

Arbeitskreis „Externe und Interne Überwachung der Unternehmung“ (AKEIÜ) der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Köln

Der Aufsichtsratsvorsitzende: Leadership und Führungskultur

Gegenwärtige Mitglieder des **Arbeitskreises Externe und Interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.** sind: Prof. (em.) Dr. Dr. h.c. Jörg Baetge, Universität Münster; Dr. Roland Busch, Deutsche Lufthansa AG; Dipl.-Kfm. Lutz Cauers, Deutsche Bahn AG; Prof. Dr. Anne d'Arcy, Wirtschaftsuniversität Wien; WP/StB Dipl.-Kfm. Ulrich M. Harnacke, Audit – Tax – Advisory; Dr. Peter Henning, Deutsche Bank AG; RA/WP/StB Dr. Henning Hönsch, PricewaterhouseCoopers GmbH WPG; Prof. Dr. Anja Hucke, Universität Rostock; WP/StB Dr. Frank M. Hülsberg, Warth & Klein Grant Thornton AG WPG; Frank Jasper, Siemens AG; Dr. Udo Jung, The Boston Consulting Group GmbH; Dipl.-Kfm. Ulf Kampruwen, Radeberger Gruppe KG; Prof. Dr. Hans-Jürgen Kirsch, Universität Münster; Dr. Thomas Knoll; Prof. Dr. Annette G. Köhler, Universität Duisburg-Essen; Prof. Dr. Kai-Uwe Marten, Universität Ulm; WP/StB Dipl.-Kfm. Andreas Menke; Prof. Dr. Hanno Merkt, Universität Freiburg; Dipl.-Kfm. Peter Missler; Prof. Dr. Ludwig Mochty, Universität Duisburg-Essen; RA Dr. Thomas Münzenberg; RA/WP/StB Prof. Dr. Jens Poll; Dr. Willi Schoppen, Spencer Stuart; Dipl.-Kfm. Hans Dieter Steindorf, Schwarz Dienstleistung KG; Dipl.-Kfm. Ruprecht Trummer, Baker Tilly Roelfs Unternehmensberatung GmbH; Dr. Markus Warncke, Villeroy & Boch AG; WP Dipl.-Kfm. Andreas Wermelt, Deloitte & Touche GmbH WPG; Marc Wössner, Bertelsmann SE & Co. KGaA; Volker Zieske, KPMG AG.
Kontakt: autor@der-betrieb.de

Dem Aufsichtsratsvorsitzenden kommt bei der Sicherstellung der Erfüllung des Überwachungs- und Beratungsauftrags des Aufsichtsrats die Schlüsselrolle zu. Gleichwohl wird diese Bedeutung zumindest in Deutschland kaum explizit thematisiert. Ziel dieses Beitrags ist es, sog. Best Practices zur Führung des Aufsichtsrats durch dessen Vorsitzenden zu formulieren.

I. Problemstellung

Die Aufsichtsräte von Aktiengesellschaften erfahren in den letzten Jahren hohe Aufmerksamkeit. Gleichwohl wird die Führungsrolle des Aufsichtsratsvorsitzenden¹ zumindest in Deutschland nicht eingehend betrachtet. Dabei steht außer Frage, dass er in der Praxis Dreh- und Angelpunkt einer erfolgreichen Aufsichtsratsarbeit ist, da er als einziges Aufsichtsratsmitglied kontinuierlich, d.h. auch zwischen den Sitzungen, intensiv vom Vorstand in alle wichtigen Themen eingebunden wird. Dadurch hat er einen erheblichen Informationsvorsprung gegenüber allen anderen Aufsichtsratsmitgliedern (Informationsasymmetrie), der trotz der gesetzlich verankerten Gesamtverantwortung des Aufsichtsrats eine besondere Führungsverantwortung impliziert.

Aus gesetzlicher Sicht sind die Eigenschaften eines Aufsichtsratsvorsitzenden lediglich insofern festgelegt, als bestimmte Verantwortlichkeiten und Prozessanforderungen formuliert werden (siehe hierzu Abschn. II.). In der Praxis ist demnach auch eine große Diversität der beobachtbaren Verhaltensweisen festzustellen, die als unterschiedliche Ausprägungen von Leadership und Führungskultur interpretiert werden können. Auch Studien belegen, dass im Führungsanspruch des Aufsichtsratsvorsitzenden und seinem daraus abgeleite-

ten Verhältnis zu den anderen Aufsichtsratsmitgliedern sowie zum Vorstand große Unterschiede zwischen den betrachteten Unternehmen bestehen.²

Vor diesem Hintergrund ist es Ziel dieses Beitrags, sog. Best Practices zur Führung des Aufsichtsrats durch dessen Vorsitzenden in Thesenform zu formulieren. Hierzu wird zunächst der gesetzliche Rahmen zur besonderen Führungsrolle des Aufsichtsratsvorsitzenden aufgezeigt. Danach folgt eine kurze Übersicht über normative und empirische Literatur zu Leadership und Führungskultur von Aufsichtsräten bzw. Verwaltungsräten. Im Fokus stehen dabei Aufsichtsratsvorsitzende großer börsennotierter Aktiengesellschaften, da in diesen Fällen die gesetzlichen Anforderungen an die Unternehmensberichterstattung sowie die Anzahl und Diversität der Stakeholder und demzufolge die Informationsasymmetrien besonders stark ausgeprägt sind. Die dargelegten Best Practices differenzieren zwischen Thesen zur besonderen Bedeutung und Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden bezüglich der Organisation der Informations- und Entscheidungsprozesse im Aufsichtsrat einerseits (wann, wo und wie wird diskutiert) und Thesen zu Leadership des Aufsichtsratsvorsitzenden bei den Kernthemen des Aufsichtsrats andererseits (was wird diskutiert). Der Beitrag endet mit Überlegungen zur Kontrolle des Aufsichtsratsvorsitzenden und einem Fazit.

II. Die besondere Führungsrolle des Aufsichtsratsvorsitzenden aus rechtlicher Sicht

Die einschlägigen aktienrechtlichen Regelungen zum Aufsichtsrat zielen in erster Linie auf das Gesamtgremium ab. Die besondere Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden ist punktuell, dessen Führungsrolle überhaupt nicht adressiert. So regeln z.B. § 84 AktG mit der Bestellung und Abberufung des Vorstandes, § 90 AktG mit der Vorstandsberichterstattung und § 111 AktG mit den Aufgaben und Rechten des Aufsichtsrats die Verantwortlichkeiten des Gesamtgremiums.

Der besonderen Stellung des Aufsichtsratsvorsitzenden trägt der Gesetzgeber z.B. dadurch Rechnung, dass der Aufsichtsratsvorsitz bei der Berechnung der zulässigen Mandatshöchstzahl doppelt gerechnet wird (§ 100 Abs. 2 Satz 3 AktG). Das AktG hebt die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden zudem insofern hervor, als er auf Geschäftsbriefen namentlich zu nennen ist (§ 80 Abs. 1 Satz 1 AktG) und er die Eintragung einiger gesellschaftsrechtlicher Maßnahmen wie Kapitalerhöhungen gemeinsam mit dem Vorstand zu beantragen hat (§§ 184 Abs. 1 Satz 1, 188 Abs. 1 AktG). Weiterhin verantwortet der Aufsichtsratsvorsitzende die Sitzungsprotokolle und erläutert in der Hauptversammlung, die er üblicherweise auch leitet, den Bericht des Aufsichtsrats (§ 107 Abs. 2 bzw.

¹ Im Folgenden wird die Funktion des Aufsichtsratsvorsitzes bzw. Vorstandsvorsitzes geschlechtsunspezifisch verstanden und vereinfachend im generischen Maskulinum beschrieben.

² Vgl. Reinhard-Mohn-Institut, High Performance Boards, 2012, S. 26. Siehe zur Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden zudem Heidrick & Struggles, Chairman 2.0, 2011; PwC, Der Aufsichtsratsvorsitzende, 2017; v. Schenck, AG 2010 S. 649.

§ 176 Abs. 1 AktG). Auch kann er die Teilnahme von Aufsichtsratsmitgliedern an Ausschusssitzungen unterbinden, denen sie nicht angehören (§ 109 Abs. 2 AktG). Bei paritätisch mitbestimmten Gesellschaften beruht die besondere Bedeutung des Aufsichtsratsvorsitzenden darüber hinaus auf seinem Zweitstimmrecht gem. § 29 Abs. 2 AktG, das in Pattsituationen den Ausschlag geben kann.

Über konkrete aktienrechtliche Regelungen hinaus wird seine besondere Rolle vor allem bei der Vorstandsberichterstattung deutlich. Nach § 90 Abs. 1 Satz 1 AktG ist zwar grds. der Aufsichtsrat als Gesamtorgan Empfänger der (förmlichen) Berichte des Vorstands. Aus Praktikabilitätsabwägungen werden Vorstandsberichte aber vielfach zunächst mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden abgestimmt, um sie auf die Bedürfnisse des Gesamtorgans auszurichten. Die übrigen Aufsichtsratsmitglieder werden anschließend vom Aufsichtsratsvorsitzenden über den Eingang der (finalen) Berichte des Vorstands unterrichtet bzw. erhalten diese dann über ihn. Zudem ist der Aufsichtsratsvorsitzende stets Empfänger der anlassbezogenen Berichte des Vorstands, die zwischen den Sitzungen erfolgen (§ 90 Abs. 1 Satz 3 AktG). Hierdurch gewinnt er gegenüber den anderen Aufsichtsratsmitgliedern einen erheblichen Informationsvorsprung und hat entsprechenden Einfluss auf Qualität und Quantität der Berichterstattung.

Konkrete Hinweise zur *Führungs*rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden enthält das AktG nicht. Dazu finden sich stattdessen Anhaltspunkte im DCGK. So heißt es in Tz. 5.2: „Er koordiniert die Arbeit im Aufsichtsrat, leitet dessen Sitzungen und nimmt die Belange des Aufsichtsrats nach außen wahr. [...] Der Aufsichtsratsvorsitzende soll zwischen den Sitzungen mit dem Vorstand, insb. mit dem Vorsitzenden bzw. Sprecher des Vorstands, regelmäßig Kontakt halten und mit ihm Fragen der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance des Unternehmens beraten.“³ Dies belegt einerseits den erheblichen Informationsvorsprung des Aufsichtsratsvorsitzenden gegenüber seinen Kollegen. Andererseits sollte der Aufsichtsrat nach Ansicht der Regierungskommission nicht nur als Innenorgan fungieren. Der Aufsichtsratsvorsitzende sollte vielmehr in angemessenem Rahmen bereit sein, mit Investoren über aufsichtsratspezifische Themen Gespräche zu führen. Diese hervorgehobene Stellung des Aufsichtsratsvorsitzenden auch nach außen wurde allerdings vielfach aus einer eher juristisch geprägten Sichtweise als unangemessen kritisiert.⁴

Deutlich konkreter befasst sich die internationale Bankenregulierung in den *Guidelines on internal governance* (GL) der European Banking Authority (EBA) vom 26.09.2017 mit weiteren Elementen der Führungsrolle des „chair of the management body“, die sich auch auf dessen Verhältnis zu den anderen Organmitgliedern beziehen:⁵

3 In der Praxis werden zwischen den Sitzungen auftretende Fragen des Risikomanagements und der Compliance häufig auch direkt zwischen dem dafür zuständigen Vorstandsmitglied und dem Prüfungsausschussvorsitzenden besprochen.

4 Vgl. Stellungnahmen im Rahmen der Konsultation des DCGK vom 02.11.-15.12.2016, abrufbar unter <http://hbfm.link/2636>.

5 Die Guidelines on Internal Governance (EBA/GL/2017/1) erfassen sowohl das monistische als auch das dualistische Corporate-Governance-System. Denn sie differenzieren grds. nach dem „management body in its supervisory function“ und dem „management body in its management function“. Da sich die zitierten Ausführungen auf den management body beziehen, sollen sie offenbar den Vorstand und den Aufsichtsrat erfassen. Ähnliche Ausführungen zur „Role of the chair“ finden sich in Basel Committee on Banking Supervision, Guidelines, Corporate governance principles for banks, July 2015, Ziff. 61.f.

„[...] 34. The chair of the management body should lead the management body [...] and should be responsible for its effective overall functioning;

35. The chair should encourage and promote open and critical discussion and ensure that dissenting views can be expressed and discussed within the decision-making process [...];

37. The chair should set meeting agendas and ensure that strategic issues are discussed with priority. He or she should ensure that decisions of the management body are taken on a sound and well-informed basis and that documents and information are received in enough time before the meeting.

38. The chair of the management body should contribute to ensure clear allocation of duties between members of the management body and the existence of an efficient flow of information between them, in order to allow the members of the management body in its supervisory function to constructively participate in the discussions and to cast their vote on a sound and well-informed basis.“

Hier handelt es sich zwar um branchenspezifische Grundsätze, die nicht ohne Weiteres auf andere Branchen übertragen werden können. Da sie sich aber generell mit Leadership und Führungskultur auseinandersetzen, können sie i.S. von Best Practices grds. auch als Orientierung für andere Branchen dienen.⁶ Insgesamt zeigen die Ausführungen, dass eine Konkretisierung der Anforderungen an Leadership und Führungskultur derzeit lediglich rudimentär reguliert ist und wohl auch kaum einer konkreteren Regulierung zugänglich sein dürfte.

III. Ausgewählte Forschungsergebnisse zu Leadership und Führungskultur des Aufsichtsratsvorsitzenden/Chairperson

Der Schwerpunkt der Forschung zu Leadership und Führungskultur liegt auf der Frage, inwiefern bestimmte Verhaltensweisen oder Eigenschaften von Führungspersonen/Leaders Einfluss auf die Performance von Teams, einzelnen Teilorganisationen oder ganzen Organisationseinheiten haben.⁷ Eine detaillierte juristische Differenzierung zwischen monistischen und dualistischen Corporate-Governance-Systemen wird bei dieser Forschungsperspektive nicht vorgenommen. Neuere Forschungsergebnisse sprechen dafür, dass in diesem Zusammenhang wie folgt zu differenzieren ist: Einerseits kann es um die Führung des Unternehmens als Organisationseinheit insgesamt gehen. Dann steht der CEO bzw. der Vorstandsvorsitzende im Fokus. Hiervon abzugrenzen ist andererseits die Führung des Boards oder des Aufsichtsrats durch die Chairperson bzw. den Aufsichtsratsvorsitzenden. Tab. 1 gibt anhand mehrerer Kriterien einen Überblick über die Unterschiede bezüglich deren Führungsaufgabe.⁸ Kernaufgabe einer Chairperson bzw. eines Aufsichtsratsvorsitzenden aus Leadership-Perspektive ist es demnach, eine Gruppe unabhängiger Gremiumsmitglieder trotz fehlender Kontinuität der Zusammenarbeit in ein interaktives sowie

6 Vgl. zu möglichen Ausstrahlungswirkungen branchenspezifischer Anforderungen auf konkrete Regelungen anderer Branchen eher ablehnend AKEIÜ, DB 2016 S. 1118-1125.

7 Vgl. für einen Überblick Yukl, *Academy of Management Perspectives* 2012 S. 66-85.

8 Dies bedeutet nicht, dass es nicht punktuelle modellspezifische Unterschiede zwischen den dargestellten Führungsaufgaben der Chairpersons der jeweiligen Boards geben kann. Darstellung in Anlehnung an Gabriëlsson/Huse/Minichilli, *International Journal of Leadership Studies* 2007 S. 21-39.

Tab. 1: Unterschiede zwischen den Führungsaufgaben von Vorstandsvorsitzenden und Aufsichtsratsvorsitzenden

Kriterium	CEO/Vorstandsvorsitzender	Chairperson/Aufsichtsratsvorsitzender
Entscheidungsbefugnis/Verantwortlichkeit	Umfasst sämtliche Entscheidungen zur Strategie und ihrer operativen Umsetzung (teilweise nach Abstimmung im Board bzw. im Vorstand und mit dem Aufsichtsrat)	Umfasst die Überwachung des Unternehmens sowie Personalentscheidungen auf Vorstandsebene gemeinsam mit anderen Board-/Aufsichtsratsmitgliedern
Disziplinarische Befugnis	Generell mit Weisungsbefugnis gegenüber den Mitarbeitern des Unternehmens	Generell ohne Weisungsbefugnis gegenüber den Mitarbeitern des Unternehmens
Hierarchische Einordnung	Leitet die Unternehmensorganisation vorbehaltlich der Gesamtverantwortung des Vorstands/Managements	Leitet ein Team Gleichgestellter vorbehaltlich der Gesamtverantwortung des Boards/Aufsichtsrats
Zeitliche Ausgestaltung der Führungsaufgabe	Kontinuierlich, im regelmäßigen Kontakt zu Untergebenen	Gegenüber Board-/Aufsichtsratsmitgliedern sitzungs- und anlassbezogen, d.h. mit größeren zeitlichen Abständen
Zeitliche Einbindung	Haupttätigkeit	Nebentätigkeit

kollektiv handelndes und denkendes Team zu transferieren.⁹ *Gabrielsson et al.* (2012) leiten hieraus die Attribute eines Moderators, Repräsentanten, Unterstützers, Entscheidungsträgers, Strategen und Trainers ab.¹⁰ Diese bilden die Voraussetzungen für die Schaffung einer korrespondierenden Führungskultur, die sich durch folgende Merkmale charakterisieren lässt: Gruppenzusammenhalt, Kreativität, Offenheit und Kompromissbereitschaft (Konzilianz), kritische Grundhaltung, Engagement und Selbstverpflichtung.

Eine Studie mit Daten aus Kanada belegt zudem den positiven Einfluss von Authentizität im Führungsstil der Chairperson und der Schaffung einer offenen und geschützten Diskussionskultur („participative safety climate“) auf die Motivation und das Engagement der anderen Organmitglieder und damit die Entscheidungskultur. Diese Kultur zeichnet sich durch einen partizipativen Entscheidungsprozess und die kritische Grundhaltung der Mitglieder aus. Die Qualität des Verhältnisses zwischen CEO und Chairperson verstärkt diesen Effekt.¹¹

Insgesamt unterscheiden sich folglich die Führungsqualitäten einer Chairperson bzw. eines Aufsichtsratsvorsitzenden i.S. besonderer Kompetenzen und Verhaltensweisen deutlich von denen eines CEO bzw. eines Vorstandsvorsitzenden. In diesem Sinne bestätigt die neuere Managementliteratur: „[...] the key is to remember you're not the CEO.“¹²

IV. Besondere Verantwortung des Aufsichtsratsvorsitzenden für Informations- und Entscheidungsprozesse (das Wann, Wo und Wie)

Anders als der Vorstand ist der Aufsichtsrat nicht kontinuierlich tätig. Hieraus ergeben sich prozessuale Fragen zum Zeitpunkt (wann) und Stil (wo und wie) der Informationsweitergabe vom Vorstand an den Aufsichtsratsvorsitzenden bzw. die anderen Aufsichtsratsmitglieder. Wenn der Aufsichtsratsvorsitzende zu häufig und zu viele Informationen weitergibt, entstehen aus Sicht der ökonomischen Theorie vermeidbare Transaktionskosten¹³, da die anderen Gremi-

umsmitglieder einen (unnötig) hohen Zeit- und Koordinationsbedarf haben. Dies erhöht zudem die Gefahr, dass sich einzelne Mitglieder aus Zeitgründen zu sehr auf die Tätigkeit anderer Gremiumsmitglieder verlassen (Free Rider). Dies würde die Effizienz und Qualität der Aufsichtsratsarbeit einschränken.

Umgekehrt existiert die Gefahr, dass die übrigen Aufsichtsratsmitglieder ihren Verpflichtungen als Mitglied des Überwachungs- und Beratungsorgans nicht angemessen nachkommen können, wenn sie verspätet und/oder nicht ausreichend informiert werden. Zudem kann die Informationsasymmetrie dazu führen, dass der Aufsichtsratsvorsitzende Informationen zum eigenem Vorteil nutzt.¹⁴ Dies schränkt die Effektivität des Gremiums ein (Agency-Kosten).¹⁵ Auch wenn ein zu starkes Ausnutzen von Spielräumen i.S. der Loyalitäts- und Sorgfaltspflichten gesetzlich nicht zulässig ist, besitzt der Aufsichtsratsvorsitzende einen nicht unwesentlichen Ermessensspielraum bezüglich des Zeitpunkts, des Umfangs und der weiteren Behandlung der Informationen. Allerdings ergeben sich hieraus weitreichende Konsequenzen für die Bedeutung und Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden und eine besondere Herausforderung an seine Führungsqualitäten, auf die im Folgenden zunächst eingegangen werden soll. Durch die entsprechende Ausgestaltung einer Geschäftsordnung kann für den Aufsichtsrat eine gute Grundlage geschaffen werden, die weiter unten genannten Best Practices zu diskutieren und umzusetzen.

These 1:

Der Aufsichtsratsvorsitzende hat bei der Informationsweitergabe an die anderen Aufsichtsratsmitglieder die Effektivität des Gremiums zu sichern, ohne die Effizienz aus dem Blick zu verlieren (wann wird diskutiert)

Die zentrale Bedeutung des Aufsichtsratsvorsitzenden für die Effektivität und Effizienz des Gremiums (Tradeoff zwischen Transaktions- und Agencykosten) beruht auf der Informationsasymmetrie zwischen ihm und den anderen Mitgliedern

9 Vgl. Yukl, *Journal of Management* 1989 S. 251-289.

10 Vgl. für das Boardsystem *Gabrielsson/Huse/Minichilli, International Journal of Leadership Studies* 2007 S. 25.

11 Vgl. *Guerrero/Lapalme/Séguin, Journal of Leadership & Organizational Studies* 2015 S. 88-101.

12 *Shekshnia, Harvard Business Review* 2018 S. 96.

13 Vgl. den grundlegenden Beitrag von *Jensen/Meckling, Journal of Financial Economics* 1976 S. 305-360.

14 Der Theorie zufolge kann er i.S. einer hidden action diskretionäre Spielräume ohne Abstimmung mit Aufsichtsratskollegen nutzen, da die anderen Mitglieder des Gremiums seine Handlungen nicht (vollständig) beobachten können.

15 Vgl. für einen Überblick *Linck/Netter/Yang, Journal of Financial Economics* 2008 S. 308-328, und die dort angegebene Literatur.

des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsratsvorsitzende hat die Informationshoheit zwischen den Aufsichtsratssitzungen; zudem stimmt er sich mit den anderen Personen, im Wesentlichen den Ausschussvorsitzenden, ab und koordiniert auf diese Weise sämtliche Kommunikationsströme im Aufsichtsrat. Anders als im Vorstand, in dem bestimmte Zuständigkeiten aufgrund des Geschäftsverteilungsplans einzelnen Ressorts zugewiesen werden, ist im Aufsichtsrat eine solche Aufgabenverteilung mit Ausnahme der Ausschüsse nicht vorgesehen.¹⁶ Daher hat der Aufsichtsratsvorsitzende in Bezug auf die Kommunikation eine Scharnierfunktion zwischen Vorstand und anderen Mitgliedern des Aufsichtsrats inne. Er entscheidet dabei nicht nur in der Praxis weitgehend selbstständig über die Weitergabe von Informationen, sondern auch über die weiteren Prozessschritte, insb. die Einberufung von Sitzungen und die Reihenfolge der Agendapunkte der Sitzungen.

Der intensive und kontinuierliche Kontakt des Aufsichtsratsvorsitzenden mit dem Vorstand, besonders mit dem Vorstandsvorsitzenden, dient der effizienten Kommunikation des Vorstands mit dem Aufsichtsrat zwischen den Sitzungen. Eine Best Practice, auch i.S. der gebotenen Sorgfalt, bedeutet daher einen partizipativen Führungsstil, der in Abstimmung mit dem Vorstand adressatengerecht die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt übermittelt. Dies gilt auch und gerade für mitbestimmte Unternehmen. Den übrigen Mitgliedern des Aufsichtsrats obliegt hier die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass der Aufsichtsratsvorsitzende ausreichend Feedback erhält und den Prozess nicht zu stark dominiert, sondern vielmehr steuert.

These 2:

Der Aufsichtsratsvorsitzende organisiert und koordiniert die Entscheidungsprozesse und die Aufgabenverteilung i.S. einer effizienten Gremiumsarbeit (wo wird diskutiert)

Dem Aufsichtsratsvorsitzenden obliegt es, die Effizienz des Gremiums durch geeignete Prozessschritte sicherzustellen. So kann er aufgrund von umfassenderen Kenntnissen des Unternehmens im Plenum anregen, eine Delegation bestimmter Aufgaben an Ausschüsse, wie z.B. den Prüfungsausschuss, zu beschließen, um das Gesamtgremium zu entlasten und damit Transaktionskosten zu reduzieren. Andererseits birgt eine Delegation an Ausschüsse die Gefahr, dass bestimmte Aufgaben des Gesamtgremiums nicht mehr ausreichend wahrgenommen werden oder Aufgaben in den Ausschüssen zu wenig mit dem Gesamtgremium abgestimmt werden. Der Aufsichtsratsvorsitzende sollte daher bei der Organisation und Koordination darauf achten, dass Ausschüsse bei Bedarf Tagesordnungspunkte gemeinsam verhandeln, die Berichterstattung aus den Ausschüssen im Plenum angemessen ist und Aufsichtsratsmitglieder, die den Ausschüssen nicht angehören, Zugang zu den Ausschussprotokollen und – wo sinnvoll – zu den weiteren Sitzungsunterlagen haben.¹⁷ Soweit Themen nicht – im Rahmen des gesetzlich Zulässigen – zur abschließenden Beratung auf Ausschüsse delegiert werden, dienen die Beratungen in den Ausschüssen

¹⁶ Vgl. v. Schenck, AG 2010 S. 651.

¹⁷ Dies sollte vor dem Hintergrund von § 109 AktG entsprechend in die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats aufgenommen werden.

der Vorbereitung des Aufsichtsrats, der die abschließende Gesamtverantwortung trägt. Allerdings braucht das Plenum Gewissheit, dass die Ausschüsse den ihnen zugewiesenen Aufgaben angemessen nachkommen. Voraussetzung dafür ist eine Berichterstattung, die eine konstruktiv-kritische Auseinandersetzung über die Erkenntnisse der Ausschüsse im Plenum ermöglicht.

These 3:

Der Aufsichtsratsvorsitzende prägt die Diskussionskultur und damit die Qualität der Beratungen im Gesamtgremium i.S. eines partizipativen Führungsstils (wie wird diskutiert)

Der Aufsichtsratsvorsitzende sollte für eine offene Diskussionskultur im Aufsichtsrat Sorge tragen. Der DCGK geht auf diesen Aspekt nicht explizit ein. Im Österreichischen Kodex für Corporate Governance sollen hingegen gem. Regel 10 im Rahmen guter Unternehmensführung offene Diskussionen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat und innerhalb dieser Organe stattfinden. Die EBA Guidelines on Internal Governance sehen hier sogar einen entscheidenden Punkt zur Verbesserung der Aufsichtsratsarbeit. Nach Nr. 35 hat der Vorsitzende die Aufgabe, zu einer offenen und kritischen Diskussion zu ermutigen, diese zu unterstützen sowie sicherzustellen, dass im Entscheidungsprozess divergierende Sichtweisen präsentiert und diskutiert werden können. Insofern kommt dem Aufsichtsratsvorsitzenden hier insb. auch eine Moderatorenrolle zu.

Dieser konstruktive Meinungs austausch sollte insb. den unterschiedlichen Kompetenzen und Erfahrungen der einzelnen Mitglieder Rechnung tragen. Der Aufsichtsratsvorsitzende kann durch eine entsprechende Sitzungsleitung die zunehmende Diversität des Gremiums nutzbar machen, indem er dafür sorgt, dass kritische Fragen ausdiskutiert werden und ggf. bei einzelnen Mitgliedern nachfragen. Eine rein formale Sitzungsleitung mit dem vorrangigen Ziel, die Agendapunkte in vorgegebener Zeit abzuarbeiten, lähmt das Engagement und damit die Effektivität des Gremiums. Haben die Aufsichtsratsmitglieder den Eindruck, keinen Einfluss im Gremium zu besitzen, fördert das nicht nur Passivität, sondern auch die Gefahr nicht sachgerechter Kommunikation einzelner nach außen. Die gesetzliche Gesamtverantwortung des Aufsichtsrats kann nur durch aktive Teilnahme aller Mitglieder wahrgenommen werden. Dessen sollte sich nicht nur der Aufsichtsratsvorsitzende, sondern auch jedes Mitglied stets bewusst sein.

Ein partizipativer Führungsstil führt auch dazu, dass emotionale Konflikte eher vermieden werden und dass ein positives Grundklima geschaffen wird, das eine konstruktive und kritische Diskussion der Sachthemen im Plenum ermöglicht. Auch deshalb sollte der Aufsichtsratsvorsitzende ausgleichend wirken, ohne die kritische Grundhaltung der Aufsichtsratsmitglieder einzuschränken.

These 4:

Damit der Aufsichtsratsvorsitzende seinen vielfältigen Aufgaben nachkommen kann, benötigt er nicht nur organisatorische Unterstützung, sondern auch eigene, unabhängige Ressourcen

In sehr großen Unternehmen unterstützt den Aufsichtsratsvorsitzenden in allen vorgenannten Aufgabenbereichen ein Aufsichtsratsbüro. Bei kleineren Unternehmen ist hierfür zwar nicht zwingend eine eigene Organisationseinheit vorzuhalten, es ist jedoch sicherzustellen, dass der Aufsichtsratsvorsitzende auf ausreichende unabhängige Personal- und finanzielle Ressourcen zugreifen kann. Unabhängigkeit kann in diesem Zusammenhang u.a. dadurch hergestellt werden, dass die jeweiligen Mitarbeiter im Verhältnis zum Vorstand weisungsfrei gestellt werden. Dies trägt dazu bei, dass neben der von ihm verantworteten Planung, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Gremiumssitzungen auch Berichtspflichten nach § 90 AktG, Anregungen der Aufsichtsratsmitglieder sowie Wiedervorlagen aus früheren Sitzungen möglichst eigenständig erledigt werden können. Aufsichtsratsbüros beraten, je nachdem, ob sie im Funktionsbereich des Aufsichtsrats, des Vorstands oder für beide Gremien tätig werden, im Auftrag des jeweiligen Aufsichtsratsvorsitzenden die zuständigen Fachabteilungen, wann, wie und in welcher Form Berichte an den Aufsichtsrat erstellt werden sollten.¹⁸ Diejenigen Berichte, die explizit in die Sphäre des Aufsichtsrats fallen, wie der Bericht des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung, der Bericht zur Vorstandsvergütung, die Nachfolgeplanung sowie der Bericht zur Effizienzprüfung des Aufsichtsrats, werden vom Aufsichtsratsbüro für den Aufsichtsratsvorsitzenden vorbereitet. Antworten auf Fragen der Mitglieder im Vorfeld der Sitzungen koordiniert i.d.R. das Aufsichtsratsbüro für den Vorsitzenden mit den Fachabteilungen und dem Vorstand. Daneben wird es immer häufiger erforderlich, dass der Aufsichtsrat auf externe Expertise zurückgreift, sei es auf einen unabhängigen Berater für die Vorstandsvergütung, einen Personalberater für die Suche nach Organmitgliedern oder im Zusammenhang mit externen Gutachten, wie z.B. von Rechtsanwälten oder Wirtschaftsprüfern. Auch hier kann das Aufsichtsratsbüro vertrauensvoll und verschwiegen den Aufsichtsratsvorsitzenden, der in diesen Fällen auch der unmittelbare Auftraggeber ist, unterstützen, den Prozess begleiten sowie für den Aufsichtsratsvorsitzenden Vorschläge zu Aufsichtsratsangelegenheiten ausarbeiten.

V. Leadership des Aufsichtsratsvorsitzenden bei den Kernthemen des Aufsichtsrats (das Was)

Kernaufgabe des Aufsichtsrats ist neben der eher vergangenheitsbezogenen Kontrolle der Vorstandsberichte die zukunftsbezogene Beratung des Vorstands. Wichtigstes Feld ist die Befassung mit der Unternehmensstrategie. Auch über die Besetzung des Vorstands übt der Aufsichtsrat unmittelbaren Einfluss auf die Zukunft des Unternehmens aus. Durch seine Scharnierfunktion und als Prozessverantwortlicher hat der Aufsichtsratsvorsitzende bei diesen Aufgaben besonderen Einfluss und besonderes Gewicht. Das gilt zudem für die Besetzung des Aufsichtsrats selbst.

These 5:

Der Aufsichtsratsvorsitzende hat die Voraussetzungen für eine fundierte Strategiebegleitung zu schaffen

¹⁸ Vgl. zum genauen Aufgabenumfang und zur Unabhängigkeit vom Vorstand, wenn das Büro für den Aufsichtsrat tätig wird, Scherb-Da Col, Die Ausstattung des Aufsichtsrats, 2018, S. 470 ff. (476).

In der Abstimmung der Strategie ist vor allem der Aufsichtsratsvorsitzende der erste Ansprechpartner des Vorstands. In seinem laufenden Kontakt zum Vorstandsvorsitzenden muss er diesem auf Augenhöhe begegnen können, damit seine Argumente nicht nur Gehör finden, sondern auch Beachtung und Wertschätzung. Damit das Plenum die vom Vorstand entwickelte Strategie mit dem notwendigen Tiefgang beraten kann, muss er im Aufsichtsrat angemessene Kompetenz, Information und Beratungszeit sicherstellen. Sollte der Aufsichtsratsvorsitzende einen wichtigen Kompetenzbereich nicht selbst abdecken können, hat er dafür zu sorgen, dass dieser Bereich bei der Besetzung des Aufsichtsrats besondere Berücksichtigung findet. Dies gilt insb. auch für Kompetenzen im Umgang mit dem Wandel von Geschäftsmodellen. Als solcher braucht er Sektorkompetenz, gepaart mit strategischer Expertise und Unternehmenskenntnis.¹⁹ Der Aufsichtsrat darf die strategische Planung des Vorstands nicht nur zur Kenntnis nehmen, sondern hat Stellung zu beziehen. Der Aufsichtsratsvorsitzende sollte folglich darauf hinwirken, dass der Vorstand seinen Entscheidungsprozess und strategische Alternativen offenlegt. Auf dieser Basis können beide Organe zu einer bestmöglichen Urteilsbildung gelangen. Es kann auch sinnvoll sein, externe Spezialisten hinzuzuziehen, z.B. in Form eines Beirats zu technologischen Fragen.

Ausreichend Zeit für die fundierte Erörterung der Strategie bieten dezidierte Strategiesitzungen. Dennoch sollte der Aufsichtsratsvorsitzende strategische Themen auch auf die Agenda regulärer Sitzungen setzen, um sicherzustellen, dass das Geschäftsmodell den sich ändernden strategischen Herausforderungen gerecht wird.

These 6:

Der Aufsichtsratsvorsitzende hat eine angemessene Balance zwischen vergangenheitsorientierter Kontrolle und zukunftsorientierter strategischer Beratung herzustellen

Der Gesetzgeber hat die Kontrollpflichten des Aufsichtsrats detailliert geregelt. Der Prüfungsausschuss, der sich mittlerweile in den meisten Unternehmen in Einklang mit § 107 Abs. 3 AktG um die damit einhergehenden Aufgaben kümmert, trägt folglich erheblich zur Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats bei.

Allerdings ist gleichzeitig für das Gesamtgremium eine Tendenz zur Betonung des strategischen Beratungsbedarfs erkennbar – u.a. getrieben durch die Lehren aus der Finanzkrise und die Anforderungen institutioneller Investoren. Beides hat zunehmend zur Folge, dass sich Aufsichtsratsmitglieder, die nicht dem Prüfungsausschuss angehören, bei Kontrollthemen eher passiv verhalten. Der Aufsichtsratsvorsitzende hat deshalb aktiv dafür zu sorgen, dass sich das Gesamtgremium seinem Überwachungsauftrag in Einklang mit seiner Gesamtverantwortung sowie der Unternehmens-

¹⁹ Im Zusammenhang mit der Rolle der Chairperson im angelsächsischen monistischen System wird zugunsten der Moderatorenrolle und der Unabhängigkeit sogar propagiert, dass explizite Branchenkenntnisse nicht unbedingt notwendig sind, vielmehr in diesem Zusammenhang sogar nachteilig sein können. Dies unterstellt aber, dass durch den CEO in jedem Fall Branchenkompetenz im Board vorhanden ist. Shekshnia, Harvard Business Review 2018 S. 96-105.

lage entsprechend, mit den relevanten Kontrollthemen sachgerecht und fundiert befasst.

Daneben liefern die Kontrollsysteme nützliche Informationen für Strategieentscheidungen und die Kontrolle ihrer Umsetzung. Der Aufsichtsratsvorsitzende hat auch deshalb in Absprache mit dem Prüfungsausschussvorsitzenden darauf zu achten, dass Kontrollthemen im Plenum explizit zur Diskussion gestellt werden. Es ist zudem sinnvoll, dass er Mitglied im Prüfungsausschuss ist oder als ständiger Gast an dessen Sitzungen teilnimmt. In jedem Fall sollte sich der Aufsichtsratsvorsitzende mit den Themen befassen, u.a. sollten ihm die Protokolle der Prüfungsausschusssitzungen zur Verfügung gestellt werden.

These 7:

Der Aufsichtsratsvorsitzende hat die Personalangelegenheiten des Vorstands kontinuierlich und unter Einbeziehung des gesamten Aufsichtsrats zu verfolgen mit dem Ziel, stets eine hohe Qualität der Unternehmensleitung sicherzustellen

Bestellung, Vertragsverlängerung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern sind zentrale Elemente der Nachfolgeplanung. Der Aufsichtsratsvorsitzende, meist gleichzeitig Vorsitzender des (bei entsprechender Unternehmensgröße) zuständigen Ausschusses, spielt hierbei die Schlüsselrolle. Zugleich gehören diese Aufgaben zu den aus rechtlicher Sicht schwierigsten sowie aus persönlicher Sicht sensibelsten, die er wahrzunehmen hat. So stellt der Bereich von Personalentscheidungen (einschließlich Vergütungsentscheidungen und etwaiger Geltendmachung von Schadensersatz gegen Vorstandsmitglieder) nach der ARAG/Garmenbeck-Entscheidung des BGH einen der wenigen Bereiche dar, in dem der Aufsichtsrat ausnahmsweise unternehmerisches Entscheidungsermessen i.S. der Business Judgement Rule hat.²⁰

These 7.1:

Der Aufsichtsratsvorsitzende hat dem Aufsichtsrat einen Überblick über die Zahl und Qualität der im Unternehmen vorhandenen Führungskräfte mit Vorstandspotenzial zu verschaffen

Diese Aufgabe gehört zu den wichtigsten in der langfristigen Nachfolgeplanung. Der Überblick über das Nachwuchspotenzial – unabhängig von anstehenden Bestellungen – trägt dazu bei, risikoreiche personelle Ad-hoc-Entscheidungen zu vermeiden. Grundlage dafür liefert das System der Führungskräfteentwicklung des Vorstands. Der Aufsichtsrat sollte über die Funktionsweise des Systems einschließlich Beurteilungskriterien, den Erfolg und mindestens die Zahl erfolgversprechender Kandidaten informiert werden. Ergänzend dazu sollte der Aufsichtsratsvorsitzende aktiv werden. Er sollte die zweite, ggf. auch die dritte Führungsebene des Unternehmens persönlich kennen und beurteilen können. Dabei sollte er sein Augenmerk insb. auf die operativ tätigen Führungskräfte legen. Denn ein Teil der Stabsfunktionen wie das Rechnungs- und Finanzwesen, die Interne Revision oder Compliance begegnet den Aufsichtsratsmitgliedern in ihren Sitzungen ohnehin planmäßig.

20 Der ARAG/Garmenbeck-Fall (BGH vom 21.04.1997 – II ZR 175/95, DB 1997 S. 1068) war insofern atypisch, als der Aufsichtsrat nur ausnahmsweise unternehmerisch entscheidet (hier: Geltendmachung von Schadensersatzansprüchen der AG gegen den Vorstand). Konzipiert ist die Business Judgement Rule vielmehr für das unternehmerische Entscheiden des Vorstands.

These 7.2:

Der Aufsichtsratsvorsitzende hat sicherzustellen, dass der Aufsichtsrat neue Vorstandsmitglieder auf Basis aussagekräftiger Anforderungsprofile, nachvollziehbarer Informationen und eines eigenen Urteils bestellt

Die Bestellung von Vorstandsmitgliedern, aber auch Vertragsverlängerungen, sollten auf Anforderungsprofilen an die zu besetzenden Positionen aufsetzen. Dabei sollte der Aufsichtsratsvorsitzende sicherstellen, dass sich die Anforderungsprofile an solchen Kriterien orientieren, die für das Unternehmen in seiner konkreten Situation bedeutsam sind. Diese Kriterien werden je nach Lage des Unternehmens und seiner konkreten Strategie (Unternehmen auf Expansionskurs, Unternehmen in Sanierungssituation etc.) unterschiedlich sein und lassen sich nicht abstrakt bestimmen. Neben den fachlichen und sektorspezifischen Anforderungen sollte der Aufsichtsratsvorsitzende auch darauf achten, dass in den Profilen ausreichend auf eine Passung mit der gewünschten Führungskultur im Unternehmen und im Vorstand geachtet wird. Vorbereitet vom zuständigen Ausschuss, sollten die Anforderungsprofile im Plenum diskutiert und beschlossen werden. Dies gibt dem Aufsichtsrat Gewissheit, dass Vorstandskandidaten, intern oder extern, auf einer angemessenen Beurteilungsgrundlage ausgesucht werden.

Der eigentliche Auswahlprozess muss zum Schutz der Kandidaten vertraulich bleiben. Der Konflikt zwischen Vertraulichkeit und Information des Aufsichtsrats kann dadurch ausgeglichen werden, dass der Aufsichtsratsvorsitzende die Gründe für die Auswahl des Finalkandidaten nachvollziehbar offenlegt. Daneben sollte er den Aufsichtsratsmitgliedern Gelegenheit bieten, mit dem Finalkandidaten zu sprechen, und zwar vor der Bestellung. Auf diese Weise kann er u.a. sicherstellen, dass der Aufsichtsrat bei der Urteilsbildung seiner Gesamtverantwortung nachkommt.

These 7.3:

Der Aufsichtsratsvorsitzende hat mindestens einmal jährlich mit den Vorstandsmitgliedern über ihre Leistung zu sprechen

Ziel dieser Gespräche ist es, dem Aufsichtsrat Gewissheit zu verschaffen, dass dem Vorstandsgremium Mitglieder angehören, die die Ertragskraft und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichern und voranbringen. Darüber hinaus bilden sie die Grundlage für die Bemessung der erfolgsorientierten Vergütung, Vertragsverlängerungen und Abberufungen. Leistungsgespräche sind sensibel; ein vertraulicher Dialog ist die angemessene Form. Nicht nur durch seine größere Nähe zum Vorstand kann der Aufsichtsratsvorsitzende Vertrauen aufbauen, das nötig ist, um in angemessener Form solche Gespräche zu führen und dieses Feedback bei Personalentscheidungen einfließen zu lassen. Im Vorfeld kann der Aufsichtsratsvorsitzende z.B. Informationen und Urteile von Ausschussvorsitzenden einholen, die in engem Kontakt mit Vorstandsmitgliedern stehen. In der Praxis holt der Aufsichtsratsvorsitzende häufig auch die Einschätzung des Vorstandsvorsitzenden bzw. -sprechers zu der Leistung der anderen Vorstandsmitglieder ein. Dies

darf aber nicht dazu führen, dass die Leistung der anderen Vorstandsmitglieder faktisch vom Vorstandsvorsitzenden bzw. -sprecher beurteilt wird.

These 8:

Für die qualifizierte und unabhängige Besetzung von Aufsichtsratsmandaten hat der Aufsichtsratsvorsitzende Anforderungsprofile zu nutzen

Der Aufsichtsrat insgesamt braucht für die fundierte Wahrnehmung seiner Kernaufgaben die erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen; er muss die richtigen Fragen stellen können. Nicht jedes einzelne Mitglied kann alle erforderlichen Kenntnisse und Erfahrungen mitbringen. Wichtig ist die vielfältige Zusammensetzung, nicht nur hinsichtlich des Geschlechts, sondern auch hinsichtlich Kultur bzw. Internationalität und Erfahrung. Für die optimalen Kombinationen aus Kompetenz und Erfahrungshintergrund sollte der Aufsichtsratsvorsitzende dem Nominierungsausschuss Anforderungskataloge vorschlagen und mit diesem abstimmen, z.B. im Hinblick auf das Geschäftsmodell des Unternehmens und seine strategischen Herausforderungen sowie auf die Leitung und Zusammensetzung der Ausschüsse.

Ebenso wichtig ist die Unabhängigkeit der Mitglieder. Bei der Auswahl neuer Aufsichtsratsmitglieder sollte der Aufsichtsratsvorsitzende auch darauf achten, dass sie zu einem festen eigenen Urteil in der Lage sind und sich nicht scheuen, den Vorstand herauszufordern.

In den Profilen sollte der Nominierungsausschuss alle benötigten Kompetenzen, Erfahrungen und Eigenschaften zusammenführen. Dabei sollte er eine Übereinstimmung der Kandidaten mit dem Wertesystem und der Führungskultur im Gremium anstreben. Dies gilt auch und gerade für mitbestimmte Unternehmen. Andererseits dürfen die Profile nicht derart detailliert sein, dass jede in der Praxis benötigte Flexibilität bei der Organbesetzung verloren geht. Damit die Kompetenz in den Beratungen des Plenums wirksam wird, muss sie eingebracht werden. Der Aufsichtsratsvorsitzende sollte auf die Fortbildung der Aufsichtsratsmitglieder achten. Nachhaltig inaktive Aufsichtsratsmitglieder sollten durch entsprechendes Feedback ermuntert werden, zur Beratung beizutragen. Notfalls sollte der Aufsichtsratsvorsitzende darauf hinwirken, dass inaktive Aufsichtsratsmitglieder ihr Amt niederlegen bzw. dass sie nicht mehr wiedergewählt werden.

VI. Überlegungen zur Kontrolle des Aufsichtsratsvorsitzenden

Das beschriebene Aufgabenspektrum und die damit einhergehende Verantwortlichkeit des Aufsichtsratsvorsitzenden setzt nicht nur eine starke Persönlichkeit voraus, sondern impliziert auch einen erheblichen Ermessensspielraum. Damit stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten der Kontrolle des Aufsichtsratsvorsitzenden existieren.

In der Praxis wird der Aufsichtsratsvorsitzende im besten Fall durch „checks and balances“ kontrolliert, bei denen erfahrene Aufsichtsratsmitglieder, oft Vorsitzende von Ausschüssen, die Macht des Aufsichtsratsvorsitzenden beschränken, indem sie für andere, auch konträre Positionen

treten. Zudem geben häufig andere Aufsichtsratsmitglieder Feedback und wirken dessen Dominanz entgegen. Ein geeignetes Mittel stellt dazu eine ernst genommene und professionell ausgestaltete Effizienzprüfung i.S. der Tz. 5.6 DCGK dar. Dies setzt allerdings voraus, dass Aufsichtsräte mit entsprechenden Persönlichkeiten besetzt werden – Entscheidungen, die nun gerade dem maßgeblichen Einfluss des Aufsichtsratsvorsitzenden unterliegen. Die sich hieraus ergebende Zirkularitätsproblematik kann nur durch den Aufsichtsratsvorsitzenden selbst gelöst werden, indem er für Außenstehende nachvollziehbare Personalentscheidungen trifft, die nicht nur eine konstruktive Auseinandersetzung auf Augenhöhe aller ermöglichen, sondern auch demonstrieren, dass er seine Ermessensspielräume nicht vor dem Hintergrund möglicher Eigeninteressen nutzt.

Weiteres Feedback zur Aufgabenwahrnehmung des Aufsichtsratsvorsitzenden können Vorstandsmitglieder geben. Daher werden im Rahmen von Effizienzprüfungen häufig auch ihre Sichtweisen erhoben. Allerdings kann sich das Feedback nur auf Themenfelder beziehen, die frei von widerstreitenden Interessen der Vorstandsmitglieder sind. Da der Aufsichtsrat die Vorstandsmitglieder bestellt und der Aufsichtsratsvorsitzende hierauf einen großen Einfluss hat, setzt das Feedback durch Vorstandsmitglieder eine erhebliche persönliche Stärke und innere Unabhängigkeit voraus.

Weitere Kontrollmöglichkeiten besitzen die Hauptversammlung, Aufsichtsbehörden oder ggf. Ankeraktionäre, institutionellen Investoren, Proxy Advisors oder Anlegerschutzverbände. Aufgrund des Informationsvorsprungs des Aufsichtsrats(vorsitzenden) vor diesen Gruppen, sind deren Kontrollmöglichkeiten in der Praxis allerdings begrenzt.

VII. Fazit

Dem Aufsichtsratsvorsitzenden kommt bei der Sicherstellung der Erfüllung des Überwachungs- und Beratungsauftrags des Aufsichtsrats die Schlüsselrolle zu. Zum einen kann er durch eine aus zeitlicher und inhaltlicher Sicht angemessene Kommunikation und Weitergabe von Informationen die Effizienz und Effektivität des Gesamtplenums entscheidend beeinflussen. Zum anderen trägt er durch einen partizipativen Führungsstil entscheidend dazu bei, dass das Gesamtgremium i.S. des Gesetzgebers zum Wohl der Gesellschaft effektiv und effizient arbeitet. An dieser Stelle setzt allerdings die schwierige und besonders sensible Kernaufgabe des Aufsichtsratsvorsitzenden an: Er hat sämtliche Personalentscheidungen – sowohl im Aufsichtsrat als auch im Vorstand – zu steuern und damit die Voraussetzungen für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens zu schaffen.

Redaktionelle Hinweise:

- Zur Diskussion um die Häufung von Mandaten im Zusammenhang mit einem Aufsichtsratsvorsitz vgl. *Krämer*, AR 2018 S. 106 = AR1273568.
- Vgl. zur Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden im freiwilligen Aufsichtsrat eines Familienunternehmens *Mailänder*, AR 2017 S. 69 = AR1237521.
- Vgl. *Schilling*, AR 2018 S. 98 = AR1273541, zu Anregungen, wie die Aufsichtsratsarbeit im Gremium verbessert werden kann.