

## Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Vorwort.....	VII
Inhaltsübersicht .....	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	XXVII
Abkürzungsverzeichnis für Zeitschriften und Zeitungen .....	XXXIX
Symbolverzeichnis .....	XLIII
Abbildungsverzeichnis.....	XLV
Tabellenverzeichnis.....	XLVII

## **Einleitung..... 1**

I. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	3
II. Gang der Untersuchung.....	9

## **Erster Hauptteil: Grundlagen des deutschen Überwachungssystems und der internationalen Corporate Governance-Diskussion ..... 15**

I. Überblick über das deutsche System der Unternehmensüberwachung.....	17
A. Begriffsbestimmung und -abgrenzung .....	17
B. Abgrenzung des Überwachungsobjekts.....	19

---

C. Überwachungsträger.....	23
II. Corporate Governance .....	27
A. Definition .....	27
B. Principal-Agent-Theorie als Ausgangspunkt für die Bemühungen um eine effiziente Corporate Governance .....	32
1. Trennung von Eigentum und Kontrolle .....	32
2. Informationsasymmetrien als Quelle des Principal-Agent- Konflikts.....	35
C. Unterschiedliche Rahmenbedingungen der internationalen Corporate Governance.....	38
1. Ökonomische Faktoren.....	38
a) Finanzierung der Unternehmen.....	38
b) Institutionelle Investoren .....	44
2. Rechtliche Faktoren.....	45
a) Unterschiedliche Rechtssysteme.....	45
b) Unterschiedliche Systeme der internen Corporate Governance .....	49
D. Internationale Einflüsse auf die deutsche Corporate Governance .....	56
1. Zunehmende Fokussierung des internationalen Kapitalmarkts.....	56
2. Wachsende Bedeutung von Corporate Governance- Kodizes.....	65
3. Harmonisierung des Gesellschaftsrechts in der Europäischen Union.....	71

---

III. Überblick über die aktuellen Einflüsse auf die geschäftsführungsexternen Überwachungsträger.....	79
A. Wichtige Reformen des Marktes für Unternehmenskontrolle.....	79
1. Überblick.....	79
2. Die Regulierung von Unternehmensübernahmen.....	82
B. Wesentliche Neuerungen der Hauptversammlung.....	95
C. Zentrale Änderungen im Bereich der Abschlussprüfung.....	103
1. Grundsätzliches.....	103
2. Internationalisierung der Prüfungs- und Berufsgrundsätze.....	108
3. Erhöhte Anforderungen an die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers.....	112
4. Reform der Berufsaufsicht.....	119
5. Externe Qualitätskontrolle der Wirtschaftsprüfer durch ein Peer Review.....	128
D. Einrichtung einer unabhängigen Enforcement-Institution.....	134
IV. Der Aufsichtsrat als Objekt aktueller Reformbestrebungen.....	149
A. Der Aufsichtsrat als Untersuchungsgegenstand der doppelstufigen Principal-Agent-Theorie.....	149
1. Überblick.....	149
2. Der Aufsichtsrat als Principal des Vorstands.....	151
3. Der Aufsichtsrat als Agent der Aktionäre.....	155
a) Der Aufsichtsrat als Koalitionär des Vorstands.....	155

b) Möglichkeiten zur Überwindung der Principal-Agent- Problematik zwischen Aufsichtsrat und Aktionären.....	157
(1) Bonding.....	157
(2) Monitoring.....	158
(3) Signalling.....	159
(4) Konklusion .....	161
B. Systematisierung der internationalen Einflüsse auf den Aufsichtsrat.....	162
1. Grundlegendes.....	162
2. Reformansätze zur Verbesserung der Überwachungstätigkeit .....	163
3. Reformansätze zur Überwindung der Principal-Agent- Problematik zwischen Aufsichtsrat und Aktionären.....	167
V. Zwischenergebnis .....	171

## **Zweiter Hauptteil: Verbesserung der Geschäftsführungsüberwachung durch den Aufsichtsrat..... 179**

I. Aufgabenerweiterung des Aufsichtsrats.....	181
A. Analyse des Wandels der Aufsichtsratsfunktion .....	181
1. Historischer Abriss der Entwicklung des Aufsichtsrats.....	181
2. Zentrale Überwachungsnorm des § 111 Abs. 1 AktG.....	184
3. Aktuelle Entwicklungen.....	187
4. Auswirkungen auf die Handlungsmaxime und die Maßstäbe der Aufsichtsratsüberwachung.....	194

---

5. Flankierende Maßnahmen des Gesetzgebers.....	199
a) Grundlegendes .....	199
b) Erlass von Zustimmungsvorbehalten .....	199
c) Verbesserte Information des Aufsichtsrats .....	203
d) Stärkung des einzelnen Aufsichtsratsmitglieds.....	207
B. Aufgaben hinsichtlich der strategischen Geschäftsführung .....	208
1. Grundlagen.....	208
2. Einbindung in die strategische Planung .....	210
3. Überwachung der Strategieumsetzung .....	216
4. Aufsicht über die Zielerreichung .....	221
C. Aufgaben hinsichtlich der Corporate Governance .....	224
1. Gesetzliche Grundlagen .....	224
2. Inhaltliche und zeitliche Abgrenzung des Berichtsgegenstands.....	228
3. Ausgestaltung der Corporate Governance.....	230
a) Grundlegendes .....	230
b) Einflussmöglichkeiten des Aufsichtsrats zur Ausgestaltung der Corporate Governance nach Bereichen unterschiedlicher Entscheidungskompetenz.....	233
(1) Auseinanderfallen von Berichts- und Entscheidungskompetenz.....	233
(2) Corporate Governance im Bereich der Aufsichtsratskompetenz.....	234
(3) Corporate Governance im Bereich der Vorstandskompetenz.....	240

---

(4) Corporate Governance im Bereich der Hauptversammlungskompetenz .....	247
(5) Corporate Governance im Kompetenzbereich der einzelnen Organmitglieder .....	250
4. Entsprechenserklärung nach § 161 AktG.....	253
a) Abgabe der Entsprechenserklärung.....	253
(1) Gemeinsame Abgabe der Entsprechenserklärung.....	253
(2) Getrennte Erklärung von Aufsichtsrat und Vorstand .....	255
b) Form der Entsprechenserklärung.....	256
(1) Vergangenheitsbezogene Entsprechenserklärung.....	256
(2) Zukunftsbezogene Entsprechenserklärung .....	259
(3) Unterjährige Korrektur der Entsprechenserklärung.....	261
c) Prüfung der Entsprechenserklärung durch den Abschlussprüfer .....	267
D. Aufgaben hinsichtlich der externen Berichterstattung.....	271
1. Überblick über die Reformbestrebungen.....	271
2. Auswirkungen auf die Aufsichtsratsaufgaben.....	277
a) Jahres-, Einzel- und Konzernabschluss.....	277
b) Lageberichte .....	284
c) Corporate Governance-Erklärung.....	288
d) Vergütungsbericht.....	297
e) Zwischenberichterstattung .....	306
f) Konklusion .....	312

---

II.	Verbesserte Organisation des Aufsichtsrats .....	315
A.	Überblick über die Reformbestrebungen.....	315
B.	Zusammensetzung des Aufsichtsrats .....	319
1.	Gesetzliche Grundlagen .....	319
2.	Auswirkungen der Reformbestrebungen.....	323
a)	Unabhängigkeit der Mitglieder.....	323
b)	Qualifikation der Mitglieder.....	331
c)	Zeitliche Inanspruchnahme der Mitglieder.....	334
d)	Aufsichtsratsgröße .....	336
e)	Folgen für die unternehmerische Mitbestimmung .....	340
C.	Aufsichtsratsausschüsse.....	345
1.	Bedeutung von Aufsichtsratsausschüssen im internationalen Vergleich.....	345
2.	Grundlagen.....	347
3.	Systematisierung .....	351
4.	Vorschlag zu Organisation und Aufgaben wichtiger Aufsichtsratsausschüsse.....	355
a)	Nominierungsausschuss .....	355
b)	Vergütungsausschuss.....	359
c)	Prüfungsausschuss.....	365
d)	Strategieausschuss.....	372
e)	Corporate Governance-Ausschuss .....	376

<b>Dritter Hauptteil: Professionalisierung des Aufsichtsrats.....</b>	<b>381</b>
I. Zur Bedeutung der Professionalisierung .....	383
A. Grundlegendes.....	383
B. Definitionen.....	384
C. Stand und Potenzial einer Professionalisierung.....	389
1. Stand und aktuelle Entwicklungen.....	389
2. Vorschläge weiterer Professionalisierungsmaßnahmen .....	391
II. Evaluation des Aufsichtsrats.....	397
A. Grundlagen.....	397
1. Selbst-Evaluation als Gegenstand des Deutschen Corporate Governance Kodexes .....	397
2. Begriffsklärung und -abgrenzung.....	401
3. Selbst-Evaluation als Bestandteil des Qualitätsmanagements .....	403
B. Überblick über Referenzmodelle.....	405
1. Evaluation des anglo-amerikanischen Board.....	405
2. Interne Nachschau des Qualitätssicherungssystems in der Wirtschaftsprüfungspraxis .....	408
C. Konzeptionsmodell zur Ausgestaltung der Aufsichtsrats-Evaluation.....	411
1. Theoretische Überlegungen zur Ausrichtung der Evaluation.....	411
a) Bestimmung der Betroffenen und Beteiligten.....	411
b) Funktionen der Aufsichtsrats-Evaluation .....	415
c) Zielbestimmung der Evaluation .....	418



---

d)	Abgrenzung des Evaluationsobjekts .....	420
	(1) Erfüllung der Aufgaben .....	420
	(2) Organisation.....	424
	(3) Aufsichtsratsmitglied.....	428
e)	Kriterienbestimmung.....	432
	(1) Ansätze zur Ableitung maßgeblicher Kriterien.....	432
	(2) Zu beachtende Normen.....	434
	(a) Grundsätze ordnungsmäßiger Überwachung .....	434
	(b) Gesetzesnormen.....	438
	(c) Kodexregelungen .....	440
	(d) Europäische Entwicklungen.....	441
f)	Methodenauswahl.....	442
	(1) Grundlegendes .....	442
	(2) Checklisten .....	443
	(3) Interviews.....	447
g)	Kategorisierung der Evaluation.....	448
2.	Durchführung der Evaluation.....	455
	a) Zuständigkeit.....	455
	b) Delegation der Prozesssteuerung .....	458
	c) Aufgaben im Rahmen der Prozesssteuerung.....	463
	(1) Vorbereitung des Evaluationsvorhabens.....	463
	(2) Darstellung des Evaluationskonzepts in der Aufsichtsratssitzung .....	467
	(3) Datenerhebung .....	470

---

(4) Auswertung und Berichterstattung der Evaluationsergebnisse .....	474
(5) Diskussionsleitung und Zielvereinbarung im Aufsichtsratsplenium.....	478
(6) Review der Umsetzung und Sanktionierung.....	482
(7) Berichterstattung und Dokumentation .....	484
d) Phasenschema des Evaluationsprozesses und Zeitmanagement.....	488
3. Konzeption eines Qualitätssicherungssystems für den Aufsichtsrat und eines entsprechenden Evaluationsbogens .....	494
a) Grundlegendes .....	494
b) Evaluation des Aufsichtsratsplenums.....	499
(1) Wahrnehmung der Aufgaben .....	499
(a) Allgemeine Überwachung .....	499
(b) Personalkompetenz.....	508
(c) Prüfungsaufgaben .....	513
(d) Berichterstattung .....	521
(2) Evaluation der Aufsichtsratsorganisation.....	526
(a) Aufbauorganisation .....	526
(b) Ablauforganisation.....	534
c) Evaluation der Aufsichtsratsmitglieder.....	542
(1) Grundlegendes .....	542
(2) Persönliche Anforderungen.....	543
(3) Zeitliche Anforderungen.....	546
(4) Fachliche Anforderungen .....	548

---

d) Evaluation der Aufsichtsratsausschüsse.....	549
(1) Evaluation durch die Aufsichtsratsmitglieder.....	549
(2) Evaluation durch die Ausschussmitglieder .....	553
D. Kritik.....	554
E. Möglichkeiten der externen Prüfung der Aufsichtsrats- Evaluation .....	557
F. Vorschläge zur Formulierung von Regelungen bezüglich der Aufsichtsrats-Evaluation im Deutschen Corporate Governance Kodex .....	562
III. Anreizorientierte Vergütung des Aufsichtsrats .....	567
A. Aktuelle Entwicklungen.....	567
B. Grundlagen.....	569
C. Komponenten der Aufsichtsratsvergütung.....	574
1. Fixe Bestandteile .....	574
2. Variable Bestandteile .....	577
a) Grundlegendes .....	577
b) Erfolgsorientierte Bestandteile .....	578
(1) Überblick .....	578
(2) Unternehmenswertorientierte Bestandteile .....	580
c) Verhaltensorientierte Bestandteile.....	588
(1) Überblick .....	588
(2) Bonus für eine erfolgreich durchgeführte Evaluation.....	592
D. Konklusion.....	595

---

<b>Schlussbetrachtung</b> .....	<b>597</b>
I. Zusammenfassung der Ergebnisse.....	599
II. Ausblick .....	623
 <b>Anhang</b> .....	 <b>625</b>
 <b>Literaturverzeichnis</b> .....	 <b>643</b>
Gesetze, Gesetzesentwürfe, Gesetzesbegründungen.....	707
EU-Verordnungen, EU-Richtlinien sowie Empfehlungen, Mitteilungen, Vorschläge und Pressemitteilungen der Europäischen Kommission .....	711
Corporate Governance-Kodizes .....	715
Urteile.....	717