

PANEL 2

CORPORATE GOVERNANCE:

WANDEL DES AUFSICHTSRATES –
AUFSICHTSRAT ALS ÜBERWACHENDER MITUNTERNEHMER IN DER
UNTERNEHMENSFÜHRUNG INTERNATIONALER UNTERNEHMEN



DER AUFSICHTSRAT: MITUNTERNEHMER NEBEN DEM VORSTAND?

PROF. DR. DR. H.C. MULT. PETER HOMMELHOFF | EM. UNIVERSITÄTSPROFESSOR UNIVERSITÄT HEIDELBERG

Retrospektive Überwachung und prospektiv wirkende Impulse auf die Unternehmensleitung

- der Jahresbericht des Vorstands zur beabsichtigten Geschäftspolitik und andere grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung
(§ 90 Abs. 1 S. 1 Nr. 1 AktG)
- Abschlussfeststellung und Entscheid über die Verwendung des Jahresüberschusses
(§ 58 Abs. 2 AktG)
- Zustimmungsvorbehalt für bestimmte Arten von Geschäften
(§ 111 Abs. 4 S. 2 AktG)
- Bestellung und Wiederbestellung der Vorstandsmitglieder
(§ 84 Abs. 1 S. 1/2 AktG)

- **Überwachung:**
nicht allein auf abgeschlossene Sachverhalte der Vergangenheit beschränkt, sondern ebenfalls auf grundsätzliche Fragen der künftigen Geschäftspolitik bezogen
(arg. §§ 58 Abs. 2/90 Abs. 1 S. 1)
- **Zukunftsbezogene Überwachung:**
auszuüben durch ständige Diskussion mit dem Vorstand und durch laufende Beratung
(BGHZ 114, 127, 131)
- **Beratung:**
Das vorrangige Mittel der in die Zukunft gerichteten Vorstandsüberwachung (BGH)
- **Beratung versus förmliche Aufsichtsratszustimmung**
(§ 111 Abs. 4 S. 2)
- **Beratungsebenen:**
 - Vorsitzende
 - Plenum
 - Ausschüsse

Der Aufsichtsrat: Ein Mitunternehmer neben dem Vorstand?



- die Ansätze für seine Mitunternehmerschaft
(§§ 58 Abs. 2/84 Abs. 1/90 Abs. 1/111 Abs. 4 S. 2)
- aber:
 - das exklusive Initiativrecht/-pflicht aus § 76 Abs. 1 AktG
 - die nachgeordneten Aktivitäten des Aufsichtsrats
 - Ausnahme: Vorstandsbestellung und Wiederbestellung
- der Nebenamtscharakter des Aufsichtsratsmandats
 - Zeiteinsatz und Engagement
(§ 100 Abs. 2 S. 1 Nr. 1 AktG/Empfehlungen 4/5 DCGK)
 - Zuarbeit/ Backoffice

- das Board mit Executive und Non Executive Directors
- das einheitliche Board:
 - organinterne Zuständigkeiten
 - Kontrolle
- die Annäherung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand
- verbleibende Unterschiede:
 - das Hierarchiegefälle
 - Vorstandsinitiative und Aufsichtsratskonsens
 - Unternehmenspolitik



AUFSICHTSRATSPRAXIS – EINE TRANS-ATLANTISCHE PERSPEKTIVE

DR. GUNNAR WIEDENFELS | CFO WARNER BRO. DISCOVERY, AR (SAP)

Wettbewerbsfähigkeit Deutscher Unternehmen und die Rolle des Aufsichtsrats



1. One-tier vs. Two-tier System – eine Schattendiskussion
2. Zielsetzung von Regulierung – und die Reputation und Rolle von Lobby-Arbeit
3. Unterschiede in der Praxis von Aufsichtsrat in Deutschland und Board of Directors in den USA ...
klare Prioritäten für erfolgreichere Aufsichtsratsarbeit in Deutschland

Prioritäten für erfolgreichere Aufsichtsratsarbeit in Deutschland



1. Es beginnt mit einer EHRlichen Selbsteinschätzung und Bewertung von Kompetenzprofil und -lücken
2. Um die Kontroll- und Beratungsfunktionen wahrzunehmen, bedarf es echten Engagements und guter Arbeitsteilung im Aufsichtsrat
3. Drittens brauchen wir Aufsichtsräte mit dem Mut, die Agenda zu setzen und die Diskussion strategisch relevanter Themen zu priorisieren ggü. dem Abarbeiten administrativer Agendapunkte



DER LEISTUNGSSTARKE AUFSICHTSRAT

PROF. DR. ROLF NONNENMACHER | AR (CONTINENTAL)

Selbstorganisation	Vorstandsangelegenheiten	Strategie und Planung	Geschäftsentwicklung	Zustimmungserfordernisse	Wirksamkeit der Governance-Systeme	Ordnungsmäßigkeit des Corporate Reporting
Zusammensetzung	Besetzung	Chancen und Risiken erkennen	Vorstandsberichte diskutieren	Zustimmungspflichtige Geschäfte	Beurteilung der internen Überwachung von IKS/RMS/CMS	Finanz- und Nachhaltigkeitsberichte prüfen lassen
Aufgaben und Arbeitsweise	Bewertung	Strategische und operative Planung genehmigen	Fehlentwicklungen erkennen und Abhilfe einfordern	Dividende	Externe Überwachung veranlassen	Zusammenarbeit mit dem externen Prüfer
Rollenverständnis	Kompensation					
Agenda Setting	Entwicklung				Interne Untersuchungen durchführen lassen	
Performance Management						

Corporate Governance:

Wandel des Aufsichtsrates – Aufsichtsrat als überwachender Mitunternehmer in der Unternehmensführung internationaler Unternehmen



Moderator: Luka Mucic

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff

Der Aufsichtsrat: Mitunternehmer neben dem Vorstand?

Dr. Gunnar Wiedenfels

Aufsichtsratspraxis – eine trans-atlantische Perspektive

Prof. Dr. Rolf Nonnenmacher

Der leistungsstarke Aufsichtsrat