

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	VI
1. Einführung in die Problemstellung.....	1
1.1 Bedeutung des Aufsichtsrats als Grundlage der nachhaltigen Unternehmenskontrolle	3
1.2 Ziel und Aufbau der Untersuchung	4
2. Konzeptionelle Grundlagen der Corporate Governance und des Aufsichtsrats als Teilorgan einer Aktiengesellschaft	5
2.1 Corporate Governance als Ordnungsrahmen einer Aktiengesellschaft .	5
2.1.1 Begriffsdefinition, Formen und Relevanz von Corporate Governance.....	6
2.1.2 Der Deutscher Corporate Governance Kodex als Ordnungsrahmen für Steuerung und Überwachung eines Unternehmens.....	7
2.1.3 Unternehmenskontrolle als wichtiger Bestandteil der Corporate Governance.....	7
2.2 Aufgaben und Zusammenspiel der Organe einer Aktiengesellschaft.....	8
2.2.1 Die Hauptversammlung als Legimitationsbasis der Aktiengesellschaft	9
2.2.2 Der Vorstand als Führungsorgan der Aktiengesellschaft	10
2.2.3 Der Aufsichtsrat in der Rolle des Überwachungsorgans	11
3 Literaturgestützte Analyse des Aufsichtsrats als Kernelement für die nachhaltige Kontrolle einer Aktiengesellschaft.....	13
3.1 Zusammensetzung der Aufsichtsratsmitglieder.....	13

3.2	Bestellung des Aufsichtsrats und dessen Mitglieder	17
3.3	Kompetenzanforderungen an den Aufsichtsrat	19
3.4	Notwendigkeiten und Prämissen für die nachhaltige Unternehmenskontrolle	21
4	Vergleich der Ergebnisse der Literaturanalyse anhand von Fallbeispielen ..	23
4.1	Anwendung der Literaturanalyse	23
4.1.1	Infineon AG	24
4.1.2	RWE AG	27
4.2	Zusammenfassung der Ergebnisse	30
4.3	Kritische Würdigung	31
5	Schlussbetrachtung und Ausblick.....	35



Abkürzungsverzeichnis

Abb.: Abbildung

AG: Aktiengesellschaft

AktG: Aktiengesetz

AR: Aufsichtsrat

Aufl.: Auflage

BE: Business Expert

BWI: Betriebswirtschaftliches Institut

Bzw.: Beziehungsweise

CI: Community Influential

CSR: Corporate-Social-Responsibility

DCGK: Deutscher Corporate Governance Kodex

DrittelbG: Drittelbestimmungsgesetz

Etc.: et cetera

Et al.: et alia

f.: Wenn nur zwei aufeinanderfolgende Seiten angesprochen werden

ff.: Wenn mehr als zwei aufeinanderfolgende Seiten angesprochen sind.

GmbH: Gesellschaft mit beschränkter Haftung

ggf.: Gegebenfalls

I: Insider

i.H.v.: in Höhe von

MitbestG: Mitbestimmungsgesetz

Montan-MitbestG: Montan-Mitbestimmungsgesetz

MitbestErG: Mitbestimmungsergänzungsgesetz

o. D.: kein Datum



o. Jg.: ohne Jahrgang

o. O.: ohne Ort

o. S.: keine Seitenangabe

S.: Seite

SuS: Support Specialist

SV: stellvertretender Vorsitzender

Tab.: Tabelle

V: Vorsitzender

Vgl.: Vergleich

z. B.: zum Beispiel



Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Bestellung, Zusammensetzung und Kompetenzen des Aufsichtsrates der Infineon AG. Eigene Darstellung auf Grundlage der auf der Homepage veröffentlichten Information, URL: <https://www.infineon.com/cms/de/about-infineon/company/supervisory-board/>.

Tab. 2: Bestellung, Zusammensetzung und Kompetenzen des Aufsichtsrates der RWE AG. Eigene Darstellung auf Grundlage der auf der Homepage veröffentlichten Information, URL: <https://www.rwe.com/der-konzern/rwe-ag/aufsichtsrat/>.



1. Einführung in die Problemstellung

Nachhaltigkeit ist ein weitreichender Begriff, der qua Bedeutung positiv konnotiert ist, wodurch die Implementierung in sämtlichen Bereichen unseres Lebens sowohl eine Verpflichtung als auch eine Chance darstellt. Dazu zählt unter anderem der Wirtschaftssektor, dessen Gegebenheiten sich Unternehmen kontinuierlich anpassen müssen, um auf lange Sicht erfolgreich zu sein. Nachhaltigkeit umfasst verschiedene Teildisziplinen, zu denen auch die Corporate Governance zählt, also die sogenannte gute Unternehmensführung.¹ Diese konzeptionelle Grundlage wird im zweiten Teil genauer ausgeführt, wobei in dieser Ausarbeitung Nachhaltigkeit mit langfristigem unternehmerischem Erfolg gleichgesetzt wird.

Rechtlich bildet die Form der Aktiengesellschaft (AG) die Grundlage unserer folgenden Ausarbeitung, die sich mit dem Aufsichtsrat als Kontrollorgan des geschäftsführenden Vorstands auseinandersetzt und aufzeigt, inwieweit hier der Faktor Nachhaltigkeit berücksichtigt wird. Hierzu wird sowohl die gesetzliche Grundlage skizziert und der Handlungsspielraum erörtert, da Corporate Governance stets individuelle Auslegungssache ist.²

Auf den Hauptversammlungen der AGs, bei denen Aktionäre zusammenkommen, um über für das Unternehmen kritische Entscheidungen abzustimmen, gelangt der Begriff Nachhaltigkeit immer mehr in den Fokus. Die Beurteilung bezüglich der Integration nachhaltiger Kriterien zielt dabei auf verschiedene Aspekte ab. Dazu zählt die Definition von Leistungskennzahlen, die Ausschüttung des Gehalts an den Vorstand, die Autorität des Aufsichtsrates, die Ausgestaltung der Corporate Governance und die Berücksichtigung der Nachhaltigkeit.³

Die jüngsten Skandale von VW und Wirecard haben die Bedeutung von Aufsichtsräten untermauert⁴, der in beiden Fällen seiner Funktion als Kontrollorgan nicht gerecht wurde, um so Betrug respektive opportunistische

¹ Vgl. Speich, I. (2023), o. S.

² Vgl. Amerland, A. (2023), o. S.

³ Vgl. Speich, I. (2023), o. S.

⁴ Vgl. Appel, A., Schrag, W. (2024), o. S.

Nutzenmaximierung der Geschäftsleitung zu unterbinden. Bei der Besetzung von Vorständen,

die das Unternehmen führen und Aufsichtsräten, die diesen überwachen, gibt es diverse Synergien.

Ein Beispiel dafür ist Dr. Herbert Diess, der im Zuge der Umstrukturierung von VW nach dem Dieselskandal neuer Vorstandsvorsitzender wurde. Dabei blieb der Erfolg in der Zusammenarbeit größtenteils aus, was unter anderem an stetigen Interessenskonflikten zwischen Diess und den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat gelegen hat, die mit dem Sparkurs nicht einverstanden waren.⁵

Nun hat Diess die Unternehmen gewechselt und sitzt seit kurzem im Aufsichtsrat der Infineon AG, wo er seine Expertise im Bereich der Automobilindustrie einbringen soll und fortan nicht mehr selbst den geschäftsführenden Vorstand darstellt, sondern diesen in seiner neuen Funktion kontrolliert.⁶ Der Aufsichtsrat der Infineon AG rundum Dr. Herbert Diess als Vorsitzenden dient als erstes Fallbeispiel unserer Analyse im vierten Kapitel.

Im Energiesektor, dem auch die RWE AG angehört, ist man stark von politischen Entscheidungen abhängig, was an der Debatte zur Braunkohlenutzung in der Energieversorgung deutlich wird. Dieser ist zwar günstig, erhöht aber exorbitant den CO₂-Ausstoß, der von Umweltschützern und am Kapitalmarkt als großes Risiko gesehen wird, sodass vermehrt der Kohleausstieg und der Ausbau von Wasserstoffenergie gefordert wird.⁷

Diesen Gegebenheiten muss auch in der Besetzung des Aufsichtsrats bei RWE entsprochen werden, sodass hier durch die Verzahnung von Wirtschaft und Politik besonders Expertise aus dem öffentlichen Sektor verlangt ist, wie die Analyse dieses zweiten Fallbeispiels im vierten Kapitel zeigen wird.

Die unterschiedliche Zusammensetzung in den Aufsichtsräten basiert auf je nach Geschäftsfeld variierenden Kompetenzen, die dort gefordert sind und im Folgenden dargestellt werden, wobei neben der Einhaltung des Rechtsrahmens

⁵ Vgl. Hofer, J. & Menzel, S. (2022), o. S.

⁶ Vgl. Hofer, J. & Menzel, S. (2022), o. S.

⁷ Vgl. Deutsche Presseagentur (2024), o. S.

und die parallele Bestellung der Mitglieder in anderen Gremien auch die Diversität in Bezug auf interkulturelle Kompetenz und Alter eine Rolle spielt.

1.1 Bedeutung des Aufsichtsrats als Grundlage der nachhaltigen Unternehmenskontrolle

Ein offener Austausch zwischen den Akteuren verhindert, dass es zu Informationsasymmetrie kommt. Die Einrichtung dieser Organe und die Zuteilung spezifischer Aufgaben zielt auf die Trennung von Eigentum und Kontrolle in Aktiengesellschaften ab. Diese kann als Antwort auf das von Adam Smith im 18. Jahrhundert identifizierte Problem der Prinzipal-Agenten-Beziehung angesehen werden, das sich ergibt, wenn Manager (Agenten) nicht im besten Interesse der Eigentümer (Prinzipale) handeln.⁸

Um die Objektivität und Unabhängigkeit des Aufsichtsrates von der Unternehmensführung sicherzustellen, wurde im Jahr 1976 das Mitbestimmungsgesetz (MbestG) eingeführt, wonach die Aufnahme von Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsrat pflichtmäßig ist. Dieser Prozess wurde 1965 von Ludwig Rosenberg, dem damaligen Vorsitzenden des Deutschen Gewerkschaftsbundes, bei einer Grundsatzrede auf den Weg gebracht und bereits in den Jahren zuvor von deutschen Gewerkschaften angestoßen.⁹

Laut seiner Aussage erfordere die moderne Wirtschaft eine gegenseitige Kontrolle von politischer und wirtschaftlicher Macht, um nicht der Gefahr eines Machtmissbrauchs ausgesetzt zu sein.¹⁰

Einerseits sichert der Aufsichtsrat seiner Funktionalität als Überwachungs- und Kontrollorgan die ordnungsgemäße Geschäftsführung und schützt damit die Interessen der Aktionäre und weiteren Stakeholder. Andererseits trägt er zur strategischen Ausrichtung und langfristigen Erfolgssicherung des Unternehmens bei. Durch die Implementierung und Kontrolle von Maßnahmen zur Risikominimierung und nachhaltigen Wertschöpfung trägt der Aufsichtsrat sowohl

⁸ Vgl. Hopt, K. (2000), S. 166.

⁹ Vgl. Thiemeyer, G. (2017), o. S.

¹⁰ Vgl. Thiemeyer, G. (2017), o. S.

maßgeblich zur Stabilität als auch zum langfristigen Erfolg eines Unternehmens bei.

1.2 Ziel und Aufbau der Untersuchung

Das Ziel dieser Ausarbeitung ist es, die Konstellation und Kompetenzanforderungen des Aufsichtsrates zu untersuchen, die zum nachhaltigen Bestehen des Unternehmens beitragen.

Die Arbeit besteht aus insgesamt fünf Kapiteln mit weiteren Unterkategorien. Im folgenden Kapitel 2 werden die konzeptionellen Grundlagen der Corporate Governance Organe einer Aktiengesellschaft dargestellt, wozu die Hauptversammlung, der Vorstand und der Aufsichtsrat zählt. Darüber hinaus wird der Begriff Corporate Governance als solches definiert und seine Zusammensetzung als Grundlage der Unternehmenskontrolle erörtert. Kapitel 3 befasst sich dann mit der literaturgestützten Analyse zur Bedeutung der Zusammensetzung, der Bestellung und den Kompetenzen des Aufsichtsrates als Grundlage der nachhaltigen Unternehmenskontrolle.

In Kapitel 4 werden Fallbeispiele aus der realen Wirtschaft betrachtet und mit den Literaturergebnissen zuvor verglichen. Abschließend fasst Kapitel 5 die Kernaussagen zusammen und gewährt einen Ausblick in die Zukunft. Die im weiteren Verlauf herangezogenen Beispiele beziehen sich ausschließlich auf die Unternehmensform der AG. Sie veranschaulichen sowohl die Konzeption des Aufsichtsrates als eigenständiges Organ als auch die Synergien zum Vorstand. Neben diesen Praxisbeispielen stellen andere wissenschaftliche Ausarbeitungen die Grundlage dieser Arbeit dar. Es gibt viel Literatur zum Begriff der Corporate Governance an sich aber kaum Werke, die sich tief mit Aufsichtsräten auseinandersetzen. Diese Ausarbeitung soll zum einen die besondere Relevanz des Aufsichtsrates belegen und neben den gesetzlich verpflichtenden Mindestanforderungen auch den strategischen Handlungsspielraum aufzeigen.

2. Konzeptionelle Grundlagen der Corporate Governance und des Aufsichtsrats als Teilorgan einer Aktiengesellschaft

Die Kapitalgesellschaft ist die Rechtsform, die in Deutschland für Unternehmertum am weitesten vertreten ist. Kapitalgesellschaften werden, unter anderem, die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und die Aktiengesellschaft (AG) unterordnet.¹¹ Als AG werden solche Unternehmen bezeichnet, dessen Grundkapital aus Aktien aufgeteilt ist und entsprechend als Unternehmensrechtsform den Kapitalgesellschaften unterordnet.

Die konzeptionellen Grundlagen der Corporate Governance sowie die Einbettung und Funktion des Aufsichtsrats innerhalb der Strukturen einer Aktiengesellschaft sind von entscheidender Bedeutung für ein modernes Verständnis effektiver Unternehmenskontrolle. Dieses Kapitel widmet sich der detaillierten Untersuchung dieser Elemente, indem es zunächst Corporate Governance als den Ordnungsrahmen definiert, in dem die Steuerung und Überwachung von Unternehmen erfolgt. Angesichts der schnell fortschreitenden Globalisierung der Märkte und des wachsenden Bewusstseins für die Notwendigkeit nachhaltiger Geschäftspraktiken gewinnt die Frage, wie Aktiengesellschaften geführt und kontrolliert werden sollen, **zunehmend** an Bedeutung.

2.1 Corporate Governance als Ordnungsrahmen einer Aktiengesellschaft

Laut DCGK versteht man unter Corporate Governance den „faktischen und rechtlichen Ordnungsrahmen“, der auf die Leitung und Überwachung eines Unternehmens abzielt. Unter der Prämisse, die Führung des Unternehmens im Unternehmensinteresse zu gewährleisten, wurden für den dafür verantwortlichen Vorstand und den Aufsichtsrat Grundsätze, Empfehlungen und Anregungen entworfen.

Die Grundsätze umfassen rechtliche Vorgaben, die von der Unternehmensführung verantwortungsvoll umgesetzt und gleichermaßen zu Informationszwecken transparent für die Anleger und weitere Shareholder

¹¹ Vgl. Hirte, H. (2023), S. XI.

offengelegt werden. Die Empfehlungen stellen einen Leitfaden dar, der nicht pflichtmäßig ist und je nach branchenspezifischen Gegebenheiten individuell modifiziert werden darf. Dabei bedarf es zumindest einer Erklärung, insofern bestimmte Empfehlungen außen vorgelassen werden. Die Anregungen werden ähnlich gehandhabt, wobei hier nicht erwähnt werden muss, wenn von ihnen abgewichen wird. In den Formulierungen verwendet der DCGK hier das Wort „sollte“ statt noch „soll“ in den Empfehlungen.¹²

2.1.1 Begriffsdefinition, Formen und Relevanz von Corporate Governance

Laut Bhagat & Bolton (2019) bringt Corporate Governance die Bedürfnisse aller Beteiligten eines Unternehmens in Einklang, zu denen Führungskräfte, Eigentümer, Verbraucher, Verkäufer sowie Arbeitnehmer und die Regierung zählen, die den Rechtsrahmen in Form von Gesetzen festlegt. Der wesentliche Kern einer guten Corporate Governance ist finanzieller Erfolg, um den externen Anlegern eine angemessene Rendite auf ihre Investition zu gewährleisten.¹³

Elhabib & Bassirodin (2024) beziehen sich auf die Definition des Australian Stock Exchange (ASX), wonach Corporate Governance neben der internen Steuerung des Unternehmens auch vom externen Risikofaktor abhängt und diesen minimieren soll.¹⁴

In der Literatur wird zwischen monistischen und dualistischen Aktiengesellschaften unterschieden, deren Rechtsform vom Firmensitz abhängt. Dazu zählen in Amerika sogenannte Corporations, in Europa die Societas Europaea (SE) sowie in Deutschland Aktiengesellschaften (AG), die den Fokus unserer Ausarbeitung darstellen und auf dualistische Weise geführt werden. Kernunterschiede liegen hierbei hauptsächlich in den Rahmenbedingungen, die durch Rechte, Pflichten und Strukturen vorgegeben werden. Bei der monistischen Form bildet der CEO den Vorstand und Aufsichtsrat in

¹² Vgl. DCGK, Präambel.

¹³ Vgl. Bhagat, S, Bolton, B. (2019), S.144.

¹⁴ Vgl. Bassirodin, R., Elhabib, M. (2024), S. 366ff.

Personalunion, wohingegen die dualistische beide Instanzen klar voneinander separiert.¹⁵

2.1.2 Der Deutscher Corporate Governance Kodex als Ordnungsrahmen für Steuerung und Überwachung eines Unternehmens.

Der DCGK beinhaltet insgesamt sieben Kernbereiche (A-G), die im Folgenden kurz skizziert werden. Der Bereich A ist die Leitung und Überwachung, zu denen die Geschäftsführungsaufgaben des Vorstands, die Überwachungsaufgaben des Aufsichtsrats und die Funktion der Hauptversammlung zählen.¹⁶

Darüber hinaus wird in Teil B explizit auf die Besetzung des Vorstands Bezug genommen und in Teil C auf die Zusammensetzung des Aufsichtsrats, wobei die allgemeine Anforderung an die Mitglieder definiert, auf ihre Unabhängigkeit hingewiesen und der ordnungsgemäße Prozess der Wahlen erörtert wird.¹⁷

Teil D geht anschließend auf die Arbeitsweise des Aufsichtsrats ein, die auf folgenden Bedingungen basiert: die Geschäftsordnung, die Zusammenarbeit im Aufsichtsrat mit dem Vorstand sowie dem Abschlussprüfer, die Aus- und Fortbildung und die Selbstbeurteilung der Mitglieder.¹⁸

Teil E sensibilisiert in Bezug auf Interessenskonflikte, woraufhin in F auf die Transparenz und externe Berichterstattung ein Hauptaugenmerk geworfen wird. Der Bereich G legt final Rahmenbedingungen für die Vergütung des Vorstands und Aufsichtsrat fest, wozu ebenfalls die transparente Berichterstattung zählt.¹⁹

2.1.3 Unternehmenskontrolle als wichtiger Bestandteil der Corporate Governance

Wie zuvor in 2.1.1 am Ende des Kapitels bereits erwähnt, hängt das Ausmaß des finanziellen Erfolgs eines Unternehmens maßgeblich von der Corporate

¹⁵ Vgl. Europäische Union, (2024), o. S.

¹⁶ Deutscher Corporate Governance Codex, Inhaltsübersicht, S. 1.

¹⁷ Deutscher Corporate Governance Codex, Inhaltsübersicht, S. 1.

¹⁸ Deutscher Corporate Governance Codex, Inhaltsübersicht, S. 1.

¹⁹ Deutscher Corporate Governance Codex, Inhaltsübersicht, S. 1.

Governance ab.²⁰ Dazu zählen verschiedene Teilbereiche, unter anderem das Controlling.²¹ So zeigen die Ergebnisse, dass sowohl die Compliance-Leistung an sich als auch die Transparenz durch hohe statt geringer Einbindung des Controllings positiv signifikant beeinflusst wird. Auf Grundlage des Mann-Whitney-U-Tests konnte ebenfalls empirisch nachgewiesen werden, dass eine umfangreiche Einbindung zur Senkung der mit *Corporate Governance* in Zusammenhang stehenden Kosten führt.

Außerdem ist der Faktor Risiko und entstehende finanzielle Konsequenzen in Form einer Schadenshöhe zu beachten und einzuschätzen. Dafür sind das Geschäftsmodell sowie die Geschäftstätigkeit im Hinblick auf Corporate Governance und das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten entscheidend.²² Demnach muss der Vorstand geeignete Maßnahmen treffen und dafür unter anderem ein Überwachungssystem einführen, um Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, die den nachhaltigen Fortbestand gefährden. Für die Wirksamkeit des Risikomanagements ist seit 2009 der Aufsichtsrat verantwortlich.²³



2.2 Aufgaben und Zusammenspiel der Organe einer Aktiengesellschaft

Wie kürzlich erwähnt, sind deutsche AGs nach dem dualistischen System aufgebaut. Das Zusammenspiel dieser Organe erfordert eine klare Abgrenzung ihrer Aufgaben und Befugnisse. Hierbei spielen Transparenz und Kommunikation eine zentrale Rolle, um das Vertrauen der Aktionäre und anderer Stakeholder zu gewinnen und zu erhalten. Die Hauptversammlung fungiert dabei als Legitimationsbasis für den Vorstand und den Aufsichtsrat, während der Aufsichtsrat durch seine Überwachungsfunktion als Verbindung zwischen Vorstand und Aktionären dient. Gleichzeitig ermöglicht die kontinuierliche Abstimmung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat eine effiziente

²⁰ Vgl. Affes, W., Jarboui, A. (2023), S. 19ff.

²¹ Vgl. Schmidt, V., Wood, M. (2019), S. 736ff.

²² Vgl. Schweikert, C., Jantz, M. (2012), S. 6ff.

²³ Vgl. §107 Abs. 3 AktG.

Unternehmensführung, die Fehlverhalten minimiert und die Unternehmensperformance steigert.

In diesem Abschnitt werden die Organe der AG in deren Aufbau, Pflichten und Aufgaben erläutert. Das Aktiengesetz bildet die gesetzliche Grundlage, ist sehr umfassend und beschreibt viele Sonderfälle detailliert, die hier jedoch nicht behandelt werden.

2.2.1 Die Hauptversammlung als Legimitationsbasis der Aktiengesellschaft

Die Hauptversammlung setzt sich aus den einzelnen Aktionären und Aktionärsvertretern einer AG zusammen. Eine Hauptversammlung findet in der Regel ein Mal im Jahr statt, kann aber auch auf Verlangen einer Minderheit der Aktionäre einberufen werden, wenn dies dem Wohl der AG dient.²⁴ Die Leitung der Hauptversammlung übernimmt üblicherweise der Vorsitzende des Aufsichtsrats, es sei denn, die Aktionäre entscheiden sich für einen unabhängigen Vorsitzenden.²⁵

Die Hauptversammlung verfügt über wesentliche Rechte, Aufgaben und Pflichten. Sie bestellt die Mitglieder des Aufsichtsrats gemäß dem Montanmitbestimmungsgesetz, Mitbestimmungsgesetz, Mitbestimmungsergänzungsgesetz und Drittelbeteiligungsgesetz. Sie entscheidet sowohl über die Entlastung, das Vergütungssystem und den Vergütungsbericht der Vorstandsmitglieder als auch der Aufsichtsratsmitglieder. Darüber hinaus kann sie Maßnahmen zur Kapitalbeschaffung oder -herabsetzung beschließen sowie über Änderungen der Satzung und die Auflösung der Gesellschaft entscheiden. Bezüglich der Bilanz beschließt die Hauptversammlung über die Verwendung des Gewinns und bestellt einen Abschlussprüfer.²⁶ An dieser Stelle ist zu betonen, dass jede Abstimmung dem „Grundsatz der einfachen Stimmenmehrheit“²⁷ unterliegt.

²⁴ Vgl. §121 (1) AktG, Vgl. §122 (1) AktG, Vgl. §135 AktG.

²⁵ Vgl. §119 Abs. 1 AktG.

²⁶ Vgl. §119 AktG.

²⁷ §133 AktG.

2.2.2 Der Vorstand als Führungsorgan der Aktiengesellschaft

Die primäre Aufgabe des Vorstands einer Aktiengesellschaft liegt in der strategischen Führung und der operativen Steuerung des Unternehmens. Dabei unterliegt der Vorstand der Sorgfaltspflicht und muss die Geschäftsführung ordentlich und gewissenhaft ausüben.²⁸ Er ist für die Geschäftsführung der Gesellschaft verantwortlich²⁹ und agiert als außergerichtliche und gerichtliche Vertretung.³⁰ Er handelt er in eigener Verantwortung ohne Bindung an den Aufsichtsrat oder die Hauptversammlung.³¹ Somit hat er eine Leitungsfunktion zu erfüllen, die stets im Sinne des Wohls der Gesellschaft und ihrer Stakeholder zu erfolgen hat.³²

Der Vorstand wird ausschließlich durch den Aufsichtsrat bestellt.³³ Als Kernaufgaben, hat er den Aufsichtsrat über „[...] die beabsichtigte Geschäftspolitik [...]; die Rentabilität der Gesellschaft [...]; den Gang der Geschäfte [...] [und] Geschäfte, die für die Rentabilität oder Liquidität der Gesellschaft von erheblicher Bedeutung sein können, [...]“ zu berichten.³⁴ Zudem muss er in den ersten drei Monaten des Geschäftsjahres die Jahresbilanz, die Gewinn- und Verlustrechnung und des Geschäftsberichts des vergangenen Geschäftsjahres aufstellen und dem Abschlussprüfer vorzulegen.³⁵

Der Vorstand kann die Hauptversammlung bei einfacher Mehrheit einberufen³⁶ und hat eine Teilnahmepflicht.³⁷ Er trägt die Mitteilungspflicht gegenüber dem Aufsichtsrat und den Aktionären und muss über die Einberufung der Hauptversammlung, die Tagesordnung und mitteilungspflichtige Gegenanträge von Aktionären informieren.³⁸ Der Vorstand hat die Beschlüsse der

²⁸ Vgl. §93 Abs. 1 AktG.

²⁹ Vgl. §76 Abs. 1 AktG.

³⁰ Vgl. §78 Abs. 1 AktG.

³¹ Vgl. Füssan, H.M. (1978), S.37.

³² Vgl. Füssan, H.M. (1978), S. 5.

³³ Vgl. §107 Abs. 3 AktG.

³⁴ §90 Abs. 1 AktG.

³⁵ Vgl. §148 AktG.

³⁶ Vgl. §121 Abs. 2 AktG.

³⁷ Vgl. 118 Abs. 2 AktG.

³⁸ Vgl. §121 Abs. 3 AktG; §124 AktG; §126 AktG.

Hauptversammlung umzusetzen und führt die Geschäfte der Gesellschaft deren Vorgaben entsprechend.³⁹

2.2.3 Der Aufsichtsrat in der Rolle des Überwachungsorgans

Als zentrales Organ für diese Analyse spielt der Aufsichtsrat eine essenzielle Rolle bei der Kontrolle der Geschäftsführung. Der Aufsichtsrat setzt sich aus Vertretern der Aktionäre und, abhängig von der Unternehmensgröße und den gesetzlichen Anforderungen, auch aus Vertretern der Arbeitnehmer zusammen. Durch die Einbeziehung von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat, erhält auch die Arbeitnehmerseite einen Einfluss auf die wirtschaftlichen und strategischen Entscheidungen im Unternehmen. Dies ist besonders vorteilhaft, da Arbeitnehmer am langfristigen Erfolg des Unternehmens interessiert sind.

Die Hauptaufgabe des Aufsichtsrats liegt in der Überwachung und Kontrolle des Vorstands. Er ist verpflichtet, die Maßnahmen aus dem Aufgaben- und Entscheidungsbereich des Vorstands zu überwachen und sicherzustellen, dass der Vorstand stets zum Wohl der Gesellschaft im Einklang mit den gesetzlichen Anforderungen sowie den Vorgaben der Hauptversammlung agiert.⁴⁰

Aus den Berichten, die der Vorstand dem Aufsichtsrat erstatten muss, kann der Aufsichtsrat in Sitzungen die Aktivitäten des Vorstands kontrollieren.⁴¹ Zudem verfügt er über Mitbestimmungs-, Beratungs- und Einberufungsrechte, wenn dies für das Wohl der Gesellschaft notwendig ist.⁴² Weiterhin hat er das Recht zu beschließen, dass der Vorstand bestimmte Geschäfte nur mit seiner Zustimmung abschließen kann.⁴³

Der Aufsichtsrat ist verpflichtet, den Jahresabschluss zu prüfen und zu billigen sowie den Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands zu überprüfen und gegebenenfalls eigene Vorschläge zu machen.⁴⁴ Der Aufsichtsrat kann aus zwei

³⁹ Vgl. §83 Abs. 2 AktG.

⁴⁰ Vgl. § 111 Abs. 1 AktG.

⁴¹ Diese Annahme resultiert aus den Pflichten und Aufgaben, die in 2.2.2. Vorstand herausgearbeitet wurden.

⁴² Vgl. § 111 Abs. 3 AktG.

⁴³ Vgl. § 111 Abs. 4. Satz 2 AktG.

⁴⁴ Vgl. §171 Abs. 1 AktG.

oder mehr Vorstandsmitgliedern einen Vorsitzenden wählen.⁴⁵ Er ist für die Wahl der Vorstandsmitglieder und deren Vergütung zuständig.⁴⁶ Bei der Auswahl ist die Einhaltung des DCGK unerlässlich, um Standards guter Unternehmensführung zu gewährleisten.⁴⁷ Er muss auch sicherstellen, dass Interessenkonflikte vermieden werden und gegebenenfalls transparent gehandhabt werden.⁴⁸

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die Organe und deren aufeinander abgestimmte Aufgaben in einer Aktiengesellschaft klar definierte Bedingungen für ein erfolgreiches und nachhaltiges Unternehmen darstellen.



⁴⁵ Vgl. §84 Abs. 2 AktG.

⁴⁶ Vgl. §84 Abs. 1 AktG; §87a Abs. 1 AktG.

⁴⁷ Vgl. Präambel DCGK.

⁴⁸ Vgl. §111 Abs. 4 AktG.

3 Literaturgestützte Analyse des Aufsichtsrats als Kernelement für die nachhaltige Kontrolle einer Aktiengesellschaft

Die nachhaltige Kontrolle einer Aktiengesellschaft ist von zentraler Bedeutung für die Sicherstellung langfristiger Unternehmenswerte und Stabilität. Zentral in dieser Struktur steht der Aufsichtsrat, dessen Zusammensetzung, Bestellung und Kompetenzen maßgeblich die Wirksamkeit der Überwachung und Steuerung des Unternehmens beeinflussen. Dieses Kapitel bietet eine detaillierte Untersuchung dieser Aspekte und Einblicke in die Mechanismen der Corporate Governance sowie deren Rolle bei der Förderung nachhaltiger Unternehmensführung.

Während im ersten Abschnitt auf die Zusammensetzung des Aufsichtsrats auf Basis der Gesetzeslage und Diversitätstheorien eingegangen wird, beschäftigt sich der zweite Abschnitt mit der Bestellung des Aufsichtsrats und dessen Mitgliedern. Der dritte Abschnitt arbeitet die Kompetenzen des Aufsichtsrats und seiner Mitglieder anhand der Literatur heraus. Es wird untersucht, welche Fähigkeiten und Qualifikationen ein Aufsichtsrat mitbringen sollte und welche Anforderungen an seine Mitglieder gestellt werden. Abschließend zeigt Abschnitt 3.4 die Notwendigkeiten und Prämissen für eine nachhaltige Unternehmenskontrolle auf. Dabei wird herausgestellt, wie ein optimaler Aufsichtsrat gebildet werden kann, um eine effektive und nachhaltige Unternehmenskontrolle zu gewährleisten.

3.1 Zusammensetzung der Aufsichtsratsmitglieder

Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats einer Aktiengesellschaft stellt ein zentrales Element der Corporate Governance dar und kann auf sehr unterschiedliche Weise geregelt werden.⁴⁹ Unter anderem, regelt das Gesetz sowohl die Verhältniszahl der Vertreterparteien und die Höchstzahl der Mitglieder als auch eine Geschlechterquote⁵⁰, wobei es sich grundlegend von einem monistischen System unterscheidet, das bspw. in der Schweiz vorliegt.⁵¹ Der

⁴⁹ Vgl. Lutter, M., Krieger, G., Verse, D. (2020), S. 6.

⁵⁰ Vgl. Lutter, M., Krieger, G., Verse, D. (2020), S. 7.

⁵¹ Vgl. Eling, M., Pankoke, D.A. (2014), S. 142.

Aufsichtsrat ist paritätisch zu wählen⁵², besteht aus mindestens drei Mitgliedern und kann insgesamt auf bis zu 21 Mitglieder erweitert werden, solange die Zahl durch drei teilbar ist⁵³.

Ob im Unternehmen auch Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sitzen dürfen, hängt von der Rechtsform und der Anzahl der Beschäftigten ab. Hierfür bilden drei Gesetze, das Drittelbestimmungsgesetz, das Mitbestimmungsgesetz, das Mitbestimmungsergänzungsgesetz und das Montan-Mitbestimmungsgesetz, die Grundlage.⁵⁴

Aus dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) von 1952 ist zum Zweck der Vereinfachung der Arbeitnehmervertreterwahl im Aufsichtsrat das Drittelbestimmungsgesetz (DrittelbG) am 18. Mai 2004 in Kraft getreten.⁵⁵ Das DrittelbG greift bei Kapitalgesellschaften, die nach dem 10. August 1994 gegründet wurden, ab einer Arbeitnehmerzahl von 501.⁵⁶ Der Aufsichtsrat ist dann zu einem Drittel von Arbeitnehmervertretern und zu zwei Drittel von Anteilseigner(-vertretern) zu besetzen.⁵⁷ Dabei muss ein Arbeitnehmervertreter als volljähriger Arbeitnehmer mit mindestens einer einjährigen Betriebsangehörigkeit im Unternehmen beschäftigt sein⁵⁸ und wird von den Arbeitnehmern gewählt.⁵⁹

Das Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) vom 4. Mai 1976 gilt für Kapitalgesellschaften mit über 2000 Beschäftigten.⁶⁰ Hier sind die Sitze im Aufsichtsrat zwischen Arbeitnehmervertretern und Vertretern der Anteilseigner gleich aufgeteilt. Detaillierter gibt das MitbestG vor, dass bei bis zu 10000 Angestellten, der Aufsichtsrat aus je sechs Vertretern besteht. Auf der Arbeitnehmerseite ist zudem zu beachten, dass aus vier Arbeitnehmern und zwei Gewerkschaftsvertretern besteht. Bei zwischen 10000 und 20000 Beschäftigten, besteht der Aufsichtsrat aus je acht Vertretern. Seitens der Arbeitnehmer, sind

⁵² Vgl. Eling, M., Pankoke D.A. (2014), S. 143.

⁵³ Vgl. §95 AktG.

⁵⁴ Vgl. §96 Abs. 1 AktG.

⁵⁵ Vgl. Deutscher Bundestag (2004), S. 1.

⁵⁶ Vgl. §1 Abs. 1 DrittelbG.

⁵⁷ Vgl. §4 Abs. 1 DrittelbG.

⁵⁸ Vgl. §4 Abs. 2 und Abs. 3 DrittelbG.

⁵⁹ Vgl. §4 DrittelbG.

⁶⁰ Vgl. §1 Abs. 1 MitbestG.

auch hier zwei Vertreter davon aus der Gewerkschaft. Bei über 20000 Beschäftigten, setzt sich der Aufsichtsrat aus je zehn Vertretern zusammen, wovon auf der Arbeitnehmerseite drei die Gewerkschaft vertreten.⁶¹

Eine Ausnahme zum Mitbestimmungs- und Drittelbestimmungsgesetz bildet das Montan-Mitbestimmungsgesetz (Montan-MitbestG), das ausschließlich bei Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie sowie des Bergbaus mit über 1000 Beschäftigten greift.⁶² In diesem Fall besteht der Aufsichtsrat aus elf Mitgliedern. Es werden je vier Mitglieder und ein weiteres Mitglied seitens der Arbeitnehmer und Aktionäre gewählt. Die elfte Person gilt hierbei ebenfalls als weiteres Mitglied.⁶³ Die sogenannten weitere Mitglieder sind neutrale Mitglieder des Aufsichtsrats, die an keine wirtschaftlichen Interessen gebunden sind.⁶⁴ „Alle Aufsichtsratsmitglieder haben die gleichen Rechte und Pflichten.“⁶⁵ Aus den vier Arbeitnehmervertreter sind zwei aus dem Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu wählen.⁶⁶

Das Mitbestimmungsergänzungsgesetz (MitbestErG) richtet sich an jene Unternehmen, die selbst nicht dem Montan-MitbestG unterstellt sind aber eine Organisation beherrschen, die das Montan-MitbestG.⁶⁷ In diesem Fall bildet sich der Aufsichtsrat aus sieben Vertretern der Anteilseigner, aus sieben Arbeitnehmervertretern und aus einem weiteren Mitglied. Die Zahl der Mitglieder kann ab 25 Mio. € Umsatz auf 21 erweitert werden.⁶⁸ Auch hier ist die Seite der durch Arbeitnehmer zwei Gewerkschaftsvertreter zu vertreten bzw. drei bei 21 Aufsichtsratsmitgliedern.⁶⁹ Der Vorstand ist bei der Ausübung bestimmter Beteiligungsrechte an die Tochtergesellschaft an die Beschlüsse des Aufsichtsrats und dessen Weisungen gebunden.⁷⁰

Neben den zuvor erläuterten Gesetzen zur paritätischen Besetzung des Aufsichtsrats, schreiben das Aktiengesetz und der DCGK ebenfalls vor, dass der

⁶¹ Vgl. §7 Abs. 1 MitbestG; §7 Abs. 2 MitbestG.

⁶² Vgl. §1 Abs 1. Montan-MitbestG.

⁶³ Vgl. §4 Abs. 1 Montan-MitbestG.

⁶⁴ Vgl. §4 Abs. 2 Montan-MitbestG.

⁶⁵ §4 Abs. 3 Montan-MitbestG.

⁶⁶ Vgl. §6 Abs 1. Montan-MitbestG.

⁶⁷ Vgl. §1 MitbestErG.

⁶⁸ Vgl. §1 Abs. 1 MitbestErG.

⁶⁹ Vgl. §6 Abst. 1 MitbestErG.

⁷⁰ Vgl. § 32 Abs. 1 Satz 2 MitbestG.

Aufsichtsrat unter Rücksicht von Kompetenzen und Fachwissen aufgestellt werden muss,⁷¹ worauf im Unterkapitel 3.3. detaillierter eingegangen wird. Diversität in der Zusammensetzung des Aufsichtsrats spielt eine wesentliche Rolle für die Erzielung einer Vielfalt an Kompetenzen und Wissenspools. Diversität spiegelt sich allerdings nicht nur in Kompetenzen, sondern auch in demographische Merkmale wider. So stellen Welge und Eulerich verschiedene Dimensionen der Diversität fest wie Geschlecht, Nationalität, Ausbildung, Erfahrung und Alter.⁷²

Einige Studien haben den Effekt der Diversität in Aufsichtsräte bzw. allgemein Corporate Governance untersucht.⁷³ Harjoto et al. stellen fest, dass eine größere Board-Diversity einen positiven Einfluss auf die Corporate-Social-Responsibility (CSR), insbesondere in den Bereichen Gemeinschaft, Umwelt, Produkt und Corporate Governance, hat.⁷⁴ Nicht nur CSR profitiert von einer Board-Diversity sondern auch interne Leistungen. So zeigen die Ergebnisse von Bernile, Bhagwat und Yonker, dass diverse Vorstände die Volatilität der Aktienkurse reduzieren, stabilere und beständigere Unternehmenspolitiken fördern und zu höheren Investitionen in Forschung und Entwicklung führen, was bessere Innovationsergebnisse zur Folge hat. Insgesamt führt größere Diversität zu höherer Rentabilität und besseren Unternehmensbewertungen.⁷⁵

Infolge der eingeführten Geschlechterquote muss der Aufsichtsrat insgesamt zu mindestens 30 % aus Frauen bestehen.⁷⁶ In einer Untersuchung von deutschen börsennotierten Unternehmen, stellte sich heraus, dass die Anwesenheit von Frauen im Aufsichtsrat positiv mit der Überwachungseffektivität korreliert. Dieser positive Zusammenhang wurde verstärkt, wenn genau eine Frau oder mehr als vier Frauen im Aufsichtsrat vertreten sind. Somit stellt diese Untersuchung fest, dass höhere Gender-Heterogenität im Aufsichtsrat zu einer besseren Kontrolle

⁷¹ Vgl. DCGK 5.4.1.; §100 Abs. 5 AktG.

⁷² Vgl. Welge, M.K., Eulerich, M. (2014), S. 98ff.

⁷³ Die meisten Studien beziehen sich auf das monistische anglo-amerikanische Corporate-Governance-System. Die Ergebnisse halten wir dennoch als übertragbar in Bezug auf dem deutschen dualistischen Modell und die Wirkungen auf einer nachhaltigen Unternehmenskontrolle durch den Aufsichtsrat.

⁷⁴ Vgl. Harjoto, M., Laksmana, I., Lee, R. (2015), S. 657.

⁷⁵ Vgl. Bernile, G., Bhagwat, V., Yonker, S. (2018), S. 608.

⁷⁶ Vgl. §96 Abs. 2 AktG.

des Vorstands führt und einhergehend einer besseren Qualität der Corporate-Governance.⁷⁷

3.2 Bestellung des Aufsichtsrats und dessen Mitglieder

Die Amtszeit für Mitglieder ist gesetzlich auf maximal fünf Jahre beschränkt.⁷⁸ Wie im vergangenen Unterkapitel betont, wird grundsätzlich im Aufsichtsrat zwischen Shareholder- und Arbeitnehmervertretern unterschieden. Während die Vertreter der Aktionäre von der Hauptversammlung gewählt werden, werden die Arbeitnehmervertreter unterschiedlich in Folge des DrittelbG, MitbestG, Montan-MitbestG oder des MitbestErG erwählt.⁷⁹

Das Montan-Mitbestimmungsgesetz bestimmt, dass der Betriebsrat Arbeitnehmervertreter an der Hauptversammlung vorschlägt, an die diese gebunden ist.⁸⁰ Laut Drittelbestimmungsgesetz wählen die Arbeitnehmer einer Gesellschaft bzw. Konzern direkt deren Arbeitnehmervertreter.⁸¹ Nach dem Mitbestimmungsgesetz erfolgt die Wahl entweder direkt durch die Belegschaft oder indirekt über gewählte Delegierte⁸² des Unternehmens oder Konzerns⁸³.

Bei der Bestellung der Aufsichtsratsmitglieder legt das Gesetz persönliche Voraussetzungen vor. Ein Aufsichtsratsmitglied muss eine natürliche und unbeschränkt geschäftsfähige Person sein.⁸⁴ Zudem dürfen „gesetzliche Vertreter eines von der Gesellschaft abhängigen Unternehmens, [oder] gesetzliche Vertreter einer anderen Kapitalgesellschaft [...], deren Aufsichtsrat ein Vorstandsmitglied der Gesellschaft angehört, [...]“⁸⁵ gewählt werden. Ebenfalls dürfen Vorstandsmitglieder bis zu zwei Jahre nach deren Amtsübergabe nicht als Aufsichtsratsmitglied eingesetzt werden, außer dieser auf Vorschlag von Aktionäre 25% stimme erhält.⁸⁶

⁷⁷ Vgl. Handschumacher, F., Ceschinski, W. (2020), S. 246f.

⁷⁸ Vgl. §102 Abs. 2 AktG; Eling, M., Pankoke, D.A. (2014), S. 142.

⁷⁹ Vgl. §101 Abs. 1 AktG.

⁸⁰ Vgl. §6 Abs. 1, 6 MontanMitbestG.

⁸¹ Vgl. §2 DrittelbG; §5 DrittelbG.

⁸² Vgl. §9 MitbestG.

⁸³ Vgl. §5 MitbestG.

⁸⁴ Vgl. §100 Abs. 1 und Abs. 2 AktG.

⁸⁵ §100 Abs. 2 AktG.

⁸⁶ Vgl. §100 Abs. 2 AktG.

Höchstinteressant für eine erfolgreiche und nachhaltige Unternehmenskontrolle ist die Zahl der erlaubten Mandate, die Aufsichtsratsmitglieder besitzen dürfen. Diese Diskussion wird von Lieder als Dauerbrenner bezeichnet.⁸⁷ Grundsätzlich sieht das Gesetz eine Höchstzahl von zehn Mandaten vor⁸⁸, wobei diese Zahl sich auf 15 erhöhen kann, da bis zu fünf Mandate in Aufsichtsräten von Konzerngesellschaften nicht anzurechnen sind.⁸⁹

Aufsichtsratsmitglieder unterliegen im Vergleich zu Vorstandsmitgliedern keinem direkten Wettbewerbsverbot, sodass diese in zueinander konkurrenzliegenden Unternehmen gewählt werden könnten.⁹⁰ Das Aktiengesetz verpflichtet die Mitglieder zur ordnungsgemäßen Amtsführung.⁹¹ Infolgedessen argumentieren Lutter, Krieger und Verse, dass Aufsichtsratsmitglieder, sollten sie in dieser Situation sein, Schwierigkeiten haben dürften, die Interessen beider konkurrierender Unternehmen gleichermaßen zu fördern.⁹²

Weiterhin zeigt eine Studie von Fich und Shivdasani, dass externe Direktoren mit mehreren Mandaten tendenziell weniger effektiv in ihrer Überwachungsfunktion sind. Unternehmen mit einer Mehrheit solcher beschäftigten Direktoren weisen niedrigere Markt-Buchwert-Verhältnisse und schlechtere operative Leistungen auf. Außerdem reagieren diese Vorstände langsamer auf Leistungsrückgänge, was die Wahrscheinlichkeit eines CEO-Wechsels verringert. Während die Erfahrung und der Ruf dieser Direktoren vorteilhaft sein können, überwiegen die Nachteile bei einer Mehrheit von überlasteten Direktoren. Die Studie empfiehlt daher, die Anzahl der Mandate für externe Direktoren zu begrenzen, um die Qualität der Unternehmensführung zu verbessern.⁹³

⁸⁷ Vgl. Lieder, J. (2006), S. 679.

⁸⁸ Vgl. §100 Abs. 2 AktG.

⁸⁹ Vgl. §100 Abs. 2 AktG.

⁹⁰ Vgl. Lutter, M., Krieger, G., Verse, D. (2020), S. 9f.

⁹¹ Vgl. §116 Satz 1 AktG.

⁹² Vgl. Lutter, M., Krieger, G., Verse, D. (2020), S. 12.

⁹³ Vgl. Fich, E.M., Shivdasani, A. (2006), S. 721f.

3.3 Kompetenzanforderungen an den Aufsichtsrat

Um eine nachhaltige Unternehmenskontrolle gewährleisten zu können, sind vielfältige Kompetenzen seitens des Aufsichtsrats und seiner Mitglieder erforderlich. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass nicht jedes Mitglied alle erforderlichen Kompetenzen aufweisen muss. Vielmehr sollte der Aufsichtsrat über eine kohärente und starke Basis verfügen, die durch spezifische Fähigkeiten einzelner Mitglieder ergänzt wird. Diese Kombination soll den Aufsichtsrat dabei unterstützen, seine vielfältigen Aufgaben bestmöglich zu erfüllen.

Wie im Kapitel 3.1. erwähnt, empfiehlt der DCGK, dass der Aufsichtsrat „[...] konkrete Ziele benennen und ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeiten [soll].“⁹⁴ Auch das Aktiengesetz verlangt, dass alle Mitglieder zusammen den Sektor, in dem die Gesellschaft tätig ist, gut kennen.⁹⁵ So wirken DCGK und AktG als richtungweisend für die Zusammensetzung von Aufsichtsräten und über die notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen, die ihre Mitglieder verfügen, um ihre Aufgaben ordnungsgemäß wahrzunehmen.⁹⁶

Das Aktiengesetz sieht vor, dass „mindestens ein Mitglied des Aufsichtsrats über Sachverstand auf dem Gebiet Rechnungslegung und mindestens ein weiteres Mitglied des Aufsichtsrats über Sachverstand auf dem Gebiet Abschlussprüfung verfügen;“⁹⁷ muss und definiert ferner, dass „[...] die Mitglieder müssen in ihrer Gesamtheit mit dem Sektor, in dem die Gesellschaft tätig ist, vertraut sein.“⁹⁸ Hieraus werden die Branchen- und Fachkompetenz der Aufsichtsratsmitglieder abgeleitet.

Weitere Kompetenzen sind gesetzlich nicht festgeschrieben und wurden nicht hinreichend untersucht. Dennoch können einige deduktiv aus der Literatur abgeleitet und können begründet werden.

Da der Aufsichtsrat die Hauptaufgabe hat, den Vorstand zu überwachen, müssen seine Mitglieder in der Lage sein, die Entscheidungen des Vorstands sowohl

⁹⁴ C.1 DCGK.

⁹⁵ Vgl. §100 Abs. 5 AktG.

⁹⁶ Vgl. DCGK 5.4.1.

⁹⁷ §100 Abs. 5 AktG.

⁹⁸ §100 Abs. 5 AktG.

strategisch als auch analytisch nachvollziehen und bewerten zu können. Der Schwerpunkt der strategischen Kompetenzen liegt auf der Mitgestaltung der Unternehmensstrategie und wichtigen Entscheidungen, wobei die Ausschussstruktur intensiv genutzt und eng mit dem Management zusammengearbeitet wird⁹⁹.

Zudem obliegt dem Aufsichtsrat die Wahl der Vorstandsmitglieder. Diese Wahl sollte fundiert und auf nachvollziehbaren Kriterien basieren. Daher ist es notwendig, dass die Mitglieder des Aufsichtsrats über umfangreiche HR-Kompetenzen verfügen, um die Eignung der Kandidaten bewerten zu können. Die Kernaufgaben eines HR-orientierten Aufsichtsratsprofils bestehen in der Auswahl der Vorstandsmitglieder, der Festlegung ihrer Ziele und der Bewertung der Zielerreichung.¹⁰⁰

Als Überwachungsorgan international tätiger Unternehmen muss der Aufsichtsrat über internationale und interkulturelle Kompetenzen verfügen, um globale Geschäftsstrategien zu verstehen und umzusetzen. Eine vielfältige Zusammensetzung mit unterschiedlichen kulturellen und beruflichen Hintergründen fördert fundierte Entscheidungen. Der Aufsichtsrat muss globale Marktveränderungen, Wettbewerbsbedingungen und soziopolitische Trends überwachen sowie die Unternehmensvision und -strategie verstehen, um deren Auswirkungen auf die globale Struktur und Kultur des Unternehmens zu erfassen und die strategische Ausrichtung entsprechend anzupassen.¹⁰¹

Hillman et al. kategorisieren vier verschiedene Mitgliederarten. Die „Insiders“¹⁰² bringen Fachkenntnisse über das Unternehmen und dessen allgemeine Strategie und Ausrichtung. Die „Business experts“¹⁰³ verfügen über Wettbewerbs-, Entscheidungs- und Problemlösungsexpertise. Die „Support specialists“¹⁰⁴ sind Experten in Recht, Banken, Versicherungen und Öffentlichkeitsarbeit. Die „Community influentials“¹⁰⁵ vertreten eine nicht wirtschaftliche Sichtweise zu

⁹⁹ Vgl. Pidun, U., Roos, A., Stange, S. (2021), S. 3ff.

¹⁰⁰ Vgl. Pidun, U., Roos, A., Stange, S. (2021), S. 3ff.

¹⁰¹ Vgl. Lee, S.H., Phan, P.H. (2000), S. 209ff.

¹⁰² Hillman, A.J., Cannella, A.A., Paetzold, R.L. (2000), S. 240.

¹⁰³ Hillman, A.J., Cannella, A.A., Paetzold, R.L. (2000), S. 240.

¹⁰⁴ Hillman, A.J., Cannella, A.A., Paetzold, R.L. (2000), S. 240.

¹⁰⁵ Hillman, A.J., Cannella, A.A., Paetzold, R.L. (2000), S. 240.

Themen, Problemen und Ideen und werden oft von Politikern oder Wissenschaftlern repräsentiert. Bei dieser Studie stellte sich heraus, dass die Zusammensetzung der Aufsichtsräte, an die sich ändernden Umwelteinflüsse anpasst, hebt die Bedeutung der Ressourcenabhängigkeitstheorie hervor und zeigt, dass die Art der benötigten Ressourcen und Verbindungen je nach Umweltbedingungen variiert.¹⁰⁶

3.4 Notwendigkeiten und Prämissen für die nachhaltige Unternehmenskontrolle

Der Aufsichtsrat kann in vielerlei Hinsicht für eine nachhaltige Unternehmenskontrolle sorgen. Auf der einen Seite sichert der Aufsichtsrat durch seine Überwachungs- und Kontrollfunktion die Geschäftsführung und schützt die Interessen der Stakeholder. Auf der anderen Seite kann er durch die Implementierung und Kontrolle von Maßnahmen, die teilweise gesetzlich festgelegt sind, direkt und indirekt zur Risikominimierung und langfristigen Erfolgssicherung der Gesellschaft beitragen. Sein oberstes Ziel soll nach dem DCGK stets „im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft [...] für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung [...]“¹⁰⁷ stehen. Für die erfolgreiche Umsetzung dieser nachhaltigen Unternehmensführung und -kontrolle, gibt es verschiedene Merkmale und Maxime, die im Folgenden skizziert werden:

Grundsätzlich ist der parallel stattfindende Ablauf von Planung und Kontrolle ein erfolgsversprechender Faktor für die Nachhaltigkeit, damit die Kontrolle nicht erst nach der Entstehung eines Negativergebnisses erfolgt. Darüber hinaus sollte die Überwachung der Strategie zukunftsorientiert ausgerichtet sein und die langfristige Perspektive der strategischen Handlungen berücksichtigen. Nicht nur der Bereich der Planung, den der Überwachungsträger überblickt, um so Schaden von der Firma abzuwenden, ist von Bedeutung, sondern auch

¹⁰⁶ Vgl. Hillman, A.J., Cannella, A.A., Paetzold, R.L. (2000), S. 249ff.

¹⁰⁷ DCGK, Präambel, S. 2.

weitere den nachhaltigen Erfolg beeinflussende Entwicklungen müssen frühzeitig antizipiert werden.¹⁰⁸

Nachhaltigkeit und Langfristigkeit gehen hierbei einher, was zum einen an Investoren liegt, die langfristige Ziele und Renditen verfolgen sowie am Unternehmen, das ebenfalls nachhaltigen und strategisch langfristigen Zielen nachgeht. Diese müssen nach außen adäquat vermittelt werden, sodass Kommunikation eine wichtige Rolle spielt. Die Basis für nachhaltiges Bestehen ist neben der Berücksichtigung finanzieller Kennzahlen, das Einbeziehen entscheidender Informationen aus weiteren Bereichen wie der Umwelt, des Sozialen und der Regierung.¹⁰⁹

Dazu kommt der variierende Faktor Risiko, der je nach Risikoliebe oder -aversion des Unternehmens höher oder kleiner ausfällt. Sobald dieser höher ausfällt und es sich um eine riskante Entscheidung handelt, kann diese nur dann getroffen werden, sofern über alle Informationen aus allen relevanten Bereichen verfügt wird.¹¹⁰

Neben der Bewertung und Überwachung sämtlicher relevanten Entwicklungen rund um das Unternehmen sollen Überwachungsträger auch selbst strategische Entscheidungsprozesse proaktiv mitanstoßen. Zudem sollen Differenzen mit dem Management verhindert werden und das gemeinsame Ziel, die Vermeidung negativer Ergebnisse, durch die zielorientierte Beeinflussung des Verhaltens jener erreicht werden.¹¹¹

Für nachhaltige Unternehmen sind Ethik und Rechtskonformität in der Einhaltung der Gesetze und Vorschriften heutzutage immer enger miteinander vernetzt. Ferner steigert die Kommunikation ethischer Werte sowohl den Wert der eigenen Marke als auch die Reputation.¹¹² Der Grund für die steigende Bedeutung der Ethik innerhalb der Compliance sind immer häufiger vorkommende Wirtschaftsskandale, was ein Grund für die große Gefahr der Entkoppelung von

¹⁰⁸ Vgl. Eulerich, M., Welge, M. (2010), S.28ff.

¹⁰⁹ Vgl. Eccles, R., Ioannou, I., Serafeim, G. (2014), S. 4.

¹¹⁰ Vgl. Hopkin, P. (2017), o. S.

¹¹¹ Vgl. Eulerich, M. & Welge, M. (2010), S. 28ff.

¹¹² Vgl. Nelson, K., Trevino, L.. (2016), S. 207.

Ethik und Geschäft ist. Ethisch zu sein ist keine Erfolgsgarantie, allerdings ist die Ethik im besten Sinne absolut essenziell für den wirtschaftlichen Erfolg und damit auch für die Nachhaltigkeit.¹¹³

4 Vergleich der Ergebnisse der Literaturanalyse anhand von Fallbeispielen

Die Analyse in Teil drei ist auf Grundlage wissenschaftlicher Texte erfolgt, dessen Grundideen zunächst kurz wiederholt und daraufhin anhand zweier Fallbeispiele angewendet werden.

Teil 3.1 geht explizit auf die Zusammensetzung des Aufsichtsrats ein und stellt hierbei die Diversität in Bezug auf Internationalität, Alter und Geschlecht der Mitglieder als Kerngröße dar. Teil 3.2 analysiert die Bestellung des Aufsichtsrats, wobei die Häufigkeit, Wiederholbarkeit und Gleichzeitigkeit verschiedener Mandate den Kern darstellen. Teil 3.3 erörtert die notwendigen Anforderungen an die Kompetenzen der Aufsichtsratsmitglieder, die auf dem in der Empfehlung C.1 des DCGK festgelegten Kompetenzprofil beruhen und eine Ausgewogenheit im Gesamtgremium gewährleisten, dessen Mitglieder sich durch ihre Expertisen und Stärken ergänzen sollen. Teil 3.4 hebt die Bedeutung der Nachhaltigkeit in der Unternehmenskontrolle hervor und definiert hierfür die langfristige strategische Auslegung, das Risikomanagement und die Anpassungsfähigkeit als kritische Größen.

4.1 Anwendung der Literaturanalyse

Als Grundlage für die Anwendung der analysierten Literatur dienen die Beispiele der *RWE AG* und *Infineon AG*, die beide aus Deutschland stammen, am DAX notiert sind sowie der Rechtsform der AG und dem MitbestG unterliegen. Nun sollen die jeweiligen Ansätze in der Ausgestaltung des Aufsichtsrates genauer betrachtet werden und die eben beschriebenen Dimensionen aus Teil drei untersucht werden: Dazu zählt die Zusammensetzung, bestehend aus Internationalität und Geschlecht sowie die Bestellung in Bezug auf Häufigkeit,

¹¹³ Vgl. Trevino, L., Nelson, K. (2016), S. 2ff.

Wiederholbarkeit und Gleichzeitigkeit der Mandate. Außerdem werden die Kompetenzen anhand des Kompetenzprofils in der offengelegten Qualifikationsmatrix des Unternehmens analysiert. Final wird auf herauszustellende Nachhaltigkeitsmerkmale in den Aufsichtsräten Rücksicht genommen, dessen Analyse in ihrer Gesamtheit allerdings den Horizont dieser Arbeit übersteigen würde.

4.1.1 Infineon AG

Die Infineon AG entwickelt Technologien im Bereich Mikrocontrolling und Automotive sowie Halbleiter- und Systemlösungen. In der letzten Berichterstattung des Aufsichtsrates¹¹⁴ an die Hauptversammlung im Namen des Aufsichtsratsvorsitzenden Dr. Herbert Diess von November 2023 wird der Beschluss des Aufsichtsrates über die Anpassung des Kompetenzprofils verlautbart. Demnach soll dieses zukünftig sowohl explizit über Nachhaltigkeitskompetenz verfügen als auch die Altersgrenze von 70 Jahre strikt einhalten und somit zur Verjüngung beitragen. Hier weist Dr. Herbert Diess auf die Erklärung an die Unternehmensführung hin¹¹⁵, die vor Beginn seiner Amtszeit 2022 veröffentlicht wurde und das Kompetenzprofil genauer definiert.

Demnach soll der Aufsichtsrat mit Fachleuten besetzt werden, die in folgenden Bereichen über Expertise verfügen: Halbleiterbranche, Technologie, Digitalisierung, Fertigung/Produktion, Marketing/Vertrieb, Personal-/Organisationsentwicklung, strategische Kompetenz, Finanzen, Abschlussprüfung, Kapitalmarkt, Corporate Governance, Responsibility & Compliance, Auslandserfahrung und interkulturelle Kompetenz.

In der Qualifikationsmatrix sind die geforderten Expertisen den Mitgliedern des Aufsichtsrates zugeordnet und geben Auskunft darüber, wer in welchen Bereichen Kenntnisse besitzt. Jedes Mitglied bringt Wissen in mehreren Bereichen mit, sodass in der folgenden Übersicht exemplarisch eine ihrer Kompetenzen dargestellt wird.

¹¹⁴ Vgl. Diess, H. (2023), S. 1.

¹¹⁵ Vgl. Infineon Technologies AG (2022), o. S.

Der obere Teil der Tabelle umfasst die Mitglieder der Anteilseigner- und der untere grau hinterlegte Teil die Arbeitnehmerseite, denen jeweils die Hälfte der insgesamt sechzehn Mitglieder zugehört. Der Altersdurchschnitt liegt insgesamt bei 60 Jahren, wobei die Vertreter der Anteilseigner im Schnitt sieben Jahre älter sind. Das älteste Mitglied ist 70 Jahre alt, das jüngste 43. Die Frauenquote liegt insgesamt bei 44% und in puncto Internationalität sticht nur Dr. Herbert Diess heraus, der das einzige nicht-deutsche Mitglied ist, wobei die kulturellen und sprachlichen Differenzen zwischen Österreich und Deutschland eher gering sind.

Bei der Bestellung erkennt man, dass die Mitglieder der Anteilseignerseite frühestens seit dem Jahr 2020 im Aufsichtsrat sind, das dienstälteste Mitglied der Arbeitnehmerseite bereits seit 2009. Das spiegelt sich auch in der durchschnittlichen Amtszeit seit Amtsantritt wider, die zwei Jahre respektive neun Jahre beträgt. Die insgesamt dreizehn weiteren Mandate, die die Mitglieder in anderen Aufsichtsräten besitzen, verteilen sich auf fünf Personen (mit bis zu 3 Mandaten) der Anteilseignerseite und zwei Personen (mit maximal 2 Mandaten) der Arbeitnehmerseite. Bezüglich der Mitgliedschaft in weiteren in- und ausländischen Kontrollgremien, sind bei Infineon dreizehn der insgesamt fünfzehn Mandate den Mitgliedern der Anteilseignerseite zugeordnet, wobei Xiaoqun Clever-Steg davon allein vier besitzt.

Die in Teil drei analysierten Typen Insider, Business Experts, Support Specialists finden sich ebenfalls wie in der Tabelle aufgeführt im Aufsichtsrat der Infineon AG wieder, lediglich der Typ Community Influentials ist kein Teil davon.

Die Ausschussstruktur wird durch den Vermittlungsausschuss, Nominierungsausschuss, Präsidialausschuss, Investitions- /Finanz- /Prüfungsausschuss und den Technologie- /Digitalisierungsausschuss gebildet. Dabei fällt auf, dass jeweils die Hälfte der Mitglieder jeweils von Seiten der Anteilseigner beziehungsweise Arbeitnehmer zugehört, lediglich der Nominierungsausschuss beinhaltet kein Mitglied der Arbeitnehmer. Dem Kompetenzprofil wird in den Expertisen des Aufsichtsrates entsprochen.

Infiniteon AG

Name	Zusammensetzung			Bestellung					Profil						
	Geburts-jahr	Geschlecht	Herkunft	Amtsbeginn	Amtsende	Aufsichts-rateneintritt	weitere Mandate AR	In-/Ausland	Typ	Ausschuss 1	Ausschuss 2	Ausschuss 3	Ausschuss 4	Ausschuss 5	Relevante Kompetenzen/Kenntnisse
Dr. Herbert Diess (V)	1958	m	Österreich	2023	2027	2023	0	0	I	x	x	x	x	x	strategische Leitung Digitalisierung Marketing/Vertrieb Technologie Forschung/Entwicklung Führungskennnisse Responsibility & Compliance Abschlussprüfung
Xiaoqun Clever-Steg	1970	w	Deutschland	2020	2025	2020	0	4	BE					x	
Dr. Friedrich Eichner	1955	m	Deutschland	2020	2025	2020	2	0	BE			x	x		
Prof. Dr. Hermann Eul	1959	m	Deutschland	2024	2028	2024	1	3	I					x	
Klaus Helmrich	1958	m	Deutschland	2023	2027	2023	2	2	BE					x	
Dr. Ulrich Spiesshofer	1964	m	Deutschland	2020	2025	2020	0	1	BE					x	
Margret Suckale	1956	w	Deutschland	2020	2025	2020	3	1	SuS	x	x	x			
Ute Wolf	1968	w	Deutschland	2023	2028	2023	2	2	SuS					x	
	1961 (im Ø)	38% (Frauen)	13% (Anteil Ausland)	2022 (im Ø)	2026 (im Ø)	2022 (im Ø)	10 (im Σ)	13 (im Σ)							
Johann Dechant (SV)	1965	m	Deutschland	2020	2025	2015	0	1	I	x	x	x	x		
Annette Engelfried	1964	w	Deutschland	2020	2025	2015	2	0	SuS					x	
Peter Gruber	1960	m	Deutschland	2020	2025	2009	1	0	SuS					x	
Dr. Susanne Lachenmann	1967	w	Deutschland	2020	2025	2015	0	0	I					x	
Melanie Riedl	1972	w	Deutschland	2020	2025	2020	0	0	BE					x	
Jürgen Scholz	1961	m	Deutschland	2020	2025	2009	0	1	SuS	x	x	x			
Mirco Synde	1976	m	Deutschland	2022	2025	2022	0	0	I						
Diana Vitale	1975	w	Deutschland	2020	2025	2015	0	0	SuS					x	
	1968 (im Ø)	50% (Frauen)	0% (Anteil Ausland)	2020 (im Ø)	2025 (im Ø)	2015 (im Ø)	3 (im Σ)	2 (im Σ)							
	1964	44%	6%	2021	2026	2018	13	15							

Vermittlungsausschuss	1	Aufsichtsrat	AR
Nominierungsausschuss	2	Insider	I
Präsidialausschuss	3	Business Expert	BE
Investitions-, Finanz- und Prüfungsausschuss	4	Support Specialist	SuS
Technologie- und Digitalisierungsausschuss	5	Community Influentials	CI

Tab. 1: Bestellung, Zusammensetzung und Kompetenzen des Aufsichtsrates der Infiniteon AG. Eigene Darstellung auf Grundlage der auf der Homepage veröffentlichten Information-

4.1.2 RWE AG

Die RWE AG ist ein weltweit führendes Unternehmen im Bereich der erneuerbaren Energien. In der Erklärung zur Unternehmensführung vom 15.02.2024¹¹⁶ im Namen des Vorsitzenden des Aufsichtsrates Dr. Werner Brandt wird das Kompetenzprofil klar festgelegt und die Anforderungen an die einzelnen Teilbereiche genauer definiert.

Zu den Kompetenzbereichen, die in der Expertise des Aufsichtsrates verlangt werden, zählen folgende: Energiewirtschaft, Strategie, Nachhaltigkeit, neue Technologien, Digitalisierung, Führungserfahrung, internationale Erfahrung, Rechnungslegung, HR-Expertise und Vertrautheit mit dem öffentlichen Sektor.

Die Qualifikationsmatrix ordnet die geforderten Kompetenzen den Mitgliedern des Aufsichtsrates zu und gibt somit Auskunft darüber, wer in welchen Bereichen Kenntnisse besitzt. Das Wissen jedes Mitglieds erstreckt sich über mehr als nur einen Bereich, sodass in der folgenden Übersicht exemplarisch nur eine Kompetenz dargestellt wird.

Der Aufsichtsrat der RWE besteht aus zwanzig Mitgliedern, wobei auch hier der obere Teil der Tabelle die Mitglieder der Anteilseigner- und der untere grau hinterlegte Teil die der Arbeitnehmerseite umfasst, denen jeweils die Hälfte zugehört. Der Altersdurchschnitt liegt insgesamt bei 57 Jahren, wobei die Vertreter der Anteilseigner im Schnitt fünf Jahre älter sind. Matthias Dürbaum ist mit 37 Jahren der Jüngste, Dr. Werner Brandt als Aufsichtsratsvorsitzender der Älteste. In Bezug auf Diversität liegt die Frauenquote insgesamt bei 45%, wobei nur die dänische Helle Valentin aus einem nicht-deutschsprachigen Land stammt, was damit insgesamt einer Quote von 10% entspricht.

Bei der Bestellung lässt sich ablesen, dass vier Mitglieder bereits 2016, wozu bei RWE neben dem Dr. Monika Kircher auf Anteilseignerseite drei weitere Vertreter der Arbeitnehmer zählen, Teil des Aufsichtsrates sind. Die Arbeitnehmervertreter sind ausnahmslos bis 2026 bestellt, die Vertreter der Anteilseigner entweder bis 2025 oder 2027.

¹¹⁶ Vgl. Brandt, W. et al. (2024), o. S.

Die insgesamt dreizehn weiteren Mandate aller Vertreter von Infineon in anderen Aufsichtsräten verteilen sich auf fünf Personen (mit bis zu 3 Mandaten) der Anteilseignerseite und zwei Personen (mit maximal 2 Mandaten) der Arbeitnehmerseite. Bezüglich der Mitgliedschaften in weiteren in- und ausländischen Kontrollgremien, sind hier dreizehn der insgesamt fünfzehn Mandate den Mitgliedern der Anteilseignerseite zugeordnet, wobei Xiaoqun Clever-Steg davon allein vier besitzt.

Der Vermittlungsausschuss, Nominierungsausschuss, Prüfungsausschuss, Personalausschuss und der Strategie-/Nachhaltigkeitsausschuss bilden die Ausschussstruktur. Jedem gehören zur Hälfte Mitglieder jeder Seite an, außer der Nominierungsausschuss beinhaltet kein Mitglied der Arbeitnehmer. Die gewünschten Kompetenzen werden hier in den Expertisen der Mitglieder erfüllt.



RWE AG

Name	Zusammensetzung			Bestellung				Profil						
	Geburts-jahr	Geschlecht	Herkunft	Amtsbeginn	Amtsende	Aufsichtsrats-treue	weitere Mandate In-/Ausland	Typ	Ausschuss					Relevante Kompetenzen/Kennnisse
Dr. Werner Brandt (V)	1954	m	Deutschland	2020	2025	2018	1	BE	X	X	X	X	X	strategische Leitung
Mag. Dr. h.c. Monika Kircher	1957	w	Österreich	2016	2025	2016	0	I			X			internationale Erfahrung
Hauke Stars	1967	w	Deutschland	2021	2025	2021	4	BE	X	X				Strategieentwicklung
Dr. Hans Bunting	1964	m	Deutschland	2021	2025	2021	0	SuS			X	X		Rechnungslegung
Ute Gerbaulet	1968	w	Deutschland	2017	2027	2017	1	SuS						Rechnungslegung
Thomas Kufen	1973	m	Deutschland	2021	2025	2021	1	CI	X	X				öffentlicher Sektor
Dr. Frank Appel	1961	m	Deutschland	2024	2027	2024	2	BE			X	X		Führungserfahrung
Helle Valentin	1967	w	Dänemark	2021	2025	2021	0	BE					X	Digitalisierung
Thomas Westphal	1967	m	Deutschland	2024	2027	2024	4	CI			X			öffentlicher Sektor
Prof. Jörg Rocholl	1973	m	Deutschland	2024	2027	2024	0	BE						Nachhaltigkeit
1965 (im Ø)	40% (Frauen)	20% (Anteil Ausland)		2021 (im Ø)	2026 (im Ø)	2021 (im Ø)	13 (in Σ)	16 (in Σ)						
Sandra Bossemeyer	1965	w	Deutschland	2016	2026	2016	0	SuS			X			HR-Expertise
Matthias Durbaum	1987	m	Deutschland	2019	2026	2019	0	BE			X			Führungserfahrung
Reiner van Limbeck	1965	m	Deutschland	2021	2026	2021	1	I						Energiewirtschaft
Harald Louis	1967	m	Deutschland	2016	2026	2016	1	BE				X	X	Führungserfahrung
Dagmar Paasch	1974	w	Deutschland	2021	2026	2021	1	CI				X	X	öffentlicher Sektor
Ralf Sikorski (SV)	1961	m	Deutschland	2021	2026	2014	5	I	X	X	X			Energiewirtschaft
Michael Bochinsky	1967	m	Deutschland	2021	2026	2018	1	BE			X	X		Technologie
Dr. Andreas Wagner	1967	m	Deutschland	2021	2026	2021	0	BE						Wasserwirtschaft
Marion Weckes	1975	w	Deutschland	2016	2026	2016	0	SuS			X			Corporate Governance
Dirk Schumacher	1970	m	Deutschland	2021	2026	2021	0	I						Technologie
1970 (im Ø)	50% (Frauen)	0% (Anteil Ausland)		2019 (im Ø)	2026 (im Ø)	2018 (im Ø)	9 (in Σ)	0 (in Σ)						
1967	45%	10%		2020	2026	2020	22	16						
1	Vermittlungsausschuss		Aufsichtsrat											
2	Nominierungsausschuss		Insider											
3	Prüfungsausschuss		Business Expert											
4	Personalausschuss		Support Specialist											
5	Strategie-/Nachhaltigkeitsausschuss		Community/Influentials											

Tab. 2: Bestellung, Zusammensetzung und Kompetenzen des Aufsichtsrates der RWE AG. Eigene Darstellung auf Grundlage der auf der Homepage veröffentlichten Information.

4.2 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Analyse anhand der beiden Unternehmen RWE AG und Infineon AG hat gezeigt, dass dem in Teil drei dargestellten rechtlichen Rahmen jeweils entsprochen wird. Dazu zählt die Einhaltung der Höchstdauer von fünf Jahren im Amt bis zur vermeintlichen Wiederwahl durch die Hauptversammlung sowie der Geschlechterquote in Höhe eines Mindestanteils von 30% an Frauen, die in beiden Fällen eingehalten und mit 44% respektive 45% überboten wird.

Bei beiden analysierten Fallbeispielen sind die Mitglieder im Schnitt drei und vier Jahre in ihrem Amt tätig, wobei die Bestellung für einen Zeithorizont bis zu den nächsten Wahlen 2026 beziehungsweise 2027 ausgelegt ist. Bei der RWE AG sind die drei dienstältesten Mitglieder seit 2016 in ihrer Funktion tätig und gehören sowohl der Arbeitnehmer- als auch der Anteilseignerseite an. Bei der Infineon AG ist kein Mitglied seine aktuelle Rolle im Aufsichtsrat vor 2020 angetreten.

In puncto Internationalität sind beide Unternehmen im Aufsichtsrat weniger divers aufgestellt, da sich ausschließlich deutsche Mitglieder darin befinden und in beiden Fällen jeweils von einem/einer österreichischen Staatsangehörigen ergänzt wird. Dazu kommt mit der Dänin Hellen Valentin die einzige Frau aus einem nicht-deutschsprachigen Land, sodass hier insgesamt Potenzial für mehr Diversität herrscht.

Gleiches gilt für die Altersverteilung, bei der Matthias Dürbaum als Teil der RWE AG mit 37 Jahren einen Ausreißer nach unten darstellt. Ansonsten besteht hier ebenfalls die Chance durch eine Anpassung der Altersstruktur, die Diversität zu erhöhen, da bei Infineon das jüngste und bei RWE das zweitjüngste Mitglied bereits 49 Jahre alt ist. Die Spanne zwischen dem jüngsten und ältesten Mitglied liegt daher bei 17 respektive 33 Jahren. In beiden Fällen besetzen die ältesten Personen mit Dr. Herbert Diess und Dr. Werner Brandt den Posten des Vorstandsvorsitzenden, was unter anderem an ihrer altersbedingten Geschäfts- und Lebenserfahrung liegt.

In Bezug auf die Mandate in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien deuten die weiteren Mitgliedschaften bei keinem der Beteiligten in beiden Unternehmen auf eine Überlastung hin. Lediglich Ralf Sikorski engagiert sich in fünf weiteren

Aufsichtsräten und sollte dabei nicht die Wichtigkeit und den Fokus der einzelnen Aufgaben an sich aus den Augen verlieren und Interessenkonflikte durch branchennahe Parallelbesetzungen vermeiden. Gleiches gilt für Xiaoqun Clever-Steg, die in einem weiteren deutschen Kontrollgremium sitzt und vier weitere Mandate in der Schweiz, Spanien und Australien hat, wodurch sie wiederum internationale Erfahrung miteinbringt.

Dem homogenen Kompetenzprofil, das der DCGK empfiehlt und aufzeigt, wird in Gänze nur bedingt entsprochen, was maßgeblich an fehlender Diversität bezüglich Alter und interkultureller Kompetenz liegt. Auch die Erfüllung der in Punkt 3.3 analysierten Kompetenzen Rechnungslegung, Abschlussprüfung, Branchen- und Führungskennnisse sowie HR kann von der dargestellten Qualifikationsmatrix abgeleitet werden, wobei auch hier in beiden Fällen einschränkend der Faktor Internationalität wenig beachtet wird.

Auffällig ist hierbei, dass bei der RWE AG insgesamt drei Mal der Typ Community Influentials abgedeckt ist, bei der Infineon AG dagegen kein Mal. Das liegt an der engen Vernetzung mit der Politik, sodass hier der öffentliche Sektor ein Teil des Kompetenzprofils darstellt, bei der Infineon AG aber nicht gefordert wird. Hier werden die individuelle Auslegung und Gestaltung im Rahmen der zu erfüllenden Gesetze deutlich. Die vom Unternehmen selbst festgelegten Anforderungen und Expertisen werden vollumfänglich erfüllt.

Analog verhält es sich bei der Ausschussstruktur: Dabei ist der Vermittlungs- und Nominierungsausschuss in beiden Fällen obligatorisch, wohingegen sich die drei weiteren der insgesamt fünf Ausschüsse unterscheiden. Das hängt wiederum erneut mit dem Geschäftsfeld beider Unternehmen zusammen, sodass Infineon zum Beispiel auf einen Technologie- und Digitalisierungsausschuss Wert legt, RWE dagegen auf einen Strategie- und Nachhaltigkeitsausschuss.

4.3 Kritische Würdigung

Die Analyse liefert Aufschluss darüber, inwieweit zwei Unternehmen mit diversen Gemeinsamkeiten im gleichen Rechtsrahmen auf verschiedene Art und Weise gestaltet werden können. Von besonderer Bedeutung ist dabei die

Berücksichtigung vieler Kriterien, die in dieser Arbeit untersucht werden und in der Beleuchtung von Aufsichtsräten beziehungsweise ihrer Gestaltung als Teilorgan der Unternehmenskontrolle einen besonderen Mehrwert darstellen.

Auf der anderen Seite beschränkt sich die Ausarbeitung auf AGs, die Teil des DAX sind, wodurch andere Rechtsformen und nicht-deutsche Unternehmen nicht berücksichtigt werden. Die gute Vergleichbarkeit basierend auf dem Mitbestimmungsgesetz in beiden Fällen hat zur Folge, dass Unternehmen, die beispielsweise dem Montan-Mitbestimmungsgesetz unterliegen, nicht Teil der Ausführungen sind. Ein weiterer Kritikpunkt ist die beschränkte Verfügbarkeit an Literatur.



5 Schlussbetrachtung und Ausblick

Die ideale Zusammensetzung und das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats variieren je nach den spezifischen Anforderungen und Schwierigkeiten, denen das Unternehmen gegenübersteht, und kann daher nicht objektiv festgelegt werden.

Die zuvor ausgearbeiteten Unterschiede bezüglich der Bestellung und Besetzung können in Zukunft einer genaueren Analyse unterzogen werden. Potenzial für weitere wertvolle bieten die Unterschiede zwischen Arbeitnehmer- und Anteilseignervertretern in Bezug auf die Verteilung der Mandate. Außerdem besteht die Möglichkeit die Synergien der weiteren Mandate in Aufsichtsräten und anderen in-/ausländischen Kontrollgremien weiter zu untersuchen, wobei Interessenkonflikte einen Teil der Forschung darstellen können.

Ebenfalls im Hinblick auf die Altersstruktur der Vertreter beinhaltet diese Arbeit Ansätze, die eine detailliertere Untersuchung wert sind, um die Anforderungen an Diversität im Aufsichtsrat noch genauer zu definieren und das Gestaltungspotenzial aufzuzeigen.

Auch der Faktor Internationalität wurde hier nur oberflächlich thematisiert, weshalb sich auch dort eine noch tiefe greifende Analyse anbietet, um wertvolle Erkenntnisse in der Aufsichtsratsgestaltung zu erlangen. Gleichermaßen besteht die Möglichkeit mehr als die vier aufgeführten Typen Insider, Business Experts, Support Specialists und Community Influentials aufzuzeigen und weitere auszuarbeiten.

Literaturverzeichnis

Affes, W., Jarboui, A. (2023), The impact of corporate governance on financial performance: a cross-sector study, International Journal of Disclosure and Governance, 20, 4, S. 374-394.

Aktiengesetz (2023), in: Beck-Texte im dtv, 50. Aufl., München.

Amerland, A. (2023), "Sustainable Governance ist immer individuell", URL: <https://www.springerprofessional.de/csr-reporting/compliance/eine-sustainable-corporate-governance-ist-immer-individuell/24607372>, Zugriff am 09.05.2024.

Appel, A., Schrag, W. (2024), "Zwei Kriminelle": Aufsichtsrat belastet Ex-Wirecard-Vorstände, URL: <https://www.br.de/nachrichten/wirtschaft/zwei-kriminelle-aufsichtsrat-belastet-ex-wirecard-vorstaende>, U50kLuC, Zugriff am 07.05.2014.

Bassirodin, R., Elhabib, M. (2024), A Critique: Corporate Governance Definition Dilemma And The Major Causes For Calls To Improve Corporate Governance, in: European Journal of Business and Management, 36, S. 365-369.

Bernile, G., Bhagwat, V., Yonker, S. (2018), Board diversity, firm risk, and corporate policies, in: Journal of Financial Economics, 127, S. 588-612.

Bhagat, S., Bolton, B. (2019), Corporate governance and firm performance: The sequel, in: Journal of Corporate Finance (2019), 58, S. 142-168.

Brandt, W. et al. (2024), Erklärung an die Unternehmensführung (2023), Homepage RWE, URL: <https://www.rwe.com/-/media/RWE/documents/05-investor-relations/corporate-governance/2024/erklaerung-zur-unternehmensfuehrung-2023.pdf>, Zugriff am 28.05.2014.

Deutsche Presseagentur (2024), Aktionäre fordern schnelleren Kohleausstieg, URL: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/energie/rwe-hauptversammlung-aktionaeere-fordern-schnelleren-kohleausstieg/100036788.html>, Zugriff am 11.05.2024.

Deutscher Corporate Governance Kodex (2023), in: Beck-Texte im dtv, 50. Aufl., München.

Diess, H. (2023), Berichterstattung an der Hauptversammlung, URL: <https://www.infineon.com/dgdl/IFX+Gesch%C3%A4ftsbericht+2023+-+Bericht+des+Aufsichtsrats+an+die+Hauptversammlung.pdf?fileId=8ac78c8b8b657de2018bfcd2660d0072>), Zugriff am 25.05.2024.

Eccles, R., Ioannou, I., Serafeim, G. (2014), The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance, Harvard Business School.

Eling, M., Pankoke, D.A. (2014), Deutscher Aufsichtsrat versus Schweizer Verwaltungsrat. Systematischer Abgleich und Evaluation der zentralen Kontroll- und Leitungsgremien im deutschsprachigen Versicherungsbereich, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 103, 2, S.137-165.

Eulerich, M. und Welge, M.K. (2014), Corporate-Governance Management. Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden.

Eulerich, M., Welge, M.K. (2010), Strategische Unternehmensüberwachung durch den mitbestimmten Aufsichtsrat in Krisenzeiten: Eine empirische Untersuchung der Überwachungspraxis von Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern in DAX-Unternehmen, Arbeitspapiere 225, Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf.

Europäische Union, Gründung einer Europäischen Gesellschaft (SE), URL: https://europa.eu/youreurope/business/running-business/developing-business/setting-up-european-company/faq/index_de.htm, Zugriff am: 28.05.2024.

Fich, E.M., Shivdasani, A. (2006), Are Busy Boards Effective Monitors?, in: The Journal of Finance, 61, 2, S. 689-724.

Fussan, H.M. (1978), Organe der AG, Frankfurt am Main.

Handschumacher, F., Ceschinski, W. (2020), Besteht ein Zusammenhang zwischen der Gender-Diversity und Überwachungseffektivität des Aufsichtsrats? Eine empirische Analyse deutscher börsennotierter Unternehmen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 72, 213–251.

Harjoto, M., Laksmana, I., Lee, R. (2015), Board Diversity And Corporate Social Responsibility, in: Journal of Business Ethics, 132, S. 641-660.

Helfen, M., Toedling N. (2021), Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung, in: Allespach, M., Rudel, M. (Hrsg.) (2021), Mitbestimmung – Ein Thema für die Wirtschaftswissenschaften. Studienbriefe zu zentralen Handlungsfeldern der Betriebswirtschaftslehre, Frankfurt, S.353-425.

Hillman. A.J., Cannella, A.A., Paetzold, R.L. (2000), The Resource Dependence Role Of Corporate Directors Strategic Adaptation Of Board Composition In Response To Environmental Change, in: Journal of Management Studies, 37, 2, S. 235-255.

Hirte, H. (2023), Einführung, in: Aktiengesetz und GmbH-Gesetz – Beck-Texte im dtv, 50. Aufl., München.

Hofer, J., Menzel, S. (2022), Ex-VW-Chef Herbert Diess soll Aufsichtsratsvorsitz übernehmen, URL: <https://www.handelsblatt.com/technik/internet/chiphersteller-ex-vw-chef-diess-soll-aufsichtsratsvorsitz-bei-infineon-uebernehmen/28872244.html>, Zugriff am 11.05.2024.

Hopkin, P. (2017), Fundamentals of Risk Management, 4. Aufl., London

Hopt, K. (2000), Unternehmenskontrolle (Corporate Governance).

Überlegungen zu einem internationalen und interdisziplinären Thema, Universität Braunschweig.

Infineon Technologies AG (2022), Erklärung an die Unternehmensführung, URL: <https://www.infineon.com/dgdl/Infineon+Erkl%C3%A4rung+zur+Unternehmensf%C3%BChrung+2022.pdf?fileId=8ac78c8b84a33cb40184b9505053000b>, Zugriff am 26.05.2024.

Lee, S.H., Phan, P.H. (2000), Competencies Of Directors In Global Firms: Requirements For Recruitment And Evaluation, in: Corporate Governance: An International Review, 8, 3, S. 204-214.

Lieder, J. (2006), Der Aufsichtsrat im Wandel der Zeit, Gottmatingen.

Lutter, M., Krieger, G., Verse, D. (2020), Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats, 7. Aufl., Köln.

Mitbestimmungsgesetz (2022), in: Beck-Texte im dtv, 50. Aufl., München.

Montan-Mitbestimmungsgesetz (2021), in: Beck-Texte im dtv, 50. Aufl., München.

Nelson, K., Trevino, L.. (2016), Managing Business Ethics, 5. Aufl., Westford.

Pidun, U., Roos, A., Stange, S. (2021), What Is The Right Role For Your Supervisory Board, URL: <https://www.bcg.com/understanding-the-right-role-for-your-supervisory-board>, Zugriff am: 28.05.2024.

Schmidt, V., Wood, M. (2019), Conceptualizing throughout legitimacy: Procedural mechanisms of accountability, transparency, inclusiveness and openness in EU governance, in: Public Administration Journal, S. 727-740.

Schweikert, C., Jantz, M. (2012): Corporate Governance in Abhängigkeit von Unternehmensstruktur und Unternehmensgröße - eine betriebswirtschaftlichjuristische Analyse, Hochschule Konstanz.

Speich, I. (2023), Nachhaltige Unternehmensführung als Schlüssel zum Erfolg, URL: <https://www.wiwo.de/finanzen/geldanlage/verkehrte-finanzwelt-nachhaltige-unternehmensfuehrung-als-schluessel-zum-erfolg/29512810.html>, Zugriff am 15.05.2024.

Thiemeyer, G. (2017), Mitbestimmung 1976: Die böse Saat: Gewerkschaftsstaat?, URL: <https://www.faz.net/aktuell/politik/politische-buecher/mitbestimmung-1976-die-boese-saat-gewerkschaftsstaat-15219238.html>, Zugriff am 03.05.