

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	III
Abkürzungsverzeichnis	XI
Literaturverzeichnis	XV
Weitere Quellen	XXVIII
Einleitung	1
<i>1. Die Stellung des Aufsichtsratsvorsitzenden im Aufsichtsrat</i>	
1.1 Die hervorgehobene Stellung des Aufsichtsratsvorsitzenden	2
1.1.1 Aufsichtsratsmitglied ≠ Aufsichtsratsmitglied	2
1.1.2 Begründung der hervorgehobenen Stellung des Aufsichtsratsvorsitzenden durch Wahl	6
1.1.2.1 Begründung der hervorgehobenen Stellung durch die einzelnen Aufsichtsratsmitglieder	6
1.1.2.2 Qualifiziertes Mehrheitserfordernis	7
1.1.2.3 Beendigung der Stellung des Aufsichtsratsvorsitzenden	9
1.1.3 Aufsichtsratsvorsitzender ≠ Aufsichtsratsvorsitzender	9
1.1.3.1 Der passende Aufsichtsratsvorsitzende – wer wird gewählt?	9
1.1.3.2 Größe und Komplexität	10
1.1.3.3 Aktionärtyp und Aktionärsstruktur	11
1.1.3.4 Branche	13
1.1.3.5 Lage	14
1.1.3.6 Conclusio	14
1.2 Der Aufsichtsratsvorsitzende als Vorbereiter der Aufsichtsratssitzung	15
1.2.1 Festlegung der Sitzungstermine	15
1.2.1.1 Frühzeitige Planung und Koordination	15
1.2.1.2 Sitzungsintervall	16
1.2.1.3 Weiterer Abstimmungsbedarf	17
1.2.1.4 Aufnahme von virtuellen Sitzungen in den Sitzungskalender?	18
1.2.2 Kompetenz des Aufsichtsratsvorsitzenden zur Sitzungsvorbereitung – gesetzliche Grundlagen	19
1.2.3 Die einzelnen Phasen der Vorbereitung durch den Aufsichtsratsvorsitzenden	20
1.2.4 Grobplanung	21
1.2.4.1 Tourliche und aufertourliche Themen	21
1.2.4.2 Laufende informelle Gespräche mit dem Vorstand	24
1.2.4.3 Separate Termine für die Grobplanung	24
1.2.4.4 Exkurs: Vorbereitung und Vertiefung in einem Ausschuss	25
1.2.4.5 Planung des Sitzungsorts	29
1.2.4.6 Berücksichtigung von Interessenkonflikten und Sicherstellung der Vertraulichkeit	30
1.2.5 Feinplanung	35
1.2.5.1 Vertiefte inhaltliche Aufbereitung	35
1.2.5.2 Erstellung der Tagesordnung	36
1.2.5.3 Reihung der Tagesordnungspunkte	37
1.2.5.4 Bezeichnung der Tagesordnungspunkte	38
1.2.5.5 Inhaltliche Bestimmtheit der Tagesordnungspunkte	39
1.2.5.6 Ergänzung von Tagesordnungspunkten	41

1.2.5.7 Vorbereitende Unterlagen	43
1.2.5.8 Beschlussvorschläge	45
1.2.5.9 Ergänzung von Beschlussanträgen	47
1.2.6 Einberufung der Aufsichtsratssitzung	48
1.2.6.1 Von der Planungs- in die Finalisierungsphase	48
1.2.6.2 Zuständigkeit zur Einberufung	50
1.2.6.3 Zweck der Einberufung	51
1.2.6.4 Einberufungsfrist	52
1.2.6.5 Ergänzung der vorbereitenden Unterlagen	52
1.2.6.6 Form und Medium der Einberufung	53
1.2.6.7 Exkurs: Einberufung der Aufsichtsratssitzung auf Verlangen	55
1.2.7 Vorbesprechungen	58
1.2.7.1 Zulässigkeit und Zweck	58
1.2.7.2 Bilateraler Austausch	62
1.2.7.3 Präsidium	63
1.2.7.4 Gruppenvorbesprechungen	64
1.3 Der Aufsichtsratsvorsitzende als Leiter der Aufsichtsratssitzung	67
1.3.1 Sitzungsleitungsbefugnis	67
1.3.2 Arbeitssprache	68
1.3.2.1 Sitzungssprache und Sitzungsunterlagen	68
1.3.2.2 Dolmetscher	69
1.3.3 Teilnehmer der Aufsichtsratssitzung	70
1.3.3.1 Aufsichtsratsmitglieder	70
1.3.3.2 Vorstand	75
1.3.3.3 Sachverständige und Auskunftspersonen	76
1.3.3.4 Unternehmensmitarbeiter	82
1.3.3.5 Aktionäre	83
1.3.3.6 Protokollführer und sonstige Hilfspersonen	86
1.3.3.7 Vorschlag für eine Regelung in der GO	87
1.3.4 Die Aufsichtsratssitzung – Gang und Verlauf der Sitzung	88
1.3.4.1 Wegfall des Sitzungsgrunds und Verschiebung	88
1.3.4.2 Sitzungsbeginn – Änderung der Tagesordnung und Tischvorlagen	89
1.3.4.3 Bericht des Aufsichtsratsvorsitzenden	92
1.3.4.4 Berichtsthemen des Vorstands	93
1.3.4.5 Behandlung der Beschlussgegenstände	94
1.3.4.6 Sitzungsleitung und Diskussionskultur	98
1.3.4.7 Abstimmungsvorgang	103
1.3.4.8 Vorschlag für eine Regelung in der GO	104
1.3.5 Sitzungsprotokoll	105
1.3.5.1 Inhalt des Protokolls	105
1.3.5.2 Berichtigungsverfahren	108
1.3.5.3 Unterzeichnung	110
1.3.5.4 Aufbewahrung	111
1.3.5.5 Aushändigung	112
1.3.5.6 Vorschlag für eine Regelung in der GO	114
<i>2. Der Aufsichtsratsvorsitzende als Schnittstelle zum Vorstand</i>	
2.1 Die hervorgehobene Stellung des Aufsichtsratsvorsitzenden im Verhältnis zum Vorstand	115
2.2 Die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden im Informationsregime zwischen Vorstand und Aufsichtsrat	117
2.2.1 Wechselseitiger Austausch – zentrale Fragen für den Aufsichtsratsvorsitzenden	117

2.2.2 Gesetzliche (Mindest-)Vorgaben für die Berichtspflichten – Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden	120
2.2.2.1 Die Vorstandsbücher als Mindestinstrument zur Sicherstellung des Informationsflusses	120
2.2.2.2 Jahres- und Quartalsberichte	121
2.2.2.3 Sonderberichte	122
2.2.2.4 Anforderungsberichte	124
2.2.3 Ausgestaltung des Informationsflusses in der Praxis – Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden	126
2.2.3.1 Differenzierung in Routineberichte, Anlassberichte und informelle Gespräche	126
2.2.3.2 Routineberichte: Worauf hat der Aufsichtsratsvorsitzende zu achten?	128
2.2.3.3 Anlassberichte: Worauf hat der Aufsichtsratsvorsitzende zu achten?	130
2.2.3.3.1 Berichte aus wichtigem Anlass	130
2.2.3.3.2 Berichte als Vorstufe für die Einholung der Zustimmung des Aufsichtsrats	132
2.2.3.4 Informelle Gespräche: Worauf hat der Aufsichtsratsvorsitzende zu achten?	136
2.2.4 Filter- und Koordinationsfunktion des Aufsichtsratsvorsitzenden beim Informationsfluss	148
2.2.4.1 Kriterien für die Entscheidung über die Informationsweitergabe durch den Aufsichtsratsvorsitzenden	148
2.2.4.2 Abgestufte Wesentlichkeitsprüfung	150
2.2.4.3 Informationsausschlussgründe	153
2.2.4.4 Routineberichte des Vorstands	159
2.2.4.4.1 Jahres- und Quartalsberichte	159
2.2.4.4.2 Monatsberichte	160
2.2.4.5 Berichte aus wichtigem Anlass	162
2.2.4.5.1 Auswirkungen auf Rentabilität oder Liquidität	162
2.2.4.5.2 Sonstiger wichtiger Anlass	163
2.2.4.6 Vorlageberichte	164
2.2.4.7 Informelle Gespräche	169
2.2.4.8 Vorschlag für eine Regelung in der Informationsordnung	176
2.2.5 Vorstandsunabhängige Informationen – Zulässigkeit und Grenzen des Austausches mit Unternehmensmitarbeitern	177
2.2.5.1 Direkter Austausch mit Unternehmensmitarbeitern bloß als Plan B?	177
2.2.5.2 Spielregeln für die direkte Informationseinholung bei Unternehmensmitarbeitern	188
2.2.5.3 Vorschlag für eine Regelung in der Informationsordnung	197
<i>3. Der Aufsichtsratsvorsitzende als Schnittstelle zu den Aktionären</i>	
3.1 Der Aufsichtsratsvorsitzende als Bewahrer der Aktionärsinteressen	198
3.2 Zulässigkeit des Investorendialogs durch den Aufsichtsratsvorsitzenden	200
3.2.1 Zentrale Fragen für den Aufsichtsratsvorsitzenden	200
3.2.2 Berechtigte Interessen von Investoren und Gesellschaft	201
3.2.2.1 Interesse der Investoren am Dialog	201
3.2.2.2 Interesse der Gesellschaft am Dialog	202
3.2.3 Zulässigkeit der Außenkommunikation durch den Aufsichtsratsvorsitzenden	202
3.2.4 Zulässige Themen für den Investorendialog	203

3.2.4.1 Austausch über „aufsichtsratsspezifische Themen“	203
3.2.4.2 Kein Austausch über „Themen des Vorstands“	204
3.2.4.3 Abgrenzungsfragen	205
3.2.4.4 Enge Abstimmung zwischen Aufsichtsratsvorsitzenden und Vorstand	209
3.3 Schranken des Investorendialogs	211
3.3.1 Verschwiegenheitspflicht und Insiderrecht	211
3.3.2 Gleichbehandlungsgebot	212
3.3.2.1 Verbot sachlich nicht gerechtfertigter Differenzierungen	212
3.3.2.2 Die sachliche Rechtfertigung – ein bewegliches System	216
3.3.2.2.1 Beteiligungshöhe	216
3.3.2.2.2 Lage	219
3.3.2.2.3 Aktionärsverhalten	220
3.3.2.2.4 Einfluss und Macht des Einzelnen	220
3.3.2.2.5 Situationsabhängige faktische Grenzen	221
3.3.2.2.6 Conclusio	221
3.3.2.3 Temporäre, qualitative und quantitative informationelle Bevorzugung	222
3.4 Zuständigkeit des Aufsichtsratsvorsitzenden	225
3.4.1 Der Aufsichtsratsvorsitzende als Ansprechpartner in der Praxis	225
3.4.2 Der Aufsichtsratsvorsitzende als logischer Gesprächspartner	226
3.4.3 Der Aufsichtsratsvorsitzende als legitimierter Gesprächspartner	227
3.4.4 Entscheidungsmacht des Aufsichtsratsvorsitzenden	228
3.4.4.1 Ausgestaltung des Investorendialogs	228
3.4.4.2 Filter- und Koordinationsfunktion des Aufsichtsratsvorsitzenden beim Informationsfluss	229
3.4.4.3 Vorschlag für eine Regelung in der Informationsordnung	231
 <i>4. Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden bei der Vertretung der Gesellschaft</i>	
4.1 Überblick	232
4.2 Vertretungskompetenz des Aufsichtsratsvorsitzenden	232
4.2.1 Explizit im Gesetz genannte Vertretungsbefugnisse bei Kapitalmaßnahmen	232
4.2.2 Ungeschriebene Vertretungskompetenzen des Aufsichtsratsvorsitzenden	233
4.2.2.1 Eingeschränkte Vertretungsbefugnis für Hilfsgeschäfte	233
4.2.2.2 Grenzen der Vertretungsmacht des Aufsichtsratsvorsitzenden	236
4.2.2.3 Einzelvertretungsbefugnis des Aufsichtsratsvorsitzenden	237
4.3 Willensübermittlung durch den Aufsichtsratsvorsitzenden	237
4.3.1 Vertretungskompetenz des Aufsichtsrats	237
4.3.1.1 Gesetzlich explizit normierte Fälle der Vertretungsbefugnis	237
4.3.1.2 Begründung weiterer Fälle der Vertretungsbefugnis durch Annexkompetenz	239
4.3.1.3 Conclusio	241
4.3.2 Der Aufsichtsratsvorsitzende als Erklärungsbote	242
4.3.2.1 Willensbildung ≠ Willensübermittlung	242
4.3.2.2 Mitwirkung sämtlicher Aufsichtsratsmitglieder nicht erforderlich	243
4.3.2.3 Übermittlung der Willenserklärung kraft Stellung des Aufsichtsratsvorsitzenden	244
4.3.2.4 Vorschlag für eine Regelung in der GO	251
4.4 Willensbildungskompetenz des Aufsichtsratsvorsitzenden	251
4.4.1 Überblick	251
4.4.2 Der Aufsichtsrat als Kollegialorgan	252

4.4.3 Übertragung der Willensbildungskompetenz auf einen Ausschuss – Grenzen des Kollegialorgans Aufsichtsrat	254
4.4.3.1 Zulässigkeit und Notwendigkeit der Delegation an Ausschüsse	254
4.4.3.2 Grenzen der Aufgabendelegation an Ausschüsse	255
4.4.4 Übertragung der Willensbildungskompetenz an den Aufsichtsratsvorsitzenden	255
4.4.4.1 Überblick	255
4.4.4.2 Orientierung am Zweck der Vertretungsbefugnis des Aufsichtsrats	256
4.4.4.3 Zulässigkeit der Übertragung eines begrenzten Entscheidungsspielraums an den Aufsichtsratsvorsitzenden für vertragliche Nebenpunkte	257
4.4.4.4 Zulässigkeit der Übertragung eines begrenzten Entscheidungsspielraums an den Aufsichtsratsvorsitzenden für Geschäfte untergeordneter Bedeutung	260
4.4.4.5 Conclusio	261
 <i>5. Das Aufsichtsratsbüro</i>	
5.1 Überblick	262
5.2 Personal- und Sachmittel	262
5.2.1 Personal	262
5.2.2 Büro, Hard- und Software	266
5.2.2.1 Büro ieS und Hardware	266
5.2.2.2 Software, insb digitale (virtuelle) Datenräume	266
5.2.3 Notwendigkeit der personellen und räumlichen Trennung?	270
5.2.3.1 Doppelrollen des Personals	270
5.2.3.2 Sicherstellung der Unabhängigkeit vs Stärkung des Informationsflusses	271
5.2.3.3 Weisungsfreistellung gegenüber Vorstand	274
5.2.3.4 Räumliche Trennung	276
5.2.3.5 Sicherstellung des Informationsflusses	276
5.3 Notwendigkeit eines eigenen Aufsichtsratsbudgets?	277
5.3.1 Kein Gleichlauf von Vertretungs- und Verfügungsbefugnis	277
5.3.2 Aufsichtsratsbudget ≠ Aufsichtsratsbudget: Sicherstellung der Effizienz der Aufsichtsratstätigkeit als Minimum	278
5.3.2.1 Minimalanforderungen an ein Aufsichtsratsbudget	278
5.3.2.2 Weitergehendes Aufsichtsratsbudget	279
5.3.3 Mögliche Ausgestaltung eines Aufsichtsratsbudgets	280
5.3.4 Conclusio	282
 <i>6. Qualifikation des Aufsichtsratsvorsitzenden</i>	
6.1 Besonderheiten des Aufsichtsratsvorsitzenden im Vergleich zu Aufsichtsratsmitgliedern	283
6.1.1 Der ideale Aufsichtsratsvorsitzende	283
6.1.1.1 Spezielle Eigenschaften	283
6.1.1.2 Koordinierungs- und Organisationstalent	283
6.1.1.3 Der Aufsichtsratsvorsitzende als Kommunikator – „communication skills“	283
6.1.1.4 Ambiguitätstoleranz	284
6.1.1.5 „Teamchef“	285
6.1.1.6 Mut zum Widerspruch und zur Kritik	285
6.1.1.7 Autorität – Standing	285

Inhaltsverzeichnis

6.1.1.8 Erfahrungsschatz	285
6.1.1.9 Entscheidungsstärke	286
6.1.1.10 Fähigkeit zur Selbstreflexion	286
6.1.2 Geschäftsmodell, Markt- und Fachkenntnisse	286
6.1.2.1 Spezielle Kenntnisse	286
6.1.2.2 Geschäftsmodell und Marktverständnis	287
6.1.2.3 Rechnungslegung und Budgetierung	287
6.1.2.4 Rechtliche Kenntnisse	288
6.1.2.5 Exkurs „Bankaufsichtsrat“	288
6.2 Cooling-Off und Mandatsgrenzen	289
6.2.1 Cooling-Off-Phase	289
6.2.2 Mandatsgrenzen	289
<i>7. Wesentliche Aussagen</i>	
Stichwortverzeichnis	297