LESEPROBE

Audit Committee Institute e.V.

Der Navigator für den Aufsichtsrat

Praktisch. Risikoorientiert. Konzentriert.

Gefördert durch

KPMG

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative («KPMG International»), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

1. Auflage, 2018

Herausgeber: Audit Committee Institute e.V. (ACI)

Leitung: Prof. Dr. Kai C. Andrejewski

Wissenschaftliche Leitung: Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff

An diesem Handbuch haben mitgewirkt: Astrid Gundel und Christina Gasser in Zusammenarbeit mit Corinna Breyel, Frank Fischer, Kai Ismar, Renate Kappauf, Julia Kohler (Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg), Jens Carsten Laue, Christian Tobias Pfaff und Isabella Ries

Audit Committee Institute e.V. (ACI)
THE SQUAIRE • Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 9587-3040
Fax +49 1802 11991-3040
E-Mail aci@kpmg.de
www.audit-committee-institute.de

Gestaltung und Satz: stereobloc, Berlin

Bildnachweise: Titel ©adirekjob/shutterstock.com; S. 3–5 ©Kuttelvaserova Stuchelova/shutterstock.com; S. 12/13 ©roroto12p/shutterstock.com; S. 16/17 ©Willyam Bradberry/shutterstock.com; S. 20/21 ©Photobret2014/shutterstock.com; S. 50/51 ©irabel8/shutterstock.com; S. 162/163 ©Oskari Porkka/shutterstock.com; S. 188/189 ©Breno Kuster/shutterstock.com; S. 204/205 ©pfshots/shutterstock.com; S. 256/257 ©Dimitris66/iStock.com; S. 260 ©mejnak/shutterstock.com; S. 288/289 ©Oskari Porkka/shutterstock.com

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2018 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany.

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

Inhalt

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

Inhalt

Vorwort **17**

RECHTLICHE GRUNDLAGEN

I. Grundlagen der Aufsichtsratstätigkeit 21

Astrid Gundel

1. Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance **24**

2. Deutscher Corporate Governance Kodex **26**

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex 26

Ziel des Deutschen Corporate Governance Kodex 26

Inhalt des Deutschen Corporate Governance Kodex 27

Adressaten 27

Entsprechenserklärung 27

3. Unterliegt »meine« Gesellschaft der Mitbestimmung? **28**

4. Fakultativer Aufsichtsrat vs. Beirat in der GmbH **32**

5. Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder und Besetzung mit Arbeitnehmervertretern **33**

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

6. Welche Anforderungen werden an den gesamten Aufsichtsrat gestellt? 35

Besondere Anforderungen an kapitalmarktorientierte Unternehmen, Banken und Versicherungsunternehmen 35

Besondere Anforderungen an börsennotierte und/oder mitbestimmte Unternehmen 36

7. Welche Anforderungen werden an jedes einzelne Aufsichtsratsmitglied gestellt? 38

Anforderungen an jedes einzelne Mitglied 38

Gesetzliche Bestellungshindernisse 39

Transparenz 41

8. Haftung der Aufsichtsratsmitglieder 42

Wann haftet ein Aufsichtsratsmitglied gegenüber der Gesellschaft? 42

Haftungsbeschränkungen, Verzicht und Vergleich 43

Entlastung 44

Business Judgement Rule für unternehmerische Entscheidungen 44

Verjährung 46

Strafrecht 46

9. Aufsichtsratsvergütung 47

Gewährung einer Vergütung 47

Ausgestaltung der Vergütung 47

Kreditgewährung an Aufsichtsratsmitglieder 48

Publizität 49

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

II. Die tägliche Aufsichtsratsarbeit 51

Astrid Gundel

1. Die Aufgaben des Aufsichtsrats 57

Aufgaben des Aufsichtsrats im Überblick 57

Überwachungsgegenstand 62

Überwachungsmaßstab 62

Überwachungsintensität 63

Die Aufgaben des Aufsichtsrats im Einzelnen 64

2. Die Organisation der Aufsichtsratsarbeit 108

Inwieweit kann und muss der Aufsichtsrat selbst über seine Organisation entscheiden? 108

Aufsichtsratsvorsitzender 110

Ausschussbildung 114

Sitzungsfrequenz 121

Einberufung (Einladung) von Aufsichtsratssitzungen 121

Beschlussfähigkeit 122

Beschlussfassung 123

Teilnahme an den Sitzungen 126

Sachverständige 128

Dokumentation 130

Selbstevaluation 131

3. Information und Verschwiegenheit des Aufsichtsrats 133

Überblick über die Information des Aufsichtsrats 133

Regel- und Sonderberichterstattung des Vorstands/der Geschäftsführung 136

Sonstige Berichterstattung des Vorstands/der Geschäftsführung 139

Bericht auf Verlangen des Aufsichtsrats 139

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

Weitere Informationsquellen des Aufsichtsrats 141
Verschwiegenheit der Aufsichtsratsmitglieder 142

4. Interessenkonflikte der Aufsichtsratsmitglieder 144

5. Berichterstattung über den Aufsichtsrat und seine Arbeit 147

Überblick 147
Bericht des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung 149
Entsprechenserklärung 153
Erklärung zur Unternehmensführung 156

III. Besonderheiten bei Banken 163

Astrid Gundel

1. Besonderheiten bezüglich der Grundlagen der Aufsichtsratstätigkeit 166

Welche zusätzlichen Anforderungen werden an den gesamten Aufsichtsrat gestellt? 166
Welche zusätzlichen Anforderungen werden an jedes einzelne Aufsichtsratsmitglied gestellt? 168
Aufsichtsratsvergütung 172

2. Besonderheiten bezüglich der täglichen Aufsichtsratsarbeit 173

Aufgaben 173
Die Organisation der Aufsichtsratsarbeit 178
Information und Verschwiegenheit 185

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

IV. Besonderheiten bei Versicherungen 189

Astrid Gundel

1. Besonderheiten bezüglich der Grundlagen der Aufsichtsratstätigkeit 192

Welche zusätzlichen Anforderungen werden an den gesamten Aufsichtsrat gestellt? 192

Welche zusätzlichen Anforderungen werden an jedes einzelne Aufsichtsratsmitglied gestellt? 194

Aufsichtsratsvergütung 197

2. Besonderheiten bezüglich der täglichen Aufsichtsratsarbeit 198

Aufgaben 198

Die Organisation der Aufsichtsratsarbeit 201

Information und Verschwiegenheit 203

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

V. Risiken 205

Corinna Breyel, Christina Gasser, Kai Ismar und Renate Kappauf

1. Strategische Risiken und Unternehmensplanung 209

Kernfragen zu strategischen Risiken 214

Fragen zu strategischen Prozessen im Unternehmen 216

Exkurs Zukunftsfähigkeit 217

Fragen zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmen 234

2. Operative Risiken 235

Kernfragen zu operativen Risiken 238

Fragen zu operativen Prozessen im Unternehmen 239

3. Finanzrisiken 243

Kernfragen zu Finanzrisiken 246

Fragen zu Finanzprozessen im Unternehmen 247

4. Compliance-Risiken 248

Kernfragen zu Compliance-Risiken 252

Fragen zu Compliance-Prozessen im Unternehmen 254

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

VI. Überwachung unternehmerischer Kontrollsysteme ... 257

Jens Carsten Laue

1. Überblick Corporate Governance-Systeme ... 260

Kernfragen zur Wirksamkeitsüberwachung durch den Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss ... 264

2. Risikomanagementsystem (RMS) ... 266

Der neue COSO ... 266

Prozessfragen zum Risikomanagementsystem ... 268

3. Internes Kontrollsystem (IKS) ... 270

Prozessfragen zum Internen Kontrollsystem ... 272

4. Compliance-Management-System (CMS) ... 274

Anti-Geldwäsche-Compliance ... 277

Datenschutz ... 278

Tax Compliance ... 279

Prozessfragen zum Compliance-Management-System ... 280

5. Internes Revisionssystem (IRS) ... 282

Prozessfragen zum Internen Revisionssystem ... 286

Stichwortverzeichnis ... 289

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

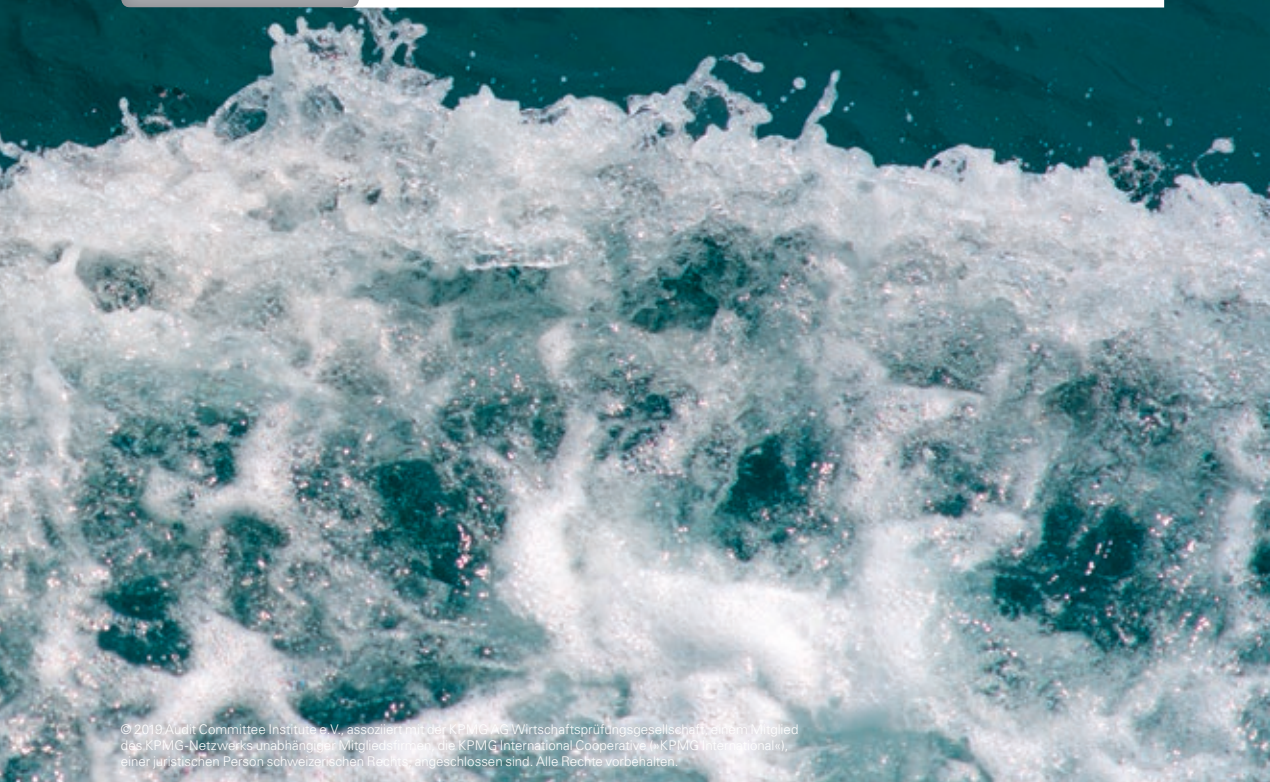
LESEPROBE

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

Vorwort



© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

Vorwort

Liebe Aufsichtsrätinnen, liebe Aufsichtsräte,

liebe Leserinnen, liebe Leser,

wie sieht die Aufsichtsratsarbeit der Zukunft aus? Sie muss praktisch, risikoorientiert und konzentriert sein, um die Anforderungen des Kapitalmarkts und des Unternehmens zu erfüllen. Mit unserem Navigator wollen wir Sie in dieser Aufgabe unterstützen. Ein Leitfaden, der neuen wie erfahrenen Mitgliedern des Aufsichtsrats die tägliche Arbeit erleichtert und wissenswerte Details vermittelt.

In Kapitel I werden die gesetzlichen Grundlagen der Aufsichtsratstätigkeit dargestellt. Darauf aufbauend, beleuchten wir in Kapitel II die Facetten der täglichen Arbeit des Aufsichtsrats. Besonderheiten im Banken- und Versicherungsbereich werden in Kapitel III und IV dargestellt, Kapitel V zeigt typische (nicht abschließende) unternehmerische Risiken auf. Zum Abschluss widmen wir uns in Kapitel VI der Überwachung der unternehmerischen Kontrollsysteme.

Die Aufsichtsratsarbeit unterliegt aktuell vielen Veränderungen. Neben gesetzlichen Neuregelungen werden auch grundsätzliche Fragen neu diskutiert. Wie viel Strategiediskussion findet im Aufsichtsrat statt? Hat das deutsche dualistische System noch eine Zukunft? Wie gehen Gesellschaften und Aufsichtsräte mit aktivistischen Investoren um? Welche Bedeutung bekommen nichtfinanzielle Faktoren im Financial Reporting und was heißt das für die Aufsichtsratsarbeit? Die Liste ließe sich um viele weitere Punkte ergänzen. Der Navigator soll Ihnen als Aufsichtsrätin und Aufsichtsrat die Möglichkeit geben, den Themen mit dem »richtigen Rüstzeug« zu begegnen und sicher durch alle Klippen zu steuern.

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

Zusätzlich zum Navigator möchten wir mit dem Audit Committee Quarterly eine strategische und inhaltliche Diskussion im Aufsichtsrat initiieren. Darüber hinaus informieren wir im Audit Committee Institute über alle relevanten Entwicklungen aus dem Bereich der Corporate Governance.

Das Handbuch ist auch ein Angebot zum Dialog. Wir würden uns freuen, Themen rund um den Aufsichtsrat mit Ihnen persönlich zu diskutieren.

Viel Freude mit unserem Navigator

Klaus Becker
CEO, Sprecher des Vorstands
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Prof. Dr. Kai C. Andrejewski
Leiter Audit Committee Institute e.V.
Regionalvorstand Süd
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

RECHTLICHE GRUNDLAGEN

I. Grundlagen der Aufsichtsratstätigkeit

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative («KPMG International»), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

1. Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance

Aufgabe des Aufsichtsrats ist die Überwachung und Beratung der Unternehmensleitung.

In der AG, KGaA, der dualistisch organisierten SE mit Sitz in Deutschland (im Folgenden kurz: SE) ist ein Aufsichtsrat zwingend einzurichten.

In der GmbH ist ein Aufsichtsrat nur dann zwingend zu bilden, wenn die Gesellschaft der unternehmerischen Mitbestimmung im Aufsichtsrat unterfällt (siehe S. 28 ff.) oder das Kapitalanlagegesetzbuch (KAGB) auf sie Anwendung findet.[1] Im Übrigen kann die Gesellschaft freiwillig einen Aufsichtsrat etablieren.

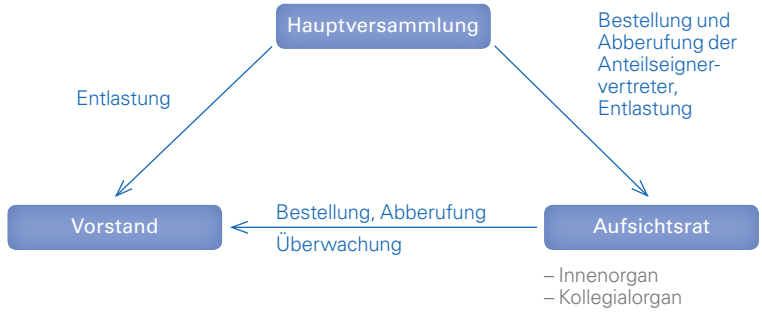
1 Auf die Besonderheiten des KAGB wird im Folgenden nicht näher eingegangen.

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

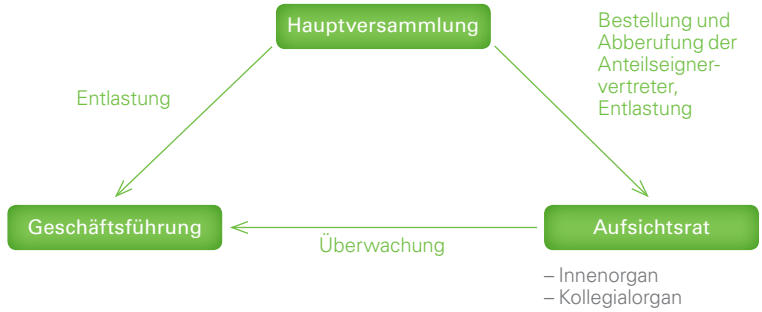
AG, SE

Stellung des Aufsichtsrats durch Gesetz weitgehend vorgegeben



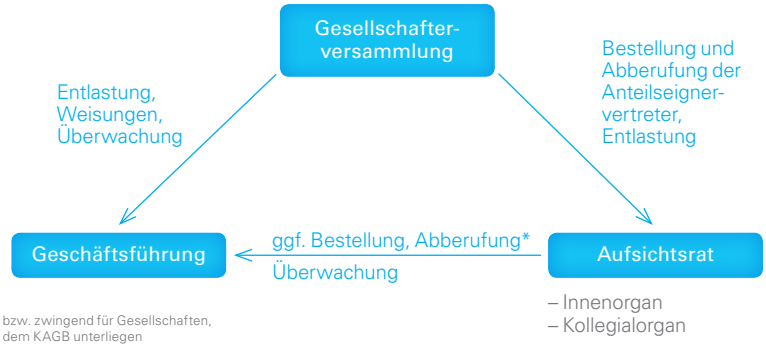
KGaA

Umfangreiche Satzungsregelungen zur Stellung des Aufsichtsrats möglich



GmbH

Umfangreiche Satzungsregelungen zur Stellung des *fakultativen* Aufsichtsrats möglich



* Freiwillig durch Satzungsbestimmung bzw. zwingend für Gesellschaften, die dem Mitbestimmungsgesetz oder dem KAGB unterliegen

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

RISIKOORIENTIERTE AUFSICHTSRATSARBEIT

VI. Überwachung unternehmerischer Kontrollsysteme

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

1. Überblick Corporate Governance-Systeme

Vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen wie weiter steigender Globalisierung, Digitalisierung und zunehmend schnellerer Innovationszyklen gewinnt das Thema Corporate Governance weiter deutlich an Bedeutung. Neben steigenden Haftungsanforderungen für Vorstände und Aufsichtsräte aus der regulatorischen Entwicklung heraus bestehen auch zunehmende Anforderungen der Stakeholder an eine wirksame Governance, z. B. im Hinblick auf die externe Beurteilung dieser Systeme.

Dies alles erhöht die Notwendigkeit zum Aufbau wirksamer Corporate Governance-Systeme. Der Aufsichtsrat (bzw. sein Prüfungsausschuss) hat die Pflicht zur Überwachung der Wirksamkeit dieser Systeme aus der Verpflichtung der Aufgabe des § 107 Abs. 3 S. 2 AktG heraus. Es besteht eine Nachweispflicht des Vorstands gegenüber dem Aufsichtsrat, die Wirksamkeit der Corporate Governance-Systeme sicherzustellen (§ 93 Abs. 1 AktG, § 43 Abs. 1 GmbHG).

Basis einer einheitlichen optimierten Governance-Struktur und deren kontinuierliche Wirksamkeitsüberwachung ist die Kenntnis der unternehmenskonkreten gesetzlichen und regulatorischen Regelungen und der sich daraus ergebenden Risiken. Darüber hinaus ist auch die Sicherstellung von Qualität und Transparenz von großer Bedeutung.

Wesentliche Elemente einer funktionierenden Corporate Governance:

- Alle Systeme basieren auf einer gemeinsamen und vollständigen Risikoanalyse, abgeleitet aus den Unternehmenszirkeln (einheitliches Risikobild).
- Für alle Corporate Governance-Bestandteile sind klare Verantwortlichkeiten definiert (Aufbau- und Ablauforganisation).
- Es liegt eine transparente, aussagekräftige Dokumentation vor über die Systeme, die identifizierten Risiken und die dazugehörenden Maßnahmen, Anweisungen (Richtlinien) und die übergreifenden Kontrollen sowie Prozesskontrollen.

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

Risikomanagementsystem (RMS)

Das RMS ist die Gesamtheit aller Maßnahmen zur Erkennung, Bewertung und Überwachung aller wesentlichen Risiken sowie die Kommunikation darüber. Es ist nicht auf die Früherkennung bestandsgefährdender Risiken beschränkt. Somit ist das RMS als Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur

- Risikoerkennung,
- Risikobewertung,
- Risikosteuerung und
- Risikoüberwachung

zu verstehen.

Internes Kontrollsystem (IKS)

Das IKS umfasst die Summe der Regeln und Vorgehensweisen, die sicherstellen sollen, dass Organisation und Prozesse einwandfrei funktionieren und dass die durch das Risikomanagement festgestellten kritischen Bereiche geregelt und überwacht werden. Dies wird durch einen Prozess zur Gewährleistung angemessener Transparenz und Sicherheit bezüglich der Erreichung folgender Ziele erfüllt:

- **Effektivität und Effizienz** des operativen Geschäfts
- **Zuverlässigkeit** der Berichterstattung (finanziell/nicht finanziell)
- **Konformität** mit anzuwendenden Gesetzen, regulatorischen Anforderungen und internen Richtlinien

Compliance-Management-System (CMS)

Das CMS ist ein wichtiger Bestandteil des Risikomanagements; es dient der Erkennung, Bewertung, Überwachung und Steuerung aller wesentlichen Compliance-Risiken. Es beschränkt sich hierbei nicht auf Fraud- und Korruptionsrisiken, sondern umfasst verschiedene Teilrechtsgebiete, die durch die Unternehmen festzulegen sind.

Relevante Aspekte sind sowohl **alle Gesetze, Regulierungen und Richtlinien als auch vertragliche Pflichten und Selbstverpflichtungen** und sind daher rechtsgebietsübergreifend auszugestalten.

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

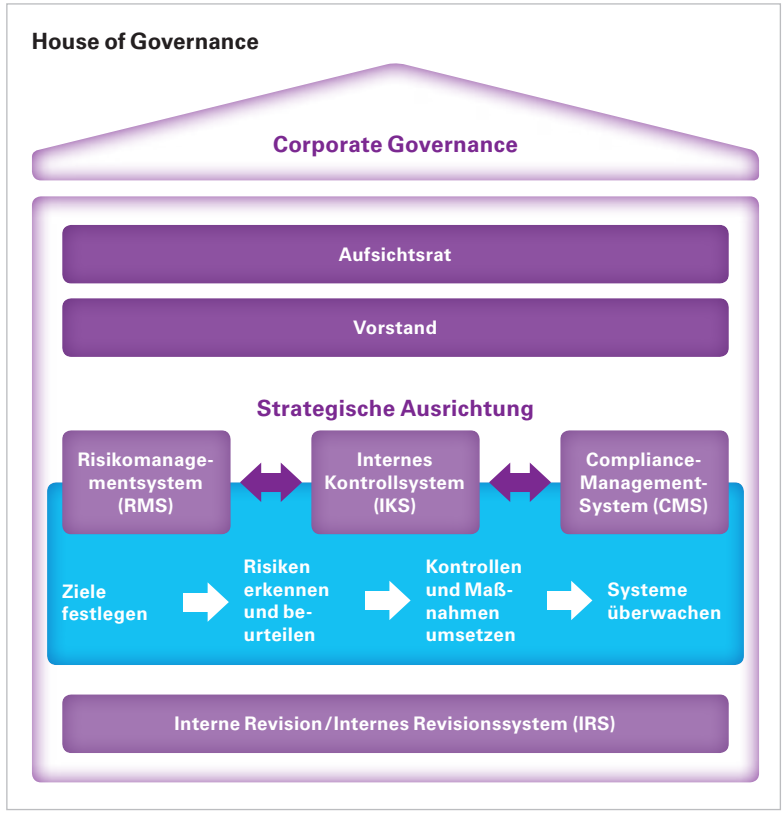
LESEPROBE

Compliance umfasst neben Fraud- und Korruptionsrisiken alle Instrumente und Mechanismen zur Erreichung (rechts- und regel-)konformen Verhaltens der Unternehmensleitung, des Managements und der Mitarbeiter.

Interne Revision / Internes Revisionssystem (IRS)

Die Interne Revision verkörpert eine **unabhängige, objektive Sicherungs- und Unterstützungsfunktion, die Werte schaffen, erhöhen sowie das operative Geschäft verbessern soll.**

Ziel ist dabei die Evaluierung und Verbesserung der Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und des Governance-Prozesses auf Basis eines risikoorientierten Prüfungsansatzes über alle Tätigkeitsbereiche des Unternehmens (inklusive Compliance-Prüfungen und Fraud-Präventionen).



© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

WIRKSAMKEITSÜBERWACHUNG DURCH DEN AUFSICHTSRAT BZW. PRÜFUNGSAUSSCHUSS

- Der Aufsichtsrat hat die **Wirksamkeit der Governance-Systeme** zu überwachen. Er kann diese Aufgabe ganz oder teilweise **auf den Prüfungsausschuss übertragen.** Die Verantwortung des Gesamtaufsichtsrats bleibt auch nach der Übertragung bestehen.
- Die Überwachung umfasst die **Angemessenheit und Funktionsfähigkeit** der Systeme, also die Frage ihrer Eignung und der Feststellung, inwieweit das System kontinuierlich unternehmens- bzw. konzernweit Anwendung findet (»gelebt wird«), sowie der Notwendigkeit von **Ergänzungen, Erweiterungen oder Verbesserungen der Systeme.**
- Basis der Überwachung sind Informationen des Vorstands. Der Aufsichtsrat muss sich aber selbst ein unabhängiges Bild verschaffen. Dazu kann das Einholen externer Informationen sowie die Beauftragung unabhängiger Prüfungen durch Dritte wie z. B. Wirtschaftsprüfer geeignet sein.

Zu den Aufgaben des Aufsichtsrats im Einzelnen bei der Wirksamkeitsüberwachung unternehmerischer Kontrollsysteme siehe S. 91 ff.

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

Kernfragen zur Wirksamkeitsüberwachung durch den Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss

Kernfragen zur Wirksamkeitsüberwachung der Corporate Governance-Systeme durch den Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss

- Befasst sich der Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss **regelmäßig** mit den unternehmerischen Steuerungs- und Kontrollsystemen im Unternehmen?
- Ist dies als fester Bestandteil im **Jahressitzungsplan** vorgesehen?
- Hat der Aufsichtsrat die Aufgabe ganz oder teilweise an den Prüfungsausschuss **delegiert?** Welche Aufgaben verbleiben im Rahmen dieser Delegierung bei dem **Plenum?**
- Sofern eine Delegierung erfolgt ist: **Berichtet** der Prüfungsausschussvorsitzende ausreichend über die Überwachungshandlungen des Ausschusses und dessen Einschätzung der Systeme?
- Lässt er sich insbesondere von der Internen Revision und dem Abschlussprüfer bei der Validierung seiner eigenen Wirksamkeitsbeurteilung unterstützen und vereinbart er entsprechende **Prüfungsschwerpunkte** oder Sonderprüfungen?
- Lässt sich der Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss vom Vorstand auch seine **Wirksamkeitsbeurteilung zu den Governance-Systemen** vorlegen und erläutern?
- Macht sich der Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss – unter Bezugnahme auf die Berichte des Vorstands – ein **eigenes Bild** davon, ob die Governance-Systeme rechtlichen Anforderungen und aktuellen Good Practice-Maßstäben genügen?

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

- Greift der Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss bei der Beurteilung der Systeme ggf. auf **externe Sachverständige** zurück? Werden die relevanten Informationen textbasiert und grafisch übersichtlich aufbereitet zur Verfügung gestellt?
- Ist der **Dokumentationsumfang** der Systeme angemessen (abhängig von Art, Größe und Komplexität des Unternehmens sowie gängiger Praxis), damit sich der Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss ein Bild von deren Ausgestaltung (Design) machen kann?
- Stehen die Informationen **rechtzeitig und regelmäßig** zur Verfügung?
- Wird der Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss über **Änderungen** in den Systemen regelmäßig informiert?
- Wird der Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss **unverzüglich über wesentliche Problemfälle** (z. B. Prozess- und IKS-Schwächen, Compliance-Verstöße, Feststellungen der Internen Revision) unterrichtet?

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

Stichwortverzeichnis

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

Stichwortverzeichnis

A

Abberufung von Aufsichtsratsmitgliedern ... **25,** 125, 145, 168 f., 194
Besonderheiten bei Banken ... **168 f.**
Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen ... **194**

Abberufung von Vorstandsmitgliedern/Mitgliedern der Geschäftsführung ... **25, 58–61,** 68, **69, 71, 73,** 75, 116, 124 f.
Beendigung der Anstellungsverträge ... **74 f.**
Einvernehmliche Aufhebung und Wiederbestellung ... **73**
Koppelungsklausel ... **75**
Übertragbarkeit auf Ausschuss ... **116**
Verfahren in paritätisch mitbestimmten Gesellschaften ... **73,** 124 f.

Abfindung von Mitgliedern des Vorstands/der Geschäftsführung ... 76, 77, **79,** 175 f., 198 f.
Besonderheiten bei Banken ... **175 f.**
Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen ... **198 f.**
Empfehlungen des DCGK ... **79**
Mannesmann-Urteil des BGH ... **77**

Abhängigkeitsbericht ... 86, 149

Abschlussprüfer, siehe unter Überwachung des Abschlussprüfers

Abstimmung, siehe unter Sitzungen des Aufsichtsrats

Ad-hoc-Ausschüsse ... **114**

Aktionärsrechterichtlinie, überarbeitete ... 49, 80, 104

Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder ... **37**

Altersgrenze für Vorstandsmitglieder ... **72**

Amtseinführungs- und Schulungsrichtlinie ... **169**

Anforderungen an das einzelne Aufsichtsratsmitglied ... 35, 37, **38 ff.,** 115, 118, 131, 168 ff., 179 ff., 194 ff., 202
Altersgrenze ... **37**
Aufsichtsratsvorsitzender ... 37, **110 ff.**
Aus- und Fortbildung ... **38,** 169, 195, 202
Besondere Expertise für besondere Aufgaben ... **35,** 37, **38, 114 f., 118,** 170, 179 ff., 195
Besonderheiten bei Banken ... **168 ff.,** 184
Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen ... **194 ff.,** 202
Bestellungshindernisse ... **39 f.,** 171, 196
Cooling-off-Periode ... 37, **40**
D&O-Versicherung ... **43**
Effizienzprüfung, siehe unter Selbstevaluation des Aufsichtsrats
Empfehlungen des DCGK ... **37, 38, 39, 41, 161**
Fachliche Eignung ... **194 f.**
Hertie-Urteil ... **38**
Lebenslauf ... **41**
Mandatshöchstzahl ... **39, 40,** 169, 171, 196
Sachkunde ... **168 ff.**
Schadensersatzpflicht, siehe auch unter Haftung der Aufsichtsratsmitglieder
– Auswahlverschulden ... **38**
– Übernahmeverschulden ... **38**
Selbsteinschätzung ... **202**
Selbstevaluation ... **131 f.,** 182 f., 184, 202
Transparenz ... **41, 153 ff., 161**
Unabhängigkeit ... **35, 39,** 41, 144, 158, 161, 167, 179, 195
Zeitliche Verfügbarkeit ... **38 ff.,** 168, 182
Zuverlässigkeit ... **170, 195**

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

Anforderungen an den Gesamtaufsichtsrat ... **33 f., 35 ff.,** 40, 68, 153 ff., 156 ff., 161, 166 f., 179, 180 ff., 192 f., 202
Altersgrenze ... **37**
Arbeitnehmervertreter ... **33 f.,** 39, 110 f., 114 f., 179, 183
Aufsichtsratsvorsitzender ... 37, 71, 108, **110 ff.**
Besonderheiten bei Banken ... **166 f.,** 179, 180 ff.
Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen ... 192 f., 202
Corporate Governance-Bericht ... **161**
Empfehlungen des DCGK ... **37, 161**
Diversität ... 36, **37,** 40, 153 ff., **156 ff.,** 166 f., 182
Diversitätskonzept ... **156 ff.**
Effizienzprüfung, siehe unter Selbstevaluation des Aufsichtsrats
Ehemalige Vorstandsmitglieder ... **37, 40**
Entwicklungsplan ... **193, 202**
Frauenquote/Geschlechterquote ... **36, 40, 156 ff.**
Kompetenzprofil ... **37, 161**
Nachfolgeplanung ... **35,** 68
Selbsteinschätzung ... **202**
Selbstevaluation ... **131 f.,** 182 f., 184, 202
Transparenz ... **153 ff., 156 ff., 161**
Unabhängigkeit ... **35, 37,** 39, 41, 144, 158, **161,** 167, 179, 195
Vielfalt, siehe unter Diversität im Aufsichtsrat
Zielgrößen für den Frauenanteil ... **36, 156 ff.,** 167, 182
Zugehörigkeitsdauer ... **37**

Anstellungsverträge der Vorstandsmitglieder/Mitglieder der Geschäftsführung ... **58–61, 74 f.**
Koppelungsklauseln ... **75**
Nebentätigkeit ... **75**
Trennungstheorie ... **74 f.**
Vergütung, siehe unter Vorstandsvergütung
Zuständigkeit ... **74 f.**

Anteilseignervertreter, siehe unter Mitbestimmung

Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder ... **33 f.**

Anzahl der Mitglieder des Vorstands/der Geschäftsführung ... **70, 72,** 198

Anzeigepflicht bei der BaFin ... **168 f., 177, 193 f., 200**

ARAG/Garmenbeck-Urteil ... **106 f.**

Arbeitnehmervertreter, siehe unter Mitbestimmung

Arbeitsdirektor ... **70, 82**

Audit Committee, siehe unter Ausschüsse des Aufsichtsrats (Prüfungsausschuss)

Aufgaben des Aufsichtsrats ... **57 ff.,** 173 ff., 180 ff., 198 ff.
Überblick ... **57–63**
Besonderheiten bei Banken ... **173 ff., 180 ff.**
Besonderheiten bei Versicherungen ... **198 ff.**

Aufsichtsratsmandat, siehe auch unter Zeitlicher Aufwand für Aufsichtsratsmandat
Höchstpersönlichkeit ... **38, 62**
Mandatsniederlegung ... 145 f.
Weisungen an Aufsichtsratsmitglieder ... 25, **62**

Aufsichtsratsmitglieder, siehe unter Anforderungen an das einzelne Aufsichtsratsmitglied

Aufsichtsratssitzung, siehe unter Sitzungen des Aufsichtsrats

Aufsichtsratsvergütung, siehe unter Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder

Aufsichtsratsvorsitzender, siehe unter Vorsitzender des Aufsichtsrats

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

Aufwendungsersatz für Aufsichtsratsmitglieder **47**

Auskunftspersonen 111, 126, **127**

Auslagenersatz für Aufsichtsratsmitglieder **47**

Ausschüsse des Aufsichtsrats ..... 35, 37, 38, 66, 69, 71, 74, 82, 88 f., 92, 95, 97 f., 99, 108 f., 110, 113, **114 ff.,** 127, 150, 158, 170, 174, 176, 178 ff., 184, 186 f., 193, 201
Ad-hoc-Ausschüsse 114
Aufgaben ..... **88, 89, 92, 96, 99, 115 ff., 179 ff.**
– Delegationsverbote 66, 69, 74, 88, 97, 108, 110, **117**
Aufgabenübertragung ..... **115 ff.**
Auskunftsrecht **181, 183, 187**
Ausschussbildung **114,** 179
Austausch zwischen Gesamtaufsichtsrat und Ausschuss **117**
Befugnisse 117
Besetzung
– Anforderungen an Mitglieder ..... **37, 38, 114 f., 118,** 170, 179 ff.
– Mitbestimmungsgesetze ..... **114 f.,** 179, 183
Besonderheiten bei Banken ..... 170, **178 ff.**
Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen 193
Empfehlungen des DCGK 37, 89, 92, 99, 113, **120,** 127
Geschäftsordnung der Ausschüsse ..... **108 f.**
Informationspflichten des Ausschusses **117**
Informationsrechte des Ausschusses **117,** 181, 183, 187
Nominierungsausschuss ..... **120,** 178, 182 f., 184
Prüfungsausschuss ..... 35, **37, 86, 88 f., 92, 95 f.,** 97 f., 99, **100, 120,** 178, 180 f., 187
– Aufgaben 92, **120,** 180
– Empfehlung für den Beschlussvorschlag an die Hauptversammlung **95**
– Finanzexperte 35, **37, 115, 120, 150, 158**
– Sektorvertrautheit 35, **115**
– Vorsitzender **37, 113,** 181, **150, 158**
Publizität **119, 127, 150, 158**
Rechte und Pflichten **117**
Risikoausschuss ..... 174, 178, **180 f.,** 182, 186 f.
Sitzungen
– Teilnahme von Nichtmitgliedern **118,** 184, 201
Überwachung durch den Gesamtaufsichtsrat ..... **117 f.**
Transparenz, siehe unter Publizität
Verantwortlichkeit **118**
Vergütung **47**
Vergütungsausschuss **199, 203**
Vergütungsbeauftragter **176, 185, 187**
Vergütungskontrollausschuss ..... 176, 178, **182 f.,** 187
Vermittlungsausschuss **71, 114**
Vorsitzender **120**
Zusammenarbeit der Ausschüsse 179, 182

Aus- und Fortbildung der Aufsichtsratsmitglieder **38,** 169, 195
Besonderheiten bei Banken **169**
Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen **195, 204**

Auswahl des Abschlussprüfers, siehe auch unter Überwachung des Abschlussprüfers ..... **94 ff.**

B

Banken ..... **162 ff.**

Beendigung der Anstellung von Vorstandsmitgliedern/Mitgliedern der Geschäftsleitung, siehe auch unter Abberufung von Vorstandsmitgliedern/Mitgliedern der Geschäftsleitung ..... **74 f.**

Beirat **32**

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

Beraterverträge mit Aufsichtsratsmitgliedern 32, **48 f., 128**

Beratung des Vorstands/der Geschäftsführung 24 f., **57–60, 62–65,** 68, 92, 113, 173 f., 198
Besonderheiten bei Banken **173 f.**
Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen **198**
Empfehlungen des DCGK **113**
Grenzen **62 f.**
Unternehmensstrategie **68**

Bericht des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung/Gesellschafterversammlung, siehe unter Berichterstattung über den Aufsichtsrat und seine Arbeit

Berichterstattung des Vorstands/der Geschäftsführung an den Aufsichtsrat 86, **133 ff.,** 185 f., 203
Berichterstattung auf Anforderung des Aufsichtsrats 139 f.
Berichterstattung ohne Aufforderung des Aufsichtsrats **86, 136 ff.,** 185 f., 203
– Finanzberichterstattung **86, 137, 139**
– Information im Rahmen von Zustimmungsvorbehalten **139**
– Regelberichterstattung **136 ff.**
  – Jahresbericht über die beabsichtigte Geschäftspolitik und Unternehmensplanung **137**
  – Jahresbericht über die Rentabilität **137**
  – Quartalsbericht über den Gang der Geschäfte **137 f.**
– Sonderberichterstattung **136 ff.**
  – Bericht aus wichtigen Anlässen **139**
  – Bericht über Geschäfte von erheblicher Bedeutung **138**
Berichtsordnung **134 f.**
Besonderheiten bei Banken **185 f.**
Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen **203**
Einbeziehung von Konzerngesellschaften **138 ff.**
Form **138 ff.**
Informationsordnung **134 f.**

Berichterstattung über den Aufsichtsrat und seine Arbeit **49, 86 f., 147 ff.,** 200
Anhang 49, **148,** 154, 158
Bericht an die Hauptversammlung/Gesellschafterversammlung **86 f., 149 ff.,** 158, 200
– Besonderheiten bei börsennotierten Gesellschaften **150**
– Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen **152, 200**
– Empfehlungen und Anregung des DCGK **151**
– Erläuterung in der Hauptversammlung/Gesellschafterversammlung **152**
– Fristen **86 f., 152**
– Folgen einer fehlerhaften Berichterstattung **153**
– Form **152**
– Inhalt **149 ff.**
– Insiderrecht **151**
– Publizität **152**
– Verschwiegenheitspflicht **151**
Corporate Governance-Bericht **161**
Empfehlungen und Anregungen des DCGK **49, 151, 155, 161**
Entsprechenserklärung 27, **153 ff.**
– Aktualisierungspflicht **154**
– Beschlussfassung **154**
– Betroffene Gesellschaften **154**
– Empfehlungen des DCGK **155**
– Folgen bei inhaltlichen Fehlern **155**
– Inhalt der Erklärung **153 f.**
– Prüfung durch den Abschlussprüfer **155**
– Publizität **154 f.**
Erklärung zur Unternehmensführung **156 ff.**
– Beschlussfassung **159**
– Betroffene Gesellschaften **156**
– Corporate Governance-Bericht **161**
– Empfehlungen und Anregung des DCGK **161**
– Erklärung auf Konzernebene **159**
– Inhalt **157 ff.**

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

– Ort der Berichterstattung **160**
– Prüfung durch den Abschlussprüfer **160**
– Publizität **160**
Lagebericht 49, **148, 154,** 158, 160

Berichtsordnung ..... **134 f.**

Beschlussfähigkeit des Aufsichtsrats, siehe unter Sitzungen des Aufsichtsrats

Beschlussfassung des Aufsichtsrats, siehe unter Sitzungen des Aufsichtsrats

Beschlussvorschläge an die Hauptversammlung/Gesellschafterversammlung ..... 37, **39, 41, 58 f., 94 ff., 102,** 116, 120, 124
Beschlussvorschlag zur Wahl der Aufsichtsratsmitglieder **37, 39, 41, 102, 120, 124**
Beschlussvorschlag zur Wahl des Abschlussprüfers ..... **94 ff., 102, 120, 180**
Empfehlungen des DCGK **37, 39,** 41, **96, 120**
Übertragbarkeit auf Ausschuss **116**

Bestätigungsvermerk ..... 85 ff., 149 ff.

Bestellung der Aufsichtsratsmitglieder, siehe auch unter Anforderungen an das einzelne Aufsichtsratsmitglied, Anforderungen an den Gesamtaufsichtsrat ..... **25,** 33 f., 37, 39, 41, 102, 120, 124, 168, 194
Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder ..... **33 f.**
Besonderheiten bei Banken **168**
Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen **194**
Vorschlag an die Hauptversammlung/Gesellschafterversammlung **37, 39, 41, 102, 120, 124**

Bestellung des Abschlussprüfers, siehe auch unter Überwachung des Abschlussprüfers **95,** 177, 200
Besonderheiten bei Banken 177
Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen 200

Bestellung des Treuhänders **200**

Bestellung des Verantwortlichen Aktuars **200**

Bestellung des Vorstands/der Geschäftsführung, siehe auch unter Anstellungsverträge der Vorstandsmitglieder/Mitglieder der Geschäftsführung ..... **25, 36, 58–61, 69 ff., 82,** 114, 116, 124, 156 ff., 174, 182, 198
Altersgrenze **72**
Amtszeit **70**
Anzahl **70**
Arbeitsdirektor 70, **82**
Besonderheiten bei Banken 174, 182
Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen 198
Diversität **36, 72,** 182
Empfehlungen und Anregung des DCGK ..... **72 f.**
Erforderliche Mehrheit ..... **71, 124 f.**
Erstbestellung **72**
Trennungstheorie ..... **74 f.**
Übertragbarkeit auf Ausschuss **69,** 116
Vermittlungsausschuss **71, 114**
Wiederbestellung **73**
Zielgrößen für den Frauenanteil ..... **36, 72, 156 ff.**

Bestellungshindernisse für Aufsichtsratsmitglieder ..... **39 f.,** 171, 196
Besonderheiten bei Banken **171**
Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen **196**

Bilanzsitzung ..... **86, 88, 99 f., 127, 137, 201**

Billigung des Jahresabschlusses, siehe unter Prüfung der Finanzberichterstattung

Business Judgment Rule ..... 42, **44 f., 145**
Interessenkonflikte 45, **145**

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

C

CEO **81**

Change of Control **79**

Compliance ..... 82, 92, 100, 113, 120, 131, 173, 175, 182, 186, 195, 198 f., **274 ff.**
Anti-Geldwäsche-Compliance **277**
Anti-Korruption 276
Beratung mit dem Vorstand **113**
Besonderheiten bei Banken **173, 175, 182, 186**
Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen ..... **195, 198 f.**
Datenschutz **278**
Empfehlungen des DCGK **92, 113, 120**
Erklärung zur Unternehmensführung **158**
Kartellrecht 276
Prüfungsausschuss **92, 100, 120**
Tax Compliance **279**
Überwachung des Compliance-Management-Systems, siehe dort Zuständigkeit innerhalb des Vorstands/der Geschäftsführung **82**

Compliance-Beauftragter **186**

Compliance-Management-System, siehe auch unter Compliance, Unternehmerische Kontrollsysteme und Überwachung der unternehmerischen Kontrollsysteme ..... **91 ff., 261 f., 274 ff.**
Berichterstattung an den Aufsichtsrat **281**
Prozessfragen zum Compliance-Management-System **280**

Compliance-Prozesse, Fragen ..... **254 f.**

Compliance-Risiken ..... **248 ff.,** 271, 275
Kernfragen zu Compliance-Risiken ..... **252 f.**

Comply or explain, siehe unter Entsprechenserklärung

Cooling-off-Periode 37, **40**

Corporate Governance-Bericht **161**

Corporate Governance-Systeme, siehe unter Unternehmerische Kontrollsysteme

Corporate Social Responsibility **89, 129, 229, 250**

CSR-Berichterstattung **89, 129**

CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz **89, 129**
Ermessen des Vorstands/der Geschäftsführung ..... **63, 68, 91 f.**

D

D&O-Versicherung für Aufsichtsratsmitglieder **43**

Data&Analytics/Big Data **213, 215**

Datenschutz **213, 215,** 228, **235, 251, 253,** 255, **276, 278**

Delegationsverbote 66, 69, 74, 88, 97, 108, 110, **117**

Deutscher Corporate Governance Kodex ..... **26 ff.,** 37 f., 38, 41, 79 f., 113, 120, 134, 151, **153 ff.,** 161
Adressaten **27**
Entsprechenserklärung ..... 27, **153 ff.**
Inhalt ..... **27,** 37 f., 38, 41, 79 f., 113, 120, 134, 151, 161
Regierungskommission **26**
Ziel **26**

Digitalisierung ..... **211, 220 ff., 224, 230, 241, 260**

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

Diversität im Aufsichtsrat 36, **37,** 40, 153 ff., **156 ff.,** 166 f., 182

Diversität im Vorstand/der Geschäftsführung **36, 72,** 182

Diversitätskonzept **156 ff.**

Dokumentation der Aufsichtsratsarbeit 44, **130 f.**

Drittelbeteiligungsgesetz, siehe unter Mitbestimmung **29**

E

Einberufung der Hauptversammlung/Gesellschafterversammlung durch den Aufsichtsrat 58 f., 64 f., **101**

Einberufung zu Sitzungen des Aufsichtsrats, siehe unter Sitzungen des Aufsichtsrats

Einsichts- und Prüfungsrechte 128, **141**

Entlastung des Aufsichtsrats 25, **44,** 149 f., 153, 155
Anfechtung 153, 155
Folgen **44**
Verweigerung **44,** 153
Zuständigkeit **25**

Entlastung des Vorstands **25,** 153, 155

Entsprechenserklärung, siehe auch unter Berichterstattung über den Aufsichtsrat und seine Arbeit und Deutscher Corporate Governance Kodex 27, **153 ff.**

Entwicklungsplan **193, 202**

Erklärung zur Unternehmensführung, siehe auch unter Berichterstattung über den Aufsichtsrat und seine Arbeit **156 ff.**

Ersatzprodukte **231**

Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, siehe auch unter Überwachung des Abschlussprüfers **97, 116**
Übertragbarkeit auf Ausschuss **116**

EU-Abschlussprüferreform 61, **95 f., 99**

Externe Risiken **226 ff.**

F

Fachliche Eignung **194 f.**

Fakultativer Aufsichtsrat **24 f., 32, 38, 62**
Abgrenzung zum Beirat **32**
Weisungen **38, 62**

Feststellung des Jahresabschlusses, siehe auch unter Prüfung der Finanzberichterstattung durch den Aufsichtsrat **58–61, 87,90, 151**

Finanzexperte 35, **37, 115, 120, 150, 158**

Finanzlage 219, **223**

Finanzprozesse **247**

Finanzrisiken **243 ff.**

Frauenquote **36, 40, 156 ff.**

Fremdwährungsrisiken **244, 246**

Fresenius-Urteil des BGH **48, 128**

Future Readiness Index **217**

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

G

Geheime Abstimmung ... **123**

Geschäftsordnung des Aufsichtsrats ... **108 f.,** 114, 116, 121, 124, 158
Empfehlung des DCGK ... 108
Übertragbarkeit auf Ausschuss ... 108, 116

Geschäftsordnung für den Vorstand/die Geschäftsführung ... **58–61, 81 ff.,** 134 f., 158
Berichtsordnung ... **134 f.**
Empfehlungen des DCGK ... **83**
Übertragbarkeit auf Ausschuss ... **82, 116**

Geschäftsorganisation ... **173 f., 177**

Geschäftspolitik, siehe auch unter Unternehmensstrategie ... **136 ff.**

Geschäftsstrategie, siehe auch unter Unternehmensstrategie ... **68 f.,** 174, 193

Geschlechterquote ... **36, 40, 156 ff.**

Gesellschafterausschuss ... **32**

Gesellschafterversammlung, siehe unter Hauptversammlung

Gesellschaftlicher Wandel ... **228 f.**

Gewinnverwendungsbeschluss ... 84, 86 f., 149, 153
Anfechtung ... **153**

Gewinnverwendungsvorschlag ... 84, 86 f., 149

Gleichbehandlung der Aufsichtsratsmitglieder ... **47, 114**

Globalisierung ... **210, 211, 224, 226, 227, 231, 232, 237**

H

Haftung der Aufsichtsratsmitglieder ... 38, **42 ff.,** 77 f., 107, 114, 128, 130, 142 f., 145, 149 f.
Beweislastverteilung ... **42,** 130
Business Judgement Rule ... 42, **44 f., 145**
D&O-Versicherung ... **43**
Dokumentation ... **44, 130 f.**
Empfehlung des DCGK ... **43**
Entlastung ... 25, **44,** 149 f., 153, 155
Haftungsbeschränkung ... **43**
Interessenkonflikt ... 45, **145**
Karenzzeit ... **43**
Klage gegen Vorstandsmitglieder ... **107**
Mannesmann-Urteil des BGH ... **77**
Sachverständige ... **128, 142**
Schadensersatz ... **42**
Selbstbehalt ... **43**
Strafrecht ... **46**
Unternehmerischer Handlungsspielraum ... **44 f.**
Untreue ... **46, 77**
Vergleich ... **43**
Verjährung ... **46**
Verschwiegenheit ... **142 f.**
Verzicht ... **43**
Vorstandsvergütung ... **77 f.**

Halbjahresfinanzbericht ... **84, 89, 116**

Hauptversammlung ... 25, 37, 39, 41, 44, 47, **58–61,** 64 f., 73, 87, 90, 94 ff., **101 ff.,** 120, 124, 149 f., 153, 155, 177, 200
Aufsichtsratsvergütung ... 47
Auskunftspflicht der Aufsichtsratsmitglieder ... 103
Bericht an die Hauptversammlung, siehe auch unter Berichterstattung über den Aufsichtsrat und seine Arbeit ... 148 ff.
Beschlussvorschläge des Aufsichtsrats, siehe auch unter Beschlussvorschläge an die Hauptversammlung/Gesellschafterversammlung ... 37, **39, 41,** 58 f., **94 ff., 102,** 116, 120, 124

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

Bestellung des Abschlussprüfers, siehe auch unter Überwachung des Abschlussprüfers **95,** 177, 200
Einberufung ..... 58 f., **101**
Empfehlungen des DCGK 104
Entlastung des Aufsichtsrats ..... 25, **44,** 149 f., 153, 155
Entlastung des Vorstands/der Geschäftsführung **25,** 153, 155
Feststellung des Jahresabschlusses ..... **58 – 61, 87, 90, 151**
Leitung der Hauptversammlung **102**
Say on pay **104**
Teilnahme von Aufsichtsratsmitgliedern **103**
Übertragung des Zustimmungsrechts auf Aufsichtsrat in der KGaA **60**
Verhinderung der individualisierten Offenlegung der Vergütung **80**
Vertrauensentzug gegenüber dem Vorstand/der Geschäftsführung 73, 101
Vorstandsvergütung **104**
Wahl der Aufsichtsratsmitglieder, siehe auch unter Bestellung der Aufsichtsratsmitglieder ..... **25,** 33 f., 37, 39, 41, 102, 120, 124, 186, 194
Wahl des Abschlussprüfers, siehe unter Bestellung des Abschlussprüfers
Zustimmung bei Haftungsverzicht und -vergleich 43
Zustimmungsvorbehalte, siehe unter Zustimmungsvorbehalte des Aufsichtsrats

Hertie-Urteil des BGH **38**

I

Inflations- und Preisrisiken ..... **245 f.**

Information des Aufsichtsrats ..... 86, **133 ff.,** 176 f., 185 ff., 200, 203
durch den Vorstand/die Geschäftsführung, siehe unter Berichterstattung des Vorstands/der Geschäftsführung an den Aufsichtsrat
durch weitere Informationsquellen ..... 98 ff., 134 f., **141,** 176 f., 186 f., 200, 203
– Abschlussprüfer ..... **98 ff., 141,** 176 f., 200
– Angestellte der Gesellschaft ..... **134 f., 141,** 186 f., 203
– Besonderheiten bei Banken ..... **176 f., 186 f.**
– Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen **200, 203**
– Einsichts- und Prüfungsrecht 128, **141**

Informationsordnung ..... **134 f.**

Innovation **211, 214, 222**

Innovationsfähigkeit **219, 222,** 227

Innovations- und Technologiemanagement **211, 214**

Insiderrecht 151

Interne Revision/Internes Revisionssystem, siehe auch unter Überwachung der unternehmerischen Kontrollsysteme ..... 58 f., 88, **91 f., 100,** 120, 173, 180 f., 183, 186 f., 262, 282 ff.,
Berichterstattung an den Aufsichtsrat **287**
Grundelemente des Internen Revisionssystems ..... **284 f.**
Konzernrevision **187**
Leiter Interne Revision ..... 92, 183, 186 f., 285, 286
Prozessfragen zum Internen Revisionssystem **286**

Interessenkonflikte bei Aufsichtsratsmitgliedern ..... 39 f., **45,** 123, 125, **144 ff.,** 170 f., 190, 195 f.
Abgrenzung zur Unabhängigkeit **144**

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

Anwendung der Business Judgment Rule 45, **145**
Ausschluss von Sitzungsteilnahme ..... 144 f.
Besonderheiten bei Banken ..... **170 f.**
Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen ..... **195 f.**
Bestellungshindernisse ..... **39 f.,** 171, 196
Empfehlungen des DCGK **39, 146**
Mandatsniederlegung ..... 145 f.
Offenlegung **144, 146**
Richten in eigener Sache **125**
Stimmverbot 123, **125, 144**
Unternehmensinteresse ..... **144 ff.**
Zusammensetzung des Aufsichtsrats ..... **39 f.,** 171, 196

Interessenkonflikte bei Vorstandsmitgliedern **83**

Interne Risiken ..... **218 f., 220 ff.**

Internes Kontrollsystem ..... **261, 270 ff.**
Berichterstattung an den Aufsichtsrat **273**
Prozessfragen zum Internen Kontrollsystem **272**

Investorenkontakt des Aufsichtsrats 104, **105**
Say on pay **104**

ISION-Urteil des BGH **128**

IT-Infrastruktur 222, **224, 228, 235, 238,** 240, 242, **247, 255**

J

Jahresabschluss, siehe unter Berichterstattung über den Aufsichtsrat und seine Arbeit und Prüfung der Finanzberichterstattung durch den Aufsichtsrat

K

Karenzzeit **43**

Kompetenzprofil **37, 161**

Konjunktur **232, 236, 238**

Konzern, siehe auch unter Prüfung der Finanzberichterstattung durch den Aufsichtsrat ..... 29 ff., 49, 84, 86 f., 89, 93, 116, 126, 141 f., 146, 148 ff., 156, 159, 187
Besonderheiten bei Banken 187
Erklärung zur Unternehmensführung **156, 159**
Konzernabschluss ..... 49, 84, 86 f., 89, 116, 148 ff.
Konzernlagebericht ..... 49, 84, 86 f., 89, 116, 148 ff.
Konzernweites Risikofrüherkennungssystem **93**
Nichtfinanzieller Konzernbericht ..... 84, 86 f., 149
Reichweite des Einsichts-und Prüfungsrechts **141**
Teilnahme von Vorstandsmitgliedern/Mitgliedern der Geschäftsführung von Konzerngesellschaften an Aufsichtsratssitzungen **126**
Unternehmensinteresse **146**
Verschwiegenheit 142
Zurechnung von Mitarbeitern im Konzern bei Anwendung der Mitbestimmungsgesetze ..... **29 ff.**

Kreditgewährung **48, 80, 172**
an Aufsichtsratsmitglieder **48,** 172
an Vorstandsmitglieder/Geschäftsführer **80,** 176
Besonderheiten bei Banken **172, 176**

Krisen ..... 63, 76 f., 80, 121, 138, 150
Berichterstattung des Vorstands 138, 150
Überwachungspflichten des Aufsichtsrats in Krisen **63, 121**
Vorstandsvergütung in Krisen ..... **76 f., 80**

Krisen und Konflikte 219, 232, **233**

Kundenbedürfnisse ..... 219, **226 f.,** 231

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

L

Lagebericht, siehe unter Berichterstattung über den Aufsichtsrat und seine Arbeit und Prüfung der Finanzberichterstattung durch den Aufsichtsrat

Legalitätspflicht ..... **173, 175, 195, 198 f.**

Lieferkette 224, 226, 229, 230, 249

Liquiditätsrisiken **243, 246**

M

Mandatshöchstzahl **39, 40,** 169, 171, 196
Besonderheiten bei Banken **169, 171**
Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen **196**

Mannesmann-Urteil des BGH **77**

Mitbestimmung ..... 24, **28 ff., 33 f.,** 36, 39, 47, 70 f., 82, 114 f., 122 f., 124 f., 144, 156 ff., 170, 183
Abberufung des Vorstands/der Geschäftsführung ..... **71,** 114, 124 f.
Anwendung des Drittelbeteiligungsgesetzes **29**
Anwendung des Mitbestimmungsgesetzes ..... **30 f.**
Arbeitsdirektor **70, 82**
Aufsichtsratsvorsitzender ..... **110 ff.**
Auswirkungen auf Verpflichtung, Aufsichtsrat zu bilden **24**
Beschlussfähigkeit des Aufsichtsrats ..... **122 f.**
Beschlussfassung im Aufsichtsrat ..... **124 f.**
Besetzung von Ausschüssen mit Arbeitnehmervertretern ..... **114 f.,** 179, 183
Besonderheiten bei Banken **179, 183**
Bestellung des Vorstands/der Geschäftsführung ..... **71,** 114, 124 f.
Bestellungshindernisse für Arbeitnehmervertreter **39**
Erklärung zur Unternehmensführung ..... **156 ff.**
Gleichbehandlungsgebot **47, 114**
Interessenkonflikte **144**
Tendenzunternehmen **28**
Vermittlungsausschuss **71, 114**
Wahl des Aufsichtsratsvorsitzenden ..... **110 f.,** 124 f.
Zielgrößen für den Frauenanteil ..... **36, 72, 156 ff.**
Zusammensetzung des Aufsichtsrats ..... **33 f.**
Zweitstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden **71, 112**

Mitentscheidung durch den Aufsichtsrat ..... 58–63, **64 f.**

Mitglieder des Aufsichtsrats, siehe unter Aufsichtsratsmitglieder und Anforderungen an das einzelne Aufsichtsratsmitglied

N

Nachhaltigkeit 89, 211, **212, 215**

Nebentätigkeit des Vorstands **75**

Nichtfinanzielle Erklärung ..... **84, 86 f., 89,** 129, 149

Nichtfinanzieller Bericht ..... **84, 86 f., 89,** 129, 149

Niederlegung des Aufsichtsratsmandats ..... **145 f.**

Nominierungsausschuss ..... **120,** 178, 182 f., 184

O

Obligatorischer Aufsichtsrat ..... **24 f.**

Ökologische Veränderungen ..... 219, **230 f.**

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

Operative Prozesse, Fragen ... **239**

Operative Risiken ... **235 ff.**
Kernfragen zu operativen Risiken ... 238

Organisation der Aufsichtsratsarbeit ... **108 ff.,** 158, 178 ff., 201 f.
Aufsichtsratsvorsitzender, siehe unter Vorsitzender des Aufsichtsrats
Ausschussbildung, siehe unter Ausschüsse des Aufsichtsrats
Beauftragung von Sachverständigen, siehe unter Sachverständige
Beschlussfassung, siehe unter Sitzungen des Aufsichtsrats
Beschlussfähigkeit, siehe unter Sitzungen des Aufsichtsrats
Besonderheiten bei Banken ... 178 ff.
Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen ... 201 f.
Dokumentation ... **44, 130 f.**
Einberufung von Aufsichtsratssitzungen, siehe unter Sitzungen des Aufsichtsrats
Regelungen in der Geschäftsordnung ... **108 f.,** 114, 116, 121, 124, 158
Satzungsregelungen ... 108 f., 110, 112, 114, 116, 121 ff., 127
Selbstevaluation ... **131 f.,** 182 f., 184, 202
Selbstorganisationsrecht des Aufsichtsrats ... 108 f.
Sitzungsfrequenz, siehe unter Sitzungen des Aufsichtsrats
Teilnahme an den Sitzungen, siehe unter Sitzungen des Aufsichtsrats
Übertragbarkeit auf Ausschuss ... **108, 116**

Organisation des Vorstands durch den Aufsichtsrat ... **58–61,** 70, **81 ff.,** 116, 134 f., 158
Arbeitsdirektor ... 70, **82**
Beschlussmehrheiten ... **83**
Compliance ... **82**
Empfehlungen des DCGK ... **83**
Erlass einer Geschäftsordnung ... **58–61, 81 ff.,** 134 f., 158
Ernennung eines Vorsitzenden ... **81**
Festlegung von Zuständigkeiten ... **81 ff.**
Vorstandsressorts ... **81 ff.**
Übertragbarkeit auf Ausschuss ... **82, 116**

Organisationsstrukturen ... 219, **223 f., 239 f.**

P

Personal ... **220 f.,** 228

Plausibilitätsprüfung ... **63, 84 f.**

Politisch-regulatorische Veränderungen ... 219, **230**

Produktpiraterie ... **210, 227**

Produkt- und Dienstleistungsportfolio ... 219, **221 f., 228**

Proportionalitätsprinzip ... **169, 194**

Protokoll der Aufsichtsratssitzung, siehe unter Sitzungen des Aufsichtsrats

Prozesse und Arbeitsabläufe ... **219, 224 f.**

Prüfung der Finanzberichterstattung durch den Aufsichtsrat ... 49, **58–61, 84 ff.,** 116, 129, 148 ff., 152, 155, 200 f.
Bericht an die Hauptversammlung ... **86 f., 148 ff.**
Besonderheiten bei Banken ... **177**
Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen ... **200 f.**
Bestätigungsvermerk ... **85 ff.,** 149 ff.
Bilanzsitzung ... **86, 88, 99 f., 127, 137, 201**
CSR-Berichterstattung ... **89, 129**
Fristen ... **86 f., 152**
Gewinnverwendungsvorschlag ... **84, 86 f., 149**
Nichtfinanzieller Bericht ... **84, 86 f., 89,** 129, 149

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

Nichtfinanzielle Erklärung ..... **84, 86 f., 89,** 129, 149
Intensität der Prüfung ..... **84 f.**
Jahresabschluss ..... 49, 84, 86 f., 89, 116, 148 ff.
Lagebericht ..... 49, 84, 86 f., 89, 116, 148 ff.

Prüfungsausschuss, siehe unter Ausschüsse des Aufsichtsrats

Prüfungsbericht ..... **85 ff., 88,** 100, 149 f., 155, 200

Prüfungsgegenstand **84**

Q

Quartalsbericht ..... **136 ff.**

Quartalsmitteilung **84, 89**

R

Rechnungslegung, siehe unter Prüfung der Finanzberichterstattung durch den Aufsichtsrat

Rechnungslegungsprozess, siehe auch unter Prüfung der Finanzberichterstattung durch den Aufsichtsrat 88, 100

Regelberichterstattung des Vorstands/der Geschäftsführung, siehe unter Berichterstattung des Vorstands/der Geschäftsführung an den Aufsichtsrat

Regulatorik ..... **230,** 235, **260 f., 276 ff.**

Regulatorische Veränderungen, siehe unter Politisch-regulatorische Veränderungen

Reporting, siehe auch unter Berichterstattung ..... **216, 260 f.**

Ressourcenabhängigkeit ..... **214,** 221, **227 f., 233, 240**

Restrukturierung ..... **235 f., 238**

Richtlinie über die Förderung der Diversität **167**

Richtlinie zur Eignungsbewertung **167, 170**

Risikoausschuss ..... 174, 178, **180 f.,** 182, 186 f.

Risikofrüherkennungssystem, siehe auch unter Überwachung der unternehmerischen Kontrollsysteme 91, **93,** 100

Risikomanagementsystem, siehe auch unter Überwachung der unternehmerischen Kontrollsysteme ..... **261, 266 ff.**
Berichterstattung an den Aufsichtsrat **269**
Prozessfragen zum Risikomanagementsystem **268**

Risikoorientierte Aufsichtsratsarbeit ..... **208 ff.**

Risikostrategie ..... 173 f., 268 f.

S

Sachkunde ..... **168 ff.**

Sachverständige ..... 48 f., 63, 89, 92, 100, 111, 126 f., **128 f.**
Anforderungen an Beauftragung **128**
Anforderungen an den Sachverständigen **128**
Aufgaben **128**
Aufsichtsratsmitglied als Sachverständiger ..... 32, **48 f., 128**

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

CSR-Berichterstattung ... 89, **129**
Haftung der Aufsichtsratsmitglieder ... 128
Kostentragung ... 129
Teilnahme an Aufsichtsratssitzung ... 126, **127**

Say on pay ... **104**

Schadensersatzpflicht der Aufsichtsratsmitglieder, siehe unter Haftung der Aufsichtsratsmitglieder

Schweigepflicht der Aufsichtsratsmitglieder, siehe unter Verschwiegenheit der Aufsichtsratsmitglieder

Sektorvertrautheit ... **35, 115**

Selbstbehalt ... **43**

Selbsteinschätzung des Aufsichtsrats ... **202**

Selbstevaluation des Aufsichtsrats ... **131 f.,** 182 f., 184, 202
Besonderheiten bei Banken ... **181, 184**
Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen ... **202**
Inhalt ... **131**
Methoden ... **132**
Ziel ... **131**
Zuständigkeit ... **132, 181, 184**

Selbstorganisationsrecht des Aufsichtsrats ... **108 f.**

Sitzungen des Aufsichtsrats ... 63, 86, 88, 99 f., 111, 118 f., **121 ff.,** 137, 150 f.
Beschlussanträge ... 122 f.
Beschlussfähigkeit ... 122 f., 144
– Stimmenthaltung ... 122
– Stimmverbote ... **123,** 144
Beschlussfassung ... 71, 112, **123 ff.**
– Abwesende Aufsichtsratsmitglieder ... 125
– Entscheidung durch Beschluss ... 123
– Erforderliche Mehrheiten ... 71, **124 f.**
– Geheime Abstimmung ... 123
– Konkludente Beschlüsse ... 123
– Richten in eigener Sache ... 125
– Schriftliches Umlaufverfahren ... 124
– Stimmbotschaft ... **125**
– Stimmenthaltungen ... **124**
– Stimmverbote ... **125,** 144
– Telefonkonferenz ... **124**
– Ungültige Stimmen ... **124**
– Videokonferenz ... **124**
– Zweitstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden ... **71, 112**
Besonderheiten bei Banken ... 184
Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen ... 201
Bilanzsitzung ... **86, 88, 99 f., 127, 137, 201**
Einberufung (Einladung) ... **121 f.**
Protokoll ... 44, **130 f.**
– Auswirkungen auf Beschlüsse ... **130**
– Inhalt ... **130**
– Unterzeichnung ... **130**
Publizität ... 119, **150 f.**
Sitzung der Ausschüsse ... **118 f.**
Sitzungsfrequenz ... 63, **121**
Sitzungsgeld ... **47**
Tagesordnung ... **122,** 123, 130
Teilnahme ... 118, **126 f.,** 150 f., 184, 201
– Abschlussprüfer ... **184**
– Aufsichtsratsfremde Personen ... **127,** 184, 201
– Aufsichtsratsmitglieder ... 118, **126**
– Ausschluss von der Sitzungsteilnahme ... **144 f.**
– Transparenz ... **150 f.**
– Verantwortlicher Aktuar ... **201**
– Vertreter der BaFin ... **184, 201**
– Vorstandsmitglieder/Geschäftsführer ... 126, **184**
Tischvorlagen ... 122

Sitzungsleitung (Aufsichtsratssitzungen) ... **111**

Sitzungsprotokoll, siehe unter Sitzungen des Aufsichtsrats

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

Sonderberichterstattung des Vorstands/der Geschäftsführung, siehe unter Berichterstattung des Vorstands/der Geschäftsführung an den Aufsichtsrat

Stellungnahme des Aufsichtsrats **111**

Steuerliche Risiken **244, 246**

Stimmbotschaft **125**

Stimmenthaltung **122, 124**

Stimmrechte ..... **124 f.**

Stimmverbote **123, 125, 144**

Strategie, siehe unter Unternehmensstrategie

Strategische Risiken ..... **209 ff.**
Kernfragen zu strategischen Risiken ..... 214 ff.

Substitute ..... 214, 219, **231 f.**

T

Tagesordnung der Aufsichtsratssitzung **122,** 123, 130

Technologie ..... **211 f.,** 214, 219 ff., **228 ff.**

Technologischer Fortschritt ..... **211 f., 214**

Teilnahme an der Hauptversammlung/Gesellschafterversammlung, siehe unter Hauptversammlung

Teilnahme an Sitzungen des Aufsichtsrats, siehe unter Sitzungen des Aufsichtsrats

Tendenzunternehmen **28**

Tischvorlagen **122**

Trendanalysen **234**

U

Überkreuzverflechtung **40**

Überwachung des Abschlussprüfers ..... 58 f., 86, 88, **94 ff.,** 99 f., 102, 120, 127, 137, 149 f., 177, 180, 200
Auswahl des Abschlussprüfers ..... **94 f.**
Bericht an die Hauptversammlung ..... **149 f.**
Beschlussvorschlag an die Hauptversammlung/Gesellschafterversammlung ..... **94 ff., 102, 120, 180**
Bestellung des Abschlussprüfers **95,** 177, 200
Besonderheiten bei Banken **177, 180**
Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen 95, 200
Bilanzsitzung ..... **86, 88, 99 f., 127, 137, 201**
Empfehlungen des DCGK 96, 99
Empfehlung des Prüfungsausschusses **95,** 180
Erbringung von Nichtprüfungsleistungen durch den Abschlussprüfer **99**
Erteilung des Prüfungsauftrags **97, 116**
EU-Abschlussprüferreform ..... 61, **95 f., 99**
»Sparringspartner« des Aufsichtsrats **100**
Übertragbarkeit auf Ausschuss **97, 116**
Überwachung der Qualität ..... **98 f.**
Überwachung der Unabhängigkeit ..... **98 f.**
Unabhängigkeitserklärung **96**
Wahl des Abschlussprüfers, siehe unter Bestellung des Abschlussprüfers

Überwachung des Vorstands/der Geschäftsführung ..... **57 ff.**
Präventive Überwachung ..... **60, 62, 64 f., 66 f.**
Übertragung von Geschäftsführungsmaßnahmen ..... 60 f., **62**
Überwachungsgegenstand **62**
Überwachungsintensität **63**

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

Überwachungsmaßstab **62**
– Ermessensspielraum des Vorstands/ der Geschäftsführung ..... **63,** 68, 91 f.
– Ordnungsmäßigkeit **62**
– Rechtmäßigkeit 62
– Weisungsrecht der Gesellschafter in der GmbH ..... 25, 62 f., 67
– Zweckmäßigkeit **62**

Überwachung der unternehmerischen Kontrollsysteme ..... 58 f., **91 f., 258 ff., 263 ff., 268 f., 272 f., 280 f., 286 f.**
Besonderheiten bei Banken ..... 173, 180 f., 183, 186 f.
Compliance-Management-System ..... **91 ff., 261 f., 274 ff., 280 f.**
Interne Revision ..... 58 f., 88, **91 ff., 100,** 120, 173, 180 f., 183, 186 f., **262, 282 ff., 286 f.**
Internes Kontrollsystem ..... **91 ff.,** 173, 180 f., 182 f., 186, **261, 270 f., 272 f.**
Risikofrüherkennungssystem **93**
Risikomanagementsystem ..... **91 ff.,** 173, 180 f. 182 f., 186, **261, 266 f., 268 f.**
Überwachungsgegenstand **91**
Überwachungsmethodik **92**
Unterstützung durch den Abschlussprüfer **100**

Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder **35, 37,** 39, 144, 167, 179, 195
Abgrenzung zu Interessenkonflikten **144**
Ausschüsse **179**
Besonderheiten bei Banken **167, 179**
Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen **195**
Publizität **158, 161**

Unternehmensinteresse ..... **144 ff.**

Unternehmensinterne Leitlinien **196**

Unternehmensplanung, siehe auch unter Unternehmensstrategie ..... **137, 209 ff., 216,** 220

Unternehmensstrategie ..... **68,** 69, **136 ff.,** 174, 193, **209 ff., 216,** 220, 223, **239, 266 ff.**
Beeinflussungsmöglichkeiten durch den Aufsichtsrat **68,** 69
Berichterstattung des Vorstands ..... **136 ff.**
Besonderheiten bei Banken 174
Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen 193
Strategische Risiken ..... **209 ff.**
Verknüpfung mit Risikomanagement ..... **266 ff.**
Zukunftsfähigkeit ..... **217 ff.**
Zustimmungsvorbehalte 68

Unternehmerische Mitentscheidung ..... 58 – 63, **64 f.**

Unternehmerische Kontrollsysteme (Corporate Governance-Systeme), siehe auch unter Überwachung der unternehmerischen Kontrollsysteme ..... **258 ff.**
Compliance-Management-System ..... **261 f., 274 ff.**
Internes Kontrollsystem ..... **261, 270 ff.**
Internes Revisionssystem ..... **262, 282 ff.**
Risikomanagementsystem ..... **261, 266 f.**

Unternehmerische Risiken ..... **208 ff.**

Untreue **46, 77**

V

Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder ..... 38, **47 ff.,** 128, 148, 169, 172, 197
Absetzbarkeit als Betriebsausgabe **47**
Aktienkurs **47**
Aktienoptionen **47**
Anteil am Jahresgewinn 48
Aufwendungsersatz **47**
Auslagenersatz 47
Aus- und Fortbildung **38,** 169
Beraterhonorar ..... 32, **48 f., 128**

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

Besonderheiten bei Banken **169, 172**
Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen **197**
D&O-Versicherung **43**
Empfehlungen des DCGK **47**
Fresenius-Urteil des BGH **48, 128**
Gleichbehandlungsgebot **47**
Kreditgewährung **48,** 172
Mannesmann-Urteil **77**
Publizität **49,** 148
Sitzungsgeld **47**
Überarbeitete EU-Aktionärsrechterichtlinie **49**
Verbot der übereinstimmenden Erfolgsparameter **47**
Zuständigkeit **47**

Vergütung der Vorstandsmitglieder/der Mitglieder der Geschäftsführung ..... 58 f., **76 ff., 104,** 116, 175 f., 178, 182 f., 187, 198 f., 203
Abfindungen ..... 76, 77, **79,** 175 f., 198 f.
Angemessenheit ..... **76 f., 78**
Ausgestaltung ..... **76 ff.,** 175 f., 198 f.
Begrenzungsmöglichkeit für außergewöhnliche Entwicklungen **77**
Besonderheiten bei Banken ..... 175 f., 178, 182 f., 187
Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen ..... **198 f., 203**
Change of Control **79**
Empfehlungen des DCGK ..... **79 f., 104**
Herabsetzung 77
Information der Hauptversammlung **104**
Kreditgewährung **80,** 176
Mannesmann-Urteil des BGH **77**
Obergrenze ..... **76 f.**
Pensionen **77, 79**
Publizität **80**
Say on pay **104**
Schadensersatzpflicht des Aufsichtsrats ..... **77 f.**
Überarbeitete EU-Aktionärsrechterichtlinie **80, 104**
Übertragbarkeit auf einen Ausschuss **74,** 116
Üblichkeit ..... **76 f.**
Untreue **46, 77**
Vergütungsausschuss **199, 203**
Vergütungsexperte 79
Vergütungskontrollausschuss ..... 176, 178, **182 f.,** 187
Verhältnis zur Angestelltenvergütung ..... **76 f.**

Vergütungsausschuss **199, 203**

Vergütungsbeauftragter **176, 185, 187**

Vergütungsexperte **79**

Vergütungskontrollausschuss ..... 176, 178, **182 f.,** 187

Vermittlungsausschuss **71, 114**

Verschwiegenheit der Aufsichtsratsmitglieder 105, **142,** 151
Bericht an die Hauptversammlung 151
Befreiung 142
Folgen der Verletzung 143
Umfang 142

Versicherungsunternehmen ..... **188 ff.**

Vertraulichkeit, siehe unter Verschwiegenheit der Aufsichtsratsmitglieder

Vertretung der Gesellschaft gegenüber Vorstandsmitgliedern/Geschäftsführern ..... **58 f.,**
ARAG/Garmenbeck-Urteil des BGH ..... **106 f.**

Vertretung des Aufsichtsrats durch den Aufsichtsratsvorsitzenden **111**

Vetorecht des Aufsichtsrats **66**

Vorsitzender des Aufsichtsrats ..... 47, 71, **110 ff.,** 116
Anforderungen **110, 113**
Aufgaben **111, 113**

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

Austausch mit Vorstand/Geschäftsführung **111, 113**
Empfehlungen und Anregung des DCGK **113**
Prüfungsausschuss **113**
Vergütung **47**
Vertretung des Aufsichtsrats **111**
Übertragbarkeit auf Ausschuss **110,** 116
Wahl ..... **110 f.**
Zweitstimmrecht **71, 112**

Vorsitzender des Vorstands **81**

Vorstandsressorts ..... **81 ff.**

Vorstandssprecher **81**

Vorstandsvergütung, siehe unter Vergütung der Vorstandsmitglieder/der Mitglieder der Geschäftsführung

Vorstandsvorsitzender, siehe unter Vorsitzender des Vorstands

W

Wahl des Abschlussprüfers, siehe unter Bestellung des Abschlussprüfers

Wahl des Aufsichtsrats, siehe unter Bestellung der Aufsichtsratsmitglieder

Wahl des Aufsichtsratsvorsitzenden ..... **110 f.,** 124 f.
Übertragbarkeit auf Ausschuss 116

Wahl des Vorstands/der Geschäftsführer, siehe unter Bestellung des Vorstands/der Geschäftsführung

Wahlvorschlag an die Hauptversammlung, siehe unter Beschlussvorschläge an die Hauptversammlung/Gesellschafterversammlung

Weisungen an Aufsichtsratsmitglieder .. 25, **62**

Weisungsrecht der GmbH-Gesellschafter ..... **25, 62 f., 67**

Weiterbildung, siehe unter Aus- und Fortbildung der Aufsichtsratsmitglieder

Weltwirtschaftliche Veränderungen ..... 219, **232 f.**

Wertschöpfungsmanagement .. **211, 214, 237 f.**

Wettbewerb ..... 209, **210 ff., 214, 219, 222,** 229, 231, 250

Wettbewerbsumfeld 214, 219, **227**

Widerruf der Vorstandsbestellung, siehe unter Abberufung von Vorstandsmitgliedern/Mitgliedern der Geschäftsführung

Wiederbestellung der Vorstandsmitglieder/Geschäftsführer **73**

Wirksamkeit des Compliance-Management-Systems ..... **274 f., 280 f.**

Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems ..... **271 f.**

Wirksamkeit des Internen Revisionssystems ..... **284 f.**

Wirksamkeit des Risikomanagementsystems **268**

Wirksamkeitsüberwachung ..... **62, 91 ff., 120, 260, 263,** 268, 271 f., 274, 280 f., 284
Kernfragen zur Wirksamkeitsüberwachung der Corporate Governance-Systeme ..... **264 f.**

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

LESEPROBE

Z

Zeitlicher Aufwand für Aufsichtsratsmandat ..... **38 ff.,** 168, 182
Besonderheiten bei Banken 168, 182

Zielgrößen für den Frauenanteil ..... **36, 72, 156 ff.,** 167, 182
Besonderheiten bei Banken **167, 182**

Zukunftsfähigkeit ..... 209, **217 ff.**
Fragen zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens 234

Zulieferernetzwerk ..... 219, **229 f.**

Zusammensetzung der Ausschüsse, siehe unter Ausschüsse des Aufsichtsrats

Zusammensetzung des Aufsichtsrats, siehe unter Anforderungen an das einzelne Aufsichtsratsmitglied und unter Anforderungen an den Gesamtaufsichtsrat

Zusammensetzung des Vorstands/der Geschäftsführung, siehe unter Bestellung des Vorstands/der Geschäftsführung

Zustimmungsvorbehalte des Aufsichtsrats ..... 64 f., **66 ff.**
Ad-hoc-Festsetzung eines Zustimmungsvorbehalts **67**
Hauptversammlung 67
Maßnahmen, die der Zustimmung unterworfen werden dürfen 67
Regelmäßige Überprüfung 67
Regelungsort 66
Übertragbarkeit auf einen Ausschuss 66
Unternehmensplanung 68
Vergütung des Vorstands/der Geschäftsführer 68
Verpflichtung zur Festsetzung eines Zustimmungsvorbehalts 66
Verweigerung der Zustimmung 67
Weisungsrecht der Gesellschafter in der GmbH ..... 25, 62 f., **67**

Zuverlässigkeit der Aufsichtsratsmitglieder **170, 195**

Zyklizität **209, 214**

Zweitstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden **71, 112**

Zwischenberichte **84, 89, 116**

© 2019 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.