

Inhalt

Dr. Willi Schoppen	5
Einleitung	6
PRIORITÄT FÜR ZUKUNFTSSICHERUNG – ZUKUNFTSORIENTIERUNG STATT ÜBERREGULIERUNG	9
TEIL I: VORAUSSCHAUENDE ÜBERWACHUNG – VORBEUGUNG UND GESTALTUNG	15
I. Strategische Abstimmung mit dem Vorstand	16
II. Blockaden einer zukunftsichernden Strategie	17
III. Permanente Aufmerksamkeit für strategische Themen im Aufsichtsrat.	20
1. Strategieentwicklung und -abstimmung: Perspektivenvielfalt von Anfang an	20
2. Zukunftsfähigkeit des Unternehmens: Jährlich auf den Prüfstand stellen	23
3. Konsequente Umsetzung einfordern und kontrollieren	24
4. Durchhaltevermögen in Vorstand und Aufsichtsrat.	25
Teil II: VORSTANDSQUALITÄT – BASIS DER ZUKUNFTSSICHERUNG	27
I. Schwachstellen der Qualitätssicherung	28
II. Vorstandsangelegenheiten – eine integrierte Langfristaufgabe	31
1. Nachfolgeplanung in der Verantwortung des Aufsichtsrats	31
2. Bestellung objektiviert und systematisch.	34
3. Vorstandsqualität ständig im Blick	37
4. Zukunftsgerichtete Vorstandsvergütung – eine Herkulesaufgabe . . .	39
III. Gesamtverantwortung des Aufsichtsrats sicherstellen.	41
Teil III: BESETZUNG DES AUFSICHTSRATS – SCHLÜSSEL WIRKUNGSVOLLER KONTROLLE UND BERATUNG.	43
I. Wirkung von Besetzungsmängeln unterschätzt	43
II. Die richtige Besetzung des Aufsichtsrats – ein Akt auf dem Hochseil. . .	45
1. Unternehmensspezifische Anforderungen im Mittelpunkt	46
2. Komplexität durch Zielkonflikte	50
3. Optimale Besetzung durch professionelles systematisches Vorgehen	52
III. Angemessene Aufsichtsratsvergütung.	54
TEIL IV: ZUKUNFTSSICHERUNG – AUCH EINE FRAGE DER KULTUR	55
I. Kultur, keine Bagatelle.	55
II. Rollenverständnis des Aufsichtsrats entscheidend	56
1. Interaktion innerhalb des Aufsichtsrats und mit dem Vorstand	57
a. Voraussetzungen einer starken konstruktiv-kritischen Kultur . . .	57
b. Aufsichtsratsvorsitzende in der Schlüsselrolle	58

2. Bereitschaft zur Erweiterung des Horizonts	61
a. Reflexion über die Wirksamkeit der eigenen Arbeit.	61
b. Wissen aktuell halten und erweitern	63
3. Aufmerksamkeit für einen wertebasierten Mindset in der Organisation	64
III. Blick des Kapitalmarkts auf Werte und Kultur	66
AUSBlick – KONTROLLE SCHAFFT FREIRAUM FÜR ZUKUNFTSICHERUNG. . . 69	
ANHANG – SIGNALE FÜR FEHLENTWICKLUNG. 71	
Zu Teil I: Vorausschauende Überwachung.	71
1. Übergreifende Hinweise auf mangelnde Zukunftsorientierung	71
2. Zeichen für Defizite in der Strategieentwicklung.	71
3. Indikatoren für Schwächen in der strategischen Abstimmung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat	71
4. Anzeichen unzureichender Umsetzung der Strategie	72
Zu Teil II: Vorstandsqualität – Basis der Zukunftssicherung	72
1. Indizien für unzulängliche Nachfolgeplanung und Führungskräfteentwicklung.	72
2. Zeichen für Mängel in der Qualität und Leistung des Vorstands sowie deren Beurteilung	73
3. Indizien für Risiken in der Vorstandsvergütung	74
Zu Teil III: Besetzung des Aufsichtsrats – Schlüssel wirkungsvoller Kontrolle und Beratung	74
1. Übergreifende Hinweise auf einen dysfunktionalen Aufsichtsrat	74
2. Zeichen für Defizite im Prozess der Besetzung des Aufsichtsrats	74
3. Indizien für eine unangemessene Aufsichtsratsvergütung.	75
Zu Teil IV: Zukunftssicherung – auch eine Frage der Kultur.	75
1. Allgemeine Hinweise auf mangelnde Orientierung an Werten	75
2. Indikatoren für unzureichende Kritikkultur im Aufsichtsrat	75
3. Anhaltspunkte geringer Möglichkeiten bzw. Interesse, den Horizont zu erweitern	76
4. Zeichen mangelnder Aufmerksamkeit für einen wertebasierten Mindset in der Organisation.	76
Zu Teil AUSBlick: KONTROLLE SCHAFFT FREIRAUM FÜR ZUKUNFTSICHERUNG.	76
1. Indikatoren nicht ausreichender Kontrolltiefe des Aufsichtsratsplenums	76
2. Anzeichen für Hindernisse in der Arbeit des Prüfungsausschusses	77
3. Hinweise auf Schwächen in der Zusammenarbeit von Prüfungsausschuss und Plenum.	77
Interviewpartner	78
Literaturverzeichnis	79