



Aufsicht ohne Aufsehen

Die magische Welt der Aufsichtsräte

Sebastian Hakelmacher

Aufsicht ohne Aufsehen

Die magische Welt der Aufsichtsräte

Sebastian Hakelmacher



IDW VERLAG GMBH

Das Thema Nachhaltigkeit liegt uns am Herzen:



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne vorherige schriftliche Einwilligung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verbreitung in elektronischen Systemen. Es wird darauf hingewiesen, dass im Werk verwendete Markennamen und Produktbezeichnungen dem marken-, kennzeichen- oder urheberrechtlichen Schutz unterliegen.

© 2022 IDW Verlag GmbH, Tersteegenstraße 14, 40474 Düsseldorf

Die IDW Verlag GmbH ist ein Unternehmen des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (IDW).

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld

Druck und Bindung: C.H.Beck, Nördlingen

KN 12055

Die Angaben in diesem Werk wurden sorgfältig erstellt und entsprechen dem Wissensstand bei Redaktionsschluss. Da Hinweise und Fakten jedoch dem Wandel der Rechtsprechung und der Gesetzgebung unterliegen, kann für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben in diesem Werk keine Haftung übernommen werden. Gleichfalls werden die in diesem Werk abgedruckten Texte und Abbildungen einer üblichen Kontrolle unterzogen; das Auftreten von Druckfehlern kann jedoch gleichwohl nicht völlig ausgeschlossen werden, so dass für aufgrund von Druckfehlern fehlerhafte Texte und Abbildungen ebenfalls keine Haftung übernommen werden kann.

ISBN 978-3-8021-2738-0

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.d-nb.de> abrufbar.

Coverfoto: AdobeStock/Home

www.idw-verlag.de

Inhaltverzeichnis

Vorwort	5
Kapitel A Das Phänomen Aufsichtsrat	15
1 Öffentliche Wahrnehmung	17
1.1 Vorkommen und Einordnung	17
1.2 Abarten	18
1.3 Ansehen und Aufmerksamkeit	19
1.4 Obliegenheiten des Aufsichtsrats	20
1.4.1 Einsetzung von Vorstandsmitgliedern	20
1.4.2 Aufsicht und Rat	20
2 Corporate Governance	22
2.1 Begriff	22
2.2 Corporate-Governance-Systeme	23
2.2.1 Das monistische System	23
2.2.2 Das dualistische System	24
2.3 Zweck und Aufgaben des Aufsichtsrats	25
3 Wesensart der Aufsichtsräte	27
3.1 Natürlichkeit	27
3.2 Kritische Grundhaltung und Unabhängigkeit	27
3.3 Präsenz- und Schweigepflicht	30
4 Wissen und Know-how	32
4.1 Rechtliche und kaufmännische Kenntnisse	32
4.2 Finanzexperten	34
4.3 Stakeholder-Interessen	36
4.4 Nachhaltigkeitsexpertise	37
5 Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder	39
5.1 Festlegung der Vergütung	39
5.2 Abgabepflichten	40

Kapitel B	Konstitution und Lebensräume der Aufsichtsräte.....	43
1	Größe und Zusammensetzung	45
1.1	Mitgliederzahl und Profil	45
1.2	Diversität	47
1.2.1	Aufsichtsrätinnen	47
1.2.2	Gesetzliche Vorgaben	49
1.3	Sonstige Heterogenität.....	50
2	Wahl der Aufsichtsratsmitglieder	52
2.1	Wahl der Anteilseigner-Vertreter	52
2.2	Wahl der Arbeitnehmervertreter	53
2.3	Auswahl des Aufsichtsratsvorsitzenden	54
3	On-, Over- and Offboarding	56
3.1	Onboarding.....	56
3.2	Overboarding	58
3.3	Offboarding.....	59
4	Amtsdauer	62
4.1	Laufzeit	62
4.2	Altersgrenze.....	62
5	Innere Ordnung des Aufsichtsrats	64
5.1	Vorsitz	64
5.2	Geschäftsordnung.....	64
5.3	Sitzungen.....	65
5.3.1	Art und Weise.....	65
5.3.2	Sitzungsfrequenz.....	66
5.3.3	Sitzungsgeld	68
5.3.4	Sitzungsteilnehmer	69
5.3.5	Sachverständige und Co.	71
5.3.6	Beschlussfassung.....	73

5.4 Ausschüsse.....	73
5.4.1 Präsidium.....	74
5.4.2 Vermittlungsausschuss.....	75
5.4.3 Nominierungsausschuss.....	75
5.4.4 Prüfungsausschuss.....	76
5.4.5 Sonstige Ausschüsse	78
6 Tatorte	79
6.1 Sitzungen und Heimarbeit	79
6.2 Virtuelle Sitzungen.....	80
7 Budget	81
 Kapitel C Die Personalkompetenz des Aufsichtsrats.....	83
1 Eingrenzung.....	85
2 Auswahl und Bestellung von Vorstandsmitgliedern.....	87
2.1 Zuständigkeit.....	87
2.2 Auslese der Aspiranten	87
2.2.1 Spitzenmanager.....	88
2.2.2 Geschätzte Attribute.....	89
2.2.3 Sozial- und Nachhaltigkeitsaspekte.....	90
2.2.4 Altersgrenze	91
2.3 Bestellung der Vorstandsmitglieder	91
2.3.1 Erstbestellung	92
2.3.2 Wiederbestellung und Abberufung.....	93
3 Human Relations	95
3.1 Inhalt der Dienstverträge	95
3.2 Verantwortlichkeiten des Vorstands	96

4 Vergütung der Vorstandsmitglieder	98
4.1 Maßstäbe.....	98
4.2 Vergütungssystem	100
4.3 Vergütungsbericht	102
5 Nebentätigkeiten der Vorstandsmitglieder.....	104
 Kapitel D Überwachung der Geschäftsführung.....	105
1 Die Operationsbasis	107
2 Gegenstand der Überwachung.....	109
2.1 Originäre Führungsaufgaben des Vorstands.....	109
2.2 Führungsinstrumente.....	110
2.2.1 Zielsetzungen und Planung	111
2.2.2 Steuerung der Unternehmenstätigkeit.....	112
2.2.3 Kontrollinstrumente	113
3 Rechnungs- und Finanzwesen	116
3.1 Überblick	116
3.2 Die kaufmännische Buchführung	117
3.2.1 Inhalt und Systematik.....	117
3.2.2 Die doppelte Buchführung.....	118
3.3 Finanzwesen	120
4 Überwachungsinstrumente des Aufsichtsrats	122
4.1 Geschäftsordnung für den Vorstand	122
4.2 Zustimmungspflichtige Geschäfte.....	123
4.3 Berichterstattung des Vorstands.....	124
4.4 Vorstandsunabhängige Informationen	126

5	Überwachung im Konzern.....	129
5.1	Konzernverhältnisse	129
5.2	Konzernleitung.....	130
5.3	Konzernspezifische Überwachung	132
5.3.1	Überwachung der Konzernführung.....	132
5.3.2	Konzerntypische Zustimmungsvorbehalte	133
Kapitel E	Überwachung und Prüfung der Rechnungs- und Rechenschaftslegung.....	135
1	Grundlagen der Rechnungslegung	137
1.1	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung	138
1.1.1	Ansatzgrundsätze	138
1.1.2	Bewertungsgrundsätze	139
1.2	Inventur und Inventar	141
1.3	Bilanzrecht	142
1.3.1	HGB-Rechnungslegung	143
1.3.2	Konzern-Rechnungslegung	144
1.3.3	Internationale Rechnungslegungsstandards	145
1.4	Der Rechnungslegungsprozess	146
1.5	Bilanzzeit	148
1.6	Digitalisierung.....	149
2	Bilanzpolitik und -strategie.....	150
2.1	Bilanzpolitik	150
2.2	Bilanzstrategie	152
2.3	Professionelles Bilanzmanagement	153
3	Die externe Abschlussprüfung	156
3.1	Prüfungsauftrag und -umfang.....	156
3.1.1	Gesetzlicher Prüfungsumfang.....	156
3.1.2	Erweiterung des Prüfungsauftrags.....	157

3.2	Berichterstattung des Abschlussprüfers	158
3.2.1	Anforderungen an den Prüfungsbericht	159
3.2.2	Art und Umfang	160
3.2.3	Sorgfältiger Umgang	162
4	Die Abschlussprüfung durch den Aufsichtsrat	163
4.1	Gegenstand und Unterlagen	163
4.2	Bilanzsitzung des Aufsichtsrats	164
5	Zwischenberichterstattung	166
5.1	Berichtspflicht und Zweck	166
5.2	Inhalt	166
5.3	Bilanzierung und Bewertung	167
5.4	Zwischenlagebericht	168
5.5	Zwischenberichterstattung nach IAS 34	169
Kapitel F	Erweiterte Rechenschaftslegung	171
1	Entwicklung und Überblick	173
1.1	Abhängigkeitsbericht	173
1.2	Nichtfinanzielle Berichterstattung	174
1.3	Sonstige Berichterstattung	175
2	Erklärung zur Unternehmensführung	176
3	Nachhaltigkeitsbericht	179
3.1	Nichtfinanzielle Erklärung	179
3.1.1	Berichtspflichtige Unternehmen	179
3.1.2	Inhalt	180
3.1.3	Prüfung	181

3.2	Künftige Nachhaltigkeitsberichterstattung.....	182
3.2.1	EU-Richtlinienentwurf	182
3.2.2	Inhalt des Nachhaltigkeitsberichts	184
3.3	EU-Richtlinie über Nachhaltigkeitspflichten	186

Kapitel G FAQ – Häufig gestellte Fragen 189

1 Der Aufsichtsrat als Gremium 191

1.1	Was ist der Aufsichtsrat?	191
1.2	Was tut der Aufsichtsrat?	192
1.3	Wie kann man Aufsichtsrat werden?	192
1.4	Warum wird man Aufsichtsrat?	193
1.5	Warum gibt es Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat?	194

2 Eignung zum Aufsichtsrat 195

2.1	Eigne ich mich zum Aufsichtsrat?	195
2.2	Was muss ich als Kandidat oder Mitglied beachten?	195
2.3	Wie viele Aufsichtsratsmandate darf ich wahrnehmen?	196
2.4	Wie groß ist die zeitliche Beanspruchung?	197
2.5	Wie lässt sich der Zeitaufwand abschätzen?	197
2.6	Wie stark muss ich mich als Aufsichtsratsmitglied engagieren?	199
2.7	Muss ich als Aufsichtsrat mit besonderen Problemen rechnen?	200
2.8	Kann ich mit einer angemessenen Vergütung rechnen?	200

3 Die Routine der Aufsichtsrats Tätigkeit 202

3.1	Wie läuft eine Aufsichtsratssitzung ab?	202
3.2	Gibt es gravierende Beschlussfassungen?	204
3.3	Was mache ich mit schriftlichen Unterlagen?	205
3.4	Wie bereite ich mich auf eine Aufsichtsratssitzung vor?	206

3.5	Muss ich an Vorbesprechungen teilnehmen?	207
3.6	Wie verhalte ich mich während der Sitzung?	207
3.7	Was bedeutet die Entlastung der Aufsichtsräte?	208
3.8	Wie läuft eine Hauptversammlung ab?	208
4	Abschluss und Lagebericht	210
4.1	Muss ich mich mit dem Jahresabschluss befassen?	210
4.2	Welche Bedeutung hat der Jahresabschluss?	210
4.3	Was mache ich mit dem Prüfungsbericht des Abschlussprüfers?	211
4.4	Wie wichtig ist die Bilanzsitzung des Aufsichtsrates?	212
5	Sonstige Fragen.....	213
5.1	Soll ich Aufsichtsratsvorsitzender werden und was muss ich dann tun?	213
5.2	Welche Rolle spielt der Vorstand?	214
	Stichwortverzeichnis	217



Dieser humorige Beitrag eines honorigen Experten gibt einen unkonventionellen, aber profunden Einblick in die magische Welt der Aufsichtsräte, die in aller Stille die Unternehmens- und Geschäftsführung von Kapitalgesellschaften und Genossenschaften überwachen. Die Grundlagen und Hürden dieser Aufsicht ohne Aufsehen werden in lockerer Weise und doch ziemlich vollständig beschrieben.

Theorie und Praxis des Aufsichtsrats-Daseins werden zur Belehrung, zur Erinnerung oder zum vergnüglichen Staunen der Leserschaft durch übliche sowie ungewöhnliche Beispiele näher beleuchtet. Als Ausgangspunkt dient das Aktiengesetz, in dem Wesen und Treiben der Aufsichtsräte am eindringlichsten geregelt sind.

Die gewachsene Verantwortlichkeit der Aufsichtsräte verlangt eine zunehmend professionelle Amtsausübung. Leser jeglichen Geschlechts und Alters finden hier alles Wissenswerte darüber,

- wie man Aufsichtsrat wird,
- was man als solcher tun oder lassen muss und
- was man für eine wirkungsvolle Aufsichts- und Beratungstätigkeit beherzigen soll.