie die Schwerpunkte einer angemessenen Aufsichtsratsarbeit beschreiben?“

⁴³⁷ Interview E.

⁴³⁸ Interview J.

Vorsitzenden. „Die wichtigsten Schwerpunkte sind Personalentscheidungen bezüglich des Vorstandes, von der Auswahl bis zur Evaluierung.“⁴³⁹ Drei Befragte legen den Schwerpunkt auf die längerfristige Nachfolgeplanung und Förderung eines Talentpools von Topmanagern. „Nachfolgeplanung wird in guten internationalen Unternehmen als Kernaufgabe des Aufsichtsrates betrachtet.“⁴⁴⁰

Fünf der Befragten sprechen von einer zunehmend strategischen Rolle des Aufsichtsrates. Ein Interviewpartner betrachtet dies bereits heute als Hauptrolle. „Der Aufsichtsrat sollte sich auf die Bewertung wichtiger strategischer Entscheidungen konzentrieren.“⁴⁴¹ Die anderen würden die Personalentwicklung zurzeit zumindest noch gleich gewichten. Drei der Befragten sehen im Aufsichtsrat auch ein Gremium zur Konsensbildung zwischen verschiedenen Stakeholdern wie den Vertretern der Anteilseigner, der Arbeitnehmerseite und dem Management. Dadurch können Konflikte „friedlich“ beigelegt werden, bevor es z.B. zu einem kostspieligen Arbeitskampf kommt. „Der Aufsichtsrat ist oft in einem Spannungsfeld zwischen den Stakeholdern. Arbeitsplatzerhalt versus Ertragsstärke ist kein Gegensatz, sondern sind zwei Seiten einer Medaille.“⁴⁴²

Weiterhin wird in diesem Zusammenhang das Thema Risiko-Management erwähnt, wobei die Verantwortung dafür jedoch vorwiegend beim Vorstand gesehen wird. Auch wird immer wieder betont, dass der Vorstand und nicht der Aufsichtsrat das Unternehmen führt. Die Profitabilität ist aber für beide entscheidend. Ziel – sowohl für Vorstand als auch für Aufsichtsrat – muss es sein, dass „der Laden anständige Gewinne macht“.⁴⁴³

Zusammengefasst betrachtet ein Drittel der Befragten die Kontrollfunktion als ausschließliche Aufgabe des Aufsichtsrates, während die Mehrheit zunehmend auch die Personal- und Strategieentwicklung als Kernaufgaben des Gremiums befürwortet. Siehe zu den Schwerpunkten der Aufsichtsratsarbeit auch Abbildung 44.

⁴³⁹ Interview G.

⁴⁴⁰ Interview J.

⁴⁴¹ Interview D.

⁴⁴² Interview F.

⁴⁴³ Interview A.

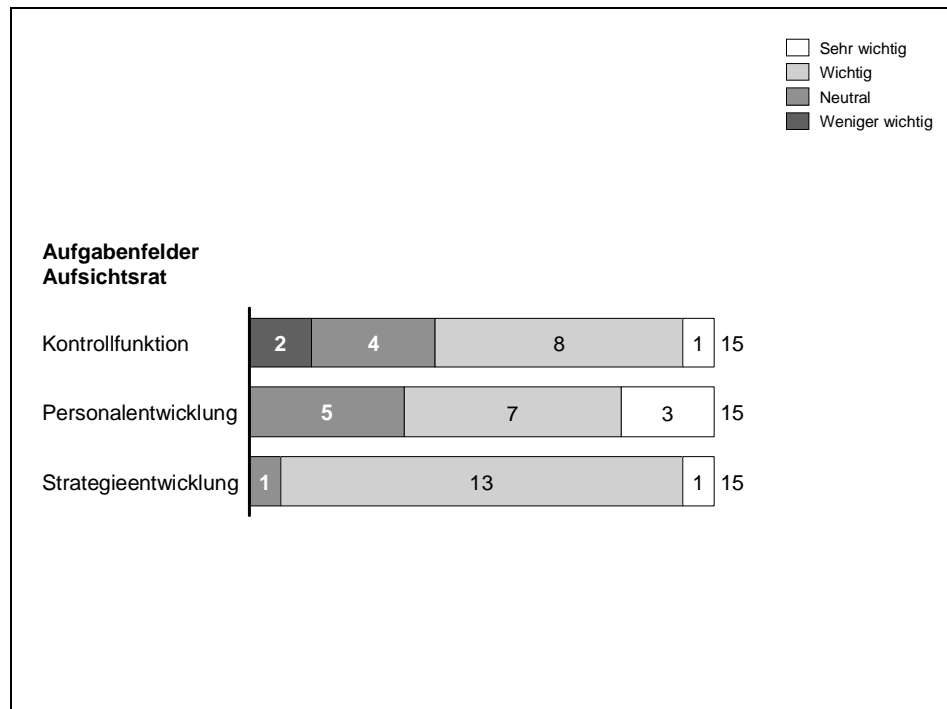


Abbildung 44: Schwerpunkte der Aufsichtsratsarbeit I.

Aus diesen Ergebnissen lässt sich eine „Perceptual Map“⁴⁴⁴ erstellen, die zeigt, dass sich die Befragten in die beiden Gruppen „Überwacher“ und „Strategen/Personalentwickler“ einteilen lässt (siehe hierzu Abbildung 45).

⁴⁴⁴ Vgl. Russel 2003, S. 45, 181 f., Meffert 2000, S. 354.

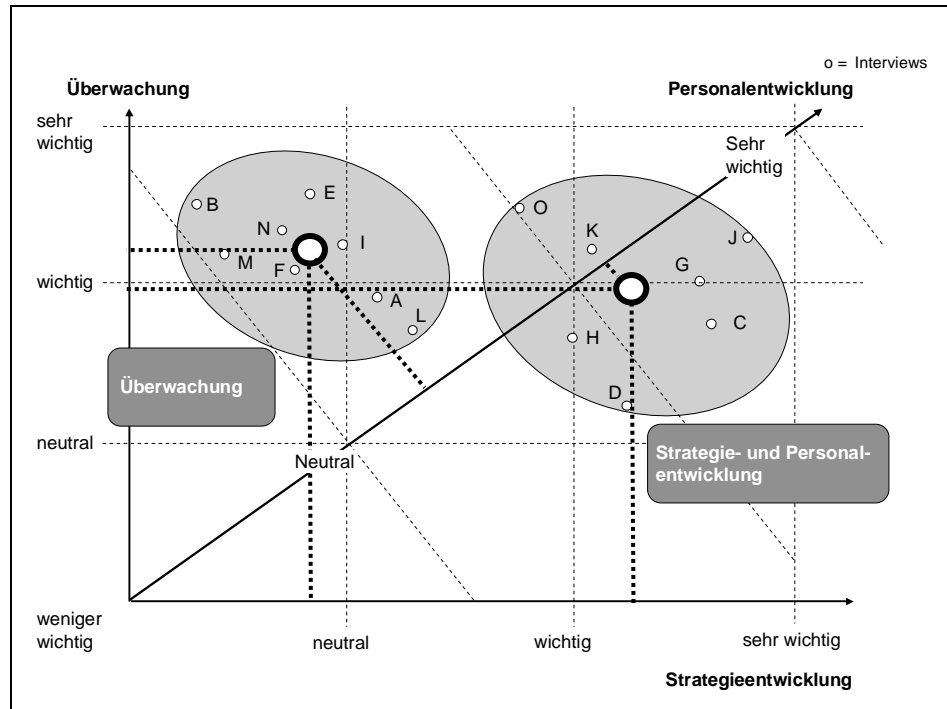


Abbildung 45: Schwerpunkte der Aufsichtsratsarbeit II.

Lfd. Nr.	Aussage	Ergänzende Aussage	Anzahl
1.1	Der Aufsichtsrat hat eine Kontrollfunktion		15
1.1.1		Der Aufsichtsrat sollte sich auf seine Kontrollfunktion beschränken	5
1.2	Personalentwicklung ist eine Kernaufgabe des Aufsichtsrates		7
1.2.1		Der wichtigste Beitrag ist die Nominierung und Bestellung des Vorstandes	4
1.2.2		Der wichtigste Beitrag ist die Nachfolgeplanung und das Talentmanagement	3
1.3	Strategieentwicklung ist eine Kernaufgabe des Aufsichtsrates		4
1.4	Die Konsensbildung ist eine Kernaufgabe des Aufsichtsrates		3
1.5	Weitere Erwähnungen		2
1.6	Keine Äußerung		0

Tab. 1: Anzahl Nennungen zu Frage 1
(Mehrfachnennungen waren bei allen Fragen möglich)

Für die erfolgreiche Umsetzung der oben beschriebenen Schwerpunkte werden verschiedene Voraussetzungen genannt.⁴⁴⁵

Für sieben der Befragten ist Transparenz ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Aufsichtsratsarbeit. Dies gilt zum einen für den Informationsfluss vom Vorstand zum Aufsichtsrat, den Fluss von Informationen aus den Ausschüssen ins Plenum und schließlich auch zwischen verschiedenen Beteiligten im Aufsichtsrat, wie z.B. Aufsichtsratsvorsitzender und Arbeitnehmervertreter. „Es kann nicht mehr so weitergehen, dass die sensiblen Informationen in der Anteilseignervorbesprechung zur Aufsichtsratssitzung besprochen werden und mit der Arbeitnehmerseite im Kontrollgremium nur mehr Beschlüsse herbeigeführt werden.“⁴⁴⁶. Zum anderen wird auch eine bessere Informationsversorgung von beispielsweise Analysten gefordert.⁴⁴⁷

Sechs der Befragten heben die zentrale Rolle des Tandems von Vorstandsvorsitzendem und Aufsichtsratsvorsitzendem hervor. Dabei betonen die einen die Wichtigkeit einer guten und vertrauensvollen Beziehung, während die anderen besorgt sind, dass ein zu starker Abgleich die neutrale Position des Aufsichtsratsvorsitzenden beeinträchtigt und dadurch z.B. die Kontrollfunktion eingeschränkt wird. „Eine zu enge Zusammenarbeit zwischen Vorstandsvorsitzendem und Aufsichtsratsvorsitzendem kann eine objektive Kontrolle, z.B. von Entscheidungen des Vorstandsvorsitzenden, behindern.“⁴⁴⁸

Drei Interviewpartner weisen auf die Wichtigkeit der Rollentrennung sowohl zwischen den beiden Gremien Aufsichtsrat und Vorstand als auch den jeweiligen Vorsitzenden hin. Dabei wird auch betont, dass der Vorstand durch den Aufsichtsrat nicht aus seiner Verantwortung für das operative Geschäft des Unternehmens genommen wird. „Die Verantwortlichkeiten zwischen Aufsichtsrat und Vorstand dürfen nicht vermischt werden.“⁴⁴⁹

⁴⁴⁵ Vgl. Frage 2: „Was sind die Erfolgsfaktoren der Aufsichtsratsarbeit?“

⁴⁴⁶ Interview F.

⁴⁴⁷ Auf die Kommunikation zwischen Vorstandsvorsitzendem und Aufsichtsratsvorsitzendem wird in Kapitel IV B 3.1 eingegangen, auf den Informationsfluss wird in Kapitel IV B 3.3 detaillierter eingegangen.

⁴⁴⁸ Interview C. Auf die Kommunikation zwischen Vorstandsvorsitzendem und Aufsichtsratsvorsitzendem wird in Kapitel IV B 3.1 eingegangen.

⁴⁴⁹ Interview I.

Des Weiteren wird in diesem Zusammenhang erwähnt, dass die Aufsichtsratsmitglieder als kompaktes Team und weniger als Interessenvertreter agieren sollen und auch zu Entscheidungen kommen müssen. „Für Vorstand und Aufsichtsrat gilt: Es besteht die Notwendigkeit zu entscheiden. Diese Notwendigkeit geht weiter als die Pflicht, Probleme nur zu erkennen.“⁴⁵⁰ Eine aktive Aufsichtsratskultur ist dafür entscheidend.⁴⁵¹

Die Entscheidungen sollen daher auch nicht zu stark vom Plenum in Ausschüsse verlagert werden.⁴⁵² Zur Erkennung von Schwachstellen wird zudem ein Vergleich des Bildes, das der Aufsichtsrat von sich selbst hat, mit dem Eindruck von externen Stakeholdern, z.B. Analysten, angeregt.

Somit sind für jeweils fast die Hälfte der Befragten Transparenz und ein gutes Zusammenwirken des Tandems aus Aufsichtsratsvorsitzendem und Vorstandsvorsitzendem entscheidend für eine erfolgreiche Aufsichtsratsarbeit. Etwa ein Viertel verweist auf eine klare Trennung der Rollen zwischen Aufsichtsrat und Vorstand bzw. ihrer beiden Vorsitzenden.

Lfd. Nr.	Aussage	Anzahl
2.1	Transparenz zu internen und externen Stakeholdern	7
2.2	Gutes Funktionieren des Tandems aus Aufsichtsratsvorsitzendem und Vorstandsvorsitzendem	6
2.3	Trennung der Rollen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat	3
2.4	Weitere Erwähnungen	5
2.5	Keine Äußerung	0

Tab. 2: Anzahl Nennungen zu Frage 2

Die Auffassungen über den Beitrag der Aufsichtsratsarbeit für den Corporate-Governance-Prozess reichen vom reinen Kontrollorgan (I) bis hin zum Instrument für die Personal- und Strategieentwicklung des Unternehmens (II). Obwohl der Übergang

⁴⁵⁰ Interview F.

⁴⁵¹ Auf Aspekte einer aktiven Aufsichtsratskultur wird in Kapitel IV B 5.2 detaillierter eingegangen.

⁴⁵² Auf die Rolle dieser Strukturelemente wird in den Kapiteln IV B 2.2 und 2.3 detaillierter eingegangen.

fließend ist, können etwa jeweils die Hälfte der Interviewpartner dem einen oder dem anderen Schwerpunkt zugeordnet werden.

Die wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Aufsichtsratsarbeit sind:

- Transparenz von Fakten und Entscheidungen sowohl zwischen Vorstand und Aufsichtsrat als auch zwischen dem Plenum und den Ausschüssen des Gremiums.
- Ein gut funktionierendes Tandem bestehend aus den Vorsitzenden des Vorstandes und des Aufsichtsrates. Hierfür ist die Etablierung einer Vertrauensbasis bei gleichzeitiger Wahrung der Objektivität gefordert.
- Die klare Trennung der Rollen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat.

Die Schaffung dieser Voraussetzungen hängt in hohem Maß vom Aufbau eines geeigneten strukturellen Umfeldes ab.

2. Strukturelle Einflüsse auf die Arbeit des Aufsichtsrates

Im Folgenden soll nun auf Strukturelemente eingegangen werden, die einen besonderen Einfluss auf die erfolgreiche Arbeit des Aufsichtsrates haben. Es werden dabei in erster Linie der Vorsitzende, das Plenum, die Ausschüsse und Vorbesprechungen betrachtet.

2.1 Die besondere Bedeutung des Aufsichtsratsvorsitzenden

Die Beschreibung der Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden erfolgt in den meisten Interviews in erster Linie auf Basis seines Verhältnisses zum Vorstandsvorsitzenden und erst in zweiter Linie über seine Funktion im Gremium.⁴⁵³

Elf der Befragten sehen die Hauptaufgabe des Aufsichtsratsvorsitzenden in seiner Interaktion mit dem Vorstandsvorsitzenden.

Vier der Befragten weisen insbesondere auf die Trennung der beiden Rollen hin. Für drei der Interviewpartner steht die Rolle als „Sparringspartner“ des Vorstandsvorsitzenden im Vordergrund. „Die Rollen von Vorstandsvorsitzenden und Aufsichtsratsvorsitzenden sind total unterschiedlich; der Aufsichtsratsvorsitzende darf nicht zweiter Vorstandsvorsitzender sein (wollen), sondern ein adäquater Sparringspartner.⁴⁵⁴“ Zumindest ein Befragter hat bereits schlechte Erfahrungen in dieser Hinsicht gemacht.

Zwei der Befragten heben die spezielle Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden für die Auswahl eines Nachfolgers des Vorstandsvorsitzenden hervor. „Die Nachfolge im Vorstandsvorsitz wird in Deutschland wegen der Mitbestimmung nicht im Aufsichtsrat diskutiert. Der Aufsichtsratsvorsitzende sucht alleine, ein bis zwei Jahre vor Amtsablauf des Vorstandsvorsitzenden.“⁴⁵⁵

Zwei der Interviewpartner sehen die Kernaufgabe des Aufsichtsratsvorsitzenden in seiner Kontrollfunktion des Vorstandsvorsitzenden.

Drei der Befragten sehen die Leitungsrolle des Aufsichtsratsvorsitzenden im Gremium im Vordergrund. Dabei werden sowohl seine Funktion zum Ausgleich zwischen verschiedenen Interessengruppen erwähnt als auch die besondere Rolle zur Sicherung der Qualität der Aufsichtsratsarbeit und des Informationsflusses.

⁴⁵³ Vgl. Frage 3: „Wie würden Sie die Rolle eines Aufsichtsratsvorsitzenden in einer deutschen AG beschreiben?“

⁴⁵⁴ Interview F.

⁴⁵⁵ Interview L.

Des Weiteren wird in diesem Zusammenhang gesagt, dass die beiden Vorsitzenden kein zu enges persönliches Verhältnis entwickeln sollen. „Es ist wichtig, eine gewisse Distanz zu halten (z.B. kein Duzen, kein gemeinsames Golfspiel etc.).“⁴⁵⁶ Auch wird darauf hingewiesen, dass es bisher keine klare Definition dieser Rollen im Corporate Governance Kodex gibt und in anderen internationalen Governance-Modellen die beiden Rollen gar nicht getrennt werden. Schließlich wird auch eine starke Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden für die Strategieentwicklung des Unternehmens konstatiert.

Ein Interviewpartner hat sich nicht geäußert. An dieser Stelle sei auch für die noch folgenden Fragen die Antwortkategorie „nicht geäußert“ kurz erläutert: Gründe für die fehlende Äußerung eines Interviewpartners waren in der Regel die kurze zur Verfügung stehende Interviewzeit oder der nicht vorhandene Wille des befragten Aufsichtsrates, sich zu äußern. Wenn ein Interviewpartner keine Aussage zu einer Frage treffen konnte oder wollte, so wird dieses in der folgenden Auswertung angemerkt.

Zusammengefasst liegt für mehr als zwei Drittel der Befragten die wesentliche Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden in seiner Zusammenarbeit mit dem Vorstandsvorsitzenden. Die Auslegung dieses Verhältnisses ist kaum kodifiziert und hängt stark von der Unternehmenskultur und den Persönlichkeiten der Beteiligten ab. Die Bandbreite reicht vom Vorstandsvorsitzenden als Kontrolleur über den Sparringspartner bis zum aktiven Gestalter der Unternehmensstrategie. Weniger als ein Viertel sieht die wichtigste Funktion des Aufsichtsratsvorsitzenden in seiner Rolle im Gremium.

Lfd. Nr.	Aussage	Ergänzende Aussage	Anzahl
3.1	Die wichtigste Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden ist sein Zusammenspiel mit dem Vorstandsvorsitzenden		11
3.1.1		Die Rollen müssen eindeutig getrennt sein	4
3.1.2		Der Aufsichtsratsvorsitzende sollte der Sparringspartner des Vorstandsvorsitzenden sein	3
3.1.3		Die wichtigste Rolle ist die Auswahl des Nachfolgers des Vorstandsvorsitzenden	2

⁴⁵⁶ Interview B.

3.1.4		Der Aufsichtsratsvorsitzende sollte in erster Linie eine starke Kontrollfunktion gegenüber dem Vorstandsvorsitzenden ausüben	2
3.2	Der Aufsichtsratsvorsitzende hat vor allem eine Leitungsfunktion im Gremium		3
3.3	Weitere Erwähnungen		4
3.4	Keine Äußerung		1

Tab. 3: Anzahl Nennungen zu Frage 3

Hinsichtlich des Einflusses des Aufsichtsratsvorsitzenden auf die erfolgreiche Arbeit des Aufsichtsrates⁴⁵⁷ sehen zwei der Befragten diesen stark davon abhängig, inwieweit der Aufsichtsratsvorsitzende auf ein Netzwerk im Unternehmen zurückgreifen kann. „Aufsichtsratsvorsitzender sollte derjenige werden, der das Unternehmen und die dort handelnden Personen am besten kennt.“⁴⁵⁸ Dieses Kriterium trifft sicher häufig auf einen ehemaligen Vorstandsvorsitzenden zu. Ein weiterer Befragter empfiehlt daher, nur einen ehemaligen Vorstandsvorsitzenden als Aufsichtsratsvorsitzenden zu bestellen.⁴⁵⁹ Zwei Interviewpartner positionieren seinen Einfluss mehr im informellen Ausgleich zwischen Interessengruppen. Dies kann zum einen durch Vorgespräche erfolgen und zum anderen auch durch die Diskussion mit einem Stellvertreter, der z.B. von der Arbeitnehmerseite gestellt wird. „Kritische und vertrauliche Fragen werden vom Aufsichtsratsvorsitzenden im Vorfeld des Plenums mit den verschiedenen Stakeholdern geklärt.“⁴⁶⁰

Weiterhin wird in diesem Zusammenhang erwähnt, dass der Aufsichtsratsvorsitzende auch direkt Einfluss auf Personalentscheidungen ausübt und auch als Vorsitzender von Ausschüssen tätig ist. Es wird auch die Meinung vertreten, dass ein hauptberuflicher Aufsichtsratsvorsitzender mit Mandaten in zwei bis drei Firmen einem teilzeitbeschäftigten Vorstand vorzuziehen sei, während von anderen ein einziges Leitungsgremium

⁴⁵⁷ Vgl. Frage 4: „Welchen Einfluss hat der Aufsichtsratsvorsitzende auf die erfolgreiche Arbeit des Aufsichtsrates?“

⁴⁵⁸ Interview F.

⁴⁵⁹ Auf Aspekte einer aktiven Aufsichtsratskultur wird in Kapitel IV B 5.2 detaillierter eingegangen.

⁴⁶⁰ Interview J.

mit einem Vorsitzenden favorisiert wird. Hervorgehoben werden wieder die notwendige Neutralität des Aufsichtsratsvorsitzenden, um objektive Entscheidungen zu fällen und die Beschränkung der Anzahl der Mandate zur Vermeidung einer Überlastung. Vier der Befragten äußern sich nicht zu diesem Thema.

Zusammengefasst ergibt sich neben den in Frage 3 erläuterten allgemeinen Punkten zur Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden ein sehr heterogenes Bild bezüglich seiner tatsächlichen Einflussmöglichkeiten durch seine Position im Gremium. Dies mag eine Erklärung dafür sein, dass so viele der Befragten eine enge Zusammenarbeit mit dem Vorstandsvorsitzenden als besten Weg für den Aufsichtsratsvorsitzenden beurteilen, seinen Einfluss geltend zu machen.

Lfd. Nr.	Aussage	Anzahl
4.1	Einfluss des Aufsichtsratsvorsitzenden auf Basis der Kenntnis des Unternehmens und der Personen	3
4.2	Einfluss des Aufsichtsratsvorsitzenden durch informelle Gespräche zwischen Interessengruppen	2
4.3	Weitere Erwähnungen	6
4.4	Keine Äußerung	4

Tab. 4: Anzahl Nennungen zu Frage 4

2.2 Anforderungen an die Zusammensetzung des Aufsichtsrates

Das Plenum nimmt zumindest formal eine zentrale Rolle in der Struktur des Aufsichtsrates ein. Seine tatsächliche Bedeutung wird aber stark durch Faktoren wie Größe, Qualifikation der Mitglieder und Wahrung der Vertraulichkeit beeinflusst.⁴⁶¹ Für einen Befragten entsteht ein Konflikt zwischen den höheren Anforderungen an die Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder (ggf. Studium) und der Beibehaltung des Kontaktes zur Basis.⁴⁶²

Für sieben der Befragten ist aufgrund der Größe des Plenums eine effektive Arbeit dort kaum möglich. In diesem Fall wird das Plenum überwiegend nur zur formalen Abstim-

⁴⁶¹ Vgl. Frage 5: „Welchen Einfluss hat das Plenum auf die erfolgreiche Arbeit des Aufsichtsrates?“

⁴⁶² Interview N.

mung genutzt. „Das Plenum ist zu groß für wirkliche Arbeit. Daher werden die wichtigsten Aufgaben in Ausschüssen behandelt.“⁴⁶³

Von drei Interviewpartnern wird gerade die Größe des Plenums auch als Chance gesehen, möglichst viele Meinungen bei der Entscheidungsfindung zu integrieren. „Ein unschätzbare Vorteil nicht zu kleiner Gremien ist es, dass die Beteiligung unterschiedlicher Gruppen Aufsichtsratsentscheidungen aus verschiedenen Blickwinkeln ermöglicht und somit deren Qualität erhöht.“⁴⁶⁴

Für weitere drei der Befragten wird die Arbeit im Plenum vor allem durch mangelnde Qualifikation und Vertraulichkeit der Arbeitnehmervertreter erschwert. „Arbeitnehmervertreter haben ein anderes Verhältnis zur Vertraulichkeit. Größte Schwäche ist daher, dass im Plenum deswegen nur halbe Wahrheiten verbreitet werden.“⁴⁶⁵

Eine Anmerkung gibt es zur international variierenden Größe der Aufsichtsratsgremien. Für größere Unternehmen wird im Schnitt eine Anzahl von ca. 16 Mitgliedern in Deutschland angegeben. International liegt er nach Aussage des Befragten bei ca. 12 Mitgliedern.

Einer der Befragten äußert sich nicht in diesem Zusammenhang.

Zwei Drittel der Befragten halten zurzeit die Arbeit im Plenum nicht für effektiv. Gründe dafür sind die Größe des Gremiums, aber auch die mangelnde Qualifikation von Mitgliedern. Das Gremium hat keinen inhaltlichen Einfluss auf Entscheidungen, sondern führt nur die formale Abstimmung durch. Nur etwa ein Fünftel glaubt, dass das Plenum in der jetzigen Struktur effektiv an Entscheidungsfindungen mitwirkt.

Lfd. Nr.	Aussage	Ergänzende Aussage	Anzahl
5.1	Die Arbeit im Plenum ist zur Zeit nicht effektiv		10
5.1.1		Das Plenum ist zu groß für effektive Arbeit	7
5.1.2		Die Vertraulichkeit im Plenum ist nicht gewahrt	3
5.2	Das Plenum bildet eine gute Basis zur Entscheidungsfindung		3

⁴⁶³ Interview B. Auf Aspekte der Ausschussarbeit wird in Kapitel IV B 2.3 detaillierter eingegangen.

⁴⁶⁴ Interview O.

⁴⁶⁵ Interview G.

5.3	Weitere Erwähnungen		1
5.4	Keine Äußerung		1

Tab. 5: Anzahl Nennungen zu Frage 5

Es ist nicht überraschend, dass der Beitrag der Aktionärs- und der Arbeitnehmervertreter zu einer erfolgreichen Arbeit im Plenum unterschiedlich bewertet wird. Es werden aber auch Beispiele einer guten Zusammenarbeit zwischen diesen Interessengruppen erwähnt.⁴⁶⁶

Vier der Befragten befürworten separate Treffen der Anteilseignervertreter, z.B. zur Strategiediskussion. „Treffen sich die Anteilseigner separat, ist die Atmosphäre offener.“⁴⁶⁷

Zwei der Befragten stellen fest, dass die Anteilseignervertreter besonders auch in kritischen Situationen zur Konsensbildung im Plenum aktiv mitwirken.

Weiterhin wird in diesem Zusammenhang erwähnt, dass die Kontrollfunktion durch den Aufsichtsrat für die Anteilseigner immer wichtiger wird und dass daher auch nicht nur der Informationsfluss zu den Anteilseignervertretern im Gremium, sondern auch zu externen Analysten sichergestellt werden muss. Die Integration von Schutzvereinigungen in den Aufsichtsrat wird kritisch gesehen, aber die direkte Mitwirkung von Eigentümern führt zu einer aktiveren Aufsichtsratskultur.

Fünf der Befragten äußern sich nicht in diesem Zusammenhang.

Insgesamt weist etwa ein Viertel der Befragten auf die Bedeutung separater Anteilseignervertretertreffen hin. Die Anteilseignervertreter können insbesondere in kritischen Situationen auch zur Konsensbildung beitragen.

Lfd. Nr.	Aussage	Anzahl
5A.1	Separate Treffen der Anteilseignervertreter, z.B. zur Strategiediskussion	4
5A.2	Einfluss auf die Konsensbildung	2
5A.3	Weitere Erwähnungen	4
5A.4	Keine Äußerung	5

Tab. 6: Anzahl Nennungen zu Frage 5.1

⁴⁶⁶ Vgl. Frage 5.1: „Welchen Einfluss haben die Anteilseignervertreter im Plenum auf die erfolgreiche Arbeit des Aufsichtsrates?“

⁴⁶⁷ Interview L.

Der Ausgleich von Interessen im Aufsichtsrat spielt auch für die Arbeitnehmervertreter eine entscheidende Rolle.⁴⁶⁸

Acht der Befragten halten grundsätzlich die Mitarbeit von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat für sinnvoll. Sie dient dem Ausgleich von Interessen und bringt auch zusätzliches Wissen über die Abläufe im Unternehmen mit ein. „Arbeitnehmervertreter haben gute Kenntnisse über Strategien, Zusammenhänge und Abläufe im Unternehmen. Sie können oft deutlich besser als unternehmensfremde Aufsichtsratsvertreter Risiko- und Erfolgsfaktoren des Unternehmens abschätzen und eine Bewertung und Hintergründe von Zahlen und Aktivitäten einbringen.“⁴⁶⁹ Die geltenden Regeln zur Mitbestimmung und die Mitwirkung von Gewerkschaftsvertretern werden unterschiedlich bewertet. Ein Vorstandsvorsitzender schätzt explizit das Gespräch mit den Arbeitnehmervertretern, aber nicht mit Gewerkschaftsfunktionären. „Hinsichtlich Mitbestimmung gibt es Vor- und Nachteile.“⁴⁷⁰ Ein weiterer Aufsichtsrat konstatiert: „Der Einfluss der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat hängt stark von der „Kampfkraft“ ihrer Gewerkschaft ab.“⁴⁷¹

Drei der Befragten beurteilen die Arbeitnehmervertreter eher als Schwachpunkt der Aufsichtsratsarbeit. Dabei werden insbesondere die bestehenden Regeln zur Mitbestimmung kritisiert. „Die einzige systematische Schwachstelle des deutschen Corporate-Governance-Systems ist die Mitbestimmung. Sozial akzeptables Verhalten kann auch anders erreicht werden.“⁴⁷²

Des Weiteren wird erwähnt, dass die Mitbestimmung als Vorwand missbraucht wird. „Die Mitbestimmung wird vielfach vom Management als Vorwand genutzt, nicht offen

⁴⁶⁸ Vgl. Frage 5.2: „Welchen Einfluss haben die Arbeitnehmervertreter im Plenum auf die erfolgreiche Arbeit des Aufsichtsrates?“

⁴⁶⁹ Interview O.

⁴⁷⁰ Interview F.

⁴⁷¹ Interview N.

⁴⁷² Interview A.

mit dem Aufsichtsrat diskutieren zu müssen.“⁴⁷³ Die Mitbestimmung wird auch als Grund genannt, warum sich internationale Unternehmen bei der Wahl ihres Hauptsitzes nicht für Deutschland entscheiden.

Drei der Befragten äußern sich nicht in diesem Zusammenhang.

Eine Mehrheit hält die Beteiligung der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat für sinnvoll. Für Kritik sorgen überwiegend die gesetzlichen Regelungen zur Mitbestimmung und die Beteiligung von Gewerkschaftsvertretern. Die Arbeitnehmervertreter verweisen auf ihre detaillierte Kenntnis der Unternehmen und sehen ihre Aufgabe in der „Verbindung von ökonomischer Effizienz, gesellschaftlicher Stabilität und sozialem Ausgleich“.⁴⁷⁴

Lfd. Nr.	Aussage	Anzahl
5B.1	Beteiligung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat grundsätzlich richtig	8
5B.2	Die Beteiligung der Arbeitnehmervertreter stellt einen Schwachpunkt der Aufsichtsratsarbeit dar	3
5B.3	Weitere Erwähnungen	2
5B.4	Keine Äußerung	3

Tab. 7: Anzahl Nennungen zu Frage 5.2

2.3 Fortentwicklung der Ausschussarbeit

Während die formale Beschlussfassung in den meisten Fällen dem Plenum vorbehalten ist, findet zumindest die Vorbereitung dieser Entscheidungen häufig in den Ausschüssen statt.⁴⁷⁵

Drei der Befragten bestätigen die unterstützende Funktion von Ausschüssen für das Plenum, denn „Das Plenum lebt von der Unterfütterung durch Ausschüsse. Es gibt mehr Diskussionen und Bereitschaft, Fragen zu stellen.“⁴⁷⁶

Zwei der Befragten weisen aber auch auf die Schwächen der Ausschussarbeit hin indem man z.B. „leicht den Gesamtüberblick und die Strategie aus dem Auge verliert“.⁴⁷⁷

⁴⁷³ Interview L.

⁴⁷⁴ Interview M.

⁴⁷⁵ Vgl. Frage 6: „Welchen Einfluss haben Ausschüsse auf die erfolgreiche Arbeit des Aufsichtsrates?“

⁴⁷⁶ Interview J.

⁴⁷⁷ Interview J.

Für drei der Befragten ist die paritätische Besetzung der Ausschüsse wesentlich, während ein Interviewpartner das explizit ablehnt. „Ausschüsse sollen paritätisch besetzt und – mit Ausnahme des Personalausschusses, der sich mit den Anstellungsbedingungen für Vorstandsmitglieder befasst – nur mit der Entscheidungsvor- und -aufbereitung beauftragt werden.“⁴⁷⁸

Zu beachten ist auch, dass für den Erfolg von Ausschüssen ein erfahrener Vorsitzender wichtig ist und dass die Diskussion in Ausschüssen häufig sachlicher als im Plenum verläuft. Fünf der Befragten äußern sich nicht in diesem Zusammenhang.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass bereits in den Aussagen zur Frage 5 wird die Diskussion in Ausschüssen teilweise gegenüber der Entscheidungsfindung im Plenum favorisiert. Es wird zumindest etwa von einem Viertel der Befragten auch auf eine mögliche Ergänzung der beiden Strukturelemente hingewiesen. Eine wichtige Rolle spielt dabei die paritätische Besetzung.

Lfd. Nr.	Aussage	Anzahl
6.1	Ausschüsse unterfüttern Arbeit im Plenum	3
6.2	Der Gesamtüberblick kann verloren gehen	2
6.3	Parität sollte auch in Ausschüssen gewahrt bleiben	3
6.4	Weitere Erwähnungen	2
6.5	Keine Äußerung	5

Tab. 8: Anzahl Nennungen zu Frage 6

Da Personalentscheidungen zu den Kernaufgaben des Aufsichtsrates gehören, hat die Bedeutung des Personalausschusses Einfluss auf die gesamte Aufsichtsratsarbeit.⁴⁷⁹

Vier der Befragten sehen im Personalausschuss ein wichtiges Strukturelement der Corporate Governance. „Die Struktur des Personalausschusses ist ein wichtiges Element für eine erfolgreiche Aufsichtsratsarbeit. Personalentscheidungen sollten nicht nur vom Vorstandsvorsitzenden und Aufsichtsratsvorsitzenden gefällt werden.“⁴⁸⁰ Im Präsidium werden neben der Personalentwicklung teilweise auch strategische Themen diskutiert.

Vier der Interviewpartner sehen eher einen geringen Einfluss des Personalausschusses. Auch hier wird angemerkt, dass der Vorstandsvorsitzende die Personalauswahl in

⁴⁷⁸ Interview O.

⁴⁷⁹ Vgl. Frage 6.1: „Welchen Einfluss hat der Personalausschuss auf eine erfolgreiche Arbeit des Aufsichtsrates?“

⁴⁸⁰ Interview K.

hohem Maß mitbestimmt. „Ein starker Vorstandsvorsitzender macht eigentlich die Besetzung des Vorstandes selbst, und falls der Aufsichtsrat einen guten Vorstandsvorsitzenden hat, ist er auch gut beraten, den Vorstandsvorsitzenden machen zu lassen.“⁴⁸¹

Empfehlenswert ist hierbei, dass immer eine Liste mit potentiellen Nachfolgern des Vorstandsvorsitzenden vorliegen sollte und dass bei der Auswahl verschiedene Interessengruppen durch informelle Gespräche eingebunden werden müssen. Etwa 69% der Unternehmen haben ein Präsidium, wobei die Arbeitnehmervertreter sich nicht immer ausreichend darin repräsentiert sehen. Teilweise werden jedoch den Arbeitnehmervertretern besondere Rechte durch die Mitbestimmung eingeräumt, wie z.B. die Benennung eines „Arbeitsdirektors“. Drei der Befragten äußern sich nicht in diesem Zusammenhang.

Insbesondere bei Personalentscheidungen spielt das Tandem offensichtlich in vielen Unternehmen noch eine entscheidende Rolle. Derzeit stellt der Personalausschuss nur in wenigen Fällen als Basis für einen mehr formalisierten Auswahlprozess zur Verfügung.

Lfd. Nr.	Aussage	Anzahl
6A.1	Wesentlicher Einfluss auf die Auswahl des Vorstandes	4
6A.2	Geringer Einfluss auf die Auswahl des Vorstandes	4
6A.3	Weitere Erwähnungen	5
6A.4	Keine Äußerung	3

Tab. 9: Anzahl Nennungen zu Frage 6.1

Elf der Befragten heben die besondere Bedeutung des Prüfungsausschusses hervor.⁴⁸²

„Der Prüfungsausschuss übt eine laufende Kontrolle aus und erhält hierfür die Zusammenfassung aller Revisionsberichte.“⁴⁸³

Drei der Befragten halten die Einrichtung eines Strategieausschusses für sinnvoll. „Neben Personal wird die strategische Planung immer wichtiger und sollte daher in einem

⁴⁸¹ Interview A.

⁴⁸² Vgl. Frage 6.2: „Welche weiteren Ausschüsse haben Einfluss auf die erfolgreiche Arbeit des Aufsichtsrates?“

⁴⁸³ Interview B.

Ausschuss behandelt werden.“⁴⁸⁴ Allerdings lehnen auch drei der Befragten einen Strategieausschuss ab und ziehen eine Diskussion im Plenum zwischen Aufsichtsratsvorsitzendem und Vorstandsvorsitzendem oder bei einem Workshop vor. „Weitere Ausschüsse neben dem Personalausschuss sind nicht sinnvoll. Stattdessen könnte einmal jährlich ein Strategieworkshop für den Aufsichtsrat und Teilhaber organisiert werden.“⁴⁸⁵

Es wird darauf hingewiesen, dass für die Besetzung des Prüfungsausschusses insbesondere auch für die Arbeitnehmervertreter eine entsprechende betriebswirtschaftliche Kenntnis notwendig ist. Die Ausschüsse erscheinen für manche als einzige Möglichkeit, die Aufsichtsratsmitglieder aktiv bei wichtigen Themen einzubinden.

Es herrscht insgesamt eine breite Zustimmung, dass der Prüfungsausschuss zur Kontrolle des Unternehmens notwendig ist. Inwieweit Ausschüsse auch für weitere Themen wie z.B. Strategie das adäquate Strukturelement sind, ist hingegen umstritten.

Lfd. Nr.	Aussage	Anzahl
6B.1	Die Einrichtung eines Prüfungsausschusses ist sinnvoll	11
6B.2	Die Einrichtung eines Strategieausschusses ist sinnvoll	3
6B.3	Die Einrichtung eines Strategieausschusses ist nicht sinnvoll	3
6B.4	Weitere Erwähnungen	2
6B.5	Keine Äußerung	0

Tab. 10: Anzahl Nennungen zu Frage 6.2

2.4 Die Nutzung von unterstützenden Strukturen

Die effektive Arbeit im Plenum und in den Ausschüssen kann z.B. durch unterstützende Strukturen oder auch Schulungen gefördert werden.⁴⁸⁶

Fünf der Befragten beziehen Supportstruktur im Wesentlichen auf die Bereitstellung von Wissen oder die Schulung durch interne oder externe Ressourcen. „Controller oder

⁴⁸⁴ Interview G.

⁴⁸⁵ Interview D.

⁴⁸⁶ Vgl. Frage 10: „Welche unterstützenden Strukturen stehen zur Verfügung?“

Corporate Risk Manager aus dem Unternehmen sollten innerhalb der Aufsichtsratsarbeit ihr Wissen weitervermitteln.“⁴⁸⁷

Außerdem wird in diesem Zusammenhang die Bereitstellung von administrativer Hilfe erwähnt. Neun der Befragten äußern sich nicht in diesem Zusammenhang.

Die Supportfunktionen beschränken sich weitestgehend auf die Wissensvermittlung und Schulung. Die administrative Unterstützung, z.B. durch die Bereitstellung von Büroräumen, wird nicht erwähnt, ist aber bei großen Unternehmen sicher gegeben.

Lfd. Nr.	Aussage	Ergänzende Aussage	Anzahl
10.1	Bereitstellung von Wissen oder Schulungen		5
10.2	Weitere Erwähnungen		1
10.3	Keine Äußerung		9

Tab. 11: Anzahl Nennungen zu Frage 10

2.5 Mitbestimmungsbedingte Strukturanforderungen

Unabhängig von der generellen Diskussion über die Vor- und Nachteile der Mitbestimmung, wird vor allem die Anpassung der Bestimmungen an globale Unternehmensstrukturen gefordert.⁴⁸⁸

Vier der Befragten sehen insbesondere in der Einbindung ausländischer Aufsichtsratsmitglieder ein Potential zur Verbesserung der Mitbestimmung. „In grenzüberschreitenden Unternehmen sollten auch ausländische Aufsichtsratsmitglieder keine Seltenheit mehr sein.“⁴⁸⁹

Weiteres Verbesserungspotential liegt im Bereich der Weiterbildung. „Voraussetzung für eine bessere Diskussion ist eine ständige Fortbildung. Dazu muss das Unternehmen Möglichkeiten bieten – separat für Arbeitnehmervertreter und Anteilseignervertreter.“⁴⁹⁰ Zehn der Befragten äußern sich nicht in diesem Zusammenhang.

Insgesamt steht für die Befragten, die sich hierzu äußern, steht die Einbindung ausländischer Mitglieder in den Aufsichtsrat im Vordergrund.

⁴⁸⁷ Interview G.

⁴⁸⁸ Vgl. Frage 23: „Wie ließe sich die Mitbestimmungspraxis verbessern?“

⁴⁸⁹ Interview O.

⁴⁹⁰ Interview G.

Lfd. Nr.	Aussage	Anzahl
23.1	Es sollte einen besseren Zugang für ausländische Aufsichtsratsmitglieder geben	4
23.2	Weitere Erwähnungen	1
23.3	Keine Äußerung	10

Tab. 12: Anzahl Nennungen zu Frage 23

2.6 Zwischenfazit

Als Zwischenfazit zu den strukturellen Elementen der Aufsichtsratsarbeit lässt sich Folgendes festhalten: Der Vorsitzende des Aufsichtsrates hat eine zentrale Rolle für die erfolgreiche Arbeit des Gremiums. Die Basis seines Einflusses bildet in erster Linie seine Zusammenarbeit mit dem Vorstandsvorsitzenden. Die Gestaltung dieses Verhältnisses ist kaum formalisiert und hängt stark von der Unternehmenskultur und der Persönlichkeit der Beteiligten ab. Darüber hinaus sollte er über ein gutes Netzwerk in Unternehmen und in den verschiedenen Interessengruppen verfügen, um sowohl im Gremium als auch bei informellen Treffen die Konsensbildung zu unterstützen.

Eine deutliche Mehrheit misst zwei weiteren Strukturelementen eine entscheidende Bedeutung bei. Dies ist zum einen der Prüfungsausschuss, als Kontrollinstrument, und zum anderen informelle Treffen, als Basis für die Vorbereitung von Entscheidungen, aber auch zum Ausgleich von Interessen.

Für die übrigen der abgefragten Elemente gibt es entweder eine Tendenz zu einem Ansatz mit einer De-Facto-Entscheidungsfindung in Ausschüssen oder aber eine stärkere Betonung der Rolle des Plenums (siehe hierzu Abbildung 46).

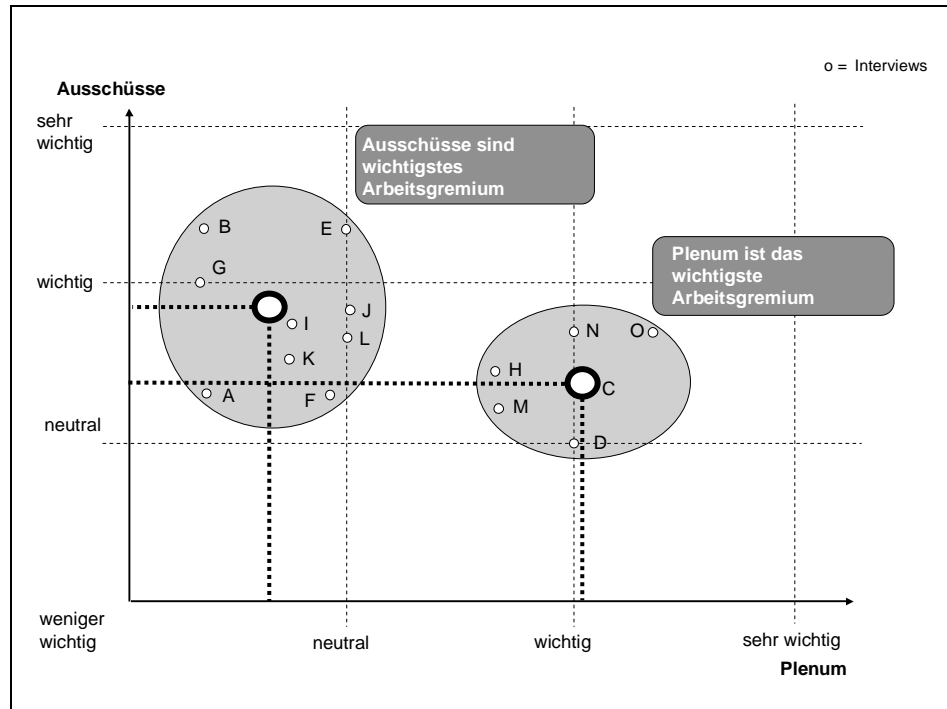


Abbildung 46: Wichtigstes Arbeitsgremium.

Daneben scheint auch ein Governance-Ansatz zu existieren, der zwar formal auf den verschiedenen Strukturelementen basiert, aber in der Praxis dem bereits erwähnten Tandem der beiden Vorsitzenden einen sehr weiten Entscheidungsspielraum überlässt. „Ich habe im Aufsichtsrat zwei Verbündete, mit denen ich die Dinge im Detail bespreche, und dann wird die Richtung festgelegt und durchgesetzt.“⁴⁹¹

Dieser Ansatz mag in einzelnen Fällen durchaus erfolgreich sein. Die „Degradierung des Plenums“⁴⁹² zu einem Ja-Sager-Treffen zugunsten eines stark personalisierten Führungsmodells birgt jedoch auch Risiken. Insbesondere in dem immer komplexer werdenden globalen Umfeld ist ein Einzelner kaum in der Lage, die Implikationen von Entscheidungen allein abzuschätzen. Die Geschichte des neuen Marktes, wie auch einiger etablierter Unternehmen zeigen, dass auch ein „Herr der Sterne“ von den Realitäten sehr schnell eingeholt und unsanft auf die Erde zurückgeholt werden kann.

Die Konsequenzen tragen dann die im Aufsichtsrat vertretenen Stakeholder-Gruppen, wie Aktionäre und Arbeitnehmer. Die Ausgestaltung des Aufsichtsrates zu einem akti-

⁴⁹¹ Interview J.

⁴⁹² Interview G.

ven Instrument der Unternehmenskontrolle ist somit sowohl im Interesse als auch in der Verantwortung der Aufsichtsratsmitglieder. Eine zu passive Rolle kann auch als fahrlässige Vernachlässigung dieser Verantwortung gewertet werden.

3. Ausgestaltung der Aufsichtsratsstätigkeit

Im Folgenden werden Abläufe analysiert, die kritisch für eine angemessene Aufsichtsratsarbeit sind. Im Vordergrund stehen der Informationsfluss und die Zusammenarbeit der Vorsitzenden des Aufsichtsrates und des Vorstandes.⁴⁹³

3.1 Die Zusammenarbeit des Aufsichtsratsvorsitzenden mit dem Vorstand

Acht der Befragten sprechen sich für eine sehr intensive Kommunikation zwischen Vorstandsvorsitzendem und Aufsichtsratsvorsitzendem aus. „Die Kommunikation zwischen Aufsichtsratsvorsitzendem und Vorstandsvorsitzendem ist kritisch für das Funktionieren von Vorstand und Aufsichtsrat. Aufsichtsratsvorsitzender und Vorstandsvorsitzender bilden ein Team.“⁴⁹⁴ Für das Funktionieren dieser Kommunikation ist der Aufbau einer Vertrauensbasis zwischen Aufsichtsratsvorsitzendem und Vorstandsvorsitzendem notwendig, die jedoch unterschiedliche Positionen nicht ausschließt. Die Häufigkeit der Kommunikation geht von wöchentlichen Absprachen bis hin zu täglichen Kontakten.

Drei der Befragten weisen auch wieder darauf hin, dass eine zu enge Beziehung im Tandem die Objektivität der Aufsichtsratsarbeit beeinträchtigen kann. „Geheimniskrämerie durch den Vorstand oder den Aufsichtsratsvorsitzenden behindert die Aufsichtsratsarbeit, weil Überwachung ein Mindestmaß an Transparenz erfordert.“⁴⁹⁵ Aus diesem Grund sollte das Verhältnis zwischen Aufsichtsratsvorsitzendem und Vorstandsvorsitzendem auch Teil der Evaluierung der Aufsichtsratsarbeit sein. Auch ein formales Bewertungsverfahren für den Vorstandsvorsitzenden kann diesen Aspekt enthalten.

Des Weiteren wird in diesem Zusammenhang erwähnt, dass, wenn die Zusammenarbeit nicht funktioniert, der Vorstandsvorsitzende im Zweifelsfall wichtiger für das Unternehmen ist als der Aufsichtsratsvorsitzende und daher eher ersetzt werden sollte. Auch auf die unterschiedlichen Rollen wird erneut hingewiesen. In diesem Zusammenhang

⁴⁹³ Vgl. Frage 7: „Welche Rolle spielt die Kommunikation zwischen Vorstandsvorsitzendem und Aufsichtsratsvorsitzendem?“

⁴⁹⁴ Interview G.

⁴⁹⁵ Interview O.

wird erwähnt, dass das Managementteam häufig am Vorstandsvorsitzenden orientiert ist.⁴⁹⁶ Zwei der Befragten äußern sich nicht in diesem Zusammenhang.

Insgesamt befürwortet eine klare Mehrheit die intensive Kommunikation zwischen Aufsichtsratsvorsitzendem und Vorstandsvorsitzendem, wobei die Frage, welchen Beschränkungen und welcher Kontrolle diese Kommunikation unterliegt, nicht geklärt ist.

Lfd. Nr.	Aussage	Anzahl
7.1	Es wird eine intensive Kommunikation zwischen Aufsichtsratsvorsitzendem und Vorstandsvorsitzendem befürwortet	8
7.2	Eine zu enge Kommunikation kann eine objektive Entscheidung des Aufsichtsrates behindern	3
7.3	Weitere Erwähnungen	2
7.4	Keine Äußerung	2

Tab. 13: Anzahl Nennungen zu Frage 7

Das Setzen einer Agenda ist eine Möglichkeit des Aufsichtsrates, die Kommunikation mit dem Vorstand und auch innerhalb des Gremiums stärker zu strukturieren.⁴⁹⁷

3.2 Fokussierung auf eine zukunftsgerichtete Agenda

Drei der Befragten geben an, dass der Aufsichtsrat eine Agenda erstellt. Themen, die nicht mit der Agenda vereinbar sind, werden nicht behandelt.

Drei der Befragten sehen den Inhalt der Agenda vor allem auf die zukünftige Entwicklung des Unternehmens ausgerichtet: „Der Fokus liegt auf der Zukunft des Unternehmens und weniger auf dem Management aktueller Risiken.“⁴⁹⁸ Weitere Zielsetzungen sind eine nachhaltige Wachstumsstrategie und die Sicherung von Arbeitsplätzen. Im Falle von Arbeitsplatzabbau sollte die Agenda flankierende Sozialmaßnahmen enthalten.

Weiter wird in diesem Zusammenhang erwähnt, dass die Entwicklung einer Agenda ein wichtiger Aspekt einer aktiven Diskussionskultur im Aufsichtsrat ist.

Acht der Befragten äußern sich nicht in diesem Zusammenhang.

⁴⁹⁶ Interview C.

⁴⁹⁷ Vgl. Frage 8: „Welche Rolle spielt das Setzen einer Agenda in den Abläufen des Aufsichtsrates?“

⁴⁹⁸ Interview G.

Kaum die Hälfte der Befragten äußert sich zu dieser Frage. Von den Antwortenden fokussiert wiederum etwa die Hälfte auf eine zukunftsgerichtete Agenda für das Unternehmen.

Lfd. Nr.	Aussage	Anzahl
8.1	Es wird regelmäßig eine Agenda vom Aufsichtsrat erstellt	3
8.2	Der Fokus der Agenda liegt auf der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens.	3
8.3	Weitere Erwähnungen	1
8.4	Keine Äußerung	8

Tab. 14: Anzahl Nennungen zu Frage 8

Offensichtlich bildet eine Agenda bisher nur selten die Grundlage für den Informationsfluss zwischen den Beteiligten. Andererseits werden deren Einflussmöglichkeiten auf die Arbeit des Aufsichtsrates ohne die ausreichende Versorgung mit Informationen marginalisiert.⁴⁹⁹

3.3 Sicherstellen einer ausreichenden Informationsversorgung

Elf der Befragten erwähnen die Einbindung aller Aufsichtsratsmitglieder bzw. des Plenums in den Informationsfluss. Drei der Befragten sehen den Schwerpunkt in einem Bericht im Vorfeld der Aufsichtsratssitzungen bzw. in einem vierteljährlichen Turnus. „Der Aufsichtsrat erhält monatlich einen Überblick der aktuellen Situation und vierteljährlich einen Bericht.“⁵⁰⁰ Zwei der Befragten fordern die Festlegung des Informationsflusses vom Vorstand zum Aufsichtsrat mittels eines Pflichtenheftes. „Das einfache Aufsichtsratsmitglied muss zufrieden sein mit der Informationsversorgung. Sonst entsteht das Gefühl des '2.-Klasse-Aufsichtsrates'“.⁵⁰¹ Zwei der Befragten sprechen den mangelnden Informationsfluss aus den Ausschüssen in das Plenum an. „Die Berichterstattung (der Ausschüsse) zum Plenum ist häufig nichts sagend.“⁵⁰² Drei der Befragten

⁴⁹⁹ Vgl. Frage 11: „Wie werden die verschiedenen Strukturelemente in den Informationsfluss eingebunden?“

⁵⁰⁰ Interview E.

⁵⁰¹ Interview G.

⁵⁰² Interview J.

erwähnen den Informationsaustausch mit anderen Stakeholdern, wie z.B. der zweiten Führungsebene, den Wirtschaftsprüfern und dem Betriebsrat.

Zehn der Befragten erwähnen die Einbindung des Aufsichtsratsvorsitzenden in den Informationsfluss. Für sechs der Befragten ist die Kommunikation mit dem Vorstandsvorsitzenden die wichtigste Informationsquelle.⁵⁰³ Drei der Befragten erwähnen den Informationsfluss zwischen Aufsichtsratsvorsitzendem und dem gesamten Vorstand. Es wird gefordert „Der Vorstand muss Zugang zum Aufsichtsratsvorsitzenden haben.“⁵⁰⁴, aber gleichzeitig auch festgestellt, „dass Vorstandsmitglieder häufig nicht die Möglichkeit nutzen, direkt auf den Aufsichtsratsvorsitzenden zuzugehen“.⁵⁰⁵ Ein Befragter weist auf die direkte Kommunikation des Aufsichtsratsvorsitzenden mit Wirtschaftsprüfern hin.

Des Weiteren wird in diesen Zusammenhang darauf hingewiesen, dass Informationen zur Personalplanung im Plenum aufgrund der Arbeitnehmervertreter nicht weitergegeben werden können. Die Weitergabe von Informationen zu Analysten ist ebenfalls mit großer Vorsicht zu handhaben, da sie sehr schnell „börsenrelevant“ werden. Andererseits sind Investoren in Deutschland bereit, „für gute Governance 11% bis 13% Prämie zu zahlen“⁵⁰⁶ und dies setzt sicherlich auch die Kommunikation zu Analysten voraus. Die Informationen sollten auch Parameter für die weitere Geschäftsentwicklung enthalten.

Insgesamt betonen zwei Drittel der Befragten die Bedeutung des Informationsflusses für das Plenum und den Aufsichtsratsvorsitzenden. Für das Plenum werden Defizite in der Informationsversorgung durch den Vorstand und aus den Ausschüssen bemängelt. Das Gremium sollte vollständig und zeitnah informiert werden. Für den Aufsichtsratsvorsitzenden ist der Vorstandsvorsitzende die wichtigste Informationsquelle, und die Kommunikation funktioniert offensichtlich in den meisten Fällen zur beiderseitigen Zufriedenheit. Der Zugang anderer Manager zum Aufsichtsratsvorsitzenden wird, wenn überhaupt vorgesehen oder gewünscht, nicht häufig genutzt.

⁵⁰³ Auf Aspekte der Kommunikation zwischen Vorstandsvorsitzendem und Aufsichtsratsvorsitzendem wird bereits in Frage 8 eingegangen.

⁵⁰⁴ Interview J.

⁵⁰⁵ Interview C.

⁵⁰⁶ Interview L.

Lfd. Nr.	Aussage	Ergänzende Aussage	Anzahl
11.1	Die Aufsichtsratsmitglieder sind in den Informationsfluss eingebunden		11
11.1.1		Berichte im Vorfeld von Aufsichtsratssitzungen	3
11.1.2		Pflichtenheft zur vollständigen Information durch den Vorstand ist notwendig	2
11.1.3		Informationen aus den Ausschüssen gelangen nicht vollständig ins Plenum	2
11.1.4		Kommunikation mit anderen Stakeholdern (z.B. Middlemanagement, Wirtschaftsprüfern)	3
11.2	Der Aufsichtsratsvorsitzende wird in den Informationsfluss eingebunden		10
11.2.1		Intensive Kommunikation zwischen Vorstandsvorsitzendem und Aufsichtsratsvorsitzendem	6
11.2.2		Kommunikation mit dem gesamten Vorstand	3
11.2.3		Kommunikation mit anderen Stakeholdern (z.B. Middle-Management, Wirtschaftsprüfern)	1
11.3	Weitere Erwähnungen		4
11.4	Keine Äußerung		0

Tab. 15: Anzahl Nennungen zu Frage 11

Ein wichtiges Element der Informationsversorgung sind informelle Treffen sowohl innerhalb als auch zwischen verschiedenen Interessengruppen. Eine des Informationsflusses nach Aussage der Befragten findet sich in Abbildung 47:⁵⁰⁷ Der Aufsichtsrat insgesamt befindet sich im permanenten Informationsaustausch mit dem Vorstand, mit dem weiteren Management unterhalb des Vorstandes, der internen Revision, externen Beratern und externer Revision, sowie weiteren Interessengruppen. Alle diese Quellen

⁵⁰⁷ Es wird die von den Befragten verwendete Terminologie und Abgrenzung verwendet. Diese weicht teilweise vom Forschungsrahmen ab. Die Unterschiede werden jeweils dargestellt.

von und für Kommunikation kommunizieren mit einzelnen Teilen oder dem gesamten Aufsichtsrat. Innerhalb des Aufsichtsrates wiederum kommuniziert das Plenum mit den Ausschüssen, beide mit dem Vorsitzenden, und alle in Form von formellen als auch informellen Treffen.

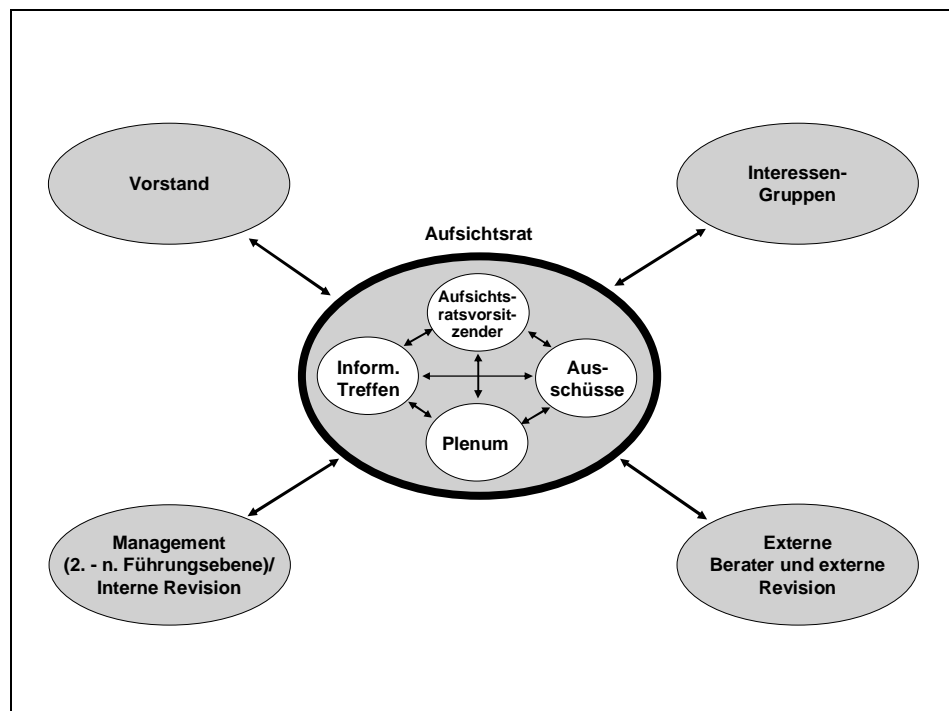


Abbildung 47: Informationsfluss im Aufsichtsrat.

Dabei hat nach Aussage der Befragten die Kommunikation zwischen dem Aufsichtsratsvorsitzendem und dem Vorstandsvorsitzenden eine herausragende Bedeutung, und spiegelt somit auch die Ergebnisse des Forschungsrahmens wider. Die Bedeutung des Informationsflusses innerhalb des Tandems versus weiteren Beteiligten lässt sich wiederum in Form einer Perceptual Map verdeutlichen (Abbildung 48).

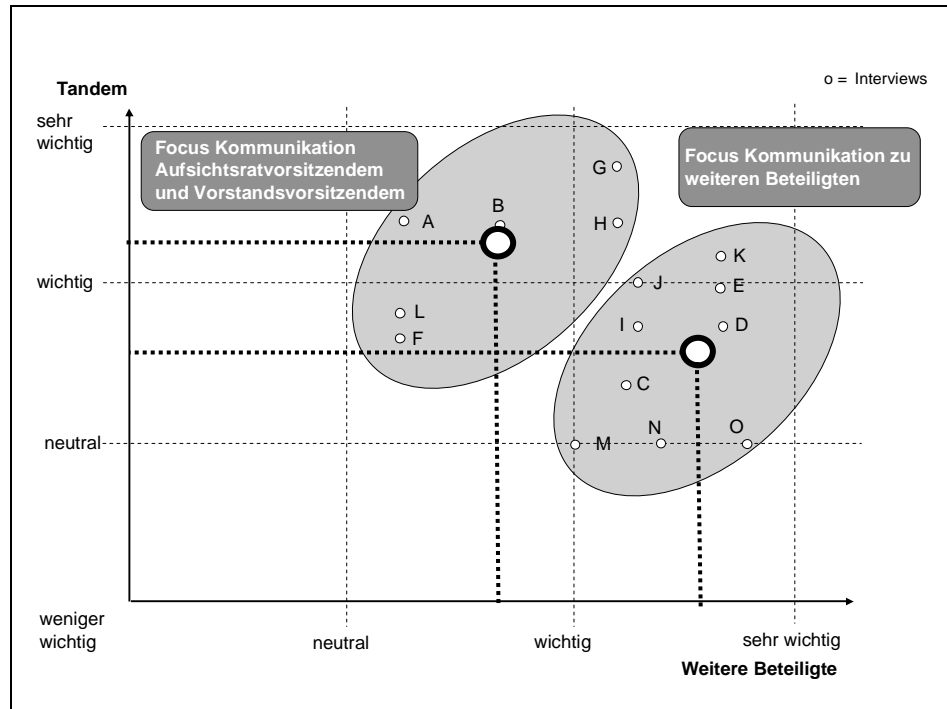


Abbildung 48: Bedeutung Informationsfluss zwischen den Beteiligten.

3.4 Effektives Management des Aufsichtsrates selbst und Evaluation seiner Tätigkeit

Auf das Management des Aufsichtsrates selbst angesprochen, springen die Befragten in den meisten Fällen auf separate Vorbesprechungen.⁵⁰⁸

Dreizehn der Befragten sehen in Vorbesprechungen ein wichtiges Element der Aufsichtsratsarbeit. Diese können (zum einen) der Abstimmung innerhalb bestimmter Interessengruppen dienen. „Die Arbeitnehmervertreter sind durch die Diskussionen im Betriebsrat sehr gut für die Sitzungen vorbereitet und kennen die Themen oft besser als der Vorstand.“⁵⁰⁹ Sieben der Befragten nehmen speziell auf diese Form der Vorbesprechungen Bezug. Eine weitere wichtige Funktion sind Vortreffen zur Abstimmung zwischen verschiedenen Interessengruppen und auch zur Vertrauensbildung. Sieben der Befragten erwähnen diese Form. „Mit Arbeitnehmervertretern komme ich als Vorstandsvorsitzender monatlich zusammen, um Vertrauen aufzubauen.“⁵¹⁰ Entsprechend

⁵⁰⁸ Vgl. Frage 14: „Welchen Einfluss haben Vorbesprechungen auf die erfolgreiche Arbeit des Aufsichtsrates?“

⁵⁰⁹ Interview C.

⁵¹⁰ Interview J.

werden Vortreffen auch als wesentliches Element der Mitbestimmung gesehen. „Mitbestimmung hat eine Funktion als Konfliktregulativ. Schwierige Entscheidungen können im Vorfeld entschärft werden und wirken so nachhaltiger.“⁵¹¹

Es gibt auch einen mahnenden Hinweis darauf, dass es keine Benachteiligung von Interessengruppen durch ungleiche Weitergabe von Informationen in Vortreffen geben darf. Einer der Befragten äußert sich nicht in diesem Zusammenhang.

Es herrscht eine große Übereinstimmung bezüglich des potentiell positiven Einflusses von Vortreffen, sowohl innerhalb als auch zwischen Interessengruppen. Der Effekt könnte sich aber z.B. durch eine ungleiche Informationsverteilung durch den Vorstand auch umkehren.

Lfd. Nr.	Aussage	Ergänzende Aussage	Anzahl
14.1	Vortreffen haben einen positiven Einfluss auf den Corporate-Governance-Prozess		13
14.1.1		Interne Treffen von Interessengruppen haben einen positiven Einfluss	7
14.1.2		Treffen zwischen Interessengruppen haben einen positiven Einfluss	7
14.2	Weitere Erwähnungen		1
14.3	Keine Äußerung		1

Tab. 16: Anzahl Nennungen zu Frage 14

Die Sicherstellung einer ausreichenden Informationsversorgung kann z.B. durch einen effektiven Evaluierungsprozess des Aufsichtsrates gefördert werden.⁵¹²

Sieben der Befragten geben an, dass eine Evaluierung des Aufsichtsrates durchgeführt wird. „Der Evaluierungsprozess an sich und die anschließende Diskussion sind sehr gut, sie wirken erzieherisch und verbessernd.“⁵¹³ Für vier der Interviewpartner sollte die

⁵¹¹ Interview M.

⁵¹² Vgl. Frage 9: „Wird eine Evaluierung des Aufsichtsrates durchgeführt?“

⁵¹³ Interview H.

Evaluierung auch von externer Seite oder durch die Einbindung eines Moderators erfolgen. „Etwa 87% der Aufsichtsräte führen eine formale Evaluierung durch, aber nur in etwa 8% der Fälle mit externer Unterstützung.“⁵¹⁴ Eine Möglichkeit ist ein individuelles Interview der Aufsichtsratsmitglieder mit einem externen Berater, wobei das Aufsichtsratsmitglied entscheidet, welche Fragen es beantworten will. „Auch der Vorstandsvorsitzende sollte zur Bewertung des Aufsichtsrates befragt werden.“⁵¹⁵ Drei der Befragten lehnen eine Evaluierung von außen oder die individuelle Bewertung von Aufsichtsratsmitgliedern ab. „Die Evaluierung von Aufsichtsratsmitgliedern sollte innerhalb des Gremiums erfolgen. Zurzeit wird dies in 'Corporate Germany' nur bedingt durchgeführt.“⁵¹⁶

Einer der Befragten lehnt eine rein interne Beurteilung des Aufsichtsrats ab, „da sehr viel Selbstbeweihräucherung darin ist and dabei noch nie etwas herausgekommen ist“⁵¹⁷.

Des Weiteren wird in diesem Zusammenhang noch erwähnt, dass die Evaluierung ein Teil des Deutschen Governance Kodexes werden sollte und dass der Aufsichtsrat nicht auf Basis der Profitabilität des Unternehmens bewertet wird.

Vier der Befragten äußern sich nicht in diesem Zusammenhang.

Zusammengefasst führt von den Befragten etwa die Hälfte in der einen oder anderen Form eine Evaluierung des Aufsichtsrates durch. Dabei herrscht jedoch insbesondere in Deutschland noch Zurückhaltung bezüglich der Einbindung externer Moderatoren oder Berater. Als Folge kann die Evaluierung mehr der Selbstbeweihräucherung anstelle einer kritischen Standortbestimmung dienen.

Lfd. Nr.	Aussage	Ergänzende Aussage	Anzahl
9.1	Es wird eine Evaluierung des Aufsichtsrates durchgeführt		7
9.1.1		Die Evaluierung soll von externer Seite unterstützt werden	4
9.1.2		Die Evaluierung soll nur intern	3

⁵¹⁴ Interview L.

⁵¹⁵ Interview G.

⁵¹⁶ Interview D.

⁵¹⁷ Interview J.

		erfolgen	
9.2	Rein interne Evaluierung nicht sinnvoll		1
9.3	Weitere Erwähnungen		2
9.4	Keine Äußerung		4

Tab. 17: Anzahl Nennungen zu Frage 9

Das aktive Ausüben eines Aufsichtsratsmandates fordert von Mitgliedern nicht nur Zeit zur Teilnahme an Sitzungen, sondern auch zu deren Vorbereitung.

3.5 Sicherstellen zeitlicher Verfügbarkeit

Die Frage der für das Aufsichtsratsamt aufzuwendenden Zeit wird naturgemäß sehr unterschiedlich beantwortet.⁵¹⁸

Vier der Befragten befürworten vier bis sechs Treffen des Plenums pro Jahr.

Zwei der Befragten sehen die Anzahl und Dauer in Abhängigkeit von den aktuellen Themen. „Zwei zweitägige Treffen pro Jahr sind effektiver, als z.B. Treffen während der Urlaubszeit.“⁵¹⁹

Wichtig ist weiterhin, dass Aufsichtsratsmitglieder ausreichend Zeit zur Verfügung stellen. Häufigere Sitzungen erlauben ausführlichere Diskussionen.

Fünf der Befragten äußern sich nicht in diesem Zusammenhang.

Alternativ zu einem regelmäßigen Turnus von vier bis sechs Sitzungen pro Jahr, könnten zweitägige Sitzungen in Abhängigkeit von der Bedeutung der aktuellen Themen durchgeführt werden.

Lfd. Nr.	Aussage	Anzahl
12.1	Regeln zur Einberufung	6
12.1.1	Vier bis sechs Sitzungen pro Jahr	4
12.1.2	Sitzungsfrequenz in Abhängigkeit vom Arbeitsaufwand und aktuellen Entscheidungen	2
12.2	Weitere Erwähnungen	4
12.3	Keine Äußerung	5

Tab. 18: Anzahl Nennungen zu Frage 12

⁵¹⁸ Vgl. Frage 12: „Welche Häufigkeit und Dauer sollten die Treffen des Plenums haben?“, Frage 13: „Wie viel Zeit sollten die Aufsichtsratsmitglieder in ein Mandat investieren?“

⁵¹⁹ Interview C.

Drei der Befragten erwähnen zumindest für den Aufsichtsratsvorsitzenden eine Investition von mehr als 100 Tagen für ein Mandat pro Jahr.

Drei Befragte machen hierzu eher generelle Aussagen: „Die Aufsichtsratsmitglieder und insbesondere der Aufsichtsratsvorsitzende müssen ausreichend Zeit zur Verfügung stellen.“⁵²⁰

Des Weiteren wird in diesem Zusammenhang erwähnt, dass Aufsichtsratsmitglieder ausreichend Zeit in die Vorbereitung von Sitzungen investieren sollten: „Auf jeden Fall setze ich mich nicht in die Sitzung und lese erst mal, was das Management uns vorgelegt hat. Ich mache vorher detaillierte Analysen. Wir bohren richtig tief.“⁵²¹ Generell werden etwa zwölf Tage pro Jahr als Zeitinvestment erwartet.

Sechs der Befragten äußern sich nicht in diesem Zusammenhang.

Insgesamt wird eine große Bandbreite für das Zeitinvestment in ein Aufsichtsratsmandat angegeben. Dabei dürfte ein aktiver Vorsitzender über 100 Tage im Jahr in seine Aufgabe investieren und das durchschnittliche Aufsichtsratsmitglied weniger als 20.

Lfd. Nr.	Aussage	Anzahl
13.1	Der Aufsichtsratsvorsitzende investiert mehr als 100 Tage pro Jahr in sein Mandat	3
13.2	Die Aufsichtsratsmitglieder sollen ausreichend Zeit für ihr Mandat zur Verfügung stellen	3
13.3	Weitere Erwähnungen	3
13.4	Keine Äußerung	6

Tab. 19: Anzahl Nennungen zu Frage 13

Als Zwischenfazit zur Ausgestaltung der Aufsichtsratsstätigkeit lässt sich Folgendes festhalten: Es wird generell anerkannt, dass der Informationsfluss zwischen den verschiedenen Stakeholdern und dem Aufsichtsrat und insbesondere zwischen Aufsichtsratsvorsitzendem und Vorstandsvorsitzendem kritisch für die Aufsichtsratsarbeit ist.

Eine deutliche Mehrheit betont die Einbindung des Plenums in den Informationsfluss. Dabei werden Defizite in der Informationsversorgung durch den Vorstand als auch durch die Ausschüsse bemängelt. Es gibt jedoch kaum Vorschläge, wie Aufsichtsratsmitglieder eine aktivere Rolle bei der Informationsbeschaffung einnehmen können. Dies

⁵²⁰ Interview G.

⁵²¹ Interview D.

wird unter anderem mit einem unterschiedlichen „Verhältnis zur Vertraulichkeit“, insbesondere auf Seiten der Arbeitnehmervertreter, begründet.

Fakt bleibt, dass, wer keine ausreichenden Informationen hat, auch kaum als qualifizierter Diskussionspartner auftreten kann. Entsprechend lassen sich unterschiedliche Ansätze zur Rolle des Aufsichtsrates elegant durch adäquate Steuerung der Informationsversorgung unterstützen.

Die Evaluierung des Aufsichtsrates könnte auch zur Überwachung des Informationsflusses genutzt werden. Zurzeit herrscht in „Corporate Germany“ allerdings noch eine starke Zurückhaltung gegenüber der Einbindung Externer zur Sicherung der Objektivität des Evaluierungsprozesses. Die gängige Praxis der internen und nicht individuellen Bewertung resultiert zu häufig in einer „Selbstbeweihräucherung“ des Gremiums anstelle einer kritischen Suche nach Optimierungspotentialen.

Entsprechend wird auch der Vorbereitung von Sitzungen von Aufsichtsratsmitgliedern nicht immer die Bedeutung beigemessen, die für eine aktive Diskussionskultur notwendig wäre.

4. Auswahl und Besetzung des Aufsichtsrates

Im Folgenden werden die Anforderungsprofile für Aufsichtsräte und Vorgehensweisen zur Auswahl geeigneter Kandidaten näher beleuchtet.⁵²²

4.1 Anforderungen an die Aufsichtsräte und spezifische Fähigkeiten

Sechs der Befragten erwähnen die richtige Mischung im Gremium als wichtigen Faktor für den Erfolg der Aufsichtsratsarbeit. „Die Zusammensetzung des Aufsichtsrates ist der wesentliche Faktor für seine Effektivität.“⁵²³

Fünf der Befragten legen dabei besonderen Wert auf die Fähigkeit zum unternehmerischen Denken. Es wird gefordert, dass Aufsichtsratsmitglieder „selbst noch in der Verantwortung stehen, da andernfalls leicht ein Realitätsverlust entstehen kann“.⁵²⁴

Vier Nennungen nehmen Bezug auf spezielle Branchen- und Unternehmenskenntnisse. Generell wird auch hier eine „Gute Mischung aus Branchen-Insidern und -/Outsidern mit passendem fachlichen Hintergrund“⁵²⁵ gefordert. „Weniger wichtig ist Erfahrung in dem beaufsichtigten Unternehmen. Unternehmenserfahrung kann aber via Aufsichtsratsarbeit sehr gut eingebracht werden.“⁵²⁶

Weitere vier Antworten befassen sich mit dem Verhältnis zu Interessengruppen. Dabei sollte das Aufsichtsratsmitglied sich ein gewisses Maß an Unabhängigkeit bewahren.⁵²⁷

Es gibt eine Anmerkung, dass kein formales Verfahren zur Auswahl von Aufsichtsratsmitgliedern vorliegt. Des Weiteren wird darauf hingewiesen, dass professionelle Aufsichtsräte zum einen ein besseres Verständnis des „Aufsichtsratsgeschäftes“ mitbringen, aber zum anderen zu weit vom operativen Geschäft entfernt sind.

Ein Befragter äußert sich nicht in diesem Zusammenhang.

⁵²² Vgl. Frage 15: „Welches sind die Mindestanforderungen an ein Aufsichtsratsmitglied?“

⁵²³ Interview D.

⁵²⁴ Interview B.

⁵²⁵ Interview B.

⁵²⁶ Interview H.

⁵²⁷ Auf Aspekte des Auswahlverfahrens wird noch in Kapitel IV B 4.4 eingegangen, auf Aspekte der Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder wird noch in Kapitel IV B 4.3 eingegangen.

Insgesamt wird weder eine klare Definition von Mindestanforderungen für Aufsichtsratsmitglieder noch eine formale Beschreibung des Auswahlverfahrens gesehen. Stattdessen wird der Schwerpunkt auf „soft factors“ wie die Mischung im Gremium und unternehmerische Denkweise gelegt.

Lfd. Nr.	Aussage	Anzahl
15.1	Mischung ist wesentlicher Erfolgsfaktor	6
15.2	Unternehmerisches Denken	5
15.3	Kombination von Branchen-Insidern und -/Outsidern	4
15.4	Zusammenspiel mit Interessengruppen	4
15.5	Weitere Erwähnungen	2
15.6	Keine Äußerung	1

Tab. 20: Anzahl Nennungen zu Frage 15

Bei der Frage nach den persönlichen Anforderungen an ein Aufsichtsratsmitglied steht die in Deutschland gängige Praxis der Besetzung des Vorsitzes des Aufsichtsrates durch einen ehemaligen Vorstandsvorsitzenden im Mittelpunkt.⁵²⁸

Neun der Befragten erwähnen die Besetzung des Aufsichtsratsvorsitzenden durch einen ehemaligen Vorstandsvorsitzenden. Zwei der Befragten sehen dies generell positiv, da der Vorstandsvorsitzende sehr gute Geschäftskennntnis und ein Netzwerk im Unternehmen mit einbringt. Zwei der Befragten machen es davon abhängig, ob er das Unternehmen erfolgreich geführt hat. Drei der Befragten sehen diese Vorgehensweise neutral. Zwei der Befragten sehen diese Vorgehensweise generell kritisch. „In diesem Fall ist die Gefahr, dass der Aufsichtsratsvorsitzende weiter in seiner alten Rolle agiert und daher keine klare Trennung zwischen Aufsichtsratsvorsitzendem und Vorstandsvorsitzendem besteht“.⁵²⁹

Drei der Befragten äußern sich zur fachlichen Qualifikation, um bestimmte Funktionen z.B. im Prüfungsausschuss durchführen zu können. Jedes Mitglied des Aufsichtsrates

⁵²⁸ Vgl. Frage 16: „Gelten unterschiedliche Anforderungen an die verschiedenen Funktionsträger?“

⁵²⁹ Interview B.

„muss sich die Frage gefallen lassen, welche persönliche Qualifikation es für die Tätigkeit im Aufsichtsrat mitbringt bzw. was es hierfür zu tun gedenkt.“⁵³⁰

Wünschenswert ist, dass die Aufsichtsratsmitglieder die verschiedenen Kernbereiche des Unternehmens abdecken. „Entsprechend kann jedes Aufsichtsratsmitglied sich auf den Bereich fokussieren, der seinem Hintergrund entspricht.“⁵³¹ Die Funktion des Aufsichtsratsvorsitzenden sollte nur jemand übernehmen, der bereits drei Jahre diesem Aufsichtsrat angehört hat. Ein Befragter äußert sich nicht in diesem Zusammenhang.

Insgesamt steht etwa die Hälfte der Befragten einem Wechsel des ehemaligen Vorstandsvorsitzenden an die Spitze des Aufsichtsrates neutral bis positiv gegenüber. Hauptargument sind die guten Geschäftskennntnisse und sein Netzwerk. Nur etwa ein Fünftel der Befragten nimmt auf die fachliche Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder Bezug.

Lfd. Nr.	Aussage	Ergänzende Aussage	Anzahl
16.1	Ehemaliger Vorstandsvorsitzender als Aufsichtsratsvorsitzender		9
16.1.1		Generell positiv	2
16.1.2		Positiv, wenn der Vorstandsvorsitzende das Unternehmen erfolgreich geleitet hat	2
16.1.3		Wird als unkritisch erachtet	3
16.1.4		Wird generell kritisch gesehen	2
16.2	Die Aufsichtsratsmitglieder müssen für Funktionen entsprechend fachlich qualifiziert sein		3
16.3	Weitere Erwähnungen		2
16.4	Keine Äußerung		1

Tab. 21: Anzahl Nennungen zu Frage 16

Entsprechend qualifizierte Aufsichtsratsmitglieder sollten natürlich diese Fähigkeiten auch in die Arbeit des Aufsichtsrates einbringen können.⁵³²

⁵³⁰ Interview O.

⁵³¹ Interview D.

⁵³² Vgl. Frage 18: „Können die Aufsichtsratsmitglieder ihre speziellen Fähigkeiten in die Arbeit einbringen?“

Zwei der Befragten halten eine Fokussierung der Aufsichtsräte auf bestimmte Fachbereiche für sinnvoll. „Eine Task-Force sollte Aufsichtsratskandidaten mit Kompetenzen in speziellen Feldern wie, z.B. R&D oder Logistik suchen.“⁵³³

Einer der Befragten sieht spezielle Fähigkeiten eher als zweitrangig an. „Es ist gut, wenn einige Mitglieder ihr Fachwissen mit einbringen, aber generell ist ein guter Geschäftssinn wichtiger als spezielle Kenntnisse.“⁵³⁴ Zwölf der Befragten äußern sich nicht in diesem Zusammenhang.

Das Einbringen spezieller Fähigkeiten ist für weniger als ein Viertel der Befragten ein erwähnenswertes Thema.

Lfd. Nr.	Aussage	Anzahl
18.1	Spezielle Fähigkeiten sollten eingebracht werden	2
18.2	Spezielle Fähigkeiten sind nützlich, aber zweitrangig gegenüber Geschäftssinn	1
18.3	Weitere Erwähnungen	0
18.4	Keine Äußerung	12

Tab. 22: Anzahl Nennungen zu Frage 18

4.2 Alter und Zugehörigkeitsdauer

Im sportlichen Bereich, wie z.B. dem Internationalen Olympischen Komitee, werden in der Öffentlichkeit immer wieder das Alter und die Zugehörigkeitsdauer der Mitglieder diskutiert. Im Folgenden soll dieser Aspekt für den Aufsichtsrat analysiert werden.⁵³⁵

Vier der Befragten gehen von einem maximalen Alter zwischen 65 und 70 Jahren aus. Für die Arbeitnehmervertreter endet die Zugehörigkeit in der Regel mit dem Ausscheiden aus dem Berufsleben. „Weniger als 19% der Aufsichtsratsmitglieder sind älter als 65 Jahre.“⁵³⁶

⁵³³ Interview G.

⁵³⁴ Interview B.

⁵³⁵ Vgl. Frage 19: „Sollte es eine Altersbegrenzung für die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat geben?“, Frage 20: „Sollte es eine Begrenzung der Zugehörigkeitsdauer geben?“

⁵³⁶ Interview L.

Für einen der Befragten spielt das Alter keine Rolle.

Zehn der Befragten äußern sich nicht in diesem Zusammenhang.

Nur ein Drittel der Befragten äußert sich zur Altersgrenze. In der Praxis sind nur wenige Aufsichtsratsmitglieder älter als 65 Jahre.

Lfd. Nr.	Aussage	Anzahl
19.1	Altersgrenze zwischen 60 und 70 Jahren	4
19.2	Alter spielt keine Rolle	1
19.3	Weitere Erwähnungen	0
19.4	Die Befragten äußern sich nicht	10

Tab. 23: Anzahl Nennungen zu Frage 19

Zwei der Befragten halten eine längere Zugehörigkeit zum Aufbau stabiler Beziehungen für wünschenswert. „75% der Firmen erwarten zumindest eine Zugehörigkeit zwischen drei und fünf Jahren.“⁵³⁷

Ergänzend wird in diesem Zusammenhang erwähnt, dass etwa „10% der Aufsichtsratsmitglieder länger als acht Jahre im Amt sind und etwa 20% der Aufsichtsratsvorsitzenden“.⁵³⁸ Keiner der Befragten spricht sich für eine Begrenzung der Zugehörigkeitsdauer aus. Zwölf der Befragten äußern sich nicht in diesem Zusammenhang.

Lfd. Nr.	Aussage	Anzahl
20.1	Längere Zugehörigkeit zum Aufbau stabiler Beziehungen wünschenswert	2
20.2	Weitere Erwähnungen	1
20.3	Keine Äußerung	12

Tab. 24: Anzahl Nennungen zu Frage 20

⁵³⁷ Interview K.

⁵³⁸ Interview L.

4.3 Bedeutung der Unabhängigkeit

Insbesondere die Kontrollfunktion von Mitgliedern könnte durch eine Abhängigkeit von Personen im Unternehmen oder dessen Profiten stark beeinträchtigt werden.⁵³⁹

Fünf der Befragten betonen die Bedeutung der Unabhängigkeit für die Arbeit des Aufsichtsrates. „Das größte Defizit in der heutigen Aufsichtsratsarbeit ist die mangelnde Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder von der Firma, die sie kontrollieren.“⁵⁴⁰ Oder: „Das beste Modell ist ein Gremium, in dem der Vorsitzende ein unabhängiges Mitglied ist.“⁵⁴¹ Ein Argument für Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat ist, dass sie „in besonderem Maß unabhängig von der Unternehmensleitung“⁵⁴² sind.

Zwei der Befragten weisen auf die Unabhängigkeit des Aufsichtsrates beim Zugriff auf weitere Beteiligte, wie Revision und Middle-Management, hin. „Ein guter Vorstand führt den Aufsichtsrat an die zweite Ebene heran.“⁵⁴³

Eine eher kritische Aussage beinhaltet, dass „Sprüche von Unabhängigkeit eben zum Repertoire wirtschaftsliberaler Rhetorik gehören“.⁵⁴⁴ Es wird auch darauf hingewiesen, dass „Überkreuzmandate der Vertreter der Kapitaleseite zu Interessenkonflikten führen können“.⁵⁴⁵ Sechs der Befragten äußern sich nicht in diesem Zusammenhang.

Insgesamt ist für eine Mehrheit der Befragten Unabhängigkeit ein wichtiger Aspekt der Aufsichtsratsarbeit, wobei jedoch die Frage offen bleibt, wie Unabhängigkeit in diesem Zusammenhang genau definiert wird.

⁵³⁹ Vgl. Frage 21: „Welche Rolle spielt die Unabhängigkeit für die Arbeit der Aufsichtsräte?“

⁵⁴⁰ Interview D.

⁵⁴¹ Interview H.

⁵⁴² Interview O.

⁵⁴³ Interview H.

⁵⁴⁴ Interview M.

⁵⁴⁵ Interview O.

Lfd. Nr.	Aussage	Anzahl
21.1	Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder spielt eine bedeutende Rolle	5
21.2	Unabhängiger Zugriff auf weitere Beteiligte spielt eine bedeutende Rolle	2
21.3	Weitere Erwähnungen	2
21.4	Keine Äußerung	6

Tab. 25: Anzahl Nennungen zu Frage 21

Die Unabhängigkeit der Mitglieder sollte auch durch den Auswahlprozess gewährleistet werden.

4.4 Anforderungen an den Auswahlprozess

Hinsichtlich der Anforderungen an den Auswahlprozess für Aufsichtsratsmitglieder steht eine akzeptierte Lösung noch aus.⁵⁴⁶

Sechs der Befragten sehen zurzeit noch keine Lösung für den Auswahlprozess. „Die Auswahl von Aufsichtsratsmitgliedern ist eine große Lücke der heutigen Corporate-Governance-Struktur.“⁵⁴⁷ Nach Ansicht von vier Befragten führt dies zu einem sehr starken Einfluss des Tandems auf die Auswahl der Mitglieder. „Nur die aus der Sicht des Vorstandsvorsitzenden und Aufsichtsratsvorsitzenden passenden Personen kommen in die nähere Auswahl.“⁵⁴⁸

Folgende Lösungsansätze werden erwähnt. „Der Aufsichtsratsvorsitzende sollte dafür verantwortlich sein, die Eingaben von Headhuntern, Aufsichtsratsmitgliedern und dem Vorstand zu sammeln.“⁵⁴⁹ Ein Ansatz für die Auswahl des Aufsichtsratsvorsitzenden besteht darin, dass „der ausscheidende Aufsichtsratsvorsitzende oder ein Ausschuss von

⁵⁴⁶ Vgl. Frage 22: „Welches sind die Anforderungen an den Auswahlprozess für Aufsichtsratsmitglieder?“

⁵⁴⁷ Interview D.

⁵⁴⁸ Interview B.

⁵⁴⁹ Interview C.

Anteilseignervertretern die Verantwortung für diesen Auswahlprozess übernehmen“ sollte.⁵⁵⁰ Drei der Befragten sehen einen starken Einfluss von Interessengruppen.

Zwei der Befragten sehen die menschliche Kompetenz und Integrität der Aufsichtsratsmitglieder im Vordergrund. „Der Mensch sollte im Aufsichtsrat so bleiben, wie er außerhalb des Aufsichtsrates ist: sehr kritisch, nachdenklich. Dazu muss man die Leute kennen - und nicht nach Papierform entscheiden.“⁵⁵¹

Des Weiteren wird in diesem Zusammenhang erwähnt, dass der Auswahlprozess für die Arbeitnehmervertreter zu teuer sei, wobei die Möglichkeit diskutiert wird, die jährliche Betriebsvollversammlung zur Wahl der Aufsichtsräte zu nutzen. Auch sollten mehr unabhängige Denker oder Managementprofis gewählt werden. Zwei der Befragten äußern sich nicht in diesem Zusammenhang.

Insgesamt fordert ein Drittel der Befragten einen transparenteren Auswahlprozess, der weniger der Kontrolle des Tandems unterliegt. Mögliche Lösungen sind das Einschalten von externen Personalberatern oder eines Ausschusses von Anteilseignervertretern, insbesondere für die Auswahl des Aufsichtsratsvorsitzenden. Fast ein Viertel sieht auch einen starken Einfluss von Interessengruppen.

Lfd. Nr.	Aussage	Anzahl
22.1	Anstelle eines transparenten Auswahlprozesses starker Einfluss durch das Tandem	4
22.2	Einfluss von Interessengruppen	3
22.3	Auswahl auf Basis der menschlichen Kompetenz	2
22.4	Weitere Erwähnungen	4
22.5	Keine Äußerung	2

Tab. 26: Anzahl Nennungen zu Frage 22

⁵⁵⁰ Interview D.

⁵⁵¹ Interview H.

Für die Besetzung des Aufsichtsrates sollten zwei Fragen sollten grundlegend sein: „Wo steht und wohin entwickelt sich das Unternehmen? Welche Anforderungen an die Kompetenz und an einzelne Mitglieder des Aufsichtsrates ergeben sich daraus?“⁵⁵²

Die momentane Praxis zur Auswahl und Bewertung des Gremiums und seiner Mitglieder ist in Deutschland deutlich weniger transparent. Da sich für die Befragten die Mindestanforderungen im Wesentlichen auf „soft factors“ wie die Mischung im Gremium und unternehmerische Denkweise beschränken, besteht auch keine Basis für ein Anforderungsprofil der Mitglieder. Ohne die geforderte Leistung zu definieren, ist es schwierig, eine angemessene Vergütung festzulegen.

So wenig transparent wie die Anforderungen ist auch der Auswahlprozess und daher bietet er große Einflussmöglichkeiten für die Vorsitzenden und Interessengruppen.

Diese Praxis mag im Interesse einzelner Personen liegen. „Unser Vorstandsvorsitzender war immer darauf bedacht, einen schwachen Aufsichtsrat zu haben.“⁵⁵³ Es entspricht aber wohl nicht dem Verständnis eines Aufsichtsrates, der im Dialog mit dem Vorstand hilft, „dass die Entscheidungen besser werden“.⁵⁵⁴

⁵⁵² Interview J.

⁵⁵³ Interview J.

⁵⁵⁴ Interview D.

5. Verhaltensaspekte der Aufsichtsratsarbeit

Neben der Definition von Rollen und Abläufen ist es bedeutend, wie diese von Mitgliedern durch ihr Verhalten interpretiert und gelebt werden.⁵⁵⁵

5.1 Herstellung eines konstruktiven Dialogs im Aufsichtsrat

Fünf der Befragten sehen eine aktive Aufsichtsratskultur als wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeit des Aufsichtsrates. „Eine Aufsichtsratskultur mit einer aktiveren Rolle in der Vorgabe der Agenda und der Analyse von Informationen ist der wichtigste Erfolgsfaktor für einen effektiven Aufsichtsrat.“⁵⁵⁶ Zur Umsetzung wird der „Aufbau eines kompakten Gremiums mit acht Mitgliedern (vier Arbeitnehmer-, vier Arbeitgebervertreter)“⁵⁵⁷ empfohlen.

Zwei der Befragten sehen in den Ausschüssen bessere Chancen für die Etablierung einer aktiven Diskussionskultur. In jedem Fall ist „ein starkes persönliches Engagement notwendig“ anstelle einer passiven Zuhörerhaltung. „Mein Ziel war es, einen ruhigeren Job zu haben, daher ließ ich mich in den Aufsichtsrat wählen.“⁵⁵⁸

Des Weiteren wird in diesem Zusammenhang erwähnt, dass die Gewerkschaftsvertreter die Diskussionen im Aufsichtsrat überwiegend zu Interessenvertretung nutzen, wobei zusätzlich noch persönliche Zerrüttungen zwischen Arbeitnehmervertretern und Management eine Zusammenarbeit erschweren können. „Unkompliziertere Abstimmungsverfahren und eine bessere Aufgabenteilung zwischen Plenum und Ausschüssen“⁵⁵⁹ könnten eine aktive Aufsichtsratskultur unterstützen.

Fünf der Befragten äußern sich nicht in diesem Zusammenhang

Insgesamt sieht etwa die Hälfte der Befragten in einer aktiven Diskussionskultur einen wichtigen Beitrag zur erfolgreichen Arbeit des Aufsichtsrates. Etwa ein Drittel sieht die Möglichkeit, dieses im Plenum umzusetzen, während der Rest die Arbeit in den Aus-

⁵⁵⁵ Vgl. Frage 25: „Was sind Aspekte einer aktiven Aufsichtsratskultur?“

⁵⁵⁶ Interview K.

⁵⁵⁷ Interview C.

⁵⁵⁸ Interview J.

⁵⁵⁹ Interview O.

schüssen favorisiert. Die Umsetzung ist in einigen Gremien zumindest schon teilweise erfolgt. „Das Verständnis einer aktiven Rolle der Aufsichtsratsmitglieder wird besser, aber die Firma ist immer noch im Wesentlichen in der Hand des Vorstandsvorsitzenden und Aufsichtsratsvorsitzenden.“⁵⁶⁰

Lfd. Nr.	Aussage	Ergänzende Aussage	Anzahl
25.1	Aktive Aufsichtsratskultur Voraussetzung für Erfolg der Aufsichtsratsarbeit		7
25.1.1		Umsetzung im Plenum	5
25.1.2		Umsetzung in Ausschüssen	2
25.2	Weitere Erwähnungen		3
25.3	Die Befragten äußern sich nicht		5

Tab. 27: Anzahl Nennungen zu Frage 25

5.2 Materielle und immaterielle Anreize für die Aufsichtsräte

Das Rückgrat von Vereinen und Institutionen bildet das „Ehrenamt“. Viele haben heute mit einem Mangel an Kandidaten für solche Positionen ohne materielle Anreize zu kämpfen. Offensichtlich gibt es eine ähnliche Problemstellung für den Aufsichtsrat.⁵⁶¹ Acht der Befragten erwähnen die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder als wesentliche Motivation. Drei der Befragten erscheint die aktuelle Vergütung zu gering, um besonders qualifizierte Mitglieder gewinnen zu können. „Die Vergütung sollte attraktiv genug sein, einen Manager zu überzeugen, bereits ab 50 und nicht erst ab 70 von einer Vorstandsvorsitzendenrolle in die Rolle als Aufsichtsratsvorsitzende zu wechseln. Die Vergütung aus zwei bis drei Aufsichtsratsvorsitzmandaten sollte einem Vorstandsvorsitzendengehalt gleichkommen.“⁵⁶² Einer der Befragten verfolgt einen anderen Ansatz. Vom Arbeitsaufwand her erscheint „manches Aufsichtsratsmitglied gut bezahlt“, dagegen hat der „Aufsichtsratsvorsitzende den geringsten Stundenlohn und muss echt arbeiten.“⁵⁶³ Bei der Klärung der Entlohnung sollte also auch die geforderte Leistung in Be-

⁵⁶⁰ Interview G.

⁵⁶¹ Vgl. Frage 17: „Welche Rolle spielt die immaterielle wie materielle Motivation für die Übernahme eines Aufsichtsratsmandates?“

⁵⁶² Interview C.

⁵⁶³ Interview J.

tracht gezogen werden. Eine zu stark am Unternehmensgewinn orientierte Entlohnung könnte die neutrale Position der Mitglieder beeinträchtigen.

Zwei der Befragten verweisen auf die Praxis, dass sowohl „verdiente Manager“ als auch „verdiente Gewerkschafter“ Aufsichtsratsmandate als Belohnung erhalten.

Eine Äußerung geht auf die immaterielle Motivation ein. „Die Vergütung des Aufsichtsrates ist kein Thema. Aufsichtsrat wird man nicht für Geld, sondern für das Prestige.“⁵⁶⁴

Des Weiteren wird in diesem Zusammenhang erwähnt, dass die Vergütung für Aufsichtsratsmandate über die letzten Jahre stark erhöht wurde. „Der Schnitt in M-DAX für Aufsichtsratsmitglieder liegt bei 32.000 EUR und im DAX bei 67.000 EUR. Der Aufsichtsratsvorsitzende erhält im M-DAX im Durchschnitt 81.000 EUR und im DAX 183.000 EUR.“⁵⁶⁵ Die Schätzungen anderer Befragter lagen bei „ca. 20 bis 30.000 EUR für ein Aufsichtsratsmitglied und das Doppelte für den Vorsitzenden.“⁵⁶⁶

Vier Befragte äußern sich nicht in diesem Zusammenhang.

Insgesamt geht die Mehrheit der Befragten von einer materiellen Motivation zur Übernahme von Aufsichtsratsmandaten aus. Inwieweit die aktuellen Vergütungen angemessen sind, wird von den Befragten unterschiedlich beurteilt. Dabei wird auch die von den Aufsichtsratsmitgliedern geforderte Leistung angesprochen.

Lfd. Nr.	Aussage	Ergänzende Aussage	Anzahl
17.1	Vergütung ist eine wesentliche Motivation		8
17.1.1		Aktuelle Vergütung zu gering	2
17.1.2		Vergütung sollte im Verhältnis zur geforderten Leistung stehen	1
17.2	Aufsichtsratsmandat als Belohnung für „treue Dienste“		2
17.3	Prestige		1
17.4	Weitere Erwähnungen		3
17.5	Die Befragten äußern sich nicht		4

Tab. 28: Anzahl Nennungen zu Frage 17

⁵⁶⁴ Interview H.

⁵⁶⁵ Interview J.

⁵⁶⁶ Interview B.

Das Verhalten von Aufsichtsratsmitgliedern wird somit nicht nur durch materielle Anreize, sondern auch von immateriellen beeinflusst. Diese werden wiederum zentral sowohl von deren persönlichem Wertesystem, aber auch dem Wertesystem des Unternehmens beeinflusst.

5.3 Die Bedeutung von Werten für die Aufsichtsratsarbeit

Auf die Frage nach weiteren Aspekten, die den Erfolg angemessener Aufsichtsratsarbeit ausmachen, wurde zuallererst die ethische Dimension der Tätigkeit angesprochen.⁵⁶⁷

Fünf der Befragten erwähnen die Bedeutung eines Wertekanons und der sozialen Verantwortung. Die Rolle des Aufsichtsrates wird dabei weniger in der Erstellung eines Wertesystems gesehen, sondern stärker in der Unterstützung seiner Umsetzung. „Am wichtigsten für eine gute Aufsichtsratsarbeit sind die 'soft factors' und die Werte. Der Aufsichtsrat soll nicht den Wertekanon beeinflussen, aber er muss a) feststellen, ob es einen Wertekanon gibt; b) identifizieren, welches dieser ist und c) herausfinden, wie er gelebt wird.“⁵⁶⁸

Von anderer Seite wird das Fehlen eines Evaluierungssystems bemängelt. „Trotz wachsender Bedeutung einer sozial verantwortlichen Unternehmensführung (CSR) gibt es noch keine einheitlichen Standards und Bewertungskriterien.“⁵⁶⁹

Das Wertesystem wird auch über die betriebliche Ebene mit dem kulturellen Umfeld in Verbindung gebracht „Wer den Konsens zur ausgewogenen Fortentwicklung des Corporate-Governance-Prozesses aufkündigt, der stellt unsere Kultur des sozialen Ausgleichs in Frage. Dies wäre mit Blick auf den sozialen Frieden in Deutschland und vor dem Hintergrund der weitergehenden Umstrukturierungsprozesse auch aus Unternehmenssicht unpolitisch und gefährlich.“⁵⁷⁰ Unternehmen, die global und damit in sehr verschiedenen Kulturkreisen und Gesellschaftsmodellen tätig sind, benötigen einen ent-

⁵⁶⁷ Vgl. Frage 24: „Gibt es aus Ihrer Sicht noch weitere Aspekte, die den Erfolg angemessener Aufsichtsratsarbeit ausmachen?“

⁵⁶⁸ Interview G.

⁵⁶⁹ Interview O.

⁵⁷⁰ Interview M.

sprechend angepassten Wertekanon. „Seit zwei Monaten gelten im Unternehmen weltweit 'Grundsätze zur sozialen Verantwortung'⁵⁷¹. Die Umsetzung eines Wertekanons auf globaler Ebene ist sicherlich eine Herausforderung für alle im Aufsichtsrat vertretenen Interessengruppen, auch wenn man überzeugt ist „Wir haben bewiesen, dass wir die soziale Verantwortung sehr ernst nehmen.“⁵⁷²

In diesem Zusammenhang wird auch das Setzen des richtigen Fokus erwähnt sowie ein offener Dialog im Gremium. Des Weiteren wird eine zusätzliche Ausschussform vorgestellt. Dieser besteht aus internationalen Managern und hat eine rein beratende Funktion, da er keine Arbeitnehmervertreter erhält.

Acht der Befragten äußern sich nicht in diesem Zusammenhang

Insgesamt ein Drittel der Befragten erwähnt die Bedeutung eines Wertekanons für das Unternehmen. Die Erfahrungen in der praktischen Umsetzung sind allerdings noch sehr eingeschränkt.

Lfd. Nr.	Aussage	Anzahl
24.1	Werte und soziale Verantwortung	5
24.2	Weitere Erwähnungen	2
24.3	Keine Äußerung	8

Tab. 29: Anzahl Nennungen zu Frage 24

Die Verhaltensaspekte der Aufsichtsratsarbeit stellen eine wesentliche Fortentwicklung des Forschungsrahmens durch die Interviews dar.

Es wird in diesem Kontext zum einen die Befürchtung geäußert, dass „derzeitige Verhaltensmuster zum Verfall der Institution Aufsichtsrat führen“.⁵⁷³ Zum anderen wird deutlich, dass aufgrund der unterschiedlichen Erwartungen an den Aufsichtsrat häufig kein Verhaltens- und damit auch kein Anforderungsprofil der Mitglieder definiert ist. Entsprechend unterschiedlich wird die Bedeutung einer aktiven Aufsichtsratskultur, aber auch einer angemessenen Vergütung der Aufsichtsratsarbeit eingeschätzt.

⁵⁷¹ Interview N.

⁵⁷² Interview D.

⁵⁷³ Interview F.

Die Frage, welche Bedeutung ein Wertekanon innerhalb eines Unternehmens und für die globale Wettbewerbsfähigkeit darstellt, ist noch völlig offen. Ohne einen positiven Einfluss auf die Profitabilität des Unternehmens mag mancher wohlklingende Wertekanon mehr Theorie als Praxis bleiben.

Aus den 15 Interviews ergibt sich neben der Weiterentwicklung der Erkenntnisse aus dem Forschungsrahmen (Determinantengruppen Rolle, Strukturen, Tätigkeiten, Mitglieder) somit noch die Determinantengruppe „Verhalten und Werte“. In allen Determinantengruppen gab es wie in Abbildung 49 exemplarisch dargestellt Übereinstimmung hinsichtlich der Wichtigkeit bestimmter Determinanten, z. T. aber besteht auch ein Dissens.

Determinanten- gruppe	Übereinstimmungen	Unterschiede	AUSWAHL
Aufgaben und Rollenverständnis	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrollfunktion, insbesondere Hinterfragen von Entscheidungen des Vorstands 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalentwicklung, insbesondere Auswahl Vorstandsmitglieder • Strategieentwicklung, insbesondere Bewertung strategischer Entscheidungen 	
Strukturen	<ul style="list-style-type: none"> • Prüfungsausschuss, insbesondere laufende Kontrolle auf Basis der Revisionsberichte 	<ul style="list-style-type: none"> • Tandem Aufsichtsratsvorsitzender/ Vorstandsvorsitzender • Personal/Strategieausschuss • Rolle des Plenums 	
Tätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsfluss <ul style="list-style-type: none"> – Kommunikation mit Vorstand – Informationsversorgung Prüfungsausschuss 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluierung <ul style="list-style-type: none"> – Interne/externe Evaluierung – Individuelle Evaluierung • Informationsfluss im Plenum 	
Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Unabhängigkeit <ul style="list-style-type: none"> – Finanziell – Von Interessen anderer Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Spezifische Fähigkeiten <ul style="list-style-type: none"> – Abdeckung der Kernfunktionen des Unternehmens 	
Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Konstruktiver Dialog • Vorbereitung von Sitzungen • Engagement • Diskussion unterschiedlicher Standpunkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Verantwortung <ul style="list-style-type: none"> – Wertekanon identifizieren – Herausfinden, ob dieser gelebt wird 	

Abbildung 49: Wichtigste Determinanten: Übereinstimmungen und Unterschiede zwischen den Befragten.

Die Interviews reflektieren drei wesentliche Ansätze zur Rolle, Struktur und Entscheidungsfindung des Aufsichtsrates. Vor allem die Steuerung der Informationsversorgung und die Auswahl der Entscheidungsgremien sind dabei relevante Faktoren.

Bei der Wahrnehmung der Rollen des Aufsichtsrates erfolgt die aktive Beteiligung an Entscheidungsprozessen, wenn überhaupt, durch den Vorsitzenden des Aufsichtsrates. Dieser erhält seine Informationen im Wesentlichen in der Kommunikation mit dem Vorstandsvorsitzenden und ggf. mit weiteren Gruppen, wie dem Middle-Management oder auch externen Wirtschaftsprüfern. „Die Firma ist immer noch im Wesentlichen in der Hand des Vorstands- und des Aufsichtsratsvorsitzenden.“⁵⁷⁴ Bei einer guten Zusammenarbeit der Vorsitzenden fördert dies eine schnelle Entscheidungsfindung, verbunden mit dem Risiko des Mangels an Transparenz und objektiver Kontrolle.

In diesem Zusammenhang ist es wurde untersucht, ob die Aussagen der befragten Aufsichtsräte sich nach der derzeitigen oder ehemaligen Tätigkeit unterscheiden. Innerhalb der zwölf Anteilseignervertreter konnte zwischen den aktuellen Vorstandsvorsitzenden vs. den ehemaligen Vorstandsvorsitzender innerhalb der befragten Aufsichtsräte kein Unterschied hinsichtlich der Antworten auf die gestellten Fragen festgestellt werden.

Allerdings konnte zwischen den Vertretern der Anteilseigner und denen der Arbeitnehmer einige wenige Besonderheiten herausgearbeitet werden, wie in Abb. 50 dargestellt: Besonders wichtig ist den Arbeitnehmervertretern die Repräsentationsfunktion des Aufsichtsrates, die Schaffung von hinreichender Transparenz über die Unternehmensentwicklung und die Berücksichtigung von sozialen Aspekten in der Aufsichtsratsarbeit. Ausschüsse sollten paritätisch besetzt sein und mehr Mitglieder haben als derzeit üblich. Der Aufwand zur Vorbereitung und Anzahl der Sitzungen sollte erhöht werden (12 pro Jahr). Während sich die Anforderungen an die Qualifikation der Mitglieder nicht sehr von denen der Anteilseignervertreter unterscheiden, so sind innerhalb der Determinantengruppe „Verhalten“ zusätzliche Aspekte wie Geschlossenheit, Konsensorientierung und wenn nötig die Nutzung der Kampfkraft der Gewerkschaften als Element der Durchsetzung der Interessen zu finden. Diese aufgeführten Unterschiede sollten jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, das die Aussagen von Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern grundsätzlich, d.h. zu großen Teilen, sehr ähnliche sind und die angesprochenen Determinanten vergleichbar sind.

⁵⁷⁴ Interview G.

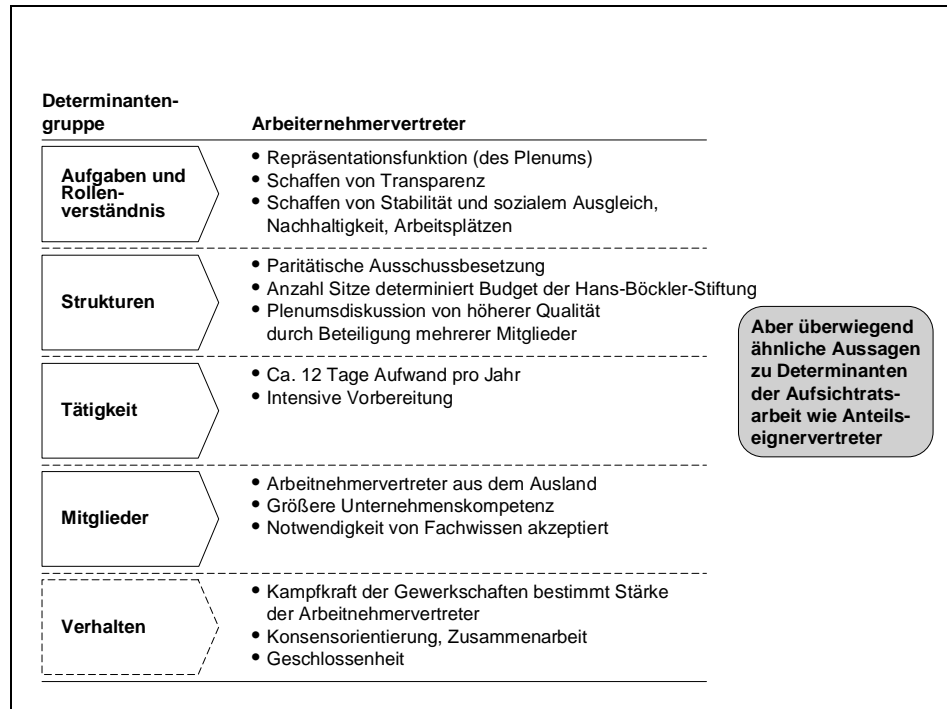


Abbildung 50: Analyse der Aussagen der Arbeitnehmervertreter.

Eine aktive Rolle des Aufsichtsrates bei der Kontrolle des Unternehmens wird zurzeit überwiegend durch die Ausschussarbeit erreicht. Die kritischen Informationsflüsse, z.B. vom Vorstandsvorsitzenden, aber auch von der internen und externen Revision sind formalisiert. Damit ist zumindest eine Transparenz der Abläufe gegeben. Die Sicherstellung der inhaltlichen Transparenz, z.B. durch ein Pflichtenheft, bleibt umstritten.

Die Auswahl der Ausschussmitglieder kann auch zu einer Ausgrenzung von Interessengruppen genutzt/missbraucht werden. Dieses gilt insbesondere, da die Paritätspflicht der Mitbestimmung nur für das Plenum, nicht aber für die Ausschüsse gilt.

Diese Vorgehensweise mag einerseits eine vertrauliche und qualifizierte Entscheidungsfindung unterstützen. Andererseits besteht die Gefahr, dass dadurch wertvolles Wissen und Erfahrungen nicht in den Prozess eingebracht werden.

„Die Reduzierung des Aufsichtsrates wird zur Machtkonzentration und nicht zur effektiveren Kontrolle genutzt.“⁵⁷⁵

Die Einbindung aller Interessengruppen des Aufsichtsrates ist von noch größerer Bedeutung, wenn seine Rolle auch in der Entwicklung des Unternehmens gesehen wird.

⁵⁷⁵ Interview M.

Für die Unterstützung der Personal- und Strategieentwicklung ist das Plenum in besonderem Maße gefordert. Diese Aufgabe stellt hohe Anforderungen an die Qualifikation und Vertraulichkeit aller Aufsichtsratsmitglieder.

Auch hier ist die formale Sicherstellung einer möglichst vollständigen und zeitnahen Bereitstellung von Informationen entscheidend. Natürlich müssen diese Informationen durch eine entsprechende Vorbereitung von Sitzungen effektiv eingebracht werden.

„Auf jeden Fall setze ich mich nicht in die Sitzung und lese erst mal, was das Management uns vorgelegt hat. Ich mache vorher detaillierte Analysen. Wir bohren richtig tief.“⁵⁷⁶ Eine aktive Diskussionskultur im Aufsichtsrat ist notwendig, um diese Rolle auszufüllen.

„Eine Aufsichtsratskultur mit einer aktiveren Rolle in der Vorgabe der Agenda und der Analyse von Informationen ist der wichtigste Erfolgsfaktor für einen effektiven Aufsichtsrat.“⁵⁷⁷

Das schließt auch ein „geordnetes und vertrauensvolles Verhältnis“ von Mitgliedern zum Vorsitzenden des Aufsichtsrates ein, „wenn man auch nicht immer einer Meinung ist“.⁵⁷⁸

Bisher scheinen nicht viele Aufsichtsräte diesen Empfehlungen zu folgen. Sie könnten aber von einigen als Anstoß für eine Weiterentwicklung der Rolle ihres Gremiums genutzt werden.

Es ist festzustellen, dass die Rolle und Funktion des Aufsichtsrates ebenso wenig im Allgemeinen zu definieren ist wie der gesamte Corporate-Governance-Prozess.

Zum einen müssen die Rahmenbedingungen des Unternehmens und seine Zielsetzungen berücksichtigt werden. „Es gibt keine generelle Best Practice für den Aufsichtsrat, sondern die Regeln hängen von der individuellen Situation des Unternehmens ab.“⁵⁷⁹ Andererseits müssen Interessengruppen und nicht zuletzt auch die handelnden Personen

⁵⁷⁶ Interview D.

⁵⁷⁷ Interview K.

⁵⁷⁸ Interview D.

⁵⁷⁹ Interview G.

berücksichtigt werden. „Die Corporate-Governance-Diskussion ist stark beeinflusst von den unterschiedlichen Interessen einzelner Stakeholder-Gruppen.“⁵⁸⁰

Der Aufsichtsrat kann gerade auch bei schwierigen Entscheidungen als stabilisierendes und integrierendes Element in der Unternehmensführung dienen. Sein Erfolg darf dabei weniger an der kurzfristigen Profitabilität des Unternehmens gemessen werden, sondern eher an der Wahrung der Unternehmensidentität und seiner Leitlinien bei der Verfolgung einer langfristigen profitablen Unternehmensentwicklung.

Vor diesem Hintergrund scheint es sinnvoll, die Erwartungen der verschiedenen Stakeholder-Gruppen eines Unternehmens an den Aufsichtsrat zu sammeln und zu einem Leitfaden für eine erfolgreiche Aufsichtsratsarbeit zu verdichten. Dieser Prozess erfordert einige Zeit und Diskussionen, kann aber neben dem Profil des Aufsichtsrates auch den Fokus auf Unternehmensleitlinien und Werte schärfen.

Auf der Basis eines solchen Leitfadens können die unternehmensspezifischen Anforderungen an Strukturelemente und Abläufe des Aufsichtsrates festgelegt werden. Dies ist die Grundlage sowohl für die Festlegung eines Auswahl- als auch des Evaluierungsprozesses.

Die Evaluierung liefert eine Vorgabe für eine leistungsgerechte Entlohnung. Dadurch können anstelle von Pauschalurteilen, wie „Wenn der Aufsichtsrat nicht mehr verdient als den Preis einer Putzfrau, dann ist er nichts wert.“⁵⁸¹, objektivere Vergleiche mit dem Verdienst und der Leistung anderer gezogen werden. Das Ergebnis resultiert dann in einer entsprechend höheren oder niedrigeren Vergütung. „Will man nur einen Ja-Sager haben, der sich wenig aus dieser Funktion macht, kann man auch weniger zahlen.“⁵⁸²

Der Leitfaden dient auch als Basis zur Ausgestaltung der Beziehungen des Aufsichtsrates mit anderen Beteiligten, wie z.B. dem Vorstand, seinem Vorsitzenden und anderen Mitgliedern des Managements.

⁵⁸⁰ Interview E.

⁵⁸¹ Interview J.

⁵⁸² Interview J.

„Der Aufsichtsrat ist im Corporate-Governance-Prozess das Feld mit dem größten Potential zur Verbesserung.“⁵⁸³ Unternehmen können dieses Potential schon heute erschließen.

⁵⁸³ Interview L.

Teil V: Fazit und Ausblick

Die Befragung von Insidern hat die im Forschungsrahmen entwickelten Determinanten der Aufsichtsratsarbeit bestätigt und erweitert, sowie teilweise zu einer Gewichtung hinsichtlich der Bedeutung beigetragen. Die wahrgenommenen Aufgaben über Kontrolle hinaus sind auch schon in der Literatur identifiziert worden, jedoch zeigt die Befragung, dass ein Einbringen in die Strategieentwicklung noch nicht für alle Aufsichtsräte selbstverständlich ist. Der regulatorische Rahmen wird nicht besonders erwähnt, aber indirekt als Mittel zum Zweck der Erreichung von Veränderungen akzeptiert.

Als besonders wichtige Determinanten der Aufsichtsratsarbeit wurden der Aufsichtsratsvorsitzende und hierbei insbesondere sein Verhältnis zum Vorstandsvorsitzenden genannt. Weiterhin wurde entsprechend den Ergebnissen des Forschungsrahmens Transparenz von Fakten und Entscheidungen als auch eine klare Trennung der Rollen von Aufsichtsrat und Vorstand hervorgehoben. Besonders unterstrichen wurde die Bedeutung von separaten Treffen der Anteilseignervertreter.

Determinanten- gruppe	Forschungsrahmen	Erklärungsrahmen
Regulatorischer Rahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetze • Rechtsprechung, Kommentierungen, Verordnungen • Satzung • Kodex 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetze • Rechtsprechung, Kommentierungen, Verordnungen • Satzung • Kodex
Aufgaben und Rollen- verständnis	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrollfunktion • Personalentwicklung • Strategieberatung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrollfunktion • Personalentwicklung • Strategieberatung
Strukturen	<ul style="list-style-type: none"> • Plenum • Aufsichtsratsvorsitzender • Ausschüsse • Unterstützende Strukturen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufsichtsratsvorsitzender • Plenum • Ausschüsse • Unterstützende Strukturen • Mitbestimmung
Tätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsversorgung • Effizienz 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit mit dem Vorstand • Agenda • Informationsversorgung • Management des Aufsichtsrats • Evaluation
Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifikation • Anreize 	<ul style="list-style-type: none"> • Unabhängigkeit • Spezifische Fähigkeiten • Alter und Zugehörigkeit • Zeitliche Verfügbarkeiten • Auswahlprozess
Verhalten		<ul style="list-style-type: none"> • Konstruktiver Dialog • Anreize • Werte

Abbildung 51: Wichtigste Determinanten der Aufsichtsratsarbeit im Lichte der Erhebung.

Hinsichtlich der Struktur der Aufsichtsräte wurden die schon im Forschungsrahmen identifizierten Determinanten bestätigt, so Anzahl der Mitglieder und die Ausschussarbeit. Mit Bezug auf die unterstützenden Strukturen haben die Befragten eher auf Schulungen als auf Büros oder Assistenten abgehoben - wahrscheinlich, weil letztere eine Selbstverständlichkeit für die untersuchte Population ist. Die Präsenz von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat wird von den meisten Befragten weniger kritisch gesehen als in mancher Literaturquelle. Kritisiert werden jedoch die starren gesetzlichen Regelungen zur Mitbestimmung und die Präsenz von Gewerkschaftsfunktionären im Aufsichtsrat, während die Kompetenz der Betriebsratsvertreter gelobt wird. Insgesamt weisen die Antworten der drei befragten Arbeitnehmervertreter ein hohes Maß an Übereinstimmung hinsichtlich der Determinanten von Aufsichtsratsarbeit mit denen der zwölf befragten Anteilseignervertreter auf, die Unterschiede hinsichtlich einzelner Determinanten lassen sich nicht den jeweiligen Bänken zuordnen.

Hinsichtlich der Ausgestaltung der Aufsichtsratsarbeit wurde wiederum die besondere Relevanz der Kooperation Aufsichtsratsvorsitzender/Vorstandsvorsitzender betont. Weiterhin genannt wird die umfassende, zielführende und rechtzeitige Informationsversorgung, ausreichende zeitliche Verfügbarkeit und eine Aufsichtsratsagenda, die den heutigen Anforderungen an den Aufsichtsrat gerecht wird. Aufsichtsratsbewertung wird akzeptiert oder gar gefordert, Uneinigkeit gibt es hinsichtlich der Art der Durchführung. Bei den Anforderungen an die Person des Aufsichtsratsmitglieds halten sich die Insider mit Anmerkungen zurück, betonen lediglich die Notwendigkeit von Unabhängigkeit - jedoch ohne auch diese genau zu definieren. Die Forderung nach einer gemischten Gruppe mit Geschäftsverständnis bleibt zu allgemein, um diese Determinante operationalisierbar zu machen. Letzteres wäre aber nötig, um die Forderung der Befragten umzusetzen, den Auswahlprozess der Aufsichtsräte zu verbessern und zu objektivieren.

Viel ausgeprägter als im Forschungsrahmen wurde der Verhaltensaspekt im Zusammenhang mit Aufsichtsratsarbeit betont. Das Schaffen einer aktiven Diskussionskultur, einer im Verhältnis zu der erwarteten Leistung angemessenen Vergütung und darüber hinaus das Schaffen und Leben einer Wertekultur im Aufsichtsrat im Einklang mit den Unternehmensethik wurden besonders erwähnt. Haftungsrisiken wurden hingegen nicht als verhaltensbeeinflussend genannt. In Abbildung 52 werden die wichtigsten Determinanten von Aufsichtsratsarbeit im Lichte der Erhebung noch einmal überblicksartig zu-

sammengefasst und somit auch die Antworten auf die Erkenntnisziele der Arbeit. Für weitere Forschungsprojekte im Themenfeld Aufsichtsratsarbeit sollte somit auch die Determinantengruppe Verhalten höchste Priorität haben. Diese weniger leicht zugänglichen, und noch weniger reglementierbaren Determinanten sind von höchster Bedeutung für die Aufsichtsrats-tätigkeit in Deutschland. Abbildung 52 fasst noch einmal überblicksartig das Fazit und den Rückblick auf die Erkenntnisziele zusammen.

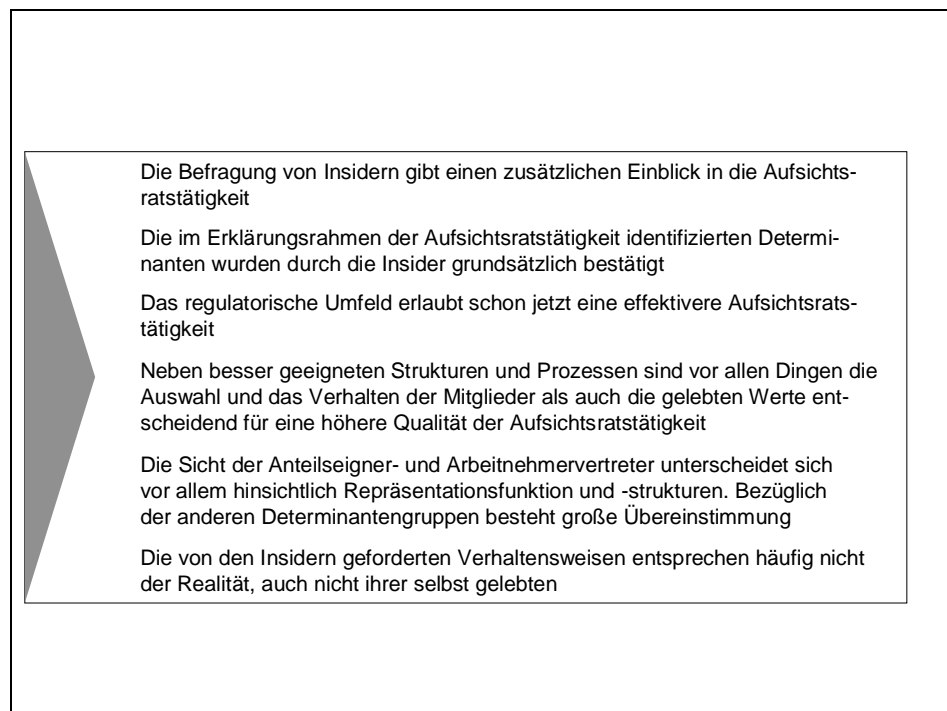


Abbildung 52: Fazit und Rückblick auf die Erkenntnisziele.

Die Tätigkeit der Aufsichtsräte in Deutschland kann nicht unabhängig von der internationalen Entwicklung der Corporate Governance als auch der gesamten Wirtschaft betrachtet werden. Der Prozess der Internationalisierung der deutschen Volkswirtschaft schreitet voran. Gleichwohl wird diese Verdichtung und Verflechtung ökonomischer Prozesse in der gesellschaftlichen Breite eher mit Risiken als mit Chancen assoziiert. Es wird oft eine Abwehrhaltung eingenommen, um die „Heuschrecken“ fernzuhalten und die Deutschland AG weiter zu konservieren. Die Anpassungsprozesse an die Globalisierung in der Wirtschaft allgemein verlaufen zügiger als ihre Abbildung in den deutschen Aufsichtsräten.

Die angelsächsische Welt setzt auch hier Standards. Die Globalisierung führt zwangsläufig zu einer weiteren Konvergenz der Corporate Governance-Strukturen⁵⁸⁴ – auch und gerade im Licht der grenzüberschreitenden Übernahmen und Fusionen. Insofern müssen sich die deutschen Aufsichtsräte den Ansprüchen an den „Supervisory Board“ amerikanischen Zuschnitts stellen. Auch in den USA gibt es eine beachtliche Regulierungsdichte. Die sich international herausbildenden Standards im Bereich der Corporate Governance sind de facto der Maßstab.

Es entwickelt sich eine neue Verantwortungstiefe des Aufsichtsrats, die die Bestellungsprozesse und damit die Qualität der Zusammensetzung stärker als bisher in den Mittelpunkt rückt, z.B. durch professionelle Aufsichtsratsbesetzungen. In zunehmend internationalisierten Märkten wird auch die Güte und Kompetenztiefe des Aufsichtsrats von ausschlaggebender Bedeutung sein. Der Aufsichtsrat, nicht nur in seiner Funktion als Überwacher, sondern insbesondere als strategischer Sparringspartner des Managements, als aktiver und präsender Impulsgeber, wird zum Wettbewerbsfaktor.⁵⁸⁵ Auf der Grundlage eines solchen erweiterten und gelebten Selbstverständnisses kann der Aufsichtsrat bei geeigneter Zusammensetzung die Gestaltungsarbeit des Topmanagements qualitativ verstärken. Dabei müssen die Grenzlinien zwischen strategischer Verantwortung und operativer Managementtätigkeit nicht zwingend überschritten werden, und wenn doch - wie z.B. in Krisenzeiten -, dann können Konflikte dieser Art auch produktiv sein, insbesondere wenn es um bessere Konzepte und Lösungen geht.⁵⁸⁶

Wichtigstes Element, den erhöhten Anforderungen gerecht zu werden ist das Verhalten der Aufsichtsräte selbst. Aus der Befragung ergab sich, dass zwischen angestrebtem und tatsächlichem Verhalten häufig eine in Abbildung 53 anhand von Beispielen erklärte Diskrepanz liegt. Die Verhaltensdimension findet sich in vielen Determinanten wieder, lässt sich jedoch am wenigsten mit regulatorischen Eingriffen beeinflussen.

⁵⁸⁴ Vgl. zu den Anfängen der Entwicklung Zapp 1985, S. 7 f., aktueller dann Ward 1997, S. 141 ff., Leblanc/Gillies 2005, S. 245 ff.

⁵⁸⁵ Vgl. Charan, 2005, S. 3 ff.

⁵⁸⁶ Vgl. Nadler/Behan/Nadler 2006, S. 209.

Determinanten- gruppe	Angestrebt	(Häufige) Realität	<u>AUSWAHL</u>
Aufgaben und Rollenverständnis	<ul style="list-style-type: none"> • Aufsichtsrat als kritischer Diskussionspartner, Coach des Vorstands 	<ul style="list-style-type: none"> • Überwachung von Finanzkennziffern ohne strategischen Dialog 	
Strukturen	<ul style="list-style-type: none"> • Offene und produktive Beziehung Vorstandsvorsitzender/Aufsichtsratsvorsitzender 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstandsvorsitzender dominiert oder • Aufsichtsratsvorsitzender interveniert operativ 	
Tätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Angemessene, vollständige, zeitnahe Informationsversorgung • Ehrliche Selbstbewertung des Aufsichtsrats gegen klar definierte Kriterien 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen kommen spät, gefiltert, bewertet, nicht zielgerichtet 	
Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Ausreichende zeitliche Verfügbarkeit • Aufgabenspezifische Qualifikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Anteilseignervertreter verbringen ca. 6 Tage p.a., Fernbleiben von Sitzungen • Qualifikation für Aufsichtsratsstätigkeit sekundäres Auswahlkriterium 	
Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Ermutigende Diskussionskultur; unbequeme Fragen sind willkommen 	<ul style="list-style-type: none"> • Unbequeme Fragen werden als mangelnde Loyalität ausgelegt • Nur formale Aussagen • Mitglieder meist passiv in Sitzungen 	

Abbildung 53: Verhalten von Aufsichtsräten.

Die Frage der Ethik im Aufsichtsrat hat zwei Dimensionen: Erstens steht die Moral des Gremiums und seiner Mitglieder selbst im Fokus: Wie gehen die Kollegen miteinander um; wie scharf trennt der Einzelne seine Aufgaben im Aufsichtsrat von anderweitigen Interessen; mit welchen eigenen Wertvorstellungen berät und überwacht ein Aufsichtsrat die Unternehmensleitung? Zweitens geht es um die anzulegenden Maßstäbe, wenn der Aufsichtsrat die Unternehmensführung nach ethischen Gesichtspunkten betrachten möchte.⁵⁸⁷ Die moderne Unternehmensethik setzt auf Spielregeln.⁵⁸⁸ In einem Ethikkodex verpflichten sich Unternehmen zur Einhaltung bestimmter Werte. Mit dem Wertemanagement entsteht somit ein Instrument, das den unternehmerischen Fortschritt auch auf eine ethische Basis stellt.⁵⁸⁹

⁵⁸⁷ Vgl. Bilgri/Stadler 2005, S. 2.

⁵⁸⁸ Vgl. Davies 1999, S. 121, den Trend aufzeigend.

⁵⁸⁹ Vgl. Palazzo 2000, S. 261 f.

Die Regeln, die die Ethik im Aufsichtsrat selbst beschreiben können, müssen wie in Abbildung 54 dargestellt mit den Unternehmenswerten in Einklang stehen. Sie sind allerdings von den Beteiligten selbst zu definieren!

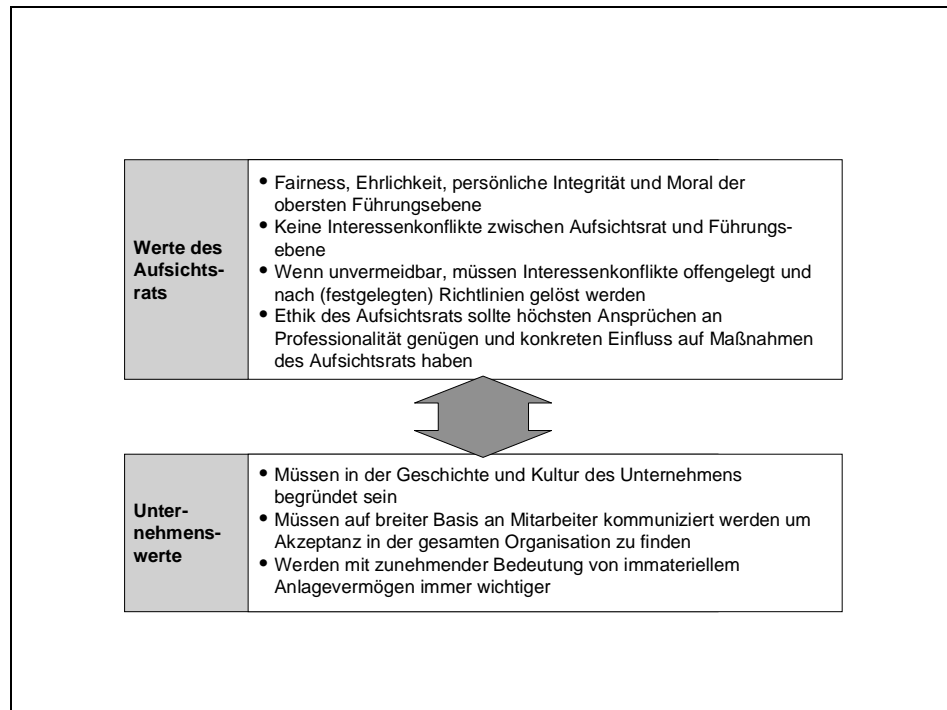


Abbildung 54: Werte für Unternehmen und Aufsichtsrat.

Aktionäre, Management und letztlich der Aufsichtsrat selbst müssen unter den sich weiter ändernden Vorzeichen der Aufsichtsrats Tätigkeit die Qualifikations-, Kompetenz- und Erfahrungsprofile für den Aufsichtsrat definieren. Auf dieser Basis sollten Aufsichtsratspositionen sodann über einen professionellen Auswahlprozess besetzt und die besten Kandidaten gewonnen werden. Auch setzt das Unternehmen auf diese Weise ein positives Signal für den Markt, das Vertrauen fördert.

Anhang

Literaturverzeichnis

- Albach, H. (Hrsg., 2001): Konzernmanagement. Corporate Governance und Kapitalmarkt. 62. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. 2000 in Berlin. Wiesbaden 2001.
- Albers, M. (2002): Corporate Governance in Aktiengesellschaften, Frankfurt a. M. 2002
- Assmann, H-D. (1995): Corporate Governance, in: Die AG, 1995, S. 289-290.
- Atteslander, P. (1995): Methoden der empirischen Sozialforschung, 8. Aufl., Berlin 1995.
- Arbeitskreis „Steuern und Revision“ im Bund der Wirtschaftsakademiker (BWA) e.V. (2006): Effizienz des Aufsichtsratsarbeit, in: AR, 2006, S. 2-3.
- Audretsch, D. B./Weigand, J. (2001): Corporate Governance, in: Jost, P.-J. (Hrsg.): Die Spieltheorie in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 2001, S. 83-134.
- Auer, M. (2000): Vereinbarungskarrieren. Eine karrieretheoretische Analyse von Erwerbsarbeit und Elternschaft, München 2000.
- Baetge, J./Thiele S./Matena, S. (2004): Mittelbare Sicherung der Prüfungsqualität durch Enforcement geprüfter Jahres- und Konzernabschlüsse – Überlegungen aus ökonomischer Sicht. In: BFuP, Heft 3/2003, S. 201-218.
- Bain, N./Band, D. (1996): Winning Ways through Corporate Governance. London 1996.
- Bassen, A. (2002): Institutionelle Investoren und Corporate Governance. Analyse der Einflussnahme unter besonderer Berücksichtigung börsennotierter Wachstumsunternehmen, Wiesbaden 2002.
- Baums, T./Buxbaum, R. M./Hopt, K. J. (Hrsg., 1993): Institutional Investors and Corporate Governance. Berlin 1993.
- Baums, T./Frick, B. (1999): The Market Value of the Codetermined Firm, in: Blair, M. B./ Roe, J. (Ed.): Employees & Corporate Governance, Washington D.C. 1999, S. 206-238.
- Baums, T. (Hrsg., 2001): Bericht der Regierungskommission Corporate Governance. Unternehmensführung, Unternehmenskontrolle, Modernisierung des Aktienrechts. Köln 2001.

- Bea, F. X./Scheurer, S. (1994): Die Kontrollfunktion des Aufsichtsrates, in: DB, Heft 43/1994, S. 2145-2152.
- Becker, Fred G. (1993): Explorative Forschung mittels Bezugsrahmen. Ein Beitrag zur Methodologie des Entdeckungszusammenhanges, in: Becker, Fred G./Martin, A.(Hrsg.): Empirische Personalforschung. Methoden und Beispiele. München 1993, S. 111-128.
- Becker, F. (2004): Organisation der Unternehmensleitung: Führungsorganisation – Spitzenorganisation – Leitungsorganisation – Corporate Governance, in: Becker, F. (Hrsg.): Personal-Management – Organisation - Unternehmensführung - Festschrift zu Ehren von Prof. Dr. Jürgen Berthel, Köln 2004.
- Bellavite-Hövermann, Y./Lindner, G./Lüthje, B. (2005): Leitfaden für den Aufsichtsrat. Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen für die Aufsichtsratsarbeit, Ulm 2005.
- Berliner Netzwerk Corporate Governance (2004): 12 Thesen zur Modernisierung der Mitbestimmung, in: Der AR, Nr. 1/2004, S. 13-17.
- Berg, N. (2003): Public Affairs Management, Wiesbaden 1993.
- Bernhardt, W. (1995): Aufsichtsrat - die schönste Nebensache der Welt? In: ZHR - Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht 159 (1995) 3, S. 310-324.
- Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg., 1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven: Bericht der Kommission Mitbestimmung, Gütersloh 1998.
- Bilgri, A./Stadler (2005): Ethik im Aufsichtsrat, in: Der AR, Nr. 02/2005, S. 2.
- Blair, M. (1995) Ownership and Control – Rethinking Corporate Governance for the 21st Century, Washington D.C. 1995.
- Blair, M. M./Roe, M. J. (Hrsg., 1999): Employees & Corporate Governance, Washington D.C. 1999.
- Bleicher, K. (1987): Der Aufsichtsrat im Wandel. Eine repräsentative Studie über Aufsichtsräte in bundesdeutschen Aktiengesellschaften im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 1987.
- Bleicher, K./Leberl, D./Paul, H. (1989): Unternehmensverfassung und Spitzenorganisation. Führung und Überwachung von Aktiengesellschaften im internationalen Vergleich, Wiesbaden 1989.
- Bleicher, K. (1995): Spitzenverfassung der Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (1995): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1959-1967.

- Blies, P. (1999): Board-Überwachung japanischer Aktiengesellschaften, in. DB, 1999, S. 1969-1999.
- Blum, A. (2005): Corporate Governance, Ein Vergleich zwischen den gesetzlichen Regelungen in Deutschland und den Forderungen des Kapitalmarkts, Köln 2005.
- BMJ (1993): 10 Punkte zur Stärkung des Anlegerschutzes und der Unternehmensintegrität, Bonn, Pressemitteilung vom 25.02.2003.
- BMJ (2005): Änderung der gesellschaftlichen EU-Richtlinie, Bonn, Pressemitteilung vom 26.01.2005.
- Börsch-Supan, A./Köke, J. (2000): An Applied Econometricians' View of Empirical Corporate Governance Studies. Discussion Paper No. 00-17/ZEW, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH: International Finance. Mannheim 2000.
- Brancato, C. K. (1997): Institutional Investors and Corporate Governance. Best Practices for Increasing Corporate Value. Chicago 1997.
- Brinkmann-Herz, D. (1972): Entscheidungsprozesse in den Aufsichtsräten der Montanindustrie. Eine Empirische Untersuchung über die Eignung des Aufsichtsrates als Instrument der Arbeitnehmermitbestimmung, Berlin 1972.
- Bronner, R./Appel, W./Wiemann, V. (1999): Empirische Personal- und Organisationsforschung, München 1999.
- Broutas, P. P. (2003): Boardroom excellence. A Common Sense Perspective on Corporate Governance, Weston (MA) 2003.
- BT-Drs. 13/9712 (1998): Gesetzentwurf der Bundesregierung. Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), in: Drucksache des Deutschen Bundestages 13/9712 vom 28.1.1998.
- BT-Drs. 14/8769 (2002): Gesetzentwurf der Bundesregierung. Entwurf eines Gesetzes zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität (Transparenz- und Publizitätsgesetz), in: Drucksache des Deutschen Bundestages 14/8769 vom 11.4.2002.
- Bürger, M./Martens, H. (1991): Mitbestimmung ohne Parität, Aufsichtsratbeteiligung nach dem Mitbestimmungsgesetz 1952, Nördlingen 1991.
- Carver, J./Carver, M. M. (1997): Reinventing your board. A Step-by-step guide to implementing policy governance, San Francisco 1997.
- Carter, B. C./Lorsch, J. W. (2004). Back to the drawing board. Designing Corporate Governance for a complex world, Boston 2004.

- Charan, R. (2005): Boards that deliver. Advancing Corporate Governance From Compliance To Competitive Advantage. San Francisco 2005.
- Charkham, J./ Simpson, A. (1999): Fair Shares. The Future of Shareholder Power and Responsibility. Oxford 1999.
- Claussen, C. P./Bröcker, N. (2000): Corporate Governance-Grundsätze in Deutschland – nützliche Orientierungshilfe oder regulatorisches Übermaß? In: Die AG, 2000, S. 481-491.
- Cromme, G. (Hrsg., 2007): Corporate Governance Report 2007. Vorträge und Diskussionen der 6. Konferenz Deutscher Corporate Governance Kodex, Stuttgart, 2007.
- Davies, A. (1999): A Strategic Approach to Corporate Governance, Brookfield (VT, USA) 1999.
- Deckert, M. (1996a): Inkompatibilitäten und Interessenkonflikte - Zur Pflichtenstellung des Aufsichtsratsmitglieds, in: DZWir, 1996, S. 406-410.
- Deckert, M. (1996b): Effektive Überwachung der AG-Geschäftsführung durch Ausschüsse des Aufsichtsrats. In: ZWR, 1996, S. 985-994.
- Demb, A./Neubauer, F.-F. (1992). The Corporate Board. Confronting the Paradoxes. New York 1992.
- Deminor (1999): Corporate Governance Rating Service. Germany. Country Report - 1999. Brüssel 1999.
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB, 2005): Mitbestimmung – ein Gewinn für Deutschland und Europa - Die ökonomische Wirkung der Mitbestimmung in theoretischer und empirischer Betrachtung, Berlin 2005.
- Deutscher Juristentag (Hrsg., 2000): Verhandlungen des 63. Deutschen Juristentages. Leipzig 2000. Band I: Gutachten. München 2000.
- Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA, 2000): Scorecard for German Corporate Governance. Standard DVFA Evaluation Method for CG. Version 1.1. Dreieich 2000.
- Deutsches Aktieninstitut (DAI, 2005): Factbook, Frankfurt am Main 2005.
- Deutsches Aktieninstitut (DAI, 2006): Factbook, Frankfurt am Main 2006.
- Diekmann, A. (1998): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 4. Aufl., Hamburg 1998.
- Dimma, W. A. (2002): Excellence in the boardroom. Best practices in corporate directorship, Etobicoke (Ontario) 2002

- Dimsdale, N./Prevezer, M. (1994): Preface, in: Dimsdale, N./Prevezer, M. (Ed., 1994): *Capital Markets and Corporate Governance*, Oxford, 1994, S. V-VI.
- Donaldson, L./Davis, J. H. (1991): Stewardship Theory and Agency Theory - CEO Governance and Shareholders Returns, in: *Australian Journal of Management* 1991, S. 49-64.
- Dreist, M. (1980): *Die Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats bei Aktiengesellschaften, Probleme und Reformüberlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht*, Düsseldorf 1980.
- Dutzi, A. (2005): *Der Aufsichtsrat als Instrument der Corporate Governance*, Frankfurt am Main 2005.
- Ebers, M. (1981): Aufgaben und Ziele der Organisationsforschung. In: Kieser, A. (Hrsg., 1981): *Organisationstheoretische Ansätze*, Stuttgart 1981, S. 1-24.
- Erbslöh, E./Wiendieck, G. (1974): Der Interviewer. In: Van Kollwijk, J./Wieken-Mayser, M. (Hrsg., 1974): *Techniken der empirischen Sozialforschung*, 4. Band, Erhebungsmethoden: Die Befragung, München 1974, S. 83-106.
- Fallgatter, M. J. (2003): Variable Vergütung von Mitgliedern des Aufsichtsrats: Resultiert eine verbesserte Unternehmensüberwachung?, in: *DBW*, 2003, S. 703-713.
- Fallgatter, M. J. (2004): Die Empfehlungen zur Aufsichtsratsvergütung des deutschen Aktieninstitutes und von Towers Perrin – Eine Analyse der Anreizwirkungen, in: *BFuP*, 2004, S. 452-462.
- Fama, E. F./Jensen, M. C. (1983): Separation of Ownership and Control, in: *Journal of Law and Economics* 1983, S. 301-325.
- Feddersen, D./Hommelhoff, P./Schneider, U. H. (Hrsg., 1996): *Corporate Governance. Optimierung der Unternehmensführung und der Unternehmenskontrolle im deutschen und amerikanischen Aktienrecht*, Köln 1996.
- Finkelstein, S./Hambrick, D. C. (1996): *Strategic Leadership. Top Executives and Their Effects on Organizations*. St. Paul, MN 1996.
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Marshfield (Mass.) 1984.
- Friedrichs, J. (1990): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 14. Aufl., Opladen 1990.
- Frühauf, M. (1998): Geschäftsleitung in der Unternehmenspraxis, in: *ZGR*, 1998, S. 407-418.

- Gaulke, J. (1996): Der Klub der Kontrolleure. Das Versagen der Aufsichtsräte in Deutschland. Hamburg 1996.
- Gerum, E. (1991): Aufsichtsratstypen – Ein Beitrag zur Theorie der Organisation der Unternehmensführung, in: DBW, 1991, S. 247-261.
- Gerum, E. (1995): Führungsorganisation, Eigentümerstruktur und Unternehmensstrategie. Empirische Befunde zur Theorie der Organisation der Unternehmensführung, in: DBW, 1995, S. 359-379.
- Gerum, E. (1998): Mitbestimmung und Corporate Governance – Ein Projekt der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung, Gütersloh 1998.
- Gerum, E./Steinmann, H./Fees, W. (1988): Der mitbestimmte Aufsichtsrat, Eine empirische Untersuchung, Stuttgart 1988.
- Glaser, B. G./Strauss, A. L. (1998): Grounded theory: Strategien qualitativer Forschung, Bern 1998.
- Goetz, T. (2000): Managementkontrolle durch institutionelle Investoren in Deutschland und den USA, Köln 2000.
- Grady, D. (1999): No more board games, in: McKinsey Quarterly, Nr. 3/1999, S. 16-25.
- Grothe, P. (2006): Unternehmensüberwachung durch den Aufsichtsrat. Ein Beitrag zur Corporate Governance Diskussion in Deutschland, Frankfurt am Main 2006.
- Grundsatzkommission Corporate Governance (2000): Corporate Governance-Grundsätze (Code of Best Practice) für börsennotierte Gesellschaften. Frankfurt am Main 2000.
- Grunewald, B. (2002): Gesellschaftsrecht, Tübingen 2002.
- Häuser, H. (1985): Interessenkollision durch Wahrnehmung des Aufsichtsratsmandats in der unabhängigen Aktiengesellschaft, Reihe: Steinbacher Wissenschaftliche Reihe, Bd. 3, Steinbach (Taunus) 1985.
- Hans-Böckler-Stiftung (2003): Grundsätze ordnungsmäßiger Aufsichtsratsstätigkeit, Düsseldorf 2003.
- Hans-Böckler-Stiftung (2004): Die Effizienzprüfung des Aufsichtsrats, Düsseldorf 2004.
- Hartmann, K. (2003): Die Aufsichtsratsvergütung als Erfolgsfaktor im deutschen Corporate-Governance-System, Frankfurt am Main 2003.
- Hassing, J. (1997): Tables of Power, in: Fortune, o. Nr., Ausgabe v. 28.04.1997, S. 146-153.

- Heidrick & Struggles (1999): Corporate Governance in Europe. 1999 Study, Paris 1999.
- Heidrick & Struggles (2001): Corporate Governance in Europe. 2001 Study, Paris 2001.
- Heidrick & Struggles (2003): Corporate Governance in Europe. 2003 Study, Paris 2003.
- Heidrick & Struggles (2005): Corporate Governance in Europe, Whats´ s the outlook?, 2005 Study, Paris 2005.
- Henze, H. (1998): Prüfungs- und Kontrollaufgaben des Aufsichtsrates in der Aktiengesellschaft, in: NJW, Heft 45/1998, S. 3309-3312.
- Heubischl, J. S. (2005): International comparative governance. Dynamische Entwicklungen der Corporate Governance-Systeme und Unternehmensverflechtungsnetzwerke im internationalen Kontext am Beispiel der Länder-Triade Deutschland, den USA und Japan, Berlin 2005.
- Hexel, D. (2004): Mitbestimmung modernisieren, aber wie?, in: HB, Nr. 214 v. 3.11.2004, S. 6.
- Hilb, M. (2005): Integrierte Corporate Governance. Ein neues Konzept der Unternehmensführung und Erfolgskontrolle, Heidelberg 2005.
- Hill, C./Jones, T. M. (1992): Stakeholder-Agency Theory, in: Journal of Management Studies 1992, S. 131-154.
- Hillebrand, W./Nölting, A./Wilhelm, W. (1993): Club der Amateure, in: mm, Heft 8/93, S. 32-45.
- Hilmer, F.G. (1994): Ther Functions of the Board. A Performance based View, in: Corporate Governance – An International Review 1994, S. 170-179.
- Hock, T. (1999): Verpflichtung des Vorstands für ein angemessenes Risikomanagement zu sorgen (KonTraG), in: Going Public, 1999, S. 106-109.
- Hoff, H. H. (2003): Aktienoptionen für Aufsichtsräte über § 71 I Nr. 8 AktG?, in: WM, 2003, 910-914.
- Hofmann, R. (Hofmann 1996b): Control-Gap in deutschen Kapitalgesellschaften, in: WISU, Heft 8-9/96, S. 750-757.
- Hofman, R./Hofman, I. (1998): Corporate Governance. Überwachungseffizienz und Führungskompetenz in Kapitalgesellschaften, Wien 1998.
- Hoffmann, D./Preu, P. (2003): Der Aufsichtsrat, 5., neubearb. und erg. Aufl., München 2003.
- Hoffmann-Becking, M.(1999a) : Rechte und Pflichten der Aufsichtsratsmitglieder, in: Hoffmann-Becking, M. (Hrsg.), Münchner Handbuch des Gesell-

- schaftsrechts, Band 4, Aktiengesellschaft, 2. Aufl., München 1999, S. 387-404.
- Hoffmann-Becking, M. (1999b): Zusammensetzung und Größe des Aufsichtsrats, in: Hoffmann-Becking, M. (Hrsg.), Münchner Handbuch des Gesellschaftsrechts, Band 4, Aktiengesellschaft, 2. Aufl., München 1999, S. 279-315.
- Holl, A (2002): Die Reform des Aktienrechtlichen Aufsichtsrats, Frankfurt am Main 2002.
- Hommelhoff, P. (1979): Der Aktienrechtliche Organstreit, in: ZHR, Heft 2/1979, S. 288-316.
- Hommelhoff, P./Hopt, K. J./von Werder, A. (Hrsg., 2003): Handbuch Corporate Governance. Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis, Köln 2003.
- Honegger, E. (2005): Mehrwert dank Selbsteurteilung, in: AR, 2004, S. 10-11.
- Hopt, K. J./Wymeersch, E. (1997): Comparative Corporate Governance. Essays and Materials. Berlin 1997.
- Hüffer, U. (2006): Aktiengesetz, 7., neubearbeitete Auflage, München 2006.
- Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft (iwd, 2006): Mitbestimmungsgesetz von 1976: In die Jahre gekommen, Köln, 31. August 2006, S. 4 f.
- Jensen, M./Meckling, W. (1976): Theory of the Firm. Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics 1976, S. 305-360.
- Jensen, M. C. (2000): A theory of the firm. Governance, residual claims, and organizational forms, Cambridge (MA) 2000.
- Jürgens, U./Lippert, I. (2005): Wissen und Kommunikation im Aufsichtsrat, in: AR, 2005, S. 7-9.
- Juhnke, R. (1995): Die Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt in der deutschen Publikums-Aktiengesellschaft und der Funktionswandel ihrer Organe, Eine Analyse der Reformvorschläge unter Berücksichtigung der Theorie der Verfügungsrechte und ein Beitrag zur Geschichte des Aktienwesens, Frankfurt am Main 1995.
- Kallmeyer, H. (1993): Pflichten des Vorstands der Aktiengesellschaft zur Unternehmensplanung, in: ZGR, 1993, S. 104-113.
- Keasey, K./Thompson, S./ Wright, M. (Hrsg., 1999): Corporate Governance. Volume III: Governance Mechanisms. The International Library of Critical Writing in Economics. Bd. 106. Glos, UK 1999.

- Kirschbaum, T./Wittmann, M. (2005): Zum Wechsel vom Vorstand in den Aufsichtsrat, in: Der AR, Nr. 09/2005, S. 3 f.
- Kleindieck, D. (2003): Konzernstrukturen und Corporate Governance: Leitung und Überwachung im dezentral organisierten Unternehmensverbund. In: Hommelhoff, P./Hopt, K. J./von Werder, A. (Hrsg., 2003): Handbuch Corporate Governance. Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis, Köln 2003, S. 571-603.
- Köhler, K. (1997): Stock Options für Führungskräfte aus der Sicht der Praxis, in: ZHR, 1997, S. 246-268.
- Köstler, R./Kittner, M./Zachert, U./Müller, M. (1976): Organisation der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden, 1976.
- Köstler, R./Kittner, M./Zachert, U. (1999): Aufsichtsratspraxis, 6. Aufl., Frankfurt a. M. 1999.
- Korn/Ferry International (1996): European Board of Directors Study. London 1996.
- Korn/Ferry International (1998): 25th European Board of Directors Study. London 1998.
- Kraakmann, R. (1996): Die Professionalisierung des Board, in: Feddersen, D./Hommelhoff P./Schneider, U. (Hrsg.): Corporate Governance. Optimierung der Unternehmensführung und der Unternehmenskontrolle im deutschen und amerikanischen Aktienrecht. Köln 1996, S. 129-142.
- Kramarsch, M. H. (2000). Aktienbasierte Managementvergütung. Stuttgart 2000.
- Kreitmeier, F. (2001): Corporate Governance: Aufsichtsgremien und Unternehmensstrategien, München 2001.
- Kreutz, H./Titscher, S. (1974): Die Konstruktion von Fragebögen. In: Van Kollwijk, J./Wieken-Mayser, M. (Hrsg., 1974): Techniken der empirischen Sozialforschung, 4. Band, Erhebungsmethoden: Die Befragung, München 1974, S. 24-82.
- Krippendorff, K. (1980): Content Analysis: An introduction to its Methodology, Beverly Hills 1980.
- Kromrey, H. (1998) Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung, 8. Aufl., Opladen 1998.
- Kubicek, H. (1977): Heuristischer Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung. In: Köhler, R. (Hrsg., 1977): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1977, S. 3-36.

- Kübler, F. (1994): Gesellschaftsrecht, 4., Neubearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1994.
- Laatz, W. (1993): Empirische Methoden: Ein Lehrbuch für Sozialwissenschaftler, Frankfurt am Main 1993.
- Langenbucher, G./Blaum, U. (1994): Audit-Committees – Ein Weg zur Überwindung der Überwachungskrise?, in: DB, 1994, S. 2197-2206.
- Laue-Streblow, D. (1983): Die Rechtsstellung der Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat mitbestimmter i. Aktiengesellschaften, Köln 1984.
- Leblanc, R./Giellies, J. (2005): Inside the boardroom. How boards really work and the coming revolution in corporate governance, Mississauga, Ontario 2005.
- Lentfer, T. (2005): Einflüsse der internationalen Corporate Governance – Diskussion auf die Überwachung der Geschäftsführung. Eine kritische Analyse des deutschen Aufsichtsratsystems, Wiesbaden 2005.
- Light, M. (2001): The strategic board. The step-by-step guide to high impact governance, New York 2001.
- Lutter, M. (1995): Defizite für eine effiziente Aufsichtsratsarbeit und gesetzliche Möglichkeiten der Verbesserung. In: ZHR - Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht 159 (1995) 3, S. 287-309.
- Lutter, M. (2001): Vergleichende Corporate Governance – Die deutsche Sicht, in: ZGR, 2001, S. 224-237.
- Lutter, M./Krieger, G. (2002): Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats, 4. völlig neubearb. und erw. Aufl., Köln 2002.
- Lutter, M. (2003): Der Deutsche Corporate Governance Kodex. in: Hommelhoff, P./Hopt, K. J./von Werder, A. (Hrsg., 2003): Handbuch Corporate Governance. Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis, Köln 2003, S. 737-748.
- Mäger, S. (1999): Vergütung des Aufsichtsrats – welchen Spielraum gibt das Aktienrecht, in: BB, 2001, S. 1389-1394.
- Malik, F. (1999): Wirksame Unternehmensaufsicht. Corporate Governance in Umbruchzeiten. Frankfurt am Main 1999.
- Malik, F. (2002): Die neue Corporate Governance, 3., erw. Aufl., Frankfurt am Main 2002.
- Mallin, C. A. (2004): Corporate Governance, New York 2004.
- Martens, K. (2000): Managementüberwachung durch den Aufsichtsrat.

- McGregor, L. (2000): *The Human Face of Corporate Governance*, New York 2000.
- McKinsey&Company (2000). *Investor Opinion Survey*. London 2000.
- McKinsey&Company (2001). *Perspectives on Corporate Governance in Europe*. London 2001.
- Mayring, Ph. (2000): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 7. A. Weinheim 2000.
- Meffert, H. (2000): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente – Praxisbeispiele*, 9. überarb. Aufl. 2000.
- Mittermaier, U. (2004): *Effizienzsteigerung des Aufsichtsrats durch Informationstechnologie*, in: AR, 2004, S. 14-15.
- Mizruchi, M. (1983): *Who controls whom? An analysis, critique and assessment of research on interlocking directorates*, in: *Annual Review of Sociology* 1996, S. 271-298.
- Monks, R. A. G./Minow, N. (1995): *Corporate Governance*. Oxford 1995.
- Monks, R. A. G./Minow, N. (1996): *Watching the Watchers. Corporate Governance for the 21st Century*. Oxford 1996.
- Monks, R. A. G./Minow, N. (2001): *Corporate Governance*, 2. Aufl., Oxford 2001..
- Monks, R. A. G. (2001): *The New Global Investors. How shareowners can unlock sustainable prosperity worldwide*. Oxford 2001.
- Müller, R. K. (1996): *Anchoring Points for Corporate Directors. Obeying the Unenforceable*. Westport 1996.
- Mutter, S. (1994): *Unternehmerische Entscheidung und Haftung des Aufsichtsrats der Aktiengesellschaft*, Köln 1994.
- Nadler, D. A./Behan, B. A./Nadler, M. B. (2006): *Building better boards. A blueprint for effective governance*, New York 2006.
- Nagy, R. (2002): *Corporate Governance in der Unternehmenspraxis. Akteure, Instrumente und Organisation des Aufsichtsrates*, Wien 2002.
- Nassauer, F. (2000): *Corporate Governance und die Internationalisierung von Unternehmen*, Frankfurt a. M. 2000.
- Neuberger, O. (Hrsg., 1995): *Führen und geführt werden*. 5. A. Stuttgart 1995.
- Neubürger, H.-J. (2003): *Die deutsche Mitbestimmung aus Sicht eines international operierenden Unternehmens*. In: Hommelhoff, P./Hopt, K. J./von Werder, A. (Hrsg., 2003): *Handbuch Corporate Governance*. Lei-

tung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis, Köln 2003, S. 177-197.

- O'Brien, J. (Hrsg., 2005): *Governing the Corporation. Regulation and Corporate Governance in an Age of Scandal and Global Markets*, Chichester (England) 2005
- Oechsler, W. A. (2003): Qualifikation und personelle Besetzung des Vorstands und Aufsichtsrats. In: Hommelhoff, P./Hopt, K. J./von Werder, A. (Hrsg., 2003): *Handbuch Corporate Governance. Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis*, Köln 2003, S. 305-321.
- OECD (1998): *Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets*, Paris 1998.
- OECD (1999): *OECD Principles Of Corporate Governance*, Paris 1999.
- Ogger, G. (1992): *Nieten in Nadelstreifen. Deutschlands Manager im Zwielficht*, München 1992.
- Ornstein, M. (1984): Interlocking Directorates in Canada. Intercorporate or Class Alliance?, in: *Administrative Science Quarterly* 1984, S. 210-231.
- Oser, P./Orth, C./Wader, D. (2005): Qualitätscheck im Aufsichtsrat – Nutzen einer Effizienzprüfung, in: *Der AR*, Nr. 07-08/2005, S. 7-9.
- o. V. (1993): Man ist nett zueinander, in: *mm*, Heft 8/93, S. 45-51.
- o.V. (2004): Die Mitbestimmung auf dem Prüfstand, in: *FAZ*, Nr. 258 v. 4.11.2004, S. 18.
- o. V. (2006): Warum sich der Juristentag nicht entscheiden konnte, in: *HB*, Ausgabe Nr. 187 v. 27.09.2006, S. 23.
- Palazzo, B. (2000): *Interkulturelle Unternehmensethik. Deutsche und amerikanische Modelle im Vergleich*, Wiesbaden 2000.
- Pampel, J. R./Krolak, T. (2006): Aufsichtsratsinformation in Deutschland, in: *AR*, 2006, S. 2-4.
- Paefgen, W. (1982): *Struktur und Aufsichtsratsverfassung der Mitbestimmten Aktiengesellschaft. Zur Gestaltungsmacht der Satzung und der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats*.
- Pechtel, E. (2004): Die Tagesordnung für die Aufsichtsratssitzung, in: *AR*, 2004, S. 5-6.
- Peltzer, M. (2003): *Deutsche Corporate Governance. Ein Leitfaden*, München 2003.

- Peus, E. A. (1983): Der Aufsichtsratsvorsitzende. Seine Rechtsstellung nach dem Aktiengesetz und dem Mitbestimmungsgesetz, Köln 1982.
- Pfeffer, J./Salancik, G. (1978): The External Control of Organizations. A Resource Dependency Perspektive, New York 1978.
- Pfitzer, N./Oser, P. (Hrsg., 2003): Deutscher Corporate Governance Kodex. Ein Handbuch für Entscheidungsträger, Stuttgart 2003.
- Pistor, K. (1999): Codetermination: A Socialpolitical Model with Governance Externalities, in: Blair, M. B./Roe, J. (Ed., 1999): Employees & Corporate Governance, Washington D.C. 1999, S. 163-193.
- Pistor, K. (2003). Corporate Governance durch Mitbestimmung und Arbeitsmärkte. In: Hommelhoff, P./Hopt, K. J./von Werder, A. (Hrsg., 2003): Handbuch Corporate Governance. Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis, Köln 2003, S. 157-175.
- Potthoff, E. (1995): Ein Kodex für den Aufsichtsrat! In: DB, 1995, S. 163-164.
- Potthoff, E./Trescher, K. (2003): Das Aufsichtsratsmitglied. Ein Handbuch der Aufgaben, Rechte und Pflichten. 6., neu bearbeitete Auflage von Theisen, M. R., Stuttgart 2003.
- Ramm, M. (2002): Die Position des Aufsichtsrats des herrschenden Unternehmens im Konzern, Köln 2002.
- Ranzinger, C./Blies, P. (2001): Audit Committees im internationalen Kontext, AG, 2001, S. 455-462.
- Raskop, J. (2004): Deutscher Corporate Governance Kodex und Kapitalkosten, Bayreuth 2004.
- Rathenau, W. (1917): Vom Aktienwesen. Eine geschäftliche Betrachtung. Berlin 1917.
- Rechkemmer, K. (2003): Corporate Governance: Informations- und Früherkennungssystem, München, 2003.
- Reichelt, H. (1998): Die Institution des Aufsichtsrates in der deutschen Aktiengesellschaft, Stuttgart 1998.
- Rellermeyer, K. (1986): Aufsichtsratsausschüsse, Bonn 1986.
- Rick, K. B. (2004): Corporate Governance and Balanced Scorecard. A Strategic Monitoring System for Swiss Boards of Directors, Köln 2001.
- Riegger, H.-G. (2003): Unternehmenskontrolle, Aufsichtsratshaftung und ihre effektive Durchsetzung, Baden-Baden 2003.

- Rössler, S. (2001): Das Audit Committee als Überwachungsinstrument des Aufsichtsrats, Hamburg 2001.
- Root, S. J. (1998): Beyond COSO. Internal Control to Enhance Corporate Governance. New York 1998.
- Sarrazin, J. (1995): Die besonderen Aufgaben des Aufsichtsratsvorsitzenden. In: Scheffler, Eberhard (Hrsg., 1995): Corporate Governance, Schriften zur Unternehmensführung, 56 (1995), S. 125-146.
- Schäfer, A. (2004): Der Prüfungsausschuss – Arbeitsteilung im Aufsichtsrat, in: ZGR 2004, S. 416-431.
- Scheffler, E. (1994): Die Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats im Konzern, in: DB, Heft 16/1994, S. 793-799.
- Scheffler, E. (1995): Die Überwachungsaufgabe der Geschäftsführung, in: Scheffler, E. (Hrsg., 1995): Corporate Governance, Wiesbaden 1995, S. 79-101.
- Scheffler, E. (2005): Die Aufsichtsratsstätigkeit im Jahresablauf – Sitzungsplanung, in: Der AR, Nr. 09/2005, S. 7 f.
- Schilling, F. (2001): Mitbestimmung und Corporate Governance, in: FAZ, Ausgabe Nr. 275 v. 26.11.2001, S. 25.
- Schmidt, R. H. (1997): Corporate Governance: the role of other Constituencies. working Paper Series: Finance Nr. 3, Johann Wolfgang Goethe-Universität, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Frankfurt am Main, 1997.
- Schmidt, R. H./Weiß, M. (2003): Shareholder vs. Stakeholder: ökonomische Fragestellungen: In: Hommelhoff, P./Hopt, K. J./von Werder, A. (Hrsg., 2003): Handbuch Corporate Governance. Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis, Köln 2003, S. 107-127.
- Schmidt, S. M. (2001): Corporate Governance in deutschen und amerikanischen Aktiengesellschaften. Eine Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Bedeutung und der Entstehung der Anteilseignerstrukturen. Frankfurt am Main 2001.
- Schneider, J. (2000): Erfolgsfaktoren der Unternehmensüberwachung, Corporate Governance aktienrechtlicher Aufsichtsorgane im internationalen Vergleich, Berlin 2000.
- Schneider, U. H./Strenger, C. (2000): Die Corporate Governance Grundsätze der Grundsatzkommission Corporate Governance (German Panel on Corporate Governance), in: Die AG, 2000, S. 106-113.
- Schnell, R./Hill, P.B./Esser, E. (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. Aufl., München 1999.

- Schreyögg, G. (1983): Der Aufsichtsrat als Steuerungsinstrument des Vorstandes – die Verwaltung der Aktiengesellschaft im Lichte neuer Managementlehre, in: Die AG, 1983, S. 28 – 42.
- Schreyögg, G./Steinmann, H. (1981): Zur Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt. Eine empirische Analyse der Beteiligungsverhältnisse in deutschen Grossunternehmen, in: ZfB, 1981, S. 533-558.
- Schwark, E.(2002): Corporate Governance: Vorstand und Aufsichtsrat. In: Hommelhoff, P./Lutter, M./Schmidt, K./Schön, W. und Ulmer, P. (Hrsg., 2002): Corporate Governance.
- Seibt, C. H. (2003a): Deutscher Corporate Governance Kodex: Antworten auf Zweifelsfragen der Praxis, in: AG, 2003, S. 465-477.
- Seibt, C. H. (2003b): Effizienzprüfung der Aufsichtsratsstätigkeit – Hinweise zur Anwendung von ziff. 5.6 Deutscher Corporate Governance Kodex, in: DB, 2003, s. 2107-2110.
- Semler, J. (1980): Die Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats, Abhandlungen zum deutschen und europäischen Handels- und Wirtschaftsrecht, Bd. 31, Köln 1980.
- Semler, J. (1983): Die Unternehmensplanung in der Aktiengesellschaft. ein Betrachtung unter rechtlichen Aspekten, in: ZGR, Heft 1/1983, S. 1-33.
- Semler, J. (1988): Ausschüsse des Aufsichtsrats, in: AG, Nr. 3, S. 60-67.
- Semler, J./von Schenck, K. (2004): Arbeitshandbuch für Aufsichtsratsmitglieder, 2. Aufl., München 2004.
- Semler, J. (2004a): Die Kompetenzen des Aufsichtsrats, in: Semler, J./von Schenck, K., Arbeitshandbuch für Aufsichtsratsmitglieder, 2. Aufl., München 2004, S. 1-74.
- Semler, J. (2004b): Die Arbeit des Aufsichtsratsvorsitzenden, in: Semler, J./von Schenck, K., Arbeitshandbuch für Aufsichtsratsmitglieder, 2. Aufl., München 2004, S. 135-175.
- Semler, J. (2004c): Vergütung der Aufsichtsratsstätigkeit, in: Semler, J./von Schenck, K., Arbeitshandbuch für Aufsichtsratsmitglieder, 2. Aufl., München 2004, S. 657-677.
- Shleifer, A./Vishny, R. W. (1997): A Survey of Corporate Governance, in: The Journal of Finance, 1997, S. 737-783.
- Shultz, S. F. (2001): The Board Book. Making Your Corporate Board a Strategic Force in Your Company's Success. New York 2001.

- Sommer, M. (2004): Für ein europäisches Sozialmodell, in: HB, Nr. 146 v. 30./31.7./1.8.2004, S. 6.
- Sonnenfeld, J. A. (2002): What makes great boards great. It's not rules and regulations. It's the way people work together, in HBR, 9/2002, S. 106-113.
- Spöhring, W. (1995): Qualitative Sozialforschung, 2. Aufl., Stuttgart 1995.
- Stapelton, G. P. (1996): Institutional Shareholders and Corporate Governance. Oxford 1996.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg., 2005): Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 2005.
- Statistisches Bundesamt (2006): Umsatzsteuerstatistik 2004, Stuttgart 2006.
- Stier, W. (1999): Empirische Forschungsmethoden, 2. Aufl., Berlin 1999.
- Stiles, P./Taylor, B. (2001): Boards at work. How directors view their roles and responsibilities, New York 2001.
- Strieder, T. (2005): DCGK. Deutscher Corporate Governance Kodex. Praxiskommentar, Berlin 2005.
- Tarantino, A. (2006): Manager's guide to compliance, Hoboken 2006.
- The Conference Board (1998): The Link Between Corporate Governance And Performance. Report Number 1215-98-RR. New York 1998.
- The Conference Board (2000): The Link Between Corporate Governance And Performance. Year 2000 Update. Report Number 1276-00-RR. New York 2000.
- Theisen, M. R. (1987): Die Überwachung der Unternehmensführung. Betriebswirtschaftliche Ansätze zur Entwicklung erster Grundsätze ordnungsmäßiger Überwachung, Stuttgart 1987.
- Theisen, M. R. (1999): Zusammensetzung und Struktur der Vergütungen für den Aufsichtsrat nach dem KonTraG, in: DB, 1999, s. 1665-1672.
- Theisen, M. R. (2002): Grundsätze einer ordnungsmäßigen Information des Aufsichtsrates, 3., neu bearb. Aufl., Stuttgart 2002.
- Theisen, M. R. (2003): Aufsichtsrat/Board: Aufgaben, Besetzung, Organisation, Qualifikation, Entscheidungsfindung und Willensbildung – Betriebswirtschaftliche Ausfüllung. In: Hommelhoff, P./Hopt, K. J./von Werder, A. (Hrsg., 2003): Handbuch Corporate Governance. Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis, Köln 2003, S. 285-304.

- Theisen, M. R. (2005): Effizienz und Effektivität im Aufsichtsrat, in: AR, 2005, S. 16.
- Thümmel, R. C. (2003): Persönliche Haftung von Managern und Aufsichtsräten. 3., völlig neu bearb. Aufl. Stuttgart 2003.
- Van den Berghe/De Ridder, L. (1999): International Standardization of Good Corporate Governance. Best Practices for the Board of Directors. Boston 1999.
- von Kardorff, E. (1995): Qualitative Sozialforschung – Versuch einer Standortbestimmung, in: Flick, U./von Kardorff, E. et al.(1995): Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Aufl., Weinheim 1995.
- von Werder, A. (Hrsg., 2000): German Code of Corporate Governance (GCCG). Konzeption, Inhalt und Anwendung von Standards der Unternehmensführung. Stuttgart 2000.
- von Werder, A. (2003): Ökonomische Grundfragen der Corporate Governance. In: Hommelhoff, P./Hopt, K. J./von Werder, A. (Hrsg., 2003): Handbuch Corporate Governance. Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis, Köln 2003, S. 3-27.
- Volk, G. (2001): Deutsche Corporate Governance-Konzepte. In: DStR, 2001, S. 412-416.
- Wang, J./Dewhirst, H. D. (1992): Boards of Directors and Stakeholder Orientation, in: Journal of Business Ethics 1992, S. 115-123.
- Ward, R. D. (1997): 21st Century Corporate board, New York 1997.
- Ward, R. D. (2003): Saving the corporate board. Why boards fail and how to fix them, New York 2003.
- Wardenbach, F. (1996): Interessenkonflikte und mangelnde Sachkunde als Bestellungshindernisse zum Aufsichtsrat der AG. Köln 1996.
- Warncke, M. (2006): Informationsversorgung des Aufsichtsrats, in: AR, 2006, S. 7-8.
- Wellkamp, L. (2001): Rechtliche Zulässigkeit einer aktienkursorientierten Vergütung von Aufsichtsräten, in: WM, 2001, S. 489-497.
- Wels, T./Scholz, F. (2002): Corporate Governance wird zum Schlüsselkriterium für Investoren, in: FAZ, Nr. 151 v. 8.7.2002, S. 20.
- Wenger, E./Kaserer, C. (1997): The German System of Corporate Governance – A Model Which Should Not Be Imitated, Reihe: AICGS Economics Working Papers, Nr. 14, Washington D. C. 1997.

- Weston, J. F./Kwang, S. Ch./ Siu, J. A. (1997): Takeovers, Restructuring and Corporate Governance. 2. A. Upper Saddle River, NJ 1997.
- Wiechers, H. (2003): Die Beteiligung von Aufsichtsratsmitgliedern am Unternehmenserfolg über die Ausgabe von Wandelschuldverschreibungen und die Bedienung von Aktienbezugsrechten, in: DB, 2003, S. 595-599.
- Wieczorek, B. (2004): „Gefährlicher Trend“, in: mm, Heft Nr. 12/2004, S. 136-141.
- Wieken, K. (1974): Die schriftliche Befragung. in: Techniken der empirischen Sozialforschung, 4. Band, Erhebungsmethoden: Die Befragung, München, 1974, S. 146-161.
- Wienhold, H. (2000): Empirische Sozialforschung, Münster 2000.
- Wiethölter, R. (1961): Interessen und Organisation der Aktiengesellschaft im amerikanischen und deutschen Recht, Karlsruhe 1961.
- Wilde, C. (1998): Informationsrechte und Informationspflichten im Gefüge der Gesellschaftsorgane, in: ZGR, Heft 3/1998, S. 423-465.
- Winer, R. S. (2003): Marketing Management, 2. Ed., Prentice Hall 2003.
- Winter, S. (2003): Management- und Aufsichtsratsvergütung unter besonderer Berücksichtigung von Stock Options – Lösung eines Problems oder zu lösendes Problem?. In: Hommelhoff, P./Hopt, K. J./von Werder, A. (Hrsg., 2003): Handbuch Corporate Governance. Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis, Köln 2003, S. 335-358.
- Witt, P. (2000): Corporate Governance im Wandel. In: ZFO, 2000, S. 159-163.
- Witt, P. (2002): Corporate Governance – Systeme im Wettbewerb, Berlin 2002.
- Witt, P. (2003): Vorstand/Board: Aufsichtsrat/Board: Aufgaben, Organisation, Entscheidungsfindung und Willensbildung – Betriebswirtschaftliche Ausfüllung. In: Hommelhoff, P./Hopt, K. J./von Werder, A. (Hrsg., 2003): Handbuch Corporate Governance. Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis, Köln 2003, S. 245-260.
- Witte, E. (1978): Die Verfassung des Unternehmens als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung, in: DBW 1978, S. 331-340.
- Zapp, W. (1985): Eine Analyse der deutschen Vorstands- und amerikanischen Boardverfassung aus konvergenz-theoretischer Perspektive, Ein interkultureller Vergleich unter besonderer Berücksichtigung der Aufsichtsratsmitglieder und Outside-Board-Members, München 1985.