

Michael Beyer  
Reinhard Heyd

# AUFSICHTSRAT KOMPAKT

Basiswissen mit Schaubildern



2. Auflage

SCHÄFFER  
POESCHEL

## **Hinweis zum Urheberrecht:**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

# myBook+

## Ein neues Leseerlebnis

Lesen Sie Ihr Buch online im Browser – geräteunabhängig und ohne Download!

---

### Und so einfach geht's:

- Gehen Sie auf <https://mybookplus.de>, registrieren Sie sich und geben Ihren Buchcode ein, um zu Ihrem Buch zu gelangen
- **Ihren individuellen Buchcode finden Sie am Buchende**

**Wir wünschen Ihnen viel Spaß mit myBook+ !**





Aufsichtsrat kompakt



Michael Beyer/Reinhard Heyd

# Aufsichtsrat kompakt

Basiswissen mit Schaubildern

2., aktualisierte und überarbeitete Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-5714-9      Bestell-Nr. 17003-0002  
**ePub:** ISBN 978-3-7910-5716-3      Bestell-Nr. 17003-0100  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-5715-6      Bestell-Nr. 17003-0151

Michael Beyer/Reinhard Heyd

#### **Aufsichtsrat kompakt**

2., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Februar 2024

© 2024 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © iStock, photosoup

Produktmanagement: Anna Pietras

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.



---

## Vorwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

seit dem Erscheinen der ersten Auflage haben sich zahlreiche regulatorische, gesellschaftliche und technische Entwicklungen ergeben, die von besonderer Relevanz für Aufsichts-, Verwaltungs- und Beiräte sind.

In dieser zweiten und umfassend überarbeiteten Auflage gehen wir daher auf Neuerungen ein wie die Anforderungen an den Aufsichtsrat in Bezug auf Nachhaltigkeit (ESG), neue Gesetze wie beispielsweise FISG, StaRUG, »Lieferkettengesetz« oder ARUG II, den 2022 überarbeiteten DCGK sowie auf die Rolle des Aufsichtsrats bei Themen wie Strategie und Digitalisierung.

Aufgrund der positiven Resonanz sind wir unserem Konzept treu geblieben, die Texte durchgehend um leicht verständliche Abbildungen anzureichern.

Wir würden uns freuen, wenn Ihnen dieses Buch insbesondere durch die Themenauswahl und -aufbereitung eine wertvolle Unterstützung bei Ihrer Aufsichtsratsstätigkeit bzw. Mandatsarbeit ist. Für Anregungen stehen wir jederzeit gerne zur Verfügung.

*Berlin/Ulm, Herbst 2023*

*Michael Beyer*

*Reinhard Heyd*



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	7
<b>Kapitel 1: Grundlagen der Aufsichtsratsstätigkeit</b>	
1 Einleitung .....	15
2 Pflichten .....	17
3 Abgrenzung der Organe .....	22
4 Rechte im Überblick .....	25
5 Informationsversorgung .....	27
6 Einwirkung auf die Geschäftsführung .....	37
6.1 Exkurs: Beirat versus Aufsichtsrat .....	42
6.2 Exkurs: Besonderheiten beim Beirat .....	43
7 Selbstorganisation .....	45
8 Haftung .....	50
9 Haftungsmanagement .....	56
10 Aufsichtsratsrelevante Regelungen im Überblick .....	58
10.1 UMAG .....	58
10.1.1 Innenhaftung der Organe .....	58
10.1.2 Anfechtungsklage gegen Beschlüsse der Hauptversammlung der AG .....	60
10.1.3 § 123 Aktiengesetz: Anmeldung zur Hauptversammlung, Nachweis der Berechtigung .....	61
10.2 ARUG II .....	61
10.3 Überblick zu weiteren relevanten Vorschriften .....	64
11 D & O-Versicherung .....	65
12 Quellen und weiterführende Literatur .....	68
<b>Kapitel 2: Besondere Rollen</b>	
1 Überblick zum FISG .....	73
2 Prüfungsausschuss .....	75
3 Financial Expert .....	84
4 Weitere Ausschüsse .....	95
5 Beirat .....	102
6 Quellen, weiterführende Literatur .....	107
<b>Kapitel 3: Corporate-Governance-Erklärung</b>	
1 Einführung .....	111
2 Details zur Erklärung .....	113
3 Nichtfinanzielle Erklärung .....	120
4 DCGK 2022 .....	122
5 Quellen, weiterführende Literatur .....	123

**Kapitel 4: Internes Kontrollsystem und Risikomanagement**

1	Einführung .....	127
2	Internes Kontrollsystem .....	132
3	Risikomanagementsystem .....	139
4	StARUG und FISG .....	145
5	Quellen, weiterführende Literatur .....	149

**Kapitel 5: Prüfung**

1	Einführung .....	153
2	Auswahl und Bestellung des Abschlussprüfers .....	156
3	Berichterstattung und Inhalte .....	158
4	Neuerungen der Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten im Rahmen der CSRD .....	171
5	Quellen, weiterführende Literatur .....	173

**Kapitel 6: Compliance**

1	Einführung .....	177
2	Verantwortung .....	179
3	Umsetzung .....	183
4	Standard-Rahmenkonzepte .....	188
4.1	IDW PS 980 .....	188
4.2	ISO 19600 .....	191
4.3	Akzeptanz und Verbreitung der Standards .....	194
5	Quellen, weiterführende Literatur .....	196

**Kapitel 7: Eignung**

1	Einführung .....	199
2	Persönliche und fachliche Eignung .....	202
3	Individuelle und kollektive Fortbildung .....	205
4	Quellen, weiterführende Literatur .....	212

**Kapitel 8: Effizienzprüfung**

1	Einführung .....	215
2	Effizienzprüfung in der Praxis .....	218
2.1	Erfolgsfaktoren .....	218
2.2	Standortbestimmung .....	219
3	Besonderheiten bei Banken .....	221
4	Selbsteinschätzung .....	223
5	Quellen, weiterführende Literatur .....	224

**Kapitel 9: Auswirkungen aktueller Entwicklungen auf die Mandatsarbeit**

1	Grundsätzliches zur Rolle des AR im Rahmen der Planung und der Strategie .....	227
2	Digitalisierung .....	234
3	Nachhaltigkeit .....	236

**Kapitel 10: Praxisorientierte Themenfelder der Aufsichtsratsarbeit**

1	Kennzahlen zur Abschlussanalyse .....	253
2	Jahresabschlusspolitik .....	262
3	Controlling .....	266
4	Aufsichtsratsreporting .....	273
5	Quellen, weiterführende Literatur .....	285
	Stichwortverzeichnis .....	286



# Kapitel 1: Grundlagen der Aufsichtsratstätigkeit





# 1 Einleitung

»Die Tätigkeit in einem Aufsichtsrat erfordert wenig Aufwand, ist mit keiner Verantwortung verbunden und übermäßig gut bezahlt.«

Gesetzesbegründung aus dem Jahr 1906 zur damaligen Höchstbesteuerung

Die zitierte Gesetzesbegründung dürfte der öffentlichen und politischen Wahrnehmung noch bis vor wenigen Jahren entsprochen haben oder zum Teil noch entsprechen. Zwar mögen einige Mitglieder des Aufsichtsrats diesen Einschätzungen nicht ganz ungerechtfertigt ausgesetzt sein, doch kann eindeutig festgestellt werden, dass die Anforderungen an die Mandatsträger sowie deren persönliche Haftungssituation deutlich zugenommen haben. Exemplarisch sind vermehrt nachfolgende Schlagworte zu nehmen, auf die in den nachfolgenden Kapiteln eingegangen wird:

- Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit,
- dynamische Pflichtintensität,
- zusätzliche Themenfelder: Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Risiko- und Compliance Management
- Schadenersatzanforderungen steigen in Anzahl und Höhe,
- von der reinen Kontrolle zur eigenen Tatsachenfeststellung,
- erforderliche Sorgfalt nur mit Zeit und Kompetenz sicherzustellen,
- kompetente Sparringspartner für den Vorstand gesucht,
- Haftungsvermeidung durch Expertise.

Die Anforderungen an die Mandatsträger sowie deren persönliche Haftungssituation haben deutlich zugenommen.

Die Abbildung 1 zeigt die Kernthemen der modernen Aufsichtsratsarbeit in Stichpunkten auf. Bereits auf den ersten Blick wird klar, dass die zeitgemäße und umfassende Ausübung des Mandats eine Vielzahl von Kompetenzen verlangt und mit diversen Risiken sowie neuen Anforderungen an die Kompetenzen einhergeht. Als Beispiel für solche neuen Themen soll stellvertretend die Digitalisierung genannt werden, die folgende exemplarische Fragestellungen mit sich bringt:

- Unterliegt das Unternehmen einem durch die Digitalisierung bedingten disruptiven Geschäftsmodell?
- Wird der Fokus der Aufsichtsführung auch verstärkt auf Aspekte wie Datenschutz, Datensicherheit, Cyberkriminalität, Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt inkl. Kompetenzen und Strukturen gelegt?
- Gibt es ein IT-Kompetenzzentrum (IT-Verantwortlicher)?
- Welches sind die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell, die Wettbewerbssituation sowie die wesentlichen Chancen und Risiken?

Einige der genannten Themen werden bereits in Kapitel 1 behandelt, andere – wie zum Beispiel die besonderen Rollen oder die Effizienzprüfung – werden in den folgenden Kapiteln erläutert.

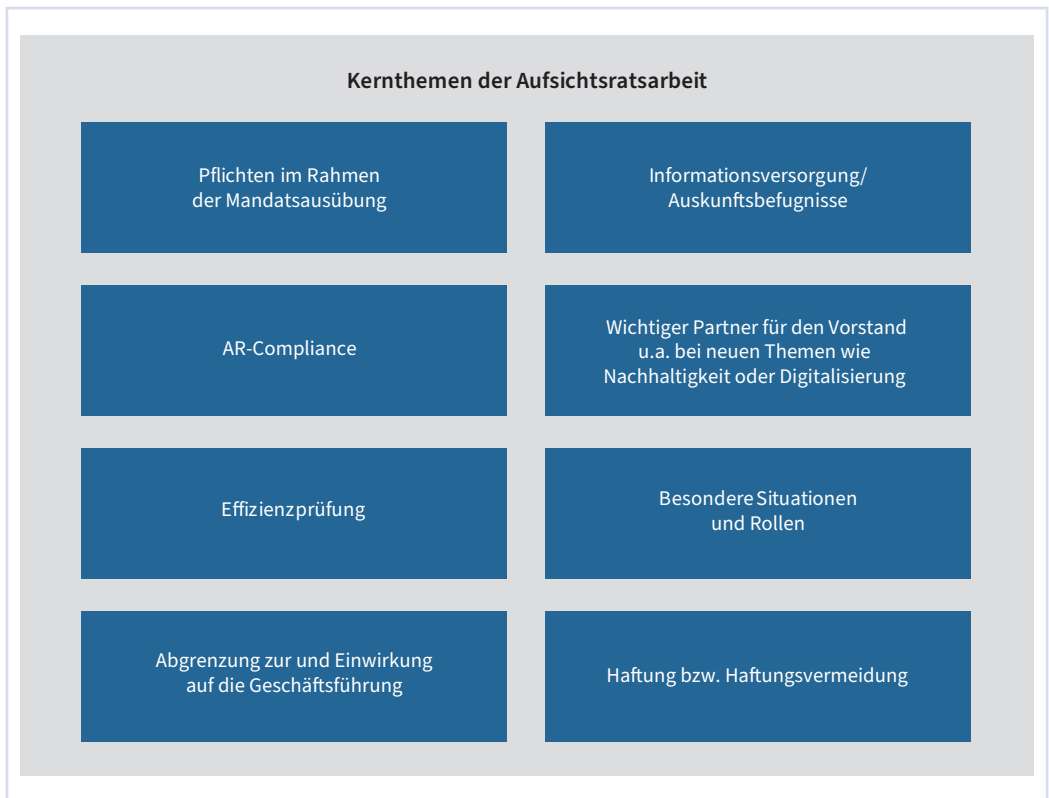


Abb. 1: Kernthemen der Aufsichtsratsarbeit

## 2 Pflichten

Die Aufgaben und Pflichten des Aufsichtsrats sind mitnichten als statisch zu bezeichnen. Die »klassische« Pflicht des Aufsichtsrats stellt, neben der Bestellung und Abberufung der Vorstandmitglieder, die in § 111 Abs. 1 AktG verankerte Überwachung der Geschäftsführung dar. Dies bedeutet die retrospektive Ergebniskontrolle durch den Vergleich von Soll- und Istwerten anhand der Bücher und Schriften der Gesellschaft sowie das Überprüfen von Handlungen der Geschäftsführung auf Recht-, Ordnungs- und Zweckmäßigkeit. Durch Gesetzesänderungen und Rechtsprechung unterliegen die weiterführenden Aufgaben von Aufsichtsräten jedoch einem stetigen Wandel.

So erfolgte 2009 durch die Umsetzung des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) eine Neuformulierung des § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG. Dieser konkretisiert und ergänzt nun die Aufgaben des Aufsichtsrats um die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems sowie der Abschlussprüfung.

Entsprechend obliegt dem Aufsichtsrat die Beauftragung des Abschlussprüfers sowie die Überwachung von dessen Unabhängigkeit.

Als weitere zugewachsene Aufgabe sind die mitunternehmerischen Tätigkeiten wie die Beratung des Vorstands, das Mitspracherecht und unter Umständen das Zustimmungserfordernis in weittragenden Unternehmensentscheidungen zu nennen (§ 107 Abs. 4 Satz 2 AktG).

Der Aufsichtsrat unterliegt zur Erfüllung seiner Aufgaben einer reinen Selbstorganisation.

Nicht zuletzt wird dies durch Grundsatz 13 des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK 2022) deutlich. Dort heißt es: »Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des Unternehmens vertrauensvoll zusammen.«

Diese Aufgabenverteilung und die daraus folgende Veränderung der Rolle des Aufsichtsrats ist im Ergebnis ein Sich-zunutze-Machen der Vorteile der monistischen Board-Verfassung zum einen, sowie der Aufsichtsratsverfassung (Zwei-Institutionen-Modell) zum anderen. Entsprechend hoch sind hier die Anforderungen an die Informationsnetzwerke zwischen Aufsichtsrat und Geschäftsführung.

Um all diesen Aufgaben gerecht zu werden, unterliegt der Aufsichtsrat einer reinen Selbstorganisation und kann im Bedarfsfall auch Teile seiner Aufgaben an selbst eingerichtete Ausschüsse delegieren, deren Aufgabe es wiederum ist, dem Aufsichtsrat zu berichten. Dieser hat in einem in der Satzung der Gesellschaft festgelegten Turnus der Hauptversammlung Bericht zu erstatten.



Abb. 2: Wesentliche Pflichten des Aufsichtsrats (1)

Wichtigste Pflicht des Aufsichtsrats ist die Überwachung der Geschäftsführung gemäß § 111 AktG. Diese Pflicht hat der Aufsichtsrat als Organ wahrzunehmen. Entsprechend sind sämtliche Aufsichtsratsmitglieder hier grundsätzlich Kraft organschaftlicher Rechtsverhältnisse zur Mitwirkung verpflichtet. Diese Überwachungsfunktion ist eine Dauerfunktion und hat daher, wie auch die Geschäftsführung durch den Vorstand, dauerhaft zu erfolgen. Ein Verstoß gegen diese Pflicht begründet einen Anspruch auf Schadensersatz der Gesellschaft.

Zur Überwachung und Beratung gewährt das Gesetz dem Aufsichtsrat umfangreiche Informationsrechte.

In der Praxis erstreckt sich die Überwachung des Vorstands primär auf alle bedeutsamen Maßnahmen der Geschäftsführung. Dies sind zunächst alle operativen Maßnahmen zur Organisation der Geschäftsführung. Hier sind insbesondere die Überwachung der Systeme zur Erkennung bestandsgefährdender Entwicklungen für die Gesellschaft zu nennen sowie die Überwachung der internen Kontroll- und Compliance-Systeme auf Angemessenheit und Effizienz. Es besteht außerdem die Verpflichtung, Hinweisen auf Fehlverhalten nachzugehen.

Um diese Aufgaben effektiv wahrnehmen zu können, gewährt das Gesetz dem Aufsichtsrat (nicht jedoch dem einzelnen Mitglied) umfangreiche Einsichts- und Prüfungsrechte.

Unterstützt werden diese durch die Berichtspflichten des Vorstands gegenüber dem Aufsichtsrat.

Im Rahmen der Ausarbeitung dieser Rechte sind vielfach Verweise auf das Aktiengesetz (AktG) sowie auf das Genossenschaftsgesetz (GenG) und GmbHG zu finden.

Die Ursache dafür ist, dass insbesondere die Regelungen für den Vorstand und den Aufsichtsrat in beiden Rechtsformen (AG und eG) nahezu deckungsgleich sind. Daher wenden die Gerichte, vor allem auch der Bundesgerichtshof, bei der Auslegung von Zweifelsfragen im Genossenschaftsrecht oder im Recht der GmbH auch das Aktiengesetz analog an (sofern es keine rechtsformspezifische gesetzliche Regelung gibt).

Vor diesem Hintergrund wird bei Genossenschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung auch der sogenannte Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK 2022) für anwendbar gehalten. Es handelt sich dabei um Grundsätze guter Unternehmensführung, die eigentlich für börsennotierte Aktiengesellschaften erarbeitet wurden, aber auch auf andere Rechtsformen anwendbar sind (Präambel des DCGK 2022). Dies gilt sinngemäß auch für den PCGK (Public Corporate Governance Kodex), der die Grundsätze guter Unternehmensführung der öffentlichen Hand definiert. An den Stellen, wo das Genossenschaftsgesetz und das GmbHG vom Aktiengesetz deutlich abweichen, wird gesondert darauf hingewiesen.

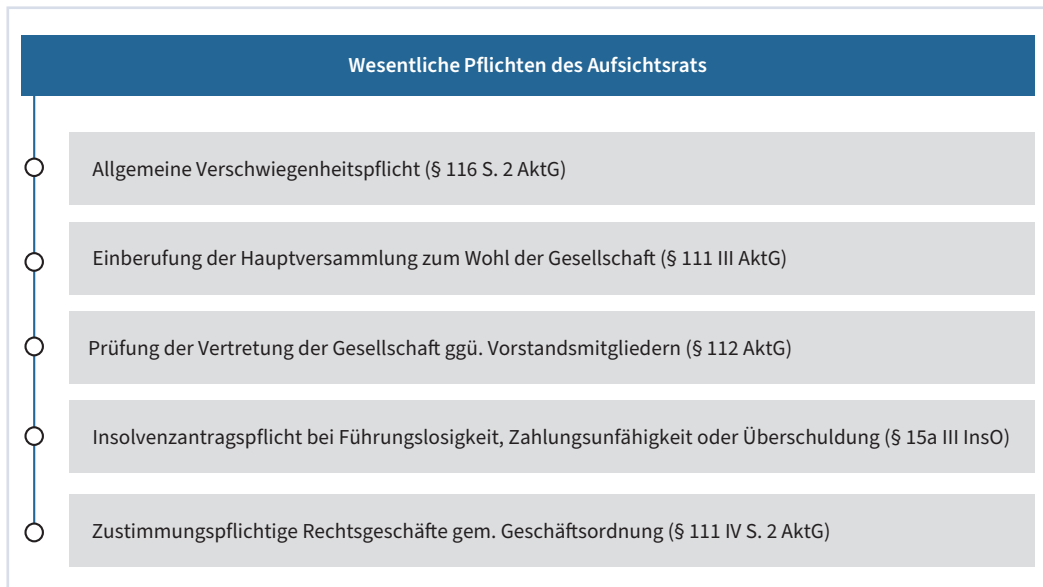


Abb. 3: Wesentliche Pflichten des Aufsichtsrats (2)

Die besondere Bedeutung des Rechnungslegungsprozesses zeigt sich bereits darin, dass er als (einziger) zentraler Unternehmensprozess der Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats unterstellt ist und Eingang ins Gesetz gefunden hat. Nach § 107 AktG obliegt dem Aufsichtsrat die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems, des

internen Revisionssystems sowie der Abschlussprüfung. Gegenstände der Überwachung sind nicht nur Jahresabschluss, Konzernabschluss und (Konzern-)Lageberichte als Ergebnis der Rechnungslegung, sondern auch der gesamte Rechnungslegungsprozess selbst. Dies umfasst auch die rechnungslegungsbezogenen Aspekte des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems sowie der internen Revision. Die Einrichtung des Rechnungslegungsprozesses obliegt dem Vorstand. Der Aufsichtsrat hat zu überwachen, ob der Vorstand den genannten Prozess pflichtgemäß eingerichtet hat und ob die Wirksamkeitskontrollen funktionieren. Sollte der Prozess nach Einschätzung des Aufsichtsrats nicht angemessen implementiert sein, so hat der Aufsichtsrat die Anpassungen vom Vorstand einzufordern. Dies setzt jedoch zur Beurteilung der IST-Situation sowie zur beratenden Skizzierung des Soll-Bildes neben Branchenkenntnissen umfassende Kenntnisse aus den Bereichen Rechnungslegung, Controlling, Risikomanagement etc. voraus.

Zur Beurteilung von betriebswirtschaftlichen Sachverhalten müssen Ist-Situationen vom Aufsichtsrat verstanden werden und Soll-Bilder erstellt oder kompetent geprüft werden können.

Um eine Vorstellung zu erhalten, wie diese Kompetenzen im Aufsichtsratsgremium vorzuhalten sind, hilft ein Blick in den § 25d KWG, der die erforderliche Sachkunde von Mandatsträgern in Kreditinstituten konkretisiert. Danach müssen alle Mitglieder des Gremiums insbesondere bei Finanzthemen in der Lage sein, Kollektiventscheidungen individuell beurteilen zu können – unabhängig von der vertieften Expertise von Ausschüssen, Experten etc. Die hier angesprochene Fachkompetenz bezieht sich ebenfalls auf Arbeitnehmervertreter und politische Vertreter innerhalb des Aufsichtsrats. Zwar sind diese Anforderungen lediglich im KWG kodifiziert, doch ist im Streitfall durchaus auch von einer Ausstrahlungswirkung der Sachkunde-Kriterien auf Mandatsträger außerhalb des Bankensektors auszugehen. § 100 Abs. 5 AktG verlangt bei Unternehmen von öffentlichem Interesse, dass die Aufsichtsratsmitglieder in ihrer Gesamtheit mit dem Sektor, in dem die Gesellschaft tätig ist, vertraut sind. Insbesondere durch die jüngsten Bilanzskandale und Urteile scheint ein Kompetenzmangel auf diesem Gebiet vor Eignern, der Öffentlichkeit und ggf. der Gerichtsbarkeit schwerlich argumentierbar.

Die hier angeführten Beispiele wesentlicher Pflichten stellen keine umfassende und abschließende Auflistung dar – zumal sich der Begriff der Wesentlichkeit auch immer auf die besonderen Umstände beziehen kann, in denen sich ein Unternehmen befindet. Als Konsequenz kann sich ergeben, dass eine im Mandatsalltag weniger relevante Aufgabe in speziellen Situationen zur signifikanten Herausforderung wird.

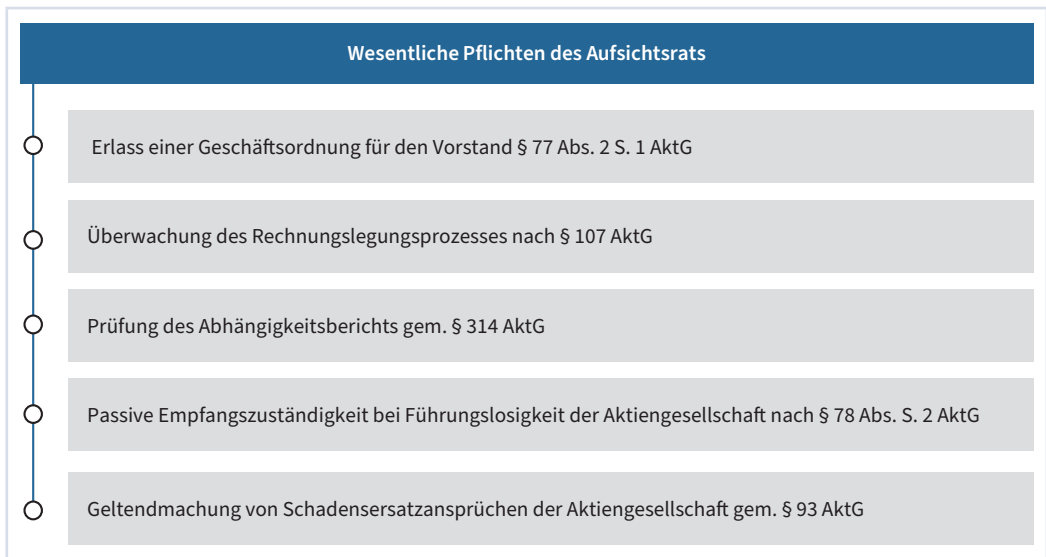


Abb. 4: Wesentliche Pflichten des Aufsichtsrats (3)

### 3 Abgrenzung der Organe

Der Vorstand ist das (geschäftsführende) Leitungsorgan der Aktiengesellschaft. Bestellt wird dieser durch Beschluss vom Aufsichtsrat und besteht grundsätzlich aus mindestens einem Mitglied, bei einem Grundkapital von mehr als drei Millionen Euro aus mindestens zwei Mitgliedern. Die zentrale Aufgabe des Vorstands geht aus § 76 Abs. 1 AktG hervor und ist die eigenverantwortliche Leitung der Gesellschaft mit der Sorgfalt eines ordentlichen, gewissenhaften Geschäftsleiters (»Business Judgement Rule«, § 93 Abs. 1 Sätze 1 und 2 AktG). Besteht der Vorstand aus mehreren Mitgliedern, so sind diese grundsätzlich nur zur gemeinsamen Geschäftsführung befugt. Weiterhin vertritt der Vorstand die AG, sowohl außergerichtlich als auch gerichtlich. Ebenso obliegt dem Vorstand die Führung der laufenden Geschäfte. Weitere Pflichten des Vorstands sind unter anderem

- die Aufstellung vom Jahresabschluss und Lagebericht,
- die Entwicklung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens (Grundsatz 2 DCKG 2022),
- die Einberufung und Durchführung von ordentlichen und außerordentlichen Hauptversammlungen,
- die Berichterstattung an den Aufsichtsrat,
- die Eröffnung des Insolvenzverfahrens.

Die zentrale Aufgabe des Vorstands ist die eigenverantwortliche Leitung der Gesellschaft mit der Sorgfalt eines ordentlichen, gewissenhaften Kaufmanns.

Aus der Eigenverantwortlichkeit des Vorstands ergibt sich, dass dieser seine Tätigkeiten grundsätzlich selbstständig und weisungsfrei ausübt. Einschränkungen ergeben sich hier für besonders weitreichende Rechtsgeschäfte, bei denen der Vorstand der Hauptversammlung die Frage zur Entscheidung vorzulegen hat (vgl. Holz Müller-Entscheidung). Ebenso können sich Beschränkungen der Geschäftsführungsbefugnis aus der Satzung der AG oder aus der Geschäftsordnung des Vorstands ergeben. Dort sind die Rechtsgeschäfte in einem Katalog festzuhalten, die der Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen. Verweigert der Aufsichtsrat seine Zustimmung, so kann der Vorstand die Vorlage der Hauptversammlung zur Zustimmung vorlegen. Verweigert auch diese die Zustimmung, so hat das Rechtsgeschäft zu unterbleiben.

Möglich ist dem Vorstand die Delegation von Aufgaben in verschiedene Ausschüsse, beispielsweise nach dem Divisionsmodell. Mit wachsender Größe einer Aktiengesellschaft kann diese Möglichkeit wohl als unverzichtbar bezeichnet werden. Ausgenommen hiervon sind jedoch alle Grundlagengeschäfte der Gesellschaft.



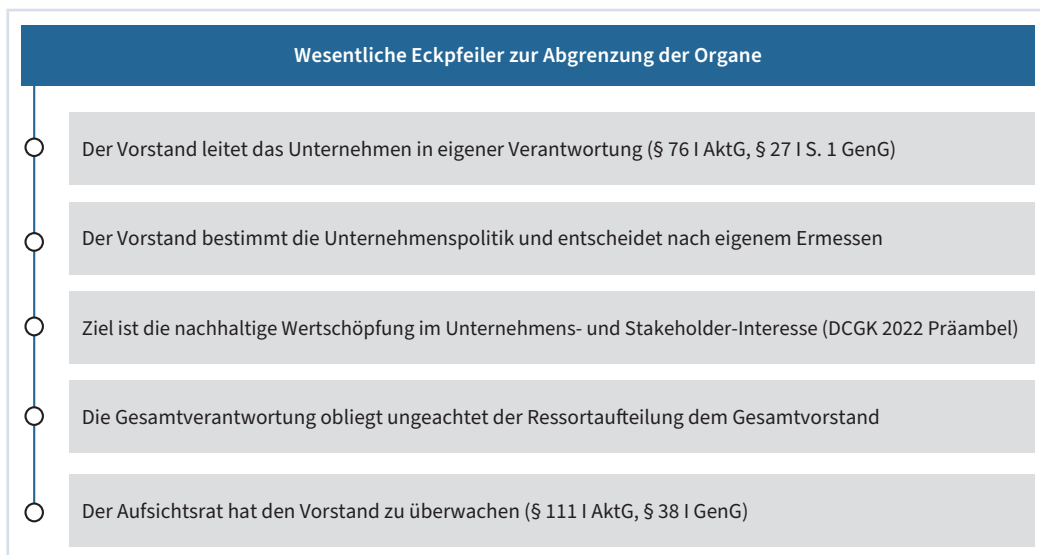


Abb. 5: Wesentliche Eckpfeiler zur Abgrenzung der Organe (1)

Auf den Aufsichtsrat ist an dieser Stelle nur zur Abgrenzung und daher stark verkürzt einzugehen. Bei Gründung der Aktiengesellschaft wird der Aufsichtsrat zunächst von den Gründern bestellt. Dieser bleibt dann bis zur Entlastung durch die erste Hauptversammlung im Amt. Von dort an obliegt die Wahl der Aufsichtsratsmitglieder, soweit es sich nicht um Arbeitnehmervertreter handelt, der Hauptversammlung. Eine Wahl zum Aufsichtsratsmitglied ist bis zur maximalen Höchstdauer von fünf Jahren möglich, kann jedoch beliebig oft durch den Hauptversammlungsbeschluss verlängert werden. Die zentrale Aufgabe des Aufsichtsrats ist die in § 111 Abs. 1 AktG niedergelegte Überwachung der Geschäftsführung. Diese und alle weiteren Aufgaben des Aufsichtsrats sind in den folgenden Kapiteln näher zu beleuchten. Aufgaben der Geschäftsführung können dem Aufsichtsrat grundsätzlich nicht übertragen werden, jedoch stellt der Katalog von möglichen Zustimmungserfordernissen ein starkes Werkzeug zur Einflussnahme des Aufsichtsrats auf die Geschäftsführung dar. Die Aktionäre der Aktiengesellschaft üben in der Hauptversammlung ihre Rechte und Pflichten aus. Sowohl Vorstand, als auch Aufsichtsrat sollen an der Hauptversammlung teilnehmen.

Eine zentrale Aufgabe des Aufsichtsrats ist die Überwachung des Vorstands bzw. der Geschäftsführung.

Die Hauptversammlung hat gemäß § 119 AktG zu folgenden Themen Beschluss zu fassen:

- Bestellung der Mitglieder des Aufsichtsrats, soweit diese nicht nach anderen Vorschriften entsendet werden,
- Gewinnverwendung,
- Entlastung der Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat,
- Bestellung der Abschlussprüfer,
- Satzungsänderungen,
- Maßnahmen der Kapitalbeschaffung und -herabsetzung,

- Bestellung von Prüfern für etwaige Sonderprüfungen von Gründungsvorgängen oder Vorgängen der Geschäftsführung,
- Auflösung der Gesellschaft.

Über Fragen der Geschäftsführung kann die Hauptversammlung nur entscheiden, wenn der Vorstand es verlangt. Eine Pflicht kann sich jedoch aus der besonderen Tragweite von Vorgängen der Geschäftsführung ergeben (vgl. Vorstand/Holzmüller-Entscheidung).

Turnusmäßig hat die Hauptversammlung einmal jährlich am Sitz der Gesellschaft stattzufinden und wird vom Vorstand einberufen (ordentliche Hauptversammlung). Zusätzlich kann in bestimmten Fällen eine Hauptversammlung durch Minderheitsaktionäre einberufen werden, oder durch den Aufsichtsrat, wenn das Wohl der Gesellschaft es erfordert (außerordentliche Hauptversammlung) (vgl. §§ 121 ff. AktG).

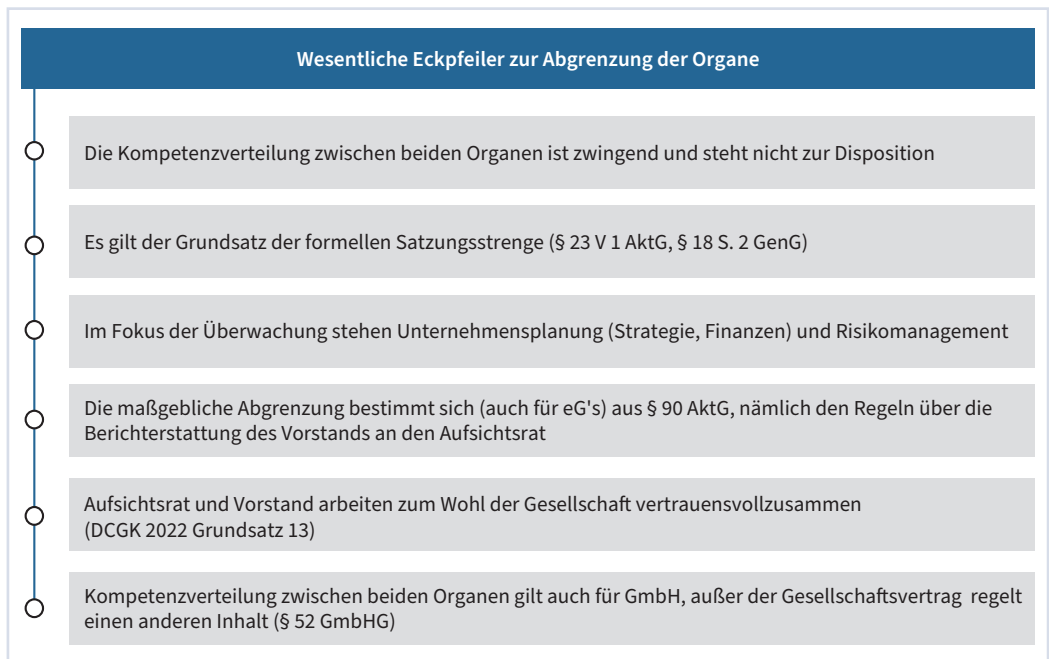


Abb. 6: Wesentliche Eckpfeiler zur Abgrenzung der Organe (2)

## 4 Rechte im Überblick

Ein effizientes Werkzeug des Aufsichtsrats ist der Zustimmungsvorbehalt, wenn er konsequent genutzt wird.

Da sich häufig aus den Pflichten auch vice versa die Rechte ergeben (z. B. kann die Pflicht zur Überwachung der Geschäftsführung auch als Recht angesehen werden), sollen hier lediglich einige Rechte angeführt werden, die bisher nicht explizit genannt worden sind.

Dem Aufsichtsrat steht das präventiv wirkende Zustimmungserfordernis aus § 111 Abs. 4 AktG für bestimmte Handlungen des Vorstands als effizientes Werkzeug der Kontrolle zur Verfügung. Dies darf jedoch der grundsätzlichen Geschäftsführung durch den Vorstand nicht zuwiderlaufen, sodass Maßnahmen des gewöhnlichen Geschäftsbetriebes nicht unter den Zustimmungsvorbehalt des Aufsichtsrats fallen dürfen. Genauer kann sich der Vorbehalt nur auf Maßnahmen erstrecken, die aufgrund ihrer Art, des Volumens oder des Risikos für das Unternehmen von grundlegender Bedeutung sind. Diese Maßnahmen müssen weiterhin auf genaue Geschäfte oder Geschäftsarten präzisiert werden.

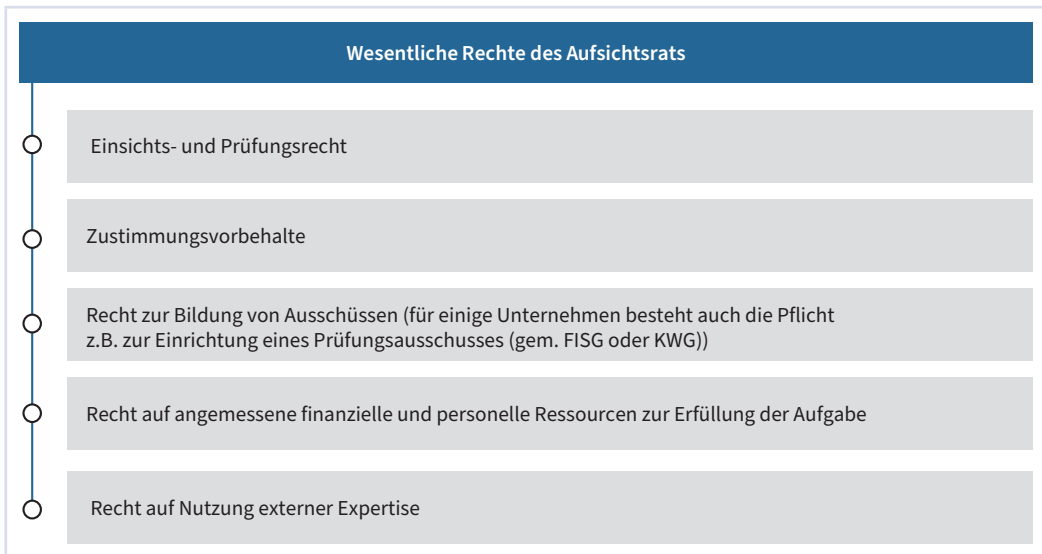


Abb. 7: Wesentliche Rechte des Aufsichtsrats

Die Zustimmungserteilung durch den Aufsichtsrat hat grundsätzlich vor Durchführung der Maßnahme durch eine Beschlussfassung zu erfolgen. Eine Ausnahme ist hier nur durch besondere Eilbedürftigkeit und das Ziel, die Gesellschaft vor Schäden zu schützen, zu rechtfertigen. Sollte der Aufsichtsrat seine Zustimmung verweigern, so bleibt dem Vorstand die Möglichkeit, die Maßnahme der Hauptversammlung zum Beschluss vorzulegen. Versagt auch diese ihre Zustimmung, hat die Maßnahme zu unterbleiben.

Es besteht zwar keine gesetzliche Pflicht, dass der Aufsichtsrat eine Geschäftsordnung für den Vorstand erlässt, jedoch ist dies in der Praxis üblich. Zwar ist es auch dem Vorstand möglich sich selbst eine Geschäftsordnung zu geben, jedoch hat der Aufsichtsrat hierzu das vorrangige Recht.

Die Bedeutung des Rechts auf angemessene Ressourcen ist ebenfalls hervorzuheben, denn wenn von diesem Recht kein Gebrauch gemacht wird, kann sich der Aufsichtsrat grundsätzlich auch wegen unzureichender Fortbildung, mangelnder Expertise etc. nicht exkulpiert. Schließlich sei daran erinnert, dass der Aufsichtsrat das höchste Gremium im Unternehmen ist und sich im einvernehmlichen Rahmen mit dem Vorstand die Ressourcen, Mittel usw. zuweisen lässt, die er nach seiner Einschätzung benötigt. Hier soll es mitnichten um Konfrontation oder Machtspiele gehen, jedoch muss sich der Aufsichtsrat seiner Aufgabe und Verantwortung bewusst sein und gelegentlich auch einfordern, was er zur Erfüllung seiner Aufgaben benötigt.

## 5 Informationsversorgung

Gemäß § 111 Abs. 1 AktG hat der Aufsichtsrat die Geschäftsführung zu überwachen. Diese Grundfunktion wird einerseits im DCGK 2022 aufgegriffen und andererseits weiter spezifiziert. Dieser Aufgabe kann er indes nur mit angemessen umfangreichen und aktuellen Informationen nachkommen.

Antizipative Kontrolle bedeutet, dass der Aufsichtsrat bereits in die strategische Planung einbezogen wird (vgl. § 90 AktG). Diese Anforderung setzt voraus, dass eine strategische Planung erstellt wird. Umfang und Detaillierungsgrad der sich aus der Beratungs- und Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats ergebenden Informationsanforderungen können vom Aufsichtsrat festgelegt werden. Daraus resultiert jedoch eine doppelte Zielrichtung und Begrenzung: Einerseits sind die Anforderungen an den Wirtschaftlichkeitsgrundsatz gebunden, d. h., dass die gewünschten Informationen seitens des Vorstands nicht erhoben werden müssen, wenn die Kosten der Informationserhebung und -auswertung höher sind als der Informationsnutzen. Andererseits erfordert die Business Judgement Rule (§ 93 Abs. 1 Satz 2 AktG) fundierte unternehmerische Entscheidungen auf Basis angemessener Informationen. Dazu gehört auch, wie im nächsten Abschnitt weiter ausgeführt wird, dass der Aufsichtsrat die notwendigen Informationen erhält bzw. nachfordern kann und in der Lage ist, sie auch fachlich zu verstehen.

Gerade für Entscheidungen von grundlegender Bedeutung sind planerische und strategische Informationen erforderlich. Hierzu reichen regelmäßig operativ angelegte Auswertungen oftmals nicht aus. Daraus folgt, dass der Aufsichtsrat das gesamte Portfolio der die Geschäftseinheiten betreffenden Informationen benötigt wie auch die auf den Produktlebenszyklus einzelner Segmente bezogenen Daten. Die Überwachung und Beratung des Aufsichtsrats umfassen insbesondere auch Nachhaltigkeitsfragen (Grundsatz 6 DCGK 2022).

Insbesondere bei Entscheidungen grundlegender Bedeutung reichen operativ angelegte Auswertungen nicht aus, sondern sind Informationen zur Planung und Strategie zu ergänzen.

Sowohl Planung als auch Kontrolle bedürfen der Informationsfundierung. Dabei ist zwar die Informationsversorgung gemeinsame Aufgabe von Vorstand und Aufsichtsrat, die Initiative über Inhalt, Umfang, Aufbereitung und zeitliche Verfügbarkeit liegt jedoch beim Aufsichtsrat. Besondere Anforderungen ergeben sich aus dem in Deutschland vorherrschenden Trennungsmodell mit seiner Aufgabenparzellierung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Daher empfiehlt es sich, ein Berichtswesen einzuführen bezüglich der Planvariablen, der Abschätzung der Auswirkungen alternativer Planvarianten und der – getrennt von der Faktendarstellung zu kommunizierenden – Einschätzung des Vorstandes. Die Parameter für die Planungs- und Kontrollunterlagen, die an den Aufsichtsrat kommuniziert werden, sollten nicht anders sein als jene, die für die managementbezogene Planung und Kontrolle herangezogen werden, wenn gleich die Aufbereitung kompakt und auf die Zielgruppe der Aufsichtsratsmitglieder abzustimmen ist.