

# Aufsichtsratsreporting

Dr. Marc Diederichs

und

Martin Kibler

mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dr. Manuel Rene Theisen

• HOCHSCHULE  
" LIECHTENSTEIN  
Bibliothek

Verlag Franz Vahlen München

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Vorwort.....	VII
Danksagung.....	IX
Inhaltsübersicht.....	XI
Inhaltsverzeichnis.....	XIII
Abbildungsverzeichnis.....	XIX
Abkürzungsverzeichnis.....	XXHI
1. Einleitung.....	1
1.1 Ausgangssituation, Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2 Gang der Untersuchung.....	5
2. Grundlagen und Terminologie der Corporate Governance.....	7
2.1 Bedeutungszunahme der Corporate Governance.....	7
2.2 Historische Entwicklung der Corporate Governance.....	8
2.3 Begriffliche Eingrenzung der Corporate Governance.....	10
2.4 Untemehmensziel und Corporate Governance.....	12
2.4.1 Bedeutung von Unternehmenseigentum und Shareholder Value-Ansatz.....	13
2.4.2 Bedeutung der Stakeholder und ihrer Ansprüche für das Unternehmen.....	17
2.4.3 Integration beider Ansätze und Definition der Corporate Governance.....	20
2.5 Grundzüge der Prinzipal-Agenten-Problematik.....	23
2.6 Corporate Governance-Mechanismen.....	27
2.6.1 Externe Corporate Governance-Mechanismen.....	28
2.6.1.1 Arbeitsmarkt <i>für</i> Manager.....	29
2.6.1.1.1 Externe Disziplinierungseffekte.....	29
2.6.1.1.2 Interne Disziplinierungseffekte.....	31
2.6.1.2 Kapitalmärkte.....	33
2.6.1.2.1 Markt für Eigenkapital.....	33
2.6.1.2.2 Markt für Fremdkapital.....	34
2.6.1.3 Markt für Unternehmenskontrolle.....	35

2.6.1.4	Faktor-und Produktmärkte.....	37
2.6.2	Interne Coiporate Governance-Mechanismen.....	39
2.6.2.1	Anreizorientiertes Vergütungssystem.....	39
2.6.2.2	Aufsichtsratsinformations- und Kontrollsystem.....	43
<b>3.</b>	<b>Gesetzliche Grundlagen und Entwicklungsstand der Überwachung.....</b>	<b>45</b>
3.1	Staatliche Regulierungen mit Auswirkungen auf die Aufsichtsratspraxis.....	45
3.1.1	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Untemehmensbereich (KonTraG).....	46
3.1.1.1	Motivation des bundesdeutschen Gesetzgebers.....	47
3.1.1.2	Stärkere Beachtung der unternehmerischen Risiken.....	49
3.1.1.3	Zusammenspiel von Aufsichtsrat und Abschlussprüfer.....	50
3.1.1.4	Anforderungen an den Aufsichtsrat.....	51
3.1.2	Regieningskommission Corporate Governance.....	53
3.1.3	Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG).....	55
3.1.3.1	Zustimmungspflichtige Geschäfte.....	57
3.1.3.2	Erweiterte Berichterstattung an den Aufsichtsrat.....	59
3.1.4	Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK).....	61
3.1.4.1	Historische Entwicklung und Einordnung.....	61
3.1.4.1.1	Grundsätze ordnungsmäßiger Überwachung (GoU).....	62
3.1.4.1.2	Vorschläge der Schmalenbach-Gesellschaft und von Scheffler.....	68
3.1.4.1.3	Kodices der Frankfurter Kommission und des Berliner Initiativkreises.....	70
3.1.4.2	Auftrag und Besetzung der Regierungskommission DCGK.....	71
3.1.4.3	Rechtsnatur des DCGK und Entsprechenserklärung.....	72
3.1.4.4	Inhaltliche Bestimmungen für die Aufsichtsratspraxis.....	75
3.1.5	Bilanzrechtsreformgesetz(BilReG).....	80
3.1.5.1	Formale Änderungen des Lageberichts und dessen Prüfung.....	81
3.1.5.2	Implikationen für die Überwachung durch den Aufsichtsrat.....	84
3.1.6	Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG).....	84
3.1.6.1	Sonderprüfung und Haftungsklage.....	85
3.1.6.2	Business Judgement Rule und Klagezulassung.....	88
3.1.6.2.1	Business Judgement Rule.....	88
3.1.6.2.2	Klagezulassungsverfahren.....	92
3.1.7	Beurteilung und Ausblick.....	94

3.2	Leistungs- und Überwachungsstruktur im dualistischen System.....	95
3.2.1	Grundsätzliche Informationsbeziehungen.....	95
3.2.2	Das geschäftsführende Organ als originärer Informationsgeber.....	97
3.2.2.1	Leitung unter eigener Verantwortung.....	97
3.2.2.2	Organschaftliche Rechtspflichten.....	98
3.2.2.3	Unternehmerisches Ermessen.....	99
3.2.3	Das geschäftsüberwachende Organ als Informationsnehmer.....	100
3.2.3.1	Gegenstand und Umfang der Überwachungsaktivitäten.....	100
3.2.3.2	Maßstäbe der Überwachungsaktivitäten.....	101
3.2.3.2.1	Wirtschaftlichkeit.....	102
3.2.3.2.2	Rechtmäßigkeit.....	103
3.2.3.2.3	Ordnungsmäßigkeit.....	103
3.2.3.2.4	Zweckmäßigkeit.....	104
3.2.3.3	Informationsanspruch und Durchsetzung.....	104
3.3	Rechtliche Anforderungen an die Informationsversorgung des Aufsichtsrats.....	106
3.3.1	Formale Anforderungen der Aufsichtsratsberichterstattung.....	106
3.3.1.1	Gebot der Wahrheit, Vollständigkeit und Wesentlichkeit.....	107
3.3.1.2	Gebot der zeitgerechten Berichtszustellung.....	107
3.3.1.3	Gebot der intersubjektiven Nachprüfbarkeit.....	108
3.3.1.4	Gebot der Klarheit und Übersichtlichkeit.....	108
3.3.1.5	Gebot der Stetigkeit.....	109
3.3.2	Inhaltliche Anforderungen an die Aufsichtsratsberichterstattung.....	109
3.3.2.1	Aufsichtsratsberichterstattung nach Handelsrecht.....	109
3.3.2.1.1	Jahresabschluss.....	109
3.3.2.1.2	Lagebericht.....	110
3.3.2.1.3	Aufsichtsratsbericht des Abschlussprüfers.....	113
3.3.2.1.4	Management Letter.....	114
3.3.2.1.5	Kritische Würdigung der Berichterstattung nach dem Handelsrecht.....	114
3.3.2.2	Aufsichtsratsberichterstattung nach Aktiengesetz.....	115
3.3.2.2.1	Bericht über die beabsichtigte Geschäftspolitik.....	116
3.3.2.2.2	Bericht über die Rentabilität.....	118
3.3.2.2.3	Bericht über den Geschäftsgang und die Lage der Gesellschaft.....	119
3.3.2.2.4	Sonderberichte.....	119

3.3.2.2.5	Bericht über das Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystem.....	121
3.3.2.2.6	Kritische Würdigung der Berichterstattung nach dem Aktiengesetz.....	122
3.4	Informationsstand der Aufsichtsräte.....	123
3.4.1	Publikationen von <i>BDI/PwC</i> aus den Jahren 2001 und 2002.....	123
3.4.2	Studie von <i>Andersen</i> aus dem Jahr 2001.....	125
3.4.3	Studien von <i>Deloitte</i> aus den Jahren 2002 und 2004.....	129
3.4.4	Studie von <i>Grothe</i> aus dem Jahr 2006.....	132
3.4.5	Studie von <i>Fischer/Beckmann</i> aus dem Jahr 2007.....	137
3.4.6	Zusammenfassung der Ergebnisse der Untersuchungen.....	142
<b>4.</b>	<b>Controlling als Basis der Informationsversorgung.....</b>	<b>147</b>
<b>4.1</b>	<b>Konzeptionelle Grundlagen des Controllings.....</b>	<b>147</b>
4.1.1	Controllingbegriff und mehrdimensionale Controlling-Konzeption.....	148
4.1.2	Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Controlling-Instrument.....	153
<b>4.2</b>	<b>Anforderungen an ein State-of-the-Art Controlling.....</b>	<b>157</b>
4.2.1	Unterstützung einer wertorientierten Unternehmensführung.....	158
4.2.1.1	Implikationen eines wertorientierten Managements.....	159
4.2.1.2	Wertorientiertes Controlling und Shareholder Value.....	160
4.2.2	Unterstützung des Risikomanagements durch das Risikocontrolling.....	161
4.2.2.1	Prozessschritte des Risikomanagements.....	162
4.2.2.2	Ziele und Aufgaben des Risikocontrollings.....	165
4.2.3	Unterstützung der Planung, Steuerung und Kontrolle.....	166
4.2.3.1	Strategische Planung und Strategisches Controlling.....	168
4.2.3.1.1	Ebenen der Strategischen Planung.....	168
4.2.3.1.2	Strategieentwicklung und Phasen der Strategischen Planung.....	170
4.2.3.1.3	Controlling-Konzeption und Strategische Planung.....	174
4.2.3.2	Operative Planung und Operatives Controlling.....	175
4.2.3.3	Zusammenspiel von Planung und Kontrolle.....	175
4.2.3.3.1	Planung und Kontrolle als Bestandteile des Controlling-Prozesses.....	176
4.2.3.3.2	Operative und strategische Kontrolle im Planungsprozess.....	177
<b>5.</b>	<b>Empfehlungen zur Gestaltung eines Aufsichtsratsinformationssystems.....</b>	<b>183</b>
5.1	Strategisches Planungs- und Steuerungssystem.....	187
5.1.1	Strategische Planung.....	188
5.1.1.1	Gestaltungsempfehlungen zum Aufbau einer Strategischen Planung.....	189

5.1.1.1.1	Portfolio-Analysen und Portfolio-Darstellungen.....	189
5.1.1.1.2	Darstellung der organisatorischen Stammdaten.....	192
5.1.1.1.3	Darstellung der Marktabgrenzung.....	193
5.1.1.1.4	Darstellung der Produktgruppen und Marktanteile.....	195
5.1.1.1.5	Darstellung Kaufentscheidender Faktoren.....	198
5.1.1.1.6	Darstellung der globalen Rahmenbedingungen und Trends.....	198
5.1.1.1.7	Darstellung der Branchenstruktur.....	200
5.1.1.1.8	Darstellung von Strategischen Gruppen und Wettbewerbern.....	201
5.1.1.1.9	SWOT-Analysen.....	204
5.1.1.1.10	Darstellung strategischer Maßnahmen.....	206
5.1.1.1.11	Szenario-Darstellungen (Worst-/Best-Case-Betrachtungen).....	207
5.1.2	Unternehmensplanung (Mittelfrist-/ Budgetplanung).....	208
5.1.3	Balanced Chance- & Risk-Card (BCR-Card).....	209
5.1.3.1	Konzeption der BCR-Card.....	209
5.1.3.2	Perspektiven der BCR-Card.....	211
5.1.3.3	Entwicklung und Aufbau der BCR-Card.....	212
5.1.3.3.1	Strategische Ziele, Perspektivenzuordnung und Strategieleitlinie.....	213
5.1.3.3.2	Kennzahlen, Indikatoren sowie Zielvorgaben.....	215
5.1.3.3.3	Risiken und risikorelevante Sachverhalte.....	216
5.1.3.3.4	Projekte, Maßnahmen und Aktionspläne.....	217
5.1.3.4	BCR-Card als Kommunikationsinstrument.....	218
5.2	Periodische Berichterstattung.....	220
5.2.1	Quartalsberichterstattung.....	220
5.2.1.1	Bericht über die Geschäftsentwicklung.....	221
5.2.1.2	Bilanz, GuV und rolüerende Quartalsplanung.....	222
5.2.1.3	Risikoberichterstattung.....	223
5.2.2	Monatsberichterstattung.....	227
6.	Resümee.....	229
	Literaturverzeichnis.....	231
	Stichwortverzeichnis.....	255