

# 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 Aktionärstyp 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 außertourliche 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

V

## Inhaltsverzeichnis

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	Arbeitsprache	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

### *2. Der Aufsichtsratsvorsitzende als Schnittstelle zum Vorstand*

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 Vorstandsberichte 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

*3. Der Aufsichtsratsvorsitzende als Schnittstelle zu den Aktionären*

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 „aufsichtsratspezifische 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 legitimer 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

## Inhaltsverzeichnis

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 Aufsichtsratsstätigkeit 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