

Inauguraldissertation zur Erlangung der Doktorwürde
der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

**Rahmenbedingungen für das Verhalten von
Aufsichtsratsmitgliedern deutscher
börsennotierter Unternehmen**

**- Eine ökonomische und
verhaltenswissenschaftliche Analyse des
Deutschen Corporate-Governance-Kodexes**

Vorgelegt von Anja Seele, geboren in Celle

Heidelberg, August 2007

Danksagung

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre 1 des Alfred-Weber-Instituts der Universität Heidelberg.

Herrn Prof. Dr. Dietfried Günter Liesegang danke ich für die Betreuung dieser Arbeit und die vielen Inspirationen, die er mir gab. Frau Prof. Dr. Eva Terberger danke ich für die Übernahme der Zweitbegutachtung und für wesentliche Ergänzungen, die diese Arbeit durch ihre Anmerkungen erhalten hat.

Besonderer Dank gilt meinem Partner Herrn Jan Hanusch, meinen Freunden Frau Dr. Barbara Dehne, Frau Dr. Tanja Fichtner, Frau Sandra Vogel und Herrn PD Dr. Krcal sowie meiner Schwester Anne-Kathrin Seele für ihre Anregungen, Diskussionsbereitschaft, Kritik, Aufmunterungen und Geduld. Ihre Korrekturen meiner Vorabversionen und Motivation zur rechten Zeit hat den Prozess der Fertigstellung deutlich erleichtert. Meinen Familien danke ich dafür, dass sie mich immer unterstützt und stets an mich geglaubt haben.

Heidelberg, November 2007

Anja Seele

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	v
Abbildungsverzeichnis	xiii
Abkürzungsverzeichnis	xvii
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	3
1.3 Aufbau der Arbeit	6
2 Aufbau der Aktiengesellschaft und rechtliche Rahmenbedingungen	9
2.1 Aufbau der Aktiengesellschaft	9
2.1.1 Organe der deutschen Aktiengesellschaft	10
2.1.2 Dualistisches versus monistisches System der Unternehmensleitung und -kontrolle	16
2.2 Rechtlicher Rahmen für das Verhalten der Aufsichtsratsmitglieder	20

2.2.1	Aktiengesetz als zwingende Rechtsnorm	20
2.2.2	Gesetze zur Mitbestimmung	22
2.3	Soft Law - Deutscher Corporate Governance Kodex als Verhaltens- rahmen für Organmitglieder	26
2.3.1	Historische Entwicklung des DCGK	29
2.3.2	Funktion des Kodexes	32
2.3.3	Aufbau und Ausgestaltung der Kodexregeln	35
2.3.4	Umsetzung der Empfehlungen und Anregungen in der Praxis	40
2.4	Zwischenfazit: Anspruch des DCGK innerhalb des rechtlichen Ver- haltensrahmens	42
3	Beitrag des DCGK zur Ableitung der Aufgaben und Organisa- tion des Aufsichtsrats	45
3.1	Aufgaben und Pflichten des Aufsichtsrats	46
3.1.1	Überwachungsaufgabe	47
3.1.1.1	Personale Dimension der Überwachung des Vor- stands	50
3.1.1.2	Sachliche Dimension der Überwachung	55
3.1.1.3	Formelle Dimension der Überwachung	62
3.1.2	Beratungsaufgabe	64
3.1.3	Mitbestimmung - Pflichten der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat	66

3.1.4	Pflichtverletzung der Mandatsträger - Haftung und Haftungsbeschränkung	73
3.1.4.1	Kausalzusammenhang zwischen Pflichtverletzung, Verschulden und Schadenseintritt als Voraussetzung zur Haftung	74
3.1.4.2	Innen- und Außenhaftung des Aufsichtsratsmitglieds	77
3.1.4.3	Beweislast, Haftungszeitraum und Haftungssumme	81
3.1.4.4	Haftungsbeschränkung - D&O-Versicherung . . .	83
3.2	Organisation der Tätigkeit des Aufsichtsrats	88
3.2.1	Wahl, Abberufung und Amtszeit	89
3.2.2	Aufbau des Aufsichtsgremiums	93
3.2.2.1	Zusammensetzung des Aufsichtsrats	93
3.2.2.2	Aufsichtsratsvorsitz und -stellvertretung	103
3.2.2.3	Ausschussarbeit	105
3.2.3	Durchführung der Gremiumssitzungen	114
3.2.3.1	Sitzungsablauf und Teilnehmer	114
3.2.3.2	Geschäftsordnung	118
3.2.3.3	Beschlussfassung	119
3.2.4	Effizienzprüfung der Aufsichtsrats­tätigkeit	120
3.2.5	Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder	123

3.3	Persönliche Eignung für das Mandat	133
3.4	Zwischenfazit: Verhältnis des DCGK zu gesetzlichen Verhaltensregeln	139
4	Verhalten von Aufsichtsrat und Mandatsträger in einer ökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Reflexion	145
4.1	Ziele des Kodexes in Bezug auf die Arbeit des Aufsichtsrats	146
4.2	Aufsichtsrat aus dem Blickwinkel der Prinzipal-Agent-Theorie . .	148
4.2.1	Argumentationsansatz der Prinzipal-Agent-Theorie im Überblick	148
4.2.1.1	Prinzipal-Agent-Theorie als Ansatz der Neuen Institutionenökonomie	149
4.2.1.2	Prinzipal und Agent als nutzenmaximierende Individuen	151
4.2.1.3	Anreizprobleme und ihre Milderung in der Beziehung zwischen Prinzipal und Agent	152
4.2.1.4	Modellkritik - Grenzen der Prinzipal-Agent-Theorie	160
4.2.2	Ziel- und Beziehungssystem im Aufsichtsrat aus der Prinzipal-Agent-Perspektive	162
4.2.2.1	Aufsichtsrat als Agent	162
4.2.2.2	Beziehungsgeflecht zwischen den Organen der Aktiengesellschaft und innerhalb des Aufsichtsrats in der Prinzipal-Agent-Theorie	166
4.2.2.3	Ableitung der Ziele der Individuen	173

4.3	Aufsichtsrat aus dem Blickwinkel der Gruppentheorie	175
4.3.1	Determinanten des Gruppenverhaltens	175
4.3.2	Vor- und Nachteile der Gruppenarbeit	192
4.3.2.1	Vorteile der Gruppenarbeit	192
4.3.2.2	Nachteile der Gruppenarbeit	194
4.3.2.3	Abwägung von Vor- und Nachteilen	196
4.3.2.4	Determinanten effektiver Gruppen	197
4.3.3	Ziel- und Beziehungssystem im Aufsichtsrat aus gruppen- theoretischer Perspektive	199
4.4	Zwischenfazit: Motive der Aufsichtsratsmitglieder aus Prinzipal- Agent- und gruppentheoretischer Perspektive	207
5	Ökonomische und verhaltenswissenschaftliche Interpretation ausgewählter Regeln des DCGK sowie ihre Ergänzung	211
5.1	Wirkung des DCGK - Signalling guter Governance	212
5.2	Interpretation der Kodexregeln zur Zusammenarbeit des Aufsichts- rats	219
5.2.1	Zusammensetzung des Aufsichtsrats (Textziffer 5.4.1 bis 5.4.6 DCGK)	220
5.2.2	Bildung von Ausschüssen (Textziffer 5.3 DCGK)	234
5.2.3	Umgang mit Interessenkonflikten von Aufsichtsräten (Text- ziffer 5.5 DCGK)	241

5.3	Interpretation der Kodexregeln zu Anreizen und Sanktionen	243
5.3.1	Vergütung (Textziffer 5.4.7 und 5.4.8 DCGK)	244
5.3.2	Haftung (Textziffer 3.8 DCGK)	255
5.4	Empfehlungen zur Ergänzung des DCGK in der Fassung vom 12. Juni 2006	259
5.4.1	Intensivierung der Informationsverarbeitung (zweites Ziel des Kodexes)	259
5.4.2	Steigerung der individuellen Leistungsbereitschaft (drittes Ziel des Kodexes)	265
5.4.3	Stärkung der Unabhängigkeit der Mandatsträger (viertes Ziel des Kodexes)	275
5.4.4	Möglichkeiten und Grenzen der Vorschläge	277
6	Schlussbetrachtung	279
	Literaturverzeichnis	289
	Internetadressen der verwendeten Corporate-Governance-Berichte 2006	331
	Verwendete Urteile	333
	Verwendete Gesetze	335
	Datengrundlage	339
	Deutscher Corporate-Governance-Kodex (Fassung vom 12. Juni 2006)	341

Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate-Governance-Kodexes (Fassung vom 12. Juni 2006)	353
---	------------

Abbildungsverzeichnis

2.1	Zusammenwirken von Hauptversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand in der Aktiengesellschaft	13
2.2	Verteilung der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten nach den Gesetzen der Mitbestimmung, differenziert nach Gewerkschaftszugehörigkeit	27
2.3	Nationale und internationale Entwicklungen zur Corporate Governance bis 2005	28
2.4	Befolgung der Regeln des DCGK durch die DAX 30-Gesellschaften 2006	41
3.1	Einfluss des Aufsichtsrats auf die Festlegung strategischer Unternehmensziele	57
3.2	Instrumente zur Durchsetzung des Überwachungsergebnisses gegenüber dem Vorstand	59
3.3	Funktion des Aufsichtsrats aus Sicht von Vorständen börsennotierter Aktiengesellschaften	66
3.4	Zivil- und strafrechtliche Haftung des Aufsichtsrats sowie Möglichkeiten der Haftungsbeschränkung	79

3.5	Theoretische Zusammensetzung der Unternehmensaufsicht (stakeholderorientiert)	96
3.6	Zusammensetzung des Aufsichtsrats nach Gruppenzugehörigkeit, Vergleich Deutschland - Europa	97
3.7	Ausgewählte Beispiele der Verflechtung deutscher Aufsichtsräte in den DAX 30-Gesellschaften	101
3.8	Häufigkeit der Ausschussarten in den DAX 30-Gesellschaften 2006	110
3.9	Komponenten der Gesamtvergütung eines Aufsichtsratsmitglieds .	124
3.10	Häufigkeit des Einsatzes der Vergütungskomponenten in den DAX-Unternehmen 2006	127
3.11	Höhe der Vergütung von Aufsichtsräten in DAX 30-Gesellschaften 2006 nach Funktion	130
3.12	Festlegung der Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder in den DAX 30-Gesellschaften 2006	138
4.1	Typen asymmetrischer Informationsverteilung zwischen Prinzipal und Agent	153
4.2	Ansätze zur Lösung der im Zuge einer Prinzipal-Agent-Beziehung gängigen Probleme	155
4.3	Lösungsansätze für die Agency-Probleme zwischen Hauptversammlung (Prinzipal) und Aufsichtsrat (Agent)	163
4.4	Aufbau der mehrdimensionalen Prinzipal-Agent-Beziehungen zwischen den Organen der Aktiengesellschaft	168
4.5	Ansatzpunkte für eine Gruppenbildung nach Organisationsebene im Aufsichtsrat	201

5.1	Qualifikation der Mitglieder des Prüfungsausschusses in DAX- und MDAX-Unternehmen im Jahr 2004	239
5.2	Durchschnittliche Zusammensetzung der Vergütung von Aufsichtsratsvorsitzenden der DAX 30-Gesellschaften 2006	251

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
AnSVG	Anlegerschutzverbesserungsgesetz
AR	Aufsichtsrat
ArbGG	Arbeitsgerichtsgesetz
BCCG	Berlin Center of Corporate Governance
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BilReG	Bilanzrechtsreformgesetz
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BGH	Bundesgerichtshof
BilanzkontrollG	Bilanzkontrollgesetz
BörsG	Börsengesetz
CEO	Chief Executive Officer
CFROI	Cash Flow Return on Investment
D&O-Versicherung ..	Directors & Officers Liability Insurance
DAX	Deutscher Aktienindex
DCGK	Deutscher Corporate-Governance-Kodex
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DrittelbG	Drittelbeteiligungsgesetz
EBIT	Earnings before Interest and Taxes, Gewinn vor Zinsen und Steuern
EBT	Earnings before Taxes, Jahresüberschuss vor Steuern
EGB	Europäischer Gewerkschaftsbund
EPS	Earnings per Share, Gewinn pro Aktie
etc.	etcetera
EUR	Euro
EVA	Economic Value Added
evtl.	eventuell
GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
ggü.	gegenüber

HGB	Handelsgesetzbuch
HV	Hauptversammlung
i.d.R.	in der Regel
i.H.v.	in Höhe von
IT	Informationstechnologie
i.V.m.	in Verbindung mit
Kap.	Kapitel
KapAEG	Kapitalaufnahme-Erleichterungsgesetz
KapMuG	Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
Kodex	Deutscher Corporate-Governance-Kodex
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KStG	Körperschaftssteuergesetz
LTI	Long Term Incentives
MDAX	Mid-Cap-DAX
Mio.	Million
MontanMitbestG ...	Montanmitbestimmungsgesetz
MontanMitbestErgG	Montanmitbestimmungsergänzungsgesetz
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz
NaStraG	Gesetz zur Namensaktie und zur Erleichterung der Stimmrechtsausübung
NYSE	New York Stock Exchange
o.ä.	oder ähnliches
o.V.	ohne Verfasser
OWiG	Gesetz über Ordnungswidrigkeiten
PublG	Gesetz über die Rechnungslegung von bestimmten Unternehmen und Konzernen
ROCE	Return on Capital Employed, Rentabilität des eingesetzten Kapitals
ROI	Return on Investment, Gesamtkapitalrentabilität
Rz.	Randziffer
S.	Seite
SDAX	Small-Cap-DAX
SE	Societas Europaea, Europäische Aktiengesellschaft
SEC	Securities and Exchange Commission
StGB	Strafgesetzbuch
TecDAX	Technologiewerte im DAX
TSR	Total Shareholder Return, Rendite der Aktieninvestition

TransPuG	Transparenz- und Publizitätsgesetz
Tz.	Textziffer
u.a.	unter anderem
UMAG	Gesetz zu Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts
UWG	Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb
V	Vorsitz
VorstOG	Vorstandsvergütungs-Offenlegungsgesetz
VS	Vorstand
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
WpÜG	Wertpapierüberwachungsgesetz
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

Kapitel 1

Einleitung

*„How can a team of committed board members
with individual IQs above 120
have a collective IQ of 60?“*
Peter Senge

1.1 Problemstellung

Das deutsche Finanzsystem zeichnete sich bis in die 1990er Jahre durch einen großen Einfluss der Banken aus. Diese hatten als Kreditgeber, Aktionär und auch Aktionärsvertreter vielfältige Interessen, die sie in Aufsichtsräten großer deutscher Unternehmen vertraten. Durch die personelle Verflechtung von Banken und Großunternehmen galt das deutsche Finanzsystem als insiderkontrolliert und wurde wegen des daraus resultierenden Mangels an neutraler Kontrolle kritisiert. Neben den Vertretern von Banken waren weitere Interessen von Kunden, Lieferanten und - durch die Mitbestimmung - auch der Mitarbeiter nebst Gewerkschaften vertreten. Die mangelnde Unabhängigkeit dieses Personenkreises konnte nicht durch eine neutrale Abschlussprüfung kompensiert werden, da zu dieser Zeit die Dienstleistung der Wirtschaftsprüfung und Beratung regelmäßig durch ein Unternehmen kombiniert erbracht wurde. Neben der Insiderkontrolle wurde international auch die sich aus der Besetzung ergebende Betonung der Stakeholder-Interessen moniert, welche die Interessen der Shareholder zu wenig berücksichtigte.

Auch die strikte Trennung von Unternehmensleitung und -überwachung in zwei Gremien anstelle eines Boards fand international wenig Zustimmung.¹ Zudem war das deutsche Corporate-Governance-System mit den vielen unterschiedlichen Rechtsquellen sehr komplex und für internationale Investoren wenig transparent.²

Neben dieser internationalen Kritik offenbarten einige spektakuläre Unternehmensinsolvenzen den Reformbedarf deutscher Unternehmensführung und insbesondere der -überwachung. In diesen Fällen richtete sich die Kritik nicht nur gegen die Unternehmensleitung (Vorstand) sondern auch gegen ihre Kontrolleure (Aufsichtsrat): Im Rahmen der Insolvenz der Metallgesellschaft³, Holzmann⁴ oder auch Flowtex⁵ war der Aufsichtsrat durch unzureichende Erfüllung seiner Kontrollaufgabe gegenüber dem Vorstand negativ aufgefallen. Zudem war die Eignung einiger Aufsichtsratsmitglieder bei ihrer Wahl nicht uneingeschränkt auf ihre Fähigkeiten zurückführbar; beispielhaft sei auf Edzard Reuter⁶ und Werner Dieter⁷ verwiesen.⁸ Traditionell war die Aufsichtsrats Tätigkeit eine Arbeit 'im Stillen'. Der Aufsichtsrat führte bis in die 1990er Jahre ein Schattendasein, weil Mandatsträger und ihr Umfeld die Tätigkeit als 'prestigeträchtiges und höchst diskret zu handhabendes Ehrenamt' interpretierten.⁹

¹ Siehe beispielhaft die Änderungsvorschläge des amerikanischen Pensionsfonds CalPERS (2002).

² Vgl. Seibert, Ulrich (2002), S. 581; Dörner, Dietrich und Orth, Christian (2003), S. 17.

³ Nachdem der Vorstand umfangreiche Unternehmensakquisitionen durchgeführt hatte, zusätzlich belasteten hohe Verluste bei Öltermingeschäften die Liquidität und führten schließlich im Jahr 1994 zur Insolvenz. Der Aufsichtsratsvorsitzende und gleichzeitig Vertreter der Deutschen Bank habe, so die Vorwürfe, unzureichend kontrolliert. Vgl. o.V. (2001c).

⁴ Unter dem Aufsichtsratsvorsitz von Carl Ludwig von Boehm-Bezing als Vertreter des Großaktionärs Deutsche Bank hatte der Vorstand des Baukonzerns Philipp Holzmann im Jahr 1999 'plötzlich' Altlasten von 2,4 Mrd. DM entdeckt. Der Vorstand hatte grobe Fehler begangen, die der Aufsichtsrat nicht sanktionierte. Vgl. o.V. (2001d).

⁵ Im Jahr 2000 stellte sich heraus, dass der Vorstand u.a. Banken und Leasingfirmen durch nicht vorhandene Bohrsysteme um 2 Mrd. EUR betrogen, die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft nicht ausreichend geprüft und die Steuerfahnder sich bestechen lassen hatten. Der Aufsichtsrat ist nicht aktiv geworden. Vgl. o.V. (2003d).

⁶ Edzard Reuter hatte als Vorstand der Daimler-Benz AG das Unternehmen durch umfangreiche Akquisitionen zu einem 'integrierten Technologiekonzern' ausgebaut und damit den Aktienwert um 6 Mrd. EUR gesenkt. Zum Zeitpunkt seiner Berufung war das Ausmaß seiner unternehmerischen Fehlentscheidungen bereits sichtbar. Vgl. o.V. (2005c), S. 3.

⁷ Gegen Werner Dieter, ehemaliger Mannesmann-Vorstand, wurde bereits vor seiner Bestellung zum Aufsichtsrat von der Staatsanwaltschaft ermittelt, weshalb er das Aufsichtsratsmandat nicht übernehmen konnte. Vgl. o.V. (2001a).

⁸ Daher titelten Zeitungsberichte mit dem Ausspruch von Hermann Josef Abs, 'die Hundehütte sei für den Hund und der Aufsichtsrat für die Katz'. Vgl. Schilling, Florian (1994), S. 11.

⁹ Vgl. Schilling, Florian (2004), S. 22.

Durch die zunehmende Internationalisierung der Kapitalströme fürchtete die deutsche Regierung einen möglichen Wettbewerbsnachteil für deutsche Unternehmen. Daraus entstand ein wichtiger Impuls, das deutsche Finanzsystem durch Gesetze zu reformieren, um eine stärkere Wertpapierfinanzierung und damit einen für internationale Anleger attraktiven und vertrauenswürdigen Kapitalmarkt zu erzeugen. Neben den rechtlichen Reformen durch verschiedene Finanzmarktförderungsgesetze wurde der Deutsche Corporate Governance Kodex entwickelt, um der internationalen Kritik zu begegnen. Einerseits fasst er wesentliche gesetzliche Grundlagen zur Unternehmensleitung und -kontrolle des deutschen Corporate-Governance-Systems zusammen, indem er die Aufgaben und das Zusammenwirken der beteiligten Organe Hauptversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand darstellt. Diese Zusammenfassung der verschiedenen Rechtsquellen erhöht die Transparenz des deutschen Systems. Andererseits nimmt der Kodex internationale und nationale Grundsätze 'guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung' auf und formuliert sie als Empfehlungen und Anregungen. Er erweitert damit die rechtlichen Grundlagen um ein flexibles Regelwerk, welches den Mandatsträgern in Vorstand und Aufsichtsrat eine Leitlinie für ihr Verhalten liefern und die deutsche Corporate Governance verbessern soll. Durch die Integration dieser 'Best Practice'-Regeln soll das Vertrauen der Anleger und anderer Stakeholder in die Qualität deutscher Corporate Governance gestärkt werden. Da der Kodex als 'Soft Law' kein Gesetz ist, ist seine Befolgung nicht staatlich sanktioniert sondern eine Selbstverpflichtung. Sein zu erwartender Beitrag zur Verbesserung der Corporate Governance wird daher in Praxis, Wirtschaft und Politik unterschiedlich bewertet.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit will zur Diskussion um die Steigerung der Attraktivität des Finanzplatzes Deutschland durch eine bessere Corporate Governance beitragen. Dazu soll der Aufsichtsrat als Kontrollorgan des Vorstands im Vordergrund der Betrachtung stehen. Die ihn betreffenden Regeln des Kodexes sollen auf ihren Beitrag zur Veränderung des Aufsichtsratsverhaltens untersucht werden. Geprüft wird, welche Veränderungen durch die Empfehlungen und Anregungen des Deut-

schen Corporate Governance Kodexes in der Arbeit des Aufsichtsrats zu erwarten oder bereits eingetreten sind und inwiefern diese Veränderungen zu einer Verbesserung der Corporate Governance beitragen.

Der aus dem Englischen stammende Begriff Corporate Governance fand erst Ende der 1980er Jahre Eingang in die wirtschaftswissenschaftliche Literatur. Die sich im anglo-amerikanischen Sprachraum zeigende Definitionspluralität¹⁰ findet sich auch in der deutschen Literatur¹¹. Eine gute Corporate Governance erhöht als effektive Unternehmensführung und -überwachung den Wert des Unternehmens und ist damit insbesondere im Interesse der Aktionäre. Neben dieser am 'Shareholder Value' ausgerichteten Interpretation, liegt die Sicherung des Unternehmensbestands auch im Interesse aller übrigen Stakeholder. Eine dem Stakeholder-Ansatz¹² verpflichtete Definition von Corporate Governance legt Witt vor, indem er darunter die „Organisation der Leitung und Kontrolle des Unternehmens mit dem Ziel des Interessenausgleichs zwischen den beteiligten Anspruchsgruppen“¹³ versteht. In dieser Perspektive reicht für eine gute Corporate Governance die Sicherstellung einer effizienten Unternehmensführung nicht aus. Vielmehr muss über institutionelle Regelungen der Interessenausgleich zwischen allen Stakeholdern sichergestellt werden. Dazu müssen die verschiedenen Interessen berücksichtigt und ggf. auftretende Konflikte gelöst sowie Werte für alle am Unternehmen Beteiligten geschaffen werden.¹⁴ Diese stakeholderorientierte Perspektive

¹⁰ So wird einerseits die rechtliche Entscheidungsorganisation in Form der Strukturierung der obersten Leitungsebene fokussiert. Corporate Governance wird dann interpretiert als „the system by which companies are directed and controlled.“ (Cadbury Committee (1992), Rz. 2.5.) Andererseits bezieht sich eine externe oder kapitalmarktorientierte Definition stärker auf die Beziehung zwischen Unternehmen und Kapitalmarkt, wobei insbesondere die Aktionärsinteressen im Vordergrund stehen. Nach dieser Auffassung ermöglicht eine gute Corporate Governance „that constituencies (stakeholders) with a relevant interest in the company's business are fully taken into account.“ (Committee on Corporate Governance (1997), Rz. 1.3.); vgl. Ruhwedel, Peter und Epstein, Rolf (2003), S. 161.

¹¹ Die Definitionspluralität reicht von Unternehmensverfassung, Unternehmensüberwachung, Unternehmensführung und -kontrolle bis hin zu Organisation der Leitung. Vgl. Witt, Peter (2003), S. 1 mit weiteren Beispielen. Bei der Übersetzung als Unternehmensverfassung (Vgl. Werder, Axel von (2003a), Rz. 1.) steht ein enges und statisches Verständnis im Vordergrund, das auf die formelle Rollenverteilung der Gesellschaftsorgane rekurriert. (Vgl. Frese, E. (2000), S. 536-540.)

¹² Stakeholder umfassen als Interessengruppe neben den Eigentümern und Managern des Unternehmens auch die Fremdkapitalgeber, Mitarbeiter, Geschäftspartner wie Lieferanten, Kunden, Staat und Gesellschaft.

¹³ Witt, Peter (2003), S. 1.

¹⁴ Die OECD formuliert umfassend: „Corporate governance involves a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined.“

ist deshalb für die vorliegende Argumentation von Bedeutung, da das deutsche Corporate-Governance-System durch die Einbindung der Mitarbeiter in den Aufsichtsrat eine Ergänzung der Shareholder-Interessen vornimmt. Dieser Arbeit liegt ein stakeholderorientiertes Verständnis von Corporate Governance zugrunde, das einen Ausgleich der Shareholderinteressen unter Rücksichtnahme auf die Stakeholderinteressen anstrebt.

Auch wenn der Beitrag des Aufsichtsrats zum Unternehmenswert durch die Kontrolle und Beratung des Vorstands nicht exakt quantifizierbar ist, folgt aus einer effizienten Tätigkeit des Gremiums doch eine positive Beeinflussung. Um die Tätigkeit des Aufsichtsrats zu verbessern, nimmt der Kodex die internationale Kritik auf und formuliert zu ausgewählten Themengebieten wie der Unabhängigkeit und dem Umgang mit Interessenkonflikten, der Steigerung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft des Gremiums sowie der Transparenz über die rechtlichen Grundlagen hinausgehende Regeln. Für die Beurteilung des Beitrags des Kodexes zur Beeinflussung des Verhaltens der Aufsichtsratsmitglieder, müssen die Empfehlungen und Anregungen des Kodexes, welche seine Arbeit zum Gegenstand haben, mit den rechtlichen Normen in Bezug gesetzt werden. Die Beurteilung des Beeinflussungspotenzials soll theoriegeleitet erfolgen. Zunächst wird das Beziehungsgeflecht der Organe Hauptversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand sowie das Geflecht innerhalb des Aufsichtsrats anhand der Prinzipal-Agent-Theorie analysiert. Mit Hilfe dieser Betrachtung werden die Verhaltensrisiken, die sich durch die Delegation der Geschäftsführungsbefugnis und ihrer Kontrolle an ausführende Mandatsträger für die Aktionäre ergeben, sichtbar. Die im Kodex angesprochenen Instrumente für die Verbesserung des Verhaltens können auf ihre Eignung bzw. ihr Beeinflussungspotenzial untersucht werden. Ergänzend wird der Aufsichtsrat als Gruppe untersucht. Die gruppentheoretische Betrachtung enthält zusätzliche Rahmenbedingungen, die das Verhalten der Mandatsträger beeinflussen und ebenfalls mit den im Kodex angesprochenen Instrumenten abgeglichen werden sollen. Die Kombination beider Ansätze erlaubt es, den Einfluss auf das Verhalten der Aufsichtsratsmitglieder durch die Empfehlungen und Anregungen des Kodexes zu beurteilen. Bleibt der zu erwartende Einfluss auf das Verhalten der Aufsichtsräte in der theoretischen Interpretation hinter der mit der Kodexregel

angestrebten Wirkung zurück, sollen diese Ansatzpunkte für Regelergänzungen thematisiert werden.

1.3 Aufbau der Arbeit

Zunächst werden die Rahmenbedingungen der Aktiengesellschaft (Kapitel 2) vorgestellt. Dazu wird der Aufbau der Gesellschaft hinsichtlich seiner Organe Hauptversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand sowie ihrer Aufgabenverteilung bzw. Beziehung zueinander thematisiert. Zusätzlich werden Unterschiede zwischen dem vorliegenden dualistischen und dem monistischen System der Governance herausgearbeitet. Die Betrachtung des Aktienrechts und der Gesetze zur Mitbestimmung sind erste Quellen für die folgende Argumentation. Als komprimierte Zusammenfassung der Grundideen der rechtlichen Normen und in Abgrenzung zu den Gesetzen wird der Kodex als 'Soft Law' vorgestellt. Die historische Entwicklung bis hin zum Kodex sowie seine Funktion geben wichtige Hinweise auf das verfolgte Ziel. Anhand der Ausgestaltung der Regeln wird im späteren Verlauf der Argumentation die Möglichkeit der Zielerreichung, also die Qualität der Regeln zur Zielverfolgung, theoretisch zu überprüfen sein. Die Umsetzung in der Praxis kann ein Hinweis darauf sein, ob das in den Regeln beschriebene Verhalten eine tatsächliche Veränderung mit sich bringt.

Aus verschiedenen Rechtsquellen und ihrer Wiedergabe im DCGK werden die Aufgaben des Aufsichtsratsmitglieds und die Organisation der Tätigkeit abgeleitet (Kapitel 3). Die Aufgaben und Pflichten des Mandatsträgers umfassen die Überwachung und Beratung des Vorstands. Insbesondere das Verhalten der Arbeitnehmervertreter hinsichtlich ihrer wahrgenommenen und gesetzlich definierten Pflichten beeinflusst die Arbeit des Gremiums. In Folge einer Pflichtverletzung ist die Haftung der Aufsichtsräte hinsichtlich Voraussetzung, Umfang und Beschränkung durch eine D&O-Versicherung zu analysieren. Haftung ist ein bedeutender Teil des Sanktionssystems, das in der jüngsten Vergangenheit gesetzliche Verschärfung erfuhr und in der Öffentlichkeit wie Literatur großes Interesse hervorgerufen hat. Neben der Beschreibung der Aufgaben soll ihre Organisation ebenfalls fokussiert werden. Dazu werden zunächst die Modi zu Wahl, Abberu-

fung und Amtszeit der Aufsichtsratsmitglieder analysiert. Anschließend wird der Aufbau des Gremiums skizziert, der sich in der Zusammensetzung, Funktionsübernahme und Ausschussarbeit manifestiert. Die Thematik der Durchführung der Aufsichtsratssitzung und die Effizienzprüfung der Gremiumstätigkeit folgen in der Betrachtung. Schließlich wird die Vergütung der Aufsichtsräte hinsichtlich ihrer Komponenten und tatsächlichen Ausgestaltung vorgestellt. Entsprechend der Haftung wird auch der Vergütung als Anreizsystem in der Literatur eine hohe Bedeutung für die Verhaltenssteuerung beigemessen. Diese Thematiken werden im fünften Kapitel wieder aufgenommen. Die sich aus den vorgenannten Aufgaben ergebenden Anforderungen an die persönliche Eignung für ein Aufsichtsratsamt runden die Betrachtung in diesem Kapitel ab.

Die theoriegeleitete Reflexion der vorangegangenen Darstellungen des rechtlichen Rahmens erfolgt auf Basis einer ökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Betrachtung (Kapitel 4). Zunächst werden die Ziele des Kodexes herausgearbeitet, um diese als Maßstab für die Überprüfung der Verhaltensbeeinflussung anwenden zu können. Dann werden die Ziele bzw. die Motivation der Mandatsträger in der Perspektive der Neuen Institutionenökonomik und insbesondere der Prinzipal-Agent-Theorie analysiert. Nach einigen einführenden Bemerkungen zur Theorie und ihren Implikationen, wird die Prinzipal-Agent-Problematik insbesondere hinsichtlich des opportunistischen Verhaltens und seiner Eindämmung auf die Beziehung der beteiligten Organe in Anlehnung an Kapitel 2.1 und die Beziehung innerhalb des Aufsichtsrats in Anlehnung an Kapitel 3.2 vorgenommen. Als Ergebnis dieser Betrachtung werden im späteren Verlauf ausgewählte Textziffern des DCGK mit Hilfe der Prinzipal-Agent-Theorie analysiert. Da diese Theorie den methodologischen Individualismus zu Grunde legt, ist die Betrachtung des Einflusses durch die Gruppe nur begrenzt möglich. Daher wird neben dem Prinzipal-Agent-Ansatz eine gruppentheoretische Betrachtung durchgeführt. Eine theoretische Betrachtung des Gruppenverhaltens ergänzt die in der Prinzipal-Agent-Theorie auf individueller Ebene herausgearbeiteten Instrumente um zusätzliche Möglichkeiten der Beeinflussung der Aufsichtsräte für ein aufgabenaquates Verhalten der Aufsichtsräte. Grundlage ist die Annahme, dass Gruppenprozesse stattfinden, sobald mehrere Personen gemeinsam arbeiten. Zunächst werden theoretische Grundlagen vorgestellt, um dann die Vor- und Nachteile der

Gruppenarbeit aufzuzeigen. Die theoretischen Überlegungen sollen auf den Aufsichtsrat und sein Verhältnis zum Vorstand übertragen werden. Eine Zusammenfassung der Ziele bzw. Motivation der Aufsichtsratsmitglieder aus der Prinzipal-Agent-Perspektive ergänzt durch gruppentheoretische Überlegungen schließt diese grundlegende Betrachtung ab.

Auf Basis der in Kapitel 3 argumentierten Aufgaben und ihrer Organisation sollen abschließend einzelne Regeln des DCGK mit Hilfe der Prinzipal-Agent-Theorie und gruppentheoretischer Ansätze aus Kapitel 4 interpretiert werden (Kapitel 5). Zunächst wird die Wirkung der Befolgung der Kodexregeln für das Unternehmen als 'Signalling' guter Governance für den Kapitalmarkt hinterfragt. Es schließt sich die Analyse einzelner Textziffern zur Zusammensetzung und Zusammenarbeit sowie zu Anreizen und Sanktionen auf ihr Beeinflussungspotenzial des Verhaltens von Aufsichtsräten hin an. Gegenstand der Betrachtung sind die Regeln zur Zusammensetzung und Ausschussbildung, zum Umgang mit Interessenkonflikten, zur Vergütung und Haftung. Neben den Textziffern des Kodexes werden die in Kapitel 3 erarbeiteten Erkenntnisse der Analyse der gesetzlichen Normen mit einbezogen. Ein Vergleich zwischen den Lösungsansätzen der Prinzipal-Agent-Theorie und den im DCGK vorgeschlagenen Regeln ermöglicht eine Beurteilung der Qualität der Kodexregeln als Instrumente zur Verhaltensbeeinflussung. Abgerundet wird dieser Vergleich durch den Einbezug gruppentheoretischer Überlegungen beispielsweise zur Zusammensetzung, zur Gruppenbildung und -kohäsion, der Etablierung von Gruppennormen und den Folgen von Macht und Status auf die Zusammenarbeit. Dort, wo sich aus den theoretischen Interpretationen Lücken zwischen dem Anspruch der Kodexregeln auf Erzeugung eines bestimmten Verhaltens und des anhand der theoretischen Interpretation möglichen Verhaltensbeeinflussungspotenzials ergeben, sollen Ansatzpunkte für zusätzliche Maßnahmen entwickelt werden.

Kapitel 2

Aufbau der Aktiengesellschaft und rechtliche Rahmenbedingungen

In diesem Kapitel wird zunächst das deutsche Corporate-Governance-System vorgestellt. Dazu werden die Aufgaben der drei Organe einer Aktiengesellschaft Hauptversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand charakterisiert und ihr Beziehungsgeflecht untereinander, insbesondere bezogen auf das Verhältnis zum Aufsichtsrat, skizziert. Rechtliche Grundlage für das Verhältnis zwischen den Gremien und die Aufgabe des Aufsichtsrats sind v.a. das Aktiengesetz sowie die Gesetze zur Mitbestimmung. Im Zuge einer stärkeren Orientierung des deutschen Systems an international erprobten Grundsätzen guter Governance, wurde der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) entwickelt. Der Kodex stellt einen über das Gesetz hinausgehenden Verhaltensrahmen für Vorstand und Aufsichtsrat dar. Sein Verhältnis zu den rechtlichen Grundlagen und seine Funktion sollen hinterfragt werden.

2.1 Aufbau der Aktiengesellschaft

Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit stehen börsennotierte Unternehmen. Dies sind „Gesellschaften, deren Aktien an einem Markt gehandelt werden, der von staatlich anerkannten Stellen geregelt und überwacht wird, regelmäßig stattfindet und für das Publikum mittelbar oder unmittelbar zugänglich ist.“¹ Die 30

¹ Art. 1 § 3 Abs. 2 S. 2 KonTraG.

größten Unternehmen, gemessen an Börsenumsatz und Marktkapitalisierung ihrer Aktien, sind im DAX an der Frankfurter Wertpapierbörse zusammengefasst. Seit 1996 repräsentiert der MDAX die Aktien weiterer 50 deutscher bzw. überwiegend in Deutschland tätigen Unternehmen, die in der Rangliste nach Marktkapitalisierung und Börsenumsatz auf die Werte des DAX folgen. Es handelt sich um mittelgroße Unternehmen (Mid Caps) der klassischen Branchen. 50 kleinere und mittelgroße Unternehmen sind im SDAX erfasst. Seit dem Jahr 2003 stellt der TecDAX die 30 größten Technologiewerte in Bezug auf Marktkapitalisierung und Orderbuchumsatz dar. Er löste den bis 2004 existierenden NEMAX 50 ab. Alle genannten Segmente fallen unter den Prime Standard² und stellen damit über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinaus zusätzliche Informationen für Investoren bereit wie z.B. Quartalsberichte nach internationalem Standard, ad-hoc Mitteilungen und jährliche Analystenkonferenzen.³

Die vorliegende Arbeit hat die DAX 30-Gesellschaften zum Gegenstand, da sie ein besonderes Anliegen des Kodexes sind und die umfangreiche Dokumentation ihres Umgangs mit seinen Regeln eine Untersuchung erlaubt. Im Jahr 2006 sind als Rechtsform neben der Aktiengesellschaft die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) sowie die Europäische Aktiengesellschaft (Societas Europaea, SE) im DAX vertreten. Aufgrund des großen Anteils der AG soll diese in der weiteren Betrachtung fokussiert werden.

2.1.1 Organe der deutschen Aktiengesellschaft

Mit dem gestiegenen Kapitalbedarf für risikoreiche Unternehmungen wie Eisenbahnbau, Schiffsfrachten nach Indien und China etc. erhielt die Rechtsform der Aktiengesellschaft im 19. Jahrhundert in Deutschland ihre Bedeutung, da das Risiko durch die Splittung des Grundkapitals in Aktien auf viele Personen (Aktionäre) verteilt wurde.⁴ Als Eigentümer der Aktiengesellschaft tragen die Aktionäre das unternehmerische Risiko und beanspruchen daher einen Teil des Gewinns als Dividende. Die Aktionäre treffen sich im Rahmen der **Hauptversammlung**

² Im General Standard erfüllen die Unternehmen die gesetzlichen Mindestanforderungen zur Information der Investoren.

³ Vgl. Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 143f.

⁴ Vgl. Nirk, Rudolf; Brezing, Klaus; Reuter, Hans P. und Bächle, Hans U. (1994), Rz. 801.

(Abb. 2.1) mindestens ein Mal pro Jahr.⁵ Sie sind aufgrund ihrer Anonymität und großen Zahl nicht in der Lage, die originäre Aufgabe der Geschäftsführung selbst zu übernehmen. Daher wird der Vorstand mit der Unternehmensleitung betraut. Aufgrund eingeschränkter Kontrollmöglichkeiten der Aktionäre wird der Aufsichtsrat im Auftrag der Hauptversammlung mit der Überwachung des Vorstands tätig. Im Rahmen der Hauptversammlung lassen sich die Aktionäre über die Tätigkeiten von Vorstand und Aufsichtsrat⁶ sowie die Entwicklung des Unternehmens ex post und ex ante informieren.

Neben der Bestellung der Mitglieder des Aufsichtsrats legt die Hauptversammlung auch den Gegenstand der Gesellschaft fest und definiert damit implizit die Grenzen der Geschäftsführungsbefugnis des Vorstands im Innenverhältnis.⁷ Außerdem entscheidet sie über Satzungsänderungen und wesentliche unternehmerische Maßnahmen⁸. Zusätzlich wählt die Hauptversammlung den vom Aufsichtsrat vorgeschlagenen Abschlussprüfer⁹, der diesen bei der Kontrolle der Tätigkeit des Vorstands unterstützt. Die Hauptversammlung entscheidet über die Gewinnverwendung¹⁰ und entlastet Vorstand und Aufsichtsrat auf Basis des vorgelegten Jahres- und Konzernabschlusses. Mit der Entlastung billigt die Hauptversammlung die Verwaltung der Gesellschaft¹¹ und zeigt damit ihr Vertrauen in die Arbeit beider Gremien.¹² Eine Verweigerung der Entlastung hat keine unmittelbaren rechtlichen Folgen für die betroffenen Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder, allerdings kann eine Beeinträchtigung der Reputation des Mandatsträgers erfol-

⁵ § 175 Abs. 1 AktG, § 121 Abs. 2 S. 1 AktG. Außerhalb der Hauptversammlung besitzen Aktionäre Vermögensrechte sowie einige Informations- und Kontrollrechte. Beispiele sind das Auskunftserzwingungsverfahren nach § 132 AktG, die Anfechtung von Hauptversammlungsbeschlüssen und die Geltendmachung deren Nichtigkeit nach §§ 243, 241 AktG.

⁶ Durch das TransPuG (§ 118 Abs. 2 AktG) ist es dem Aufsichtsrat erlaubt, durch Bild- und Tonübertragung an der Hauptversammlung teilzunehmen.

⁷ Vgl. Langenbucher, Günther und Schmidt, Andreas (2003), S. 42-44.; Hüffer, Uwe (2004), § 23 AktG, Rz. 21.

⁸ Beispiele sind Unternehmensverträge, Umwandlungen, Kapitalmaßnahmen wie die Ausgabe von Schuldverschreibungen oder der Erwerb eigener Aktien. Die Kapitalstruktur betreffende Maßnahmen verändern das Vermögen der Aktionäre. Siehe weiterführend Obermüller, Walter; Werner, Winfried und Winden, Kurt (2001), S. 394-413; Langenbucher, Günther und Schmidt, Andreas (2003), S. 46.

⁹ § 119 Abs. 1 S. 4 AktG, § 318 Abs. 1 S. 1 HGB.

¹⁰ Die Möglichkeiten sind eingeschränkt, sobald der Jahresabschluss festgestellt ist (§ 174 Abs. 1 AktG). So können nach § 58 Abs. 2 AktG max. 50% in die Gewinnrücklagen eingestellt werden.

¹¹ § 120 Abs. 2 S. 1 AktG.

¹² Vgl. Hüffer, Uwe (2004), § 120 AktG, Rz. 12. Mit der Entlastung macht die Hauptversammlung deutlich, dass sie auf Regressansprüche durch die Gesellschaft verzichtet. Vgl. Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 2271.

gen.¹³ Erst ein konkreter Vertrauensentzug durch die Hauptversammlung würde zur Abberufung des entsprechenden Aufsichtsratsmitglieds führen.¹⁴ Dazu wäre ein neuer Tagesordnungspunkt auf der Hauptversammlung sowie eine Dreiviertelmehrheit zur Abberufung nötig.¹⁵ Im Falle des Vorstands würde nach dem Entzug des Vertrauens durch die Hauptversammlung der Aufsichtsrat die Abberufung vornehmen.

Für alle Entscheidungen der Hauptversammlung ist der Aktienbesitz maßgeblich, da jede Aktie grundsätzlich eine Stimme gewährt ('One Share - One Vote').¹⁶ Die Aktionäre nehmen ihre Aufgaben in der Hauptversammlung persönlich wahr, wobei eine Vertretung erlaubt ist.¹⁷ Die Erleichterungen durch das Gesetz zur Namensaktie und zur Erleichterung der Stimmrechtsausübung (NaStraG) berücksichtigen Stimmrechtsvertreter ('Proxy Committee').¹⁸ Der DCGK erlaubt die Nutzung moderner Kommunikationsmedien für die Versammlung.¹⁹

Die Hauptversammlung bestellt den **Aufsichtsrat** zur Vertretung ihrer Interessen gegenüber dem Vorstand (Abb. 2.1).²⁰ Der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft besteht aus mindestens drei und maximal 21 Mitgliedern.²¹ Seine Aufgabe ist es, den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens zu kontrollieren und zu be-

¹³ Siehe die Bedeutung der Reputation in Kap. 4.2.1.3.

¹⁴ § 84 Abs. 3 S. 1 AktG.

¹⁵ Siehe dazu das Stichwort Abberufung in Kap. 3.2.1.

¹⁶ § 12 AktG. Das Verbot der Höchststimmrechte nach § 134 Abs. 1 AktG ist aufgeweicht. Ausnahme bildet staatlicher Besitz der Sonderaktien mit Vorzugsstimmrecht der Société Nationale Elf-Aquitaine und die Stimmrechtsbeschränkungen bei der VW AG. Nach §§ 139 ff. AktG sind Vorzugsaktien ohne Stimmrecht zulässig.

¹⁷ § 134 Abs. 3 AktG zur Stimmrechtsvertretung. Der Vorstand kann Vertreter bestellen, allerdings ist nicht festgelegt, wie diese weisungslose Vollmacht erteilt werden soll. Vgl. Kollmann, Katharina (2003), S. 8; weiterführend Bunke, Caspar (2002).

¹⁸ Vgl. Pikò, Rita und Preissler, Tino (2002), S. 227; § 134 Abs. 3 S. 3 AktG; weiterführend Goedecke, Claus und Heuser, Friederike (2001). Diese ermöglichen abwesenden Aktionären, wie beispielsweise ausländischen Anteilseignern ohne Vertretung durch eine Bank, eine Stimmrechtsabgabe ('Proxy Voting').

¹⁹ Tz. 2.3.4 DCGK. Damit erschließt sich die Möglichkeit zur Online-Stimmabgabe per E-Mail oder Internet während der Versammlung sowie die Extremform der virtuellen Versammlung. (Vgl. Pikò, Rita und Preissler, Tino (2002), S. 224.) Eine Übertragung muss in der Satzung mit Dreiviertelmehrheit des vertretenen Grundkapitals zugelassen werden, wobei der Ausschluss der Öffentlichkeit nach § 129 Abs. 1 AktG weiter gesichert werden muss. Dazu dienen z.B. PIN-Codes für Aktionäre. Vgl. Bröcker, Norbert und Schouler, Oliver (2002), Rz. 117-120; kritisch dazu siehe Fuhrmann, Lambertus; Göckeler, Stephan und Erkens, Michael (2002), S. 110.

²⁰ Dazu wählt er nach Vorschlag des bestehenden Aufsichtsrats seine Interessenvertreter ins Gremium, soweit nicht eine Entsendungsberechtigung oder eine Wahl seitens der Mitarbeiter im Rahmen der Mitbestimmung vorliegt. § 101 Abs. 1 AktG; siehe dazu Kap. 3.1.3.

²¹ Das Aktiengesetz erlaubt in § 95 AktG bis höchstens 1,5 Mio. EUR Grundkapital des Unternehmens 9 Personen, darüber 15 und ab einem Grundkapital von 10 Mio. EUR 21 Personen.

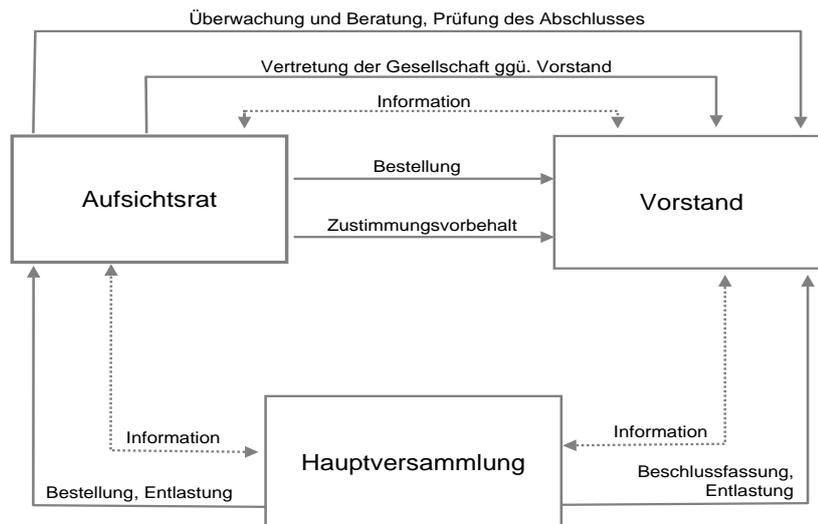


Abbildung 2.1: Zusammenwirken von Hauptversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand in der Aktiengesellschaft

Quelle: Eigene Darstellung

raten.²² Dazu begrenzt der Aufsichtsrat den Handlungsspielraum des Vorstands, indem er die Umsetzung von Entscheidungen, die von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen sind, von seiner Zustimmung abhängig macht.²³ Zusätzlich können diese Entscheidungen auch der Zustimmung der Hauptversammlung bedürfen, wenn dies die Satzung des Unternehmens vorsieht.²⁴ Außerdem kontrolliert der Aufsichtsrat den Jahresabschluss und lässt sich regelmäßig vom Vorstand über dessen Tätigkeit berichten. Unterstützt wird der Aufsichtsrat bei seiner Kontrollfunktion durch den Abschlussprüfer.

Vorstand und Aufsichtsrat sind zu einer 'vertrauensvollen Zusammenarbeit' verpflichtet.²⁵ Diese soll als 'Kooperation durch Koordination' ausgestaltet sein, indem die gesetzliche solidarische Verantwortung für grundsätzliche Unternehmensbelange trotz Vergabe von Ressorts Beachtung findet. Dazu wird eine 'offene Diskussionskultur' zwischen den Gremien durch den Kodex eingefordert.²⁶ Der Vor-

²² §§ 30, 95ff. AktG.

²³ Diese v.a. strategische Entscheidungen betreffen z.B. den Umfang des Produktangebots (Diversifikation/Konzentration), das räumliche Tätigkeitsfeld (regional/national vs. international), mögliche Markterschließungen (Produktwerbung/Marken-Branding), die Unternehmensentwicklung (biologisches Wachstum/Zukauf).

²⁴ § 90 Abs. 1 S. 1 AktG.

²⁵ Tz. 3.1 DCGK.

²⁶ Tz. 3.5 Abs. 1 DCGK.

stand hat eine umfassende Informationspflicht gegenüber dem Aufsichtsrat, der er durch periodische Berichterstattung nachkommt. Die Berichterstattung soll eine realitätsgerechte und zeitnahe Bewertung von Sachfragen sowie eine faire Einsichtnahme und Prüfung durch den Aufsichtsrat ermöglichen.²⁷ Vorzulegen sind Jahresabschluss, Lagebericht, Vorschläge zur Gewinnverwendung, entscheidungspflichtige Geschäfte und die Vorlage von anstehenden Entscheidungen in der Hauptversammlung zur Kenntnis- und Stellungnahme.²⁸ Treten wichtige Anlässe auf, hat der Vorstand den Aufsichtsratsvorsitzenden unverzüglich zu informieren.²⁹ Eine Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand muss naturgemäß dort enden, wo der Aufsichtsrat die Aufgaben des Vorstands übernimmt und ins Tagesgeschäft eingreift, die Autonomie des Vorstands beschneidet³⁰ oder dem Vorstand die Überwachungsfunktion überträgt.

Aufgrund der herausragenden Stellung des Aufsichtsrats für die Corporate Governance der Unternehmen als Interessenvertreter der Aktionäre und Kontrolleur/Berater des Vorstands, werden seine Aufgaben, Pflichten und die Organisation des Gremiums in Kapitel 3 ausführlich thematisiert.

Der **Vorstand** wird vom Aufsichtsrat bestellt und mit der Geschäftsführung³¹ des Unternehmens betraut (Abb. 2.1).³² Er leitet das Unternehmen nach eigenem Ermessen,³³ allerdings ausgerichtet am Interesse der Stakeholder.³⁴ Eigene Interessen muss er bei seinen Entscheidungen unbeachtet lassen.³⁵ Bei seiner Tätigkeit hat das Vorstandsmitglied die Sorgfalt eines gewissenhaften Geschäftsführers³⁶ walten zu lassen.³⁷ Ziel seiner Tätigkeit ist die Erhaltung des Unternehmens,

²⁷ § 90 Abs. 1 AktG. Diese Berichte wurden im TransPuG durch Soll-Ist-Vergleiche konkretisiert.

²⁸ Zu den Anforderungen an die Berichte siehe Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003) Rz. 655-666.

²⁹ Dabei handelt es sich nach § 90 Abs. 1 S. 2 AktG um nachteilige Situationen für das Unternehmen, wie erhebliche Betriebsstörungen, Arbeitskampf, bestimmte behördliche Auflagen, wesentliche Steuernachforderungen, Gefährdung größerer Außenstände oder Liquiditätsprobleme durch Kreditkündigung. Vgl. Hüffer, Uwe (2004), § 90 AktG, Rz. 8.

³⁰ § 76 AktG.

³¹ § 76 Abs. 1 AktG.

³² Geschäftsführung ist nach § 77 AktG jede tatsächliche oder rechtsgeschäftliche Tätigkeit für die Gesellschaft.

³³ Sog. 'Business Judgement Rule'; § 76 Abs. 1 AktG.

³⁴ Nach § 70 AktG fallen darunter die Interessen der Anteilseigner und Arbeitnehmer sowie das Gemeinwohl.

³⁵ Vgl. Peltzer, Martin (2004), Rz. 179f.

³⁶ § 93 Abs. 1 AktG.

³⁷ Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensführung (GoF) sind weder ein Rechtsbegriff noch aus bestehenden Rechtsnormen ableitbar. Die betriebswirtschaftliche Literatur hat

die durch eine dauerhafte Rentabilität gesichert werden kann. Die Aufgaben des Vorstands umfassen originäre Führungsaufgaben, Planung, Koordinierung und Kontrolle des Unternehmens.³⁸ Zudem vertritt er das Unternehmen gerichtlich und außergerichtlich.³⁹

Das Vorstandsgremium kann je nach Regelung in der Satzung aus einer oder mehreren Personen bestehen.⁴⁰ Besteht der Vorstand aus mehreren Personen, können Funktionen vergeben werden: Ein Vorstandsvorsitzender kann durch den Aufsichtsrat ernannt werden, der den gesamten Vorstand repräsentiert und als Sitzungsleiter sowie Koordinator der Vorstandsarbeit fungiert.⁴¹ Alternativ kann sich der Vorstand kraft Geschäftsordnungskompetenz einen Vorstandssprecher geben.⁴² Der Mehrpersonenvorstand kann arbeitsteilig nach funktionalen oder divisionalen Gesichtspunkten arbeiten.⁴³ Eine klare Aufgabenverteilung ermöglicht effiziente Arbeit und beseitigt Kompetenzstreitigkeiten.⁴⁴

Für seine Tätigkeit erhält der Vorstand eine Vergütung. Über die Ausgestaltung des Vergütungssystems entscheidet der Aufsichtsrat. Grundzüge des Vergütungssystems sowie die konkrete Ausgestaltung eines Aktienoptionsplans oder vergleichbarer Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung und Risikocharakter sollen im Vergütungsbericht als Teil des Corporate-Governance-Berichts individualisiert und in 'allgemein verständlicher Form' veröffentlicht werden.⁴⁵

sie ebenfalls nicht kodifiziert. Vgl. Theisen, Manuel René (1996), S. 75ff; Werder, Axel von (1996), S. 7f., 28f. mit weiteren Ausführungen.

³⁸ Zusätzlich soll der Vorstand ein Risikomanagement- bzw. Überwachungssystem nach § 91 Abs. 2 AktG einrichten.

³⁹ § 78 Abs. 1 AktG.

⁴⁰ § 76 Abs. 2 S. 1 AktG. Ab einem Grundkapital von drei Mio. EUR sind nach § 76 Abs. 2 S. 2 AktG mindestens zwei Personen erforderlich. Zur Regelung in der Satzung siehe § 23 Abs. 2 S. 6 AktG. Einschränkend gilt, dass in montanmitbestimmten Unternehmen ein Arbeitsdirektor vorgeschrieben ist. Vgl. § 13 Abs. 1 MontanMitbestG, § 13 MontanMitbestErgG, § 76 Abs. 2 S. 3 AktG.

⁴¹ § 84 Abs. 2 AktG, auf Geschäftsbriefen zu bezeichnen, § 80 Abs. 1 S. 2 AktG. Der Vorsitzende kann in der Satzung verankert das Recht auf Stichentscheid oder das Vetorecht erhalten. (Vgl. Hüffer, Uwe (2004), § 84 AktG, Rz. 21.) Ein Vetorecht gilt nicht in mitbestimmten Gesellschaften.

⁴² Nach § 77 Abs. 2 AktG kann sich ein Mehrpersonenvorstand eine Geschäftsordnung geben, wenn dies nicht durch den Aufsichtsrat geschieht. In der Praxis arbeitet der Vorstand die Geschäftsordnung schriftlich aus und stimmt sie mit dem Aufsichtsrat ab. Vgl. Müller, Herbert und Schiegl, Brigitte (2003), S. 106.

⁴³ Vgl. Henn, Günter (2002), Rz. 536; Nirk, Rudolf; Brezing, Klaus; Reuter, Hans P. und Bächle, Hans U. (1994), Rz. 731. Abweichend vom Aktiengesetz empfiehlt der DCGK eine Einzelgeschäftsführungsbefugnis, da sonst eine Aufgabenteilung sinnlos ist. Vgl. § 77 Abs. 1 S. 1 AktG; Tz. 4.1.1 DCGK.

⁴⁴ Vgl. Müller, Herbert und Schiegl, Brigitte (2003), S. 108.

⁴⁵ Hierzu sollen auch Angaben zum Wert von Aktienoptionen oder ähnlicher Komponenten gehören. (Vgl. Tz. 4.2.5 DCGK, vgl. Müller, Herbert und Schiegl, Brigitte (2003), S. 111-123.) Nach der 'Opting-Out'-Klausel im Vorstandsvergütungs-Offenlegungsgesetz vom 11.08.2005

Durch die Trennung von Unternehmensleitung und -überwachung in die Gremien Vorstand und Aufsichtsrat ist eine unabhängige Kontrolle etabliert. Eine strikte Trennung dieser Tätigkeiten ist das typische Merkmal des dualistischen Corporate-Governance-Systems. Es steht dem monistischen System, in welchem beide Funktionen in einem Gremium vereint sind, entgegen.

2.1.2 Dualistisches versus monistisches System der Unternehmensleitung und -kontrolle

Ein Großteil der internationalen Forschung über Leitungsgremien bezieht sich aufgrund seiner Verbreitung auf das 'Board of Directors'. Die Ergebnisse können nur bedingt auf deutsche Verhältnisse im Aufsichtsrat übertragen werden. Im Folgenden wird der Unterschied zwischen dem Board of Directors und dem Aufsichtsrat aufgezeigt.

Effektive Corporate Governance soll Leitungsmachtmissbrauch verhindern, ohne den reibungslosen Geschäftsablauf zu gefährden.⁴⁶ Zur Governance lassen sich zwei Systeme unterscheiden: Das deutsche **dualistische** System ('Trennungsmodell' oder 'Two-Tier Board System') setzt auf die Trennung von Leitung und Überwachung sowie einen kollegialen Willensbildungsprozess⁴⁷ der beiden Organe Vorstand und Aufsichtsrat. Die mögliche Selbstkontrolle ist ein wesentlicher Vorteil des Kollegialprinzips. Diese Machtverteilung soll helfen, die dominante

kann eine individualisierte Veröffentlichung mit Dreiviertelmehrheit der Hauptversammlung verhindert werden. Vorher war dazu ein einstimmiger Beschluss des Vorstands nötig, da es sich um eine höchstpersönliche Angelegenheiten handelt. Dem stand u.a. entgegen, dass in der Praxis häufig im Anstellungsvertrag Stillschweigen über die Bezüge vereinbart wurde. (Vgl. Ringleb, Henrik-Michael (2003), Rz. 555-565.) Die öffentliche Diskussion um den individualisierten Ausweis der Bezüge wurde kontrovers geführt. Insbesondere die Höhe der Bezüge stand dabei im Vordergrund. Die zunehmende Transparenz der Bezüge führte nicht zur gewünschten Mäßigung der Lohnsteigerung sondern zu einer Anpassung nach oben. Der Markt für Topmanager funktioniert nicht, andernfalls wäre ein Zusammenhang zwischen der Entgelthöhe und der Unternehmensperformance sowie zwischen dem variablen Lohnanteil des CEO und dem Aktienkurs seiner Gesellschaft ersichtlich. (Vgl. Osterloh, Margit (2004), S. 63f.) Versorgungszusagen sollen, so der Kodex in Tz. 4.2.5, hinsichtlich ihrer jährlichen Zuführung zu Pensionsrückstellungen bzw. Pensionsfonds offengelegt werden. Zusagen, die bei Beendigung der Tätigkeit eintreten, müssen in ihrem wesentlichen Inhalt angegeben werden, soweit sie von der Ausgestaltung für Arbeitnehmer erheblich abweichen. Werden Nebenleistungen von der Gesellschaft erbracht, sind diese ihrer Art entsprechend darzulegen. Tz. 4.2.5 DCGK.

⁴⁶ Vgl. Fey, Gerd (1995), S. 1320.

⁴⁷ Vgl. Bleicher, Knut; Leberl, Diethard und Paul, Herbert (1989), S. 30f.

Stellung Einzelner einzuschränken oder zu verhindern. Weiterhin können komplexe Entscheidungen durch Aufgabenteilung stärker fachlich fundiert und im Zeitablauf kontinuierlicher gebildet werden. Nachteile kollegialer Führung liegen in der Möglichkeit, Entscheidungen zu verzögern, Ressortinteressen gegenüber Gesamtunternehmensinteressen zu priorisieren und Kompetenzstreitigkeiten zu forcieren.⁴⁸ Aus der Trennung können eine Überwachungsroutine des Aufsichtsrats, Entscheidungsferne und gesetzliche Überreglementierung resultieren.⁴⁹ Rechtlich sind viele Regelungen zur Neutralität und Unabhängigkeit der Überwachung etabliert.

Das weltweit am häufigsten praktizierte Organisationssystem der Corporate Governance ist das **monistische** System ('Vereinigungsmodell' oder 'One-Tier Board System'). Es findet sich in Varianten beispielsweise als Conseil d'Administration in der französischen S.A. (Société Anonyme), als Verwaltungsrat schweizer AGs und als Board im anglo-amerikanischen Raum. Das anglo-amerikanische monistische System verbindet Leitung und Kontrolle in einem Gremium, dem 'Board of Directors'.⁵⁰

Wesentliche Organe sind neben dem 'Board of Directors' das 'Shareholder Meeting' und 'Committees'. Das 'Board of Directors' ist das zentrale Verwaltungsorgan mit einer Führungs- und Überwachungsfunktion, dessen Struktur keinen bindenden rechtlichen Vorschriften unterliegt. Im Gegensatz zum dualistischen System ist das Board ein von den Aktionären unabhängiges Gesellschaftsorgan, das nicht an Weisungen des 'Shareholder Meeting' gebunden ist. Das Board kann zur Unternehmensführung hauptamtliche Manager bestellen, die 'Executive Directors', die als 'Inside Directors' im Board vertreten sein können. 'Non-Executive Directors' kontrollieren die Geschäftsführung. Die Geschäftsführung und -überwachung liegt in jedem Fall beim Board, unabhängig davon, ob es vollständig aus Geschäftsführern verschiedener Geschäftsbereiche, vollständig aus 'Outside Directors' als Überwachern der Geschäftsführer oder aus einer Mischung besteht.⁵¹ Das gemischte Board verfügt über einen 'Chairman' als Vorsitzenden.

⁴⁸ Vgl. Bleicher, Knut; Leberl, Diethard und Paul, Herbert (1989), S. 30f.; Baums, Theodor (1994), S. 4; Schewe, Gerhard (2005), S. 87.

⁴⁹ Vgl. Pfitzer, Norbert und Orth, Christian (2003), S. 66.

⁵⁰ Vgl. Haeseler, Herbert und Gampe, Ingrid (2002), S. 79.

⁵¹ Vgl. Potthoff, Erich (1996), S. 254f. Das Board bestellt i.d.R. folgende Personen: 'Chief Executive Officer' (CEO), einen oder mehrere 'Vice Presidents', den 'Treasurer' und den

Der 'Chairman of the Board' vertritt das Unternehmen nach außen, bestellt und entlässt das Management. Der Präsident und der CEO sind für die Unternehmensführung hauptverantwortlich. Häufig sind mindestens zwei der Positionen in Personalunion besetzt, die eine starke Machtkonzentration begründet. Hinzu kommt die Gefahr der mangelnden Neutralität der Kontrolleure, da es sich im Grunde um eine Selbstüberwachung handelt, sowie eine unklare Aufgaben- und Kompetenzverteilung.⁵² Die Boardmitglieder haben die „Entwicklung und Koordination der Unternehmensstrategie, die Sicherung der Versorgung mit Kapital und anderen Ressourcen, Investitionen und Desinvestitionen, Führung und Überwachung der wichtigsten Linien- und Stabsabteilungen, Managementbewertung und -entwicklung“⁵³ inne. Diese Aufgaben werden gemeinschaftlich im Sinne des Kollegialprinzips gelöst. Die Exekutive ist hingegen direktorial ausgerichtet.

Neben dem Leitungsgremium unterstützen unterschiedliche 'Committees' (Ausschüsse) die Arbeit des 'Board of Directors'. Die 'Committees' werden eingeführt, um die Arbeit des Boards durch Bildung von kleinen Gruppen für bestimmte Sachgebiete zu erleichtern. Es kommen ihnen, wie den Ausschüssen im dualistischen System, nur unterstützende Funktionen zu.

Das 'Shareholder Meeting' ist das monistische Pendant zur Hauptversammlung im dualistischen System. Die Gesellschafterversammlung hat formell zentrale Kontrollaufgaben wie die Bestellung und Abberufung der Boardmitglieder, die Verabschiedung oder Änderung der Unternehmensverfassung ('Articles of Incorporation') und der Geschäftsordnung ('By-Laws'), die Entscheidung über bedeutsame und außergewöhnliche unternehmerische Angelegenheiten sowie die Bewahrung bestimmter Entscheidungen der 'Directors' und 'Officers' vor Nichtigkeit mittels Ratifikationsbeschluss ('Ratification'). Aktionäre üben ihr Stimmrecht entweder persönlich, schriftlich ('Written Consent') oder durch bevollmächtigte Vertreter aus ('Proxy Voting').⁵⁴

'Secretary'.

⁵² Vgl. Pfitzer, Norbert und Orth, Christian (2003), S. 61-66.

⁵³ Potthoff, Erich (1996), S. 255.

⁵⁴ Vgl. Potthoff, Erich (1996), S. 254f.; Baums, Theodor (1994), S. 8f. Es ist ein Verkauf der Stimmen ohne Eigentumsübergang der Aktien möglich, soweit dies die Satzung zulässt. Anders als die Wahrnehmung der deutschen Depotstimme, die an die Meinung des Aktieninhabers gebunden ist, können die Käufer der Proxy-Stimmen nach ihrer eigenen Meinung abstimmen. Dieses Vorgehen schwächt die Kontrollkompetenz des 'Shareholder Meeting'. Vgl. Schewe, Gerhard (2005), S. 72.

Das im amerikanischen Modell favorisierte direktoriale System konzentriert die Macht auf einzelne Gremiumsmitglieder, hier den CEO. Obwohl er in ein Kollegialorgan integriert ist, sind seine Machtbefugnisse eher direktorial. Das vorherrschende Direktorialprinzip fördert eindeutige und rasche Entscheidungen sowie eine straffe Unternehmensführung. Nachteilig kann sich die aus der Machtkonzentration entstehende, sehr komplexe Führungsaufgabe auswirken, die von einer einzelnen Person erfüllt werden muss. Diese Konzentration birgt die Gefahr, nicht mehr ausreichend kontrollierbar zu sein und nicht früh genug die Nachfolgeregelung zu planen.⁵⁵

Hintergrund der Entwicklung dieser unterschiedlichen Systeme ist das kulturelle Umfeld in ihrer Entstehungszeit. Zu Beginn des 19. Jahrhunderts bestand in Deutschland eine etablierte Bankwirtschaft. Die Banken schufen das Aktienwesen mit seinem Depotstimmrecht, den Aufsichtsratssitzen und dem Vorsichtsprinzip in der Zeit der industriellen Entwicklung. Das Ziel der Banken war v.a. die Vergabe langfristiger Kredite. In England hingegen bestand im ausgehenden 17. Jahrhundert ein Bedarf an Wagniskapital für den Handel mit Indien. Kurzfristiges Kapital musste für diese Projekte akquiriert werden. Die Unternehmer finanzierten ihre Vorhaben durch die eigenständige Ausgabe von Aktien. Die Banken wurden dabei nicht involviert. Diese Tradition setzte sich entsprechend in den USA fort und trug zu den heutigen Voraussetzungen der Attraktivität der Aktien bei.⁵⁶

Es ist ein Trend zur Konvergenz beider Systeme zu beobachten, da in monistischen Systemen zunehmend eine Trennung von Führung und Überwachung verankert wird. So werden 'Audit Committees' zunehmend mit 'Non-Executive Directors' besetzt.⁵⁷ Wenn auch die Ausgestaltung der Systeme differieren mag, die Kernaufgabe ist ähnlich: die Überwacher müssen für das Unternehmen eine zweckmäßig organisatorische Lösung finden, welche die Einheit mit der Unternehmensleitung gewährleistet.⁵⁸

⁵⁵ Vgl. Bleicher, Knut; Leberl, Diethard und Paul, Herbert (1989), S. 31; Schewe, Gerhard (2005), S. 87. Kritisch zur Durchführung in der Praxis hinsichtlich der geforderten Unabhängigkeit des Boards, der Vergütung und Interessenvertretung siehe Monks, Robert A.G. (2001).

⁵⁶ Vgl. Großfeld, Bernhard (1994), S. 797; Potthoff, Erich (1996), S. 257f.

⁵⁷ Vgl. Pfitzer, Norbert und Orth, Christian (2003), S. 67.

⁵⁸ Vgl. Potthoff, Erich (1976), S. 102; Cromme, Gerhard (2002), S. 22f.

2.2 Rechtlicher Rahmen für das Verhalten der Aufsichtsratsmitglieder

Rechtsquellen zur Corporate Governance finden sich in Deutschland in verschiedenen Gesetzen zum Handels-, Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht: Aktiengesetz, Handelsgesetzbuch, Wertpapierhandelsgesetz, Börsengesetz (inkl. Börsenzulassung und -aufsicht), Mitbestimmungsgesetz 1976, Montan-Mitbestimmungsgesetz 1951 sowie Drittelbeteiligungsgesetz (ehemals Betriebsverfassungsgesetz 1952 und 1972).⁵⁹ Die allgemeine gesetzliche Grundlage für das Wirken der Aktiengesellschaften bildet das Aktiengesetz. Aktuelle Neuerungen, wie das KonTraG, TransPuG und UMAG sollen den rechtlichen Rahmen an derzeitige Erfordernisse der Corporate Governance deutscher börsennotierter Gesellschaften anpassen. Mitbestimmungsgesetze nehmen einen wichtigen Einfluss auf die Rahmenbedingungen deutscher Aufsichtsratsarbeit, da sie die Gremiumszusammensetzung einschneidend prägen.

2.2.1 Aktiengesetz als zwingende Rechtsnorm

Die Entwicklung der zweigeteilten Unternehmensverwaltung in der Aktiengesellschaft manifestierte sich 1861 mit der Einführung des Allgemeinen Deutschen Handelsgesetzbuchs (ADHGB). Dieses sah die Organe Verwaltungsrat, Direktion, Generalversammlung und Revisionskommission vor. Der Verwaltungsrat besaß Weisungsbefugnis gegenüber dem Direktorium, der Aufsichtsrat war fakultativ. Es folgten verschiedene Reformen, so wurde 1870 der Aufsichtsrat obligatorisch, 1884 erhielt die Generalversammlung mehr Rechte, 1931 wurde die Pflichtprüfung durch externe Wirtschaftsprüfer eingeführt und 1937 kam es zur Stärkung des Vorstands, der nun das Unternehmen in eigener Verantwortung leitete. Im gültigen Aktiengesetz von 1965 wird bestätigt, dass die Verantwortung für die Geschäftsführung dem Vorstand obliegt, der vom Aufsichtsrat zu überwachen ist.⁶⁰ Es regelt in den §§ 76 bis 149 AktG die Aufgaben der drei Organe.

⁵⁹ Historischer Überblick siehe Potthoff, Erich (1998).

⁶⁰ Vgl. Potthoff, Erich (1996), S. 255f.

Am 1. Mai 1998 trat das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) in Kraft, um dem öffentlich wahrgenommenem Missmanagement in den deutschen Unternehmen entgegen zu wirken. Neuregelungen fanden in den Wirtschaftsgesetzen des AktG, GmbHG, HGB sowie des PubLG Eingang. Folgende Grundsätze wurden bei den Änderungen verfolgt: Die Aufsichtsratsstätigkeit wurde dahingehend verbessert, dass die Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer gefördert und die Informationsversorgung des Aufsichtsrats durch eine ausgeweitete Berichtspflicht des Vorstands gestärkt wurde. Ein Risikomanagementsystem für Aktiengesellschaften wurde vorgeschrieben und die Qualität der Abschlussprüfung durch gezielte Maßnahmen verbessert. Auch wurde die Rechtsverfolgung von Pflichtverletzungen für Aktionäre erleichtert.⁶¹

Das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) wurde am 25. Juli 2002 veröffentlicht und versteht sich als Fortführung der Änderungen durch das KonTraG. Das TransPuG brachte für den Aufsichtsrat neben gestärkten Rechten zusätzliche Pflichten. So wurde neben der Sitzungsfrequenz von zwei Sitzungen pro Halbjahr auch die Zulässigkeit von Telefon- und Videokonferenzen für Aufsichtsratssitzungen, das Einberufungsrecht einzelner Mitglieder und das Erlassen von Zustimmungsvorbehalten für bestimmte Geschäfte gesetzlich fixiert. Die Rechte und die Verschwiegenheitspflicht jedes einzelnen Mitgliedes wurden explizit verdeutlicht. Ziel ist es, den Aufsichtsrat besser zu informieren sowie allgemeine Verfahren an internationale Gepflogenheiten anzupassen. Daher wurde die Informationsversorgung durch den Vorstand und den Abschlussprüfer durch z.B. die 'Follow-up'-Berichterstattung und den Einbezug von Tochtergesellschaften in das Berichtswesen verbessert sowie der gremiumsinterne Informationsfluss optimiert. Mit dem TransPuG wurde die Erklärung über die Entsprechung der Regelungen des DCGK mit § 161 AktG eingeführt, die von Vorstand und Aufsichtsrat abgegeben werden muss.⁶²

Das Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG)⁶³ trat am 01. November 2005 in Kraft und schließt das 10-Punkte-

⁶¹ Vgl. Theisen, Manuel René (2003a), S. 446-449.

⁶² Vgl. Theisen, Manuel René (2003a), S. 449-451.

⁶³ Siehe auch Kap. 3.1.4.

Programm der Bundesregierung⁶⁴ zur Verbesserung der Unternehmensintegrität und des Anlegerschutzes ab. Inhalt des Gesetzes sind erleichterte Voraussetzungen für Haftungsklagen von Minderheitsaktionären gegen Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder. Zudem werden Anfechtungsklagen gegen Hauptversammlungsbeschlüsse vor Missbrauch geschützt sowie die Anmeldung und Legitimation von Aktionären auf der Hauptversammlung internationalen Gepflogenheiten angepasst.⁶⁵ Das Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz (KapMuG) vom 16.08.2005 schafft die verfahrensrechtliche Basis für Schadensersatzklagen, indem es jedem geschädigten Anleger die Einleitung eines Musterverfahrens gegen eine Aktiengesellschaft erlaubt.

Das Aktiengesetz als Grundlage des Verhaltensrahmens für Aufsichtsräte wurde durch Gesetzesänderungen, die der Verbesserung der Informationsversorgung dienen sowie Anreize zur Arbeitsintensivierung liefern, deutlich präzisiert und erweitert.⁶⁶

2.2.2 Gesetze zur Mitbestimmung

Im deutschen Recht ist ein Stakeholderansatz verankert, indem die Interessen der Arbeitnehmer explizit durch ihre Vertretung im Aufsichtsrat integriert sind. Es handelt sich dabei v.a. um Lohn- und Bestandsinteressen, die durch Verträge und gesetzliche Regelungen gesichert sind, und Partizipations- und Informationsinteressen, die durch entsprechende Rechte geschützt werden.⁶⁷ Dabei sind die Interessen der Gruppe der Arbeitnehmer nicht immer homogen sowie als Faktor 'Arbeit' nicht notwendig dem Faktor 'Kapital' entgegengesetzt.

⁶⁴ Siehe dazu BMJ Pressemitteilung (2003). Das 10-Punkte-Programm umfasst auch das Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG), das die Modernisierung des Bilanzrechts, die Stärkung der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers sowie die Umsetzung von EU-Richtlinien zum Gegenstand hat. Weiterhin sollte auch das Kapitalmarktinformationshaftungsgesetz (KapInHaG) zur Verschärfung und Konkretisierung der Haftung von Vorstand und Aufsichtsrat eingeführt werden. Der Entwurf zum KapInHaG wurde am 10.11.2004 zurückgezogen. (Siehe Kap. 3.1.4.) Weiterführende Interpretation siehe bei Koehler, Annette und Meyer, Stephanie und Maulshagen, Jan (2004). Das Anlegerschutzverbesserungsgesetz (AnSVG) vom 29.10.2004 regelt Tatbestände des Marktmissbrauchs, indem es die Prospektspflicht erweitert auf nicht in Wertpapieren verbriefte Anlageformen.

⁶⁵ Vgl. BMJ Pressemitteilung (2005), Seibert, Ulrich (2005), S. 1457f.

⁶⁶ Zur Ausgestaltung dieses Verhaltensrahmens siehe Kapitel 3.

⁶⁷ Vgl. Windbichler, Christine (2004), S. 191.

Die Wurzeln der heutigen Mitbestimmung fußen im 19. Jahrhundert. 1848 beriet die verfassungsgebende Nationalversammlung in der Paulskirche über den Entwurf einer Gewerbeordnung, die auch die Interessenvertretungskompetenz der Arbeitnehmer in Fabrikausschüssen vorsah. Als die Gewerbeordnung des deutschen Reiches 1891 novelliert wurde, war es Arbeitnehmern freigestellt, Arbeiterausschüsse einzurichten. Durch Arbeitskräfteengpässe infolge von Kriegen oder anderen Gegebenheiten, erreichten Gewerkschaften, dass Arbeiterausschüsse in weiteren Branchen eingeführt wurden und mehr Rechte bekamen. Bereits 1920 wurde ein Betriebsrätegesetz erlassen und 1922 mit einem Ausführungsgesetz eingeführt, nachdem der Aufsichtsrat mit zwei Betriebsratsangehörigen zu besetzen war. Unter dem Nationalsozialismus ist die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern durch den Staat zur Pflicht erklärt worden.⁶⁸ Für den Wiederaufbau nach 1945 wurde in der Philosophie des demokratischen und sozialen Rechtsstaats (Art. 20 GG) die Zusammenarbeit selbstverständlich.⁶⁹

Arbeitnehmer sollten durch ihre Beteiligung an den Beratungen des Aufsichtsrats eine gewisse 'Betriebsnähe' in das Gremium der ansonsten eher unternehmensfremden Mitglieder bringen. Gewerkschafter, so das Argument, verfügen über eine gute Branchenkenntnis.⁷⁰

Der DCGK bezieht sich allgemein auf börsennotierte Unternehmen und differenziert nicht nach ihrer Mitbestimmtheit. Damit existiert kein unternehmensindividueller Gestaltungsspielraum für die Mitbestimmung; die in der Präambel des DCGK fixierte Zusammenarbeit wird nicht weiter konkretisiert.

Die meisten deutschen börsennotierten AGs unterliegen der Mitbestimmung.⁷¹ Sie betrifft nur deutsche Mitarbeiter. Beschäftigt ein Unternehmen ausländische Mitarbeiter, werden diese von den Mitbestimmungsregeln nicht erfasst und sind entsprechend im Aufsichtsrat nicht vertreten. Damit stellen die grenzübergreifende Verschmelzung, die Gründung einer Konzernholding im Ausland sowie „transnationale Sitzverlegungen und Verschmelzungen“⁷² eine gesetzliche Grauzone dar. Prinzipiell mitbestimmungsfrei sind Gesellschaften mit weniger als 500 Arbeit-

⁶⁸ 1934 Gesetz über „Die Ordnung der nationalen Arbeit“.

⁶⁹ Vgl. Potthoff, Erich (1996), S. 258f.; Schewe, Gerhard (2005), S. 231-235; weiterführend siehe Köstler, Roland; Kittner, Michael und Zachert, Ulrich (2003), Rz. 16-84.

⁷⁰ Vgl. Potthoff, Erich (1996), S. 261.

⁷¹ Siehe hierzu auch Kap. 3.1.3 sowie die Datenquelle im Anhang.

⁷² Baums, Theodor (2001), S. 5 ff.

nehmern sowie AGs und KGaAs, die nach dem 10.08.94 gegründet wurden und weniger als 500 Arbeitnehmer beschäftigen.⁷³ Das Prozedere zur Wahl der Arbeitnehmervertreter variiert je nach Gesetz zur Mitbestimmung, dem die betroffene Gesellschaft unterliegt.⁷⁴ Die Zuständigkeit der gesetzlichen Regelung für Unternehmen ab 500 Mitarbeiter ist in folgender Reihenfolge zu prüfen:

Seit dem 21. Mai 1951 gilt das **Montanmitbestimmungsgesetz** für Unternehmen, deren 'Einheitsgesellschaft' im Montanbereich (Bergbau, eisen- und stahlerzeugende Industrie) tätig ist oder über 1.000 Arbeitnehmer beschäftigt. Darin ist die 'qualifizierte Mitbestimmung' geregelt, die den Aufsichtsrat mit elf Mitgliedern besetzt, wobei je vier Personen durch Arbeitnehmer- und Anteilseigner sowie zusätzlich drei Personen des öffentlichen Interesses gestellt werden.⁷⁵ Übersteigt das Nennkapital der Gesellschaft 10 Mio. EUR, kann der Aufsichtsrat per Satzung entsprechend auf 15 Personen erweitert werden, über 25 Mio. EUR kann er 21 Personen umfassen.⁷⁶ Im Jahr 2004 fielen nach einem Bericht der Kommission Mitbestimmung und der Veröffentlichung des Instituts der deutschen Wirtschaft 50 Unternehmen in Deutschland unter das Montanmitbestimmungsgesetz. Die 250 Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten dieser Unternehmen repräsentierten mit 100 Personen die Interessen der Mitarbeiter der Unternehmen und waren gleichzeitig Mitglied des DGB; weitere 100 Personen vertraten als Gewerkschaftsfunktionäre die Interessen des DGB (Abb. 2.2).⁷⁷

Das **Montanmitbestimmungsergänzungsgesetz** von 1956 betrifft die Konzernmütter solcher Töchter, die unter die Montanmitbestimmung fallen ('Holding-Novelle').⁷⁸ Der Aufsichtsrat setzt sich dabei aus 15 Mitgliedern zusam-

⁷³ § 1 Abs. 1 DrittelbG. Abs. 2 regelt eine Ausnahme für solche Gesellschaften, die überwiegend eine politische, koalitionspolitische, konfessionelle, karitative, erzieherische, wissenschaftliche oder künstlerische Bestimmung haben oder zur Berichterstattung und Meinungsäußerung dienen.

⁷⁴ Siehe dazu Kap. 3.2.1.

⁷⁵ § 4 Montan-MitbestG.

⁷⁶ § 9 Montan-MitbestG. Kritisch muss hinterfragt werden, ob das Nennkapital der AG oder ihre Mitarbeiterzahl ein zuverlässiger Maßstab für den Aufgabenumfang und damit die erforderliche Gremiumsgröße ist. Unternehmensspezifische Gegebenheiten haben einen großen Einfluss, weshalb Schwalbach nur die Festlegung einer Mindestzahl von drei Personen vorschlägt. Vgl. Schwalbach, Johannes (2004), S. 187.

⁷⁷ Vgl. BDA, BDI (2004), S. 4; entsprechende Zahlen für das Jahr 2005 ermittelte das Institut der deutschen Wirtschaft (2006), S. 5.

⁷⁸ Der Unternehmenszweck des Konzerns und seiner Töchter muss dabei im Montanbereich „mindestens ein Fünftel der Umsätze sämtlicher Konzernunternehmen und abhängigen Unternehmen erzielen, jeweils vermindert um die in den Umsätzen enthaltenen Kosten für fremdbezogene Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für Fremdleistungen, oder in der Regel mehr als ein Fünftel der Arbeitnehmer sämtlicher Konzernunternehmen und abhängigen

men, wobei sieben Vertreter der Anteilseigner, sieben Vertreter der Arbeitnehmer und ein neutrales Mitglied bestellt werden. Übersteigt das Geschäftskapital 25 Mio. EUR, können per Satzung 21 Mitglieder den Aufsichtsrat bilden, wobei je zehn Personen die Arbeitnehmer- und Kapitaleseite repräsentieren.⁷⁹ Die Arbeitnehmervertreter müssen sich aus fünf Mitarbeitern des Konzernunternehmens sowie zwei Gewerkschaftsvertretern zusammensetzen.⁸⁰ Das MontanMitbestErgG betraf in der Praxis im Jahr 2004 allerdings kein Unternehmen.

Das **Mitbestimmungsgesetz** von 1976 bezieht sich auf Unternehmen, die mehr als 2.000 Mitarbeiter beschäftigen. Für diese gilt eine paritätische Besetzung im Aufsichtsrat mit jeweils sechs, acht oder zehn Vertretern von Arbeitnehmer- und Kapitaleseite ('paritätische Mitbestimmung').⁸¹ Die Gewerkschaftsvertreter auf der Arbeitnehmerseite stellen dabei rund ein Drittel der Mitglieder, mindestens zwei.⁸² Ein Vertreter der leitenden Angestellten ist ebenfalls Teil dieser Bank⁸³. Bei Pattentscheidungen verfügt der Vorsitzende, der i.d.R. von der Anteilseignerseite gestellt wird, über eine Zweitstimme.⁸⁴ Das MitbestG verpflichtet zur Einrichtung eines ständigen Ausschusses zur Vermittlung im Falle des Fehlens einer qualifizierten Mehrheit für die Wahl von Vorstandsmitgliedern.⁸⁵ Nach dem MitbestG von 1976 für Unternehmen über 2000 Mitarbeiter waren die Aufsichtsräte von 746 Unternehmen⁸⁶ im Jahr 2004 paritätisch besetzt. Nach dieser Regelung wurden insgesamt 5.254 Mandate an Arbeitnehmervertreter vergeben. Unter ihnen waren 2.123 Mandatsträger gleichzeitig Mitarbeiter des Unternehmens und DGB-Mitglied sowie 1.639 ausschließlich als Gewerkschaftsfunktionär beteiligt (Abb. 2.2). Ist das MitbestG nicht anzuwenden, gilt das Drittelbeteiligungsgesetz.

Unternehmen beschäftigen. Soweit Konzernunternehmen und abhängige Unternehmen Umsätze erzielen, die nicht auf der Veräußerung selbsterzeugter, bearbeiteter oder verarbeiteter Waren beruhen, ist ein Fünftel der unverminderten Umsätze anzurechnen." § 3 MitbestErgG.

⁷⁹ § 5 MitbestErgG.

⁸⁰ § 6 MitbestErgG. Bei 21 Mitgliedern ist das Verhältnis entsprechend 7:3.

⁸¹ § 7 Abs. 1 MitbestG. sechs Arbeitnehmervertreter bis 10.000 Mitarbeiter im Unternehmen, acht Vertreter bis 20.000 Mitarbeiter und zehn Vertreter ab 20.000 Mitarbeiter.

⁸² § 7 Abs. 2 MitbestG.

⁸³ Als Bank wird in der vorliegenden Arbeit die Gruppe der Arbeitnehmervertreter und die Gruppe der Kapitalvertreter im Aufsichtsrat bezeichnet. Das Gremium besteht daher aus zwei Bänken.

⁸⁴ §§ 27 Abs. 2, 29 Abs. 2, 31 Abs. 4 MitbestG; siehe Kap. 3.2.2.3.

⁸⁵ § 31 Abs. 3 MitbestG.

⁸⁶ Nach den Daten der Kommission Mitbestimmung waren es 770 Unternehmen.

Seit dem ersten Juli 2004 ist das **Drittelbeteiligungsgesetz** in Kraft. Es löste das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 und seine grundlegend novellierte Fassung von 1972 ab. Im Drittelbeteiligungsgesetz ist die 'einfache Mitbestimmung' geregelt, indem der Aufsichtsrat zu zwei Dritteln aus Anteilseignern und einem Drittel aus Arbeitnehmern besteht.⁸⁷ Es gilt für Unternehmen, die 500 bis 2.000 Mitarbeiter beschäftigen und nicht unter die Montanmitbestimmung sowie die paritätische Mitbestimmung fallen. Von den zu entsendenden Arbeitnehmervertretern müssen mindestens zwei im Unternehmen beschäftigt sein.⁸⁸ Frauen und Männer sind entsprechend ihres Verhältnisses im Unternehmen im Gremium zu besetzen.⁸⁹ Das Drittelbeteiligungsgesetz regelt die Mitbestimmung in der überwiegenden Anzahl der mitbestimmten Unternehmen. In den betroffenen ca. 3.500 Gesellschaften waren im Jahr 2004 ca. 10.500 Arbeitnehmer vertreten, von denen 3.500 Arbeitnehmer gleichzeitig Gewerkschaftsmitglied waren (Abb. 2.2).

Im Jahr 2006 waren die DAX 30-Gesellschaften überwiegend paritätisch mitbestimmt. Lediglich drei Gesellschaften wichen davon ab: Die Deutsche Börse AG unterlag der Drittelbeteiligung und Fresenius Medical Care KGaA sowie Hypo Real Estate Holding AG hatten keine Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.⁹⁰

2.3 Soft Law - Deutscher Corporate Governance Kodex als Verhaltensrahmen für Organmitglieder

Die Corporate-Governance-Bewegung ist international. Beispielhaft seien hier aufgeführt: King Report II (2002) für Südafrika, der als weltweit fortschrittlichste 'Best Practice'-Regelung guter Unternehmensführung gilt; Corporate Governance Guidelines for Building High Performance Boards (2003) für Kanada; Singapore Code (2001) und New Combined Code (2003) für Großbritannien. Die OECD-Grundsätze der Corporate Governance (1999) sorgen für einen globalen Regelrahmen, an dem sich internationale Firmen orientieren können. Diese Regel-

⁸⁷ § 4 Abs. 1 DrittelbG.

⁸⁸ § 4 Abs. 2 DrittelbG.

⁸⁹ § 4 Abs. 4 DrittelbG.

⁹⁰ Siehe die Datenquelle im Anhang.

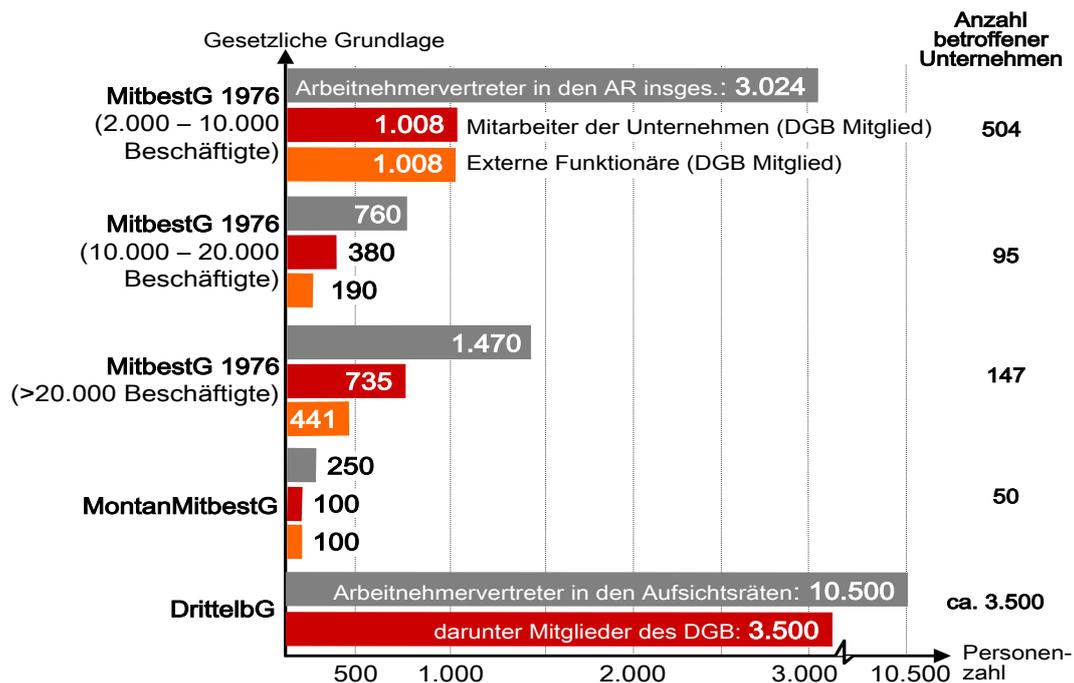


Abbildung 2.2: Verteilung der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten nach den Gesetzen der Mitbestimmung, differenziert nach Gewerkschaftszugehörigkeit

Quelle: in Anlehnung an Institut der deutschen Wirtschaft (2006), S. 4.
(Die Zahlen verstehen sich als Näherungen und basieren auf Angaben der Hans-Böckler-Stiftung für das Jahr 2004.)

werke verstehen sich als rechtlich unverbindliche Verhaltensmaßstäbe und sollen die bestehenden Rechtsvorschriften ergänzen. Sie formulieren somit allgemeine Standards guter Corporate Governance in Form von Kodizes, die vorwiegend an börsennotierte Gesellschaften gerichtet sind.⁹¹ Unterscheiden lassen sich dabei drei grundlegende Konzepte. So formuliert die OECD Mindeststandards der Unternehmensverfassung, die sich insbesondere an aufstrebende Länder richten und in den Industrieländern bereits etabliert sind. Ergänzende Grundsätze finden sich in Handlungsempfehlungen, die von der modernen Managementlehre geprägt sind und die Qualität der Unternehmensführung verbessern sollen. Beispielhaft sei auf den Vorschlag des Berliner Initiativkreises German Code of Corporate Governance verwiesen.⁹² Als drittes Konzept finden sich kapitalmarktorientier-

⁹¹ Internationale Corporate-Governance-Bestrebungen siehe Werder, Axel von (2003a), Rz. 3-5.

⁹² Vgl. Werder, Axel von (Hrsg.) (2001).

te Grundsätze in den Vorschlägen der deutschen Grundsatzkommission Corporate Governance, die sich auf die Organisation der Leitung und Überwachung des Unternehmens sowie deren Orientierung am Interesse der Aktionäre und anderer Stakeholder konzentriert.⁹³ Innerhalb der Europäischen Union stellte eine vergleichende Studie über die Rolle der Kodizes fest, dass das monistische und dualistische Corporate-Governance-System faktisch konvergieren.⁹⁴

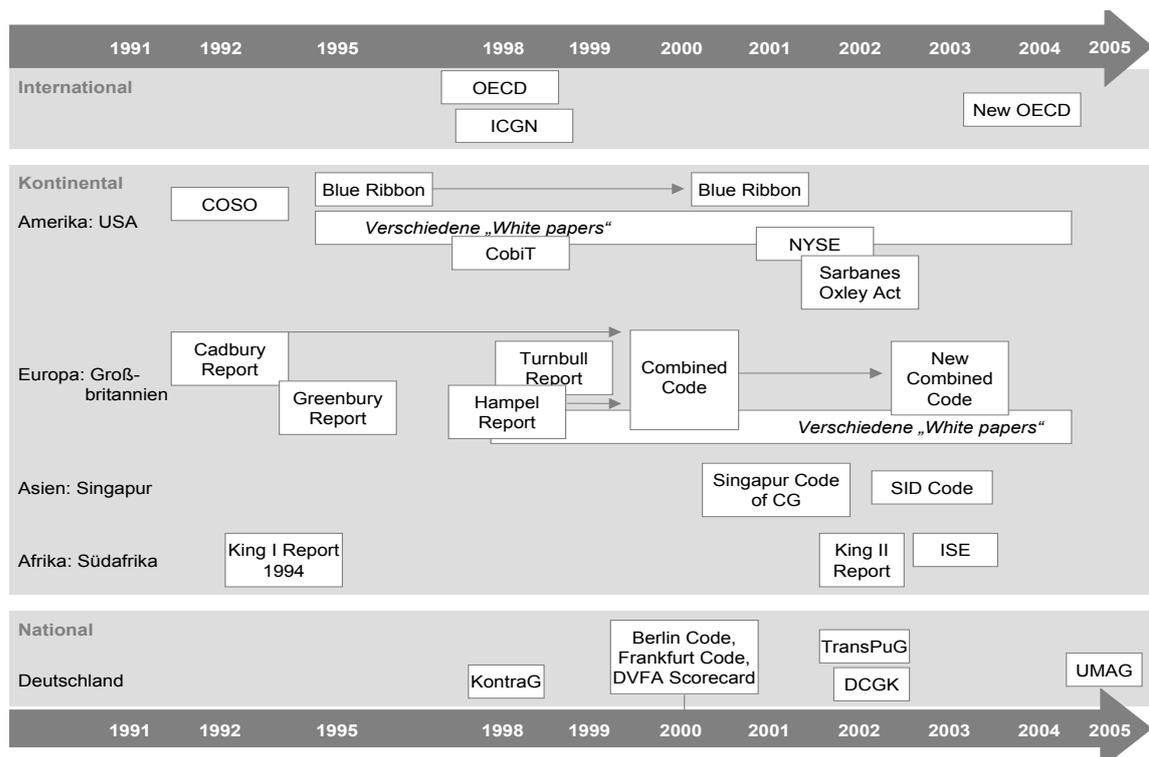


Abbildung 2.3: Nationale und internationale Entwicklungen zur Corporate Governance bis 2005

Quelle: in Anlehnung an Hilb, Martin (2005), S. 33.

Die Schaffung eines solchen Kodexes für Deutschland war bis in die 1990er Jahre hinein für nicht notwendig erachtet worden, da die Grundsätze für die Leitung und Überwachung von Unternehmen, die Rechte und Pflichten von Vorstand und Aufsichtsrat für Aktiengesellschaften in verschiedenen Vorschriften u.a. des Aktiengesetzes niedergelegt waren. Erst die Offenlegung von Kontrolldefiziten durch

⁹³ Vgl. Schneider, Uwe (2000), S. 2414.

⁹⁴ Vgl. Weil, Gotshal & Manges LLP (2002), S. 3.

die Unternehmensskandale⁹⁵ sowie das veränderte Finanzierungsverhalten deutscher Aktiengesellschaften schufen den Bedarf, das eigene Governance-System zu verändern und dabei neue, international erprobte Grundsätze guter Unternehmensführung in das eigene System zu integrieren.

2.3.1 Historische Entwicklung des DCGK

Eine explizite Ausrichtung auf Corporate Governance fand zunächst im Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) statt, welches im März 1998 in Kraft trat.⁹⁶ Umfangreiche Anpassungen der Überwachung und Rechnungs- bzw. Rechenschaftslegung deutscher Aktiengesellschaften wurden gesetzlich fixiert. In der Folge des KonTraG sowie eines Katalogs über Grundsätze zur Corporate Governance der OECD fanden sich in Deutschland verschiedene Initiativen zusammen. Im Januar 2000 veröffentlichte die Grundsatzkommission Corporate Governance ('Frankfurter-Initiativkreis') einen 'Code of Best Practice', welchen sie im Juli 2000 überarbeitete.⁹⁷ Die Ausarbeitung hatte insbesondere die Anforderungen an Vorstand und Aufsichtsrat neben allgemeinen Themen der Corporate Governance unter juristischen Aspekten zum Schwerpunkt. Die Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA) operationalisierte den 'Code of Best Practice' auf Basis einer Balanced Scorecard, welche später auf den DCGK übertragen wurde.⁹⁸

Der 'Berliner-Initiativkreis' publizierte im Juni 2000 den 'German Code of Corporate Governance', welcher insbesondere auf Verhaltensregeln für Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder abstellte. Weitere Vorschläge unterbreitete das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. im Juni 2000 sowie die Schmalenbach-Gesellschaft/Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. im September 2000.⁹⁹

Schließlich setzte die Bundesregierung zwei Regierungskommissionen ein, die sich mit dem Thema Corporate Governance beschäftigen sollten und mit Ver-

⁹⁵ Siehe dazu Kap. 1.

⁹⁶ Siehe Kap. 2.2.1.

⁹⁷ Vgl. Schneider, Uwe und Strenger, Christian (2000), S. 109-113; Dörner, Dietrich und Orth, Christian (2003), S. 15.

⁹⁸ Vgl. Bassen, Alexander; Böcking, Hans-Joachim; Loistl, Otto und Strenger, Christian (2000).

⁹⁹ Vgl. Dörner, Dietrich und Orth, Christian (2003), S. 15 f.

tretern aus Wissenschaft, Wirtschaftsprüfung, Börsen- und Arbeitnehmervertretung, Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern börsennotierter Gesellschaften sowie institutionellen und privaten Anlegern besetzt waren. Von Januar bis Juni 2000 beriet sich eine Regierungskommission unter dem Titel 'Corporate Governance - Unternehmensführung - Unternehmenskontrolle? Modernisierung des Aktienrechts' unter der Leitung von Theodor Baums über Schwachstellen des deutschen Systems der Unternehmensführung und -kontrolle.¹⁰⁰ Auf die Reformempfehlungen aufbauend entwarf von September 2001 bis Februar 2002 die Regierungskommission 'Deutscher Corporate Governance Kodex' unter der Leitung von Gerhard Cromme den 'Beurteilungskatalog für gute Unternehmensführung', der am 26. Februar 2002 als 'Deutscher Corporate Governance Kodex' beschlossen und am 30. September 2002 im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht wurde. Die Kommission wurde nach ihrem Vorsitzenden 'Cromme-Kommission' benannt.¹⁰¹ Die Zusammensetzung aus aktiven und ehemaligen Personen der Unternehmensleitung und -kontrolle bringt einerseits viel Erfahrung mit in die Kommission, erhöht aber auch die Gefahr der mangelnden Durchsetzungskraft, wenn sich die entsprechenden Mitglieder nicht selber schaden wollen. Während in der Baums-Kommission noch mit rund einem Viertel entsandte Vertreter von Bundesregierung und Bundestag repräsentiert waren, wurde dieser Personenkreis in der Cromme-Kommission nicht berücksichtigt. Einige Mitglieder waren in beiden Kommissionen vertreten.

Im Anschluss an die Arbeit der Cromme-Kommission trat im Juli 2002 das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) in Kraft und führte § 161¹⁰² in

¹⁰⁰ Vgl. Baums, Theodor (2001), S. 1, zum Auftrag siehe Baums, Theodor (2002a), S. 13-25. Die Kommission wurde nach ihrem Vorsitzenden 'Baums-Kommission' genannt. Mitglieder der ersten Kommission: Prof. Dr. Theodor Baums (Vorsitz), Dr. Paul Achleitner, Ulrich Hartmann, Prof. Dr. Herbert Henzler, Ulrich Hocker, Hilmar Kopper, Prof. Dr. Marcus Lutter, Prof. Dr. Rolf Nonnenmacher, Heinz Putzhammer, Kim Schindelhauer, Gerhardt Schmid, Hubertus Schmoldt, Dr. Werner Seifert, Dr. Ron Sommer/Dr. Karl-Gerhard Eick (zeitweise), Christian Strenger, Ludwig Stiegler, Hans Martin Bury, Dr. Hansjörg Geiger, Caio K. Koch-Weser, Dr. Alfred Tacke und Klaus Zwickel.

¹⁰¹ Die Mitglieder setzten sich heterogen zusammen. Im Jahr 2006/2007 bestand das Gremium wie folgt: Vorsitzender Dr. Gerhard Cromme AR-Vorsitzender der Siemens AG; aktive Vorstände Paul Achleitner (Allianz AG), Dr. Hans-Friedrich Gelhausen (Wirtschaftsprüfer, PwC), Ulrich Hocker (Hauptgeschäftsführer DSW e.V.), Peer Michael Schatz (QIAGEN), Dr. Wendelin Wiedeking (Porsche AG); aktive und ehemalige Aufsichtsräte Dr. Rolf-E. Breuer (Deutsche Bank AG), Dr. Dr. h.c. Manfred Gentz (Deutschen Börse AG, ersetzte den damaligen Vorstand Volker Potthoff), Max Dietrich Kley (BASF AG), Christian Strenger (DWS Investment GmbH); als weitere Wirtschaftsexperten Professor em. Dr. Dr. h.c. Marcus Lutter (Universität Bonn), Prof. Dr. Axel von Werder (Universität Berlin) und als Vertreter der Gewerkschaft Dietmar Hexel (DBG, ersetzte Heinz Putzhammer).

¹⁰² Eingeführt durch Art. 1 TransPuG.

das Aktiengesetz ein, welcher die Erklärung zum Corporate Governance Kodex verlangt: „Vorstand und Aufsichtsrat der börsennotierten Gesellschaft erklären jährlich, dass den vom Bundesministerium der Justiz im amtlichen Teil des elektronischen Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ entsprochen wurde und wird oder welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden. Die Erklärung ist den Aktionären dauerhaft zugänglich zu machen.“¹⁰³

Um die flexible Anpassung des Kodexes zu ermöglichen, ist die Cromme-Kommission als 'Standing Commission'¹⁰⁴ eingerichtet. Die erste Überarbeitung erfolgte bis zum 07. November 2002 und wurde am 26. November 2002 im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht. Sie umfasste die Anpassung an das am 01. Juli 2002 in Kraft getretene 4. Finanzmarktförderungsgesetz mit der Neueinführung des § 15a WpHG, welcher sich in Tz. 6.6 des Kodexes in Form der 'Directors Dealings' manifestierte. Die Transparenz von Erwerbs- und Veräußerungsgeschäften von Aktien der Gesellschaft sollte damit gestärkt werden. Durch die zweite Überarbeitung vom 21. Mai 2003 wurde vornehmlich das Vergütungssystem des Vorstands und seine Veröffentlichung in Artikel 3 präzisiert.¹⁰⁵ Gegenstand der Überarbeitung vom 21. Juli 2005 waren u.a. die Einarbeitung gesetzlicher Änderungen.¹⁰⁶ Mittelpunkt der Änderungen bildeten die Erstellung eines Corporate-Governance-Berichtes sowie insbesondere die Qualifikation und Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder. So wurden die Anforderungen an den Prüfungsausschussvorsitzenden, die Unabhängigkeit der Mitglieder allgemein und die Unterbindung des Wechsels von Vorstandsmitgliedern in den Vorsitz des Aufsichtsrats, das Wahlverfahren für Aufsichtsratsmitglieder und die Erweiterung der Mitteilungspflicht bei Erwerbs- und Veräußerungsgeschäften präzisiert. Die Prüfungserlaubnis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (sog. 'Enforcement') wurde ebenfalls aufgenommen. Eine weitere Änderung des Kodexes wurde bis zum 02. Juli 2006 vorgenommen.¹⁰⁷ Schwerpunkt dieser Änderung bilden die Anpassung an das Vorstandsvergütungs-Offenlegungsgesetz, indem eine individualisierte Veröffentlichung einer erweiterten Auswahl an Vergütungskomponenten in

¹⁰³ § 161 AktG. Siehe auch Kap. 2.2.1.

¹⁰⁴ Vgl. Ringleb, Henrik-Michael (2003), Rz. 33.

¹⁰⁵ Veröffentlichung am 30.06.2003 im elektronischen Bundesanzeiger. Siehe dazu auch Kap. 3.2.5.

¹⁰⁶ Beispiele sind das AnSVG, BilanzkontrollG, BilReG.

¹⁰⁷ Veröffentlichung am 24.07.2006 im elektronischen Bundesanzeiger.

einem Vergütungsbericht verlangt wird¹⁰⁸, sowie an das UMAG. Letzteres enthielt u.a. eine Straffung der Sitzungen der Hauptversammlung mit einer Sitzungslänge von vier bis sechs Stunden sowie die Konzentration auf wesentliche Fragen der Unternehmensstrategie.¹⁰⁹

Aufgrund der Tatsache, dass die Entwicklung des Kodexes ohne die direkte Mitwirkung der Regierung vollzogen wurde, kann von einer Selbstorganisation der Wirtschaft gesprochen werden, um die deutschen 'Best Practice'-Verhaltensmaßstäbe für die Unternehmensleitung und -überwachung auszuarbeiten und darzustellen.¹¹⁰ Halten Unternehmen die Regeln ein, kann damit ein Vertrauenspotenzial aufgebaut werden. Damit geht ein möglicher Reputationsverlust bei Nichtbefolgung oder fehlerhaften Angaben einher. Es entsteht ein Anreiz zur Steigerung des Vertrauenskapitals äquivalent zur Sanktionierung durch Verlust des Vertrauenskapitals, sofern die Öffentlichkeit bzw. der Kapitalmarkt sensibel auf die Regeleinhaltung reagiert und die Regeln als bedeutend anerkennt.

2.3.2 Funktion des Kodexes

Als am 20. Juni 2000 die Baums-Kommission ihre Arbeit aufnahm, erklärte der damalige Bundeskanzler Schröder zur Aufgabe der Kommission die „Erarbeitung konkreter Empfehlungen, wie das deutsche System der Corporate Governance an die rasanten wirtschaftlichen und technologischen Veränderungen angepasst werden kann. Dabei wird die Kommission nicht nur die Anforderungen der Kapitalmärkte berücksichtigen, sondern die berechtigten Interessen aller am Unternehmenserfolg Beteiligten (Stakeholder) einbeziehen.“¹¹¹ Eine Stärkung des Finanzmarktes Deutschland sowie die Modernisierung deutschen Rechts standen im Vordergrund. Um eine flexible Anpassung an die dynamischen Märkte zu sichern, wird der Kodex jährlich überarbeitet und angepasst. Da dies mit dem zeitintensiven Prozedere der parlamentarischen Gesetzgebung nicht möglich ist, wird der

¹⁰⁸ Siehe dazu Kap. 3.1.1.1.

¹⁰⁹ Tz. 2.2.4 DCGK.

¹¹⁰ Vgl. Ringleb, Henrik-Michael (2003), Rz. 14; während die Freiheit durch die Wahlmöglichkeit der Regeln auch durch ein dispositives Recht zu ermöglichen wäre, unterbliebe doch die transparente Darstellung deutscher Corporate-Governance-Grundsätze an einem Ort.

¹¹¹ o.V. (2000).

Kodex in seinen Empfehlungen als 'Soft Law' etabliert.¹¹² Die Flexibilität des Kodex ermöglicht die unternehmensindividuelle Ausgestaltung durch Regeln, die als Empfehlung oder Anregung formuliert sind. Durch die Freiwilligkeit der Übernahme besteht für Unternehmen die Möglichkeit einer Differenzierung am Kapitalmarkt. Die damalige Bundesjustizministerin Däubler-Gmelin sah im Kodex eine Selbstverpflichtung der Unternehmen mit dem Potenzial zum 'Gütesiegel für Aktiengesellschaften'.¹¹³ Kontrovers diskutiert wird die Rechtsnatur des Kodexes. So sehen Kritiker in der Art des Zustandekommens das verfassungsrechtliche Demokratieprinzip verletzt.¹¹⁴ Die Wiedergabe geltenden Gesetzesrechts sei eine reine Information ohne Rechtsetzungscharakter, den Verhaltensempfehlungen und Anregungen komme unmittelbar keine Rechtsnormqualität zu. Allerdings erfolgt die Einordnung des Kodexes über eine Negativabgrenzung, indem die Einordnung in Gesetzes- oder Gewohnheitsrecht, Richterrecht, Vertragsrecht (mangels Vertragsparteien) verneint wird. Daher handelt es sich um ein 'Soft Law'. Auch wenn der DCGK kein Gesetz ist, kann dennoch ein gewisser rechtsverbindlicher Charakter ausgemacht werden.¹¹⁵ Das 'Soft Law' hat aufgrund der Sanktionierung durch nicht-staatliche Organe den Charakter einer Selbstverpflichtung oder eines Verhaltenskodexes. Es ist ein privates Regelwerk für Verhaltensweisen von Organen börsennotierter Gesellschaften und damit eine Art Geschäftsordnung für die Corporate Governance der Gesellschaften.¹¹⁶

Die folgenden Grundsätze geben die Intention des Kodexes wieder: Darstellung der Grundsätze deutscher Unternehmensführung und -überwachung unter Berücksichtigung international anerkannter Standards in einem komprimierten Regelwerk in vier weiteren Sprachen (Englisch, Französisch, Spanisch, Italienisch), Flexibilisierung der Anpassungsmöglichkeiten des gesetzlichen Rahmens durch

¹¹² Als 'Soft Law' im engeren Sinne wird eine Eigeninitiative wirtschaftlicher Akteure bezeichnet, die „in Zusammenarbeit mit dem Staat oder mit anderen nichtstaatlichen Akteuren erlassen wurde, aus einer Reihe verschiedener Instrumente zusammen, auf deren Anwendung man sich verständigt hat und die in der Regel keine Gesetzeskraft haben.“ (Enquete-Kommission Globalisierung der Weltwirtschaft (2002), S. 443.)

¹¹³ Vgl. o.V. (2002).

¹¹⁴ Vgl. Peltzer, Martin (2002a), S. 593; Seibt, Christoph H. (2002), S. 250.

¹¹⁵ TransPuG formuliert 'unverbindliche Verhaltensempfehlungen'; zu einer allgemeinen kritischen Einordnung siehe Claussen, Carsten P. und Bröcker, Norbert (2000), S. 482-485; umfassend zur Rechtsnatur Ulmer, Peter (2002), S. 158-165.

¹¹⁶ Vgl. Kollmann, Katharina (2003), S. 5; Treuber, Hubert Graf von und Zitzmann, Axel (2003), S. 30. Zur vermuteten langfristigen Wirkung auf die Rechtsprechung siehe Seibt, Christoph H. (2002).

die Formulierung von Anregungen und Empfehlungen, die so zu einer individuellen Ausgestaltung gesetzlicher Regeln verhelfen sowie der Aufstellung von Regeln zur Gewährleistung der Transparenz in unternehmerischen Tätigkeiten, um das Vertrauen der Kapitalmarktteilnehmer zu gewinnen. Transparenz und das Informationsbedürfnis der Kapitalmarktteilnehmer gelten als Leitgedanken bei der unternehmensindividuellen Ausgestaltung des Kodexes.¹¹⁷

Von Werder sieht im Kodex drei grundlegende Funktionen: Eine **Kommunikationsfunktion**, da sich die Governance-Regeln in verschiedenen Gesetzen finden und das deutsche Two-Tier-Modell hinsichtlich der Trennung von Leitung und Überwachung, Kollegialitätsprinzip und Mitbestimmung Besonderheiten aufweist. Ein einheitliches Regelwerk steigert das Vertrauen und die finanzielle Attraktivität des Standorts Deutschland für nationale und internationale Anleger. Unterstützt wird dieses Vorhaben durch die Veröffentlichung in weiteren Sprachen. Eine **Ordnungsfunktion** kommt ihm zu, da national und international bewährte Standards zur 'Best Practice' neben dem geltenden Recht installiert werden. Diese können entweder die gesetzlichen Optionen mit Empfehlungen zur zweckmäßigen Wahl ausfüllen¹¹⁸ oder im Falle fehlender gesetzlicher Wahlmöglichkeiten entsprechend gesetzergänzende oder -konkretisierende Regelungen zur Verfügung stellen. Der Vorteil der Empfehlungen liegt in ihrer schnellen Anpassungsfähigkeit¹¹⁹, wodurch sich die Corporate-Governance-Qualität kontinuierlich verbessern lässt. Daher kommt dem Kodex auch eine **Qualitätsfunktion** zu, indem eine Mindestgüte der Corporate Governance in den Prozessen und Strukturen des Unternehmens gesichert wird. Dies kann eine Signalwirkung an den Kapitalmarkt haben, der die Befolgung durch eine entsprechende Unternehmensbewertung honoriert.¹²⁰

¹¹⁷ Vgl. Dörner, Dietrich und Orth, Christian (2003), S. 17 f.

¹¹⁸ So empfiehlt der Kodex die Bildung eines mehrköpfigen Vorstands in Tz. 4.2.1 DCGK.

¹¹⁹ Siehe Kap. 2.3.

¹²⁰ Vgl. Werder, Axel von (2003a), Rz. 60-62, weiterführend Werder, Axel von und Talaulicar, Till (2003), S. 28. Die objektiv sowie extern gut überprüfbar, vornehmlich strukturellen Elemente sieht Schilling als notwendige aber nicht hinreichende Bedingung für die Verbesserung der Corporate Governance an. Qualitative Aspekte, wie die im Aufsichtsrat vertretenen Persönlichkeiten, Diskussionsbereitschaft und -kultur sowie die Reichweite der Zusammenarbeit mit dem Vorstand seien zu wenig berücksichtigt. Vgl. Schilling, Florian (2002), S. 25.

Der wissenschaftliche Beleg für einen Zusammenhang zwischen der Kodexbefolgung und dem Unternehmenserfolg ist durch die Komplexität der Situation und ihrer Einflüsse kaum exakt erbringbar. Empirische Studien zeigen daher ein divergentes Bild. So sahen im Global Investor Opinion Survey 2002, in dem 200 institutionelle Anleger mit einem Investitionsvolumen von 9 Billionen Dollar vertreten waren, 41% eine gute Corporate Governance als ebenso wichtig an wie Finanzkennzahlen, 15% hielten Governance für bedeutsamer.¹²¹ In Westeuropa betrug der Preisaufschlag zur Zahlungsbereitschaft für gute Corporate Governance der befragten Investoren im Jahr 2000 noch 19% und sank 2002 auf 14%.¹²² Im Zusammenhang von Aktienrendite und firmenspezifischer Corporate Governance wurde empirisch eine bessere Performance durch die Umsetzung der Corporate-Governance-Regeln gefunden.¹²³ Eine kritische Ereignisstudie aus dem Jahr 2005 stellte für Deutschland fest, dass die Abgabe der Entsprechenserklärung keinerlei Relevanz für den Börsenkurs der Aktiengesellschaften habe. Aufgrund der fehlenden Bestrafung durch den Kapitalmarkt ziehen die Autoren eine negative Erfolgsbilanz des DCGK.¹²⁴ Das Ausbleiben eines 'Wettlauf der Fittesten' in der vollen Kodexübernahme zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen kann als Indiz für eine fehlende Sanktionierung durch den Kapitalmarkt interpretiert werden.¹²⁵

2.3.3 Aufbau und Ausgestaltung der Kodexregeln

Der Kodex „stellt wesentliche gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften (Unternehmensführung) dar und enthält international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung.“¹²⁶ Er baut entsprechend seines Auftrags auf geltendes Recht auf. Die rekapitulierenden Passagen sind verständlich formuliert und daher in einigen Teilen durch eine juristisch und betriebswirtschaftlich wenig exakte Ausdrucksweise gekennzeichnet. Unpräzise ist die Formulierung

¹²¹ Vgl. McKinsey&Company (2002), Exhibit 1.

¹²² Vgl. McKinsey&Company (2002), Exhibit 4; Pfitzer, Norbert und Orth, Christian (2003), S. 12.

¹²³ Vgl. Drobetz, W.; Schillhofer, A. und Zimmermann, H. (2004).

¹²⁴ Vgl. Nowak, Eric; Rott, Roland und Mahr, Till (2005), zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine Studie der Beratungsgesellschaft ERGO Kommunikation GmbH&Co. KG (2004) sowie Russell Reynolds in o.V. (2006e), S. 21.

¹²⁵ Vgl. Theisen, Manuel René (2003a), S. 459.

¹²⁶ Präambel DCGK.

'Wohl des Unternehmens' bzw. '**Unternehmensinteresse**'¹²⁷. Das sog. Unternehmensinteresse soll als Verhaltensmaßstab für Vorstand und Aufsichtsrat dienen und ggf. eine Organhaftung begründen.¹²⁸

Vor dem zweiten Weltkrieg wurde im Handelsrecht die Selbständigkeit der Unternehmen betont und ein 'Selbstinteresse des Unternehmens' postuliert. Unternehmen wurden als Rechtssubjekt interpretiert. Als Rechtsobjekt betrachtet, kann das Unternehmen eigene Interessen wie Bestandssicherung und Rentabilitätsziele verfolgen. Zu diesem Zeitpunkt zeigte ein 'Gesellschaftsinteresse' das Gesamtinteresse der Gesellschafter am Unternehmen auf. Es sollte der Verfolgung individueller Interessen durch die Aktionäre Schranken setzen.¹²⁹ In der Interpretation des Unternehmens als Rechtssubjekt liefern die Eigentümer einen organisatorischen Rahmen, während Aktionäre, Management und Mitarbeiter als Unternehmensmitglieder zusammengefasst werden.¹³⁰

Nach dem zweiten Weltkrieg wandelte sich das Verständnis im Handelsrecht und das Unternehmen wurde vom Rechtssubjekt zum Rechtsobjekt, dass von Rechtsträgern (Aktionären) getragen wurde.¹³¹ In der Interpretation als Rechtsobjekt werden die Interessen und der definierte Zweck der Träger des Unternehmens fokussiert (Gesellschafter, Aktionäre).¹³² In dieser Betrachtung ist also das Unternehmensinteresse mit dem des Gesellschaftsinteresses gleichsetzbar, jedoch vom individuellen Interesse der Gesellschafter abzugrenzen. Das betrachtete individuelle Interesse der Gesellschafter manifestiert sich in der Gründung und der Definition des Gesellschaftszwecks in der Satzung.¹³³ Spätere oder andere individuelle Interessen sind nicht als Unternehmensinteresse fassbar. Entsprechend müssen aktuelle Aktionärsinteressen nicht mit dem Unternehmensinteresse in der juristischen Interpretation identisch sein. In diesem juristischen Verständnis sind sowohl Finanz- als auch Humankapitalinteressen impliziert (Stakeholderorientierung).

¹²⁷ Zur ökonomischen Auffassung siehe die Interpretation Kap. 5.4.3.

¹²⁸ Die Formulierung geht zurück auf das BGH-Urteil 'Bayer'. Siehe mit ausführlicher theoretischer Erläuterung Jürgenmeyer, Michael (1984), S. 55.

¹²⁹ Vgl. Jürgenmeyer, Michael (1984), S. 57.

¹³⁰ Vgl. Schmidt, Karsten (1999), S. 79.

¹³¹ Vgl. Schmidt, Karsten (1999), S. 78-84. In der ökonomischen Interpretation sind Personen Wirtschaftssubjekte und das Unternehmen das Wirtschaftsobjekt. Damit nutzen Personen das Unternehmen zur Erreichung ihrer individuellen Ziele. (Vgl. Schmidt, Reinhard H. und Terberger, Eva (1997), S. 40.) So unterscheidet sich die ökonomische Auffassung von der in der älteren juristischen Literatur vertretenen, dass Unternehmen als Wirtschaftssubjekte mit eigenen Zielen ausgestattet seien.

¹³² Vgl. Schmidt, Karsten (1999), S. 79; Jürgenmeyer, Michael (1984), S. 131.

¹³³ Vgl. Jürgenmeyer, Michael (1984), S. 128f.

Von Werder et al. bemühen sich um eine Konkretisierung des Begriffs, indem sie das Unternehmensinteresse als 'angemessene Aggregation' der Stakeholder unter besonderer Berücksichtigung der Shareholderinteressen definieren.¹³⁴ Entsprechend verweist Ringelb in seiner Interpretation der Regeln des Kodexes explizit auf das im Unternehmensinteresse verankerte Anliegen aller Stakeholder.¹³⁵ Schmidt sieht darin die Aufforderung für Vorstand und Aufsichtsrat, den „Interessenausgleich zwischen den verschiedenen Stakeholder-Gruppen im weiteren Sinn vorzunehmen“.¹³⁶ Dieser Ausgleich müsse aber als 'Obergrenze' unter der Maßgabe erfolgen, dass das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens nicht gefährdet wird. Als 'Untergrenze' müssen alle Stakeholder ein Interesse daran haben, ihre Investitionen, wie u.a. Kapital und Arbeitskraft, in das Unternehmen einzubringen.¹³⁷ Jensen gibt zum Stakeholderansatz kritisch zu bedenken, dass er bei der Entscheidung keine klare Priorisierung erlaubt. Eine Konzentration auf den Shareholder Value impliziert dagegen die Wahl derjenigen Alternative, die den langfristig höheren Unternehmenswert erzeugt.¹³⁸ Damit erlaubt die Shareholder-Orientierung im Vergleich eine klarere Messlatte für den Entscheider und seinen Kontrolleur.

In der ökonomischen Betrachtung auf Basis der Vertragstheorie kann argumentiert werden, dass ein Unternehmen als ein Nexus von Verträgen existiert. Die verschiedenen Vertragsparteien sind unterschiedlich stark abgesichert, wobei den Eigenkapitalgebern durch den residualen Vermögensanspruch das größte Risiko unter den Stakeholdern zukommt.¹³⁹ Das Shareholderinteresse gilt daher idealtypisch der Maximierung des Unternehmenswerts bzw. des Marktwerts des Eigenkapitals (Shareholder Value). Wobei durch die Unvollkommenheit des Marktes und die dort vorliegenden unvollständigen Informationen der Marktwert nicht in der Lage ist, den Unternehmenswert kongruent abzubilden. Begründet wird diese Wertorientierung mit der Überlegung, dass eine darauf ausgerichtete Unternehmensführung die Performance des Unternehmens und damit den Unternehmenswert steigert. Mit dem gestiegenen Unternehmenserfolg wird auch das primäre

¹³⁴ Vgl. Werder, Axel von und Wiczorek, Bernd (2007), S. 297.

¹³⁵ Vgl. Ringelb, Henrik-Michael (2003), Rz. 422.

¹³⁶ Schmidt, Reinhard H. (2006), S. 6.

¹³⁷ Vgl. Schmidt, Reinhard H. (2006), S. 6. Siehe auch Werder, Axel von (2003a), Rz. 237; Schwark, Eberhard (2002), S. 79.

¹³⁸ Vgl. Jensen, Michael C. (2001), S. 14.

¹³⁹ Siehe dazu die Neue Institutionenökonomik als Grundlage der Prinzipal-Agent-Beziehung in Kap. 4.2.1.

Aktionärsinteresse verfolgt. Die Aktionäre beeinflussen wiederum die Ausrichtung der Unternehmensführung, beispielsweise durch die Wahl der Mandatsträger im Aufsichtsrat sowie die Ausgestaltung der Satzung.¹⁴⁰ Die besondere Beachtung der Shareholderinteressen erhält dadurch ihre Begründung. Die zusätzliche Beachtung der Stakeholderinteressen kann über den sorgsamsten Umgang mit dem Humankapital gerechtfertigt werden. Während für das Sachvermögen durch Wartung und Pflege entsprechende kapitalerhaltende Maßnahmen unternommen werden, muss dies ebenso für Investitionen in das Humankapital gelten. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter und die Berücksichtigung ihrer finanziellen wie nichtfinanziellen Interessen (Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit, Aus- und Fortbildung, Selbstverwirklichung, Erholung etc.) führt zu einer entsprechenden Entwicklung des Humankapitals. Diese Investitionen in die Arbeitnehmerinteressen werden im Rahmen der wertorientierten Unternehmensführung als Beispiel für die Vorteilhaftigkeit des Ansatzes für alle Stakeholder betrachtet.¹⁴¹

Die Ausgestaltung des gesetzlichen Rahmens zur 'Best Practice' erfolgt über Empfehlungen ('soll'-Regeln) und Anregungen ('sollte'- oder 'kann'-Regeln). Weicht ein Unternehmen von Empfehlungen ab, muss die Tatsache der Abweichung aufgrund einer Mitteilungspflicht offen gelegt werden, während dies bei Anregungen obsolet ist. Im Interesse der Stakeholder des Unternehmens sowie der Organe selbst sollte jedwede Abweichung begründet werden. Eine Abweichung impliziert dabei nicht die Missachtung der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsleiters oder Aufsichtsrats, da der Kodex diese explizit ermöglicht.¹⁴² Eine Nicht-Veröffentlichung oder nicht rechtzeitige Bekanntgabe der Entsprechenserklärung führen hingegen zu einem Verstoß gegen geltendes Recht und damit zu einer Pflichtverletzung.¹⁴³ Wird innerhalb des Erklärungszeitraums von anerkannten

¹⁴⁰ Vgl. Copeland, Tom; Koller, Tim und Murrin, Jack (2002), S. 27f.; Ballwieser, Wolfgang und Schmidt, Reinhard (1981), S. 656-662. Von Werder et al. unternehmen den Versuch, den im Kodex verwendeten Begriff 'nachhaltiger Unternehmenswert' als langfristige Shareholder-Value-Orientierung zu konkretisieren. (Vgl. Ringleb, Henrik-Michael (2003), Rz. 425, 427.) Hinter dieser Entlehnung aus der Forstwirtschaft sehen die Autoren als Unternehmenswert das „Ausmaß seiner Fähigkeit [...], die Interessen seiner unterschiedlichen Bezugsgruppen ausreichend zu berücksichtigen und so deren Akzeptanz zu erhalten.“ (Werder, Axel von und Wiczorek, Bernd (2007), S. 297.) Auf eine Diskussion der fehlenden Zukunftsperspektive soll hier verzichtet werden.

¹⁴¹ Vgl. Copeland, Tom; Koller, Tim und Murrin, Jack (2002), S. 39.

¹⁴² Vgl. Ringleb, Henrik-Michael (2003), Rz. 37f., 43, 51; Sorgfaltsregeln i.S.d. §§ 93, 116 AktG.

¹⁴³ § 161 AktG, vgl. Ringleb, Henrik-Michael (2003), Rz. 54. Peltzer, Martin (2002b), S. 2580f. empfiehlt die Stelle eines Corporate-Governance-Beauftragten im Unternehmen einzurichten,

Empfehlungen abgewichen, so muss dies auch unterjährig veröffentlicht werden.¹⁴⁴ Der Selbstverpflichtungscharakter des Kodexes kommt darin zum Ausdruck, dass keine staatliche Instanz die Einhaltung kontrolliert und entsprechend sanktioniert, sondern an die Aktionäre und den Markt als sanktionierende Instanz appelliert wird.¹⁴⁵ Der Kodex soll ausgestaltet bzw. auf das spezifische Unternehmen angepasst werden, ohne dabei gesetzliche Bestimmungen zu verletzen. Dabei ist darauf zu achten, den Sinn guter Corporate Governance umzusetzen.¹⁴⁶

Der Aufbau des Kodexes ist bedeutsam. In der Präambel wird das bereits erläuterte Zielsystem des Kodexes vorgestellt (siehe den Kodex in der betrachteten Fassung im Anhang). Ferner wird das deutsche System der Unternehmensleitung und -kontrolle mit seiner Aufgabenverteilung zwischen Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung, der Mitbestimmung sowie den Rechnungslegungsprinzipien dargestellt. Die Unterteilung der Regeln in Pflichten, Empfehlungen und Anregungen sowie eine Nennung des Adressatenkreises und eine Ankündigung zur jährlichen Überarbeitung schließen die Präambel ab. Es folgt eine Abhandlung über Aktionäre und Hauptversammlung an exponierter Stelle, um die Bedeutung dieses Gremiums deutlich zu machen. Im Anschluss findet sich die Darstellung des Zusammenwirkens von Vorstand und Aufsichtsrat und dann erst folgt die Zusammenfassung von Aufgaben und Zuständigkeiten, Zusammensetzung und Vergütung sowie Interessenkonflikte des Vorstands. Das Äquivalent für den Aufsichtsrat schließt sich an: Aufgaben und Zuständigkeiten, Aufgaben und Befugnisse des Aufsichtsratsvorsitzenden, Bildung von Ausschüssen, Zusammensetzung und Vergütung, Interessenkonflikte und Effizienzprüfung. Es folgt eine Abhandlung über Transparenz sowie Rechnungslegung und Abschlussprüfung.

Durch Neuerungen der gesetzlichen Regelungen wie das KonTraG, KapAEG, TransPuG, UMAG, 3. und 4. Finanzmarktförderungsgesetz etc. wurde eine stärkere Beachtung des 'Shareholder Value' in die deutsche Corporate Governance eingebracht. Der DCGK bildet damit vornehmlich die kapitalmarktorientierte

um die inhaltliche und zeitliche Richtigkeit sicherzustellen. Siehe zur Haftung auf Basis des Kodexes Kap. 3.1.4.2.

¹⁴⁴ Vgl. Kirschbaum, Tom (2005), S. 1475.

¹⁴⁵ Vgl. Cromme, Gerhard (2001), S. 13.

¹⁴⁶ Beispielsweise überschreitet der Kodex nicht die Regelungen des WpÜG bei der Einberufung einer außerordentlichen Hauptversammlung bei Übernahmeangeboten, die nur als Anregung formuliert ist. Vgl. Treuber, Hubert Graf von und Zitzmann, Axel (2003), S. 29.

Rechtsentwicklung ab¹⁴⁷ und folgt nicht in gleichem Umfang dem Stakeholderkonzept des Aktiengesetzes.

2.3.4 Umsetzung der Empfehlungen und Anregungen in der Praxis

Seit dem Erscheinungsjahr des DCGK werden jährliche Erhebungen zur Regelbefolgung durchgeführt.¹⁴⁸ Die Akzeptanz stellt sich als hoch mit steigender Tendenz heraus. Von Werder et al. nehmen am Berlin Center of Corporate Governance (BCCG) die Untersuchung der 'Compliance'-Erklärungen im Auftrag der Cromme-Kommission vor. Dabei wird die Zahl der befolgten Empfehlungen und Anregungen des DCGK von dem jeweiligen Unternehmen angegeben.¹⁴⁹ Die Unternehmen werden nach Börsensegment unterschieden.

Die Akzeptanz der Empfehlungen und Anregungen ausgedrückt in der Anzahl der ihnen folgenden Unternehmen nimmt zu. Im DAX notierte Unternehmen zeigen mit einer durchschnittlichen Befolgung von 77,6 der 81 Empfehlungen im Jahre 2006 (Abb. 2.4) eine nahezu vollständige Umsetzung. Bereits sieben DAX-Unternehmen befolgen alle Empfehlungen und weitere drei planen dies bis Ende 2007. Die Umsetzung der Anregungen des Kodexes ist mit durchschnittlich 16,7 von 19 Regeln weniger umfassend. Bezogen auf die Größe und Segmentzugehörigkeit, ließen sich folgende Ergebnisse ableiten: Im Gegensatz zu den DAX-Gesellschaften wurden durchschnittlich 72,3 der 81 Empfehlungen im MDAX (67,6 im SDAX) und lediglich 14,6 der 19 Anregungen im MDAX (11,4 im SDAX) befolgt.¹⁵⁰ Damit stieg die Zahl der dem Kodex folgenden Unternehmen an, wenn auch Anregungen besonders im SDAX weniger häufig im Vergleich zum Vorjahr befolgt wurden.

¹⁴⁷ Vgl. Pfitzer, Norbert und Orth, Christian (2003), S. 69.

¹⁴⁸ Siehe Werder, Axel von; Talaulicar, Till und Kolat, Georg L. (2003); Werder, Axel von; Talaulicar, Till und Kolat, Georg L. (2004); Werder, Axel von und Talaulicar, Till (2005); Werder, Axel von und Talaulicar, Till (2006); Oser, Peter; Orth, Christian und Wader, Dominic (2003); Towers Perrin Germany (2005a); Werder, Axel von und Talaulicar, Till (2007) etc.

¹⁴⁹ Die Ergebnisse 2003 können nicht zu einem zeitlichen Vergleich herangezogen werden, da eine Revision der Anzahl der Empfehlungen von 62 auf 72 durchgeführt wurde. Ein Vergleich der durchschnittlich, absolut oder prozentual befolgten Empfehlungen wäre irreführend. Entsprechendes gilt für die Erweiterung 2005 von 72 auf 82 Empfehlungen.

¹⁵⁰ Vgl. Werder, Axel von und Talaulicar, Till (2007), S. 870.

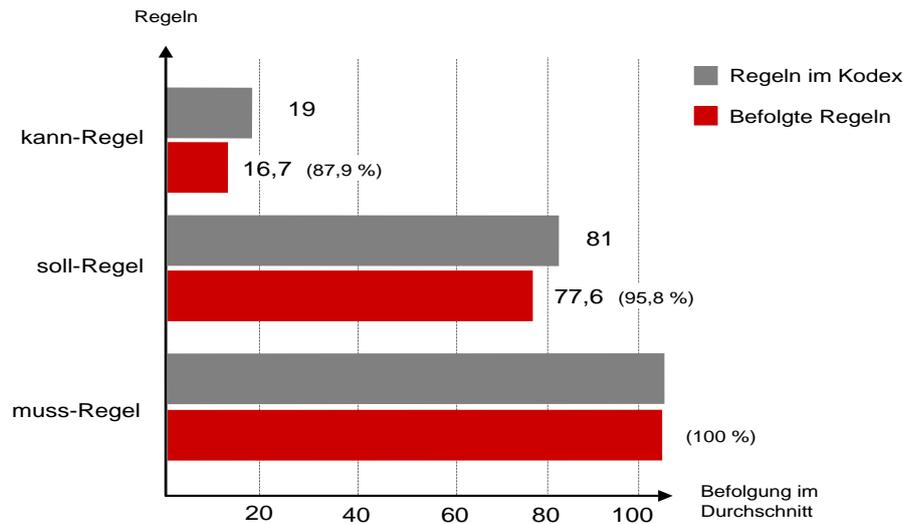


Abbildung 2.4: Befolgung der Regeln des DCGK durch die DAX 30-Gesellschaften 2006

Quelle: in Anlehnung an Werder, Axel von und Talaulicar, Till (2007), S. 870.

Die Regelbefolgung nimmt prinzipiell mit sinkender Marktkapitalisierung und Unternehmensgröße ab. Während DAX-Unternehmen eine Vorreiterrolle einnehmen, besitzen die anderen Börsensegmente noch hohes Umsetzungspotenzial. Da die Kosten der Kodexbefolgung aus einmaligen Anpassungs- und laufenden Befolgungskosten bestehen, z.B. die regelmäßige Publizitätspflicht, nehmen diese relativ zur Unternehmensgröße ab. Bei kleineren Unternehmen fallen diese Kosten stärker ins Gewicht, was eine zögerliche Kodexbefolgung impliziert.¹⁵¹

Die Einzelanalyse ergibt, dass es neben den allgemein weitestgehend akzeptierten Regeln eine kleine Zahl von 'neuralgischen' Empfehlungen gibt, die von mindestens 10% der Gesellschaften abgelehnt werden. Dabei handelt es sich insbesondere um die Empfehlungen zum angemessenen Selbstbehalt bei den D&O-Versicherungen ('Directors and Officers Liability Insurance')¹⁵² sowie die Publizität

¹⁵¹ Vgl. Werder, Axel von und Talaulicar, Till (2003), S. 27; Reportingkosten könnten ca. 1 bis 2% des Umsatzes einer 100-Mio-Umsatz AG ausmachen, während dies bei einer DAX 30-AG unter 1% läge. Vgl. Claussen, Carsten P. und Bröcker, Norbert (2002), S. 1200.

¹⁵² Siehe dazu Kap. 3.1.4.4 und Kap. 5.3.2.

tät von Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung.¹⁵³ Towers Perrin fanden in ihrer Studie folgende Erklärungen für die Nichtbefolgung: Der Selbstbehalt wurde von den entsprechenden Unternehmen nicht vereinbart, da verantwortungsvolles Handeln eine Selbstverständlichkeit darstelle und kein Motivationseffekt von diesem Instrument zu erwarten wäre. Im Falle einer abgeschlossenen Gruppenversicherung für im In- und Ausland arbeitende Führungskräfte würde ein mandatsabhängiger Selbstbehalt zu einer Ungleichbehandlung führen. DaimlerChrysler und Bayer haben die Idee des Selbstbehaltes umgesetzt, indem sie Kürzungen der variablen Vergütung im Falle grob fahrlässigen Verhaltens vorsehen. Die DAX 30-Gesellschaften folgen bis auf einen Fall der Empfehlung zur Veröffentlichung der konkreten Ausgestaltung des Vergütungssystems hinsichtlich Anreizwirkung und Risikocharakter sowie Versorgungszusagen für den Vorstand.¹⁵⁴ Die Gründe zur Ablehnung der Veröffentlichung der Aufsichtsratsvergütung sind vielfältiger Natur. Drei DAX-Unternehmen lehnen eine erfolgsorientierte Vergütung als nicht motivationsfördernd, unüblich, rechtlich unsicher oder der Aufgabe nicht angemessen ab.¹⁵⁵

Auch wenn sich der DCGK auf börsennotierte Gesellschaften bezieht, ist eine Ausstrahlungswirkung auf nicht börsennotierte Unternehmen zu erwarten. Empirische Studien des Instituts für Demoskopie in Allensbach zeigen, dass 65% der mittelständischen Unternehmen glauben, dass sich der Kodex auf größere mittelständische Unternehmen übertragen ließe.¹⁵⁶

2.4 Zwischenfazit: Anspruch des DCGK innerhalb des rechtlichen Verhaltensrahmens

Die Aktiengesellschaft ist die häufigste Rechtsform der DAX 30-Gesellschaften. Eigentümer des Unternehmens sind die Aktionäre, die als Hauptversammlung die Geschäftsführung an den Vorstand delegieren und zu seiner Überwachung und

¹⁵³ Vgl. Werder, Axel von und Talaulicar, Till (2007), S. 871.

¹⁵⁴ Tz. 4.2.5 Abs. 2 DCGK. Siehe auch die Datenquelle in der Anlage.

¹⁵⁵ Vgl. Towers Perrin Germany (2005a), S. 5-9.

¹⁵⁶ Vgl. o.V. (2003c), S. 24. Kritisch hierzu die Studie der ERGO Kommunikation GmbH&Co. KG (2003) über deutsche Small Caps, auch Claussen, Carsten P. und Bröcker, Norbert (2002).

Beratung den Aufsichtsrat bestellen (Kap. 2.1.1). Das so genannte dualistische System, das die Überwachung der Geschäftsführung explizit von ihrer Kontrolle trennt, muss vom monistischen Board unterschieden werden (Kap. 2.1.2). Letzteres vereint geschäftsführende und nicht geschäftsführende Direktoren in einem Gremium.

Der seit den 1990er Jahren eingeleitete Veränderungsprozess auf dem deutschen Kapitalmarkt umfasst u.a. rechtliche Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der Vorstands- und Aufsichtsratsarbeit. Ein Instrument zur Beeinflussung des Verhaltens von Mandatsträgern ist der DCGK. Der Kodex fußt vornehmlich auf dem Aktiengesetz, das durch Änderungen (KonTraG, TransPuG, UMAG etc.) eng mit der dynamischen Entwicklung des Corporate-Governance-Systems in Deutschland verbunden ist (Kap. 2.2.1). Die Arbeit von Aufsichtsrat und Vorstand wird ebenfalls von den Gesetzen zur Mitbestimmung beeinflusst (Kap. 2.2.2), die im Kodex benannt aber nicht modifiziert werden. Der Kodex gibt einen Überblick über die bestehenden gesetzlichen Regelungen und erzeugt damit die gewünschte Transparenz über das deutsche, dualistische Corporate-Governance-System für ausländische Investoren (Kap. 2.3.1 und 2.3.2).

Neben der Zusammenfassung der bestehenden deutschen Regeln wurden nationale und internationale 'Best Practice'-Grundsätze berücksichtigt und damit die gesetzlichen Regelungen erweitert (Kap. 2.3.3). Diese Grundsätze sind als Empfehlungen ('soll'-Regeln) und Anregungen ('kann'-Regeln) formuliert, wobei Unternehmen nach dem 'Comply or Explain'-Prinzip lediglich die Abweichungen von den Empfehlungen offenlegen müssen. Eine Erklärung zum Umfang der Befolgung der Empfehlungen (Entsprechenserklärung) muss von Vorstand und Aufsichtsrat gemeinsam jährlich abgegeben werden. Im Jahr 2006 haben die DAX 30-Gesellschaften nach eigenen Angaben 85,8% der Empfehlungen und 87,9% der Anregungen befolgt (Kap. 2.3.4), womit der Kodex in diesem Börsensegment umfangreich angewendet wird. Aufgrund des fehlenden rechtlichen Befolgungszwangs, ist eine Erklärung über die gänzliche Nichtbefolgung der Empfehlungen und Anregungen rechtlich wirkungslos. Der Kodex hat als 'Soft Law' den Charakter einer Selbstverpflichtung. Ohne staatliche Sanktionsmöglichkeiten einer Nichtbefolgung ist zu prüfen, ob diese Selbstverpflichtung ausreichend ist, um die gewünschten Verhaltensänderungen bei den Mandatsträgern hervorzurufen. Für

Empfehlungen, die nicht in der Praxis umgesetzt werden, behält sich die Bundesregierung vor, das 'Soft Law' in zwingende Gesetze umzuwandeln. Beispielhaft ist dafür das VorstOG, das aufgrund unzureichender Bereitschaft der Unternehmen zur Offenlegung der Vorstandsvergütung erlassen wurde. Das folgende Kapitel wird den Beitrag des Kodexes im Verhältnis zu den rechtlichen Grundlagen erneut thematisieren.

Der Kodex hat durch die weite Befolgung in den DAX-Gesellschaften eine große Bedeutung, doch muss seine tatsächliche Wirkung auf das Verhalten der Mandatsträger überprüft werden. Aufgrund der Schlüsselfunktion des Aufsichtsrats im deutschen System der Unternehmensleitung und -überwachung als Interessenvertretung der Aktionäre gegenüber dem Vorstand, widmet sich die vorliegende Arbeit diesem Gremium. Dazu soll der Beitrag des Kodexes für die Beeinflussung des Verhaltens der Aufsichtsräte hin zu einer besseren Aufgabenerfüllung durch die Empfehlungen und Anregungen hinterfragt werden. Die in diesem Kapitel gewonnen Erkenntnisse über das deutsche Corporate-Governance-System finden Eingang in die theoriegeleitete Interpretation des Aufsichtsrats im Beziehungsgeflecht zu den anderen Organen sowie den Verhältnissen innerhalb des Gremiums. Mit Hilfe der im folgenden Kapitel zu erarbeitenden Aufgaben des Aufsichtsrats sowie ihrer Organisation wird die Interpretation ausgewählter Regeln des Kodexes in Kapitel 5 vorgenommen.

Kapitel 3

Beitrag des DCGK zur Ableitung der Aufgaben und Organisation des Aufsichtsrats

Die Überwachungs- und Beratungsaufgabe des Aufsichtsrats und die Organisation dieser Tätigkeiten sind grundlegend im Aktiengesetz und ergänzend in den Gesetzen zur Mitbestimmung geregelt. Im Zuge des Wandels der Finanzgesetze seit Mitte der 1990er Jahre hat insbesondere das Aktiengesetz für die vorliegende Argumentation wichtige Entwicklungen in den Vorgaben zur Arbeit des Aufsichtsrats erfahren. Der Kodex gibt diese Regelungen als 'muss'-Regeln wieder. Einen wichtigen Beitrag zur Ausgestaltung und Erweiterung dieser rechtlichen Grundlagen leistet er in seinen Empfehlungen ('soll'-Regeln) und Anregungen ('kann'/'sollte'-Regeln).¹ In seinen Neuerungen setzt der Kodex Schwerpunkte, die der Kritik am deutschen Corporate-Governance-System Rechnung tragen und die Aufsichtsratsstätigkeit verbessern sollen. Wie weit diese Regeln über die rechtliche Grundlage hinausgehen wird im folgenden Kapitel untersucht.

Die folgende Argumentation geht dabei der Charakterisierung der Aufgabe bzw. Pflichten der Mandatsträger im Rahmen der Überwachung und Beratung des Vorstands nach (Kap. 3.1). Als Quellen einer Beeinflussung der Gremiumsarbeit werden die Vertretung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat und mögliche haftungsrechtliche Konsequenzen einer Vernachlässigung der Mandatspflichten thematisiert. Die vielfältigen Aufgaben des Aufsichtsrats bedürfen einer sinnvollen

¹ Siehe zur Auflisten der Empfehlungen und Anregungen die Tabelle im Anhang

Organisation der Tätigkeit des Gremiums (Kap. 3.2). Zunächst werden die Voraussetzungen zur Aufnahme, Dauer und Beendigung des Mandats skizziert. Der Aufbau des Gremiums hat durch die heterogene Besetzung großen Einfluss auf die Arbeitsweise, zusätzlich sollen Ausschüsse die Arbeit verbessern. Die daraus entstehenden Anforderungen an den Vorsitzenden sind zu analysieren. Zusätzlich muss die Durchführung der Gremiumssitzung (Kap. 3.2.3) dahingehend überprüft werden, ob sie den umfangreichen Aufgaben des Gremiums gerecht wird. Die Instrumente der Selbstevaluation des Gremiums zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Aufsichtsrats und die Vergütung zur Stärkung der Leistungsbereitschaft der Mitglieder sollen in ihrer Ausgestaltung argumentiert werden. Die Betrachtung der persönlichen Eignung für das Aufsichtsratsmandat, die sich aus den vielfältigen Anforderungen des Amtes ergibt, rundet die Argumentation ab.

3.1 Aufgaben und Pflichten des Aufsichtsrats

Nach dem **Gleichbehandlungsgrundsatz** und dem **Diskriminierungsverbot** gelten für alle Mitglieder des Aufsichtsrats gleiche Rechte und Pflichten, unabhängig von der Ausschusszugehörigkeit oder der Interessenvertretung. Entsprechend trifft das Prinzip der **Gesamtverantwortung** für das Organhandeln für jedes Aufsichtsratsmitglied in gleicher Weise zu.²

Eine Befragung von Vorstandsvorsitzenden deutscher kapitalmarktorientierter Unternehmen ergab 2004, dass diese die Arbeit des Aufsichtsrats als Gesamtleistung zu 93% als sehr positiv einschätzen. Das gute Urteil fällt in einer differenzierten Betrachtung anders aus: 43% der befragten Vorstände sehen den Beitrag des Aufsichtsrats für die Markt- und Wettbewerbsanalyse als unzureichend an, auch die Verfolgung des Unternehmensinteresses käme bei seiner Arbeit häufig zu kurz.³ Für die Sitzungen seien die Mandatsträger häufig nicht ausreichend vorbereitet. Positiv wurde die Wirkung eines prominent besetzten Aufsichtsrats auf das Ansehen des Unternehmens sowie die erhebliche Unterstützung in Krisensi-

² § 4 Abs. 3 S. 1 Montan-MitbestG; BGH-Urteile (1967) und (1993). Siehe dazu Kap. 3.1.4.

³ Zur Argumentation des Unternehmensinteresses siehe auch Kap. 2.3.3 und 5.4.3.

tuationen innerhalb des Unternehmens bei der Festlegung von Finanzziele sowie der Zielverfolgung bewertet.⁴

3.1.1 Überwachungsaufgabe

Als zentrale Aufgabe des Aufsichtsrats bestimmt das Aktiengesetz die Überwachung des Vorstands, so rekapituliert der Kodex in Tz. 5.1.1 S. 1. Diese Aufgabe muss hinsichtlich ihrer Inhalte, also des Gegenstands der Überwachung und des Maßstabs der Beurteilung, differenziert betrachtet werden, um daraus ein Mindestmaß der zur Überwachung notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten⁵ ableiten zu können.

Das Aktiengesetz definiert als **Gegenstand der Überwachung** die Geschäftsführung⁶ und damit alle Leitungsmaßnahmen des Vorstands in Form der Führungsentscheidungen und wesentlichen Einzelmaßnahmen. Sie werden auf Rechtmäßigkeit und wirtschaftliche Zweckmäßigkeit hin überwacht.⁷ Der Kodex gibt diese Verpflichtung zur gemeinsamen Arbeit von Vorstand und Aufsichtsrat in den beschriebenen Fällen als 'muss-Regel' in Tz. 5.1.1 S. 2 wieder. Da es dem Vorstand möglich ist, die Geschäftsführungsaufgabe zu delegieren, werden auch nachgelagerte Abläufe in Abhängigkeit eines Funktionszusammenhangs hinsichtlich der Erfüllung der Leitungsverantwortung kontrolliert, da die Verantwortung weiterhin beim Vorstand bleibt.⁸

Die Überwachungsaufgabe zeichnet sich durch die Merkmale Überwachungsobjekt, -norm, -träger und -urteil aus.⁹ Der Überwachungsträger (Aufsichtsrat) überwacht als Objekt die Geschäftsführung. Das Überwachungsurteil bildet die Ordnungs- und Zweckmäßigkeit, die auf Basis der Überwachungsnormen (Gesetze und abgeleitete ökonomische Normen) festgestellt und dokumentiert wird. Die Überwachung besteht nach Theisen aus den Teilfunktionen Aufsicht, Kontrolle und Prüfung, also der Beobachtung der Geschäftsführung, der Prüfung der

⁴ Vgl. o.V. (2004d), S. 13. Die von der WHU Berlin durchgeführte Studie ist durch ein n = 86 nicht repräsentativ.

⁵ Siehe dazu Kapitel 3.3.

⁶ § 111 Abs. 1 AktG. § 111 AktG ist maßgeblich und weder erweiterbar noch begrenztbar. Vgl. Hüffer, Uwe (2004), § 111 AktG, Rz. 1.

⁷ Vgl. Henn, Günter (2002), Rz. 612 in Pfitzer, Norbert und Höreth, Ulrike (2003), S. 142.

⁸ Vgl. Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 342-345.

⁹ Vgl. Lück, Wolfgang (2004), S. 672.

Handlungsalternativen sowie der „Entlastung a priori“ durch Vorauswahl möglicher Handlungsalternativen.¹⁰ Die Überwachung kann statischer (struktur- und zeitpunktbezogener) oder dynamischer (prozess- und zeitraumbezogener) Natur sein. Die statische Überwachung zeichnet einen begrenzten und vergangenen Ausschnitt der Realität des Unternehmens nach. Weil sich die Unternehmensumwelt dynamisch zeigt, verliert sie zur Beurteilung der Effizienz von Entscheidungen durch ihren Vergangenheitsbezug an Bedeutung. Die dynamische Komponente der Prozesskontrolle kann durch die Definition von Toleranzgrenzen zu einer effektiveren Unternehmenskontrolle und -steuerung beitragen.¹¹

Geprüft wird (1.) die Erfüllung der gesetzlichen Geschäftsführungsaufgabe, (2.) die Wahrung guter Corporate Governance, (3.) Maßnahmen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen, (4.) Einhaltung der Sorgfaltspflichten sowie (5.) die erforderliche Eignung der Organmitglieder. Besonderes Augenmerk wird auf das Leitungsverhalten des Vorstands gelegt, zusätzlich können andere Tätigkeitsbereiche nach Bedarf bzw. Anlass hinzu kommen.¹²

Eine begleitende und gestaltende Überwachung ist im Kodex durch die stärkeren Informationsrechte und -pflichten des Aufsichtsrats angelegt.¹³ Die Thematik der begleitenden Überwachung findet in der Literatur kaum Beachtung. Pottthoff/Trescher stellen die neue Kernaufgabe des Aufsichtsrats wie folgt dar:¹⁴ Gegenstand der begleitenden Überwachung ist die Tätigkeit der Geschäftsführung, ihre Geschäftspolitik sowie die Unternehmensentwicklung; die Kenntnisnahme von Berichten des Vorstands sowie die Informationsprüfung, -bewertung und das Schlussfolgern. Die gestaltende Überwachung geht durch die Möglichkeit, in das Unternehmensgeschehen einzugreifen, über die reine Kontrollaufgabe

¹⁰ Vgl. Theisen, Manuel René (1987), S. 19 und 31ff.

¹¹ Vgl. Bleicher, Knut; Leberl, Diethard und Paul, Herbert (1989), S. 40.

¹² Vgl. Pottthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 345f.

¹³ Siehe dazu das Stichwort Informationsversorgung in Kap. 3.1.1.2.

¹⁴ Vgl. Pottthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 12-17.

hinaus.¹⁵ Das Ziel der Überwachung ist es, Fehlentwicklungen zu verhindern.¹⁶

Die **Maßstäbe der Überwachung** ergeben sich aus der Sorgfaltspflicht eines ordentlichen und gewissenhaften Kaufmanns.¹⁷ Zunächst müssen Unternehmensinteresse und -ziele gewahrt bleiben, wobei diese als Unternehmenszweck bzw. -gegenstand in der Satzung definiert sind. Unter die Sorgfaltspflicht fällt die Rechtmäßigkeit, also das Handeln des Vorstands im zulässigen Rahmen aus Gesetz und Satzung.¹⁸ Unter Ordnungsmäßigkeit wird das Vorstandshandeln nach maßgeblichen Verfahrens- und kaufmännischen Sorgfaltsregeln verstanden, also ein Verhalten, das Gesetz und Satzung berücksichtigt. Die Zweckmäßigkeit umfasst eine Effektivitätsprüfung und die Wirtschaftlichkeit eine Effizienzprüfung, wobei Letztere das Problem der Nutzenermittlung aufwirft. Handelt es sich um einen Konzern, erweitert sich die Überwachung.¹⁹

Jährlich gibt der Aufsichtsrat schriftlich einen **Überwachungsbericht** an die Hauptversammlung ab, damit diese den Aufsichtsrat ordnungsgemäß entlasten kann. In ihm werden neben dem Ergebnis der Prüfung des Jahresabschlusses, Lageberichtes und Bilanzgewinnverwendungsvorschlags auch Art und Umfang der Prüfung der Geschäftsführung sowie eine Stellungnahme zum Ergebnis der Jahresabschlussprüfung durch den Abschlussprüfer formuliert. Ergänzt werden diese Punkte durch eine schriftliche Erklärung, dass der vorliegende Jahresabschluss gebilligt wird und keine Einwände nach eigener Prüfung und der des Abschluss-

¹⁵ Die gestaltende Überwachung umfasst den Erlass einer Geschäftsordnung für den Vorstand (§ 77 Abs. 2 S. 1 AktG), Bestellung und Abberufung der Vorstandsmitglieder, Abschluss und Kündigung deren Anstellungsverträge (§ 84 AktG: Personalkompetenz), Beschlussfassung über Kreditgewährung an Vorstandsmitglieder (§ 89 AktG), Festlegung bestimmter zustimmungsbedürftiger Geschäfte (TransPuG in § 111 Abs. 4 S. 2 AktG), Vorschlag zur Wahl des Abschlussprüfers (§ 124 Abs. 2 S. 1 AktG) und Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer (§ 111 Abs. 2 S. 3 AktG), Einberufung der Hauptversammlung (§ 111 Abs. 2 AktG), gerichtliche und außergerichtliche Vertretung der Gesellschaft gegenüber Vorstandsmitgliedern (§ 112 AktG) und bei Anfechtungs- und Nichtigkeitsklagen (§ 246 Abs. 2 und § 249 Abs. 1 AktG), Mitwirkung bei Feststellung des Jahresabschlusses (§ 172 AktG) durch Billigung/Nichtbilligung - soweit nicht durch Beschluss dem Vorstand überlassen - und Mitwirkung bei der Festlegung des genehmigten Kapitals (§ 204 Abs. 1 S. 2 AktG). Siehe ausführlich Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 1580-1915.

¹⁶ Vgl. Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 12-17.

¹⁷ § 93 Abs. 1 AktG; siehe Kap. 3.1.1.3 zu den Pflichten des Aufsichtsrats. Im Folgenden wird diese Formulierung als Sorgfaltspflicht des ordentlichen und gewissenhaften Aufsichtsrats interpretiert.

¹⁸ Beispielsweise Umgang mit Kartellen, Umwelt- und Verbraucherschutz, Aus-/Einfuhrverbote, strafrechtliche Vorschriften etc.

¹⁹ Vgl. Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 481-494.

prüfers vorliegen.²⁰ Der Bericht soll den Anteilseignern über Art und Umfang der Überwachung der Geschäftsführung Auskunft geben, also ein Bild der Amtsführung des Aufsichtsrats vermitteln. Daher müssen Tatsachen enthalten sein, die eine Plausibilitätskontrolle der Ordnungsmäßigkeit der Überwachung zulassen. Gegenstand sollten daher auch Informationen über die Sitzungen und ihre Frequenz, Ausschussbesetzung und -arbeit, den Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte und seine Anwendung, die Beauftragung von Sachverständigen oder Sonderprüfungen sein. Hinzu treten Informationen über außergewöhnliche bzw. problematische Vorkommnisse sowie als wichtiger Beitrag im Beziehungsgefüge des Governance-Systems die Bestellung oder Abberufung von Vorständen. Werden diese Rechte bewusst nicht ausgeübt, so sind die Gründe dafür darzulegen. Insbesondere in Krisenzeiten muss die Arbeitsintensivierung von außen zu identifizieren sein.²¹

Bleicher gliedert die Aufgabe der Unternehmensüberwachung in drei Dimensionen. Er unterscheidet eine personale Dimension, die sich hauptsächlich auf den Vorstand fokussiert, von einer sachlichen Dimension. Letztere umfasst die klassischen Kontrollinstrumente des Aufsichtsrats gegenüber dem Vorstand. Die dritte, formelle Dimension schließt neben der Verhaltenskontrolle des Vorstands auch die Selbstreflexion des Aufsichtsrats ein. Damit erweitert der formelle Aspekt durch die Ableitung und Ausgestaltung der Pflichten des Aufsichtsratsmitglieds vorgenannte Überwachungsfelder.²²

3.1.1.1 Personale Dimension der Überwachung des Vorstands

Der Aufsichtsrat bestellt und entlässt den Vorstand. Die Personalkompetenz ist im Aktiengesetz geregelt und vom Kodex in Tz. 5.1.2 Abs. 1 S. 1 als 'muss'-Regel wiedergegeben. Personalentscheidungen sind die wichtigste Aufgabe des Aufsichtsrats²³, da die Überwachung und Beratung mit ungenügender Besetzung

²⁰ § 171 Abs. 2 AktG. Theisen kritisierte 1997 nach einer empirischen Untersuchung großer AGs die verfassten Überwachungsberichte der vergangenen 10 Jahre hinsichtlich ihrer Präzision und ihres Umfangs. Vgl. Theisen, Manuel René (1997).

²¹ Vgl. Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 2105-2111. Siehe zur Präzisierung das Urteil vom OLG Stuttgart (15.03.2006).

²² Vgl. Bleicher, Knut; Leberl, Diethard und Paul, Herbert (1989), S. 61-70.

²³ Vgl. Werder, Axel von (2002), S. 806; Bleicher, Knut; Leberl, Diethard und Paul, Herbert (1989), S. 61. In seiner Befragung fand Bleicher 1987 empirisch bestätigt, dass die Bestel-

erschwert werden kann.²⁴ Die **Bestellung der Vorstandsmitglieder** erfolgt auf maximal fünf Jahre.²⁵ Der Kodex regt dazu in Tz. 5.1.2 Abs. 2 S. 1 in Form einer 'kann'-Regel eine kürzere Dauer von zwei bis drei Jahren für die Erstbestellung an.²⁶ Je länger der Bestellzeitraum gewählt wird, desto wahrscheinlicher ist eine vorzeitige Beendigung. Diese zieht entsprechende Abfindungszahlungen nach sich. Die wiederholte Bestellung oder Verlängerung der Amtszeit erfolgt für maximal fünf Jahre und wird im vierten Amtsjahr ausgesprochen.²⁷ Der Kodex rät in der Empfehlung in Tz. 5.1.2 Abs. 2 Satz 2 DCGK davon ab, die Vertragsverlängerung vor Ablauf regelmäßig durchzuführen. Ein von der Regel abweichendes Vorgehen muss daher im Corporate-Governance-Bericht offen gelegt werden. Vorstandsvorsitzende großer deutscher Konzerne haben ihr Amt im Schnitt für zwei Amtsperioden bis zum Ruhestand inne.²⁸

Kritisch wird eine Bestellung, wenn sie beispielsweise durch Invalidität oder Tod, Firmenwechsel oder Abberufung aus wichtigem Grund des Amtsinhabers unvorhersehbar eintritt. Die Entscheidung für einen unternehmensinternen oder unternehmensexternen Kandidaten muss abgewogen werden.²⁹ Während eine einseitig interne Suche zu 'Inzucht' führen kann, legt eine externe Suche eine mangelnde Nachwuchsarbeit und eine unzureichende Vertrauensbasis nahe. Fehlbeurteilungen können in keinem Fall ausgeschlossen werden, da es sich i.d.R. um ein neues Arbeitsfeld für den Kandidaten handelt.³⁰

Scheffler kritisierte die häufige Praxis, dass Vorstandsvorsitzende, die ihre Gremiumskollegen aussuchten, ein Gespräch nur mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden führten und ihn bei Übereinkunft den Kandidaten offiziell zur Bestellung vorschlagen ließen.³¹ Entsprechend empfiehlt der Kodex zunächst in Tz. 5.1.2 Abs.

lung und Abberufung des Vorstands als bedeutende Aufgaben an vorderster Stelle von den befragten Aufsichtsräten genannt wurden. Vgl. Bleicher, Knut (1987), S. 13.

²⁴ Vgl. Peltzer, Martin (2002c), S. 13. Zur Problematik der Besetzung von Führungspositionen siehe Fernández-Araóz (2000).

²⁵ § 84 Abs. 1 S. 1 AktG.

²⁶ Vgl. Werder, Axel von (2002), S. 806; Peltzer, Martin (2004), Rz. 239.

²⁷ § 84 Abs. 1 S. 2 und 3 AktG; vgl. Scheffler, Eberhard (2000), S. 434. In der Praxis ist es insbesondere bei feindlichen Übernahmen üblich, dass der Vorstand vor Ablauf seiner Bestelldauer für weitere fünf Jahre bestätigt wird und so spätere Abfindungszahlungen abgesichert sind. (Vgl. Schwark, Eberhard (2002), S. 95.) Kritisch zur Bestellpraxis Peltzer, Martin (2004), Rz. 239-241.

²⁸ Vgl. Spencer Stuart (2003), S. 11. Nach dieser Quelle hatten im Jahr 2003 Vorstandsvorsitzende der DAX 30-Unternehmen ihr Amt bereits ca. sechs Jahre inne und hatten es durchschnittlich im Alter von 51 Jahren angetreten.

²⁹ Vgl. Fonk (2004), Rz. 6f.

³⁰ Vgl. Fonk (2004), Rz. 22.

³¹ Vgl. Scheffler, Eberhard (2000), S. 434.

1 S. 2, die Nachfolgeplanung von Vorstandsmitgliedern als gemeinsame Aufgabe von Vorstand und Aufsichtsrat wahrzunehmen. Er regt weiter die Einrichtung eines Personalausschusses in Tz. 5.1.2 Abs. 1 S. 3 an, der sich intensiv mit der Berufung, Vertragsausgestaltung und Beschlussvorbereitung der Nachfolge des Vorstands befasst.³² Die langfristige Personalplanung kann in einem fachkundigen Ausschuss intensiv bearbeitet werden. Zur Unterstützung der Auswahl geeigneter Anwärter für die Position als Vorstand schlägt Peltzer vor, Vorträge oder Präsentationen durch die Kandidaten halten zu lassen.³³ Zusätzlich unterstützen professionelle Personalberater den Aufsichtsrat bei der Auswahl geeigneter Kandidaten. Eine Altersgrenze für Vorstandsmitglieder soll nach einer Empfehlung in Tz. 5.1.2 Abs. 2 S. 3 im Anstellungsvertrag definiert werden.

Der DCGK behandelt die **Abberufung** eines Vorstands nur oberflächlich.³⁴ Das Aktiengesetz gibt an, dass der Aufsichtsrat die Ernennung des Vorstands bei Vorliegen eines wichtigen Grundes zurücknehmen kann. Gründe sind grobe Pflichtverletzung, Unfähigkeit zur ordnungsgemäßen Geschäftsführung oder Vertrauensentzug durch die Hauptversammlung.³⁵ Der Anstellungsvertrag des Vorstandsmitglieds erlischt dabei nicht automatisch. Es ist eine außerordentliche Kündigung des Arbeitsverhältnisses nötig, soweit entsprechende Regelungen nicht im Arbeitsvertrag getroffen wurden.³⁶ Die traditionelle Situation in deutschen Unternehmen, dass Vorstände bis zur Pensionierung im Amt verbleiben bzw. wiederbestellt werden, ändert sich zunehmend.³⁷ So geschah 2005 die Abberufung deutscher Vorstandsvorsitzenden in 52% der Fälle aufgrund mangelnder Leistung.³⁸

³² Siehe auch Kap. 3.2.2.3.

³³ Vgl. Peltzer, Martin (2002c), S. 13. Kritisch beurteilt Theisen diesen Vorgang als zeitaufwendig. (Vgl. Theisen, Manuel René (2002), S. 70 f.) Fonk schlägt vor, die Beurteilung interner Kandidaten durch den Personalausschuss erfolgen zu lassen, der sich jeweils am Vorabend einer Sitzung mit einem möglichen Nachfolger beim Abendessen fachlich auseinander setzt und ihn im Anschluss beurteilt. Auch könnten Vorträge von potenziellen Kandidaten vor dem Aufsichtsratsplenium zur Einschätzung beitragen. Vgl. Fonk (2004), Rz. 6f.

³⁴ Tz. 5.1.2 S. 1 DCGK.

³⁵ § 84 Abs. 3 AktG.

³⁶ Vgl. Peltzer, Martin (2004), Rz. 251.

³⁷ Vgl. Bernhardt, Wolfgang (1995), S. 313f.

³⁸ Vgl. o.V. (2006a). Demnach lassen sich als besonders brisant für das Topmanagement folgende Standardsituationen unterscheiden: (1.) Insolvenz, (2.) in Regressnahme der Gesellschaft durch Dritte und daraus entstandene Innenhaftung des Managements sowie (3.) vorzeitige Entlassung.

Neben der Bestellung liegt auch die **Ausgestaltung des Arbeitsvertrages** der einzelnen Vorstände im Aufgabenbereich des Aufsichtsrats bzw. im Falle der Befolgung der Anregung in Tz. 5.1.2 Abs. 1 S. 3 des Personalausschusses. Der Aufsichtsrat bzw. der entsprechende Ausschuss plant, entscheidet und überprüft das Vergütungssystem des Vorstands. Der Kodex empfiehlt dazu in Tz. 4.2.2 Abs. 1, die Struktur des Vergütungssystems regelmäßig zu überprüfen. Die Höhe der Bezüge soll 'angemessen' sein.³⁹ Beurteilungsmaßstab bilden die Aufgaben des jeweiligen Mitglieds, persönliche Leistung, Gesamtleistung des Vorstands, sowie wirtschaftliche Lage, Erfolg und Zukunftsaussichten des Unternehmens. Die Gesamtvergütung⁴⁰ der Vorstandsmitglieder soll auf Empfehlung des Kodexes in Tz. 4.2.3 Abs. 2 S. 1 fixe und variable Bestandteile umfassen, wobei Letztere nach der Anregung in Satz 2 einmalige und jährlich wiederkehrende, an den geschäftlichen Erfolg gebundene Komponenten und auch solche mit langfristiger Anreizwirkung und Risikocharakter enthalten sollten. Wird die variable Entlohnung des Vorstands nicht entsprechend ausdifferenziert ist aufgrund des Anregungscharakters der 'kann'-Regel keine Offenlegung notwendig. Allerdings wird dies aus der Veröffentlichung der nach Komponenten aufgeschlüsselten Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder sichtbar. Die Veröffentlichung der Vergütungskomponenten war zunächst eine Empfehlung des Kodexes bis aufgrund mangelnder Befolgung das Vorstandsvergütungsoffenlegungsgesetz (VorstOG) im Jahr 2005 in Kraft trat und Tz. 4.2.4 DCGK zur 'muss'-Regel wurde. Als Ort für die Veröffentlichung empfiehlt der Kodex in Tz. 4.2.5 Abs. 1 einen Vergütungsbericht als Teil des Corporate-Governance-Berichts abzugeben. Als variable Vergütungskomponenten mit langfristiger Anreizwirkung und Risikocharakter, wie sie in Tz. 4.2.3 Abs. 4 empfohlen werden, dienen insbesondere Aktien der Gesellschaft mit mehrjähriger Veräußerungssperre, Aktienoptionen oder vergleichbare Gestaltungen (z.B. Phantom Stocks).⁴¹ Aktienoptionen und vergleichbare Gestaltungen sollen auf an-

³⁹ § 87 Abs. 1 S. 1 AktG.

⁴⁰ „Die Gesamtvergütung (...) umfasst die monetären Vergütungsteile, die Versorgungszusagen, die sonstigen Zusagen, insbesondere für den Fall der Beendigung der Tätigkeit, Nebenleistungen jeder Art und Leistungen von Dritten, die im Hinblick auf die Vorstandstätigkeit zugesagt oder im Geschäftsjahr gewährt wurden.“ Tz. 4.2.3 Abs. 1 S. 1 DCGK.

⁴¹ Werden Aktienoptionsprogramme als variabler Vergütungsbestandteil aufgelegt, müssen diese Bezugsrechte als Summe im Jahresabschluss ausgewiesen werden. (§ 285 Nr. 9a HGB bzw. § 314 Abs. 1 Nr. 6 HGB für Konzernanhang) Beruhen die Optionen auf einer bedingten Kapitalerhöhung, findet dies in der Bilanz nach HGB nach herrschender Meinung keinen Niederschlag, weil kein Personalaufwand und daher keine Periodenergebnisminderung auftritt. Die Folgen der Kapitalverwässerung sind von den Aktionären zu tragen. Vgl. Roß, Norbert

spruchsvolle, relevante Vergleichsparameter bezogen und eine nachträgliche Änderung der Erfolgsziele oder der Vergleichsparameter soll ausgeschlossen sein. Für außerordentliche, nicht vorhergesehene Entwicklungen empfiehlt der Kodex in Tz. 4.2.3 Abs. 3 S. 3 die Vereinbarung einer Begrenzungsmöglichkeit (Cap). Gegen die individualisierte Veröffentlichung der Vorstandsbezüge kann die Hauptversammlung nach der 'Opting-Out'-Klausel im VorstOG mit Dreiviertelmehrheit widersprechen. Vor der Einführung der Klausel war dazu ein einstimmiger Beschluss des Vorstands nötig, da es sich um eine höchstpersönliche Angelegenheit handelt. Dem stand u.a. entgegen, dass in der Praxis häufig im Anstellungsvertrag Stillschweigen über die Bezüge vereinbart wurde.⁴² Nach der Empfehlung in Tz. 4.2.5 Abs. 2 DCGK sollen Versorgungszusagen hinsichtlich ihrer jährlichen Zuführung zu Pensionsrückstellungen bzw. Pensionsfonds offengelegt werden. Zusagen, die bei Beendigung der Tätigkeit eintreten, müssen in ihrem wesentlichen Inhalt angegeben werden, soweit sie von der Ausgestaltung für Arbeitnehmer erheblich abweichen. Werden Nebenleistungen von der Gesellschaft erbracht, sind diese ihrer Art entsprechend darzulegen. Hierzu sollen auch Angaben zum Wert von Aktienoptionen oder ähnlicher Komponenten gehören.⁴³

Einheitliche Beurteilungsverfahren ermöglichen die Vergleichbarkeit unter den Mitgliedern und schaffen Transparenz.⁴⁴ Die Vorstandsvergütung ist Teil des Anstellungsvertrages, der zwischen dem Aufsichtsrat bzw. dem entsprechenden Ausschuss und dem Vorstandsmitglied geschlossen wird.⁴⁵ Müller/Schliegl schlagen vor, entsprechende Verträge vom Gesamtaufsichtsrat prüfen und ggf. jährlich anpassen zu lassen.⁴⁶ Eine Herabsetzung der Vorstandsbezüge ist durch einseitige Erklärung des Aufsichtsrats möglich, wenn sich die Verhältnisse des Unternehmens wesentlich verschlechtern.⁴⁷

und Pommerening, Sylke (2002), S. 372f., weiterführend Knorr, Liesel und Wiederhold, P. (2003).

⁴² Vgl. Ringleb, Henrik-Michael (2003), Rz. 555-565. Die öffentliche Diskussion um den individualisierten Ausweis der Bezüge wurde kontrovers geführt. Insbesondere die Höhe der Bezüge stand dabei im Vordergrund. Die zunehmende Transparenz der Bezüge führte nicht zur gewünschten Mäßigung der Lohnsteigerung sondern zu einer Anpassung nach oben. Der Markt für Topmanager funktioniert bis dato nicht, andernfalls wäre ein Zusammenhang zwischen der Entgelthöhe und der Unternehmensperformance sowie zwischen dem variablen Lohnanteil des CEO und dem Aktienkurs seiner Gesellschaft ersichtlich. Vgl. Osterloh, Margit (2004), S. 63f.

⁴³ vgl. Müller, Herbert und Schiegl, Brigitte (2003), S. 111-123.

⁴⁴ Vgl. Werder, Axel von (2002), S. 807.

⁴⁵ § 84 Abs. 1 S. 1 und 5, § 112 AktG.

⁴⁶ Vgl. Müller, Herbert und Schiegl, Brigitte (2003), S. 108.

⁴⁷ § 87 Abs. 2 AktG; vgl. Schewe, Gerhard (2005), S. 152f.

Zusätzlich kann der Aufsichtsrat das Wettbewerbsverbot nach § 88 AktG für Vorstandsmitglieder aufheben, die ein Handelsgewerbe oder Geschäfte im Geschäftszweig der Gesellschaft vornehmen wollen. Auch die Gewährung von Krediten an den Vorstand bedarf der ausdrücklichen Zustimmung des Aufsichtsrats⁴⁸.

3.1.1.2 Sachliche Dimension der Überwachung

Die sachliche Dimension bezieht sich auf die Überwachung des Vorstands durch die Definition eines Katalogs solcher Geschäfte, die der Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen sowie der mit dem Vorstand gemeinsam auszuarbeitenden strategischen Planung für das Unternehmen und der Bilanzpolitik.

Eine begleitende und gestaltende Überwachung basiert auf einer engeren Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat, wie sie als gemeinsame Entscheidungen im TransPuG formuliert und in Tz. 3.3. DCGK wiedergegeben ist.⁴⁹ Das Handeln des Vorstands wird u.a. durch den **Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte** begrenzt. Eine grundlegende Bedeutung kommt dabei solchen Maßnahmen zu, die zu einer bedeutenden Veränderung der Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage des Unternehmens führen. Für Geschäfte von grundlegender Bedeutung gibt der Kodex in Tz. 5.1.1 S. 2 DCGK die nach dem TransPuG⁵⁰ rechtliche Verpflichtung zur Zustimmungspflicht des Aufsichtsrats wieder. Der Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte soll zur ex ante-Überwachung jene Vorgänge umfassen, die von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen sind. Der Katalog wird, so stellt der Kodex die Gesetzeslage als 'muss'-Regel in Tz. 3.3 dar, durch die Satzung oder einen Aufsichtsratsbeschluss des Gesamtgremiums definiert und dem Vorstand als Geschäftsordnung gegeben. Er ist dynamischer Natur und soll jährlich überprüft und ggf. angepasst werden.⁵¹ Durch den Katalog für Zustimmungsvorbehalte greift der Aufsichtsrat unmittelbar in die Geschäftsleitung ein. Die Regeln sollten nicht zu eng gefasst werden, um dem Vorstand Handlungsfreiheit und eigenverantwortliche Unternehmensleitung einzuräumen.⁵²

⁴⁸ § 89 Abs. 1 AktG; vgl. Schewe, Gerhard (2005), S. 153.

⁴⁹ § 111 Abs. 4 S. 2 AktG; vgl. Hüffer, Uwe (2004), § 111 AktG, Rz. 17.

⁵⁰ § 111 Abs. 4 S. 2 AktG.

⁵¹ Vgl. Pfitzer, Norbert und Orth, Christian (2003), S. 72.

⁵² Vgl. Pfitzer, Norbert und Höreth, Ulrike (2003), S. 144f.

Aufgrund der Verschiedenartigkeit der Unternehmen bezüglich Organisation, Unternehmenszweck etc. kann es keinen pauschalen Katalog geben. Pott-hoff/Trescher zeigen die häufigsten zustimmungspflichtigen Geschäfte auf: Investi-tionen (Höhe steht im Verhältnis zur Unternehmensgröße), Grundstücksgeschäfte, Erwerb von Beteiligungen (im Anlagevermögen), Eröffnung von Zweigniederlas-sungen, Aufnahme von (Groß-)Krediten (Höhe steht im Verhältnis zur Unterneh-mensgröße), Erteilung und Einziehung von Prokuren und Generalvollmachten.⁵³

Auch die **strategische Planung** als beabsichtigte Geschäftspolitik ist der Kon-trolle des Aufsichtsrats unterworfen.⁵⁴ Im Zuge des KonTraG wurde diese defi-niert.⁵⁵ Der Kodex gibt diese Pflicht als 'muss'-Regel in Tz. 3.2 wieder. Durch das TransPuG hat der Aufsichtsrat das Recht auf Information über die beabsichtigte Geschäftspolitik, grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung sowie die Er-klärung von Planungsabweichungen (Follow-up-Berichterstattung).⁵⁶ Der Kodex gibt diesen Sachverhalt in Tz. 3.4 Abs. 2 wieder.

Die Art des Umgangs mit der strategischen Geschäftspolitik in der Diskussion im Aufsichtsrat ist problematisch, da eine Weitergabe von Informationen große Gefahren für das Unternehmen birgt.⁵⁷ Eine Befragung von Aufsichtsräten im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung (Abb. 3.1) ergab, dass der Einfluss auf die Entwicklung strategischer Ziele durch den Aufsichtsrat nur eingeschränkt erfolgt. So legten nur 6,7% der befragten Aufsichtsräte die Ziele gemeinsam mit dem Vorstand fest, während mehr als die Hälfte der Befragten die strategischen Ziele lediglich zur Kenntnis nehmen.⁵⁸

Die **Bilanzpolitik** findet ihren Ausdruck in der Aufstellung durch den Vorstand und anschließenden Prüfung des Jahresabschlusses und des Gewinnverwendungs-

⁵³ Vgl. Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 1764; Pfitzer, Norbert und Orth, Christian (2003), S. 73, Bleicher, Knut; Leberl, Diethard und Paul, Herbert (1989), S. 63.

⁵⁴ Allgemein hat der Aufsichtsrat nach § 111 Abs. 1 AktG an der Unternehmensplanung mit-zuwirken.

⁵⁵ Der Vorstand muss den Aufsichtsrat nach § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG über die beabsichtigte Geschäftspolitik und grundsätzliche Fragen zukünftiger Geschäftsführung informieren.

⁵⁶ § 90 Abs. 1 Ziff. 1 und S. 2 AktG: Die durch das TransPuG erweiterte Berichtspflicht des Vorstands zur Follow-up-Berichterstattung ist eine Klarstellung, die aus der Pflicht zur Anfertigung eines Berichts über die Zielerreichung, -verfolgung und Ursachen der Nichter-reichung ableitbar war.

⁵⁷ Siehe hierzu Semler, Johannes (1983), S. 141-151.

⁵⁸ Die nicht-repräsentative Studie umfasst n=46 Befragte, davon sind 45,7% Aufsichtsräte in DAX 30-Unternehmen. Grothe, Philip (2006), S. 120.

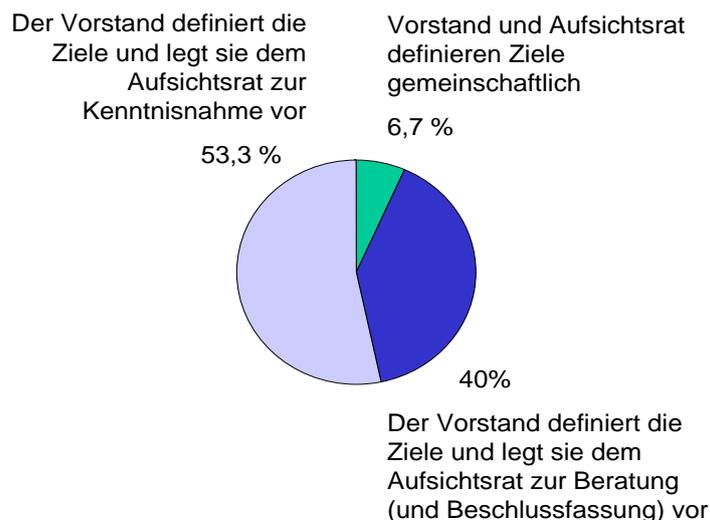


Abbildung 3.1: Einfluss des Aufsichtsrats auf die Festlegung strategischer Unternehmensziele

Quelle: Grothe, Philip (2006), S. 160. (Angaben in Prozent der Befragten.)

vorschlags durch den Aufsichtsrat. Die Prüfungsaufgaben umfassen den Jahresabschluss, Lagebericht und Gewinnverwendungsvorschlag, bei Mutterunternehmen auch den Konzernabschluss und -lagebericht.⁵⁹ Diese Unterlagen werden durch den Bericht des Abschlussprüfers⁶⁰ um die entsprechenden Prüfgegenstände ergänzt, um die Prüfungsqualität zu verbessern. Selbstständig hat der Aufsichtsrat die Einhaltung der Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte sowie Entscheidungen des Vorstands über Rücklageneinstellung und -verwendung zu prüfen.⁶¹ Eine schriftliche Berichterstattung über das Prüfungsergebnis an die Hauptversammlung⁶² soll evtl. Einwendungen gegen die zu prüfenden Unterlagen und die Billigung des Jahresabschlusses ermöglichen.⁶³ Die Prüfung bezieht sich hauptsächlich auf die Ordnungsmäßigkeit, also die Einhaltung gesetzlicher und in der Satzung gegebener Normen. Unzweckmäßigkeit ist kein Nichtbilligungsgrund.⁶⁴

⁵⁹ § 171 Abs. 1 S. 1 AktG; vgl. Pfitzer, Norbert und Höreth, Ulrike (2003), S. 139.

⁶⁰ Zur Versorgung mit Informationen durch den Abschlussprüfer siehe Kap. 3.1.1.2.

⁶¹ Vgl. Pottthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 13ff. Scheffler empfiehlt vorab eine Besprechung mit dem Vorstand, um die grundlegende Bilanzpolitik nachzuvollziehen. Vgl. Scheffler, Eberhard (2000), S. 435.

⁶² § 171 Abs. 2 AktG.

⁶³ Die Prüfung des Abhängigkeitsberichtes basiert auf § 314 Abs. 1 AktG.

⁶⁴ Vgl. Bleicher, Knut; Leberl, Diethard und Paul, Herbert (1989), S. 67.

Zusätzlich erhält der Aufsichtsrat kurzfristige Informationen über die Rentabilität, insbesondere die Eigenkapitalrentabilität, den Gang der Geschäfte (besonders Umsatz, Lage der Gesellschaft) allgemein sowie über Geschäfte, die für die Rentabilität oder Liquidität wichtig sind. Mutterunternehmen müssen Tochter- und Gemeinschaftsunternehmen in Berichte einbeziehen. Grundsätzlich ist der Vorstandsvorsitzende dem Aufsichtsratsvorsitzenden zur Berichterstattung bei wichtigen Anlässen verpflichtet.⁶⁵

Die o.g. Befragung im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung stellte auch die verwendeten Instrumente als Reaktionen des Aufsichtsrats auf das Ergebnis der Vorstandsüberwachung heraus (Abb. 3.2). Demnach verweigerten lediglich 28,3% der Befragten die Zustimmung zu Geschäften. Dies geht u.a. darauf zurück, dass dieses Instrument einen 'harten' Eingriff in das Geschehen darstelle und ihm daher eher ein Drohcharakter zukomme. Hauptsächlich würden Stellungnahmen und Beanstandungen abgegeben (89,1%). Zur Abberufung von Vorstandsmitgliedern käme es immerhin in 67,4% der Fälle und die Nichtverlängerung der Amtszeit wurde mit 54,3% angegeben. Weniger häufig würden Sonderprüfungen und die Einberufung einer außerordentlichen Hauptversammlung eingesetzt.

Die Bedeutung der **Informationsversorgung** des Aufsichtsrats für seine Aufgabenerfüllung stellt der Kodex heraus, indem er die Informationsversorgung des Aufsichtsrats in Tz. 3.4 Abs. 1 als gemeinsame Aufgaben von Aufsichtsrat und Vorstand definiert ('muss'-Regel). Der Aufsichtsrat ist zur Kontrolle des Vorstands auf Informationen angewiesen, die dieser beeinflussen kann.⁶⁶ Bereitgestellte Informationen kann der Vorstand bestimmen, einschränken, manipulieren und verzögern. Daher muss der Aufsichtsrat dem Vorstand für die Informationsversorgung Vorgaben machen, beispielsweise indem eine Informationsordnung oder ein Aufsichtsratsinformationssystem installiert wird.⁶⁷ So empfiehlt der Kodex in Tz. 3.4 Abs. 3 S. 1 über das Aktienrecht hinaus die Informations- und Berichtspflichten des Vorstands näher festzulegen. Der „Informationsbedarf bestimmt Form, Umfang und Zeitpunkt der Informationsversorgung sowie den Kreis

⁶⁵ § 90 Abs. 1 S. 2 AktG.

⁶⁶ Vgl. Peltzer, Martin (2002c), S. 14.

⁶⁷ Weiterführend Ruhwedel, Peter (2002). Zu den Anforderungen an Informationen siehe Theisen, Manuel René (2002), S. 129-135.

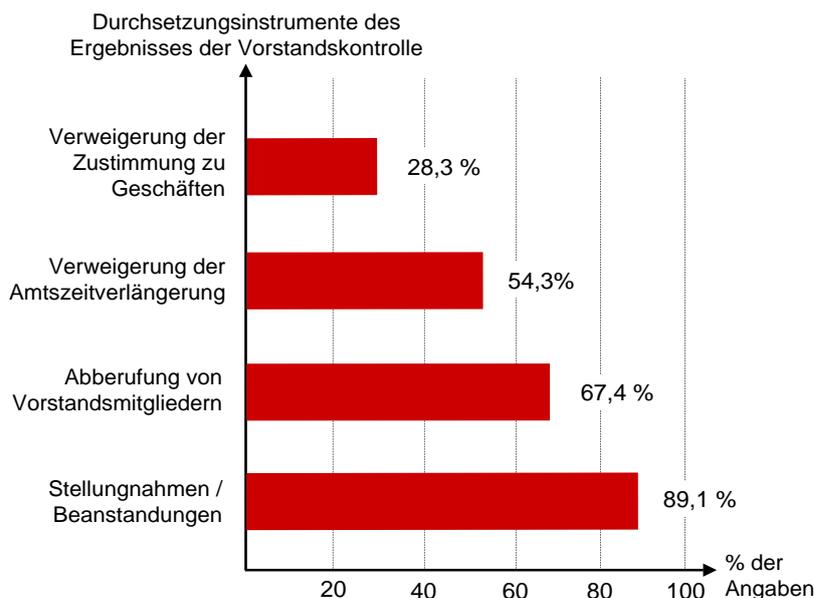


Abbildung 3.2: Instrumente zur Durchsetzung des Überwachungsergebnisses gegenüber dem Vorstand

Quelle: in Anlehnung an Grothe, Philip (2006), S. 311.

und die Pflichten der Informanten.“⁶⁸ Daraus ergibt sich für den Aufsichtsrat ein Informationsbedarf der als „die Gesamtmenge aller nach betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen erforderlichen Informationen bezeichnet werden [kann], die der Aufsichtsrat (mindestens) benötigt, um eine Unternehmens- und Konzernführung ordnungsgemäß überwachen zu können.“⁶⁹ Der Aufsichtsrat muss die Geschäftsführung in ihren wesentlichen Grundzügen und Aktivitäten nachvollziehen können.⁷⁰ Aus der Informationspflicht des Vorstands⁷¹ zur realitätsgerechten und

⁶⁸ Theisen, Manuel René (2002), S. 1.

⁶⁹ Theisen, Manuel René (2002), S. 1. Bleicher fand in seiner Befragung 1987 empirisch bestätigt: Jene Mitglieder, die sich ausreichend über die Geschäfte des Unternehmens informiert fühlen, um Entscheidungen mitzutragen, halten die Aufgaben auch für bedeutender als uninformativere Kollegen. Insbesondere der Finanzbereich bedarf spezifischer Kenntnisse, um die Bedeutung zu erkennen, was das individuelle Know-how kritisch beleuchtet. Vgl. Bleicher, Knut (1987), S. 15.

⁷⁰ Vgl. Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 780. Zu den überwachungsrelevanten Schriften im Unternehmen zählt Theisen insbesondere Dokumentationen der Entscheidungsprozesse im Vorstand, also Verlaufsprotokolle sowie deren Vorlagen. Zusätzlich sollten auch spezifiziertere Berichte der Internen Revision, des Controlling sowie ähnlichen Abteilungen dem Aufsichtsrat als Informationsunterlage dienen. Siehe dazu Theisen, Manuel René (1998), S. 77-84.

⁷¹ Die Informationspflicht ist nach § 407 AktG durch Klage und einstweilige Verfügung gerichtlich erstreitbar.

zeitnahen Bewertung von Sachfragen sowie Einsichtnahme und Prüfung durch den Aufsichtsrat ergibt sich eine Selbstinformationspflicht des Aufsichtsrats: Für den Fall einer nicht ordnungsgemäßen Informationsversorgung seitens des Vorstands ist der Aufsichtsrat verpflichtet, eigenständig die benötigten Auskünfte zu beschaffen.⁷² Der Vorstand ist Gesprächspartner für den Aufsichtsrat; Mitarbeiter werden als Sachverständige behandelt, dürfen aber nur vom Vorstand befragt werden. Sollte sich dieser weigern, bzw. die benötigten Informationen nicht darbringen, erhält der Aufsichtsrat das Recht, den Vorstand zur Ladung des Mitarbeiters aufzufordern. Kommt dieser der Aufforderung nicht nach, kann der Aufsichtsrat den Mitarbeiter direkt einladen. Die erhaltenen Informationen sind in jedem Fall kritisch zu prüfen, die umfangreichen Einsichts- und Untersuchungsrechte⁷³ sollten auch eingesetzt werden. Ein Sanktionskatalog für bewusste Täuschung durch den Vorstand kann diesen disziplinieren und könnte in der Satzung vereinbart werden. Kommt es ex post zwischen den vorgelegten Plan-, Soll- und Ist-Berichten zu Abweichungen, muss der Vorstand diese dem Aufsichtsrat begründen (Follow-up-Berichte).⁷⁴ Die mögliche Beeinflussung der Informationen durch den Vorstand ist systemimmanente Schwäche wird durch folgende Elemente ausbalanciert: Ein Fragerecht des Aufsichtsrats gegenüber dem Vorstand, das gesetzlich weite Grenzen hat und das Fehlen einer prinzipiellen Geheimhaltungsbefugnis des Vorstands gegenüber dem Aufsichtsrat - sofern ein sachlicher Bezug vorliegt - und die Berichtspflicht des Vorstands über Belange der Gesellschaft auf freiwilliger Basis oder Nachfragen des Aufsichtsrats.⁷⁵ Andere Informationsquellen ergeben sich aus dem eigenen „Recht auf Einsicht, Untersuchung und Prüfung vor allem bezüglich der Schriften und Bestände der Gesellschaft“⁷⁶ sowie des Berichtes nebst mündlicher Befragung des Abschlussprüfers⁷⁷. Diese Informationsrechte sind nicht beschneidbar. Allerdings unterliegen die Mandatsträger in äquivalentem Umfang der Geheimhaltung bzw. Vertraulichkeit. Die Vertraulichkeit thematisiert der Kodex in der Tz. 3.5 Abs. 2 als 'muss'-Regel, da die Pflicht

⁷² Vgl. Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 640. Die notwendige Informationsversorgung des Aufsichtsrats ist daher einerseits eine Bringschuld des Vorstands und wird bei dessen Unterlassen zur Holschuld des Aufsichtsrats.

⁷³ §§ 90 und 111 AktG.

⁷⁴ Vgl. Pfitzer, Norbert und Orth, Christian (2003), S. 74.

⁷⁵ Vgl. Lutter, Marcus (1984), S. 2.

⁷⁶ Lutter, Marcus (1984), S. 3; § 111 Abs. 2 AktG.

⁷⁷ § 166 AktG.

zur Verschwiegenheit mit dem TransPuG expliziert wurde.⁷⁸

Die Informationsversorgung wurde auch durch die im KonTraG verankerte stärkere Zusammenarbeit des Aufsichtsrats mit dem Abschlussprüfer verbessert. Der Aufsichtsrat erteilt dem Abschlussprüfer den Auftrag zur Prüfung und ist damit in der Lage, Schwerpunkte bei der Prüfung zu setzen⁷⁹ wie z.B. die interne Überwachung und ihre Verbesserung. Der Kodex empfiehlt in Tz. 7.2.3 explizit eine Vereinbarung zwischen Aufsichtsrat und Abschlussprüfer zu treffen, ihm über alle wesentlichen den Aufsichtsrat betreffenden Vorkommnisse unverzüglich zu berichten. Dies soll insbesondere im Falle von Unregelmäßigkeiten gelten, wenn der Abschlussprüfer Vorkommnisse feststellt, die der abzugebenden Entschänerklärung widersprechen. Weiter formuliert der Kodex in Tz. 7.2.1 als 'soll'-Regel die Empfehlung an den Aufsichtsrat, den Abschlussprüfer zu seiner Unabhängigkeit zum Unternehmen und seinen Organen Stellung nehmen zu lassen und ihn aufzufordern, eine mögliche während der Prüfung auftretende Befangenheit unverzüglich aufzudecken oder zu beseitigen.

Es bleibt dem Aufsichtsrat bei allen vorgelegten Unterlagen und Berichten die Lektüre sorgfältig und kritisch vorzunehmen, unabhängig des Autors der Information.⁸⁰

Der DCGK erweitert die Informationsweitergabe an Aktionäre und Dritte in den Tz. 6.7 und 6.8 über das Gesetz hinaus, indem er empfiehlt, Berichte und Unterlagen auf der Homepage der Gesellschaft zu veröffentlichen, Mitteilungen beispielsweise über die Einberufung der Hauptversammlung auch an ausländische Anteilseigner zu übermitteln und eine Erleichterung der persönlichen Wahrnehmung der Aktionärsrechte insbesondere durch Stimmrechtsvertreter einzurichten. Zusätzlich regt der Kodex in Tz. 6.8 S. 2 an, Veröffentlichungen zusätzlich in englischer Sprache vorzunehmen.

⁷⁸ § 116 S. 2 AktG. Siehe das Stichwort Verschwiegenheit in Kap. 3.1.1.3.

⁷⁹ § 111 Abs. 2 S. 3 AktG. Die problemorientierte Abschlussprüfung wird in den §§ 317, 321, 322 HGB thematisiert.

⁸⁰ Vgl. Scheffler, Eberhard (2000), S. 436.

3.1.1.3 Formelle Dimension der Überwachung

Ist die sachliche Überwachung ausgeschöpft, steht das formelle Verhalten im Fokus der Überwachung. In diesem Rahmen wird die **Ordnungsmäßigkeit der Handlung des Vorstands und des Aufsichtsrats** (Selbstreflexion) hinsichtlich gesetzlicher oder satzungsmäßiger Grenzen kontrolliert. Die Pflichten des richten sich an die Sorgfalt, Verschwiegenheit, Treue, Informationsweitergabe, Offenlegung und Mitwirkung bzw. Teilnahme an Sitzungen. Hierzu fasst der Kodex in Tz. 3.8 Abs. 1 in einer 'muss'-Regel die Pflichten zu einem Verhaltensmaßstab als 'Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters bzw. Aufsichtsrats' zusammen. Dieser Sorgfaltsmaßstab wird als Grundlage zur Haftung bei Verletzung der Pflicht des Aufsichtsratsmitglieds in der weiteren Argumentation herangezogen. Aus dem Pflichtenkatalog wird außerdem die Anforderung an die Integrität der Mandatsträger deutlich.

Die **Sorgfaltspflicht** umfasst, dass den Anforderungen des Amtes Rechnung getragen und die Pflicht zur Verschwiegenheit beachtet wird. Zusätzlich muss das Aufsichtsratsmitglied bei allen Entscheidungen die Unternehmensinteressen wahren und seiner Mitwirkungspflicht nachkommen. Dies bedeutet, dass es den Vorstand anhält, im Rahmen von Legalität, Ordnungsmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit zu handeln. Verfügt ein Aufsichtsratsmitglied über Anhaltspunkte pflichtwidrigen Verhaltens des Vorstands, hat er darüber unverzüglich den gesamten Aufsichtsrat zu informieren, um dort Gegenmaßnahmen zu planen.⁸¹

Die Pflicht zur **Verschwiegenheit** wurde im TransPuG thematisiert. Verschwiegenheit bedeutet, dass Stillschweigen über alle Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse⁸² sowie vertrauliche Berichte für den Aufsichtsrat⁸³ bewahrt werden muss.

⁸¹ Vgl. Urteil LG Dortmund (01.08.2001).

⁸² §§ 93 Abs. 1 S. 2 i.V.m. 116 S. 1 AktG. Geschäftsgeheimnisse sind nach §§ 17 UWG und 79 BetrVG Informationen, die allgemein unbekannt und nur einem begrenzten Kreis zuständiger Personen bekannt sind. Sie sind durch Dritte nicht ohne weiteres beschaffbar und ihre Verbreitung läuft dem Unternehmensinteresse zuwider.

⁸³ § 116 S. 2 AktG. Vertrauliche Angaben sind Informationen, die im Unternehmensinteresse nicht Personen außerhalb des Unternehmens bekannt werden dürfen. Insbesondere Forschungsvorhaben, -ergebnisse, Fertigungskennnisse, -verfahren, Kundenlisten, Ertragslage von Unternehmensteilen, Investitions- und Produktplanung, Verträge mit Lieferanten/Kunden/Banken, Kennzahlen der Unternehmenssteuerung sind geheim zu halten. Vgl.

Durch das TransPuG wurden die Sanktionsdrohungen bei Verletzung der Verschwiegenheitspflicht verschärft.⁸⁴ Diese Pflicht schließt auch Mitarbeiter ein, die i.d.R. aufgrund ihres Arbeitsvertrages an die Verschwiegenheit gebunden sind. Für eine entsprechende Pflichtverletzung des Mitarbeiters haftet das beauftragende Organmitglied.⁸⁵

Das Mitglied ist allein dem Unternehmensinteresse verpflichtet; die **Treuepflicht** erzwingt ein Verhalten, das Schaden vom Unternehmen abwenden soll. Besteht ein Konflikt, müssen alle Handlungsalternativen offengelegt und mit Sorgfalt zum Wohle des Unternehmens entschieden werden. Die Entscheidung muss ggf. für die Beweissicherung möglicher Haftungstatbestände gerichtlich nachvollziehbar sein. Häufig entstehen beispielsweise durch Mehrfachmandate nachhaltige Interessenkollisionen. Handelt es sich dabei nur um Teilbereiche, kann das Stimmrecht beschränkt werden. Bei vorübergehenden Kollisionen kann ein Repräsentant das Aufsichtsratsmitglied vertreten.

Die Behandlung der Interessenkonflikte von Aufsichtsratsmitgliedern geschieht in Anlehnung an die Behandlung des Vorstands.⁸⁶ So definiert der Kodex in Tz. 5.5.2 als Grundlage für offenzulegende Interessenkonflikte Beziehungen zu Geschäftspartnern insbesondere durch Organ- oder Beratungsfunktion. Diese Grundlage formuliert er als 'soll'-Regel, weshalb ein Verstoß gegen die Empfehlung offengelegt werden muss. Zusätzlich soll, so empfiehlt der Kodex in Tz. 5.5.3 S. 1, die Hauptversammlung über aufgetretene Interessenkonflikte informiert werden. Die dort niedergelegten Vorschriften zur Offenlegung vermögen es nicht, Konflikte zu verhindern, können aber zur Entschärfung beitragen.⁸⁷ Indem jedes Mitglied Interessenkollisionen offenlegt, wird eine Auseinandersetzung möglich.⁸⁸ Die **Informationspflicht** gegenüber der Hauptversammlung ergänzt die **Offenlegungspflicht**.⁸⁹ Liegen wesentliche Interessenkonflikte vor, soll das Amt niedergelegt werden. Falls das Aufsichtsratsmitglied trotz des Interessenkonfliktes im Amt

Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 900.

⁸⁴ § 404 AktG, siehe dazu Kap. 3.1.4.

⁸⁵ Vgl. Lutter, Marcus und Gerd Krieger (2002), Rz. 269.

⁸⁶ Tz. 4.3 DCGK.

⁸⁷ Vgl. Peltzer, Martin (2004), Rz. 317.

⁸⁸ Vgl. Theisen, Manuel René (2002), S. 73; Kremer, Thomas (2003), Rz. 797. Zu Interessenkonflikten siehe Kap. 3.2.2.1.

⁸⁹ Vgl. Kremer, Thomas (2003), Rz. 800.

bleibt, muss darüber eine Erklärung abgeben werden.⁹⁰

Verträge eines Aufsichtsratsmitglieds mit der Gesellschaft sind kritisch zu prüfen. Dies formuliert der Kodex als 'muss'-Regel in Tz. 5.5.4. Eine unsachgerechte Beeinflussung durch den Vorstand soll vermieden werden.⁹¹ Der Kodex definiert die Verträge als persönlich. Es bleibt fraglich, ob ein Mitglied allein oder eine Gruppe von Mitgliedern gemeint oder ob auch Verträge mit Tochtergesellschaften abgeschlossen sind.⁹²

Die **Mitwirkungs- und Teilnahmepflichten** beziehen sich auf die Anwesenheit bei Aufsichtsratssitzungen. Es wird eine indirekte Anwesenheitspflicht für die Sitzungen abgeleitet.⁹³ Nimmt ein Mitglied an weniger als der Hälfte der Sitzungen teil, soll dies nach Tz. 5.4.8 im Bericht des Aufsichtsrats vermerkt werden. Das Aufsichtsratsmandat ist persönlich auszuführen. Eine Vertretung oder Delegation ist prinzipiell verboten⁹⁴, Stimmboten oder Sprecher sind als temporäre Vertretung bei Abwesenheit erlaubt. Unterstützende bzw. Hilfstätigkeiten von Dritten sind möglich, wie beispielsweise technische Hilfsarbeiten oder fachliche Zuarbeiten, vorausgesetzt, dass der Mandatsträger maßgeblichen Einfluss auf die Steuerung dieser Arbeit hat, sich ein Urteil uneingeschränkt selbst bildet und Vorkehrungen gegen Missbrauch der Vertraulichkeit trifft.⁹⁵ Der Kodex fordert in Tz. 3.5 Abs. 2, dass das Aufsichtsratsmitglied mit den von ihm eingeschalteten Mitarbeitern Stillschweigen vereinbaren muss ('muss'-Regel).

3.1.2 Beratungsaufgabe

Die Beratungsaufgabe des Aufsichtsrats ist in Tz. 5.1.1 S. 1 DCGK explizit als 'muss'-Regel neben der Kontrollaufgabe benannt.⁹⁶ Sie umfasst eine vorausschau-

⁹⁰ Vgl. Pfitzer, Norbert und Höreth, Ulrike (2003), S. 175.

⁹¹ § 114 AktG.

⁹² Vgl. Kremer, Thomas (2003), Rz. 815. Kremer sieht bei einer zweckgerechten Interpretation den Bedarf der Zustimmung für derartige Verträge gegeben. Vgl. Pfitzer, Norbert und Höreth, Ulrike (2003), S. 176.

⁹³ Vgl. Werder, Axel von (2002), S. 806f.

⁹⁴ § 111 Abs. 4 AktG.

⁹⁵ Das Haftungsrisiko bleibt beim Aufsichtsratsmitglied. Externe Beratungshilfen sollten den Ausnahmefall darstellen. Hier ist eine konkrete Einzelfallbeschreibung und die Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben darzustellen. Vereinbarungen mit dem Berater sind zu treffen. Siehe dazu auch Kap. 3.1.3 und 3.1.4.

⁹⁶ Zu einer kontroversen Auseinandersetzung über die Folgen der Beratungsrolle siehe Bleicher, Knut; Leberl, Diethard und Paul, Herbert (1989), S. 60; kritisch auch Schewe, Gerhard

ende Zusammenarbeit mit dem Vorstand, die weit über eine ex post-Kontrolle als Teil der Überwachung hinaus geht. Die Einordnung der Beratungsaufgabe zur Überwachung ist in der Literatur nicht einheitlich vorgenommen. So sehen einige Autoren die Beratung als ex ante-Betrachtung und damit als Teil der Überwachung neben der ex post-Kontrolle.⁹⁷ Im DCGK wird sie gleichberechtigt neben der Überwachung postuliert.

Ziel ist es, dem Vorstand Entwicklungen und Chancen, Gefahren und Probleme aufzuzeigen. Beratungsgegenstand bildet beispielsweise die strategische Entwicklung des Unternehmens. Daher fällt die in Kap. 3.1.1.2 eingeordnete Überwachung der strategischen Planung z.T. auch unter die Beratung. Gegenstand sollen wesentliche Entscheidungen des Vorstands sein, die eine grundsätzliche Bedeutung für das Unternehmen haben. Unberücksichtigt bleibt, wie schon bei der Überwachung, das Tagesgeschäft. Es sollen dazu nur Gestaltungsalternativen gezeigt, nicht aber fertige Lösungsvorschläge erarbeitet werden. Ziel ist es, auf Fehlentwicklungen oder -entscheidungen hinzuweisen. Die Beratungsaufgabe umfasst keine speziellen Geschäftsführungsaufgaben und muss von der Beratung durch fachkundige Dritte unterschieden werden, welche die Lösungssuche konkreter Probleme bei der Geschäftsführung unterstützen.⁹⁸ Eine mögliche Abgrenzung der Beratungsaufgabe im Rahmen der Pflichten eines Aufsichtsratsmitglieds und eines Beratervertrags bildet die Überwachungspflicht. Fälle, die nicht zum Überwachungs- bzw. Kontrollumfang gehören, sind auch nicht Gegenstand der Beratungsaufgabe.⁹⁹ Der Abschluss eines Beratervertrags birgt aufgrund der begrenzten Einsatzfelder ein Haftungsrisiko sowohl für den vertragsabschließenden Vorstand als auch für den zustimmenden Gesamtaufsichtsrat.¹⁰⁰ Der BGH hat mit seinem Urteil vom 03.07.2006 die Situation verschärft. So müssen Verträge, die hinsichtlich der zu erbringenden Leistung nicht konkret und mit expliziter Höhe des Entgelts ausgearbeitet sind, im Zweifel als Missbrauch ausgelegt werden. Erhaltene Beraterhonorare der Aufsichtsräte sind vom Vorstand zurück zu fordern. Andernfalls ist der Vorstand haftbar. Der Kodex ist sich der Problematik der Beraterverträge bewusst und stellt in seiner als Empfehlung formulierten Be-

(2005), S. 156f.

⁹⁷ Beratung ergibt sich aus Überwachungspflicht § 111 Abs. 1 AktG. Sie kann auch als vorbeugende Kontrolle gesehen werden, siehe Scheffler, Eberhard (1994), S. 794.

⁹⁸ Vgl. Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 1258-1262.

⁹⁹ Vgl. Deckert, Martina (1997), S. 111 mit weiteren Ausführungen.

¹⁰⁰ §114 AktG für Tätigkeiten höherer Art.

beschreibung in Tz. 5.5.2 explizit auf die Offenlegung der Konflikte aus Beraterverträgen mit Geschäftspartnern und konkretisierend in Tz. 5.4.2 S. 4 auf wesentliche Wettbewerber ab.

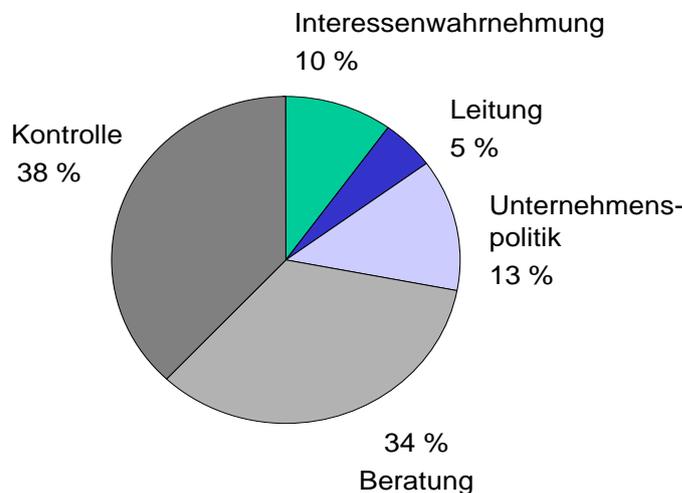


Abbildung 3.3: Funktion des Aufsichtsrats aus Sicht von Vorständen börsennotierter Aktiengesellschaften

Quelle: Hartmann (2003), S. 75.

In ihrer Befragung von Vorständen 127 börsennotierter Aktiengesellschaften im Jahr 2000 fand Hartmann eine nahezu gleichgewichtete Verteilung der Bedeutung von Kontrolle und Beratung des Aufsichtsrats (Abb. 3.3). Als weitere Funktionen gaben die Vorstände Unternehmenspolitik und Interessenwahrnehmung an.¹⁰¹

3.1.3 Mitbestimmung - Pflichten der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat

Die Regelungen der deutschen Mitbestimmung sorgen für eine Vertretung der Arbeitnehmerinteressen im Aufsichtsrat. Damit sollen die Humankapitalinteressen bei der strategischen Planung Berücksichtigung finden. Da die Vertreter der betrieblichen Arbeitnehmer eine direkte und enge Beziehung zum Unternehmen besitzen, unterliegen sie Interessenkonflikten. Ihre besondere Stellung ist Anlass,

¹⁰¹ Einschränkend ist zu dieser Studie zu bemerken, dass lediglich 9% der Gesellschaften einen Aufsichtsrat von mehr als 9 Personen hatten. Vgl. Hartmann (2003), S. 75.

ihren möglichen Beitrag für die Arbeit des Aufsichtsrats und ihre Stellung innerhalb des Gremiums hinsichtlich der Zusammenarbeit zu hinterfragen. Die Analyse muss dabei auf den gesetzlichen Grundlagen zur Mitbestimmung fußen, da der Kodex die Thematik kaum aufgenommen hat. In der Präambel des DCGK findet sich eine Erläuterung der Mitbestimmung wie sie sich in den Gesetzen darstellt, alle weiteren Regeln beziehen sich implizit auf Arbeitnehmer- und Kapitalvertreter. Nach dem Gleichbehandlungsgrundsatz haben Arbeitnehmervertreter die gleichen Rechte und Pflichten inne wie alle anderen Aufsichtsratsmitglieder.¹⁰² Daher gilt die Pflicht zur sorgfältigen Wahrnehmung der Organfunktion, die organschaftliche Treuepflicht sowie die Verschwiegenheitspflicht. Eine sorgfältige Wahrnehmung der Organfunktion basiert auf einer allgemeinen Sorgfaltspflicht, Mitwirkungspflicht und Organisations-, Informations- und Prüfungspflicht äquivalent zu den Kapitalvertretern im Gremium. Mitglieder müssen daher über die grundlegenden Fähigkeiten zur Erfüllung des Überwachungsauftrags verfügen.¹⁰³ Dazu ist es notwendig, die 'normalen' Geschäftsvorgänge ohne fremde Hilfe verstehen und sachgerecht beurteilen zu können. Ein hohes Konfliktpotenzial birgt die organschaftliche Treuepflicht¹⁰⁴, indem sie auch die Arbeitnehmervertreter dem Unternehmensinteresse und nicht den Partikularinteressen der Arbeitnehmerschaft verpflichtet. Allerdings fordert die Hans-Böckler-Stiftung eine Berichterstattung über die Tätigkeit des Mandatsträgers als politische Verpflichtung. Die Forderung nach Transparenz zeige die Grenzen von Verschwiegenheitspflicht und Insiderpflichten auf. Daher berichten Arbeitnehmervertreter in Betriebsversammlungen, Belegschaftsinformationsmedien und betriebsverfassungsrechtlichen Gremien über ihre Aufsichtsrats Tätigkeit.¹⁰⁵ Die Verschwiegenheitspflicht der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat kollidiert mit dem Informationswunsch des Betriebsrats und der Belegschaft, um die Arbeitnehmerinteressen wirkungsvoll zu vertreten.¹⁰⁶ Auch in diesem Fall können sich die Arbeitnehmervertreter nicht auf Partikularinteressen berufen. Eine Geheimhaltungspflicht des Betriebsrats gegenüber Arbeitnehmervertretern des Aufsichtsrats besteht nicht.¹⁰⁷ Die Pflicht der

¹⁰² BGH-Urteil 'Hertie'.

¹⁰³ § 111 Abs. 1 AktG. Zu den Pflichten des Mandatsträgers siehe Kap. 3.1.1.3.

¹⁰⁴ § 242 BGB.

¹⁰⁵ Vgl. Hans-Böckler-Stiftung (2003a), S. 12.

¹⁰⁶ § 93 Abs. 1 S. 2 AktG verpflichtet zum Stillschweigen über vertrauliche Angaben und Geheimnisse.

¹⁰⁷ § 79 Abs. 1 S. 4 BetrVG.

Aufsichtsratsmitglieder bleibt bestehen.¹⁰⁸

Insbesondere in Streiksituationen führt dieser Zusammenhang zu unlösbaren Interessenkonflikten¹⁰⁹, weil sich die Streikplanung nicht mit dem Unternehmensinteresse vereinbaren lässt.¹¹⁰ Aufgrund der hohen Bedeutung des Unternehmensinteresses für die Ausübung des Aufsichtsratsamtes, muss eine Einschränkung der Handlungsfähigkeit des Gremiums auch im Streikfall vermieden werden. Daraus ergibt sich eine Streikteilnahme nur unter der Maßgabe, dass die organschaftliche Treuepflicht nicht verletzt und das Unternehmensinteresse gewahrt bleibt. Eine Sonderstellung der Arbeitnehmervertreter ist aufgrund des Gleichbehandlungsgrundsatzes kritisch zu bewerten.¹¹¹ Die aktive Streikteilnahme eines Aufsichtsratsmitglieds wird kontrovers diskutiert. Zulässig könnte die Streikteilnahme sein, wenn das Unternehmensinteresse¹¹² dabei weiter im Auge behalten wird.¹¹³ Damit würde das Streikrecht vor der Organstellung der Arbeitnehmervertreter priorisiert.¹¹⁴ Eine neutralere Position könnte ein Mandatsträger einnehmen, der zwar am Streik teilnimmt, sich jedoch nicht an der Planung und Organisation beteiligt.¹¹⁵ Ausgehend vom Standpunkt, dass bei Amtsübernahme die persönlichen Interessen zugunsten der Aufsichtsratsinteressen zurücktreten müssen, sollten im

¹⁰⁸ Vgl. Edenfeld, Stefan und Neufang, Sebastian (1999), S. 50-52 mit weiterführender Literatur.

¹⁰⁹ Siehe dazu Kap. 3.5.

¹¹⁰ Beispielhaft für den Interessenkonflikt sei hier auf den Fall Bsirske verwiesen. In den betreffenden Jahren 2002/03 war Frank Bsirske als Vorsitzender der Gewerkschaft Verdi im Aufsichtsrat der Lufthansa AG vertreten und hatte dort das Amt des Stellvertretenden Vorsitzenden inne. In seiner Funktion als Verdi-Vorstand war er an der Organisation des Streiks im öffentlichen Dienst im Dezember 2002 beteiligt, der mit den Flughäfen München und Frankfurt zwei Knotenpunkte der Lufthansa lähmte und durch die daraus resultierenden Flugstreichungen dem Unternehmen einen Schaden in zweistelliger Millionenhöhe bereitete. Er hatte in der betreffenden Zeit keinen Interessenkonflikt angezeigt. Die Kritik gegen seine Person stellte auf 'grobe Pflichtverletzung' nach dem DCGK ab, da er eine Schädigung des Unternehmens Lufthansa AG durch den von ihm organisierten und mit zu verantwortenden Streik wissend in Kauf genommen hatte. Die reguläre Hauptversammlung am 20.06.2003 verweigerte ihm daraufhin mit nur 41,71% Stimmen die Entlastung. Vgl. o.V. (2003b), S. 17.

¹¹¹ Nach §§ 93 Abs. 2 S. 1, 116 AktG, 25 Abs. 1 MitbestG; vgl. Edenfeld, Stefan und Neufang, Sebastian (1999), S. 51.

¹¹² Zur juristischen Interpretation siehe Kap. 2.3.3, zu ökonomischen Auffassung siehe die Interpretation Kap. 5.4.3.

¹¹³ Art. 9 Abs. 3 GG gewährt Koalitionsfreiheit.

¹¹⁴ Vgl. Köstler, Roland; Kittner, Michael und Zichert, Ulrich (1999), Rz. 669. Dem widersprechen Gaumann/Schafft, die diese Priorisierung durch die Vorrangstellung der Mitbestimmungsgesetze nicht sehen. Ihrer Auffassung nach hat der Gesetzgeber die Rollenkonflikte der aktiven Gewerkschaftsvertreter mindestens in Kauf genommen. Nur wenn Insiderinformationen für die Streikplanung genutzt würden, ergäbe sich der Bedarf nach einer vorübergehenden Niederlegung des Amtes. Vgl. Gauman, Ralf und Schafft, Marcus (2000).

¹¹⁵ Vgl. Hoffmann, Dietrich und Preu, Peter (2003), Rz. 503.

Streikfall die Arbeitnehmervertreter ihr Amt temporär niederlegen, obwohl dies der kontinuierlichen Amtswahrnehmung widerspricht. Andernfalls liegt ein Grund zur Abberufung durch die aktive Streikteilnahme vor.¹¹⁶

Eine Milderung der Haftung der betrieblich veranlassten Tätigkeit aus arbeitsrechtlichen Erwägungen ist abzulehnen, weil die Arbeitnehmervertreter zwar Arbeitnehmer des Unternehmens sind, ihr Anstellungsvertrag aber keinen inhaltlichen Einfluss auf ihre Rechte und Pflichten der Organtätigkeit hat.¹¹⁷ Daher gilt auch für Arbeitnehmervertreter die gesamtschuldnerische Haftung im Aufsichtsrat unvermindert.¹¹⁸ Zuständig für Streitigkeiten über die innere Ordnung, Beschlussfassung, Rechte und Pflichten der Gremiumsmitglieder sind die ordentlichen Gerichte. Dies gilt auch für eine Streikbeteiligung.¹¹⁹

Die Zusammenarbeit zwischen Kapital- und Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat ist durch die systemimmanenten Interessenambiguitäten konfliktbedroht. Die Auswirkung der Mitbestimmung wird kontrovers diskutiert, sowohl hinsichtlich des Unternehmenserfolgs als auch der Wettbewerbsfähigkeit des Systems.¹²⁰ Jensen und Meckling machen die Kritik an der Mitbestimmung wie folgt plausibel: „If codetermination is beneficial to both stockholders and labour, why do we need laws which force firms to engage in it? Surely, they would do so voluntarily.“¹²¹

Allerdings wird der Partizipation der Arbeitnehmer von einigen Autoren auch ein Nutzen zugeschrieben, der u.a. in dem gesteigerten Vertrauen in die Unternehmensführung und dem erleichterten Change Management im Inland besteht.¹²²

Kritik an der Mitbestimmung richtet sich v.a. gegen die durch sie vermuteten Effizienzeinbußen in der Arbeit des Gesamtgremiums. Thematisiert werden u.a.

¹¹⁶ Abberufungsgrund nach § 103 Abs. 3 S. 1 AktG. Vgl. Edenfeld, Stefan und Neufang, Sebastian (1999), S. 51f. Zum Konfliktpotenzial, das sich aus der Vermengung verschiedener Interessen und der Kollision mit Treue- und Verschwiegenheitspflicht ergibt, siehe Kap. 3.2.2.1.

¹¹⁷ §§ 96 Abs. 1, 100 Abs. 3 AktG, § 7 MitbestG.

¹¹⁸ Nach § 421 S. 1 BGB kann die Gesellschaft den Gesamtschuldner beliebig auswählen.

¹¹⁹ § 2 Abs. 1 Nr. 2, 3d ArbGG; vgl. Edenfeld, Stefan und Neufang, Sebastian (1999), S. 53f., 57.

¹²⁰ Ausführlich zu den Studien sowie zur Mitbestimmung in Europa siehe Höpner, Martin (2004).

¹²¹ Jensen, Michael C. und Meckling, William (1976), S. 474.

¹²² Vgl. Werder, Axel von (2003b), S. 4f.

folgende Punkte:

- Unzureichende Kenntnisse und Fähigkeiten der Arbeitnehmervertreter zur Kontrolle des Vorstands.

Kritiker sehen bei den Arbeitnehmervertretern einen Mangel an der notwendigen Qualifikation und Unabhängigkeit. Insbesondere wird das unzureichende Wissen hinsichtlich Investitions- und Strategiefragen benannt.¹²³ Dies konterkariere die anforderungsgerechte Besetzung im Gremium.¹²⁴ Die bemängelte Qualifikation der Arbeitnehmervertreter scheint branchenabhängig zu sein, da insbesondere Beteiligte im Finanz- und Chemiesektor die Arbeitnehmervertreter in einer Befragung für ihr Wissen lobten.¹²⁵ Dem Vorwurf der mangelnden Qualifikation begegnen die Gewerkschaften durch gezielte Fort- und Weiterbildungsprogramme für Aufsichtsratsmitglieder, deren Wahrnehmung von den Gewerkschaften empfohlen, aber nicht vorgeschrieben wird.¹²⁶

- Mangelnde Verschwiegenheit der Arbeitnehmervertreter.

In Folge der Mitbestimmung hat sich für einige Beobachter das Machtgefüge zugunsten des Vorstands verändert, weil kritische Fragen seitens der Kapitalvertreter nicht in Anwesenheit der Arbeitnehmervertreter des eigenen Unternehmens diskutiert werden sollen. Offene Kritik am Vorstand würde sein Ansehen bei den Arbeitnehmervertretern beschädigen.¹²⁷ Die Weitergabe von sensiblen Informationen beispielsweise über den Betriebsrat innerhalb des Unternehmens sowie nach außen über Gewerkschaftsmitglieder ist ein bereits benannter Vorwurf. In vielen Fällen sei der Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte gekürzt worden, um dem Aufsichtsrat weniger Informationen über das Tagesgeschäft preiszugeben.¹²⁸ Aus dem Schutz vor Informationsabfluss¹²⁹ einerseits und dem Schutz des Vorstands vor Kri-

¹²³ Vgl. Baums, Theodor (1994), S. 7.

¹²⁴ Vgl. Theisen, Manuel René (2002); Werder, Axel von (2003b), S. 4f.; Werder, Axel von (2004); Säcker, Franz Jürgen (2004), S. 185.

¹²⁵ Vgl. Raabe, Nico Christian (2005).

¹²⁶ Siehe dazu Hans-Böckler-Stiftung (2003a), S. 9. Beispielhaft seien die betriebswirtschaftlichen Kompaktseminare der IG Metall genannt. Vgl. IG Metall (2005).

¹²⁷ Vgl. Schilling, Florian (2005), S. 18; ähnlich Lutter, Marcus (1994); Werder, Axel von; Talaulicar, Till und Kolat, Georg L. (2003), Rz. 272.

¹²⁸ Vgl. Bernhardt, Wolfgang (1995), S. 313.

¹²⁹ Vgl. Schilling, Florian (2001), S. 25.

tik im Angesicht seiner Angestellten andererseits, entsteht ein Mangel an offener Diskussionshaltung, was sich in Geheimdiplomatie, Solidarität innerhalb der Arbeitnehmer- und Kapitalvertreterseite sowie Konsensstreben zwischen den Banken zeige.¹³⁰

Dadurch würden die Entscheidungsprozesse bürokratisiert und politisiert, die Diskussionsqualität leide und der Vorstand selektiere Informationen.¹³¹ Zu teilweise abweichenden Ansichten kommt Raabe in seiner nicht repräsentativen empirischen Untersuchung: Das Gebot der Verschwiegenheit würde durch die Weitergabe von Informationen auch von Kapitalvertretern gebrochen.¹³² Eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln zeichnet empirisch ein differenziertes Bild der Mitbestimmung. Unternehmen mit Drittelbeteiligung haben deutlich weniger Sorge um die Weitergabe von vertraulichen Informationen als bei paritätischer Mitbestimmung. Die Beteiligung externer Gewerkschaften wird in beiden Situationen von über der Hälfte der Befragten als eher bis sehr hinderlich angegeben. Entsprechend wird die Arbeit in der Situation der Drittelbeteiligung als effizienter und qualitativ besser als unter paritätischer Besetzung eingestuft.¹³³ Der Kodex regt in Tz. 3.6 Abs. 1 mit einer 'kann'-Regel an, die Banken getrennt voneinander beraten zu lassen. Damit könnten sensible Themen ohne die Anwesenheit von Arbeitnehmervertretern besprochen werden.

- Verzögerungen bei der Entscheidungsfindung im Gesamtgremium.

Durch die an den Verhandlungen beteiligten Arbeitnehmervertreter verzögere sich die Entscheidungsfindung und es kämen häufiger ineffiziente Kompromisse zustande, weil verstärkt Paketlösungen angeboten würden.¹³⁴ Kritische Themen würden konsensorientiert vorab geklärt, da der Einsatz der Zweitstimme des Aufsichtsratsvorsitzenden als unerwünscht gelte.¹³⁵

¹³⁰ Vgl. Bernhardt, Wolfgang (1995), S. 316. Dies unterstreicht eine empirische Studie unter Vertretern der leitenden Angestellten mitbestimmter Unternehmen, welche die mangelnde offene Diskussion zur Hälfte auf die Fraktionsdisziplin, aber auch auf mangelndes Beurteilungsvermögen attribuieren. Zusätzlich geben sie an, dass häufig zu wenig Zeit, das Verhalten des Vorsitzenden sowie die 'Kultur' oder Tradition hemmend wirken. Vgl. Jürgens, Ulrich und Lippert, Inge (2005), S. 43.

¹³¹ Baums, Theodor (1994), S. 7.

¹³² Vgl. Raabe, Nico Christian (2005).

¹³³ Vgl. Stettes, Oliver (2007), S. 10f.

¹³⁴ Vgl. Werder, Axel von (2003b), S. 4f.; Säcker, Franz Jürgen (2004), S. 185.

¹³⁵ Vgl. Schilling, Florian (2001), S. 25.

- Größe des Gesamtremiums durch die paritätische Besetzung.
Prinzipiell führe die hohe Personenzahl zur Behinderung der intensiven Arbeit und Auseinandersetzung im Gesamtremium.¹³⁶ Strenger fordert daher die Absenkung der paritätischen Beteiligung auf eine Drittelbeteiligung.¹³⁷
- Legitimation.
Nach den Gesetzen zur Mitbestimmung ist die internationale Belegschaft nicht im Aufsichtsrat repräsentiert und ihnen damit das Einbringen ihrer Interessen auf diesem Wege verwehrt.¹³⁸ Strenger schlägt einen Rückgriff auf die Drittelbeteiligung unter ausschließlicher Berücksichtigung aller Arbeitnehmer des Unternehmens vor. Damit würden die Gewerkschaften keine direkten Mandate im Aufsichtsrat erhalten und die Belange sowie das Know-how aller Arbeitnehmer könnten durch ihre internationale Vertretung berücksichtigt werden.¹³⁹

Der Versuch seitens der Bundesregierung, die Mitbestimmung aufgrund der starken Kritik zu reformieren, misslang. Die eingesetzte Biedenkopf-Kommission zur Mitbestimmungsreform war aufgrund mangelnden Konsenses nicht in der Lage, gemeinsame Empfehlungen zu erarbeiten.¹⁴⁰

Die empirische Überprüfung der Effizienz des deutschen Systems in Form einer Meta-Studie zeigte keine Defizite.¹⁴¹ Dies führte dennoch nicht zur vollständigen Anerkennung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.¹⁴² Alle Querschnittstudien haben in ihrer Erhebung aufgrund der Größe der Grundgesamtheit ein

¹³⁶ Vgl. Werder, Axel von (2003b), S. 4f.; Säcker, Franz Jürgen (2004), S. 185.

¹³⁷ Vgl. Strenger, Christian (2007), S. 3f.

¹³⁸ Als Lösung wird vorgeschlagen, einen Konsultationsrat einzusetzen und die Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat zu streichen. Dieser Rat sollte über Informations- und Beratungsrechte verfügen und die in- und ausländische Belegschaft repräsentieren. Damit wäre die Integration der Arbeitnehmerinteressen gewährleistet und dort platziert, wo auch derzeit die Interessen vornehmlich eingebracht werden. Die Bedeutung des Informations- und Konsultationsprozesses im Vorfeld der Aufsichtsratssitzung sei höher als in der Sitzung selber. Vgl. Werder, Axel von (2003b), S. 4f.; Säcker, Franz Jürgen (2004), S. 185.

¹³⁹ Vgl. Strenger, Christian (2007), S. 3f.

¹⁴⁰ Vgl. o.V. (2007d), S. 11.

¹⁴¹ Vgl. Addison, John T.; Schnabel, Claus und Wagner, Joachim (2004) auf Basis der Mitbestimmung im Betriebsrat.

¹⁴² Von Werder führt die unklaren empirischen Ergebnisse auf das Untersuchungsdesign zurück. Ein direkter Zusammenhang eines organisatorischen Sachverhalts wie der Mitbestimmung und dem Unternehmenserfolg ist schwer konstruierbar, bzw. in seiner Kausalität eindeutig zuzuordnen. Daher sollten besser Subziele gewählt werden, die eine klare Attribution zulassen. Von Werder schlägt die Überwachungseffizienz als Ausmaß der Aufgabenerfüllung Bestellung, Beratung und Kontrolle des Vorstands sowie Partizipationseffizienz vor. Letzte-

Problem mit der Kontrollgruppe. Deshalb bleibt nur der Vergleich unterschiedlich großer Unternehmen. Alternativ greifen einige Autoren auf einen Vergleich von Unternehmenskennzahlen vor und nach der Einführung der Gesetze oder markanter Gerichtsurteile zurück. Auf dieser Basis bleibt entweder nur eine sehr kleine Stichprobe oder umfangreicheres Datenmaterial aus den 1970er und 1980er Jahren.¹⁴³ Die Verallgemeinerbarkeit der Studien ist daher kritisch zu beurteilen. Um die gemeinsame Arbeit zu unterstützen, werden von einigen Unternehmen Integrationsmaßnahmen angeboten: Aufsichtsratsreisen einzelner oder beider Banken und Klausurtagungen für informelle Gespräche.¹⁴⁴

3.1.4 Pflichtverletzung der Mandatsträger - Haftung und Haftungsbeschränkung

Die Haftung ist ein Instrument zur Beeinflussung des Verhaltens der Aufsichtsratsmitglieder. Sie findet sich als Hinweis auf eine Haftung bei Pflichtverletzung in Form einer 'muss'-Regel in Tz. 3.8 Abs. 1 DCGK. Die rechtliche Ausgestaltung dieses Sanktionsinstrumentes ist demgegenüber deutlich umfassender. Da aus den möglichen Sanktionsinstrumenten im Kodex nur die Haftung und diese mit dem Hinweis auf eine mögliche Haftungsbeschränkung thematisiert ist, muss sie einer näheren Betrachtung unterzogen werden. Dabei sollen die Voraussetzungen einer Haftung, ihre Reichweite innerhalb und außerhalb des Gremiums und eine Haftungsbeschränkung durch den Abschluss einer D&O-Versicherung auf Basis der zu Grunde gelegten Gesetze analysiert werden. Aus der Argumentation wird die Einsetzbarkeit dieses Sanktionsinstrumentes für den Aufsichtsrat deutlich.

Vernachlässigt das Aufsichtsratsmitglied seine Organaufgaben und -pflichten, sind je nach Härtefall abgestufte Sanktionsmöglichkeiten vorgesehen. In minderschweren Fällen wird das betreffende Mitglied nicht wiedergewählt. Die Hauptversammlung kann dem Mitglied oder dem gesamten Gremium die Entlastung verweigern sowie die Abberufung durch einen Wahlkörper oder per Gerichtsentscheid ermöglichen. Gegen haftungspflichtige Mitglieder können im Innenverhältnis Regressan-

re erstreckt sich auf die Veränderung des Informationsstands der Entscheidungsträger und Belegschaft sowie die Motivation der Mitarbeiter. Vgl. Werder, Axel von (2004), S. 167f.

¹⁴³ Vgl. Stettes, Oliver (2007), S. 2f. mit einer Darstellung der verschiedenen Studien.

¹⁴⁴ Vgl. Jürgens, Ulrich und Lippert, Inge (2005), S. 43f.

sprüche gestellt werden, im Außenverhältnis ist eine strafrechtliche Sanktion oder ein Bußgeld möglich. In der Vergangenheit haben einige Gerichtsverfahren für ein hohes öffentliches Aufsehen und zu einer zunehmenden Konkretisierung der Haftungstatbestände geführt. Im Fall 'ARAG/Garmenbeck' hatte ein Teil der Aufsichtsratsmitglieder auf die Geltendmachung eines Schadensersatzanspruchs gegen den Vorstandsvorsitzenden verzichtet. In der Urteilsbegründung wurden die Pflichten eines Aufsichtsratsmitglieds präzisiert. Das Landgericht Bielefeld entschied im 'Balsam/Procedo'-Urteil die vom Insolvenzverwalter eingereichte Klage gegen ein Aufsichtsratsmitglied auf Schadensersatz wegen unterlassener Informationspflicht positiv. In der Begründung wurde darauf hingewiesen, dass das Aufsichtsratsmitglied die Informationen, die eindeutig Schaden vom Unternehmen hätten abwenden können, unverzüglich an seine Gremiumscollegen - mindestens an den Vorsitzenden - hätte weiterreichen müssen. Im Fall 'ASS' verklagte ein Insolvenzverwalter ein ehemaliges Aufsichtsratsmitglied auf Schadensersatz wegen Verletzung seiner Sorgfaltspflicht. Das betroffene Mitglied hatte einem Grundstücksverkauf unter Wert zugestimmt.¹⁴⁵

3.1.4.1 Kausalzusammenhang zwischen Pflichtverletzung, Verschulden und Schadenseintritt als Voraussetzung zur Haftung

Als Grundnorm für die Haftung von Aufsichtsräten gilt § 116 i.V.m. § 93 Abs. 1 und 2 AktG. Der DCGK gibt diese gesetzlichen Regelungen in Tz. 3.8 insofern wieder, als dass der Aufsichtsrat die Regeln ordnungsgemäßer Unternehmensführung beachten muss und der Gesellschaft gegenüber haftbar ist, wenn er gegen die Sorgfalt eines gewissenhaften Aufsichtsratsmitglieds schuldhaft verstößt.¹⁴⁶ Der BGH stellte heraus, dass prinzipiell die Haftung der Aufsichtsratsmitglieder weder per Satzung noch Geschäftsordnung begrenzbar ist.¹⁴⁷ Die Voraussetzung für eine Haftung von Aufsichtsräten ist ein kausaler Zusammenhang zwischen dem Vorliegen einer Pflichtverletzung, Verschulden des Mandatsträgers und Schadenseintritt. Ausgenommen von den Haftungsregelungen ist ein Aufsichtsratsmitglied

¹⁴⁵ Vgl. Theisen, Manuel René (2003a), S. 453f. sowie Urteile zu den Fällen 'Balsam/Procedo', 'ASS' und 'ARAG/Garmenbeck'.

¹⁴⁶ Die Pflichten des Aufsichtsratsmitgliedes bestimmt das AktG mit den Verhaltensanforderungen an einen ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsmann, insbesondere § 111 AktG. Siehe dazu die Ausführungen in Kap. 3.1.1.3.

¹⁴⁷ BGH-Urteil 'Bayer'.

(gleiches gilt für Vorstand, Prokurist und Handlungsbevollmächtigten), wenn es durch „Ausübung des Stimmrechts in der Hauptversammlung, der Leitungsmacht auf Grund eines Beherrschungsvertrags oder der Leitungsmacht einer Hauptgesellschaft (...), in die die Gesellschaft eingegliedert ist, zu der schädigenden Handlung bestimmt worden ist.“¹⁴⁸

Eine **Pflichtverletzung** kann durch aktives Tun (z.B. Zustimmung zu einem gesetzwidrigen Geschäft) oder durch ein Unterlassen (z.B. Nicht-Einberufung der Hauptversammlung) vorliegen.¹⁴⁹ Die Schadensersatzpflicht gilt für die Nutzung der Macht, um persönlich zu schädlichem Verhalten anzustiften sowie die Pflichtverletzung und Vorteilsnahme durch schädigendes Verhalten bzw. Beeinflussung.¹⁵⁰ Der Aufsichtsrat haftet, wenn er einem Verdacht wegen rechtswidrigem Verhalten oder Pflichtvernachlässigung des Vorstands nicht nachgeht oder einen Schadensersatzanspruch der Gesellschaft nicht gegen ihn durchsetzt.¹⁵¹ Hat der Aufsichtsrat Informationen über rechtswidrige Geschäfte des Vorstands, muss er diese unterbinden. Dies ist beispielsweise über die Vereinbarung zustimmungspflichtiger Geschäfte¹⁵² möglich. Die Möglichkeit zur Pflichtverletzung schränkt die mit dem UMAG¹⁵³ eingeführte sog. 'Business Judgement Rule', also das unternehmerische Ermessen, ein. Danach soll die bestehende Regelung inhaltlich bestätigt aber expliziter definiert werden, indem die Haftung des Aufsichtsrats ausgeschlossen wird, wenn sich das zur Disposition stehende Verhalten auf Bereiche des unternehmerischen Ermessens bezieht. Einschränkend bemerkt der Gesetzgeber, dass davon nur Sachverhalte berührt sind, die dem Aufsichtsrat per Gesetz als unternehmerische Aufgabe übertragen wurden und damit außerhalb seiner Überwachungsfunktion liegen.¹⁵⁴ Unternehmerische Entscheidungen sollen demnach keine Haftung nach sich ziehen, wenn der Aufsichtsrat zum Zeitpunkt der Entscheidung „vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln“¹⁵⁵, d.h. wenn er

¹⁴⁸ § 117 Abs. 7 AktG.

¹⁴⁹ Vgl. Hoffmann, Dietrich und Preu, Peter (2003), Rz. 517.

¹⁵⁰ § 117 AktG.

¹⁵¹ Vgl. Lutter, Marcus (2003a), Rz. 371.

¹⁵² § 111 Abs. 4 AktG.

¹⁵³ Siehe Kap. 2.2.1.

¹⁵⁴ Vgl. Schwark, Eberhard (2002), S. 98-100.

¹⁵⁵ § 93 Abs. 1 S. 2 AktG im Zuge des UMAG aufgenommen.

die Grundsätze ordnungsgemäßer Überwachung beachtet hat.¹⁵⁶ Dabei wird nicht die Abweichung von der Idealentscheidung festgestellt, sondern das Zustandekommen der Entscheidung hinsichtlich Logik und Vernunft geprüft. Problematisch ist diese Situation insofern, als dass sich die Entscheidungssituation ex post im Gerichtssaal durch Gutachter und andere Experten nur eingeschränkt bzw. verzerrt abbilden und nachvollziehen lässt.¹⁵⁷ Die Voraussetzung für Klagen der Aktionäre wurde durch das UMAG gesenkt, so das 1% des Grundkapitals oder 100.000 EUR des Nennbetrags vertreten sein müssen,¹⁵⁸ während durch das Aktiengesetz vor der Änderung 10% des Grundkapitals oder 1 Mio. EUR des Börsenwerts vorausgesetzt wurden.¹⁵⁹

Liegt eine Pflichtverletzung vor, muss das **Verschulden** geprüft werden. Hat ein Aufsichtsratsmitglied seine Pflicht schuldhaft verletzt, ist es haftbar und der Gesellschaft zum Ersatz des vollen Schadens verpflichtet.¹⁶⁰ Zur Haftungs begründung hat es sich um Vorsatz, grobe oder leichte Fahrlässigkeit zu handeln.¹⁶¹ Dazu definiert Doralt den Vorsatz wie folgt: „Vorsätzlich handelt das Aufsichtsratsmitglied, wenn es wissentlich und willentlich seine Pflichten verletzt und den Eintritt des Schadens billigt oder zumindest billigend in Kauf nimmt. Fahrlässig handelt es, wenn es bei der Ausführung seiner Aufgaben nicht die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Aufsichtsratsmitglieds anwendet.“¹⁶² Im übertragenen Sinn kann die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Kaufmanns, die für den Vorstand maßgeblich ist, auf den Aufsichtsrat als ordentlichen 'Überwacher' angewendet werden. Der DCGK weist explizit auf zu erfüllende Mindeststandards hin.¹⁶³ Da Spezialwissen gezielt eingebracht werden soll, entlastet dies die Gremiumskollegen. Aufsichtsratsmitglieder dürfen sich bei Entscheidungen, die im Plenum beschlossen werden, auf die Empfehlungen ihrer fachlich versierteren

¹⁵⁶ Vgl. Pfitzer, Norbert und Orth, Christian (2003), S. 83f.

¹⁵⁷ Vgl. Langenbacher, Katja (2005), S. 5, 8.

¹⁵⁸ Vgl. BMJ Pressemitteilung (2005).

¹⁵⁹ § 147 Abs. 1 und 2 AktG. Die Geltendmachung eines Ersatzanspruchs kann ohne die Vorbringung von Verdachtsgründen durchgesetzt werden, soweit die Aktionäre mindestens drei Monate Inhaber ihrer Aktien sind. Bereits das KonTraG verschärfte die Durchsetzung von Schadensersatzansprüchen, indem eine Minderheit von 5% oder 500.000 EUR des Grundkapitals eine solche verlangen konnten. § 147 Abs. 3 AktG band dies allerdings an zwei Hürden: Gerichtlich war der dringende Verdacht aufgrund Unredlichkeit oder grober Rechts- bzw. Satzungsverletzung und die Erfolgsaussichten durch den gerichtlich bestellten Vertreter zu prüfen. Grundlage bildet die 'ARAG/Garmenbeck'-Entscheidung.

¹⁶⁰ § 117 Abs. 2 AktG und § 421 BGB.

¹⁶¹ Vgl. Pfitzer, Norbert und Orth, Christian (2003), S. 84f.

¹⁶² Doralt, Peter (2004), Rz. 54.

¹⁶³ Tz. 5.4.1 DCGK, siehe Kap. 3.1.

Kollegen verlassen und müssen lediglich die Plausibilität der Beurteilung prüfen. Umgekehrt wird für solche Mitglieder, die besondere Funktionen innerhalb der Ausschüsse übernehmen, ein besonders strenger Beurteilungsmaßstab angelegt.¹⁶⁴ Zukünftig ist anzunehmen, dass der DCGK bei der Ermittlung des Sorgfaltsmaßstabs im Rahmen der gerichtlichen Geltendmachung von Schadensersatzansprüchen wegen schuldhafter Pflichtverletzungen gegen Vorstand und Aufsichtsrat als Vergleichsmaßstab zu Grunde gelegt wird.¹⁶⁵

Als dritter Punkt zur Haftungs begründung muss der **Schaden** geprüft werden, auf dessen Wiedergutmachung geklagt wird. Als Schaden wird eine dem „Unternehmenszweck widersprechende Vermögensbeeinträchtigung“¹⁶⁶ verstanden. Diese muss in direktem Zusammenhang mit einer Pflichtverletzung des Aufsichtsrats stehen, um eine Haftung zu begründen. Zudem werden etwaige Vorteile, die dem Kläger entstanden sind, von der Schadenssumme abgezogen. Problematisch ist die Festsetzung der Schadenshöhe und der Nachweis des kausalen Zusammenhangs zwischen Handlung und Schaden, da sich Schäden insbesondere in der Außenhaftung überwiegend aus Imageverlusten ergeben.¹⁶⁷ Im Rahmen der Haftungsfrage aus der Pflicht zur Abgabe der Entsprechenserklärung wird es sich i.d.R. um mögliche Kursverluste handeln, also einer Sanktion durch den Kapitalmarkt. Allerdings ist die Wirkung der Kodexbefolgung auf die Aktienkurse empirisch bestenfalls unklar zu nennen.¹⁶⁸ Selbst wenn ein solcher Zusammenhang ermittelt wird, ist dieser doch multikausal.¹⁶⁹

3.1.4.2 Innen- und Außenhaftung des Aufsichtsratsmitglieds

Grundsätzlich kann eine Inanspruchnahme von Aufsichtsräten entweder durch das eigene Unternehmen (Innenhaftung) oder Dritte (Außenhaftung) erfolgen (Abb. 3.4). Die **Innenhaftung** stellt die individuelle Verpflichtung eines Aufsichtsratsmitglieds zum Ersatz eines dem Unternehmen selbst entstandenen Schadens dar und ist üblicherweise finanzieller Natur.¹⁷⁰ Sie greift für verletzte Verhaltenspflich-

¹⁶⁴ Vgl. Lutter, Marcus und Gerd Krieger (2002), Rz. 848f.; Doralt, Peter (2004), Rz. 16f., 32-37.

¹⁶⁵ Vgl. Treuber, Hubert Graf von und Zitzmann, Axel (2003), S. 30.

¹⁶⁶ Doralt, Peter (2004), Rz. 2.

¹⁶⁷ Vgl. Treuber, Hubert Graf von und Zitzmann, Axel (2003), S. 33.

¹⁶⁸ Vgl. Kap. 2.3.2; Vgl. Bertrams, Helge (2004), S. 229.

¹⁶⁹ Vgl. Heck, Carlo (2006), S. 140-143.

¹⁷⁰ Eine Freistellung der Aufsichtsräte durch das Unternehmen ist für AGs nicht möglich.

ten sowie Verschwiegenheits- und Treuepflicht. Schadensersatzansprüche gegen den Aufsichtsrat werden im Innenverhältnis vom Vorstand geltend gemacht.¹⁷¹ Letzterer steht in einem unlösbaren Interessenkonflikt, da er sich im Schadensfall selbst belasten muss. Der Vorstand hat dem Gericht zu erklären, dass er selbst seiner Unternehmensleitungsaufgabe nicht nachgekommen und der Unternehmung daraus ein Schaden entstanden ist. Des Weiteren zeigt er den Aufsichtsrat an, da dieser seiner Kontrollpflicht nicht ausreichend nachgekommen ist oder die Durchsetzung einer Haftung des Vorstands nicht pflichtgemäß geprüft und eingeleitet hat. Der Vorstand ist daher befangen. Die Hauptversammlung kann mit einfacher Mehrheit eine Klage gegen den Aufsichtsrat erzwingen oder ein Minderheitenverlangen durchsetzen.¹⁷² In diesen Fällen sollte ein gerichtlich bestellter Vertreter für den Prozess eingesetzt werden.

Neben den beschriebenen Fällen kann die Innenhaftung auch für die Inhalte der Entsprechenserklärung zum Kodex relevant werden. Damit die Inhalte der Entsprechenserklärung unter die Innenhaftung fallen, ist vorauszusetzen, dass die Aktiengesellschaft die Empfehlungen und Anregungen in ihre Satzung aufgenommen hat und sie damit Bestandteil der Pflichten der Aufsichtsräte sind. Haben diese Regeln keinen Eingang in die Satzung gefunden, kann die Haftungsfrage nur dann akut werden, wenn die Regeln Ausdruck der allgemeinen Sorgfaltspflicht eines Aufsichtsrats sind. Allerdings sind die Kodexregeln ausdrücklich unverbindlich formuliert, um sie unternehmensindividuell anpassen und unternehmerische Handlungsfreiheit garantieren zu können.¹⁷³ Werden die Regeln als allgemeiner Sorgfalthmaßstab interpretiert und der Kapitalmarkt reagiert mit Kursverlusten, kann sich ein Haftungstatbestand ergeben, wenn das Unternehmen eine Aktienemission fest eingeplant hat und ihr durch die Kursverluste weniger Kapital als erwartet zufließt. Auch könnte sich eine Innenhaftung ergeben, wenn aufgrund der Entsprechenserklärung Ratingagenturen eine Abwertung vornehmen und dadurch die Fremdkapitalbeschaffung erschwert bzw. verteuert würde.¹⁷⁴ Wird keine Entsprechenserklärung abgegeben, handelt es sich um einen Verstoß gegen § 161 AktG und damit eine Pflichtverletzung¹⁷⁵. Gleiches gilt für die Abgabe einer falschen

¹⁷¹ Der Vorstand vertritt nach § 78 Abs. 1 AktG die Gesellschaft gerichtlich und außergerichtlich.

¹⁷² § 147 AktG.

¹⁷³ Vgl. Kollmann, Katharina (2003), S. 14f.

¹⁷⁴ Vgl. Bertrams, Helge (2004), S. 226f.

¹⁷⁵ Pflichtverletzung gemäß §§ 93, 116 AktG.

Entsprechenserklärung, die beispielsweise eine nicht wahrheitsgemäße Regelbefolgung erklärt. Problematisch ist zur Haftungs begründung allerdings der Nachweis über einen kausal verursachten Schaden.¹⁷⁶ Daher ist das Risiko einer Innenhaftung auf Basis der Entsprechenserklärung und § 161 AktG für Aufsichtsräte sehr gering.¹⁷⁷

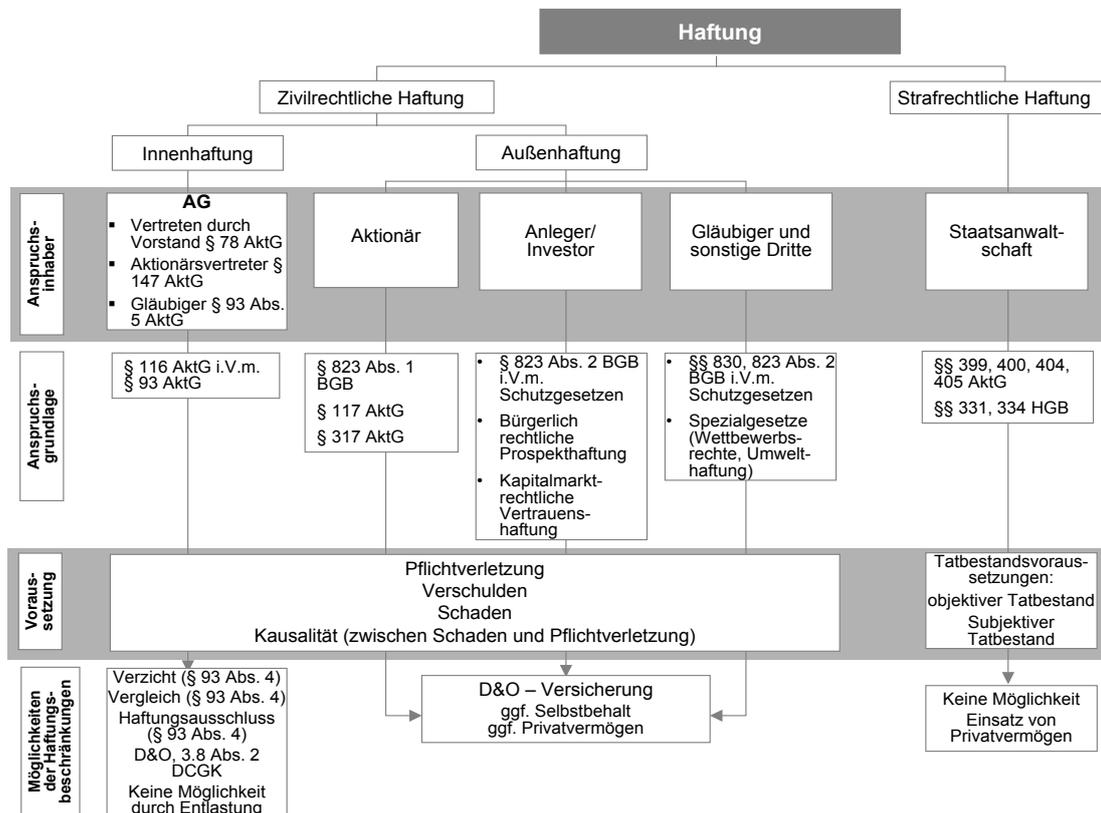


Abbildung 3.4: Zivil- und strafrechtliche Haftung des Aufsichtsrats sowie Möglichkeiten der Haftungsbeschränkung

Quelle: Bellavite-Hovermann, Yvette; Lindner, Grit und Lühje, Bernd (2005), S. 210.

Die **Außenhaftung** umfasst Schäden an Person, Eigentum oder Vermögen Dritter, z.B. Aktionäre, Arbeitnehmer, Lieferanten, Kunden, Wettbewerber und Gläubiger, die vom Unternehmen verursacht wurden.¹⁷⁸ Der häufigste haftungsbegründende Tatbestand, der zu einer Außenhaftung der Organmitglieder führt, ist die

¹⁷⁶ Vgl. Kollmann, Katharina (2003), S. 15.

¹⁷⁷ Vgl. Bertrams, Helge (2004), S. 232.

¹⁷⁸ Prominente Beispiele hierfür sind Insolvenzstreitigkeiten und Ansprüche aus Prospekthaftungen. §§ 44 ff. BörsG schützen Anleger vor unzutreffenden Angaben im Prospekt zur Emission.

unerlaubte Handlung.¹⁷⁹ Unter die deliktische Haftung gegenüber den Aktionären fällt beispielsweise der fehlende Beschluss zu einer Umstrukturierungsmaßnahme.¹⁸⁰ Ein Beispiel der Haftung gegenüber Anlegern stellt eine nicht ordnungsgemäße Stellungnahme der Zielgesellschaft zum Übernahmeangebot dar.¹⁸¹ Eine Haftung des Aufsichtsrats gegenüber Gläubigern und Dritten ist kaum wahrscheinlich. Nach Lutter ist eine Anstiftung oder Beihilfe zur Verletzung der Insolvenzantragspflicht denkbar.¹⁸²

Eine Haftung gegenüber den Anlegern ergibt sich im Rahmen des Kodexes auch aus der Nichtabgabe der Entsprechenserklärung, die einen Verstoß gegen zwingendes Gesetzesrecht¹⁸³ darstellt. Fehlt sie oder wurde sie den Aktionären nicht zugänglich gemacht, wird der Abschlussprüfer dies lediglich formal prüfen, die fehlende Abgabe bemängeln¹⁸⁴ und evtl. einen eingeschränkten Bestätigungsvermerk erteilen. Dadurch entsteht für Vorstand und Aufsichtsrat die Gefahr einer Verweigerung ihrer Entlastung oder Anfechtung durch die Hauptversammlung. Zusätzlich ist der Sachverhalt für Mitglieder eines vertretungsberechtigten Organs mit einem Bußgeld¹⁸⁵ und durch das Registergericht mit einem Ordnungsgeld¹⁸⁶ belegbar.¹⁸⁷ Eine Haftung aufgrund der allgemeinen Schutzgesetze¹⁸⁸ kommt nicht in Frage, da diese Gesetze dem Eigentumsschutz und nicht dem Schutz des Vermögens gewidmet sind. Auch der Kodex formuliert als Intention nicht den Schutz des Vermögens der Aktionäre. Aufgrund der Prospekthaftung¹⁸⁹ kann die Haftung ausgeschlossen werden, da die Entsprechenserklärung nicht gezielt auf die Gewinnung von Anlegern ausgerichtet ist und eine Verkaufs- bzw. Werbesituati-

¹⁷⁹ §§ 823 ff. BGB, weiter kann es sich um Rechtsgutsverletzung (Leben, körperliche Unversehrtheit, Eigentum o.ä.) nach § 823 Abs. 1 BGB, vorsätzliche sittenwidrige Schädigung (vorsätzlich begangene besonders verwerfliche Handlungen) nach § 826 BGB sowie Verletzung des Schutzgesetzes (z.B. für Aktionäre, Gläubiger und sonstige Dritte) nach § 823 BGB handeln. Dazu siehe Doralt, Peter (2004), Rz. 126-150.

¹⁸⁰ Unmittelbare Verletzung des Mitgliedschaftsrechts nach § 823 Abs. 1 BGB, Vgl. Lutter, Marcus und Gerd Krieger (2002), Rz. 862; Gegenstand des BGH-Urteils zum Fall 'Holzmüller'.

¹⁸¹ Einerseits kann eine allgemeine Schutzgesetzverletzung aus § 27 WpÜG i.S.v. § 823 Abs. 2 BGB angenommen werden, andererseits ist eine Prospekthaftung anwendbar, Vgl. Lutter, Marcus und Gerd Krieger (2002), Rz. 864.

¹⁸² § 830 Abs. 2 BGB, Vgl. Lutter, Marcus und Gerd Krieger (2002), Rz. 865.

¹⁸³ § 161 AktG.

¹⁸⁴ § 322 Abs. 4 HGB.

¹⁸⁵ § 334 HGB.

¹⁸⁶ § 335a HGB.

¹⁸⁷ Vgl. Treuber, Hubert Graf von und Zitzmann, Axel (2003), S. 32f.

¹⁸⁸ §§ 823ff. BGB.

¹⁸⁹ § 311 Abs. 2 BGB.

on entsprechend nicht vorliegt.¹⁹⁰ Da dem Kodex die Normqualität fehlt, ist eine Erklärung über die komplette Nichtbefolgung der Anregungen und Empfehlungen rechtlich folgenlos.¹⁹¹ Für Aufsichtsräte ist das Risiko der Außenhaftung auf Basis der Verpflichtung zur Abgabe der Entsprechenserklärung nach herrschender Meinung unwahrscheinlich.¹⁹²

Strafrechtliche Haftungsrisiken (Abb. 3.4) bestehen beispielsweise, wenn ein Aufsichtsratsmitglied die Verhältnisse der Gesellschaft falsch darstellt. Dem Mitglied droht eine Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder Geldstrafe.¹⁹³ Bei Verletzung von Geheimhaltungspflichten¹⁹⁴ drohen Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr oder eine Geldstrafe.¹⁹⁵ Strafrechtliche Haftungsrisiken bestehen ferner für unkorrekte bzw. treuwidrige Verhaltensweisen, insbesondere fehlgeschlagene riskante Geschäfte.¹⁹⁶

Gerichtsentscheidungen zur Haftung von Vorstandsmitgliedern oder Aufsichtsräten deutscher Aktiengesellschaften sind vergleichsweise selten, was auf eine geringe Durchsetzbarkeit der Haftungsregelungen hinweist. Anzunehmen ist, dass derartige Regelungen eine stark präventive Funktion haben, die gerichtliche Auseinandersetzungen zu vermeiden hilft.¹⁹⁷ Neben der Präventionswirkung wird der mögliche Amtsverlust, die Karriereschädigung und negative Publizitätswirkung von großer Bedeutung sein.¹⁹⁸ Weitere Sanktionsinstrumente werden in den Kapiteln 4 und 5 thematisiert.

3.1.4.3 Beweislast, Haftungszeitraum und Haftungssumme

Der vorgestellte haftungsbegründende Kausalzusammenhang zwischen Pflichtverletzung, Verschulden und Schaden hat eine hemmende Wirkung auf die Möglichkeiten, Aufsichtsratsmitglieder erfolgreich in die Haftung zu nehmen. Daher sind

¹⁹⁰ Vgl. Kollmann, Katharina (2003), S. 15; Bertrams, Helge (2004), S. 245f.

¹⁹¹ Vgl. Treuber, Hubert Graf von und Zitzmann, Axel (2003), S. 34.

¹⁹² Vgl. Bertrams, Helge (2004), S. 259.

¹⁹³ § 400 AktG.

¹⁹⁴ § 404 AktG, § 331 HGB und §§ 30, 130 OWiG regeln weitere Strafen für Verstöße wie z.B. Fälschung eines Jahresabschlusses und Verschleierung der wahren Verhältnisse des Unternehmens.

¹⁹⁵ Vgl. Hoffmann, Dietrich und Preu, Peter (2003), Rz. 524.

¹⁹⁶ § 266 Abs. 1 StGB. Diese weite Interpretierbarkeit schränkte der BGH ein. Vgl. Kiethe, Kurt (2003), S. 538.

¹⁹⁷ Vgl. Rieckers, Oliver und Spindler, Gerald (2004), S. 367f.

¹⁹⁸ Vgl. Mertens, Hans-Joachim (2000), S. 452.

gesetzliche Erleichterungen zur Beweislast, gesamtschuldnerischen Haftung und zum Zeitraum vorgegeben, eine maximale Höhe der Haftung ist gesetzlich allerdings nicht definiert.

In der deutschen Rechtsprechung gilt die Haftung einzelner Mitglieder, nicht aber des Organs als Ganzem.¹⁹⁹ In der Praxis lässt sich ein Fehler nur schwer einzelnen Personen zuordnen, da der Sachverhalt alle drei Kriterien, bestehend aus Pflichtverletzung, Verschulden und Schadenseintritt, erfüllen muss. Im Aufsichtsrat werden Mehrheitsentscheidungen getroffen. Deshalb kann ein Sitzungsprotokoll wichtige Anhaltspunkte zu abweichenden Meinungen und Abstimmungsverhalten etc. liefern. Die **Beweislast** liegt entgegen dem üblichen Vorgehen beim Aufsichtsratsmitglied.²⁰⁰ Zunächst wird vermutet, der Mandatsträger habe die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Kaufmannes verletzt. Er hat das Gericht zu überzeugen, dass keine Pflichtverletzung seinerseits vorlag bzw. er nicht schuldhaft gehandelt hat. Dazu ist eine umfassende Dokumentation der Aufsichtsrats- oder Ausschusssitzung hilfreich. Entscheidungsvorgänge sollten so dokumentiert werden, dass ein neutraler Dritter diese nachvollziehen kann. Der Kläger muss glaubhaft machen, dass ihm tatsächlich ein Schaden im Zusammenhang mit einer Pflichtverletzung seitens des Aufsichtsratsmitglieds entstanden ist.²⁰¹ Die Aufsichtsratsmitglieder haften für einen von ihnen durch schuldhafte Pflichtverletzung verursachten Schaden **gesamtschuldnerisch**.²⁰² Die Gesellschaft kann sich aus der Gruppe der haftungspflichtigen Organmitglieder eines zur Tilgung der gesamten Schuld wählen.²⁰³ Das durch die Gesellschaft in Anspruch genommene Mitglied besitzt im Innenverhältnis unter den haftungspflichtigen Kollegen einen Anspruch auf Ausgleich, das sog. Regressrecht.²⁰⁴

Der **Haftungszeitraum** eines Aufsichtsratsmitglieds beginnt mit seiner Bestellung und endet mit Ablauf seiner Amtszeit bzw. seiner Abberufung. Sollte der Schaden erst zu einem späteren Zeitpunkt offenkundig werden, verlängert sich der Haftungszeitraum.²⁰⁵ Die Verjährungsfrist für Haftungsansprüche gegenüber dem

¹⁹⁹ Vgl. Hoffmann, Dietrich und Preu, Peter (2003), Rz. 515.1.

²⁰⁰ § 117 Abs. 2 AktG.

²⁰¹ Vgl. Hoffmann, Dietrich und Preu, Peter (2003), Rz. 521.

²⁰² § 117 Abs. 2 AktG.

²⁰³ § 421 BGB.

²⁰⁴ § 426 Abs. 1 BGB, vgl. Doralt, Peter (2004), Rz. 87-89.

²⁰⁵ Vgl. Doralt, Peter (2004), Rz. 98.

Aufsichtsrat beträgt fünf Jahre²⁰⁶ und beginnt mit der Entstehung des Ersatzanspruchs²⁰⁷. Ein Vergleich bzw. Verzicht der Gesellschaft auf Geltendmachung der Schadensersatzansprüche ist frühestens möglich, wenn nach Entstehung des Anspruchs mindestens drei Jahre vergangen sind und mindestens 90% der Aktionäre auf der Hauptversammlung zustimmen.²⁰⁸

Die **Haftungssumme** sollte im Kapitalmarktinformationshaftungsgesetz (KapInHaG)²⁰⁹ definiert werden. Das Gesetz wurde jedoch vom damaligen Finanzminister Hans Eichel zurückgezogen. Hauptgegenstand war die persönliche Haftung von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern gegenüber Anlegern mit bis zu vier Bruttojahresgehältern. Bei einer Prospekthaftung gegenüber Dritten war eine Begrenzung von vier Mio. EUR vorgesehen, bei einem Selbstbehalt der D&O-Versicherung von 5%.²¹⁰ Grundlage der Prospekthaftung wäre die Weitergabe vorsätzlich oder fahrlässig falscher Informationen über das Unternehmen.²¹¹ Der Schadensersatz bei erfolgreicher Klage würde nicht an das Unternehmen, sondern den Kläger ausgezahlt werden.²¹² Dies hätte eine weiter zunehmende Klagebereitschaft erwarten lassen.

3.1.4.4 Haftungsbeschränkung - D&O-Versicherung

Eine Möglichkeit zur **Haftungsbeschränkung** für Vorstand und Aufsichtsrat ist durch die D&O-Versicherung ('Directors and Officers Liability Insurance') gegeben.²¹³ Sie stellt eine Kombination aus Rechtsschutz und Vermögensschadenshaftpflichtversicherung dar. Die versicherte Person ist das Aufsichtsratsmitglied,

²⁰⁶ § 117 Abs. 6, § 116 i.V.m. § 93 Abs. 6 AktG.

²⁰⁷ § 200 S. 1 i.V.m. § 197 Abs. 1 BGB.

²⁰⁸ § 116 i.V.m. § 93 Abs. 4 S. 3 AktG, vgl. Lutter, Marcus (2003a), Rz. 379.

²⁰⁹ Siehe dazu Kap. 2.2.1.

²¹⁰ Vgl. BMJ (2004). Geplante Änderungen insbesondere für den Aufsichtsrat waren wie folgt gestaltet: Grundlage sind unrichtige Angaben bzw. verschwiegene Umstände und Kontrollpflichtverletzungen, die zu einer Schadensersatzpflicht führen (§ 37a Abs. 1 Nr. 2 WpHG). Als Schaden wird die Differenz vom Kaufs- oder Verkaufspreis zum gewichteten durchschnittlichen inländischen Börsenpreis während der ersten 30 Tage nach Bekanntwerden der Unrichtigkeit angenommen (§ 37a Abs. 1 Nr. 4 WpHG). Schadenshöchstbetrag (§ 37a Abs. 1 Nr. 5 WpHG), 5% Selbstbehalt (§ 37a Abs. 1 Nr. 6 WpHG), einjährige Verjährungsfrist (§ 37b Abs. 2 WpHG). Die Prospekthaftung gegenüber Dritten würde auf 4 Mio. EUR begrenzt (§ 44a BörsG).

²¹¹ Vgl. o.V. (2004a), S. 1.

²¹² Vgl. o.V. (2004b), S. 79f.

²¹³ Die D&O-Versicherung verbreitet sich seit Mitte der 90er Jahre mit der Öffnung des europäischen Versicherungsmarktes 1993.

Versicherungsnehmer das Unternehmen, dem die Versicherungssumme zusteht. Es handelt sich daher i.d.R. um einen Vertrag für fremde Rechnung, aus dem der Versicherte eigene Rechte erhält. Grundsätzlich werden durch die D&O-Versicherung zivilrechtliche Ansprüche von Dritten oder vom Unternehmen selbst abgedeckt. Der Versicherungsfall²¹⁴ tritt in der Regel dann ein, wenn ein Aufsichtsrat in seiner Eigenschaft als Organmitglied schuldhaft eine Pflichtverletzung begangen und dadurch einen Vermögensschaden verursacht hat (Abb. 3.4). Ausgeschlossen ist vorsätzliches Verhalten des Beschuldigten, wobei die Beweislast für den Vorsatz bei der Versicherung liegt. Ein sog. 'Eventualvorsatz' wird zumeist als vorsätzliches Handeln betrachtet und liegt vor, „wenn der Aufsichtsrat sich der Pflichtverletzung bewusst ist (oder Anhaltspunkte hierfür böswillig ignoriert) und den möglicherweise eintretenden Schaden in Kauf nimmt.“²¹⁵ Von der Haftung werden häufig auch die Produkthaftung, Insider-Verstöße und Darlehensverluste ausgeschlossen oder nur gegen eine Zusatzprämie versichert.²¹⁶ Durch individuelle Vereinbarungen können öffentlich-rechtliche Ansprüche einbezogen werden, z.B. des Finanzamtes wegen nicht abgeführter Lohn- oder Umsatzsteuer. Ziel der Versicherung ist die „Befriedigung von begründeten Schadenersatzansprüchen und die gerichtliche oder außergerichtliche Abwehr von unbegründeten Ansprüchen.“²¹⁷ Mertens betont das Eigeninteresse der Gesellschaft zum Abschluss einer D&O-Versicherung, indem er folgende Ziele postuliert: Der Schaden, der aus berechtigten Ansprüchen Dritter gegen Organmitglieder und die mithaftende Gesellschaft besteht, muss gedeckt sein. Unberechtigte Ansprüche müssen abgeschlagen werden. Um Ansprüche in der Innenhaftung sowie Regressansprüche durchzusetzen, muss eine Deckung vorhanden sein. In begrenztem Umfang sollen Organmitglieder nicht das volle finanzielle Risiko ihrer Handlungen tragen und vor den von ihnen verursachten Schäden bewahrt werden.²¹⁸

Die Versicherung wird personenunabhängig abgeschlossen, d.h. für eine nicht definierte Anzahl Organmitglieder.²¹⁹ Die vereinbarte Deckungssumme bezieht sich auf Versicherungsfall und -jahr ('Claims Made'-Prinzip). Problematisch ist die

²¹⁴ Versicherungsfall ist „die Inanspruchnahme einer versicherten Person wegen eines Vermögensschadens aufgrund der Verwirklichung eines Haftungstatbestandes im Zusammenhang mit der Ausübung der versicherten Tätigkeit.“ Mertens, Hans-Joachim (2000), S. 448.

²¹⁵ Thümmel, Roderich Christian (2003), Rz. 435.

²¹⁶ Vgl. Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 2234.

²¹⁷ Mertens, Hans-Joachim (2000), S. 448.

²¹⁸ Vgl. Mertens, Hans-Joachim (2000), S. 451f.

²¹⁹ Vgl. Dreher, Meinrad (2001), S. 298.

häufig nicht ausreichende Deckungshöhe bei Unternehmenskrisen oder Unternehmenszusammenbrüchen, wenn gegen mehrere Personen parallel Schadensersatzansprüche geltend gemacht werden. Es kann daher nur eine quotale Deckung gewährt werden, wobei die endgültige Quote nach dem letzten rechtskräftig entschiedenen Urteil fixierbar ist.²²⁰

Die **klassische D&O-Versicherung** kommt für die vom Aufsichtsratsmitglied im Rahmen seiner Tätigkeit verursachten Schäden auf. Würden Ansprüche gegen die Gesellschaft erhoben, wären diese nicht durch die Versicherung abgedeckt. Daher wuchs die Nachfrage seitens der Unternehmen nach einer Erweiterung für gesellschaftliche Schäden. Diese erweiterte D&O-Versicherung wird i.d.R. als 'Entity-Coverage' durch Policen, die unterschiedlich weit gefasste Deckung von Gesellschaftsschäden umfasst, abgeschlossen.²²¹ Es existiert zusätzlich ein sog. 'Company Reimbursement', also Freistellungsverpflichtungen der Gesellschaften gegenüber Organmitgliedern.²²² Freistellungsverpflichtungen schützen die Gesellschaft vor Schadensersatzforderungen gegenüber Organmitgliedern, die diese geschädigten Dritten leisten sollen. Die Versicherung übernimmt die Schadenssumme des Organmitglieds (Firmen-Enthafungs-Versicherung). 'Allocation-Regelungen' (Kostentragungsklauseln) innerhalb der Versicherung umfassen die Kosten der Rechtsverfolgung, die häufig nicht klar zugeordnet werden können.²²³

Der Kodex empfiehlt in Tz. 3.8 Abs. 2 DCGK einen 'angemessenen **Selbstbehalt**' zu vereinbaren, um die Gremiumsmitglieder mindestens teilweise am Risiko zu beteiligen. Aus der nur eingeschränkten Haftung resultiert eine reduzierte finanzielle Wirkung des Sanktionsinstruments. Zur Höhe des Selbstbehalts werden keine Hinweise gegeben. Ringleb et al. fordern mindestens 250.000 EUR oder eine Jahresfixvergütung bzw. einen hohen Bruchteil davon, um eine verhaltenssteuernde Funktion zu erzielen. Bei Gewerkschaftsvertretern kann dies zu unbilliger Härte führen, da sie 90% ihrer Bezüge an die Gewerkschaften abführen.²²⁴ Die Autoren schlagen zur Unterstützung der Sanktionswirkung vor, dass der Selbst-

²²⁰ Vgl. Schmitz, Bernd-Wilhelm und Gloeckner, Felix A. (2003a), S. R157.

²²¹ Vgl. Dreher, Meinrad (2001), S. 298f.

²²² §§ 670, 257 S. 1 BGB für Fälle nicht verletzter Pflicht gegenüber der Gesellschaft.

²²³ Vgl. Dreher, Meinrad (2001), S. 300.

²²⁴ Siehe dazu Kap. 3.2.5.

behalt nur einmal pro Jahr in Anspruch genommen werden darf.²²⁵ Gegenwärtig wird die Versicherung häufig auf 100% abgeschlossen und der Sanktionsmechanismus entsprechend unterbunden. Allerdings erhält die Gesellschaft im Falle einer Inanspruchnahme nach Mandatsende die Möglichkeit einer angemessenen Schadenskompensation durch die Versicherung. Die geforderten Summen übersteigen häufig das persönliche Vermögen des betroffenen Organmitglieds.²²⁶

Bei Abschluss der Versicherung für den Aufsichtsrat gilt es, **Voraussetzungen und Grenzen des Versicherungsschutzes** zu berücksichtigen: nur fahrlässige Pflichtverletzungen sind abgedeckt, schuldhaftes und vorsätzliches Verhalten sind nicht versichert. Eine Deckungshöchstsumme wird je Fall und Jahr vereinbart, gedeckt ist die volle Summe nur im Jahr ihrer Inanspruchnahme. Interessenkonflikte müssen beachtet werden, da sie die Abwicklung zwischen Aufsichtsratsmitglied, versicherungsnehmendem Unternehmen und Versicherer belasten und häufig mit der Verschwiegenheitspflicht kollidieren.²²⁷ Beobachtet wird ein Trend hin zu einer Einschränkung der Inanspruchnahme bei der Innenhaftung, obwohl es nach Einschätzung von Schmitz/Gloeckner das zentrale 'Berufsrisiko' darstellt. Zudem werden besonders versicherungsfallträchtige Bereiche ausgeschlossen, wie fehlerhafte Jahresabschlüsse oder Ad-hoc-Mitteilungen sowie das Tagesgeschäft, indem nur typische Organentscheidungen versichert bleiben. Außerdem könnten Versicherungen eine gerichtliche Inanspruchnahme zur Auslösung des Versicherungsfalls erwarten, um eine einvernehmliche Regulierung ohne gerichtliches Verfahren zu unterbinden. Des Weiteren könnte der Versicherungsschutz zeitlich begrenzt werden. Hierzu zählen die Streichung der Haftung für Pflichtverletzungen vor Vertragsbeginn (Rückwärtsversicherungsschutz) und die Einschränkung für Inanspruchnahmen nach Vertragsende (Nachhaftungszeitraum).²²⁸

²²⁵ Vgl. Ringleb, Henrik-Michael (2003), Rz. 392f.

²²⁶ Vgl. Schmitz, Bernd-Wilhelm und Gloeckner, Felix A. (2003b), S. R208. Dieses Vorgehen wird insbesondere für Vorstandsmitglieder damit begründet, dass ein Selbstbehalt Manager zu risikoaversen Verhalten veranlasst. Damit würden interessante aber riskante Geschäfte nicht getätigt. Alternativ könnten Organmitglieder das verbleibende finanzielle Risiko privat absichern. (Vgl. Pfitzer, Norbert und Orth, Christian (2003), S. 86.) Die Versicherungsprämie wird dann nicht von der Gesellschaft direkt erstattet. Da das Risiko aus der Tätigkeit für die Gesellschaft entsteht und die Versicherungsprämie daher aus der erhaltenen Vergütung gezahlt wird, könnte die Prämie für die Privatversicherung in die Vergütung eingespeist werden, insofern die Privatversicherung üblich würde.

²²⁷ Vgl. Schmitz, Bernd-Wilhelm und Gloeckner, Felix A. (2003a), S. R156-R158.

²²⁸ Vgl. Schmitz, Bernd-Wilhelm und Gloeckner, Felix A. (2003b), S. R206.

Der Abschluss einer D&O-Versicherung erzeugt ein Paradoxon: Obwohl die Aktionäre den Aufsichtsrat im Vertrauen darauf wählen, dass er seine Pflichten treu und gewissenhaft wahrnimmt, sollen sie als Unternehmenseigentümer die Kosten für eine Absicherung gegen mangelhafte Amtsführung übernehmen. Übernimmt das Unternehmen die Prämienzahlungen, muss es nach Ansicht einiger Autoren in der Satzung des Unternehmens einen entsprechenden Eintrag mit Genehmigung der Hauptversammlung machen, da die Prämie Vergütungscharakter habe.²²⁹ Vertreter konträrer Auffassung sehen in der Prämienzahlung eine Handlung, die zur 'dienstlichen Fürsorge'²³⁰ der Verwaltung gegenüber den Aufsichtsratsmitgliedern zählt und von der Gesellschaft im 'Gesellschaftsinteresse' geleistet wird.²³¹ Unterstützt wird diese Argumentation durch den Versicherungscharakter.²³² Die Prämien der Aufsichtsratsmitglieder unterliegen nicht der Einkommensteuer²³³, wenn es sich um eine Gruppenversicherung handelt und im Innenverhältnis ein Anspruch auf Freistellung besteht.²³⁴

Eine einheitliche **Prämienkalkulation** der D&O-Versicherung wird durch umfangreiche Ausgestaltungsmöglichkeiten und stark heterogene Unternehmen erschwert. Die Prämie bemisst sich nach Unternehmensgröße in Form von Bilanzsumme oder Umsatz sowie nach sog. weichen Faktoren. Letztere sind die Haftungsrisiken aus der Verteilung der Geschäftstätigkeit im In- und Ausland, Börsennotierung - insbesondere in den USA -, Volatilität der Geschäftstätigkeit, bisheriger Unternehmenserfolg und Schadensfälle.²³⁵ Die Versicherungsbeiträge sind

²²⁹ Vgl. Mertens, Hans-Joachim (2000), S. 448; Hoffmann, Dietrich und Preu, Peter (2003), Rz. 522. Nach § 113 Abs. 1 S. 1 AktG können darunter Zuwendungen der Gesellschaft verstanden werden, die als „Gegenleistung für die Übernahme des Aufsichtsratsamts und die Wahrnehmung der damit verbunden[en] Verpflichtungen“ gezahlt werden. Siehe dazu das Stichwort D&O-Versicherung in Kap. 3.2.5.

²³⁰ Es handelt sich um „Aufwendungen zur Ausgestaltung von Arbeitsbereich und Arbeitsbedingungen des Dienstverpflichteten“. (Mertens, Hans-Joachim (2000), S. 448.) § 618 Abs. 1 BGB regelt Mindestanforderungen.

²³¹ Vgl. Ringleb, Henrik-Michael (2003), Rz. 387; Mertens, Hans-Joachim (2000), S. 447, 452.

²³² Dreher begründet dies anhand ähnlich gelagerter Versicherungen, wie die Prämien für die Insassenunfallversicherung oder Rechtsschutzversicherung für Organpersonen. Hier stünde das Interesse des Unternehmens im Vordergrund. Das Risiko durch die Unternehmensleitung sollte durch die Vergütung und nicht durch die Versicherung gedeckt werden. Vgl. Dreher, Meinrad (2001), S. 309-321.

²³³ §§ 2 Abs. 1 Nr. 3, 18 Abs. 1 Nr. 3 EStG.

²³⁴ Vgl. Pottthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 2242. Die Betonung der Arbeitgeberinteressen für den Vertragsabschluss und damit den grundsätzlichen Ausschluss stellt der Erlass aus dem Finanzministerium Niedersachsen (2002) im Einklang mit dem BMJ heraus.

²³⁵ Vgl. Dreher, Meinrad (2001), S. 297f.

in den letzten Jahren aufgrund hoher Schadenshäufigkeit und -höhe stark angestiegen. Die Prämie für eine mittlere Deckungssumme einer DAX-Gesellschaft betrug 2006 ca. 2 Mio. EUR.²³⁶ Im Jahre 2000 beliefen sich die Versicherungsprämien auf eine Summe von rund 200 Mio. DM.²³⁷ Für das Jahr 2006 wird das Prämienvolumen auf ca. 350 Mio. EUR geschätzt. Ca. 20 Versicherer befinden sich auf diesem Markt.²³⁸ Aufgrund einer zunehmenden Klagebereitschaft²³⁹ ist von weiteren Prämiensteigerungen und/oder auch Vertragskündigungen auszugehen.²⁴⁰

Beispielhaft für die Tragweite der D&O-Versicherung sei der Fall des Heidelberger Bioinformatikunternehmens Lion Bioscience AG genannt. Vorstand und Aufsichtsrat legten am 15.10.2004 mit sofortiger Wirkung ihr Amt nieder, weil die D&O-Versicherung nicht länger abgeschlossen werden konnte. Hintergrund ist die Listung des Unternehmens im amerikanischen Nasdaq und die durch den Sarbanes-Oxley-Act erhöhte Klagebereitschaft. Die Prämie für die Versicherung belief sich im Vorjahr auf 550.000 US-Dollar und sollte nun einen Aufschlag von 15 bis 20% zu schlechteren Konditionen erhalten.²⁴¹ Die Möglichkeiten und Ausgestaltung der Haftungsbeschränkung könnte zunehmend Einfluss auf die Personalentscheidung bei der Ämterbesetzung nehmen.²⁴²

3.2 Organisation der Tätigkeit des Aufsichtsrats

Die Tätigkeit des Aufsichtsratsmitglieds wurde im vorangegangenen Kapitel hinsichtlich ihrer Inhalte und Pflichten beschrieben. Einfluss auf die Ausführung der beschriebenen Aufgaben hat die Organisation der Tätigkeit. Daher müssen die Themenfelder Zusammenarbeit, Anreizgestaltung und persönliche Eignung analysiert werden. Die Erkenntnisse über die Aufgaben des Mandatsträgers und

²³⁶ Vgl. o.V. (2006f), S. 35.

²³⁷ Vgl. o.V. (2001b), S. 435.

²³⁸ Vgl. o.V. (2006c). Die Angaben beziehen sich auf Schätzungen von Branchenkennern, da von Seiten der Versicherungen keine Daten zur Verfügung gestellt werden. Die nach ihrem Marktanteil größten Anbieter sind nach Angaben von Hendricks (Versicherungsberater) Allianz (20%), AIG (20%), Clubb (8%), HDI und Gerling (7%). Vgl. o.V. (2006f), S. 35.

²³⁹ Vgl. Dreher, Meinrad (2001), S. 294.

²⁴⁰ Vgl. Kiethe, Kurt (2003), S. 537.

²⁴¹ Vgl. o.V. (2004c), S. 15.

²⁴² Vgl. Michael Hendricks (Versicherungsberater) in o.V. (2004b), S. 79.

ihre Organisation sowie die Instrumente zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft ergeben ein grobes Profil der Anforderungen, die ein potenzielles Aufsichtsratsmitglied erfüllen sollte. Die Empfehlungen des Kodexes für die Besetzung gestalten die gesetzlichen Anforderungen zur persönlichen Eignung aus.

3.2.1 Wahl, Abberufung und Amtszeit

Zunächst soll der Frage nachgegangen werden, welche Voraussetzungen ein Mandatsanwärter zu erfüllen hat, auf welchem Weg er sein Amt erhält, für welchen Zeitraum er es innehat und wie eine vorzeitige Beendigung vorgenommen werden kann.

Das Aktiengesetz normiert formelle, persönliche Voraussetzungen für die **Wahl** zum Aufsichtsratsmitglied. Für Kapital- und Arbeitnehmervertreter erlaubt das Aktiengesetz bis zu zehn weitere Mandate in Handelsgesellschaften. Der Aufsichtsratsvorsitz zählt doppelt und weitere fünf Mandate in Konzerngesellschaften werden nicht angerechnet. Allgemein werden GmbHs, Geschäftsführungsausschüsse und Beiräte von Handelsgesellschaften nicht einbezogen.²⁴³ Der Kodex reduziert in einer Empfehlung in Tz. 5.4.5 S. 2 diese gesetzlich erlaubte Anzahl, um den Aufsichtsräten den Zeitbedarf zur aktiven Wahrnehmung ihrer Mandate zu verdeutlichen. Er empfiehlt Mandatsträger, die in einem anderen Unternehmen ein Vorstandsmandat innehaben, nur fünf Mandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften zu übernehmen, wobei ausländische Mandate nicht berücksichtigt werden.²⁴⁴ Die von der Anteilseignerseite vorgeschlagenen Personen müssen Angaben zu Mitgliedschaften in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen machen.²⁴⁵ Ziel ist auch die Vermeidung von Interessenkonflikten.²⁴⁶ Daher sollen nach Empfehlung des Kodexes in Tz. 5.4.2 S. 4 Organmitglieder keine Organfunktion oder Beratungsaufgaben bei „wesentlichen Wettbewerbern des Unternehmens“ ausüben. Dies kann ange-

²⁴³ § 100 Abs. 2 S. 1 AktG. Vgl. Nirk, Rudolf; Brezing, Klaus; Reuter, Hans P. und Bächle, Hans U. (1994), Rz. 823.

²⁴⁴ Vgl. Nirk, Rudolf; Brezing, Klaus; Reuter, Hans P. und Bächle, Hans U. (1994), Rz. 823; anders Kremer, Thomas (2003), Rz. 737. Schwark kritisiert die Anbindung an die Börsennotiertheit anstelle z.B. der Unternehmensgröße. Vgl. Schwark, Eberhard (2002), S. 107.

²⁴⁵ § 125 Abs. 1 S. 3 AktG.

²⁴⁶ Siehe dazu Kap. 3.2.2.1.

nommen werden, wenn 25% des Konzernumsatzes, des Konzernertrags oder ein Geschäftsbereich, der für die Zukunftssicherung von strategischer Bedeutung ist, betroffen sind.²⁴⁷

Der Aufsichtsrat schlägt neue Mitglieder vor und stellt diese der Hauptversammlung zur Wahl,²⁴⁸ es sei denn, sie sind in den Aufsichtsrat zu entsenden oder als Arbeitnehmervertreter nach den Gesetzen der Mitbestimmung zu wählen. Block- und Listenwahl der Mitglieder sind rechtlich zulässig. Der Kodex empfiehlt ausdrücklich in Tz. 5.4.3 S. 1 die Einzelwahl neuer Mitglieder, handelt es sich um den zu wählenden Aufsichtsratsvorsitzenden, sollen nach Satz 3 die Kandidatenvorschläge der Hauptversammlung bekannt gegeben werden. Steht der zukünftige Aufsichtsratsvorsitzende zur Wahl, muss nach dem KonTraG sein ausgeübter Beruf im Wahlvorschlag in der Tagesordnung veröffentlicht werden.²⁴⁹ Diese Veröffentlichungen ermöglichen es den Aktionären, die vorgeschlagenen Kandidaten zu überprüfen. Soweit die Satzung keine Abweichung vorsieht, genügt die einfache Stimmenmehrheit zur Wahl. Die Entsendungsberechtigung in den Aufsichtsrat kann bestimmten Anteilseignern per Satzung eingeräumt werden. Allerdings sind max. ein Drittel der Mandate davon betroffen.²⁵⁰ Alle Mitglieder des Aufsichtsrats haben unabhängig von der vorschlagenden Gruppe die gleichen Rechte und Pflichten. Das Vorschlagsverfahren im Aufsichtsrat ist nicht geregelt und häufig informeller Art. Kritisiert wird, dass in vielen Fällen der Vorstand großen Einfluss auf die Auswahl der zu wählenden Aufsichtsräte hat.²⁵¹ In einer Befragung von Aufsichtsratsvorsitzenden börsennotierter Gesellschaften fand die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte im Vergleich 2002 zu 2004 eine Entwicklung hin zu einer stärkeren Selbstbestimmung des Aufsichtsrats, indem dieser die Auswahl der Wahlvorschläge für den Aufsichtsrat immerhin in über der Hälfte (66,7%) der DAX-Gesellschaften selbst formuliert und nicht beispielsweise durch

²⁴⁷ Vgl. Seibt, Christoph H. (2003b). Kritisch zur Möglichkeit der Marktabgrenzung Schwark, Eberhard (2002), S. 109. Anders Nirk, der die Wettbewerber mindestens in zentralen Tätigkeitsbereichen für leicht lokalisierbar hält. Vgl. Nirk, Rudolf; Brezing, Klaus; Reuter, Hans P. und Bächle, Hans U. (1994), Rz. 825. Siehe dazu auch das Stichwort Unabhängigkeit in Kap. 3.2.2.1 und 5.2.1.

²⁴⁸ § 124 Abs. 3 S. 1 letzter Halbsatz AktG, § 101 Abs. 1 AktG. Nach § 124 Abs. 4 Satz 2 ist jedem Aktionär die Abgabe eines Wahlvorschlags erlaubt. Der späteste Zeitpunkt ist die Hauptversammlung, da der Vorschlag einen Antrag zum entsprechenden Tagesordnungspunkt darstellt.

²⁴⁹ § 124 Abs. 3 S. 3 AktG.

²⁵⁰ § 101 Abs. 2 AktG.

²⁵¹ Vgl. Peltzer, Martin (2004), Rz. 271.

den Vorstand durchführen lässt. Eine Unterstützung durch externe professionelle Berater wurde von lediglich 16,7% der Gesellschaften eingeholt. Während die Qualifikation und Fähigkeiten in allen Fällen beurteilt wurden, gaben nur 50% an, nach einem konkreten Anforderungsprofil entschieden zu haben. Die Wahl durch die Hauptversammlung erfolgte 2004 in keinem Fall durch Direktwahl, sondern durch Listenwahl.²⁵²

Die Arbeitnehmervertreter unterliegen bei ihrer Wahl neben dem Aktiengesetz zusätzlich den Gesetzen zur Mitbestimmung. So definiert das MitbestG als Voraussetzung die Betriebszugehörigkeit von mindestens einem Jahr sowie die Altersuntergrenze von 18 Jahren.²⁵³ Nach dem Drittelbeteiligungsgesetz werden die Arbeitnehmervertreter direkt von den in Deutschland ansässigen Beschäftigten des Unternehmens mit relativer Stimmenmehrheit gewählt. Möglich ist auch, dass eine mittelbare Wahl über Wahlmänner erfolgt. Dieser Vorgang unterliegt der Wahlordnung, die nach rechtsstaatlichen Grundsätzen eine allgemeine, geheime und gleiche Wahl ermöglicht.²⁵⁴ Wahlvorschläge werden von den Betriebsräten und den Arbeitnehmern unterbreitet. Letztere müssen von mindestens 10% der Wahlberechtigten oder 100 Personen unterzeichnet sein.²⁵⁵ Nach dem MontanMitbestG werden die Arbeitnehmervertreter von der Hauptversammlung aufgrund von Wahlvorschlägen gewählt, an die die Versammlung gebunden ist. Damit handelt es sich um eine Akklamation. Vorschläge reichen die Betriebsräte und vertretenen Gewerkschaften ein.²⁵⁶ Nach dem MitbestG gilt für Unternehmen, die mehr als 8.000 Mitarbeiter beschäftigen, die mittelbare Wahl der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat durch Delegierte. Es sei denn, dass eine direkte Wahl von den Arbeitnehmern beschlossen wurde. Die Delegierten werden geheim und nach den Grundsätzen der Verhältniswahl gewählt, nachdem sie auf Vorschlagslisten durch

²⁵² Vgl. Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2004), S. 10.

²⁵³ § 7 Abs. 3 MitbestG.

²⁵⁴ § 5 DrittelbG. Ist ein Arbeitnehmervertreter zu wählen, muss dieser dem Betrieb zugehörig sein, bei zwei oder mehr Vertretern gilt dies ebenso. Zusätzlich muss eine Verteilung von mindestens einem Angestellten und einem Arbeiter gewährleistet sein. Die Geschlechterverteilung unter den Arbeitern ist bei der Mandatsverteilung der betrieblichen Arbeitnehmervertreter nach § 4 DrittelbG im entsprechenden Verhältnis zu berücksichtigen.

²⁵⁵ Vgl. Hoffmann, Dietrich und Preu, Peter (2003), Rz. 703.

²⁵⁶ Bei einem 11-Personen-Aufsichtsrat werden zwei im Betrieb Beschäftigte durch den Betriebsrat nach Beratung mit den Gewerkschaften vorgeschlagen, weitere zwei Vertreter schlägt die Gewerkschaft nach Beratung mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und dem Betriebsrat vor und einen weiteren Vertreter schlagen die Gewerkschaften vor. Der sog. '11. Mann' wird durch die Hauptversammlung nach Vorschlag aller übrigen Aufsichtsratsmitglieder gewählt. Nötig ist dazu die Stimmenmehrheit und mindestens drei Stimmen von jeder Seite. Vgl. Hoffmann, Dietrich und Preu, Peter (2003), Rz. 704.

Arbeitnehmer gelangt sind.²⁵⁷

Wird die Amtszeit eines Mandatsträgers vorzeitig beendet, rückt ein Ersatzmitglied an seine Stelle nach. Ist kein Ersatzmitglied im Rahmen der allgemeinen Wahlen bestellt worden, erfolgt eine Ersatzbestellung durch ein Gericht.²⁵⁸ Die Bestelldauer eines gerichtlich bestellten Mitglieds soll, so empfiehlt es der Kodex in Tz. 5.4.3 S. 2, bis zur nächsten Hauptversammlung befristet sein.

Zur Abberufung der Mandatsträger bezieht der Kodex nicht Stellung.²⁵⁹ Daher erfolgt die Darstellung anhand der gesetzlichen Regelungen des Aktienrechts und für die Arbeitnehmervertreter auf Basis der Gesetze der Mitbestimmung.

Eine **Abberufung** kann durch Beschluss der Hauptversammlung mit Dreiviertelmehrheit oder durch Gerichtsbeschluss bei wichtigem Grund herbeigeführt werden.²⁶⁰ Entsandte Kapitalvertreter können durch eine Gruppe von Anteilseignern mit mindestens 10 % Grundkapital oder 1 Mio. EUR Nennbetrag abberufen werden. Arbeitnehmervertreter unterliegen wie schon bei der Wahl den entsprechenden Gesetzen der Mitbestimmung. Nach dem DrittelbG wird die Abberufung auf Antrag der Betriebsräte oder mindestens 20% der wahlberechtigten Arbeitnehmer durch mittel- oder unmittelbare Wahl mit Dreiviertelmehrheit erfolgen.²⁶¹ Gilt die Montanmitbestimmung, so beruft die Hauptversammlung auf Antrag derjenigen Stelle ab, die den Wahlvorschlag unterbreitet hat. Der im Rahmen der Montanmitbestimmung gewählte Vertreter des öffentlichen Interesses, der sog. '11. Mann', wird per Gerichtsentscheid nach Antrag von mindestens drei Aufsichtsratsmitgliedern abberufen.²⁶² Das MitbestG regelt für Betriebsangehörige, dass

²⁵⁷ § 9, 12 MitbestG. Das Wahlverfahren der Delegierten bestimmen § 10-14 MitbestG. Ihre Anzahl wurde aufgrund der entstehenden Kosten und des Zeitbedarfs durch Schwellenwerte begrenzt. Eine empirische Untersuchung des IDW ergab, dass die Urnen- statt der Delegiertenwahl die Kosten der Wahlen der Arbeitnehmervertreter senken würde. Auch die elektronische Wahl könnte einen entsprechenden Beitrag leisten. Negativ beurteilt wird hingegen die Wahl der Arbeitnehmervertreter durch die Betriebsräteversammlung und die Versammlung der leitenden Angestellten aufgrund einer nicht sachlich zu rechtfertigenden Verquickung von betrieblicher und unternehmerischer Mitbestimmung. Vgl. Stettes, Oliver (2007), S. 5.

²⁵⁸ § 104 Abs. 1 S. 3, 4 Abs. 3, 4 AktG. Gibt die Satzung vor, dass ein Ersatzmitglied das Amt nur bis zur Nachwahl ausübt, wirkt die Nachwahl wie eine Abberufung des Ersatzmitglieds. Die Nachwahl muss mit Dreiviertelmehrheit beschlossen werden. Vgl. Hoffmann, Dietrich und Preu, Peter (2003), Rz. 707.

²⁵⁹ Zur Bedeutung der Abberufung als mögliches Sanktionsinstrument siehe Kap. 5.4.2.

²⁶⁰ § 103 Abs. 1 AktG; § 103 Abs. 3 AktG, falls das Mitglied nicht freiwillig niederlegt. Bernhardt kritisiert die seltene Durchführung von Abberufungen. Vgl. Bernhardt, Wolfgang (1995), S. 314.

²⁶¹ § 12 DrittelbG.

²⁶² § 11 Abs. 3 MontanMitbestG.

Dreiviertel der Wahlberechtigten der vertretenen Gruppe (Arbeiter, Angestellte, leitende Angestellte) die Abberufung beantragen müssen. Der Beschluss erfolgt mit Dreiviertelmehrheit der Gruppe, die auch gewählt hat. Gewerkschaftsvertreter werden mit Dreiviertelmehrheit des entsprechenden Wahlkörpers abberufen, wobei der Antrag von der Gewerkschaft gestellt wird, die den Mandatsträger vorgeschlagen hat.²⁶³

Der Amtsbeginn aller Mandatsträger richtet sich nach den gesetzlichen oder in der Satzung normierten Regelungen für die Kapitalvertreter. Beginn der **Amtsperiode** ist gewöhnlich das Ende der Hauptversammlung und damit das Ende der Amtszeit des bisherigen Mitglieds.²⁶⁴ Die gesetzliche Höchstdauer beträgt fünf Jahre.²⁶⁵ Amtsperioden der Mitglieder müssen nicht parallel verlaufen. Um feindliche Übernahmen zu erschweren und eine Kontinuität der Leitung zu gewährleisten, kann die Besetzung in zeitlichen Intervallen erfolgen ('Staggered Board').²⁶⁶ Der Kodex regt dies in Tz. 5.4.6 als 'kann'-Regel an. Eine Niederlegung des Amtes aus wichtigen Gründen ist grundsätzlich möglich, sollte allerdings nicht zur Unzeit erfolgen. Rechtlich endet die Amtszeit vorzeitig, wenn das Mitglied die Wählbarkeit verliert, es abberufen wird, die Wahl wirksam angefochten ist oder das Unternehmen als Rechtspersönlichkeit untergeht, d.h. durch Übergang nicht mehr der Mitbestimmung unterliegt und liquidiert wird.²⁶⁷

3.2.2 Aufbau des Aufsichtgremiums

3.2.2.1 Zusammensetzung des Aufsichtsrats

Das Amt des Aufsichtsrats wird traditionell als 'Nebenamt' interpretiert, weshalb der Hauptberuf der Mandatsträger unterschiedlicher Art und in verschiedenen Bereichen angesiedelt sein kann: Gewerkschaft, Partei, Aktionärsvereinigung, Unternehmer etc. Auf der **Kapitalvertreterseite** finden sich vornehmlich Ver-

²⁶³ § 23 MitbestG.

²⁶⁴ Sollte die Wahl der Arbeitnehmervertreter zeitlich nicht mit der Wahl der Kapitalvertreter zusammenfallen, so besteht bis zur Wahl der Kapitalvertreter eine Anwartschaft. Das Ende der Amtszeit fällt mit dem der Kapitalvertreter zusammen. Vgl. Hoffmann, Dietrich und Preu, Peter (2003), Rz. 717.

²⁶⁵ § 102 Abs. 1 AktG.

²⁶⁶ Vgl. Peltzer, Martin (2004), Rz. 285f.

²⁶⁷ Vgl. Hoffmann, Dietrich und Preu, Peter (2003), Rz. 720-722.

treter von Konzernmuttergesellschaften, Groß-/Kleinaktionäre, Banken, Lieferanten, Abnehmer, öffentliche Körperschaften und ehemalige Vorstandsmitglieder²⁶⁸ (Abb. 3.5 und zu ihrer anteiligen Verteilung Abb. 3.6.) So finden sich beispielsweise Fremdkapitalvertreter im Aufsichtsrat, die zur Absicherung ihrer Kredite ein Mandat erhalten und damit ihre eigenen Überwachungskosten senken. Ihre Interessen sind nicht unbedingt mit denen der Eigenkapitalgeber kongruent, da sie zunächst auf Basis einer risikoarmen Unternehmensführung die Rückzahlung ihrer Kredite erhoffen. Grundsätzlich sind sie an Stabilität und Wachstum des Unternehmens interessiert.²⁶⁹ Befinden sich Vertreter von Lieferanten bzw. Leistungserbringern des Unternehmens im Aufsichtsrat, so ist ihr Interesse einer Kooperation vergleichbar. Sie suchen i.d.R. ein langfristiges Vertrauensverhältnis, um in weiteren Verträgen einen Konsens und damit eine Win-Win-Situation zu erzielen.²⁷⁰

Nach Potthoff/Trescher lassen sich die Kapitalvertreter unterteilen nach der Höhe der Beteiligung in Groß- und Kleinaktionäre, nach dem Einfluss in der Hauptversammlung in Mehrheits- und Minderheitsaktionäre sowie nach ihrer persönlichen Zielvorstellung in Rentenbezieher, die über ein Bankdepot oder Fondsanteile an der Dividende partizipieren wollen, und Finanzaktionäre, die bei permanenter Kursüberwachung Aktien kurzfristig zu veräußern bereit sind. Die vertretenen Interessen im Aufsichtsrat sind entsprechend heterogener Natur.²⁷¹ Großaktionäre sind bei deutschen Unternehmen häufig vertreten. So handelt es sich beispielsweise um die Gründerfamilie, Banken oder andere Unternehmen. Diesen kann neben dem Interesse an Dividenden auch eine strategische Orientierung unterstellt werden. Hinzu treten unter Umständen persönliche Ziele, wenn es sich beispielsweise um die Gründerfamilie des Unternehmens handelt.²⁷²

Vorstandsmitglieder sollen gemäß DCGK nach ihrem Mandatsende nicht direkt in den Aufsichtsrat wechseln. So empfiehlt der Kodex in Tz. 5.4.2 S. 3, die Anzahl ehemaliger Vorstände auf zwei zu begrenzen.²⁷³ Das Europaparlament schlägt eine zweijährige Amtspause für ehemalige Vorstandsmitglieder vor, die ein Aufsichts-

²⁶⁸ Vgl. Schneider, Jürgen (2000), S. 143.

²⁶⁹ Vgl. Pfannschmidt, Arno (1995), S. 189f.; Schmidt, Reinhard H. (2006), S. 17.

²⁷⁰ Vgl. Pfannschmidt, Arno (1995), S. 193.

²⁷¹ Vgl. Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 130.

²⁷² Vgl. Schmidt, Reinhard H. (2006), S. 16f.

²⁷³ Siehe zur Interpretation Kap. 5.2.

ratsmandat im selben Unternehmen wahrnehmen wollen.²⁷⁴ Mit den Maßnahmen zur Begrenzung des formalen Einflusses eines ehemaligen Vorstands soll ein möglicher Strategiewechsel vereinfacht oder Koalitionen zwischen neuem und ehemaligem Vorstand verhindert werden, indem ehemalige Vorstände die Arbeit ihrer Nachfolger nicht maßgeblich beeinflussen können.²⁷⁵ Zusätzlich sollten sie nicht im Rahmen ihres Aufsichtsratsmandats die eigene Tätigkeit als Vorstandsmitglied kontrollieren.²⁷⁶ Befürworter erhoffen sich durch die Teilnahme ehemaliger Vorstände, ihre Erfahrungen und unternehmensspezifischen Kenntnisse für die Überwachungsaufgabe nutzbar machen zu können.²⁷⁷ Ehemalige Vorstandsmitglieder des betrachteten Unternehmens sowie Manager anderer Unternehmen seien weniger als Vertreter der Kapitalinteressen zu sehen, als vielmehr als Vertreter der Interessen der Wirtschaft. Durch diese Verflechtung von Unternehmen entsteht ein Wertesystem zwischen Unternehmen, dass auf langfristig gute Beziehungen und damit Konflikt- und Rivalitätsvermeidung angelegt ist.²⁷⁸ In einem auf Konflikt- und Rivalitätsvermeidung angelegten Netzwerk steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Fehler selten aufgedeckt und unzureichend sanktioniert werden, es zu einer Machtkonzentration zu Lasten der Aktionäre und zu Gunsten der Manager geschieht sowie die Aufgabenerfüllung von Vorstand und Aufsichtsrat nicht mehr im Sinne der Aktionäre vorgenommen wird. In einer Befragung zur Zusammensetzung 127 börsennotierter Unternehmen im Jahr 2003 fand Hartmann, dass sich der überwiegende Teil (62%) der Mandatsträger in der Branche auskennt. Weiterhin finden sich viele 'Persönlichkeiten' (56%) im Aufsichtsgremium wie Vorstände und Aufsichtsräte anderer Gesellschaften sowie die Unternehmer selbst. Zusätzlich werden Vertreter von Banken und Venture-Capital-Gesellschaften, Wirtschaftsprüfer, Wissenschaftler, Familienmitglieder und Freunde des Unternehmens in den Aufsichtsrat berufen. Rechtsanwälte hatten nach Hartmanns Erhebung einen Anteil am Kreis der Aufsichtsratsmitglieder von ca. 45%.²⁷⁹

Die **Arbeitnehmerseite** ist häufig mit freigestellten Betriebsratsmitgliedern des Unternehmens, externen Gewerkschaftsvertretern, Arbeitnehmern des Unterneh-

²⁷⁴ Vgl. o.V. (2006b).

²⁷⁵ Vgl. Pfitzer, Norbert und Höreth, Ulrike (2003), S. 167.

²⁷⁶ Vgl. Kremer, Thomas (2003), Rz. 720.

²⁷⁷ Vgl. Kremer, Thomas (2003), Rz. 722.

²⁷⁸ Vgl. Schmidt, Reinhard H. (2006), S. 16f.

²⁷⁹ Vgl. Hartmann (2003), S. 73

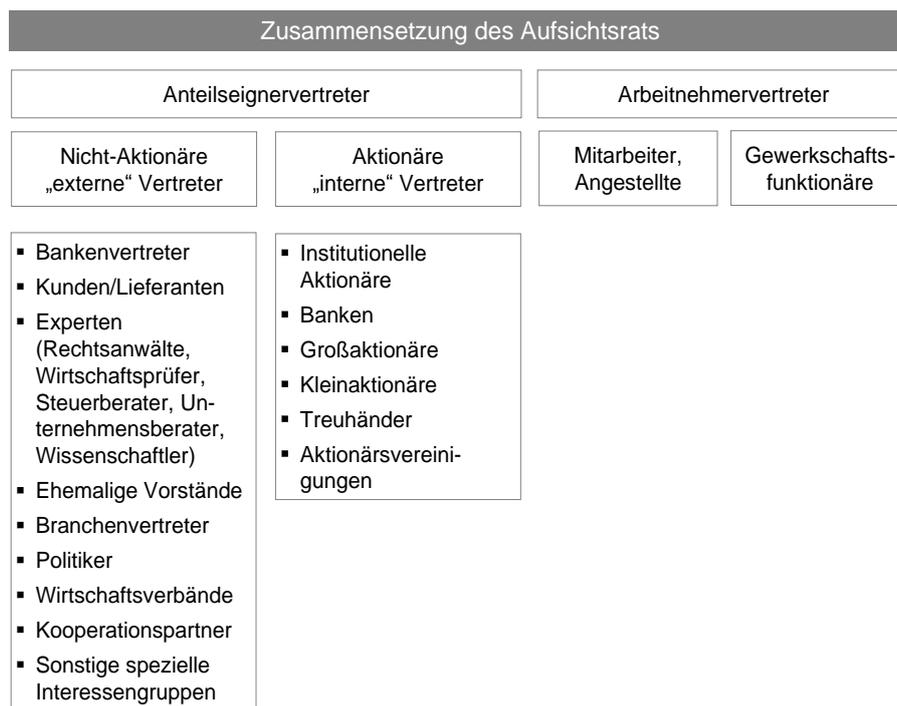


Abbildung 3.5: Theoretische Zusammensetzung der Unternehmensaufsicht (stakeholderorientiert)

Quelle: in Anlehnung an Schneider, Jürgen (2000), S. 143.

mens und leitenden Angestellten besetzt (Abb. 3.5 und zu den Anteilen der Arbeitnehmervertreter Abb. 3.6). Die Aufsichtsräte in den DAX 30-Unternehmen unterliegen zum größten Teil der Mitbestimmung. Das Gremium besteht in diesen Fällen aus mindestens drei oder aus einem Vielfachen von drei Personen, maximal jedoch 21 Personen.²⁸⁰ Bis zum Jahr 2004 lässt sich ein Trend zur freiwilligen Vergrößerung von Aufsichtsräten feststellen, 2004 überschritten 25% der Aktiengesellschaften in Deutschland die gesetzlich fixierte Mindestgröße.²⁸¹ Im Jahre 2006 waren die Aufsichtsräte deutscher DAX-Unternehmen mit insgesamt 62 Gewerkschaftsvertretern besetzt. Dabei war die Anzahl der Mandate auf die einzelnen Gewerkschaften wie folgt aufgeteilt: 22 Verdi, 18 IG Metall, 16 IG Berg-

²⁸⁰ Siehe Datenquelle im Anhang. Zur Größe des Gremiums und den präzisen Anteilen siehe Kap. 2.2.2.

²⁸¹ Vgl. Gerum, Elmar und Debus, Malte (2006), S. 11.

bau, Chemie, Energie und 3 DGB und EGB sowie 3 sonstige Gewerkschaften.²⁸²

Insgesamt unterlagen im Jahr 2004 ca. 4.300 Unternehmen der Mitbestimmung. Damit befanden sich zu diesem Zeitpunkt 16.004 Arbeitnehmervertreter in deutschen Aufsichtsräten, wobei nach Schätzungen des IDW 5.723 Mitarbeiter der Unternehmen und 1.739 externe Funktionäre ein Aufsichtsratsmandat inne hatten.²⁸³

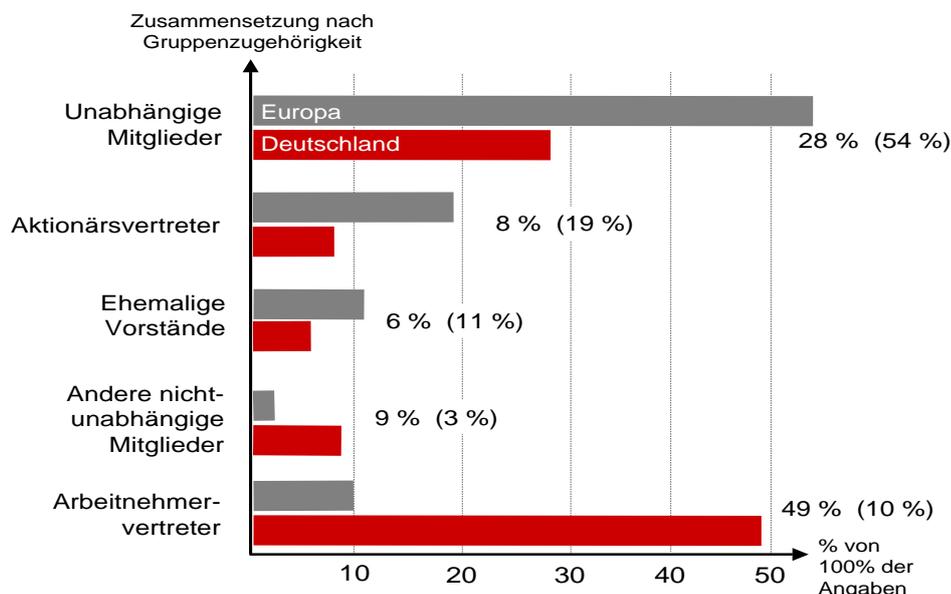


Abbildung 3.6: Zusammensetzung des Aufsichtsrats nach Gruppenzugehörigkeit, Vergleich Deutschland - Europa

Quelle: Heidrick & Struggles International Inc. (2007), S. 23. (Abweichungen zu 100% sind in der Quelle vorhanden.)

Die Zusammensetzung nach Gruppen zeigt eine Studie aus dem Jahr 2006 im europäischen²⁸⁴ Vergleich (Abb. 3.6). Unterschiede ergaben sich insbesondere in der im Vergleich zu Europa anteilig weniger stark repräsentierten Gruppe von

²⁸² Siehe Datenquelle im Anhang. Im Jahre 2003 waren die Aufsichtsräte deutscher DAX-Unternehmen mit insgesamt 54 Gewerkschaftsvertretern besetzt. Dabei war die Anzahl der Mandate auf die einzelnen Gewerkschaften wie folgt aufgeteilt: 21 Verdi, 16 IG Metall, 14 IG Bergbau, Chemie, Energie und 3 DGB. DSW in o.V. (2003a), S. 25.

²⁸³ Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft (2006), S. 4. Siehe dazu Abb. 2.2, S. 27. Diese Werte dürften aufgrund der relativ stabilen Entwicklungen auch die aktuelle Situation wiedergeben.

²⁸⁴ Als Europa werden in dieser Studie Belgien, Frankreich, Deutschland, Frankreich, Niederlande, Portugal, Spanien, Schweden, United Kindom, Österreich definiert.

Aktionärsvertretern mit 8% in Deutschland und 19% in Europa sowie den unabhängigen Mitgliedern mit 28% zu 54%. Erwartungsgemäß liegt der Anteil der Arbeitnehmervertreter in Deutschland mit 49% bedeutend höher als in Europa mit 10%. Da die europäischen Durchschnitte Deutschland bereits enthalten, hat insbesondere der hohe Anteil an Arbeitnehmervertretern den europäischen Durchschnitt beeinflusst. Ohne Deutschland liegt der Anteil der Arbeitnehmervertreter in Europa nach dem Studiendesign rechnerisch bei 3,47%.²⁸⁵ Aufgrund der Mitbestimmung in deutschen Aufsichtsräten, ist die Größe des Gremiums im europäischen Vergleich mit 19,1 Mitgliedern die höchste.²⁸⁶ Der europäische Durchschnitt liegt bei 12,8 Mitgliedern.²⁸⁷

Sind Mandatsträger abhängig von anderen, schränkt das ihre Unvoreingenommenheit ein und beeinflusst ihre Interessenlage. Dadurch wird die Effektivität der Gremiumsarbeit negativ tangiert. Die Stärkung der **Unabhängigkeit** ist daher ein besonderes Anliegen des Kodexes.²⁸⁸ Er definiert Unabhängigkeit wie folgt: „Ein Aufsichtsratsmitglied ist als unabhängig anzusehen, wenn es in keiner geschäftlichen oder persönlichen Beziehung zu der Gesellschaft oder deren Vorstand steht, die einen Interessenkonflikt begründet.“²⁸⁹ Die im Kodex thematisierten Bedingungen für eine Abhängigkeit können unterschiedlicher Herkunft sein. Erstens sind personelle Abhängigkeiten möglich, die sich aus dem Bestellvorgang und dem Wunsch nach Mandatsverlängerung ergeben. Verknüpft ein Aufsichtsratsmitglied seine Interessen mit denen der Unternehmensleitung, liegt zweitens eine interessensmäßige Abhängigkeit vor. Schließlich kann drittens aus einer persönlichen Identifikation mit dem Vorstand eine mentale Abhängigkeit erwachsen. Letztere zeigt sich in Urteilsbefangenheit, 'Peer Pressure', Solidarität etc.²⁹⁰ Entsprechend empfiehlt der Kodex nicht mehr als zwei ehemaligen Vorstandsmitgliedern des Unternehmens ein Aufsichtsratsmandat zu erteilen (Tz. 5.4.2 S. 3) und bei der Wahl von Mitgliedern darauf zu achten, dass diese keine Organfunktion

²⁸⁵ Eine ausschließliche Betrachtung der Länder mit Mitbestimmung ergäbe im Studiendesign einen Anteil der Arbeitnehmervertreter von 6,5%.

²⁸⁶ Die eigene Auszählung ergab einen Durchschnitt von 18 Personen. Siehe Datenquelle im Anhang.

²⁸⁷ Vgl. Heidrick & Struggles International Inc. (2007), S. 13.

²⁸⁸ Siehe die Interpretation in Kap.5.2.1 und 5.4.

²⁸⁹ Tz. 5.4.2 S. 2 DCGK.

²⁹⁰ Vgl. Roth, Günter H. und Wörle, Ulrike (2004), S. 574. Insbesondere zu den unter der mentalen Abhängigkeit gefassten Effekten siehe Kap. 4.3.1.

oder Beratungsaufgaben bei Wettbewerbern innehaben (Tz. 5.4.2 S. 4). Aus der arbeitsvertraglichen Verbindung für Arbeitnehmervertreter aus dem Unternehmen ergibt sich auch bei ihnen eine mögliche unzureichende Unabhängigkeit.²⁹¹ Da sich der Kodex der aus dieser Beziehung resultierenden Abhängigkeit sowie der möglichen Interessenkonflikte ehemaliger Vorstände etc. bewusst ist, legt er keine pauschale Anzahl an Mandatsträgern fest, welche die Unabhängigkeitsdefinition zu erfüllen haben. Die 'soll'-Regel des Kodexes in Tz. 5.4.2 S. 1 überlässt die Entscheidung darüber dem Aufsichtsrat.

Ein weiterer Aspekt der Zusammensetzung betrifft die personelle Verflechtung von Mandatsträgern ('Interlocking Directorship'), die ggf. die Unabhängigkeit der Person in Frage stellt.²⁹² Der Kodex senkt mit seiner Empfehlung in Tz. 5.4.5 S. 2 für aktive Vorstände nicht mehr als fünf Aufsichtsratsmandate wahrzunehmen, die Anzahl möglicher Verflechtungen. Eine direkte personelle Verflechtung liegt vor, wenn eine Person Mandate bzw. Funktionen in mindestens zwei verschiedenen Organisationen inne hat.²⁹³ Die Verflechtungen sind als reine Vorstands- oder Aufsichtsratsverbindungen sowie Überkreuzmandate zu konstruieren. Gesetzlich ist die Selbstkontrolle verboten, weshalb eine Person nicht Mandate in Aufsichtsrat und Leitungsfunktion der Konzernmutter sowie eines abhängigen Unternehmens wahrnehmen darf. Daher ist auch die Überkreuzverflechtung verboten, wenn sich Vertreter aus dem Vorstand von Unternehmen A im Aufsichtsrat von Unternehmen B und Vertreter aus dem Aufsichtsrat von Unternehmen A im Vorstand von Unternehmen B befinden.²⁹⁴ Eine indirekte Verflechtung liegt vor, wenn zwei Unternehmen eigene Vertreter in eine dritte Organisation entsenden.

Unternehmen setzen Personal- und Kapitalverflechtung zur Abschottung vor den Kapital- und Übernahmehöfen ein. Insbesondere die Instrumente Ring- und Überkreuzverflechtung dienen diesem Zweck, die horizontal in Pyramiden- oder

²⁹¹ Vgl. Wiesner, Peter (2003), S. 215 mit weiteren Ergebnissen der Winter-Gruppe im Auftrag des EU Binnenmarktkommissars. Das Sarbanes-Oxley Act hat für die an der NYSE gelisteten deutschen Unternehmen hierauf Rücksicht genommen und die Arbeitnehmervertreter als unabhängig trotz des Erhaltens von Bezügen des Unternehmens anerkannt. Allerdings müssen im 'Audit Committee' vertretenen Arbeitnehmern auf einem gesonderten Formblatt veröffentlicht werden. Ein möglicher Mangel an Unabhängigkeit aus anderen Gründen bleibt inhärent. Vgl. Gruson, Michael und Kubicek, Matthias (2003a), S. 351.

²⁹² In seiner empirischen Studie fand Pfannschmidt keine Bestätigung dafür, dass Mandatspluralität von Aufsichtsräten zu einer Vernachlässigung ihrer Mandatsaufgaben und somit zu wirtschaftlichen Misserfolgen führe. Vgl. Pfannschmidt, Arno (1995), S. 199.

²⁹³ Vgl. Pfannschmidt, Arno (1993), S. 57.

²⁹⁴ § 100 Abs. 2 AktG.

Sternform zur Informationsversorgung und Herrschaftsausübung angelegt sind. Ausnahme ist die heterarchische Verflechtung des Finanzsektors.²⁹⁵ Nach einer Studie des DSW aus dem Jahre 2006 haben 280 Aufsichtsratsmandate in den DAX 30-Unternehmen 204 Personen inne. Die zehn Personen, die besonders stark in die Aufsichtsratsstätigkeit durch die Übernahme von Mandaten bei verschiedenen Firmen zuzüglich besonders arbeitsintensiver Ausschüsse (Präsidial-, Personal- und Bilanzausschuss) involviert sind, zeigt Abb. 3.7. Im vorliegenden Ranking, das die Arbeitsintensität mit Punkten bewertet, befinden sich unter den ersten 43 Plätzen lediglich zwei Frauen. Die am stärksten beanspruchten Personen nehmen auch an wichtigen Ausschüssen teil.²⁹⁶ Zwischen Unternehmen kann der Aufbau und die Erhaltung einer langfristigen Geschäftsbeziehung zu einer Verflechtung motivieren. Insbesondere Banken sind versucht, durch Aufsichtsratsmandate größere Kredite abzusichern. Lieferanten könnten dementsprechend an Sitzen bei ihren Abnehmern zur Absicherung von Investitionen interessiert sein. Die personelle Verflechtung geht insgesamt tendenziell zurück.²⁹⁷ Schmidt resümiert aus den intensiven Verflechtungen deutscher Unternehmen traditionell ein System, das an gemeinsamen Werten orientiert ist und auf dauerhafte Beziehungen baut. Daher sei die Rivalität zwischen deutschen Unternehmen nur gering ausgeprägt. Der Markt für Unternehmensübernahmen greife nur bedingt in Deutschland. Die Stakeholderorientierung zwingt die Beteiligten, ihren Interessenkonflikten mit Kompromissen zu begegnen, um einen allgemeinen Konsens zu erreichen. Die zeitliche Stabilität der Besetzung und damit der Kooperation fördere das Vertrauen der Beteiligten.²⁹⁸

Eng mit der Thematik der Unabhängigkeit verbunden ist die der **Interessenkonflikte**. Dieser Thematik widmet der Kodex einen Unterabschnitt. Interessen-

²⁹⁵ Vgl. Höpner, Martin (2003), S. 134f.

²⁹⁶ So hat Manfred Schneider den Vorsitz im ständigen Ausschuss und Prüfungsausschuss bei der Allianz SE, Präsidium, Prüfungs- und Personalausschuss der Bayer AG sowie ständigem Ausschuss und Prüfungsausschuss der Linde AG. Zusätzlich ist er als einfaches Mitglied im Präsidium und Personalausschuss der Metro AG, im Präsidium der RWE AG sowie im Prüfungsausschuss der TUI AG vertreten. Vgl. DSW (2006).

²⁹⁷ Vgl. Bleicher, Knut; Leberl, Diethard und Paul, Herbert (1989), S. 80; Vorteile einer personellen Verflechtung innerhalb von Konzernen liegen in der leichteren Durchsetzbarkeit der Konzernpolitik, besserem Informationsaustausch und häufigeren Kommunikation, höherer Sachkompetenz und auch in der Überwindung formaler und hierarchischer Schranken. Weiterführend dazu siehe Holtmann, Michael (1989).

²⁹⁸ Vgl. Schmidt, Reinhard H. (2006), S. 16, 18-19, 22. Allerdings gibt er auch den Hinweis auf aktuelle Auflösungs Tendenzen dieser stabilen Situation durch den zunehmenden Druck des Kapitalmarktes und den Rückzug der Großbanken.

		Person						
		Manfred Schneider	Gerhard Cromme	Ulrich Hartmann	Martin Kohlhaussen	Jürgen Weber	Henning Schulte-Noelle	Heinrich von Pierer
DAX 30-Gesellschaft	Allianz	M (Ständiger A., Prüfung)	M (Ständiger A., Personal, Prüfung)				V (Ständiger V, Personal V, Prüfung) ex VSt	
	Bayer	V (Präsidium V, Prüfung, Personal V) ex VSt			M (Prüfung V, Personal)	M		
	Deutsche Bank			M (Präsidium)		M		M
	E.ON		M	V (Präsidium V, Prüfung) ex VSt			M (Präsidium)	
	Linde	V (Ständiger A. V, Prüfung)						
	Lufthansa		M	M (Prüfung)		V (Präsidium V) ex VSt		
	Siemens		M (Prüfung V)				M (Prüfung)	V (Präsidium V, Prüfung) ex VSt
	Thyssen Krupp		V (Präsidium V, Personal V, Prüfung) ex VSt			M (Prüfung V)	M (Präsidium, Personal)	M

Abbildung 3.7: Ausgewählte Beispiele der Verflechtung deutscher Aufsichtsräte in den DAX 30-Gesellschaften

Quelle: in Anlehnung an DSW (2006).

(V = Aufsichtsratsvorsitz, M = Mitglied. In Klammern die Ausschusstätigkeit, V = Ausschussvorsitz. Ex VSt = ehemaliges Vorstandsmitglied.)

konflikte manifestieren sich in Loyalitätskonflikten und einer möglichen Kollision mit persönlichen Interessen. Loyalitätskonflikte ergeben sich bei personellen Verflechtungen durch die Organtätigkeit im Aufsichtsrat, die Überwachungstätigkeit und zustimmungspflichtige Geschäfte. Im Jahre 2004 hatten fast 20% der Aufsichtsratsvorsitzenden zuvor den Vorstandsvorsitz inne²⁹⁹, im Gesamtgremium lag der Anteil 2006 bei durchschnittlich 6%³⁰⁰. Daraus lässt sich schließen, dass ehemalige Vorstände häufiger den Aufsichtsratsvorsitz als ein einfaches Mandat übernehmen. Zudem treten Konflikte bei Handlungen in einem Organ eines anderen Unternehmens außerhalb oder unter Berührung der Arbeit im betrachteten Aufsichtsrat auf.³⁰¹

Zunächst lassen sich Interessenkonflikte bei Arbeitnehmervertretern vermuten,

²⁹⁹ Vgl. Rang, Reiner (2004).

³⁰⁰ Vgl. Heidrick & Struggles International Inc. (2007), S. 23.

³⁰¹ Vgl. Roth, Günter H. und Wörle, Ulrike (2004), S. 611-614.

die sich aufgrund ihrer Wahl als Repräsentant einer Gewerkschaft ergeben können.³⁰² Eine entsprechende Problematik weitet Baums auf die Kapitalvertreter aus, da er Ehrenämter, Verwandtschaften und Kapitalbeziehungen als beeinflussendes Element zur Diskussion stellt.³⁰³ Eine besondere Problematik liegt erneut bei den Bankenvertretern vor, wenn diese gleichzeitig Geschäftspartner durch eine Kreditvergabe sind und über den allgemeinen Zugang zum Kapitalmarkt sowie Kredite anderer Banken bestimmen sollen. Auch könnten Informationen, die durch die Aufsichtsratsstätigkeit gewonnen werden, in der eigenen Bank Entscheidungen erfordern, weshalb das Aufsichtsratsmitglied zwischen der Geheimhaltungspflicht und dem Loyalitätsgebot dem eigenen Arbeitgeber gegenüber abwägen muss. Interessenkonflikte stellen sich insbesondere dann ein, wenn ein Bankenvertreter auch im Aufsichtsrat des Konkurrenzunternehmens ein Mandat wahrnimmt oder im Falle einer Übernahme die Bank von Ziel- und Bietergesellschaft übereinstimmt.³⁰⁴ Ähnliches gilt für Kunden- oder Lieferantenbeziehungen sowie Beamte einer beaufsichtigenden Behörde. Die im Kodex in Tz. 5.4.2 S. 4 formulierte Abgrenzung der Unternehmen nach der Konkurrenzsituation ist nicht immer eindeutig.³⁰⁵ Dohmen zieht aufgrund der vielfältigen Verflechtungen ein negatives Resümee für die Effektivität der Aufsichtsratsstätigkeit. Die vielfach bestehenden personelle Verflechtungen zwischen Vorständen, Banken, Gewerkschaften und Aufsichtsgremien verschiedener Unternehmen hebeln, so Dohmen, durch ein „Netzwerk von einander persönlich oder aufgrund ihrer Gesellschaftszugehörigkeit gewogenen Aufsichtsräten [...] die eigentliche Kontrollfunktion des Aufsichtsratssystems aus.“³⁰⁶

Der Kodex will durch eine umfassende Offenlegung der Interessenkonflikte die Problematik entschärfen. Dazu empfiehlt er in Tz. 5.5.2 Interessenkonflikte, die aus einer Organfunktion oder Beratung von Geschäftspartnern des Unternehmens entstehen, dem Aufsichtsrat mitzuteilen. Darüber hinaus, so die Empfehlung der Tz. 5.5.3 S. 1 DCGK, soll der Aufsichtsrat diese Interessenkonflikte gegenüber der Hauptversammlung offen legen.³⁰⁷ Da Interessenkonflikte die Arbeit des Gremi-

³⁰² Vgl. Wiesner, Peter (2003), S. 215.

³⁰³ Vgl. Baums, Theodor (2002b), S. 6f.

³⁰⁴ Vgl. Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 934.

³⁰⁵ Vgl. Peltzer, Martin (2004), Rz. 279, 283f. Siehe dazu auch Kap. 3.2.1.

³⁰⁶ Dohmen, Florian (1998), S. 16.

³⁰⁷ Peltzer kritisiert dieses Vorgehen, da es die Loyalität der Mitglieder untergrabe und einen gewissen Bestrafungscharakter trägt. Dies laste entsprechend schwer, da das offenlegende Mitglied einen richtigen Schritt zur Konfliktentschärfung getan habe. Vgl. Peltzer, Martin

ums negativ beeinflussen, empfiehlt der Kodex in Tz. 5.5.3 S. 2 dem betroffenen Mitglied bei andauernden und wesentlichen Konflikten sein Mandat niederzulegen.

Aus der beschriebenen heterogenen Zusammensetzung des Aufsichtsrats ergibt sich unweigerlich eine Interessenpluralität im Gremium. Die verschiedenen Interessen, das Wissen und auch die Persönlichkeiten für eine effiziente Gremiumsarbeit nutzbar zu machen, gehört zu den Aufgaben des Aufsichtsratsvorsitzenden.

3.2.2.2 Aufsichtsratsvorsitz und -stellvertretung

Von herausragender Bedeutung für die Arbeit des Aufsichtsrats ist der **Aufsichtsratsvorsitzende**. Die Aufgaben des Aufsichtsratsvorsitzenden sind im Aktiengesetz kaum fixiert,³⁰⁸ Daher präzisiert der Kodex die Aufgaben und ihre Ausgestaltung in einem Unterabschnitt.³⁰⁹ Er formuliert in Form einer 'muss'-Regel in Tz. 5.2 Abs. 1 als organinterne Aufgaben die Koordination der Arbeit und Leitung der Sitzungen sowie als organexterne Aufgabe die Vertretung des Aufsichtsrats nach außen. Damit kommt ihm als organübergreifende Aufgabe die Übernahme der Scharnierfunktion zwischen Aufsichtsrat und Vorstand zu.

Seine Zuständigkeit zeigt sich in der Praxis in der Verfahrensleitung, der Repräsentation des Aufsichtsrats sowie administrativen Aufgaben.³¹⁰ Die Verfahrensleitung umfasst die Sitzungsvorbereitung vom Aufstellen und Versenden der Tagesordnung, über die Informationsunterlagen für die Gremiumsmitglieder bis hin zur Einberufung, die eigentliche Sitzungsleitung sowie Tätigkeiten zwischen den Sitzungen, wie die Koordination der Ausschussarbeit und des organinternen Informationsflusses. Der Kodex empfiehlt in Tz. 5.2 Abs. 2 S. 1 den Aufsichtsratsvorsitzenden zusätzlich mit den Vorsitzen jener Ausschüsse zu betrauen, die sich mit den Vorstandsverträgen sowie der Vorbereitung der Sitzung des Gesamtgremiums befassen. Um u.a. eine zeitliche Überbeanspruchung zu vermeiden, regt

(2004), Rz. 318f. Siehe zur Offenlegungspflicht weiter Kap. 3.1.1.3.

³⁰⁸ § 90 Abs. 1 S. 2; § 107 Abs. 1; § 110 Abs. 1; § 184 Abs. 1 AktG.

³⁰⁹ Tz. 5.2 DCGK.

³¹⁰ Vgl. Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 1031. Anders formuliert Sihler die Hauptaufgaben als die Erhaltung der Funktionsfähigkeit des Aufsichtsrats, Auswahl der Vorstandsmitglieder und des -vorsitzenden, Beratung des Vorstandsvorsitzenden sowie Führung des Aufsichtsrats bei der Überwachung des Vorstands. Vgl. Sihler, Helmut (2001), S. S12.

der Kodex in Tz. 5.2 Abs. 2 S. 2 an, den Vorsitzenden des Aufsichtsrats nicht mit dem Vorsitz im Prüfungsausschuss zu betrauen.

Vorstand und Aufsichtsrat sollen eng zusammenarbeiten, dazu vermittelt der Aufsichtsratsvorsitzende zwischen beiden Gremien. Der Kodex formuliert in Tz. 5.2 Abs. 3 S. 1 die Empfehlung an den Aufsichtsratsvorsitzenden, regelmäßigen Kontakt zum Vorstandsvorsitzenden oder dem -sprecher zu pflegen sowie Strategien, Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement zu diskutieren.³¹¹ Der Kodex ist sich der herausragenden Stellung des Aufsichtsratsvorsitzenden bewusst und empfiehlt in Tz. 5.4.4 S. 1, dem ehemaligen Vorstandsvorsitzenden möglichst nicht die Übernahme des Vorsitizes zu erlauben. Damit soll eine abträgliche Beeinflussung des neuen Vorstands vermieden werden. Grundsätzlich muss sich jeder Aufsichtsratsvorsitzende der Gefahr der Beeinflussung durch die Person des Vorstandsvorsitzenden oder durch von ihm erhaltene manipulierte Informationen bewusst sein. Der Wechsel zwischen Gruppen- und Einzelgesprächen auch mit anderen Vorstandsmitgliedern kann hilfreich sein.³¹² Die Häufigkeit des Kontaktes ist offen, einige Autoren empfehlen wöchentliche Treffen.³¹³ Das Ziel dieser Gespräche ist die Gewinnung von Informationen über Unternehmensinterna. Dieser Aspekt spricht für die Besetzung des Aufsichtsratsvorsitzenden mit einem ehemaligen Vorstandsmitglied.³¹⁴

Zusätzlich repräsentiert der Aufsichtsratsvorsitzende das Gremium in der Hauptversammlung und vertritt die Gesellschaft bei Handelsregistermeldungen beispielsweise in Folge einer Kapitalerhöhung. Er ist Berichtsempfänger des Vorstands und sorgt, so empfiehlt es der Kodex in Tz. 5.2 Abs. 3 S. 3, für die Weitergabe an die Gremiumskollegen. Entsprechend sorgt er auch für die rechtzeitige Information der Mandatsträger vor den Aufsichtsratssitzungen, die er leitet.³¹⁵

Auch die Verwaltung des Gremiums befindet sich im Aufgabenbereich des Vorsitzenden. Er hat sämtliche Informationen, alle Berichte, Protokolle, Personalunterlagen, Entscheidungs- und Planungsunterlagen sowie u.a. die Korrespondenz

³¹¹ Vgl. Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 1032-1052; Pfitzer, Norbert und Höreth, Ulrike (2003), S. 152-156.

³¹² Vgl. Peltzer, Martin (2004), Rz. 263f.

³¹³ Vgl. Kremer, Thomas (2003), Rz. 674, § 110 Abs. 3 AktG.

³¹⁴ Vgl. Peltzer, Martin (2004), Rz. 266; der auch auf die Gefahr der verstärkten Haftung bei besserer Informationslage hinweist. Vorteilhaft ist, wenn der Aufsichtsratsvorsitzende möglichst nah am Unternehmensgeschehen wäre, indem er dort ein Büro bezieht.

³¹⁵ Vgl. Kremer, Thomas (2003), Rz. 668f.; Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 1053-1055.

zu verwalten und zu archivieren. Hinzu kommt die Ausführung von Beschlüssen, die das Gremium oder entsprechende Ausschüsse getroffen haben, sowie die Vertretung der Gesellschaft gegenüber Dritten.³¹⁶

Seine herausragende Stellung wird durch die Zweitstimme unterstrichen. Sie dient zur Auflösung von Situationen mit Stimmgleichheit. Ohne Pattsituation kann die Zweitstimme bei Bestellung und dessen Widerruf von Vorstandsmitgliedern, Geschäftsordnungsbeschlüssen und Ausschussbestellungen eingesetzt werden.³¹⁷ Er wird üblicherweise von der Anteilseignerseite gestellt. Dies ist gängige Praxis und nicht gesetzlich vorgeschrieben.³¹⁸

Der **stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende** ist i.d.R. als Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und häufig Betriebsrat im Unternehmen.³¹⁹ Sieht die Satzung es vor oder beschließt der Aufsichtsrat dieses, können mehrere Stellvertreter gewählt werden. Die Wahl und Abberufung unterliegt den gleichen Regelungen wie die des Vorsitzenden. Der Stellvertreter übernimmt bis auf das Zweitstimmrecht alle Rechte und Pflichten des Vorsitzenden, wenn Letzterer verhindert ist und seine Amtsgeschäfte nicht wahrnehmen kann. Dafür kommen persönliche Gründe in Betracht wie Krankheit, terminliche Verhinderung, sowie objektive Gründe die dazu führen, dass die Amtsgeschäfte nicht oder nicht in einer angemessenen Frist wahrgenommen werden können.³²⁰

3.2.2.3 Ausschussarbeit

Die Ausschussarbeit ist ein im Kodex verankertes Instrument, um die Gremiumsarbeit zu intensivieren. Zudem wird durch sie eine kontinuierliche und zeitnahe Sacharbeit für die kurzen Veröffentlichungsfristen, beispielsweise der Jahresabschlüsse, möglich. Außerdem können im Ausschuss vertrauliche Fragen in einem kleinen Kreis behandelt werden.³²¹

³¹⁶ Vgl. Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 1057-1059.

³¹⁷ Vgl. Hoffmann, Dietrich und Preu, Peter (2003), Rz. 412-415.

³¹⁸ Vgl. Hoffmann, Dietrich und Preu, Peter (2003), Rz. 117.

³¹⁹ Vgl. o.V. (2005a), S. 14.

³²⁰ Vgl. Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 1081-1085.

³²¹ Vgl. Hoffmann, Dietrich und Preu, Peter (2003), Rz. 147. Siehe zur Interpretation Kap. 5.2.2.

Aufgrund dieser Vorteile widmet der Kodex der Bildung von Ausschüssen einen Unterabschnitt. Er empfiehlt darin Ausschüsse einzurichten, die stellvertretend für das Gesamtgremium Verhandlungen führen, Beschlüsse vorbereiten und ihre Ausführung überwachen.³²² Diese sollen die Arbeit des Gremiums verbessern, indem Themenfelder gezielt einer intensiveren Bearbeitung unterzogen werden als dies im Gesamtgremium möglich wäre. Der Kodex begrenzt ihre Anzahl nicht, sondern empfiehlt in Tz. 5.3.1 S. 1 sie unternehmensindividuell anzupassen und fachlich qualifiziert auszugestalten. Die dort zu bearbeitenden Themenfelder konkretisiert er kaum. Er benennt als 'soll'-Regel in Tz. 5.3.2 explizit die Einrichtung eines Prüfungsausschusses, dessen Aufgaben er umreißt. Die Bildung weiterer Ausschüsse regt er in Tz. 5.3.3 als 'kann'-Regel an und benennt den Strategie-, Personal-, Investitionsausschuss. Werden diese weiteren Ausschüsse nicht gebildet, muss aufgrund des Anregungscharakters der Regel die Abweichung nicht offengelegt werden. Allerdings wird u.a. aus der Homepage des Unternehmens die Anzahl und die Art der gebildeten Ausschüsse deutlich.

Eine genaue Abgrenzung der besonderen Entscheidungsfelder eines Ausschusses in Abgrenzung zum Gesamtplenium unterbleibt.³²³ Allerdings regt der Kodex in Tz. 5.3.4 an, einen sitzungsvorbereitenden Ausschuss zu bilden und Ausschüssen die Entscheidung anstelle des Gesamtgremiums zu erlauben. Über die Bildung von Ausschüssen entscheidet der Aufsichtsrat mit einfacher Mehrheit.³²⁴

Nicht an einen Ausschuss delegierbar sind die Ernennung und Abberufung des Vorstands, Wahl des Aufsichtsratsvorsitzenden und seines Stellvertreters, Zustimmung zu Abschlagszahlungen auf den Bilanzgewinn, Erlass der Geschäftsordnung des Vorstands, Einberufung der Hauptversammlung, Prüfung des Jahresabschlusses nebst Lagebericht, Berichte über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen und der Gewinnverwendungsvorschlag.³²⁵

Über die **Besetzung** des Ausschusses entscheidet der Aufsichtsrat. Handelt es sich um einen vorbereitenden Ausschuss, sind zwei Mitglieder ausreichend.³²⁶ Soll

³²² Da das allgemeine Einsichts- und Prüfungsrecht des Aufsichtsrats an einzelne Mitglieder nach §§ 111 Abs. 2 S. 2 und 107 Abs. 3 AktG delegiert werden kann, ist eine Ausschussbildung legitimiert. Eine Pflicht besteht durch die Organisationsautonomie nach § 107 Abs. 3 S. 2 AktG nicht.

³²³ Vgl. Peltzer, Martin (2004), Rz. 223f.

³²⁴ § 108 AktG.

³²⁵ § 107 Abs. 3 S. 2 AktG; vgl. Kremer, Thomas (2003), Rz. 703.

³²⁶ § 108 Abs. 2 S. 3 AktG.

der Ausschuss anstelle des Plenums entscheiden, sind für die Beschlussfähigkeit mindestens drei Mitglieder notwendig. Um eine effektive Arbeit zu ermöglichen, sollte das Gremium mit nicht mehr als sechs bis acht Personen besetzt sein. Für die Besetzung maßgeblich ist die Befähigung der möglichen Kandidaten, die fachspezifischen Kenntnisse sollen die Qualität der Ausschussarbeit steigern. Ob bei der Ausschussbildung die Mitbestimmung zu berücksichtigen ist, ist strittig. Auch wenn kein Paritätsgebot besteht, wird nach herrschender Meinung an die Arbeitnehmerseite mindestens ein Sitz im Ausschuss vergeben.³²⁷ Da die Auswahl der Ausschussmitglieder nach dem Eignungsprinzip erfolgt, zieht dies eine gesteigerte Verantwortung nach sich. Die Vorbereitung der Gesamtgremiumsentscheidung oder die Entscheidung selbst, ist von den Ausschussmitgliedern entsprechend auch haftungsrechtlich zu verantworten. Sie bewirkt einen erhöhten persönlichen Sorgfaltsmaßstab.³²⁸

Vom Aufsichtsrat kann ein Ausschussvorsitzender bestellt werden. Dieser besitzt dem Aufsichtsratsvorsitzenden entsprechende Rechte und Pflichten, da er die Gesamtkoordination sowie die Informationsweitergabe an das Gesamtgremium regelt.³²⁹

Der Aufsichtsratsvorsitzende soll, so empfiehlt es der Kodex in Tz. 5.2 Abs. 2 S. 1 den Vorsitz im Personal- und Sitzungsvorbereitungsausschuss übernehmen. Dies ist in der Praxis bereits üblich. Den Vorsitz des Prüfungsausschusses sollte er nach Anregung des Kodexes in Tz. 5.2 Abs. 2 S. 2 nicht innehaben. Einerseits deutet der Kodex damit auf den Zeitbedarf hin, andererseits vermeidet er mit der Empfehlung eine Machtkonzentration und für den Fall, dass es sich bei dem Aufsichtsratsvorsitzenden um ein ehemaliges Vorstandsmitglied handelt, Interessenkonflikte und Selbstprüfung. Ein ehemaliger Vorstand müsste als Vorsitzender des Prüfungsausschusses Transaktionen prüfen, an denen er selbst beteiligt war und durch mögliche bestehende Beziehungen zum Vorstandsvorsitzenden über mangelnde Objektivität verfügt.³³⁰ Anstelle dessen soll, so die Empfehlung des Kodexes in Tz. 5.3.2 S. 2, ein Aufsichtsratsmitglied mit guten Fachkenntnissen im

³²⁷ Vgl. Feddersen, Dieter (2000), S. 390; kritisch Hoffmann, Dietrich und Preu, Peter (2003), Rz. 156-159, Kremer, Thomas (2003), Rz. 696f.

³²⁸ Vgl. Doralt, Peter (2004), Rz. 32f.

³²⁹ Vgl. Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 1145-1147. Auch die Zweitstimme kann ihm durch die Satzung bzw. der Geschäftsordnung in mitbestimmten Unternehmen zugesprochen werden.

³³⁰ Vgl. Peltzer, Martin (2004), Rz. 232.

Bereich Rechnungslegung und Prüfungswesen den Vorsitz des Prüfungsausschusses übernehmen.

Um der **Verantwortung** des Gesamtremiums und jedes einzelnen Mitglieds gerecht zu werden, müssen die Ergebnisse der Ausschussarbeit dem Gesamtremium gegenüber kommuniziert werden. Eine Informationsordnung kann Zeitpunkt, Form und Umfang der Berichte grundsätzlich regeln. Zusätzlich hat das Gesamtremium jederzeit die Möglichkeit, Informationen zu verlangen. Überwachende und beschließende Ausschüsse haben die Pflicht, den Aufsichtsrat zu informieren. Dabei sollten die unterbreiteten Informationen ergebnis- bzw. zweckorientiert präsentiert werden.³³¹

Da eine formale Prüfung der strategischen Entscheidungen des Vorstands fehlt, wird als Lösung die Einrichtung eines **Strategieausschusses** vorgeschlagen. Seine Aufgabe besteht darin, Prioritäten für die Umsetzung festzulegen, indem sie Sollgrößen anhand von Controllingzahlen zur Leistungsfähigkeit des Unternehmens wie Profitabilität, Umsatz, Marktanteilsveränderungen definieren.³³² Der Strategieausschuss legt auf Basis bestimmter Kennzahlen die Bewertungskriterien für die Strategieimplementierung fest und führt einen regelmäßigen Reviewprozess durch. Als Kennzahlen kommen beispielsweise ROI (Return on Book Investment), CFROI (Cash Flow Return on Investment), EVA (Net Economic Value Added) und als Zusatz TSR (Total of Shareholders' Return on Investment) in Betracht. Donaldson empfiehlt im Anschluss einen externen Dienstleister mit der kontinuierlichen Erhebung dieser Daten und ihrer Eingabe in eine Datenbank zu beauftragen. Möglich wäre, dass diese Aufgabe der Abschlussprüfer übernimmt, da er während seiner Prüfungstätigkeit die Daten vorliegen hat.³³³ Der unabhängige Dritte ist Garant für unabhängige Interessen und Einschätzungen der Unternehmensleitung. Allerdings handelt es sich abermals um eine Output-Kontrolle. Sinnvoller wäre eine Input-Kontrolle, z.B. durch das Verhältnis tatsächlich umgesetz-

³³¹ Vgl. Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 1159-1163.

³³² Zu den Überwachungsträgern Controlling, interne Revision und betriebliches Rechnungswesen siehe Theisen, Manuel René (2003b). Eine empirische Studie zur Informationsnutzung des Top-Managements und der für diesen Zweck relevanten Informationsbreite (Finanzinformation, Kunden-/Markt-/Wettbewerbsinformation, Produktinformation, Fertigungs-/Prozessinformation, Mitarbeiterinformation, F&E-Information, Einkaufsinformation und Informationen über Rahmenbedingungen) siehe Schäffer, Utz und Steiner, Daniel (2005).

³³³ Vgl. Donaldson, Gordon (1995), S. 104-106.

ter Unternehmensstrategien anhand des Einsatzes von Ressourcen (Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen) zu den geplanten. Die vorgelegten Informationen sollten auf ihre Konsistenz geprüft werden.³³⁴ Eine gewisse Abweichung der Soll-Ist-Zahlen ist systemimmanent, da externe Einflüsse den Vorstand zur Anpassung der Planung auffordern.

In deutschen Unternehmen wurden bereits vor der Veröffentlichung des Kodexes Ausschüsse gebildet, mit der Empfehlung wurde ihre Einrichtung ausgeweitet, wobei Art und Häufigkeit differieren (Abb. 3.8). Alle DAX-Gesellschaften richteten einen Prüfungsausschuss ein. Besonders häufig wurde ein Präsidium, Präsidialausschuss bzw. ständiger Ausschuss gebildet. Über die Hälfte der Unternehmen verfügt über einen Personalausschuss.³³⁵ 80% der Unternehmen richten einen Vermittlungsausschuss ein. Dies geht u.a. auf die Tatsache zurück, dass es sich in der Mehrzahl um mitbestimmte Unternehmen handelt.

Ein häufig gebildeter Ausschuss ist das **Präsidium** bzw. der Präsidialausschuss oder auch ständiger Ausschuss. Er hat den Aufsichtsratsvorsitzenden bei der Sitzungsvorbereitung, Koordinationsaufgaben sowie repräsentativen Aufgaben zu unterstützen.³³⁶ Ein solcher Ausschuss kann auf Beschluss des Gesamtplenums gebildet und ihm auch Aufgaben anderer Ausschüsse übertragen werden.³³⁷

Der **Prüfungsausschuss** wird im Kodex in Tz. 5.3.2 explizit thematisiert. Er soll die Entscheidungen des Aufsichtsrats vorbereiten, die sich auf die Feststellung des Jahresabschlusses beziehen und ist an das 'Audit Committee' angelehnt. Um die Prüfung des Jahresabschlusses zu verbessern, ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Abschlussprüfer durch das KonTraG gesetzlich fixiert worden,³³⁸ die durch den Prüfungsausschuss erleichtert wird³³⁹. Gegenstand der

³³⁴ Vgl. Schmidt, Sascha und Brauer, Matthias (2005), S. 312f. Unter Konsistenz wird die Widerspruchsfreiheit zwischen der expliziten Strategie und den Umsetzungsaktionen verstanden. Vgl. Proff, Heike (2002), S. 74f.

³³⁵ Die Einteilung der Ausschüsse bzw. die Aufgabenverteilung zwischen Strategie, Risiko, Finanzierung und Investitionen etc. wird bei den Unternehmen unterschiedlich vorgenommen. Wurden Aufgaben im Ausschuss kombiniert, wurde die nach Auskunft der Homepage hauptsächliche Aufgabe berücksichtigt.

³³⁶ BGH-Urteil (25.02.1982).

³³⁷ Vgl. Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 1099.

³³⁸ § 111 Abs. 2 S. 3 AktG.

³³⁹ § 171 Abs. 1 S. 2 AktG; vgl. Hommelhoff, Peter und Mattheus, Daniela (1998), S. 250. Die Einrichtung eines 'Audit Committee' ist im monistischen System von der SEC NY vor-

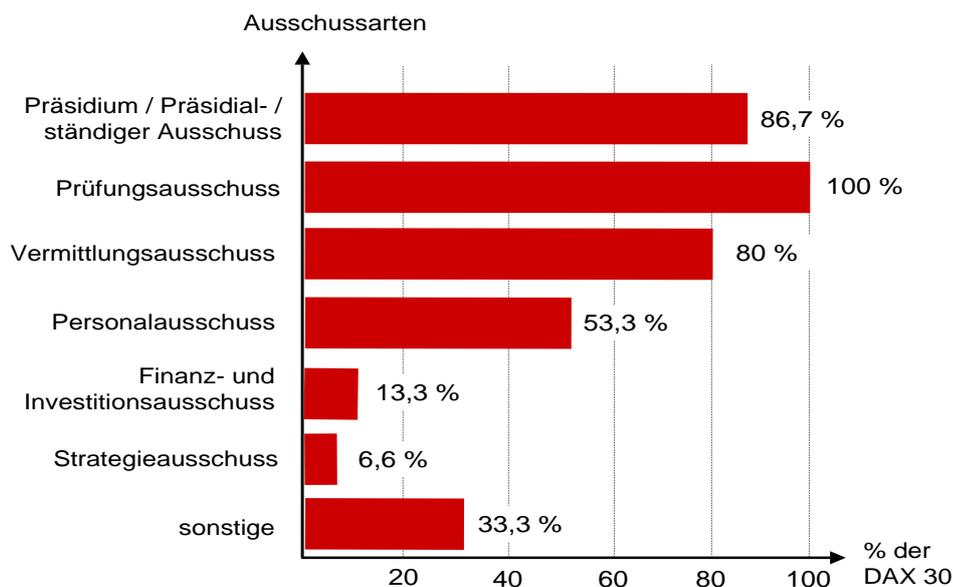


Abbildung 3.8: Häufigkeit der Ausschussarten in den DAX 30-Gesellschaften 2006

Quelle: Eigene Darstellung, siehe Datengrundlage im Anhang.

Prüfung des Ausschusses sind alle zur Veröffentlichung bestimmten Rechnungslegungsunterlagen auf Ordnungs- und Zweckmäßigkeit.

Die Aufgaben des Prüfungsausschusses definiert der Kodex als 'soll'-Regel in Tz. 5.3.2 S. 1. Danach befasst sich der Ausschuss mit der Rechnungslegung und dem Risikomanagement des Vorstands. Die weiteren Ausführungen fasst der Kodex in einen eigenen Unterabschnitt zur Rechnungslegung und Abschlussprüfung. Die folgenden Ausführungen beziehen sich im Wortlaut des Kodexes auf das Gesamtgremium. Da es dem Prüfungsausschuss erlaubt ist, Absprachen stellvertretend für den Aufsichtsrat zu treffen, findet ein Hauptteil der Kommunikation mit dem Ausschuss statt. Das Verhältnis zum Abschlussprüfer differenziert der Kodex deutlich über die rechtlichen Verpflichtungen hinaus. Der Aufsichtsrat erteilt dem Abschlussprüfer den Prüfungsauftrag und vereinbart das Honorar, so gibt der Kodex in Tz. 7.2.2 die gesetzliche Pflicht wieder. Dabei ist es dem Auf-

geschrieben und durch den Sarbanes-Oxley Act geregelt. An der NYSE gelistete deutsche Unternehmen sind zur Einrichtung des Prüfungsausschusses verpflichtet. Aufgrund der unterschiedlichen Rechtssysteme, ist das 'Audit Committee' hinsichtlich der Aufgaben, Rechte und Pflichten nicht deckungsgleich mit dem Prüfungsausschuss. Siehe dazu Gruson, Michael und Kubicek, Matthias (2003a), weiterführend Gruson, Michael und Kubicek, Matthias (2003b).

sichtsrat erlaubt, Schwerpunkte der Prüfung festzulegen. Zusätzlich empfiehlt der Kodex in Tz. 7.2.1 Abs. 1, die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers festzustellen. Dazu soll Letzterer eine Erklärung über seine Beziehungen und die seines Unternehmens zum betrachtenden Unternehmen darstellen, wobei insbesondere die Darstellung möglicher Beratungsleistungen im abgelaufenen und kommenden Jahr empfohlen wird. Zusätzlich sollen nach der Empfehlung in Tz. 7.2.1 Abs. 2 DCGK während der Prüfung auftretende Gründe, welche eine Abhängigkeit des Prüfers begründen und nicht umgehend ausgeräumt werden können, offengelegt werden. Weiterhin soll der Aufsichtsrat nach der Empfehlung in Tz. 7.2.3 DCGK mit dem Abschlussprüfer vereinbaren, dass der Aufsichtsrat über alle ihn betreffenden und bei der Prüfung hervortretenden Vorkommnisse unverzüglich informiert wird, insbesondere bei Verstößen gegen die Entsprechenserklärung zum Kodex. Die Ergebnisse der Prüfung des Abschlussprüfers bespricht dieser mit dem Ausschuss, also Bestätigungsvermerk, Prüfungsbericht und Management Letter. Des Weiteren werden die Ergebnisse der internen Revision des Ausschusses mit dem Prüfer diskutiert. Eine Schlussbesprechung der Abschlussprüfungsergebnisse erfolgt mit dem Vorstand.³⁴⁰ Seine Prüfungsergebnisse stellt der Abschlussprüfer dem Aufsichtsrat auf der Sitzung vor, die den Jahres- und Konzernabschluss zum Gegenstand hat ('muss'-Regel in Tz. 7.2.4 DCGK). Die Erläuterungen zum Prüfungsergebnis umfassen eine Stellungnahme zu dem im Bestätigungsvermerk abgegebenen Prüfungsurteil. Vorgesehen ist, dass Vorstand und Prüfungsausschuss die Berichte zeitgleich vom Abschlussprüfer erhalten und sie gemeinsam besprechen.³⁴¹ Das IDW schlägt für das Niveau des Berichtes vor, es solle sich an einer Person orientieren, die über ein „Grundverständnis für die wirtschaftlichen Ge-

³⁴⁰ Vgl. Arbeitskreis "Externe und interne Überwachung der Unternehmung" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2000), Rz. 21-27. Konkrete Elemente des Prüfungsberichtes umfassen u.a.: Auftrag und Prüfung (Prüfungsstrategie, -umfang und -schwerpunkte, Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers, IDW Prüfstandards und Darstellung des Prüfungsansatzes); rechtliche und wirtschaftliche Besonderheiten des Geschäftsjahres sowie wirtschaftliche Lage (besondere Geschäftsvorfälle); wesentliche Prüfungsaussagen (Bewertungsgrundlagen, gewählte Bilanzierungs- und Bewertungsrechte, Ermessensspielräume, sachverhaltengestaltete Maßnahmen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage); wesentliche Prüfungsaussagen (Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung, kritische Sachverhalte des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems und der Wirksamkeit des Risikofrüherkennungssystems); hinzu kommen sonstige Feststellungen (Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften, Gesellschaftsvertrag bzw. Satzung, Feststellung aufgrund besonders vereinbarter Berichtspflichten sowie Hinweise auf bedeutsame künftige Änderungen einschließlich Rechnungslegungsvorschriften). Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) (2006) EPS 450.

³⁴¹ Vgl. Peltzer, Martin (2004), Rz. 230; Scheffler, Eberhard (2003), S. 250f.; Peltzer, Martin (2002c), S. 14; Pfitzer, Norbert (1999).

gebenheiten des Unternehmens und für die Grundlagen der Rechnungslegung“ verfügt.³⁴²

An den Prüfungsausschuss können auch Fragen der Investition und Finanzierung sowie Fragen der Vergütung der Vorstandsmitglieder adressiert werden.³⁴³ Er kann selbst über zustimmungspflichtige Geschäfte des Vorstands beschließen. Für die begleitende Überwachung und Beratung sollte der Prüfungsausschuss dem Gesamtplenium hinsichtlich der Beurteilung des Risikomanagements und beispielsweise des Überwachungssystems des Vorstands unterstützend zur Seite stehen.³⁴⁴

Aufgrund der starken zeitlichen Belastung regt der Kodex in Tz. 5.2 Abs. 2 S. 2 an, für die Besetzung des Vorsitzes dieses Ausschusses nicht den Aufsichtsratsvorsitzenden zu wählen. Weiter regt er in Tz. 5.3.2 S. 3 an, von der Übernahme des Vorsitzes des Prüfungsausschusses durch ein ehemaliges Vorstandsmitglied Abstand zu nehmen. Der Kodex formuliert diese 'kann'-Regel aufgrund einer möglichen Befangenheit, denn bei ehemaligen Vorstandsmitgliedern könnte sich eine Situation ergeben, in welcher sie ihre eigene Tätigkeit als aktives Vorstandsmitglied zu prüfen hätten und damit eine Selbstüberwachung stattfände.³⁴⁵

Der **Personalausschuss** bereitet die Personalentscheidungen des Gesamtgremiums vor. Darunter fallen die Bestellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern sowie die Entscheidung über Anstellungsverträge und Vergütung. Zusätzlich kann ihm die Aufgabe übertragen werden, über die Kreditgewährung an Mitglieder des Vorstands, Aufsichtsrats und andere Personen zu entscheiden.³⁴⁶ Seine eigenständige Beschlusskompetenz gilt für genehmigungspflichtige Nebentätigkeiten von Vorstandsmitgliedern³⁴⁷, Darlehensgewährung an Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder sowie Verträge mit Aufsichtsratsmitgliedern³⁴⁸. Zusätzlich sollte der Führungsnachwuchs im Rahmen der Nachfolgeplanung des Vorstands beobachtet und regelmäßig beurteilt werden.³⁴⁹

³⁴² Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) (2006), S. 115. Siehe dazu auch die fachlichen Anforderungen an den Ausschuss unter dem Stichwort Besetzung in Kap. 3.2.2.3.

³⁴³ Vgl. Peltzer, Martin (2003), Rz. 172.

³⁴⁴ Vgl. Feddersen, Dieter (2000), S. 391.

³⁴⁵ Vgl. Kremer, Thomas (2003), Rz. 694. Weiterführend zu den Aufgaben und der Qualifikation der Mitglieder sowie der Sitzungsabfolge siehe Scheffler, Eberhard (2003).

³⁴⁶ § 89 AktG.

³⁴⁷ § 88 AktG.

³⁴⁸ §§ 114, 115 AktG.

³⁴⁹ Vgl. Feddersen, Dieter (2000), S. 391; Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel

Für mitbestimmte Unternehmen ist die Ausgestaltung des **Vermittlungsausschusses** gesetzlich fixiert.³⁵⁰ Er besteht aus dem Aufsichtsratsvorsitzenden, dem Stellvertreter sowie einem Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter. Seine Aufgabe besteht darin, im Falle des Scheiterns des ersten Wahlgangs für den Vorstand zu vermitteln.³⁵¹

In der Literatur wird die Ausschussbildung hinsichtlich ihrer **Wirkung** kontrovers diskutiert. Gegner befürchten eine verwirrende Zuständigkeitsordnung und eine große Zusatzbelastung für Aufsichtsratsmitglieder. Für das Gesamtplenium könne eine Aushöhlung der Arbeit und stärkere Informationsdefizite gefolgert werden. Auch eine zunehmende Intransparenz der Aufsichtsratsstrukturen sowie eine Sinnentleerung des Gesamtplenums, weil Nicht-Ausschussmitglieder nur unzureichend über die Vorgänge im Ausschuss informiert würden, wird thematisiert.³⁵² Unter dem Haftungsaspekt der Gesamtverantwortung ist dies kritisch zu beurteilen. Daher ergänzt das TransPuG eine Berichtspflicht der Ausschüsse an das Gesamtplenium³⁵³, die der Kodex in Tz. 5.3.1 S. 3 wiedergibt. Unterstützend muss der Aufsichtsrat eine Binnenorganisation etablieren, die der Gesamtverantwortung des Gesamtplenums wie des einzelnen Mitglieds trotz der Ausschussarbeit gerecht wird. Es sind Informations-, Konsultations- und Entscheidungsverfahren entsprechend zu etablieren.³⁵⁴

Befürworter sehen in der Ausschussbildung eine effizientere, direktere und ziel führende Arbeitsweise des Aufsichtsrats, da Probleme häufiger und zeitnaher in kleineren Gruppen bearbeitet würden.³⁵⁵ Ziel ist eine Arbeitsteilung und keine Machtverschiebung.³⁵⁶ Eine pauschale Bewertung ist nicht angemessen, da die spezifischen Umstände einen wichtigen Einfluss haben.³⁵⁷ Besonders für Aufsichtsräte großer Unternehmen können Ausschüsse eine Entlastung bringen.³⁵⁸

In einer Befragung leitender Angestellter 2004 fanden Jürgens/Lippert die fast

René (2003), Rz. 1109. Siehe dazu Kap. 3.2.1.

³⁵⁰ § 27 Abs. 3 MitbestG.

³⁵¹ Vgl. Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 1120.

³⁵² Vgl. Süner, Eckart (2000), S. 496; Claussen, Carsten P. und Bröcker, Norbert (2000), S. 491; Schwark, Eberhard (2002), S. 110; Baums, Theodor (2001), Rz. 56.

³⁵³ § 107 Abs. 3 AktG.

³⁵⁴ Vgl. Hommelhoff, Peter (1995), S. 5.

³⁵⁵ Vgl. Hommelhoff, Peter und Mattheus, Daniela (1998), S. 254; Peltzer, Martin (2004), Rz. 226.

³⁵⁶ Vgl. Lehmann, Jürgen (1977), S. 19.

³⁵⁷ Zu den in großen Gremien auftretenden Gruppenprozessen siehe Kap. 4.3.1.

³⁵⁸ Vgl. Nirk, Rudolf; Brezing, Klaus; Reuter, Hans P. und Bächle, Hans U. (1994), Rz. 895.

einstimmige Einschätzung der Befragten, dass im Ausschuss eine offenere Diskussion als im Plenum möglich ist, also eine intensivere Informationsversorgung und -bearbeitung. Nach ihren Angaben wird in den betroffenen Unternehmen das Gesamtplenium hauptsächlich durch den Aufsichtsratsvorsitzenden informiert. Sie zeigten sich insgesamt zu ca. 60% mit der Informationsversorgung aus den Ausschüssen zufrieden, was die Wahrnehmung eines Informationsdefizits der Nicht-Ausschussmitglieder verdeutlicht.³⁵⁹

3.2.3 Durchführung der Gremiumssitzungen

Um weitere Ansatzpunkte zur Verbesserung der Aufsichtsratsstätigkeit zu ermitteln, wird die Durchführung der Sitzungen thematisiert. Aufgrund der in den vorangegangenen Kapiteln thematisierten Aufgabenvielfalt wird deutlich, dass die Sitzungen unter einem hohen Zeitdruck ablaufen. Die Gestaltung der einzelnen Sitzungen muss daher in angemessener Weise den Aufgaben in Form der Tagesordnung nachkommen und gleichzeitig den Informationsaustausch zwischen den Mitgliedern, mit Ausschüssen oder Experten etc. für die Entscheidungsfindung beispielsweise vor Abstimmungen ermöglichen. Insbesondere im Angesicht der Haftung aller Mitglieder für im Plenum getroffene Entscheidungen ist eine Balance wichtig und muss vom Sitzungsleiter angestrebt werden.

3.2.3.1 Sitzungsablauf und Teilnehmer

Der Aufsichtsratsvorsitzende oder nach Anregung des Kodexes in Tz. 5.3.4 ein damit beauftragter Ausschuss bereitet die Sitzungen vor, der Aufsichtsratsvorsitzende beruft sie ein.³⁶⁰ Zum Ablauf der Sitzungen äußert sich der Kodex nicht. In schriftlicher Form sind Firma, Sitz, Ort, Tag und Zeit sowie Gegenstände der Tagesordnung mitzuteilen. Die Einberufungsfrist sollte einen angemessenen Zeitraum zur Vorbereitung und bei der Verhinderung eines Mitglieds die Möglichkeit erlauben, einen Stimmboten zu ermächtigen. Daher ist eine Frist von

³⁵⁹ Vgl. Jürgens, Ulrich und Lippert, Inge (2005), S. 27-29.

³⁶⁰ Die Einberufung stellt eine innergesellschaftliche Verfahrenshandlung dar und ist nur in der Satzung oder Geschäftsordnung zu regeln. Vgl. BGH-Urteil (30.03.1987).

mindestens zwei Wochen einzuhalten.³⁶¹ Die Sitzungstermine sollten ein Jahr im Voraus bekannt gegeben werden, um die Anwesenheit der Mandatsträger sicher zu stellen.³⁶² Von jeder Sitzung wird ein Protokoll angefertigt, das vom Leiter der Sitzung unterzeichnet wird. Obwohl der Inhalt damit festgestellt ist, kann die Genehmigung des Protokolls in der Folgesitzung ratsam sein.³⁶³

Das TransPuG fordert mindestens vier Sitzungen des Aufsichtsrats im Jahr.³⁶⁴ Damit sind Zeit und Häufigkeit der Treffen für den Umfang an Tagesordnungspunkten und Regularien zu gering, als dass eine inhaltliche Diskussion in notwendiger Tiefe erfolgen kann.³⁶⁵ Die zu überwachenden Aspekte sind zu komplex, um sie in jeder Sitzung zu thematisieren. Daher ist eine Differenzierung in permanente und periodische Kontrollaspekte sinnvoll. Erstere betreffen, in Anlehnung an die Grundsätze ordnungsgemäßer Überwachung, die rechtliche Zulässigkeit, ökonomische Zweckmäßigkeit und sozial-ethische Zuträglichkeit der Vorstandshandlungen. Entscheidungen sollten hinsichtlich ihrer systematischen Vorbereitung, der Begründung von Prognosen der verschiedenen Konsequenzen und der Abgewogenheit von Chancen und Risiken der Entscheidung überprüft werden. Aus Zeitrestriktionen können die Managementaspekte lediglich periodisch betrachtet werden. Themen der Aufgabenerfüllung, Organisation, Kooperation und Personalführung sollten in verschiedenen Sitzungen speziell thematisiert werden, sofern keine aktuellen Anzeichen für Missstände bestehen.³⁶⁶

Bernhardt skizziert die Treffen aus seinen Beobachtungen der Praxis wie folgt: Das erste Treffen findet im Januar/Februar statt, um auf Basis vorläufiger Zahlen zum Jahresabschluss eine Tendenz zur Ergebnisverwendung festzulegen. Im März/April wird der Jahresabschluss festgestellt und die ordentliche Hauptversammlung vorbereitet. Vor oder nach der Hauptversammlung findet ein Treffen statt, das aufgrund zeitlichen Mangels keine vollständige Sitzung ist. Im Oktober/November werden die Planungsunterlagen für das kommende Jahr in einer Sitzung behandelt.³⁶⁷ Eine effizientere Ausgestaltung unter Berücksichtigung der

³⁶¹ Gesetzlich geregelt ist diese 14-Tages-Frist für Sitzungen, die auf Verlangen eines Mitglieds oder des Vorstands einberufen werden müssen in § 110 Abs. 1 AktG; vgl. Hoffmann, Dietrich und Preu, Peter (2003), Rz. 408.

³⁶² Vgl. Scheffler, Eberhard (2000), S. 436.

³⁶³ Vgl. Hoffmann, Dietrich und Preu, Peter (2003), Rz. 425-428.

³⁶⁴ § 110 Abs. 3 AktG.

³⁶⁵ Vgl. Peltzer, Martin (2004), Rz. 212.

³⁶⁶ Vgl. Werder, Axel von (1999), S. 2223.

³⁶⁷ Vgl. Bernhardt, Wolfgang (1995), S. 311.

Differenzierung in permanente und periodische Kontrollaspekte kann wie folgt ausgestaltet sein: Ein Treffen im ersten Quartal soll als Bilanzsitzung den Jahresabschluss und das Risikomanagement zum Gegenstand haben. Im zweiten Quartal folgen die Festlegung der Strategie, die mehrjährige Vorschau mit finanziellen Eckdaten sowie die Festlegung von Investitionsschwerpunkten. Die Sitzung im dritten Quartal beschäftigt sich mit der Organisation, Personal- und Managemententwicklung. Im vierten Quartal steht dann die Planung und die Budgetfestlegung für das kommende Jahr im Vordergrund. Scheffler schlägt ergänzend vor, dass zusätzlich ein mehrjähriger Turnus für wesentliche Sachthemen, wie solche der internen Revision, eingeplant werden sollte.³⁶⁸

Eine Studie über innereuropäische Unterschiede in der Corporate Governance ergab im Jahr 2006, dass die Sitzungsfrequenz der DAX 30-Aufsichtsräte von durchschnittlich 4,4 pro Jahr die niedrigste in Europa ist.³⁶⁹ Der Vergleich legt den Schluss nahe, deutsche Aufsichtsräte trafen sich zu selten. Allerdings handelt es sich bei den betrachteten Gremien in Europa u.a. auch um Boards. Durch die Kombination der Aufgaben von Unternehmensleitung und -kontrolle ergeben sich häufigere Treffen. Dies relativiert die Schlussfolgerung.

Der allgemeine **Sitzungsablauf** folgt i.d.R. einem festen Schema. Zunächst wird ein Protokollführer bestimmt, der in der Praxis häufig Mitarbeiter des Unternehmens ist. Seiner Anwesenheit darf kein Mitglied widersprochen haben. Darauf folgt die Feststellung der Ordnungsmäßigkeit der Einberufung sowie der Beschlussfähigkeit. Um die Beschlussfähigkeit in mitbestimmten Aktiengesellschaften zu gewährleisten, müssen die anwesenden Mandatsträger zuzüglich der verhinderten, die eine schriftliche Stimme abgegeben haben, die Hälfte der Soll-Stärke ausmachen.³⁷⁰ Nachdem ggf. Ergänzungsanträge zur Tagesordnung aufgenommen wurden, wird diese sowie das Protokoll der letzten Sitzung genehmigt. Unzulässig ist die nicht fristgemäße Aufnahme von Anträgen auf Beschlussfassung, da die nötige Vorbereitungszeit bei Fristunterschreitung nicht gewährleistet ist.³⁷¹

³⁶⁸ Vgl. Scheffler, Eberhard (2000), S. 436.

³⁶⁹ Vgl. Heidrick & Struggles International Inc. (2007), S. 7. Der Durchschnitt in Europa liegt bei 8,7 Treffen.

³⁷⁰ § 28 S. 1 MitbestG. Die Soll-Stärke ist definiert als nach Gesetz oder Satzung vorgeschriebene Personenzahl.

³⁷¹ Vgl. Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 1975-1986.

Die Aufsichtsratssitzungen finden in einem geschlossenen Kreis statt. Nichtmitgliedern ist die **Teilnahme** nur unter bestimmten Bedingungen erlaubt. Für Aufsichtsratssitzungen können der Vorstand oder ausgewählte Vorstandsmitglieder eingeladen werden, dies gilt auch für separate Treffen der Kapital- und Arbeitnehmervertreter, wie sie der Kodex in Tz. 3.6 Abs. 1 S. 1 anregt. Allerdings soll daraus keine einseitige Informationsversorgung der Kapitalgeberseite entstehen.³⁷² Die Anwesenheit des Vorstands ist üblich, seine Abwesenheit geht i.d.R. mit der Erörterung vertraulicher Informationen bezüglich eines Vorstands- oder Aufsichtsratsmitglieds einher. Der Kodex erlaubt dem Aufsichtsrat in Tz. 3.6 Abs. 2 als 'kann'-Regel, bei Bedarf ohne Beisein des Vorstands Sitzungen abzuhalten. Von Fall zu Fall dürfen Sachverständige und Auskunftspersonen anwesend sein, wie beispielsweise der Abschlussprüfer in der Bilanzsitzung. Ihre Anwesenheit muss mindestens von der Mehrheit der Aufsichtsratsmitglieder gebilligt sein. Außerdem können Sitzungsvertreter teilnehmen, die von verhinderten Mitgliedern ermächtigt werden. Die Teilnahme an der Abstimmung bleibt ihnen vorenthalten, da das Aufsichtsratsamt höchstpersönlich wahrzunehmen ist.³⁷³ Häufig finden vor der eigentlichen Sitzung von den Teilnehmern selbst organisierte Treffen zur Vorbereitung statt. Sie dienen der intensiven Auseinandersetzung mit den Aufgaben und sind von einer offenen Diskussionskultur geprägt.³⁷⁴ Da es sich um informelle Treffen handelt, unterliegt die Teilnahme keiner spezifischen Regelung. Es können daher auch Nichtmitglieder teilnehmen. Allerdings muss aus Gründen der Gleichberechtigung allen Aufsichtsratsmitgliedern die Information zugänglich gemacht werden.³⁷⁵ Vorbesprechungen der Arbeitnehmervertreter sind üblich, weshalb diese mit vorab abgestimmten Meinungen die Sitzung beginnen. Dies erschwert die Diskussion in der Sitzung. Der DCGK fördert implizit die Blockbildung, indem er beiden Banken die Vorabtreffen durch die 'kann'-Regel in Tz. 3.6 Abs. 1 getrennt erlaubt.³⁷⁶ Wichtig ist, dass diese Vorbesprechungen rechtzeitig stattfinden, um dem Mandatsträger ausreichend Vorbereitungszeit ein-

³⁷² Vgl. Pfitzer, Norbert und Orth, Christian (2003), S. 78f.

³⁷³ § 109 AktG, vgl. Hoffmann, Dietrich und Preu, Peter (2003), Rz. 411.

³⁷⁴ Vgl. Pfitzer, Norbert und Orth, Christian (2003), S. 79. Jürgens et al. fanden in der Befragung leitender Angestellter die strikte Bänketrennung. Vorbesprechungen wurden relativ kurzfristig vor der Aufsichtsratssitzung abgehalten: in der Mehrheit der befragten Aufsichtsratsmitglieder (41%) ein bis zwei Tage; bei 21% der Befragten drei bis fünf Tage vor der Sitzung. Auffällig waren 16% der Aufsichtsräte, die die Vorbesprechung am Tag der Sitzung abhielten. Vgl. Jürgens, Ulrich und Lippert, Inge (2005), S. 37.

³⁷⁵ Vgl. Hoffmann, Dietrich und Preu, Peter (2003), Rz. 144f.

³⁷⁶ Vgl. Hoffmann, Dietrich und Preu, Peter (2003), Rz. 142.

zuräumen. Jürgens fand folgende Funktionen der Vorbesprechungen: Vermittlung von Hintergrundwissen, Intensivierung der Diskussion sowie Abstimmung und Einigungen im Vorfeld. Allerdings stellt dieser heraus, dass Abstimmungen vorab selten vorkämen.³⁷⁷

3.2.3.2 Geschäftsordnung

Die innere Organisation bestimmt der Aufsichtsrat selbst, indem er sich eine Geschäftsordnung gibt, so empfiehlt es der Kodex in Tz. 5.1.3.³⁷⁸ Mit einfacher Stimmenmehrheit kann sich der Aufsichtsrat eine Geschäftsordnung geben, diese aufheben bzw. ändern. Dort können gesetzliche und satzungsgemäße Anforderungen konkretisiert werden, wie Bestimmungen über die Sitzungseinladung, Bekanntmachung der Tagesordnung, zugehörige Fristen, Abstimmungsmodalitäten, Einsetzung/Besetzung/Arbeitsweise von Ausschüssen, Zweitstimmrecht des Vorsitzenden und die Verschwiegenheitspflicht.³⁷⁹ Die Sprache im Aufsichtsrat ist Deutsch. Ist dies beispielsweise zur Integration ausländischer Mandatsträger zu ändern, sollte die Sprache in der Satzung oder mindestens der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats definiert werden.³⁸⁰

Eine Informationsordnung kann die Geschäftsordnung ergänzen. Sie regelt die organinterne Informationsversorgung, wie die Wissensvernetzung der Ausschüsse mit dem Gesamtplenum, sowie die organexterne Informationsweitergabe an den Vorstand oder Dritte.³⁸¹ Unter haftungsrechtlichen Aspekten stellt die Informationsversorgung einen wichtigen Parameter dar.³⁸² Daher empfiehlt der Kodex in Tz. 3.4 Abs. 3 S. 1 die Ausgestaltung und Konkretisierung der Berichtspflicht des Vorstands.

Die Beschlussfassung kann in der Geschäftsordnung hinsichtlich ihrer Form konkretisiert werden. So sind neben der schriftlichen auch die fernmündliche oder an-

³⁷⁷ Vgl. Jürgens, Ulrich und Lippert, Inge (2005), S. 38f.

³⁷⁸ §§ 107 bis 110 AktG. Das Aktiengesetz setzt keine Regeln fest. § 82 Abs. 2 AktG.

³⁷⁹ Vgl. Hüffer, Uwe (2004), § 107 AktG, Rz. 25; Kremer, Thomas (2003), Rz. 659-663. Insbesondere die Binnenorganisation zur Informationsversorgung aller Mitglieder zur Wahrnehmung der allgemeinen Mandatsaufgaben sollte aufgrund haftungsrechtlicher Aspekte gut organisiert sein.

³⁸⁰ Weiterführend Dreher, Meinrad (2000).

³⁸¹ Siehe dazu Kap. 3.2.2.3.

³⁸² Vgl. Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 1952-1954. Siehe dazu Kap. 3.1.1.2.

dere Formen für das Gesamtplenium und die Ausschüsse erlaubt.³⁸³ Damit stellt die Geschäftsordnung ein wirksames Mittel zur Umsetzung der Empfehlungen und Anregungen des DCGK dar.³⁸⁴

3.2.3.3 Beschlussfassung

Jede Entscheidung des Aufsichtsrats fußt auf einem Beschluss.³⁸⁵ Ist eine Äußerung nicht Teil eines solchen Beschlusses, kann sie nicht als Stellungnahme bzw. einheitlicher Wille des Gremiums angesehen werden.³⁸⁶ Beschlüsse müssen ausdrücklich gefasst werden. Dies betrifft das Gesamtgremium wie auch die Ausschüsse. Nach einer Abstimmung stellt der Vorsitzende das Ergebnis fest und verkündet dieses. Das verkündete Ergebnis ist ausschlaggebend. Abgestimmt wird mit einfacher Mehrheit. Damit eine Beschlussfähigkeit gegeben ist, muss mindestens die Hälfte der Mitglieder an der Beschlussfassung teilnehmen. Ist ein Mitglied verhindert, kann ein Stimmbote seine persönlich unterschriebene schriftliche Stimme in der Sitzung überreichen. Diese zählt dann zur Beschlussfähigkeit mit.³⁸⁷

Der gesamte Aufsichtsrat beschließt über die Wahl des Aufsichtsratsvorsitzenden und seines Stellvertreters.³⁸⁸ Weiterhin unterliegen folgende Vorfälle dem Beschluss des Gesamtgremiums: die erstmalige oder wiederholte Bestellung von Vorstandsmitgliedern, Bestellung des Vorstandsvorsitzenden und der Widerruf aus wichtigem Grund.³⁸⁹ Über den Erlass einer Geschäftsordnung für den Vorstand³⁹⁰, die Einberufung der Hauptversammlung³⁹¹, die Abschlagzahlung auf den Bilanzgewinn der Aktionäre³⁹² ist auf gleiche Weise zu beschließen. Entsprechendes gilt für die Prüfung des Jahresabschlusses, des Lageberichts, der Stellungnahme zum Vorstandsvorschlag zur Bilanzgewinnverwendung und die Billigung des Jahresabschlusses³⁹³, die Prüfung des Vorstandsberichts über Beziehungen

³⁸³ Vgl. Hoffmann, Dietrich und Preu, Peter (2003), Rz. 422.

³⁸⁴ Vgl. Kremer, Thomas (2003), Rz. 663; Hoffmann, Dietrich und Preu, Peter (2003), Rz. 400-404.

³⁸⁵ § 108 Abs. 1 AktG.

³⁸⁶ Unnötig ist der Beschluss, wenn lediglich Informationen für eine Beschlussfassung entgegen genommen werden sollen.

³⁸⁷ Vgl. Hoffmann, Dietrich und Preu, Peter (2003), Rz. 140, 405, 419.

³⁸⁸ § 107 Abs. 2 S. 2 i.V.m. Abs. 3 S. 2 AktG.

³⁸⁹ § 84 Abs. 1 S. 1 und 3, Abs. 2 und 3 S. 1 AktG.

³⁹⁰ § 77 Abs. 2 S. 1 AktG.

³⁹¹ § 111 Abs. 2 AktG.

³⁹² § 59 Abs. 3 AktG.

³⁹³ §§ 170, 171 AktG.

zu verbundenen Unternehmen und entsprechende Aufsichtsratsberichte an die Hauptversammlung³⁹⁴ sowie den Zustimmungsvorbehalt des Aufsichtsrats³⁹⁵.

Ebenso muss das Gesamtgremium eine Geschäftsordnung für die eigene Tätigkeit erlassen und über die Bildung bzw. Auflösung von Ausschüssen sowie die Be- oder Abberufung des Aufsichtsratsvorsitzenden und seines Stellvertreters beschließen. Der Antrag auf eine gerichtliche Abberufung eines Aufsichtsratsmitglieds aus wichtigem Grund³⁹⁶ ist auch Teil der Beschlussfassung des Gesamtauf-sichtsrats.³⁹⁷

3.2.4 Effizienzprüfung der Aufsichtsrats-tätigkeit

Die Überprüfung der Effizienz der Gremiumsarbeit kann ihre Qualität verbessern. Indem regelmäßig Prüfungen stattfinden, werden Verbesserungsmöglichkeiten sichtbar und können ausgeschöpft werden. Insbesondere die kritische Auseinandersetzung mit den individuellen Beiträgen und die Zusammenarbeit als Gremium sind bedeutende Ansatzpunkte für die Veränderung des Verhaltens der Mandatsträger.

In Anlehnung an die im angloamerikanischen Raum übliche 'Board Performance Evaluation', wird im Kodex in Tz. 5.6 ebenfalls eine Selbstevaluation empfohlen. Der Kodex geht auf mögliche Aufgaben oder Instrumente nicht näher ein.

Die Effizienzprüfung soll, so schlägt es Seibt vor, organisatorische und inhaltliche Aspekte der Organtätigkeit als Gegenstand haben. Da der Zeithorizont auch mittel- bis langfristige Themen umfasst, kann es als Frühwarnsystem für Chancen und Risiken dienen.³⁹⁸ **Ziel** der Effizienzprüfung ist es, „(1) die Aufsichtsratsarbeit effektiver zu gestalten, (2) die Teamdynamik und Kommunikation zu verbessern, (3) die jeweilige Rolle des Einzelnen und seine Verantwortung zu verdeutlichen und (4) die Beratungs- und Kontrollfunktion gegenüber dem Vorstand zu effektivieren.“³⁹⁹ Durch die gemeinsamen Besprechungen von Arbeitnehmer- und

³⁹⁴ § 314 Abs. 2 und 3 AktG.

³⁹⁵ § 111 Abs. 4 S. 2 AktG.

³⁹⁶ § 103 Abs. 3 AktG.

³⁹⁷ Vgl. Nirk, Rudolf; Brezing, Klaus; Reuter, Hans P. und Bächle, Hans U. (1994), Rz. 912.

³⁹⁸ Vgl. Seibt, Christoph H. (2003a), S. 2107.

³⁹⁹ Schwabach, Johannes (2004), S. 188.

Kapitalvertretern würde die Praxis der getrennten Vorbesprechung aufgelockert und die Möglichkeit zu Diskussionen eröffnet. Damit könnte eine intensivere und qualitativ bessere Gremiumsarbeit stattfinden.⁴⁰⁰

Unter Effizienz wird hier neben der Wirtschaftlichkeit als gutes Aufwand-Nutzen-Verhältnis v.a. die Wirksamkeit bzw. Effektivität organisatorischer und inhaltlicher Aspekte der Aufsichtsrats Tätigkeit verstanden.⁴⁰¹ **Gegenstand der Beurteilung** ist das Aufsichtsratsgremium und das einzelne Mitglied. Kritik richtet sich gegen diesen Vorgang, weil er unangemessenen Druck durch die Gruppe aufbaut, was eine kollegiale Zusammenarbeit behindert. Insbesondere wenn die Leistung der Mitglieder starke Interdependenzen aufweist, ist eine individuelle Zuordnung schwierig.⁴⁰² Allerdings ist die individuelle Leistung jedes Mandatsträgers die Basis der effektiven Gesamtleistung. Eine Beurteilung muss nicht ex post als Schulnote erfolgen, sondern kann zukunftsbezogen entweder als Selbstevaluation ('Self Appraisal'), durch Gremiumskollegen ('Peer Review') oder externe Berater angewendet werden.⁴⁰³

Inhaltlich stehen formal-organisatorische und material-inhaltliche Aspekte im Vordergrund. Zur Überprüfung der Verfahrenseffizienz werden folgende Sachverhalte analysiert: Sitzungsfrequenz und -dauer, Vorbereitung und Durchführung der Sitzungen, Ausschussbildung und Kommunikation an das Gesamtgremium, Zusammensetzung von Gremium und Ausschüssen, Informationsweitergabe durch den Vorstand und Aufsichtsratsvorsitzenden, Engagement⁴⁰⁴ und Erreichbarkeit der Gremiumsmitglieder. In inhaltlicher Hinsicht steht im Wesentlichen die Überwachungsfunktion zur Überprüfung. Sie umfasst die personale Dimension hinsichtlich der Kriterien zur Vorstandsauswahl und eine nachhaltige Personalpolitik sowie die Überwachung und Lösung von Interessenkonflikten. In der sachlichen Dimension wird hinsichtlich Strategie, Risikofrüherkennung, Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte, Abschlussprüfung und Unternehmensentwicklung unterschieden. Daneben umfasst die formale Dimension die Transparenz der Tätigkeit.

⁴⁰⁰ Vgl. Schwalbach, Johannes (2004), S. 188; Conger, Jay; Finegold, David und Lawler, Edward E. III (1998), S. 138.

⁴⁰¹ Vgl. Seibt, Christoph H. (2003a), S. 2109.

⁴⁰² Vgl. Conger, Jay; Finegold, David und Lawler, Edward E. III (1998), S. 144.

⁴⁰³ Vgl. Seibt, Christoph H. (2003a), S. 2109.

⁴⁰⁴ Siehe dazu die Argumentation in Kap. 5.4.

Beurteilt wird in einem dreistufigen Prozess: Zunächst werden die Einzelziele des Aufsichtsrats für die betrachtete Periode definiert. Dann werden die zur Zielerreichung durchgeführten Aktivitäten analysiert und schließlich eventuelle Abweichungen in der Zielerreichung erforscht und Verbesserungsvorschläge zur Zielerreichung erbracht.⁴⁰⁵

Das **Prüfungsorgan** ist der Aufsichtsrat, weshalb im Grundsatz eine Selbstprüfung vorliegt. Da es sich um einen autonomen internen Bereich der Aufsichtsratsstätigkeit handelt, ist den Aktionären zu den Ergebnissen der Effizienzprüfung keine Auskunftspflicht eingeräumt.⁴⁰⁶ Eine Selbstkontrolle gestaltet sich schwierig, da die Unabhängigkeit nicht gegeben sein kann.⁴⁰⁷ Externe Hilfspersonen könnten mit Fachwissen und Unabhängigkeit die Prüfung unterstützen. Eine externe Überprüfung als Grundsatzprüfung in mehrjährigen Abständen sollte durchgeführt werden, um Verfahrensfragen und behandelte Themen der Effizienzprüfung ggf. zu verbessern. Fachkundige externe Hilfspersonen könnten auch als Facilitator oder Moderator bei der Besprechung der Ergebnisse hinzugezogen werden.⁴⁰⁸ Dem Verfahren sollte ein damit beauftragtes Gremium (Corporate-Governance-Kontrollausschuss) oder eine Person (Corporate-Governance-Beauftragter/'Compliance Officer') vorstehen. Über das Verfahren, den Gegenstand sowie den Inhalt beschließt der Gesamtaufsichtsrat. Zeitlich könnte dies mit der Sitzung zur Prüfung der Unterlagen für die Abgabe der Entsprechenserklärung zusammenfallen.⁴⁰⁹

Methoden der Effizienzprüfung sind im DCGK nicht näher definiert. Möglich ist der Einsatz standardisierter Fragebögen, Checklisten oder Scoringsysteme, eine reine Selbsteinschätzung mit Hilfe individualisierter Fragebögen sowie eine objektivierte Selbsteinschätzung durch Dritte.⁴¹⁰ Hinweise könnten Fragebögen und Erfahrungen aus der Performancebeurteilung des Board of Directors geben.⁴¹¹

⁴⁰⁵ Vgl. Seibt, Christoph H. (2003a), S. 2109f. mit Checkliste für die Effizienzprüfung der Aufsichtsratsstätigkeit S. 2111; siehe auch Theisen, Manuel René (2002), S. 74; Pfitzer, Norbert und Höreth, Ulrike (2003), S. 176.

⁴⁰⁶ Nach Maßgabe des § 131 Abs. 1 S. 1 AktG.

⁴⁰⁷ Vgl. Peltzer, Martin (2004), Rz. 320.

⁴⁰⁸ Vgl. Seibt, Christoph H. (2003a), S. 2110.

⁴⁰⁹ Vgl. Seibt, Christoph H. (2003a), S. 2112.

⁴¹⁰ Vgl. Hans-Böckler-Stiftung (2003b), S. 8 mit Vorschlag einer Checklist S. 20-23.

⁴¹¹ Vgl. Werder, Axel von (2003a), Rz. 817 f.

Protokolle über die Prüfung sollten einen Mindeststandard bilden.⁴¹² Kritisch bleibt anzumerken und für die Wahl der Instrumente zu berücksichtigen, dass Leistungsbeurteilungen auch auf die Interessen bzw. Bedürfnisse des Beurteilenden rekurrieren können.⁴¹³

Die Effizienzprüfung des Aufsichtsrats ist in deutschen Aufsichtsräten üblich. Deloitte ermittelte in einer Befragung im Jahr 2004 die Nutzung dieses Instruments von 83,3% der DAX-Gesellschaften.⁴¹⁴ Auch die Prüfung des Beitrags einzelner Mitglieder nimmt in Deutschland nach Studien von Korn/Ferry International zu. Während im Jahr 2003 nur 1% der befragten deutschen Aufsichtsräte eine Bewertung einzelner Mitglieder vornahmen, waren es 2005 bereits 23%.⁴¹⁵

3.2.5 Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder

Aus der Vielfalt möglicher Anreizinstrumente, fokussiert der Kodex explizit die Vergütung. Sie soll die Leistungsbereitschaft der Gremiumsmitglieder fördern. Dazu stellt der Kodex explizit auf eine erfolgsorientierte Entlohnung ab und gestaltet das im Gesetz nicht vorgeschriebene Instrument weitgehend aus. Die Empfehlungen des Kodexes sind in der Praxis umfangreich angenommen worden, ihre Ausgestaltung hinsichtlich gewährter Vergütungsbestandteile und Höhe zeigt dennoch Abweichungen. Diese Ausdifferenzierungen in der Praxis liefern Hinweise auf die Fähigkeit dieses Anreizinstrumentes, die Leistung der Aufsichtsratsmitglieder zu steigern.⁴¹⁶

Eine Vergütung der Tätigkeit des Aufsichtsratsmitglieds ist im Gesetz nicht vorgeschrieben, jedoch erlaubt.⁴¹⁷ Aus dem Amtsverhältnis ergibt sich eine schuldrechtliche Vereinbarung.⁴¹⁸ Durch einen Beschluss der Hauptversammlung oder in der Satzung vorgesehene Regelungen wird das Vergütungssystem des Aufsichts-

⁴¹² Vgl. Pfitzer, Norbert und Höreth, Ulrike (2003), S. 176f.

⁴¹³ Vgl. Moser, Klaus; Zempel, Jeannette und Schlutz-Amling, Daniel (2000), S. 218.

⁴¹⁴ Vgl. Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2004), S. 11.

⁴¹⁵ Vgl. Korn/Ferry International (2003), S. 14 und Korn/Ferry International (2006), S. 21. In Großbritannien wurden im Jahr 2005 die individuellen Beiträge von 73% der befragten Boards evaluiert.

⁴¹⁶ Siehe dazu die Interpretation des Kodexes in Kap. 5.3.1.

⁴¹⁷ § 113 Abs. 1 AktG.

⁴¹⁸ Vgl. Hüffer, Uwe (2004), § 113 AktG, Rz. 2a.

rats bestimmt, so rekapituliert die 'muss'-Regel in Tz. 5.4.7 DCGK das Gesetz. In der Praxis ist eine Vergütung üblich. Sie setzt sich i.d.R. aus mehreren Komponenten zusammen: feste Vergütung, variable Vergütung, Auslagenerstattung, Sitzungsgelder und mit einem gesonderten Status die D&O-Versicherungsprämie. Hinzu können ggf. privat nutzbare Sachleistungen treten wie ein Dienstwagen (Abb. 3.9).

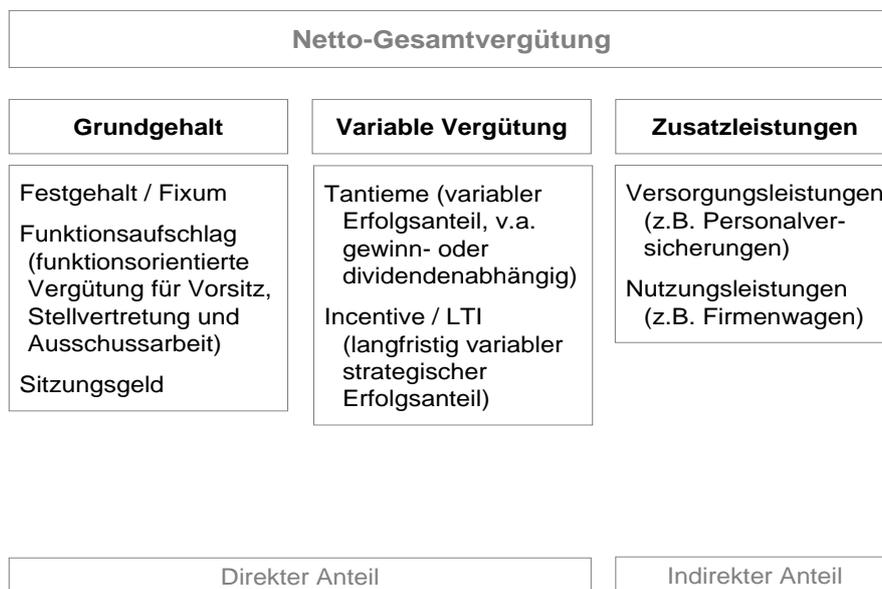


Abbildung 3.9: Komponenten der Gesamtvergütung eines Aufsichtsratsmitglieds

Quelle: in Anlehnung an Hilb, Martin (2004b), S. 100.

Die **feste Vergütung** wird als ein nach Geschäftsjahresablauf zahlbarer Betrag zugesagt (Abb. 3.9 und zur Häufigkeit der Gewährung Abb. 3.10). Um auch in Krisenzeiten einen finanziellen Grundbetrag zu gewährleisten, sollte das Fixum zwischen 50 und 75% der Bezüge ausmachen.⁴¹⁹ Eine fixe Vergütungskomponente ist in allen Entlohnungen der Aufsichtsräte in den DAX-Gesellschaften enthalten und machte 2006 im Durchschnitt 38% der Gesamtvergütung aus.⁴²⁰

⁴¹⁹ Vgl. Kienbaum Human Resource & Management Consulting (2006), S. 67.

⁴²⁰ Vgl. Towers Perrin Germany (2006), S. 14.

Die Vergütung soll den gesteigerten Anforderungen und dem Arbeitsumfang gerecht werden. Der Kodex präzisiert die Forderung, indem er in Tz. 5.4.7 Abs. 1 S. 3 als 'soll'-Regel eine Differenzierung nach den übernommenen Ämtern (**Funktionsaufschlag**) vorschlägt: Vorsitz/Stellvertretung im Gesamtgremium und im Ausschuss sowie einfache Mitgliedschaft (Abb. 3.11).⁴²¹ 93% der DAX-Unternehmen gewähren eine zusätzliche Ausschussvergütung und honorieren so die Arbeitsbelastung individualisiert.⁴²² Im Jahr 2006 trafen sich nach empirischen Ergebnissen Ausschüsse im Durchschnitt 3,14 Mal und damit im europäischen Vergleich sehr selten. Entgolten wurde die Ausschusstätigkeit mit durchschnittlich ca. 4.900 EUR pro Treffen.⁴²³

Der DCGK sieht kein **Sitzungsgeld** vor, obwohl dies in der DAX-Praxis 2006 in der Hälfte der Gesellschaften gezahlt wurde (Abb. 3.9 und zur Häufigkeit der Gewährung Abb. 3.10). Es handelt sich um einen Betrag, der zusätzlich zur Auslagenerstattung für die Teilnahme an Sitzungen gewährt wird und von der Hauptversammlung zu genehmigen ist. Die Beträge differierten in den DAX 30-Gesellschaften stark zwischen ca. 100 EUR und 3.000 EUR.⁴²⁴

Die Gewährung einer variablen Vergütung empfiehlt der Kodex in Tz. 5.4.7 Abs. 2 S. 1. Die **Aufsichtsratsstanieme** als variable Vergütung orientiert sich an Größen wie Aktienkurs oder internen bzw. externen Größen des Rechnungswesens. Zu unterscheiden sind erfolgsabhängige Entlohnungsformen, sog. 'Pay for Performance', von Beteiligungen am Eigenkapital mit langfristiger Orientierung, sog. 'Manager as Owner'. 80% der DAX 30-Gesellschaften gewährten 2006 eine variable Vergütung (Abb. 3.9 und zur Häufigkeit der Gewährung Abb. 3.10).

Eine erfolgsabhängige Entlohnung kann sich am Aktienkurs orientieren, um die Erwartungen der Dividende des betrachteten Unternehmens sowie aller anderen Unternehmen als Erfolgsgröße aufzunehmen. Wenn der Kapitalmarkt über nur unzureichende Information verfügt, kann es zu einer fehlerhaften Bewertung kommen. Eine Alternative bieten Größen des externen Rechnungswesens, indem die Vergütung an den bilanziellen Jahresüberschuss oder die ausgezahlte Dividende

⁴²¹ Vgl. Kremer, Thomas (2003), Rz. 746.

⁴²² Vgl. Towers Perrin Germany (2006), S. 8.

⁴²³ Vgl. Heidrick & Struggles International Inc. (2007), S. 9f.

⁴²⁴ Vgl. Kienbaum Human Resource & Management Consulting (2006), S. 69.

geknüpft wird.⁴²⁵ Als Grundlage für eine Beteiligung am Jahresgewinn dient der Bilanzgewinn abzüglich 4% der auf den Nennbetrag des Aktienkapitals geleisteten Einlagen. Eine dividendenabhängige Tantieme kann als prozentualer Anteil von der zur Ausschüttung bestimmten Dividende festgesetzt werden.⁴²⁶ Aus der dividendenabhängigen Vergütung ergibt sich eine direkte Abhängigkeit von der Ausschüttungspolitik des Unternehmens und nicht der Leistung des Gremiums. Die erfolgsabhängige Vergütung wurde in der Vergangenheit häufig an die Dividende geknüpft, im Jahr 2006 von der Hälfte der DAX 30-Gesellschaften (Abb. 3.10). Alternativ zur dividendenabhängigen Entlohnung könnte eine Größe möglichst nahe am operativen Ergebnis des Unternehmens als Basis gewählt werden. Damit würde in Anlehnung an die Vorstandsvergütung verfahren und Buchgewinne aus Veräußerungen des Anlagevermögens und weitere einmalige Ertrags- und Aufwandsposten bleiben unberücksichtigt.⁴²⁷ Entsprechend basierte die erfolgsabhängige Entlohnung bei der anderen Hälfte der DAX 30-Aufsichtsräte auf einer gewinnabhängigen Bemessungsgrundlage.

Anstelle der absoluten können auch relative Größen gewählt werden. Dann erfolgt eine Orientierung beispielsweise an der Rendite des Eigen- oder Gesamtkapitals. Aus dem internen Rechnungswesen kommen als relative Größen die Kapitalverzinsungen in Frage wie Return on Investment (ROI) und Return on Equity bzw. Eigenkapitalrentabilität (ROE) als einperiodige Modelle und interne Zinsfuß-Berechnungen als mehrperiodige Modelle. Absolute Größen stellen das Betriebsergebnis oder der Cash flow dar. Die erfolgsabhängige Entlohnung basiert zunehmend auf Kennzahlen wie Return on Capital Employed (ROCE), Brutto-Cashflow, Gewinn pro Aktie (EPS) oder Gewinn vor Steuern (EBT).⁴²⁸ Die Größen des Rechnungswesens unterliegen neben den gesetzlichen Vorschriften, welche die Höhe der Werte beeinflussen, auch einer Gefahr durch gezielte Manipulation.⁴²⁹ Vorstandsmitglieder haben einen großen Einfluss auf diese Bemessungsgrundlage. Die Einflussnahme der Aufsichtsratsmitglieder ist durch die Entfernung zum operativen Geschäft weniger stark ausgeprägt.

Die Frage der Anknüpfung der Vergütung an die Lage des Unternehmens wird

⁴²⁵ Vgl. Hutzschenreuter, Thomas (1998), S. 106.

⁴²⁶ Vgl. Semler, Johannes (2004), Rz. 25-29.

⁴²⁷ § 275 Abs. 2 Ziff. 20 oder Abs. 3 Ziff. 19 HGB. Vgl. Peltzer, Martin (2003), Rz. 241.

⁴²⁸ Vgl. Towers Perrin Germany (2006), S. 8.

⁴²⁹ Vgl. Hutzschenreuter, Thomas (1998), S. 106f.

hinsichtlich der zu verwendenden Größen kontrovers diskutiert. Theisen lehnt die Verwendung von Gewinn- bzw. Ergebniskennzahlen ab, da die Gewinn- oder Ertragsituation nicht den Umfang der Aufsichtsrats Tätigkeit determiniert. Wird ein Funktionszusammenhang zwischen der Tätigkeit und dem Gewinn etabliert, könnten falsche Anreize gesetzt werden. Gewinnreduzierende Tätigkeiten des Aufsichtsrats würden ggf. unterbleiben oder zeitlich verschoben. Da der Aufsichtsrat seine Überwachung unabhängig von der Erfolgslage erbringen soll, dürfte diese auch keine Entgeltbasis darstellen.⁴³⁰ Zudem ist eine Vernachlässigung der Pflichten in einer Krisensituation ein Verstoß gegen geltendes Recht.

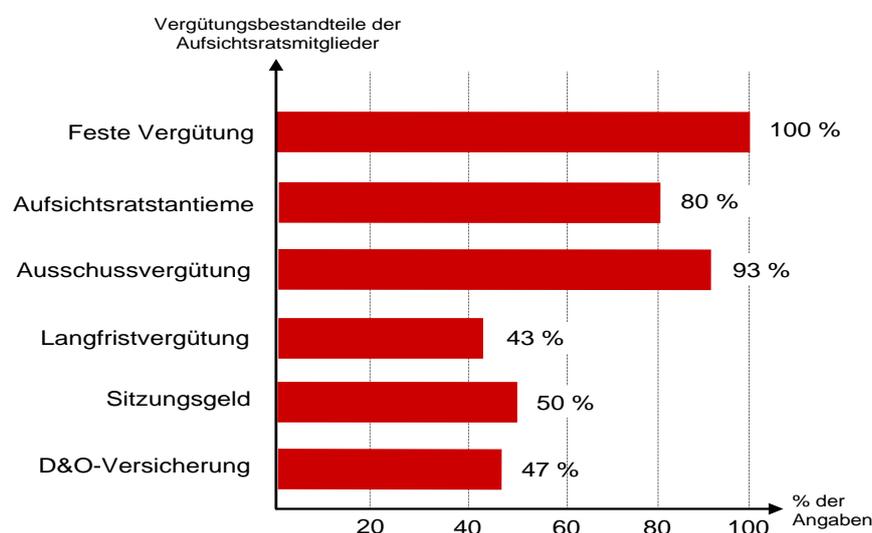


Abbildung 3.10: Häufigkeit des Einsatzes der Vergütungskomponenten in den DAX-Unternehmen 2006

Quelle: in Anlehnung an Towers Perrin Germany (2006), S. 8.

Der Einsatz **langfristiger Vergütungselemente** (LTI) wird vom Kodex in Tz. 5.4.7 Abs. 2 S. 2 als 'kann'-Regel formuliert. Das Angebot von LTI für Aufsichtsräte ist dann sinnvoll, wenn er seine Beratungsfunktion gegenüber dem Vorstand wahrnimmt und so den Unternehmenserfolg beeinflusst. Kapitalbeteiligungen können die Unbefangenheit des Aufsichtsrats belasten, indem sie die Kontroll- und Beratungsfunktion behindern, wenn Vorhaben des Vorstands Gegenstand der

⁴³⁰ Vgl. Theisen, Manuel René (1999), S. 1665, 1667.

Entscheidung sind.⁴³¹ Der Kodex nennt keine Instrumente. Der BGH stellte in einem Grundsatzurteil fest, dass der Aufsichtsrat prinzipiell keine Aktienoptionen als Teil der Entlohnung erhalten darf.⁴³² Daher kommen Wandelschuldverschreibungen⁴³³, Optionsanleihen⁴³⁴ und virtuelle Aktienoptionsprogramme (Phantom Stocks)⁴³⁵ in Frage, da für diese Instrumente noch kein Gerichtsurteil vorliegt. Da die Fristen, Bezugshöhen, gekoppelte Erfolgsziele etc. exakt definiert werden müssen, haben die gesetzlichen Regeln dazu geführt, dass viele Wandelschuldverschreibungspläne vor Gericht keinen Bestand hatten. Ihr weiterer Einsatz ist deshalb fraglich.⁴³⁶ 43% der DAX 30-Gesellschaften haben langfristige Vergütungskomponenten für den Aufsichtsrat etabliert (Abb. 3.9 und zur Häufigkeit der Gewährung Abb. 3.10), die vor allem auf Kennzahlen wie dem Gewinn pro Aktie (EPS) basieren.⁴³⁷

Auslagerstattungen für Aufwendungen, die dem Mandatsträger im Zusammenhang mit der Tätigkeit bzw. der Amtsführung entstanden sind, stellen keine Vergütung dar. Es handelt sich beispielsweise um Reise- und Übernachtungskosten zu Sitzungen und Vorbesprechungen, Fernsprechkosten und Porti, Dolmetscher und Übersetzer etc.⁴³⁸ Die auf diese Auslagen bereits gezahlte Umsatzsteuer wird ebenfalls erstattet. Kritisch hinsichtlich ihres Auslagencharakters werden Kosten für externe Beratungshilfen, wie Rechtsanwalt oder Wirtschaftsprüfer betrachtet.⁴³⁹

⁴³¹ Vgl. Peltzer, Martin (2002c), S. 16.

⁴³² BGH-Urteil (16.02.04). Die Begründung fußt auf der Einsicht, dass § 192 AktG nur Mitarbeiter und Vorstände einschließt.

⁴³³ Wandelschuldverschreibungen (sog. Umtauschanleihe oder 'Convertible Bond') sind Rückzahlungsansprüche in Höhe des Nennbetrags der Schuldverschreibung. Bei Fälligkeit wird dieser Betrag i.d.R. fest verzinst zurückgezahlt. Allerdings hat der Empfänger die Wahl zwischen Betragsrückzahlung und Bezug einer definierten Menge Aktien des Unternehmens, abgesichert über bedingtes Kapital. §§ 192ff. AktG.

⁴³⁴ Optionsanleihen (sog. Optionsschuldverschreibungen, Bezugsanleihen oder 'Warranties') kombinieren für einen Zeitraum das Recht, eine festgelegte Anzahl an Aktien zu einem gegebenen Preis zu kaufen. Die Absicherung durch bedingtes Kapital erfolgt in Anlehnung an die Argumentation der Wandelschuldverschreibung. Vgl. Kremer, Thomas (2003), Rz. 766; Semler, Johannes (2004), Rz. 35f.

⁴³⁵ Phantom Stocks sind Erfolgsbeteiligungen, die über fiktiv ausgegebene Anteile erfolgen. Die fiktiven Anteile werden hinsichtlich ihrer Wertentwicklung in einer gegebenen Periode finanziell abgegolten. Es werden Wertzuwachsrechte gewährt, die zur Auszahlung kommen, wenn der Mandatsträger bestimmte Erfolgsziele erreicht hat. Zur Absicherung werden zeitanteilige Rückstellungen gebildet. Vgl. Kremer, Thomas (2003), Rz. 767.

⁴³⁶ Vgl. Kremer, Thomas (2003), Rz. 762-765.

⁴³⁷ Vgl. Towers Perrin Germany (2006), S. 12.

⁴³⁸ Vgl. Semler, Johannes (2004), Rz. 57-73.

⁴³⁹ Vgl. Kremer, Thomas (2003), Rz. 741-743.

Ebenfalls uneinheitlich wird die Klassifikation der **Prämie der D&O-Versicherung** als Vergütung betrachtet, die immerhin 47% der DAX 30-Gesellschaften im Jahr 2006 gewährten (Abb. 3.10). Nach herrschender Meinung steht beim Abschluss dieser Versicherung vornehmlich das Interesse des Unternehmens im Mittelpunkt. Im Falle einer Innenhaftung sichert sich das Unternehmen durch die Versicherung den Schadensersatz unabhängig von der Bonität des Mandatsträgers. Dieser Argumentation des Gesellschaftsrechts folgend, ist die Prämienzahlung für die D&O-Versicherung nicht als Teil der Vergütung anzusehen.⁴⁴⁰ Zusätzlich können sonstige Versicherungen vom Unternehmen für die Aufsichtsratsmitglieder abgeschlossen werden, die zu den Gesamtbezügen gezählt werden. In Frage kommen Versicherungen wie Gruppenunfall- oder Reisegepäckversicherung.

Leistungen ohne Entgeltcharakter sind gegenüber den Aufsichtsratsmitgliedern nicht erlaubt. Ausnahme bilden Geschenke zu Jubiläen wie sie nach Verkehrs-sitte üblich sind. Auch Gegenleistungen der Gesellschaft für Leistungen, die mit dem Amt nichts zu tun haben, wie externe Beratung oder Vermögensveräußerung an die Gesellschaft, stellen keine Vergütung dar.⁴⁴¹ Kredite sind ebenfalls kein Entgelt, sondern umfassen Darlehen, unübliche Stundungen, Bereitstellung von Sicherheiten und Anzahlungen.⁴⁴² Kredite an Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrats bzw. eines entsprechenden Ausschusses, z.B. des Personalausschusses.⁴⁴³

Im Jahre 2006 stieg die Gesamtvergütung gegenüber dem Vorjahr mit ca. 16% deutlich an (Abb. 3.11). Im Durchschnitt wurde 2006 der Aufsichtsratsvorsitzende mit 232.882 EUR, sein Stellvertreter mit 158.656 EUR und ein einfaches Mitglied mit 78.500 EUR entgolten. Das Verhältnis von 3 : 1,5 : 1 von Vorsitz zu Stellvertreter zu einfachem Organmitglied, das im Jahr 2005 noch bestätigt wurde,⁴⁴⁴ ist im Jahr 2006 einem Verhältnis von ca. 5 : 3 : 2 gewichen.

Die Höhe der Vergütung des Aufsichtsrats ist im Anhang des Jahresabschlusses

⁴⁴⁰ Vgl. Kremer, Thomas (2003), Rz. 741-743; Dreher, Meinrad (2005), S. 1669. Zur D&O-Versicherung siehe Kap. 3.1.4.4.

⁴⁴¹ Vgl. Mertens, Hans-Joachim (2000), S. 448.

⁴⁴² Vgl. Pfitzer, Norbert und Orth, Christian (2003), S. 87.

⁴⁴³ Tz. 3.9 DCGK; § 115 AktG.

⁴⁴⁴ Vgl. Towers Perrin Germany (2005b), S. 5.

zu veröffentlichen.⁴⁴⁵ Der Kodex empfiehlt in Tz. 5.4.7 Abs. 3 eine individualisierte und nach Bestandteilen aufgegliederte Offenlegung im Corporate-Governance-Bericht. Sind weitere persönliche Leistungen erbracht worden, beispielsweise Beratungsverträge außerhalb des Mandats, sollen diese ebenfalls veröffentlicht werden. Die Offenlegung soll Transparenz in mögliche Abhängigkeiten bringen und so eine unsachliche Beeinflussung des Aufsichtsrats durch den vertragsschließenden Vorstand verhindern.⁴⁴⁶ Da der Kodex auf eine individualisierte Veröffentlichung drängt, steht er dem Abschluss eines Beratervertrags mit einem Aufsichtsratsmitglied kritisch gegenüber.⁴⁴⁷

in EUR	Aufsichtsrats-Festvergütung 2006			Aufsichtsrats-Gesamtvergütung (fix und variabel, Sitzungsgeld und Ausschüttung für ARVS und StV) 2006		
	Vorsitz	Stellvertretung	Einfaches Mitglied	Vorsitz	Stellvertretung	Einfaches Mitglied
Minimum	14.000	10.500	6.000	42.000	31.500	21.000
Durchschnitt	88.489	57.310	35.861	232.882	158.656	78.500
Maximum	225.000	150.000	75.000	440.500	350.000	166.600

Abbildung 3.11: Höhe der Vergütung von Aufsichtsräten in DAX 30-Gesellschaften 2006 nach Funktion

Quelle: In Anlehnung an Towers Perrin Germany (2006), S. 11.

Für unbeschränkt **steuerpflichtige** Aufsichtsratsmitglieder handelt es sich bei der Vergütung um Einkünfte aus selbständiger Arbeit, die der Einkommensteuer unterliegen.⁴⁴⁸ Mandatsbedingte Aufwendungen, z.B. für Reisen, Übernachtungen

⁴⁴⁵ § 285 Ziff. 9 HGB; entsprechend für den Konzernanhang § 314 Ziff. 6 HGB.

⁴⁴⁶ Vgl. Hüffer, Uwe (2004), § 114 AktG, Rz. 1.

⁴⁴⁷ Tz. 5.4.2 S. 4 DCGK. Zum Abschluss von Beraterverträgen siehe Kap. 3.1.2.

⁴⁴⁸ § 18 Abs. 1 Nr. 3 EStG.

tungen, Verpflegung oder Arbeitsmittel, sind als Betriebsausgaben bei der Einkommensteuer abzugsfähig.⁴⁴⁹ Zusätzlich sind Aufsichtsratsmitglieder regelmäßig Unternehmer und unterliegen damit der Umsatzbesteuerung.⁴⁵⁰ Steuerlich ist die Aufsichtsratsvergütung bei der zahlenden Gesellschaft nach § 10 Nr. 4 KStG nur zur Hälfte als Betriebsausgabe für die körperschaftssteuerliche Gewinnermittlung abzugsfähig.⁴⁵¹ Daher wird die andere Hälfte der Aufsichtsratsvergütung aus versteuertem Gewinn gezahlt.

Das Interesse der Mandatsträger an einer angemessenen Vergütung ist unterschiedlich stark ausgeprägt. So geben die Arbeitnehmervertreter, die in mitbestimmten Aufsichtsräten durch die Gewerkschaften gewählt werden, bis auf einen Selbstbehalt ihre Vergütung an die gewerkschaftsnahe Hans-Böckler-Stiftung oder vergleichbare Organisationen ab. Die Regelung für das Jahr 2006 besagt, dass einfache Aufsichtsratsmitglieder bis zu einem Bruttojahresentgelt von 3.500 EUR 10% ihrer Aufsichtsratsvergütung abführen und darüber hinausgehende Bezüge zu 90%. Ausgehend von der Vergütungshöhe 2006 (Abb. 3.11) würde im Durchschnitt ein einfaches Aufsichtsratsmitglied und Gewerkschaftsvertreter ca. 10.650 EUR behalten. Die Grenze für stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende liegt bei 5.250 EUR. Dementsprechend würde unter Annahme der vorgenannten Durchschnittswerte das Mitglied ca. 20.065 EUR behalten.⁴⁵² Die Abführungen können vom Aufsichtsratsmitglied als Betriebsausgabe steuerlich geltend gemacht werden. Kommt ein Aufsichtsratsmitglied dieser zwischen ihm und der Gewerkschaft

⁴⁴⁹ Vgl. Köstler, Roland; Kittner, Michael und Zachert, Ulrich (2003), Rz. 705.

⁴⁵⁰ § 2 UStG. Ausnahme bilden Beamte des Landes oder Bundes. (Weiterführend Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 991-993.) Historisch betrachtet geht die Art der Besteuerung auf eine Geldknappheit des Reiches 1906 für die Flotte und Kolonialpolitik zurück. Da die direkten Steuern in der Hoheit der Einzelstaaten lagen und daher nicht in Frage kamen, erhob das Reich eine sog. 'Stempelabgabe' für Beförderungsleistungen und erreichte damit breite Bevölkerungsschichten. Im Rahmen der Gleichbehandlung wurde die Abgabe auch auf die Vergütung der Aufsichtsräte i.H.v. 8% gelegt. Die Vergütungshöhe spiegelt eine Erwartung der Qualität der Aufsichtsratsstätigkeit wider, die sich in den Gesetzesmaterialien zur 1906 eingeführten Stempelabgabe auf die Aufsichtsratsvergütung findet: „daß aber die Arbeit der Mitglieder der Aufsichtsräte denn doch keine zu übermäßige sei, gehe wohl zur Genüge daraus hervor, daß nicht selten ein und derselbe Herr 20 - 30 Aufsichtsräten angehöre. (...) Häufig würden sogar Leute in den Aufsichtsrat gewählt, die von dem Geschäft absolut nichts verstünden. (...) Im übrigen stellen die Tantiemen der Aufsichtsratsmitglieder gewissermaßen Schenkungen unter Lebenden dar“ Gesetzesmaterialien (Reichstag, Aktenstück Nr. 359, Bericht der sechsten Kommission) in Peltzer, Martin (1997), S. 389.

⁴⁵¹ Mit ausführlicher Kritik Clemm, Hermann (2001).

⁴⁵² Die Prozentsätze beziehen die Mehrwertsteuer nicht mit ein. Vgl. DGB (2005); Köstler, Roland; Kittner, Michael und Zachert, Ulrich (2003), Rz. 706.

getroffenen Vereinbarung nicht nach, behält sich die Gewerkschaft die Durchsetzung ihrer Interessen auf dem gerichtlichen Weg vor.

Übernimmt ein Beamter ein Aufsichtsratsmandat auf Veranlassung oder Vorschlag seines Dienstherrn oder aufgrund seiner dienstlichen Stellung, so ist er nach dem Beamtenrecht des Bundes oder der Länder je nach seiner Stellung zur Abgabe von Duldungsgrenzen überschreitenden Entgeltbeträgen verpflichtet. Bundesbeamte der höchsten Besoldungsstufe sind zur Abgabe aller Bezüge über dem Sockel von 6.100 EUR pro Jahr an die Staatskasse verpflichtet. Minister und Beamte der Länder dürfen ca. 1.000 bis 5.000 EUR behalten.

Finden sich beispielsweise Vorstandsmitglieder als Vertreter der Konzernmuttergesellschaft im Aufsichtsrat der Tochtergesellschaft, erhalten diese Personen teilweise keine besondere Vergütung oder führen ihre Vergütung ab bzw. lassen anderweitige Bezüge anrechnen.⁴⁵³ Neben anderen Einflüssen erklärt die Abführung der Entlohnung die geringen Steigerungsraten der Aufsichtsratsentlohnung bis zum Jahr 2005.

Wird eine Vergütung gewährt, soll diese in einem angemessenen Verhältnis zu den Mandatsaufgaben und der Lage der Gesellschaft stehen.⁴⁵⁴ Daraus ergibt sich das Problem, dass die Vergütung im Grunde antizyklisch erfolgen müsste, da bei wirtschaftlich guten Verhältnissen die Aufsichtsratsarbeit einfacher durchgeführt werden kann und damit die Vergütung geringer sein könnte als in schwierigen Phasen.⁴⁵⁵

Die Forderung nach **Gerechtigkeit** schwingt in der Debatte um die Vergütung des Leitungs- und Kontrollgremiums mit. Schwarz stellt dazu folgende Gerechtigkeitsthese zur Disposition: ökonomische Leistungsgerechtigkeit, politische Bedürfnis- und Verteilungsgerechtigkeit sowie unternehmerische Regelgerechtigkeit.⁴⁵⁶ Bedeutsam ist die Regelgerechtigkeit auf allen Hierarchiestufen eines Un-

⁴⁵³ Vgl. Kienbaum Human Resource & Management Consulting (2006), S. 59.

⁴⁵⁴ § 113 Abs. 1 S. 3 AktG.

⁴⁵⁵ Vgl. Peltzer, Martin (2002c), S. 16; Mertens in Kölner Kommentar, § 113, Rz. 12 a.E. Siehe zur Interpretation der im Kodex gewählten Instrumente und ihrer Kritik Kap. 5.3.1.

⁴⁵⁶ Vgl. Schwarz, Gerhard (2004), S. 59f. Leistung bemisst sich demnach „an der Befriedigung kaufkräftiger Nachfrage - unabhängig vom Arbeitsinsatz.“ (Schwarz, Gerhard (2004), S. 59.) Der Wert für eine Leistung wird damit über den Markt bestimmt. Die Praxis widerspricht diesem Grundsatz durch asymmetrische Entschädigungen, indem schlechte Leistung nicht sanktioniert - also Löhne des Topmanagementteams nicht nach unten flexibel - sind. Eine grundsätzlich endliche Bedürfniskala als Begründung für eine nach oben beschränkte Lohnspirale (Bedürfnisgerechtigkeit) sieht Schwarz als nicht gegeben an. Auch die Verteilungsgerechtigkeit empfindet er nicht als unternehmerische Aufgabe sondern staatliche Hoheit und

ternehmens. Sie besteht in Form eines Sets von Regeln, das für alle Unternehmensangehörige gleicher Maßen gilt. Diese sollte anstelle der absoluten Höhe im Vordergrund der Diskussion stehen.⁴⁵⁷

3.3 Persönliche Eignung für das Mandat

Zu den Anforderungen des Amtes zählen neben dem persönlichen Arbeitseinsatz auch die persönliche Eignung. Als Mitglied des Aufsichtsrats ist formal ausgeschlossen, wer die zulässige Mandatszahl überschreitet.⁴⁵⁸ Auch gesetzliche Vertreter in einem abhängigen Unternehmen oder solche Personen, die im Aufsichtsrat eines dritten Unternehmens ein Vorstandsmitglied im Kollegium haben, dürfen bei der Mandatsvergabe nicht berücksichtigt werden.⁴⁵⁹ Mandatsträger müssen eigenverantwortlich und unabhängig sein. Daher sollten ihre Entscheidungsfreiheit gegenüber sachfremden Einflüssen (Aktionäre, Gewerkschaft etc.) und ihre **Unabhängigkeit** gegenüber Weisung oder Vertrag, familiären oder persönlichen Bindungen sowie durch Rücksichtnahmen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat etc. gegeben sein.⁴⁶⁰ So soll auf Empfehlung des Kodexes die Anzahl der ehemaligen Vorstände im Gremium auf zwei begrenzt sein. Insbesondere ausländische Investoren fordern die Unabhängigkeit der Gremiumsmitglieder ein. Bei dieser Forderung muss die natürliche Grenze beachtet werden, dass ein Kandidat der ganz ohne Beziehung zum Unternehmen und der Branche steht auch nicht über die notwendigen Kenntnisse verfügt.⁴⁶¹

damit als Regelungsgegenstand des Steuertarifs.

⁴⁵⁷ Tatsächlich wird auf unteren Stufen deutlich schneller und härter sanktioniert und nur auf höchster Stufe erfolgen selbst bei Missmanagement hohe Abfindungen. Zusätzlich ist es einigen Managern möglich, unilateral Regeln zu verändern, indem sie Ausübungspreise von Optionen anpassen lassen. Auch eine 'Rosinenpickerei' durch Kombination angelsächsischer Lohnhöhen mit deutschen Sicherungsmaßnahmen ist zu beobachten. Vgl. Schwarz, Gerhard (2004), S. 60.

⁴⁵⁸ Das sind Personen, die bereits zehn Mandate in einem gesetzlich vorgeschriebenen Aufsichtsrat einer Handelsgesellschaft innehat, wobei bis zu fünf Mandate in konzern eigenen Unternehmen nicht beachtet werden, Vorsitze werden doppelt gewertet. (§ 100 Abs. 2 AktG.) Der Kodex empfiehlt in Tz. 5.4.5 S. 2 nicht mehr als fünf weitere Mandate für Personen, die ein Vorstandsmandat innehaben.

⁴⁵⁹ Siehe dazu Kap. 3.2.2.1.

⁴⁶⁰ Siehe dazu ausführlich Stichwort Unabhängigkeit in Kap. 3.2.2.1 und zur Interpretation des Kodexes die Kap. 5.2.1, 5.4.

⁴⁶¹ Vgl. Schilling, Florian (2005), S. 18.

Der DCGK stellt heraus, dass die gesetzlichen Anforderungen an die Qualifikation zu gering sind. Die wünschenswerte Qualifikation thematisiert der Kodex in Tz. 5.4.1 S. 1. Dort mahnt er bei der Auswahl der Kandidaten als 'soll'-Regel an, auf die zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen zu achten. Aus Managementperspektive sollte ein Mandatsträger in den drei Feldern der technischen, sozialen und konzeptionellen Kompetenz versiert sein.⁴⁶² **Technische Kompetenz** ('Können') umfasst das notwendige Managementwissen wie theoretische Kenntnisse und Techniken, sowie die Möglichkeit, dieses auf neue Probleme anzuwenden. Für den Aufsichtsrat sind dies die notwendigen betriebswirtschaftlichen und juristischen Grundkenntnisse, also „die Mindestkenntnisse allgemeiner, wirtschaftlicher, organisatorischer und rechtlicher Art, die erforderlich sind, um alle normaler Weise anfallenden Geschäftsvorgänge auch ohne fremde Hilfe verstehen und sachgerecht beurteilen zu können“⁴⁶³. Es soll sichergestellt werden, dass jedes Mitglied in der Lage ist, die vorgelegten Berichte und Entscheidungen hinsichtlich ihrer Plausibilität und dem ordnungsgemäßen Zustandekommen zu prüfen und sich darüber ein substanzielles Urteil zu bilden.⁴⁶⁴ Gemeint sind damit Kenntnisse über gesetzliche und satzungsmäßige Aufgaben des Aufsichtsrats, Rechte und Pflichten als Aufsichtsratsmitglied, Wissen zum Verstehen, Bewerten und Schlussfolgern der vom Vorstand vorzulegenden Berichte, Wissen zur Prüfung der Jahres- oder Konzernabschlüsse, Prüfberichte des Prüfers sowie Wissen zur Beurteilung der Ordnungsmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit von Führungsentscheidungen. Für eine Rechtmäßigkeitsprüfung sind Kenntnisse relevanter Gesetze⁴⁶⁵, Grundzüge der maßgeblichen Organisations- und Mitbestimmungsgesetze sowie der Satzung erforderlich; für eine Konzernprüfung tritt außerdem die Kenntnis über Befugnisse herrschender und abhängiger Unternehmen hinzu.⁴⁶⁶ Der DCGK empfiehlt, die Besetzung des Aufsichtsrats mit Personen, die über zusätzliche Spezialkenntnisse verfügen.⁴⁶⁷ Lutter

⁴⁶² Vgl. Katz, Robert L. (1974), S. 91-94; Steinmann, Horst und Schreyögg, Georg (2005), S. 23-25.

⁴⁶³ BGH-Urteil (15.11.1982). Siehe dazu Kap. 3.1.1.3 und Kap. 3.1.3.

⁴⁶⁴ Vgl. Doralt, Peter (2004), Rz. 9.

⁴⁶⁵ KartellG, KWG, UWG etc.

⁴⁶⁶ Vgl. Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 805. Peltzer fordert daher eine grundlegende 'Financial Literacy' ein. Vgl. Peltzer, Martin (2004), Rz. 275.

⁴⁶⁷ Die Formulierung, dass die Summe der Mitglieder jederzeit über die notwendigen Fähigkeiten verfügen soll, impliziert die Fähigkeit, Jahresabschlüsse und Prüfungsberichte verstehen zu können. (Vgl. Tz. 5.4.1 DCGK; Schwark, Eberhard (2002), S. 103f.) Daher konkretisiert

ergänzt die wünschenswerten Erfahrungen im Bereich der technischen Kompetenz um solche „in nationaler und internationaler strategischer Unternehmensführung; in Rechnungslegung, Bilanzkunde und Controlling; beim Abschluss von Verträgen und insbesondere Optionen mit Vorstandsmitgliedern und über Verträge mit Abschlussprüfern und die Festlegung eines (zusätzlichen) Prüfprogramms“⁴⁶⁸. Der Unmöglichkeit der Realisation dieser Vorgaben bewusst, verweist er auf eine mögliche Aufteilung dieses Know-hows auf verschiedene Gremiumsmitglieder. Daher sind die als notwendig zu erachtenden Kenntnisse in Abhängigkeit der Stellung des Mitglieds zu interpretieren. So müssen für die Ausschussarbeit weitreichende aufgabenspezifische Kenntnisse vorhanden sein. Entsprechend sollte auch der Aufsichtsratsvorsitzende zusätzlich über die Fähigkeiten zur Organisation und Koordination des Gesamtgremiums verfügen und Sitzungen leiten.⁴⁶⁹ Neben dem genannten Know-how empfiehlt der Kodex in Tz. 5.4.1 S. 2 auch das internationale Engagement des Unternehmens in den Aufsichtsrat einzubringen, was durch Auslandserfahrungen der Mandatsanwärter möglich ist. Nolte schlägt vor, dass Ausländer bevorzugt ein Mandat erhalten sollen.⁴⁷⁰ Daraus würde sich die Heterogenität im Gremium um einen kulturellen Aspekt erweitern.⁴⁷¹

Die Mindestkenntnisse zum Verständnis und zur Beurteilung der beschriebenen Geschäftsvorgänge müssen bei Amtsantritt vorhanden sein, da ansonsten ein Übernahmeverschulden vorliegt. Fehlende Mindestkenntnisse können nicht später erworben oder durch Sachverständige kompensiert werden. Zusätzliche Fachkenntnisse für die Beurteilung besonderer Probleme, wie spezielle steuerliche, bilanzielle, vertriebliche, personalwirtschaftliche oder technische Fragen sind nicht zwingend erforderlich, müssen aber ggf. durch Erkundigung eingeholt werden. Aufgrund der Auswahlpflicht für neue Mitglieder liegt ein Auswahlverschulden des Aufsichtsrats bei Fehlbesetzung vor.

Die erforderliche **soziale Kompetenz** bezieht sich auf die Interaktionsfähigkeit mit anderen Personen. Sie umfasst die Fähigkeit zur Zusammenarbeit und Auf-

Säcker das notwendige Fähigkeitsprofil für das Gesamtgremium eines großen und international tätigen Unternehmens, indem es Experten für folgende Bereiche umfassen sollte: Finanzen, Produktion, internationale Absatzmärkte, Forschung und Entwicklung, IT, Einkauf, Materialwirtschaft und Logistik etc. Vgl. Säcker, Franz Jürgen (2004), S. 182.

⁴⁶⁸ Lutter, Marcus (2003b), S. 418.

⁴⁶⁹ Vgl. Ruhwedel, Peter (2002), S. 156f.

⁴⁷⁰ Vgl. Nolte, Wolfram (2005), S. 22.

⁴⁷¹ Siehe dazu Kap. 5.2.1.

gabendelegation und zielt auf die interne Interaktion in den Ausschüssen und im Gesamtgremium. Entsprechendes gilt für die Interaktion mit dem Vorstand oder anderen externen Personen. Der Kontakt und die Intensität der Kommunikation sind durch die erhöhten Anforderungen deutlich intensiver. Die in Tz. 3.5 DCGK geforderte offene Diskussionskultur ist durch ein hohes Maß an Empathie im Gremium zu gewährleisten. Empathie ist eine Voraussetzung für die Kooperationsbereitschaft der Aufsichtsräte. Insbesondere die Forderung nach ausländischen Mandatsträgern fordert zusätzlich ein interkulturelles Verstehen ein,⁴⁷² da sich ausländische Mandatsträger neben der eigenen Kultur auch mit der betreffenden Unternehmenskultur sowie der Kultur des Landes auseinandersetzen müssen.⁴⁷³ Die soziale Kompetenz liefert einen wichtigen Beitrag für die 'Chemie', also das soziale Miteinander, im Aufsichtsgremium.⁴⁷⁴

Konzeptionelle Kompetenz umfasst die Möglichkeit, komplexe und unbekannte Problemfelder zu strukturieren und in ein Handlungskonzept einzupassen. Dazu sollte der Mandatsträger über ein holistisches, kreatives und abstraktes Denkvermögen verfügen, das die Entwicklung alternativer unternehmerischer Vorstellungen ermöglicht. Zudem sollte er neben einem hohen Informationsverarbeitungsauch über entsprechende Kommunikations- und Kooperationspotenziale verfügen. Eine ausgeprägte Eigen- und Fremdmotivation ist vorteilhaft.

Notwendig sind Strukturierungs- und Urteilsfähigkeit. Ein grundsätzliches Verständnis für Zusammenhänge und Determinanten des Leistungsprozesses profitieren von unternehmens- und branchenspezifischen Kenntnissen. Eine grundsätzliche Lernfähigkeit unterstützt diese Kompetenz.⁴⁷⁵

Aktiengesetz und DCGK fordern neben den formalen auch **persönliche Voraussetzungen**, um die Effizienz der Arbeit im Gremium zu sichern.⁴⁷⁶ Beispiele formaler Voraussetzungen im Kodex sind die Empfehlungen zur Anzahl ehemaliger Vorstandsmitglieder und zum Umgang mit dem ehemaligen Vorstandsvorsitzen-

⁴⁷² Vgl. Ruhwedel, Peter (2002), S. 158.

⁴⁷³ Siehe weiterführend Kreikebaum, Hartmut; Gilbert, Ulrich und Reinhardt, Glenn O. (2003), S. 96.

⁴⁷⁴ Siehe dazu die Ausführungen in Kap. 4.3 und Kap. 5.4.

⁴⁷⁵ Vgl. Ruhwedel, Peter (2002), S. 159.

⁴⁷⁶ § 100 AktG; vgl. Pfitzer, Norbert und Höreth, Ulrike (2003), S. 164. Siehe dazu auch Kap. 3.1.3.

den⁴⁷⁷. Persönliche Voraussetzungen thematisiert der Kodex in der Unabhängigkeit⁴⁷⁸, dem Alter und der Qualifikation⁴⁷⁹ etc. Ein konkretes Persönlichkeitsprofil ist im DCGK nicht definiert. Grundlegend postuliert Bernhardt in Anlehnung an die Inhalte der sozialen Kompetenz als Eigenschaften neben Sachverstand und beruflicher Erfahrung, vor allem „Unabhängigkeit (persönlich und finanziell), Offenheit (nach allen Seiten), Lernfähigkeit, Verfügbarkeit, (...) Dialogbereitschaft, Konflikt- und Konsensfähigkeit, Klugheit, gesunder Menschenverstand, 'Gespür' für die Menschen (ihre Möglichkeiten und ihre Grenzen).“⁴⁸⁰

Der Arbeitseinsatz umfasst die Aufwendung der nötigen **Zeit und Mühe**, was zu einer Dezimierung der Mandatszahl führen muss, da eine persönliche Amtsführung vorgeschrieben ist. Mühe walten zu lassen meint für das Aufsichtsratsmitglied, „alles ihm Mögliche und Zumutbare [zu] tun“, also eigene Initiativen und Sachbeiträge beizusteuern und somit Zeit und Gedanken einzubringen und eine kollegiale Abstimmung zu unterstützen.⁴⁸¹ Bei normaler wirtschaftlicher Lage und Entwicklung des Unternehmens müssen zum vorbereitenden Studium der Vorstandsberichte ca. acht Arbeitstage pro Jahr für ein einfaches Aufsichtsratsmitglied angenommen werden. Für den Aufsichtsratsvorsitzenden ergeben sich mindestens 16 Arbeitstage.⁴⁸² Ein Aufsichtsratsmitglied bringt neben seinem Zeitaufwand für die Sitzungen selbst auch seine beruflichen Fähigkeiten sowie geschäftlichen Beziehungen in seine Amtstätigkeit mit ein.

Auch das **Alter** wird als Parameter zur Eignung in Betracht gezogen. Neben anderen Kriterien zur Effizienzicherung empfiehlt der Kodex in Tz. 5.4.1 S. 2 eine Altersgrenze festzulegen. Dieser Empfehlung wird seitens der DAX 30-Unternehmen nicht einheitlich gefolgt (Abb. 3.12). Ablehnende Unternehmen bezweifeln häufig die positive Wirkung einer pauschalen Altersgrenze für Mandatsträger.⁴⁸³

Das Durchschnittsalter der Aufsichtsratsmitglieder in DAX-Unternehmen lag nach einer Studie im Jahr 2006 bei ca. 58,7 Jahren,⁴⁸⁴ der Durchschnitt der Vor-

⁴⁷⁷ Tz. 5.4.2 S. 3 und 5.4.4 S. 1 DCGK.

⁴⁷⁸ Siehe dazu auch das Stichwort Unabhängigkeit in Kap. 3.2.2.1, 5.2.1 und 5.4.

⁴⁷⁹ Tz. 5.4.1 und 5.4.2 S. 1 DCGK.

⁴⁸⁰ Bernhardt, Wolfgang (2001), S. 326f. Siehe zum Beitrag zur Gruppenbildung Kap. 4.3.1.

⁴⁸¹ Vgl. Potthoff, Erich; Trescher, Karl und Theisen, Manuel René (2003), Rz. 803.

⁴⁸² Vgl. Scheffler, Eberhard (2000), S. 434. Daher empfiehlt Scheffler großen börsennotierten Unternehmen einen hauptberuflichen Aufsichtsratsvorsitzenden.

⁴⁸³ Siehe zum Stichwort Alter auch die Interpretation des Kodexes in Kap. 5.2.1.

⁴⁸⁴ Vgl. Sommer, Ulf (2006), S. 16 unter Nutzung von Datenmaterial einer Untersuchung von

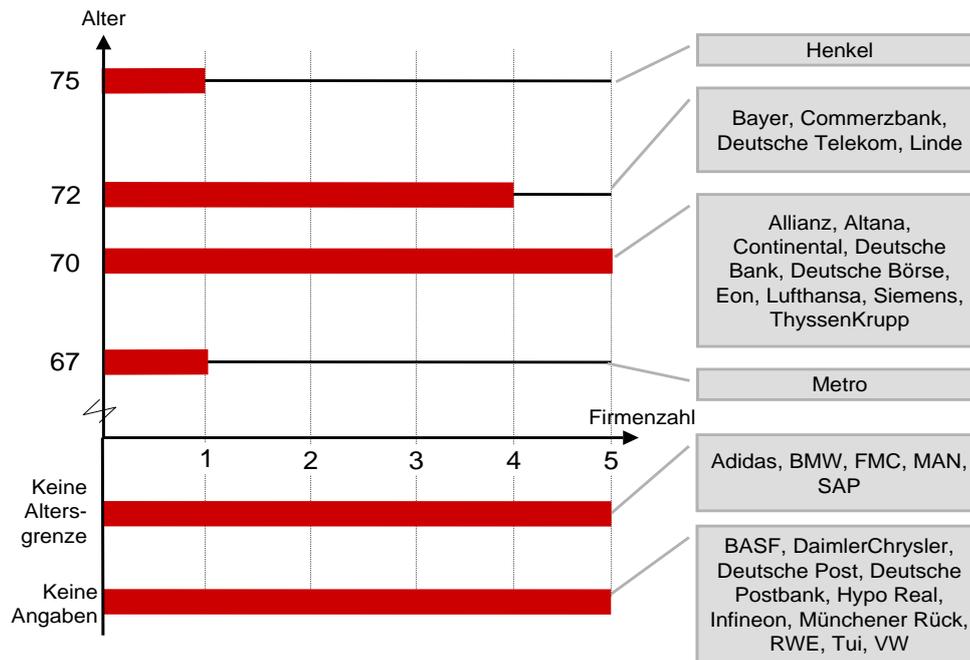


Abbildung 3.12: Festlegung der Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder in den DAX 30-Gesellschaften 2006

Quelle: in Anlehnung an Sommer, Ulf (2006).

sitzenden war 65,5 Jahre alt⁴⁸⁵. In der Hälfte der Unternehmen überschreiten die Aufsichtsratsvorsitzenden das 65. Lebensjahr, vier davon sind über 70 Jahre alt. Im Gesamtplenium sind acht Aufsichtsratsmitglieder der Kapitalseite jünger als 50 Jahre, der überwiegende Teil hat das 60. Lebensjahr überschritten.

Als typische Besetzungsstrategie bezeichnet Roth die gezielte Auswahl von Mandatsträgern, die dem Unternehmen in den folgenden Bereichen nützlich erscheinen: Beratung, Repräsentanz, Beziehungspflege zu Geschäftspartnern und Tradition. Wenn der Aufsichtsrat die 'Visitenkarte' einer Aktiengesellschaft darstellt, dann färbt die Reputation der Mandatsträger auf die Unternehmung ab. Eine von Dritten als hochkarätig wahrgenommene Gremiumsbesetzung weckt Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Unternehmens.⁴⁸⁶

Spencer Stuart.

⁴⁸⁵ Eigene Auswertung siehe Datenquelle im Anhang.

⁴⁸⁶ Vgl. Roth, Günter H. und Wörle, Ulrike (2004), S. 605f.

3.4 Zwischenfazit: Verhältnis des DCGK zu gesetzlichen Verhaltensregeln

Die Aufgaben und Pflichten des Aufsichtsrats und die Organisation seiner Tätigkeit ist grundlegend im Aktiengesetz geregelt. Im Zuge der Gesetzesänderungen v.a. des KonTraG und TransPuG wurden Maßnahmen zur Verbesserung der Informationsversorgung des Aufsichtsrats ergriffen. Der Kodex gibt einerseits diese Regelungen als 'muss'-Regel wieder und erweitert andererseits die gesetzlichen Vorschriften um Empfehlungen ('soll'-Regeln) und Anregungen ('kann'-Regeln). Anregungen bedürfen keiner Offenlegung, falls ein Unternehmen diesen nicht nachkommt. Die Empfehlungen und Anregungen sollen internationale 'Best Practice'-Ansätze in das deutsche Corporate-Governance-System einbringen.

Der Kodex behandelt die Aufgaben des Aufsichtsrats (Kap. 3.1) in Tz. 5.1. Zunächst skizziert er die gesetzliche Grundlage als Überwachung und Beratung des Vorstands. Wichtige Grundsätze wie der Gleichbehandlungsgrundsatz, das Diskriminierungsverbot und der Grundsatz der Gesamtverantwortung, die das Verhältnis der Mandatsträger untereinander beeinflussen, bleiben dabei ungenannt. Das Verhältnis zwischen Vorstand und Aufsichtsrat wird hingegen über die gesetzlichen Regelungen hinaus ausgestaltet. Der Kodex stellt die Personalverantwortung des Aufsichtsrats als Interaktion mit dem Vorstand heraus, indem er empfiehlt die Nachfolgeplanung des Vorstands gemeinsam vorzunehmen. Zusätzlich mahnt der Kodex zur Vorsicht und regt an, bei der Erstbestellung von Vorständen nicht die maximale Bestelldauer auszuschöpfen und empfiehlt eine Wiederbestellung vor Ablauf der Bestelldauer nur in Ausnahmefällen vorzunehmen. Zur sachlichen Dimension der Überwachung rekapituliert der Kodex die gesetzlichen Regelungen zur Vereinbarung eines Zustimmungsvorbehalts für Geschäfte von grundlegender Bedeutung und zur Information über die strategische Planung nebst Follow-up-Berichterstattung des Vorstands. Die Informationsversorgung ist, so definieren es die Rechtsquellen, die gemeinsame Aufgabe von Vorstand und Aufsichtsrat. Der Kodex stärkt diesen Anspruch u.a. durch zusätzliche Regelungen bezüglich der Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer in den Textziffern zur Abschlussprüfung. Dort empfiehlt der Kodex in Tz. 7.2.3 S. 2, den Aufsichtsrat über Ver-

stöße gegen die Entprechenserklärung zum Kodex und weitere ihn betreffende Vorkommnisse umgehend zu unterrichten. Im Vergleich zu den Erweiterungen der inhaltlichen Aspekte der Überwachung, bleiben die Pflichten des Mandatsträgers aus den Rechtsquellen bestehen. Der Kodex deutet die Pflichten in Tz. 3.8 Abs. 1 als 'muss'-Regel an, indem er die Einhaltung der Regeln einer ordnungsgemäßen Unternehmensführung und der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Aufsichtsratsmitglieds anmahnt. Eine Ausdifferenzierung in die Pflicht zur Treue, Verschwiegenheit, Mitwirkung etc. unterbleibt in dieser Ziffer.

Neben der Überwachung nennt der Kodex auch die Beratung (Kap. 3.1.2) des Vorstands als Aufgabe des Aufsichtsrats, ohne sie weiter auszugestalten. Eine Beratung des Vorstands bedarf der engen Zusammenarbeit und offenen Kommunikation zwischen beiden Gremien. Die Empfehlung zum regelmäßigen Kontakt des Aufsichtsratsvorsitzenden zum Vorstand unterstützt daher die Beratung erheblich. Die deutsche Mitbestimmung (Kap. 3.1.3) thematisiert der Kodex in seinen Vorschlägen kaum. So schlägt er die in Tz. 3.6 Abs. 1 getrennte Treffen der Bänke vor einer Aufsichtsratssitzung als 'kann'-Regel vor. Dieser Vorschlag unterstützt die gegenwärtige Verfahrensweise der Absprachen und ist der offenen Diskussion im Gremium nicht dienlich.

Die Haftung (Kap. 3.1.4) als ein mögliches Sanktionsinstrument wird vom Kodex in Tz. 3.8 Abs. 1 nur am Rande als Verletzung der Sorgfaltspflicht thematisiert, eine nähere Umschreibung der Haftungsmöglichkeiten etc. unterbleibt. Damit spiegelt der Umfang der Darstellung die in der Praxis vorhandenen Hürden zur Haftung und den daraus resultierenden seltenen Einsatz dieses Instruments wider. Die Vereinbarung eines Selbstbehalts bei der Haftungsbegrenzung durch den Abschluss einer D&O-Versicherung wird im Kodex empfohlen und geht damit über die Rechtslage hinaus.

Die Organisation der Aufgaben im Gremium (Kap. 3.2) wird im Kodex vielfältig angesprochen. Zur Wahl, Amtsdauer und Abberufung von Mandatsträgern (Kap. 3.2.1) empfiehlt der Kodex in Tz. 5.4.3 die Einzelwahl, die Befristung der gerichtlichen Bestellung bis zur nächsten Hauptversammlung und die Veröffentlichung der Kandidatenvorschläge für den zu besetzenden Vorsitz. Damit erlaubt er den Aktionären eine Prüfung der Vorschläge, was zu einer besseren Willensbildung und -durchsetzung der Aktionärsinteressen führt. Die Anregung in Tz. 5.4.6

DCGK erlaubt eine Wahl zu unterschiedlichen Terminen und mit verschiedener Bestelldauer. Damit wäre eine vorübergehende Mandatsvergabe beispielsweise an Experten bei anstehenden strategischen Neuausrichtungen möglich. Kritisch muss die Wirkung des 'Staggered Boards' als Schutz vor einer Übernahme des Unternehmens gesehen werden, da es die Kontrolle der Unternehmensführung durch den Kapitalmarkt einschränkt. Das gesonderte Prozedere der Wahlen der Arbeitnehmervertreter gibt der Kodex in der Präambel wieder. Dies ist für den Aufbau des Gremiums (Kap. 3.2.2) zu berücksichtigen: Aus der Besetzung des Aufsichtsrats mit zwei Bänken ergeben sich besondere Anforderungen an den Umgang mit der Zusammensetzung, den Aufgaben des Vorsitzenden und seines Stellvertreters. Diesem Umstand ist sich der Kodex bewusst und zeigt ein konkreteres Profil der Qualifikation zur persönlichen und auch formalen Eignung für einen Aufsichtsrat auf, als das in den gesetzlichen Grundlagen gegeben ist. Zunächst empfiehlt der Kodex in Tz. 5.4.5 S. 2 aktiven Vorständen eine über die gesetzliche Regelung hinausgehende Absenkung auf fünf Mandate. Damit weist er auf den Zeitbedarf für eine aktive Mandatswahrnehmung hin und senkt gleichzeitig die Anzahl der Vernetzungen zwischen Gremien, die Interessenkonflikte und eine mangelnde Unabhängigkeit mit sich bringen können. Die Stärkung der Unabhängigkeit von Mandatsträgern (Tz. 5.4.2 DCGK) ist dem Kodex aufgrund der internationalen Kritik ein wichtiges Anliegen. Daher empfiehlt er eine nach Ermessen des Gremiums ausreichende Anzahl unabhängiger Mitglieder zu berufen. Diese wenig präzise Regel ist teilweise der Mitbestimmung geschuldet, da Arbeitnehmervertreter aufgrund ihrer engen Beziehung zum Unternehmen nicht als unabhängig anzusehen sind. Aufgrund der Besetzung sind Interessenkonflikte systeminhärent. Daher empfiehlt der Kodex den Tz. 5.5 einen möglichst offenen Umgang mit auftretenden Konflikten gegenüber dem Gesamtgremium und auch der Hauptversammlung als 'soll'-Regel ein. Mit diesem Ansatz der Offenlegung stärkt der Kodex die Transparenz der Aufsichtsratsstätigkeit.

Aufgrund der Größe der deutschen Aufsichtsgremien ist eine effektive Arbeit im Gesamtplenium kaum möglich. Daher empfiehlt der Kodex zur Intensivierung der Arbeit und der Bearbeitung komplexer Themen die Bildung von Ausschüssen in Tz. 5.3. Diese Empfehlungen und Anregungen sind im Aktiengesetz erlaubt, jedoch nicht konkretisiert. Insbesondere die intensive Prüfung der Rechnungsle-

gung und des Risikomanagements betont der Kodex, indem er die Einrichtung eines Prüfungsausschusses empfiehlt. Weitere Ausschüsse könnten, so die Anregungen der Tz. 5.3.3 DCGK, je nach Bedarf des Unternehmens gebildet werden. Den Ausschüssen kann es nach 5.3.4 DCGK erlaubt werden, Sitzungen vorzubereiten und auch anstelle des Plenums Entscheidungen zu treffen. Die Ausschussarbeit birgt die Gefahr, dass nichtbeteiligte Mitglieder keinen Zugang zu den notwendigen Informationen zu ggf. von ihnen im Gesamtplenum zu treffenden Entscheidungen haben. Dem begegnet das Aktienrecht, indem es eine regelmäßige Berichterstattung der Ausschüsse an das Gesamtgremium fordert. Der Umfang dieser Berichte und ihre Detailliertheit werden nicht weiter thematisiert und können daher die Gefahr nicht pauschal nehmen. Die umfangreichen Aufgaben des Gremiums allgemein, der Bedarf an Informationsversorgung aus den Ausschüssen und die Einarbeitung neuer Mitglieder erzeugt einen hohen zeitlichen Druck in den Gremiumssitzungen (Kap. 3.2.3). Der Kodex nimmt zur Durchführung der Sitzung nicht Stellung. Allerdings empfiehlt er dem Aufsichtsrat in Tz. 5.1.3, sich eine Geschäftsordnung zu geben. Diese kann auch die Informationsversorgung der Mitglieder durch die Ausschüsse und den Vorstand mit Hilfe einer entsprechenden Informationsordnung verbessern.

Durch die Empfehlung regelmäßig eine Effizienzprüfung (Kap. 3.2.4) durchzuführen, nimmt der Kodex in Tz. 5.6 eine dynamische Anpassung und Verbesserung der Gremiumsarbeit in seine Regelungen auf. Er konkretisiert die Instrumente und die Ausgestaltung dieser Prüfung nicht weiter. Neben dieser sachlichen Verbesserung der Arbeit formuliert der Kodex auch einen Anreiz, um die persönliche Leistungsbereitschaft zu steigern. Dazu bedient er sich des Anreizinstruments der Vergütung (Kap. 3.2.5). Gesetzlich besteht kein Anspruch auf Vergütung, entsprechende Regelungen müssen in der Satzung oder durch Beschluss der Hauptversammlung vorgegeben werden. Der Kodex etabliert eine anreizorientierte Vergütung, die auf die Arbeitsbelastung durch die Übernahme von Funktionen im Gremium sowie den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens abstellt. Seine Empfehlungen in Tz. 5.4.7 beziehen sich auf die Berücksichtigung der Funktion des Mandatsträgers und des Unternehmenserfolgs bei der Entlohnung. Zudem regt er als 'kann'-Regel die Erweiterung der erfolgsabhängigen Entlohnung mit langfristigen Bestandteilen an. Die gewährten Vergütungsbestandteile sollen, so empfiehlt der

Kodex, individuell nach Komponenten aufgegliedert im Corporate-Governance-Bericht veröffentlicht werden. Zusätzlich soll die vom Unternehmen gezahlte Entlohnung für Beratungs- und Vermittlungsleistungen im Bericht erscheinen. Diese Informationen sind durch ihre Veröffentlichung im Corporate-Governance-Bericht nicht nur der Hauptversammlung sondern der Öffentlichkeit zugänglich. Ebenfalls veröffentlicht wird, soweit der Empfehlung in Tz. 5.4.8 DCGK gefolgt wird, auch das Fernbleiben eines Aufsichtsratsmitglieds von mehr als der Hälfte der Sitzungen. Darin kann ein weiteres Sanktionsinstrument gesehen werden, wenn dies die Reputation des Mitglieds negativ beeinflusst.

Die Regelungen des Kodexes zur Intensivierung der Gremiumsarbeit bedürfen Mandatsträger, die über eine den Anforderungen entsprechende persönliche Eignung (Kap. 3.3) verfügen. Der Kodex stellt auf die Bereitschaft des Aufsichtsrats ab, die notwendige Zeit in die Gremiumsarbeit zu investieren und empfiehlt u.a. die Wahrnehmung von nicht mehr als fünf Mandate oder regt an, dass der Aufsichtsratsvorsitzende nicht den Prüfungsausschuss leitet. Neben der zeitlichen Inanspruchnahme benennt der Kodex die Qualifikation als Voraussetzungen, indem er als 'soll'-Regel zur Aufgabenerfüllung notwendige Kenntnisse, Fähigkeiten, fachliche Erfahrungen und zusätzliche Auslandserfahrungen einfordert. Außerdem ist im Kodex als weitere Voraussetzung für die Eignung als Mandatsträger die Unabhängigkeit verankert. Die Vermeidung von Interessenkonflikten durch eine umfangreiche Offenlegung und die Minimierung der Anzahl abhängiger Personen soll die Neutralität bei der Kontrolle und Beratung des Vorstands stärken und so die Qualität dieser Tätigkeit erhöhen. Dazu dienen u.a. Empfehlungen, welche die Anzahl ehemaliger Vorstände im Aufsichtsrat und von ihnen übernommene Funktionen begrenzen, eine Offenlegung von Interessenkonflikten gegenüber der Hauptversammlung bis hin zur Niederlegung des Mandats bei dauerhaften Konflikten und hierzu die Offenlegung von Beraterverträgen fordern. Mit seinen Empfehlungen und Anregungen zeigt der Kodex ein deutlich über die rechtliche Grundlage hinausgehendes Anforderungsprofil an die Mandatsträger auf.

Die betrachteten Neuerungen des Kodexes richten sich vornehmlich an strukturellen Aspekten aus, die auf das Verhalten der in ihr agierenden Personen Einfluss nehmen und vice versa. Die zur Stärkung der Leistungsfähigkeit des Gremiums durch die Besetzung mit qualifizierten Mandatsträgern, intensiveren Arbeitsmög-

lichkeiten im Ausschuss und bessere Kommunikationsstrukturen vorgenommenen Veränderungen müssen nicht zwangsläufig in ein wünschenswertes Verhalten der Aufsichtsräte münden. Aufsichtsräte sind im Allgemeinen mit hoch qualifizierten, intelligenten Personen besetzt. Dennoch zeigt sich das individuelle Potenzial der Mandatsträger nicht unbedingt in der Qualität der Arbeit des Gesamtgremiums. Zusätzlich wurden daher vom Kodex Maßnahmen eingebracht, die sich an die Leistungsbereitschaft der Mandatsträger richten. Ob die beschriebenen Maßnahmen und Instrumente in der Lage sind, das Verhalten der Aufsichtsräte in Richtung einer tatsächlich intensiveren und effizienteren Gremiumsarbeit zu verändern, wird in den folgenden Kapiteln hinterfragt.

Kapitel 4

Verhalten von Aufsichtsrat und Mandatsträger in einer ökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Reflexion

Nachdem im vorangegangenen Kapitel der DCGK charakterisiert und seine Einbettung in den rechtlichen Rahmen sowie sein Einfluss auf die Tätigkeit des Mandatsträgers aufgezeigt wurde, soll nun das Aufsichtsgremium fokussiert werden. Dazu wird die Beziehung des Aufsichtsrats zu Hauptversammlung und Vorstand (Kap. 2.1) sowie das Verhalten der Gremiumsmitglieder theoriegeleitet analysiert. Da das Verhalten der Mandatsträger vielfältig beeinflusst ist, wird in den folgenden Kapiteln mit Hilfe der Prinzipal-Agent-Theorie die Delegationsbeziehung auf individueller Ebene im Gremium und zwischen Hauptversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand beleuchtet. Eine Analyse der Einflussnahme des Aufsichtsrats als Gruppe auf das Verhalten des Mandatsträgers schließt sich an. Beide Perspektiven erlauben die Erarbeitung möglicher Motive für die Mandatswahrnehmung. In Kapitel 5 sollen die in den Textziffern empfohlenen und angeregten Instrumente anhand der erarbeiteten Motive der Mandatsträger auf ihre Fähigkeit zur Beeinflussung des Verhaltens der Aufsichtsratsmitglieder im Sinne der mit dem Kodex verfolgten Ziele überprüft werden. Dazu sind zunächst die Ziele des Kodexes zu ermitteln.

4.1 Ziele des Kodexes in Bezug auf die Arbeit des Aufsichtsrats

Die Präambel des DCGK stellt als Zielsetzung die Förderung von Transparenz und Vertrauen insbesondere im Hinblick auf die Anleger heraus. So soll „das deutsche Corporate-Governance-System transparent und nachvollziehbar“ werden, um das „Vertrauen der internationalen und nationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften [zu] fördern.“¹ In der Pressemitteilung des Bundesministeriums der Justiz zur Veröffentlichung des ersten Kodexes 2002 werden diese Ziele wie folgt präzisiert: Internationale 'Best Practice'-Regeln guter Corporate Governance sind in die Empfehlungen und Anregungen des Kodexes eingeflossen. Die Veröffentlichung der Regeln guter Corporate Governance und das 'Comply or Explain'-Prinzip für die Unternehmen sorgen für Transparenz im deutschen System der Unternehmensführung. Der Kodex soll ausländischen Investoren ein genaueres Bild deutscher Unternehmen vermitteln, um eine fundiertere Börsenbewertung zu ermöglichen. Damit soll das Vertrauen insbesondere internationaler Anleger unterstützt und gefördert werden, um deutschen Unternehmen den Zugang zu internationalen Kapitalmärkten zu erleichtern.²

Auf die Arbeit des Aufsichtsrats bezogen, lassen sich folgende Ziele und Instrumente zur Effektivitätssteigerung aus dem Kodex ableiten:³

1. Verbesserung der Informationsbasis des Aufsichtsrats. Dazu wird die Informationsversorgung zur gemeinsamen Aufgabe von Vorstand und Aufsichtsrat; neben der Bringschuld des Vorstands ist auch eine Holschuld des Aufsichtsrats formuliert.
2. Intensivierung der Informationsverarbeitung. Es soll eine offene Diskussionskultur innerhalb des Gremiums sowie mit dem Vorstand gepflegt werden. Die Einrichtung von Ausschüssen und Vorgespräche mit dem Vorstand vor Plenarsitzungen sollen dies unterstützen.

¹ Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2006), Präambel.

² Vgl. BMJ Pressemitteilung (2002). Siehe zu den Funktionen auch Kap. 2.3.2.

³ Vgl. BMJ Pressemitteilung (2002), Anlage 1.

3. Stimulierung der individuellen Leistungsbereitschaft der Gremiumsmitglieder. Als Instrument empfiehlt der Kodex den Einsatz eines variablen Vergütungssystems.
4. Stärkung der Unabhängigkeit des Gesamtgremiums und jedes einzelnen Mandatsträgers. Dazu dienen eine Reduktion der Anzahl ehemaliger Vorstandsmitglieder auf zwei Personen sowie die Ablehnung einer Organfunktion oder Beratungsaufgabe bei wesentlichen Wettbewerbern des Unternehmens.
5. Transparenz soll durch die Offenlegung von Interessenkonflikten ermöglicht werden.

Die mit dem Kodex verfolgten Ziele gehen auf die Cromme-Kommission zurück. In der Kommission befindliche Praxisvertreter haben Regeln erarbeitet, die ihr eigenes Verhalten beeinflussen sollen.⁴ Die in der Zusammensetzung begründeten Interessenkonflikte können Einfluss auf die Qualität der Regeln genommen haben, da angenommen werden kann, dass sich die Praxisvertreter nicht freiwillig selbst bzw. ihren Berufsstand schädigen wollen.⁵

Nach den mit dem Kodex verfolgten Zielen, werden im Anschluss mögliche Ziele bzw. Motive der Mandatsträger theoriegeleitet ermittelt.

⁴ Siehe zur Zusammensetzung der Cromme-Kommission Kap. 2.3.1.

⁵ Der Vorsitzende der Kommission Gerhard Cromme hat sich zunächst durch eine Ämterhäufung hervor getan und im Zuge der Siemens-Schmiergeldaffaire den Aufsichtsratsvorsitz von Siemens kurzfristig übernommen. Dafür legte er seine Mandate bei Lufthansa, E.ON und Suez nieder. Er bleibt weiterhin in den Aufsichtsräten von Thyssen-Krupp, Allianz, Axel-Springer-Verlag und Saint-Gobain. (Vgl. o.V. (2007g), S. 14.) In seiner Funktion als Aufsichtsratsvorsitzender hat er sich gegen den Willen vieler Aktionäre aktiv an der Beendigung der Amtszeit des Vorstandsvorsitzenden Klaus Kleinfeld beteiligt. (Vgl. o.V. (2007f), S. 14.) Die Ämterhäufung wie auch die mangelnde Beachtung der Shareholder-Interessen sind nicht mit den Zielen des Kodexes vereinbar.

4.2 Aufsichtsrat aus dem Blickwinkel der Prinzipal-Agent-Theorie

4.2.1 Argumentationsansatz der Prinzipal-Agent-Theorie im Überblick

Wesentliche Merkmale von Aktiengesellschaften sind die Trennung von Eigentum und Unternehmensleitung und die darin begründete Interessendivergenz der Akteure.⁶ Die Prinzipal-Agent-Theorie hat die Delegationsbeziehungen zwischen einem beauftragenden Prinzipal und einem beauftragten Agenten zum Gegenstand und erklärt auf individueller Ebene das Verhalten und insbesondere die Verhaltensrisiken für den beauftragenden Prinzipal. Sie ist daher ein wichtiges Instrument, um die Beziehung zwischen Hauptversammlung (Prinzipal) und Aufsichtsrat (Agent) auf der einen Seite und Aufsichtsrat (Prinzipal) und Vorstand (Agent) auf der anderen Seite zu analysieren. Neben den Eigenkapitalgebern stehen dem Unternehmen zur Finanzierung auch externe Quellen bzw. Fremdkapitalgeber zur Verfügung. Beide Kapitalgebertypen haben Interesse an einer Führung der Geschäfte durch den Vorstand in ihrem Sinn. Daher rückt in dieser Perspektive die Kontrolle des Managements durch die Kapitalgeber in den Vordergrund der Betrachtung. Vertreter der Neuen Institutionenökonomie wie Shleifer und Vishny verstehen unter Corporate Governance „the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment.“⁷ Unter Vernachlässigung der Gruppe der Fremdkapitalgeber⁸ für die folgende Betrachtung beschränkt sich die Corporate-Governance-Problematik auf den Interessenkonflikt zwischen Anteilseignern und Management. Die Ansprüche der übrigen Stakeholder wie Arbeitnehmer werden als vertraglich fixiert und durch ein funktionierendes Gerichtssystem geschützt angesehen, während die Eigenkapitalgeber aufgrund ihres residualen Vermögensanspruchs als Anteil vom Unternehmensgewinn ein weitaus höheres Risiko tragen. Vor diesem Hintergrund scheint die alleinige Ausrichtung des Unternehmens an den Interessen der Eigenkapitalgeber gerechtfertigt.⁹ Corporate Governance ist dann als die Gesamtheit aller institu-

⁶ Vgl. Berle, Adolf A. Jr. und Means, Gardiner C. (1932), S. 6.

⁷ Shleifer, Andrei und Vishny, Robert (1997), S. 737.

⁸ Siehe mit ausführlicher Diskussion Kap. 3.2.2.1.

⁹ Vgl. Matthes, Jürgen (2000), S. 9; Witt, Peter (2003), S. 17.

tionellen Regelungen zu begreifen, die zu einer Angleichung der Interessen der Manager an die Interessen der Anteilseigner führen und den Shareholder Value als Marktwert des Eigenkapitals¹⁰ maximieren.

4.2.1.1 Prinzipal-Agent-Theorie als Ansatz der Neuen Institutionenökonomie

Grundlage der Neuen Institutionenökonomie sind die volkswirtschaftlichen Arbeiten von Commons und Coase, welche die neoklassische Theorie kritisieren und Änderungen formulieren.¹¹ In den 1970er Jahren wurden diese Argumentationen wieder aufgegriffen und die Neue Institutionenökonomie als Theoriegebäude begründet.¹² Ziel der Neuen Institutionenökonomie ist es, ein übergeordnetes Aussagensystem zu definieren, welches das Vorhandensein und die Funktionsweise von Institutionen, die wirtschaftliches Handeln leiten und beeinflussen, beschreiben und erklären. Zudem soll die ökonomische Effizienz der Institutionen beurteilbar werden. Institutionen sind ein „System formgebundener (formaler) und formungebundener (informeller) Regeln einschließlich der Vorkehrungen zu deren Durchsetzung.“¹³ Sie stellen zum einen Verträge dar, welche die Beziehungen einer beständigen Gruppe von Akteuren ordnen sowie zum anderen die vorhandene Informationsstruktur.¹⁴

Entwickelt haben sich in der Denkschule der Neuen Institutionenökonomie drei Ansätze, die über gewisse Gemeinsamkeiten verfügen: Der Ansatz der Verfügungsrechte (Property-Rights-Theorie), der Transaktionskosten (Transaction-Cost-Theorie) und der Agency-Beziehung (Prinzipal-Agent-Theorie). Letzterer differenziert sich in eine normative sowie eine positive Richtung. Die normative Prinzipal-Agent-Theorie fokussiert auf Basis der Mikroökonomie Probleme der

¹⁰ Zur ausführlichen Definition siehe Rappaport, Alfred (1999), S. 12, 39f.

¹¹ Vgl. Commons, John R. (1934) und Coase, Ronald H. (1937). Die neoklassische Theorie geht von rational handelnden Akteuren und vollkommenen Märkten aus, die aufgrund vollständiger Verträge keinerlei Reibungsverluste aufweisen. Da Unternehmen als 'Black Box' behandelt werden und Fragen des Eigentums oder der Führung von Unternehmen irrelevant sind, ist Corporate Governance dort kein Gegenstand der Betrachtung.

¹² Bedeutende Arbeiten gehen u.a. auf Alchian, Armen A. und Demsetz, Harold (1972); Jensen, Michael C. und Meckling, William (1976); Williamson, Oliver E. (1975) und Williamson, Oliver E. (1985) sowie Picot, Arnold (1982); Picot, Arnold (1991); Picot, Arnold; Dietl, Helmut und Franck, Egon (2005) zurück.

¹³ Richter, Rudolf und Furubotn, Eirik G. (1999), S. 7.

¹⁴ Vgl. Wolf, Joachim (2003), S. 260f.

individuellen Nutzenfunktion und ist stark mathematisch orientiert. Hingegen stellt die positive Prinzipal-Agent-Theorie weniger formal auf eine empirische Betrachtung der Delegationsbeziehung ab.¹⁵ Im Folgenden wird auf die positive Prinzipal-Agent-Theorie Bezug genommen, da dieser Ansatz für die vorliegende Argumentation aufgrund der empirischen Ausrichtung sowie Breite des Erklärungsansatzes, die auch die Betrachtung komplexer organisatorischer Fragestellungen erlaubt, besonders geeignet ist.

Die Prinzipal-Agent-Theorie fußt auf einer ökonomischen Kosten- und Nutzenbetrachtung, wobei die Kosten als 'Opfer' der Geschäftsabwicklung in einem weiten Sinn interpretiert werden.¹⁶ Da Organisationen als Nexus von Verträgen betrachtet werden, wird nach einer effizienten Ausgestaltung dieser Verträge gesucht. Der unternehmerisch handelnde Agent, z.B. der Fremdmanager oder Vorstand, trägt nicht das residuale Risiko. Dieses liegt bei den Eignern. Folgende Annahmen liegen der Theorie zugrunde: (1.) Die Argumentationen folgen dem methodologischen Individualismus, in dem individuelle Entscheidungen Grundlage der Betrachtung sind. Jedes Individuum verfügt über ein spezifisches Set an Präferenzen, Wissen etc. Entscheidungen, die Gruppen in Organisationen treffen, werden als individuelle Entscheidungen analysiert. (2.) Individuen bemühen sich um die Maximierung ihres Nutzens, wobei ihre Nutzenfunktion stabil ist. (3.) Sie handeln dabei nicht vollständig rational, sondern unterliegen einer begrenzten individuellen Rationalität. Unter dieser Annahme wird von der Vorstellung Abstand genommen, dass die Beteiligten über vollständiges Wissen verfügen und unterbreitete Informationen uneingeschränkt verarbeiten können.¹⁷ (4.) Wird einem Individuum ein Handlungsspielraum gegeben, so wird es diesen ggf. durch opportunistisches Verhalten nutzen. Opportunistisches Verhalten definieren Milgrom/Roberts als „self-interested misbehavior“¹⁸ und stellen damit heraus, dass das dem ei-

¹⁵ Vgl. Richter, Rudolf und Furubotn, Eirik G. (1999), S. 165f.

¹⁶ Vgl. Wolf, Joachim (2003), S. 258-260.

¹⁷ Simon umschreibt die begrenzte Rationalität wie folgt: „The capacity of the human mind for formulating and solving complex problems is very small compared with the size of the problems whose solution is required for objectively rational behavior in the real world - or even for a reasonable approximation to such objective rationality. [...] For the first consequence of the principle of bounded rationality is that the intended rationality of an actor requires him to construct a simplified model of the situation in order to deal with it.“ (Simon, Herbert A. (1957), S. 198f.) Für Simon bezieht sich das rationale Verhalten auf das Modell und nicht auf die Realität. Eine Übersicht über die Entwicklung der Rationalitätsannahmen zeigt Tietzel, Manfred (1981).

¹⁸ Milgrom, Paul und Roberts, John (1992), S. 170.

genen Interesse geschuldete Verhalten des Agenten ggf. auch das Wohlergehen des Prinzipals negativ beeinflusst. Damit ist das opportunistische Verhalten ein grundsätzliches Problem in Austauschbeziehungen. (5.) Informationen, Wissen und Fähigkeiten sind zwischen den Akteuren ungleich verteilt. Diese Informationsasymmetrie verursacht Koordinationsprobleme. (6.) Geschäftsabwicklungen unterliegen Reibungsverlusten, die aufgrund der Informationsasymmetrie entstehen und von den Akteuren durch Spezialisierung und Tausch sowie Institutionen gemildert werden. Daraus entstehen Interdependenzen, die eine Abstimmung erfordern. Regeln, beispielsweise in Form von Verträgen, beeinflussen das Verhalten der Akteure.¹⁹

4.2.1.2 Prinzipal und Agent als nutzenmaximierende Individuen

Gegenstand vieler Analysen der Agency-Theorie²⁰ ist die typische Situation der Kapitalgesellschaft, in der nach dem Prinzip der Fremdorganschaft nicht am Eigentum beteiligte Personen mit der Geschäftsführung betraut sind. Die Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt vollzieht sich, wenn die Unternehmenseigner (Aktionäre) die Geschäftsführung an einen Manager übertragen, der aufgrund seiner Ausbildung und Erfahrung über Spezialisierungsvorteile verfügt. Dies geschieht u.a., wenn Unternehmenseigner nicht über die nötigen Kapazitäten verfügen, wenn der frühere Manager und Eigner allein nicht genügend Kapital zur Finanzierung des Unternehmens aufbringen kann oder seine bisherigen Anteile am Unternehmen zum Zwecke einer stärkeren Diversifikation seines Vermögens an außenstehende Eigner verkauft.²¹ Durch diese Beauftragung werden Entscheidungsbefugnisse an den Agenten delegiert, wobei Risiken durch Verluste, die aus Fehlentscheidungen oder -verhalten des Agenten entstehen, vom Prinzipal getragen werden.²² Die Theorie nimmt an, dass Handlungen des Agenten neben dem eigenen Nutzen auch den des Prinzipals betreffen und nicht unbedingt eine

¹⁹ Vgl. Wolf, Joachim (2003), S. 258f. und Richter, Rudolf und Furubotn, Eirik G. (1999), S. 3-9.

²⁰ Vgl. Jensen, Michael C. und Meckling, William (1976); Fama, Eugene F. (1980); Fama, Eugene F. und Jensen, Michael C. (1983) sowie Eisenhardt, Kathleen M. (1989) auch mit einem Überblick über die Empirie.

²¹ Vgl. Shleifer, Andrei und Vishny, Robert (1997), S. 740.

²² Vgl. Macharzina, Klaus und Wolf, Joachim (2005), S. 63.

Zielkongruenz vorliegt.²³ Es **divergieren die Interessenlage und die Risikobereitschaft** beider Parteien. Da der Eigentümer durch die Streuung seiner Investitionen das eigene idiosynkratische Risiko in der Summe minimieren kann, ist seine Bereitschaft, riskante Geschäfte in dem betrachteten Unternehmen zu unterstützen, im Allgemeinen höher als das des Managers. Letzterer setzt bei riskanten Geschäften seinen Arbeitsplatz und damit sein Einkommen aufs Spiel, wodurch seine Bereitschaft zur Tätigkeit solcher Geschäfte niedriger ausgeprägt ist. Zudem hat der beauftragte Agent einen Informationsvorsprung gegenüber dem Prinzipal (**asymmetrische Informationsverteilung**). Der im Rahmen der Agency-Beziehung zwischen Unternehmenseignern und Manager entstandene Vertrag, in dem die Unternehmenseigner als Prinzipal den Manager als Agenten mit der Erfüllung von Aufgaben in ihrem Sinne beauftragen, erlaubt dem Agenten einen gewissen Ermessens- bzw. Handlungsspielraum.²⁴ Der Handlungsspielraum zusammen mit der asymmetrischen Informationsverteilung erlaubt dem Agenten opportunistisches Verhalten zu Lasten des Prinzipals. Problematisch ist, dass die Formulierung eines exakten und den Ermessensspielraum einschränkenden Vertrages technisch unmöglich ist. Es können nicht alle Situationen mit genau definierten optimalen Verhaltensweisen prognostiziert werden.²⁵ Daher bleibt die **Vertragsgestaltung unvollständig**.²⁶

4.2.1.3 Anreizprobleme und ihre Milderung in der Beziehung zwischen Prinzipal und Agent

Aufgrund der bestehenden Informationsasymmetrie und dem gegebenen Handlungsspielraum zwischen Prinzipal und Agent ist ein latentes Risiko durch Opportunismus gegeben (Abb. 4.1). Bereits bevor ein Vertrag zwischen beiden Parteien geschlossen wird, kann es zu opportunistischem Verhalten kommen. Es ist dem Prinzipal nicht möglich, die Qualität des Bewerbers und seine Eigenschaften objektiv zu beurteilen. Der potenzielle Agent verfügt über 'Hidden Characteri-

²³ Siehe zu diesen Ausführungen die Prämissen der Neuen Institutionenökonomie.

²⁴ Vgl. Jensen, Michael C. und Meckling, William (1976), S. 308.

²⁵ Vgl. Shleifer, Andrei und Vishny, Robert (1997), S. 741.

²⁶ Da dieser Vertrag möglichst effizient sein soll, wird seine Ausgestaltung zum Gegenstand der Analyse. Auf dieser Basis können die beteiligten Personen, Organisationen oder die benötigten Informationen einer näheren Betrachtung unterzogen werden. Vgl. Eisenhardt, Kathleen M. (1989), S. 58.

stics'. Auch besteht zum anderen Unklarheit über seine Fähigkeiten, Kenntnis der Branche oder des Unternehmens sowie seine allgemeine Arbeitsbereitschaft.²⁷ Bewerber können dem Prinzipal Fähigkeiten versprechen, über die sie nicht verfügen und somit den Prinzipal zur Einstellung eines ungeeigneten Bewerbers ('Adverse Selection') verleiten.²⁸ Ist der Prinzipal vorsichtig und bietet dem Bewerber als künftigen Agenten eine geringere Entlohnung, verlassen die qualitativ hochwertigen Agenten den Teilmarkt und die Anzahl an weniger ausreichend qualifizierten oder opportunistisch handelnden Bewerber wird steigen.

		Typ		
		Hidden Characteristics	Hidden Information	Hidden Action
Vergleichskriterium	Entstehungszeitpunkt	Vor Vertragsabschluss	Nach Vertragsabschluss, vor Entscheidung	Nach Vertragsabschluss, nach Entscheidung
	Entstehungsursache	Ex ante verborgene Eigenschaften des Agenten	Nicht beobachtbarer Informationsstand des Agenten	Nicht beobachtbare Aktivitäten des Agenten
	Problem	Eingehen von Vertragsbeziehungen	Ergebnisbeurteilung	Verhaltens- bzw. Leistungsbeurteilung
	Resultierende Gefahr	Adverse Selection	Moral Hazard	Moral Hazard (Shirking, Konsum am Arbeitsplatz)

Abbildung 4.1: Typen asymmetrischer Informationsverteilung zwischen Prinzipal und Agent

Quelle: in Anlehnung an Mikus, Barbara (1998), S. 454.

Kommt der Vertrag zwischen Prinzipal und Agent zu Stande, treten nachvertragliche Informationsasymmetrien auf. Trifft ein Agent eine Entscheidung, so liegt dieser eine Auswahl an Alternativen zu Grunde. Damit steht dem Agenten

²⁷ Vom Agenten vorgegebene Eigenschaften sind 'Hidden Intentions'. Sie verursachen ebenfalls eine adverse Selektion und können unter 'Hidden Characteristics' eingeordnet werden. Vgl. Goebel, Elisabeth (2002), S. 103.

²⁸ Vgl. Richter, Rudolf und Furubotn, Eirik G. (1999), S. 217; Mikus, Barbara (1998), S. 453.

ein Set an Informationen über Alternativen und Wahrscheinlichkeiten von Umweltzuständen zur Verfügung, über die der Prinzipal nicht bzw. nicht kostenlos verfügt ('Hidden Information'), was die Beurteilungsmöglichkeit der getroffenen Entscheidung beeinträchtigt.²⁹ In diesem Fall ist es dem Agenten möglich, diejenige Handlungsalternative zu wählen, die ihm persönlich den größten Nutzen stiftet. Der Prinzipal kann zwar die Handlungen beobachten, jedoch das Ergebnis nicht beurteilen.³⁰ Den daraus entstehenden Handlungsspielraum wird der Agent annahmegemäß zu opportunistischem Verhalten nutzen ('Moral Hazard').³¹ Unter 'Moral Hazard' verstehen Milgrom/Roberts „the form of postcontractual opportunism that arises because actions that have efficiency consequences are not freely observable and so the person taking them may choose to pursue his or her private interests at others' expense.”³²

Ist die Entscheidung getroffen, können meist nur die Ergebnisse vom Prinzipal festgestellt werden. Das Anstrengungsniveau des Agenten ist vom Prinzipal nicht beobachtbar und die Beeinflussung der Outputerzeugung bzw. Transformation durch externe Einflüsse kann nicht ausgeschlossen werden. So sind unternehmerische Misserfolge vom Prinzipal nicht sicher auf ein Fehlverhalten des Agenten zu attribuieren. Gleiches gilt für positive Ergebnisse. Es ist dem Prinzipal allenfalls zu prohibitiven Kosten möglich, alle Handlungen und damit das Leistungsniveau zur Erreichung der Umsätze des Agenten zu überwachen, weshalb es zu 'Hidden Action' kommt. Das 'Moral Hazard'-Problem besteht im Falle von 'Hidden Action' v.a. in einer möglichen Drückebergerei ('Shirking') des Agenten oder Konsum am Arbeitsplatz.³³

²⁹ Vgl. Wenger, Ekkehard und Terberger, Eva (1988), S. 507.

³⁰ Beispiele sind die Steigerung von Macht und Status. Vgl. Shleifer, Andrei und Vishny, Robert (1997), S. 742.

³¹ „The directors of such [joint stock] companies, however, being the managers rather of other people's money than of their own, it cannot well be expected, that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private copartnery frequently watch over their own. Like the stewards of a rich man, they are apt to consider attention onto small matters as not for their master's honour, and very easily give themselves a dispensation from having it. Negligence and profusion, therefore, must always prevail, more or less, in the management of the affairs of such a company.” Smith, Adam (1899), S. 262.

³² Milgrom, Paul und Roberts, John (1992), S. 167. Tirole unterscheidet vier wesentliche Formen: 'Insufficient Effort', 'Extravagant Investments' z.B. Imperiumsbildung, 'Entrenchment Strategies' zur Sicherung der eigenen Position und 'Self-Dealing'. Vgl. Tirole, Jean (2006), S. 16f.

³³ Der Vorstand kann das ihm anvertraute Vermögen stehlen, sich auf Kosten der Unternehmenseigner bereichern, indem er die Produkte oder Vermögensgegenstände der Firma unter Marktwert an ein Unternehmen verkauft, das in seinem eigenen Besitz steht. (Vgl. Shleifer, Andrei und Vishny, Robert (1997), S. 742.) Weitere Beispiele für Missbrauch sind überzogene Gehälter und Abfindungen, Prestigekäufe zur Imperiumsvergrößerung; weniger kostspielig

Zur Lösung der genannten Agencyprobleme kann auf eine mehrperiodige Beziehung zwischen Prinzipal und Agent, wie sie in der Praxis die Regel darstellt, rekurriert werden. Es sollen die Informationsasymmetrie reduziert, Zielkonflikte aufgelöst und das eigennützige Verhalten durch Vertrauensbildung reduziert werden (Abb. 4.2).

		Lösungsansätze für	
		Probleme vor Vertragsabschluss	Probleme nach Vertragsabschluss
Informationsasymmetrie senken	Prinzipal	Screening	Monitoring
	Agent	Signalling	Reporting
Ziele harmonisieren	Prinzipal	Verträge zur Auswahl vorlegen	Verträge mit Anreiz- und Sanktionssystem gestalten
	Agent	Self-Selection, Reputation	Commitment / Bonding, Reputation
Vertrauen bilden	Prinzipal	Screening in Bezug auf Vertrauenswürdigkeit	Vertrauensvorschuss, Extrapolation guter Erfahrungen
	Agent	Reputation signalisieren	Sozialkapital aufbauen

Abbildung 4.2: Ansätze zur Lösung der im Zuge einer Prinzipal-Agent-Beziehung gängigen Probleme

Quelle: in Anlehnung an Goebel, Elisabeth (2002), S. 110.

Informationsasymmetrien können durch eine erhöhte Markttransparenz gemildert werden. Dazu steht dem Prinzipal vor Vertragsabschluss das 'Screening' zur Verfügung, um nach geeigneten Kandidaten zu suchen. Stellt der Prinzipal beispielsweise hinsichtlich der Stärke der Erfolgsorientierung bei der Entlohnung verschiedene Verträge zur Wahl, erhält er durch den vom Agenten ausgewählten Vertrag ('Self Selection') Informationen, die auf die Qualität und Risikobereit-

ist der Konsum am Arbeitsplatz durch teure Firmenwagen, luxuriöse Büroausstattung oder überdimensionierte Computer. Vgl. Schmidt, Reinhard H. und Terberger, Eva (1997), S. 439f.

schaft des Agenten schließen lassen.³⁴ Der potenzielle Agent kann durch 'Signalling' über seine Qualitäten informieren, indem er z.B. Arbeitszeugnisse und Qualifikationsnachweise als Qualitätsbeweis vorlegt. 'Screening' und 'Signalling' sind dabei als zwei Betrachtungsseiten eines Vorgangs der Informationsübermittlung zu sehen.³⁵ Diese Maßnahmen dienen der Reduktion der bestehenden Informationsasymmetrie zwischen den Parteien und sollen die Beurteilung des Agenten durch den Prinzipal erleichtern.³⁶ Spence definiert Marktsignale in einem weiteren Sinn als „activities or attributes of individuals in a market which, by design or accident, alter the beliefs of, or convey information to, other individuals in the market.“³⁷ Eine solche Information wird erst dann zu einem effektiven Signal, wenn das 'Signalling' z.B. der Qualitätseigenschaft für den Anbieter hoher Qualität geringere Kosten verursacht als die Signalimitation durch einen Anbieter geringer Qualität, so dass Letzterer auf die Imitation verzichtet.³⁸

Nach Vertragsabschluss treten die Probleme der 'Hidden Information' und 'Hidden Action' auf, da das gewünschte Arbeitsergebnis vorab nicht spezifiziert werden konnte und Unsicherheit über die Attribution des Ergebnisses herrscht. Da sich Prinzipal und Agent der Problematik bewusst sind, wird zur Milderung von nachvertraglichen Informationsasymmetrien ein Governance-System aus Informations-, Kontroll- und Anreizmechanismen aufgebaut.³⁹ Der Prinzipal wird durch ein gezieltes 'Monitoring' die Aktivitäten des Agenten überwachen, um das opportunistische Verhalten einzudämmen, indem die Wahrscheinlichkeit des Aufdeckens erhöht wird.⁴⁰ Ist der Agent selbst an Transparenz interessiert, kann er durch 'Reporting', also Dokumentation oder Berichterstattung, die Informations-

³⁴ Vgl. Mikus, Barbara (1998), S. 454.

³⁵ Vgl. Spence, Michael (1976), S. 592.

³⁶ Vgl. Mikus, Barbara (1998), S. 453f.

³⁷ Spence, Michael (1974), S. 1.

³⁸ Vgl. Spence, Michael (1976), S. 592 mit weiteren Ausführungen zur Klassifikation von Signalen. Kosten der Signalisierung sind abhängig von der Betrachtung neben monetären auch nicht-monetäre Größen zum Gegenstand haben wie z.B. Zeit. (Vgl. Spence, Michael (1973), S. 359.) Zu einem möglichen 'Signalling' des DCGK siehe Kap. 5.1.

³⁹ Der Prinzipal gestaltet durch die Instrumente 'Monitoring' bzw. Kontrolle und Vergütung ein entsprechendes Anreiz- und Sanktionssystem möglichst effizient. Vgl. Coles, Jerilyn W.; McWilliams, Victoria B. und Sen, Nilanjan (2001); Dalton, Dan R.; Daily, Catherine M.; Certo, S. Trevis und Roengpitya, Rungpen (2003).

⁴⁰ Vgl. Milgrom, Paul und Roberts, John (1992), S. 186. Neben diesem internen Disziplinierungsmechanismus stehen extern „capital markets, legal/political/regulatory system, product and factor markets“ bereit. Jensen, Michael C. (1993), S. 850 mit einem negativen Resümee über die ausgeübte Disziplinierungsqualität. Kritisch zu den Mechanismen auch Walsh, James P. und Seward, James K. (1990) mit weiteren empirischen und theoretischen Verweisen.

asymmetrie mindern.⁴¹

Bereits bei der Auswahl eines potenziellen Agenten kann der Prinzipal darauf achten, seine Ziele und die des Agenten zu harmonisieren. Dazu dient, wie auch zur Überwindung der Informationsasymmetrie, die Vorlage verschiedener Verträge. Die Wahl des Vertrags durch den Agenten erlaubt Rückschlüsse auf seine Ziele und Risikoneigung. Eine Minderung der Interessendivergenz, die u.a. durch eine anreizkompatible Verteilung der Risiken erfolgt, soll nach Vertragsabschluss über ein entsprechend ausgestaltetes Vertragssystem aus Anreizen und Sanktionen ermöglicht werden. Dabei wird v.a. auf ein materielles Anreizsystem zur Entlohnung der Agenten fokussiert. Anreize⁴² sind „spezifische situative Gegebenheiten, die Personen beeinflussen, etwas zu tun oder zu unterlassen“⁴³. In einem Führungssystem soll daher die Gesamtheit aller bewusst gestalteten situativen Gegebenheiten derart modelliert sein, dass das Verhalten der Agenten gezielt gelenkt werden kann.⁴⁴ Betrachtet werden in der Literatur zur positiven und normativen Prinzipal-Agent-Theorie vornehmlich finanzielle Anreize. Daneben tritt ein Sanktionssystem, das den Anreiz zu Fehlverhalten in Erwartung einer Strafe mildern soll.

Seitens des Agenten können ebenfalls Maßnahmen zur Minderung der Zielkonflikte ergriffen werden. Vor und nach Vertragsabschluss kann er eine hohe Vertrauenswürdigkeit signalisieren. Für bestehende und folgende Kooperationen ist dieses Verhalten aufgrund der mehrperiodigen Beziehung relevant. Der Agent kann dadurch seine langfristige Karriere sichern. Tätigt er irreversible Investitionen z.B. in firmenspezifisches Wissen ('Commitment') erhöht er damit sichtbar seine Abhängigkeit vom Prinzipal und sein Interesse an einer langfristigen Beziehung.⁴⁵ Neben der Investition in firmen- oder branchenspezifisches Wissen kann sich der Agent selbst beschränken, indem er den Prinzipal schädigendes Verhalten unterlässt ('Bonding').

Alle Maßnahmen zur Senkung der Informationsasymmetrie und zur Harmonisierung der Ziele verursachen Kosten, die sog. 'Agency Costs'. Diese sind ein Maß

⁴¹ Vgl. Goebel, Elisabeth (2002), S. 113.

⁴² Siehe dazu Kap. 5.3.

⁴³ Hutzschenreuter, Thomas (1998), S. 79.

⁴⁴ Vgl. Hungenberg, Harald (1997), S. 678.

⁴⁵ Vgl. Goebel, Elisabeth (2002), S. 116f.

für die Reibungsverluste, die bei Transaktionen entstehen.⁴⁶ Sie setzen sich aus folgenden Komponenten zusammen: (1.) Für die Überwachung, Steuerung und Kontrolle des Agenten, also die Ausgestaltung des Arbeitsvertrags nebst Vergütung und Überprüfung des Verhaltens, entstehen dem Prinzipal sog. 'Monitoring Costs'.⁴⁷ (2.) Dem Agenten fallen Kosten der Gewährleistung ('Bonding Costs') an. Dies sind solche Kosten, die durch die Selbstbindung an Verhaltensweisen im Sinne des Prinzipals, Selbstreflexion und Entschädigungen für Fehlverhalten entstehen. (3.) Trotz aller Maßnahmen kann eine vollständige Interessenkonvergenz und damit Handlungen des Agenten im Sinne des Prinzipals nicht sichergestellt werden. Es kommt daher zu einem Nutzenentgang durch die nicht realisierte 'First Best'-Lösung, sog. Residualverluste ('Residual Loss').⁴⁸ Zwischen den drei Kosten besteht ein Trade-off: Sie können sich gegenseitig substituierend beeinflussen, indem beispielsweise erhöhte 'Bonding Costs' die 'Monitoring Costs' senken und Letztere den 'Residual Loss' mindern.

Die 'Agency Costs' entstehen durch einen Nutzenentgang, der sich als Differenz aus der Situation unvollständiger Information und nicht-kostenloser Informationsbeschaffung zur Idealwelt ('First Best') vollständiger Information ergibt. Die 'First Best'-Lösung dient als Umschreibung für eine 'heile' Welt ohne Transaktionsprobleme, das Ausmaß der realen Abweichung von dieser Lösung als Heuristik gibt eine Orientierung für die Beurteilung der Qualität von Institutionen.⁴⁹ Eine pareto-optimale 'First Best'-Lösung kann auch durch Verträge meist nicht hergestellt werden. Es bleibt das Ziel, in einer unvollkommenen Welt eine 'Second Best'-Lösung zu realisieren, die dem 'First Best'-Zustand möglichst nahe kommt und damit die 'Agency Costs' minimiert.⁵⁰

Ein dritter Lösungsweg ist die Vertrauensbildung (Abb. 4.2). Ripperger definiert Vertrauen in Anlehnung an Luhmann⁵¹ als „freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung unter Verzicht auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen opportunistisches Verhalten [...] in Erwartung, dass der Ver-

⁴⁶ Vgl. Schmidt, Reinhard H. und Terberger, Eva (1997), S. 405.

⁴⁷ Siehe zu der Entwicklung der Kosten für 'Monitoring' und anreizoptimaler Vergütung Hendry, John (2002), S. 99.

⁴⁸ Vgl. Jensen, Michael C. und Meckling, William (1976), S. 308; Wolf, Joachim (2003), S. 281.

⁴⁹ Vgl. Schmidt, Reinhard H. und Terberger, Eva (1997), S. 404.

⁵⁰ Vgl. Jensen, Michael C. und Meckling, William (1976), S. 308; Schmidt, Reinhard H. und Terberger, Eva (1997), S. 405.

⁵¹ Vgl. Luhmann, Niklas (1989), S. 23f.

trauensnehmer motiviert ist, freiwillig auf opportunistisches Verhalten zu verzichten".⁵² Es findet in spezifischen Risikosituationen Anwendung, die eine bewusste Entscheidung zwischen Handlungsalternativen erlauben.⁵³ Vertrauen birgt das Risiko des Vertrauensbruchs und einer daraus entstehenden Schädigung des Vertrauensgebers.⁵⁴ Wird opportunistisches Verhalten erwartet und werden dagegen entsprechende Kontrollmechanismen installiert, handelt es sich demnach um Misstrauen.⁵⁵

Der Prinzipal ist sich des Verhaltensrisikos des Agenten bewusst und entscheidet sich völlig oder weitgehend gegen mögliche Sicherungsmaßnahmen für eine Kooperation. Nutzt der Agent das ihm entgegengebrachte Vertrauen nicht aus, wird ein impliziter Vertrag geschlossen, in dem sich beide Parteien als vertrauenswürdig erweisen wollen.⁵⁶ Vertrauen kann in dieser Betrachtung als eine Ergänzung zu den unvollkommenen Sicherungsmaßnahmen gesehen werden.⁵⁷ Vertrauensbildung betreiben im Idealfall beide Parteien. Spence konkretisiert die Folgen aus Sicht der besser informierten Partei: „Their credibility is strengthened when the buyer and seller expect to confront each other more than once, so that the cost of seller misrepresentation may take the more concrete form of lost future business.“⁵⁸ Der Mechanismus zeigt sich für Agenten, die auf opportunistisches Verhalten verzichten und so Reputation aufbauen und in ihr Sozialkapital investieren. Grundlage dieser informellen sozialen Strukturen bildet eine kulturell verankerte Reziprozitätsnorm, indem vertrauenswürdige Verhalten vom Kooperationspartner mit entsprechendem Verhalten beantwortet wird. Der Verzicht ist eine unentgeltliche Vorleistung, die häufig eine Verbindlichkeit beim Kooperationspartner auf Human-, Sach- oder Informationskapital einräumt. Damit steigert der Verzicht das Sozialkapital des Vertrauensgebers. Es ist an den Transaktionspartner gebunden, es verliert seinen Wert mit dem Ende der Austauschbeziehung. Anders die Reputation, die sich aus dem bilateral erworbenen Sozialkapital entwickelt, indem die Information über die Vertrauenswürdigkeit in sozialen Struk-

⁵² Ripperger, Tanja (1999), S. 76.

⁵³ Vgl. Luhmann, Niklas (1998), S. 95, 97f. Zur interdisziplinären Auseinandersetzung siehe Williamson, Oliver E. (1993).

⁵⁴ Vgl. Luhmann, Niklas (1998), S. 98. Zuversicht ist hingegen eine Erwartungshaltung bezüglich latenter Unsicherheiten des Lebens, wobei die Erwartung des Eintritts einer Schädigung vernachlässigt wird. Vgl. Ripperger, Tanja (1999), S. 73.

⁵⁵ Vgl. Ripperger, Tanja (1999), S. 76.

⁵⁶ Vgl. Ripperger, Tanja (1999), S. 83f.

⁵⁷ Weiterführend zur Supplementthese siehe Eberl, Peter (2002), S. 202f.

⁵⁸ Spence, Michael (1976), S. 593.

turen diffundiert.⁵⁹ Fichtner unterscheidet eine intrapersonelle von einer sozialen Reputation, indem sie Erstere als die auf eigenen Erfahrungen beruhende Bewertung von Leistungswille und -fähigkeit eines Akteurs definiert. Hingegen basiert die soziale Reputation auf kommunizierten Werturteilen in der Wahrnehmung unbeteiligter Dritter.⁶⁰ Die Möglichkeit durch Kommunikation die Reputation eines Agenten in der Wahrnehmung Dritter zu beeinflussen, impliziert die Möglichkeit, seine Reputation durch die umfangreiche Weitergabe entsprechender Informationen zu schmälern. Dem Prinzipal steht mit der Reputation des Agenten ein Pfand für mögliche Sanktionen ex post zur Verfügung.

Vor Vertragsabschluss können beide Parteien Interesse an einer langfristigen Kooperationsbeziehung zeigen. Nach Vertragsabschluss müssen beide Parteien eine vertrauensvolle Kooperation leben und auf opportunistisches Verhalten verzichten. Damit kollidiert dieser Lösungsweg mit der Annahme, dass der Agent einen gegebenen Handlungsspielraum zu opportunistischem Verhalten nutzen wird. Vertrauen wird hier als das Ergebnis der Entscheidung verstanden, sich als Agent nicht opportunistisch zu verhalten. Dieser Entscheidung liegt ein Abwägungsprozess zwischen dem Vorteil durch Opportunismus und dem Verlust des aufgebauten Sozialkapitals zu Grunde, bei dem im Vertrauensfall die Entscheidung zu Gunsten der bereits getätigten Investitionen ausfällt. Vertrauen wird dann zu einem wirkungsvollen Instrument, wenn die Kooperationsbeziehungen langfristig angelegt sind, Reputation für beide Parteien einen hohen Wert darstellt und eine Vertrauensverletzung vom Prinzipal aufgedeckt werden kann.⁶¹

4.2.1.4 Modellkritik - Grenzen der Prinzipal-Agent-Theorie

Das Konzept der Prinzipal-Agent-Theorie erfährt auch eine negative Resonanz. Modellkritik wird insbesondere an der Messbarkeit der 'Agency Costs' und der Möglichkeit geübt, diese im Rahmen eines formalen Modells zu betrachten, um so das optimale institutionelle Design zu bestimmen.⁶² Auch die Verhaltensan-

⁵⁹ Vgl. Richter, Rudolf und Furubotn, Eirik G. (1999), S. 95; Ripperger, Tanja (1999), S. 87 und 91.

⁶⁰ Vgl. Fichtner, Tanja (2006), S. 166.

⁶¹ Vgl. Richter, Rudolf und Furubotn, Eirik G. (1999), S. 95.

⁶² Weiterführend Macharzina, Klaus und Wolf, Joachim (2005), S. 65f.; Schmidt, Reinhard H. und Terberger, Eva (1997), S. 405.

nahmen werden hinterfragt.

Hendry erweiterte den Prinzipal-Agent-Ansatz insofern, als dass er eine unbestimmbare und dynamische Unternehmensumwelt, begrenzte Kompetenz sowie besondere Interessen aller Beteiligten unterstellt. Durch die beiderseitig begrenzten Fähigkeiten ist es dem Prinzipal nicht möglich, dem Agenten einen vollständigen Arbeitsauftrag zu übermitteln. Der Agent wird den formulierten Arbeitsauftrag nicht komplett erfüllen können. Dieser Ansatz schließt menschliche Fehler in Form von Missverständnis, Missinterpretation und Fehltrug mit ein. Diese 'Honest Incompetence' beruht also nicht auf der Annahme opportunistischen Verhaltens. Kooperationen, wie sie in Organisationen häufig anzutreffen sind, können somit erklärt werden. Hendry formuliert aus praxisnaher Sicht des Verhaltens in Delegationsbeziehungen: „In agency theory, opportunistic and where necessary deceitful self-seeking is entirely legitimate - it is simply assumed to be how humans behave - but in the real world we are still critical of greed, and still have expectations of honesty and obligation.“⁶³ Die 'Agency Costs' werden weniger für die Kontrolle als viel mehr für die 'Guidance' bzw. das 'Mentoring' eingesetzt.⁶⁴ Auf diesen Annahmen durchgeführte Untersuchungen ergaben, dass Entwicklungen, die in der klassischen Prinzipal-Agent-Theorie als 'Self-Seeking' interpretiert wurden, durchaus als „more fundamental effects of the agency relationship itself“⁶⁵ interpretierbar sind. Die Bewertung von Eigennutz in der operativen Perspektive ist nicht in jedem Fall eindeutig zu entscheiden.

Grundlegend betrachtet, liefert die Theorie eine wertvolle Perspektive zur Betrachtung von allgegenwärtigen Delegationsbeziehungen. Auch der Einbezug opportunistischen Verhaltens ermöglicht eine Annäherung an reale Phänomene.⁶⁶ In der verbalen Analyse liefert das „Denken in Agency-Kosten [...] die gedankliche Orientierung, die den Vor- und Nachteilsvergleich [unterschiedlicher institutioneller Regelungen] strukturierend leitet.“⁶⁷

⁶³ Hendry, John (2005), S. S61.

⁶⁴ Vgl. Hendry, John (2002), S. 99-102.

⁶⁵ Hendry, John (2002), S. 110.

⁶⁶ Vgl. Wolf, Joachim (2003), S. 282.

⁶⁷ Schmidt, Reinhard H. und Terberger, Eva (1997), S. 406.

4.2.2 Ziel- und Beziehungssystem im Aufsichtsrat aus der Prinzipal-Agent-Perspektive

4.2.2.1 Aufsichtsrat als Agent

In der theoretischen Perspektive des Prinzipal-Agent-Ansatzes ist der Aufsichtsrat die Interessenvertretung der Aktionäre und seine Kernaufgabe die Kontrolle des Vorstands hinsichtlich der Verfolgung der Aktionärsinteressen.⁶⁸ Die Hauptversammlung (Prinzipal) schaltet den Aufsichtsrat als zweiten Agenten zur Überwachung des Vorstands (Agent) ein, um den eigenen Überwachungsaufwand zu senken⁶⁹ und Rückschlüsse auf das Verhalten des Vorstands zu ermöglichen. Diese zwei Agenten erhalten durch die Aufgabenverteilung eine Hierarchie, indem der Aufsichtsrat zusätzlich als Prinzipal gegenüber dem Vorstand als Agenten mit seiner Überwachung tätig wird.⁷⁰

Der Aufsichtsrat nutzt annahmegemäß seinen Handlungsspielraum zu opportunistischem Verhalten. Die aus der Delegation entstehenden Verhaltensrisiken zeigen sich vor Amtsantritt in der 'Adverse Selection' und danach als 'Moral Hazard'. Bei der Auswahl des Mandatsanwärters besteht seitens der Hauptversammlung (Prinzipal) Ungewissheit über seine mit dem Amt verfolgten Ziele, seine Kenntnisse, Fähigkeiten und Risikoneigung. Die Ziele können z.B. vom Aufbau eines Netzwerks, Maximierung der Vergütung bis zum Ausbau der eigenen Macht variieren.⁷¹ Der Mandatsanwärter verfügt über 'Hidden Characteristics'. Tritt der Anwärter sein Amt an, bestehen 'Hidden Informations'. Hat der Aufsichtsrat beispielsweise über die Aufnahme einer neuen Sparte in das Unternehmen aufgrund der Zustimmungspflicht zu entscheiden, sind der Hauptversammlung die Informationen der Grundlage der Entscheidung nicht bekannt, sondern nur die allenfalls abwägenden Argumente für ihren Ausgang. Ein weiteres Beispiel ist die Ausschussbildung. Der Hauptversammlung ist es zwar möglich, die Häufigkeit der Treffen eines Aufsichtsratsausschusses zu beobachten, die Qualität der Einbindung der Informationen des Ausschusses in das Gesamtgremium bleiben

⁶⁸ Zum Aufbau der AG siehe Kap. 2.1.1.

⁶⁹ Vgl. Fama, Eugene F. und Jensen, Michael C. (1983), S. 302, 308; Eisenhardt, Kathleen M. (1989), S. 58.

⁷⁰ Vgl. Martens, Knuth (2000), S. 39-41.

⁷¹ Zu den Zielen siehe Kap. 4.2.1.3.

ihr verborgen. Daneben unterliegen vom Aufsichtsrat erarbeitete Ergebnisse einem 'Hidden Action'-Problem. So kann die Hauptversammlung nicht direkt auf ein hohes Leistungsniveau der Aufsichtsratsarbeit schließen, wenn sich das Unternehmen gut entwickelt. Einfluss darauf hatten die Arbeitsweise des Vorstands, die allgemeine Konjunktur sowie Branchenentwicklungen etc. Die Beurteilung der einzelnen Handlungen ist für den Prinzipal nur zu einem prohibitiv hohen Preis möglich. Verbündet sich der Aufsichtsrat mit dem Vorstand gegen den Prinzipal, indem beispielsweise eine weniger risikoreiche Unternehmenspolitik durch die Arbeitnehmervertreter und fremdkapitalgebender Banken gestützt oder hohe Anteile des Gewinns zum 'Empire Building' einbehalten werden, ist das Ergebnis zwar ersichtlich, die Intensität der Koalition von der Hauptversammlung aber kaum beobachtbar.

		Typ		
		Hidden Characteristics	Hidden Information	Hidden Action
Vergleichskriterium	Entstehungszeitpunkt	Vor Amtsantritt	Nach Amtsantritt	
	Qualität der Leistung des Agenten	fehlende Mindestkenntnisse	Qualität der Einbindung des Ausschusses ins Gesamtgremium	Qualität der Kontrolle und Beratung des Vorstands unzureichend; Koalition mit Vorstand für risikoaverse Unternehmenspolitik oder Empire Building
	Resultierende Gefahr	Adverse Selection	Moral Hazard	
Beispiele für Lösungsansätze	Informationsasymmetrie senken	„Screening“ nach profilierten Mandatsanwärtern „Signalling“ bisheriger Mandate als Vorstand oder Aufsichtsrat	„Monitoring“: Definition des Gegenstands der Gesellschaft erzeugt Überwachungsauftrag „Reporting“: Tätigkeitsbericht des AR	
	Ziele harmonisieren	Vertragsauswahl: Wunsch des AR nach Selbstbehalt bei der D&O-Versicherung „Self-Selection“: Mandatsakkumulation oder Ablehnung bei geringer Entlohnung	Vertragsgestaltung: leistungsabhängige Entlohnungskomponenten für den AR „Bonding“: vorübergehende Niederlegung des Mandats bei Interessendivergenzen	
	Vertrauen bilden	Qualität der eigenen Tätigkeit, Erfahrung als Mandatsträger, Reputation kommunizieren	Hauptversammlung gewährt Vertrauensvorschuss Aufbau von Reputation des Agenten durch gute Aufgabenerfüllung	

Abbildung 4.3: Lösungsansätze für die Agency-Probleme zwischen Hauptversammlung (Prinzipal) und Aufsichtsrat (Agent)

Quelle: Eigene Darstellung.

Um dem Problem der Informationsasymmetrie zu begegnen, können Hauptversammlung (Prinzipal) und Aufsichtsrat (Agent) Aktivitäten unternehmen. Da-

zu zählt vor Amtsantritt das 'Signalling' des Mandatsanwärters. Ihm könnte als Signal die durch bisherige Mandate als Vorstand oder Aufsichtsrat erworbene Reputation dienen. Entsprechend wird sich das angestrebte Amt für ihn als weitere Quelle einer gestärkten Reputation erweisen können. Die Hauptversammlung wird im Rahmen ihres 'Screening' diese Informationen aufnehmen. Hat der Mandatsanwärter das Amt angetreten, bleibt die Reputationsbildung für ihn ein wichtiges Instrument. Der Prinzipal wird 'Monitoring' betreiben; allerdings ist das Instrumentarium der Überwachung des Aufsichtsrats durch die Hauptversammlung vergleichsweise schmal ausgestaltet. Indem die Hauptversammlung den Gegenstand der Gesellschaft festlegt, definiert sie implizit die Grenzen der Geschäftsführungsbefugnis des Vorstands und konkretisiert damit die Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrats. Die Entlastung des Aufsichtsrats hat lediglich deklaratorische Wirkung.⁷² Der Aufsichtsrat reagiert mit 'Reporting', indem er der Hauptversammlung regelmäßig z.B. über seine eigene Tätigkeit der Kontrolle und Beratung des Vorstands berichtet.⁷³

Die Ziele von Prinzipal und Agent lassen sich durch die Vertragsauswahl vor Amtsantritt und die Ausgestaltung des Vertrags nach Amtsantritt harmonisieren. Ist die Entlohnung das einzige oder das primäre Ziel der Mandatsanwärter im Aufsichtsrat, wird die in der Praxis gegebene niedrige Entlohnung des Mandats zum Ausscheiden hochkarätiger Anwärter mit primär materiellen Interessen führen ('Self Selection'). Eine Mandatskumulation könnte ein Hinweis auf eine finanzielle Motivation sein, indem durch die Übernahme mehrerer Mandate die Vergütung erhöht wird. Aussagekraft erhält diese Schlussfolgerung, wenn die Arbeitsintensität für jedes einzelne Mandat entsprechend niedrig ausfällt. Bei Aufsichtsräten könnte insbesondere die Bereitschaft zur Übernahme von Ausschussvorsitzen oder der Wunsch nach Haftpflichtversicherung mit Selbstbehalt auf eine entsprechende Arbeits- und Risikobereitschaft des Mandatsanwärters schließen lassen.⁷⁴

Nach Amtsantritt kann ein anreizkompatibles Entlohnungs- und Sanktionssystem etabliert werden. Im Falle des Aufsichtsrats ist die Entwicklung der leistungsab-

⁷² Siehe zu den Rechten und Pflichten der Hauptversammlung und zur Wirkung der Entlastung Kap. 2.1.1.

⁷³ Vgl. Alvarez, Manuel und Wotschovsky, Stefan (2001), S. 121-123.

⁷⁴ Zur Ausgestaltung der Versicherung siehe Kap. 3.1.4.4 und zur Wirkung der D&O-Versicherung sowie des Selbstbehaltes siehe Kap. 5.3.2.

hängigen Entlohnung erst im Zuge des DCGK breit etabliert worden.⁷⁵ Daher kann erst ab 2006 davon ausgegangen werden, dass Leistungsbeurteilung und Risikoausgleich durch langfristige Vergütungskomponenten im Aufsichtsrat berücksichtigt werden. Die Vorteilhaftigkeit einer erfolgs- und gewinnabhängigen Entlohnung des Aufsichtsrats als Vorbeugung gegen eine Koalition mit dem Vorstand fand Martens in seiner Untersuchung.⁷⁶ Allerdings finden Sanktionsinstrumente wie der Abbruch der Mandatszeit, Kürzung der variablen Vergütungskomponente oder haftungsrechtliche Strafen kaum Anwendung, weshalb zwar ein theoretisches Sanktionsinstrument im DCGK und Aktiengesetz konstruiert wurde, sich aber in der Realität kaum etabliert hat.⁷⁷

Der Agent kann durch 'Bonding' einen Beitrag zur Reduktion der Zieldivergenz leisten. In der Aufsichtsratspraxis ist die vorübergehende Niederlegung des Mandats bei noch nicht aufgedeckten und vorübergehenden Interessenkonflikten ein Beispiel.

Der Weg der Vertrauensbildung bedeutet für den Aufsichtsrat eine Bereitschaft zum Aufbau von Sozialkapital und Reputation sowie seitens der Hauptversammlung das Vertrauen darauf. Der Aufsichtsrat kann durch freiwillige Investitionen in unternehmensspezifisches Wissen über Fertigungstechniken, Unternehmenshistorie, Marktentwicklungen etc. seine Vertrauenswürdigkeit steigern und eine Reputation als 'gutes Aufsichtsratsmitglied' aufbauen. Kritisch ist zu hinterfragen, welche Eigenschaften in der Außenwahrnehmung ein 'gutes' Aufsichtsratsmitglied ausmachen. Wie wird eine aktive Mandatswahrnehmung interpretiert? Positiv betrachtet, kann das Verhalten als Experte in der Überwachung und Beratung von Vorständen gesehen werden. In einer negativen Sichtweise, kann er als 'Querulant' und 'Störer der Ordnung' betrachtet werden. Ein positiver Ruf als Aufsichtsratsmitglied könnte sich einstellen, wenn die Person im Gremium eines erfolgreichen Unternehmens oder in einem Unternehmen ähnlicher Branche bzw. mit ähnlichen

⁷⁵ Siehe Kap. 3.2.5 und zur Interpretation der Instrumente im Kodex Kap. 5.3.1.

⁷⁶ Bei einer Analyse der Qualität finanzwirtschaftlicher Entscheidungen in Zusammenhang mit der Gestaltung von Managerverträgen bezogen auf die Qualität der Aufsichtsratsstätigkeit kam Martens zu dem Ergebnis, dass Koalitionen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat vermieden werden können, wenn der Aufsichtsrat erfolgs- und gewinnabhängig entlohnt und das für die Führung und Überwachung gedachte Budget entsprechend aufgeteilt wird. Vgl. Martens, Knuth (2000).

⁷⁷ Siehe zu den Instrumenten und einer Bewertung Kap. 3.1.4.2 und zur Interpretation der Instrumente anhand des Kodexes Kap. 5.3.2 und 5.4 .

Herausforderungen wie das zu besetzende Unternehmen Erfahrungen gesammelt hat. Die Interpretation unterliegt dem Arbeitsmarkt für Aufsichtsräte.

Aus der Delegation der Überwachungsaufgabe an den Aufsichtsrat resultiert eine Multi-Agenten-Beziehung bzw. eine doppelstufige Agency-Beziehung. Aufgrund der Mitbestimmung in Deutschland bestehen zusätzliche Prinzipal-Agent-Beziehungen zwischen den Organen der Gesellschaft.⁷⁸ Dies erhöht die Komplexität der Überwachungsaufgabe im Aufsichtsrat und die Anforderung an eine Modellierung.⁷⁹ Eine umfassende Modellierung dieser Multi-Agenten-Beziehung in Aktiengesellschaften ist schwierig und entsprechend selten.⁸⁰

4.2.2.2 Beziehungsgeflecht zwischen den Organen der Aktiengesellschaft und innerhalb des Aufsichtsrats in der Prinzipal-Agent-Theorie

Beziehung zwischen Hauptversammlung und Aufsichtsrat

Die Aktionäre (Hauptversammlung) beauftragen in ihrer Rolle als Prinzipal den Vorstand als Agenten mit der Unternehmensführung. Zusätzlich beauftragen sie den Aufsichtsrat als Agenten mit der Überwachung und Beratung des Vorstands bei dessen Tätigkeit. Damit sieht sich der Prinzipal (Hauptversammlung) zwei Agenten (Vorstand und Aufsichtsrat) gegenüber (Abb. 4.4). Da der Vorstand vom Aufsichtsrat gewählt wird, besteht nur eine indirekte Zugriffsmöglichkeit der Hauptversammlung auf den Vorstand (gestrichelte Linie).

⁷⁸ Zur ausführlichen Darstellung siehe Kap. 4.2.2.

⁷⁹ Vgl. Schmidt, Sascha und Brauer, Matthias (2005), S. 310.

⁸⁰ Chwolka konzipiert den Aufsichtsrat in einem hierarchischen Prinzipal-Agent-Modell. Dort wird der Aufsichtsrat bei seiner Kontroll- und Beratungsfunktion unterstützt, indem ein Controller den Aufsichtsrat explizit informiert. Vgl. Chwolka, Anne (1999). Aufgegriffen wurde die Multi-Agenten-Beziehung in Argumentationen zur relativen Leistungsbeurteilung. Einen Überblick dazu und zur Teamproduktion gibt Winter, Stefan (1996). Siehe zur Teamproduktion auch Alchian, Armen A. und Demsetz, Harold (1972) sowie Holmstrom, Bengt (1982). Mit der Trittbrettfahrerproblematik in Gruppen setzt sich Mookherjee, Dilip (1984) auseinander, indem er im Falle mehrerer Agenten v.a. die Rangordnungskämpfe fokussiert. Mookherjee kommt dabei zu anderen Ergebnissen als Homstrom. (Vgl. Mookherjee, Dilip (1984), S. 443.) Ein optimales Incentivesystem kann er theoriegeleitet nicht finden. Nalebuff, Barry J. und Stiglitz, Joseph E. (1983) stellen die Bedeutung des Wettbewerbs heraus, der für Entlohnungssysteme auf Basis relativer Leistung Vorteile bringt. Ein Modell zur Überwachung in einer hierarchischen Multi-Agenten-Beziehung analysieren Calvo, Guillermo A. und Stanislaw Wellisz (1979). Zur Mehraufgaben-Verteilung an einen Agenten oder Konstellation aus mehreren Prinzipalen und einem Agent siehe Richter, Rudolf und Furubotn, Eirik G. (1999), S. 271.

Die Hauptversammlung wird in der Prinzipal-Agent-Theorie als eine Person modelliert. Tatsächlich besteht sie aus vielen Personen, die sich hinsichtlich ihrer Interessen und Ziele unterscheiden. Neben Unterschieden in der Aktienbesitzmenge, die Einfluss auf die Macht eines Aktionärs oder einer Aktionärsvereinigung in der Hauptversammlung und damit z.B. auf die Wahl neuer Mandatsträger hat, stellt die Fristigkeit der Anlage eine wichtige Größe dar. Wenn Aktionäre ihre Aktien mit dem Ziel kurzfristiger Spekulationsgewinne erwerben, erwarten sie Maßnahmen zur kurzfristigen Rentabilitätssteigerung. Hingegen sind langfristig orientierte Anleger an einer entsprechend langfristig positiven Unternehmenswertentwicklung interessiert.⁸¹ Da die Hauptversammlung ihre Interessen im Aufsichtsrat vertreten sehen möchte, zeigt sich im Idealfall eine entsprechende Interessenheterogenität auch im Aufsichtsgremium und kann dort ausbalanciert werden. Wählen die in der Hauptversammlung vertretenen einflussreichen Gruppen wie z.B. Großaktionäre eigene Vertreter in den Aufsichtsrat, kann nicht mehr von der Hauptversammlung als dem einen Prinzipal gesprochen werden. In der Situation vertretener Interessenheterogenität würden neben dem direkten Prinzipal-Agent-Verhältnis zwischen Hauptversammlung (Prinzipal) und Aufsichtsrat (Agent) zusätzliche Prinzipal-Agent-Beziehungen zwischen vertretenen Interessengruppen (Prinzipal) und den von ihnen gewählten Mandatsträgern (Agent) auftreten. Auf Seiten der Kapitalvertreter könnte insbesondere die Entsendung oder Wahl durch einen Großaktionär für eine intensive Prinzipal-Agent-Beziehung sorgen; beispielsweise wenn Vertreter langfristiger Interessen für die Besetzung des Vorstands mit einer Expertise für kurzfristige Aufgaben zustimmen.

Weitere Interessenkonflikte können durch solche Kapitalvertreter entstehen, die in ihrer Interessengruppe nicht oder nicht maßgeblich in der Hauptversammlung vertreten sind, weil sie als Vertreter anderer Unternehmen, Lieferanten, Banken oder Kunden im Aufsichtsrat Mandate übernehmen.⁸² Sie handeln im Interesse externer Anspruchsgruppen, die nicht bzw. nicht primär über Eigenkapitalinteressen verfügen, und kooperieren ggf. mit dem Management.

Ein großes Problem der Hauptversammlung ist das fehlende eigene Kontrollverhalten. Insbesondere bei Aktiengesellschaften im Streubesitz sind die Kontrollkos-

⁸¹ Siehe zu den vertretenen Gruppen Kap. 3.2.2.1.

⁸² Siehe zur Darstellung der Interessenkonflikte Kap. 3.2.2.1.

ten des einzelnen Mitglieds der Hauptversammlung relativ hoch, weshalb diese Kontrolle durch den einzelnen Aktionär i.d.R. als durch andere Mitglieder der Hauptversammlung durchgeführt angenommen wird. Es kommt in der Hauptversammlung zu 'Shirking', eine Trittbrettfahrerproblematik entsteht. Aus diesem Grund ist die Aufgabe der Kontrolle des Vorstands an den Aufsichtsrat als Agent übergeben worden. Allerdings wird auch die Kontrolle des Kontrolleurs nur sehr begrenzt umgesetzt. Ein Beispiel ist der vorzulegende Tätigkeitsbericht im Rahmen des Jahresabschlusses, der meist mehr einem standardisierten Formalienbericht als einer Rechenschaftslegung über die tatsächlich ausgeübten Tätigkeiten entspricht.

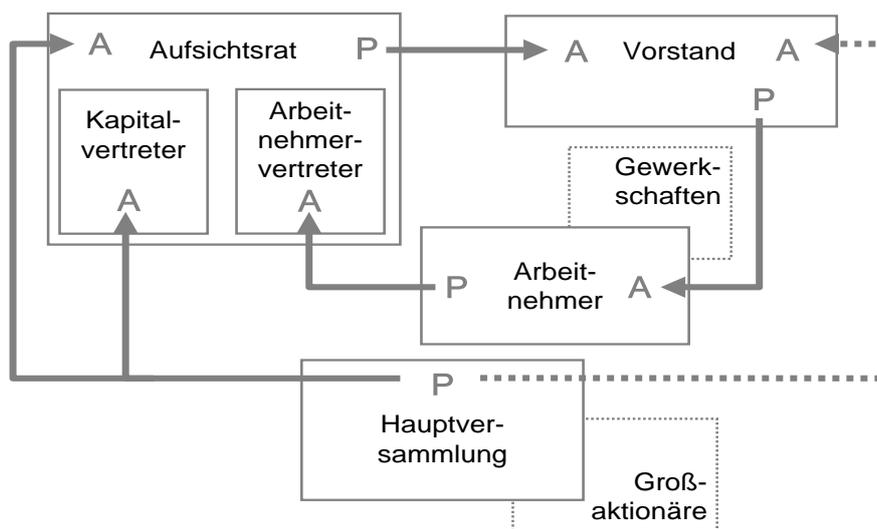


Abbildung 4.4: Aufbau der mehrdimensionalen Prinzipal-Agent-Beziehungen zwischen den Organen der Aktiengesellschaft

Quelle: Eigene Darstellung.

Beziehung zwischen Belegschaft und Aufsichtsrat

Das Verhältnis zwischen Belegschaft und Aufsichtsrat ist durch die Mitbestimmung geprägt und ergibt spezielle Interessenkonflikte im Aufsichtsrat (Abb. 4.4). Entsprechend der Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen Aktionären und den von ihnen gewählten Kapitalvertretern im Aufsichtsrat ist diese Beziehung auch

zwischen der Belegschaft und ihren Arbeitnehmervertretern gegeben. Hier ist das Moral Hazard-Problem inhärent, wenn sich der Agent nicht im Sinne des Prinzipals verhält. Dies betrifft beispielsweise das Abstimmungsverhalten gegen das Interesse der Belegschaft, wenn Arbeitnehmervertreter gegen Standortsicherung stimmen oder überhöhte Abfindungszahlungen für scheidende Vorstände nicht ablehnen.

Gewerkschaftsvertreter sind ihren Mitgliedern verpflichtet. Ihre Interessen sind nur begrenzt mit denen der Arbeitnehmer des betrachteten Unternehmens kongruent, denn sie betreffen alle in der Gewerkschaft vertretenen Arbeitnehmer. Daher ist die Entwicklung des Unternehmens nur von mittelbarem Interesse. Die Mandatswahrnehmung dient ihnen zur Machtakkumulation und steigert die Einflussmöglichkeiten der Gewerkschaft.⁸³

Beziehung innerhalb des Aufsichtsrats zwischen den Bänken

Innerhalb des Aufsichtsrats (Abb. 4.4) besteht Interesseninhomogenität zwischen Kapital- und Arbeitnehmervertretern, eine Prinzipal-Agent-Problematik entsteht aufgrund mangelnder Delegation im Gesamtaufsichtsrat nicht.⁸⁴ Den im Aufsichtsrat vertretenen Interessengruppen werden bezüglich ihrer Einstellung u.a. zu Gewinnverwendung, Investitionsobjekten, Entlassungen, Arbeitszeit und -bedingungen unterschiedliche Interessen und Erwartungen unterstellt. Auch hinsichtlich der Risikobereitschaft kann den Mandatsträgern eine verschiedenartige Ausprägung unterstellt werden. Während die Arbeitnehmer ein grundsätzliches Interesse an der Bestandssicherung des Unternehmens und Sicherung ihres Arbeitsplatzes haben, sind sie bereit, eine risikoarme Geschäftspolitik des Vorstands zu unterstützen. Die Praxis der Absprachen zwischen Vorstand und Arbeitnehmerbank stützen diese Annahme. Die Zielsetzung der Arbeitnehmervertreter verbindet sie mit den im Aufsichtsrat vertretenen Fremdkapitalgebern, die aus der Bestandsicherung heraus die sichere Rückzahlung ihrer Kredite und Forderungen erwarten dürfen. Vertreter von Eigenkapitalinteressen haben hingegen eine deutlich höhere Bereitschaft, den Vorstand zu einer risikoreichen

⁸³ Vgl. o.V. (2006d).

⁸⁴ Zur Diskussion der internen Situation durch Ausschussbildung siehe unten.

Geschäftspolitik anzuhalten, da sie ihren Risikoausgleich durch eine Streuung ihrer Anlagen erzeugen. Vertreter von Banken, die gleichzeitig über Eigen- und Fremdkapitalinteressen verfügen, müssen den Konflikt der divergierenden Risikobereitschaft für sich entscheiden und könnten dann eine Position zwischen den anderen Parteien einnehmen. Die inhaltlichen Unterschiede der Positionen an der Bestandssicherung können je nach Situation überwunden werden. Aktionäre haben ein grundsätzliches Interesse an der Maximierung ihrer Dividende, während ihnen die Art der Erwirtschaftung kein primäres Anliegen ist. Hingegen stellt die Sicherung der Arbeitsplätze für die Arbeitnehmervertreter ein Hauptanliegen dar. In Zeiten wirtschaftlicher Schwierigkeiten des Unternehmens könnte sich diese Interessendivergenz mindern, wenn die Kapitalvertreter an der Sicherung des Standorts interessiert sind. In diesem Fall sind auch die Arbeitnehmervertreter ggf. zu Lohneinbußen und Stellenabbau bereit.

Beziehung zwischen den Interessengruppen und ihren Vertretern

Jede Gruppe, die ihre Interessen über einen entsprechenden Vertreter im Aufsichtsrat eingebracht sieht, unterliegt dem 'Moral Hazard'-Problem aufgrund der Informationsasymmetrie und auftretender Interessenkonflikte.⁸⁵ Ist der Vertreter erst einmal in seiner Position im Aufsichtsrat, kann sein Handeln kaum überwacht werden. Der jeweilige Prinzipal hat ein Interesse, ein Anreiz- und Sanktionssystem einzurichten, dass der Vertretung seiner Interessen im Aufsichtsrat dient und somit die Ziele des Agenten seinen eigenen anpasst. Rechtlich ist der Agent nach seiner Wahl allerdings nicht mehr der wählenden Gruppe sondern dem sog. 'Unternehmensinteresse' verpflichtet. Allerdings muss das Unternehmensinteresse in der betriebswirtschaftlichen Praxis operationalisiert werden und ergibt sich in der shareholderorientierten Perspektive wiederum als das Interesse der Eigentümer, also der Aktionäre.⁸⁶ Daher kann nicht von dem 'Einen Interesse' gesprochen werden, da die Gruppe der Aktionäre, wie bereits ausgeführt, über heterogene Interessen und Ziele verfügt. Diese Formulierung schließt neben den Kapitalvertretern im Grunde auch die Arbeitnehmervertreter

⁸⁵ Vgl. Schmidt, Reinhard H. und Terberger, Eva (1997), S. 447; Jensen, Michael C. (1986).

⁸⁶ Zur Diskussion des Begriffs 'Unternehmensinteresse' siehe Kap. 2.3.3 und Kap. 5.4.3.

ein. In der Praxis wird den Arbeitnehmervertretern jedoch die Konzentration auf die Interessenvertretung der Arbeitnehmer erlaubt.

Beziehung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand

Die Einrichtung eines Aufsichtsrats ist der Versuch der Hauptversammlung, die 'Agency Costs' durch die Delegation der Unternehmensleitung an den Vorstand zu senken. Der Aufsichtsrat (Prinzipal) kann dann die 'Agency Costs' senken, wenn er den Agenten (Vorstand) direkt kontrollieren kann oder über Beeinflussungsbefugnisse (Personalkompetenz) verfügt wie die Festlegung der Vergütung sowie die Bestellung und Abberufung von Agenten. Durch die Informationsversorgung erhält das Gremium einen Einblick in die Unternehmensleitung und kann das Verhalten der Agenten (Vorstand) überwachen und ggf. beratend eingreifen. Doch gerade diese Informationsversorgung schafft eine relative Nähe zum Vorstand und birgt eine Einschränkung der Funktionsfähigkeit des Aufsichtsrats als Instrument zur Senkung der 'Agency Costs'.⁸⁷ Das Gremium ist nicht direkt in das Tagesgeschäft involviert und kann daher das Ergebnis der Geschäftsführung hinsichtlich seiner Optimalität kaum beurteilen ('Hidden Information'), da es ihm unter Umständen an Insiderwissen zur Beurteilung des Vorstands mangelt. Diese Situation wird durch ungenügende firmenspezifische Kenntnisse und Nicht-Firmenzugehörigkeit⁸⁸ sowie mangelnde Zeit, Informationsversorgung und Motivation verstärkt.⁸⁹ Hingegen ist die Einrichtung eines Aufsichtsrats vorteilhaft, da durch die Entfernung zum Vorstand eine Objektivität ermöglicht wird, sowie die Besetzung mit erfahrenen und extern gut vernetzten Mandatsträgern.⁹⁰ Für die Hauptversammlung (Prinzipal) birgt das Aufsichtsverhältnis zwischen Aufsichtsrat (Agent) und Vorstand Unsicherheiten über die Aufgabenerfüllung (Abb. 4.4). Annahmegemäß zeigt der Agent opportunistisches Verhalten. Dieses kann sich in einer nicht ordnungsgemäßen Erledigung der Überwachungsaufgabe ausdrücken, indem zu wenig Zeit, Arbeitseinsatz oder Sorgfalt investiert wird.⁹¹

⁸⁷ Vgl. Witt, Peter (2003), S. 30f. Die relative Nähe bezieht sich dabei auf die offenkundige Distanz der Aktionäre zum Management.

⁸⁸ Vgl. Baysinger, Barry und Hoskisson, Robert E. (1990), S. 74.

⁸⁹ Vgl. Lorsch, Jay W. und MacIver, Elizabeth (1989), S. 24, 157.

⁹⁰ Vgl. mit intensiver Betrachtung des Kontrollbegriffs und -gremiums im Board of Directors Mizruchi, Mark S. (1983).

⁹¹ Die Nutzung von Insiderinformationen zu Privatgeschäften ist nach dem Wertpapierhandels-

Da der Aufsichtsrat in gewissem Rahmen eigenständig Verträge mit dem Vorstand als Agent abschließen kann, ist auch eine Koalitionsbildung mit dem Vorstand möglich. Diese stellt ebenfalls eine Form opportunistischen Verhaltens dar, indem die Gremien gemeinsam gegen die Interessen des Prinzipals arbeiten können. Ein 'Hidden Transfer' bzw. 'Sidepayments' monetärer wie nicht monetärer Güter (Gefälligkeiten) sind möglich.⁹² Aus diesem Grund empfiehlt Tirole die Überwachung nicht an ein Gremium zu delegieren. Durch die Verbrüderung von Vorstand und Aufsichtsrat besteht die Gefahr der Manipulation von Informationen für den Prinzipal (Hauptversammlung). Ein weiterer Aspekt sind die durch die Beziehung erzeugten Affekte und der Respekt voreinander. Hinzu kommen die erhöhten psychischen Kosten für eine Bestrafung des Vorstands (Agent) im Vergleich zu seiner Belohnung durch den Aufsichtsrat (Prinzipal). Die Koalitionsbildung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat als Agenten hat entsprechend negative Auswirkungen auf die Hauptversammlung (Prinzipal).⁹³ Hinzu tritt eine Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen dem weisungsbefugten Vorstand (Prinzipal) und der Belegschaft (Agent). Hat ein Belegschaftsmitglied als Arbeitnehmervertreter ein Aufsichtsratsmandat inne, kontrolliert es als Mandatsträger im Aufsichtsrat seinen Kontrolleur als Belegschaftsmitglied. Dabei ist der Vorstand auf das Wohlwollen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat angewiesen, da seine Wahl mit Dreiviertelmehrheit im Aufsichtsrat erfolgt. Beide Gruppen unterliegen daher Interessenkonflikten. Opportunistisches Verhalten als Folge dieser Konflikte kann von einer Koalitionsbildung zwischen Arbeitnehmervertreter und Vorstand bis hin zu persönlicher Vorteilsnahme reichen. Auf diesem Weg können gegenseitige Gefälligkeiten ausgetauscht werden, indem beispielsweise die Arbeitnehmervertreter hohen Gehaltsforderungen des Vorstands zustimmen und im Gegenzug der Vorstand Budgets für Privilegien des Betriebsrats zur Verfügung stellt.⁹⁴

gesetz verboten.

⁹² Vgl. Petersen, Thomas (1989), S. 142f. Weiterführend zu 'Sidepayments' bzw. 'Hidden Transfer' siehe Kahan, James P. und Rapoport, Amnon (1984), S. 28-30.

⁹³ Vgl. Tirole, Jean (1986), S. 181-206. Siehe auch das Stichwort Macht in Kap. 4.3.1.

⁹⁴ Vgl. Interviews mit Theodor Baums in o.V. (2005a), S. 14 und o.V. (2005b). Als Beispiel soll die VW-Affäre dienen: Der Personalvorstand (Peter Hartz) bestach den Arbeitnehmervertreter und Betriebsrat (Klaus Volkert). Dazu richtete das Vorstandsmitglied eine Kostenstelle ein, die unkontrolliert eine Abrechnungsmöglichkeit für Ausgaben des Aufsichtsrats erlaubte. Dies wurde zur persönlichen Vorteilsnahme durch den Betriebsrat genutzt. Am 28. Juni 2005 erstattete VW Anzeige bei der Staatsanwaltschaft Braunschweig. Vgl. o.V. (2005b).

Beziehung innerhalb des Aufsichtsrats zwischen ihm und seinen Ausschüssen

Innerhalb des Aufsichtsrats entstehen weitere Prinzipal-Agent-Beziehungen durch die Einrichtung von Ausschüssen. Wird ein Ausschuss gebildet, delegiert das Gesamtgremium ein spezifisches Aufgabenfeld an ihn. Dies begründet eine weitere Prinzipal-Agent-Beziehung. Der Ausschuss, der sich beispielsweise mit der Erarbeitung und Bewertung strategischer Pläne befasst, verfügt über mehr Informationen und erzeugt damit eine Informationsasymmetrie zwischen Gesamtplenum und Ausschuss. Die Delegation der Aufgabe räumt einen Handlungsspielraum ein, der in der Konsequenz eine Möglichkeit für opportunistisches Verhalten birgt. Der Ausschuss könnte sich auf ein niedriges Arbeitsniveau oder den Bedarf an Besichtigungen z.B. der Unternehmensstandorte zur Befriedigung der persönlichen Interessen wie Freizeit, Reisen etc. verabreden.⁹⁵ Gemindert wird dieses Problem, indem der Ausschuss regelmäßig an das Gesamtplenum über seine Arbeit berichten soll.⁹⁶

4.2.2.3 Ableitung der Ziele der Individuen

Individuell kann die Motivation bzw. der Anreiz zur Mandatsübernahme extrinsischer und/oder intrinsischer Natur sein. Extrinsisch können finanzielle Anreize bzw. die Maximierung des Einkommens oder die Minimierung des zeitlichen Aufwands für eine gegebene Vergütung von Interesse sein. Insbesondere Letzteres weist auf das inhärente 'Moral Hazard'-Problem gegenüber der Hauptversammlung insgesamt hin, da Arbeitseinsatz und -ergebnis nur begrenzt individuell beurteilbar sind. Lorsch/MacIver betonen nicht-finanzielle Gründe für eine Mandatsübernahme, denn viele 'Outside Directors' im Board haben oder hatten lukrative Verträge in ihrer hauptamtlichen Tätigkeit. Daher tritt die Bedeutung der finanziellen Entlohnung in den Hintergrund. Gründe für die Mandatsübernahme seien vielmehr die Suche nach einer intellektuellen Herausforderung und neuen Ideen. Wichtig für die Übernahme eines Mandats seien die Lernmöglichkeiten, also das

⁹⁵ Beniers, Klaas J. und Swank, Otto H. (2003) stellen in ihrer Diskussion auf die Kosten der Informationsbeschaffung ab.

⁹⁶ Siehe zum Thema Ausschussarbeit Kap. 3.2.2.3 und zur Interpretation der Kodexregeln Kap. 5.2.2.

Beobachten von Problemlösungen anderer, Herausforderung der Tätigkeit an sich sowie das Prestige des Unternehmens.⁹⁷ Auch Fama konstatiert als alternative Incentives Macht, Reputation und Prestige als Überwacher.⁹⁸ Schilling ergänzt die genannten Gründe für eine Mandatsübernahme v.a. mit Networking sowie dem Wunsch der Mandatsanwärter, etwas bewegen oder beitragen und etwas über eine Branche o.ä. lernen zu wollen.⁹⁹ Diese nicht-finanziellen Incentives dienen neben der Selbstwahrnehmung (intrinsische Motivation) auch der weiteren Karriere des Mandatsträgers als Vorstands- oder Aufsichtsratsmitglied.

Die Verfolgung dieser Ziele ist nicht allen im Aufsichtsrat vertretenen Gruppen gleichermaßen zugänglich. Zunächst muss jedes Mitglied zwischen persönlichen Interessen und denen der vertretenen Gruppe sowie dem 'Unternehmensinteresse'¹⁰⁰ abwägen. Dann darf angenommen werden, dass finanziell gut abgesicherte ehemalige und aktive Vorstände ggf. nicht primär die Entgeltmaximierung sondern andere Größen fokussieren. Kapitalvertreter werden insgesamt durchaus über ein persönliches Interesse finanzieller oder nicht-finanzieller Art am Mandat verfügen, indem die weitere Karriere oder ein mögliches Netzwerk gefördert werden soll. Arbeitnehmervertreter, die nicht als Gewerkschaftsvertreter im Amt sind, haben ein geringeres Interesse an der Förderung einer Karriere als Aufsichtsrat, da sie mit ihrer Pensionierung aus dem Amt scheiden. Ihre Motivation dürfte in der Gewinnung von Macht oder Prestige durch das Amt liegen. Eine Mandatshäufung ist für sie nur bedingt, z.B. innerhalb eines Konzerns, möglich und daher weniger reizvoll. Dagegen dürfte die Steigerung des Entgelts durch eine intensivere Mandatswahrnehmung in Unternehmen z.B. als Ausschussteilnehmer, Stellvertreter oder Vorsitzender eine mögliche Motivation darstellen, soweit sie nicht als Gewerkschaftsmitglied zur Abführung verpflichtet sind.

Im Folgenden soll die Betrachtung des Aufsichtsrats als Gruppe die sich aus der Prinzipal-Agent-Theorie ergebenden Erkenntnisse über das Verhalten und

⁹⁷ Vgl. zu den Ergebnissen einer empirischen Untersuchung amerikanischer Unternehmen Lorsch, Jay W. und MacIver, Elizabeth (1989), S. 26-28.

⁹⁸ Vgl. Fama, Eugene F. und Jensen, Michael C. (1983), S. 315. Anhand der amerikanischen Elite der Unternehmensführung untersuchte Useem, Michael (1979) u.a. die Wirkung des sozialen Netzwerks für unterschiedlich stark vernetzte Personen. Er fand die zunehmend starke Verflechtung für einen kleinen Kreis hochrangiger Führungskräfte bestätigt.

⁹⁹ Interview mit Florian Schilling (Heidrick & Struggles International Inc.) am 07.02.2005 in Frankfurt.

¹⁰⁰ Zur Diskussion des Begriffs 'Unternehmensinteresse' siehe Kap. 2.3.3 und Kap. 5.4.3.

Ansatzpunkte seiner Beeinflussung ergänzen.

4.3 Aufsichtsrat aus dem Blickwinkel der Gruppentheorie

Mit folgenden Worten kommentierte die Aktionärssprecherin Nell Minnow ihre Erfahrungen mit Aufsichtsratsmitgliedern: „Jeder Aufsichtsrat, mit dem ich spreche, ist kompetent, aufrichtig und erfolgreich. Die Tatsache, dass sie als Gruppe versagen, ist für mich immer wieder faszinierend.“¹⁰¹ Daher soll im Folgenden in einem verhaltenswissenschaftlichen Rahmen die Arbeit des Aufsichtsrats als Gruppe untersucht werden.

4.3.1 Determinanten des Gruppenverhaltens

Die verhaltenswissenschaftliche Organisationstheorie befasst sich mit der Bewältigung begrenzt-rationaler, sozial geprägter und verwickelter Prozesse in Unternehmen. Der Ansatz entwickelte sich auf der Basis der Ergebnisse von Roethlisberger, Dickson und Whitehead in den Hawthorne-Experimenten in den 1930er Jahren.¹⁰² Mayo interpretierte später die Ergebnisse. Durch diese Experimente rückten die sozialen Beziehungen in den Fokus der Forschung und wurden zur Human-Relations-Bewegung ausgebaut. Ein wichtiger Grundbaustein des verhaltenswissenschaftlichen Ansatzes ist die individualpsychologische Perspektive.¹⁰³ Maßgeblich wurde der verhaltenswissenschaftliche Ansatz von Herbert A. Simon beeinflusst. Er beschäftigte sich mit dem Entscheidungsverhalten unter der Prämisse der begrenzten Rationalität ('Bounded Rationality'): Entscheider wissen um ihre begrenzte Entscheidungsautonomie durch eine eingeschränkte Informationsaufnahme- und Informationsverarbeitungskapazität; sie verwenden

¹⁰¹ Nell Minnow zitiert in Schilling, Florian (2002), S. 25.

¹⁰² Vgl. Roethlisberger, Fritz J. und Dickson, William J. (1939). Sie forschten in den Werken der Western Electric Company im Auftrag des U.S.-amerikanischen National Research Council. Überprüft werden sollten die von Taylor entwickelten Erfolgsfaktoren guten Fabrikmanagements. Die Ergebnisse ließen sich nicht alle mit Taylors Theorie erklären. Kritik an den Studien und damit den späteren Interpretationen richtet sich vornehmlich gegen das Design (Hawthorne-Effekt).

¹⁰³ Vgl. Wolf, Joachim (2003), S. 185. Ein Beispiel ist die Anreiz-Beitrag-Theorie von March, James G. und Simon, Herbert A. (1958).

zur Kompensation vereinfachte Methoden.¹⁰⁴

Fokussiert wird das Verhalten von Menschen in Unternehmen bzw. Organisationen. Dieser Ansatz wurde von verschiedenen Disziplinen befruchtet, weshalb die theoretische Ausgestaltung heterogener Art ist.¹⁰⁵ Unter Verhalten wird jegliches Reagieren von Personen verstanden, unabhängig von der Art der Motivation (rational, emotional, habituell etc.).¹⁰⁶ Diese weite Definition umfasst neben dem anthropogenen auch den technischen Bezugsrahmen.¹⁰⁷ Verhalten wird häufig durch einen Stimulus¹⁰⁸ ausgelöst. Verhaltensausröser sind daher in die Untersuchung und Interpretation von Ergebnissen mit einzubeziehen. Der Begriff 'Handeln' ist vom Verhalten insofern abzugrenzen, als dass unter Handeln nur das zielgerichtete und sinnhafte Verhalten verstanden wird.¹⁰⁹

Allen verhaltenswissenschaftlichen Theorien sind nach Wolf fünf Charakteristika gemeinsam: (1.) Ausgangspunkt jeder Überlegung ist das Verhalten der Organisations- und Unternehmensmitglieder und nicht die Unternehmung selbst. (2.) Es ist zwischen dem Verhalten von Organisationen und innerhalb der Organisationen zu differenzieren. Während ein Interessenpluralismus unter den Mitgliedern mit lediglich partiellen Kongruenzen gegeben ist, können divergente Interessen durch Zweckbündnisse gemildert werden. Zusätzlich liegt ein politisches Moment in der Form vor, dass Mitglieder in unterschiedlicher Stärke ihre Ziele und Absichten durchzusetzen in der Lage sind. Eine Aggregation kann diese Potenzialungleichheit nicht abbilden. (3.) Der Untersuchungsansatz ist deskriptiv-realanalytisch: Von realem Verhalten ausgehend sollen Gesetzmäßigkeiten erkannt und in Theorien formuliert werden. (4.) Der Untersuchungsansatz bildet motiva-

¹⁰⁴ Beispiele solcher Methoden sind: bewusste Begrenzung der Anzahl von Handlungsalternativen, habitualisierte Durchführung von Handlungsmustern aufgrund bestimmter Schlüsselreize, Dominanz subjektiver über objektive Ziele bei der Alternativenbeurteilung, Erreichung einer befriedigenden statt einer vollständigen Durchführung, Sukzessivbearbeitung dominiert simultane bei der Bearbeitung paralleler Entscheidungsaufgaben, Heuristiken statt Algorithmen, bewusste Eingrenzung von Entscheidungsfeldern in Delegationsbeziehungen. Vgl. Wolf, Joachim (2003), S. 185f.

¹⁰⁵ Vgl. Wolf, Joachim (2003), S. 181f.

¹⁰⁶ Vgl. Wiswede, Günter (1991), S. 23.

¹⁰⁷ Zu unterscheiden sind die äußerlich-dinglichen von den verdeckten bzw. inneren Aktivitäten wie Denken und Wollen. Die inneren Erlebnisprozesse beeinflussen durch Selbstevaluation das Verhalten der Personen maßgeblich.

¹⁰⁸ Hackman definiert Stimulus als „those aspects of an individual's environment which potentially can be attended to him, and which can affect his behavior.“ Hackman, J. Richard (1976), S. 1457.

¹⁰⁹ Vgl. Wiswede, Günter (1991), S. 23.

tionale, emotionale und kognitive Strukturen zuzüglich zur sozialen Einbettung der Person ab. (5.) Neben den formalen Organisationsstrukturen werden auch die informalen Strukturen fokussiert.¹¹⁰

Grundlage des Interesses der Forschung an kleinen Gruppen ist die Analyse ihres Einflusses auf die Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeiter im Rahmen der Hawthorne-Experimente.¹¹¹ Dort, wo sich Personen zur gemeinsamen Arbeit zusammenfinden, entstehen Gruppen im psychologischen Sinn. Eine bedeutende Definition legt von Rosenstiel vor, der auf folgende Bedingungen abhebt: Eine Gruppe ist eine „Mehrzahl von Personen in direkter Interaktion über eine längere Zeitspanne bei Rollendifferenzierung und gemeinsamen Normen, verbunden durch ein Wir-Gefühl.“¹¹² Dabei liegt die Untergrenze der Personen, die eine Gruppe bilden, bei drei und die Obergrenze bei bis zu 30.¹¹³ Gruppen bauen auf einem Gefühl von Zusammengehörigkeit auf. Dieses wird verstärkt durch die Häufigkeit der Kontakte, zwischenmenschliche Sympathie¹¹⁴ und die wahrgenommene Ähnlichkeit der Personen auf für sie wichtigen Gebieten¹¹⁵. Innerhalb von Organisationen kommen Gruppenprozesse in großer Vielfalt vor. Diese finden innerhalb von Gruppen sowie zwischen Gruppen statt.¹¹⁶

In der Literatur werden die Begriffe Gruppe und Team nicht einheitlich definiert. Einige Autoren benutzen sie kongruent, andere treffen eine Unterscheidung.¹¹⁷ Für die vorliegende Argumentation soll Teamarbeit als „Sonderform der Gruppenarbeit [verstanden werden], die durch eine bewusste Intensivierung und Regelung der Gruppenprozesse eine zusätzliche Leistungssteigerung gegenüber der Gruppenarbeit und sonstigen Arbeitsgruppen bringen soll und der ein besonderer Gefühlsinhalt zu Grunde liegt.“¹¹⁸ Entsprechend stellen auch Katzenbach/Smith

¹¹⁰ Vgl. Wolf, Joachim (2003), S. 186f.

¹¹¹ Vgl. Staehle, Wolfgang H. und Conrad, Peter (1999), S. 265.

¹¹² Rosenstiel, Lutz von (2000), S. 252.

¹¹³ Vgl. Rosenstiel, Lutz von (2003), S. 373.

¹¹⁴ Vgl. Homans, George Caspar (1960), S. 145f.

¹¹⁵ Vgl. die empirischen Ergebnisse von Byrne, Donn (1969). Einschränkung Schuler, Heinz (1975), S. 137-142, der in seiner Studie zwar einen signifikanten aber im Vergleich zu anderen Variablen keinen dominierenden Einfluss der Sympathie fand.

¹¹⁶ Unbewusste Gruppenprozesse werden durch die Gruppenanalyse als systemische Konzeption verstanden. Die Gruppenanalyse geht zurück auf Foulkes, Siegmund, H. (1964).

¹¹⁷ Vgl. Wiswede, Günter (2007), S. 251; Greenberg, Jerald und Baron, Robert A. (2003), S. 273, 291f.; Rosenstiel, Lutz von (2003), S. 384; Tosi, Henry L.; Mero, Neal P. und Rizzo, John R. (2000), S. 223; Hersey, Ralph E.; Blanchard, Kenneth H. und Johnson, Dewey E. (1996), S. 360, 365.

¹¹⁸ Forster, Jürg (1982), S. 17.

auf die intensivere Arbeit der Gremiumsmitglieder und auf die komplementäre Besetzung der Fähigkeiten ab. Sie definieren Team als „small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, set of performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable.“¹¹⁹

Zunächst muss überprüft werden, ob für den Aufsichtsrat der in dieser Arbeit betrachteten DAX 30-Unternehmen die Merkmale zur Konstituierung einer Gruppe oder gar eines Teams gegeben sind. Auf Basis der Definition von Rosenstiel kann das Gremium wie folgt charakterisiert werden: Aufsichtsräte einer Aktiengesellschaft werden immer aus drei bis 21 Personen gebildet, die sich als Gesamtgremium zu mindestens vier Sitzungen im Jahr treffen und dort in eine direkte Interaktion treten.¹²⁰ Der indirekte Kontakt ist durch den Schriftverkehr zwischen den Sitzungen insgesamt häufiger. Sind Mandatsträger zusätzlich als Ausschussmitglied tätig, interagieren sie häufiger und durch die kleinere Gremiumsgröße auch intensiver. Die Zeitspanne der Interaktion umfasst mindestens eine Wahlperiode, also i.d.R. mindestens fünf Jahre. Eine Rollendifferenzierung ist formal durch die Funktionsübernahme von Vorsitz oder Stellvertretung des Gesamtgremiums oder von Ausschüssen gegeben. Zusätzlich ergibt sich eine Differenzierung zwischen den Kapital- und Arbeitnehmersvertretern neben der Art der Bestellung auch hinsichtlich des Habitus, der Erfahrung und u.a. der Kompetenz. Gemeinsame Normen sind jeweils für die Arbeitnehmer- und Kapitalvertreterseite anzunehmen, da sich im Verhalten eine Fraktionsdisziplin zeigt. Dieser Zusammenhalt unterstützt die Annahme der Identifikation mit der Gruppe innerhalb der Kapitalvertreter- und Arbeitnehmersvertreterseite. Für die folgende Betrachtung wird der Aufsichtsrat als Gruppe interpretiert. In Anlehnung an Forbes/Milliken kann der Aufsichtsrat als „large, elite, and episodic decision-making group[s] that faces complex tasks pertaining to strategic-issue processing“¹²¹ gesehen werden. Eine sehr viel stärker ausgeprägte Identifikation und ein intensiver Zusammenhalt als Bedingung für ein Team kann nicht pauschal angenommen werden.

Es ist daher zu hinterfragen, in wie weit sich neue Strukturen durch die gemeinsa-

¹¹⁹ Katzenbach, Jon R. und Smith, Douglas K. (1993), S. 112.

¹²⁰ Siehe Kap. 3.2.3.1.

¹²¹ Forbes, Daniel P. und Milliken, Frances J. (1999), S. 492.

me Arbeit im Gremium ergeben und die Aufgabenerfüllung trotz divergierender Interessen sichergestellt wird. Ausgewählte Variablen, die die Dynamik und Leistung der Gruppe beeinflussen, sollen im Folgenden skizziert werden.¹²²

Größe der Gruppe

Die Gruppengröße hat Einfluss auf die Qualität der Arbeit. Gruppentheoretiker führen eine lange Diskussion über die Vorteilhaftigkeit bestimmter Größen. Große Gruppen verfügen über mehr Kenntnisse und Fähigkeiten, um ein Problem zu lösen, und sie haben größere Informationsverarbeitungskapazitäten.¹²³ Prinzipiell können Gruppen daher mit komplexen Umweltsituationen besser umgehen als Individuen.¹²⁴ Allerdings fällt es mit zunehmender Größe immer schwerer, einen Konsens in der Gruppe herzustellen¹²⁵ und das Verhalten der Mitglieder zu überwachen¹²⁶. Zusätzlich wird die Informationsversorgung aller Mitglieder schwieriger. Die Anzahl der Kommunikationsakte ist in jeder Gruppe über die Gruppenmitglieder ungleich verteilt. Vielredner werden häufiger angesprochen und antworten wiederum. Dieser Vorgang wird durch eine ungleiche Machtverteilung unterstützt. Insbesondere in Großgruppen verstärkt sich der Effekt, dass die Anzahl der Nicht-Beteiligten und auch der Anteil derjenigen, die ihre Ideen nicht einbringen, zunimmt. Je größer die Gruppe, desto wichtiger wird eine strukturierte Zusammenarbeit¹²⁷ und desto höher ist die Koordinations- und Integrationsleistung der Gruppe und ihrer Führung. Allerdings stärkt eine zeitlich andauernde Zusammenarbeit und räumliche Nähe den Zusammenhalt und mildert die negativen Folgen der Diversität hinsichtlich der Gruppeneffektivität.¹²⁸

Die Organgröße deutscher Aufsichtsräte hat gesetzlich eine Obergrenze von 21 und eine Untergrenze von drei Mitgliedern. In den DAX 30-Unternehmen fand sich im Jahr 2006 im Durchschnitt ein 18-köpfiges Gremium (Datengrundlage

¹²² Die Einteilung erfolgt in Anlehnung an Staehle, Wolfgang H. und Conrad, Peter (1999), S. 270-284.

¹²³ Vgl. Lowenstein, Edward R. (1971), S. 113; Rindova, Violina P. (1999), S. 963.

¹²⁴ Vgl. Hill, Gayle W. (1982), S. 535. Im Firmenkontext fanden Halebian, Jerayr und Finkelstein, Sydney (1993), S. 855 diesen Zusammenhang bestätigt.

¹²⁵ Vgl. Lowenstein, Edward R. (1971), S. 113.

¹²⁶ Vgl. Stroebe, Wolfgang und Frey, Bruno S. (1982), S. 132.

¹²⁷ Vgl. Seidel, Eberhard (1988), S. 19.

¹²⁸ Vgl. Kirchler, Erich (Hrsg.) (2005), S. 511.

im Anhang). Auch empirisch zeigt die Auswirkung der Gremiumsgröße auf den Output der Gruppe ein uneinheitliches Bild. Einige Studien zeigten Vorteile großer gegenüber kleiner Gruppen und vice versa¹²⁹, hingegen fanden Finkelstein et al. keinen Zusammenhang zwischen Gremiumsgröße und Unternehmensperformance.¹³⁰ Die Kleingruppenforschung deckt sich mit Ergebnissen aus der Unternehmenspraxis amerikanischer Boards, wonach Gremien von sechs bis zehn Mitgliedern deutlich effektiver als größere und kleinere sind.¹³¹ Die Vorteile großer Gruppen, über mehr Informationen und Informationsverarbeitungskapazitäten zu verfügen,¹³² scheinen sich durch die erhöhten Kommunikations- und Koordinationsaufwendungen zu zerreiben¹³³. So haben zwar große Aufsichtsräte strukturell eine bessere Ausgangslage für die Überwachung und Beratung des Vorstands, doch die langen Entscheidungsfindungsvorgänge und der hohe Koordinationsbedarf in großen Gremien überkompensieren häufig die Vorteile.¹³⁴ Die in der deutschen Gesetzgebung verankerte Gremiumsgröße ist nur bedingt zu umgehen. Die Linde AG hat im Jahr 2007 den Beschluss gefasst, den Aufsichtsrat von 16 auf 12 Personen zu begrenzen. Den Unternehmen bleibt alternativ die Umwandlung der AG in eine Europäische Aktiengesellschaft (Societas Europaea, SE). Neben der Allianz SE und Fresenius SE wird im Jahr 2007 nun die BASF eine Umwandlung vornehmen, die mit einer Reduktion der Gremiumsgröße auf 12 Personen einher gehen soll. Zusätzlich wird bei der BASF SE die Arbeitnehmervertreterseite auf Gewerkschaftsvertreter verzichten und ausschließlich aus Mitarbeitern der internationalen Betriebsstätten bestehen.¹³⁵ Der Übergang zur vermutlich optimaleren Gruppengröße unter zehn Personen ist für Unternehmen unter dem Einfluss einer paritätischen Mitbestimmung kaum möglich, obwohl die Vorteile erkannt zu sein scheinen.¹³⁶

¹²⁹ Siehe zum Überblick für die Evaluation von Boards bei Tindale, R. Scott und Anderson, Elizabeth M. (1998), S. 1-3.

¹³⁰ Vgl. Finkelstein, Sidney und Mooney, Ann C. (2003), S. 102.

¹³¹ Vgl. Lipton, Martin und Lorsch, Jay W. (1992), S. 64f., 67f.; Yermack, David (1996), S. 196.

¹³² Vgl. Pearce, John A. II und Zahra, Shaker A. (1992), S. 422; Dalton, Dan R.; Daily, Cathrine; Johnson, Jonathan L. und Ellstrand, Alan E. (1999).

¹³³ Zu den Problemen der Gruppenarbeit siehe 4.3.2. Zur Interpretation verschiedener Studien siehe Zahra, Shaker A. und Pearce, John A. II (1989), S. 315.

¹³⁴ Vgl. für einen Vergleich in OECD Ländern de Andres, Pablo; Azofra, Valentin und Lopez, Felix (2005).

¹³⁵ Vgl. o.V. (2007e), S. 06.

¹³⁶ Siehe zur Gremiumsgröße die Interpretation der Kodexregeln in Kap. 5.2.

Zusammensetzung der Gruppe

Da die individuelle Aufmerksamkeit beschränkt ist, kann über ein Poolen, also eine Addition der Wahrnehmung verschiedener Personen und ihrer Erfahrungen etc. versucht werden, die Kapazität des Aufsichtsrats als Gruppe zu erhöhen.¹³⁷ Die demographische Zusammensetzung der Gruppe hat durch die wahrgenommene Unterschiedlichkeit ihrer Mitglieder hinsichtlich beispielsweise Alter, Geschlecht, Ausbildung, Erfahrung oder Persönlichkeit Einfluss auf die Kohäsion und damit die Produktivität der Gremiumsarbeit. Diversität¹³⁸ erfordert mehr Aufmerksamkeit und Sensibilität der Gruppenmitglieder, um unterschiedliche Meinungen, Ideen und Argumente zu integrieren. Die in der Unterschiedlichkeit begründete Kreativität verbessert die Problemdefinition, vergrößert die Alternativenanzahl sowie die Entscheidungen und ermöglicht bessere Kompromisse. Andererseits kann Diversität das Zusammengehörigkeitsgefühl negativ beeinflussen, wodurch die Konsensfähigkeit abnimmt, Arbeitsabläufe gestört werden, der Anteil unbrauchbarer Ideen zunimmt und die Kräftebündelung zur gemeinsamen Zielerreichung nicht mehr gegeben ist.¹³⁹ Individuelle Spezialisierung erfordert Koordination und daher einen höheren Zeitbedarf für die Entscheidungsfindung.¹⁴⁰ Der Koordinationsbedarf hinsichtlich der Kommunikationsbeziehung und der Integrationsbedarf innerhalb der Gruppe sind entsprechend hoch.

Viele verhaltensorientierte Studien beziehen sich auf Determinanten der Gremienzusammensetzung und -struktur oder die Beziehung zwischen Charakteristika des Gremiums und seiner Leistung wie Strategieänderungen und Beeinflussung strategischer Entscheidungen.¹⁴¹ Ausgangspunkt ist die Annahme, dass Individuen ihre Entscheidungen auf Basis ihres Wissens treffen, welches durch Erfahrungen an-

¹³⁷ Vgl. Staffelbach, Bruno (2004), S. 47.

¹³⁸ Parameter, die Diversität begründen sind neben demographischen Merkmalen auch Know-how und Erfahrungen, Wertesystem, Charakter bzw. Persönlichkeit und der soziale Status. Vgl. Ladwig, Désirée H. (2003), S. 450.

¹³⁹ Vgl. Ladwig, Désirée H. (2003), S. 449; Jackson, Susan E. (1992), S. 355-361.

¹⁴⁰ Vgl. Staffelbach, Bruno (2004), S. 47.

¹⁴¹ Siehe z.B. Westphal, James D. (1999); Westphal James D. und Zajac, Edward J. (1995). Die Messungen werden an strukturellen (Insider/Outsider Status, Ernennungszeitpunkt etc.) und demographischen Aspekten (Bildung, Erfahrung, Alter etc.) auf Personen-Basis durchgeführt und auf Gruppenebene aggregiert. Auf Gruppenebene lassen sich dann das Gremiumswissen, Erfahrung, Wissenskonzentration in Gruppenteilen, Unabhängigkeit, demographische Heterogenität und Gremiumsgröße messen. Beispielhaft siehe Hambrick, Donald C. und Mason, Phyllis A. (1984), S. 196f.; Dalton, Dan R.; Daily, Cathrine; Ellstrand, Alan E. und Johnson, Jonathan L. (1998); Westphal, James D. (1999).

gereichert ist. Nach dieser Auffassung unterstützt eine lange Zusammenarbeit die Gruppenkohäsion, den Anteil geteilter Normen sowie die Kommunikationsfähigkeit.¹⁴² Dieser Argumentation folgend würden unternehmensexterne Mitglieder über zu wenig spezifisches Wissen und Zeit für ihre Entscheidungen verfügen.¹⁴³ Die Herabsetzung unternehmensexterner Personen stünde den Bestrebungen des Kodexes zur Stärkung der Unabhängigkeit entgegen.

Demographische Verhältnisse in der Gruppe beeinflussen die Machtverhältnisse. Die Mehrheitsmeinung erzeugt i.d.R. den Eindruck von Wahrheit, während Minderheitsstandpunkte als Abweichung von der Norm betrachtet werden.¹⁴⁴ Andererseits erzeugen Minderheiten einen Pol innerhalb der Gruppe und bilden einen Pool an Talenten und Möglichkeiten. Dies kann sich in der Gruppe positiv auswirken.¹⁴⁵ Moscovici unterstellt zur Beeinflussung der Mehrheitsmeinung zwei Phasen: Zunächst muss die Person Autorität erlangen, indem sie vorgibt sich an die Normen und Ziele zu halten (Idiosynkrasiekredit aufbauen). Dann werden die Ziele und Normen der Gruppe durch die Person modifiziert. Die Gruppe wird der Person aufgrund der Abhängigkeit folgen.¹⁴⁶ Demographische Minderheiten in einer Gruppe können in unterschiedlicher Intensität Einfluss auf die Gremiumsarbeit nehmen.¹⁴⁷ Verfügen die Minderheitsvertreter über entsprechende Erfahrungen in anderen Gremien, können diese ihre Fähigkeit Einfluss auszuüben stärken. Beziehen sich ihre Erfahrungen auf die Mehrheitsteilhabe, schränkt das ihre Einflussfähigkeiten eher ein. Befinden sich weitere Personen mit Erfahrung als Minderheitsvertreter in der Mehrheit im vorliegenden Gremium, kann dies die Minderheitenvertreter im Gremium durch Unterstützung stärken. Eine Stärkung erfahren Minderheiten auch dann, wenn sie über intensive Beziehungen zu Mehrheitsvertretern verfügen.¹⁴⁸

Smith et al. zeigten, dass entgegen der theoretischen Erwartung demographische

¹⁴² Vgl. Smith, Ken G.; Smith, Ken A.; Olian, Judy D.; Sims, Henry P.; O'Bannon, Douglas P. und Scully, Judith A. (1994), S. 421.

¹⁴³ Erfahrungen werden in der Forschung operationalisiert durch demographische Merkmale, wie Arbeitsjahre, Funktion, Bildung, Gruppenheterogenität, Einkommen. Siehe z.B. Hambrick, Donald C. und Mason, Phyllis A. (1984), S. 198-203.

¹⁴⁴ Vgl. Moscovici, Serge (1979), S. 21.

¹⁴⁵ Vgl. Moscovici, Serge (1979), S. 256.

¹⁴⁶ Vgl. Moscovici, Serge (1979), S. 54.

¹⁴⁷ Von Minderheiten in Gruppen kann gesprochen werden, wenn die Vertreter weniger als 20% der sozialen Gruppe stellen. Vgl. Pfeffer, Jeffrey (1983), S. 303.

¹⁴⁸ Vgl. Westphal, James D. und Milton, Laurie P. (2000), S. 366.

Merkmale nur indirekt mit dem Unternehmensergebnis verbunden sind. Der Zusammenhang besteht v.a. durch Gruppenprozesse wie Kommunikation und soziale Integration.¹⁴⁹ Wenn der Unternehmenserfolg auch nicht direkt der Gruppenzusammensetzung zugerechnet werden kann, behindert eine schlechte 'Chemie' der Mitglieder die Leistungserbringung auf Dauer.¹⁵⁰ Daher konstatiert Hilb, dass der Erfolg einer Gruppe in der wohl geplanten, unternehmensspezifischen Mischung verschiedener Parameter wie Alter, Kultur, Fachrichtung, Geschlecht und spezifischem Wissen liegt.¹⁵¹ Organmitglieder sollten nach verschiedenen Kriterien ausgewählt werden: Neben der Passung zu den Kernkompetenzen des Unternehmens sollte das Fachwissen, Diversifikation sozialer Daten im Organ sowie die gezielte Besetzung der Gruppenrollen bedacht werden.¹⁵² Staffelbach sieht durch eine hohe Diversität eine gesteigerte Kohäsion der Gruppe gegeben, insbesondere, wenn sich starke Persönlichkeiten regelmäßig treffen.¹⁵³

Gruppennorm

Eine Gruppennorm ist „eine von allen Gruppenmitgliedern geteilte Erwartung, wie Mitglieder der Gruppen in bestimmten Situationen denken und handeln sollen.“¹⁵⁴ Es handelt sich um informelle, nicht schriftlich fixierte Erwartungen der Gruppenmitglieder. Normen vereinfachen den Einfluss der Gruppe auf das Mitglied und entwickeln sich daher schrittweise. Sie sind nicht auf die privaten Gedanken oder Gefühle, sondern auf das Verhalten bezogen, wobei Normen solche Verhaltensweisen ansprechen, die von der Gruppenmehrheit als wichtig angesehen werden.¹⁵⁵ Durch Gruppennormen wird die Verhaltensvarianz der Gruppenmitglieder in den durch die Normen festgelegten inhaltlichen Bereichen geringer.¹⁵⁶ Werden diese Erwartungen nicht erfüllt, z.B. aufgrund individuel-

¹⁴⁹ Vgl. Smith, Ken G.; Smith, Ken A.; Olian, Judy D.; Sims, Henry P.; O'Bannon, Douglas P. und Scully, Judith A. (1994). Forschungsergebnisse über Topmanagement Teams mit Hilfe der 'Echelon Theory' legten Hambrick, Donald C. und Mason, Phyllis A. (1984) sowie ihre Schüler vor. Neben der Gruppendemographie betrachtet diese Forschungsrichtung v.a. Gruppenprozesse und Unternehmensleistung.

¹⁵⁰ Vgl. Finkelstein, Sidney und Mooney, Ann C. (2003), S. 105.

¹⁵¹ Vgl. Hilb, Martin (2004a), S. 11.

¹⁵² Vgl. Hilb, Martin (2004a), S. 13.

¹⁵³ Vgl. Staffelbach, Bruno (2004), S. 47.

¹⁵⁴ Rosenstiel, Lutz von (1980), Spalte 797.

¹⁵⁵ Vgl. Hackman, J. Richard (1976), S. 1495f.

¹⁵⁶ Vgl. mit Ergebnissen seiner Experimente über Gruppeneinflüsse Sherif, Muzafer (1966), S.

ler Leistungs- oder Stimmungsschwankungen, können Konflikte entstehen.¹⁵⁷ Grundlage der Normenbefolgung sind Einwilligung, Anerkennung oder Internalisierung. Führt trotz abweichender persönlicher Überzeugung die Sorge um die Anerkennung innerhalb der Gruppe, Angst vor Gruppendruck oder Sanktionen zu normkonformen Verhalten, handelt es sich um sog. 'Compliance'. Identifiziert sich das Gruppenmitglied mit den Normen und baut eine Beziehung zur Gruppe auf, verhält es sich entsprechend normenkonform durch 'Identification'. Werden die Gruppennormen in die persönlichen Wertvorstellungen assimiliert, ist die intensivste Form gegeben, die sog. 'Internalization'.¹⁵⁸ Der von der Gruppe erzeugte Druck muss stark genug sein, um die Aufmerksamkeit des betroffenen Mitglieds zu erlangen und dabei den Idiosynkrasiekredit¹⁵⁹ des Mitglieds berücksichtigen.¹⁶⁰ Für die langfristige Gruppeneffektivität ist der Umgang mit den Normen wichtig. Werden diese ausschließlich aufgrund des Gruppendrucks angenommen, fehlt das Commitment des Mitglieds und sein Beitrag zum Output wird ggf. geringer. Fehlt die Auseinandersetzung über die Normen in der Gruppe, ist ihre Qualität nicht überprüft und damit u.U. nicht ausreichend.¹⁶¹

Das Lernen der Gruppennormen ist für neue Mitglieder besonders wichtig, um sich in die Gruppe zu integrieren.

Gruppenkohäsion

Gruppenkohäsion ist die Wahrnehmung der durchschnittlichen Attraktivität der Gruppe durch ihre Mitglieder.¹⁶² Eine Gruppe bietet Annehmlichkeiten durch soziale Interaktion bzw. 'Social Support'.¹⁶³ Diese nutzenorientierte Interpretation stützt sich auf das Potenzial der Gruppenzugehörigkeit, individuelle Bedürfnisse

66f., 104f.

¹⁵⁷ Vgl. Staehle, Wolfgang H. und Conrad, Peter (1999), S. 277.

¹⁵⁸ Vgl. Staehle, Wolfgang H. und Conrad, Peter (1999), S. 279.

¹⁵⁹ Siehe dazu den Aspekt Status.

¹⁶⁰ Gruppenmitglieder mit hohem Status werden bei Verstößen gegen die Gruppennorm, die zusätzlich die Aufgabenerfüllung behindern, besonders stark gerügt. Vgl. Hackman, J. Richard (1976), S. 1503-1505.

¹⁶¹ Vgl. Hackman, J. Richard (1976), S. 1501f. Siehe zu dieser Argumentation auch Kap. 5.4.

¹⁶² Vgl. Rosenstiel, Lutz von (1980), Spalte 797.

¹⁶³ 'Social Support' wird definiert als „information leading the subject to believe that he is cared for and loved, esteemed, and a member of a network of mutual obligation.“ Cobb, Sidney (1976), S. 300.

durch die Gruppe zu stillen bzw. Ziele zu erreichen.¹⁶⁴ Die Attraktivität erzeugt einen gewissen 'Gruppensog', indem die Mitgliedschaft selbst durch das Mitglied instrumentalisiert wird.¹⁶⁵ Katz/Kahn begründen daher den Vorteil der Kohäsion damit, „that its members can find in group responsibility and group achievement satisfaction for their individual needs for self-expression and self-determination, as well as affiliation.“¹⁶⁶ Weiter greift die Interpretation der Gruppenkohäsion als Zusammenhalt der Gruppenmitglieder¹⁶⁷, also wie stark sie eine kollektive Einheit bilden und sich die einzelnen Mitglieder in die Gruppe einbringen wollen.¹⁶⁸ Daher stehen Größen wie Solidarität, Gemeinschaftsgefühl und Übereinstimmung unter den Mitgliedern im Vordergrund.¹⁶⁹ Die Gruppenkohäsion wird durch das Bewusstsein der gemeinsamen Aufgabe und Aufgabenorientierung hinsichtlich ihrer Intensität und Dauer beeinflusst.¹⁷⁰ Kohäsionsfördernd wirken Parameter wie Häufigkeit der Interaktion, Attraktivität und Homogenität, Intergruppenwettbewerb, Einigkeit über Gruppenziele, Erfolg und Anerkennung. Die Kohäsion wird negativ beeinflusst durch Gruppengröße, Einzelkämpfer, individuelle Leistungsbewertung, Intragruppenwettbewerb, Zielkonflikte und Misserfolge.¹⁷¹ Allerdings ist die Homogenität unterschiedlich bewertet. Während die wahrgenommene Ähnlichkeit hinsichtlich Ausbildungsniveau, Motivation etc. in Gruppen prinzipiell die Kohäsion fördern kann, werden insbesondere Arbeitsgruppen komplementär (und dennoch kohäsiv) besetzt.¹⁷² Hier wirkt der Aufgabenbezug der Gruppe.

Mit steigender Kohäsion nimmt das konforme Verhalten der Mitglieder zu und dabei die Varianz des Leistungsbereichs ab.¹⁷³ Starke Kohäsion erzeugt einen Uniformitätsdruck, der die Gruppenleistung negativ beeinflusst.¹⁷⁴ Meinungsunterschiede werden nicht mehr uneingeschränkt offengelegt bzw. toleriert und das Leistungsniveau kann direkt einem Druck ausgesetzt werden, indem sich die Gruppe auf ein bestimmtes und für alle zu akzeptierendes Niveau einigt.¹⁷⁵ Auf

¹⁶⁴ Vgl. Steinmann, Horst und Schreyögg, Georg (2005), S. 603.

¹⁶⁵ Vgl. Wiswede, Günter (2007), S. 107, 248.

¹⁶⁶ Vgl. Katz, Daniel und Kahn, Robert L. (1978), S. 423.

¹⁶⁷ Vgl. Rosenstiel, Lutz von (1980), S. 798.

¹⁶⁸ Vgl. Steinmann, Horst und Schreyögg, Georg (2005), S. 602.

¹⁶⁹ Vgl. Wiswede, Günter (2007), S. 108.

¹⁷⁰ Vgl. Ulich, Eberhard (2004), S. 244.

¹⁷¹ Vgl. Staehle, Wolfgang H. und Conrad, Peter (1999), S. 283.

¹⁷² Vgl. Wiswede, Günter (2007), S. 248.

¹⁷³ Vgl. Hackman, J. Richard (1976), S. 1509f. und 1516.

¹⁷⁴ Siehe Stichwort 'Groupthink' in Kap. 4.3.2.

¹⁷⁵ Vgl. Gebert Diether (2004), Spalte 123.

der anderen Seite erhöht die fehlende Gruppenkohäsion den Bedarf an Koordination und Integration¹⁷⁶ und steigert aufgrund der mangelnden Verbundenheit der Mandatsträger mit der Gruppe und ihrem Amt die Fluktuation, also die Häufigkeit von Mandatswechselln¹⁷⁷. Wird die Attraktivität der Gruppenzugehörigkeit auf die Qualität der sozialen Interaktion und die Identifikation mit der Aufgabe bzw. Attraktivität des Aufgabenvollzugs zurück geführt, können ceteris paribus eine Senkung der Varianz der Leistungsstreuung und eine Steigerung des Leistungsniveaus erreicht werden.¹⁷⁸ Eine hohe Gruppenkohäsion zusammen mit einer Gruppennorm, die auf hohe Leistung abstellt, kann die Gruppenleistung steigern.¹⁷⁹

Soziale Rolle

In Gruppen werden von den Mitgliedern bestimmte Funktionen übernommen, die als Rollen¹⁸⁰ ausgestaltet sind.¹⁸¹ Rollen sind Verhaltenserwartungen, die Organisationsmitglieder an den Positionsinhaber haben.¹⁸² Daher kann es zwischen dem erwarteten Rollenbild und dem tatsächlich gezeigten Rollenverhalten zu Diskrepanzen und damit zu Konflikten kommen. Die tatsächliche Rollendifferenzierung muss nicht mit der formalen übereinstimmen. Eine vertikale Rollendifferenzierung erzeugt die hierarchische Ordnung der Mitglieder, während sich die horizontale Differenzierung auf die Aufgabenspezialisierung bezieht.¹⁸³ Beide Unterscheidungen ergeben Stellen, denen dann ein Ort in der Organisation zugewiesen wird: die Position. Positionen sind wiederum mit einem Status versehen, der die Wertschätzung der Organisationsmitglieder gegenüber der Position widerspiegelt.¹⁸⁴

Der DCGK formuliert neben der Kontroll- auch eine Beratungsaufgabe des Aufsichtsrats. Aus der Kombination gleichzeitig Überwacher und unterstützender

¹⁷⁶ Vgl. Staffelbach, Bruno (2004), S. 48.

¹⁷⁷ Vgl. Forbes, Daniel P. und Milliken, Frances J. (1999), S. 493.

¹⁷⁸ Vgl. Gebert Diether (2004), Spalte 124.

¹⁷⁹ Vgl. Rosenstiel, Lutz von (1980), Spalte 799.

¹⁸⁰ Zur Theorie der sozialen Rolle siehe z.B. Dahrendorf, Ralf (1959).

¹⁸¹ Zur Ausgestaltung und Situation der Rollendifferenzierung in deutschen Aufsichtsräten und deren Folgen siehe Kreitmeier, Florian (2001).

¹⁸² Vgl. Dahrendorf, Ralf (1959), S. 25f.; Mayntz, Renate (1963), S. 81.

¹⁸³ Vgl. Rosenstiel, Lutz von (2003), S. 381.

¹⁸⁴ Vgl. Staehle, Wolfgang H. und Conrad, Peter (1999), S. 271.

Berater sein zu müssen, ergibt sich ein Rollenkonflikt¹⁸⁵ für den Aufsichtsrat. Es existiert ein Spannungsfeld aus einem Vertrauensverhältnis für eine produktive Zusammenarbeit und einer kritischen Distanz für die unabhängige Kontrolle des Vorstands.¹⁸⁶

Status

Die Rangordnung von Personen innerhalb einer Gruppe bezeichnet die Statusstruktur. Status ist die sozial bewertete Stellung und ist daher zeitlich relativ stabil. Mit einem höheren Status gehen i.d.R. Privilegien und Verpflichtungen einher, die durch die Gruppe definiert werden. Status ist ein soziales Konstrukt und wird hinsichtlich seiner Merkmale von der Gruppe ausgestaltet. Als Quellen kommen persönliche Merkmale wie Alter, Geschlecht, Aussehen und Zugehörigkeit zu einer bestimmten Klasse oder Gruppe einer Organisation in Betracht. Zusätzlich kann Status durch aktives Tun erworben werden wie Ausbildung, Know-how und Beruf.¹⁸⁷ Indem ein Gruppenmitglied beispielsweise in einem Aufsichtsratsausschuss mitarbeitet oder dessen Vorsitz übernimmt, kann es seinen Status beeinflussen. Auch können sich Mitglieder durch besonders gute und bevorzugt angenommene Vorschläge einen Status erarbeiten.¹⁸⁸ Damit beeinflusst der Status das Verhalten in der Gruppe. In empirischen Studien zeigte sich, dass Gruppenmitglieder mit hohem Status häufiger als Gruppenmitglieder mit niedrigerem Status gegen Gruppennormen verstoßen. Eine Sanktion durch die Gruppe bleibt in Falle der Gruppenmitglieder mit hohem Status aus, da ihnen von ihren Gremiumskollegen ein größerer Verhaltensspielraum zugestanden wird, der sog. Idiosynkrasiekredit.¹⁸⁹ Zudem initiieren Mitglieder mit höherem Status mehr Aktivitäten als solche mit niedrigerem und kommunizieren häufiger aufgabenrelevante Inhalte. Der Informationsfluss verläuft dabei i.d.R. hin zu Personen mit höherem Status.¹⁹⁰ Die Motivationswirkung der Rollendifferenzierung wird in der Bedürfnisbefriedigung durch Statussymbole vermutet. Statussymbole

¹⁸⁵ Zur Anwendung der Rollentheorie auf Board und Aufsichtsrat siehe Macus, Mark (2002), S. 23-29; Hilb, Martin (2005), S. 85-92.

¹⁸⁶ Vgl. Daily, Cathrine M.; Dalton, Dan R. und Canella, Albert A. Jr. (2003), S. 376.

¹⁸⁷ Vgl. Staehle, Wolfgang H. und Conrad, Peter (1999), S. 271.

¹⁸⁸ Vgl. Steinmann, Horst und Schreyögg, Georg (2005), S. 608f.

¹⁸⁹ Vgl. Hollander, Edwin P. (1958), S. 120f.

¹⁹⁰ Vgl. Steinmann, Horst und Schreyögg, Georg (2005), S. 611f.

sind beispielsweise Raumausstattung, Dienstwagen, reservierter Parkplatz, eigene Sekretärin oder auch ein Titel.¹⁹¹ Entsprechende Statussymbole kommen für Aufsichtsratsmitglieder in Frage: Der Vorsitzende und sein Stellvertreter, insbesondere wenn es sich um den Betriebsrat handelt, können durch einen Dienstwagen und ihr Büro über Symbole verfügen. Allen Mitgliedern können luxuriöse Treffen, Ausflüge oder Reisen angeboten werden. Auch die Zugehörigkeit zu einer von Dritten als 'hochkarätig' bzw. prestigeträchtig wahrgenommenen Unternehmung kann Symbolcharakter haben.

Macht

Die Macht einzelner Mitglieder beeinflusst das Ausmaß der Einwirkung auf Gruppenprozesse und -entscheidungen. Macht¹⁹² bezeichnet die Ausübung sozialer Kontrolle und ermöglicht es, „Verhaltensänderungen auch gegen den Willen anderer durchzusetzen“.¹⁹³ Der Einsatz von Macht zur Zielerreichung ist mit Kosten verbunden, besonders wenn Sanktionen als Machtmittel eingesetzt werden. Auch muss der 'Besitz' von Macht hinsichtlich Vorhandensein und Einsatzbereitschaft ggü. der Zielperson glaubhaft demonstriert werden. Der Einsatz von Macht kann durch das fehlende Ansehen einer machtausübenden Person behindert werden, auch wenn sie entsprechend legitimiert ist.¹⁹⁴ Quellen der Macht sind nach French/Raven: Bestrafungs- oder Belohnungsfähigkeit, Legitimität, Vorbildcharakter, Expertentum und Informationen.¹⁹⁵ Für Aufsichtsräte kommen diese Quellen potenziell in Frage, da die Macht einzelner Mitglieder u.a. von Ämtern außerhalb des Gremiums abhängt. So erhalten einzelne Aufsichtsräte besondere Macht, die beispielsweise als Vertreter eines Großaktionärs über den Rückhalt der Aktionäre verfügen. Dann lässt sich durch die Möglichkeit, das Abstimmungsergebnis der Hauptversammlung beeinflussen zu können, Belohnungs- und Bestrafungsmacht sowie eine Legitimität ableiten.

¹⁹¹ Vgl. Staehle, Wolfgang H. und Conrad, Peter (1999), S. 271f.

¹⁹² Eine Betrachtung struktureller Machtgrundlagen legten Crozier/Friedberg vor. Sie betonen als Grundlagen neben der Kompetenz Unsicherheit zu kontrollieren auch die Möglichkeit Informationen zu manipulieren. Vgl. Crozier, Michel und Friedberg, Erhard (1979), S. 42, 47, 52f.

¹⁹³ Staehle, Wolfgang H. und Conrad, Peter (1999), S. 398.

¹⁹⁴ Vgl. Kühn, Stephan; Platte, Iris und Wottawa, Heinrich (2006), S. 219f.

¹⁹⁵ Vgl. French, John R. Jr. und Raven, Bertram (1959), S. 155-164.

Handelt es sich um Personen mit Spezialkenntnissen wie Juristen, Wirtschaftsprofessoren oder erfahrene Manager, kann sich daraus eine Expertenmacht ergeben.¹⁹⁶ Der Zugang zu kritischen Informationen stellt für alle Mitglieder eine wichtige Machtquelle dar. Hier wird auch die Verbindung zwischen Macht und Persönlichkeit des Aufsichtsratsmitglieds deutlich, die sich beispielsweise an die Argumentation der Rollentheorie anschließt. Macht kann aufgebaut werden, indem ein Aufsichtsratsmitglied sich verstärkt der Aufgabenerfüllung widmet, Innovationen vorantreibt und Koalitionen bildet etc. oder durch sozial unerwünschtes Verhalten wie dem Stiften von Unklarheiten oder der Manipulation von Informationen.¹⁹⁷ Koalitionen bieten sich dem Gruppenmitglied an, wenn es seine Macht nicht individuell zu steigern vermag. Mit Hilfe einer Koalition kann eine informelle Gruppe aktiv ihr gemeinsames Ziel verfolgen.¹⁹⁸ Zunächst machtlose Mitglieder poolen ihre Ressourcen.¹⁹⁹ Hat eine Gruppe keine festen Mitglieder, kann Macht gestärkt werden, indem sich die Mitglieder um eine möglichst große Gemeinschaft bzw. die Vereinigung vieler Interessengruppen zu einer Koalition bemühen.²⁰⁰ Koalitionen unterliegen als informelle Gruppe eigenen Gruppenbildungsprozessen.

Gruppendynamik

Die Gruppendynamik²⁰¹ kennzeichnet die Gruppenbildung sowie weitere Prozesse in Gruppen, welche die Funktion und damit die Effektivität der Arbeit maßgeblich beeinflussen. Jede Gruppe durchläuft sukzessiv die idealtypischen Phasen der Gruppenbildung. Nach Tuckman muss eine neu gebildete Gruppe zunächst die Unsicherheit der Mitglieder hinsichtlich ihrer Möglichkeiten und Grenzen überwinden. Der Zweck der Gruppe, ihre Führung und die Struktur müssen sich noch herausbilden ('Forming'). Fühlen sich die Mitglieder als Gruppe, beginnt die zwei-

¹⁹⁶ Vgl. Finkelstein, Sidney und Mooney, Ann C. (2003), S. 105 fanden in ihrer Befragung v.a. berufliche Erfahrung und die Persönlichkeit als Machtquellen.

¹⁹⁷ Vgl. Staehle, Wolfgang H. und Conrad, Peter (1999), S. 408.

¹⁹⁸ Vgl. Stevenson, William B.; Pearce, Jone L. und Porter, Lyman W. (1985), S. 267.

¹⁹⁹ Vgl. Robbins, Stephen (2001), S. 423.

²⁰⁰ Vgl. Stevenson, William B.; Pearce, Jone L. und Porter, Lyman W. (1985), S. 261-264.

²⁰¹ Begründer dieses Forschungsbereichs ist Kurt Lewin, der mit Gruppendynamik das Studium der Entstehung, Entwicklung und Funktion kleiner Gruppen bezeichnete. Siehe dazu Lewin, Kurt (1951).

te Phase ('Storming'). Nun treten Konflikte um die Rollen- und Machtaufteilung auf. Ist eine Führungsstruktur gefunden, kommt es zur Gruppenkohäsion ('Norming'). Diese Phase endet, wenn sich eine Gruppenstruktur, Normen und Erwartungen stabilisiert haben. Die Gruppenwerdung ist abgeschlossen, Hierarchie, Umgang, Normen und Aufgaben der Gruppe sind definiert. Die Gruppe kann sich nun der eigentlichen Aufgabenerfüllung also der produktiven Phase ('Performing') widmen. Handelt es sich um eine zeitlich befristete Gruppe, folgt die Phase der Auflösung ('Adjourning').²⁰² Treten Störungen in einem der Prozesse auf, fällt die Gruppe in eine frühere Phase zurück.²⁰³

Gruppenprozesse beschäftigen sich u.a. mit der Synchronisation verschiedener individueller und kollektiver Prozesse auf drei Ebenen: (1.) Das auf verschiedene Gruppenmitglieder verteilte Wissen muss allen Mitgliedern zugänglich werden, um die inhaltliche Aufgabe zu lösen. Strasser fand bei seinen Studien in Gruppendiskussionen eine Dominanz bereits bekannter Informationen über 'neue' bzw. nur wenigen Mitgliedern bekannten Informationen. Die individuelle Entscheidung, ob eine Information bekannt oder unbekannt ist, ist ebenfalls problematisch. Vor diesem Hintergrund werden 'Hidden Profiles' nur ungenügend in Gruppendiskussionen aufgedeckt und die Qualität der Entscheidung bleibt hinter dem Maximum zurück. Der Umgang mit Informationen und ihre Verbalisierung sollte daher auf Explizierung ausgerichtet werden.²⁰⁴ (2.) Zudem müssen die sozial-emotionalen Beziehungen, also der Umgang miteinander, synchronisiert werden. Dazu müssen Fragen der Macht, des Status, der Sympathie, der Bindung zwischen den Gruppenmitgliedern sowie der Kompetenz und der individuellen Leistungsbeiträge geklärt werden.²⁰⁵ (3.) Individuelle Strategien zur Problemlösung müssen auf Gruppenebene in Einklang gebracht werden.²⁰⁶

Um die Gruppendynamik zu unterstützen und ihre Vorteile nutzen zu können, benötigt die Gruppe Zeit. Schilling kritisiert dahingehend den Ablauf der Aufsichtsratssitzungen. Den Formalien und einer zunehmenden Aufgabenkom-

²⁰² Vgl. Tuckman, Bruce W. (1965), S. 396.

²⁰³ Vgl. Rosenstiel, Lutz von (2003), S. 380.

²⁰⁴ Vgl. Strasser, Garold (1992), S. 58-61. Siehe zum Umgang mit Informationen Kap. 5.2 und 5.4.

²⁰⁵ Vgl. die Experimente von Beck, D. und Fisch, R. (1994), S. 63f.

²⁰⁶ Vgl. Beck, D. und Fisch R. (1998), S. 109.

plexität geschuldet, bliebe zu wenig Zeit für gruppendynamische Prozesse.²⁰⁷ Im Aufsichtsrat ist die Gruppenbildung nicht frei möglich. Das Gremium besteht dauerhaft aus wechselnden Mitgliedern, wobei Gruppeneinstieg, Verweildauer und Ende unterschiedlich sein können. Daher sind Integrationsprozesse neuer Mitglieder besonders wichtig, da der gruppendynamische Prozess jeweils neu beginnen muss.²⁰⁸ In diesem Zusammenhang muss die informelle Regel, dass Erstbestellte ca. ein Jahr bzw. bis sie das Unternehmen sehr gut kennen, Redebeiträge vermeiden sollten, kritisiert werden.²⁰⁹ Dieses Vorgehen zeigt eine mangelnde Bereitschaft zur offenen Diskussion und Akzeptanz anderer bzw. neuer Meinungen, eine nicht ausreichende Einarbeitung²¹⁰ neuer Gremiumsmitglieder und damit eine mangelnde Bereitschaft zur aktiven Integration. Für ein neues Gremiumsmitglied ist wichtig, neben dem Unternehmen auch die Arbeitsweise des Aufsichtsrats kennen zu lernen.²¹¹

Rivalität zwischen Gruppen

Unter Gruppen herrscht eine gewisse Rivalität, da sich jede Gruppe definieren und nach außen abgrenzen muss ('Wir und Die'-Dynamik).²¹² Von Rosenstiel beschreibt die Wirkung von Gruppenbildung in Organisationen wie folgt: Die betrachtete Gruppe vergrößert die Distanz zu Nichtmitgliedern, indem sie diese abwertet und gleichzeitig die eigene Gruppe aufwertet. Wahrgenommene Unterschiede von Merkmalen sowie den Mitgliedern wichtige Handlungen werden überbewertet und dadurch die Konfliktwahrscheinlichkeit erhöht.²¹³ Konflikte treten auch zwischen professionellen Subkulturen und in multiprofessionellen Gruppen auf, da jede Profession über ein spezifisches Set an Werten, Normen und Verhal-

²⁰⁷ Vgl. Florian Schilling im Interview mit o.V. (2007c), S. 06.

²⁰⁸ Vgl. Rosenstiel, Lutz von (2003), S. 380. Siehe dazu Kap. 5.4.

²⁰⁹ Vgl. Alderfer, Clayton P. (1986), S. 39; Finkelstein, Sidney und Mooney, Ann C. (2003), S. 105; Interview mit Florian Schilling (Heidrick & Struggles International Inc.) am 07.02.2005 in Frankfurt.

²¹⁰ Die Einarbeitung ist erfolgreich, wenn das neue Gremiumsmitglied am Ende des Vorgangs seine Aufgaben kennt, Wissensdefizite ausgeglichen, Loyalität und Commitment zum Unternehmen hergestellt ist und die Gruppen- und Unternehmenskultur vermittelt wurde. Dann wird das neue Mitglied in der Lage sein, in unklaren Situationen 'richtig' im Sinne der Normen zu reagieren. Vgl. Kieser, Alfred (2003), S. 184.

²¹¹ Vgl. Alderfer, Clayton P. (1986), S. 39.

²¹² Vgl. zu Ingroup-Outgroup-Konflikten in Organisationen Maas, Peter und Schüller, Achim (1990), S. 174f.

²¹³ Vgl. Rosenstiel, Lutz von (2003), S. 372.

tensweisen verfügt und diese durch die verschiedenartige Herangehensweise bei Problemsituationen zu Konflikten führen können.²¹⁴ Aus der Theorie der sozialen Identität²¹⁵ erklären sich die Ingroup-Outgroup-Beziehungen als Grundlage für eine soziale Differenzierung zwischen Personen. Die Differenzierung ist Teil des Selbstkonzepts, das sich auf die individuelle und emotionale Gruppenzugehörigkeit bezieht. Soziale Identität fördert die Orientierung im sozialen Umfeld. Ziel der Gruppenmitglieder ist es, die eigene Gruppe möglichst positiv zu bewerten. Damit hat die Gruppenzugehörigkeit Auswirkung auf das Verhalten gegenüber anderen Gruppen bzw. Gruppenmitgliedern. Die Intragruppen-Homogenität wird durch einen sozialen Konsens über Sichtweisen ermöglicht. Im Aufsichtsrat könnten daraus Konflikte zwischen den Arbeitnehmervertretern auf der einen und den Kapitalvertretern auf der anderen Seite resultieren.²¹⁶ Insbesondere, wenn beide Bänke gegeneinander arbeiten, leidet die Leistung des Gesamtgremiums.²¹⁷

4.3.2 Vor- und Nachteile der Gruppenarbeit

4.3.2.1 Vorteile der Gruppenarbeit

Ein individueller Nutzen für die Gruppenmitglieder liegt in der Befriedigung zentraler sozialer Bedürfnisse wie Kontakt, Gruppenschutz, Kommunikation und soziale Anerkennung.²¹⁸ Zudem steigert eine Gruppenmitgliedschaft die individuelle Motivation, Aufgaben erfolgreich zu lösen und die intrapersonale Selbstkritik der Teilnehmer. Um sich nicht vor der Gruppe zu erniedrigen, bemüht sich jedes Gruppenmitglied, nur 'vernünftige' Lösungsvorschläge zur Diskussion zu stellen.²¹⁹ Die Gruppenzugehörigkeit erleichtert es dem Mitglied auch, sich in die Organisation einzufinden und neue Fähigkeiten zu erlernen.²²⁰

Der organisatorische Nutzen von Gruppen liegt in der Erledigung von Aufgaben, die ein Einzelner nicht leisten könnte. Die Kleingruppenforschung stellt heraus,

²¹⁴ Vgl. Tietel, Erhard (2003), S. 68f.

²¹⁵ Vgl. Tajfel, Henri (1978), S. 64-67.

²¹⁶ Vgl. Kühn, Stephan; Platte, Iris und Wottawa, Heinrich (2006), S. 320.

²¹⁷ Siehe dazu auch Kap. 4.3.3.

²¹⁸ Vgl. Wiswede, Günter (2007), S. 250.

²¹⁹ Vgl. Staehle, Wolfgang H. und Conrad, Peter (1999), S. 290.

²²⁰ Vgl. Schein, Edgar H. (1968), S. 2.

dass soziale Kontakte innerhalb der Gruppe zu Synergieeffekten führen. Durch das Poolen von unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten zur Lösung komplexer Probleme können umfangreichere Aufgaben bewältigt werden. Bei einer kollektiven Entscheidungsfindung finden unterschiedliche, z.T. konfligierende Perspektiven Beachtung. Quantitative und qualitative Problemlösungskapazitäten der Gruppe übersteigen daher die des Individuums. Zusätzlich ermöglicht die breitere Urteilsbasis auch eine Milderung der Irrtumswahrscheinlichkeit, da Fehler in der Gruppe eher entdeckt und beseitigt werden, soweit die Gruppenarbeit effektiv ist. Wenn Gruppenarbeit in relativ engem Kontakt stattfindet, kann durch die so erzeugte Nähe die Informationsübermittlung gestärkt werden.²²¹ Ein weiterer Effekt betrifft den Wandel der Organisation. Eine gezielte Besetzung der Gruppe erleichtert einerseits einen Wandel, andererseits werden neue Mitglieder innerhalb der Gruppe sozialisiert bzw. mit den Gruppennormen vertraut gemacht. Daher sorgt dieser Sozialisationsprozess auch für eine Stabilität der Organisation.²²² Eine derartige Atmosphäre ist entscheidend für die Integration neuer Gruppenmitglieder und die qualifizierte Arbeit in Ausschüssen im Aufsichtsrat.

Ein weiterer Vorteil liegt im 'Transactive Memory' zur Einbringung individueller Beiträge in eine neue Aufgabe. Gruppenmitglieder entwickeln eine eigene Vorstellung über die Fähigkeiten und Fachkenntnis ihrer Kollegen basierend auf Überzeugungen, Erlebnissen, Rollenverhalten und sozialen Aspekten. Die Intensität der Interaktion beeinflusst die Qualität des 'Transactive'-Gedächtnisses der Gruppe.²²³ Neue Aufsichtsratsmitglieder müssen sich einerseits mit bestehendem Wissen vertraut machen, stellen andererseits eine wichtige Quelle neuer Informationen und Ideen dar. Ein wesentlicher Schlüssel ist daher der Informationsaustausch, da sonst bei Abwahl Wissen verloren geht. Vorbeugend sollte sich die Gruppe um die Explizierung auch impliziter Wissensinhalte bemühen.

Durch die gezielte Gruppenzusammenstellung kann sich ein interner Wettbewerb unter den Mitgliedern und damit ein Motivationsgewinn ergeben, der zu einem Output führt, der über der einfachen Aggregation der potenziellen individuellen Beiträge liegt (sog. 'Köhler-Effekt'). Allerdings gilt dies nur unter sehr einge-

²²¹ Vgl. Staehle, Wolfgang H. und Conrad, Peter (1999), S. 290.

²²² Vgl. Schein, Edgar H. (1968), S. 2f.

²²³ Vgl. Wittenbaum, Gwen M.; Vaughan, Sandra I. und Strasser, Garold (1998), S. 182-184.

schränkten Bedingungen.²²⁴

4.3.2.2 Nachteile der Gruppenarbeit

Die mit der Gruppenarbeit verbundenen Nachteile sind vielfältiger Natur. 'Risky-Shift' bezeichnet die erhöhte Risikobereitschaft von Gruppen bei der Entscheidungsfindung.²²⁵ Als Gründe werden neben einer möglichen Gruppennorm, die der Risikobereitschaft einen sozialen Wert beimisst, auch die Diffusion der Verantwortung gesehen. Das Risiko der Fehleinschätzung verteilt sich dann auf mehrere Personen. Entscheidungen, die von Gruppen getroffen werden, neigen im Gegensatz zu Individualentscheidungen zu extremeren Ergebnissen. Durch die Gruppe wird eine höhere Informationsdichte zusammengetragen, was die Vertrautheit mit dem Problem und auch die Risikoneigung erhöht.²²⁶

Ein hoher Uniformitätsdruck wird als 'Groupthink' bezeichnet. Darunter versteht man das Einschwenken von Meinungen, Handlungen, Entscheidungen etc. der Mitglieder auf einen Gruppenkonsens durch gruppendynamische Prozesse. Janis folgerte aus seinen Untersuchungen drei Problemgruppen: (1.) Überschätzung der Gruppe. Die Gruppenmitglieder unterliegen einer Illusion der Unverletzlichkeit, die zu einem unrealistischen Optimismus und hoher Risikobereitschaft führt. Zudem glauben die Mitglieder an eine eigene überhöhte und nicht hinterfragte moralische Rechtfertigung der gemeinsamen Handlungsweisen. (2.) Verschlossenheit ('Closed-Mindedness') gegenüber anderen Standpunkten. Getroffene Entscheidungen werden durch kollektive Rationalisierungen (Scheinbegründungen) nicht in Frage gestellt und konträre Informationen werden entwertet. Auch Außenstehende werden durch Stereotypisierung abgewertet. (3.) Uniformitätsdruck. Gruppenmitglieder vollziehen eine Selbstzensur bei Abweichung vom Gruppenkonsens und überschätzen die Einmütigkeit der eigenen Gruppe. Weiterhin baut die Gruppe Druck gegen solche Mitglieder auf, die mit Argumenten die gemeinsame Illusion in Frage stellen. Selbsternannte Gesinnungswächter ('Mindguards')

²²⁴ Vgl. Köhler, Otto (1926), S. 279.

²²⁵ Vgl. mit einer Betrachtung der zugrunde liegenden Experimente Schuler, Heinz (1981), S. 126-134.

²²⁶ Vgl. Staehle, Wolfgang H. und Conrad, Peter (1999), S. 293; Schuler, Heinz (1981), S. 129.

schützen die Gruppe vor meinungskonträren Informationen von außen.²²⁷ Groupthink tritt auf, wenn eine starke Kohäsion in der Gruppe vorliegt und konstruktive Konflikte ('Cognitive Conflicts') unter den Mitgliedern fehlen.²²⁸ Daher findet ein Entscheidungsverhalten statt, das den Konsens präferiert und damit wichtige und sinnvolle Lösungsansätze ignoriert. Die Gruppe kann durch Gruppendruck ('Peer Pressure') sanktionieren, häufig bei Verstößen gegen Gruppennormen. Mitglieder werden zur Interaktion und Kooperation aufgefordert.²²⁹

Das in der Principal-Agent-Theorie fokussierte Problem des individuellen Opportunismus kann auf die Ebene der Gruppe aggregiert werden. Verglichen mit der Summe der möglichen Eigenleistungen, fand Ringelmann in seinen Experimenten in den 1920er Jahren einen geringeren individuellen Beitrag zum Output der Gruppe.²³⁰ Dieser Produktivitätsverlust nahm mit steigender Gruppengröße zu (sog. Ringelmann-Effekt).²³¹ Die tatsächliche Gruppenleistung blieb hinter der erwarteten zurück, da die Gruppe durch Motivationsverluste Defizite aufwies. Stroebe/Frey analysierten die Experimente kritisch. Sie konstatierten neben den Motivations- auch Koordinationsverluste der beobachteten Gruppen.²³² Motivationsverluste werden in zwei Effekten beschrieben: (a) 'Social Loafing'²³³ (Drückebergerei, soziale Faulheit) zeigt sich in Form abnehmender Motivation des Individuums, etwas zum Gruppenprodukt beizutragen, wenn die Gruppengröße steigt. Dies liegt an der mangelnden Identifizierbarkeit der Einzelleistung²³⁴ und der damit fehlenden Vergleichbarkeit der individuellen Leistung mit der von anderen Gruppenmitgliedern. Damit verlieren Leistungsunterschiede ihre Bedeutung für die Motivation. (b) 'Free-Riding' (Trittbrettfahren) umschreibt die Reduktion der eigenen Anstrengungen weil das Individuum seinen Beitrag als verzichtbar für das Gruppenprodukt einstuft. Die Entscheidung zum Trittbrettfahren fällt unter Risiko. Daher wägt das Gruppenmitglied zwischen den Vor- und Nachteilen seines

²²⁷ Vgl. Janis, Irving L. (1982), S. 174f. Janis fand diesen Effekt im politischen Kontext in der Entscheidungsfindung um die Schweinebucht-Affäre der US-amerikanischen Kennedy-Regierung.

²²⁸ Vgl. Forbes, Daniel P. und Milliken, Frances J. (1999), S. 496; Finkelstein, Sidney und Mooney, Ann C. (2003), S. 103f.

²²⁹ Vgl. Wiswede, Günter (2007), S. 248. Siehe dazu auch Kap. 5.4.

²³⁰ Additive Aufgaben nach der Klassifikation von Steiner, Ivan D. (1972).

²³¹ Ringelmann analysierte ein Seilzug-Experiment. Vgl. Moede, W. (1927), S. 200f.

²³² Vgl. Stroebe, Wolfgang und Frey, Bruno S. (1982), S. 127.

²³³ Vgl. Latané, Bibb; Williams, Kipling und Harkins, Stephen (1979), S. 822, 828-832.

²³⁴ Vgl. Staffelbach, Bruno (2004), S. 47.

Verhaltens ab. Diese ergeben sich aus den Auswirkungen seines Verhaltens auf die Aufgabenerfüllung, das Verhalten anderer Gruppenmitglieder (Vorbildcharakter), Beeinträchtigung seines Status und seines Selbstwertes.²³⁵ Die 'Noticeability' also die Aufdeckungswahrscheinlichkeit des Fehlverhaltens²³⁶ ist dabei wichtig. Erkennt ein Gruppenmitglied eine schwache Leistung seines Gremiumskollegen als Trittbrettfahren, wird es ggf. nicht bereit sein, sich ausnutzen zu lassen und sein eigenes Anstrengungsniveau ebenfalls senken (sog. Sucker-Effekt).²³⁷

Hinzu kommen die erwähnten Koordinationsverluste. Um diesen Problemen zu begegnen, sollte soweit möglich die Leistung identifizierbar gemacht werden. Auch eine Erhöhung des Involvement trägt zur Minderung bei. Das Anreiz- und Sanktionssystem kann dahingehend modifiziert werden, dass die Vergütung den Beitrag zum Gruppenerfolg widerspiegelt und Fehlverhalten durch die Gruppe sanktioniert wird.²³⁸

4.3.2.3 Abwägung von Vor- und Nachteilen

Für den Einsatz von Gruppenarbeit muss zwischen der erhofften Produktivität und den möglichen Verlusten abgewogen werden. Steiner beschreibt die Gruppenproduktivität als maximale Produktivität²³⁹ abzüglich der Prozessverluste. Prozessverluste treten in Form individueller Prozessverluste durch mangelnde Motivation sowie interpersonale Verluste beispielsweise bei Interaktionen auf. Diese Verluste können durch Moderation von Führungspersonen reduziert werden.²⁴⁰ Einige Aufgaben sind unregelmäßiger, spontaner und nicht planbarer Art. Sie lassen sich nicht durch formale Strukturen induzieren sondern müssen auf informellem Wege jenseits starrer Abläufe gelöst werden.²⁴¹ Informelle Interaktio-

²³⁵ Vgl. Stroebe, Wolfgang und Frey, Bruno S. (1982), S. 134.

²³⁶ I.d.R. wird es sich um den Verstoß gegen eine Gruppennorm handeln.

²³⁷ Vgl. Kerr, Norbert L. (1983), S. 819f., 825-827. Grundlage des Sucker-Effektes ist der Wunsch nach Beitragsgerechtigkeit bzw. 'Equity'.

²³⁸ Siehe dazu die Argumentation zum Stichwort Sanktion in Kap. 5.4.

²³⁹ Dabei definiert er die mögliche Produktivität als „the maximum level of productivity that can occur when an individual or group employs its fund of resources to meet the task demands of a work situation“ Steiner, Ivan D. (1972), S. 8.

²⁴⁰ Vgl. Steiner, Ivan D. (1972), S. 8f.

²⁴¹ Nach der Aufgabenklassifikation von Steiner sind dies konjunktive Aufgaben (gemeinsame Lösungsbeiträge von allen Gruppenmitgliedern); anders die additiven Aufgaben (jede individuelle Leistung trägt zur Aufgabenerfüllung bei), kompensatorische Aufgaben (aus den individuellen Beiträgen wird ein Durchschnitt gebildet), disjunktive Aufgaben (typische Problemlösungssituation, indem aus der Masse der Lösungsvorschläge einer ausgewählt wird)

nen stärken die Gruppenstruktur.²⁴² Gruppen streben nach Wohlbefinden ihrer Mitglieder. Das Wohlbefinden wird durch Rücksichtnahme, Konsensstreben und Hierarchielosigkeit unterstützt. Daher muss in Gruppen neben der Bewältigung der eigentlichen Aufgabe auch an der Schaffung einer inneren Organisation für das Wohlbefinden gearbeitet werden. Dieser Vorgang erzeugt in der Beobachtung des Gruppenverhaltens ebenfalls Prozessverluste.²⁴³ Stroebe/Frey modifizierten die Gleichung zur Ermittlung der Gruppenproduktivität wie folgt:²⁴⁴

$$\textit{Gruppenproduktivität} = \textit{potenzielle Produktivität} - \textit{Motivationsverluste} - \textit{Koordinationsverluste}$$

Die als Vorteile der Gruppenarbeit herausgestellten Prozessgewinne werden in dieser Gleichung nicht explizit als Teil der potenziellen Produktivität berücksichtigt. Sie ergeben sich als Output in Form von neuen Ideen oder Lösungen und werden durch die Interaktion als Gruppe veranlasst.²⁴⁵

4.3.2.4 Determinanten effektiver Gruppen

Als Erfolgsfaktoren für Gruppen definiert Hackman drei Voraussetzungen: (1.) Die Gruppe selbst muss 'well composed' sein, indem eine angemessen kleine Gruppe mit fachlich und sozial qualifizierten Mitgliedern gebildet wird. Die Gruppenmitglieder sollen ausreichend unterschiedlich sein, um Mehrfachabdeckung gleichen Know-hows zu vermeiden und einer Unfähigkeit der Zusammenarbeit durch zu große Unterschiede vorzubeugen. Von Rosenstiel weist auf die 'Chemie' der Gruppe hin: Die Mitglieder sollen in der Lage sein, miteinander zu kommunizieren und zwar ohne persönlich belastete Beziehungen. Dazu sollten sie sich Verhaltensregeln geben.²⁴⁶ (2.) Auch die Aufgabe der Gruppe muss 'well designed' sein, insbesondere die Sinnhaftigkeit der Aufgabe soll gewährleistet sein. (3.) Vollmachten und Verantwortlichkeiten der Gruppe müssen definiert werden

und konjunktive Aufgaben. Vgl. Steiner, Ivan D. (1972), S. 16-18.

²⁴² Vgl. Wittenbaum, Gwen M.; Vaughan, Sandra I. und Strasser, Garold (1998), S. 180.

²⁴³ Vgl. Engelhardt, G. und Witte, Erich H. (1998), S. 246. Sie sprechen in diesem Zusammenhang von 'sozialer Repräsentation' als emotionaler Hintergrund für das Verhalten von Mitgliedern in der Gruppe. Vgl. Engelhardt, G. und Witte, Erich H. (1998), S. 229.

²⁴⁴ Vgl. Stroebe, Wolfgang und Frey, Bruno S. (1982), S. 127.

²⁴⁵ Vgl. Hill, Gayle W. (1982), S. 535. Diese Prozessgewinne gehen auf die Lernfähigkeit der Gruppenmitglieder und die kognitive Stimulation in der Gruppe zurück. Kritisch ob zu geringer Datenlage Hackman, J. Richard (1998), S. 246.

²⁴⁶ Vgl. Rosenstiel, Lutz von (2003), S. 373.

und die Einbindung in die Organisation bzw. das soziale Netzwerk muss geregelt sein.²⁴⁷ Conger ergänzt als Ausstattung der Gruppe Wissen, Informationen, Macht, Motivation und Zeit.²⁴⁸

Bedeutsam für Gruppen ist der Equity-Gedanke. Gruppenmitglieder legen Wert auf Gerechtigkeit bei Austauschprozessen. Dies spiegelt sich beispielsweise in der Anreiz-Beitrags-Theorie wider, indem die erwarteten Erträge mit erbrachten Einsätzen verglichen werden. Auch die Verfahrensgerechtigkeit wird hinsichtlich formaler (Genauigkeit, Korrekturmöglichkeiten) und interpersonaler (Ehrlichkeit, Höflichkeit, Feedback) Aspekte bewertet.²⁴⁹

Als besonders wichtige Voraussetzungen im Umgang der Mandatsträger wurden in einer Befragung der Harzburger Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft von 376 Führungspersonen im Rahmen ihrer Seminare Kooperation, Vertrauen und Loyalität, Koordination der Aufgaben sowie ein ständiger Informationsfluss genannt.²⁵⁰ Entsprechend werden als größte Hindernisse und Gründe für das Scheitern Kommunikationsschwierigkeiten von 97% der Befragten angegeben. Offengelegte und entsprechend ausgetragene Konflikte belasten die Gruppe weniger stark als verdeckte Konflikte.²⁵¹ Damit steht insbesondere der Gruppenleiter in der Pflicht, für die nötigen Rahmenbedingungen wie Kooperationsbereitschaft, Informationsversorgung und Diskussionskultur zu sorgen. Es muss den Mitgliedern vermittelt werden, wie sie ihre eigenen Ziele mit denen der Gruppe in Einklang bringen können.²⁵²

²⁴⁷ Vgl. Hackman, J. Richard (Hrsg.) (1990), S. 4f., 499.

²⁴⁸ Siehe dazu Conger, Jay; Finegold, David und Lawler, Edward E. III (1998), S. 140-143. Zum Thema Information und Informationsoverload siehe Schäffer, Utz und Steiner, Daniel (2005).

²⁴⁹ Vgl. Wiswede, Günter (2007), S. 102-104. Zur Gerechtigkeit bei der Entlohnung siehe die Argumentation von Schwarz, Gerhard (2004) unter dem Aspekt Gerechtigkeit in Kap. 3.2.5.

²⁵⁰ Vgl. Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH (2002), S. 9. Die Stichprobe enthielt 9,3% Personen der oberen Führungsebene, 60,2% der betrachteten Firmen sind Großunternehmen bzw. Konzerne.

²⁵¹ Vgl. Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH (2002), S. 10.

²⁵² Vgl. Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH (2002), S. 20.

4.3.3 Ziel- und Beziehungssystem im Aufsichtsrat aus gruppentheoretischer Perspektive

Der Aufsichtsrat kann in drei Ebenen untergliedert werden (Abb. 4.5): Das Plenum bzw. Gesamtgremium als Kreis aller Mandatsträger teilt sich auf der zweiten Ebene in die Bänke der Kapital- und Arbeitnehmervertreter. Die dritte Ebene bilden die Ausschüsse, die sich aus einer oder beiden Bänken speisen. Nicht expliziert werden die informellen Gruppen.

Das Gesamtgremium (Ebene 1) zeichnet sich durch eine in den DAX 30-Gesellschaften mit bis zu 21 Personen besetzte Gruppe aus. Da die Mitglieder sich zu mindestens vier Terminen im Jahr zusammenfinden, sind die zu bewältigenden Aufgaben bzw. Tagesordnungspunkte umfangreich. Es bleibt für Prozesse der Gruppendynamik wenig Zeit. Aufgrund der zeitlichen Gegebenheiten und des wenig intensiven Kontakts sind zwei Trends zu erwarten: Die Gruppennormen werden nur mit zeitlicher Verzögerung an neue Mitglieder vermittelt, was ihre Eingliederung behindert, oder es bilden sich keine arbeitseffizienten Leistungsnormen heraus. Gruppennormen der ersten Ebene sollten idealer Weise von allen Aufsichtsratsmitgliedern geteilt und eingehalten werden. Beispiele für traditionelle Verhaltensnormen im Aufsichtsrat, welche sich negativ auf die Qualität der Gremiumsarbeit auswirken können, sind:

- Neue Mitglieder halten sich mit Redebeiträgen zurück.²⁵³
- Eigenständiges und auffallend aktives Verhalten von einzelnen Mitgliedern ist unerwünscht.²⁵⁴
- Das Verhalten aller Mitglieder ist konsensorientiert.²⁵⁵ Riskante Themen werden vorab zwischen der Aufsichtsratsspitze und dem Vorstand geklärt. Die Sitzungen verlaufen möglichst routiniert und ohne offene Auseinandersetzungen.²⁵⁶

²⁵³ Vgl. Alderfer, Clayton P. (1986), S. 39; Finkelstein, Sidney und Mooney, Ann C. (2003), S. 105; Interview mit Florian Schilling (Heidrick & Struggles International Inc.) am 07.02.2005 in Frankfurt.

²⁵⁴ Vgl. Raabe, Nico Christian (2005), S. 41; Schilling, Florian (2004), S. 22.

²⁵⁵ Vgl. Bernhardt, Wolfgang (1995), S. 317.

²⁵⁶ Vgl. Raabe, Nico Christian (2005), S. 38; Schilling, Florian (2001), S. 25; Schilling, Florian (2002), S. 25.

- Ein Aufsichtsratsmitglied ist höflich, rücksichtsvoll und diskret.²⁵⁷

Es ist im Gesamtgremium eine Situation anzunehmen, die eine effektive Aufsichtsrats-tätigkeit und die Ausbildung eines Wir-Gefühls hemmt. Daraus ergibt sich die Annahme, dass die Mitglieder auf dieser Ebene über eine gering ausgeprägte Kohäsion verfügen (gestrichelte Linie in Abb. 4.5) und sich in der Selbstwahrnehmung nicht als Gruppe erleben²⁵⁸. Beeinträchtigt wird die Kohäsion auch durch die Gestaltung des Aufsichtsratsmandats als Nebenamt, da die Mandatsträger ein begrenztes Zeitbudget investieren und ggf. für sie persönlich bedeutendere Ämter wahrnehmen. Eine Rivalität kann sich zwischen Aufsichtsrat und Vorstand ergeben. Ist dies der Fall, spricht das zunächst für eine starke Identifikation der Mitglieder mit ihrer Gruppe. Allerdings ist damit die geforderte 'vertrauensvolle Zusammenarbeit' beider Gremien nicht mehr möglich. Der Aufsichtsrat würde seiner Aufgabe als Überwacher und Berater nicht mehr gerecht werden können und den Vorstand zu dominieren versuchen.

Die Rollendifferenzierung ist im Gesamtplenum aufgrund der Größe wichtig. Der Aufsichtsratsvorsitzende und sein Stellvertreter verfügen über umfangreiche Informationen durch den Kontakt zum Vorstand. Der Informationsvorsprung dient als Machtquelle. So können opponierende Gremiumsmitglieder von der Information abgeschnitten und eine kritische Auseinandersetzung verhindert werden.²⁵⁹ Zusätzlich verfügt der Vorsitzende über eine zweite Stimme für Pattsituationen bei Abstimmungen, weshalb er auch über eine entsprechende Legitimität als Quelle der Macht verfügt. Darüber hinaus hat er Einfluss auf die Wahl neuer Gremiumsmitglieder und ggf. auch auf variable und für den Aufsichtsrat frei verfügbare Teile der Vergütung je nach Ausschusstätigkeit.

Auch aus der übernommenen Rolle resultiert der Status eines Aufsichtsratsmitglieds in der Gruppe. Zunächst können die bereits angesprochenen externen Quellen den Status beeinflussen wie z.B. Ämter in anderen bedeutenden Aufsichtsräten oder Vorständen oder die Vertretungsrechte einflussreicher Anspruchsgruppen. Intern hat die Rollenverteilung einen wichtigen Einfluss, indem Vorsitz oder Stellvertretung eine Rangordnung im Gremium erzeugen. Mitglieder einflussrei-

²⁵⁷ Vgl. Schilling, Florian (2002), S. 25.

²⁵⁸ Interview mit Florian Schilling (Heidrick & Struggles International Inc.) am 07.02.2005 in Frankfurt.

²⁵⁹ Vgl. Raabe, Nico Christian (2005), S. 39f.

cher Ausschüsse (Präsidium oder Prüfungsausschuss) werden im Gesamtgremium neben anderen Bedingungen einen höheren Status haben können als solche von weniger bedeutsamen Ausschüssen. Von der sich so ergebenden Rangordnung wird der Kommunikationsbeitrag in den Sitzungen beeinflusst. Der mit dem Mandat verbundene Status stärkt die Attraktivität der Mitgliedschaft und sorgt für einen 'Gruppensog'²⁶⁰. Behindert wird der Sog u.a. durch das Verhältnis der Verantwortung zur Haftung und Vergütung.

Der Aufsichtsrat wird teilweise jährlich neue Mitglieder aufnehmen und andere verlieren. Daher ist die Integration ein begleitender Prozess, dem in der aktuellen Gremiumsarbeit zu wenig Zeit eingeräumt wird. Entsprechend negativ sind die Folgen für die Kohäsion.

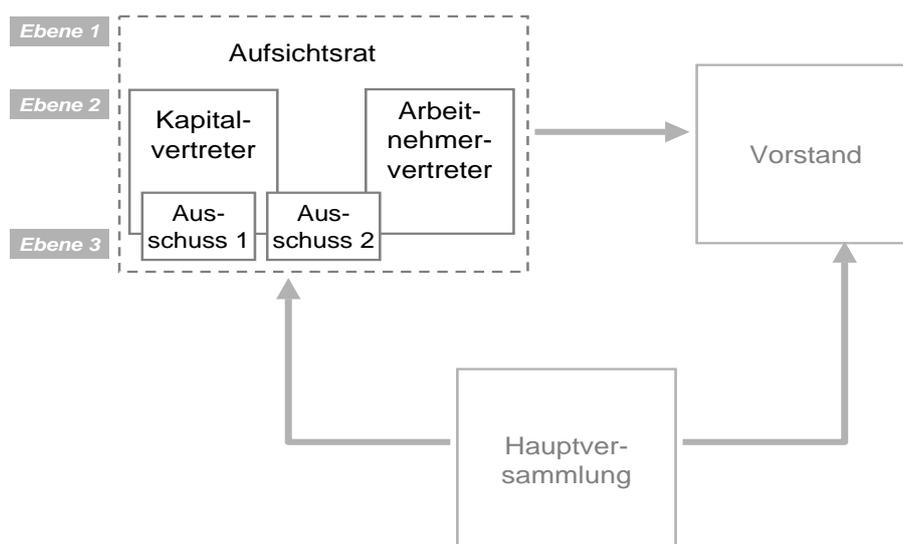


Abbildung 4.5: Ansatzpunkte für eine Gruppenbildung nach Organisationsebene im Aufsichtsrat

Quelle: Eigene Darstellung.

Auf einer mittleren Aggregationsebene (Ebene 2) finden sich im Aufsichtsrat zwei Bänke: Kapital- und Arbeitnehmervertreter (Abb. 4.5). Auf dieser Ebene ist die Gruppengröße deutlich kleiner als im Gesamtgremium, da die Arbeitnehmervertreter ein Drittel bis die Hälfte der Gesamtgremiumsmitglieder stellen.

²⁶⁰ Siehe dazu Kap. 4.2.2.

Die Möglichkeiten der direkten Interaktion der Mitglieder während eines Treffens und damit des besseren Kennenlernens steigen. Eine herausragende Stellung nehmen in der Interaktionshäufigkeit und -intensität der Aufsichtsratsvorsitzende und sein Stellvertreter ein. Auch weitere Mitglieder des Präsidiums arbeiten intensiv zusammen. Beide Gruppen sind heterogen besetzt. Neben den Arbeitnehmervertretern des Betriebs gehören auch leitende Angestellte und Gewerkschaftsvertreter dazu. Im Vergleich zum Gesamtgremium ist i.d.R. die Heterogenität weniger groß. Auf Seiten der Kapitalvertreter finden sich im Idealfall neben wegen ihres unterschiedlichen Know-hows ausgewählten Personen auch Vertreter unterschiedlicher Interessengruppen. Um in der Kürze der bei Aufsichtsratssitzungen verbleibenden Zeit seine Anliegen und Ziele durchzusetzen, besprechen sich die Bänke vorab. Dadurch können Diskussionen oder weiterer Informationsbedarf vor der Sitzung geklärt und der betreffende Tagesordnungspunkt schneller abgehandelt werden. Durch den intensiveren Kontakt in den Vorabbesprechungen erhalten auf dieser Ebene Normen einen hohen Stellenwert. Sie beeinflussen auch das Verhalten im Gesamtgremium mit den entsprechenden resultierenden Gefahren.²⁶¹ Die Gruppennormen der zweiten Ebene werden idealer Weise von allen Aufsichtsratsmitgliedern der jeweiligen Bank geteilt und eingehalten. Beispiele für Verhaltensnormen innerhalb einer Bank und gegenüber der anderen sind:

- Sensible Themen werden nicht vor den Arbeitnehmervertretern diskutiert, da ihnen seitens der Kapitalvertreter hinsichtlich der Vertraulichkeit misstraut wird.²⁶²
- Es werden Entscheidungen im Aufsichtsrat gegen die Arbeitnehmervertreter vermieden. Auch der Einsatz der Zweitstimme des Vorsitzenden ist ungeschicklich.²⁶³
- Kritik am Vorstand wird nicht in Gegenwart der Arbeitnehmervertreter geübt, da dies die Autorität des Vorstands untergräbt.²⁶⁴

²⁶¹ Siehe zu den Nachteilen der Gruppenarbeit Kap. 4.3.2.2.

²⁶² Vgl. Schilling, Florian (2001), S. 25.

²⁶³ Vgl. Schilling, Florian (2001), S. 25.

²⁶⁴ Vgl. Raabe, Nico Christian (2005), S. 41.

Entsprechend der Normen ist auf dieser zweiten Ebene auch die Kohäsion stärker ausgeprägt (siehe durchgezogene Linie in Abb. 4.5). Eine Rollendifferenzierung kann durch die bereits für das Gesamtgremium angesprochenen Status- und Machtunterschiede erzeugt werden. Sie fächert sich ggf. auf dieser Ebene weiter auf. Zwischen den Bänken können Konflikte entstehen, die durch die Gruppenbildung verursacht werden. Aus der Theorie der sozialen Identität folgt, dass sich Aufsichtsratsmitglieder unter Umständen nicht dem Gesamtgremium sondern ihrer 'Bänke' verpflichtet und zugehörig fühlen. Die Fraktionsdisziplin mag dafür ein Indiz sein²⁶⁵ und ist wiederum ein Grund für die bis dato seltene gruppenübergreifende Zusammenarbeit im Aufsichtsrat. Jürgens fand diese Orientierung ebenfalls bei leitenden Angestellten bestätigt. Diese gaben an, sich an „bestellte Fragen, Orientierung an den festgelegten Diskussionslinien, geschlossenes Auftreten der Gruppe etc.“ auf der Arbeitnehmerseite zu halten.²⁶⁶ Die zwischen den Gruppen entstehende Rivalität sorgt für Vorurteile, die sich insbesondere hinsichtlich mangelnden Vertrauens seitens der Kapitalvertreter gegenüber den Arbeitnehmervertretern in den Gruppennormen der Bänke etabliert haben.

Insbesondere für die Arbeitnehmervertreter (besonders den Betriebsrat) und die Gewerkschaftsentsandten im Aufsichtsrat trifft als weitere Problematik die der Repräsentanz zu. Gruppen weisen eine Tendenz auf, als Repräsentant eine Person zu wählen, die der gegnerischen Meinung möglichst diametral entgegen steht. Sie erwarten von ihrem Repräsentanten neben einem hohen Einsatz v.a. die Durchsetzung ihrer Interessen. Im Zuge der intensiven Kommunikation zwischen den Repräsentanten beider Parteien kommt es zwischen ihnen zu einem besseren gegenseitigen Verständnis und emotionaler Akzeptanz. Dies schränkt ein hartes Vorgehen beider Repräsentanten, das ggf. von der vertretenen Gruppe erwartet wird, in der Verhandlung ein. Im Gegenzug erhöht das zwischen ihnen gewachsene Verständnis und die Akzeptanz die Bereitschaft, einen Kompromiss zu finden. Wird der Entsandte allerdings von der gegnerischen Partei angegriffen, stärkt dies seine Position in der eigenen Gruppe.²⁶⁷

Durch die Ausschussbildung (Ebene 3), die eine intensivere Arbeit und einen häufigeren Kontakt impliziert, entsteht eine zusätzliche Quelle der Gruppenbildung

²⁶⁵ Vgl. Bernhardt, Wolfgang (1995), S. 317.

²⁶⁶ Jürgens, Ulrich und Lippert, Inge (2005), S. 41.

²⁶⁷ Vgl. Kühn, Stephan; Platte, Iris und Wottawa, Heinrich (2006), S. 299.

(Abb. 4.5). Die Tätigkeit in den verschiedenen Ausschüssen divergiert hinsichtlich Arbeitsumfang und -intensität und damit auch hinsichtlich Art und Häufigkeit des Kontaktes. Im Vergleich zu den anderen Ebenen ist in den Ausschüssen der Kontakt intensiver und daher die Herausbildung von funktionierenden Gruppenstrukturen sehr wahrscheinlich. Die in der empirischen Erhebung ermittelten 3,14 Treffen pro Ausschuss im Durchschnitt der DAX-Gesellschaften im Jahr 2006, zuzüglich der Treffen des Gesamtremiums ergibt eine Anzahl von 7,54 Treffen insgesamt im Jahr 2006.²⁶⁸ Dieses Ergebnis muss hinsichtlich seiner Höhe relativiert werden. Zunächst herrscht zwischen den Ausschüssen eine Mandatsverflechtung. In Verbindung mit der Verflechtung zwischen Aufsichtsräten erzeugt dies eine deutlich höhere Kontaktrate pro Jahr. Diese vielfältigen Kontakte bieten die Möglichkeit, auf informellem Weg Informationen auszutauschen und Entscheidungen vorzubereiten. Ausschüsse unterliegen in ihrer Zusammensetzung nicht den Gesetzen der Mitbestimmung²⁶⁹ und können sich aus Kapital- und Arbeitnehmervertretern zusammensetzen oder nur aus Ersteren bestehen. Da Ausschüsse eine deutlich gesetzte Aufgabe haben, ist die Festlegung eines gemeinsamen Ziels sowie dazu geeigneter Gruppennormen auf dieser Ebene gut etablierbar. Gruppennormen sind zudem geeignet, für eine Leistungssteigerung und ein Wir-Gefühl im Ausschuss zu sorgen. Der im Ausschuss erarbeitete Konsens reduziert, soweit er im Gesamtplenium übernommen wird, die vorhandenen Interessenkonflikte auf Ebene 1. Ist der Ausschuss mit Kapital- und Arbeitnehmervertretern besetzt, kann die Interaktion die Interessenkonflikte auf Ebene 2 reduzieren und einen zusätzlichen Beitrag zur Stärkung der Gruppenbildung im Gesamtplenium leisten. Aufgrund der hohen Verantwortung in Kombination mit einem daraus erwachsenen Status, erhält ein solcher Ausschuss eine gewisse Attraktivität. Beeinträchtigt wird diese Wirkung durch die verstärkte Haftung.²⁷⁰ Neben Vorsitz und Stellvertretung dürften sich weitere Rollen in der Gruppe herausbilden. Besonderes Know-how, Erfahrungen oder auch Persönlichkeitseigenschaften können diesen Prozess beeinflussen. Entsprechendes gilt für den Status der Mitglieder des Ausschusses.

²⁶⁸ Vgl. Heidrick & Struggles International Inc. (2007), S. 7.

²⁶⁹ Die Ausnahme ist der Vermittlungsausschuss für den Fall, dass die Wahl des Vorstands im ersten Gang gescheitert ist. Siehe zur Ausschussbildung Kap. 3.2.2.3.

²⁷⁰ Siehe zur Haftung Kap. 3.1.4 und Kap. 5.3.2.

Aus den vorgenannten Argumenten wird deutlich, dass in der Gruppenbildung ein wichtiger Schlüssel für die effektive Arbeit des Aufsichtsrats liegt. Wenn die Gruppendynamik nicht nur zugelassen, sondern gefördert wird, kann die Gruppe ihre Kapazitäten sinnvoll einsetzen.

Die Aufgabe des Aufsichtsgremiums ist komplex. Der Gruppenoutput ist abhängig von Inputvariablen wie z.B. intrapersonalen Fähigkeiten und Prozessvariablen wie z.B. Kommunikation als Intragruppenleistung. Die Leistung des Aufsichtsrats kann durch die Förderung der Gruppenarbeit verbessert werden, indem die Leistungsbereitschaft durch eine aus der Gruppenzugehörigkeit und Verantwortung für die Aufgabe resultierende Motivation erhöht wird. Die Leistungsfähigkeit des Aufsichtsrats kann durch die gezielte Besetzung gefördert werden. Erste Ansatzpunkte ergeben sich wie folgt:

1. Anreize und Sanktionen:²⁷¹

- (a) Die Motivation der Aufsichtsratsmitglieder kann durch die Gruppenzugehörigkeit positiv beeinflusst werden. Durch eine gezielte Nutzung der Gruppendynamik ggf. in Form von Subgruppenbildung kann die intrinsische Motivation gesteigert werden. Die Ausschusstätigkeit ist dazu ein wesentliches Mittel, insbesondere in Aufsichtsräten mit mehr als neun Mitgliedern.

Zudem kann das Wir-Gefühl bzw. die Kohäsion durch leistungsorientierte Gruppennormen einen wichtigen Beitrag zur intensiven Organitätätigkeit leisten. Diese Normen sind allerdings nur bedingt von außen beeinflussbar. Die vertretene Interessengruppe kann ggf. ihren Einfluss auf das Gremiumsmitglied z.B. durch die Möglichkeit der Wiederwahl nutzen, um durch sein Verhalten einen Beitrag zur Etablierung entsprechender Gruppennormen zu erreichen. Eine sinnvolle Aufgabenverteilung und das Vereinbaren gemeinsamer Ziele im Gremium unterstützen diesen Prozess. Um das Selbstverständnis bänkeübergreifend als Gruppe (Ebene 1) zu stärken, müssen zusätzliche Maßnahmen wie z.B. gemeinsame Vorbesprechungen mit und ohne den Vorstand ergriffen werden.

²⁷¹ Vgl. Jürgens, Ulrich und Lippert, Inge (2005), S. 44f.

- (b) Jedes Aufsichtsratsmitglied muss die Verantwortung für die Qualität der Organaufgabe tragen. Maßstäbe sind Gewissenhaftigkeit, Gründlichkeit und Richtigkeit von Entscheidungen. Aus Missachtung erwächst eine individuelle Haftung. Dabei ist die Gruppe aufgefordert, das individuelle Fehlverhalten als erste Instanz durch milde Formen des 'Peer Pressure' zu sanktionieren. Insbesondere die in großen Aufsichtsräten latent vorhandenen Probleme wie 'Social Loafing', Trittbrettfahren etc. sollen dadurch gemildert werden. Bei dauerhafter Verweigerung der Verantwortungsübernahme erfolgt eine Sanktionierung durch die Hauptversammlung bzw. die Arbeitnehmerschaft als letzte Instanz.

2. Zusammensetzung:

Das Gesamtgremium muss als Pool von für das Unternehmen strategisch wichtigem Know-how und entsprechenden Persönlichkeiten (Fähigkeitsprofil) komplementär besetzt sein. Neben den technisch-funktionalen Fähigkeiten, sollten die Mandatsträger über Kompetenzen zur Problemlösung und Entscheidungsfindung sowie interpersonale Fähigkeiten wie Kommunikation, Konfliktvermeidung, Risikovermeidung etc. verfügen.²⁷²

Bainbridge betont, dass Gruppenentscheidungen das individuelle Entscheidungsverhalten dominieren.²⁷³ Daher müssen für das Gremium Anforderungen formuliert werden, die einen Teil der Gruppenprozesse sinnvoll lenken. Ein unternehmensindividuell gestalteter DCGK kann dabei hilfreich sein. Allerdings weisen Gruppenstruktur und Interaktionsschemata Entwicklungspfade auf und können daher nur in der dynamischen Betrachtung interpretiert werden, denn die Vergangenheit beeinflusst Struktur und Interaktion.²⁷⁴ Somit könnten gesetzliche Auflagen zur Hemmung der Ergebnisse beitragen, insofern sie den erfolgreichen und historisch gewachsenen Abläufen entgegenstehen. In Kapitel 5 soll der DCGK hinsichtlich der Interpretierbarkeit und Tauglichkeit seiner Regeln unter gruppentheoretischen Gesichtspunkten überprüft werden.

²⁷² Siehe zu ausgewählten Aspekten die Ausführungen in Kap. 5.2 und 5.4.

²⁷³ Vgl. Bainbridge, Stephen (2002), S. 12-19.

²⁷⁴ Vgl. Brown, Thomas M. und Miller, Charles E. (2000), S. 152f.

4.4 Zwischenfazit: Motive der Aufsichtsratsmitglieder aus Prinzipal-Agent- und gruppentheoretischer Perspektive

Im Aufsichtsrat existieren vielfältige Anreizprobleme. Diese werden in der Perspektive der Prinzipal-Agent-Theorie durch die Delegation der Kontrolle des Vorstands durch die Hauptversammlung an den Aufsichtsrat sichtbar (Kap. 4.2.1). Neben dieser in der Funktion begründeten Anreizproblematik (Kap. 4.2.2.2) zwischen Hauptversammlung (Prinzipal) und Aufsichtsrat (Agent) sowie Aufsichtsrat (Prinzipal) und Vorstand (Agent) erzeugt die Zusammensetzung des Aufsichtsrats (Kap. 4.2.2.1) weitere Problematiken. Alle als Vertreter von Interessengruppen in den Aufsichtsrat gewählten Mandatsträger verfügen gegenüber der sie wählenden Gruppe über einen Handlungsspielraum, der ihnen opportunistisches Verhalten erlaubt. Entsprechend erzeugt auch die Bildung von Ausschüssen einen Handlungsspielraum. In diesen vielfältigen Beziehungen besteht das grundsätzliche Problem, dass Prinzipal und Agent unterschiedliche Interessen und Risikobereitschaften haben. Da der Prinzipal die Handlungen des Agenten nicht vollständig überwachen und beurteilen kann, muss er Anreize und Sanktionen setzen, die den Agenten zu einem Verhalten veranlassen, das seinen Interessen entspricht.

Soll die Arbeit des Aufsichtsgremiums verbessert werden, kann dies auch durch gezielte Maßnahmen zur Unterstützung der Gruppenarbeit ermöglicht werden (Kap. 4.3). Einfluss auf die Dynamik und Leistung der Gruppe nehmen ihre Größe, Zusammensetzung, Normen, Kohäsion, die in ihr auftretenden sozialen Rollen, Status und Macht der Akteure sowie das Verhältnis zu anderen Gruppen (Kap. 4.3.1). Um die Leistung des Gremiums zu verbessern, müssen Gruppenprozesse ermöglicht werden, wobei negative Effekte der Gruppenarbeit wie 'Groupthink', 'Social Loafing' und Trittbrettfahren etc. zu berücksichtigen sind (Kap. 4.3.2). Grundlage einer effektiven Arbeit ist eine Besetzung des Gremiums mit fachlich und sozial qualifizierten Personen, das Stellen einer herausfordernden Aufgabe, die dazu notwendigen Vollmachten und die Informationsversorgung etc.

Aus der Prinzipal-Agent-Theorie wird deutlich, dass sich die Verfolgung egoistischer Ziele in den Handlungsspielräumen des Agenten nicht verhindern lässt. Daher müssen Anreize und Sanktionen auf die Motive des Agenten abgestimmt eingesetzt werden, um seine Ziele mit denen des Prinzipals zu harmonisieren. Aus der gruppentheoretischen Betrachtung ergeben sich durch die Attraktivität der Gruppe und gruppendynamische Prozesse weitere Ansatzpunkte für verhaltensbeeinflussende Instrumente. Aus den theoretischen und praktischen Betrachtungen der vorangegangenen Unterkapitel lassen sich folgende interdependente und nicht vollständige Motive der Mandatsträger als Ansatzpunkte für Anreiz- und Sanktionsinstrumente skizzieren.

1. Steigerung der persönlichen Vergütung.

- (a) Indem die eigene Arbeitsleistung auf Kosten der Gremiumskollegen bei gegebener Informationsasymmetrie und nicht individuell identifizierbarer Gremiumsleistung reduziert wird (Trittbrettfahrerverhalten bzw. 'Moral Hazard'), steigt die relative Entlohnung für den Arbeitseinsatz.
- (b) Durch die Übernahme zusätzlicher Funktionen wie Ausschusstätigkeit, Stellvertretung oder Vorsitz hat das Gremiumsmitglied die Möglichkeit, seine Vergütung zu erhöhen, ohne dass die Leistung tatsächlich steigen muss.
- (c) Die Akkumulation möglichst vieler Mandate bei weiteren Unternehmen steigert das absolute Einkommen. Da auch der Zeiteinsatz steigt, könnte eine relative Einkommenssteigerung durch verstärktes Trittbrettfahrerverhalten erzeugt werden.
- (d) Anerkennung und Reputationsaufbau als 'Vergütung' für geleistete Arbeit sowie die Übernahme von Verantwortung als intrinsische Motivation. Negativ wirkt sich der Aufbau von Reputation aus, wenn sie als Quelle der Macht eingesetzt und diese Macht zu Handlungen genutzt wird, die der Erfüllung der Kontroll- und Beratungsaufgabe des Gremiums entgegensteht.

2. Karriere und die eigene Reputation fördern, indem das Mandat als Sprungbrett für weitere Vorstands- oder Aufsichtsratsmandate, insbesondere bei prestigeträchtigen Firmen genutzt wird, oder eine Wiederwahl anstreben. Ein Mandatsträger könnte daher der Meinung der vertretenen Gruppe folgen. Dies ist aus Aktionärssicht im Falle der Vertretung ihrer Interessen vorteilhaft, für eine ihren Interessen zuwider laufende Vertretung negativ zu beurteilen. Positive Konsequenzen könnte sich ein Mandatsträger von einem möglichst unauffälligem Verhalten erhoffen, das sich durch eine allenfalls durchschnittliche Leistung auszeichnet, falls die Größe des Aufsichtsrats ein Trittbrettfahren erlaubt. In diesem Fall würde der Mandatsträger seinen Beitrag zur Aufgabenerfüllung nicht ausreichend leisten.

3. Zugehörigkeit zu einem attraktiven Aufsichtsrat. Gründe können in der Möglichkeit liegen, sich einzubringen oder etwas zu Lernen bis hin zur Erhöhung des eigenen Status, der Macht und damit des Selbstwertes. Die Zugehörigkeit gibt keine Auskunft über den Leistungsbeitrag des Mandatsträgers. Wenn sich die Attraktivität auf den Erfolg des Gremiums bezieht und der Mandatsträger diese Leistungsnorm akzeptiert wird er sein Leistungspotenzial auszuschöpfen bereit sein, während besonders in großen Gremien die Gefahr der unentdeckten Reduktion des eigenen Leistungsbeitrags (Trittbrettfahren) steigt. Auch der Aufbau von Macht kann, soweit sie zu Handlungen führt welche die Aufgabenerfüllung behindern, negative Folgen haben.

Aus den umfassenden Anforderungen an den Umgang mit der Anreizproblematik sowie der Gruppendynamik ergibt sich eine hohe Komplexität, welche die Instrumente zur zielgerichteten Beeinflussung des Verhaltens von Aufsichtsräten berücksichtigen müssen. Im folgenden Kapitel soll bei den Zielen des Kodexes (Kap. 4.1) und denen der Individuen angesetzt werden, indem die im Kodex vorgestellten Instrumente auf ihre Anreizkompatibilität hin hinterfragt werden.

Kapitel 5

Ökonomische und verhaltenswissenschaftliche Interpretation ausgewählter Regeln des DCGK sowie ihre Ergänzung

Gegenstand dieses Kapitels ist die Überprüfung des Beitrags des DCGK zur Verbesserung der Arbeit des Aufsichtsrats hinsichtlich einer guten Governance. Dazu wird in einem ersten Schritt zu prüfen sein, in wie weit ein Unternehmen mit der Befolgung des Kodexes 'Good Governance' signalisieren kann. Signalempfänger können potenzielle Anleger, Analysten, Fremdkapitalgeber etc. sein. In einem zweiten Schritt soll die Wirkung der Kodexregeln auf das Verhalten der Aufsichtsratsmitglieder und das des Gremiums untersucht werden. Insbesondere die Anreizkompatibilität der in den Empfehlungen und Anregungen des DCGK gewählten Instrumente zur Beeinflussung des Verhaltens von Aufsichtsräten, wird reflektiert. Dazu sollen ausgewählte Regeln zu den Bereichen Zusammensetzung des Aufsichtsrats sowie Vergütung und Haftung mit Hilfe des in Kapitel 3 herausgestellten Anforderungsrahmen an die Aufgabenbewältigung eines Aufsichtsrats hinsichtlich Inhalt und Bedeutung theoretisch und praktisch hinterfragt werden. Mit Hilfe der Interpretationen der Prinzipal-Agent-Theorie können wichtige Verhaltensbeeinflussungsmöglichkeiten ermittelt und die gewählten Instrumente in ihrer Qualität zur Zielerreichung beurteilt werden. Gruppentheoretische Überlegungen ergänzen die Betrachtung. Maßstab für die Beurteilung der Verhaltensbeeinflussung durch die Kodexregeln sind die in Kapitel 4 erarbeiteten Ziele des

Kodexes. Mit Hilfe der in Kapitel 4.2 und 4.3 erarbeiteten Ziele bzw. Motivation der Mandatsträger ist ein weiteres Beurteilungskriterium des Potenzials der Verhaltensbeeinflussung durch die Kodexregeln gegeben. Aus dem Vergleich der Zielerreichung durch die Kodexregeln und den herausgearbeiteten Zielen des Kodexes können Ansatzpunkte zur Verbesserung erarbeitet werden. Diese Ansatzpunkte sollen in eigenen Ergänzungsvorschlägen zu den Kodexregeln verarbeitet werden und die Möglichkeit der Beeinflussung des professionellen Verhaltens verbessern.

5.1 Wirkung des DCGK - Signalling guter Governance

Als ein mögliches Instrument zur Lösung der Probleme in der Agency-Beziehung wurde in Kap. 4.2.1.3 das 'Signalling' seitens der besser informierten Partei (Agent) vorgestellt. Die Signale sollen den Prinzipal zur Wahl des sie sendenden Agenten veranlassen. In der vorliegenden Betrachtung wirbt das Signal aus-sendende Unternehmen als Agent auf dem Kapitalmarkt um Finanzmittel potenzieller Kapitalgeber (Prinzipal). Als mögliches Signal könnte dem Unternehmen der DCGK dienen, da er, so die Formulierung in der Präambel, nationale und internationale Grundsätze guter Governance enthält. Diese internationalen Grundsätze umfassen Gepflogenheiten insbesondere an anglo-amerikanischen Kapitalmärkten und implizieren eine stärkere Ausrichtung am Aktionärsinteresse als dies in Deutschland traditionell üblich war. Daher ist die Funktion des Kodexes als glaubwürdiges Signal für 'Good Governance' im Sinne einer aktionärsfreundlichen Unternehmenspolitik zu prüfen, das potenzielle Anleger durch die Anlage ihres Kapitals in diesem Unternehmen honorieren.

Handelt es sich um glaubhafte Signale, dann würden die aus dem Unternehmen stammenden Informationen als entsprechend valide von Dritten wahrgenommen, eine hohe Glaubwürdigkeit der Unternehmenskommunikation gesichert und dem Signalempfänger der Rückschluss auf eine hohe Qualität des Unternehmens erlauben. Damit eine Information als Signal Wirkung zeigt, müssen folgende Voraussetzungen gegeben sein: Zunächst muss das Signal auf die wahre Qualität des Agenten hindeuten ('Verlässlichkeit'). Dazu muss der Kodex ein guter Indikator für die eigentliche Eigenschaft 'Good Governance' und die Erzeugung des

Signals mit Kosten verbunden sein. Diese Kosten müssen zu einer Selbstselektion also Nichtnachahmung des Signals führen¹, indem Unternehmen mit schlechter Governance vom Setzen des Signals abgehalten werden und Unternehmen hoher Qualität einen Anreiz haben, zu signalisieren.² Dann muss die Signalthöhe, also das Ausmaß der Regelbefolgung des Kodexes, einen eindeutigen Zusammenhang zur Qualität guter Unternehmensführung haben ('Schlüssigkeit'). Schließlich muss das Signal zu geringen Kosten für den Prinzipal überprüfbar sein ('Überprüfbarkeit').³

Zunächst ist die Abgabe der Entsprechenserklärung selbst auf ihre Qualität als Signal zu hinterfragen. Nach § 161 AktG sind alle DAX 30-Gesellschaften zur Abgabe einer Entsprechenserklärung verpflichtet. Eine Nichtabgabe oder eine falsche Entsprechenserklärung ist ein Verstoß gegen geltendes Recht und die Gesellschaft ist in diesen Fällen ihren Aktionären gegenüber haftbar.⁴ Auch kann die Entsprechenserklärung eine vollständige Nichtbefolgung der Empfehlungen enthalten. Aus diesen Gründen ist die Abgabe einer Entsprechenserklärung kein geeignetes Kriterium, um Unternehmen nach der Qualität ihrer Governance zu unterscheiden. Daher ist zu prüfen, ob der Umfang der Befolgung der Kodexregeln eine Unterscheidung erlaubt und als Signal geeignet ist.

'Muss'-Regeln geben gesetzliche Normen wieder und sind durch den Staat sanktioniert, weshalb sie in Bezug auf den Kodex keine Signalwirkung besitzen und für die Untersuchung außerhalb der Betrachtung bleiben. Zum Umfang der Befolgung der Empfehlungen ('soll'-Regeln) muss sich jedes DAX 30-Unternehmen nach dem 'Comply or Explain'-Prinzip jährlich äußern. Neben den Empfehlungen steht die Befolgung der Anregungen ('kann'-Regeln) als potenzielles Signal zur Verfügung.⁵ Daher soll als Signal das in der Entsprechenserklärung angegebene Ausmaß der Befolgung der 'soll'- und soweit angegeben auch der 'kann'-Regeln

¹ Vgl. Milgrom, Paul und Roberts, John (1992), S. 155.

² Vgl. Schauenberg, Bernd (2005), S. 38.

³ Vgl. Kürsten, Wolfgang (2005), S. 225.

⁴ Zusätzlich könnten Buß- und Ordnungsgelder gegen Vorstand und Aufsichtsrat verhängt werden. Aufgrund des benötigten Kausalzusammenhangs zwischen Pflichtverletzung, Verschulden und Schadenseintritt ist eine Haftung relativ unwahrscheinlich. Siehe dazu ausführlich Kap. 3.1.4.2.

⁵ Siehe zur Unterscheidung die Tabelle zu Empfehlungen und Anregungen des DCGK (Fassung vom 12. Juni 2006) im Anhang.

untersucht werden.

Wenn die Befolgung der 'soll'- und 'kann'-Regeln als Signal dienen soll, dann ist zu prüfen, ob der Kodex tatsächlich die 'Best Practice'-Regeln guter Unternehmensführung abbildet. Da mit den internationalen Grundsätzen guter Unternehmensführung die Gepflogenheiten insbesondere anglo-amerikanischer Kapitalmärkte in den Kodex Eingang gefunden haben, darf angenommen werden, dass eine hohe Regelbefolgung mit einer aktionärsfreundlichen Unternehmenspolitik einhergeht.⁶ Damit müsste ein Unternehmen, das den Regeln folgt, über eine aus Aktionärssicht bessere und transparentere Corporate Governance verfügen als ein Unternehmen, das den Regeln nicht folgt. Ablesbar müsste dies an Outputgrößen wie Unternehmensperformance oder Marktwert sein. Ob sich empirisch ein Aufschlag auf den Marktwert feststellen lässt, wäre u.a. an die Transparenz des Marktes gebunden und kann nicht ohne weiteres in einen direkten Kausalzusammenhang gebracht werden. Studien weisen bis dato noch keine erhöhte Zahlungsbereitschaft am Aktienmarkt nach.⁷ Wenn eine mangelnde Regelbefolgung auf einen ineffizienten Ressourceneinsatz und schlechtere Governance schließen lässt, dann kann eine Überlegenheit der regelbefolgenden Unternehmen angenommen werden. Die Tauglichkeit des Kodexes als Indikator für gute Governance kann allgemein positiv beantwortet werden. Allerdings deutet das Vorliegen von Regeln mit dauerhaft niedrigen Befolgungsraten darauf hin, dass aus Unternehmenssicht diese Textziffern den 'Best Practice'-Charakter unzureichend wiedergeben.

Im Falle der Empfehlungen ('soll'-Regeln) gibt die Entsprechenserklärung Auskunft über die Befolgung. Damit der Umfang der Befolgung der Empfehlungen ein wirksames Signal ist, darf es nicht imitierbar sein. Dem potenziellen Anleger (Prinzipal) muss es möglich sein, die gegebenen Informationen zu geringen Kosten zu überprüfen. Dies ist für alle Empfehlungen aufgrund der Veröffentlichung der Entsprechenserklärung möglich.⁸ Da bei falschen Angaben in der Entsprechenserklärung staatliche Sanktionen drohen, soll ihre Wahrheitstreue

⁶ Siehe zur kritischen Auseinandersetzung mit und Bewertung von ausgewählten Textziffern die Kap. 5.2 und 5.3.

⁷ Siehe dazu Kap. 2.3.2, insbesondere hinsichtlich der Ergebnisse empirischer Studien. Schließlich wirken auf den Aktienkurs viele Parameter ein, weshalb die Kodexbefolgung ggf. nur ein geringes Gewicht hat.

⁸ Die Entsprechenserklärung soll, so die Empfehlung des Kodexes in Tz. 3.10 S. 4, für mindestens fünf Jahre über die Unternehmenshomepage zugänglich sein.

für die vorliegende Argumentation angenommen werden.⁹ Zusätzlich darf sich das Aussenden für Unternehmen mit unzureichender Governance nicht lohnen. Die Möglichkeit eines Unternehmens mit einer anderen Governance-Struktur eine Entsprechenserklärung abzugeben und damit eine Regelbefolgung zu signalisieren, wird anhand einer Kosten-Nutzen-Abwägung der 'Signalling Costs' und der Vorteile am Kapitalmarkt beantwortet. Die 'Signalling Costs' ergeben sich neben den Kosten für die Signalerzeugung, also z.B. der Veröffentlichung selbst¹⁰, aus den möglichen Strafen durch den Kapitalmarkt und bezüglich der Rechtsverstöße auch durch den Staat.¹¹ Die Durchsetzungsmöglichkeiten der Regeln auf dem Kapitalmarkt sind vielfältiger Natur. Möglich wären Abschläge im Börsenwert durch den Abzug von Kapital und schlechtere Beurteilungen von Analysten, was auch die Aufnahme von Fremdkapital erschweren würde. Juristisch ist bei Nichtabgabe sowie Falschangaben ein Verstoß gegen § 161 AktG gegeben. Die Durchsetzung in der Praxis bleibt allerdings aufgrund juristischer Hürden fraglich. Die 'Signalling Costs' für ein Unternehmen mit guter Corporate Governance aufgrund der Regelbefolgung sind relativ gering, sofern es bereits in die entsprechenden Governance-Strukturen investiert hat. Dann verursachen die zusätzlichen Anforderungen, z.B. der Transparenz durch ein Reporting, kaum Kosten und der zu erwartende Schaden ist ebenfalls gering. Ein solches Unternehmen ist in den Kosten des ehrlichen 'Signalling' einem Unternehmen mit falscher Erklärung überlegen. Würde jedoch ein Unternehmen mit einer nicht regelkonformen Governance ausgestattet die Umsetzung erwägen, wären die aufzuwendenden Ressourcen für eine Umstrukturierung der Unternehmensleitung und -überwachung unter Umständen erheblich. In dieser Situation müssten die Kosten der Umstrukturierung zur Erzeugung eines ehrlichen Signals gegen die Vorteile des 'Signalling' am Kapitalmarkt abgewogen werden. Zieht ein Unternehmen die Abgabe einer falschen Entsprechenserklärung in Betracht, hätte es zwischen dem zu erwartendem Schaden und den Vorteilen am Kapitalmarkt abzuwägen. Aufgrund der hohen Befolgung der Kodexregeln durch die DAX 30-Gesellschaften scheint der Nutzen des 'Signalling' die Kosten zu übersteigen

⁹ Zusätzlich empfiehlt der Kodex in Tz. 7.2.3 S. 2, den Aufsichtsrat durch den Abschlussprüfer über aufgedeckte Abweichungen zur Entsprechenserklärung zu informieren.

¹⁰ Die Reportingkosten liegen bei einer DAX 30-AG unter 1%₀ vom Umsatz, während sie bei einer AG mit 100-Mio-Umsatz durchaus 1 bis 2% des Umsatzes betragen können. Siehe dazu Kap. 2.3.4.

¹¹ Zur Bestrafung für falsche Entsprechenserklärungen siehe Kap. 3.1.4.

und der potenzielle Schaden einer unwahren Entsprechenserklärung derart hoch, dass die Falschabgabe außer Betracht bleibt. Ein kritisches Beispiel zum Ausgang einer Kosten-Nutzen-Betrachtung ist die Vorstandsvergütung. Im Fall der Offenlegung der Vergütung des Vorstands führte die Abwägung zwischen dem Nachteil einer Veröffentlichung durch evtl. Probleme bei der Rekrutierung neuer Vorstände und dem Nachteil der Veröffentlichung der Nichtbefolgung durch evtl. abgeschreckte potenzielle Anleger für die Unternehmen zur Entscheidung für die Veröffentlichung der Nichtbefolgung. Der Selbstverpflichtungscharakter des Kodexes hat nicht gegriffen, so dass sich der Gesetzgeber aufgefordert sah, mit dem VorstOG eine Norm zu erlassen.

Bei Schlüssigkeit des Signals zeigt sich ein eindeutiger Zusammenhang zwischen Signalthöhe und Qualität. Danach müsste ein Unternehmen, das dem Kodex beispielsweise zu 80% folgt, einem solchen Unternehmen, das alle Empfehlungen befolgt, hinsichtlich der Qualität der Governance unterlegen sein. Eine Abstufung des Signals würde sich im Falle des Kodexes beispielsweise in einem Abschlag in der Unternehmensbewertung durch den Kapitalmarkt oder in einem differenzierten Ranking seitens der Kreditinstitute zeigen können. Derzeit liegt noch kein ausdifferenziertes System der Signalthöhe und der Reaktion darauf für die DAX 30-Unternehmen vor. Dies könnte ein Indiz dafür sein, dass die Aufnahme eines Unternehmens in den DAX mit der Berücksichtigung der Grundsätze guter Governance einher gehen. Die Attraktivität des DAX für internationale Anleger ist im Vergleich zu anderen Börsensegmenten sehr hoch. Damit sind die Kosten für eine Nichtbefolgung der Empfehlungen des Kodexes im DAX deutlich höher als in den Börsensegmenten MDAX oder SDAX. Aus diesem Grund ist das Ausmaß der Befolgung von Empfehlungen innerhalb der DAX 30-Gesellschaften kein geeignetes Kriterium zur Unterscheidung von Unternehmen hinsichtlich der Qualität ihrer Governance. Außerhalb des DAX zu anderen Börsensegmenten ergibt sich durch deren niedrigere Befolgungsraten eine Unterscheidungsmöglichkeit.

Da die Anregungen ('kann'-Regeln) nicht Teil des 'Comply or Explain'-Prinzips sind und ihre Befolgung nicht in der Entsprechenserklärung dokumentiert werden muss, ist ihr Potenzial als Signal zu hinterfragen. Um als wirksames Signal zu die-

nen, müssen die Anregungen ohne hohe Kosten und Zeitbedarf überprüfbar sein. Grundsätzlich gilt dies für solche Informationen, die in gedruckter oder online veröffentlichter Form bestehen. Zu diesen Quellen gehören Geschäfts- und Lageberichte, Interviews, Informationsbroschüren etc. Da die DAX 30-Unternehmen und ihre Aufsichtsräte eine gewisse Präsenz in den Medien inne haben, sind Lebensläufe, Interviews, weitere Internetveröffentlichungen und ähnliche Informationsquellen leicht zugänglich. Als für den Prinzipal zu geringen Kosten überprüfbare Anregungen¹² lassen sich im Abschnitt 'Aktionäre und Hauptversammlung' die Begrenzung der Dauer der Hauptversammlung¹³ und ihre Übertragung über moderne Kommunikationsmedien wie das Internet¹⁴ nennen. Die Regeln des Abschnitts zum 'Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat' berücksichtigend, sind Stellungnahmen zu Kodexänderungen¹⁵ über die Homepage zugänglich. Gleiches gilt für die im Abschnitt 'Vorstand' angeregten variablen Vergütungskomponenten mit erfolgsorientierter, langfristiger Ausgestaltung und Risikocharakter, die bei aufgeschlüsselter individualisierter Veröffentlichung der Entlohnungen¹⁶ ersichtlich sind. Im Hinblick auf den Abschnitt 'Aufsichtsrat' lassen sich die Dauer der Erstbestellung eines Vorstandsmitglieds für maximal fünf Jahre¹⁷, die Nicht-Vergabe des Vorsizes im Prüfungsausschuss an den Aufsichtsratsvorsitzenden oder ein ehemaliges Vorstandsmitglied¹⁸ sowie die Bildung weiterer vorbereitender und beschließender Ausschüsse¹⁹ durch Dritte in Veröffentlichungen überprüfen. Gleiches gilt für die Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern zu unterschiedlichen Terminen²⁰ sowie der Einbezug langfristiger Komponenten bei der Vergütung²¹. Im Abschnitt zur 'Transparenz' regt der Kodex, für Dritte überprüfbar, die Veröffentlichung auch in englischer Sprache an.²²

Neben den beschriebenen zugänglichen Informationen enthält der Kodex weniger leicht überprüfbare Anregungen. Zur mindestens teilweisen Verifizierung die-

¹² Siehe Aufstellung der Empfehlungen und Anregungen des Kodexes in der Fassung 2006 im Anhang.

¹³ Tz. 2.2.4 S. 2 DCGK.

¹⁴ Tz. 2.3.4 DCGK.

¹⁵ Tz. 3.10 S. 3 DCGK.

¹⁶ Tz. 4.2.3 Abs. 2 S. 2 DCGK.

¹⁷ Tz. 5.1.2 Abs. 2 S. 1 DCGK.

¹⁸ Tz. 5.2 Abs. 2 S. 2 und 5.3.2 S. 3 DCGK.

¹⁹ Tz. 5.3.3 S. 1, 2 und 5.3.4 DCGK.

²⁰ Tz. 5.4.6 DCGK.

²¹ Tz. 5.4.7 Abs. 2 S. 2 DCGK.

²² Tz. 6.8 S. 3 DCGK.

ser Informationen müsste beispielsweise dem Prinzipal ein Einblick in die Sitzungsprotokolle des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse gewährt werden sowie umfassende Verhaltenskontrollen während und außerhalb der Mandatswahrnehmung erfolgen. Die folgenden Anregungen betreffen vornehmlich interne Abläufe, die in aller Regel nicht oder nicht regelmäßig der Öffentlichkeit zugänglich sind. Insbesondere Informationen zum 'Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat' dringen kaum an die Öffentlichkeit. Dies betrifft auch die Anregungen zum Umgang mit Arbeitnehmervertretern²³ sowie für den Abschnitt 'Aufsichtsrat' die gemeinsame Nachfolgeplanung des Vorstands, ggf. in einem Ausschuss²⁴. Die Tauglichkeit der Regelbefolgung als 'Signalling' guter Governance ist insofern in Frage zu stellen und konnte nur durch zusätzliche Kontrollmöglichkeiten oder -institutionen unterstützt werden.²⁵

Die DAX 30-Gesellschaften könnten sich durch die dokumentierte Befolgung der Anregungen weiter ausdifferenzieren, wodurch diesen Regeln im Kodex eine Signalwirkung zukäme. Allerdings wurde die Veröffentlichung der Befolgung der Anregungen bis zum Jahr 2006 von den Unternehmen in noch unzureichendem Maße als Signal genutzt. Zwar befolgten nach einer Befragung durch von Werder et al. die DAX 30-Gesellschaften 87,9% der Anregungen, eine explizite Ausweisung z.B. im Corporate-Governance-Bericht unterbleibt in vielen Fällen.²⁶

Abschließend ist dem Umfang der Befolgung der Kodexregeln nur bedingt die Funktion eines effektiven Signals für die DAX 30-Gesellschaften zuzusprechen. Als Indiz deutet die fehlende Unterscheidungsmöglichkeit durch eine gleichmäßig hohe Befolgung in den DAX-Gesellschaften darauf hin. Allerdings erlaubt die hohe Attraktivität dieses Börsensegments für internationale Anleger sowie das hohe Differenzierungspotenzial zum M- und SDAX eine positive Beurteilung hinsichtlich der Abgrenzung von anderen Börsensegmenten. Die dauerhafte Verweigerung der Befolgung einiger Empfehlungen durch die DAX 30-Gesellschaften zeigt aus Unternehmenssicht eine unvollständige Akzeptanz der Regeln als 'Good Governance'

²³ Tz. 3.6 DCGK.

²⁴ Tz. 5.1.2 Abs. 1 S. 3 DCGK.

²⁵ In besonderem Maße gilt das, sollte der Kodex tatsächlich auch von nicht börsennotierten Gesellschaften übernommen werden. Die Zugänglichkeit für Informationen aus andere Quellen als Jahresabschluss und Corporate-Governance-Bericht kann nicht in gleichem Maße für kleinere börsennotierte Gesellschaften angenommen werden.

²⁶ Vgl. 2.4, S. 41.

an und beeinträchtigt daher die positive Beurteilung. Zusätzlich ist bis dato am Kapitalmarkt weder ein Anreiz beispielsweise durch einen Preisaufschlag auf Aktien noch die erwartete Sanktionierung nicht oder nur eingeschränkt folgender Unternehmen erkennbar. Diese Indizien schwächen die Funktion einer positiven und umfassenden Entsprechenserklärung als Signal für gute Governance.

Die DAX 30-Gesellschaften könnten diesem negativen Urteil entgegenwirken, indem sie freiwillige Veröffentlichungen vornehmen, um die Glaubwürdigkeit des Signals guter Governance zu stärken. So fand Theisen in einer Erhebung zu der Empfehlung über den Erlass einer Berichtsordnung für den Vorstand²⁷, der alle DAX-Gesellschaften angaben zu folgen, dass nur sieben Unternehmen auch eine solche veröffentlichen. Wenn auch die Empfehlung nur die Aufstellung einer internen Berichtsordnung empfiehlt, könnte ihre Veröffentlichung die Glaubwürdigkeit des Unternehmens steigern. Diesen Versuch unterlassen die DAX 30-Gesellschaften weitgehend, indem 16 der 30 Unternehmen (ca. 53%) zur Veröffentlichung nicht bereit sind.²⁸ Die Unternehmen sollten die Anregungen ('kann'-Regeln) des Kodexes annehmen und die Befolgung offenlegen, um dem Kapitalmarkt die Möglichkeit zur Ausbildung eines differenzierten Systems zu bieten.

Zudem müssen auch die Kodexregeln selbst hinterfragt werden. Dazu sollen im Folgenden diejenigen Regeln auf ihre Auswirkung auf das Verhalten von Aufsichtsräten hin interpretiert werden, die sich der Zusammenarbeit des Gremiums sowie dem Anreiz- und Sanktionssystem widmen.

5.2 Interpretation der Kodexregeln zur Zusammenarbeit des Aufsichtsrats

Nachdem die Wirkung des Kodexes im Allgemeinen als Signal guter Governance auf dem Kapitalmarkt analysiert wurde, sollen nun die Verhaltensregeln für den Aufsichtsrat hinterfragt werden. Dabei soll für die betrachteten Empfehlungen und Anregungen der Textziffern des Kodexes die Situation in der Praxis beschrieben werden. Der Umfang der Regelbefolgung zeigt auf, inwieweit sich das in der Regel geforderte Verhalten etabliert hat. Eine kritische Menge wird in der

²⁷ Tz. 3.4 Abs. 3 S. 1 DCGK.

²⁸ Vgl. Theisen in o.V. (2007h), S. 2.

empirischen Forschung zur Regelbefolgung ab 10% nichtfolgender Unternehmen angenommen. Textziffern, die von weniger als 90% der im Börsensegment betrachteten Unternehmen befolgt werden, gelten daher als 'neuralgisch'. Neuralgische Kodexregeln müssen auf ihre Hemmnisse hin untersucht werden.

Die Textziffern des DCGK sollen das Verhalten des Aufsichtsrats regeln. Daher sollen die Empfehlungen und Anregungen zur Zusammenarbeit sowie zum Anreiz- und Sanktionssystem aus der Perspektive der Prinzipal-Agent-Theorie sowie gruppentheoretischer Überlegungen analysiert werden. Die Theorien finden überall dort ihre Anwendung, wo sie für die Argumentation ergiebig sind. Um zu überprüfen, ob Kodexregeln das Verhalten zielgerichtet beeinflussen, werden sie mit den Zielen des Kodexes (Kap. 4.1) in Relation gesetzt. Die mit den Regelungen des Kodexes verfolgten Ziele dienen als Maßstab für die Beurteilung der möglichen Verhaltensänderung durch die einzelnen Kodexregeln.

5.2.1 Zusammensetzung des Aufsichtsrats (Textziffer 5.4.1 bis 5.4.6 DCGK)

Grundlegend regeln die Gesetze zur Mitbestimmung die Größe deutscher Aufsichtsräte und beeinflussen durch ihre Ausgestaltung auch die Zusammensetzung.²⁹ Die Gruppen der Arbeitnehmer- und Kapitalvertreter sind, wie in Kapitel 3.2.2.1 jeweils ausgeführt, heterogen besetzt. Der Gesetzgeber ist sich dieses Umstandes bewusst und umschreibt neben der zahlenmäßigen Zusammensetzung des Gremiums in den Gesetzen zur Mitbestimmung auch einen groben Qualifikationsrahmen in Form einer Negativabgrenzung. Diese Ausführungen des Gesetzgebers zur Disqualifikation bemüht sich der Kodex durch eine positive Umschreibung zu konkretisieren.

Folgerichtig stellt der DCGK auf wesentliche Aspekte in den Regeln zur Zusammensetzung ab. Er befasst sich mit der formalen und persönlichen Eignung u.a. hinsichtlich Fragen der Qualifikation, Zeit, Unabhängigkeit, Wahl und der Besetzung mit ehemaligen Vorstandsvorsitzenden. Zunächst bemüht er sich um eine Umschreibung der notwendigen Kompetenzen zur Amtsübernahme. Dabei umgeht er jeden Hinweis auf die Mitbestimmung und fasst die Anforderungen

²⁹ Siehe dazu Kap. 2.2.2.

des einzubringenden Know-hows allgemein.³⁰

Voraussetzungen für die Übernahme eines Aufsichtsratsmandats

Tz. 5.4.1 DCGK: „Bei Vorschlägen zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern soll darauf geachtet werden, dass dem Aufsichtsrat jederzeit Mitglieder angehören, die über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen und hinreichend unabhängig sind. Dabei sollen die internationale Tätigkeit des Unternehmens, potenzielle Interessenkonflikte und eine festzulegende Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder berücksichtigt werden.“

Diese Empfehlungen zu den Kompetenzen beginnt mit der unpräzisen Formulierung „jederzeit Mitglieder angehören“. Sie umschreibt eine Anzahl von mindestens zwei Mandatsträgern. Daher könnten alle weiteren Mandatsträger ohne das nötige Know-how auskommen, um dieser Empfehlung zu folgen. Die Idee, dass nicht jedes einzelne Mitglied ein Generalist sein muss, sondern Spezialisten das Gremium bereichern können, ist ebenfalls impliziert. Allerdings müssen „Mindestkenntnisse allgemeiner, wirtschaftlicher, organisatorischer und rechtlicher Art, die erforderlich sind, um alle normaler Weise anfallenden Geschäftsvorgänge auch ohne fremde Hilfe verstehen und sachgerecht beurteilen zu können“ vor Amtsantritt vorhanden sein.³¹ Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die sehr heterogene Zusammensetzung des Gremiums (Abb. 3.5, S. 96 und zur Verteilung Abb. 3.6, S. 97) Spezialkenntnisse beinhaltet. Auf Seiten der Kapitalvertreter bringen z.B. Großaktionäre ihre besonderen Kenntnisse und Interessen ein, Lieferanten oder Kunden repräsentieren Wissen über Beschaffungs- oder Absatzmärkte. Nach einer empirischen Erhebung im Jahr 2003 unter 23 der DAX 30-Unternehmen setzte sich die Kapitalvertreterseite zu 58% aus ehemaligen Vorständen anderer Unternehmen, zu 15% aus 'Experten' wie Juristen, Chemiker, Biologen, Technikern, Wissenschaftlern, Unternehmensberatern etc. sowie zu 3,7 % aus Politikern zusammen.³² Die Arbeitnehmervertreter der Gruppe der leitenden Angestellten verfügen je nach Fachbereich über Kenntnisse beispielsweise des Controllings, Personalbereichs oder der Produktion. Die Bank der Arbeitnehmervertreter hat besondere Kenntnisse über die Beschäftigungsverhältnisse, Arbeitsbedingungen

³⁰ Siehe dazu Kap. 3.3.

³¹ BGH-Urteil 'Hertie'. Siehe zu den Aufgaben ausführlich Kap. 3.1.1 und Kap. 3.1.2.

³² Vgl. Roth, Günter H. und Wörle, Ulrike (2004), S. 584f.

und -prozesse sowie ggf. die technische Ausstattung. Eine konkrete Beschreibung der erwünschten Kompetenzen unterbleibt im Kodex. Damit nimmt er sich die Möglichkeit, einen Katalog notwendiger persönlicher Eigenschaften und Kenntnisse zu definieren. Dieser könnte als Maßstab bei der Besetzung sinnvoll sein. Auch die Qualität der Arbeit des Gremiums hätte potenziell positiv beeinflusst werden können. Für Arbeitnehmervertreter wäre so ein wichtiger Maßstab für mögliche Qualifizierungsmaßnahmen u.ä. gegeben.

Die vor Amtsübernahme vorhandenen Kompetenzen des Mandatsanwärters, z.B. bei der Prüfung seines Wahlvorschlags, stellen 'Hidden Characteristics' dar. Daraus erwächst das Risiko der adversen Selektion bei der Auswahl des Agenten (Mandatsträgers). Kapital- und Arbeitnehmervertreter unterliegen diesem Problem, wobei Arbeitnehmervertreter in der Praxis seit dem 'Hertie'-Urteil auch juristisch explizit in der gleichen Verantwortung wie die Kapitalvertreter stehen.³³ Dieses Problem könnte durch 'Signalling' der potenziellen Agenten gemindert werden und zu einer 'Self Selection' potenzieller, nicht ausreichend qualifizierter Mandatsanwärter führen. Für ein konkretes 'Signalling' fehlt es jedoch an präzisen Kompetenzforderungen. Es könnte die Erfahrung als Aufsichtsrat oder Vorstand als Surrogat dienen. Unklar ist, wie die Erwartung an die Kompetenzen in der Praxis konkret ausfällt.³⁴

Die Steigerung der Erwartungen bezüglich der Kompetenz ist äquivalent zu derjenigen der Qualitätssteigerung der Gremiumsarbeit. Sie dient damit u.a. dem Ziel der Verbesserung der Kapazität, insbesondere der Informationsverarbeitungskapazitäten (zweites Ziel des Kodexes). Aufgrund der mangelnden tatsächlichen Formulierung positiver Kompetenzen und Eigenschaften, ist die Zielerreichung durch die Tz. 5.4.1 S. 1 als nicht gegeben zu betrachten und soll in Kap. 5.4 im Hinblick auf das Anforderungsprofil erneut thematisiert werden.

Der Verweis auf die Internationalität der unternehmerischen Tätigkeit im zweiten Satz der Tz. 5.4.1 DCGK, die auch in der Besetzung des Aufsichtsrats manifestiert werden soll, wird nicht weiter präzisiert. Es kann sich u.a. um für das Unternehmen wichtige Absatz-, Beschaffungs- oder Kapitalmärkte handeln. Werden Personen in den Aufsichtsrat berufen, die über besondere Kenntnisse kultureller Un-

³³ Siehe dazu Kap. 3.1.3.

³⁴ Siehe dazu das Stichwort Motivation in Kap. 4.2.2 und Kap. 4.4.

terschiede, rechtlicher oder wirtschaftlicher Besonderheiten dieser Märkte verfügen, ermöglicht dies eine qualifiziertere Beratung und Beurteilung des Vorstands. Vorteilhaft wären Kenntnisse z.B. über die Unterschiedlichkeit von Kulturen, institutionelle Arrangements und Wettbewerbsbedingungen.³⁵ Allerdings könnten diese Spezialkenntnisse auch über entsprechende Beratungsleistungen eingekauft werden. Dem Kodex ist die langfristige Etablierung dieses Wissens im Gremium wichtig.

Die Einbindung insbesondere internationalen Know-hows in den Aufsichtsrat dient der Verbesserung der Beurteilungskompetenz und damit implizit der Informationsbasis (erstes Ziel des Kodexes). 7,3% der Aufsichtsratsmandate in den DAX 30-Gesellschaften waren 2006 mit ausländischen Vertretern besetzt.³⁶ Diese Empfehlung erfüllt trotz ihrer vagen Ausgestaltung ihren Zweck, da durch den Einbezug internationaler Erfahrungen zum gesamten Know-how des Gremiums eine Verbesserung der Kontrolle und Beratung des Vorstands durch den Aufsichtsrat ermöglicht wird.

Die empfohlene Festlegung einer Altersgrenze³⁷ wird hinsichtlich ihrer Ausgestaltung im Kodex nicht definiert. Im Durchschnitt war im Jahr 2006 das Aufsichtsratsmitglied in einem DAX 30-Unternehmen 58,7 Jahre alt.³⁸ Der Kodex unterstellt implizit einen Zusammenhang zwischen dem Alter des Mandatsträgers und der Intensität der Aufgabenerfüllung. Die Annahme, dass Personen mit zunehmendem Alter die Aufgaben nicht mehr oder mindestens nicht mehr in erforderlichem Maße erfüllen können, muss kritisch hinterfragt werden. Wenn sich die Qualität eines Aufsichtsratsmitglieds in seinem Know-how manifestiert, dann ist dies maßgeblich durch seine Erfahrungen im Lebensverlauf und damit sein Alter beeinflusst. Insbesondere die Beurteilung von Situationen, die Bewertung von Zukunftsperspektiven u.a., also die Beratungsfunktion und mindestens teilweise auch die Überwachungsfunktion, sind davon abhängig. Daher scheint eine generelle Regelung als Selbstbeschränkung der Unternehmen auch unter Berücksichtigung einer möglichen Absenkung des Leistungspotenzials pauschal und der

³⁵ Mit einem Überblick der empirischen Studien siehe Ricks, David A.; Toyne, Brian und Martinez, Zaida (1990).

³⁶ Vgl. Heidrick & Struggles International Inc. (2007), S. 18.

³⁷ Tz. 5.4.1 S. 2 DCGK.

³⁸ Siehe dazu das Stichwort Alter in Kap. 3.3.

individuellen Situation nicht angemessen. Durch die Begrenzung der Amtsperiode kann das Potenzial jedes Aufsichtsratsmitglieds innerhalb von fünf Jahren überprüft und eine Wiederwahl ggf. erwogen werden. Damit kann diese Regelung nicht in vollem Umfang zur Verbesserung der individuellen Leistungsfähigkeit und damit indirekt der individuellen Leistungsbereitschaft jedes Gremiumsmitglieds (drittes Ziel des Kodexes) beitragen. Zudem verfügt ein Aufsichtsratsmitglied, welches das Pensionsalter überschritten hat, potenziell über mehr Zeit zur Wahrnehmung seines Mandats.

Die Regeln der Tz. 5.4.1 DCGK werden regelmäßig befolgt.³⁹ Dies ist insoweit zu erwarten, als dass sich die betrachteten Unternehmen aufgrund der hohen Anforderungen des Amtes keine unzureichend qualifizierte Besetzung ihres Aufsichtsgremiums erlauben können und die Formulierungen insgesamt eine breite Auslegung erlauben.

Aus gruppentheoretischer Perspektive ist die Zusammensetzung im Aufsichtsrat der DAX 30-Unternehmen kritisch zu hinterfragen. Die sich aus der Umsetzung der Forderung nach verschiedenartigem Know-how und internationaler Besetzung einerseits und der Mitbestimmung andererseits ergebende Heterogenität bzw. Diversität des Gremiums ist eine Quelle der Kreativität.⁴⁰ Diese kann beispielsweise für die Erarbeitung neuer Unternehmensstrategien fruchtbar sein. Hinsichtlich der zu erfüllenden Kontrollaufgabe ist die kreative Fähigkeit des Gremiums kaum erforderlich. Hier ist der Sachverstand und die Kombination dieses Wissens innerhalb der Gruppe notwendig. Eine solche Zusammenarbeit und Explizierung bzw. ein Austausch des Wissens wird durch eine funktionierende Gruppenarbeit unterstützt. Heterogenität bedarf erhöhter Abstimmung und Koordination bei der Aufgabenerfüllung. Während homogene Gruppen evtl. schneller leistungsbereit sind, brauchen heterogene Gruppen mehr Zeit für die Bewältigung der Gruppenprozesse, um die Phase der Leistungsbereitschaft zu erreichen.⁴¹ Wenngleich Heterogenität in der theoretischen Betrachtung negativ auf die Gruppenkohäsion einwirkt, zeigen Erfahrungen in Aufsichtsräten eine Kohäsion trotz heterogener Zusammensetzung. In der gegenseitigen Anerkennung als 'Experte' könnte sich eine für die Gremiumsmitglieder wahrnehmbare

³⁹ Siehe Kap. 2.3.4; Werder, Axel von und Talaulicar, Till (2007), S. 871.

⁴⁰ Siehe die Stichworte Zusammensetzung und Kohäsion in Kap. 4.3.1.

⁴¹ Vgl. Gollwitzer, Mario und Schmitt, Manfred (2006), S. 196.

Ähnlichkeit ergeben und somit die Kohäsion fördern.

Aus den gruppentheoretischen Überlegungen greift die gewählte Formulierung des Kodexes in Tz. 5.4.1 zu kurz, da jeder Hinweis auf die Einarbeitung neuer Mitglieder unterbleibt. Allerdings entscheidet die unternehmensindividuelle Ausgestaltung über die Qualität der Gremiumsarbeit. Dies soll in Kap. 5.4 reflektiert werden.

Zeitbedarf für die Mandatswahrnehmung, Begrenzung der Anzahl der Mandate

Tz. 5.4.5 DCGK: „Jedes Aufsichtsratsmitglied achtet darauf, dass ihm für die Wahrnehmung seiner Mandate genügend Zeit zur Verfügung steht. Wer dem Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft angehört, soll insgesamt nicht mehr als fünf Aufsichtsratsmandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften wahrnehmen.“

Neben der Kompetenz soll auch der zeitlichen Inanspruchnahme Rechnung getragen werden. Daher schließt sich die Begrenzung auf fünf konzernexterne Mandate an. Von dieser Regel sind grundsätzlich Kapital- und Arbeitnehmervertreter betroffen.

Der Kodex unterstellt implizit einen Zusammenhang zwischen der verfügbaren Zeit, die direkt an die Anzahl übernommener Mandate geknüpft wird, und der Intensität der Aufgabenerfüllung des Mandatsträgers. D.h. es wird angenommen, die Aufsichtsratsstätigkeit könnte dadurch verbessert werden, dass die Mandatsträger weniger Mandate wahrnehmen und damit mehr Zeit pro Mandat aufwenden.

Gegenstand der Betrachtung des Kodexes sind Mandate in börsennotierten Unternehmen. Damit unterstellt der Kodex indirekt, dass nicht-börsennotierte Unternehmen weniger zeitlichen Aufwands bedürfen. Dies erscheint recht pauschal und nicht in jedem Fall gerechtfertigt, da gerade in nicht-börsennotierten Unternehmen die Professionalisierungstendenz weniger stark ausgeprägt ist und daher im Gesamtgremium diskutiert und entschieden werden muss. Dies trägt sicherlich nicht zu einer zeitlichen Entlastung bei.⁴² Schwalbach geht die Empfehlung von bis zu fünf Mandaten unter dem zeitlichen Aspekt nicht

⁴² Vgl. Roth, Günter H. und Wörle, Ulrike (2004), S. 591.

weit genug. Er schlägt aufgrund der zeitlichen Belastung insbesondere von Vorsitzenden und ihren Stellvertretern die Begrenzung auf zwei Mandate vor.⁴³ Ein 'Moral Hazard'-Problem ist insofern gegeben, als dass ein Träger mehrerer Mandate sein zeitliches Engagement verteilen muss. Dabei könnten solche Mandate bevorzugt behandelt werden, die ihm einen höheren Nutzen bringen.⁴⁴ Dieser Nutzen könnte in einer höheren Vergütung, einem prestigeträchtigeren oder in einem öffentlich mit höherer Aufmerksamkeit betrachteten Mandat bestehen. Bei institutionellen Vertretern könnte es sich um Mandate mit besonders empfindlichen Unternehmensbeziehungen handeln. Gleiches könnte für Gewerkschaftsmitglieder unter den Arbeitnehmervetretern gelten, wobei besonders medienwirksame oder problembehaftete Unternehmen im Fokus liegen können.⁴⁵

Die Empfehlung der Tz. 5.4.5 S. 2 bemüht sich um die Optimierung der individuellen Leistungsbereitschaft (drittes Ziel des Kodexes), indem die zeitliche Verfügbarkeit der Mandatsträger verbessert wird. Die Erreichung ist abhängig von der Interpretation des Zusammenhangs zwischen Mandatszahl und Arbeitsintensität. Um einer Mandatshäufung zur Maximierung der Vergütung vorzubeugen, die mit einer mangelnden Ausfüllung der einzelnen Mandate einher ginge, ist diese Regelung geeignet. Ob die Begrenzung der Mandate auf fünf, ohne die oben genannte Kritik zu berücksichtigen, ausreicht, ist fraglich. Die Anzahl scheint bei arbeitsintensiven Mandaten zu hoch. Zudem wird der Arbeitswille zu wenig berücksichtigt und die Trittbrettfahrerproblematik nicht ausreichend beachtet. Damit greift diese Regel nicht im erforderlichen Maße, wird von den Unternehmen aber regelmäßig umgesetzt.⁴⁶

⁴³ Vgl. Schwalbach, Johannes (2004), S. 190.

⁴⁴ Siehe das Stichwort 'Moral Hazard' in Kap. 4.2.1.3.

⁴⁵ Befürworter der Verflechtung sehen in personellen Verbindungen zwischen Unternehmen, die in einer Beziehung stehen (Kapital-, Lieferungsbeziehung etc.), die Absicherung der spezifischen Investitionen. Dies senkt die Transaktionskosten für die beteiligten Unternehmen. Außerdem stabilisiert die Verflechtung die ökonomische und politische Umwelt. Vgl. Gerum, Elmar und Debus, Malte (2006), S. 7.

⁴⁶ Vgl. Werder, Axel von und Talaulicar, Till (2006), S. 851.

Definition der Unabhängigkeit von Mandatsträgern

Tz. 5.4.2 DCGK: „Um eine unabhängige Beratung und Überwachung des Vorstands durch den Aufsichtsrat zu ermöglichen, soll dem Aufsichtsrat eine nach seiner Einschätzung ausreichende Anzahl unabhängiger Mitglieder angehören. Ein Aufsichtsratsmitglied ist als unabhängig anzusehen, wenn es in keiner geschäftlichen oder persönlichen Beziehung zu der Gesellschaft oder deren Vorstand steht, die einen Interessenkonflikt begründet. Dem Aufsichtsrat sollen nicht mehr als zwei ehemalige Mitglieder des Vorstands angehören. Aufsichtsratsmitglieder sollen keine Organfunktion oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern des Unternehmens ausüben.“

Diese Textziffer bezieht sich auf die Unabhängigkeit⁴⁷ der Mitglieder, um eine effektive Überwachung und Beratung des Vorstands zu sichern.⁴⁸ Die Formulierung „nach seiner Einschätzung“ ist mehrdeutig auslegbar und inhaltlich nicht festgelegt. Sie geht auf eine Empfehlung der EU-Kommission zurück.⁴⁹ Würde das Gremium die Auffassung vertreten, dass ein einziges unabhängiges Mitglied ausreicht, wäre damit dieser Empfehlung Folge geleistet. Angenommen die Mehrzahl der Mitglieder soll unabhängig sein, dann stellt sich die Frage der Definition und ihrer Auswirkungen. Die Cromme-Kommission hat sich für diese mehrdeutige Formulierung der Unabhängigkeit entschieden, um eine mögliche Diskriminierung u.a. von konzernrechtlichen Minderheiten sowie Groß- oder Mehrheitsaktionären zu vermeiden.⁵⁰

Nach der Sichtweise des Kodexes gilt ein Mandatsträger als unabhängig, der keine aktiven oder ehemaligen Vertragsverhältnisse zum Unternehmen hat und nicht aufgrund von Kunden-, Liefer- oder Kreditbeziehungen eigene Interessen verfolgen könnte. Er ist unvoreingenommen bzw. in seiner Interessenlage nicht beeinflusst. Problematisch ist diese Definition insofern, als dass eine Person ohne jegliche Abhängigkeit vermutlich kein Kenner der Branche sein kann und dies daher mit dem notwendigen Kenntnisstand kollidiert. Unabhängigkeit soll die Interessen der Aufsichtsratsmitglieder als Agenten mit denen ihres Prinzipals leichter in Ein-

⁴⁷ Siehe hierzu die Argumentation in Kap. 3.2.2.1.

⁴⁸ Zu anderen Ergebnissen kommt Westphal, der aufgrund sozialer Beziehungen zwischen Vorstand (CEO) und Aufsichtsrat in einer empirischen Studie eine bessere Ausgangssituation für die Beratungsfunktion des Aufsichtsrats fand. Aufgrund dieser Nähe zwischen den Gremien steige die Bereitschaft des Vorstands zur Kooperation. (Vgl. Westphal, James D. (1999).) Keinen Zusammenhang zwischen Unabhängigkeit und Unternehmensperformance fanden Finkelstein, Sidney und Mooney, Ann C. (2003), S. 102.

⁴⁹ Vgl. EU-Kommission (2005), Nr. 8.

⁵⁰ Vgl. Cromme, Gerhard (2006), S. 33.

klang bringen lassen. Sicherstellen soll dies u.a. die Begrenzung ehemaliger Vorstandsmitglieder auf zwei und ein Verbot der Beratung oder Aufsichtsratsstätigkeit bei wesentlichen Wettbewerbern.⁵¹ Das 'Moral Hazard'-Problem hinsichtlich eigener Interessen bleibt bestehen.⁵² Empirische Untersuchungen von Boards ergaben keinen systematischen Zusammenhang zwischen der Zusammensetzung des Boards hinsichtlich seiner Unabhängigkeit, seiner Beteiligung am Eigenkapital und der Performance des Unternehmens.⁵³

Ziel dieser Textziffer ist die Stärkung der Unabhängigkeit der Gremiumsmitglieder (viertes Ziel des Kodexes). Schon aufgrund der Mitbestimmung kann dieses Ziel nicht erreicht werden. Auf Seiten der Kapitalvertreter sind durch die Ermahnung zu weniger Verflechtungen zwischen Unternehmen sowie weniger ehemaligen Vorstandsmitgliedern wichtige Tendenzen zur Stärkung der Unabhängigkeit aufgezeigt, doch noch nicht vollständig umgesetzt. Dieser Empfehlung sind auf Antrieb alle DAX 30-Unternehmen gefolgt. Auf Nachfrage gaben diese im Jahr 2006 an, dass im Schnitt 68,3% ihrer Mitglieder unabhängig seien und schließen damit auch die Arbeitnehmervertreter mit ein. Die Angaben variierten von 25% bis 100% der Mitglieder. Diese Unterschiede gehen u.a. auf die weite Interpretierbarkeit des Begriffs Unabhängigkeit zurück.⁵⁴ Der Kodex schließt in seiner Negativabgrenzung zur Unabhängigkeit die Eigenkapitalinteressen nicht explizit ein. Allerdings sollten insbesondere diejenigen Mandatsträger, die am Eigenkapital des Unternehmens beteiligt sind oder diese Interessen vertreten, am ehesten in der Lage sein, ihr Mandat im Sinne der Aktionäre wahrzunehmen. Daher kommt die Textziffer 5.4.2 der Stärkung der Shareholderinteressen nicht ausreichend nach.

Aus gruppentheoretischer Perspektive stellt sich die Forderung nach unabhängigen Mitgliedern wie folgt dar: Die geforderte Unabhängigkeit impliziert zwar das Fehlen einer geschäftlichen oder persönlichen Verbindung zum Unternehmen, nicht aber zu den Gremiumskollegen innerhalb und außerhalb des Aufsichtsrats. Die Verflechtung in den betrachteten Gesellschaften ist wie besprochen umfang-

⁵¹ Auf die besonders zu unterbindenden Interessenkonflikte durch intensive Beziehungen zur Konkurrenz stellt auch die EU-Kommission (2005), Nr. 8 in ihrer Empfehlung ab.

⁵² Siehe dazu weiter Tz. 5.5 DCGK sowie Kap. 5.4.3.

⁵³ Vgl. Dalton, Dan R.; Daily, Cathrine; Ellstrand, Alan E. und Johnson, Jonathan L. (1998); explizit zu Beteiligungen Dalton, Dan R.; Daily, Catherine M.; Certo, S. Trevis und Roengpitya, Rungpen (2003); resümierend Dalton, Cathrine M. und Dalton, Dan R. (2005), S. S92f.

⁵⁴ Vgl. Werder, Axel von und Talaulicar, Till (2006), S. 853.

reicher Natur. Durch direkte und indirekte Mandatsverflechtungen zu anderen Unternehmen und auch durch die Teilnahme an Kongressen, Großveranstaltungen, Mitgliedsvereinigungen von Wirtschaftsgruppen o.ä. bis hin zu Sportclubs trifft sich eine 'Führungselite', wobei die Personen jeweils andere Funktionen und damit Rollen mit entsprechendem Status und Macht innehaben.⁵⁵ Aus diesem Grund darf davon ausgegangen werden, dass sich die Mitglieder kennen und, da sie die Wahllisten beeinflussen können, auch schätzen. Für diesen Fall darf angenommen werden, dass die 'Chemie' unter den Gruppenmitgliedern stimmt. Die Verflechtung sorgt weiter dafür, dass persönlich negativ auffallendes Verhalten vermieden wird. Der Wunsch, einen Gesichtsverlust zu vermeiden, unterdrückt offene Aggressivität. Andererseits kann dieser Umstand auch dazu führen, dass notwendige kritische Diskussionen unterbleiben.⁵⁶ Ist sich ein Gruppenmitglied seiner Argumente nicht sicher, wird es als Schutz vor Blamage auch wichtige Fragen nicht stellen oder Anmerkungen vermeiden. Zudem unterstützen persönliche Beziehungen die informelle Subgruppenbildung. Damit entstehen informelle Kommunikationswege, welche die einzelnen Mitglieder nur selektiv einbeziehen.⁵⁷ Die Anforderungen an eine Unabhängigkeit sind schwer in Regeln zu fassen. Das tiefere Interesse nach integren Mandatsträgern und professionellem Verhalten muss auf persönlichen Überzeugungen fußen. Die Regeln des Kodexes vermögen eine gewisse formale Unabhängigkeit zu gewährleisten, eine umfassende Unabhängigkeit als echte Weisungs- und Bindungsfreiheit können sie nicht ermöglichen. Ein guter Aufsichtsrat wird durch ein 'Check & Balance'-System verschiedener Interessengruppen geprägt sein. Das Ausmaß der Unabhängigkeit von Mandatsträgern muss unternehmensindividuell im Auswahlverfahren näher definiert und umgesetzt werden. Eine völlige Zielerreichung (viertes Ziel des Kodexes) scheint fraglich, erste Bedingungen für die Stärkung der Unabhängigkeit sind damit vorgegeben.

⁵⁵ Siehe dazu die Stichworte Status, Macht und soziale Rolle in Kap. 4.3.1.

⁵⁶ Siehe zur 'Peer Pressure' Kap. 4.3.2.2.

⁵⁷ Siehe dazu weiterführend die Argumentation in Kap. 5.2.2 zur Tz. 5.3.4 DCGK.

Besetzung mit ehemaligen Vorstandsmitgliedern

Tz. 5.4.4 DCGK: „Der Wechsel des bisherigen Vorstandsvorsitzenden oder eines Vorstandsmitglieds in den Aufsichtsratsvorsitz oder den Vorsitz eines Aufsichtsratsausschusses soll nicht die Regel sein. Eine entsprechende Absicht soll der Hauptversammlung besonders begründet werden.“

Die durch seine Aufgaben und Befugnisse herausragende Stellung des Aufsichtsratsvorsitzenden sowie eines Ausschussvorsitzenden erlaubt einen großen Einfluss auf die Arbeit des Gremiums. Ihre Besetzung muss daher besonders hohen Anforderungen Rechnung tragen. Dass ehemalige Vorstände nicht den Aufsichtsratsvorsitz oder Ausschussvorsitz übernehmen sollen hilft zusätzlich, das Gremium vor Beeinflussung bzw. Vertuschung⁵⁸ durch ein ehemaliges Vorstandsmitglied zu schützen. Die Problematik z.B. eines Strategiewechsels in eine neue und ggf. erfolgreichere Richtung liegt darin, dass ein ehemaliger Vorstand diesen in seiner aktiven Zeit hätte durchführen können. Damit kann im Nachhinein seine Reputation leiden, was er u.U. durch seinen Einfluss im Aufsichtsrat zu verhindern und damit den Strategiewechsel zu unterbinden versucht. Die durch ihre ehemaligen und aktuellen Aufgaben erzeugten Interessenkonflikte bergen die Gefahr von 'Hidden Intention' des Mandatsträgers. Andererseits kann das ehemalige Vorstandsmitglied als einfaches Aufsichtsratsmitglied seine unternehmensspezifischen Kenntnisse und Erfahrungen einbringen und so die Informationsasymmetrie mildern helfen.⁵⁹

In der Frage der Unabhängigkeit durch Mandatshäufung wie auch durch Wechsel ehemaliger Vorstände erkennt der Kodex an, dass persönliche oder berufliche Näheverhältnisse die Aufgabe der Überwachung des Vorstands beeinträchtigen. Folgerichtig ist die Begrenzung der Anzahl ehemaliger Vorstände im Aufsichtsrat allgemein sowie eine Ablehnung des Aufsichtsratsvorsitzes bzw. des Vorsitzes in kritischen Ausschüssen sinnvoll und zur Stärkung der Unabhängigkeit (viertes Ziel) geeignet. In der Praxis ist diese Textziffer neuralgisch⁶⁰ und wird zwar

⁵⁸ Die sog. 'Schmiergeldaffäre' von Siemens in der für mögliche Bestechungen für Geschäftsanbahnungen u.ä. Finanzmittel aus der Bilanz genommen und auf außergeschäftliche Konten deponiert wurde reicht zeitlich zurück in die Amtszeit des zum Zeitpunkt des Aufdeckens der Vorgänge amtierenden Aufsichtsratsvorsitzenden als Vorstandsvorsitzender (Heinrich von Pierer). Damit muss der Mandatsträger seine eigene Amtszeit prüfen und in diesem Fall für das Organversagen als Vorstandsvorsitzender haften. Vgl. o.V. (2007a), S. 34.

⁵⁹ Siehe zu 'Hidden Intention' als Teil der 'Hidden Characteristics' Kap. 4.2.1.3.

⁶⁰ Regeln, die von mehr als 10% der Unternehmen nicht befolgt werden, gelten als neuralgisch.

nach den Entsprechenserklärungen des Jahres 2007 von 90% der Unternehmen befolgt, hingegen nach der Befragung durch von Werder et al. durch nur 79,3% der DAX 30-Gesellschaften.⁶¹ 17 von 30 Aufsichtsratsvorsitzenden waren vorher Vorstandsmitglieder und hatten i.d.R. den Vorsitz inne.⁶²

Ehemalige Vorstände, die in den Aufsichtsrat wechseln, haben mannigfaltige Beziehungen zum Gremium. Sie müssen in dieser Situation einen Rollenwechsel vollziehen.⁶³ Empfanden sie sich vorher ggf. als aktive Entscheider und Ausführer, müssen sie sich jetzt auf die Kontroll- und Beratungsaufgabe konzentrieren. Entsprechendes gilt für ihre Gremiumskollegen und den Vorstand. Die Integration in die Gruppe ist durch die vorherige Tätigkeit und das sich daraus zwischen Vorstand und Aufsichtsrat ergebende Verhältnis vorgeprägt. Macht und Status im Aufsichtsrat sind für den ehemaligen Vorstand zwar hoch, jedoch i.d.R. nicht seiner vorherigen Rolle entsprechend.⁶⁴ Sollte er den Vorsitz des Aufsichtsrats oder eines einflussreichen Ausschusses übernehmen, könnten ihn sein gewohntes Rollenverhalten, Macht und Status zu einem dominanten Verhalten im Aufsichtsrat und ggü. dem neuen Vorstand verleiten. Seine Integration in den Aufsichtsrat ist von seiner Fähigkeit abhängig, sich in die neue Gruppe einzufügen und ggf. unterzuordnen. Eine weitere Einflussquelle auf sein Verhalten ist das erwartete Rollenbild des Gremiums. Das Gremium könnte ihm aufgrund seiner vorherigen Position Status und Macht zusprechen.

Die Begrenzung dieser 'besonderen' Mitglieder des Aufsichtsrats ist demzufolge positiv zu beurteilen, da der Integrationsbedarf in Abhängigkeit von der Persönlichkeit und den Erwartungen des Gremiums hoch sein kann. Daher unterstützt die Textziffer 5.4.4 das vierte Ziel des Kodexes.

⁶¹ Es handelt sich anhand der Entsprechenserklärungen um Continental AG, Deutsche Bank AG und SAP AG. Vgl. die Datengrundlage im Anhang; Werder, Axel von und Talaulicar, Till (2007), S. 871.

⁶² Vgl. Strenger, Christian (2007), S. 4.

⁶³ Siehe das Stichwort soziale Rollen in Kap. 4.3.1.

⁶⁴ Siehe die Stichworte Macht, Status in Kap. 4.3.1.

Wahl der Mandatsträger

Tz. 5.4.3 DCGK: „Wahlen zum Aufsichtsrat sollen als Einzelwahl durchgeführt werden. Ein Antrag auf gerichtliche Bestellung eines Aufsichtsratsmitglieds soll bis zur nächsten Hauptversammlung befristet sein. Kandidatenvorschläge für den Aufsichtsratsvorsitz sollen den Aktionären bekannt gegeben werden.“

Die empfohlene Einzelwahl von Mitgliedern erlaubt eine genauere Begutachtung der Bewerber. Besonders durch die Vorabveröffentlichung der Kandidatenvorschläge ist es den Aktionären möglich, Informationen über diese einzuholen und ihre Qualität zu beurteilen. Dies mindert die Gefahr von 'Hidden Characteristics'.⁶⁵ Somit können qualitativ hochwertige Bewerber in das Gremium gewählt werden. Außerdem können Aktionäre so ihre Interessen stärker im Aufsichtsrat vertreten lassen. Bei der Abstimmung über eine gesamte Liste könnten für die Aktionäre weniger interessante Mandatsanwärter ins Gremium gelangen. Die gerichtliche Bestellung soll mit der nächsten Hauptversammlung enden, um den Aktionären ihr Recht auf Wahl der Mandatsträger zu erhalten.

Ziel dieser Regel ist es, die Unabhängigkeit des Gremiums zu stärken (viertes Ziel des Kodexes), indem jedes einzelne Mitglied hinsichtlich seiner Unabhängigkeit und seiner Qualifikation überprüft werden kann. In der Praxis wird diese Textziffer weitgehend befolgt.⁶⁶

Wahltermine und Amtsperioden

Tz. 5.4.6 DCGK: „Durch die Wahl bzw. Neuwahl von Aufsichtsratsmitgliedern zu unterschiedlichen Terminen und für unterschiedliche Amtsperioden kann Veränderungserfordernissen Rechnung getragen werden.“

Zunächst stellt die Staffelung von Terminen ein wichtiges Instrument dar, um für Konsistenz in der Arbeitsweise des Gremiums zu sorgen. So können u.a. fachliche und soziale Regeln sowie Basiswissen über das Unternehmen von erfahrenen Mitgliedern an Neueinsteiger weitergegeben werden. Hinzu tritt hier für die Hauptversammlung als Prinzipal die Möglichkeit, durch gezielte Besetzung eine Grup-

⁶⁵ Siehe hierzu Kap. 4.2.1.3.

⁶⁶ Vgl. Werder, Axel von und Talaulicar, Till (2007), S. 871.

penbildung innerhalb des Aufsichtsrats sowie eine Koalitionsbildung zwischen den Agenten Aufsichtsrat und Vorstand zu unterbinden bzw. zu beeinflussen.⁶⁷

In der Praxis ist diese Textziffer neuralgisch und gleichzeitig die im DAX mit nur 44,8% am wenigsten befolgte Anregung. Da die Abweichung von Anregungen in der Entsprechenserklärung nicht offengelegt werden muss, war eine entsprechende Überprüfung nicht möglich.⁶⁸ Durch die in der Textziffer empfohlenen Mischung aus neuen und erfahrenen Mitgliedern können sich die Mitglieder gegenseitig einarbeiten. Andernfalls müssten sie sich an den Vorstand wenden, was die Kontroll- und Beratungsaufgabe massiv gefährden und zu Interessenkollisionen und damit Abhängigkeit führen würde. Zusätzlich führt eine kontinuierliche Arbeit auch zu einer gleichbleibend intensiven Informationsverarbeitung (zweites Ziel des Kodexes).

Allerdings erlaubt der Kodex damit ein sog. 'Staggered Board'. Durch die verschiedenen Wahltermine enden auch die Mandate zu unterschiedlichen Zeitpunkten und verhindern, dass ein neuer Großaktionär das Gremium kurzfristig und umfassend mit eigenen Interessenvertretern besetzen könnte. Das 'Staggered Board' kann daher als ein Abwehrmechanismus gegen feindliche Übernahmen eingerichtet werden. Indem der Kodex durch diese Empfehlung deutsche Unternehmen vor Übernahmen durch andere Unternehmen als Form der Kontrolle durch den Kapitalmarkt schützt, widerspricht er den internationalen Standards guter Governance. Aus diesem Blickwinkel stellt diese Textziffer keinen 'Best Practice'-Standard dar und vermag das Vertrauen internationaler Anleger vermutlich nicht zu stärken.

Aufgrund des Einstiegs neuer Mitglieder zu unterschiedlichen Wahlterminen ergibt sich ein latenter Gruppenintegrationsbedarf.⁶⁹ Da die Gruppenbildung durch den Eintritt neuer Mitglieder gestört wird, beginnt sie wieder von Neuem. Ausscheidende Mitglieder destabilisieren das soziale Gefüge der Gruppe. Neue Mitglieder können die Rollen nicht übernehmen, Normen müssen weitergegeben und akzeptiert, der soziale Status ausgehandelt und auch die Kohäsion der Gruppe wieder hergestellt werden. Wagner et al. sahen eine Kohäsion unter denjenigen Gremiumsmitgliedern gegeben, die zum gleichen Zeitpunkt das Mandat aufnah-

⁶⁷ Siehe das Stichwort Gruppendynamik in Kap. 4.3.1.

⁶⁸ Vgl. Kap. 2.3.4; Werder, Axel von und Talaulicar, Till (2007), S. 874.

⁶⁹ Siehe das Stichwort Gruppenprozesse in Kap. 4.3.1.

men und ein ähnliches Alter haben im Vergleich zu ihren Kollegen.⁷⁰ Bei der Auswahl geeigneter Mitglieder sollte insbesondere darauf geachtet werden, dass sie über die geeigneten Erfahrungen in strategisch wichtigen und evtl. noch nicht besetzten Bereichen verfügen, eine hohe Kommunikationsfähigkeit besitzen und eine Persönlichkeit haben, die in das Gremium passt. Zusätzlich sollten sie über genügend Zeit verfügen.⁷¹ Die Gesamtkohäsion leidet insbesondere dann, wenn mehrere Personen gleichzeitig berufen werden, da die Wahrscheinlichkeit einer Subgruppenbildung wächst.

Um die Qualität der Gruppenarbeit zu stärken, wäre eine zeitlich stabile Zusammensetzung besser geeignet. Um dem zweiten Ziel des Kodexes dennoch nachzukommen, müssen neue Mitglieder aktiv und zügig integriert werden. Die Verhaltensnorm der Zurückhaltung in der Anfangsphase sollte geändert werden, um durch eine offene Auseinandersetzung mit neuen Gedanken auch die Integration zu unterstützen.

5.2.2 Bildung von Ausschüssen (Textziffer 5.3 DCGK)

Ausschussbildung bedeutet die Bildung von Subgruppen. Entsprechend den Ausführungen in der gruppentheoretischen Betrachtung sehen auch Vertreter des institutionenökonomischen Ansatzes Gruppenarbeit ähnlich wie von Rosenstiel. Nach ihrer Auffassung liegt Gruppenarbeit vor, wenn (1.) mehrere Produktionsfaktorarten, hier v.a. Arbeit, in den Produktionsprozess eingesetzt werden und (2.) ihre Leistung nur als Summe den Output ausmacht, eine Identifikation von Einzelbeiträgen unmöglich ist. Die Grenzproduktivität eines Faktors ist von der Einsatzmenge anderer Faktoren abhängig. (3.) Die eingesetzten Produktionsfaktoren gehören mehr als einem Akteur. Auch in dieser Betrachtung unterliegen die beteiligten Produktionsfaktorinhaber einer Informationsasymmetrie und den sich daraus ergebenden Problemen der 'Adverse Selection' sowie des 'Moral Hazard'.⁷² Dies rechtfertigt die Etablierung eines Ausschussvorsitzenden und -stellvertreters sowie die Berücksichtigung der intensiveren Aufgaben bei der

⁷⁰ Vgl. Wagner, W. Gary; Pfeffer, Jeffrey und O'Railly, Charles A. III (1984). Siehe dazu das Stichwort Kohäsion in Kap. 4.3.1.

⁷¹ Vgl. Finkelstein, Sidney und Mooney, Ann C. (2003), S. 107. Siehe dazu das Stichwort soziale Kompetenz in Kap. 3.3.

⁷² Vgl. Erlei, Mathias; Leschke, Martin und Sauerland, Dirk (Hrsg.) (1999), S. 70-72.

Vergütung.

Folgerichtig empfiehlt der DCGK die Bildung von Ausschüssen.⁷³ Der Kodex enthält Angaben zu ihrer Einbindung in das Gesamtgremium, zur exponierten Stellung des Prüfungsausschusses und seinen Aufgaben, Vorschläge zu weiteren Ausschüssen sowie zur Aufgabenverteilung zwischen Ausschuss und Gesamtgremium. Die folgenden Regeln wurden seit ihrer Aufstellung von den DAX 30-Gesellschaften weitgehend befolgt.

Ausschussbildung, Einbindung ins Gesamtgremium

Tz. 5.3.1 DCGK: „Der Aufsichtsrat soll abhängig von den spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens und der Anzahl seiner Mitglieder fachlich qualifizierte Ausschüsse bilden. Diese dienen der Steigerung der Effizienz der Aufsichtsratsarbeit und der Behandlung komplexer Sachverhalte. Die jeweiligen Ausschussvorsitzenden berichten regelmäßig an den Aufsichtsrat über die Arbeit der Ausschüsse.“

Ausschüsse entlasten das Gesamtgremium und intensivieren die Arbeit, was die Qualität der Kontrolle und Beratung durch den Aufsichtsrat steigert. Ein großer Vorteil der Ausschussbildung liegt in der kontinuierlichen und zeitnahen Sacharbeit. Die so entstehende Arbeitsteilung und Spezialisierung der Mandatsträger trägt zur Effektivität des Gesamtgremiums bei.

Da für die Ausschüsse keinerlei weitere Besetzungsvorschriften, insbesondere hinsichtlich der Anzahl der Arbeitnehmervertreter vorliegen, ist die Eignung des Mandatsträgers maßgeblich. Damit wird in den einzelnen Ausschüssen nicht die im Gesamtplenum vertretene Interessenpluralität repräsentiert. Erarbeitet ein solcher Ausschuss eine Entscheidungsvorlage für das Gesamtgremium, ist diese durch die Ausschussmitgliederinteressen beeinflusst. Wird den Ausschussmitgliedern vom Plenum der Status 'Experte' oder mindestens 'Fachkundiger' zugewiesen, erhalten ihre Vorschläge besonders hohe Glaubwürdigkeit.⁷⁴ Daher ist die Zustimmung zu ihren Beschlüssen oder Beschlussvorlagen im Plenum wahrscheinlich und das Risiko von Fehlentscheidungen bei mangelnder kritischer Prüfung im Plenum steigt⁷⁵. Die entstehende Informationsasymmetrie zwischen dem Aus-

⁷³ Siehe dazu ausführlich Kap. 3.2.2.3.

⁷⁴ Siehe dazu das Stichwort Macht in Kap. 4.3.1.

⁷⁵ Vgl. Grothe, Philip (2006), S. 215. Siehe dazu Kap. 4.3.2.2.

schuss (Agent) und den restlichen Gremiumsmitgliedern (Prinzipal) wird durch regelmäßige Berichterstattung über die Ausschussarbeit gemildert.⁷⁶

Gegner der Ausschussbildung bemängeln die verwirrende Zuständigkeit und die Aushöhlung der Arbeit des Gesamtplenums.⁷⁷ Kritisch ist die Frage der Haftung des Gesamtgremiums für Ausschusstätigkeiten, indem auch an den delegierten Aufgaben nicht beteiligte Gremiumsmitglieder haften. Zusätzlich gilt für die im Ausschuss versammelten Gremiumsmitglieder mit besonderer Sachkenntnis ein erhöhter Haftungsmaßstab.⁷⁸

Der DCGK nimmt zur Häufigkeit der Treffen nicht Stellung. Wie bereits in Kap. 3.2.5 herausgestellt, wurden nach einer empirischen Studie von Heidrick & Struggles im Jahr 2006 durchschnittlich 3,14 Ausschusssitzungen der DAX 30-Unternehmen abgehalten. Dies unterstützt die Herausbildung einer effektiven Gruppenarbeit nicht ausreichend und wird zudem durch die Aufgabenfülle in zeitlich eng begrenzten Treffen verstärkt. Allerdings erhöht sich durch die Ausschussbildung die Anzahl der Treffen durchschnittlich von 4,4 im Gesamtplenar auf 7,54 für Ausschussmitglieder⁷⁹, soweit die Ausschussarbeit nicht im Anschluss an die Sitzung des Gesamtgremiums erfolgt, und verbessert so die Grundlage für Gruppenbildungsprozesse.

Die Zusammensetzung und Größe der Subgruppe ist durch die Situation im Gesamtgremium geprägt. Damit bestimmt der Aufsichtsrat als Pool die mögliche Zusammensetzung, Machtverhältnisse, Wissen und Erfahrung im Ausschuss.⁸⁰ Mächtige Mitglieder können die Wahl neuer Mitglieder beeinflussen, die ihren Vorstellungen entsprechen und damit Führungsstruktur und Ausschusszusammensetzung beeinflussen. Je nach Besetzung können Subgruppen zur Stärkung/Schwächung von Machtverhältnissen im Gesamtgremium beitragen. Insbesondere die demografische Zusammensetzung hat Einfluss auf die Interaktion der Mitglieder. Durch die Benennung demographisch ähnlicher Personen kann es im Zeitverlauf zu einer Homogenisierung des Aufsichtsrats und damit auch der Ausschüsse kommen. Dies unterstützt die informelle Kommunikationsbereitschaft

⁷⁶ Siehe die Argumentation zum Stichwort Wirkung in Kap. 3.2.2.3; vgl. Gerum, Elmar und Debus, Malte (2006), S. 1.

⁷⁷ Vgl. Gerum, Elmar und Debus, Malte (2006), S. 1.

⁷⁸ Siehe dazu auch Kap. 3.2.2.3.

⁷⁹ Siehe dazu Kap. 4.3.3 Stichwort Ausschüsse (Ebene 3).

⁸⁰ Siehe dazu die Stichworte Zusammensetzung und Macht in Kap. 4.3.1.

und trägt zu einer sinkenden Konflikthäufigkeit bei.⁸¹ Ausschüsse mit einem hohen Status bzw. Ausschüsse mit Personen mit hohem Status und Macht erzeugen durch ihre Attraktivität einen 'Gruppensog'.⁸² Die Zugehörigkeit zu einem solchen Ausschuss kann die Reputation ihrer Mitglieder stärken.⁸³ Dies gilt im Allgemeinen für diejenigen Ausschüsse, denen der Aufsichtsratsvorsitzende beiwohnt wie Präsidium bzw. Präsidialausschuss oder Personalausschuss.⁸⁴

Wird der im Ausschuss erarbeitete Konsens im Gesamtplenium übernommen, reduziert die Übernahme des Ergebnisses die Interessenkonflikte im Gesamtgremium. Zusätzlich tragen die personellen Verflechtungen zwischen den Bänken in den Ausschüssen zu einer Gruppenbildung im Gesamtgremium bei. Die Ausschusstätigkeit ist die Basis für eine wahrgenommene Gruppenzugehörigkeit in großen Aufsichtsräten und dient damit der Steigerung der Leistung durch Gruppenarbeit und damit auch der Informationsverarbeitung (zweites Ziel des Kodexes). Da kleinere Gruppen effektiver arbeiten, ist die Regel aufgrund der gegebenen Gremiumsgröße wichtig. Allerdings muss bei der Ausgestaltung darauf geachtet werden, dass sich die Ausschüsse in das Plenum integrieren und damit Informationen über die Ausschussarbeit dem gesamten Aufsichtsrat zugänglich werden. Sie wurde in der Praxis im Jahr 2006 regelmäßig befolgt.

Einrichtung eines Prüfungsausschusses, Aufgaben, Voraussetzungen des Vorsitzenden

Tz. 5.3.2 DCGK: „Der Aufsichtsrat soll einen Prüfungsausschuss (Audit Committee) einrichten, der sich insbesondere mit Fragen der Rechnungslegung und des Risikomanagements, der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung von Prüfungsschwerpunkten und der Honorarvereinbarung befasst. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses soll über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren verfügen. Er sollte kein ehemaliges Vorstandsmitglied der Gesellschaft sein.“

Besonders groß ist das Interesse der Aktionäre (Prinzipal) an der Kontrolle der

⁸¹ Vgl. Westphal James D. und Zajac, Edward J. (1995).

⁸² Siehe das Stichwort Gruppenkohäsion in Kap. 4.3.1.

⁸³ Siehe zur Reputation Kap. 4.2.1.3.

⁸⁴ Siehe zur Häufigkeit dieser Ausschüsse Abb. 3.8, S. 110.

Vorstandstätigkeit. Diesem Interesse kommt der Kodex nach, indem er die Aufgaben dieses Ausschusses sowie die Qualifikation des Vorsitzenden klar umreißt. Hier wird dem Aufsichtsrat eine Aufgabenstellung erteilt, welche die bestehende allgemeine Kontrollaufgabe in ihrer ex-post-Betrachtung spezifiziert. Der Prüfungsausschuss ist ein vorbereitender Ausschuss, da die eigentliche Prüfungsaufgabe nicht delegierbar ist.⁸⁵ In ihrer empirischen Analyse⁸⁶ fand Köhler bestätigt, dass die geforderte Unabhängigkeit insbesondere der Prüfungsausschussmitglieder mit einer steigenden Zahl von Aktionärsvertretern positiv korreliert. Eine steigende Ausschussgröße geht mit zunehmender Anzahl von Arbeitnehmervertretern einher.⁸⁷ Die Qualifikation der Prüfungsausschussmitglieder ist sehr weit gefächert, so verfügen über die Hälfte der Mitglieder über Buchhaltungs- und Industrierfahrungen. Köhlers Befragung von 22 Prüfungsausschussmitgliedern aus DAX- und MDAX-Unternehmen im Jahr 2004 ergab die in Abb. 5.1 dargestellte Verteilung.

In den Aufsichtsräten der DAX-Unternehmen wurde häufig schon vor der Empfehlung durch den Kodex ein Prüfungsausschuss eingerichtet. Daher wurde diese Regel im Jahr 2006 regelmäßig angewendet. Die Anregung im dritten Satz, es sollte kein ehemaliges Vorstandsmitglied diesen Ausschuss übernehmen, ist hingegen mit einer Befolgung von 89,7% der DAX 30-Gesellschaften nach einer Befragung durch von Werder et al. neuralgisch.⁸⁸ Hintergrund dieser Anregung ist die Befürchtung, ehemalige Vorstände hätten ggf. Vorgänge ihrer eigenen aktiven Vorstandstätigkeit zu prüfen. Dadurch besteht bei potenziellen Fehlern die Gefahr von Vertuschung, also 'Hidden Intention' in der Ausschussarbeit.⁸⁹ Neben der bereits in Tz. 5.3.1 DCGK erläuterten Stärkung der Informationsverarbeitung zielt diese Textziffer insbesondere in ihrer Anregung ('kann'-Regel) auf die Vermeidung von Interessenkonflikten und damit auf eine Stärkung der Unabhängigkeit der Mandatsträger (viertes Ziel des Kodexes).

⁸⁵ Siehe dazu Kap. 3.2.2.3.

⁸⁶ Additive Aufgaben nach der Klassifikation von Steiner, Ivan D. (1972).

⁸⁷ Vgl. Koehler, Annette (2005), S. 238f.

⁸⁸ Ein Überprüfung anhand der Entsprechenserklärung unterblieb. Vgl. Kap. 2.3.4; Werder, Axel von und Talaulicar, Till (2007), S. 874.

⁸⁹ Siehe hierzu Kap. 3.2.2.1 und Tz. 5.4.4 DCGK in Kap. 5.2.1.

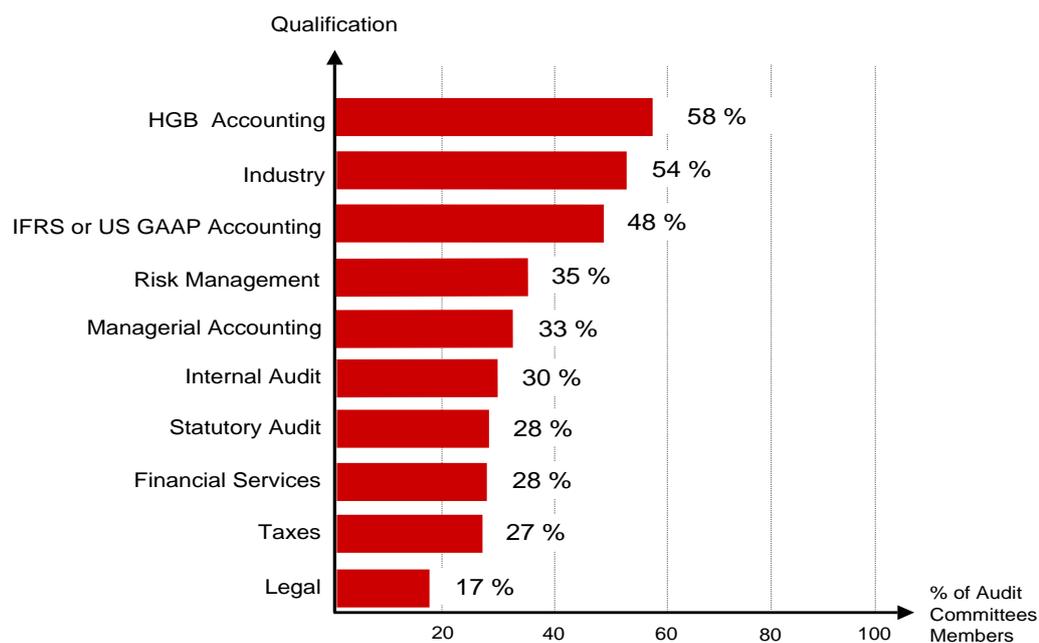


Abbildung 5.1: Qualifikation der Mitglieder des Prüfungsausschusses in DAX- und MDAX-Unternehmen im Jahr 2004

Quelle: Koehler, Annette (2005), S. 241.

Bildung weiterer Ausschüsse

Tz. 5.3.3 DCGK: „Der Aufsichtsrat kann weitere Sachthemen zur Behandlung in einen oder mehrere Ausschüsse verweisen. Hierzu gehören u.a. die Strategie des Unternehmens, die Vergütung der Vorstandsmitglieder, Investitionen und Finanzierung.“

Abgestuft zur vorherigen Textziffer folgt die Anregung, neben der Prüfung auch andere Themen an Ausschüsse zu delegieren. Ist der Aufsichtsrat entsprechend groß, bestehen die Vorteile der Kleingruppenarbeit. Dies führt als Ziel zu einer Stärkung der Informationsverarbeitung (zweites Ziel des Kodexes). Entsprechend wurde diese Regel in der Aufsichtsratspraxis der DAX-Gesellschaften im Jahr 2006 regelmäßig befolgt.

Befugnisse der Ausschüsse

Tz. 5.3.4 DCGK: „Der Aufsichtsrat kann vorsehen, dass Ausschüsse die Sitzungen des Aufsichtsrats vorbereiten und darüber hinaus auch anstelle des Aufsichtsrats entscheiden.“

Als Vereinfachung des Prozederes und damit Mittel zur Effizienzsteigerung der Aufsichtsratsstätigkeit kann die Empfehlung verstanden werden, einen sitzungsvorbereitenden Ausschuss zu bilden oder Ausschüssen Entscheidungsbefugnis zu erteilen. Insbesondere die Abgabe der Vorbereitung kann eine wichtige Entlastung für den Aufsichtsratsvorsitzenden und seinen Stellvertreter bringen. Vorbereitende Ausschüsse müssen mit mindestens zwei Personen, solche mit Entscheidungsbefugnis mit mindestens drei Personen besetzt werden.⁹⁰

Entsprechend der Argumentation zu Tz. 5.3.1 DCGK kann auch hier von einer Verbesserung der Informationsverarbeitung (zweites Ziel des Kodexes) ausgegangen werden, die sich aus einer Aufgabenverteilung ergibt. Daraus entstehende Arbeitsroutinen können diesen Vorgang unterstützen. In der Praxis wird diese Anregung sehr häufig befolgt, ist aber im Jahr 2007 neuralgisch mit einer Befolgung von 89,3%.⁹¹

Aufgrund der Größe der DAX-Aufsichtsräte, der Kürze der Treffen und dem Aufgabenumfang müssen Vereinfachungen hinsichtlich des Ablaufs der Aufsichtsratsstätigkeit vorgenommen werden. Aus gruppentheoretischer Sicht kommt diesen Kontakten außerhalb des Plenums eine hohe Bedeutung zu. Entwickelt sich im Aufsichtsrat ein Trend hin zur Auslagerung der Entscheidung aus dem Gesamtplenum, findet diese zunehmend ihren Platz in informellen Gruppen, Vorabtreffen oder Ausschüssen.⁹² Dort ausgetauschte Informationen werden zur Quelle der Macht.⁹³ Hat eine solche Subgruppe großen Einfluss auf das Gesamtgremium, können Entscheidungen auf diesem Wege beeinflusst bzw. vorgefasst werden. Damit bleibt der Gesamtaufsichtsrat als Wissensquelle ungenutzt. Durch das kleinere Gremium wird unter Umständen auch der Pool an kritischen Fragen kleiner und mögliche konträre Informationen werden nicht eingeholt. Wird dann auf der

⁹⁰ Siehe dazu Stichwort Besetzung in Kap. 3.2.2.3.

⁹¹ Vgl. Werder, Axel von und Talaulicar, Till (2007), S. 874.

⁹² Vgl. o.V. (2006d).

⁹³ Siehe das Stichwort Macht in Kap. 4.3.1.

Sitzung des Gesamtremiums nicht über unterschiedliche Positionen diskutiert, unterbleibt ein wichtiger Informationsaustausch der repräsentierten Interessenheterogenität zur ab- bzw. ausgewogenen Entscheidungsfindung. In diesen Subgruppen kann es zudem zu einer erhöhten Kohäsion kommen, die 'Groupthink'-Phänomene auslöst.⁹⁴

Mitglieder, die nicht an Entscheidungen beteiligt sind, werden hinterher kaum in der Lage sein, die Qualität zu überprüfen. Sie werden sich auf die beteiligten Kollegen verlassen, was gesetzlich erlaubt ist. Problematisch bleibt, dass auch nichtbeteiligte Gruppenmitglieder haften. Eine solche Ausgrenzung schwächt zusätzlich das Commitment zur Aufgabe und damit die Gremiumsarbeit.

Resümierend kann die Ausschussarbeit einen wichtigen Beitrag zur Qualitätssteigerung der Gremiumsarbeit (zweites Ziel des Kodexes) leisten, jedoch dürfen die Subgruppen nicht losgelöst vom Plenum agieren. Die Ausschussbildung kann eine Identifikationsplattform für Aufsichtsratsmitglieder bieten und die Gruppenbildung im Gesamtremium bei gelungener Einbindung der Subgruppen unterstützen.

5.2.3 Umgang mit Interessenkonflikten von Aufsichtsräten (Textziffer 5.5 DCGK)

Eng verbunden mit der Argumentation der Unabhängigkeit aus Tz. 5.4.2 DCGK in Kap. 5.2.1 ist die Darstellung der Interessenkonflikte. Sie können aufgrund von Loyalitätsbeziehungen zu einer internen oder externen Gruppe in der Organtätigkeit entstehen (Verflechtung) oder sind durch die Kollision mit eigenen Zielen begründet (Motivation). Aufgrund der bestehenden Informationsasymmetrie zwischen den Aufsichtsratsmitgliedern (Agent) und ihrem Prinzipal treten 'Agency'-Probleme auf. Nicht veröffentlichte Interessenkonflikte gründen sich ex post auf 'Hidden Information' und können zu opportunistischem Verhalten führen. Interessenkonflikte erzeugen zusätzlich Abhängigkeiten und können daher 'Hidden Intentions' seitens des Mandatsträgers (Agent) bergen.⁹⁵ Die Offenlegung dieser auftretenden Konflikte ex post und ex ante soll Transparenz

⁹⁴ Siehe hierzu Kap. 4.3.2.2.

⁹⁵ Siehe zu Agencyproblemen Kap. 3.2.2.1.

schaffen und die Gefahr der genannten Probleme mindern.

Offenlegung von Interessenkonflikten

Tz. 5.5.2 DCGK: „Jedes Aufsichtsratsmitglied soll Interessenkonflikte, insbesondere solche, die auf Grund einer Beratung oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder sonstigen Geschäftspartnern entstehen können, dem Aufsichtsrat gegenüber offen legen.“

Gegenstand dieser Textziffer sind besonders bedeutende bzw. als besonders beeinflussend angesehene Interessenkonflikte. Sie begründen sog. 'Hidden Intentions' beim Mandatsträger (Agent).⁹⁶ Indem nun diese vorher zumeist verborgenen Loyalitätsbeziehungen aufgedeckt werden, soll das daraus entstehende 'Moral Hazard'-Risiko gemildert werden. Ziel dieser Empfehlung ist es, die Unabhängigkeit der Mandatsträger zu stärken (viertes Ziel des Kodexes) und die Transparenz zu erhöhen (fünftes Ziel des Kodexes), wobei allein aufgrund der Offenlegung eine Verhaltensänderung der Mandatsträger zu bezweifeln ist, wenn nicht ein Sanktionsmechanismus zusätzlich unterstützend eingreift. Sie wurde im Jahr 2006 regelmäßig angewendet. Kritisch ist zu bemerken, dass die Überprüfung im Aufsichtsrat und außerhalb schwierig ist.⁹⁷

⁹⁶ Siehe dazu die Argumentation in Kap. 4.2.1.3.

⁹⁷ Im Falle des Unternehmens Continental hatte der Aufsichtsratsvorsitzende (Hubertus von Grünberg) einen Beratervertrag mit der General Capital Group einer Münchner Beteiligungsberatung. Letztere hatten im Sommer 2006 versucht, Continental zu kaufen. Kurz vor der Transaktion hatte von Grünberg seinen Beratervertrag gekündigt. Dieser Vertrag führte durch den geplanten Kauf von Continental zu einem starken Interessenkonflikt. (Vgl. o.V. (2007a), S. 40.) Entsprechend groß ist das Konfliktpotenzial auch für Klaus Zumwinkel, der den Aufsichtsratsvorsitz sowohl bei der Deutschen Telekom als auch bei der Deutschen Postbank inne hatte. Zusätzlich ist er Vorstandsvorsitzender bei der Deutschen Post. Als Aktionär tritt der Bund bei der Deutschen Telekom und der Deutschen Post auf, als Gewerkschaft tritt Verdi in beiden Gremien auf. Es liegt eine starke Verflechtung vor. Vgl. o.V. (2007a), S. 42.

Bericht über Interessenkonflikte an die Hauptversammlung, Mandatsniederlegung bei dauerhaften Konflikten

Tz. 5.5.3 DCGK: „Der Aufsichtsrat soll in seinem Bericht an die Hauptversammlung über aufgetretene Interessenkonflikte und deren Behandlung informieren. Wesentliche und nicht nur vorübergehende Interessenkonflikte in der Person eines Aufsichtsratsmitglieds sollen zur Beendigung des Mandats führen.“

Liegt ein eklatanter und temporärer Interessenkonflikt vor, könnte das betroffene Mitglied auf die Teilnahme an Sitzungen mit konfliktären Inhalten oder Entscheidungen verzichten, alternativ sein Mandat vorübergehend ruhen lassen. Grundsätzliche Konflikte müssen zur Amtsniederlegung führen.⁹⁸ Weitreichende Offenlegungspflichten sollen helfen, derart belastete Personen von der Amtsübernahme abzuhalten (viertes Ziel des Kodexes) bzw. entsprechende Entwicklungen aufzudecken (fünftes Ziel des Kodexes). Diese Empfehlung ist in den DAX 30-Gesellschaften nicht neuralgisch.

Die Vorschriften und Empfehlungen der Tz. 5.5 DCGK sollen durch Offenlegung entstehende Konflikte mindern und vermeiden helfen. Dies unterstützt die Erreichung des Transparenzziels (fünftes Ziel des Kodexes). Die Konkretisierung der Umstände, die eine Abhängigkeit von Mandatsträgern begründen, unterstützt das Unabhängigkeitsziel (viertes Ziel des Kodexes), wenn die beschriebenen Beziehungen zum Unternehmen eine Wahl dieser Personen verhindern. Wird davon ausgegangen, dass bestehende unveröffentlichte Interessenkonflikte die Arbeitsleistung des Gremiums schwächen, könnte diese Textziffer auch der Leistungssteigerung der Personen sowie des Gesamtgremiums dienen (drittes Ziel des Kodexes).

5.3 Interpretation der Kodexregeln zu Anreizen und Sanktionen

Prinzipal und Agent haben annahmegemäß unterschiedliche Ziele, wobei der Prinzipal über ein Anreiz- und Sanktionssystem die Ziele des Agenten mit seinen ei-

⁹⁸ Siehe dazu auch Kap. 3.2.2.1.

genen harmonisieren kann. Das System muss neben dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit auch transparent gestaltet sein und sich an die Präferenzen des Agenten individuell anpassen lassen.⁹⁹

Das Verhalten des Aufsichtsrats kann intrinsisch, also um des Verhaltens selbst willen, oder extrinsisch als Instrument zur Erlangung der angestrebten Belohnung motiviert sein. Zur Ansprache der extrinsischen Motivation stehen dem Prinzipal materielle/finanzielle und immaterielle Instrumente zur Verfügung. Materielle Instrumente sind fixe und variable Entlohnungsformen sowie Sachleistungen. Immaterielle Instrumente sind soziale Anreize wie Kontakte zu Kollegen, die Arbeit selbst durch den Inhalt oder ihre Anforderungen, Karrieremöglichkeiten durch Qualifizierung sowie das organisatorische Umfeld beispielsweise in Form des Unternehmensimages.¹⁰⁰ Die Anreize können in positiver Form beispielsweise als Vergütung, Karrieremöglichkeiten oder auch Status angeboten werden.¹⁰¹ Negative Anreize sind Sanktionen wie Vergütungseinbußen, Tadel oder Mandatsverlust. Anreize und Sanktionen werden von den ausführenden Personen nicht als gleichwertig betrachtet. Daher werden Anreize und Sanktionen nicht gleichermaßen eingesetzt, sondern die Anreize bevorzugt.¹⁰²

5.3.1 Vergütung (Textziffer 5.4.7 und 5.4.8 DCGK)

In der Prinzipal-Agent-Perspektive soll der Vorstand (Agent) durch den Aufsichtsrat überwacht werden, damit der Agent nicht auf Kosten der Aktionäre (Prinzipal) eigene Ziele verfolgt (Moral Hazard). Die Überwachung und Kontrolle des Vorstands durch den Aufsichtsrat (Agent) reduziert die Agencykosten für die Aktionäre (Prinzipal) und trägt zur Steigerung des Unternehmenserfolgs bei.¹⁰³ Diese Funktion soll für Mitglieder ohne eigene Eigenkapitalinteressen durch die Unabhängigkeit des Aufsichtsrats und seine Vergütung unterstützt werden.¹⁰⁴ Eine erfolgsabhängige Vergütung schafft Anreize, das opportunistische Verhalten

⁹⁹ Vgl. Hutzschenreuter, Thomas (1998), S. 79f.

¹⁰⁰ Vgl. Becker, Fred (1995), S. 37f.

¹⁰¹ Vgl. mit einem Überblick Richter, Rudolf und Furubotn, Eirik G. (1999), S. 268f.

¹⁰² Vgl. Baker, George; Jensen, Michael C. und Murphy, Kevin J. (1988), S. 614f.

¹⁰³ Vgl. Hillman, Amy J. und Dalziel, Thomas (2003), S. 384.

¹⁰⁴ Siehe dazu Kap. 4.2.2.2.

einздämmen und die Interessen zu harmonisieren.¹⁰⁵ Langfristig wirken Beteiligungen am Eigenkapital, während erfolgs- oder ergebnisorientierte Vergütungskomponenten eine kurzfristige Anreizwirkung ausüben. Insbesondere die Eigenkapitalbeteiligung soll helfen, den überwachenden Aufsichtsrat (Agent) mit einem eigenen Shareholderinteresse auszustatten und so die Ziele der Aktionäre (Prinzipal) zu verfolgen.¹⁰⁶ Koppelt ein Anreizsystem die Entlohnung beider Vertragsparteien an dieselbe Handlung, verstärkt das die Wirkung. Wird der Aufsichtsrat (Agent) am Ergebnis beteiligt, muss er auch das Risiko mittragen. Sein Handeln wird von seiner Risikodisposition beeinflusst.

Damit stellen die Vergütungskomponenten in der Prinzipal-Agent-Theorie ein Instrument dar, um den u.a. für seinen ungenügenden Arbeitseinsatz in der Kritik stehenden Aufsichtsrat stärker an seine Überwachungs- und Beratungsfunktion zu binden. Angenommen wird, dass der Agent hauptsächlich extrinsisch motiviert ist.¹⁰⁷ Die Literatur zur Prinzipal-Agent-Theorie rechtfertigt ihren Fokus auf monetäre Entlohnungsformen damit, dass Individuen durch die universelle Einsetzbarkeit das monetäre Vergütungsäquivalent der nichtmonetären Vergütungskomponente vorziehen.¹⁰⁸

Es muss eine Bemessungsgrundlage als Maßstab zur Ermittlung des Umfangs der Anreizgewährung definiert und dazu die Ziele festgelegt und kommuniziert werden. Die Bemessungsgrundlage sollte sich mit den Zielen der Aktionäre (Prinzipal) decken, von der Arbeitsanstrengung des Aufsichtsrats (Agent) abhängen und effizient sein.¹⁰⁹ Die Arbeitsanstrengung dient als Gradmesser für die zu erwartende Qualität des Arbeitsergebnisses. Es sollen Anreizverzerrung und Risikobereitschaftsbeeinflussung vermieden werden. Problematisch gestaltet sich die Definition der Referenzhöhe für 'gute' Leistungen¹¹⁰, da einerseits weder der Gesamtoutput noch die Qualität der Einzelbeiträge im Gesamtoutput

¹⁰⁵ Vgl. Lazear, Edward P. (2000).

¹⁰⁶ Vgl. Tirole, Jean (2001), S. 12; Baker, George; Jensen, Michael C. und Murphy, Kevin J. (1988), S. 614. Jensen und Murphy kritisierten 1990 den ihrer Meinung nach zu geringen Zusammenhang zwischen Entgelt amerikanischer CEOs und der Unternehmensperformance. Daraus ergebe sich keine ausreichende Verhaltensbeeinflussung. Die „pay-performance relation (including pay, options, stockholdings, and dismissal) for chief executive officers indicate that CEO wealth changes \$3.25 for every \$1,000 change in shareholder wealth.“ Jensen, Michael C. und Murphy, Kevin J. (1990), S. 225.

¹⁰⁷ Vgl. Fallgatter, Michael J. (2003), S. 704f.

¹⁰⁸ Vgl. Baker, George; Jensen, Michael C. und Murphy, Kevin J. (1988), S. 594f.

¹⁰⁹ Vgl. Baker, George (2000), S. 416.

¹¹⁰ Vgl. Goebel, Elisabeth (2002), S. 115f.

ausreichend identifiziert werden können. Andererseits müsste für die Feststellung einer 'guten' Leistung ein konkretes Anforderungsprofil für die Tätigkeit als Aufsichtsrat vorliegen. Neben der Definition der Bemessungsgrundlage muss eine Vergütungsfunktion zugrunde gelegt werden, welche den Zusammenhang zwischen fixen und variablen Vergütungsanteilen sinnvoll ausgestaltet. Schließlich ist ein Ausschüttungsmodus für Zeitpunkt und Höhe der variablen Anteile festzulegen.¹¹¹

Bemessungsgrundlage der Vergütung, fixe und funktionsorientierte Entlohnung

Tz. 5.4.7 Abs. 1 DCGK: „Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder wird durch Beschluss der Hauptversammlung oder in der Satzung festgelegt. Sie trägt der Verantwortung und dem Tätigkeitsumfang der Aufsichtsratsmitglieder sowie der wirtschaftlichen Lage und dem Erfolg des Unternehmens Rechnung. Dabei sollen der Vorsitz und der stellvertretende Vorsitz im Aufsichtsrat sowie der Vorsitz und die Mitgliedschaft in den Ausschüssen berücksichtigt werden.“

Gesetzlich ist kein Vergütungsanspruch verankert und wird daher unternehmensindividuell bestimmt. Da die Hauptversammlung über die Vergütung direkt beschließen oder eine Satzungsänderung herbeiführen musste, war es im Jahr der Kodexeinführung nicht allen DAX 30-Gesellschaften möglich, die Regeln zur Vergütung vollständig zu befolgen.

Als Bemessungsgrundlage wird ein Zusammenhang zwischen Arbeitsintensität und den Größen Verantwortung, Tätigkeitsumfang, wirtschaftliche Lage und Unternehmenserfolg hergestellt. Konkrete Vorschläge zur Ausgestaltung gibt der Kodex nicht. Prinzipiell steht als inputorientierte Größe für eine Bemessungsgrundlage beispielsweise die Arbeitszeit zur Verfügung. Darauf stellt der erste Absatz dieser Textziffer verstärkt ab, indem der Arbeitseinsatz bezüglich der Funktion des Mitglieds gewürdigt werden soll. Zwischen der Arbeitszeit und Arbeitsintensität wird dabei eine positive Korrelation unterstellt. Der stärkeren zeitlichen Inanspruchnahme durch Vorsitz, Stellvertretung oder Ausschussarbeit

¹¹¹ Vgl. Hutzschenreuter, Thomas (1998), S. 80f.

soll durch einen finanziellen Aufschlag Rechnung getragen werden (funktionsorientierte Vergütung). In der Praxis findet sich, so eines der Ergebnisse aus Kap. 3.2.5, ein Verhältnis der Vergütung für Vorsitz, Stellvertretung und einfaches Aufsichtsratsmitglied bis zum Jahr 2005 von 3 : 1,5 : 1 und für das Jahr 2006 von ca. 5 : 2 : 1.¹¹² Durchschnittlich erhielten die Aufsichtsräte in den DAX 30-Gesellschaften im Jahr 2006 4.865 EUR pro Sitzung des Gesamtgremiums inklusive der Vergütung für evtl. Ausschusssitzungen. Mitglieder des Prüfungsausschusses wurden i.H.v. 33.630 EUR pro Sitzung, der Vorsitzende i.H.v. 51.895 EUR entlohnt. Höher fiel die Vergütung im Personalausschuss aus, in dem die Mitglieder durchschnittlich 36.033 EUR und der Vorsitzende 56.748 EUR erhielten. Die Gesamtvergütung übertraf in ihrer Höhe den europäischen Durchschnitt um ca. 3,6%, wobei die Anzahl der Ausschusstreffen deutscher Aufsichtsräte im europäischen Vergleich des Jahres 2006 am geringsten war.¹¹³ Diese Textziffer ist nicht neuralgisch. Auf eine Ausschussvergütung verzichteten lediglich zwei DAX-Gesellschaften.¹¹⁴ Hinsichtlich der Steigerung der Leistungsbereitschaft (drittes Ziel des Kodexes) ist ein funktionsorientierter Aufschlag für die höhere Arbeitsbelastung ein geeignetes Instrument.

Erfolgsorientierte und langfristige Entlohnungskomponenten

Tz. 5.4.7 Abs. 2 DCGK: „Die Mitglieder des Aufsichtsrats sollen neben einer festen eine erfolgsorientierte Vergütung erhalten. Die erfolgsorientierte Vergütung sollte auch auf den langfristigen Unternehmenserfolg bezogene Bestandteile enthalten.“

Weiter empfiehlt der DCGK eine Zusammensetzung aus fester und variabler Komponente mit outputorientierter Bemessungsgrundlage und regt an, dass Letztere auch eine langfristige Erfolgswirkung enthalten sollte. Damit schließt sich der Kodex der Fokussierung einer finanziellen und daher v.a. extrinsischen Motivation der Aufsichtsratsmitglieder an. Er unterstellt, dass deutsche Aufsichtsräte mehr leisten könnten und noch zu wenig Anstrengung zeigen.¹¹⁵

¹¹² Vgl. Abb. 3.11, S. 130.

¹¹³ Vgl. Heidrick & Struggles International Inc. (2007), S. 9f. Zu den Komponenten und ihrer Einsatzhäufigkeit siehe die Ausführungen in Kap. 3.2.5.

¹¹⁴ Vgl. Towers Perrin Germany (2006), S. 9. Es handelt sich um Adidas AG und BMW AG.

¹¹⁵ Vgl. Fallgatter, Michael J. (2004), S. 98f.

Für eine erfolgsabhängige Entlohnung können als Bemessungsgrundlage outputorientierte Größen wie Umsatz oder Gewinn, Dividende oder Börsenkurs gewählt werden. Sie sind hinsichtlich des Grades ihrer Beeinflussbarkeit und tatsächlichen Beeinflussung durch den Aufsichtsrat zu untersuchen.¹¹⁶ Eine Kopplung an die Dividende der Aktionäre rückt die Ausschüttungspolitik in den Mittelpunkt. Dabei ist diese kurzfristig nicht oder nicht zwingend als Erfolgskennzahl aussagekräftig. Langfristig ist sie ein gutes Signal, da sich nur Unternehmen mit entsprechenden Gewinnen dauerhaft hohe Ausschüttungen leisten können.¹¹⁷ Durch die Zustimmungspflicht ist der Aufsichtsrat indirekt am operativen Ergebnis, dem Gewinn, beteiligt, die Höhe des Ergebnisses ist jedoch nicht auf den Arbeitseinsatz der Gremiumsmitglieder zurückführbar. Die Abgrenzung zur Vorstandsleistung ist kaum möglich. Eine erfolgsabhängige Vergütung könnte in diesem Fall falsche Anreize setzen und einer Paktierung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat Vorschub leisten.¹¹⁸ Zudem bedarf eine anreizorientierte Vergütung eines Überwachungssystems, um ihre Motivationswirkung entfalten zu können. Der Grad der Einhaltung von Leistungszielen muss individuell festgestellt werden.¹¹⁹ Dies ist im Falle des Aufsichtsrats kaum möglich, da der Output schwer messbar und i.d.R. nicht individuell zurechenbar ist. Wenn auch die erfolgsorientierte Vergütung die Anreize nicht optimal zu setzen vermag, ist die Zielsetzung der Steigerung des Unternehmenserfolgs im Interesse der Aktionäre und damit ein Schritt in die richtige Richtung.

Eine erfolgsorientierte Entlohnungskomponente ist in den DAX 30-Gesellschaften in weiten Teilen üblich. Towers Perrin ermittelten, dass im Jahr 2006 80% der Unternehmen ein erfolgsabhängiges Instrument vorgesehen hatten. Dabei wurden gewinnabhängige und dividendenabhängige Tantiemen zu gleichen Teilen als Grundlage herangezogen.¹²⁰ Damit ist die Empfehlung zum Einbezug erfolgsori-

¹¹⁶ Vgl. Baker, George; Jensen, Michael C. und Murphy, Kevin J. (1988), S. 596.

¹¹⁷ Siehe zum 'Signalling' Kap. 4.2.1.3.

¹¹⁸ Vgl. Hutzschenreuter, Thomas (1998), S. 102f.; Roller, Klaus (2000) untersucht den Beitrag einer aktienkursabhängigen Vergütung zur Verringerung der Agency-Problematik.

¹¹⁹ Vgl. Kühn, Stephan; Platte, Iris und Wottawa, Heinrich (2006), S. 183.

¹²⁰ Vgl. Towers Perrin Germany (2006), S. 8; siehe Kap. 3.2.5. Keine Tantieme gewährten Adidas AG, DaimlerChrysler AG, Fresenius M. C. KGaA, Hypo Real Estate AG, Infineon AG und Metro AG. Bereits Schmid, Frank (1997) fand empirisch einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Aufsichtsratsvergütung des einzelnen Mitglieds und der Gesamtkapitalrentabilität gegeben. Allerdings konnten Knoll, Leonhard; Knoesel, Jochen und Probst, Uwe (1997) keinen Zusammenhang zwischen der Aktienkursrendite und der Aufsichtsratsvergütung finden. Daraus leiteten sie eine unzureichende Ausrichtung am Aktionärsinteresse ab.

entierter Komponenten als kurzfristiges Anreizinstrument in Satz 1 der Textziffer in ihrer Befolgung neuralgisch. Von Werder et al. ermittelten in ihrer Befragung der DAX-Gesellschaften eine höhere Befolgungsrate von 89,7%.¹²¹

Eine langfristige Beteiligung am Unternehmenserfolg wird durch eine Kapitalbeteiligung ermöglicht. Diese würde insbesondere eine gute Beratungsleistung des Aufsichtsrats belohnen, denn in der strategischen Perspektive kann der Aufsichtsrat durch die gemeinsame Strategiefindung mit dem Vorstand und seine Zustimmungspflicht den Unternehmenserfolg beeinflussen. Allerdings fand Grothe in seiner Befragung nur selten einen Einfluss des Aufsichtsrats auf die Strategiefindung.¹²²

Von Werder et al. ermittelten für die Anregung, langfristige Komponenten einzubeziehen, eine mit 60,7% der DAX 30-Gesellschaften sehr niedrige Befolgungsrate.¹²³ Nach einer Studie von Towers Perrin war die Ablehnung deutlich höher: Sie fanden lediglich 13 DAX 30-Gesellschaften mit einer entsprechenden Komponente und somit eine Befolgung von 43%.¹²⁴ Ein Grund für die zurückhaltende Kapitalbeteiligung könnte in der Verunsicherung der Unternehmen nach dem Verbot der Ausgabe von Stock Options an Aufsichtsräte aus dem Jahr 2004 liegen.¹²⁵

Exemplarisch soll für die Aufsichtsratsvorsitzenden der DAX 30-Gesellschaften im Jahr 2006 die Zusammensetzung der Vergütung analysiert werden (Abb. 5.2). Das fixe Grundgehalt machte 38% der Gesamtentlohnung der Aufsichtsratsvorsitzenden aus. Die Beratungsgesellschaft Kienbaum empfiehlt einen höheren fixen Vergütungsanteil von 50 bis 75%, um einen Grundlohn in Krisenzeiten zu sichern.¹²⁶ Da die Hauptversammlung mit einfacher Mehrheit jährlich neu über die Höhe der fixen Vergütung durch Satzungsänderung bestimmen kann¹²⁷, ist mit

¹²¹ Vgl. Werder, Axel von und Talaulicar, Till (2007), S. 871.

¹²² Siehe dazu Abb. 3.1. Einschränkend muss darauf hingewiesen werden, dass in dieser nicht repräsentativen Studie nur knapp die Hälfte der befragten Mandatsträger in einem DAX-Aufsichtsrat ein Mandat inne hatten.

¹²³ Vgl. Werder, Axel von und Talaulicar, Till (2007), S. 871f., 874. Abweichungen von Anregungen müssen nicht offen gelegt werden, weshalb die Überprüfung der Entsprechenserklärungen unterblieb. Aufgrund der Veröffentlichung im Corporate-Governance-Bericht können bei den Unternehmen, die Tz. 5.4.7 Abs. 3 Satz 1 DCGK befolgen, Rückschlüsse auf die Vergütungsstruktur gezogen werden.

¹²⁴ Vgl. Towers Perrin Germany (2006), S. 9.

¹²⁵ BGH-Urteil (16.02.04).

¹²⁶ Siehe Kap. 3.2.5 zu näheren Ausführungen.

¹²⁷ § 113 Abs. 1 S. 4 AktG.

zeitlicher Verzögerung eine Anpassung an die Veränderungen des Unternehmenswerts möglich und eine Beachtung der Aktionärsinteressen erkennbar.¹²⁸ Dem Tätigkeitsumfang und der Verantwortung des Mandatsträgers wurde durch die Gewährung einer funktionsorientierten Komponente in der Vergütungsstruktur Rechnung getragen. Die Übernahme des Vorsitzes war in der festen Vergütung enthalten, die Komponente für die Wahrnehmung einer Ausschusstätigkeit machte 18% der Gesamtvergütung aus. Mit 36% hatten die Aufsichtsratsstantiemien einen ähnlich gewichtigen Anteil wie der fixe Teil des Entgelts. Das Sitzungsgeld ist nicht Gegenstand der Regelung im DCGK, wurde aber von der Hälfte der DAX-Unternehmen gezahlt. Im Verhältnis zur Gesamtvergütung des Vorsitzenden hatte es mit 1% einen geringen Anteil. Dieses Verhältnis war bei einfachen Aufsichtsratsmitgliedern höher ausgeprägt.

Für das Unternehmen ermöglicht eine variable Vergütung, die an den Unternehmenserfolg geknüpft ist, eine Senkung der Zahlungsabflüsse in wirtschaftlichen Krisenzeiten, während eine rein fixe Entlohnung in der Nähe einer Insolvenz den Cashflow zusätzlich belastet. Der wirtschaftlichen Lage und dem Erfolg des Unternehmens kann durch eine entsprechend gekoppelte variable Vergütungskomponente flexibel Rechnung getragen werden. In Krisenzeiten würde eine von der wirtschaftlichen Lage abhängige, also outputorientierte Entlohnung zur Senkung der Vergütungshöhe führen, während eine inputorientierte Entlohnung durch die in Krisenzeiten steigende Arbeitsintensität die Vergütungshöhe entgegengesetzt beeinflussen würde. Somit könnte es, wenn beide Größen als variable Instrumente gestaltet wären, zu entsprechend gering ausgeprägten Lohneinbußen in Krisenzeiten führen. Allerdings wäre damit kein ausreichender Anreiz zur Überwindung der Krise gesetzt.

¹²⁸ Vgl. Knoll, Leonhard; Knoesel, Jochen und Probst, Uwe (1997), S. 240f.

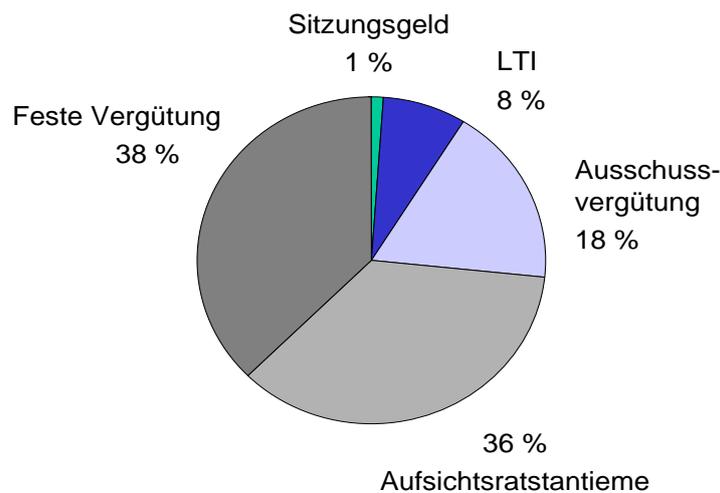


Abbildung 5.2: Durchschnittliche Zusammensetzung der Vergütung von Aufsichtsratsvorsitzenden der DAX 30-Gesellschaften 2006

Quelle: Towers Perrin Germany (2006), S. 10.
(Bereits in der Quelle findet sich eine Summe >100%.)

Die Anreizwirkung der erfolgsorientierten Vergütung muss kritisch hinterfragt werden. Eine variable Entlohnung soll in guten Zeiten das Anstrengungsniveau der Mandatsträger heben, um Krisen des Unternehmens durch die Wahrnehmung ihrer Aufgabe zu vermeiden. Allerdings verlangen die Pflichten eines Aufsichtsrats verstärkten Arbeitseinsatz insbesondere in Krisensituationen, die entsprechend haftungsrechtlicher Normen sanktioniert werden. Eine erfolgsabhängige Entlohnung hat in einer wirtschaftlichen Krise eine magere Grundlage und kann nur durch die Erwartung einer Überwindung der Krise als Ansporn bzw. Anreiz dienen. Die Arbeitsintensivierung verläuft quasi antizyklisch zu hohen Gewinnen in Folge wirtschaftlicher Erfolge.

Frey/Osterloh betonen die positive Wirkung eines hohen Anteils fixer Entlohnung für den Aufsichtsrat. Eine fixe Entlohnung unterstütze die neutrale Beurteilung von Sachverhalten, da kein Anreiz zur Veränderung der Bemessungsgrundlage für die Entlohnung zu eigenen Gunsten bestehe.¹²⁹ Ein hoher Anteil signalisiere eine erwartete Gesamtleistung aller Mitglieder, wobei auch die Gemeinsam-

¹²⁹ Vgl. Frey, Bruno S. und Osterloh, Margit (2005), S. 97-99.

keit als Gruppe gefördert würde.¹³⁰ Zudem würde die intrinsische Motivation der Mandatsträger nicht verdrängt und damit Investitionen in Humankapital (unternehmensspezifisches Wissen) und freiwillige, nicht beobachtbare Beiträge gefördert. Zusätzlich könnte von einem geringen Anteil variabler Entlohnung ein Signal an potenzielle Mandatsinteressenten ausgehen, das die Selbstselektion intrinsisch motivierter Personen hervorruft.¹³¹

Auch die Besetzung des Aufsichtsgremiums liefert Hinweise auf eine mögliche Motivstruktur in Form eines eingeschränkten Interesses an finanzieller Entlohnung ihrer Mitglieder: Auf Seiten der Arbeitnehmervertreter sind die in den DAX 30-Gesellschaften vertretenen Gewerkschaftsmitglieder zur Abführung ihres Entgelts bis auf eine niedrige Duldungsgrenze verpflichtet.¹³² Auch bei den Vertretern verbundener Unternehmen sowie in ihrer Funktion als Beamte des Landes oder des Bundes im Aufsichtsrat vertretene Personen führen einen Teil ihrer Entlohnung ab. Weiterhin haben unter den Kapitalvertretern diverse Personen ein Vorstandsamt inne oder beziehen aus einem ehemaligen Amt¹³³ Altersversorgungsansprüche. Unter den 43 meistbeschäftigten Aufsichtsräten waren im Jahr 2006 nach einer Studie des DSW 16 Personen, die das Amt des Vorstandsvorsitzenden oder des -sprechers bei einer DAX 30-Gesellschaft hatten sowie weitere 11 aktive Vorstandsmitglieder anderer Unternehmen.¹³⁴ Die Entlohnung des Aufsichtsratsmandats kann mit den Entgelten bzw. Versorgungsleistungen nicht konkurrieren und so die angenommene Anreizwirkung nicht vollständig entfalten. Da dieser Personenkreis extrinsisch ausreichend gesättigt scheint¹³⁵ und dennoch seine Arbeitsanstrengung nicht oder nur wenig reduziert, kann auf eine intrinsische Motivation geschlossen werden.¹³⁶ Fraglich ist die Motivationslage bei den entsandten sowie

¹³⁰ So fand Petersen bei der Analyse von Anreizsystemen in hierarchischen Organisationen, dass Festgehälter bei Koalitionen ein optimales Anreizsystem darstellen. Vgl. Petersen, Thomas (1989).

¹³¹ Vgl. Frey, Bruno S. und Osterloh, Margit (2005), S. 106; Osterloh, Margit und Frey, Bruno S. (2005), S. 354.

¹³² Von insgesamt 533 Aufsichtsratsmandaten entfallen 257 Mandate auf die Arbeitnehmervertreter. Siehe Kap. 3.2.5 und die Datengrundlage im Anhang.

¹³³ Laut Abb. 3.6 sind 5% der Mandatsträger ehemalige Vorstände.

¹³⁴ Vgl. DSW (2006).

¹³⁵ Einen Hinweis auf die Satisfizierung des Wunsches nach finanzieller Entlohnung findet sich in einem Interview mit Josef Ackermann. Dieser stellte für sich heraus und deutete für seine Kollegen an, dass eine wesentliche finanzielle Motivation in der Erlangung von Sicherheit liege. Sicherheit definiert Ackermann als finanziell ohne Sorge um den Verlust seines Postens agieren zu können. Vgl. o.V. (2007i), S. 49.

¹³⁶ Vgl. Kühn, Stephan; Platte, Iris und Wottawa, Heinrich (2006), S. 188.

unternehmensexternen Vertretern.¹³⁷

Aus der resultierenden geringen Anzahl der theoretisch verbleibenden Personen im Aufsichtsrat, denen eine mögliche Anreizwirkung durch eine erfolgsabhängige Vergütung unterstellt werden könnte, erscheint der Aufwand für die Auflage eines Vergütungsprogramms mit ausdifferenzierten Komponenten relativ hoch. Anzunehmen ist, dass diese Entlohnungskomponente in der Praxis die Gewinnung von Mandatsträgern, die das Aufsichtsratsamt als Nebenamt wahrzunehmen bereit sind, erleichtert. Ein effizientes Vergütungssystem muss auf eine Bemessungsgrundlage abstellen, welche die Aktivität und den Erfolg des Agenten widerspiegelt. Die Kriterien des Vergütungssystems müssen vom Agenten maßgeblich beeinflussbar und ihre Wirkung zuverlässig messbar sein, um die Anreizwirkung zu entfalten.¹³⁸ Der Erfolg der Aufsichtsrats Tätigkeit lässt sich nicht in den wirtschaftlichen Zielgrößen isolieren, da der Vorstand das ausführende Gremium ist. Der Einfluss des Aufsichtsrats auf den Unternehmenserfolg ist daher indirekter Natur. Zudem stellt das Vergütungssystem nur einen von vielen Einflussfaktoren des Unternehmenserfolgs dar (partieller Einfluss). Der Unternehmenserfolg ist als Bemessungsgrundlage für die Qualität der Aufsichtsrats Tätigkeit daher nur begrenzt aussagekräftig. Dennoch ist sein Einsatz, wenn auch nicht ideal, so aber möglich.

Mit den Regeln zur Vergütung sollte insbesondere die Steigerung der individuellen Leistungsbereitschaft (drittes Ziel des Kodexes) verfolgt werden. Die Regeln stellen vornehmlich auf finanzielle Anreize ab. Nichtfinanzielle Anreize wie Karrieremöglichkeiten oder Status und Macht sind nicht benannt worden, obwohl sie, wie in Kapitel 4.4, zusammengefasst für die Aufsichtsrats Tätigkeit eine hohe Verhaltensbeeinflussung aufweisen. Daher kann das mit dem Kodex verfolgte Ziel nur eingeschränkt erreicht werden. Diese Regeln sind ergänzungsbedürftig und sollen in Kap. 5.4 erneut thematisiert werden.

¹³⁷ Vgl. Fallgatter, Michael J. (2003), S. 710.

¹³⁸ Vgl. Kossbiel, Hugo (1994), S. 81 mit umfassender Analyse der Bemessungsgrundlage.

Veröffentlichung der Vergütung für die Aufsichtsrats­tätigkeit und sonstige erbrachte Leistungen im Corporate-Governance-Bericht

Tz. 5.4.7 Abs. 3 DCGK: „Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder soll im Corporate Governance Bericht individualisiert, aufgegliedert nach Bestandteilen ausgewiesen werden. Auch die vom Unternehmen an die Mitglieder des Aufsichtsrats gezahlten Vergütungen oder gewährten Vorteile für persönlich erbrachte Leistungen, insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen, sollen individualisiert im Corporate Governance Bericht gesondert angegeben werden.“

Die individualisierte Offenlegung der Vergütung in den verwendeten Komponenten soll Transparenz in die Prinzipal-Agent-Beziehung bringen. Damit könnte ein Indikator für die erbrachte Arbeitszeit und die sich daraus ergebende Arbeitsanstrengung den Aktionären und Dritten gegeben werden, der eine externe Beurteilung erlaubt. Insbesondere die Offenlegung von Beratungs- und Vermittlungsleistungen würde die Beziehungsstruktur bzw. die Nähe zum Unternehmen aufzeigen können. Es wäre auch ein Hinweis für die Unabhängigkeit der Mandatsträger. Eine Offenlegung senkt die Informationsasymmetrie zwischen Aufsichtsrat (Agent) und Aktionären (Prinzipal). Damit könnte durch den Kapitalmarkt ein entsprechender Wettbewerbsdruck aufgebaut werden.

Diese Textziffer soll die Transparenz des deutschen Governance-Systems (fünftes Ziel des Kodexes) stärken und wurde im Jahr 2006 regelmäßig befolgt¹³⁹. Wird Transparenz mit Offenlegung gleichgesetzt, ist diese Textziffer zielführend.

Im Vergleich zur Offenlegung der Vorstandsgehälter war die Hürde der Veröffentlichung der Aufsichtsratsgehälter relativ gering. Es darf angenommen werden, dass der Erlass des VorstOG ein deutliches Signal für das Interesse an Transparenz durch den Gesetzgeber war. Während die umfassende Veröffentlichung der Vorstandsgehälter eines Gesetzes bedurfte, erfolgt die der Aufsichtsräte auf Basis der Empfehlung des Kodexes.

¹³⁹ Vgl. Werder, Axel von und Talaulicar, Till (2007), S. 871.

Offenlegung mangelnder Teilnahmehäufigkeit

Tz. 5.4.8 DCGK: „Falls ein Mitglied des Aufsichtsrats in einem Geschäftsjahr an weniger als der Hälfte der Sitzungen des Aufsichtsrats teilgenommen hat, soll dies im Bericht des Aufsichtsrats vermerkt werden.“

Die Anzahl der beigewohnten Aufsichtsratssitzungen kann als Indikator für eine Mindestarbeitsanstrengung des Mandatsträgers gewertet werden. Das Fernbleiben von Sitzungen ist ein Fehlverhalten, dass ab einer Grenze von der Hälfte der Sitzungen veröffentlicht wird. Daraus und aus dem Überwachungsbericht des Aufsichtsrats soll es der Hauptversammlung möglich werden, die gegebene Informationsasymmetrie zu überwinden und einen Einblick in das Aktivitätsniveau bzw. die Anstrengung der Mandatsträger zu erhalten. Auch kann diese Veröffentlichung ein Sanktionspotenzial entfalten, wenn negative Informationen die Reputation des Aufsichtsratsmitglieds (Agent) für weitere potenzielle Prinzipale, also weitere Aufsichtsrats- oder Vorstandsmandate, beeinträchtigen würden.

Ziel ist die Steigerung der Leistungsbereitschaft der Mandatsträger (drittes Ziel des Kodexes). Diese Textziffer wurde im Jahr 2006 umfassend umgesetzt. In Abhängigkeit der noch ausstehenden Sanktionierung muss diese Textziffer als wenig zielführend beurteilt werden. Eine Erweiterung des Sanktionsinstrumentariums soll in Kap. 5.4 erfolgen.

5.3.2 Haftung (Textziffer 3.8 DCGK)

Neben die Vergütung tritt ein Sanktionssystem, dass den Anreiz zu Fehlverhalten in Erwartung einer Strafe senken soll. Dabei wird in der Prinzipal-Agent-Theorie angenommen, dass das Sanktionsinstrument umso effektiver bzw. abschreckender ist, je höher das Strafmaß ausfällt. Die Wirkung wird unterstützt, wenn die Wahrscheinlichkeit des Aufdeckens von schädigendem Verhalten groß ist. Dadurch wird eine Verhaltensbeeinflussung erwartet, die das Risiko opportunistischen Verhaltens mindern soll.¹⁴⁰

Die verhaltenswissenschaftliche Literatur ergänzt für eine das Verhalten beeinflussende Sanktion weitere Aspekte: Das Verhalten wird dann besonders effektiv

¹⁴⁰ Vgl. Wenger, Ekkehard und Terberger, Eva (1988), S. 514.

beeinflusst, wenn der Zeitpunkt der Sanktion unmittelbar auf das Fehlverhalten folgt und zwar systematisch bei jeder Übertretung. Die Sanktion sollte gemäßigt ausfallen, um zwar eine Reaktion zu provozieren, jedoch keine Angst zu erzeugen. Ihre Wirkung kann unterstützt werden, wenn die sanktionierende Person in einem engen und guten Verhältnis zum Sanktionierten steht. Das gewählte Sanktionsinstrument sollte sinnvoll sein und verständlich kommuniziert werden sowie Vorschläge zu alternativem bzw. korrektem Verhalten beinhalten.¹⁴¹ Die Bedeutung von Sanktionen für die Gruppe umschrieb Émile Durkheim 1893 mit den Worten „[Punishment] does not serve, or else only serves quite secondarily, in correcting the culpable or in intimidating possible followers. (...) Its true function is to maintain social cohesion intact, while maintaining all its vitality in the common conscience.”¹⁴²

Haftung und Selbstbehalt bei Abschluss einer D&O-Versicherung

Tz. 3.8 DCGK: „Vorstand und Aufsichtsrat beachten die Regeln ordnungsgemäßer Unternehmensführung. Verletzen sie die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters bzw. Aufsichtsratsmitglieds schuldhaft, so haften sie der Gesellschaft gegenüber auf Schadensersatz. Schließt die Gesellschaft für Vorstand und Aufsichtsrat eine D&O-Versicherung ab, so soll ein angemessener Selbstbehalt vereinbart werden.”

Grundlegender Verhaltensmaßstab ist die Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmanns.¹⁴³ Verstößt das Aufsichtsratsmitglied dagegen, kann sein Verhalten sanktioniert werden. Eine Pflichtverletzung ist ein das Unternehmen schädigendes Verhalten, persönliche Vorteilsnahme oder auch Machtnutzung. Ein sanktionierbares Verhalten ist auf ein Verschulden des Mandatsträgers zurückführbar. Es handelt sich um ein vorsätzliches, grob oder leicht fahrlässiges Verhalten. Um eine Haftung zu begründen, muss ein Kausalzusammenhang zwischen Verhalten, Verschulden und Schadenseintritt vorliegen.¹⁴⁴ Mandatsträger mit Spezialkenntnissen trifft in ihrem Fachbereich ein härterer Haftungsmaßstab, da sich ihre Gremiumskollegen auf ihr Urteil verlassen dürfen und nur noch die Plausibilität der Entscheidung

¹⁴¹ Vgl. Dubs, Rolf (1995), S. 1870f.

¹⁴² Durkheim, Émile (1968), S. 108.

¹⁴³ Konkretisiert wurden die Pflichten durch das BGH-Urteil 'ARAG/Garmenbeck'.

¹⁴⁴ Siehe dazu ausführlich Kap. 3.1.4.1.

prüfen müssen. Die haftungspflichtigen Mandatsträger haften gesamtschuldnerisch. Ein schadensersatzpflichtiges Mitglied hat innerhalb des Aufsichtsrats ein Recht auf Ausgleich gegen seine haftungspflichtigen Kollegen ('Regressrecht').¹⁴⁵ In dieser Textziffer des Kodexes wird die Innenhaftung thematisiert.¹⁴⁶ Aufsichtsräte haften in diesem Fall für verletzte Verhaltenspflichten wie beispielsweise unterlassene Kontrolle oder fehlende Durchsetzung von Haftungsansprüchen gegen den Vorstand.¹⁴⁷

Die Haftung für betrügerisches, eigennütziges oder den Aktionärsinteressen gegenläufiges Verhalten des Aufsichtsratsmitglieds soll 'Agency Costs' senken, indem die Androhung einer Strafe die Bereitschaft zu opportunistischem Verhalten senkt und das 'Bonding' unterstützt.¹⁴⁸ Zum Schutz des Vermögens der Unternehmen wird häufig eine D&O-Versicherung, eine kombinierte Rechtschutz und Vermögens-Haftpflichtversicherung, abgeschlossen. Diese Versicherungen schließen in aller Regel vorsätzliches Fehlverhalten aus. Vorsätzlich handelt ein Aufsichtsrat, wenn er sich der Pflichtverletzung bewusst ist bzw. sie in Kauf nimmt. Daher werden Versicherungen auf bestimmte, häufig auftretende Bereiche begrenzt wie fehlerhafte Jahresabschlüsse oder ad-hoc Mitteilungen sowie typische Organentscheidungen.¹⁴⁹ Da im Jahr 2006 47% der DAX-Gesellschaften für den Aufsichtsrat eine D&O-Versicherung abgeschlossen hatten¹⁵⁰, rückt der vereinbarte Selbstbehalt in den Mittelpunkt der Betrachtung. Ohne Selbstbehalt ist das Sanktionsinstrument aufgrund fehlender persönlicher finanzieller Beeinträchtigung wirkungslos. Eine Versicherung kann Einfluss auf das Risikoverhalten des Agenten nehmen, indem die Gefahren riskanter Entscheidungen spürbar gemildert werden. Dies wäre nicht im Sinne des Prinzipals.

Die Wirkung der Haftung als Sanktionsinstrument ist umstritten, da eine Klage an Hürden geknüpft ist und so in der Praxis relativ selten vorkommt. Der Rückgriff auf das Privatvermögen der Mandatsträger ist im Hinblick auf den unter Kap. 3.2.5 und 5.3.1 diskutierten Aspekt der tatsächlichen Vergütungshöhe

¹⁴⁵ Siehe zum Stichwort gesamtschuldnerische Haftung in Kap. 3.1.4.3; § 426 Abs. 1 BGB.

¹⁴⁶ Siehe Abb. 3.4, S. 79.

¹⁴⁷ Anspruchsgrundlage ist § 116 i.V.m. § 93 AktG.

¹⁴⁸ Siehe dazu Kap. 4.2.1.3.

¹⁴⁹ Siehe auch Kap. 3.1.4.4.

¹⁵⁰ Siehe dazu Abb. 3.10, S. 127

zu hinterfragen. Die 'Angemessenheit' der Höhe des Selbstbehalts und damit die Haftungswirkung kann nicht für alle Aufsichtsräte pauschal festgelegt werden. Einerseits verbleibt den entgeltabführenden Mandatsträgern lediglich ein Residual-einkommen aus der Tätigkeit und andererseits zeigt die Höhe der Entlohnung in den DAX 30-Gesellschaften eine hohe Varianz. Der Kodex konkretisiert die Höhe des vereinbarten Selbstbehalts nicht. Ringleb fordert mindestens 250.000 EUR oder ein Jahresfixum.¹⁵¹

Ein besonderes Problem stellt die Situation einfacher Aufsichtsratsmitglieder dar. Sie haben durch die fehlende Mitarbeit in Ausschüssen zu wenig Einblicke in Sachthemen, um Fehler oder Probleme zu erkennen und eigene Vorschläge entwickeln zu können. Allerdings tragen sie formal die gleiche Verantwortung wie ihre nicht gesondert fachkundigen Gremiumscollegen.¹⁵² Schilling formulierte als individuelle Verhaltensmaxime für jedes Aufsichtsratsmitglied, dass jede getroffene Entscheidung vor einem neutralen Prüfer Stand halten muss. Dazu ist der Entscheidungsvorgang zu explizieren und ggf. zu dokumentieren.¹⁵³ Diese umfassende Dokumentation würde auch der Beweislastumkehr im Falle einer möglichen Haftung Rechnung tragen.

In der Praxis ist die Empfehlung dieser Textziffer neuralgisch und wurde nach den Entsprechenserklärungen des Jahres 2006 von nur 80% der DAX 30-Unternehmen und nach der Befragung durch von Werder et al. von 85,7% der DAX 30-Gesellschaften befolgt.¹⁵⁴

Die Wirkung des Haftungsrisikos darf in der Aufsichtsratspraxis nicht überbewertet werden. Aufsichtsräte nennen es als Grund für eine Amtsablehnung an dritter Stelle hinter dem Zeitaufwand und dem Reputationsrisiko. Ähnlich der nichtfinanziellen und intrinsischen Motivation kann auch dieses Instrument neben der finanziellen Beeinträchtigung einen starken negativen Effekt auf Größen

¹⁵¹ Vgl. Ringleb, Henrik-Michael (2003), Rz. 392f. Siehe dazu auch das Stichwort Selbstbehalt in Kap. 3.1.4.4.

¹⁵² Vgl. Interview mit Florian Schilling in o.V. (2007c), S. 6.; Börsig, Clemens (2006), S. 8f.

¹⁵³ Vgl. Interview mit Florian Schilling in o.V. (2007c), S. 7. Er weist darauf hin, dass bei grundlegenden Meinungsunterschieden das Gremiumsmitglied bereit sein muss, das Amt niederzulegen.

¹⁵⁴ Es handelt sich bei den nicht folgenden Unternehmen um Adidas AG, Bayer AG, Daimler-Chrysler AG, Deutsche Bank AG, Hypo Real Estate Holding AG und die SAP AG. Vgl. Kap. 2.3.4; vgl. Werder, Axel von und Talaulicar, Till (2007), S. 871.

wie Reputation, Prestige oder Ansehen der Person haben, der im DCGK nicht weiter expliziert wird. Neben der Haftung werden keine anderen Instrumente wie beispielsweise der Verlust des Mandats durch Abberufung per Gerichtsentscheid oder Entscheidung der Hauptversammlung sowie eine Nichtentlastung thematisiert. Daher ist entsprechend den Ausführungen zur Vergütung auch im Fall der Haftung davon auszugehen, dass die Steigerung der Leistungsbereitschaft (drittes Ziel des Kodexes) nicht optimal erreicht werden kann, wenn wesentliche, auf die Motivation der Mandatsträger bezugnehmende Instrumente nicht thematisiert werden. Die Textziffer ist ergänzungsbedürftig und soll neben den Regeln zu Anreizen und zur Zusammensetzung im folgenden Kapitel erneut thematisiert werden.

5.4 Empfehlungen zur Ergänzung des DCGK in der Fassung vom 12. Juni 2006

Aus den im vorangegangenen Kapitel angesprochenen Erkenntnissen der Prinzipal-Agent-Theorie, unterstützt durch gruppentheoretische Überlegungen, sollen im Folgenden Ergänzungsvorschläge für den DCGK erarbeitet werden. Ansatzpunkte liefern die in Kapitel 4.1 herausgearbeiteten Ziele des Kodexes kombiniert mit den in Kapitel 5.2 bzw. 5.3 ermittelten Mängeln der in den Textziffern angesprochenen Instrumente für eine zielkonforme Verhaltensbeeinflussung von Aufsichtsratsmitgliedern im Sinne des Kodexes (Siehe Vorschläge zur Ergänzung des DCGK im Anhang).

5.4.1 Intensivierung der Informationsverarbeitung (zweites Ziel des Kodexes)

Eine intensive Informationsverarbeitung ist das mögliche Resultat einer funktionierenden Gruppenarbeit. Dazu muss die Gruppe sinnvoll besetzt sein und vertrauensvoll zusammenarbeiten. Die folgende Argumentation basiert auf den Annahmen, dass erstens in kleineren Gruppen eine effektivere Leistung erbracht werden kann als in großen, und zweitens große Gruppen zu Subgruppenbildung

tendieren und im Vergleich zu Kleingruppen eine stärkere Tendenz zu abweichendem Verhalten aufweisen.¹⁵⁵ Das mögliche abweichende Verhalten von der Gruppennorm schwächt die Vertrauensbasis in großen Gruppen.¹⁵⁶ Um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu stärken und die Informationsverarbeitung zu intensivieren, soll neben der Reduktion der Gremiumsgröße auch die Besetzung und die gemeinsame Aufgabenerledigung im Vordergrund der folgenden Argumentation stehen.

Nutzung des vorhandenen Know-hows

Die Besetzung der Aufsichtsräte sollte den hohen Anforderungen an das Know-how der Mandatsträger Rechnung tragen.¹⁵⁷ Auch die Fähigkeiten zur Strukturierung und Urteilsbildung über wenig oder unbekanntes Sachverhalte sollte ein Mandatsträger besitzen.¹⁵⁸ Neben den fachlichen Kenntnissen und Fähigkeiten muss die Einbindungsfähigkeit in die Gruppe beachtet werden. Werden Personen berufen, die über ein starkes Selbstvertrauen ohne den notwendigen Anteil an Toleranz und Offenheit verfügen, be- oder verhindert dies die Gruppenarbeit.¹⁵⁹ Aus Problemen der 'Chemie' in der Gruppe können sich funktionale Probleme ergeben, die das Leistungspotenzial senken.¹⁶⁰ Je heterogener und weniger kohäsiv die Gruppe ist, desto höher ist der Integrations- und Koordinationsbedarf, um eine effektive Arbeit zu gewährleisten. Die Aufgabe, die verschiedenen Persönlichkeiten und das Know-how zu koordinieren und für die Gremiumsarbeit nutzbar zu machen, kommt i.d.R. dem Aufsichtsratsvorsitzenden zu. Daher ist die Anforderung an seine Moderationsfähigkeiten sehr hoch.

Dieser Gedankengang könnte Eingang in die Textziffer zu Aufgaben und Befugnissen des Aufsichtsratsvorsitzenden finden und den ersten Absatz wie folgt ergänzen:

¹⁵⁵ Siehe zur Gruppenarbeit Kap. 4.3.1.

¹⁵⁶ Vgl. Schwalbach, Johannes (2004), S. 188f.

¹⁵⁷ Siehe zum Stichwort Kompetenz Tz. 5.4.1 DCGK.

¹⁵⁸ Zur Darstellung der technischen, sozialen und konzeptionellen Kompetenz siehe Kap. 3.3.

¹⁵⁹ Vgl. Finkelstein, Sidney und Mooney, Ann C. (2003), S. 104.

¹⁶⁰ Vgl. Finkelstein, Sidney und Mooney, Ann C. (2003), S. 105.

Ergänzender Vorschlag, Tz. 5.2 Abs. 1 S. 2 DCGK:

Der Aufsichtsratsvorsitzende soll dafür Sorge tragen, dass das im Gremium vorhandene Know-how eingebracht wird. Dazu soll er einen offenen Informationsaustausch durch ausgewogene Redebeiträge in Diskussionen im Plenum ermöglichen und die Weitergabe impliziten Wissens durch strukturelle Maßnahmen wie die Einbindung in die Facharbeit in Ausschüssen fördern.

Definition eines Anforderungsprofils

Der Kodex stellt keinen umfassenden Katalog erforderlicher Kenntnisse und Fähigkeiten bereit, daher sollte sich jedes Aufsichtsgremium selbst einen solchen Katalog der geforderten Kompetenzen, z.B. im Personalausschuss, erstellen und veröffentlichen. Zusätzlich muss bei der Neuwahl von Mitgliedern die strategische Ausrichtung des Unternehmens beachtet und das für eine Beratung und Kontrolle neuer Betätigungsbereiche notwendige Know-how in den Wahlvorschlägen berücksichtigt werden. Daher ist Textziffer 5.4.1 DCGK über die Zusammensetzung und Vergütung des Aufsichtsrats mit folgendem Vorschlag zwischen dem in der Fassung vom 12. Juni 2006 ersten und zweiten Satz zu ergänzen:

Ergänzender Vorschlag, Tz. 5.4.1 S. 2 DCGK:

Ein Anforderungsprofil für neue Aufsichtsratsmitglieder soll erstellt und den strategischen Anforderungen des Unternehmens regelmäßig angepasst werden.

Auch wenn sich der Anforderungskatalog an neue Mitglieder des Aufsichtsgremiums richtet, ist geht mit der Erstellung dieses Katalogs auch die Hinterfragung des individuelle Know-hows der Mandatsträger einher. Persönliche Mängel der Mandatsträger können sichtbar und durch Weiterbildungsmaßnahmen behoben werden. Gegen die Aufstellung des Katalogs bzw. die Formulierung hoher Anforderungen könnten sich allerdings Mandatsträger, die persönliche Defizite entdecken, aussprechen.

Aufsichtsrat als Vertretung der Interessen der Kapitalgeber, Verkleinerung des Gremiums

In Bezug auf die Zusammensetzung des Gremiums ist der Aufsichtsrat als Vertretung derjenigen Interessen zu konzipieren, die Kapital eingebracht haben. Hierzu zählen neben Finanz- auch die Humankapitalgeber. Die Interessen der Finanzkapitalgeber sind nicht durch Verträge ex ante gesichert, sie tragen daher ein hohes Risiko. Humankapitalgeber erhalten v.a. durch ihre Arbeitsverträge eine gewisse Sicherung, ihre Investitionen in unternehmensspezifisches Wissen deckt dieser Schutz aber nicht ab. Daher sollten beide Kapitalinteressen vertreten werden und im Gremium Berücksichtigung finden. Diesem Vorschlag folgend, würden Human- und Finanzkapitalinteressen einen Ausgleich erfahren, wobei das höhere Risiko der Eigenkapitalgeber eine stärkere Berücksichtigung finden muss. Die für eine ausgewogene Interessenvertretung einzubringenden Arbeitnehmerinteressen müssen die Internationalität der Unternehmensstandorte berücksichtigen und entsprechend internationale Arbeitnehmerinteressen repräsentieren. Während eine institutionelle Einbindung der Arbeitnehmervertreter sinnvoll ist, soll der politische Einfluss von Gewerkschaftsvertretern relativiert und zurückgedrängt werden, weil er nicht den ökonomischen Sachzwängen gerecht wird. Ein indirekter Einfluss der Gewerkschaften über dort organisierte Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bleibt erhalten. Ziel sollte eine Drittelbeteiligung sein. Damit ginge eine Änderung bzw. Abschaffung des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 und des Montan-Mitbestimmungsgesetzes, sowie § 96 AktG einher.¹⁶¹

Ideal wäre die Möglichkeit, die Gremiumsgröße des Aufsichtsrats an die Situation des Unternehmens individuell anpassen zu können. Derzeit bindet das Aktiengesetz die Größe an das Grundkapital des Unternehmens und erlaubt bis höchstens 1,5 Mio. EUR Grundkapital neun Personen, darüber 15 und ab einem Grundkapital von 10 Mio. EUR 21 Personen.¹⁶² Die Gesetze zur Mitbestimmung beziehen sich für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats neben der Branche auf die Anzahl der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter. Pauschale Kennzahlen wie Beschäftigung, Grundkapital etc. geben nicht das tatsächliche Leistungsniveau der Aufsichtsrats Tätigkeit wieder. Aussagekräftiger für den Arbeitsumfang sind

¹⁶¹ Siehe zu den Gesetzen Kap. 2.2.2.

¹⁶² § 95 AktG.

Größen, welche die Komplexität der Geschäftstätigkeit abbilden wie Anzahl der Branchen oder Sparten, Dynamik der Branchen, Anzahl der Wertschöpfungsschritte, Internationalisierung oder Eigentumsverhältnisse.

Unternehmen sollten individuell eine Reduktion ihres Aufsichtsrats auf bis zu neun Personen vornehmen. Bei dieser Größe ist eine Zusammenarbeit im Gesamtplenium und eine Ausschussarbeit für ausgewählte Themen möglich. Durch die geringe Personenzahl werden die Ausschüsse zwischen den Banken personell verflochten und die Gruppenbildung im Gesamtgremium durch eine intensive bänkeübergreifende Interaktion gestärkt.¹⁶³

Eine Verkleinerung der Aufsichtsgremien insgesamt und des Anteils der Arbeitnehmervertreter auf eine Drittelbeteiligung unterstützen eine mögliche Gruppenbildung im Gremium. Der Kontakt kann durch die niedrigere Personenzahl auch in der gegebenen Kürze der Sitzungen intensiviert werden. Dies würde das Vertrauen¹⁶⁴ der Mandatsträger untereinander und in die jeweils andere Bank fördern. Als Quellen des Vertrauens dienen u.a. Erfahrungen aus erster oder zweiter Hand über Prozesse bzw. Transaktionen, Eigenschaften wie Alter, Geschlecht oder Gruppenzugehörigkeit. Auch Institutionen können die Vertrauensbildung durch gleichbleibenden Output bzw. konstante Verhaltensweisen stärken.¹⁶⁵ Vertrauen wird mit wirtschaftlich wünschenswerten Folgen verbunden: „offenere Kommunikation, einfachere Koordination, geringere Transaktionskosten, zusätzliche Handlungsmöglichkeiten, effektiveres Lernen, stabile interpersonale und interorganisationale Beziehungen.“¹⁶⁶ Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit könnte auch die mangelhafte Diskussionskultur überwinden helfen, indem ein ‚konstruktiver Konflikt‘ angestrebt wird.¹⁶⁷ Ein offener Informationsaustausch, durch die Kombination des im Gremium vielfach vorhandenen Wissens, verbessert die Entscheidungsqualität maßgeblich.¹⁶⁸ Zur Förderung der Diskussionskultur tragen bereits die ermöglichten Sitzungen ohne Vorstand

¹⁶³ Siehe dazu Kap. 4.3.1 und Kap. 5.2.2.

¹⁶⁴ Vertrauen ist nach Giddens definiert als „confidence in the reliability of a person or a system, regarding a given set of outcomes or events, where that confidence expresses a faith in the probity or love of another, or in the correctness of abstract principles“. Giddens, Anthony (1990), S. 34. Siehe dazu das Stichwort Vertrauen in Kap. 4.2.1.3.

¹⁶⁵ Vgl. Staehle, Wolfgang H. und Conrad, Peter (1999), S. 411.

¹⁶⁶ Staehle, Wolfgang H. und Conrad, Peter (1999), S. 409.

¹⁶⁷ Vgl. Finkelstein, Sidney und Mooney, Ann C. (2003), S. 103f.

¹⁶⁸ Vgl. Schwalbach, Johannes (2004), S. 189.

bei (Tz. 3.5 und 3.6 DCGK). Während dies in Deutschland noch seltene Praxis ist (lediglich 7% der Unternehmen), besteht dennoch in erheblichem Maße der prinzipielle Wunsch der Mandatsträger danach (93%).¹⁶⁹

Die sich aus mangelndem Vertrauen ergebende Kritik an der Mitbestimmung, die Arbeitnehmervertreter seien indiskret¹⁷⁰, könnte mit einer stärkeren Gruppenbindung der Arbeitnehmervertreter an den Aufsichtsrat begegnet werden. Das Vertrauen wird u.a. durch die kleinere Gruppengröße und stärkere Kohäsion gefördert.¹⁷¹ Es bleibt ein Konflikt der Treuepflicht insbesondere für den Betriebsratsvorsitzenden, der einerseits nach Meinung der Hans-Böckler-Stiftung den Arbeitnehmern über seine Tätigkeit als Aufsichtsratsmitglied zu berichten habe und andererseits als Aufsichtsratsmitglied zum Stillschweigen verpflichtet ist. Daraus ergeben sich hohe Anforderungen an dessen Integrität.

Aktive Förderung der Gruppenbildung

Um die Vorteile der vertrauensvollen Zusammenarbeit im Gremium und die der Gruppenarbeit sinnvoll nutzen zu können, müssen gruppenspezifische Prozesse ermöglicht und gezielt gefördert werden. Bei der Planung des Sitzungsablaufs sind neben der sachlichen Ausgestaltung¹⁷² durch gemeinsame Diskussionen auch Freiräume und gezielte Maßnahmen zur Unterstützung der Gruppenprozesse einzuplanen. Für die Sitzung des Gesamtremiums nach Neuwahlen sollte zusätzlich Zeit zum Kennenlernen für die neuen Gremiumsmitglieder berücksichtigt werden, um diese aktiv in das Gremium zu integrieren. Bereits durchgeführte Maßnahmen wie zusätzliche Aktivitäten, z.B. gemeinsame Essen, Ausflüge, Betriebsbesichtigungen oder Fortbildungen dienen ebenfalls der Gruppenbildung und unterstützen damit die Gruppenarbeit. Maßnahmen zur gezielten Unterstützung der Gruppenbildung sollten mit Experten abgesprochen werden, um für eine unternehmensindividuell optimale Ausgestaltung dieser Instrumente zu sorgen. Die Textziffer 5.4.6 im DCGK über die Wahl zu unterschiedlichen Terminen könnte

¹⁶⁹ Vgl. Korn/Ferry International (2003), S. 9f.

¹⁷⁰ Siehe zu den Vorwürfen das Stichwort Kritik an der Mitbestimmung in Kap. 3.1.3 und die Bedeutung der Gruppennormen auf Ebene 2 in Kap. 4.3.3.

¹⁷¹ Siehe dazu das Stichwort Kohäsion in Kap. 4.3.1.

¹⁷² Siehe dazu Stichwort Sitzungsablauf in Kap. 3.2.2.3, Kap. 4.3.2.1 und das Stichwort Gruppendynamik in Kap. 4.3.1.

neben der enthaltenen Anregung durch folgenden Vorschlag ergänzt werden:

Ergänzender Vorschlag, Tz. 5.4.6 Abs. 2 DCGK:

Neue Mitglieder sollen vom Gremium oder einem zu benennenden Aufsichtsratsmitglied eingearbeitet werden.

Problematisch ist diese Ergänzung insofern, als das die Zeit ein Engpass in der Mandatswahrnehmung darstellt. I.d.R. erfüllen Aufsichtsratsmitglieder das Mandat als Nebenamt. Die zusätzliche Zeit für Gruppenbildungsmaßnahmen muss daher in ein sinnvolles Verhältnis zum Zeitbedarf für die Aufgabenerfüllung im Aufsichtsrat gesetzt werden.

5.4.2 Steigerung der individuellen Leistungsbereitschaft (drittes Ziel des Kodexes)

Ein umfassendes Anreiz- und Sanktionssystem soll die Leistungsbereitschaft der Mandatsträger unterstützen und die Verhaltensrisiken in Form adverser Selektion sowie moralischem Risiko mildern. Dabei ist ihre Motivation zu berücksichtigen. Der Einsatz und die Ausgestaltung der Instrumente sollte dabei in stärkerem Maße als bisher dem Aufsichtsrat selbst unterliegen. Dies würde die Gruppenbildung und die Bedeutung der Gruppe stärken. Nachteilig kann sich durch die Belohnungs- und Bestrafungsmacht in Händen des Gesamtgremiums die Interaktion in Richtung 'Groupthink' auswirken, wenn einzelne Mitglieder wie z.B. der Vorsitzende ihre Macht gezielt zur Manipulation zugunsten ihrer Person nutzen.¹⁷³ Hier kann die Hauptversammlung als Korrektiv dienen. Alchian/Demsetz schlagen vor, dass ein Mitglied mit der Überwachung der Gruppe betraut wird. Um für den nötigen Überwachungsanreiz zu sorgen, soll es ein Residualeinkommen aus den Nettogewinnen der Teamproduktion erhalten.¹⁷⁴ Dadurch erhielte das Mitglied aber eine größere Macht, die der weiteren Zusammenarbeit im Gremium abträglich sein könnte, wenn sich andere Gruppenmitglieder von ihm distanzieren oder durch mikropolitischen Verhalten

¹⁷³ Siehe hierzu Kap. 4.3.2.2.

¹⁷⁴ Vgl. Alchian, Armen A. und Demsetz, Harold (1972), S. 782f.

seine Gunst zu erreichen versuchen. Kritisch äußert sich dazu Bainbridge, der in 'Monitors Monitoring' eine Überwachungsspirale wachsen sieht und das Residualeinkommen den Shareholdern zuspricht.¹⁷⁵

Anreizkompatible Vergütung

Vergütungssysteme können die intrinsische und/oder die extrinsische Motivation des Agenten ansprechen. Ist eine intrinsische Motivation, wie es für Aufsichtsräte angenommen werden darf, vorhanden, sollte eine Verdrängung durch extrinsische Motivation vermieden werden. Dieser Verdrängungseffekt ('Crowding Out') intrinsischer Motivation kann den Agenten zu einem Verhalten veranlassen, das auf die Erlangung oder Steigerung der Entlohnung anstelle der Erledigung der Aufgabe gerichtet ist. Die eigentliche Aufgabenerfüllung verliert an Attraktivität.¹⁷⁶ Auch der Prinzipal wird durch eine anreizorientierte Vergütung, also die gezielte Vergabe von Belohnungen, den Output stärker als den eigentlichen Prozess der Aufgabenerfüllung fokussieren. Als Nebeneffekte kann eine finanzielle Entlohnung die Moral und die Produktivität der Agenten sinken lassen, was durch weitere Kontroll- und Anreizmaßnahmen erneut Kosten verursacht. Diese verdeckten Kosten ('Hidden Costs of Rewards') können die Vorteile der anreizoptimalen Ausgestaltung der Instrumente überkompensieren.¹⁷⁷ Außerdem besteht je nach Vergütungssystem die Gefahr, dass die Bemessungsgrundlage für die Höhe der Entlohnung manipuliert wird.¹⁷⁸ Deci interpretiert in eine Belohnung bzw. Vergütung zwei Bedeutungsinhalte: „Every reward (including feedback) has two aspects, a controlling aspect and an informational aspect which provides the recipient with information about his competence and self-determination.“¹⁷⁹ Wie sich intrinsische und extrinsische Motivation zueinander verhalten ist abhängig von der Autonomie, dem Kompetenzerleben und der konditionalen Kooperation des Agenten. Erlebt der Agent Selbstbestimmung und eine gewisse Freiheit bei der Aufgabenerfüllung, führt dies zu einem 'Crowding In'-Effekt¹⁸⁰ zugun-

¹⁷⁵ Vgl. Bainbridge, Stephen (2002), S. 33f.

¹⁷⁶ Vgl. Condry, John und Chambers, James (1978), S. 66.

¹⁷⁷ Vgl. Bénabou, Roland und Tirole, Jean (2003), S. 495f.

¹⁷⁸ Vgl. Baker, George; Jensen, Michael C. und Murphy, Kevin J. (1988), S. 596.

¹⁷⁹ Deci, Edward L. (1975), S. 42.

¹⁸⁰ Vgl. Deci, Edward L. und M. Ryan, Richard (2000), S. 233.

sten einer intrinsischen Motivation. Dazu trägt auch eine positive Rückkopplung der eigenen Arbeitsleistung für den Gesamtoutput bei. Symbolische Belohnungen entfalten in diesem Zusammenhang ihre Motivationswirkung¹⁸¹, indem sie eine Anerkennung der Leistung vornehmen, ohne eine Verbindung zwischen dem materiellen Wert der Belohnung und der Höhe des Arbeitsbeitrags herzustellen. Die Bereitschaft, das Gruppenergebnis ohne Identifizierbarkeit der eigenen Leistung zu unterstützen, bedarf eines prosozialen und v.a. intrinsisch motivierten Verhaltens. Persönliche Kontakte wirken positiv auf die Bereitschaft, zu Kollektivgütern beizutragen.¹⁸² Eine Stärkung der intrinsischen Motivation kann erwartet werden, wenn die Bereitschaft zu prosozialem Verhalten eine Verhaltensnorm einer Gruppe ist und eine prozedurale Fairness besteht. Letzteres impliziert die Möglichkeit der Partizipation, einen respektvollen Umgang und eine neutrale Beurteilung von Sachverhalten.¹⁸³ Stellt der Agent fest, dass sich in seiner Gruppe ein Trittbrettfahrerverhalten durchsetzt, ist dies ein Verstoß gegen die konditionale Kooperation und schwächt seine intrinsische Motivation ('Crowding Out')¹⁸⁴.

Im Falle des Aufsichtsrats kann durch eine gezielte Unterstützung der Gruppenbildung ein wichtiger Beitrag für die Stärkung der intrinsischen Motivation gegeben werden. Die Beziehung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation ist in der Literatur nicht einheitlich beurteilt. Pauschal kann keine ideale oder beste Entlohnung zur Stärkung der Motivation gewählt werden. Situative Faktoren haben ebenfalls Einfluss auf die Motivation. Beispiele solcher Faktoren sind das Verhalten der Beteiligten oder die Wirkung nichtfinanzieller Vergütungskomponenten. Allerdings muss eine leistungsabhängige Vergütung zur Entfaltung ihres Motivationspotenzials eng an die gezeigte Leistung gekoppelt sein.¹⁸⁵ Dies ist im Falle der indirekten Ergebnisbeeinflussung durch den Aufsichtsrat kaum realisierbar. In einer Situation, in der die Unternehmensperformance nicht exakt gemessen werden kann und somit die Ableitung einer Bemessungsgrundlage für die erfolgsabhängige finanzielle Entlohnung schwierig wird, sind fixe Entlohnung und nichtfinanzielle Instrumente gut geeignet. Aus der vorgenannten Argumentation sowie der in Kapitel 5.3.1 aufgezeigten Möglichkeit zur Beeinflussung des

¹⁸¹ Vgl. Frey, Bruno S. und Osterloh, Margit (2005), S. 102f.

¹⁸² Vgl. Frey, Bruno S. und Osterloh, Margit (2005), S. 104.

¹⁸³ Vgl. Frey, Bruno S. und Osterloh, Margit (2005), S. 105f.

¹⁸⁴ Siehe dazu den Sucker-Effekt in Kap. 4.3.2.2.

¹⁸⁵ Vgl. Kaschube, Jürgen und von Rosenstiel, Lutz (2000), S. 72.

Verhaltens durch die Vergütung prinzipiell und der Vorteilhaftigkeit der intrinsischen Motivation im Besonderen, soll diese Vergütung durch einen hohen fixen Entlohnungsanteil berücksichtigt werden. In Kapitel 5.3.1 wurden als Vorteil eines hohen Anteils fixer Entlohnung die Betonung der Leistung des Gesamtremiums, die Förderung der nicht beobachtbaren Beiträge und die Bereitschaft zur Investition in unternehmensspezifisches Wissen herausgearbeitet. Der Anteil fixer Entlohnung richtet sich dabei an der Empfehlung der Beratungsgesellschaft Kienbaum aus.¹⁸⁶ Mit dem folgenden Ergänzungsvorschlag zum Thema Vergütung in Textziffer 5.4.7 DCGK könnte die intrinsische Motivation gestärkt und der Arbeitseinsatz des Mandatsträgers gesteigert werden.

*Ersetzender Vorschlag, Tz. 5.4.7 Abs. 2 S. 2 DCGK: Ersetzen durch:
Der Anteil fixer Entlohnung soll nicht weniger als 75% der Gesamtvergütung ausmachen.*

Der hohe Anteil fixer Entlohnung führt in Krisensituationen zu einer höheren Belastung des Zahlungsmittelstands als ein vergleichbarer Anteil variabler Entlohnung. Allerdings wird dieser Effekt abgemildert, indem durch die Verkleinerung des Gesamtremiums die Ausgaben für die Entlohnung des Aufsichtsrats insgesamt niedriger sind.

Nicht-finanzielle Vergütungsinstrumente

Die im Kodex vorgenommene Fokussierung auf finanzielle Anreize und Sanktionen wird der Motivation der Aufsichtsräte nicht gerecht. Neben finanziellen Instrumenten sollten auch nichtfinanzielle Instrumente eingesetzt werden. Als Instrumente dienen beispielsweise die Netzwerkbildung, Aufbau von Status und Macht sowie die Aussicht auf weitere Mandate als Aufsichtsrat oder Vorstand insbesondere bei prestigeträchtigeren Unternehmen.¹⁸⁷ Naturgemäß haben sie ein weniger enges Verhältnis zur Unternehmensperformance und entziehen sich daher einer exakten vertraglichen Bestimmbarkeit.¹⁸⁸ Nichtfinanzielle Instrumente

¹⁸⁶ Siehe Kap. 3.2.5.

¹⁸⁷ Vgl. Tirole, Jean (2006), S. 20.

¹⁸⁸ Vgl. Tirole, Jean (2001), S. 27.

können finanzielle Vergütungsinstrumente nicht völlig substituieren. Tritt die finanzielle Entlohnung in der Zielverfolgung durch das Aufsichtsratsmitglied in den Hintergrund, werden nichtfinanzielle Anreize wie Aufbau von Macht, Status und Reputation weiter an Bedeutung gewinnen. Dazu sollten Unternehmen den Aufbau eines Netzwerks zum Erfahrungs- und Wissensaustausch aktiv fördern. Maßnahmen wie Teilnahmen an Wirtschaftsforen, wissenschaftlichen oder praxisnahen Vorträgen, unternehmensübergreifenden Weiterbildungsmaßnahmen etc. sind zu erwägen. Die Netzwerkbildung ist dann abzulehnen, wenn sie zu einer Verflechtung von Mandatsträgern führt und dadurch die Aufgabenerfüllung behindert. Sich aus einem Netzwerk ergebende Verpflichtungen können die Abhängigkeit der Mandatsträger fördern und einer 'Insiderkontrolle' Vorschub leisten. Dies liegt nicht im Interesse des Kodexes und muss vermieden werden.

Neben der Förderung der Netzwerkbildung, kann auch der Wunsch nach Status und Macht durch gezielt eingesetzte Instrumente angesprochen werden: Da das Aufsichtsratsmandat in der Gesellschaft hohes Ansehen genießt, dient die Veröffentlichung der Tätigkeit in einem Ausschuss sowie die Übernahme von Funktionen im Aufsichtsrat als Quelle des sozialen Status der Person innerhalb und außerhalb des Gremiums. Durch den Zugang zu entsprechenden Informationen etc. im Ausschuss oder im Plenum kann das Mitglied seine Macht vergrößern.¹⁸⁹ Aus der Interaktion mit anderen und der darüber vorgenommenen Bewertung entsteht Reputation.¹⁹⁰ Dem Aufsichtsratsmitglied ist es möglich, seinen Beitrag zum Aufbau einer Reputation als kollegiales Mitglied, kritischer Überwacher oder erfolgreicher Strategieentwickler zu leisten. Über die Vernetzung seiner Gremiumskollegen werden Informationen seiner Reputation an Dritte gelangen. Die genannten Instrumente beziehen sich implizit auf eine den Aktionären gegenüber offene und kritische Auseinandersetzung mit der Arbeitsleistung einzelner Gremiumsmitglieder sowie interne Maßnahmen zur Unterstützung des Networking. Sie sollen daher nicht mit Regeln bedacht werden. Die Veröffentlichung der Expertise der Ausschussmitglieder zur Stärkung des Statuses innerhalb und außerhalb des Gremiums kann hingegen sinnvoll als erweiternder Vorschlag zum Themenbereich Bildung von Ausschüssen der Textziffer 5.3 geregelt werden. Die Veröffentlichung soll sich auf die demographisch darstellbare Expertise durch Angabe der Aus- und

¹⁸⁹ Siehe dazu die Stichworte Status und Macht in Kap. 4.3.1.

¹⁹⁰ Siehe hierzu Stichwort Reputation in Kap. 4.2.1.3.

Weiterbildung, des beruflichen Werdegangs sowie Referenzadressen etc. beziehen.

Erweiternder Vorschlag, Tz. 5.3.5 DCGK:

Die sich demographisch darstellende Expertise jedes Ausschussmitglieds sollte auf der Homepage herausgestellt werden.

Die Form der Anregung ('kann'-Regel) soll Bedenken hinsichtlich der möglichen Verletzung der Privatsphäre der Mandatsträger Rechnung tragen.

Qualitätskontrolle der Gremiumsarbeit

Die im Kodex empfohlene regelmäßige Effizienzprüfung¹⁹¹ ist ein wichtiges Regulativ für die Arbeit des Gremiums. Indem zunächst die sachliche Aufgabenerfüllung überprüft und Verbesserungsmöglichkeiten ausgelotet werden können, wird auch die Qualität der Gruppenarbeit Gegenstand der Überprüfung. Hinweise auf Probleme in der Zusammenarbeit können thematisiert und Verbesserungsmöglichkeiten erörtert werden. In diesem Zusammenhang sollten auch die Beiträge der einzelnen Gremiumsmitglieder analysiert und leistungsverweigernde Mandatsträger sanktioniert werden. Wird ein solch umfassendes Konzept der Qualitätskontrolle angestrebt, sollte professionelle externe Hilfe in Anspruch genommen werden. Eine Effizienzkontrolle, die auch Ansatzpunkte zur Verbesserung der Gruppenarbeit liefert, unterstützt die Gruppenbildung. Daher könnte die Textziffer zur Effizienzprüfung um folgende Formulierung ergänzt werden:

Ergänzender Vorschlag, Tz. 5.6 S. 2 DCGK:

Die Effizienzkontrolle soll neben der Qualität individueller Leistungsbeiträge auch die Gruppenarbeit einbeziehen.

¹⁹¹ Tz. 5.6 DCGK. Sieh dazu Kap. 3.2.4.

Finanzielle Sanktionen

Wie bereits für die Vergütung besprochen, können auch die Sanktionsinstrumente vielfältiger ausgestaltet werden. Das Instrumentarium der finanziellen Sanktion sollte weiter gefasst werden. Verweigert die Hauptversammlung einem Aufsichtsratsmitglied oder dem Gesamtgremium die Entlastung, muss dies mindestens zu einer Kürzung bis hin zu einer Streichung der erfolgsabhängigen Entlohnung führen. Durch schlechte Entlastungsergebnisse bringt die Hauptversammlung (Prinzipal) ihre Unzufriedenheit mit der Arbeit des Gremiums (Agent) zum Ausdruck. Der Agent kann in diesem Zusammenhang nicht mit kurzfristigen, finanziellen Anreizen belohnt werden.¹⁹² Als Ausdruck der Unzufriedenheit der Hauptversammlung kann eine Hürde von 10% des Kapitals verwendet werden, da die Entlastung üblicherweise über 98% liegt. Den Passus der Vergütung in der Textziffer 5.4.7 DCGK ergänzt folgende Formulierung:

Ergänzender Vorschlag, Tz. 5.4.7 Abs. 3 S. 3 DCGK:

Verweigert die Hauptversammlung die Entlastung zu über 10%, soll dem Aufsichtsrat oder dem betroffenen Mitglied die erfolgsabhängige Vergütung im Verhältnis des Entlastungsergebnisses reduziert werden.

Das Entlastungsergebnis ist stark von der Besitzstruktur der Aktionäre beeinflusst. Verweigert ein Großaktionär die Entlastung, kann dies die Hürde bereits übertreten. Kritisch ist auch der Umgang mit einer Vertagung der Entlastung. In einem solchen Fall könnte der Vergütungsanteil bis zur Entlastung einbehalten werden.

Nichtfinanzielle Sanktionsinstrumente, Offenlegung mangelnder Leistung

Werden die Instrumente der Entlohnung angepasst, muss auch das Sanktionssystem um nichtfinanzielle Instrumente erweitert werden. Dabei entfaltet ein Sanktionsinstrument seine Wirkung neben der Durchsetzung bereits durch die glaub-

¹⁹² Vgl. o.V. (2007a), S. 44.

würdige Androhung.

Die in der Prinzipal-Agent-Theorie herausgearbeitete Erfordernis der Kontrolle des Aufsichtsrats (Agent) durch die Hauptversammlung (Prinzipal) wird in der Betrachtung als Gruppe durch eine Selbstkontrolle ('soziale Kontrolle') ergänzt. Dies könnte die 'Agency Costs' der Hauptversammlung reduzieren.¹⁹³ Dazu soll auf Basis der Gruppe die Bestrafungsmacht ausgeweitet werden. Fallen Mitglieder durch mangelnde Leistungsbereitschaft auf, muss es der Gruppe möglich sein, diese zu sanktionieren. Aus gruppentheoretischer Perspektive könnte der Gruppendruck ('Peer Pressure') eine sinnvolle Ergänzung bringen. Er umfasst in der Theorie Sanktionen von der einfachen Ermahnung bis zur sozialen Ächtung. Damit würde die externe Kontrolle durch eine soziale Kontrolle der Gruppe selbst unterstützt. Voraussetzungen sind, dass Teammitglieder erstens die Leistungsbeiträge der anderen beobachten und beurteilen können. Zweitens müssen Übeltäter auf sozialen Druck reagieren, indem sie ihn als psychologische Kosten in ihrer Nutzenfunktion interpretieren, und daher das Team als soziale Einheit akzeptieren. Aufdeckende Mandatsträger müssen drittens einen Anreiz haben, das entdeckte unkooperative Verhalten auch durch sozialen Druck zu sanktionieren.¹⁹⁴ Das Instrument Gruppendruck kann dann erfolgreich Anwendung finden, wenn sich das Gremium als Gruppe wahrnimmt und entsprechend verhält. Im Falle des Aufsichtsrats soll es konkret um die Bestrafung derjenigen Mitglieder gehen, die sich der Leistungsnorm verweigern, also ihren Aufgaben im Gremium nicht oder nur unzureichend nachkommen. Allerdings besteht die Gefahr, dass sich der Gruppendruck soweit erhöht, dass die negativen Folgen eines 'Groupthink' sichtbar werden und die Qualität der Gremiumsarbeit sinkt.¹⁹⁵ Dieser Gefahr müssen sich Aufsichtsrat und Hauptversammlung bewusst sein. Hinweise auf eine derartige Situation könnten von Aufsichtsratsmitgliedern selbst, dem Vorstand oder den Interessenvertretern in der Hauptversammlung an diese gegeben werden. Die Hauptversammlung muss in diesem Fall eingreifen und die Machtkonstellation im Gremium durch Ermahnung und final durch Abwahl und Neubesetzung ändern. Dieses Instrument zur Verhaltensbeeinflussung kann durch die Unterstützung der Gruppenbildung gefördert werden. Allerdings müssen sich für eine aufgabenad-

¹⁹³ Siehe dazu Kap. 4.2.1.3.

¹⁹⁴ Vgl. Lamnek, Siegfried (2002), S. 387f.

¹⁹⁵ Siehe dazu Kap. 4.3.2.2.

äquate Beeinflussung Leistungsnormen innerhalb der Gruppe entwickeln, die mit den Aktionärsinteressen kongruieren.¹⁹⁶ Die Implementierung einer solchen Leistungsnorm ist durch die Hauptversammlung kaum beeinflussbar. Sie kann mit der Besetzung von Mandatsträgern unterstützt werden, die beispielsweise über eine der Leistungsnorm entsprechende Reputation verfügen. Interessenvertreter von externen Gruppen sind bereit, Leistungsnormen in deren Sinne im Aufsichtsrat zu etablieren, falls sie eine Wiederwahl anstreben.

Ergänzender Vorschlag, Tz. 5.1.3 S. 2 DCGK:

Die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats soll für mindestens eine Sitzung pro Jahr vorsehen, dass der Leistungsbeitrag der einzelnen Gremiumsmitglieder und insbesondere solcher, die den Anforderungen der Aufgabe nicht entsprechen, thematisiert werden.

Nichtfinanzielle Sanktionsinstrumente, vorzeitige Abwahl

Greifen diese Instrumente nicht, sollte das Mitglied vor Ablauf der vierjährigen Amtsperiode kurzfristig abgewählt werden können. Derzeit bedarf eine Abwahl von Kapitalvertretern einer Aktionärsunterstützung von 75% des vertretenen Grundkapitals. Einem Antrag des Betriebsrats auf Abwahl der Arbeitnehmervertreter müssen nach dem Drittelbeteiligungsgesetz 20% der Arbeitnehmer zustimmen.¹⁹⁷ Dazu sollte der Aufsichtsrat mit Mehrheitsbeschluss das nach Gruppenmeinung leistungsverweigernde Mitglied auf der nächsten Hauptversammlung zur Abwahl stellen dürfen.¹⁹⁸ Die Hauptversammlung kann den Vorgang prüfen und ggf. ablehnen.

Mit der öffentlichen Kritik und besonders der vorzeitigen Abwahl des Aufsichtsratsmitglieds leidet sein Status und seine Reputation. Wird die Reputation als guter Ruf oder auch Ansehen verstanden, ist sie ein wirkungsvolles Pfand. Denn der Aufbau von Reputationskapital soll das Vertrauen des Prinzipals in den Agenten stärken. Durch den Einsatz von Kapital für den Aufbau von Reputation oder

¹⁹⁶ Siehe dazu das Stichwort Gruppennormen in Kap. 4.3.1.

¹⁹⁷ Siehe dazu Stichwort Abberufung in Kap. 3.2.1.

¹⁹⁸ Institutionelle Anleger fordern, dass drei Mal überstimmte Aufsichtsräte das Gremium verlassen sollen. Vgl. o.V. (2007a), S. 42.

als Pfand kann die Glaubwürdigkeit gestützt werden, da im Falle eines Fehlverhaltens des Agenten dieser den Verlust seines Kapitals riskiert.¹⁹⁹ Der Prinzipal kann durch Publikation des Fehlverhaltens im Nachhinein die Reputation des Agenten mindern und so eine Sanktionierung vornehmen. Eine Sanktionierung durch die Schmälerung oder den Verlust der Reputation eines Agenten zerstört das bis dahin von ihm investierte Sozialkapital.²⁰⁰ Die Aussicht auf eine weitere Karriere als Mandatsträger sinkt.²⁰¹

Erweiternd zu den in Textziffer 5.1 aufgeführten Aufgaben und Zuständigkeiten des Aufsichtsrats kann folgende Formulierung aufgenommen werden:

Erweiternder Vorschlag, Tz. 5.1.4 DCGK:

Verhalten sich Aufsichtsratsmitglieder nicht ihrer im DCGK definierten Aufgabe entsprechend, so soll das Gremium diese der Hauptversammlung mit Dreiviertelmehrheit zur Abwahl vorschlagen. Die Gründe für den Antrag auf Abwahl eines vom Aufsichtsrat des mit ausgewählten Mitglieds sollen der Hauptversammlung erläutert werden. Sie soll über die Abwahl vor Ablauf der Amtsdauer mit einfacher Mehrheit entscheiden. Entsprechend soll mit Arbeitnehmervertretern und ihrer Abwahl durch die Belegschaft verfahren werden.

Dieser Vorschlag kann dazu führen, dass Mindermeinungen aus dem Gremium gedrängt werden und sich das 'Groupthink'-Phänomen etabliert. Durch die dann auftretende massive Beeinflussung abweichender Meinungen zu Gunsten der dominierenden Meinung, wird die Qualität der Gremiumsarbeit gesenkt. Um diesen Effekt zu vermeiden, sollten warnende Hinweise von Betroffenen oder Eindrücke aus dem Kontakt zum Gremium durch den Vorstand und die Hauptversammlung aufgenommen werden. Hat sich das 'Groupthink'-Phänomen etabliert, muss die Gruppe umbesetzt werden. Mitglieder mit besonders großem und negativ genutztem Einfluss müssen ersetzt werden. Die Integration neuer Mitglieder löst

¹⁹⁹ Vgl. Richter, Rudolf und Furubotn, Eirik G. (1999), S. 175. Siehe dazu auch Kap. 4.2.1.3.

²⁰⁰ Zur Begrenztheit des Pfandes Reputation als Sanktionsinstrument zur Reduktion der Agencyprobleme siehe Hermalin, Benjamin E. und Weisbach, Michael S. (1998), S. 98f.

²⁰¹ Hierzu fordert Baums ein grundsätzliches Berufsverbot für besonders korrupte Manager und eine starke zivilrechtliche Haftung, um die „gesamte Beute“ zurückzuholen. Vgl. o.V. (2005b).

Gruppenbildungsprozesse aus und hilft damit, dass 'Groupthink'-Phänomen aufzulösen.²⁰²

5.4.3 Stärkung der Unabhängigkeit der Mandatsträger (viertes Ziel des Kodexes)

Abhängigkeiten können vielfältig begründet sein. Personelle Abhängigkeiten ergeben sich durch die Motivlage des Mandatsträgers wie dem Wunsch nach Vergütung oder Karriere, indem das Aufsichtsratsmitglied sein Verhalten gezielt auf die Erreichung dieser Entlohnung ausrichtet.²⁰³ Vertritt ein Mitglied die Interessen einer ihn entsendenden oder wählenden Gruppe, erzeugt auch dies eine Abhängigkeit. Schließlich kann eine mentale Abhängigkeit durch Solidarität mit bestimmten Personen oder 'Groupthink' bestehen.²⁰⁴ Eine Ausschaltung dieser Abhängigkeiten ist nicht möglich. Die Gruppenkohäsion endet dort, wo die Vertretung der Interessen der wählenden Gruppe in den Vordergrund treten und sich nicht mehr mit den Interessen der Gruppe vereinbaren lassen. Daher beschränkt sich das Aktienrecht zunächst auf eine unabhängige Aufgabenerfüllung, indem es die 'Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Aufsichtsrats' als Verhaltensmaßstab formuliert. In der juristischen Literatur wurde diese Sorgfalt in die Pflichten zur Einhaltung von Treue, Sorgfalt, Verschwiegenheit, Mitwirkung etc. aufgeteilt.²⁰⁵ Insbesondere die Treuepflicht soll die Aufsichtsräte an die Verfolgung des sog. 'Unternehmensinteresses' binden. Eine vom Mandatsträger empfundene Verpflichtung der wählenden Interessengruppe gegenüber wird ausgeschlossen, da das Aufsichtsratsamt juristisch als weisungsfreies Mandat mit eigenverantwortlicher Amtsausübung konzipiert ist.²⁰⁶ Die Problematik der Verpflichtung auf das Unternehmensinteresse ergibt sich aus der benannten juristisch maßgeblichen Interpretation als aggregiertes Interesse der Shareholder bei der Gründung der Gesellschaft in Kombination mit den Interessen der Arbeitnehmer. Dabei treten die eigentlichen Interessen der aktuellen Aktionäre und die sie vertretenden Mandatsträger hinter dieses aggregierte Interesse zurück. Die Betrachtung vermag die

²⁰² Siehe hierzu Kap. 4.3.2.2 und Kap. 4.3.2.4.

²⁰³ Siehe hierzu Kap. 4.4.

²⁰⁴ Siehe dazu das Stichwort Unabhängigkeit in Kap. 3.2.2.1

²⁰⁵ Siehe dazu Kap. 3.1.1.3.

²⁰⁶ Vgl. Frankenberg und Ludwigsdorf, Wolfram von (2006), S. 45-47.

reale Situation der Aufsichtsräte nicht ausreichend zu beschreiben. Tatsächlich handelt es sich bei Aufsichtsratsmitgliedern auch um Interessenvertreter. Diese bringen gezielt die aktuellen Interessen der sie wählenden Gruppe neben ihren eigenen²⁰⁷ in die Arbeit des Gremiums mit ein, weshalb Konflikte in Folge divergierender Interessen im Gremium durch die Art der Organisation des Aufsichtsrats inhärent sind. Indem die Verfolgung von Partikularinteressen untersagt wird, soll, so die Annahme von Vertretern der juristischen Sicht, die Bänkebildung unterdrückt werden.²⁰⁸ Das Konfliktpotenzial wird sich in der Praxis kaum dadurch beschränken lassen, dass ein aggregiertes bzw. höheres Interesse verfolgt werden soll. Sowohl die ökonomische Betrachtung als auch gruppentheoretische Überlegungen stützen diese Schlussfolgerung. Eine Umsetzung dieser juristischen Vorgaben in die Praxis scheint fraglich. Die Hoffnung, dass sich durch die Ausschaltung Dritter und eigener wirtschaftlicher und teilweise weiterer Interessen das 'Moral Hazard'-Problem einschränken lässt, kann nur bedingt positiv beurteilt werden. Denn Interessenkonflikte aufgrund von Loyalitätsbeziehungen lassen sich auf Kapital- und Arbeitnehmerseite ausmachen. Arbeitnehmervertreter sind als Repräsentanten der Arbeitnehmerschaft den Mitarbeitern des Unternehmens und ggf. den Zielen der Gewerkschaft verpflichtet. Ehemalige Vorstände des Unternehmens, jegliche Vertreter von Unternehmen mit personellen Verflechtungen zum Unternehmen, Großaktionäre, institutionelle Anleger und Bankenvertreter repräsentieren ebenfalls eigene Interessen. Die Vertretung der genannten Interessen stellt je nach Motivationslage des Mandatsträgers einen bedeutenden Anreiz dar, der sich nur bedingt einschränken und allenfalls an das Interesse des Prinzipals binden lässt. Aus der gruppentheoretischen Perspektive ist die Verfolgung eines übergeordneten Interesses schwierig. In der Gruppe verfügen alle Mitglieder über ein Set eigener Interessen, das bewusst von dem des Unternehmensinteresses in der juristischen Perspektive abgegrenzt wurde. Zur Etablierung eines aggregierten Interesses als Gruppennorm fehlt die klare Definition, ein durchsetzender Prinzipal und die entsprechende Aufnahme von Leistungsnormen.

Die Einhaltung der Forderung nach Unabhängigkeit ist sehr schwer überprüfbar.²⁰⁹ Da im Falle einer Haftung die unzureichende Ausrichtung am Unterneh-

²⁰⁷ Zu den möglichen Zielen der Mandatsträger siehe Kap. 4.2.2.

²⁰⁸ Vgl. Frankenberg und Ludwigsdorf, Wolfram von (2006), S. 45-47.

²⁰⁹ Ihre Einhaltung müsste in der jeweiligen Entscheidung eines Aufsichtsratsmitglieds gesucht

mensinteresse eine Begründung liefern soll, könnte diese Textziffer ihre Bedeutung für ein Sanktionierungsverfahren, abhängig von der tatsächlichen Anwendung, entfalten.²¹⁰ Die im Kodex betonte Unabhängigkeit muss vor diesem Hintergrund als Wunsch nach Integrität interpretiert werden, die ein professionelles Verhalten im Sinne einer dem Fortbestand des Unternehmens verpflichteten Aufgabenerfüllung ermöglicht. Ein konkret ausgestalteter Vorschlag unterbleibt, weil die formal geforderte Unabhängigkeit und die darin implizierte Integrität unternehmensindividuell für jeden Kandidaten geprüft werden muss. Eine formale Ausgestaltung soll nicht vorgenommen werden.

5.4.4 Möglichkeiten und Grenzen der Vorschläge

Es wurde vornehmlich die Gruppenbildung und die daraus nutzbaren Leistungsvorteile effektiver Gruppenarbeit thematisiert. Allerdings endet in der besonderen Situation der Aufsichtsräte eine Gruppenkohäsion dort, wo die Interessen der vertretenen Gruppe beginnen. Realistisches Ziel kann es daher nicht sein, eine vollendete Gruppenarbeit zu ermöglichen, aber die Vorteile der Zusammenarbeit und die Offenheit für die Anliegen der Gremiumskollegen zur Kenntnis zu nehmen, um gemeinsam die Aufgaben des Aufsichtsrats zu erfüllen. Gruppen sind nicht frei von Nachteilen. Gezielt betrügerisches Verhalten, starke Risikoaversion oder -freudigkeit, 'Groupthink'-Phänomene durch einflussreiche bzw. mächtige Gruppenmitglieder können durch die Gruppe allein nicht gelöst werden. Die Hauptversammlung muss kontrollierend und korrigierend eingreifen. Allerdings kann sich durch die geringe Größe des Aufsichtsrats nach Umsetzung der in Kap. 5.4 erarbeiteten Vorschläge und die in ihm vertretenen heterogenen Interessen eine vertrauensvolle Zusammenarbeit entwickeln. Das Vertrauen erlaubt den of-

werden. Dies erscheint kaum realistisch.

²¹⁰ Als Beispiel können hier die Anklagen wegen Untreue gegen Mitglieder des Aufsichtsrats von Mannesmann im Falle bewilligter Abfindungen und Sonderprämien nach der Übernahme von Mannesmann durch Vodafone über 5,8 Mio. EUR im Jahre 2000 angeführt werden. Insbesondere die Bewilligung der Zahlung an den damaligen Vorstandsvorsitzenden Klaus Esser über 30 Mio. DM wertete die Staatsanwaltschaft als schwere Untreue. U.a. wurde der damalige Aufsichtsratsvorsitzende (Josef Ackermann) aufgrund seiner Zustimmung zu den genannten Zahlungen sowie der Arbeitnehmervertreter und ehemalige IG-Metall-Chef Klaus Zwickel wegen seiner Stimmenthaltung angeklagt. Da der Arbeitnehmervertreter durch Ablehnung diese Entscheidung hätte verhindern können, wurde ihm die Nicht-Verhinderung zur Last gelegt. Schließlich erhielten die Angeklagten eine Geldauflage und blieben rechtlich straffrei. Vgl. o.V. (2007b), S. 11.

fenen Informationsaustausch und die Herausbildung kohäsiver Gruppenverhältnisse. Durch die geringe Anzahl der Mitglieder wird sich die Arbeitsintensität pro Mitglied im Durchschnitt erhöhen, die Wahrnehmung von Aufgaben in Ausschüssen wird für alle Mitglieder notwendig werden. Eine daher innerhalb des Aufsichtsrats verflochtene Ausschussbesetzung führt nicht zur Untergrabung des Gesamtremiums und abgespaltener Subgruppen, sondern fördert die Wahrnehmung als Gruppe im Gesamtplenium. Koalitionen werden sich bei Entscheidungen weiter bilden, in kleineren Gremien müssen diese je nach Interessenlage bei der anstehenden Entscheidung flexibel neu gebildet werden. Bänke könnten sich auf dieser Grundlage weniger deutlich herausbilden. Dies unterstützt die Gremiumsarbeit und führt zu Prozessen der offenen Diskussion, der Abwägung von Interessenkonflikten und damit zu ausgewogenen Entscheidungen.

Kapitel 6

Schlussbetrachtung

Die Bundesregierung hat Mitte der 1990er Jahre umfangreiche Initiativen zur Förderung des deutschen Finanzmarktes unternommen, um ihn für internationale Investoren interessant zu machen. Ihr Ziel war es, durch eine Stärkung der Berücksichtigung der Aktionärsinteressen, transparentere Abläufe und Berücksichtigung von Gepflogenheiten auf insbesondere anglo-amerikanischen Kapitalmärkten das Vertrauen internationaler Anleger in die deutsche Corporate Governance zu stärken. Neben Gesetzen wie das KonTraG, TransPuG, UMAG, 3. und 4. Finanzmarktförderungsgesetz etc. wurde durch ein nichtstaatliches Gremium der Deutsche Corporate-Governance-Kodex erarbeitet. Seine Wirkung auf das Verhalten der Aufsichtsräte deutscher börsennotierter Unternehmen war Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Durch die Untersuchung des Ausmaßes und der Art der Veränderung, die der Kodex für die Arbeit des Aufsichtsgremiums gebracht hat, und das Ausmaß der Stärkung der Corporate Governance deutscher börsennotierter Unternehmen durch die Kodexregeln, soll ein Beitrag zur Diskussion um die Verbesserung der Attraktivität des Finanzplatzes Deutschland geleistet werden.

In der vorliegenden Arbeit wurden als börsennotierte Unternehmen die DAX 30-Gesellschaften fokussiert (**Kap. 2**). Die häufigste Rechtsform im DAX ist die der deutschen Aktiengesellschaft, daneben sind als weitere Rechtsformen die KGaA und die SE vertreten. Sie besteht aus den Anteilseignern, die als Hauptversammlung den Aufsichtsrat mit der Überwachung und Beratung des geschäftsführen-

den Organs, dem Vorstand, beauftragen. Durch seine Stellung als beauftragter Kontrolleur des Vorstands im Interesse der Aktionäre hat der Aufsichtsrat eine Schlüsselfunktion für die Qualität der Governance im Unternehmen und wurde daher in dieser Arbeit fokussiert. Als deutsche Besonderheit wird die Mitbestimmung thematisiert. Bezüglich der Arbeit des Aufsichtsrats greift der Kodex Gesetze auf und rekapituliert ausgewählte Passagen als 'muss'-Regeln (Kap. 2.3). Zusätzlich berücksichtigt er nationale und internationale Grundsätze guter Governance und formuliert daraus Empfehlungen ('soll'-Regeln) und Anregungen ('kann'- oder 'sollte'-Regeln). Die Befolgung der Empfehlungen muss nach dem 'Comply or Explain'-Prinzip jährlich im Corporate-Governance-Bericht veröffentlicht werden, während der Umgang mit Anregungen von dieser Pflicht befreit ist. Der im Jahr 2002 erstmals veröffentlichte DCGK ist aufgrund seiner Rechtsnatur als 'Soft Law' eine Neuerung in der deutschen Gesetzgebung. Er wird jährlich von der Cromme-Kommission überprüft und ggf. angepasst. Die Empfehlungen des Kodexes wurden im Jahr 2006 von den DAX 30-Gesellschaften weitgehend angewendet, weshalb die Auswirkungen der Kodexregeln auf die Arbeit des Aufsichtsgremiums hinterfragt wurde.

Dazu wurde in **Kap. 3** der Beitrag des DCGK zur Ableitung der Aufgaben und Organisation des Aufsichtsrats untersucht. Grundlegend regeln v.a. das AktG sowie die Gesetze zur Mitbestimmung die Tätigkeit des Aufsichtsrats als Kontrollorgan. Der Kodex fasst die Aufgaben des Aufsichtsrats mit dem Hinweis auf die Kontrolle und Beratung des Vorstands zusammen (Kap. 3.1). Er verzichtet auf inhaltliche Regelungen zur Mitbestimmung auf Weisung der Bundesregierung, weshalb er die Shareholderorientierung unter der gegebenen Gesetzeslage nicht umfassend stärken kann. Der Kodex erweitert die Aufgaben des Aufsichtsrats. Er stärkt die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat, indem er eine gemeinsame Nachfolgeplanung für den Vorstand und regelmäßige Kontakte zwischen beiden Gremien durch den Aufsichtsratsvorsitzenden empfiehlt. Auch wird die Informationsversorgung des Aufsichtsrats verbessert, indem der Kodex eine stärkere Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer und eine erweiterte Informationspflicht durch den Vorstand einfordert.

Auch zur Organisation der Tätigkeit (Kap. 3.2) nimmt der Kodex Stellung. Er erlaubt die Willensbildung der Aktionäre und stärkt damit die Shareholderinter-

sen, indem er die Einzelwahl von Mandatsträgern, die Befristung von gerichtlich bestellten Personen bis zur nächsten Hauptversammlung sowie die Veröffentlichung von Wahlvorschlägen für den Vorsitz empfiehlt. Allerdings widerspricht die Anregung zur Bildung eines 'Staggered Boards' durch Besetzung zu unterschiedlichen Wahlterminen der Shareholderorientierung. Im Sinne der Shareholder positiv ist die Fokussierung der Unabhängigkeit der Mandatsträger bei der Besetzung des Gremiums. Durch die Empfehlung zur Absenkung weiterer Mandate auf fünf für aktive Vorstände, sinkt auch die Anzahl von Verflechtungen zwischen Unternehmen, die Interessenkonflikte und Abhängigkeiten erzeugen könnten. Entsprechend soll auch die Anzahl ehemaliger Vorstandsmitglieder auf zwei begrenzt und die Übernahme von Funktionen im Aufsichtsrat eingeschränkt bleiben. Treten Interessenkonflikte auf, sollen diese dem Gremium und der Hauptversammlung offengelegt werden. Neben diesen Regeln zur Transparenz und Unabhängigkeit, versucht der Kodex auch die Effizienz der Gremiumsarbeit zu steigern. Dazu empfiehlt er die Bildung von Ausschüssen, die mit fachkundigen Mandatsträgern Aufgaben anstelle des Plenums oder in Vorbereitung für das Plenum bewältigen, sowie eine regelmäßige Prüfung der Effizienz der Aufsichtsratsaktivität. Die Leistungsbereitschaft der Mandatsträger soll durch ein erweitertes Anreizsystem ermöglicht werden. Dazu setzt der Kodex auf eine Stärkung der variablen Entlohnung, die an den Unternehmenserfolg unter Einbezug langfristiger Komponenten erfolgt. Die Haftungsmöglichkeiten greifen aufgrund juristischer Hürden nur selten für deutsche Aufsichtsräte. In der Praxis hat sich eine Haftungsbeschränkung durch den Abschluss einer sog. 'D&O-Versicherung' etabliert. Hierzu empfiehlt der Kodex die Vereinbarung eines Selbstbehalts, um das Sanktionsinstrument nicht vollständig auszuhebeln.

Der Kodex nimmt vornehmlich zu strukturellen Aspekten Stellung. Diese erlauben kein Urteil über die tatsächliche oder potenzielle Verhaltensänderung zu Gunsten einer intensiveren und effizienteren Mandatswahrnehmung der Aufsichtsräte.

Für die Beurteilung der Verhaltensänderung des Aufsichtsrats waren zunächst die Ziele bzw. Motive des Kodexes als Grundlage sowie die der Mandatsträger zur Beurteilung der Auswahl der eingesetzten Instrumente zu ermitteln (**Kap. 4**). Die Ziele des Kodexes (Kap. 4.1) gehen aus der Erklärung des BMJ zu seiner Erstveröffentlichung wie folgt hervor: Verbesserung der Informationsbasis, Intensivierung

der Informationsverarbeitung, Steigerung der individuellen Leistungsbereitschaft, Stärkung der Unabhängigkeit sowie der Transparenz.

Dahingehend wurde das Verhalten des Aufsichtsrats und seiner Mitglieder anhand der Prinzipal-Agent-Theorie untersucht (Kap. 4.2) und um eine gruppentheoretische Betrachtung ergänzt. Auf Basis der Analyse der Delegationsbeziehung zwischen der beauftragenden Hauptversammlung und dem mit der Kontrolle und Beratung des Vorstands beauftragten Aufsichtsrat ergeben sich aufgrund der Informationsasymmetrie und eines Handlungsspielraums Verhaltensmöglichkeiten für den Aufsichtsrat, die er für opportunistisches Verhalten nutzen kann. Die Hauptversammlung wird daher mit Hilfe eines Anreiz- und Sanktionssystems versuchen, die Interessen des Aufsichtsrats so zu beeinflussen, dass er zu einem Verhalten in ihrem Sinne veranlasst wird. Die typischen Probleme einer Agency-Beziehung aufgrund der Informationsasymmetrie lassen sich auch im Falle des Aufsichtsrats identifizieren (Abb. 4.3). So verfügt ein Mandatsanwärter über 'Hidden Characteristics' wenn seine Kenntnisse unzureichend sind. Nach Amtsantritt können 'Hidden Informations' und 'Hidden Actions' ein moralisches Risiko bergen, wenn beispielsweise die Qualität der Einbindung des Ausschusses in das Gesamtgremium und damit die Weitergabe von Informationen das Ergebnis der Gremiumstätigkeit für die Hauptversammlung nicht beobachtbar macht. Zusätzlich ist die Qualität der Aufgabenerfüllung hinsichtlich der Leistung des Gremiums nicht beobachtbar. So kann beispielsweise der Unternehmenserfolg neben der guten Kontrolle weitere Ursachen haben. Aus diesem Grund ergreifen Hauptversammlung und Aufsichtsrat Maßnahmen, um die bestehenden Informationsasymmetrien zu senken, ihre Ziele zu harmonisieren und Vertrauen zu bilden. Als Instrumente dienen dem Aufsichtsrat die Erfahrung und Reputation bisheriger Mandate, Berichterstattung an die Hauptversammlung oder auch die Offenlegung von Interessensdivergenzen.

Da der Aufsichtsrat mit der Kontrolle und Wahl des Vorstands eine weitere Delegationsbeziehung (Abb. 4.4) unterhält und innerhalb des Aufsichtsrats zu seinen Ausschüssen sowie aller Interessenvertreter zu den sie wählenden Gruppen weitere Beziehungen bestehen, liegen multiple Prinzipal-Agent-Beziehungen vor. Diese Vielfalt erzeugt eine hohe Anforderung an die Komplexitätsbewältigung eines Anreiz- und Sanktionssystems zur Verhaltensbeeinflussung im Sinne der Haupt-

versammlung.

Neben den aus der Prinzipal-Agent-Theorie erwachsenden Anforderungen an den Umgang zwischen Prinzipal und Agent, wurde die Arbeit des Aufsichtsrats als Gruppe analysiert (Kap. 4.3). Die Ausgangslage für eine Identifikation der Mitglieder als Gruppe wird auf drei Ebenen untersucht (Abb. 4.5). Während im Gesamtplenium durch die in der Praxis der DAX 30-Gesellschaften mit durchschnittlich 18 Personen große Besetzung die Identifikation als Gruppe, die Kohäsion und die Ausbildung gemeinsamer Normen etc. kaum auf alle Personen umfassend ausgedehnt wird, ist dies auf der Ebene der Bänke bereits wahrscheinlich. Hier können innerhalb der Kapitalvertreter- bzw. der Arbeitnehmerbank Gruppenprozesse ablaufen und sich ein Wir-Gefühl einstellen. Besonders die Ausschüsse können durch ihre Vernetzung zwischen einzelnen Mitgliedern und zwischen den Bänken zu einer Identifikation im Gesamtplenium beitragen, indem in den Ausschüssen die Trennung der Bänke überwunden werden kann und zusätzlich der dort erarbeitete Konsens im Gesamtgremium zu einer Milderung der Interessendivergenzen beiträgt. Dazu müssen neue Mitglieder aktiv integriert und die Gruppenarbeit gezielt gefördert werden.

Um die Leistungsbereitschaft der Mandatsträger zu stärken, muss möglichst umfassend auf ihre Motive bzw. deren Ziele rekurriert werden (Kap. 4.4). Als solche wird neben der Vergütung auch eine mögliche 'Karriere' als Aufsichtsrat, Reputation, Macht und Anerkennung sowie die Übernahme von Verantwortung und individuelle Weiterbildung in der Praxis angegeben.

Die eigentliche Beurteilung des Kodexes und seiner Regeln (**Kap. 5**) erfolgt anhand der in den vorangegangenen Kapiteln erarbeiteten Aufgaben und ihrer Ausgestaltung in der Praxis sowie den theoretischen Implikationen.

Die Qualität des Kodexes als Signal für 'Good Governance' ist in der Praxis der DAX 30-Gesellschaften kritisch zu hinterfragen (Kap. 5.1). Da die Empfehlungen in den DAX 30-Gesellschaften umfangreich befolgt werden, dient die Entsprechenserklärung über das Ausmaß der Befolgung der Empfehlungen nicht mehr als Unterscheidungskriterium zwischen diesen Unternehmen. Da sie in diesem Börsensegment im Vergleich zu anderen weitgehend befolgt werden, spricht dies für die Tauglichkeit zur Abgrenzung von anderen Segmenten und eine erzeugte Attraktivität für ausländische Investoren. Allerdings könnte gerade innerhalb

des DAX 30-Segments durch die freiwillige Offenlegung der Umsetzung von Anregungen eine Unterscheidung vorgenommen werden. Die Anregungen des Kodexes werden von den DAX 30-Gesellschaften nicht ausreichend als Signal genutzt. Da am deutschen Kapitalmarkt im Jahr 2006 weder ein Anreiz durch erkennbare Aufschläge für 'Good Governance'-signalisierende Unternehmen im Aktienkurs noch eine Sanktion unzureichend folgender Unternehmen erkennbar war und auch über den haftungsrechtlichen Weg kaum sanktioniert wurde, bleibt die Wirkung des Kodexes als Signal auf dem Kapitalmarkt für die DAX-Gesellschaften hinter seinen Möglichkeiten zurück.

Ausgewählte Regeln zur Zusammenarbeit (Kap. 5.2) und zu Anreiz- und Sanktionsinstrumenten (Kap. 5.3) wurden auf ihre Wirkung und ihre Wirksamkeit zur Beeinflussung des Verhaltens des Aufsichtsrats untersucht. Die Regeln des Kodexes zur Zusammenarbeit im Aufsichtsrat sollen die Informationsbasis verbessern, die -verarbeitung intensivieren, die Leistungsbereitschaft und die Unabhängigkeit der Mandatsträger stärken (Kap. 4.1). Diese Ziele sind nach der theoriegeleiteten Analyse mit dem in den Kodexregeln angesprochenen Instrumenten nur bedingt erreichbar. So vermögen die Empfehlungen und Anregungen in den Textziffern zur Zusammenarbeit die Informationsbasis der Mandatsträger durch eine heterogene Besetzung des Gremiums zwar zu verbessern, die Informationsverarbeitung und die Leistungsbereitschaft der Mandatsträger wird durch die Regeln in Tz. 5.4.1 DCGK zu wenig gefördert und die Einbindung des Know-hows in das Gremium nicht thematisiert. Eine positive Wirkung der Mandatsbeschränkung auf die Leistungsbereitschaft ist ohne entsprechende Anreize ebenfalls nicht zu erwarten. Mit der Definition der Unabhängigkeit enthält der Kodex eine Formulierung, die auch Vertreter von Shareholderinteressen als abhängige Mandatsvertreter erscheinen lässt. Gerade diese Personengruppe stärkt die Aktionärsinteressen im Gremium, weshalb die Tz. 5.4.2 DCGK die Shareholderorientierung der deutschen Governance nicht unterstützt. Entsprechendes gilt auch für die Anregung der Tz. 5.4.6 DCGK, ein 'Staggered Board' einzurichten und damit einen Schutz vor Übernahme zu etablieren. Alle weiteren Textziffern in diesem Bereich vermögen einen Beitrag zur Erreichung der mit dem Kodex verfolgten Ziele zu leisten. Ein großes Potenzial zur Effizienzsteigerung der Aufsichtsratsstätigkeit insgesamt

und zur Stärkung des Kodexziels der besseren Informationsverarbeitung kam nach der Analyse der Ausschussarbeit zu. Insbesondere für große Aufsichtsräte ist dieses Instrument nützlich, soweit die Ausschüsse bzw. ihre Ergebnisse in das Gesamtgremium integriert werden. Ein positives Fazit zur Wirksamkeit der Kodexregeln zur Beeinflussung des Verhaltens der Aufsichtsräte wurde auch für den Umgang mit Interessenkonflikten gezogen. Die gewählten Instrumente können die Unabhängigkeit der Mandatsträger und die Transparenz ihrer Tätigkeit stärken. Überwiegend negativ war das Ergebnis der theoriegeleiteten Reflexion des im Kodex beschriebenen Anreiz- und Sanktionssystems hinsichtlich der Stärkung der Leistungsbereitschaft der Mandatsträger. Mit Vergütung und Haftung ist das Instrumentarium zu wenig ausdifferenziert und greift die in Kap. 4.2 und 4.3 erarbeiteten Ziele bzw. Motive der Mandatsträger unzureichend auf, nichtfinanzielle Anreize und Sanktionen fehlen. Zudem wurde die Höhe der erfolgsorientierten Entlohnungskomponente in dieser Arbeit als zu hoch und ihrer Motivationswirkung nicht angemessen beurteilt.

Auf der Basis der erarbeiteten Kritikpunkte wurden eigene Vorschläge zur Erweiterung und Ergänzung des Kodexes erarbeitet (Kap. 5.4). Diesen Vorschlägen liegt die Auffassung zu Grunde, dass die Effektivität des Aufsichtsrats von der Kongruenz des benötigten und vorhandenen Know-hows, der Qualität der Arbeit des Gesamtplenums und des Grades der Zusammenarbeit der Gremiumsmitglieder abhängt. Damit ist die Qualifikation der Mandatsträger eine notwendige und das Commitment bzw. die individuelle Leistungsbereitschaft eine hinreichende Bedingung. Ansatzpunkte der Veränderung waren die Instrumente zur Intensivierung der Informationsverarbeitung, indem die Wissensbasis durch die Formulierung eines klaren Anforderungsprofils gestärkt und das Einbringen des im Gremium vorhandenen Wissens durch z.B. strukturelle Maßnahmen auch eine Nutzung ermöglicht. Intensiviert wird der Informationsaustausch durch die Verkleinerung des Gremiums sowie die Förderung der Gruppenbildung. Ansatzpunkte zur Stärkung der mit dem Kodex verfolgten Leistungsbereitschaft erfolgten durch eine Erweiterung der Anreiz- und Sanktionsinstrumente. Dazu soll zunächst die Vergütung durch eine stärkere Berücksichtigung fixer Komponenten die Gruppenarbeit und das -ergebnis betonen sowie eine nichtfinanzielle Motivation fördern. Zudem soll als weiteres nichtfinanzielles Vergütungsinstru-

ment der Aufbau von Reputation bzw. Reputationskapital gefördert werden, indem die Expertise und die übernommenen Aufgaben der Mandatsträger veröffentlicht werden. Eine Effizienzprüfung, die auch die Qualität der Gruppenarbeit umfasst, eröffnete weitere Ansätze zur Verbesserung der Gremiumsarbeit. Als weiteres Ergebnis der vorliegenden Arbeit soll als finanzielles Sanktionsinstrument eine Minderung der variablen Vergütung bei unzureichender Entlastung des Mandatsträgers durch die Hauptversammlung vorgenommen werden. Daneben wurde als nichtfinanzielles Sanktionsinstrument die Reputation bzw. der Status von Mandatsträgern thematisiert. Die Gruppe soll die Möglichkeit erhalten, Personen, die sich nicht bzw. nicht in ausreichendem Maße an der Aufgabenerfüllung des Aufsichtsrats beteiligen, zu sanktionieren. Dabei reicht das Instrumentarium von der Thematisierung des Problems im Gremium bis hin zum Vorschlag einer vorzeitigen Abwahl durch die Hauptversammlung. Durch die Beschädigung der Reputation entwickelt das Sanktionsinstrumentarium ein Drohpotenzial, dem eine Verhaltensbeeinflussung unterstellt werden kann.

Abschließend ist die Qualität des Kodexes als Instrument zur Beeinflussung des Verhaltens von Aufsichtsräten bzw. der Verbesserung ihrer Arbeit und damit der Corporate Governance deutscher börsennotierter Unternehmen in der Fassung von 2006 als nicht in allen Punkten ausreichend zu beurteilen. Der Kodex ist kaum geeignet, die Aufsichtsratsstätigkeit zu 'revolutionieren'. Die thematisierten Regeln greifen in der bearbeiteten Fassung nach der theoretischen Analyse nicht weit genug. Der Kodex ignoriert einflussreiche Anreiz- und Sanktionsinstrumente und vermag daher das Ziel für den Aufsichtsrat, die Steigerung der Leistungsbereitschaft, kaum umfassend zu erreichen.

Auch die grundlegenden Ziele des Kodexes werden nicht konsequent verfolgt. So ist die Stärkung der Shareholderinteressen nicht voll ausgeschöpft worden und eine komplette Abkehr vom insiderorientierten System der Unternehmenskontrolle ist durch die Regelungen des Kodexes in dieser Fassung nicht zu erwarten. Gründe liegen beispielsweise in der unzureichenden Regelung von Fragen der Mitbestimmung bzw. der Beeinflussung der Gremiumsarbeit und -entscheidungen durch Mitarbeiter und Gewerkschaften, die Beschneidung der externen Kontrolle durch den Schutzmechanismus des 'Staggered Boards' sowie eine unzureichende

Bindung an die Verfolgung der Aktionärsinteressen anstelle des 'Unternehmensinteresses'.

Neben den Regelinhalten muss auch die Rechtsnatur des Kodexes kritisiert werden. Der Selbstverpflichtungscharakter bzw. das 'Soft Law' weist Defizite auf. Im Falle der Offenlegung der Vorstandsvergütung hat die Selbstverpflichtung nicht gegriffen und musste durch eine zwingende Rechtsnorm ersetzt werden. Die geringe Nutzung der Anregungen sowie die fehlende Sanktionierung am Kapitalmarkt unterstützen diese Schlussfolgerung.

Auch die Aktualisierung des Deutschen Corporate-Governance-Kodexes in der am 14. Juni 2007 von der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2007) veröffentlichten Fassung korrigiert diese Punkte nur bedingt. Die Änderungen beziehen sich v.a. auf die Präzisierung der Informationsversorgung¹ sowie die stärkere Beachtung der 'Compliance'². Daneben wurde die Präzisierung der Geschäftsordnung des Vorstands³ und die Nominierung von Aufsichtsratsmitgliedern neu geregelt. Auch die Ausschussarbeit des Aufsichtsrats wurde überarbeitet. So soll als weitere Subgruppe ein Nominierungsausschuss vom Aufsichtsrat gebildet werden, der ohne Einbezug der Arbeitnehmervertreter das Recruiting neuer Aufsichtsratsmandatsträger übernimmt (Tz. 5.3.3 DCGK). Vom Nominierungsausschuss vorgeschlagene Personen werden dann der Hauptversammlung zur

¹ Die Informationsversorgung wurde verbessert, indem Berichte und Unterlagen für die Aktionäre, ihre Vertreter und Dritte 'leicht zugänglich' auf der Homepage zu finden sein sollen (Empfehlung Tz. 2.3.1 S. 3 DCGK) und die Einladung zur Hauptversammlung samt Einberufungsunterlagen auch auf elektronischem Wege übermittelt werden (Empfehlung Tz. 2.3.2 DCGK). Zur Stärkung der Transparenz wurden die Veröffentlichung von Aktienanteilen bzw. Stimmrechten an der Gesellschaft (Tz. 6.2 DCGK) sowie die Pflicht zur Ad-hoc-Mitteilung (Tz. 6.6 S. 2 DCGK) weiter präzisiert. Nun sollen neben den Geschäftsberichten auch Zwischenberichte im Rahmen der laufenden Öffentlichkeitsarbeit Aktionären und Dritten zur Verfügung gestellt werden (Tz. 6.7 DCGK). Insbesondere Aktionäre müssen zusätzlich durch Halbjahresberichte sowie im ersten Halbjahr durch Quartalsfinanzberichte oder Zwischenmitteilungen informiert werden. Diese Berichte müssen den einschlägigen internationalen Rechnungslegungsgrundsätzen genügen (Tz. 7.1.1 S. 2 und 3 DCGK).

² Zusätzlich sollen Vorstand, Aufsichtsrat und Abschlussprüfer in stärkerem Maße über die 'Compliance' Informationen austauschen. So wird die Pflicht zur Berichterstattung des Vorstands an den Aufsichtsrat um die 'Compliance' erweitert (Tz. 3.4 Abs. 2 S. 1 DCGK) und der Vorstand zur Einhaltung unternehmensinterner Richtlinien verpflichtet (4.1.3 DCGK). Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats soll auch die 'Compliance' prüfen (Tz. 5.3.2 S. 1 DCGK).

³ Die Geschäftsordnung des Vorstands soll neben der Ressortverteilung auch die Beschlussfassung regeln (Tz. 4.2.1 S. 2 DCGK). Ein 'Abfindungs-Cap' soll bei vorzeitiger Beendigung des Vorstandsmandats ohne 'wichtigen Grund' auf maximal zwei Jahresvergütungen begrenzt werden (Tz. 4.2.3 Abs. 4 DCGK), bei vorzeitiger Beendigung in Folge eines Kontrollwechsels ('Change of Control') soll der Cap maximal 150% betragen (Tz. 4.2.3 Abs. 5 DCGK). Die mit dem UMAG eingeführte 'Business Judgement Rule' wird nun explizit im Kodex formuliert (Tz. 3.8 Abs. 1 S. 2 DCGK).

Wahl gestellt. Die Erarbeitung von Wahlvorschlägen für die Kapitalvertreterbank nur durch die Kapitalvertreter ist eine logische Schlussfolgerung der Tatsache, dass Arbeitnehmervertreter von der Arbeitnehmerschaft ausgewählt werden und stärkt damit die Vertretung der Shareholderinteressen im Gremium. Mit diesen Neuregelungen hat der Kodex die in dieser Arbeit thematisierten Problemfelder nicht ausreichend aufgegriffen. Sie behalten daher auch nach der Aktualisierung 2007 ihre Bedeutung.

Literaturverzeichnis

ADDISON, JOHN T.; SCHNABEL, CLAUS UND WAGNER, JOACHIM (2004): ‚The Course of Research into the Economic Consequences of German Work Councils‘, *in: British Journal of Industrial Relations*, **42. Jg., H. June**: Seiten 255–281.

AKADEMIE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE DER WIRTSCHAFT GMBH (2002): ‚Mythos Team auf dem Prüfstand - Teamarbeit in deutschen Unternehmen‘. <http://www.die-akademie.de/download/studien/Akademie-Studie2002.pdf> [Zugriff 31.01.2005].

ALCHIAN, ARMEN A. UND DEMSETZ, HAROLD (1972): ‚Production Costs, Information Costs, and Economic Organization‘, *in: American Economic Review*, **Vol. 62, No. 5**: Seiten 777–795.

ALDERFER, CLAYTON P. (1986): ‚The invisible director on corporate boards‘, *in: Harvard Business Review*, **77. Jg., H. November-December**: Seiten 38–52.

ALVAREZ, MANUEL UND WOTSCHOFSKY, STEFAN (2001): ‚Stärkung der Corporate Governance durch Einführung einer Review-Pflicht für Quartalsabschlüsse?‘, *in: Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung*, **Nr. 3**: Seiten 116–123.

ARBEITSKREIS "EXTERNE UND INTERNE ÜBERWACHUNG DER UNTERNEHMUNG" DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT E.V. (2000): ‚Prüfungsausschüsse in deutschen Aktiengesellschaften‘, *in: Der Betrieb*, **53. Jg., H. 46**: Seiten 2281–2285.

BAINBRIDGE, STEPHEN (2002): ‚Why a board? Group Decisionmaking in Corporate Governance‘, *in: Vanderbilt Law Review*, **Vol. 55, No. 1**: Seiten 1–55.

- BAKER, GEORGE (2000): ‚The Use of Performance Measures in Incentive Contracting‘, *in: The American Economic Review*, **Vol. 90**, **No. 2**: Seiten 415–420.
- BAKER, GEORGE; JENSEN, MICHAEL C. UND MURPHY, KEVIN J. (1988): ‚Compensation und Incentives: Practice vs. Theory‘, *in: The Journal of Finance*, **Vol. 43**, **No. 3**: Seiten 593–616.
- BALLWIESER, WOLFGANG UND SCHMIDT, REINHARD (1981): ‚Unternehmensverfassung, Unternehmensziele und Finanztheorie‘. Erschienen in: *Unternehmensverfassung als Problem der Betriebswirtschaftslehre*. Herausgegeben von Bohr, Kurt et al., Berlin. Seiten 645–682.
- BASSEN, ALEXANDER; BÖCKING, HANS-JOACHIM; LOISTL, OTTO UND STRENGER, CHRISTIAN (2000): ‚Die Analyse von Unternehmen mit der „Scorecard for German Corporate Governance“‘, *in: Finanzbetrieb*, **H. 11**: Seiten 693–698.
- BAUMS, THEODOR (1994): ‚Der Aufsichtsrat - nützlich, schädlich, überflüssig?‘. Frankfurt a.M., Arbeitspapier 7. Abrufbar unter <http://publikationen.ub.uni-frankfurt.de/volltexte/2005/833/pdf/a0794.pdf> [Zugriff 27.10.05].
- BAUMS, THEODOR (2001): ‚Bericht der Regierungskommission Corporate Governance - Unternehmensführung, Unternehmenskontrolle, Modernisierung des Aktienrechts‘. Köln.
- BAUMS, THEODOR (2002a): ‚Aktienrecht für globalisierte Kapitalmärkte - Generalbericht‘. Erschienen in: *Corporate Governance. Gemeinschaftssymposium der Zeitschrift für das gesamte Handels- und Wirtschaftsrecht*. Herausgegeben von Hommelhoff, Peter und Lutter, Marcus et al., Heidelberg. Seiten 13–25.
- BAUMS, THEODOR (2002b): ‚Die Corporate Governance-Empfehlung des Winter II-Papiers aus deutscher Perspektive‘. Frankfurt a.M. Arbeitspapier Nr. 105. Abrufbar unter http://www.jura.uni-frankfurt.de/ifawz1/baums/Bilder_und_Daten/Arbeitspapiere/paper105.pdf [Zugriff 20.06.2006].

- BAYSINGER, BARRY UND HOSKISSON, ROBERT E. (1990): ‚The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy‘, *in: Academy of Management Review*, **Vol. 15, No. 1**: Seiten 72–87.
- BDA, BDI (2004): ‚Mitbestimmung modernisieren: Bericht der Kommission Mitbestimmung‘. Abrufbar unter [http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/958308CD8B487F37C1256F4D003E5994/\\$file/Bericht%20der%20Kommission%20Mitbestimmung.pdf](http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/958308CD8B487F37C1256F4D003E5994/$file/Bericht%20der%20Kommission%20Mitbestimmung.pdf) [Zugriff 21.04.05].
- BECK, D. UND FISCH, R. (1994): ‚An Intergroup Perspective on Small Group Processes: Interaction Analysis of Intergroup Cooperation‘, *in: Revue Internationale de Psychologie Sociale*, **Vol. 1**: Seiten 63–80.
- BECK, D. UND FISCH R. (1998): ‚Individuelle Strategien des Herangehens an Aufgaben- und Problemstellungen bei der Zusammenarbeit in Gruppen‘. Erschienen in: *Sozialpsychologie der Gruppenleistung. Beiträge des 12. Hamburger Symposiums zur Methodologie der Sozialpsychologie*. Herausgegeben von Witte, Erich H., Lengerich. Seiten 106–121.
- BECKER, FRED (1995): ‚Anreizsysteme als Führungsinstrumente‘. Erschienen in: *Handwörterbuch der Führung*. Herausgegeben von Kieser, Alfred et al., 2., neugestaltete und erg. Aufl., Stuttgart. Seiten 34–44.
- BELLAVITE-HOVERMANN, YVETTE; LINDNER, GRIT UND LÜTHJE, BERND (2005): ‚Leitfaden für den Aufsichtsrat - Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen für die Aufsichtsratsarbeit‘. Stuttgart.
- BENIERS, KLAAS J. UND SWANK, OTTO H. (2003): ‚On the Composition of Committees‘. Tinbergen Institute Discussion Paper, TI 2003-006/1. Tinbergen.
- BERLE, ADOLF A. JR. UND MEANS, GARDINER C. (1932): ‚The Modern Corporation and Private Property‘. New York.
- BERNHARDT, WOLFGANG (1995): ‚Aufsichtsrat - die schönste Nebensache der Welt? Defizite für eine effiziente Aufsichtsratsarbeit‘, *in: Zeitschrift für das gesamte Handels- und Wirtschaftsrecht*, **Band 159**: Seiten 310–321.

- BERNHARDT, WOLFGANG (2001): ‚Qualitätsmessung von Aufsichtsräten‘. Erschienen in: *Konzernmanagement - Corporate Governance und Kapitalmarkt*. Herausgegeben von Albach, Horst, Wiesbaden. Seiten 326–329.
- BERTRAMS, HELGE (2004): *Die Haftung des Aufsichtsrats im Zusammenhang mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex und § 161 AktG*. Dissertation. Universität Augsburg, Berlin.
- BLEICHER, KNUT (1987): ‚Der Aufsichtsrat im Wandel - eine repräsentative Studie über Aufsichtsräte in bundesdeutschen Aktiengesellschaften im Auftrag der Bertelsmann Stiftung‘. Gütersloh.
- BLEICHER, KNUT; LEBERL, DIETHARD UND PAUL, HERBERT (1989): ‚Unternehmensverfassung und Spitzenorganisation: Führung und Überwachung von Aktiengesellschaften im internationalen Vergleich‘. Wiesbaden.
- BMJ (2004): ‚Entwurf eines Gesetzes zur Verbesserung der Haftung für falsche Kapitalmarktinformationen (Kapitalmarktinformationshaftungsgesetz - KapInHaG) vom 7.10.2004‘. Abrufbar unter http://www.kapitalmarktinformationshaftungsgesetz.de/kap_m_info_haftungsgesetz.pdf [Zugriff 20.07.2006].
- BMJ PRESSEMITTEILUNG (2002): ‚Mitteilung für die Presse des Bundesministeriums der Justiz zum Corporate Governance Codex, Nr. 9/02 Berlin, am 26. Februar 2002‘. Abrufbar unter <http://www.corporate-governance-code.de/ger/news/presse-20020226.html> [Zugriff 10.10.2006].
- BMJ PRESSEMITTEILUNG (2003): ‚Bundesregierung stärkt Anlegerschutz und Unternehmensintegrität‘. Berlin, 25.02.2003. Abrufbar unter http://www.bmj.bund.de/enid/Corporate_Governance/Bundesregierung_staerkt_Anlegerschutz_und_Unternehmensintegritaet_ai.html [Zugriff 26.03.2007].
- BMJ PRESSEMITTEILUNG (2005): ‚UMAG passiert den Bundesrat‘. Berlin, 08.07.2005. Abrufbar unter http://www.bmj.bund.de/enid/0,1f8bdc636f6e5f6964092d0932323030093a095f7472636964092d09373031/Pressemitteilungen_und_Reden/Pressemitteilungen_58.html [Zugriff 26.03.2007].

- BÉNABOU, ROLAND UND TIROLE, JEAN (2003): ‚Intrinsic and Extrinsic Motivation‘, in: *Review of Economic Studies*, **Vol. 70**: Seiten 489–520.
- BRÖCKER, NORBERT UND SCHOULER, OLIVER (2002): ‚Bereit für die Online-Hauptversammlung? Satzungsgestaltungen zur Nutzung elektronischer Medien bei der Vorbereitung und Durchführung von Hauptversammlungen‘. Erschienen in: *Die Virtuelle Hauptversammlung*. Zetzsche, Dirk und Blank, Winfried, Berlin. Seiten 75–97.
- BROWN, THOMAS M. UND MILLER, CHARLES E. (2000): ‚Communication Networks in Task-Performing Groups‘, in: *Small Group Research*, **Vol. 31, No. 2**: Seiten 131–157.
- BÖRSIG, CLEMENS (2006): ‚Die Rolle des Aufsichtsrats im Verhältnis zum Vorstand‘. Erschienen in: *Corporate Governance Report 2006*. Herausgegeben von Cromme, Gerhard, Stuttgart. Seiten 3–12.
- BUNKE, CASPAR (2002): ‚Das Stimmrechtsvertretermodell als Grundlage der virtuellen Hauptversammlung‘. Erschienen in: *Die Virtuelle Hauptversammlung*. Zetzsche, Dirk und Blank, Winfried, Berlin. Seiten 21–33.
- BYRNE, DONN (1969): ‚Attitudes and Attraktion‘, in: *Advances in Experimental Social Psychology*, **Vol. 4**: Seiten 35–89.
- CADBURY COMMITTEE (1992): ‚Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report)‘. London, England.
- CALPERS (2002): ‚Principles for good governance in Germany‘. Abrufbar unter <http://www.calpers-governance.org/principles/international/germany/page01.asp> [Zugriff 01.03.2004].
- CALVO, GUILLERMO A. UND STANISLAW WELLISZ (1979): ‚Hierarchy, Ability, and Income Distribution‘, in: *The Journal of Political Economy*, **Vol. 87, No. 5, Part 1**: Seiten 991–1010.
- CHWOLKA, ANNE (1999): ‚Der Aufsichtsrat als Überwachungsorgan - eine überflüssige Institution?‘. Erschienen in: *Die Theorie der Unternehmen in Forschung und Praxis*. Herausgegeben von Albach, Horst et al., Berlin. Seiten 627–649.

- CLAUSSEN, CARSTEN P. UND BRÖCKER, NORBERT (2000): ‚Corporate Governance-Grundsätze in Deutschland‘, *in: Die Aktiengesellschaft*, **45. Jg., H. 11**: Seiten 481–491.
- CLAUSSEN, CARSTEN P. UND BRÖCKER, NORBERT (2002): ‚Der Corporate Governance-Kodex aus der Perspektive der kleinen und mittleren Börsen-AG‘, *in: Der Betrieb*, **H. 23**: Seiten 1199–1206.
- CLEMM, HERMANN (2001): ‚Die körperschaftsteuerliche Behandlung von Aufsichtsratsvergütungen ist sinn-, system- und verfassungswidrig‘, *Betriebs-Berater*, **56. Jg., H. 37**: Seiten 1873–1879.
- COASE, RONALD H. (1937): ‚The Nature of the Firm‘, *Economica*, **Vol. 4, No. 16**: Seiten 386–405.
- COBB, SIDNEY (1976): ‚Social Support as a Moderator of Life Stress‘, *in: Psychosomatic Medicine*, **Vol. 38, No. 5**: Seiten 300–314.
- COLES, JERILYN W.; MCWILLIAMS, VICTORIA B. UND SEN, NILANJAN (2001): ‚An examination of the relationship of governance mechanisms to performance‘, *in: Journal of Management*, **Vol. 27**: Seiten 23–50.
- COMMITTEE ON CORPORATE GOVERNANCE (1997): ‚Final Report‘. London, England.
- COMMONS, JOHN R. (1934): ‚Institutional Economics: Its Place in Political Economy‘. Madison.
- CONDY, JOHN UND CHAMBERS, JAMES (1978): ‚Intrinsic Motivation and the Process of Learning‘. Erschienen in: *The Hidden Costs of Reward: New Perspectives on the Psychology of Human Motivation*. Herausgegeben von Lepper, Mark et al., New Jersey. Seiten 61–84.
- CONGER, JAY; FINEGOLD, DAVID UND LAWLER, EDWARD E. III (1998): ‚Appraising Boardroom Performance‘, *Harvard Business Review*, **H. January-February**: Seiten 136–148.
- COPELAND, TOM; KOLLER, TIM UND MURRIN, JACK (2002): ‚Unternehmenswert - Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung‘. 3. völlig überarb. und erw. Aufl., Frankfurt a.M.

- CROMME, GERHARD (2001): ‚Wer sich nicht an den Kodex hält, den bestraft der Kapitalmarkt‘, *in: Frankfurter Allgemeine Zeitung*, **Nr. 295 (19.12.01)**: Seite 13.
- CROMME, GERHARD (2002): ‚Corporate Governance in Deutschland - Anspruch und Wirklichkeit‘. Erschienen in: *Corporate Governance Report 2002 - Vorträge und Diskussionen der 1. Konferenz Deutscher Corporate Governance Kodex*. Herausgegeben von Cromme, Gerhard, Stuttgart. Seiten 17–32.
- CROMME, GERHARD (2006): ‚Stand und Entwicklungen in Deutschland und Europa‘. Erschienen in: *Corporate Governance Report 2006*. Herausgegeben von Cromme, Gerhard, Stuttgart. Seiten 25–38.
- CROZIER, MICHEL UND FRIEDBERG, ERHARD (1979): ‚Macht und Organisation: Zwänge kollektiven Handelns‘. Königstein Ts.
- DAHRENDORF, RALF (1959): ‚Homo Sociologicus‘. Köln.
- DAILY, CATHRINE M.; DALTON, DAN R. UND CANELLA, ALBERT A. JR. (2003): ‚Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data‘, *in: Academy of Management Review*, **Vol. 28, No. 3**: Seiten 371–382.
- DALTON, CATHRINE M. UND DALTON, DAN R. (2005): ‚Boards of Directors: Utilizing Empirical Evidence in Developing Practical Prescriptions‘, *British Journal of Management*, **Vol. 16**: Seiten S91–S97.
- DALTON, DAN R.; DAILY, CATHERINE M.; CERTO, S. TREVIS UND ROENGPITYA, RUNGPEN (2003): ‚Meta-Analyses of Financial Performance and Equity: Fusion or Confusion?‘, *in: Academy of Management Journal*, **Vol. 46, No. 1**: Seiten 13–26.
- DALTON, DAN R.; DAILY, CATHRINE; ELLSTRAND, ALAN E. UND JOHNSON, JONATHAN L. (1998): ‚Meta-Analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance‘, *Strategic Management Journal*, **Vol. 19**: Seiten 269–290.
- DALTON, DAN R.; DAILY, CATHRINE; JOHNSON, JONATHAN L. UND ELLSTRAND, ALAN E. (1999): ‚Number of Directors and Financial Performance:

- A Meta-Analysis', *in: Academy of Management Journal*, **Vol. 42, No. 6**: Seiten 674–686.
- DE ANDRES, PABLO; AZOFRA, VALENTIN UND LOPEZ, FELIX (2005): ,Corporate Boards in OECD Countries; Size, Composition, Funktioning and Effectiveness', *in: Corporate Governance*, **Vol. 13, No. 2**: Seiten 197–210.
- DECI, EDWARD L. (1975): ,Intrinsic Motivation'. New York.
- DECI, EDWARD L. UND M. RYAN, RICHARD (2000): ,The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior', *in: Psychological Inquiry*, **Vol. 11, No. 4**: Seiten 227–268.
- DECKERT, MARTINA (1997): ,Organschaftliche und vertragliche Beratungspflichten des Aufsichtsratsmitglieds', *in: Die Aktiengesellschaft*, **42. Jg., H. 3**: Seiten 109–114.
- DELOITTE & TOUCHE GMBH WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT (2004): ,Entwicklung der Aufsichtsratspraxis in Deutschland'. Abzurufbar unter http://www.deloitte.com/dtt/press_release/0,1014,sid%253D6272%252cid%253D43410,00.html [Zugriff 26.03.2007].
- DGB (2005): ,Die Abführung an die Hans-Böckler-Stiftung'. Nach telefonischer Auskunft des DGB am 18. Juli 2006.
- DOHMEN, FLORIAN (1998): ,Die Macht der Banken: Das Netzwerk der Deutschland AG - Über den Einfluß der Banken auf die Unternehmen und Volkswirtschaft'. VSA-Verlag Hamburg.
- DONALDSON, GORDON (1995): ,A new Tool for Boards: The Strategic Audit', *in: Harvard Business Review*, **Vol. 73, Nr. July-August**: Seiten 99–107.
- DORALT, PETER (2004): ,Haftung und Schadensersatz'. Erschienen in: *Arbeitshandbuch für Aufsichtsratsmitglieder*. Herausgegeben von Semler, Johannes und von Schenck, Kersten, 2. Aufl. München. Seiten 787–839.
- DREHER, MEINRAD (2000): ,Die Sprache des Aufsichtsrats'. Erschienen in: *Festschrift für Marcus Lutter - Deutsches und europäisches Gesellschafts-, Konzern- und Kapitalmarktrecht*. Herausgegeben von Scheider, Uwe et al., Köln. Seiten 357–372.

- DREHER, MEINRAD (2001): ‚Der Abschluss von D&O-Versicherungen und die aktienrechtliche Zuständigkeitsordnung‘, *in: Zeitschrift für das gesamte Handels- und Wirtschaftsrecht*, **Band 165**: Seiten 293–323.
- DREHER, MEINRAD (2005): ‚Die Rechtsnatur der D&O-Versicherung‘, *in: Der Betrieb*, **58. Jg., H. 31**: Seiten 1669–1675.
- DÖRNER, DIETRICH UND ORTH, CHRISTIAN (2003): ‚Bedeutung der Corporate Governance für Unternehmen und Kapitalmärkte‘. Erschienen in: *Deutscher Corporate Governance Kodex - Ein Handbuch für Entscheidungsträger*. Herausgegeben von Pfitzer, Norbert et al., Stuttgart. Seiten 3–18.
- DROBETZ, W.; SCHILLHOFER, A. UND ZIMMERMANN, H. (2004): ‚Ein Corporate Governance Rating für deutsche Publikumsgesellschaften‘, *in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, **74. Jg., H. 1**: Seiten 5–25.
- DSW (2006): ‚Pressekonferenz der DSW am 18. August 2006 in Berlin: DSW-Aufsichtsratsstudie‘. http://www.dsw-info.de/Aufsichtsratsstudie_2006.805.98.html [Zugriff 01.07.2006].
- DUBS, ROLF (1995): ‚Sanktionen als Führungsinstrumente‘. Erschienen in: *Handwörterbuch der Führung*. Herausgegeben von Kieser, Alfred et al., 2., neugestaltete und erg. Aufl., Stuttgart. Seiten 1968–1873.
- DURKHEIM, ÉMILE (1968): ‚The Division of Labor In Society‘. 6. Aufl. der Übersetzung von George Simpson, New York.
- EBERL, PETER (2002): ‚Vertrauen oder Kontrolle im Unternehmen?‘. Erschienen in: *Organisatorische Veränderungen und Corporate Governance*. Herausgegeben von Kahle, Egbert, Wiesbaden. Seiten 193–224.
- EDENFELD, STEFAN UND NEUFANG, SEBASTIAN (1999): ‚Die Haftung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat‘, *in: Die Aktiengesellschaft*, **44. Jg., H. 2**: Seiten 49–57.
- EISENHARDT, KATHLEEN M. (1989): ‚Agency Theory: An Assessment and Review‘, *in: Academy of Management Review*, **Vol. 14, No. 1**: Seiten 57–74.

- ENGELHARDT, G. UND WITTE, ERICH H. (1998): ‚Soziale Repräsentationen von Gruppen‘. Erschienen in: *Sozialpsychologie der Gruppenleistung. Beiträge des 12. Hamburger Symposions zur Methodologie der Sozialpsychologie*. Herausgegeben von Witte, Erich H., Lengerich. Seiten 229–250.
- ENQUETE-KOMMISSION GLOBALISIERUNG DER WELTWIRTSCHAFT (2002): ‚Schlussbericht‘. Deutscher Bundestag (Bundesdrucksache 14/9200), Berlin.
- ERGO KOMMUNIKATION GMBH&CO. KG (2003): ‚Corporate Governance deutscher Small Caps‘. Köln. Abrufbar unter http://www.dirk.org/upload/pdf/publikationen/cg_studie_small_caps.pdf [Zugriff 26.03.2007].
- ERGO KOMMUNIKATION GMBH&CO. KG (2004): ‚Corporate Governance Survey 2004‘. Köln. Abrufbar unter http://www.dirk.org/upload/pdf/publikationen/040618_corporate_governance_survey_2004.pdf [Zugriff 26.03.2007].
- ERLEI, MATHIAS; LESCHKE, MARTIN UND SAUERLAND, DIRK (HRSG.) (1999): ‚Neue Insitutionenökonomik‘. Stuttgart.
- EU-KOMMISSION (2005): ‚Empfehlung der Kommission vom 15.02.2005‘. 2005/162/EG Amtsblatt der Europäischen Union Nr. L52/51.
- FALLGATTER, MICHAEL J. (2003): ‚Variable Vergütung von Mitgliedern des Aufsichtsrates: Resultiert eine verbesserte Unternehmenüberwachung?‘, in: *Die Betriebswirtschaft*, **63. Jg., H. 6**: Seiten 703–713.
- FALLGATTER, MICHAEL J. (2004): ‚Geld zieht nicht‘, in: *Harvard Business Manager*, **26. Jg., H. 8**: Seiten 98–101.
- FAMA, EUGENE F. (1980): ‚Agency Problems and the Theory of the Firm‘, in: *Journal of Political Economy*, **Vol. 88, No. 21**: Seiten 288–307.
- FAMA, EUGENE F. UND JENSEN, MICHAEL C. (1983): ‚Separation of Ownership and Control‘, in: *The Journal of Law & Economics*, **Vol. 26, No. 2**: Seiten 301–325.
- FEDDERSEN, DIETER (2000): ‚Neue gesetzliche Anforderungen an den Aufsichtsrat‘, in: *Die Aktiengesellschaft*, **45. Jg., H. 9**: Seiten 385–396.

- FERNÁNDEZ-ARAÓZ, C. (2000): ‚Die Führungsposition richtig besetzen - eine Kunst‘, *in: Harvard Business Manager*, **22. Jg., H. 1:** Seiten 56–72.
- FEY, GERD (1995): ‚Corporate Governance: Unternehmensüberwachung bei deutschen Aktiengesellschaften‘, *in: Deutsches Steuerrecht*, **33. Jg., H. 34:** Seiten 1320–1327.
- FICHTNER, TANJA (2006): *Konzeption eines leistungsorientierten Reputationsverständnisses*. Dissertation. Universität Heidelberg, Berlin.
- FINANZMINISTERIUM NIEDERSACHSEN (2002): ‚Erlass vom 24.01.2002, S 2332-161-35/S 2245-21-31 2‘, *in: Der Betrieb*, **55. Jg., H. 8:** Seiten 399–400.
- FINKELSTEIN, SIDNEY UND MOONEY, ANN C. (2003): ‚Not the Usual Suspects: How to Use Board Process to make Boards Better‘, *in: Academy of Management Executive*, **Vol. 17, No. 2:** Seiten 101–113.
- FONK, H.-J. (2004): ‚Personalentscheidungen des Aufsichtsrats‘. Erschienen in: *Arbeitshandbuch für Aufsichtsratsmitglieder*. Herausgegeben von Semler, Johannes und von Schenck, Kersten, 2. Aufl., München. Seiten 479–656.
- FORBES, DANIEL P. UND MILLIKEN, FRANCES J. (1999): ‚Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups‘, *in: Academy of Management Review*, **Vol. 24, No. 3:** Seiten 489–505.
- FORSTER, JÜRIG (1982): ‚Teamarbeit - sachliche, personelle und strukturelle Aspekte einer Kooperationsform‘. Erschienen in: *Kooperation und Konkurrenz in Unternehmen*. Herausgegeben von Grunwald, W. und Lilje, H. G., Bern. Seite 17.
- FOULKES, SIEGMUND, H. (1964): ‚Therapeutic Group Analysis‘. London.
- FRANKENBERG UND LUDWIGSDORF, WOLFRAM VON (2006): *Bedeutung und Grenzen der Gleichbehandlung der Aufsichtsratsmitglieder in der Aktiengesellschaft*. Dissertation. FU Berlin, Heidelberg.
- FRENCH, JOHN R. JR. UND RAVEN, BERTRAM (1959): ‚The Bases of Social Power‘. Erschienen in: *Studies in Social Power*. Herausgegeben von Cartwright, Dorwin, Michigan. Seiten 150–167.

- FRESE, E. (2000): ‚Grundlagen der Organisation‘. 8. Aufl., Wiesbaden.
- FREY, BRUNO S. UND OSTERLOH, MARGIT (2005): ‚Yes, Managers should be paid like Burocrats‘, *in: Journal of Management Inquiry*, **Vol. 14, No. 1**: Seiten 96–111.
- FUHRMANN, LAMBERTUS; GÖCKELER, STEPHAN UND ERKENS, MICHAEL (2002): ‚Die virtuelle Hauptversammlung in der Beratungspraxis: Chancen in Risiken‘. Erschienen in: *Die Virtuelle Hauptversammlung*. Herausgegeben von Zetzsche, Dirk und Blank, Winfried, Berlin. Seiten 99–121.
- GAUMAN, RALF UND SCHAFFT, MARCUS (2000): ‚Auswirkungen eines Arbeitskamps auf die Rechtsstellung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat‘, *in: Der Betrieb*, **H. 30**: Seiten 1514–1518.
- GEBERT DIETHER (2004): ‚Arbeitsgruppe‘. Erschienen in: *Handwörterbuch des Personalwesens*. Herausgegeben von Gaugler, Eduard et al., 3. überarb. und ergänzte Aufl., Stuttgart. Seiten 120–129.
- GERUM, ELMAR UND DEBUS, MALTE (2006): ‚Die Größe des Aufsichtsrats als rechtspolitisches Problem‘. Diskussionspapier Nr. 1 der Marburger Corporate Governance Forschung. Abrufbar unter <http://www.uni-marburg.de/fb02/bw108/governance> [Zugriff 01.08.2006].
- GIDDENS, ANTHONY (1990): ‚The Consequences of Modernity‘. Cambridge.
- GOEBEL, ELISABETH (2002): ‚Neue Institutionenökonomik - Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen‘. Stuttgart.
- GOEDECKE, CLAUS UND HEUSER, FRIEDERIKE (2001): ‚NaStraG: Erster Schritt zur Öffnung des Aktienrechts für moderne Kommunikationstechniken‘, *in: Betriebs-Berater*, **56. Jg., H. 8**: Seiten 369–374.
- GOLLWITZER, MARIO UND SCHMITT, MANFRED (2006): ‚Sozialpsychologie‘. Weinheim.
- GREENBERG, JERALD UND BARON, ROBERT A. (2003): ‚Behavior in Organizations‘. 8. Aufl, New Jersey.

- GROSSFELD, BERNHARD (1994): ‚Bilanzziele und kulturelles Umfeld‘, *in: Die Wirtschaftsprüfung*, **47. Jg., H. 23**: Seiten 795–803.
- GROTHER, PHILIP (2006): *Unternehmensüberwachung durch den Aufsichtsrat*. Dissertation. Universität Dortmund, Frankfurt a.M.
- GRUSON, MICHAEL UND KUBICEK, MATTHIAS (2003a): ‚Der Sarbanes-Oxley Act, Corporate Governance und das deutsche Aktienrecht (Teil I)‘, *in: Die Aktiengesellschaft*, **48. Jg., H. 7**: Seiten 337–352.
- GRUSON, MICHAEL UND KUBICEK, MATTHIAS (2003b): ‚Der Sarbanes-Oxley Act, Corporate Governance und das deutsche Aktienrecht (Teil II)‘, *in: Die Aktiengesellschaft*, **48. Jg., H. 8**: Seiten 393–406.
- HACKMAN, J. RICHARD (1976): ‚Group Influences on Individuals‘. Erschienen in: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Herausgegeben von Dunnette, Marvin D., Chicago. Seiten 1455–1526.
- HACKMAN, J. RICHARD (1998): ‚Why Teams Don’t Work‘. Erschienen in: *Theory and Research on Small Groups*. Herausgegeben von Tindale, R. Scott et al., New York. Seiten 245–268.
- HACKMAN, J. RICHARD (HRSG.) (1990): ‚Groups that work (and those that don’t)‘. San Francisco.
- HAESLER, HERBERT UND GAMPE, INGRID (2002): ‚Corporate Governance‘. Wien.
- HALEBLIAN, JERAYR UND FINKELSTEIN, SYDNEY (1993): ‚Top Management Team Size, CEO Dominance, and Firm Performance: The Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion‘, *in: Academy of Management Journal*, **Vol. 36, No. 4**: Seiten 844–863.
- HAMBRICK, DONALD C. UND MASON, PHYLLIS A. (1984): ‚Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers‘, *in: Academy of Management Review*, **Vol. 9**: Seiten 193–206.
- HANS-BÖCKLER-STIFTUNG (2003a): ‚Grundsätze ordnungsmäßiger Aufsichtsratsstätigkeit - Arbeitshilfen für Aufsichtsräte 10‘. Düsseldorf. Abrufbar unter http://www.boeckler.de/pdf/p_ah_araete_10.pdf [Zugriff 08.10.05].

- HANS-BÖCKLER-STIFTUNG (2003b): ‚Die Effizienzprüfung des Aufsichtsrats - Arbeitshilfen für Aufsichtsräte 16‘. Düsseldorf. Abrufbar unter http://www.boeckler.de/pdf/p_ah_araete_16.pdf [Zugriff 08.10.05].
- HARTMANN, K. (2003): ‚Die Aufsichtsratsvergütung als Erfolgsfaktor im deutschen Corporate-Governance-System‘. Frankfurt a.M.
- HECK, CARLO (2006): *Haftungsrisiken im Zusammenhang mit der Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex gem. § 161 AktG*. Dissertation. Universität Freiburg (i. Br.), Hamburg.
- HEIDRICK & STRUGGLES INTERNATIONAL INC. (2007): ‚Corporate Governance in Europe: Raising the bar.‘. Abrufbar unter http://www.heidrick.com/NR/rdonlyres/666FC928-1933-4F4B-B184-FBBE141313A9/0/HS_CorpGovEurope2007.pdf [Zugriff 31.05.2007].
- HENDRY, JOHN (2002): ‚The Principal’s other Problems: Honest Incompetence and the Specification of Objectives‘, *in: Academy of Management Review*, **Vol. 27, No. 1**: Seiten S98–S113.
- HENDRY, JOHN (2005): ‚Beyond Self-Interest: Agency Theory and the Board in a Satisficing World‘, *in: British Journal of Management*, **Vol. 16**: Seiten 56–63.
- HENN, GÜNTER (2002): ‚Handbuch des Aktienrechts‘. 7. Aufl., Heidelberg.
- HERMALIN, BENJAMIN E. UND WEISBACH, MICHAEL S. (1998): ‚Endogenously Chosen Boards of Directors and their Monitoring of the CEO‘, *in: American Economic Review*, **Vol. 88, No. 1**: Seiten 96–118.
- HERSEY, RALPH E.; BLANCHARD, KENNETH H. UND JOHNSON, DEWEY E. (1996): ‚Management of Organizational Behavior‘. 7. Aufl., New Jersey.
- HÜFFER, UWE (2004): ‚Aktiengesetz‘. 6. neubearb. Aufl., München.
- HILB, MARTIN (2004a): ‚Corporate Governance - Gezielte Gewinnung, Honorierung und Förderung von Aufsichts- und Verwaltungsräten‘. Freiburg.
- HILB, MARTIN (2004b): ‚Integriertes Personal-Management - Ziele, Strategien, Instrumente‘. 12. Aufl., München.

- HILB, MARTIN (2005): ‚Integrierte Corporate Governance - Ein neues Konzept der Unternehmensführung und Erfolgskontrolle‘. Berlin.
- HILL, GAYLE W. (1982): ‚Group Versus Individual Performance: Are N + 1 Heads better than One?‘, *in: Psychological Bulletin*, **Vol. 91, No. 3**: Seiten 517–539.
- HILLMAN, AMY J. UND DALZIEL, THOMAS (2003): ‚Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspektive‘, *in: Academy of Management Review*, **Vol. 28, No. 3**: Seiten 383–396.
- HOFFMANN, DIETRICH UND PREU, PETER (2003): ‚Der Aufsichtsrat - Ein Leitfaden für Aufsichtsräte‘. 5. Neubearb. und erg. Aufl., München.
- HOLLANDER, EDWIN P. (1958): ‚Conformity, Status, and Idiosyncrasy Credit‘, *in: Psychological Review*, **Vol. 65, No. 2**: Seiten 117–127.
- HOLMSTROM, BENGT (1982): ‚Moral Hazard in Teams‘, *in: The Bell Journal of Economics*, **Vol. 13**: Seiten 324–340.
- HOLTMANN, MICHAEL (1989): *Personelle Verflechtung auf Konzernführungsebene*. Dissertation. Universität Bonn, Bonn.
- HOMANS, GEORGE CASPAR (1960): ‚Theorie der sozialen Gruppe‘. Köln.
- HOMMELHOFF, PETER (1995): ‚Störungen im Recht der Aufsichtsrats-Überwachung: Regelungsvorschläge an den Gesetzgeber‘. Erschienen in: *Corporate Governance: Unternehmensüberwachung auf dem Prüfstand*. Herausgegeben von Picot, Arnold, Stuttgart. Seiten 1–27.
- HOMMELHOFF, PETER UND MATTHEUS, DANIELA (1998): ‚Corporate Governance nach dem KonTraG‘, *Die Aktiengesellschaft*, **43. Jg., H. 6**: Seiten 249–259.
- HÖPNER, MARTIN (2003): ‚Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland‘. Schriften aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Köln, Band 46. Frankfurt a.M.

- HÖPNER, MARTIN (2004): ‚Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss, Die Mitbestimmungsdebatte im Licht der sozialwissenschaftlichen Forschung‘, *Industrielle Beziehungen*, **11. Jg., H. 4**: Seiten 347–379.
- HUNGENBERG, HARALD (1997): ‚Anreizsysteme für Führungskräfte - Theoretische Grundlagen und praktische Ausgestaltungsmöglichkeiten‘. Erschienen in: *Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung*. Herausgegeben von Hahn, Dietger, 7. Aufl., Heidelberg. Seiten 678–693.
- HUTZSCHENREUTER, THOMAS (1998): *Unternehmensverfassung und Führungssystem*. Dissertation. Handelshochschule Leipzig, Wiesbaden.
- IG METALL (2005): ‚AR-Specials 2006‘. Frankfurt a.M.
- INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT (2006): ‚Mitbestimmungsgesetz von 1976 - In die Jahre gekommen‘, in: *Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln*, **32. Jg., H. 35**: Seiten 4–5.
- INSTITUT DER WIRTSCHAFTSPRÜFER IN DEUTSCHLAND E.V. (IDW) (2006): ‚Aus der Facharbeit des IDW - IDW Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsmäßiger Berichterstattung bei der Abschlussprüfung (IDW EPS 450)‘, *Die Wirtschaftsprüfung*, **H. 3**: Seiten 113–128.
- JACKSON, SUSAN E. (1992): ‚Consequences of Group Composition for the Interpersonal Dynamics of Strategic Issue Processing‘, in: *Advances in Strategic Management*, **Vol. 8**: Seiten 345–382.
- JANIS, IRVING L. (1982): ‚Groupthink - Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes‘. 2. ed., Bosten.
- JENSEN, MICHAEL C. (1986): ‚Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers‘, in: *The American Economic Review*, **Vol. 76, No. 2**: Seiten 323–329.
- JENSEN, MICHAEL C. (1993): ‚The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems‘, in: *The Journal of Finance*, **Vol. 48, No. 3**: Seiten 831–880.

- JENSEN, MICHAEL C. (2001): ‚Value Maximation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Funktion‘, *in: Journal of Applied Corporate Finance*, **Vol. 14, No. 3**: Seiten 8–21.
- JENSEN, MICHAEL C. UND MECKLING, WILLIAM (1976): ‚Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure‘, *in: Journal of Financial Economics*, **Vol. 3**: Seiten 305–360.
- JENSEN, MICHAEL C. UND MURPHY, KEVIN J. (1990): ‚Performance Pay and Top-Management Incentives‘, *in: Journal of Political Economy*, **Vol. 98**: Seiten 225–263.
- JÜRGENMEYER, MICHAEL (1984): ‚Das Unternehmensinteresse‘. Abhandlungen zum Arbeits- und Wirtschaftsrecht, Band 42, Heidelberg.
- JÜRGENS, ULRICH UND LIPPERT, INGE (2005): ‚Kommunikation und Wissen im Aufsichtsrat: Voraussetzungen und Kriterien guter Aufsichtsratsarbeit aus der Perspektive leitender Angestellter‘. Studie in Kooperation mit dem Deutschen Führungskräfteverband. Berlin. Abrufbar unter <http://www.ula.de/download/20050125-wzb-aufsichtsratsstudie-abschlussbericht.pdf> [Zugriff 22.02.2005].
- KAHAN, JAMES P. UND RAPOPORT, AMNON (1984): ‚Theories of Coalition formation; Lawrence Erlbaum Associates‘. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey.
- KASCHUBE, JÜRGEN UND VON ROSENSTIEL, LUTZ (2000): ‚Motivation von Führungskräften durch leistungsorientierte Bezahlung‘, *in: Zeitschrift Führung und Organisation*, **69. Jg., H. 2**: Seiten 70–76.
- KATZ, DANIEL UND KAHN, ROBERT L. (1978): ‚The Social Psychology of Organizations‘. New York.
- KATZ, ROBERT L. (1974): ‚Skills of an effective administrator‘, *in: Harvard Business Review*, **52. Jg., H. September-October**: Seiten 90–102.
- KATZENBACH, JON R. UND SMITH, DOUGLAS K. (1993): ‚The Discipline of Teams‘, *in: Harvard Business Review*, **71. Jg., H. March-April**: Seiten 111–120.

- KERR, NORBERT L. (1983): ‚Motivation Losses in Small Groups: A Social Dilemma Analysis‘, *in: Journal of Personality and Social Psychology*, **Vol. 45**, **No. 4**: Seiten 819–828.
- KÖHLER, OTTO (1926): ‚Kraftleistungen bei Einzel- und Gruppenarbeit‘, *in: Industrielle Psychotechnik*, **3. Jg.**, **H. 9**: Seiten 274–282.
- KÜHN, STEPHAN; PLATTE, IRIS UND WOTTAWA, HEINRICH (2006): ‚Psychologische Theorien für Unternehmen‘. 2., neu bearb. Aufl., Göttingen.
- KIENBAUM HUMAN RESOURCE & MANAGEMENT CONSULTING (2006): ‚Vergütungsstudie 2004/2005‘. Gummersbach.
- KIESER, ALFRED (2003): ‚Einarbeitung neuer Mitarbeiter‘. Erschienen in: *Führung von Mitarbeitern*. Herausgegeben von von Rosentiel, Lutz et al., 5., überarb. Aufl., Stuttgart. Seiten 183–194.
- KIETHE, KURT (2003): ‚Persönliche Haftung von Organen der AG und der GmbH - Risikovermeidung durch D&O-Versicherung?‘, *in: Betriebs-Berater*, **58. Jg.**, **H. 11**: Seiten 537–542.
- KIRCHLER, ERICH (HRSG.) (2005): ‚Arbeits- und Organisationspsychologie‘. Wien.
- KIRSCHBAUM, TOM (2005): ‚Deutscher Corporate Governance Kodex überarbeitet‘, *in: Der Betrieb*, **58. Jg.**, **H. 28**: Seiten 1473–1477.
- KNOLL, LEONHARD; KNOESEL, JOCHEN UND PROBST, UWE (1997): ‚Aufsichtsratsvergütungen in Deutschland‘, *in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, **H. 3**: Seiten 236–253.
- KNORR, LIESEL UND WIEDERHOLD, P. (2003): ‚IASB Exposure Draft 2 "Share-based Payment": Ende der Diskussion in Sicht?‘, *in: Die Wirtschaftsprüfung*, **56. Jg.**, **Nr. 3**: Seiten 49–56.
- KOEHLER, ANNETTE (2005): ‚Audit Committees in Germany - Theoretical Reasoning and Empirical Evidence‘, *in: Schmalenbach Business Review*, **Vol. 57**, **H. 3**: Seiten 229–252.

- KOEHLER, ANNETTE UND MEYER, STEPHANIE UND MAULSHAGEN, JAN (2004): ‚BB-Gesetzgebung: Umsetzungsstand des 10-Punkte-Plans der Bundesregierung zur Stärkung des Anlegerschutzes und der Unternehmensintegrität‘, *in: Betriebs-Berater*, **59. Jg., H. 48**: Seiten 2623–2631.
- KOLLMANN, KATHARINA (2003): ‚Aktuelle Corporate-Governance-Diskussion in Deutschland: Deutscher Coporate-Governance-Kodex der Regierungskommission sowie Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG)‘, *in: Wertpapier Mitteilungen, Sonderbeilage Nr. 1*: Seite 1.
- KORN/FERRY INTERNATIONAL (2003): ‚Annual Board of Directors Study‘. Abrufbar unter <http://www.kornferry.com/Library/ViewGallery.asp?CID=581&LanguageID=1&RegionID=23> [Zugriff 01.05.06].
- KORN/FERRY INTERNATIONAL (2006): ‚Annual Board of Directors Study‘. Abrufbar unter <http://www.kornferry.com/Library/ViewGallery.asp?CID=1573&LanguageID=1&RegionID=23> [Zugriff 01.05.06].
- KOSSBIEL, HUGO (1994): ‚Überlegungen zur Effizienz betrieblicher Anreizsysteme‘, *in: Die Betriebswirtschaft*, **54. Jg., H. 1**: Seiten 75–93.
- KREIKEBAUM, HARTMUT; GILBERT, ULRICH UND REINHARDT, GLENN O. (2003): ‚Organisationsmanagement internationaler Unternehmen - Grundlagen und moderne Netzwerkstrukturen‘. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden.
- KREITMEIER, FLORIAN (2001): *Corporate Governance*. Dissertation. Universität München, Verlag Barbara Kirsch, Herrsching.
- KREMER, THOMAS (2003): ‚diverse Beiträge‘. Erschienen in: *Deutscher Corporate Governance Kodex: Kommentar*. Herausgegeben von Ringleb, Henrik-Michael et al., München.
- KÜRSTEN, WOLFGANG (2005): ‚Finanzierung‘. Erschienen in: *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*. Herausgegeben von Bitz, Michael et al., Band 1, 5. völlig überarb. Aufl., München. Seiten 173–236.

- KÖSTLER, ROLAND; KITTNER, MICHAEL UND ZACHERT, ULRICH (1999): ‚Aufsichtsratspraxis - Handbuch für Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat‘. 6. Aufl., Frankfurt a.M.
- KÖSTLER, ROLAND; KITTNER, MICHAEL UND ZACHERT, ULRICH (2003): ‚Aufsichtsratspraxis - Handbuch für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat‘. 7. Aufl., Frankfurt a.M.
- LADWIG, DÉsirÉE H. (2003): ‚Team-Diversity - Die Führung gemischter Teams‘. Erschienen in: *Führung von Mitarbeitern*. Herausgegeben von Rosentiel, Lutz et al., 5., überarb. Aufl., Stuttgart. Seiten 447–459.
- LAMNEK, SIEGFRIED (2002): ‚Norm‘. Erschienen in: *Wörterbuch der Soziologie*. Herausgegeben von Endruweit, Günter und Trommsdorff, Gisela, 2. Aufl., Stuttgart. Seiten 386–389.
- LANGENBUCHER, GÜNTHER UND SCHMIDT, ANDREAS (2003): ‚Aktionäre und Hauptversammlung‘. Erschienen in: *Deutscher Corporate Governance Kodex - Ein Handbuch für Entscheidungsträger*. Herausgegeben von Pfitzer, Norbert et al., Stuttgart. Seiten 37–59.
- LANGENBUCHER, KATJA (2005): ‚Vorstandshandeln und Kontrolle; zu einigen Neuerungen durch das UMAG‘, in: *Der Gesellschafter, Sonderheft "Haftung von Vorstand und Aufsichtsrat"*: Seiten 3–11.
- LATANÉ, BIBB; WILLIAMS, KIPLING UND HARKINS, STEPHEN (1979): ‚Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing‘, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, **Vol. 37, No. 6**: Seiten 822–832.
- LAZEAR, EDWARD P. (2000): ‚Performance Pay and Productivity‘, in: *The American Economic Review*, **Vol. 90, No. 5**: Seiten 1346–1361.
- LÜCK, WOLFGANG (2004): ‚Lexikon der Betriebswirtschaft‘. 6., völlig neu bearb. Aufl., München.
- LEHMANN, JÜRGEN (1977): ‚Die Zusammensetzung von Aufsichtsratsausschüssen in Gesellschaften für die das MitbG gilt‘, in: *Die Aktiengesellschaft*, **22. Jg., H. 1**: Seiten 14–19.

- LEWIN, KURT (1951): ‚Field Theory in Social Science‘. New York.
- LIPTON, MARTIN UND LORSCH, JAY W. (1992): ‚A Modest Proposal for Improved Corporate Governance‘, *in: The Business Lawyer*, **Vol. 48, H. November**: Seiten 59–77.
- LORSCH, JAY W. UND MACIVER, ELIZABETH (1989): ‚Pawns or Potentates: The Reality of America’s Corporate Boards‘. Boston, Massachusetts.
- LOWENSTEIN, EDWARD R. (1971): ‚Group Size and Decision-Making Committee: Some Inferences from the Behavioral Sciences‘, *in: Applied Social Studies*, **Vol. 3**: Seiten 107–115.
- LUHMANN, NIKLAS (1989): ‚Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität‘. 3. Aufl., Stuttgart.
- LUHMANN, NIKLAS (1998): ‚Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives‘. Erschienen in: *Trust - Making and Breaking Cooperative Relations*. Herausgegeben von Gametta, Diego, Oxford. Seiten 94–107.
- LUTTER, MARCUS (1984): ‚Information und Vertraulichkeit im Aufsichtsrat‘. 2. Aufl., Köln.
- LUTTER, MARCUS (1994): ‚Der Aufsichtsrat: Konstruktionsfehler, Inkompetenz seiner Mitglieder oder normales Risiko‘, *in: Die Aktiengesellschaft*, **39. Jg., H. 4**: Seiten 176–177.
- LUTTER, MARCUS (2003a): ‚diverse Beiträge‘. Erschienen in: *Deutscher Corporate Governance Kodex: Kommentar*. Herausgegeben von Ringleb, Henrik-Michael et al., München.
- LUTTER, MARCUS (2003b): ‚Auswahlpflichten und Auswahlverschulden bei der Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern‘, *in: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht*, **24. Jg., H. 10**: Seiten 417–419.
- LUTTER, MARCUS UND GERD KRIEGER (2002): ‚Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats‘. 4., völlig Neubearb. und erw. Aufl., Köln.

- MAAS, PETER UND SCHÜLLER, ACHIM (1990): ‚Organisationskultur und Führung‘. Erschienen in: *Führung im Wandel*. Herausgegeben von Wiendieck, Gerd und Wiswede, Günter, Stuttgart. Seiten 157–180.
- MACHARZINA, KLAUS UND WOLF, JOACHIM (2005): ‚Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen - Konzepte - Methoden - Praxis‘. 5., grundlegend überarb. Aufl., Wiesbaden.
- MACUS, MARK (2002): *Towards a comprehensive Theory of Boards*. Dissertation. Universität St. Gallen, Bamberg.
- MARCH, JAMES G. UND SIMON, HERBERT A. (1958): ‚Organizations‘. New York.
- MARTENS, KNUTH (2000): *Managementüberwachung durch den Aufsichtsrat*. Dissertation. Universität Köln, Lohmar.
- MATTHES, JÜRGEN (2000): ‚Das deutsche Corporate-Governance-System - Wandel von der Stakeholder-Orientierung zum Shareholder-Value-Denken‘. Köln.
- MAYNTZ, RENATE (1963): ‚Soziologie der Organisation‘. Reinbeck.
- MCKINSEY&COMPANY (2002): ‚Global Investor Opinion Survey: Key Findings‘. Abrufbar unter http://www.mckinsey.de/_downloads/Presse/global_investor_opinion_suvey_2002.pdf [Zugriff 05.05.2004].
- MERTENS, HANS-JOACHIM (2000): ‚Bedarf der Abschluss einer D&O Versicherung durch die Aktiengesellschaft der Zustimmung der Hauptversammlung?‘, in: *Die Aktiengesellschaft*, **45. Jg., H. 10**: Seiten 447–452.
- MIKUS, BARBARA (1998): ‚ZP-Stichwort: Principal-Agent-Theorie‘, in: *Zeitschrift für Planung*, **9. Jg.**: Seiten 451–458.
- MILGROM, PAUL UND ROBERTS, JOHN (1992): ‚Economics, Organization and Management‘. Englewood Cliffs, NJ.
- MIZRUCHI, MARK S. (1983): ‚Who Controls Whom? An Examination of the Realtion Between Management and Boards of Directors in Large American Corporations‘, in: *Academy of Management Journal*, **Vol. 8, No. 3**: Seiten 426–435.

- MÜLLER, HERBERT UND SCHIEGL, BRIGITTE (2003): ‚Vorstand‘. Erschienen in: *Deutscher Corporate Governance Kodex - Ein Handbuch für Entscheidungsträger*. Herausgegeben von Pfitzer, Norbert et al., Stuttgart. Seiten 93–133.
- MOEDE, W. (1927): ‚Die Richtlinien der Leistungspsychologie‘, in: *Industrielle Psychotechnik*, **4. Jg.**, **H. 7/8**: Seiten 193–209.
- MONKS, ROBERT A.G. (2001): ‚Redesigning Corporate Governance Structures and Systems of the Twenty First Century‘, *Corporate Governance*, **Vol. 9, No. 3**: Seiten 142–147.
- MOOKHERJEE, DILIP (1984): ‚Optimal Incentive Schemes with Many Agents‘, in: *The Review of Economic Studies*, **Vol. 51, No. 3**: Seiten 433–446.
- MOSCOVICI, SERGE (1979): ‚Sozialer Wandel durch Minoritäten‘. München.
- MOSER, KLAUS; ZEMPEL, JEANNETTE UND SCHLUTZ-AMLING, DANIEL (2000): ‚Strategische Elemente der Leistungsbeurteilungen‘, in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, **69. Jg.**, **H 4**: Seiten 218–225.
- NALEBUFF, BARRY J. UND STIGLITZ, JOSEPH E. (1983): ‚Information, Competition, and Markets‘, in: *The American Economic Review*, **Vol. 73, No. 2**: Seiten 278–283.
- NIRK, RUDOLF; BREZING, KLAUS; REUTER, HANS P. UND BÄCHLE, HANS U. (1994): ‚Handbuch der Aktiengesellschaft: systematische Darstellung in gesellschaftsrechtlicher, steuerrechtlicher, arbeitsrechtlicher und betriebswirtschaftsrechtlicher Sicht‘. 3. Aufl., Köln.
- NOLTE, WOLFRAM (2005): ‚Der Aufsichtsrat - ein Gremium zum Abnicken?‘, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, **Nr. 253 (31.10.2005)**: Seite 22.
- NOWAK, ERIC; ROTT, ROLAND UND MAHR, TILL (2005): ‚Wer den Kodex nicht einhält, den bestraft der Kapitalmarkt?‘, in: *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht*, **34. Jg.**, **Nr. 2**: Seiten 252–279.
- OBERMÜLLER, WALTER; WERNER, WINFRIED UND WINDEN, KURT (2001): ‚Die Hauptversammlung der Aktiengesellschaft‘. 4. neu bearb. Aufl., Stuttgart.

- OECD (2004): ‚OECD Principles of Corporate Governance‘. Abrufbar unter <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf> [Zugriff 09.05.06].
- OSER, PETER; ORTH, CHRISTIAN UND WADER, DOMINIC (2003): ‚Die Umsetzung des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Praxis‘, *in: Der Betrieb*, **56. Jg., H. 25**: Seiten 1337–1341.
- OSTERLOH, MARGIT (2004): ‚Wenn Manager (zu sehr) die eigenen Interessen verfolgen‘, *in: Neue Züricher Zeitung*, **Fokus: Checks and Balances in Unternehmen, Nr. 19**: Seiten 63–64.
- OSTERLOH, MARGIT UND FREY, BRUNO S. (2005): ‚Corporate Governance: Eine Prinzipal-Agenten-Beziehung, Team-Produktion oder ein Soziales Dilemma?‘. Erschienen in: *Institutionenökonomik als Managementlehre?* Herausgegeben von Schauenberg, Bernd et al., Wiesbaden. Seiten 333–364.
- o.V. (2000): ‚Konstituierende Sitzung der Expertenkommission „Corporate Governance: Unternehmensführung, Unternehmenskontrolle, Modernisierung des Aktienrechts“‘. <http://www.bundesregierung.de/dokumente/-,413.11871/Pressemitteilung/dokument.htm>, [Zugriff 30.05.2003].
- o.V. (2001a): ‚Wer als Chef nicht loslassen kann, quält als Aufsichtsrat den Nachfolger III‘, *in: welt-online*, **Onlineausgabe (19.11.2001)**: http://www.welt.de/print-welt/article487959/Wer_als_Chef_nicht_loslassen_quaelt_als_Aufsichtsrat_den_Nachfolger.html [Zugriff 01.07.2007].
- o.V. (2001b): ‚D&O auf dem Weg in die Krise?‘, *in: Zeitschrift für Versicherungswesen*, **14**: Seiten 435–436.
- o.V. (2001c): ‚Schmählicher Abgang‘, *in: manager-magazin.de*, **Onlineausgabe (28.08.2001)**: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/missmanagement/02828,149049,00.html> [Zugriff 01.07.2007].
- o.V. (2001d): ‚Baufehler‘, *in: manager-magazin.de*, **Onlineausgabe (29.08.2001)**: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/missmanagement/0,2828,149051,00.html> [Zugriff 01.08.2007].

- o.V. (2002): ‚Corporate Governance Kodex verbessert Attraktivität der deutschen Finanzmärkte‘. <http://www.bundesregierung.de/Politikthemen/Steuern-und-Finanzen-7123/Corporate-Governance.html> [Zugriff 30.05.2003].
- o.V. (2003a): ‚Wer einen Streik organisiert, gehört nicht in den Aufsichtsrat‘, *in: Frankfurter Allgemeine Zeitung*, **Nr. 73 (27.03.2003)**: Seite 25.
- o.V. (2003b): ‚Lufthansa-Aktionäre verweigern Bsirske die Entlastung‘, *in: Frankfurter Allgemeine Zeitung*, **Nr. 140 (20.06.2003)**: Seite 17.
- o.V. (2003c): ‚Auch der Mittelstand denkt über einen Kodex nach‘, *in: Frankfurter Allgemeine Zeitung*, **Nr. 85 (10.04.2003)**: Seite 24.
- o.V. (2003d): ‚Kleingeist und Größenwahn‘, *in: manager-magazin.de*, **Onlineausgabe (01.06.2003)**: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,159227,00.html> [Zugriff 01.07.2007].
- o.V. (2004a): ‚Bundesregierung knickt ein bei Managerhaftung‘, *in: Financial Times Deutschland*, **Nr. 220/46 (10.11.2004)**: Seite 1.
- o.V. (2004b): ‚Methode Igel - zwei neue Gesetze sollen die Managerhaftung verschärfen‘, *in: Wirtschaftswoche*, **58. Jg., Nr. 41**: Seiten 79–80.
- o.V. (2004c): ‚Neue Vorstände für Lion Bioscience‘, *in: Frankfurter Allgemeine Zeitung*, **Nr. 242 (16.10.2004)**: Seite 15.
- o.V. (2004d): ‚"Er trage einen großen Namen und lasse mich in Frieden": Wie Vorstände die Arbeit von Aufsichtsräten beurteilen‘, *in: Frankfurter Allgemeine Zeitung*, **Nr. 200 (28.08.2004)**: Seite 13.
- o.V. (2005a): ‚Wie unter einem Brennglas. Volkswagen II. Der Frankfurter Rechtsprofessor Theodor Baums über die strukturellen Ursachen der Affäre‘, *in: manager magazin*, **35. Jg., H. 8**: Seite 14.
- o.V. (2005b): ‚VW ist nur die Spitze eines Eisbergs‘, *in: Handelsblatt.com*, **Onlineausgabe (01.08.05)**: Abrufbar unter http://www.handelsblatt.com/news/Unternehmen/Industrie/_pv/doc_page/1/_p/200038/_t/ft/_b/937193/default.aspx/vw-ist-nur-die-spitze-eines-eisbergs.html [Zugriff vom 01.03.2007].

- o.V. (2005c): ‚Viel Geld, keine Leistung‘, *in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, **Nr. 30 (31.07.2005)**: Seite 3.
- o.V. (2006a): ‚Haftungsrisiken lähmen Manager‘, *in: Handelsblatt*, **Nr. 132 (12.07.06)**: Seite 19.
- o.V. (2006b): ‚Zwangspause für Ex-Manager gefordert‘, *in: Handelsblatt.com*, **Onlineausgabe (06.07.06)**: Abrufbar unter http://www.handelsblatt.com/news/Karriere/Management-Strategie/_pv/grid_id/562279/_p/200812/_t/ft/_b/1104440/default.aspx/zwangspause-fuer-ex-manager-gefordert.html [Zugriff 01.03.2007].
- o.V. (2006c): ‚Police mit Einschränkungen‘, *in: Handelsblatt.com*, **Onlineausgabe (27.07.2006)**: Abrufbar unter http://www.handelsblatt.com/news/Default.aspx?_p=204886&_t=ft&_b=1113307 [Zugriff 01.08.2006].
- o.V. (2006d): ‚Im Olymp der Macht‘, *in: Capital.de*, **Onlineausgabe (29.11.2006)**: Abrufbar unter <http://www.capital.de/unternehmen/management/100005383.html> [Zugriff 01.05.2007].
- o.V. (2006e): ‚Aufsichtsräte lassen die Börse kalt‘, *in: Handelsblatt*, **Vol. 205 (24.10.06)**: Seiten 21.
- o.V. (2006f): ‚Wenn der Chef Fehler macht‘, *in: Die Zeit*, **Nr. 35 (24.08.2006)**: Seiten 35.
- o.V. (2007a): ‚Action auf der Agenda‘, *in: manager magazin*, **37. Jg., H. 3**: Seiten 32–44.
- o.V. (2007b): ‚Mannesmann-Verfahren beendet‘, *in: Frankfurter Allgemeine Zeitung*, **Nr. 33 (08.02.07)**: Seite 11.
- o.V. (2007c): ‚Aufsichtsräte haben einen erhöhten Informationsbedarf‘, *in: Insight Corporate Governance Germany*, **Issue 01**: Seiten 06–07.
- o.V. (2007d): ‚Mitbestimmungsreform ist gescheitert‘, *in: Insight Corporate Governance Germany*, **Issue 01**: Seite 11.
- o.V. (2007e): ‚Linde und BASF verkleinern Aufsichtsräte auf 12 Mitglieder‘, *in: Insight Corporate Governance Germany*, **Issue 04**: Seiten 06.

- O.V. (2007f): ‚Eklat im Siemens-Aufsichtsrat‘, *in: Frankfurter Allgemeine Zeitung*, **Nr. 97 (26.04.2007)**: Seite 11.
- O.V. (2007g): ‚Cromme gibt wegen Siemens Mandate auf‘, *in: Frankfurter Allgemeine Zeitung*, **Nr. 102 (02.05.2007)**: Seite 14.
- O.V. (2007h): ‚Konzerne knausern mit Informationen‘, *in: Handelsblatt.com*, **Onlineausgabe (19.03.2007)**: Abrufbar unter http://www.handelsblatt.com/news/Unternehmen/Industrie/_pv/_p/200038/_t/ft/_b/1242562/default.aspx/konzerne-knausern-mit-informationen.html [Zugriff 20.03.2007], Seiten 1–3.
- O.V. (2007i): ‚„Ich halte nicht viel vom Heiligenschein“ Ein Gespräch mit Josef Ackermann‘, *ZEITmagazin Leben*, **Nr. 22**: 44–51.
- PEARCE, JOHN A. II UND ZAHRA, SHAKER A. (1992): ‚Board Composition from a Strategic Contingency Perspective‘, *in: Journal of Management Studies*, **No. 29**: Seiten 411–438.
- PELTZER, MARTIN (1997): ‚Die Vergütung des Aufsichtsrates - im Gesellschafts- und Steuerrecht‘. Erschienen in: *Umbruch und Wandel - Herausforderungen zur Jahrhundertwende*. Herausgegeben von Claussen, Carsten et al., München. Seiten 377–394.
- PELTZER, MARTIN (2002a): ‚Handlungsbedarf in Sachen Corporate Governance‘, *in: Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht*, **5. Jg.**: Seiten 593–648.
- PELTZER, MARTIN (2002b): ‚Organisation der Meldung der Entsprechenserklärung nach § 161 AktG‘, *in: Der Betrieb*, **H. 49**: Seiten 2580–2581.
- PELTZER, MARTIN (2002c): ‚Corporate Governance Codices als zusätzliche Pflichtenbestimmung für den Aufsichtsrat‘, *in: Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht*, **H. 1**: Seiten 10–16.
- PELTZER, MARTIN (2003): ‚Deutsche Corporate Governance - ein Leitfaden‘. München.
- PELTZER, MARTIN (2004): ‚Deutsche Corporate Governance - ein Leitfaden‘. 2. Aufl., München.

- PETERSEN, THOMAS (1989): *Optimale Anreizsysteme*. Dissertation. Universität Bonn, Wiesbaden.
- PFANNSCHMIDT, ARNO (1993): ‚Personelle Verflechtungen über Mehrfachmandate in deutschen Unternehmen‘. Wiesbaden.
- PFANNSCHMIDT, ARNO (1995): ‚Mehrfachmandate in deutschen Unternehmen‘, *in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, **65. Jg., H. 2**: Seiten 177–203.
- PFEFFER, JEFFREY (1983): ‚Organizational Demography‘. Erschienen in: *Research in Organizational Behavior*. Herausgegeben von Cummings, L. L. und Staw, Barry M., Vol. 5, Greenwich. Seiten 299–357.
- PFITZER, NORBERT (1999): ‚Aufbau und Inhalt des Prüfungsberichts nach neuem Recht‘. Erschienen in: *Reform des Aktienrechts, der Rechnungslegung und Prüfung*. Herausgegeben von Dörner, Dietrich, Stuttgart. Seiten 649–677.
- PFITZER, NORBERT UND HÖRETH, ULRIKE (2003): ‚Aufsichtsrat‘. Erschienen in: *Deutscher Corporate Governance Kodex - Ein Handbuch für Entscheidungsträger*. Herausgegeben von Pfitzer, Norbert et al., Stuttgart. Seiten 135–177.
- PFITZER, NORBERT UND ORTH, CHRISTIAN (2003): ‚Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat‘. Erschienen in: *Deutscher Corporate Governance Kodex - Ein Handbuch für Entscheidungsträger*. Herausgegeben von Pfitzer, Norbert et al., Stuttgart. Seiten 61–92.
- PICOT, ARNOLD (1982): ‚Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie‘, *in: Die Betriebswirtschaft*, **42. Jg., H. 2**: Seiten 267–284.
- PICOT, ARNOLD (1991): ‚Ökonomische Theorien der Organisation - Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential‘. Erschienen in: *Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie*. Herausgegeben von Ordeltjeide, Dieter et al., Stuttgart. Seiten 143–170.
- PICOT, ARNOLD; DIETL, HELMUT UND FRANCK, EGON (2005): ‚Organisation - Eine ökonomische Perspektive‘. 4. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart.
- PIKÒ, RITA UND PREISLER, TINO (2002): ‚Die Online-Hauptversammlung bei Publikumsgesellschaften mit Namensaktien‘, *in: Die Aktiengesellschaft*, **47 Jg., H. 4**: Seiten 223–230.

- POTTHOFF, ERICH (1976): ‚Personelle Unternehmensorganisation‘. Berlin, New York.
- POTTHOFF, ERICH (1996): ‚Board-System versus duales System der Unternehmensverwaltung: Vor- und Nachteile‘, *in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, **48. Jg., H. 3**: Seiten 253–268.
- POTTHOFF, ERICH (1998): ‚Wandlung der Aufsichtsratsstätigkeit im Wandel der Weltwirtschaft‘. Erschienen in: *Organsiation im Wandel der Märkte. Erich Frese zum 60. Geburtstag*. Herausgegeben von Glaser, Horst et al., Wiesbaden. Seiten 317–342.
- POTTHOFF, ERICH; TRESCHER, KARL UND THEISEN, MANUEL RENÉ (2003): ‚Das Aufsichtsratsmitglied - Ein Handbuch der Aufgaben, Rechte und Pflichten‘. 6. neu bearb. Aufl., Stuttgart.
- PROFF, HEIKE (2002): *Konsistente Gesamtunternehmensstrategien*. Habilitation. Universität Mannheim, Wiesbaden.
- RAABE, NICO CHRISTIAN (2005): ‚Aus dem Aufsichtsratsalltag‘, *in: Mitbestimmung*, **H. 7**: Seiten 38–42.
- RANG, REINER (2004): ‚Ehemalige Vorstände als Kontrolleure. Untersuchung der Zusammensetzung von Aufsichtsräten mitbestimmter und börsennotierter Unternehmen im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung‘. Köln.
- RAPPAPORT, ALFRED (1999): ‚Shareholder Value‘. 2. vollst. überarb. und akt. Auflage, Stuttgart.
- REGIERUNGSKOMMISSION DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX (2006): ‚Deutscher Corporate Governance Kodex‘. Berlin.
- REGIERUNGSKOMMISSION DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX (2007): ‚Deutscher Corporate Governance Kodex‘. Berlin.
- RICHTER, RUDOLF UND FURUBOTN, EIRIK G. (1999): ‚Neue Institutionenökonomik‘. 2. erg. Aufl., Tübingen.

- RICKS, DAVID A.; TOYNE, BRIAN UND MARTINEZ, ZAIDA (1990): ‚Recent Developments in International Management Research‘, in: *Journal of Management*, **Vol. 16, No. 2**: Seiten 219–253.
- RIECKERS, OLIVER UND SPINDLER, GERALD (2004): ‚Corporate Governance - Legal Aspects‘. Erschienen in: *The German Financial System*. Herausgegeben von Krahn, Jan Pieter und Schmidt, Reinhard H., Oxford. Seiten 350–385.
- RINDOVA, VIOLINA P. (1999): ‚What Corporate Boards have to Do with Strategy: A Cognitive Perspektive‘, in: *Journal of Management Studies*, **Vol. 36**: Seiten 953–975.
- RINGLEB, HENRIK-MICHAEL (2003): ‚diverse Beiträge‘. Erschienen in: *Deutscher Corporate Governance Kodex: Kommentar*. Herausgegeben von Ringleb, Henrik-Michael et al., München.
- RIPPERGER, TANJA (1999): ‚Vertrauen im institutionellen Rahmen‘. Erschienen in: *Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 3: Ethik wirtschaftlichen Handelns*. Herausgegeben von Korff, Wilhelm et al., Gütersloh. Seiten 67–99.
- ROSS, NORBERT UND POMMERENING, SYLKE (2002): ‚Angabepflichten zu Aktienoptionsplänen im Anhang und Lagebericht: Bestandaufnahme und Regierungsentwurf des TransPuG‘, in: *Die Wirtschaftsprüfung*, **55. Jg., H. 7**: Seiten 371–382.
- ROBBINS, STEPHEN (2001): ‚Organisation der Unternehmung‘. 9. Aufl., München.
- ROETHLISBERGER, FRITZ J. UND DICKSON, WILLIAM J. (1939): ‚Management and the Worker‘. Cambridge.
- ROLLER, KLAUS (2000): *Die Vergütung des Aufsichtsrates in Abhängigkeit vom Aktienkurs*. Dissertation. Universität Frankfurt a.M., Frankfurt a.M.
- ROSENSTIEL, LUTZ VON (1980): ‚Gruppen und Gruppenbeziehungen‘. Erschienen in: *Handwörterbuch der Organisation*. Herausgegeben von Grochla, Erwin et al., Stuttgart. Seiten 793–804.
- ROSENSTIEL, LUTZ VON (2000): ‚Grundlagen der Organisationspsychologie‘. 4. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart.

- ROSENSTIEL, LUTZ VON (2003): ‚Die Arbeitsgruppe‘. Erschienen in: *Führung von Mitarbeitern*. Herausgegeben von Rosentiel, Lutz et al., 5., überarb. Aufl., Stuttgart. Seiten 367–386.
- ROTH, GÜNTER H. UND WÖRLE, ULRIKE (2004): ‚Die Unabhängigkeit des Aufsichtsrats - Recht und Wirklichkeit ‘, in: *Zeitschrift für Gesellschaftsrecht*, **5**: 565–630.
- RUHWEDDEL, PETER (2002): *Aufsichtsratsplanungssysteme*. Dissertation. Universität Bochum, Frankfurt a.M.
- RUHWEDDEL, PETER UND EPSTEIN, ROLF (2003): ‚Eine empirische Analyse der Strukturen und Prozesse in den Aufsichtsräten deutscher Aktiengesellschaften‘, in: *Betriebs-Berater*, **58. Jg., H. 4**: Seite 161–166.
- SCHAUENBERG, BERND (2005): ‚Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre‘. Erschienen in: *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*. Herausgegeben von Bitz, Michael et al., Band 1, 5. völlig überarb. Aufl., München. Seiten 1–56.
- SCHEFFLER, EBERHARD (1994): ‚Die Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats im Konzern‘, in: *Der Betrieb*, **47. Jg., H. 16**: Seiten 793–799.
- SCHEFFLER, EBERHARD (2000): ‚Zum Rollenverständnis der Aufsichtsräte‘, in: *Der Betrieb*, **53. Jg., H. 9**: Seiten 433–437.
- SCHEFFLER, EBERHARD (2003): ‚Aufgaben und Zusammensetzung von Prüfungsausschüssen (Audit Committees)‘, in: *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht*, **32. Jg., H. 2**: Seiten 236–263.
- SCHEIN, EDGAR H. (1968): ‚Organizational Socialization and the Profession of Management‘, in: *Industrial Management Review*, **Vol. 9**: Seiten 1–16.
- SCHEWE, GERHARD (2005): ‚Unternehmensverfassung - Corporate Governance im Spannungsfeld von Leitung, Kontrolle und Interessenvertretung‘. Berlin.
- SCHÄFFER, UTZ UND STEINER, DANIEL (2005): ‚Controllinginformationen für das Top-Management deutscher Industrieunternehmen - Angebot und Nutzung im Spiegel einer empirischen Erhebung‘, in: *Zeitschrift für Controlling und Management*, **49. Jg., H. 3**: Seiten 209–224.

- SCHILLING, FLORIAN (1994): ‚Der Aufsichtsrat ist für die Katz‘, *in: Frankfurter Allgemeine Zeitung*, **Nr. 199 (27.08.1994)**: Seite 11.
- SCHILLING, FLORIAN (2001): ‚Mitbestimmung und Corporate Governance‘, *in: Frankfurter Allgemeine Zeitung*, **Nr. 275 (26.11.2001)**: Seite 25.
- SCHILLING, FLORIAN (2002): ‚Corporate Governance - Form oder Inhalt‘, *in: Frankfurter Allgemeine Zeitung*, **Nr. 120 (27.05.2002)**: Seite 25.
- SCHILLING, FLORIAN (2004): ‚Berurteilung von Aufsichtsräten‘, *in: Frankfurter Allgemeine Zeitung*, **Nr. 39 (16.02.2004)**: Seite 22.
- SCHILLING, FLORIAN (2005): ‚Doppelte Irrtümer der Unternehmensaufsicht‘, *in: Frankfurter Allgemeine Zeitung*, **Nr. 1 (03.01.2005)**: Seite 18.
- SCHMID, FRANK (1997): ‚Vorstandsbezüge, Aufsichtsratsvergütung und Aktionärsstruktur‘, *in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, **67. Jg., H. 1**: Seiten 67–83.
- SCHMIDT, KARSTEN (1999): ‚Handelsrecht‘. 5., völlig neu bearb. Aufl., Köln.
- SCHMIDT, REINHARD H. (2006): ‚Stakeholderorientierung, Systemhaftigkeit und Stabilität der Corporate Governance in Deutschland‘. Finance and Accounting Working Paper No. 162. Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt a.M.
- SCHMIDT, REINHARD H. UND TERBERGER, EVA (1997): ‚Grundzüge der Investitions- und Finanzierungstheorie‘. 4. Aufl., Wiesbaden.
- SCHMIDT, SASCHA UND BRAUER, MATTHIAS (2005): ‚Corporate Governance: Möglichkeiten des Aufsichtsrats zur sachgerechten Kontrolle von Managerverhalten und Firmenpolitik‘, *in: Industrielle Beziehungen, Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, **12. Jg., H. 3**: Seiten 306–322.
- SCHMITZ, BERND-WILHELM UND GLOECKNER, FELIX A. (2003a): ‚D&O-Versicherungen: Grundlegende Fehlvorstellungen über den Deckungsschutz‘, *in: Die Aktiengesellschaft*, **48. Jg., H. 4**: Seiten R156–R158.
- SCHMITZ, BERND-WILHELM UND GLOECKNER, FELIX A. (2003b): ‚D&O-Versicherungen: Aktuelle Entwicklungen auf dem D&O-Versicherungsmarkt‘, *in: Die Aktiengesellschaft*, **48. Jg., H. 5**: Seiten R206–R208.

- SCHNEIDER, JÜRGEN (2000): *Erfolgsfaktoren der Unternehmensüberwachung*. Dissertation. Universität Lodz, Berlin.
- SCHNEIDER, UWE (2000): ‚Kapitalmarktorientierte Corporate Governance-Grundsätze‘, *in: Der Betrieb*, **H. 48**: Seiten 2413–2417.
- SCHNEIDER, UWE UND STRENGER, CHRISTIAN (2000): ‚Die "Corporate Governance-Grundsätze" der Grundsatzkommission Corporate Governance (German Panel of Corporate Governance)‘, *in: Die Aktiengesellschaft*, **45 Jg.**, **H. 3**: Seiten 106–113.
- SCHULER, HEINZ (1975): ‚Sympathie und Einfluß in Entscheidungsgruppen‘. Erschienen in: *Zeitschrift für Sozialpsychologie, Beiheft 1*. Herausgegeben von Feger, Hubert et al.
- SCHULER, HEINZ (1981): ‚Gruppenentscheidung‘. Erschienen in: *Kritische Stichwörter zur Sozialpsychologie*. Herausgegeben von Werbik, Hans und Heinz-Jürgen Kaiser, München. Seiten 123–149.
- SCHWALBACH, JOHANNES (2004): ‚Effizienz des Aufsichtsrats‘, *in: Die Aktiengesellschaft*, **49. Jg.**, **H. 4**: Seiten 186–190.
- SCHWARK, EBERHARD (2002): ‚Corporate Governance: Vorstand und Aufsichtsrat‘. Erschienen in: *Corporate Governance. Gemeinschaftssymposium der Zeitschrift für das gesamte Handels- und Wirtschaftsrecht*. Herausgegeben von Hommelhoff, Peter et al., Heidelberg. Seiten 75–117.
- SCHWARZ, GERHARD (2004): ‚Wie viel ist zu viel? Regelgerechtigkeit als valabler Orientierungspunkt‘, *in: Neue Züricher Zeitung, Fokus: Checks and Balances in Unternehmen, Nr. 19 (2004)*: Seiten 59–60.
- SÄCKER, FRANZ JÜRGEN (2004): ‚Rechtliche Anforderungen an die Qualifikation und Unabhängigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern‘, *in: Die Aktiengesellschaft*, **49. Jg.**, **H. 4**: Seiten 180–186.
- SEIBERT, ULRICH (2002): ‚Im Blickpunkt: Der Deutsche Corporate Governance Kodex ist da‘, *in: Betriebs-Berater*, **57. Jg.**, **H. 12**: Seiten 581–584.

- SEIBERT, ULRICH (2005): ‚BB-Gesetzgebungsreport: Das Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG) kommt zum 1.11.2005‘, in: *Betriebs-Berater*, **60. Jg., H. 27**: Seiten 1457–1458.
- SEIBT, CHRISTOPH H. (2002): ‚Deutscher Corporate Governance Kodex und Entsprechungs-Erklärung (§ 161 AktG-E)‘, in: *Die Aktiengesellschaft*, **47 Jg., H. 5**: Seiten 249–259.
- SEIBT, CHRISTOPH H. (2003a): ‚Effizienzprüfung der Aufsichtsratsstätigkeit‘, in: *Der Betrieb*, **H. 39**: Seite 2107–2112.
- SEIBT, CHRISTOPH H. (2003b): ‚Damit die Aufseher auch wirklich unabhängig sind‘, in: *Financial Times Deutschland, Onlineausgabe (07.09.2003)*: Abrufbar unter <http://www.ftd.de/pw/de/1062516661862.html> [Zugriff 01.06.2006].
- SEIDEL, EBERHARD (1988): ‚Führungsstil und Führungsorganisation, Band 1‘. Darmstadt.
- SEMLER, JOHANNES (1983): ‚Die Unternehmensplanung in der AG - eine Betrachtung unter rechtlichen Aspekten‘, in: *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht*, **H. 11**: Seiten 141–151.
- SEMLER, JOHANNES (2004): ‚Vergütung der Aufsichtsratsstätigkeit‘. Erschienen in: *Arbeitshandbuch für Aufsichtsratsmitglieder*. Herausgegeben von Semler, Johannes und von Schenck, Kersten, 2. Aufl., München. Seiten 657–677.
- SHERIF, MUZAFER (1966): ‚The Psychology of Social Norms‘. New York.
- SHLEIFER, ANDREI UND VISHNY, ROBERT (1997): ‚A Survey of Corporate Governance‘, in: *Journal of Finance*, **Vol. 52, No. 2**: Seiten 737–783.
- SIHLER, HELMUT (2001): ‚Unternehmensüberwachung - Erfahrungen eines Aufsichtsratsvorsitzenden‘, in: *Die Wirtschaftsprüfung, Sonderheft 2001*: Seiten S11–S14.
- SIMON, HERBERT A. (1957): ‚Models of man: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting‘. New York.

- SMITH, ADAM (1899): ‚An Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations‘. Vol. II, London.
- SMITH, KEN G.; SMITH, KEN A.; OLIAN, JUDY D.; SIMS, HENRY P.; O'BANNON, DOUGLAS P. UND SCULLY, JUDITH A. (1994): ‚Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication‘, *in: Administrative Science Quarterly*, **Vol. 39, No. 3**: Seiten 412–438.
- SÜNNER, ECKART (2000): ‚Effizienz von Unternehmensorganen als Grundsatz der Corporate Governance‘, *in: Die Aktiengesellschaft*, **H. 11**: Seiten 492–498.
- SOMMER, ULF (2006): ‚Aufsichtsräte gehen mit 67 noch nicht in Rente‘, *in: Handelsblatt*, **Nr. 056 (20.03.2006)**: Seite 16.
- SPENCE, MICHAEL (1973): ‚Job Market Signaling‘, *in: The Quarterly Journal of Economics*, **Vol. 87, No. 3**: Seiten 355–374.
- SPENCE, MICHAEL (1974): ‚Market Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes‘. Cambridge.
- SPENCE, MICHAEL (1976): ‚Informational Aspects of Market Structure: An Introduction‘, *in: The Quarterly Journal of Economics*, **Vol. 90, No. 4**: Seiten 591–597.
- SPENCER STUART (2003): ‚CEO Succession - Wie Aufsichtsräte den geeigneten Nachfolger für den Vorstandsvorsitzenden finden‘. http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/CEO2_qxd.pdf [Zugriff 11.06.06].
- STAEHLE, WOLFGANG H. UND CONRAD, PETER (1999): ‚Management - eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive‘. 8. überarb. Aufl., München.
- STAFFELBACH, BRUNO (2004): ‚Der Teamgeist bleibt meist in der Flasche‘, *in: Neue Züricher Zeitung*, **Fokus: Checks and Balances in Unternehmen**, **Nr. 19**: Seiten 47–48.
- STEINER, IVAN D. (1972): ‚Group process and productivity‘. New York.

- STEINMANN, HORST UND SCHREYÖGG, GEORG (2005): ‚Management - Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte, Funktionen, Fallstudien‘. 6. Aufl., Wiesbaden.
- STETTES, OLIVER (2007): ‚Die Arbeitnehmermitbestimmung im Aufsichtsrat - Ergebnisse einer Unternehmensbefragung‘, *in: IW-Trends - Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln*, **34. Jg., H. 1**: Seiten 1–15.
- STEVENSON, WILLIAM B.; PEARCE, JONE L. UND PORTER, LYMAN W. (1985): ‚The Concept of "Coalition" in Organization Theory and Research‘, *in: Academy of Management Review*, **Vol. 10, No. 2**: Seiten 256–268.
- STRASSER, GAROLD (1992): ‚Pooling of Unshared Information During Group Decisions‘. Erschienen in: *Group Process and Productivity*. Herausgegeben von Worchel, Stephen et al., Newbury Park. Seiten 48–67.
- STRENGER, CHRISTIAN (2007): ‚Aufsichtsräte in der öffentlichen Meinung - Gedanken zur Imageverbesserung‘, *in: Insight Corporate Governance Germany*, **Issue 02**: Seiten 03–04.
- STROEBE, WOLFGANG UND FREY, BRUNO S. (1982): ‚Self-Interest and Collective Action: The Economics and Psychology of Public Goods‘, *in: British Journal of Social Psychology*, **Vol. 21**: Seiten 121–137.
- TAJFEL, HENRI (1978): ‚Differentiation between Social Groups‘. London.
- THEISEN, MANUEL RENÉ (1987): ‚Überwachung der Unternehmensführung‘. Stuttgart.
- THEISEN, MANUEL RENÉ (1996): ‚Grundsätze ordnungsmäßiger Überwachung (GoÜ): Problem, Systematik und erste inhaltliche Vorschläge‘. Erschienen in: *Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensführung (GoF) für die Unternehmensleitung (GoU), Überwachung (GoÜ) und Abschlußprüfung (GoA)*, Band Sonderheft 36 der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. Herausgegeben von von Werder, Axel, Düsseldorf. Seiten 75–106.
- THEISEN, MANUEL RENÉ (1997): ‚Die Berichterstattung des Aufsichtsrats‘, *in: Der Betrieb*, **50. Jg., H. 3**: Seiten 105–115.

- THEISEN, MANUEL RENÉ (1998): ‚Aufsichtsrats-Informationssysteme - Ein Instrument zur Verbesserung der Überwachungsleistung?‘. Erschienen in: *Rechnungswesen als Instrument für Führungsentscheidungen: Festschrift für Professor Dr. Dr. h.c. Adolf Coenenberg*. Herausgegeben von Möller, Hans Peter und Franz Schmidt, Stuttgart. Seiten 75–90.
- THEISEN, MANUEL RENÉ (1999): ‚Zusammensetzung und Struktur der Vergütung für den Aufsichtsrat nach dem KonTraG‘, in: *Der Betrieb*, **52. Jg., H. 33**: Seiten 1665–1672.
- THEISEN, MANUEL RENÉ (2002): ‚Grundsätze einer ordnungsmäßigen Information des Aufsichtsrats‘. 3. neu bearb. Aufl., Stuttgart.
- THEISEN, MANUEL RENÉ (2003a): ‚Herausforderung Corporate Governance‘, in: *Die Betriebswirtschaft*, **63. Jg., H. 4**: Seiten 441–464.
- THEISEN, MANUEL RENÉ (2003b): ‚Controlling - Element eines Aufsichtsrats-Reporting‘. Erschienen in: *Controlling von jungen Unternehmen*. Herausgegeben von Achleitner, Ann-Kristin und Bassen, Alexander, Stuttgart. Seiten 261–279.
- THÜMMEL, RODERICH CHRISTIAN (2003): ‚Persönliche Haftung von Managern und Aufsichtsräten: Haftungsrisiken bei Managementfehlern, Risikobegrenzung und D&O-Versicherung‘. 3. neu bearb. Aufl., Stuttgart.
- TIETEL, ERHARD (2003): ‚Emotion und Anerkennung in Organisationen - Wege zu einer triangulären Organisationskultur‘. Münster.
- TIETZEL, MANFRED (1981): ‚Die Rationalitätsannahme in den Wirtschaftswissenschaften oder der homo economicus und seine Verwandten‘. Erschienen in: *Jahrbuch für Sozialwissenschaft, Band 32*. Herausgegeben von Jürgensen, Harald et al., Göttingen. Seiten 115–137.
- TINDALE, R. SCOTT UND ANDERSON, ELIZABETH M. (1998): ‚Small Group Research and Applied Social Psychology‘. Erschienen in: *Theory and Research on Small Groups*. Herausgegeben von Tindale, R. Scott et al., New York. Seiten 1–8.

- TIROLE, JEAN (1986): ‚Hierarchies and Buraucracies: On the Role of Collusion in Organizations‘, in: *Journal of Law, Economics, and Organization*, **Vol. 2**, **No. 2**: Seiten 181–214.
- TIROLE, JEAN (2001): ‚Corporate Governance‘, in: *Econometrica*, **Vol. 69**, **No. 1**: Seiten 1–35.
- TIROLE, JEAN (2006): ‚The theory of corporate finance‘. Princeton.
- TOSI, HENRY L.; MERO, NEAL P. UND RIZZO, JOHN R. (2000): ‚Managing organizational behavior‘. 4. Aufl., Cambridge.
- TOWERS PERRIN GERMANY (2005a): ‚Corporate Governance Report 2005‘. Abrufbar unter http://www.towersperrin.com/tp/getwebcache.doc?webc=HRS/DEU/2005/200502/Corporate_Gov_2005.pdf [Zugriff 26.03.2007].
- TOWERS PERRIN GERMANY (2005b): ‚Studie Aufsichtsratsvergütung 2005‘. Frankfurt a.M.
- TOWERS PERRIN GERMANY (2006): ‚Studie Aufsichtsratsvergütung 2006, Presesgespräch 20. November 2006‘. Frankfurt am Main.
- TREUBER, HUBERT GRAF VON UND ZITZMANN, AXEL (2003): ‚Präambel‘. Erschienen in: *Deutscher Corporate Governance Kodex - Ein Handbuch für Entscheidungsträger*. Herausgegeben von Pfitzer, Norbert et al., Stuttgart. Seiten 23–36.
- TUCKMAN, BRUCE W. (1965): ‚Developmental Sequence in Small Groups‘, in: *Psychological Bulletin*, **Vol. 63**, **No. 6**: Seiten 384–399.
- ULICH, EBERHARD (2004): ‚Arbeitsgruppe‘. Erschienen in: *Handwörterbuch des Personalwesens*. Herausgegeben von Gaugler, Eduard et al., 3. überarb. und ergänzte Aufl., Stuttgart. Seiten Spalte 242–250.
- ULMER, PETER (2002): ‚Der Deutsche Corporate Governance Kodex: ein neues Regulierungsinstrument für börsennotierte Aktiengesellschaften‘, in: *Zeitschrift für das gesamte Handels- und Wirtschaftsrecht*, **Band 166**: Seiten 150–181.

- USEEM, MICHAEL (1979): ‚The Social Organization of the American Business Elite and Participation of Corporation Directors in the Governance of American Institutions‘, in: *American Sociological Review*, **Vol. 44, No. 4**: Seiten 553–572.
- WAGNER, W. GARY; PFEFFER, JEFFREY UND O’RAILLY, CHARLES A. III (1984): ‚Organizational Demography and Turnover in Top-Management Groups‘, in: *Administrative Science Quarterly*, **Vol. 29**: Seiten 74–92.
- WALSH, JAMES P. UND SEWARD, JAMES K. (1990): ‚On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms‘, in: *Academy of Management Review*, **Vol. 15, No. 3**: Seiten 421–458.
- WEIL, GOTSHAL & MANGES LLP (2002): ‚Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Member States, Final Report‘. Im Auftrag der EU. Brüssel. Abrufbar unter http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/corpgov/corp-gov-codes-rpt-part1_en.pdf [Zugriff 20.06.2006].
- WENGER, EKKEHARD UND TERBERGER, EVA (1988): ‚Die Beziehung zwischen Agent und Prinzipal als Baustein einer ökonomischen Theorie der Organisation‘, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, **17. Jg., H. 10**: Seiten 506–514.
- WERDER, AXEL VON (1996): ‚Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensführung (GoF): Zusammenhang, Grundlagen und Systemstruktur von Führungsgrundsätzen für die Unternehmenleitung (GoU), Überwachung (GoÜ) und Abschlußprüfung (GoA)‘. Erschienen in: *Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensführung (GoF) für die Unternehmenleitung (GoU), Überwachung (GoÜ) und Abschlußprüfung (GoA)*. Sonderheft 36(1996) der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, herausgegeben von von Werder, Axel, Düsseldorf. Seiten 1–74.
- WERDER, AXEL VON (1999): ‚Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensleitung in der Arbeit des Aufsichtsrats‘, in: *Der Betrieb*, **52. Jg., H. 44**: Seiten 2221–2224.

- WERDER, AXEL VON (2002): ‚Der deutsche Corporate Governance Kodex: Grundlagen und Einzelbestimmungen‘, *in: Der Betrieb*, **55. Jg., H. 16**: Seiten 801–810.
- WERDER, AXEL VON (2003a): ‚diverse Beiträge‘. Erschienen in: *Deutscher Corporate Governance Kodex: Kommentar*. Herausgegeben von Ringleb, Henrik-Michael et al., München.
- WERDER, AXEL VON (2003b): ‚Modernisierung der Mitbestimmung‘. Discussionpaper des Berlin Center of Corporate Governance, Berlin.
- WERDER, AXEL VON (2004): ‚Überwachungseffizienz und Unternehmensmitbestimmung‘, *in: Die Aktiengesellschaft*, **49. Jg., H. 4**: Seiten 166–172.
- WERDER, AXEL VON (HRSG.) (2001): ‚German Code of Corporate Governance (GCCG) - Konzeption, Inhalt und Anwendung von Standards der Unternehmensführung‘. 2. akt. und erw. Aufl., Stuttgart.
- WERDER, AXEL VON; TALAULICAR, TILL UND KOLAT, GEORG L. (2003): ‚Kodex Report 2003: Die Akzeptanz der Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex‘, *in: Der Betrieb*, **56. Jg., H. 35**: Seiten 1857–1863.
- WERDER, AXEL VON; TALAULICAR, TILL UND KOLAT, GEORG L. (2004): ‚Kodex Report 2004: Die Akzeptanz der Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex‘, *in: Der Betrieb*, **57. Jg., H. 26**: Seiten 1377–1382.
- WERDER, AXEL VON UND TALAULICAR, TILL (2003): ‚Der Deutsche Corporate Governance Kodex: Konzeption und Konsequenzprognosen‘. Erschienen in: *Marktwertorientierte Unternehmensführung - Anreiz- und Kommunikationsaspekte. Sonderheft 50(2003) der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*. Herausgegeben von Franck, Egon et al., Düsseldorf. Seiten 15–36.
- WERDER, AXEL VON UND TALAULICAR, TILL (2005): ‚Kodex Report 2005: Die Akzeptanz der Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex‘, *in: Der Betrieb*, **58 Jg., H. 16**: Seiten 841–846.
- WERDER, AXEL VON UND TALAULICAR, TILL (2006): ‚Kodex Report 2006: Die Akzeptanz der Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex‘, *in: Der Betrieb*, **59 Jg., H. 16**: Seiten 849–855.

- WERDER, AXEL VON UND TALAULICAR, TILL (2007): ‚Kodex Report 2007: Die Akzeptanz der Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex‘, *in: Der Betrieb*, **60 Jg.**, **H. 16**: Seiten 869–875.
- WERDER, AXEL VON UND WIECZOREK, BERND (2007): ‚Anforderungen an Aufsichtsratsmitglieder und ihre Normierung‘, *in: Der Betrieb*, **60. Jg.**, **H. 6**: Seiten 297–303.
- WESTPHAL, JAMES D. (1999): ‚Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of CEO-Board social Ties‘, *in: Academy of Management Journal*, **Vol. 42**, **No. 1**: Seiten 7–24.
- WESTPHAL, JAMES D. UND MILTON, LAURIE P. (2000): ‚How Experience and Network Ties Affect the Influence of Demographic Minorities on Corporate Boards‘, *in: Administrative Science Quarterly*, **Vol. 45**: Seiten 366–398.
- WESTPHAL JAMES D. UND ZAJAC, EDWARD J. (1995): ‚Who Shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Similarity, and New Director Selection‘, *in: Administrative Science Quarterly*, **Vol. 40**: Seiten 60–83.
- WIESNER, PETER (2003): ‚Neue Brüsseler Impulse für Corporate Governance und Gesellschaftsrecht‘, *in: Betriebs-Berater*, **58. Jg.**, **H. 5**: Seiten 213–217.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1975): ‚Markets and Hierarchies - Analysis and Antitrust Implications‘. New York.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1985): ‚The Economic Institutions of Capitalism - Firms, Markets, Relational Contracting‘. New York.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1993): ‚Calculativeness, Trust, and Economic Organization‘, *in: Journal of Law & Economics*, **Vol. 36**: Seiten 453–486.
- WINDBICHLER, CHRISTINE (2004): ‚Arbeitnehmerinteressen im Unternehmen und gegenüber dem Unternehmen - Eine Zwischenbilanz‘, *in: Die Aktiengesellschaft*, **49. Jg.**, **H. 4**: Seiten 190–196.
- WINTER, STEFAN (1996): ‚Relative Leistungsbewertung - Ein Überblick zum Stand von Theorie und Empirie‘, *in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, **48. Jg.**, **H. 10**: Seiten 898–926.

- WISWEDE, GÜNTER (1991): ‚Soziologie - Ein Lehrbuch für den wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Bereich‘. 3., neubearb. Aufl., Landsberg.
- WISWEDE, GÜNTER (2007): ‚Einführung in die Wirtschaftspsychologie‘. 4. überarb. und erw. Aufl., München.
- WITT, PETER (2003): *Corporate Governance*. Habilitationsschrift. Humboldt-Universität Berlin, Wiesbaden.
- WITTENBAUM, GWEN M.; VAUGHAN, SANDRA I. UND STRASSER, GAROLD (1998): ‚Coordination in Task-Performing Groups‘. Erschienen in: *Theory and Research on Small Groups*. Herausgegeben von Tindale, R. Scott et al., New York. Seiten 177–204.
- WOLF, JOACHIM (2003): ‚Organisation, Management, Unternehmensführung - Theorien und Kritik‘. Wiesbaden.
- YERMACK, DAVID (1996): ‚Higher Market Valuation of Companies with a Small Board of Directors‘, in: *Journal of Financial Economics*, **Vol. 40**: Seiten 185–211.
- ZAHRA, SHAKER A. UND PEARCE, JOHN A. II (1989): ‚Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model‘, in: *Journal of Management*, **Vol. 15, No. 2**: Seiten 291–334.

Internetadressen der Corporate-Governance-Berichte 2006 der DAX 30-Unternehmen

Adidas AG	http://www.adidas-group.com/de/investor/reports/annualreports/ar2006.asp
Allianz SE	http://www.allianz.com/de/allianz-group/ueber_uns/geschaeftsbericht/geschaeftsbericht/index.html
Altana AG	http://www.altana.com/de/publications.php
BASF AG	http://corporate.basf.com/de/investor/cg/berichte.htm?id=7y3q0AWjqbcp.1
BMW AG	http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/d/nav/index.html?http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/d/0_0_www_bmwgroup_com/investor_relations/finanzberichte/geschaeftsberichte/2006/geschaeftsbericht.shtml
Bayer AG	http://www.investor.bayer.de/berichte/geschaeftsberichte/
Commerzbank AG	https://www.commerzbank.de/aktionaere/konzern/index.html
Continental AG	http://report.conti-online.com/en/index_en.html
Daimler Chrysler AG	http://www.daimlerchrysler.com/dccom/0-5-735138-1-735147-1-0-0-0-0-8-7164-0-0-0-0-0.html
Deutsche Bank AG	http://geschaeftsbericht.deutsche-bank.de/2006/gb/servicesseiten/willkommen.html
Deutsche Börse AG	http://deutsche-boerse.com/dbag/dispatch/de/kir/gdb_navigation/investor_relations/30_Reports_and_Figures/30_Anuual_Reports/10_Annual_Report_2006
Deutsche Post AG	http://investors.dpwn.de/de/investoren/publikationen/berichte/2006/index.html
Deutsche Postbank AG	http://ir.postbank.de/postbank/de/berichte/geschaeftsberichte.html
Deutsche Telekom AG	http://www.deutsche-telekom.de/dtag/cms/content/dt/de/29656
E.On AG	http://www.eon.com/de/investoren/11648.jsp
Fresenius Medical Care KGaA	http://www.fmc-ag.de/internet/fmc/fmcag/de/agintpub.nsf/Content/Gesch%C3%A4ftsberichte
Henkel KGaA	http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/259_DED_HTML.htm
Hypo Real Estate Holding AG	http://www.hyporealestate.com/eng/857.php
Infineon Technologies AG	http://www.infineon.com/cgi-bin/ifx/portal/ep/channelView.do?channelId=-74759&channelPage=%2Fep%2Fchannel%2FproductCategories.jsp&pageTypeId=17225

Linde AG	http://www.linde.com/international/web/linde/like35lindecom.nsf/docbyalias/nav_publications
Lufthansa AG	http://www.lufthansa-financials.de/servlet/PB/menu/-_1_11/index.html
Man AG	http://manag.man-mit.com/MAN/de/Investor_Relations/Finanzberichte_und_Praesentationen/Geschaeftsberichte/index.html?
Metro AG	http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1000120_11/index.html
Münchener Rück AG	http://www.munichre.com/de/publications/default.aspx?publicationLanguage=1&category=6
RWE AG	http://www.rwe.com/generator.aspx/investor-relations/finanzberichte/language=de/id=15704/finanzberichte-page.html
SAP AG	http://www.sap.com/germany/company/investor/reports/2006/index.epx
Siemens AG	http://www.siemens.com/index.jsp?sdc_p=ft4ml0s4uo1305824i1330859pcz2&sdc_bcpath=1330815.s_4,1330859.s_4,&sdc_sid=13940129729&
Thyssen Krupp AG	http://www.thyssenkrupp.de/de/investor/geschaeftsberichte.html
Tui AG	http://www.tui-group.com/de/ir/berichte/
VW AG	http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/de/publications/publications.acq/_/index.html

Stand: 01.06.2007

Verwendete Urteile

BGH-Urteil vom 20.04.1967: BGHZ 47, 386 (Gesamtverantwortung aller Aufsichtsratsmitglieder auf Basis des Gleichbehandlungsgrundsatzes.)

BGH-Urteil '**Holz Müller**' vom 25.02.1982 - II ZR 174/80 (Hamburg): NJW 1982, H 31, 1703ff.; BGHZ 83, 107, 114, 122 (Aufgaben des Präsidiums.)

BGH-Urteil '**Hertie**' vom 15.11.1982 - II ZR 27/82 (Frankfurt): NJW 1983, H 18, 991; BGHZ 83, 106, 113; BGHZ 85, S. 293, 295 (Definition der Mindestkenntnisse eines Aufsichtsratsmitglieds und Festlegung des Übernahmeverschuldens bei Defiziten.)

BGH-Urteil vom 30.03.1987 - II ZR 180/96 (Hamm): NJW 1987, H 41, 2580; BGHZ 100, 264 (Zur Einberufung des Aufsichtsrats.)

BGH-Urteil vom 25.03.1991 - II ZR 188/89: NJW 1991, H 29, 1830ff.; BGHZ 114, 127 (Zur Einbindung des Aufsichtsrats in strategische und unternehmenspolitische Entscheidungen.)

BGH-Urteil 17.05.1993 - II ZR 89/92 (Hamburg): NJW 1993, H 36, 2307; BGHZ 122, 342, 350 (Zum individuellen Beitrag des Mandatsträgerverhaltens vor dem Hintergrund der Gesamtverantwortung.)

BGH-Urteil '**ARAG/Garmenbeck**' vom 21.04.1997 - II ZR 175/95 (Düsseldorf): NJW 1997, H 29, 1926ff.; BGHZ 135, 244 (Bestehende Schadensersatzansprüche der AG gegenüber dem Vorstand müssen vom Aufsichtsrat eigenverantwortlich geprüft werden.)

LG-Urteil '**ASS**' vom 29.10.1999 - 4 KfH O 80/98 (Stuttgart): AG 2000, 237 (Haftung eines Aufsichtsrats wegen Pflichtverletzung im Zusammenhang mit einem Grundstücksverkauf.)

LG-Urteil '**Balsam/Procedo**' vom 16.11.1999 - 15 O 91/98 (Bielefeld): ZIP 2000, 20; BB 1999, 2630 (Zur Verfolgung von Hinweisen auf unseriöse Geschäfte des

Vorstands.)

BGH-Urteil vom 16.02.2004 - II ZR 316/02 (OLG Schleswig): NJW 2004, H 15, 1109ff. (Verbot der Aktienoptionen für Aufsichtsratsmitglieder)

OLG-Urteil vom 15.03.2006 - 20 U 25/05 (OLG Stuttgart): AG 2006, 10, 379 (Anforderungen an die Ausgestaltung des Überwachungsberichts in Krisenzeiten als Entscheidungsgrundlage der Hauptversammlung für die Entlastung des Aufsichtsrats.)

LG-Urteil vom 01.08.2001 - 20 O 143/93 (LG Dortmund): DB 2001, S. 2591 (Informationspflicht des einzelnen Aufsichtsratsmitglieds an seine Gremiumskollegen über Pflichtverletzungen des Vorstands)

BGH-Urteil '**Bayer**' vom 05.06.1975 - II ZR 156/73 (Düsseldorf): NJW 1975, 1412; BGHZ 64, 325, 327, 331 (Haftung der Aufsichtsratsmitglieder ist nicht durch Satzung oder Geschäftsordnung einschränkbar. Hinweis auf Bindung der Mandatsträger an das sog. 'Unternehmensinteresse', dass die im Aufsichtsrat vertretenen Partikularinteressen beschränken soll. Hinweis auf Schweigepflicht.)

BGH-Urteil vom 16.02.2004 - II ZR 316/02: BB H. 12 2004, S. 621 (Verbot der Ausgaben von Aktienoptionen als Vergütungsbestandteil für Aufsichtsräte.)

BGH-Urteil vom 03.07.2006 - II ZR 151/04: DB 2006, S. 1834 (Verschärfte Haftung von Aufsichtsräten beim Abschluss von Beraterverträgen: Genehmigungsfähig sind Beraterverträge nur dann, wenn deren Gegenstände nicht zur Organfähigkeit gehören bzw. gehören könnten. Rückgewährungsansprüche sind von der Gesellschaft geltend zu machen.)

Verwendete Gesetze

Aktiengesetz von 1965 (**AktG**): BGBl. I S. 1089, zuletzt geändert BGBl. I 2007 S. 1330, 1380 [Stand 16.07.2007]

Gesetz zur Verbesserung des Anlegerschutzes - Anlegerschutzverbesserungsgesetz von 2004 (**AnSVG**): BGBl. I S. 2630; [Stand 01.08.2006]

Arbeitsgerichtsgesetz von 1953 (**ArbGG**): BGBl. I 1953 S. 1267; letzte Änderung BGBl. I 2006 S. 866 [Stand 01.08.2006]

Betriebsverfassungsgesetz von 1952 (**BetrVG (1952)**): BGBl. I 1952 S. 681, letzte Änderung BGBl. I 2006 2407, 2434 [Stand 31.10.2006]

Gesetz zur Einführung internationaler Rechnungslegungsstandards und zur Sicherung der Qualität der Abschlussprüfung - Bilanzrechtsreformgesetz von 2004 (**BilReG**): BGBl. I 2004 S. 3166-3181 [Stand 01.08.2006]

Bürgerliches Gesetzbuch von 2002 (**BGB**): BGBl. I S. 42, ber. S. 2909 und BGBl. 2003 I S. 738 [Stand 01.06.2006]

Gesetz zur Kontrolle von Unternehmensabschlüssen (**BilanzkontrollG**): BGBl. I 2004, S. 3408 [Stand]

Börsengesetz von 2002 (**BörsG**): BGBl. I S. 2010, Letzte Änderung BGBl. I 2007 S. 10, 27 [Stand 05.01.2007]

Drittelbeteiligungsgesetz von 2004 (**DrittelbG**): BGBl. I S. 974 [Stand 01.06.2006]

Gesetz zur weiteren Fortentwicklung des Finanzplatzes Deutschland von 1998 (**3. Finanzmarktförderungsgesetz**): BGBl. I 1998, S. 529 [Stand 14.09.2006]

Gesetz zur weiteren Fortentwicklung des Finanzplatzes Deutschland von 2002 (**4. Finanzmarktförderungsgesetz**): BGBl. I 2002, S. 2010 [Stand 14.09.2006]

Grundgesetz von 1949 (**GG**): BGBl. I S. 1, letzte Änderung BGBl. I 2006 S. 2034 [Stand 26.08.2006]

Handelsgesetzbuch von 1897 (**HGB**): RGBl. S. 219, letzte Änderung BGBl. I S. 1461 [Stand 01.08.2006]

Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetzes von 1998 (**KapAEG**): BGBl. I S. 707ff. [Stand 01.08.2007]

Gesetz über Musterverfahren in kapitalmarktrechtlichen Streitigkeiten - Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz von 2005 (**KapMuG**): BGBl. I S. 2437 [Stand 01.06.2006]

Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich von 1998 (**KonTraG**): BGBl. I S. 786-794 [Stand 01.08.2006]

Körperschaftsteuergesetz von 1976 (**KStG**): BGBl. I S. 2597, letzte Änderung BGBl. I 2006 S. 2878, 2890 [Stand 13.12.2006]

Montanmitbestimmungsgesetz von 1951 (**MontanMitbestG**): BGBl. I S. 317, letzte Änderung BGBl. I 2006 S. 2407, 2434 [Stand 31.10.2006]

Montanmitbestimmungsergänzungsgesetz von 1956 (**MontanMitbestErgG**): BGBl. III 801-3, letzte Änderung BGBl. I 2006 S. 866 [Stand 19.04.2006]

Mitbestimmungsgesetz von 1976 (**MitbestG**): BGBl. I S. 1153, letzte Änderung BGBl. I 2006 S. 1911, 1953 [Stand 14.08.2006]

Gesetz zur Namensaktie und zur Erleichterung der Stimmrechtsausübung - Namensaktiengesetz von 2001 (**NaStraG**): BGBl. I S. 123 [Stand 01.06.2006]

Gesetz über Ordnungswidrigkeiten von 1987 (**OWiG**): BGBl. I S. 602, Letzte Änderung BGBl. I 2006 S. 3416, 3433 [Stand 22.12.2006]

Gesetz über die Rechnungslegung von bestimmten Unternehmen und Konzernen von 1969 (**PublG**): BGBl. I 1969, 1189 BGBl. I 1970, 1113, letzte Änderung BGBl.

I 2006 S. 2553, 2576 [Stand 10.11.2006]

Strafgesetzbuch von 1998 (**StGB**): BGBl. I 1998 S. 3322, letzte Änderung BGBl.

I 2007 S. 1574, 1594 [Stand 20.07.2006]

Transparenz- und Publizitätsgesetz von 2002 (**TransPuG**): BGBl. I 2002 S. 2681

[Stand 01.08.2006]

Gesetz zu Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts von 2005 (**UMAG**): BGBl. I S. 2802 [Stand 01.06.2006]

Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb von 2004 (**UWG**): BGBl. I S. 1414, letzte Änderung BGBl. I 2006 S. 3367, 3374 [Stand 01.01.2007]

Vorstandsvergütungs-Offenlegungsgesetz von 2005 (**VorstOG**): BGBl. I 2005 S. 2267f. [Stand 01.08.2006]

Gesetz über den Wertpapierhandel von 1998 (**WpHG**): BGBl. I 1998 S. 2708, letzte Änderung am BGBl. I 2007 S. 1330 [Stand 01.08.2007]

Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz von 2001 (**WpÜG**): BGBl. I S. 3822, letzte Änderung BGBl. I 2007 S. 358, 366 [Stand 01.08.2007]

Deutscher Corporate-Governance-Kodex (Fassung vom 12. Juni 2006)

1. Präambel

Der vorliegende Deutsche Corporate Governance Kodex (der „Kodex“) stellt wesentliche gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften (Unternehmensführung) dar und enthält international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung. Der Kodex soll das deutsche Corporate Governance System transparent und nachvollziehbar machen. Er will das Vertrauen der internationalen und nationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften fördern.

Der Kodex verdeutlicht die Rechte der Aktionäre, die der Gesellschaft das erforderliche Eigenkapital zur Verfügung stellen und das unternehmerische Risiko tragen.

Deutschen Aktiengesellschaften ist ein duales Führungssystem gesetzlich vorgegeben:

- Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung. Die Mitglieder des Vorstands tragen gemeinsam die Verantwortung für die Unternehmensleitung. Der Vorstandsvorsitzende koordiniert die Arbeit der Vorstandsmitglieder.
- Der Aufsichtsrat bestellt, überwacht und berät den Vorstand und ist in Entscheidungen, die von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen sind, unmittelbar eingebunden. Der Aufsichtsratsvorsitzende koordiniert die Arbeit im Aufsichtsrat.
- Die Mitglieder des Aufsichtsrats werden von den Aktionären in der Hauptversammlung gewählt. Bei Unternehmen mit mehr als 500 bzw. 2000 Arbeitnehmern im Inland sind auch die Arbeitnehmer im Aufsichtsrat vertreten, der sich dann zu einem Drittel bzw. zur Hälfte aus von den Arbeitnehmern gewählten Vertretern zusammensetzt. Bei Unternehmen mit mehr als 2000 Arbeitnehmern hat der Aufsichtsratsvorsitzende, der praktisch immer ein Vertreter der Anteilseigner ist, ein die Beschlussfassung entscheidendes Zweitstimmrecht. Die von den Aktionären gewählten Anteilseignervertreter und die Arbeitnehmervertreter sind gleichermaßen dem Unternehmensinteresse verpflichtet.

Das auch in anderen kontinentaleuropäischen Ländern etablierte duale Führungssystem und das international verbreitete System der Führung durch ein einheitliches Leitungs-

organ (Verwaltungsrat) bewegen sich wegen des intensiven Zusammenwirkens von Vorstand und Aufsichtsrat in der Praxis aufeinander zu und sind gleichermaßen erfolgreich.

Die Rechnungslegung deutscher Unternehmen ist am True-and-fair-view-Prinzip orientiert und vermittelt ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens.

Empfehlungen des Kodex sind im Text durch die Verwendung des Wortes „soll“ gekennzeichnet. Die Gesellschaften können hiervon abweichen, sind dann aber verpflichtet, dies jährlich offen zu legen. Dies ermöglicht den Gesellschaften die Berücksichtigung branchen- oder unternehmensspezifischer Bedürfnisse. So trägt der Kodex zur Flexibilisierung und Selbstregulierung der deutschen Unternehmensverfassung bei. Ferner enthält der Kodex Anregungen, von denen ohne Offenlegung abgewichen werden kann; hierfür verwendet der Kodex Begriffe wie „sollte“ oder „kann“. Die übrigen sprachlich nicht so gekennzeichneten Teile des Kodex betreffen Bestimmungen, die als geltendes Gesetzesrecht von den Unternehmen zu beachten sind.

In Regelungen des Kodex, die nicht nur die Gesellschaft selbst, sondern auch ihre Konzernunternehmen betreffen, wird der Begriff „Unternehmen“ statt „Gesellschaft“ verwendet.

Der Kodex richtet sich in erster Linie an börsennotierte Gesellschaften. Auch nicht börsennotierten Gesellschaften wird die Beachtung des Kodex empfohlen.

Der Kodex wird in der Regel einmal jährlich vor dem Hintergrund nationaler und internationaler Entwicklungen überprüft und bei Bedarf angepasst.

2. Aktionäre und Hauptversammlung

2.1 Aktionäre

2.1.1 Die Aktionäre nehmen ihre Rechte in der Hauptversammlung wahr und üben dort ihr Stimmrecht aus.

2.1.2 Jede Aktie gewährt grundsätzlich eine Stimme. Aktien mit Mehrstimmrechten oder Vorzugsstimmrechten („golden shares“) sowie Höchststimmrechte bestehen nicht.

2.2 Hauptversammlung

2.2.1 Der Vorstand legt der Hauptversammlung den Jahresabschluss und den Konzernabschluss vor. Sie entscheidet über die Gewinnverwendung sowie die Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat, wählt die Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat und in der Regel den Abschlussprüfer.

Darüber hinaus entscheidet die Hauptversammlung über die Satzung und den Gegenstand der Gesellschaft, über Satzungsänderungen und über wesentliche unternehmerische Maßnahmen wie insbesondere Unternehmensverträge und Umwandlungen, über die Ausgabe von neuen Aktien und von Wandel- und Optionsschuldverschreibungen sowie über die Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien.

2.2.2 Bei der Ausgabe neuer Aktien haben die Aktionäre grundsätzlich ein ihrem Anteil am Grundkapital entsprechendes Bezugsrecht.

2.2.3 Jeder Aktionär ist berechtigt, an der Hauptversammlung teilzunehmen, dort das Wort zu Gegenständen der Tagesordnung zu ergreifen und sachbezogene Fragen und Anträge zu stellen.

2.2.4 Der Versammlungsleiter sorgt für eine zügige Abwicklung der Hauptversammlung. Dabei sollte er sich davon leiten lassen, dass eine ordentliche Hauptversammlung spätestens nach 4 bis 6 Stunden beendet ist.

2.3 Einladung zur Hauptversammlung, Stimmrechtsvertreter

2.3.1 Die Hauptversammlung der Aktionäre ist vom Vorstand mindestens einmal jährlich unter Angabe der Tagesordnung einzuberufen. Aktionärsminoritäten sind berechtigt, die Einberufung einer Hauptversammlung und die Erweiterung der Tagesordnung zu verlangen. Der Vorstand soll die vom Gesetz für die Hauptversammlung verlangten Berichte und Unterlagen einschließlich des Geschäftsberichts nicht nur auslegen und den Aktionären auf Verlangen übermitteln, sondern auch auf der Internet-Seite der Gesellschaft zusammen mit der Tagesordnung veröffentlichen.

2.3.2 Die Gesellschaft soll allen in- und ausländischen Finanzdienstleistern, Aktionären und Aktionärsvereinigungen, die dies vor nicht länger als einem Jahr verlangt haben, die Einberufung der Hauptversammlung mitsamt den Einberufungsunterlagen mitteilen, auf Verlangen auch auf elektronischem Wege.

2.3.3 Die Gesellschaft soll den Aktionären die persönliche Wahrnehmung ihrer Rechte erleichtern. Auch bei der Stimmrechtsvertretung soll die Gesellschaft die Aktionäre unterstützen. Der Vorstand soll für die Bestellung eines Vertreters für die weisungsgebundene Ausübung des Stimmrechts der Aktionäre sorgen; dieser sollte auch während der Hauptversammlung erreichbar sein.

2.3.4 Die Gesellschaft sollte den Aktionären die Verfolgung der Hauptversammlung über moderne Kommunikationsmedien (z.B. Internet) ermöglichen.

3. Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat

3.1 Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des Unternehmens eng zusammen.

3.2 Der Vorstand stimmt die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit dem Aufsichtsrat ab und erörtert mit ihm in regelmäßigen Abständen den Stand der Strategieumsetzung.

3.3 Für Geschäfte von grundlegender Bedeutung legen die Satzung oder der Aufsichtsrat Zustimmungsvorbehalte zugunsten des Aufsichtsrats fest. Hierzu gehören Entscheidungen oder Maßnahmen, die die Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage des Unternehmens grundlegend verändern.

3.4 Die ausreichende Informationsversorgung des Aufsichtsrats ist gemeinsame Aufgabe von Vorstand und Aufsichtsrat.

Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage und des Risikomanagements. Er geht auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein.

Der Aufsichtsrat soll die Informations- und Berichtspflichten des Vorstands näher festlegen. Berichte des Vorstands an den Aufsichtsrat sind in der Regel in Textform zu erstatten. Entscheidungsnotwendige Unterlagen, insbesondere der Jahresabschluss, der Konzernabschluss und der Prüfungsbericht, werden den Mitgliedern des Aufsichtsrats möglichst rechtzeitig vor der Sitzung zugeleitet.

3.5 Gute Unternehmensführung setzt eine offene Diskussion zwischen Vorstand und Aufsichtsrat sowie in Vorstand und Aufsichtsrat voraus. Die umfassende Wahrung der Vertraulichkeit ist dafür von entscheidender Bedeutung.

Alle Organmitglieder stellen sicher, dass die von ihnen eingeschalteten Mitarbeiter die Verschwiegenheitspflicht in gleicher Weise einhalten.

3.6 In mitbestimmten Aufsichtsräten sollten die Vertreter der Aktionäre und der Arbeitnehmer die Sitzungen des Aufsichtsrats jeweils gesondert, gegebenenfalls mit Mitgliedern des Vorstands, vorbereiten.

Der Aufsichtsrat sollte bei Bedarf ohne den Vorstand tagen.

3.7 Bei einem Übernahmeangebot müssen Vorstand und Aufsichtsrat der Zielgesellschaft eine begründete Stellungnahme zu dem Angebot abgeben, damit die Aktionäre in Kenntnis der Sachlage über das Angebot entscheiden können.

Der Vorstand darf nach Bekanntgabe eines Übernahmeangebots keine Handlungen außerhalb des gewöhnlichen Geschäftsverkehrs vornehmen, durch die der Erfolg des Angebots verhindert werden könnte, wenn er dazu nicht von der Hauptversammlung ermächtigt ist oder der Aufsichtsrat dem zugestimmt hat. Bei ihren Entscheidungen sind Vorstand und Aufsichtsrat an das beste Interesse der Aktionäre und des Unternehmens gebunden.

In angezeigten Fällen sollte der Vorstand eine außerordentliche Hauptversammlung einberufen, in der die Aktionäre über das Übernahmeangebot beraten und gegebenenfalls über gesellschaftsrechtliche Maßnahmen beschließen.

3.8 Vorstand und Aufsichtsrat beachten die Regeln ordnungsgemäßer Unternehmensführung. Verletzen sie die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters bzw. Aufsichtsratsmitglieds schuldhaft, so haften sie der Gesellschaft gegenüber auf Schadensersatz.

Schließt die Gesellschaft für Vorstand und Aufsichtsrat eine D&O-Versicherung ab, so soll ein angemessener Selbstbehalt vereinbart werden.

3.9 Die Gewährung von Krediten des Unternehmens an Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie ihre Angehörigen bedarf der Zustimmung des Aufsichtsrats.

3.10 Vorstand und Aufsichtsrat sollen jährlich im Geschäftsbericht über die Corporate Governance des Unternehmens berichten (Corporate Governance Bericht). Hierzu gehört auch die Erläuterung eventueller Abweichungen von den Empfehlungen dieses Kodex. Dabei kann auch zu den Kodexanregungen Stellung genommen werden. Die Gesellschaft soll nicht mehr aktuelle Entsprechenserklärungen zum Kodex fünf Jahre lang auf ihrer Internetseite zugänglich halten.

4. Vorstand

4.1 Aufgaben und Zuständigkeiten

4.1.1 Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung. Er ist dabei an das Unternehmensinteresse gebunden und der Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes verpflichtet.

4.1.2 Der Vorstand entwickelt die strategische Ausrichtung des Unternehmens, stimmt sie mit dem Aufsichtsrat ab und sorgt für ihre Umsetzung.

4.1.3 Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin.

4.1.4 Der Vorstand sorgt für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling im Unternehmen.

4.2 Zusammensetzung und Vergütung

4.2.1 Der Vorstand soll aus mehreren Personen bestehen und einen Vorsitzenden oder Sprecher haben. Eine Geschäftsordnung soll die Geschäftsverteilung und die Zusammenarbeit im Vorstand regeln.

4.2.2 Das Aufsichtsratsplenum soll auf Vorschlag des Gremiums, das die Vorstandsverträge behandelt, über die Struktur des Vergütungssystems für den Vorstand beraten und soll sie regelmäßig überprüfen.

Die Vergütung der Vorstandsmitglieder wird vom Aufsichtsrat unter Einbeziehung von etwaigen Konzernbezügen in angemessener Höhe auf der Grundlage einer Leistungsbeurteilung festgelegt. Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden insbesondere die Aufgaben des jeweiligen Vorstandsmitglieds, seine persönliche Leistung, die Leistung des Vorstands sowie die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens unter Berücksichtigung seines Vergleichsumfelds.

4.2.3 Die Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder umfasst die monetären Vergütungsteile, die Versorgungszusagen, die sonstigen Zusagen, insbesondere für den Fall der Beendigung der Tätigkeit, Nebenleistungen jeder Art und Leistungen von Dritten, die im Hinblick auf die Vorstandstätigkeit zugesagt oder im Geschäftsjahr gewährt wurden.

Die monetären Vergütungsteile sollen fixe und variable Bestandteile umfassen. Die variablen Vergütungsteile sollten einmalige sowie jährlich wiederkehrende, an den geschäftlichen Erfolg gebundene Komponenten und auch Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung und Risikocharakter enthalten. Sämtliche Vergütungsbestandteile müssen für sich und insgesamt angemessen sein. Als variable Vergütungskomponenten mit langfristiger Anreizwirkung und Risikocharakter dienen insbesondere Aktien der Gesellschaft mit mehrjähriger Veräußerungssperre, Aktienoptionen oder vergleichbare Gestaltungen (z.B. Phantom Stocks). Aktienoptionen und vergleichbare Gestaltungen sollen auf anspruchsvolle, relevante Vergleichsparameter bezogen sein. Eine nachträgliche Änderung der Erfolgsziele oder der Vergleichsparameter soll ausgeschlossen sein. Für außerordentliche, nicht vorhergesehene Entwicklungen soll der Aufsichtsrat eine Begrenzungsmöglichkeit (Cap) vereinbaren.

Der Vorsitzende des Aufsichtsrats soll die Hauptversammlung über die Grundzüge des Vergütungssystems und deren Veränderung informieren.

4.2.4 Die Gesamtvergütung jedes Vorstandsmitglieds wird, aufgeteilt nach erfolgsunabhängigen, erfolgsbezogenen und Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung, unter Namensnennung offengelegt, soweit nicht die Hauptversammlung mit Dreiviertelmehrheit anderweitig beschlossen hat.

4.2.5 Die Offenlegung soll in einem Vergütungsbericht erfolgen, der als Teil des Corporate Governance Berichts auch das Vergütungssystem für die Vorstandsmitglieder in allgemein verständlicher Form erläutert.

Die Darstellung der konkreten Ausgestaltung eines Aktienoptionsplans oder vergleichbarer Gestaltungen für Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung und Risikocharakter soll deren Wert umfassen. Bei Versorgungszusagen soll jährlich die Zuführung zu den Pensionsrückstellungen oder Pensionsfonds angegeben werden.

Der wesentliche Inhalt von Zusagen für den Fall der Beendigung der Tätigkeit als Vorstandsmitglied ist anzugeben, wenn die Zusagen in ihrer rechtlichen Ausgestaltung von den den Arbeitnehmern erteilten Zusagen nicht unerheblich abweichen. Der Vergütungsbericht soll auch Angaben zur Art der von der Gesellschaft erbrachten Nebenleistungen enthalten.

4.3 Interessenkonflikte

4.3.1 Vorstandsmitglieder unterliegen während ihrer Tätigkeit für das Unternehmen einem umfassenden Wettbewerbsverbot.

4.3.2 Vorstandsmitglieder und Mitarbeiter dürfen im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit weder für sich noch für andere Personen von Dritten Zuwendungen oder sonstige Vorteile fordern oder annehmen oder Dritten ungerechtfertigte Vorteile gewähren.

4.3.3 Die Vorstandsmitglieder sind dem Unternehmensinteresse verpflichtet. Kein Mitglied des Vorstands darf bei seinen Entscheidungen persönliche Interessen verfolgen und Geschäftschancen, die dem Unternehmen zustehen, für sich nutzen.

4.3.4 Jedes Vorstandsmitglied soll Interessenkonflikte dem Aufsichtsrat gegenüber unverzüglich offenlegen und die anderen Vorstandsmitglieder hierüber informieren. Alle

Geschäfte zwischen dem Unternehmen einerseits und den Vorstandsmitgliedern sowie ihnen nahestehenden Personen oder ihnen persönlich nahestehenden Unternehmungen andererseits haben branchenüblichen Standards zu entsprechen. Wesentliche Geschäfte sollen der Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen.

4.3.5 Vorstandsmitglieder sollen Nebentätigkeiten, insbesondere Aufsichtsratsmandate ausserhalb des Unternehmens, nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats übernehmen.

5. Aufsichtsrat

5.1 Aufgaben und Zuständigkeiten

5.1.1 Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig zu beraten und zu überwachen. Er ist in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen einzubinden.

5.1.2 Der Aufsichtsrat bestellt und entlässt die Mitglieder des Vorstands. Er soll gemeinsam mit dem Vorstand für eine langfristige Nachfolgeplanung sorgen. Der Aufsichtsrat kann die Vorbereitung der Bestellung von Vorstandsmitgliedern einem Ausschuss übertragen, der auch die Bedingungen des Anstellungsvertrages einschließlich der Vergütung festlegt.

Bei Erstbestellungen sollte die maximal mögliche Bestelldauer von fünf Jahren nicht die Regel sein. Eine Wiederbestellung vor Ablauf eines Jahres vor dem Ende der Bestelldauer bei gleichzeitiger Aufhebung der laufenden Bestellung soll nur bei Vorliegen besonderer Umstände erfolgen. Eine Altersgrenze für Vorstandsmitglieder soll festgelegt werden.

5.1.3 Der Aufsichtsrat soll sich eine Geschäftsordnung geben.

5.2 Aufgaben und Befugnisse des Aufsichtsratsvorsitzenden

Der Aufsichtsratsvorsitzende koordiniert die Arbeit im Aufsichtsrat und leitet dessen Sitzungen und nimmt die Belange des Aufsichtsrats nach außen wahr.

Der Aufsichtsratsvorsitzende soll zugleich Vorsitzender der Ausschüsse sein, die die Vorstandsverträge behandeln und die Aufsichtsratssitzungen vorbereiten. Den Vorsitz im Prüfungsausschuss (Audit Committee) sollte er nicht innehaben.

Der Aufsichtsratsvorsitzende soll mit dem Vorstand, insbesondere mit dem Vorsitzenden bzw. Sprecher des Vorstands, regelmäßig Kontakt halten und mit ihm die Strategie, die Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement des Unternehmens beraten. Der Aufsichtsratsvorsitzende wird über wichtige Ereignisse, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie für die Leitung des Unternehmens von wesentlicher Bedeutung sind, unverzüglich durch den Vorsitzenden bzw. Sprecher des Vorstands informiert. Der Aufsichtsratsvorsitzende soll sodann den Aufsichtsrat unterrichten und erforderlichenfalls eine außerordentliche Aufsichtsratssitzung einberufen.

5.3 Bildung von Ausschüssen

5.3.1 Der Aufsichtsrat soll abhängig von den spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens und der Anzahl seiner Mitglieder fachlich qualifizierte Ausschüsse bilden. Diese dienen der Steigerung der Effizienz der Aufsichtsratsarbeit und der Behandlung komplexer Sachverhalte. Die jeweiligen Ausschussvorsitzenden berichten regelmäßig an den Aufsichtsrat über die Arbeit der Ausschüsse.

5.3.2 Der Aufsichtsrat soll einen Prüfungsausschuss (Audit Committee) einrichten, der sich insbesondere mit Fragen der Rechnungslegung und des Risikomanagements, der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung von Prüfungsschwerpunkten und der Honorarvereinbarung befasst. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses soll über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren verfügen. Er sollte kein ehemaliges Vorstandsmitglied der Gesellschaft sein.

5.3.3 Der Aufsichtsrat kann weitere Sachthemen zur Behandlung in einen oder mehrere Ausschüsse verweisen. Hierzu gehören u.a. die Strategie des Unternehmens, die Vergütung der Vorstandsmitglieder, Investitionen und Finanzierungen.

5.3.4 Der Aufsichtsrat kann vorsehen, dass Ausschüsse die Sitzungen des Aufsichtsrats vorbereiten und darüber hinaus auch anstelle des Aufsichtsrats entscheiden.

5.4 Zusammensetzung und Vergütung

5.4.1 Bei Vorschlägen zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern soll darauf geachtet werden, dass dem Aufsichtsrat jederzeit Mitglieder angehören, die über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. Dabei sollen die internationale Tätigkeit des Unternehmens, potenzielle Interessenkonflikte und eine festzulegende Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder berücksichtigt werden.

5.4.2 Um eine unabhängige Beratung und Überwachung des Vorstands durch den Aufsichtsrat zu ermöglichen, soll dem Aufsichtsrat eine nach seiner Einschätzung ausreichende Anzahl unabhängiger Mitglieder angehören. Ein Aufsichtsratsmitglied ist als unabhängig anzusehen, wenn es in keiner geschäftlichen oder persönlichen Beziehung zu der Gesellschaft oder deren Vorstand steht, die einen Interessenkonflikt begründet. Dem Aufsichtsrat sollen nicht mehr als zwei ehemalige Mitglieder des Vorstands angehören. Aufsichtsratsmitglieder sollen keine Organfunktion oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern des Unternehmens ausüben.

5.4.3 Wahlen zum Aufsichtsrat sollen als Einzelwahl durchgeführt werden. Ein Antrag auf gerichtliche Bestellung eines Aufsichtsratsmitglieds soll bis zur nächsten Hauptversammlung befristet sein. Kandidatenvorschläge für den Aufsichtsratsvorsitz sollen den Aktionären bekannt gegeben werden.

5.4.4 Der Wechsel des bisherigen Vorstandsvorsitzenden oder eines Vorstandsmitglieds in den Aufsichtsratsvorsitz oder den Vorsitz eines Aufsichtsratsausschusses soll nicht die Regel sein. Eine entsprechende Absicht soll der Hauptversammlung besonders begründet werden.

5.4.5 Jedes Aufsichtsratsmitglied achtet darauf, dass ihm für die Wahrnehmung seiner Mandate genügend Zeit zur Verfügung steht. Wer dem Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft angehört, soll insgesamt nicht mehr als fünf Aufsichtsratsmandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften wahrnehmen.

5.4.6 Durch die Wahl bzw. Neuwahl von Aufsichtsratsmitgliedern zu unterschiedlichen Terminen und für unterschiedliche Amtsperioden kann Veränderungserfordernissen Rechnung getragen werden.

5.4.7 Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder wird durch Beschluss der Hauptversammlung oder in der Satzung festgelegt. Sie trägt der Verantwortung und dem Tätigkeitsumfang der Aufsichtsratsmitglieder sowie der wirtschaftlichen Lage und dem Erfolg des Unternehmens Rechnung. Dabei sollen der Vorsitz und der stellvertretende Vorsitz im Aufsichtsrat sowie der Vorsitz und die Mitgliedschaft in den Ausschüssen berücksichtigt werden.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats sollen neben einer festen eine erfolgsorientierte Vergütung erhalten. Die erfolgsorientierte Vergütung sollte auch auf den langfristigen Unternehmenserfolg bezogene Bestandteile enthalten.

Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder soll im Corporate Governance Bericht individualisiert, aufgegliedert nach Bestandteilen ausgewiesen werden. Auch die vom Unternehmen an die Mitglieder des Aufsichtsrats gezahlten Vergütungen oder gewährten Vorteile für persönlich erbrachte Leistungen, insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen, sollen individualisiert im Corporate Governance Bericht gesondert angegeben werden.

5.4.8 Falls ein Mitglied des Aufsichtsrats in einem Geschäftsjahr an weniger als der Hälfte der Sitzungen des Aufsichtsrats teilgenommen hat, soll dies im Bericht des Aufsichtsrats vermerkt werden.

5.5 Interessenkonflikte

5.5.1 Jedes Mitglied des Aufsichtsrats ist dem Unternehmensinteresse verpflichtet. Es darf bei seinen Entscheidungen weder persönliche Interessen verfolgen noch Geschäftschancen, die dem Unternehmen zustehen, für sich nutzen.

5.5.2 Jedes Aufsichtsratsmitglied soll Interessenkonflikte, insbesondere solche, die auf Grund einer Beratung oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder sonstigen Geschäftspartnern entstehen können, dem Aufsichtsrat gegenüber offenlegen.

5.5.3 Der Aufsichtsrat soll in seinem Bericht an die Hauptversammlung über aufgetretene Interessenkonflikte und deren Behandlung informieren. Wesentliche und nicht nur vorübergehende Interessenkonflikte in der Person eines Aufsichtsratsmitglieds sollen zur Beendigung des Mandats führen.

5.5.4 Berater- und sonstige Dienstleistungs- und Werkverträge eines Aufsichtsratsmitglieds mit der Gesellschaft bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrats.

5.6 Effizienzprüfung

Der Aufsichtsrat soll regelmäßig die Effizienz seiner Tätigkeit überprüfen.

6. Transparenz

6.1 Der Vorstand wird Insiderinformationen, die die Gesellschaft unmittelbar betreffen, unverzüglich veröffentlichen, soweit er nicht im Einzelfall von der Veröffentlichungspflicht befreit ist.

6.2 Sobald der Gesellschaft bekannt wird, dass jemand durch Erwerb, Veräußerung oder auf sonstige Weise 5, 10, 25, 50 oder 75 % der Stimmrechte an der Gesellschaft erreicht, über- oder unterschreitet, wird dies vom Vorstand unverzüglich veröffentlicht.

6.3 Die Gesellschaft wird die Aktionäre bei Informationen gleich behandeln. Sie soll ihnen unverzüglich sämtliche neuen Tatsachen, die Finanzanalysten und vergleichbaren Adressaten mitgeteilt worden sind, zur Verfügung stellen.

6.4 Zur zeitnahen und gleichmäßigen Information der Aktionäre und Anleger soll die Gesellschaft geeignete Kommunikationsmedien, wie etwa das Internet, nutzen.

6.5 Informationen, die die Gesellschaft im Ausland aufgrund der jeweiligen kapitalmarktrechtlichen Vorschriften veröffentlicht, sollen auch im Inland unverzüglich bekannt gegeben werden.

6.6 Erwerb oder Veräußerung von Aktien der Gesellschaft oder von sich darauf beziehenden Finanzinstrumenten, insbesondere Derivaten, durch Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder der Gesellschaft oder sonstige Personen mit Führungsaufgaben, die regelmäßig Zugang zu Insiderinformationen der Gesellschaft haben und zu wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen befugt sind, sowie durch bestimmte mit ihnen in einer engen Beziehung stehende Personen werden von diesen unverzüglich der Gesellschaft mitgeteilt. Mitteilungspflichtig sind Erwerbs- und Veräußerungsgeschäfte über 5.000,- EURO im Kalenderjahr. Die Gesellschaft veröffentlicht die Mitteilung unverzüglich.

Der Besitz von Aktien der Gesellschaft oder sich darauf beziehender Finanzinstrumente, von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern soll angegeben werden, wenn er direkt oder indirekt größer als 1 % der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien ist. Übersteigt der Gesamtbesitz aller Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder 1 % der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien, soll der Gesamtbesitz getrennt nach Vorstand und Aufsichtsrat angegeben werden.

Sämtliche vorstehenden Angaben sollen im Corporate Governance Bericht enthalten sein.

6.7 Im Rahmen der laufenden Öffentlichkeitsarbeit sollen die Termine der wesentlichen wiederkehrenden Veröffentlichungen (u.a. Geschäftsbericht, Zwischenberichte, Hauptversammlung) in einem „Finanzkalender“ mit ausreichendem Zeitvorlauf publiziert werden.

6.8 Von der Gesellschaft veröffentlichte Informationen über das Unternehmen sollen auch über die Internetseite der Gesellschaft zugänglich sein. Die Internetseite soll übersichtlich gegliedert sein. Veröffentlichungen sollten auch in englischer Sprache erfolgen.

7. Rechnungslegung und Abschlussprüfung

7.1 Rechnungslegung

7.1.1 Anteilseigner und Dritte werden vor allem durch den Konzernabschluss informiert. Sie sollen während des Geschäftsjahres durch Zwischenberichte unterrichtet werden. Der Konzernabschluss und die Zwischenberichte sollen unter Beachtung international anerkannter Rechnungslegungsgrundsätze aufgestellt werden. Für gesellschaftsrechtliche Zwecke (Ausschüttungsbemessung, Gläubigerschutz) werden Jahresabschlüsse nach nationalen Vorschriften (HGB) aufgestellt, die auch Grundlage für die Besteuerung sind.

7.1.2 Der Konzernabschluss wird vom Vorstand aufgestellt und vom Abschlussprüfer sowie vom Aufsichtsrat geprüft. Zusätzlich sind die Prüfstelle für Rechnungslegung bzw. die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht befugt, die Übereinstimmung des Konzernabschlusses mit den maßgeblichen Rechnungslegungsvorschriften zu überprüfen (Enforcement). Der Konzernabschluss soll binnen 90 Tagen nach Geschäftsjahresende, die Zwischenberichte sollen binnen 45 Tagen nach Ende des Berichtszeitraums, öffentlich zugänglich sein.

7.1.3 Der Corporate Governance Bericht soll konkrete Angaben über Aktienoptionsprogramme und ähnliche wertpapierorientierte Anreizsysteme der Gesellschaft enthalten.

7.1.4 Die Gesellschaft soll eine Liste von Drittunternehmen veröffentlichen, an denen sie eine Beteiligung von für das Unternehmen nicht untergeordneter Bedeutung hält. Handelsbestände von Kredit- und Finanzdienstleistungsinstituten, aus denen keine Stimmrechte ausgeübt werden, bleiben hierbei unberücksichtigt. Es sollen angegeben werden: Name und Sitz der Gesellschaft, Höhe des Anteils, Höhe des Eigenkapitals und Ergebnis des letzten Geschäftsjahres.

7.1.5 Im Konzernabschluss sollen Beziehungen zu Aktionären erläutert werden, die im Sinne der anwendbaren Rechnungslegungsvorschriften als nahestehende Personen zu qualifizieren sind.

7.2 Abschlussprüfung

7.2.1 Vor Unterbreitung des Wahlvorschlags soll der Aufsichtsrat bzw. der Prüfungsausschuss eine Erklärung des vorgesehenen Prüfers einholen, ob und ggf. welche geschäftlichen, finanziellen, persönlichen oder sonstigen Beziehungen zwischen dem Prüfer und seinen Organen und Prüfungsleitern einerseits und dem Unternehmen und seinen Organmitgliedern andererseits bestehen, die Zweifel an seiner Unabhängigkeit begründen können. Die Erklärung soll sich auch darauf erstrecken, in welchem Umfang im vorausgegangenen Geschäftsjahr andere Leistungen für das Unternehmen, insbesondere auf dem Beratungssektor, erbracht wurden bzw. für das folgende Jahr vertraglich vereinbart sind.

Der Aufsichtsrat soll mit dem Abschlussprüfer vereinbaren, dass der Vorsitzende des Aufsichtsrats bzw. des Prüfungsausschusses über während der Prüfung auftretende mögliche Ausschluss- oder Befangenheitsgründe unverzüglich unterrichtet wird, soweit diese nicht unverzüglich beseitigt werden.

7.2.2 Der Aufsichtsrat erteilt dem Abschlussprüfer den Prüfungsauftrag und trifft mit ihm die Honorarvereinbarung.

7.2.3 Der Aufsichtsrat soll vereinbaren, dass der Abschlussprüfer über alle für die Aufgaben des Aufsichtsrats wesentlichen Feststellungen und Vorkommnisse unverzüglich berichtet, die sich bei der Durchführung der Abschlussprüfung ergeben.

Der Aufsichtsrat soll vereinbaren, dass der Abschlussprüfer ihn informiert bzw. im Prüfungsbericht vermerkt, wenn er bei Durchführung der Abschlussprüfung Tatsachen feststellt, die eine Unrichtigkeit der von Vorstand und Aufsichtsrat abgegebenen Erklärung zum Kodex ergeben.

7.2.4 Der Abschlussprüfer nimmt an den Beratungen des Aufsichtsrats über den Jahres- und Konzernabschluss teil und berichtet über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung.

Quelle: Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2006), Berlin

Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate-Governance-Kodexes (Fassung vom 12. Juni 2006)

Textziffer	Regel	soll	kann
2.	Aktionäre und Hauptversammlung		
2.2 2.2.4 S. 2	Hauptversammlung Dabei sollte er sich davon leiten lassen, dass eine ordentliche Hauptversammlung spätestens nach 4 bis 6 Stunden beendet ist.		kann
2.3 2.3.1 S. 3	Einladung zur Hauptversammlung, Stimmrechtsvertreter Der Vorstand soll die vom Gesetz für die Hauptversammlung verlangten Berichte und Unterlagen einschließlich des Geschäftsberichts nicht nur auslegen und den Aktionären auf Verlangen übermitteln, sondern auch auf der Internet-Seite der Gesellschaft zusammen mit der Tagesordnung veröffentlichen.	soll	
2.3.2	Die Gesellschaft soll allen in- und ausländischen Finanzdienstleistern, Aktionären und Aktionärsvereinigungen, die dies vor nicht länger als einem Jahr verlangt haben, die Einberufung der Hauptversammlung mitsamt den Einberufungsunterlagen mitteilen, auf Verlangen auch auf elektronischem Wege.	soll	
2.3.3 S. 2	Die Gesellschaft soll den Aktionären die persönliche Wahrnehmung ihrer Rechte erleichtern. Auch bei der Stimmrechtsvertretung soll die Gesellschaft die Aktionäre unterstützen. Der Vorstand soll für die Bestellung eines Vertreters für die weisungsgebundene Ausübung des Stimmrechts der Aktionäre sorgen; (...)	soll	
2.3.3 S. 2 2. HS	(...) dieser sollte auch während der Hauptversammlung erreichbar sein.		kann
2.3.4	Die Gesellschaft sollte den Aktionären die Verfolgung der Hauptversammlung über moderne Kommunikationsmedien (z.B. Internet) ermöglichen.		kann

Textziffer	Regel	soll	kann
3.	Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat		
3.4 Abs. 3 S. 1	Der Aufsichtsrat soll die Informations- und Berichtspflichten des Vorstands näher festlegen.	soll	
3.6 Abs. 1	In mitbestimmten Aufsichtsräten sollten die Vertreter der Aktionäre und der Arbeitnehmer die Sitzungen des Aufsichtsrats jeweils gesondert, gegebenenfalls mit Mitgliedern des Vorstands, vorbereiten.		kann
3.6 Abs. 2	Der Aufsichtsrat sollte bei Bedarf ohne den Vorstand tagen.		kann
3.7 Abs. 3	In angezeigten Fällen sollte der Vorstand eine außerordentliche Hauptversammlung einberufen, in der die Aktionäre über das Übernahmeangebot beraten und gegebenenfalls über gesellschaftsrechtliche Maßnahmen beschließen.		kann
3.8 Abs. 2	Schließt die Gesellschaft für Vorstand und Aufsichtsrat eine D&O-Versicherung ab, so soll ein angemessener Selbstbehalt vereinbart werden.	soll	
3.10 S. 1, 2	Vorstand und Aufsichtsrat sollen jährlich im Geschäftsbericht über die Corporate Governance des Unternehmens berichten (Corporate Governance Bericht). Hierzu gehört auch die Erläuterung eventueller Abweichungen von den Empfehlungen dieses Kodex.	soll	
3.10 S. 3	Dabei kann auch zu den Kodexanregungen Stellung genommen werden.		kann
3.10 S. 4	Die Gesellschaft soll nicht mehr aktuelle Entsprechenserklärungen zum Kodex fünf Jahre lang auf ihrer Internetseite zugänglich halten.	soll	
4.	Vorstand		
4.2	Zusammensetzung und Vergütung		
4.2.1 S. 1, 2	Der Vorstand soll aus mehreren Personen bestehen und einen Vorsitzenden oder Sprecher haben. Eine Geschäftsordnung soll die Geschäftsverteilung und die Zusammenarbeit im Vorstand regeln.	soll	
4.2.2	Das Aufsichtsratsplenium soll auf Vorschlag des Gremiums, das die Vorstandsverträge behandelt, über die Struktur des Vergütungssystems für den Vorstand beraten und soll sie regelmäßig überprüfen.	soll	
4.2.3 Abs. 2 S. 1	Die monetären Vergütungsteile sollen fixe und variable Bestandteile umfassen.	soll	
4.2.3 Abs. 2 S. 2	Die variablen Vergütungsteile sollten einmalige sowie jährlich wiederkehrende, an den geschäftlichen Erfolg gebundene Komponenten und auch Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung und Risikocharakter enthalten.		kann

Textziffer	Regel	soll	kann
4.2.3 Abs. 3 S. 2-4	Aktioptionen und vergleichbare Gestaltungen sollen auf anspruchsvolle, relevante Vergleichsparameter bezogen sein. Eine nachträgliche Änderung der Erfolgsziele oder der Vergleichsparameter soll ausgeschlossen sein. Für außerordentliche, nicht vorhergesehene Entwicklungen soll der Aufsichtsrat eine Begrenzungsmöglichkeit (Cap) vereinbaren.	soll	
4.2.3 Abs. 4	Der Vorsitzende des Aufsichtsrats soll die Hauptversammlung über die Grundzüge des Vergütungssystems und deren Veränderung informieren.	soll	
4.2.5 Abs. 1	Die Offenlegung soll in einem Vergütungsbericht erfolgen, der als Teil des Corporate Governance Berichts auch das Vergütungssystem für die Vorstandsmitglieder in allgemein verständlicher Form erläutert.	soll	
4.2.5 Abs. 2 S. 1-2	Die Darstellung der konkreten Ausgestaltung eines Aktienoptionsplans oder vergleichbarer Gestaltungen für Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung und Risikocharakter soll deren Wert umfassen. Bei Versorgungszusagen soll jährlich die Zuführung zu den Pensionsrückstellungen oder Pensionsfonds angegeben werden.	soll	
4.2.5 Abs. 3 S. 2	Der Vergütungsbericht soll auch Angaben zur Art der von der Gesellschaft erbrachten Nebenleistungen enthalten.	soll	
4.3	Interessenkonflikte		
4.3.4 S. 1	Jedes Vorstandsmitglied soll Interessenkonflikte dem Aufsichtsrat gegenüber unverzüglich offenlegen und die anderen Vorstandsmitglieder hierüber informieren.	soll	
4.3.4 S. 3	Wesentliche Geschäfte sollen der Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen.	soll	
4.3.5	Vorstandsmitglieder sollen Nebentätigkeiten, insbesondere Aufsichtsratsmandate ausserhalb des Unternehmens, nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats übernehmen.	soll	
5.	Aufsichtsrat		
5.1	Aufgaben und Zuständigkeiten		
5.1.2 Abs. 1 S. 2	Er soll gemeinsam mit dem Vorstand für eine langfristige Nachfolgeplanung sorgen.	soll	
5.1.2 Abs. 1 S. 3	Der Aufsichtsrat kann die Vorbereitung der Bestellung von Vorstandsmitgliedern einem Ausschuss übertragen, der auch die Bedingungen des Anstellungsvertrages einschließlich der Vergütung festlegt.		kann
5.1.2 Abs. 2 S. 1	Bei Erstbestellungen sollte die maximal mögliche Bestelldauer von fünf Jahren nicht die Regel sein.		kann
5.1.2 Abs. 2 S. 2, 3	Eine Wiederbestellung vor Ablauf eines Jahres vor dem Ende der Bestelldauer bei gleichzeitiger Aufhebung der laufenden Bestellung soll nur bei Vorliegen besonderer Umstände erfolgen. Eine Altersgrenze für Vorstandsmitglieder soll festgelegt werden.	soll	

Textziffer	Regel	soll	kann
5.1.3	Der Aufsichtsrat soll sich eine Geschäftsordnung geben.	soll	
5.2	Aufgaben und Befugnisse des Aufsichtsratsvorsitzenden		
5.2 Abs. 2 S. 1	Der Aufsichtsratsvorsitzende soll zugleich Vorsitzender der Ausschüsse sein, die die Vorstandsverträge behandeln und die Aufsichtsratssitzungen vorbereiten.	soll	
5.2 Abs. 2. S. 2	Den Vorsitz im Prüfungsausschuss (Audit Committee) sollte er nicht innehaben.		kann
5.2 Abs. 3 S. 1	Der Aufsichtsratsvorsitzende soll mit dem Vorstand, insbesondere mit dem Vorsitzenden bzw. Sprecher des Vorstands, regelmäßig Kontakt halten und mit ihm die Strategie, die Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement des Unternehmens beraten.	soll	
5.2 Abs. 3 S. 3	Der Aufsichtsratsvorsitzende soll sodann den Aufsichtsrat unterrichten und erforderlichenfalls eine außerordentliche Aufsichtsratssitzung einberufen.	soll	
5.3	Bildung von Ausschüssen		
5.3.1 S. 1	Der Aufsichtsrat soll abhängig von den spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens und der Anzahl seiner Mitglieder fachlich qualifizierte Ausschüsse bilden.	soll	
5.3.2 S. 1, 2	Der Aufsichtsrat soll einen Prüfungsausschuss (Audit Committee) einrichten, der sich insbesondere mit Fragen der Rechnungslegung und des Risikomanagements, der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung von Prüfungsschwerpunkten und der Honorarvereinbarung befasst. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses soll über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren verfügen.	soll	
5.3.2 S. 3	Er sollte kein ehemaliges Vorstandsmitglied der Gesellschaft sein.		kann
5.3.3 S. 1, 2	Der Aufsichtsrat kann weitere Sachthemen zur Behandlung in einen oder mehrere Ausschüsse verweisen. Hierzu gehören u.a. die Strategie des Unternehmens, die Vergütung der Vorstandsmitglieder, Investitionen und Finanzierungen.		kann
5.3.4	Der Aufsichtsrat kann vorsehen, dass Ausschüsse die Sitzungen des Aufsichtsrats vorbereiten und darüber hinaus auch anstelle des Aufsichtsrats entscheiden.		kann

Textziffer	Regel	soll	kann
5.4	Zusammensetzung und Vergütung		
5.4.1 S. 1, 2	Bei Vorschlägen zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern soll darauf geachtet werden, dass dem Aufsichtsrat jederzeit Mitglieder angehören, die über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. Dabei sollen die internationale Tätigkeit des Unternehmens, potenzielle Interessenkonflikte und eine festzulegende Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder berücksichtigt werden.	soll	
5.4.2 S. 1	Um eine unabhängige Beratung und Überwachung des Vorstands durch den Aufsichtsrat zu ermöglichen, soll dem Aufsichtsrat eine nach seiner Einschätzung ausreichende Anzahl unabhängiger Mitglieder angehören.	soll	
5.4.2 S. 3, 4	Dem Aufsichtsrat sollen nicht mehr als zwei ehemalige Mitglieder des Vorstands angehören. Aufsichtsratsmitglieder sollen keine Organfunktion oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern des Unternehmens ausüben.	soll	
5.4.3 S. 1-3	Wahlen zum Aufsichtsrat sollen als Einzelwahl durchgeführt werden. Ein Antrag auf gerichtliche Bestellung eines Aufsichtsratsmitglieds soll bis zur nächsten Hauptversammlung befristet sein. Kandidatenvorschläge für den Aufsichtsratsvorsitz sollen den Aktionären bekannt gegeben werden.	soll	
5.4.4 S. 1, 2	Der Wechsel des bisherigen Vorstandsvorsitzenden oder eines Vorstandsmitglieds in den Aufsichtsratsvorsitz oder den Vorsitz eines Aufsichtsratsausschusses soll nicht die Regel sein. Eine entsprechende Absicht soll der Hauptversammlung besonders begründet werden.	soll	
5.4.5 S. 2	Wer dem Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft angehört, soll insgesamt nicht mehr als fünf Aufsichtsratsmandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften wahrnehmen.	soll	
5.4.6	Durch die Wahl bzw. Neuwahl von Aufsichtsratsmitgliedern zu unterschiedlichen Terminen und für unterschiedliche Amtsperioden kann Veränderungserfordernissen Rechnung getragen werden.		kann
5.4.7 Abs. 1 S. 3	Dabei sollen der Vorsitz und der stellvertretende Vorsitz im Aufsichtsrat sowie der Vorsitz und die Mitgliedschaft in den Ausschüssen berücksichtigt werden.	soll	
5.4.7 Abs. 2 S. 1	Die Mitglieder des Aufsichtsrats sollen neben einer festen eine erfolgsorientierte Vergütung erhalten.	soll	
5.4.7 Abs. 2 S. 2	Die erfolgsorientierte Vergütung sollte auch auf den langfristigen Unternehmenserfolg bezogene Bestandteile enthalten.		kann

Textziffer	Regel	soll	kann
5.4.7 Abs. 3 S. 1, 2	Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder soll im Corporate Governance Bericht individualisiert, aufgliedert nach Bestandteilen ausgewiesen werden. Auch die vom Unternehmen an die Mitglieder des Aufsichtsrats gezahlten Vergütungen oder gewährten Vorteile für persönlich erbrachte Leistungen, insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen, sollen individualisiert im Corporate Governance Bericht gesondert angegeben werden.	soll	
5.4.8	Falls ein Mitglied des Aufsichtsrats in einem Geschäftsjahr an weniger als der Hälfte der Sitzungen des Aufsichtsrats teilgenommen hat, soll dies im Bericht des Aufsichtsrats vermerkt werden.	soll	
5.5 5.5.2	Interessenkonflikte Jedes Aufsichtsratsmitglied soll Interessenkonflikte, insbesondere solche, die auf Grund einer Beratung oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder sonstigen Geschäftspartnern entstehen können, dem Aufsichtsrat gegenüber offenlegen.	soll	
5.5.3 S. 1, 2	Der Aufsichtsrat soll in seinem Bericht an die Hauptversammlung über aufgetretene Interessenkonflikte und deren Behandlung informieren. Wesentliche und nicht nur vorübergehende Interessenkonflikte in der Person eines Aufsichtsratsmitglieds sollen zur Beendigung des Mandats führen.	soll	
5.6	Effizienzprüfung Der Aufsichtsrat soll regelmäßig die Effizienz seiner Tätigkeit überprüfen.	soll	
6. 6.3 S. 2 6.4 6.5	Transparenz Sie soll ihnen unverzüglich sämtliche neuen Tatsachen, die Finanzanalysten und vergleichbaren Adressaten mitgeteilt worden sind, zur Verfügung stellen. Zur zeitnahen und gleichmäßigen Information der Aktionäre und Anleger soll die Gesellschaft geeignete Kommunikationsmedien, wie etwa das Internet, nutzen. Informationen, die die Gesellschaft im Ausland aufgrund der jeweiligen kapitalmarktrechtlichen Vorschriften veröffentlicht, sollen auch im Inland unverzüglich bekannt gegeben werden.	soll soll soll	

Textziffer	Regel	soll	kann
6.6 Abs. 2 S. 1, 2	Der Besitz von Aktien der Gesellschaft oder sich darauf beziehender Finanzinstrumente, von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern soll angegeben werden, wenn er direkt oder indirekt größer als 1 % der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien ist. Übersteigt der Gesamtbesitz aller Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder 1 % der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien, soll der Gesamtbesitz getrennt nach Vorstand und Aufsichtsrat angegeben werden.	soll	
6.6 Abs. 3	Sämtliche vorstehenden Angaben sollen im Corporate Governance Bericht enthalten sein.	soll	
6.7	Im Rahmen der laufenden Öffentlichkeitsarbeit sollen die Termine der wesentlichen wiederkehrenden Veröffentlichungen (u.a. Geschäftsbericht, Zwischenberichte, Hauptversammlung) in einem „Finanzkalender“ mit ausreichendem Zeitvorlauf publiziert werden.	soll	
6.8 S. 1, 2	Von der Gesellschaft veröffentlichte Informationen über das Unternehmen sollen auch über die Internetseite der Gesellschaft zugänglich sein. Die Internetseite soll übersichtlich gegliedert sein.	soll	
6.8 S. 3	Veröffentlichungen sollten auch in englischer Sprache erfolgen.		kann
7.	Rechnungslegung und Abschlussprüfung		
7.1	Rechnungslegung		
7.1.1 S. 2, 3	Sie sollen während des Geschäftsjahres durch Zwischenberichte unterrichtet werden. Der Konzernabschluss und die Zwischenberichte sollen unter Beachtung international anerkannter Rechnungslegungsgrundsätze aufgestellt werden.	soll	
7.1.3	Der Corporate Governance Bericht soll konkrete Angaben über Aktienoptionsprogramme und ähnliche wertpapierorientierte Anreizsysteme der Gesellschaft enthalten.	soll	
7.1.4 S. 1	Die Gesellschaft soll eine Liste von Drittunternehmen veröffentlichen, an denen sie eine Beteiligung von für das Unternehmen nicht untergeordneter Bedeutung hält.	soll	
7.1.4 S. 3	Es sollen angegeben werden: Name und Sitz der Gesellschaft, Höhe des Anteils, Höhe des Eigenkapitals und Ergebnis des letzten Geschäftsjahres.	soll	
7.1.5	Im Konzernabschluss sollen Beziehungen zu Aktionären erläutert werden, die im Sinne der anwendbaren Rechnungslegungsvorschriften als nahestehende Personen zu qualifizieren sind.	soll	

Textziffer	Regel	soll	kann
7.2	Abschlussprüfung		
7.2.1 Abs. 1 S. 1, 2	Vor Unterbreitung des Wahlvorschlags soll der Aufsichtsrat bzw. der Prüfungsausschuss eine Erklärung des vorgesehenen Prüfers einholen, ob und ggf. welche geschäftlichen, finanziellen, persönlichen oder sonstigen Beziehungen zwischen dem Prüfer und seinen Organen und Prüfungsleitern einerseits und dem Unternehmen und seinen Organmitgliedern andererseits bestehen, die Zweifel an seiner Unabhängigkeit begründen können. Die Erklärung soll sich auch darauf erstrecken, in welchem Umfang im vorausgegangenen Geschäftsjahr andere Leistungen für das Unternehmen, insbesondere auf dem Beratungssektor, erbracht wurden bzw. für das folgende Jahr vertraglich vereinbart sind.	soll	
7.2.1 Abs. 2	Der Aufsichtsrat soll mit dem Abschlussprüfer vereinbaren, dass der Vorsitzende des Aufsichtsrats bzw. des Prüfungsausschusses über während der Prüfung auftretende mögliche Ausschluss- oder Befangenheitsgründe unverzüglich unterrichtet wird, soweit diese nicht unverzüglich beseitigt werden.	soll	
7.2.3 S. 1	Der Aufsichtsrat soll vereinbaren, dass der Abschlussprüfer über alle für die Aufgaben des Aufsichtsrats wesentlichen Feststellungen und Vorkommnisse unverzüglich berichtet, die sich bei der Durchführung der Abschlussprüfung ergeben.	soll	
7.2.3 S. 2	Der Aufsichtsrat soll vereinbaren, dass der Abschlussprüfer ihn informiert bzw. im Prüfungsbericht vermerkt, wenn er bei Durchführung der Abschlussprüfung Tatsachen feststellt, die eine Unrichtigkeit der von Vorstand und Aufsichtsrat abgegebenen Erklärung zum Kodex ergeben.	soll	

Quelle: Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2006), Berlin