

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	19
Einleitung	25
A. Einführung und Problemstellung	25
B. Gang der Untersuchung	31
1. Teil: Neue Medien	33
A. Asynchrone Kommunikationsformen	34
I. E-Mail	34
II. Diskussionsforum	37
III. Bereitstellen von Inhalten zum Abruf	39
IV. Ausblick: Virtuelle Stellvertreter und intelligente, interaktive, kooperierende Werkzeuge	39
B. Synchrone Kommunikationsformen	42
I. Synchrone Computerkonferenz	42
II. Instant Messaging (IM)	43
III. Telefon	44
IV. Videokonferenz	46
1. Formen	46
a) Videokonferenzstudio	46
b) Modulares Videosystem	47
c) Desktop - Videosystem	48
d) Ausblick: Entwicklung der Darstellungs- und Verbindungstechnik	48
aa) Entwicklung der Darstellungs- und Aufnahmetechnik: 3D-Videokonferenz	48
bb) Entwicklung der Verbindungstechnik: Mobile Videokonferenz	50
cc) Entwicklung der Verbindungstechnik: Übertragungsgeschwindigkeit	51
2. Nachteile	52
3. Vorteile	53
a) Zeit- und Kostenersparnis	53
b) Flexibilität – bessere Terminierbarkeit	55
V. Virtuelle Sitzung	56
C. Telekooperationssysteme	58
I. Begriff	58

II.	Gruppenunterstützungssysteme	60
1.	Termin- und Gruppenplanung	60
2.	Kommunikation und Kollaboration	60
3.	Entscheidungsfindung	61
III.	Workflow-Management-Systeme	64
D.	Sicherheit bezüglich Authentizität und Integrität	64
I.	Gefährdungen	65
1.	Kommunikationsbeteiligte und -inhalte	65
2.	Kommunikationswege	66
II.	Lösungen	67
1.	Identifizierungssysteme zur Sicherstellung der Authentizität und Vertraulichkeit	67
2.	Verschlüsselungssysteme zur Sicherstellung der Authentizität, Integrität und Vertraulichkeit	68
E.	Zwischenergebnis	70
2.	Teil: Grundlegende Elemente der Aufsichtsrats Tätigkeit	73
A.	Aufsichtsratsmitglieder als Organmitglieder	74
I.	Kollegialprinzip	74
II.	Gleichheitsprinzip	76
1.	Abweichungen	78
2.	Haftung	78
III.	Mehrheitsprinzip konsensueller Prägung	80
IV.	Ausrichtung am Unternehmensinteresse	81
B.	Individuelle Rechte und Pflichten der Aufsichtsratsmitglieder	83
I.	Höchstpersönliche, unabhängige Amtsführung	83
1.	Schutz vor Einflüssen	83
2.	Weisungsfrei, aber nicht bindungslos	86
II.	Mitwirkungs- und Teilnahmerechte sowie -pflichten	86
1.	Mitwirkung an der Meinungsbildung	87
2.	Teilnahmepflicht und -recht an den Sitzungen	87
III.	Verschwiegenheitspflicht	89
1.	Voraussetzungen	89
a)	Objektiv vertrauliche Informationen	89
b)	Möglichkeit eines Schadens	90
c)	Einzelfragen: Abstimmungsergebnisse und Einzelheiten der Beratung	90
2.	Zweck: Vertraulichkeit als Grundlage der Vertrauensbildung	91
3.	Folgen mangelnder Vertraulichkeit	93
IV.	Sorgfaltspflicht	94
C.	Grundlegende Elemente der Ablauforganisation	94
I.	Kommunikation als Grundlage	95

1.	Der Begriff der Kommunikation	96
2.	Grundlage der Kommunikation: Die Wahrnehmungskanäle	98
3.	Nonverbale Kommunikation	99
a)	Begriff	99
b)	Informations- und Ausdrucksfunktion	102
c)	Schwierigkeit der Interpretation nonverbaler Kommunikation	104
II.	Verbale Kommunikation	105
1.	Grundlage: Sprache	105
2.	Steuerung der verbalen Kommunikation durch nonverbale Kommunikation	108
a)	Sprecherwechsel	109
b)	Rückmeldung mittels Zuhörerreaktion	110
aa)	Signale der Aufmerksamkeit	111
bb)	Signale des Verstehens	112
cc)	Signale der Bewertung der Äußerungen des anderen	112
dd)	Differenzierung	113
c)	Weitere Funktionen des nonverbalen Verhaltens in Verbindung mit verbaler Kommunikation	114
aa)	Substitution und Redundanz	114
bb)	Amplifikation und Ergänzung	115
cc)	Modifikation und Kontradiktion	116
3.	Verbale Kommunikation als Verfahrensprinzip	117
4.	Einschränkung der Mündlichkeit im Aufsichtsrat	118
III.	Unmittelbarkeit	119
1.	Zeitliche Dimension	120
2.	Räumliche Dimension	121
3.	Grundlage der Eindrucksbildung: Der visuell-rezeptive (nonverbale) Kommunikationskanal	122
a)	Körperbau, Kleidung und andere Aspekte der äußeren Erscheinung	122
b)	Körperhaltung	124
c)	Gesichtsausdruck	125
d)	Blickverhalten	127
e)	Gestik	129
aa)	Sprachbegleitende Gesten	130
bb)	Konventionelle Gesten	131
cc)	Expressive und indikative Gesten	131
f)	Räumliches Verhalten	132
4.	Randbeteiligung: Taktile, thermaler und olfaktorischer Kommunikationskanal	134
a)	Taktile Kanal	134
b)	Thermale Kanal	136
c)	Olfaktorischer Kanal	136

d)	Bedeutung dieser Kanäle im Aufsichtsrat	137
5.	Bedeutung der Unmittelbarkeit des Gesprächspartners für die Eindrucksbildung	138
a)	Eigener Eindruck vom Sachinhalt	138
b)	Eigener Eindruck von der Quelle	139
aa)	Glaubwürdigkeit	140
bb)	Verhaltensorientierte Glaubwürdigkeitsbeurteilung	140
c)	Kompetenz	143
aa)	Vorstand	144
bb)	Abschlussprüfer	144
cc)	Innerhalb des Aufsichtsrats	145
IV.	Diskurs	146
1.	Zweck	147
2.	Voraussetzung	147
3.	Verfahren	148
4.	Diskurs im Aufsichtsrat?	149
V.	Schriftlichkeit	151
1.	Schriftliche Diskussion	153
2.	Dokumentationsprinzip	154
D.	Zwischenergebnis	155
3. Teil:	Einfluss der Videokonferenz auf die grundlegenden Elemente	157
A.	Einfluss auf die Grundelemente der Organisationsabläufe	157
I.	Technisch vermittelte Kommunikation als Grundlage	157
1.	Restriktionshypothese	158
2.	Media Richness-Theorie	159
3.	Theorie der aufgabenorientierten Medienwahl	160
4.	Theorie der sozialen Präsenz	162
II.	Verbale Kommunikation in der Videokonferenz	163
1.	Verbale Kommunikation	163
2.	Einfluss der Videokonferenz auf die Gesprächsorganisation durch nonverbale Kommunikation	164
a)	Gesprächsregulierung in der Videokonferenz	165
b)	Rückmeldung mittels Zuhörerreaktion in der Videokonferenz	166
III.	Einfluss auf die Unmittelbarkeit	167
1.	Räumliche Dimension	168
a)	Räumlicher Kontext	168
b)	Sozialer Kontext	169
2.	Einfluss der Videokonferenz auf die Eindrucksbildung	170
a)	Einfluss auf den visuell-rezeptiven (nonverbalen) Kommunikationskanal	171

aa) Körperbau, Kleidung und andere Aspekte der äußeren Erscheinung	171
bb) Körperhaltung	171
cc) Gesichtsausdruck	172
dd) Blickverhalten	172
ee) Räumliches Verhalten	172
ff) Optische Selbstkontrolle	173
b) Einfluss auf die Beurteilung der Glaubwürdigkeit	173
c) Einfluss auf die Beurteilung der Kompetenz	175
aa) Vorstand	176
bb) Abschlussprüfer	177
cc) Innerhalb des Aufsichtsrats	178
IV. Einfluss auf den Diskurs	178
V. Einfluss auf die Schriftlichkeit	179
1. Schriftliche Berichterstattung	179
2. Dokumentation der Sitzung	180
a) Umfang der Protokollierung	180
b) Nieder„schrift“	181
VI. Zwischenergebnis	182
B. Einfluss auf die individuellen Rechte und Pflichten	183
I. Höchstpersönliche, unabhängige Amtsführung	183
II. Mitwirkungs- und Teilnahmepflichten	185
1. Mitwirkung an der Meinungsbildung	185
2. Teilnahmepflicht	185
3. Teilnahmerecht	186
4. Kostentragung	186
III. Verschwiegenheitspflicht	187
IV. Sorgfaltspflicht	188
V. Zwischenergebnis	188
C. Einfluss auf die sich aus der Organzugehörigkeit ergebenden Prinzipien	189
I. Kollegialprinzip	189
II. Gleichheitsprinzip	190
III. Mehrheitsprinzip konsensueller Prägung	192
IV. Ausrichtung am Unternehmensinteresse	193
V. Zwischenergebnis	193
 4. Teil: Einfluss der Videokonferenz auf den formalen Rahmen des Aufsichtsrats	 195
A. Sitzungen des Aufsichtsrats	195
I. Form: Gesetzliche Vorgaben und deren Auslegung	195
1. Wortsinn des § 110 Abs. 3 AktG	196

2. Der Bedeutungszusammenhang des Gesetzes	198
a) Erwähnung der Videokonferenz als Fall des § 108 Abs. 4 und des § 110 Abs. 3 AktG	198
aa) Entwicklung der Vorschrift des § 108 Abs. 4 AktG	200
bb) Konzeption der Vorschrift des § 108 Abs. 4 AktG	200
cc) Einstufung der Videokonferenz	201
b) Weitere Regelungen des Aktiengesetzes	202
3. Regelungsabsicht	203
4. Teleologische Auslegung	204
a) Zweck: Sicherstellung der Überwachungstätigkeit	205
b) Grundgedanke: Form der Befassung mittels Sitzung	205
5. Normvorstellungen des Gesetzgebers	206
a) Vor TransPuG: Präsenzsitzung	206
b) Nach TransPuG: Präsenzsitzung als Regel- Ausnahmeverhältnis	207
aa) Einschränkung auf begründete Ausnahmefälle	208
bb) Persönliches Erscheinen als Regel	209
cc) Zweck der Änderung durch das TransPuG	210
6. Vorrang der Normvorstellungen des Gesetzgebers?	211
7. Abwägung	211
II. Frequenz der Sitzungen	213
III. Sitzungsleitung	214
IV. Form der Teilnahme Dritter	215
1. Vorstand	215
2. Sachverständige und Auskunftspersonen	216
3. Abschlussprüfer	217
4. Hilfskräfte und sonstige Teilnehmer	219
5. Teilnahme anstelle verhinderter Aufsichtsratsmitglieder (§ 109 Abs. 3 AktG)	220
V. Sitzungen von Ausschüssen	221
VI. Zwischenergebnis	222
B. Form der Informationsabläufe	223
I. Berichtspflichten	225
1. Berichtsschuldner Vorstand	225
2. Bericht des Abschlussprüfers	226
3. Berichtsempfänger Aufsichtsrat	227
II. Form der Berichte des Vorstands	229
1. Lage vor TransPuG: normalerweise schriftlich	229
2. Änderung durch TransPuG: in der Regel in Textform	229
3. Konkrete Formen	230
a) Bericht in Textform	230
b) Multimediebericht	231
c) Mündlicher Bericht	232
III. Form der Übermittlung der Vorstandsberichte	233

IV. Entbehrlichkeit des Übermittlungsverlangens	233
V. Form der Weitergabe der Berichte und Unterrichtung innerhalb des Aufsichtsrats	235
1. Weiterleitung und sonstige Unterrichtung	236
a) Zusendung per E-Mail	237
b) Bereitstellung im Intranet der AG	238
2. Übermittlung aufgrund eines ausdrücklichen Verlangens	239
3. Ausschluss der Übermittlung	239
a) Interessenkollisionen und Befugnis zum Selbstschutz	239
b) Vertraulichkeit	240
4. Einschränkung der Übermittlung bei der Videokonferenz	241
a) Einsicht nur in der Sitzung	241
b) Einsicht nur kurze Zeit vor der Sitzung	242
c) Einsammeln der Unterlagen in der Sitzung nach Übermittlung im Vorfeld	242
d) Zwischenergebnis	243
VI. Kenntnisnahme der nach § 90 Abs. 1, 3 AktG zu erstattenden Berichte	243
1. Recht zur Kenntnisnahme	243
2. Faktische Einschränkung durch räumlich gebundene Einsichtnahme	244
3. Regelungsbedarf	244
VII. Zugriff auf das Informationssystem des Managements	245
VIII. Form der Einsichtnahme und Prüfung nach § 111 Abs. 2 AktG	247
IX. Form der Teilnahme an der Hauptversammlung	248
X. Form der informellen Kontakte	251
1. Informelle Kommunikation	251
a) Begriff	251
b) Funktionen	252
c) Gefahren der informellen Kommunikation	253
d) Bedeutung der informellen Kommunikation für die formelle Organisation	253
2. Informelle Kommunikation im Aufsichtsrat	254
a) Einzelkontakte	255
aa) Kontakte mit einzelnen Vorstandsmitgliedern	255
bb) Kontakte mit Angestellten des Unternehmens	257
cc) Kontakte mit Dritten	258
dd) Kontakte intern	258
ee) Gefährdung durch informelle Kontakte	259
ff) Lösung	260
gg) Einzelkontakte und Videokonferenz	260
b) Vorbesprechungen	261
aa) Kritik an Vorbesprechungen	262
bb) Rechtfertigung	265

	cc) Lösung	266
	dd) Vorbesprechungen und Videokonferenz	266
	XI. Aufsichtsratsinformationssystem	267
	XII. Zwischenergebnis	268
C.	Form des Entscheidungsprozesses	271
	I. Anregungsphase: Problemidentifizierung und -formulierung	272
	II. Suchphase: Informationssammlung und Erforschung von Handlungsalternativen	272
	III. Auswahlphase: Alternativenbewertung und Entschluss	274
	IV. Phasenabfolge	276
	V. Zwischenergebnis	277
D.	Form der Beschlussfassung	278
	I. Form der Beschlussfassung in der Sitzung nach §§ 110 Abs. 3, 108 Abs. 1 AktG	280
	II. Form der schriftlichen Stimmabgabe gem. § 108 Abs. 3 AktG	281
	1. Schriftform	281
	2. Überreichen in der Sitzung durch eine befugte Person	283
	III. Form der Beschlussfassung ohne Sitzung gemäß § 108 Abs. 4 AktG	284
	1. Lage vor NaStraG	284
	2. Änderungen durch NaStraG	285
	a) „Andere vergleichbare Formen“	286
	b) Satzung oder Geschäftsordnung können Widerspruchsrecht ausschließen	287
	3. Ausführungsformen	287
	4. Kombinierte Beschlussfassung	288
	IV. Die Erklärung der Zustimmung als Sonderproblem im Rahmen der Beschlussfassung	288
	1. Festlegung zustimmungspflichtiger Geschäfte gem. § 111 Abs. 4 S. 2 AktG	288
	2. Prinzipiell vorherige Zustimmung	291
	3. Ausnahmsweise nachträgliche Genehmigung zulässig?	291
	a) Interessenabwägung	292
	b) Ergebnis	293
	4. Mindestforderung im Schrifttum: Beteiligung des Aufsichtsratsvorsitzenden	294
	V. Besondere Ausfertigungsformen von Beschlüssen	296
	1. Die Beschlussvorschläge für die Hauptversammlung	296
	2. Der Bericht an die Hauptversammlung	297
	VI. Störungen der Videokonferenz und mögliche Folgen	299
	1. Versuch der Behebung und eventuellen Fortsetzung	299
	2. Differenzierung nach Einflussphären	300
	3. Beschlussfähigkeit	301

4. Nichtigkeit eines dennoch gefassten Aufsichtsrats-	301
beschlusses	
VII. Zwischenergebnis	302
E. Organisationsgrundsätze	303
I. Ordnungsmäßigkeit, Rechtmäßigkeit und Zweckmäßigkeit	303
1. Ordnungsmäßigkeit	303
2. Rechtmäßigkeit	303
3. Zweckmäßigkeit	304
4. Zwischenergebnis	304
II. Effizienz	305
1. Begriff	305
2. Produkt des Aufsichtsrates sind Entscheidungen	306
3. Teil-Effizienzwerte	306
a) Subziele	307
b) Aufsichtsratsgröße	308
c) Arbeitsteilung	310
4. Zwischenergebnis – Effizienz und Videokonferenz	312
F. Einfluss weiterer neuer Medien auf die Aufsichtsrats-tätigkeit	315
I. Telefonkonferenz	315
II. E-Mail	317
1. Externe und interne Kommunikation	317
2. Besondere Anforderungen an die Ladung per E-Mail?	317
a) Form der Einberufung	317
b) Einberufungsfrist	319
3. Bekanntmachung der Ladung auf den Intranetseiten des	
Unternehmens	321
III. Diskussionsforum	321
IV. Zwischenergebnis	322
5. Teil: Einfluss der Videokonferenz auf die Kompetenzen und Aufgaben	325
A. Überwachung und Beratung	325
I. Überwachung	325
II. Beratung	326
B. Personalhoheit über den Vorstand und Ansprechpartner für den	
Abschlussprüfer	328
I. Vorstand	328
II. Abschlussprüfer	329
C. Informationsrechte	330
D. Selbstorganisationspflicht	330
E. Schlussbetrachtung	333

Zusammenfassung	335
Anhang	347
A. Neue Medien	347
I. Telepräsenz-Videokonferenzsysteme	347
II. Immersives 3D-Videokonferenzsystem	348
III. Darstellungssysteme, Beispiel Roomware©	349
IV. Anwendungsbeispiel Finanzgericht	350
V. Diskussionsforum	351
B. Sonstiges	352
I. Sitzungsverhalten des Gesamtaufsichtsrats im Geschäftsjahr 2009 (DAX)	352
1. Anzahl Sitzungen des Gesamtaufsichtsrats	352
2. Anzahl Telefonkonferenzen des Gesamtaufsichtsrates	352
II. Sitzungsverhalten der Prüfungsausschüsse im Geschäftsjahr 2009 (DAX)	353
1. Anzahl Sitzungen des Prüfungsausschusses	353
2. Anzahl Telefonkonferenzen des Prüfungsausschusses	353
Verzeichnisse	355
A. Literatur	355
B. Internetquellen und Zeitungsartikel.	399
C. Rechtsprechung	402
D. Gesetzesentwürfe und -begründungen	406