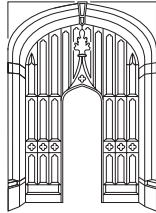


LESEPROBE



Audit Committee Institute e.V.

FIRST HAND INFORMATION FÜR AUFSICHTSRÄTE UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Der Navigator für den Aufsichtsrat

Praktisch. Risikoorientiert. Konzentriert.

2. Auflage

Gefördert durch



2. Auflage, 2024
 Herausgeber: Audit Committee Institute e.V. (ACI)
 Leitung: Angelika Huber-Strasser

Zu den Autoren und Autorinnen der 2. Auflage sowie allen Mitwirkenden siehe im Anhang auf S. 400 ff.

Gendern im Navigator: Die im Text verwendete männliche bzw. weibliche Form schließt jeweils das andere Geschlecht sowie die Geschlechtseinträge divers/ohne Angaben ein.

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
 ISBN 978-3-00-077933-6



Gestaltung und Satz: stereobloc, Berlin
 Druck: Das Druckteam Berlin

Bildnachweise: Titel ©Mathias Rhode/Alamy Stock Photo;
 S. 6/7 ©MrSegui/stock.adobe.com;
 S. 16/17 ©Miguel Ángel RM/stock.adobe.com;
 S. 20/21 ©breakermaximus/stock.adobe.com;
 S. 62/63 ©momentscatcher/stock.adobe.com;
 S. 222/223 ©MartiFerretPhoto/stock.adobe.com;
 S. 256/257 ©Andrey Armyagov/stock.adobe.com;
 S. 284/285 ©willyam/stock.adobe.com;
 S. 338/339 ©luissantos84/iStock.com;
 S. 374/375 ©David Baileys/iStock.com;
 S. 404–406 ©Kelly Headrick/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.

© 2024 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und einem Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany.

LESEPROBE

Inhalt



Inhalt

Vorwort 17

RECHTLICHE GRUNDLAGEN

I. Grundlagen der Aufsichtsratstätigkeit 21

Dr. Astrid Gundel

- 1. Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance** 24
- 2. Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)** 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 Arbeitnehmernvertretern** 33

6. Welche Anforderungen werden an den gesamten Aufsichtsrat gestellt?	36
Besondere Anforderungen an kapitalmarktorientierte Unternehmen, Banken und Versicherungsunternehmen	36
Besondere Anforderungen an börsennotierte und/oder mitbestimmte Unternehmen	38
7. Welche Anforderungen werden an jedes einzelne Aufsichtsratsmitglied gestellt?	42
Anforderungen an jedes einzelne Mitglied	42
Gesetzliche Bestellungshindernisse	43
8. Bestellung der Aufsichtsratsmitglieder	46
Langfristige Nachfolgeplanung	46
Wahlvorschlag für Anteilseignervertreter	46
Wahl bzw. Entsendung der Aufsichtsratsmitglieder	47
Annahme der Bestellung	48
9. Mandatsdauer und Mandatsende	50
Reguläre Mandatsdauer	50
Vorzeitige Mandatsbeendigung	51
10. Haftung der Aufsichtsratsmitglieder	52
Wann haftet ein Aufsichtsratsmitglied gegenüber der Gesellschaft?	52
Haftungsbeschränkungen, Verzicht und Vergleich	53
Entlastung	54
Business Judgment Rule für unternehmerische Entscheidungen	54
Verjährung	56
Strafrecht	56
11. Aufsichtsratsvergütung	57
Gewährung einer Vergütung	57
Kreditgewährung an Aufsichtsratsmitglieder	59
Publizität	60

II. Die tägliche Aufsichtsratsarbeit 63

Dr. Astrid Gundel

1. Die Aufgaben des Aufsichtsrats	69
Aufgaben des Aufsichtsrats im Überblick	69
Überwachungsgegenstand	74
Überwachungsmaßstab	74
Überwachungsintensität	75
Aufgaben des Aufsichtsrats im Einzelnen	76
Unternehmerische Mitentscheidung – Überblick	76
Zustimmungsvorbehalte	78
Bestellung, Wiederbestellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern/Geschäftsführern	85
Abschluss und Beendigung der Anstellungsverträge	90
Vergütung der Vorstände/Geschäftsführung	92
Organisation des Vorstands/der Geschäftsführung	101
Prüfung der Finanzberichterstattung	105
Zeitliche Abfolge der Prüfung	108
Feststellung des Jahresabschlusses	123
Überwachung der unternehmerischen Kontrollsysteme	124
Aufsichtsrat und Abschlussprüfer	130
Aufsichtsrat und Hauptversammlung/Gesellschafter- versammlung	138
2. Die Organisation der Aufsichtsratsarbeit	152
Inwieweit kann und muss der Aufsichtsrat selbst über seine Organisation entscheiden?	152
Aufsichtsratsvorsitzender/Aufsichtsratsvorsitzende	154
Ausschussbildung	157
Sitzungsfrequenz	167
Einberufung (Einladung) von Aufsichtsratssitzungen	167
Beschlussfähigkeit	169
Beschlussfassung	170
Teilnahme an den Sitzungen	172
Sachverständige	175
Dokumentation	176
Selbstevaluation	178

3. Information und Verschwiegenheit des Aufsichtsrats	180
Überblick über die Information des Aufsichtsrats	180
Regel- und Sonderberichterstattung des Vorstands/ der Geschäftsführung	183
Sonstige Berichterstattung des Vorstands/ der Geschäftsführung	187
Bericht auf Verlangen des Aufsichtsrats	187
Weitere Informationsquellen des Aufsichtsrats	189
Verschwiegenheit der Aufsichtsratsmitglieder	191
4. Unternehmensinteresse und Interessenkonflikte der Aufsichtsratsmitglieder	193
5. Berichterstattung über den Aufsichtsrat und seine Arbeit	197
Überblick	197
Bericht des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung	199
Erklärung zur Unternehmensführung	204
Vergütungsbericht	217
Angaben im Anhang	220

III. Besonderheiten bei Banken

223

Dr. Astrid Gundel

1. Besonderheiten bezüglich der Grundlagen der Aufsichts- ratsstätigkeit	228
Welche zusätzlichen Anforderungen werden an den gesamten Aufsichtsrat gestellt?	228
Welche zusätzlichen Anforderungen werden an jedes einzelne Aufsichtsratsmitglied gestellt?	230
Aufsichtsratsvergütung	235
2. Besonderheiten bezüglich der täglichen Aufsichtsratsarbeit	236
Aufgaben	236
Die Organisation der Aufsichtsratsarbeit	242
Information und Verschwiegenheit	251

IV. Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen 257

Dr. Bettina Hammers und Dr. Astrid Gundel

1. Besonderheiten bezüglich der Grundlagen der Aufsichtsrats- tätigkeit	260
Welche zusätzlichen Anforderungen werden an den gesamten Aufsichtsrat gestellt?	260
Welche zusätzlichen Anforderungen werden an jedes einzelne Aufsichtsratsmitglied gestellt?	265
Aufsichtsratsvergütung	268
2. Besonderheiten bezüglich der täglichen Aufsichtsratsarbeit	269
Aufgaben	269
Die Organisation der Aufsichtsratsarbeit	280
Information und Verschwiegenheit	282

V. Risiken und Chancen 285

Claudia Dietrich, Josephin Gleixner, Nadine Lange,
Dr. Stefan Otremba, Ralph Schilling

1. Strategische Risiken und Chancen	289
Geopolitische Risiken	289
Nachhaltigkeit	292
Digitalisierungs- und Tech-Risiken	295
Demografischer Wandel	299
2. Operative Risiken und Chancen	301
Einkauf und Produktion	301
Vertrieb	302
Forschung und Entwicklung/Innovation	303
Restrukturierung	304
IT- und Cyberrisiken	305
Projektrisiken	308
3. Finanzrisiken und Chancen	309
Liquiditätsrisiken	309
Fremdwährungsrisiken	310
Inflations- und Preisrisiken	310
Zinsrisiken	311
Steuerliche Risiken	312
Sustainable Finance	313
4. Compliance-Risiken und -Chancen	314
Exportrestriktionen	314
Einkauf	315
Vertriebskorruption	315
Bilanzmanipulation	316
Kartellrechtswidrige Absprachen	316
Arbeitsrecht und Menschenrechte	317
IT	317

Kernfragen zu strategischen Risiken	319
Kernfragen zu operativen Risiken	323
Kernfragen zu Finanzrisiken	329
Kernfragen zu Compliance-Risiken	332

VI. Überwachung unternehmerischer Kontrollsysteme

339

Dr. Jan-Hendrik Gnädiger, Claudia Dietrich und Dr. Konstantin von Busekist

1. Warum Corporate Governance?	342
Kernfragen zur Überwachung der Angemessenheit und Wirksamkeit durch den Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss	346
2. Risikomanagementsystem (RMS)	348
»Enterprise Risk Management – Aligning Risk with Strategy and Performance« (COSO)	350
Prozessfragen zum Risikomanagementsystem	352
3. Internes Kontrollsystem (IKS)	354
Was sind die Ziele eines IKS?	355
Prozessfragen zum internen Kontrollsystem	357
4. Compliance-Management-System (CMS)	359
Einrichtung und Prüfung des CMS	359
Prozessfragen zum Compliance-Management-System	363
5. Internes Revisionssystem (IRS)	365
Prozessfragen zum internen Revisionssystem	367
6. Ganzheitliche Integration von ESG im Sinne einer Sustainable Governance	369

7. Ausblick: Deep Dive in aktuelle Themen und Trends	370
Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz	370
EU-Hinweisgeberrichtlinie/Hinweisgeberschutzgesetz (Deutschland)	372

Anhang	375
Literaturverzeichnis	376
Stichwortverzeichnis	377
Zu den Autoren	400
Zum Herausgeber	402
Danksagung	402
Mitwirkende	403
Kurzbeschreibung	403

LESEPROBE



LESEPROBE

A photograph of a sailboat on a vast, choppy blue sea under a dramatic, cloudy sky. The sun is breaking through the clouds, creating a shimmering effect on the water's surface. The sailboat is positioned in the middle ground, slightly to the right of the center. A white rectangular box is overlaid on the image, containing the title 'Vorwort'.

Vorwort

Vorwort

Liebe Aufsichtsrätin, lieber Aufsichtsrat,
liebe Leserin, lieber Leser,

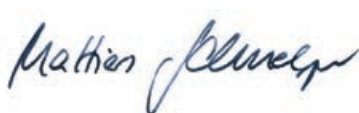
wie sieht die Aufsichtsratsarbeit der Zukunft aus? Sie muss, um die Anforderungen des Kapitalmarkts und des Unternehmens zu erfüllen, bei zunehmender Komplexität der Umfeldbedingungen auch die Vorstände bei der Transformation begleiten. Mit unserem Navigator wollen wir Sie in dieser Aufgabe als Lotse unterstützen. Er versteht sich als Leitfaden, der neuen wie erfahrenen Mitgliedern des Aufsichtsrats die tägliche Arbeit erleichtert und wissenswerte Details vermittelt.

In Kapitel I werden die gesetzlichen Grundlagen der Aufsichtsrats Tätigkeit 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 haben Nachhaltigkeit/Umweltbelange sowie Nachhaltigkeitsberichterstattung erlangt 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 Orientierung auf »hoher See« geben.

Zusätzlich zum Navigator möchten wir mit dem Audit Committee Quarterly eine strategische und inhaltliche Diskussion im Aufsichtsrat initiieren. Das Handbuch ist somit auch ein Angebot zum Dialog. Wir würden uns freuen, Themen rund um den Aufsichtsrat mit Ihnen persönlich zu diskutieren.

Viel Freude mit unserem Navigator



Matthias Schmelzer
CEO, Sprecher des Vorstands
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Angelika Huber-Strasser
Leiterin Audit Committee
Institute e.V.
Regionalvorstand Süd
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Dr. Astrid Gundel
Senior Managerin
Fachliche Leitung des
Audit Committee Institute e.V.
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

LESEPROBE



I. Grundlagen der Aufsichtsratsstätigkeit

1. Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance

Aufgabe des Aufsichtsrats ist die Überwachung und Beratung der Unternehmensleitung.

In der AG, KGaA und der dualistisch organisierten Europäischen Aktiengesellschaft (Societas Europaea) 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 (fakultativer Aufsichtsrat).



Strengere Anforderungen für Banken und Versicherungen

An den Aufsichtsrat von Banken und Versicherungen stellt das Aufsichtsrecht höhere Anforderungen. Das Aufsichtsrecht »überlagert« hier teilweise die gesellschaftsrechtlichen Bestimmungen. Siehe hierzu S. 222 ff. und S. 256 ff.



Unternehmen von öffentlichem Interesse

Der Aufsichtsrat von Unternehmen von öffentlichem Interesse unterliegt teilweise strengeren Anforderungen. Unternehmen von öffentlichem Interesse sind **kapitalmarktorientierte Gesellschaften, Banken² und Versicherungsunternehmen.³** Ihnen kommt eine besondere Bedeutung für die Funktionsfähigkeit der Volkswirtschaft zu. Sie werden auch als **Public Interest Entities (PIEs)** bezeichnet.



Kapitalmarktorientierte Gesellschaften

Eine Gesellschaft ist kapitalmarktorientiert, wenn sie

- einen organisierten Markt⁴ durch von ihr ausgegebene Wertpapiere⁵ in Anspruch nimmt oder
- die Zulassung solcher Wertpapiere zum Handel an einem organisierten Markt beantragt hat.

Hierunter fallen z.B. börsennotierte AG, SE und KGaA oder GmbHs, deren Anleihen an der Börse gehandelt werden. Kapitalmarktorientierte Gesellschaften sind Unternehmen von öffentlichem Interesse.

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

2 CRR-Kreditinstitute gemäß § 1 Abs. 3d S. 1 KWG mit Ausnahme der in § 2 Abs. 1 Nr. 1, 2 KWG genannten Institute (siehe näher S. 226)

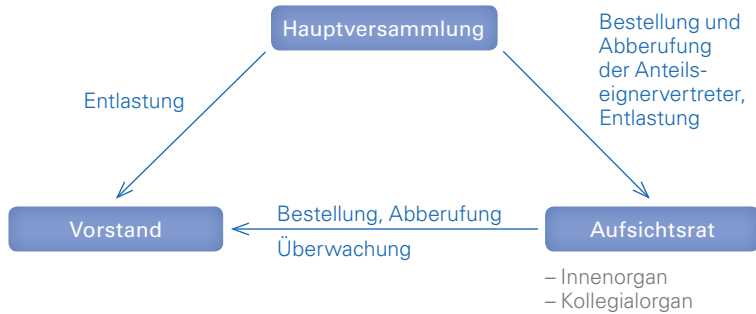
3 Siehe S. 263

4 Im Sinn des § 2 Abs. 11 WpHG

5 Im Sinn des § 2 Abs. 1 WpHG

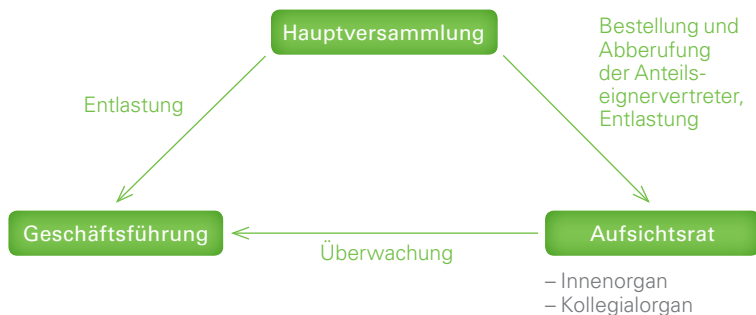
AG, SE

Stellung des Aufsichtsrats durch Gesetz weitgehend vorgegeben



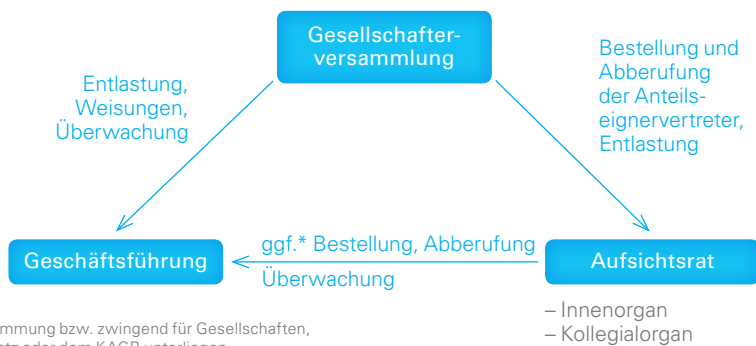
KGaA

Umfangreiche Satzungsregelungen zur Stellung des Aufsichtsrats möglich



GmbH

Umfangreiche Satzungsregelungen zur Stellung des Aufsichtsrats möglich



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

LESEPROBE



VI. Überwachung unternehmerischer Kontrollsysteme

1. Warum Corporate Governance?

EU-Institutionen und nationale Gesetzgeber treiben aktuell diverse regulatorische Initiativen voran, welche stetig neue Anforderungen und Herausforderungen an die Corporate Governance-Systeme und deren Überwachung stellen. Neben dem Gesetz zur Stärkung der Finanzmarktintegrität (FISG) rücken Themen aus den Bereichen »Environment, Social and Governance« (ESG) stark in den Fokus.

Das FISG konkretisiert die Sorgfaltspflicht für Vorstände börsennotierter Unternehmen dahingehend, dass eine Pflicht zur Einrichtung eines angemessenen und wirksamen internen Kontrollsystems (IKS) sowie eines entsprechenden Risikomanagementsystems (RMS) besteht. Somit entsteht durch das Gesetz implizit auch für den Aufsichtsrat die Pflicht zur Überwachung der Angemessenheit und Wirksamkeit des IKS und RMS als Teil der Sorgfaltspflichten. Das FISG fordert somit die Integration aller Governance-Systeme.

Darüber hinaus sollte ESG als wesentlicher Punkt der Aufsichtsratsagenda behandelt werden. Nicht nur die erweiterte Berichterstattungspflicht durch die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), sondern auch die Anforderungen der EU-Taxonomie sowie die des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG) sind im Rahmen der Corporate Governance-Systeme zu adressieren und entsprechend zu überwachen. Themen zu Umwelt, sozialen Aspekten und zu Governance sollen finanziellen Themen Schritt für Schritt gleichgestellt werden. Für bestimmte Unternehmen bedeutet dies eine verpflichtende Aufnahme in den Lagebericht, verbunden mit einer perspektivischen Prüfungspflicht der Nachhaltigkeitsinformationen (siehe hierzu näher S. 121). Verstärkt wird die Bedeutung der ESG-Ausrichtung durch die überarbeitete Version des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) (siehe hierzu näher S. 40, 127).

Neben den regulatorisch bedingt steigenden Haftungsanforderungen für Vorstände und Aufsichtsräte verstärkt sich die Erwartungshaltung der Stakeholder an eine wirksame und an ESG ausgerichtete Governance, z. B. im Hinblick auf die (externe) Beurteilung dieser Systeme.

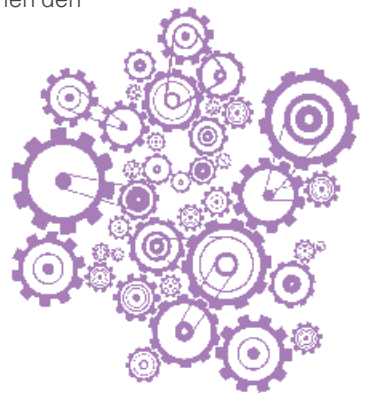
Dieser Wandel betont die Notwendigkeit zum Aufbau wirksamer Corporate Governance-Systeme, die sich im Sinne eines geschlossenen Managementsystems fortlaufend hinsichtlich der eigenen Wirksamkeit überwachen und weiterentwickeln. Der Aufsichtsrat (bzw. sein Prüfungsausschuss) hat die Pflicht zur Überwachung der Wirksamkeit dieser

Systeme.¹ Es besteht eine Nachweispflicht des Vorstands gegenüber dem Aufsichtsrat, die Wirksamkeit der Corporate Governance-Systeme sicherzustellen. Zudem hat der Aufsichtsrat die Möglichkeit, eine externe inhaltliche Überprüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung zu beauftragen.² Ein vom Aufsichtsrat eingesetzter Prüfungsausschuss soll sich davon überzeugen können, dass die Angemessenheit und Wirksamkeit der eingerichteten Managementsysteme RMS und IKS sowie CMS unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten regelmäßig intern und/oder extern geprüft werden.

Basis einer einheitlichen, optimierten Governance-Struktur und deren kontinuierlicher Wirksamkeitsüberwachung ist die Kenntnis der einschlägigen Regulatorik und der sich daraus ergebenden operativen, rechtlichen und prozessualen Risiken. Um diesen äußeren Herausforderungen wie zunehmend schnelleren Innovationszyklen, weltweit vernetzten Lieferketten und Abhängigkeiten standzuhalten, ist eine ganzheitliche Betrachtung der Zusammenhänge in Form einer übergreifenden Risikoanalyse notwendig. Dadurch lassen sich Interdependenzen erkennen und entsprechend beurteilen. Darüber hinaus ist auch die Sicherstellung von Qualität und Transparenz von großer Bedeutung, welche durch die Betrachtung im Sinne eines integrierten Corporate Governance-Ansatzes unterstützt werden kann. Hierbei werden bestehende Schnittstellen zwischen den Governance-Systemen und Themenbereichen aktiv betrachtet und Synergien in der Aufbau- sowie Ablauforganisation bestmöglich genutzt.

Wesentliche Elemente einer funktionierenden Corporate Governance:

- Identifizierung von Schnittstellen und Interdependenzen zwischen den Corporate Governance-Systemen zur Nutzung von Synergien
- 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 dazugehörigen Maßnahmen, Anweisungen (Richtlinien) und die übergreifenden Kontrollen sowie Prozesskontrollen.

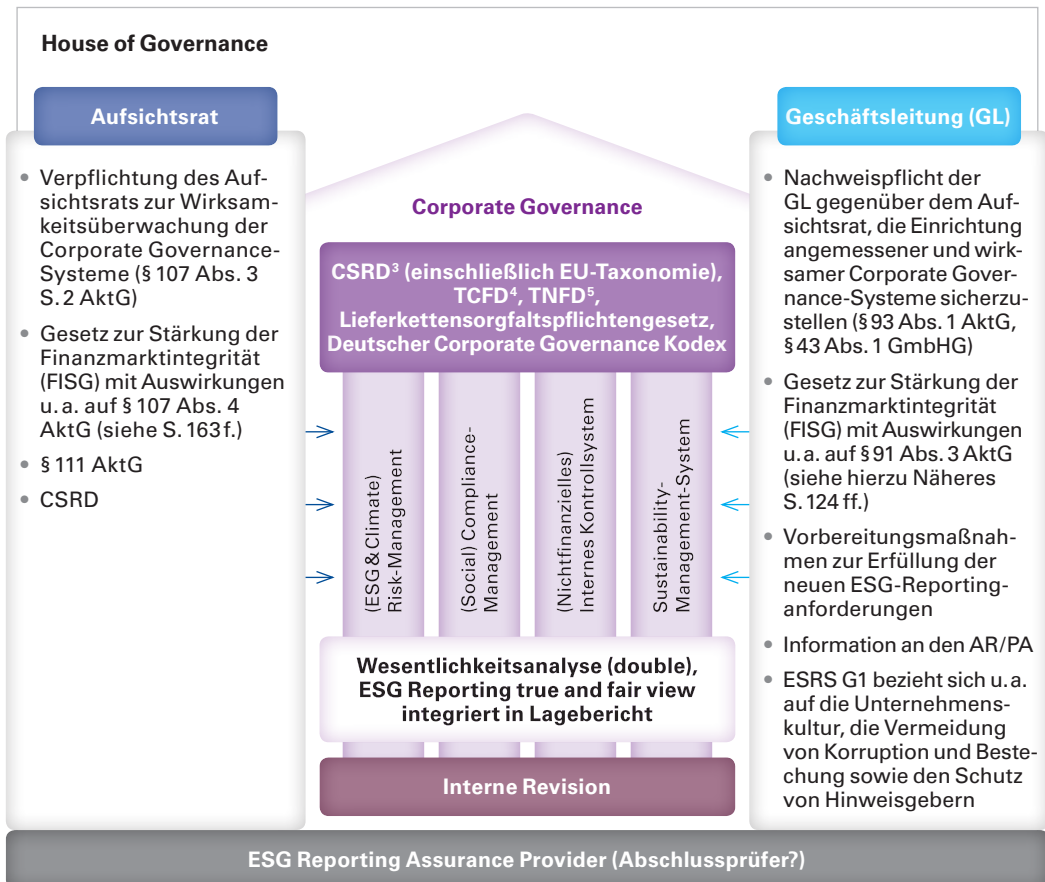


¹ Vgl. hierzu auch die Aufgabenbeschreibung für den Prüfungsausschuss in § 107 Abs. 3 S. 2 AktG

² Vgl. § 111 Abs. 2 S. 4 AktG

Managementsysteme, wie bspw. das Nachhaltigkeitsmanagementsystem, die vor einigen Jahren noch separat oder wenig koordiniert gesteuert wurden, sollen zukünftig im Sinne eines ganzheitlichen Risikoverständnisses immer stärker verzahnt werden, um letztlich die vollständige Integration zu einem wertschaffenden Governance-System zu erreichen.

Im Rahmen der verschiedenen Governance-Systeme sollten ESG-Themen umfassende Berücksichtigung finden. Dabei sollte die Revision eine übergeordnete Überwachungsfunktion mit systemischem, ganzheitlichem und integriertem Blick einnehmen. Nur so kann sichergestellt werden, dass sie als wichtiger Bestandteil auf allen Ebenen der Unternehmensstrategie verankert ist.





Wirksamkeitsüberwachung durch den Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss

- Der Aufsichtsrat hat die Wirksamkeit der Governance-Systeme zu überwachen. In Unternehmen von öffentlichem Interesse (siehe S. 24) muss die Überwachung zur (abschließenden oder vorbereitenden Erledigung) auf den Prüfungsausschuss übertragen werden. Der Aufsichtsrat kann diese Aufgabe ganz oder teilweise auf den Prüfungsausschuss übertragen. Die Verantwortung des Gesamtaufichtsrats bleibt auch nach der Übertragung bestehen.
- Die Überwachung umfasst die Angemessenheit und Funktionsfähigkeit der Systeme, also die Frage ihrer Eignung und Feststellung, inwieweit das System kontinuierlich unternehmens- bzw. konzernweit Anwendung findet (»gelebt wird«), sowie die 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.

3 Corporate Sustainability Reporting Directive

4 Taskforce on Climate Related Financial Disclosures

5 Taskforce für naturbezogene Offenlegungen



Kernfragen zur Überwachung der Angemessenheit und Wirksamkeit 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 Delegation beim **Plenum**?
- Sofern eine Delegation 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, um so seiner Pflicht nachzukommen, eine Aussage über die Angemessenheit und Wirksamkeit insbesondere hinsichtlich des IKS sowie RMS treffen zu können?

- 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?

LESEPROBE



Anhang

Literaturverzeichnis

Backhaus, Richard/Tielmann, Jörgen (Hrsg.),
Der Aufsichtsrat, München, 2. Auflage 2023

Bayer, Walter/Hommelhoff, Peter/Kleindieck,
Detlef, Lutter/Hommelhoff, GmbH-Gesetz,
Köln, 21. Auflage 2023

Goette, Wulf/Arnold, Michael (Hrsg.), Hand-
buch Aufsichtsrat, München, 2021

Goette, Wulf/Habersack, Mathias/
Kalss, Susanne (Hrsg.), Münchener Kommentar
zum Aktiengesetz, Band 2, §§ 76–117 AktG,
MitbestG, DrittelbG, München,
6. Auflage 2023

Goette, Wulf/Habersack, Mathias/
Kalss, Susanne (Hrsg.), Münchener Kommentar
zum Aktiengesetz, Band 3, §§ 118–178 AktG,
München, 5. Auflage 2022

Goette, Wulf/Habersack, Mathias/
Kalss, Susanne (Hrsg.), Münchener Kommentar
zum Aktiengesetz, Band 7, Europäisches
Aktienrecht, SE-VO, SEBG, Europäische Nieder-
lassungsfreiheit, München, 5. Auflage 2021

Habersack, Mathias/Drinhausen, Florian
(Hrsg.), SE-Recht, München, 3. Auflage 2022

Hopt, Klaus J./Roth, Markus, Der Aufsichtsrat:
Aktienrecht und Corporate Governance, Berlin/
Boston, 2019

Koch, Jens, Aktiengesetz, München,
17. Auflage 2023

Kremer, Thomas/Bachmann, Gregor/
Lutter, Marcus/v. Werder, Axel (Hrsg.),
Deutscher Corporate Governance Kodex,
München, 8. Auflage 2021

Lutter, Marcus/Krieger, Gerd/Verse, Dirk,
Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats, Köln,
7. Auflage 2020

Münchener Kommentar zum Gesetz betreffend
die Gesellschaft mit beschränkter Haftung,
Band 2, §§ 35–52 GmbHG, 4. Auflage 2023

Schmidt, Karsten/Lutter, Marcus (Hrsg.), AktG,
Kommentar, I. Band, §§ 1–132 AktG, Köln,
4. Auflage 2020

Scholz, Franz (Begründer), GmbHG, Kommen-
tar, Band 2, §§ 35–52 GmbHG, Köln,
13. Auflage 2022

Spindler, Gerald/Stilz, Eberhard (Hrsg.),
Kommentar zum Aktiengesetz, Band 1,
§§ 1–132 AktG, München, 5. Auflage 2022

Spindler, Gerald/Stilz, Eberhard (Hrsg.),
Kommentar zum Aktiengesetz, Band 2,
§§ 133–410 AktG, SpruchG, SE-VO,
§ 1 COVMG, München, 5. Auflage 2022

v. Schenck, Kersten/Wilsing, Hans-Ulrich
(Hrsg.), Arbeitshandbuch für Aufsichtsrats-
mitglieder, München, 5. Auflage 2021

Stichwortverzeichnis

A

Abberufung von Aufsichtsratsmitgliedern,

siehe auch unter Mandatsdauer **25, 51**, 159,
172, 194, 230 f.

Besonderheiten bei Banken **230 f.**

Besonderheiten bei Versicherungen **265**

Abberufung von Vorstandsmitgliedern / Mitgliedern der Geschäftsführung .. **25, 70–73**,

84, **85, 87, 89**, 91, 149, 159, 171

Beendigung der Anstellungsverträge **90 f.**

Einvernehmliche Aufhebung und Wieder-
bestellung **89**

Koppelungsklausel **91**

Übertragbarkeit auf Ausschuss **158 f.**

Verfahren in paritätisch mitbestimmten
Gesellschaften **87**, 171

Abfindung von Mitgliedern des Vorstands / der Geschäftsführung .. **92, 93, 99**, 238 ff., 270 ff.

Besonderheiten bei Banken **238 ff.**

Besonderheiten bei Versicherungen **270 ff.**

Empfehlungen des DCGK **99**

Mannesmann-Urteil des BGH **93**

Abhängigkeitsbericht 108 f., **199**

Abschlussprüfer, siehe unter Überwachung
des Abschlussprüfers

Abstimmung, siehe unter Sitzungen
des Aufsichtsrats

Ad-hoc-Ausschüsse **157**

Ad-hoc-Publizität 142, **148 f.**, 150

Aktionärsrechterichtlinie, überarbeitete,
siehe unter ARUG II

Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder **40**,
216

Altersgrenze für Vorstandsmitglieder .. **88**, 216

**Amtseinführungs- und Schulungs-
richtlinie** **232**

**Amtsniederlegung bei Aufsichtsrats-
mitgliedern**, siehe unter Niederlegung des
Aufsichtsratsmandats

Amtszeit der Aufsichtsratsmitglieder, siehe
unter Mandatsdauer für Aufsichtsratsmitglieder

**Amtszeit der Vorstandsmitglieder /
Geschäftsführer**, siehe unter Mandatsdauer
für Vorstandsmitglieder / Mitglieder der Geschäfts-
führung

**Anforderungen an das einzelne Aufsichts-
ratsmitglied** 36 f., 40 f., **42–45**, 49, 114, **158**,
161, 163, 165, 178, 200, 206 f. 210, 216, 220, 229,
230–235, 243–249, 251, 263 f., 265 ff., 281

Altersgrenze **40**, 216

Aufsichtsratsvorsitzender **40, 41, 43, 154 ff.**

Aus- und Fortbildung **42, 201**, 232, 266, 281

Besondere Expertise für besondere

Aufgaben ... 36 f., 40 f., **43, 158**, 161, 232, 243–249

Besonderheiten bei Banken 229, **230–235**,
243–249, 251

Besonderheiten bei Versicherungen 263 f.,
265 ff., 281

Bestellungshindernisse **43 f.**, 234, 267

Cooling-off-Periode **45**

D & O-Versicherung **53**

Effizienzprüfung, siehe unter Selbstevaluation
des Aufsichtsrats

Empfehlungen des DCGK 40 f., 42, **43**, 49, 216

Fachliche Eignung **265 f.**

Finanzexperten	36 f., 40 , 163, 165 f., 200, 210, 216	Entwicklungsplan	264, 281
Hertie-Urteil	43	Frauenquote/Geschlechterquote	38 f., 45, 210–213
Lebenslauf	49	Kompetenzprofil	40, 46
Mandatshöchstzahl	43 ff. , 231, 234, 267	Nachfolgeplanung	46 f. , 84, 166, 246 f.
Nachhaltigkeitsexpertise	40 , 114	Selbsteinschätzung	263 f., 266, 281
Qualifikationsmatrix	40 , 216	Selbstevaluation	178 f. , 246 f., 251, 263 f., 266, 281
Sachkunde	230–232	Transparenz	40 f., 49, 114, 200, 206 ff., 210–214, 216, 220
Schadensersatzpflicht, siehe auch unter Haftung der Aufsichtsratsmitglieder		Unabhängigkeit	36, 41 , 44, 49, 50, 193, 210, 216, 229, 267
– Auswahlverschulden	43	Vielfalt, siehe unter Diversität	
– Übernahmeverschulden	43	Zielgrößen für den Frauenanteil	38 f., 210–213 , 214, 229, 246
Sektorvertrautheit	36 , 163	Zugehörigkeitsdauer	40 , 50, 216
Selbsteinschätzung	263 f., 266, 281	Anhang , siehe unter Berichterstattung über den Aufsichtsrat und seine Arbeit und Prüfung der Finanzberichterstattung durch den Aufsichtsrat	
Selbstevaluation	178 f. , 246 f., 251, 263 f., 266, 281	Anstellungsverträge der Vorstandsmitglieder/ Mitglieder der Geschäftsführung	70–73, 90 f.
Transparenz	40 f., 49, 114, 200, 206 f., 210, 216, 220	Koppelungsklauseln	91
Unabhängigkeit	36, 41 , 43, 49, 50, 193, 210, 216, 229, 267	Nebentätigkeit	91, 99
Zeitliche Verfügbarkeit	43 ff. , 230 f., 235, 246 267	Trennungstheorie	90 f.
Zuverlässigkeit	230 f., 233, 266 f.	Vergütung, siehe unter Vorstandsvergütung	
Anforderungen an den Gesamtaufwichtsrat	33 f., 36–41 , 45, 46, 49, 50, 84, 163, 165, 166, 178 f., 206 f., 200, 210–214, 216, 220, 228 ff., 234, 243–249, 251, 260–264, 265 ff., 281	Zuständigkeit	90 f.
Altersgrenze	40, 216	Anteilseignervertreter , siehe unter Mitbestimmung	
Arbeitnehmervertreter, siehe auch unter Mitbestimmung	33 f. , 44, 155 f., 157 f., 169, 171, 243, 249	Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder	33 f.
Aufsichtsratsvorsitzender, siehe auch unter Vorsitzender des Aufsichtsrats	40, 41, 43, 154 ff.	Anzahl der Mitglieder des Vorstands/ der Geschäftsführung	86 , 103, 270
Besonderheiten bei Banken	228 ff. , 243, 244–249, 251	Anzeigepflicht bei der BaFin/ EZB	230 f., 241, 265
Besonderheiten bei Versicherungen	260–264 , 265 ff., 281	ARAG/ Garmenbeck-Urteil	144
Empfehlungen des DCGK	40 f., 49, 216	Arbeitnehmervertreter , siehe unter Mitbestimmung	
Diversität	38 f., 40 f., 45, 210–214 , 229, 246	Arbeitsdirektor	86, 103
Diversitätskonzept	38 , 205, 213	Audit Committee , siehe unter Ausschüsse des Aufsichtsrats (Prüfungsausschuss)	
Effizienzprüfung, siehe unter Selbstevaluation des Aufsichtsrats			
Ehemalige Vorstandsmitglieder	40 f., 45 , 234, 267		

ARUG II	58, 60, 80 ff., 94, 95 ff., 100, 217 ff.	Austausch mit Abschlussprüfer	165
Aufgaben des Aufsichtsrats	69–151, 236–240	Austausch zwischen Gesamtaufichtsrat und Ausschuss	160
	244–249, 269–278	Befugnisse	160, 244–249
Überblick	69–75	Besetzung	
Besonderheiten bei Banken	236–240, 244–249	– Arbeitnehmervertreter	157 f., 243, 245, 249
Besonderheiten bei Versicherungen	269–278	– Anforderungen an Mitglieder	36 f., 40 f., 44, 158, 161, 163, 165 f., 232, 243, 245, 249
Aufsichtsratsmandat , siehe auch unter		Mitbestimmungsgesetze	157 f., 243, 249
Mandatsdauer und Zeitlicher Aufwand für		Besonderheiten bei Banken	229 f., 232, 238, 240, 242–249, 250, 251–254
Aufsichtsratsmandat		Besonderheiten bei Versicherungen	264, 281
Höchstpersönlichkeit	42, 48, 74	Empfehlungen des DCGK	40 f., 122, 125, 165 f., 174, 178, 216
Mandatsniederlegung	51, 194, 196	Geschäftsordnung der Ausschüsse	152 f.
Weisungen an Aufsichtsratsmitglieder	25, 74	Informationspflichten des Ausschusses	160
Aufsichtsratsmitglieder , siehe unter Anforderun-		Informationsrechte des Ausschusses	160, 245, 249, 252 ff.
gen an das einzelne Aufsichtsratsmitglied		Nominierungsausschuss	46, 166, 229, 242, 246 f., 251
Aufsichtsratssitzung , siehe unter Sitzungen des		– Empfehlungen des DCGK	46, 166
Aufsichtsrats		Prüfungsausschuss	36 f., 40 f., 108, 110 f., 125 f., 131 f., 133, 135 f., 137, 156, 157, 163 ff., 230, 242, 244 f., 253
Aufsichtsratsvergütung , siehe unter Vergütung		– Aufgaben	108, 110 f., 126, 131, 133, 135 f., 163 f.
der Aufsichtsratsmitglieder		– Auskunftsrecht gegenüber Angestellten	125, 164, 190
Aufsichtsratsvorsitzender , siehe unter		– Austausch mit Abschlussprüfer	165
Vorsitzender des Aufsichtsrats		– Besonderheiten in Banken	244 f., 253
Aufwendungsersatz für		– Besetzung	36 f., 40
Aufsichtsratsmitglieder	57	– Besonderheiten in Unternehmen von	
Auskunftspersonen	155, 173	öffentlichem Interesse	36 f., 125 f., 131, 133, 135 f., 163–166, 190
Auslagenersatz für		– Empfehlungen des DCGK	40, 165 f., 216
Aufsichtsratsmitglieder	57	– Empfehlung für den Beschlussvorschlag an	
Ausschüsse des Aufsichtsrats	36 f., 40 f., 44, 79, 82, 85, 87, 90, 101 f., 110 f., 122, 123, 125 f., 130 f., 133, 135 f., 152 f., 154, 156, 157–166, 173 f., 178 f., 190, 200 f., 210, 214, 216, 229 f., 232, 238, 240, 242–249, 250, 251–254, 264, 281	die Hauptversammlung	131
Ad-hoc-Ausschüsse	157	– FISG	36 f., 110, 111, 125, 126, 132, 133, 136, 157, 163 f., 190
Aufgaben	110, 112 ff., 125 f., 132, 135, 158 ff., 243 ff.	– Publizität	162, 165 f., 200, 210, 216, 250
– Delegationsverbote	79, 85, 90, 101 f., 111, 123, 26, 130, 133, 136, 154, 158 ff.	– Vorsitzender	40 f., 165, 200, 210, 216, 245
Aufgabenübertragung	158 ff.	Publizität	162, 165 f., 200, 210, 216, 250
Auskunftsrecht gegenüber Angestellten		Rechte und Pflichten	160 f., 244–249
125, 164, 190, 245, 249, 253 f., 282		Risikoausschuss	242, 244 f., 250, 252 f.
Ausschussbildung	82, 157, 242 f.	Rücksichtsnahmegebot	161

Sitzungen

– Teilnahme von Nichtmitgliedern **161, 250, 280**
Überwachung durch den Gesamtaufsichtsrat

160 f.

Transparenz, siehe unter Publizität

Verantwortlichkeit **161**

Vergütung **57**

Vergütungsausschuss (Ausschuss des
Aufsichtsrats; im Übrigen siehe auch unter
Vergütungsausschuss) **166**

Vergütungsbeauftragter **240, 249, 252, 253**

Vergütungskontrollausschuss **240, 242, 248 f.,
253**

Vermittlungsausschuss **87, 157**

Vorsitzender **57, 161, 165 f., 210, 216**

Vorstandsberichte an Ausschüsse **187**

Zusammenarbeit der Ausschüsse **243, 248 f.**

**Aus und Fortbildung der Aufsichtsrats-
mitglieder** **42, 201, 232, 266, 281**

Besonderheiten bei Banken **232**

Besonderheiten bei Versicherungen **266, 281**

Auswahl des Abschlussprüfers, siehe auch
unter Überwachung des Abschlussprüfers **130 ff.**

B

Banken **226–254**

Bedeutende Institute **226**

**Bedeutende Unternehmen
(Versicherungen)** **269**

**Beendigung der Anstellung von
Vorstandsmitgliedern / Mitgliedern
der Geschäftsleitung**, siehe auch unter
Abberufung von Vorstandsmitgliedern/
Mitgliedern der Geschäftsleitung **90 f.**

Beirat **32**

**Beraterverträge mit Aufsichtsrats-
mitgliedern** **32, 59 f., 175**

**Beratung des Vorstands/
der Geschäftsführung** **24 f., 69–72, 74–77,
84, 125, 156, 236 ff., 269**

Besonderheiten bei Banken **236 ff.**

Besonderheiten bei Versicherungen **269**

Empfehlungen des DCGK **156**

Grenzen **74 f.**

Unternehmensstrategie **84, 236 ff.**

**Bericht des Aufsichtsrats an die Haupt-
versammlung / Gesellschafterversammlung**,
siehe unter Berichterstattung über den
Aufsichtsrat und seine Arbeit

**Berichterstattung des Vorstands/
der Geschäftsführung an den Aufsichtsrat**
..... **108, 180–188, 251 ff., 282**

Berichterstattung auf Anforderung des
Aufsichtsrats **187 f.**

Berichterstattung ohne Aufforderung des
Aufsichtsrats **108, 183–187, 251 ff., 282**

– Finanzberichterstattung **108, 184 f., 187**

– Information im Rahmen von Zustimmungs-
vorbehalten **187**

– Regelberichterstattung **184 ff.**

– Jahresbericht über die beabsichtigte
Geschäftspolitik und Unternehmens-
planung **184**

– Jahresbericht über die Rentabilität **185**

– Quartalsbericht über den Gang der Geschäfte
..... **185**

– Sonderberichterstattung **183, 186 f.**

– Bericht aus wichtigen Anlässen **186 f.**

– Bericht über Geschäfte von erheblicher
Bedeutung **186**

Berichtsordnung **181 f., 187**

Besonderheiten bei Banken **251 f.**

Besonderheiten bei Versicherungen **282**

Einbeziehung von Konzerngesellschaften
..... **185–188, 189**

Form **185–188**

Informationsordnung **181 f., 187**

Berichterstattung über den Aufsichtsrat und seine Arbeit	58, 60, 108 f., 197–220 , 250, 279
Angaben zur Frauenbeteiligung	205, 210–214
Anhang	60, 198, 207, 210, 220
Bericht an die Hauptversammlung/ Gesellschafterversammlung	108 f. 189, 198, 199–203 , 210, 279
– Besonderheiten bei börsennotierten Gesellschaften	200
– Besonderheiten bei Versicherungen	202, 279
– Empfehlungen und Anregung des DCGK	201, 216
– Erläuterung in der Hauptversammlung/ Gesellschafterversammlung	202
– Fristen	108 f., 202
– Folgen einer fehlerhaften Berichterstattung	203
– Form	202
– Inhalt	199 ff.
– Insiderrecht	201
– Publizität	202
– Verschwiegenheitspflicht	201
Empfehlungen des DCGK	201, 208, 216
Entsprechenserklärung	27, 108 f., 205, 206 ff.
– Aktualisierungspflicht	207
– Beschlussfassung	207
– Betroffene Gesellschaften	205 f.
– Empfehlungen des DCGK	208
– Folgen bei inhaltlichen Fehlern	208
– Inhalt der Erklärung	204 f.
– Prüfung durch den Abschlussprüfer	208
– Publizität	207
Erklärung zur Unternehmensführung	108 f., 198, 204–216
– Beschlussfassung	215
– Betroffene Gesellschaften	205 f.
– Empfehlungen und Anregung des DCGK	216
– Erklärung auf Konzernebene	205, 214
– Inhalt	204–216
– Ort der Berichterstattung	215
– Prüfung durch den Abschlussprüfer	215
– Publizität	215
Lagebericht	108 f., 112–121, 127, 136 f., 207, 204–216 , 219
Vergütungsbericht	60, 198, 205, 217 ff.
Vergütungssystem	58, 60, 97 , 198, 205
Berichtsordnung	181 f., 187
Beschlussfähigkeit des Aufsichtsrats , siehe unter Sitzungen des Aufsichtsrats	
Beschlussfassung des Aufsichtsrats , siehe unter Sitzungen des Aufsichtsrats	
Beschlussvorschläge an die Hauptversammlung/ Gesellschafterversammlung	40, 46 f., 49 , 70 f., 130 ff., 139 , 159, 166, 171 , 241, 244, 246
Beschlussvorschlag zur Wahl der Aufsichtsrats- mitglieder	40, 46 f., 49 , 70 f., 139 , 166, 171 , 246
Beschlussvorschlag zur Wahl des Abschluss- prüfers	70 f., 130 ff., 139 , 159, 241, 244
Empfehlungen des DCGK	40, 49, 166
Übertragbarkeit auf Ausschuss	159
Bestätigungsvermerk	106 f., 108 f., 123 , 199, 201
Bestellung der Aufsichtsratsmitglieder , siehe auch unter Anforderungen an das einzelne Aufsichtsratsmitglied, Anforderungen an den Gesamtaufichtsrat	25 , 33 f., 40, 43 ff., 46–49 , 139, 166, 171, 230 ff., 234, 265, 267
Annahme der Bestellung	48
Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder	33 f.
Besonderheiten bei Banken	230 ff., 234
Besonderheiten bei Versicherungen	265, 267
Bestellungshindernisse	43 ff. , 234, 267
Empfehlungen des DCGK	40, 49 , 166
Entsendungsrecht	47 , 192
Ersatzmitglieder	47
Gerichtliche Bestellung	49
Nachfolgeplanung im Aufsichtsrat	46 , 84, 166, 246 f.
Stellvertreter	48, 173 (kein Stellvertreter)
Vorschlag an die Hauptversammlung/ Gesellschafterversammlung	40, 46 f., 49 , 70 f., 139 , 166, 171
Wahl der Aufsichtsratsmitglieder	47 f.
Wahlvorschlag für die Anteilseignervertreter	46 f.

Bestellung des Abschlussprüfers, siehe auch unter Überwachung des Abschlussprüfers 70 f., **130 ff., 139**, 241, 244, 279

Besonderheiten bei Banken **241, 244**

Besonderheiten bei Versicherungen **279**

Bestellung des Treuhänders **279**

Bestellung des Verantwortlichen Aktuars **279**

Bestellung des Vorstands/ der Geschäftsführung, siehe auch unter Anstellungsverträge der Vorstandsmitglieder/Mitglieder der Geschäftsführung **25, 38 f., 70–73**, 84, **85–89**, 157, 159, 171, 210–214, 220, 238, 246 f., 270

Altersgrenze **88**

Amtszeit **86**

Anzahl **86**

Arbeitsdirektor 86, **103**

Besonderheiten bei Banken **238, 246 f.**

Besonderheiten bei Versicherungen **270**

Diversität **38 f., 88 f., 210–214**, 246

Empfehlungen DCGK **88 f.**

Erforderliche Mehrheit **87, 171**

Erstbestellung **88**

Trennungstheorie **90 f.**

Übertragbarkeit auf Ausschuss **85**, 159

Vermittlungsausschuss **87, 157**

Wiederbestellung **89**

Zielgrößen für den Frauenanteil **38 f., 88**, **210–213**, 214

Bestellungshindernisse für Aufsichtsratsmitglieder **43 ff.**, 234, 267

Besonderheiten bei Banken **234**

Besonderheiten bei Versicherungen **267**

Bilanzmanipulation **316, 333**

Blockchain **297 f., 306 f., 320**

Business Judgement Rule 52, **54 f., 195**

C

Cashflow 185, 309, **310 f., 322**

Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), CO₂-Grenzausgleichsmechanismus **294, 312, 320**

CEO **101 f.**

Chancen, siehe auch Risiken und Chancen **284 ff.**

Change of Control **99**

Cloud-Computing **306**, 320, 326

Compliance, siehe auch unter Haftung der Aufsichtsratsmitglieder **52–56**, **74, 79**, 93 f., **103, 124–129, 136 f., 144, 145–151, 156, 175, 176 f., 191 f.**, 195, 209, 236 ff., 248, 252, 269, 271, **314–318, 332–337, 359–364, 370 f.**

Beratung mit dem Vorstand **156**

Besonderheiten bei Banken **236 ff., 248, 252**

Besonderheiten bei Versicherungen **269, 271**

Datenschutz **317 f., 334**

Empfehlungen des DCGK **127, 136, 156**

Erklärung zur Unternehmensführung **209**

Kartellrecht **316, 333**

Tax Compliance **313**

Überwachung des Compliance-Management-Systems, siehe dort Zuständigkeit innerhalb des Vorstands/der Geschäftsführung **103**

Compliance-Beauftragter **252**

Compliance-Management-System, siehe auch unter Compliance, Unternehmerische Kontrollsysteme und Überwachung der unternehmerischen Kontrollsysteme **124–129, 136 f.**, 209, **314–318, 332–337, 359–364, 369**

Berichterstattung an den Aufsichtsrat **364**

Prozessfragen zum Compliance-Management-System **363**

Compliance-Risiken, auch Compliance-Risiken und -Chancen **314–318, 332–337, 359–363**
Kernfragen zu Compliance-Risiken **332–337**

Comply or explain , siehe unter Entsprechenserklärung		Datenschutz 298, 303, 305, 307, 317 f., 321, 326, 334, 373
Cooling-off-Periode	45	Datenschutz-Grundverordnung 298, 317
Corporate Governance	342 ff.	Delegationsverbote (Aufsichtsratsausschüsse) 79, 85, 90, 101 f., 111, 123, 126, 130, 133, 136, 154, 158 ff.
Deutscher Corporate Governance-Kodex, siehe dort Kernfragen zur Überwachung der Angemessenheit und Wirksamkeit	346 f.	Demografischer Wandel 299 f., 321
Wirksamkeitsüberwachung	345	Kernfragen zu Risiken des demografischen Wandels
Corporate Governance-Systeme , siehe unter Unternehmerische Kontrollsysteme		321
Corporate Social Responsibility , siehe unter Nachhaltigkeit		Deutscher Corporate Governance Kodex
Corporate Sustainability Due Diligence Directive , siehe unter EU-Lieferkettengesetz		26 f. , 40 f., 43, 46, 49, 57, 88 f., 91, 98 ff., 103, 109, 110, 122, 127, 136, 142, 152, 156, 165 f., 174, 178 f. , 196, 201, 205, 206 ff. , 216
Corporate Sustainability Reporting Directive , siehe unter Nachhaltigkeitsberichterstattung		Adressaten
CRR-Kreditinstitute	24, 226	27
CSR-Berichterstattung , siehe unter Nachhaltigkeitsberichterstattung		Entsprechenserklärung
CSR , siehe unter Nachhaltigkeitsberichterstattung		27, 122, 205, 206 ff.
CSDDD , siehe EU-Lieferkettengesetz		Inhalt
Cyberisiken , siehe auch IT- und Cyberisiken		27, 40 f., 43, 46, 49, 57, 88 f., 91, 98 ff., 103, 109, 110, 122, 127, 136, 142, 152, 156, 165 f., 174, 179, 196, 201, 205, 206 ff., 216
	305, 327, 334	Regierungskommission
Cybersicherheit , siehe auch Datenschutz	298 f., 321	26
		Ziel
		26
		Digitalisierung , siehe auch Digitalisierungs- und Tech-Risiken
		295–299, 300, 302 f., 305, 313, 320 f., 323
		Digitalisierungs- und Tech-Risiken 295–299
		Kernfragen zu Digitalisierungs- und Tech-Risiken
		320 f.
		Directors' Dealings
		146
		Diversität im Aufsichtsrat 38 f., 40 f., 45, 210–214, 229, 246
		Diversität im Vorstand / der Geschäftsführung
		38 f., 88 f., 210–214, 246
		Diversitätskonzept
		38, 205, 213
		Dokumentation der Aufsichtsratsarbeit 54, 176 f.
		Drittelbeteiligungsgesetz , siehe auch unter Mitbestimmung
		29

D

D&O-Versicherung für Aufsichtsratsmitglieder **53**

Data&Analytics

298, 321

Daten- und Cybersicherheit, siehe unter Datenschutz

E

Effizienzprüfung, siehe unter Selbstevaluation des Aufsichtsrats

Einberufung der Hauptversammlung / Gesellschafterversammlung durch den Aufsichtsrat 70 f., 76 f., **138**

Einberufung zu Sitzungen des Aufsichtsrats, siehe unter Sitzungen des Aufsichtsrats

Einkauf, auch Einkauf und Produktion (operatives Risiko) **301 f., 315, 323 f., 333**
Compliance-Risiko **315**
Kernfragen zu Einkauf und Produktion **323**

Einsichts und Prüfungsrecht 175, **189**

Entlastung des Aufsichtsrats 25, **54**, 199–203, 208

Anfechtung **203, 208**

Folgen **54**

Verweigerung **54, 203**

Zuständigkeit **25**

Entlastung des Vorstands / der Geschäftsführung **25**, 203, 208

Entsendungsrecht, siehe auch unter Bestellung der Aufsichtsratsmitglieder **47, 192**

Entsprechenserklärung, siehe auch unter Berichterstattung über den Aufsichtsrat und seine Arbeit und Deutscher Corporate Governance Kodex 27, 108 f., 122, **205, 206 ff.**

Entwicklungsplan **264, 281**

Erklärung zur Unternehmensführung, siehe auch unter Berichterstattung über den Aufsichtsrat und seine Arbeit 108 f., 198, **204–216**

Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, siehe auch unter Überwachung des Abschlussprüfers 70 f., **133, 159**
Übertragbarkeit auf Ausschuss **159**

Ersatzmitglieder, siehe auch unter Bestellung der Aufsichtsratsmitglieder **47**

Erstes Führungspositionen-Gesetz, siehe unter FÜPoG I

ESG (Environmental, Social und Governance), siehe auch unter Nachhaltigkeit **292 ff.**, 312, 329 ff., **342, 344**, 349, 354 f., **369**
Integration in unternehmerische Kontrollsysteme **369**

EU-Abschlussprüferreform **131 f., 135**

EU-Lieferkettengesetz **94, 193, 370 f.**

EU Listing Act **151**

Exportrestriktionen **314, 332**

F

Fachliche Eignung **262, 265 f.**

Fakultativer Aufsichtsrat **24 f., 32, 42, 74**

Abgrenzung zum Beirat **32**

Weisungen **42, 74**

Feststellung des Jahresabschlusses, siehe auch unter Prüfung der Finanzberichterstattung durch den Aufsichtsrat **70–73, 109, 123, 201**

Feststellungssperre, siehe auch unter Prüfung der Finanzberichterstattung **123**

Finanzdienstleistungsinstitute **226**

Finanzexperten **36 f., 40**, 163, 165 f., 200, 210, 216

Qualifikation **36 f., 40**

Empfehlungen des DCGK **40, 165 f.**, 216

Transparenz **200, 210, 216**

Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz, siehe unter FISG

Finanzprozesse im Unternehmen (Kernfragen) **331**

Finanzrisiken und Chancen . 309–313, 329–331
Kernfragen zu Finanzrisiken **329**

FISG **36 f., 110, 124, 125, 126, 132, 133 f., 136, 157, 163 f., 190, 342, 348 f., 354, 360**

Forschung und Entwicklung / Innovation,
siehe auch unter Technologischer Fortschritt/
Innovation **303, 325**
Kernfragen zu Forschung und Entwicklung **325**

Frauenquote, siehe auch unter Mindest-
beteiligungsquote (Vorstand) **38 f., 45, 210–213**

Fremdwährungsrisiken **310, 329**

Fresenius-Urteil des BGH **59, 175**

FüPoG I **38 f., 45, 88, 210–213**

FüPoG II **38 f., 88, 89, 210–213**

G

Geheime Abstimmung **170**

Geopolitische Risiken **289 ff., 319**
Kernfragen zu geopolitischen Risiken **319**

Geschäfte mit nahestehenden Personen
..... **80–83**

Geschäftsordnung des Aufsichtsrats **152 f., 157, 159, 167, 171, 210**

Empfehlung des DCGK **152**
Übertragbarkeit auf Ausschuss **152, 159**

**Geschäftsordnung für den Vorstand/
die Geschäftsführung** **70–73, 101–104, 159, 181 f., 187, 210**

Berichtsordnung **181 f., 187**
Übertragbarkeit auf Ausschuss **102, 159**

Geschäftsorganisation **236 ff., 241, 261**

Geschäftspolitik, siehe auch unter
Unternehmensstrategie **184 f.**

Geschäftsstrategie, siehe auch unter
Unternehmensstrategie **84, 236 ff., 241, 262**

Geschlechterquote, siehe auch unter Mindest-
beteiligungsquote (Vorstand) **38 f., 45, 210–213**

Gesellschafterausschuss **32**

Gesellschafterversammlung, siehe unter
Hauptversammlung

Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen **129**

Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie, siehe unter ARUG II

Gewinnverwendungsbeschluss **105, 107, 108 f., 199, 203**

Anfechtung **203**

Gewinnverwendungsvorschlag, siehe unter
Gewinnverwendungsbeschluss

Gleichbehandlung der Aufsichtsratsmitglieder **57, 158**

Globale Mindestbesteuerung **312, 331**

Globalisierung, siehe auch unter
Geopolitische Risiken **289 f., 302**

H

Haftung der Aufsichtsratsmitglieder **25, 43, 52–56, 93 f., 144, 158, 175, 176 f., 191 f., 195, 199–203**

Beweislastverteilung **52, 176**

Business Judgment Rule **52, 54 f., 195**

D&O-Versicherung **53**

Dokumentation **54, 176 f.**

Entlastung **25, 54, 199–203, 208**

Haftungsbeschränkung **53**

Interessenkonflikt **55, 195**

Karenzzeit (Haftung) **53**

Klage gegen Vorstandsmitglieder **144**

Mannesmann-Urteil des BGH **93**

Sachverständige **175, 191**

Schadensersatz	52	Virtuelle Hauptversammlung	141
Strafrecht	56, 93	Vorstandsvergütung	94, 97, 219
Unternehmerischer Handlungsspielraum	54 f.	Wahl der Aufsichtsratsmitglieder, siehe auch unter Bestellung der Aufsichtsratsmitglieder	25, 40, 46 f., 49, 70 f., 139, 166, 171, 246, 267
Untreue	56, 93	Wahl des Abschlussprüfers, siehe unter Bestellung des Abschlussprüfers	
Vergleich	53	Zustimmung bei Haftungsverzicht und -vergleich	53
Verjährung	56	Zustimmungsvorbehalte, siehe unter Zustimmungsvorbehalte des Aufsichtsrats	
Verschwiegenheit	191 f.	Hertie-Urteil des BGH	43
Verzicht	53	Hilfsgeschäfte des Aufsichtsrats , siehe auch unter Vertretung der Gesellschaft gegenüber Vorstandsmitgliedern/Geschäftsführern	143, 144
Vorstandsvergütung	93 f.	Hinweisgeberschutzgesetz	372 f.
Halbjahresfinanzbericht	105, 109, 122, 159	Inflations und Preisrisiken	310, 329
Hauptversammlung	25, 40, 46–49, 51, 53 f., 57 f., 70–73, 76 f., 79, 89, 94, 97, 108 f., 123, 130 ff., 138–142, 155, 166, 171, 198, 199–203, 210, 219, 241, 244, 246, 267, 279	Information des Aufsichtsrats	106, 108 f., 111, 125, 134 f., 136 f., 164 f., 180–190, 240 f., 245, 249, 251 ff., 278, 282
Aufsichtsratsvergütung	57 f.	durch den Vorstand/die Geschäftsführung, siehe unter Berichterstattung des Vorstands/der Geschäftsführung an den Aufsichtsrat durch weitere Informationsquellen	106, 108 f., 111, 125, 134 f., 136 f., 164, 165, 189 f., 240, 253 f., 278, 282
Auskunftspflicht der Aufsichtsratsmitglieder	141	– Abschlussprüfer	106, 108 f., 111, 125, 136 f., 165, 189, 240 f., 278
Bericht an die Hauptversammlung, siehe auch unter Berichterstattung über den Aufsichtsrat und seine Arbeit	108 f., 198, 199–203, 210, 279	– Angestellte der Gesellschaft	125, 164, 190, 245, 249, 252 f. 252 f., 282
Beschluss über Vergütungsbericht	219	– Besonderheiten bei Banken	240 f., 245, 251 ff.
Beschluss über Vergütungssystem	58, 97, 205	– Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen	278, 282
Beschlussvorschläge des Aufsichtsrats, siehe auch unter Beschlussvorschläge an die Hauptversammlung/Gesellschafterversammlung	40, 46 f., 49, 70 f., 130 ff., 139, 159, 166, 171, 241, 244, 246	– Einsichts- und Prüfungsrecht	175, 189
Bestellung des Abschlussprüfers, siehe auch unter Überwachung des Abschlussprüfers	70 f., 130 ff., 139, 159, 241, 244, 279	– FISG	125, 164, 190
Einberufung	70 f., 138		
Empfehlungen des DCGK	49, 201		
Entlastung des Aufsichtsrats	25, 54, 199 ff., 203, 208		
Entlastung des Vorstands/der Geschäftsführung	25, 203, 208		
Feststellung des Jahresabschlusses	70–73, 109, 123, 201		
Leitung der Hauptversammlung	141, 155		
Teilnahme von Aufsichtsratsmitgliedern	140 f.		
Übertragung des Zustimmungsrechts auf Aufsichtsrat in der KGaA	72		
Vertrauenszug gegenüber dem Vorstand/der Geschäftsführung	89, 138		

Informationsordnung	181 f., 187	Internes Kontrollsystem (IKS) , siehe auch unter Überwachung der unternehmerischen Kontrollsysteme	354–358
Innovation , siehe auch unter Technologischer Fortschritt/Innovation sowie Forschung und Entwicklung/Innovation	294, 295 ff. , 301, 303 f., 320, 323, 343	Prozessfragen zum Internen Kontrollsystem ..	357 f.
Insiderinformationen , siehe auch Kapitalmarkt-rechtliche Pflichten des Aufsichtsrats	142, 147 , 150, 201	Ziele eines Internen Kontrollsystems	355 f.
Institute	226	Investorenkontakt des Aufsichtsrats	142
Interne Revision / Internes Revisionsystem , siehe auch unter Überwachung der unternehmerischen Kontrollsysteme	330, 336, 344, 357, 361, 365–368	ISION-Urteil des BGH	175
Berichterstattung an den Aufsichtsrat	368	IT	295, 298 f. , 303, 305–307, 317 f. , 324 ff. , 331, 334, 336 f.
Grundelemente des Internen Revisions-systems	366	IT- und Cyberrisiken	305, 326 f. , 334
Konzernrevision	254	Kernfragen zu IT- und Cyberrisiken	326 f. , 334 , 336 f.
Prozessfragen zum Internen Revisions-system	367		
Interessenkonflikte bei Aufsichtsrats-mitgliedern	43 ff., 55 , 169, 171 f., 193–196 , 233 f., 267	J	
Abgrenzung zur Unabhängigkeit	193	Jahresabschluss , siehe unter Berichterstattung über den Aufsichtsrat und seine Arbeit und Prüfung der Finanzberichterstattung durch den Aufsichtsrat	
Anwendung der Business Judgment Rule	54 f., 195		
Ausschluss von Sitzungsteilnahme	194	K	
Besonderheiten bei Banken	233 f.	Kapitalmarktorientierte Unternehmen	24 , 141–151
Besonderheiten bei Versicherungen	267	Kapitalmarktrechtliche Pflichten des Aufsichtsrats	27, 145–151 , 201, 205, 206 ff.
Bestellungshindernisse	43 ff. , 234, 276	Ad-hoc-Publizität	142, 148 f. , 150
Empfehlungen des DCGK	43, 196	Directors' Dealings	146
Mandatsniederlegung	194, 196	Entsprechenserklärung	27, 205, 206 ff.
Offenlegung	194–196	EU Listing Act	151
Richten in eigener Sache	172	Insidergeschäft	147
Stimmverbot	169, 171 f. , 194	Insiderinformationen	142, 147 , 150, 201
Unternehmensinteresse	193 ff.	Insiderlisten	148
Zusammensetzung des Aufsichtsrats	43 ff. , 233 f., 267	Offenlegung von Aktienbesitz	150
Interessenkonflikte bei Vorstands-mitgliedern	103	Unternehmensübernahmen	150 f.

Verbot der Offenlegung von Insiderinformationen	147, 201
Verbot von Insidergeschäften	147
Verbot der Marktmanipulation	148
Karenzzeit (Wechsel Aufsichtsrat)	45
Kartellrechtswidrige Absprachen	316, 333
Kompetenzprofil	40, 216
Konzern , siehe auch unter Prüfung der Finanzberichterstattung durch den Aufsichtsrat	29 ff., 60, 105, 108 f., 112–121, 122, 128, 159, 173 , 185–188, 189, 191 f. , 195 , 197 f., 199–203, 204–216, 220, 253 f.
Besonderheiten bei Banken	253 f.
Erklärung zur Unternehmensführung	204–216, 214
Gemeinsame Aufsichtsratssitzungen	173
Information des Aufsichtsrats	185–188, 189
Konzernjahresabschluss	60, 105, 108 f. , 122, 159, 197 f., 199–203 , 210, 220
Konzernlagebericht	105, 108 f. , 112–121, 122 , 159, 197 f. , 199–203, 204–261 , 219
Konzernweites Risikofrüherkennungssystem ..	128
Nichtfinanzieller Konzernbericht	105 , 159, 199
Reichweite des Einsichts- und Prüfungsrechts ..	189
Teilnahme von Aufsichtsratsmitgliedern aus Konzerngesellschaften	173
Teilnahme von Vorstandsmitgliedern/Mitgliedern der Geschäftsführung von Konzerngesellschaften an Aufsichtsratssitzungen	173
Unternehmensinteresse	195
Verschwiegenheit	191 f.
Zurechnung von Mitarbeitern im Konzern bei Anwendung der Mitbestimmungsgesetze ..	29 ff.
Koppelungsklauseln , siehe auch unter Anstellungsverträge der Vorstandsmitglieder/der Mitglieder der Geschäftsführung	91
Kreditgewährung	59, 100 , 235, 241
an Aufsichtsratsmitglieder	59 , 235
an Vorstandsmitglieder/Geschäftsführer ..	100 , 241
Besonderheiten bei Banken	235, 241
Krisen	75, 92 ff. , 97, 100, 128 f. , 167, 186 f.
Berichterstattung des Vorstands	186 f.
Krisenfrüherkennung	128 f.
Krisenmanagement	128, 129
Überwachungspflichten des Aufsichtsrats in Krisen	75, 93 , 167
Vorstandsvergütung in Krisen	92 ff. , 97
StaRUG	129
Künstliche Intelligenz (KI)	295 f. , 306, 320

L	
Lagebericht , siehe unter Berichterstattung über den Aufsichtsrat und seine Arbeit, Nachhaltigkeitsberichterstattung und Prüfung der Finanzberichterstattung durch den Aufsichtsrat	
Legalitätspflicht	236, 238 f. , 269, 271
Lieferkette	289 ff. , 301 ff. , 312, 315, 320, 323, 370–373
Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz	103 , 293 f. , 317 , 319, 343, 344, 370 ff.
Liquiditätsrisiken	309, 329

M	
Mandatsdauer für Aufsichtsratsmitglieder	40 f., 50 f. , 194, 196
Abberufung	51, 196
Auswirkungen auf Unabhängigkeit	41
Interessenkonflikte	194
Mandatsniederlegung	51 , 194, 196
Offenlegung der Zugehörigkeitsdauer	40 , 216
Vorzeitige Mandatsbeendigung	51 , 194, 196
Wiederbestellung	50

Mandatsdauer für Vorstandsmitglieder /**Mitglieder der Geschäftsführung** 86, 89, 159Empfehlungen des DCGK **88**Erstbestellung **88**Stay on Board **89**, 159Wiederbestellung von Vorständen/
Geschäftsführern **89****Mandatshöchstzahl (Aufsichtsrat)** **43 ff.**,

231, 234, 267

Besonderheiten bei Banken **231, 234**Besonderheiten bei Versicherungen **267**Empfehlungen des DCGK **43****Menschenrechte**, siehe auch unterLieferkettensorgfaltspflichtengesetz 293, **317**,
320, **334, 370 f.**,**Mannesmann-Urteil des BGH** **93****Mindestbesteuerung /****Globale Mindestbesteuerung** **312, 331****Mitbestimmung** 24, **28–31, 33 f., 38 f.**,44, 57, 70 f., **86 ff., 103**, 154 ff., 157 f., 169, 171,

193, 204–213, 243, 249

Abberufung des Vorstands/der Geschäfts-
führung **87**, 157, 171Arbeitsdirektor 86, **103**Aufsichtsratsvorsitzender **154 ff.**Auswirkungen auf Verpflichtung, Aufsichtsrat
zu bilden **24**Beschlussfähigkeit des Aufsichtsrats **169**Beschlussfassung im Aufsichtsrat **171**Besetzung des Aufsichtsrats 33 f., **38 f.**, 44, 45Besetzung des Vorstands/der Geschäfts-
führung **38 f., 86 ff., 103**

Besetzung von Ausschüssen mit

Arbeitnehmersvertretern **157 f.**, 243, 249Besonderheiten bei Banken **243, 249**Bestellung des Vorstands/der Geschäfts-
führung 38 f., **86 ff., 103**, 157, 171Bestellungshindernisse für Arbeitnehmer-
vertreter **44**Drittelbeteiligungsgesetz **29**

Erklärung zur Unternehmensführung 198,

204–216Gleichbehandlungsgebot **57, 158**Interessenkonflikte **193**Mindestbeteiligungsquote 38 f., **88**Mitbestimmungsgesetz **30 f.**Tendenzunternehmen **28**Vermittlungsausschuss **87, 157**Wahl des Aufsichtsratsvorsitzenden **154 f.**, 171Zielgrößen für den Frauenanteil **38 f., 88**,
210–213, 214Zusammensetzung des Aufsichtsrats **33 f.**Zweitstimmrecht des Aufsichtsrats-
vorsitzenden **87, 156****Mitentscheidung durch den****Aufsichtsrat** 70 ff., **76 ff.****Mitglieder des Aufsichtsrats**, siehe unterAufsichtsratsmitglieder und Anforderungen an
das einzelne Aufsichtsratsmitglied**N****Nachfolgeplanung im Aufsichtsrat**, sieheauch unter Bestellung der Aufsichtsrats-
mitglieder **46**, 84, 166, 246 f.**Nachhaltigkeit**, siehe auch unterNachhaltigkeitsberichterstattung 28–31, **40, 59**,**93, 94, 103, 105 ff., 112–121**, 127, 159,

193, 196, 198, 210–214, 273–278,

292–295, 303, 313, 319 f., 342 ff., **369**Aufsichtsratsvergütung **59**, 114

Empfehlungen des DCGK 40, 127, 165

ESG (Environmental, Social und
Governance) **292 ff.**, 312, 329 ff.EU-Lieferkettengesetz **94, 193, 370 ff.**Kernfragen zu Nachhaltigkeitsrisiken **319**Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz **103, 293 f.**,
317, 319, 343, 370 ff.

Nachhaltigkeit Im Finanzsystem, siehe unter

Sustainable Finance

Nachhaltigkeitsberichterstattung, siehe dort	
Nachhaltigkeitsexpertise des Aufsichtsrats	36,
	40, 43 f., 114
Ressortaufteilung im Vorstand	103
Risiken	292 ff., 319 f.
Unternehmensinteresse	193
Unternehmerische Kontrollsysteme	127, 369
Vorstandsvergütung	93 f., 114
Nachhaltigkeitsberichterstattung	105–111,
	112–121, 159, 193, 199, 274–278, 293, 320
Besonderheiten bei Versicherungen	274–278
CSRD	112–121, 193, 214, 293, 319, 342,
	344, 354 f., 359, 369
Doppelte Wesentlichkeit	115
Empfehlungen des DCGK	165
Nichtfinanzielle Erklärung	105–111, 159, 199
Nichtfinanzieller Bericht	105–111, 159, 199
Offenlegungsverordnung	274–278
Prüfung durch den Abschlussprüfer	121
Prüfung durch den Aufsichtsrat	105–111, 121, 159
Taxonomieverordnung	117 ff., 275, 293
Nebentätigkeit des Vorstands	91, 99
Nichtfinanzielle Erklärung , siehe auch unter	
Nachhaltigkeitsberichterstattung	105–111
Nichtfinanzieller Bericht , siehe auch unter	
Nachhaltigkeitsberichterstattung	105–111
Niederlegung des Aufsichtsratsmandats	51,
	194, 196
Nominierungsausschuss	166, 242, 246 f., 251
Operative Risiken und Chancen	301–308,
	323–328
Kernfragen zu operativen Risiken	323–328
Organisation der Aufsichtsratsarbeit	152–179,
	210, 216, 242 ff., 281 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	242 ff.
Besonderheiten bei Versicherungen	281 f.
Dokumentation	54, 176 f.
Einberufung von Aufsichtsratsitzungen, siehe	
unter Sitzungen des Aufsichtsrats	
Regelungen in der Geschäftsordnung	152 f., 157,
	159, 167, 171, 210
Satzungsregelungen	152 f., 154, 156, 157, 160,
	167, 169, 170, 171, 173
Selbstevaluation	178 f., 246 f., 251,
	263 f., 266, 281
Selbstorganisationsrecht des Aufsichtsrats	152 f.
Sitzungsfrequenz, siehe unter Sitzungen	
des Aufsichtsrats	
Teilnahme an den Sitzungen, siehe unter	
Sitzungen des Aufsichtsrats	
Übertragbarkeit auf Ausschuss	152, 159
Organisation des Vorstands durch	
den Aufsichtsrat	70–73, 86, 101–104,
	159 f., 181 f., 187, 210
Arbeitsdirektor	86, 103
Compliance	103
Empfehlungen des DCGK	103
Ernennung eines Vorsitzenden	101 f.
Festlegung von Zuständigkeiten	101 ff.
Geschäftsordnung	70–73, 101–104, 159 f.,
	181 f., 187, 210
Nachhaltigkeit	103

O

Obligatorischer Aufsichtsrat	24 f.
Offenlegungsverordnung	274–278
Öffnungsklausel	32
Operative Prozesse Kernfragen	328

Übertragbarkeit auf Ausschuss	102, 159	Empfehlungen des DCGK	122, 165
Verantwortlichkeit der Mitglieder von Vorstand/ Geschäftsführung bei Ressortaufteilung	104	Feststellungssperre	123
Vorstandsressorts	101–104	Fristen	108 f., 202
ORSA	273 f.	Gewinnverwendungsvorschlag	105, 107, 108 f., 199, 203
Own Risk and Solvency II Assessment	273 f.	Nachhaltigkeitsberichterstattung	112–121, 121, 274–278
P		Nichtfinanzielle Erklärung, siehe auch unter Nachhaltigkeitsberichterstattung	105–111, 159
PAI-Statement	276 f.	Nichtfinanzieller Bericht, siehe auch unter Nachhaltigkeitsberichterstattung	105–111, 159
Personal/Mitarbeiter	292, 294 f., 299 f., 304, 317, 321, 325 f., 332 f., 330, 335 f.	Intensität der Prüfung	106 f., 121
Plausibilitätsprüfung	75, 105 f., 161, 175	Jahresabschluss	60, 105, 108 f., 111, 122, 159, 197 f., 199–203, 210, 220
Produktion , siehe unter Einkauf und Produktion		Lagebericht	105, 108 f., 112–121, 122, 159, 197 f., 199–203, 204–216, 219, 274–278
Projektrisiken	308, 327	Prüfungsausschuss	108, 110, 111, 159, 163 ff.
Kernfragen zu Projektrisiken	327	Prüfungsausschuss , siehe unter Ausschüsse des Aufsichtsrats	
Proportionalitätsprinzip	231, 266	Prüfungsbericht	106, 108, 111, 137, 199 f., 208, 278
Protokoll der Aufsichtsratssitzung , siehe unter Sitzungen des Aufsichtsrats		Prüfungsgegenstand (Finanzberichterstattung)	105, 273–278
Prüfung der Finanzberichterstattung durch den Aufsichtsrat	60, 70–73, 105–123, 136 f., 159, 163 ff. 197 f., 198, 199–203, 204–216, 220, 240, 241, 244, 273–278, 279 f.	Public Interest Entity	24, 226, 263
Anhang, siehe auch unter Jahresabschluss	60, 105, 108 f., 197, 198, 199–203, 207, 210, 220	Q	
Bericht an die Hauptversammlung	108 f., 198, 199–203, 279	Qualifikationsmatrix	40, 216
Besonderheiten bei Banken	240, 241, 244 f.	Quartalsbericht (Bericht an den Aufsichtsrat)	183, 185
Besonderheiten bei Versicherungen	273–278, 279 f.	Quartalsfinanzbericht, Quartals- mitteilung	105, 109, 122, 159
Bestätigungsvermerk	106 f., 108 f., 123, 199, 201		
Bilanzsitzung	108, 110, 135, 137, 174, 185, 202, 280		
CSR-Berichterstattung, siehe unter Nachhaltig- keitsberichterstattung, Nichtfinanzielle Erklärung und Nichtfinanzieller Bericht			

R

Rechnungslegung, siehe unter Prüfung der Finanzberichterstattung durch den Aufsichtsrat

Rechnungslegungsprozess, siehe auch unter Prüfung der Finanzberichterstattung durch den Aufsichtsrat **105, 110, 111, 137**

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

Regulatorische Veränderungen, siehe unter Politisch-regulatorische Veränderungen

Related Party Transactions **80–83**

Reputation, auch Reputationsrisiken oder -schäden 193, **208, 273, 292 ff., 296 ff., 314, 317, 321, 348, 369**

Restrukturierung **304, 325**
Kernfragen zu Restrukturierung **325**

Richtlinie über die Förderung der Diversität **229**

Richtlinie zur Eignungsbewertung **229, 233**

Risiken und Chancen **284–337**

Arbeitsrecht und Menschenrechte **317, 334**

Bilanzmanipulation **316, 333**

Compliance-Prozesse **335**

Compliance-Risiken und Chancen **314–318, 332–337**

Demografischer Wandel **299 f., 321**

Digitalisierungs- und Tech-Risiken **295–298, 320 f.**

Einkauf, auch Einkauf und Produktion **301 f., 315, 323 f., 333**

Exportrestriktionen **314 f., 332**

Finanzprozesse **331**

Finanzrisiken und Chancen **309–313, 329–331**

Forschung und Entwicklung/Innovation .. **303, 325**

Fremdwährungsrisiken **310, 329**

Geopolitische Risiken **289 ff., 319**

Inflations- und Preisrisiken **310, 329**

IT- und Cyberrisiken **305–307, 317, 326 f., 334, 336 f.**

Kartellrechtswidrige Absprachen **316, 333**

Kernfragen zu Risiken und Chancen **319–337**

Liquiditätsrisiken **309, 329**

Nachhaltigkeit **292 ff., 319 f.**

Operative Prozesse **328**

Operative Risiken und Chancen **301–308, 323–328**

Projektrisiken **308, 327**

Restrukturierung **304, 325**

Steuerliche Risiken **312 f., 330 f.**

Strategische Prozesse **322**

Strategische Risiken und Chancen **289–300, 319–322**

Sustainable Finance **313, 331**

Vertrieb **302, 324, 333**

Vertriebskorruption **315, 333**

Zinsrisiken **311, 330**

Zukunftsfähigkeit **322**

Risikoausschuss 238, 242 f., **244 f., 249, 250, 253**

Risikofrüherkennungssystem, siehe auch unter Überwachung der unternehmerischen

Kontrollsysteme 124, **128 f., 136 f.**

Risikomanagementsystem (RMS), siehe auch unter Überwachung der unternehmerischen

Kontrollsysteme 288, **348–353, 359, 365, 370 f.**

Berichterstattung an den Aufsichtsrat **353**

Prozessfragen zum Risikomanagementsystem **352**

Risikostrategie 236 ff., 352 f.

S

Sachkunde **230–232**

Sachverständige 59 f., 75, 126, 136 f.,
155, 173 f., **175**

Anforderungen an Beauftragung **175**

Anforderungen an den Sachverständigen **175**

Aufgaben **175**

Aufsichtsratsmitglied als Sachverständiger 32,
59 f., 175

Haftung der Aufsichtsratsmitglieder **175**

Kostentragung **175**

Teilnahme an Aufsichtsratssitzung **173 f.**

**Schadensersatzpflicht der Aufsichtsrats-
mitglieder**, siehe unter Haftung der Aufsichts-
ratsmitglieder

Schweigepflicht der Aufsichtsratsmitglieder,
siehe unter Verschwiegenheit der Aufsichtsrats-
mitglieder

Sektorvertrautheit **36, 163**

Selbsteinschätzung des Aufsichtsrats ... 263 f.,
266, **281**

Selbstevaluation des Aufsichtsrats **178 f.**,
246 f., 251, 263 f., 266, 281

Besonderheiten bei Banken **246 f., 251**

Besonderheiten bei Versicherungen 263 f.,
266, **281**

Inhalt **178**, 251, 281

Methoden **179**, 251, 281

Ziel **178**

Zuständigkeit **178**, 246, 250, 281

**Selbstorganisationsrecht des Aufsichts-
rats** **152 f.**

Sitzungen des Aufsichtsrats 54, 57, 75,
87, 108, 110, 135, 155, 156, 161 f., **167–174**, 185,
194 ff., 200 f., 202, 207, 215, 250, 280

Beschlussanträge **168, 170**, 176

Beschlussfähigkeit **169**, 171 f., 194 f.

– Stimmenthaltung **169**

– Stimmverbote **169**, 171 f., 194 f.

Beschlussfassung 87, 156, **170 ff.**, 202,
207, 215, 250

– Abwesende Aufsichtsratsmitglieder **171, 173**

– Bericht an die Hauptversammlung **200 f.**

– Entscheidung durch Beschluss **170**, 202,
207, 215

– Erforderliche Mehrheiten 87, **171**

– Entsprechenserklärung **207**

– Erklärung zur Unternehmensführung **215**

– Geheime Abstimmung **170**

– Konkudente Beschlüsse **170**, 202

– Richten in eigener Sache **172**

– Schriftliches Umlaufverfahren **170**

– Stimmbotschaft **171**, 173

– Stimmenthaltungen **169, 171**

– Stimmverbote **169, 171 f.**, 194

– Telefonkonferenz **170**

– Umlaufverfahren **170**

– Ungültige Stimmen **171**

– Videokonferenz **170**

– Zweitstimmrecht des Aufsichtsrats-
vorsitzenden 87, **156**

Besonderheiten bei Banken **250**

Besonderheiten bei Versicherungen 280

Bilanzsitzung **108, 110**, 135, 137, 174,
185, 202, 280

Dokumentation 54, **176 f.**

Einberufung (Einladung) **167 f.**, 250, 280

Protokoll 54, **176 f.**

– Auswirkungen auf Beschlüsse **177**

– Inhalt **176**

– Unterzeichnung **176**

Publizität 162, **200 f.**

Sitzung der Ausschüsse **161 f.**

Sitzungsfrequenz 75, **167**

Sitzungsgeld **57**

Tagesordnung **168**, 170, 176

Teilnahme 161 f., **172 ff.**, 200 f., 250, 280

– Abschlussprüfer 110, **174**

– Aufsichtsratsfremde Personen 110, **173 f.**,
250, 280

– Aufsichtsratsmitglieder 161, **172**

– Ausschluss von der Sitzungsteilnahme **194**

– Transparenz 162, **200 f.**

– Verantwortlicher Aktuar	280
– Vertreter der BaFin	250, 201
Vorstandsmitglieder/Geschäftsführer	172, 250
Tischvorlagen	168

Sitzungsleitung (Aufsichtsratssitzungen) 155

Sitzungsprotokoll, siehe unter Sitzungen des Aufsichtsrats

Solvabilitätsübersicht 273

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

StaRUG 129

Statusverfahren 35

Stay on Board 89, 159

Stellvertreter für Aufsichtsratsmitglieder 48, 173 (kein Stellvertreter)

Stellungnahmen des Aufsichtsrats 155

Steuerliche Risiken 312 f., 330 f.

Stimmbotschaft 171, 173

Stimmhaltung 169, 171, 176

Stimmrechte 171f.

Stimmverbote 169, 171f., 194

Strategische Prozesse (Kernfragen) 322

Strategische Risiken und Chancen 289 ff.

Kernfragen zu strategischen Risiken **319–322**

Sustainable Finance 313, 331

T

Tagesordnung der Aufsichtsratssitzung 168, 176

Taxonomieverordnung, siehe auch unter Nachhaltigkeitsberichterstattung **117 ff.**, 275, **293**, 313, 319, 369

Technologie (auch neue Technologien) **295 ff.**, 300, 301, 302, **305 ff.**, **309, 320 f.**, **355**

Blockchain **297 f.**, **306 f.**, **320**

Cloud-Computing **306**, 320, 326

Künstliche Intelligenz (KI) **295 f.**, **306, 320**

Technologischer Fortschritt / Innovation, siehe auch Technologie **295, 320 f.**

Teilnahme an der Hauptversammlung / Gesellschafterversammlung, siehe unter Hauptversammlung

Teilnahme an Sitzungen des Aufsichtsrats, siehe unter Sitzungen des Aufsichtsrats

Tendenzunternehmen 28

Tischvorlagen 168

U

Überkreuzverflechtung 44

Überwachung des Abschlussprüfers 70 f., 108 f., 110, 121, 122, **130–134 136 f.**, 139, 163, 165, 173 f., 185, 189, 199 ff., 208, 215, 219, 220, 240, 241, 244 f., 278 f., 280

Auswahl des Abschlussprüfers **130 ff.**

Bericht an die Hauptversammlung **199 ff.**

Beschlussvorschlag an die Hauptversammlung / Gesellschafterversammlung 70 f., **130 ff.**, **139**, 241, 244

Bestellung des Abschlussprüfers 70 f., **130 ff.**, **139**, 241, 244, 279

Besonderheiten bei Banken **241, 244 f.**

Besonderheiten bei Versicherungen	278 f., 280	Auskunftsrecht gegenüber Angestellten	125, 164, 190, 253 f.
Bilanzsitzung	108, 110, 135, 137, 174, 185, 202, 280	Berücksichtigung kapitalmarktrechtlicher Pflichten	145, 149
Empfehlungen des DCGK	122, 165, 173 f.	Besonderheiten bei Banken	236 ff., 244 f., 249, 251 ff.
Empfehlung des Prüfungsausschusses	131, 244 f.	Besonderheiten bei Versicherungen	273 f.
Erbringung von Nichtprüfungsleistungen durch den Abschlussprüfer	135	Compliance-Management-System	124–129, 136 f., 163 f., 209, 336, 359–364
Erteilung des Prüfungsauftrags	70 f., 133, 159	Empfehlungen des DCGK	127, 136, 165 f.
EU-Abschlussprüferreform	131 f., 135	Ermessen des Vorstands/der Geschäftsführer	75, 80, 124
FISG	110, 131 f., 133, 136	FISG	124, 125, 163 f., 190
Nachhaltigkeitsberichterstattung	121	Interne Ermittlungen	127
Prüfungsausschuss	131 f., 133, 136, 163, 165	Interne Revision	110, 124–129, 136 f., 163 f., 236 ff., 244 f., 365–368
»Sparringspartner« des Aufsichtsrats	106, 110, 125, 136 f., 165, 174	Internes Kontrollsystem	110, 124–129, 136 f., 163 f., 236 ff., 244 f., 248 f., 252 ff., 342–347
Übertragbarkeit auf Ausschuss	130, 133, 136, 159, 163	Prüfungsausschuss	125, 126, 163 ff., 190
Überwachung der Qualität	134 f.	Publizität	113 ff., 136 f., 209
Überwachung der Unabhängigkeit	134 f.	Risikofrüherkennungssystem	124, 128 f., 136 f.
Wahl des Abschlussprüfers, siehe unter Bestellung des Abschlussprüfers		Risikomanagementsystem	110, 124–129, 136 f., 163 f., 236, 244 f., 248 f., 251 f., 348–353
Überwachung des Vorstands/der Geschäftsführung	69–151, 236 ff., 269–278	StaRUG	129
Beratung	24 f., 69–72, 74–77, 84, 236 ff., 269–278	Überwachungsgegenstand	125
Präventive Überwachung	69–72, 74–77, 84, 125, 156, 236 ff., 269, 269–278	Überwachungsmethodik	125
Übertragung von Geschäftsführungsmaßnahmen	72 f., 74	Unterstützung durch den Abschlussprüfer	136 f.
Überwachungsgegenstand	74, 124 ff., 130 ff., 236 ff., 269, 269–278	Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder	36, 41, 43, 44, 49, 193, 210, 216, 229, 243, 267
Überwachungsintensität	75	Abgrenzung zu Interessenkonflikten	193 f.
Überwachungsmaßstab	74 f.	Ausschüsse	243
– Ermessensspielraum des Vorstands/der Geschäftsführung	75, 80	Besonderheiten bei Banken	229
– Ordnungsmäßigkeit	74, 106, 236 ff., 269–278	Besonderheiten bei Versicherungen	267
– Rechtmäßigkeit	74, 106, 236, 269–278	Publizität	41, 210, 216
– Weisungsrecht der Gesellschafter in der GmbH	25, 74 f., 79	Unternehmensinteresse	193 ff.
– Zweckmäßigkeit	74, 106, 236 ff., 269–278	Unternehmensinterne Leitlinien	267, 268, 270 f., 281
Überwachung der unternehmerischen Kontrollsysteme	70 f., 110, 124–229, 136 f., 145, 149, 209, 236 ff., 244 f., 249, 251 ff., 273 f., 339–373	Unternehmensplanung , siehe auch unter Unternehmensstrategie	84, 184, 236 ff., 241, 262, 289 ff., 319, 322, 328

Unternehmensstrategie	84, 85, 184, 236 ff., 241, 262, 330, 319, 344, 350	Auslagenersatz	57
Beeinflussungsmöglichkeiten durch den Aufsichtsrat	76 ff., 84	Aus- und Fortbildung	42, 201, 232
Berichterstattung des Vorstands	183 ff.	Beraterhonorar	32, 59 f., 175
Besonderheiten bei Banken	238	Besonderheiten bei Banken	232, 235
Besonderheiten bei Versicherungen	262	Besonderheiten bei Versicherungen	268
Nachhaltigkeit, siehe dort		D & O-Versicherung	53
Strategische Risiken und Chancen	289–300	Empfehlungen des DCGK	57
Zustimmungsvorbehalte	84	Fresenius-Urteil des BGH	59, 175
		Gleichbehandlungsgebot	57
Unternehmensübernahmen	150 f.	Kreditgewährung	59, 235
Unternehmen von öffentlichem Interesse	24, 226, 263	Nachhaltigkeit	114
		Publizität	58, 60, 198, 205, 217 ff., 220
Unternehmerische Mitentscheidung	70 ff., 76 ff.	Sitzungsgeld	57
		Überarbeitete EU-Aktionärsrechterichtlinie, siehe unter ARUG II	
Unternehmerische Kontrollsysteme (Corporate Governance Systeme), siehe auch unter Überwachung der unternehmerischen Kontrollsysteme	340–373	Umsatzsteuer	59
Compliance-Management-System	359–364	Verbot der übereinstimmenden Erfolgsparameter	57
Internes Kontrollsystem	354–358	Vergütungssystem	58, 60, 198, 205
Internes Revisionssystem	365–368	Vergütungsbericht	60, 198, 205, 217 ff.
Risikomanagementsystem	288, 348–353	Zuständigkeit	57 f., 217
Untreue	56, 93		
		Vergütung der Vorstandsmitglieder / der Mitglieder der Geschäftsführung	70 f., 90, 92–100, 114, 159, 166, 198, 205, 217 ff., 220, 230, 238 f., 241, 242, 248 f., 250, 251–254, 270–273, 282
		Abfindungen	93, 99, 238 f., 270–273
		Angemessenheit	92 f., 98
		Anrechnung von Vergütungen	99
		ARUG II	94, 95 ff., 100, 217 ff.
		Ausgestaltung	92 ff., 239 f., 270–273
		Begrenzungsmöglichkeit für außergewöhnliche Entwicklungen	93, 98
		Besonderheiten bei Banken	238 f., 241, 242, 248 f. 250, 251–254
		Besonderheiten bei Versicherungen	270–273, 282
		Einfluss auf Unternehmensstrategie	84
		Haftung der Aufsichtsratsmitglieder	93 f.
		Change of Control	99
		Empfehlungen und Anregung des DCGK	98 f., 166
		Herabsetzung	93, 94, 97, 99

V

Vergütungsbericht, siehe auch unter Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder und Vergütung der Vorstandsmitglieder/der Mitglieder der Geschäftsführung

Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder	42, 53, 57–60, 175, 198, 205, 217 ff., 232, 235, 268
Absetzbarkeit als Betriebsausgabe	60
Aktienkurs	57
Aktioptionen	57
ARUG II	58, 60, 217 ff.
Aufwendungersatz	57

Information der Hauptversammlung	97, 219	Umfang	191
Kreditgewährung	100, 241	Versicherungen	256–282
Mannesmann-Urteil des BGH	93	Vertraulichkeit , siehe unter Verschwiegenheit der Aufsichtsratsmitglieder	
Maximalvergütung	94, 95, 97, 98	Vertretung der Gesellschaft gegenüber Vorstandsmitgliedern / Geschäftsführern	70 f., 143 f.
Nachhaltigkeit	93 f., 114	ARAG/Garmenbeck-Urteil des BGH	144
Obergrenze, siehe auch unter Maximal- vergütung	93 f.	Hilfsgeschäfte	143, 144
Pensionen	93	Vertretung vor Gericht	143, 144
Publizität	97, 198, 205, 217 ff., 220	Vertretung des Aufsichtsrats durch den Aufsichtsratsvorsitzenden	155
Überarbeitete EU-Aktionärsrechterichtlinie, siehe unter ARUG II		Vertrieb	302, 315, 324, 333
Übertragbarkeit auf einen Ausschuss	90, 159	Kernfragen zu Vertrieb	324
Üblichkeit	94, 98	Vetorecht des Aufsichtsrats	78
Untreue	56, 93	Vorsitzender des Aufsichtsrats	40, 41, 43, 57, 141, 142, 154 ff., 159
Vergütungsausschuss des Aufsichtsrats	90, 166, 200 f.	Anforderungen	40, 41, 43, 156
Vergütungsausschuss (Versicherungen)	272 f.	Aufgaben	155 f.
Vergütungsexperte	99	Austausch mit Vorstand/Geschäftsführung	40, 41, 57, 142, 156
Vergütungsbericht	198, 205, 217 ff.	Empfehlungen und Anregung des DCGK	40, 41, 57, 142, 156
Vergütungskontrollausschuss	230, 240, 242 f., 248 f., 253	Leitung der Hauptversammlung	141, 155
Vergütungssystem	95 ff., 198, 205	Prüfungsausschuss	156
Verhältnis zur Angestelltenvergütung	92 f., 98	Übertragbarkeit auf Ausschuss	154, 159
Vergütungsausschuss (des Aufsichtsrats)	90, 166, 200 f.	Vergütung	57
Vergütungsausschuss (Versicherungen)	272 f.	Vertretung des Aufsichtsrats	155
Vergütungsbeauftragter	240, 252 ff.	Wahl	154 f.
Vergütungsexperte	99	Zweitstimmrecht	87, 156
Vergütungskontrollausschuss	240, 242, 248 f., 253 f.	Vorsitzender des Vorstands	101 f., 103
Vergütungssystem , siehe auch unter Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder und Vergütung der Vorstandsmitglieder/der Mitglieder der Geschäftsführung	58, 95 ff., 198, 205	Vorstandsressorts	101–104
Vermittlungsausschuss	87, 157	Vorstandssprecher	101 f., 103
Verschwiegenheit der Aufsichtsrats- mitglieder	142, 191 f., 201	Vorstandsvergütung , siehe unter Vergütung der Vorstandsmitglieder/der Mitglieder der Geschäftsführung	
Bericht an die Hauptversammlung	201	Vorstandsvorsitzender , siehe unter Vorsitzender des Vorstands	
Befreiung	192		
Folgen der Verletzung	192		

W

Währungsrisiken, siehe unter
Fremdwährungsrisiken

Wahl des Abschlussprüfers, siehe unter
Bestellung des Abschlussprüfers

Wahl des Aufsichtsrats, siehe unter
Bestellung der Aufsichtsratsmitglieder

Wahl des Aufsichtsratsvorsitzenden **154 f.,
171**
Übertragbarkeit auf Ausschuss 159

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

Wahlvorschlag an die Hauptversammlung, si-
ehe unter Beschlussvorschläge an die Haupt-
versammlung/Gesellschafterversammlung

Weisungen an Aufsichtsratsmitglieder 25, **74**

Weisungsrecht der GmbH-Gesellschafter **25,
74 f., 79**

Weiterbildung, siehe unter Aus- und
Fortbildung der Aufsichtsratsmitglieder

Wertschöpfungskette, siehe auch unter
Lieferkette 114 f., **302 ff., 317, 319**

Wettbewerb **290 f., 293, 295, 301,
303 f., 315 f., 319, 373**

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

**Wiederbestellung der Vorstandsmitglieder /
Geschäftsführer** **89**

**Wirksamkeit des Compliance-Management-
Systems** **125, 136 f., 314 ff., 330, 336, 359–364**

**Wirksamkeit des Internen Kontroll-
systems** **125, 136 f., 342–347, 355–358**

**Wirksamkeit des Internen Revisions-
systems** **125, 136 f.**

**Wirksamkeit des Risikomanagement-
systems** **125, 136 f., 128 f., 342–347, 352**

Wirksamkeitsüberwachung (Kontrollsysteme,
Corporate Governance-Systeme) **74, 124–129,
136 f., 163 ff., 236, 273, 336, 342–347**

Kernfragen zur Wirksamkeitsüberwachung der
Corporate Governance-Systeme durch den
Aufsichtsrat **346 f.**

Wirksamkeitsüberwachung durch den
Aufsichtsrat **345**

Z

**Zeitlicher Aufwand für Aufsichtsrats-
mandat** **43 ff., 230 f., 235, 246, 267**
Besonderheiten bei Banken **230 f., 235, 246**
Besonderheiten bei Versicherungen 267

Zielgrößen für den Frauenanteil **38 f., 88,
210–213, 214, 229, 246**
Besonderheiten bei Banken **229, 246**

Zinsrisiken **311, 330**

Zukunftsfähigkeit (Kernfragen) **322**

Zusammensetzung der Ausschüsse, siehe
unter Ausschüsse des Aufsichtsrats

Zusammensetzung des Aufsichtsrats, siehe
unter Anforderungen an das einzelne Aufsichts-
ratsmitglied und unter Anforderungen an den
Gesamtaufichtsrat

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

**Zustimmungsvorbehalte des Aufsichts-
rats** 76 f., **78–83, 84, 187**
Ad-hoc-Festsetzung eines Zustimmungs-
vorbehalts **79**

Ermessen des Vorstands/der Geschäftsführer	80
Geschäfte mit nahestehenden Personen	80–83
Hauptversammlung	79
Maßnahmen, die der Zustimmung unterworfen werden dürfen	79
Regelmäßige Überprüfung	79
Regelungsort	78
Übertragbarkeit auf einen Ausschuss	79, 159
Unternehmensstrategie	84
Vergütung des Vorstands/der Geschäftsführer	84
Verpflichtung zur Festsetzung eines Zustimmungsvorbehalts	78
Verweigerung der Zustimmung	79, 83
Weisungsrecht der Gesellschafter in der GmbH	25, 74 f., 79

Zuverlässigkeit der Aufsichtsratsmitglieder 230 f., **233, 266 f.**

Zweites Führungspositionen-Gesetz, siehe unter FÜPoG II

Zweitstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden **87, 156**

Zwischenberichte **105, 109, 122, 159**