

*KNUT BLEICHER / DIETHARD LEBERL
HERBERT PAUL*

*UNTERNEHMUNGS-
VERFASSUNG UND
SPITZENORGANISATION*

*FÜHRUNG UND ÜBERWACHUNG VON AKTIEN-
GESELLSCHAFTEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH*

GABLER

Inhalt

<i>Vorwort</i>	5
<i>Abbildungsverzeichnis</i>	16

A. Die Spitzenverfassung der Aktiengesellschaft - Problematischer Teil der Unternehmungsverfassung

• I. Unternehmungs- und Organisationsverfassung von Aktiengesellschaften	19
1. Zum Begriff der Unternehmungsverfassung	19
2. Staats-, Unternehmungs- und Betriebsverfassung	21
3. Organisation, Markt und Finanzen als Regelungsobjekte der Unternehmungsverfassung •	22
II. Problematische Regelungsbereiche der Spitzenverfassung	24
1. Die Spitzenverfassung als tragender Teil der Organisationsverfassung	24
1.1 Regelungsdichte	24
1.2 Monismus/Pluralismus	25
1.3 Einstufigkeit/Mehrstufigkeit	29
1.4 Kollegial-/Direktorialprinzip	30
2. Bemühungen um eine Revision der Spitzenverfassung	31

B. Die Gestaltung der Führungsspitze als Teil der Spitzenverfassung

I. Externe und interne Aufgaben der Führung	35
II. Auftrag zur Führung, Überwachung und Interessenvertretung	36
1. Der Führungsauftrag	36
2. Der Überwachungsauftrag	39
3. Der Auftrag zur Interessenvertretung	41
III. Mögliche Integration der Aufgaben der Führungsspitze in Modelle der Spitzenverfassung	44
1. Das doppelstufige Vorstands-/Aufsichtsratsmodell.	44
2. Das einstufige Board- oder Verwaltungsratsmodell	46

C. Spitzenverfassung im doppelstufigen Vorstands-/Aufsichtsratsmodell deutscher Aktiengesellschaften

I.	Entwicklung der Spitzenverfassung deutscher Aktiengesellschaften	51
1.	Die historische Entwicklung der Spitzenverfassung vor 1900	51
2.	Die Entwicklung der Spitzenverfassung im 20. Jahrhundert	54
3.	Das Recht der Aktiengesellschaft - Spiegelbild der Staatsorganisation? ...	57
EL	Die Überwachung deutscher Aktiengesellschaften durch den Aufsichtsrat	59
1.	Aufgaben des Aufsichtsrats - Gesetzlicher Auftrag und faktische Stellung	59
1.1	Die Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats	61
1.1.1	Die personale Dimension der Überwachungsaufgabe	61
1.1.2	Die sachliche Dimension der Überwachungsaufgabe	62
1.1.2.1	Zustimmungsbedürftige Geschäfte	62
1.1.2.2	Zustimmung zur Unternehmungsplanung	64
1.1.2.3	Zustimmung zur Bilanzpolitik	67
1.1.3	Die formale Dimension der Überwachungsaufgabe	69
1.2	Die Erfüllung der Überwachungsaufgaben in Normal- und Krisensituationen	70
1.3	Aufgabenspiegel des Aufsichtsrats im Wandel	73
2.	Verfahren und Strukturen der Aufsichtsrats-Arbeit	77
2.1	Verfahren der Aufsichtsrats-Arbeit	77
2.1.1	Frequenz und Dauer von Aufsichtsrats-Sitzungen	77
2.1.2	Anforderungen an die Mitglieder des Aufsichtsrats	78
2.2	Strukturen im Aufsichtsrat	79
2.2.1	Größe des Aufsichtsrats	79
2.2.2	Zusammensetzung des Aufsichtsrats	80
2.2.3	Ausschüsse/Präsidien im Aufsichtsrat	84
<u>III</u>	Die Aufgabe der Interessenvertretung des Aufsichtsrats	86
1.	Formen der Interessenvertretung	87
1.1	Dualistische Verpflichtung gegenüber Kapitalgebern und Arbeitnehmern	87
1.2	Institutionalistische Lösung des Interessenausgleichs	88
2.	Die „Politisierung“ des Aufsichtsrats	92
IV.	Die Führung deutscher Aktiengesellschaften durch den Vorstand	93
1.	Aufgaben des Vorstandes - Gesetzlicher Auftrag und faktische Stellung	93
1.1	Die personale Dimension	93
1.1.1	Der Vorstands-Vorsitzende/-Sprecher	93
1.1.2	„Engerer“ und „weiterer“ Vorstand	96
1.2	Die sachliche Dimension	97

1.2.1 Ressortierung im Vorstand.....	99
1.2.2 Anbindung der nächsten Führungsebene.....	100
2. Verfahren und Strukturen der Vorstands-Arbeit.....	104
2.1 Verfahren im Vorstand.....	104
2.1.1 Frequenz und Dauer der Vorstands-Sitzungen.....	104
2.1.2 Vorlagen an den Vorstand und Abstimmungsmodalitäten.....	104
2.2 Strukturen im Vorstand.....	107
2.2.1 Größe des Vorstandes.....	107
2.2.2 Zusammensetzung des Vorstandes.....	108
2.2.3 Ausschüsse des Vorstandes.....	110
V. Die Integration von Aufsichtsrat und Vorstand.....	110
1. Arbeitsbeziehungen zwischen Aufsichtsrat und Vorstand.....	111
2. Machtgleichgewicht zwischen Aufsichtsrat und Vorstand.....	114
3. Sanktionspotentiale und Machteinschränkungen des Aufsichtsrats gegenüber dem Vorstand.....	115
4. Typologie des dualistischen Modells der Spitzenverfassung.....	117

**D. Spitzenverfassung im einstufigen Board-Modell
amerikanischer Aktiengesellschaften** :

I. Entwicklung der Spitzenverfassung amerikanischer Aktiengesellschaften. . . .	123
1. Di&-Entstehung rechtlicher Regelungen der Spitzenverfassung in den USA.....	123
1.1 Wandel der gesetzlichen Inkorporationsvorschriften.....	124
1.2 Die „Principles of Corporate Governance and Structure“ des American Law Institutes (ALI).....	129
1.2.1 Die Modellstruktur der ALI-Vorschläge.....	129
1.2.2 Kritik am ALI-Modell.....	131
2. Entwicklungstendenzen einstufiger Boards.....	133
2.1 Kritik an der Board-Praxis.....	134
2.2 Die „Corporate Accountability“-Diskussion.....	136
2.3 Der Einfluß der „Regulating Agencies“ und der New York Stock Exchange.....	139
2.4 Funktionen des Boards.....	142
II. Die Überwachungsaufgabe des Boards.....	145
1. Die personale Dimension der Überwachung.....	145
1.1 Sicherung der Kontinuität durch Nachfolgeplanung für Spitzen- führungskräfte.....	145
1.2 Institutionalisierung der personalen Dimension der Überwachung im Nominating Committee.....	148

2.	Die sachliche Dimension der Überwachung.....	150
2.1	Formen der Überwachung in zeitlicher Perspektive.....	150
2.1.1	Die ex post-Überwachung.....	150
2.1.2	Die laufende Überwachung.....	150
2.1.3	Die ex ante-Überwachung.....	155
2.2	Institutionalisierung der sachlichen Dimension im Audit Committee.....	162
2.2.1	Die Entwicklung des Audit Committees.....	162
2.2.2	Die Aufgaben des Audit Committees.....	164
2.2.3	Beziehungen zwischen Audit Committee, externer Abschlußprüfung und interner Revision.....	165
3.	Die formale Dimension der Überwachung.....	168
HL	Die Führungsaufgabe des Boards.....	170
1.	Die personale Dimension der Führung.....	170
1.1	Die Aufgabenverteilung unter den Spitzenführungskräften.....	171
1.2	Typische Organisationsformen der Führung.....	173
1.2.1	Unipolare Organisationsformen.....	174
1.2.2	Multipolare Organisationsformen.....	176
1.3	Typische Arbeitsformen der Führung.....	183
1.3.1	Das „CEO-Prinzip" als Ausdruck direktorialer Arbeitsformen.....	184
1.3.2	Das „Office-Konzept" als Ausdruck kollegialer Arbeitsformen.....	184
2.	Die sachliche Dimension der Führung.....	186
2.1	Eingrenzung der Führungsaufgabe des Boards.....	186
2.2	Die Mitwirkung an der strategischen Planung als Kern der Führungsaufgabe.....	189
2.3	Der Führungsauftrag des Boards in Krisensituationen.....	193
IV.	Die Aufgabe der Interessenvertretung des Boards.....	194
1.	Formen der Interessenvertretung im Board.....	194
1.1	Monistische Verpflichtung gegenüber den Kapitalgebern.....	194
1.2	Reduktionistische Lösung des Interessenausgleichs.....	196
2.	Arbeitnehmervertretung im Board.....	197
V.	Verfahren und Strukturen der Board-Arbeit.....	200
1.	Verfahren im Board.....	201
1.1	Konstituierung des Boards.....	201
1.1.1	Wahl des Boards.....	201
1.1.2	Leistungsbeurteilung der Board-Mitglieder.....	203
1.1.3	Auswahl potentieller Board-Mitglieder.....	204
1.2	Frequenz und Dauer der Board-Sitzungen.....	207

1.3	Vorlagen und Abstimmungsmodalitäten	208
2.	Strukturen im Board	209
2.1	Board.Größe.....	209
2.2	Zusammensetzung des Boards	210
2.2.1	Abgrenzung inside vs. outside Direktor.....	210
2.2.2	Aufteilung der Board-Mandate	211
2.3	Einflußfaktoren auf die Board-Struktur.....	212
2.3.1	Unternehmungsgröße.....	213
2.3.2	Branchenzugehörigkeit	213
2.3.3	Alter der Unternehmung.....	214
VI.	Die Integration von outside und inside Direktoren im Board.....	216
1.	Die Insider als integrative Verbindung	216
1.1	Der Chief Executive Officer.....	216
1.2	Die Corporate Officers	217
2.	Board Committees als integrative Verbindung	218
2.1	Bedeutung von Board Committees.....	218
2.2	Aufgaben von Board Committees	218
2.3	Formale Merkmale von Board Committees.....	219
2.4	Executive Committee als Sonderfall.....	221
3.	Typologien für das monistische Modell der Spitzenverfassung.....	223
3.1	Statischer Ansatz von Vance	224
3.2	Dynamischer Ansatz von Boulton.....	225
3.3	Gleichgewicht zwischen Überwachung und Führung als typologisches Kriterium	227

E. Die Spitzenverfassung im einstufigen Verwaltungsratsmodell schweizerischer Aktiengesellschaften

I.	Entwicklung der Spitzenverfassung schweizerischer Aktiengesellschaften....	235
1.	Die historische Entwicklung der Aktiengesellschaft	235
2.	Tendenzen zur Rechtsvereinheitlichung nach 1850.....	237
II.	Die Überwachungs- und Führungsaufgabe schweizerischer Verwaltungsräte.....	239
1.	Die Organe der Aktiengesellschaft nach schweizerischem Obligationenrecht.....	239
2.	Die Überwachungsaufgabe des Verwaltungsrats.....	240
3.	Die Führungsaufgabe des Verwaltungsrats	241
4.	Aufgaben der Interessenvertretung des Verwaltungsrats'.....	242
5.	Aufgaben und Anforderungen an Verwaltungsräte in der schweizerischen Praxis.....	244

HI. Verfahren und Strukturen der Verwaltungsrats-Arbeit.....	245
1. Aufgabenverteilung und Beschlußfassung im Verwaltungsrat.....	245
1.1 Aufgaben des Verwaltungsrats gemäß Statuten und Reglementen.....	245
1.2 Delegation von Aufgaben des Verwaltungsrats.....	247
1.3 Stellung und Aufgaben des Delegierten.....	249
1.4 Beschlußfassung im Verwaltungsrat.....	249
2. Strukturtypen der Führung schweizerischer Aktiengesellschaften.....	250
2.1 Zentrale Führung durch den Verwaltungsrat.....	251
2.2 Dezentrale Führung durch den Verwaltungsrat.....	252
3. Aufgaben und Stellung des Verwaltungsrats heute und in der Zukunft....	255

F. Einsichten und Empfehlungen

I. Konvergente Entwicklungen in den Spitzenverfassungen.....	259
1. Konvergenzüberlegungen im internationalen Vergleich.....	259
2. Deutlicher werdende konvergente Entwicklungen.....	260
2.1 Reformbestrebungen zur Stärkung der Stellung des Spitzenorgans...	260
2.2 Verwässerter Unterschied zwischen Monismus und Dualismus.....	261
2.2.1 Dualistische Ausdifferenzierungen der Überwachung und Führung in amerikanischen Boards.....	261
2.2.2 Die Bedeutung der „Integrative Links“ wächst.....	261
2.2.3 Kollegiale Arbeitsformen gewinnen in der Führung amerikanischer Aktiengesellschaften an Bedeutung.....	262
2.2.4 Im deutschen Vorstand zeigt sich tendenziell eine Hinwendung zum Direktorialprinzip.....	262
2.2.5 Die Bedeutung der Interessenvertretung steigt im bundes- deutschen und im amerikanischen Modell der Spitzen- verfassung.....	263
II. Notwendige Verbindung von Führung und Überwachung als Kernaufgabe von Spitzenorganen der Aktiengesellschaft.....	263
HI. Ansätze zur Schließung der „Aufsichtslücke“ in Aktiengesellschaften.....	266
1. Unzulängliche ex post-Überwachung durch den Aufsichtsrat in Zeiten beschleunigten Wandels.....	266
2. Verbesserung der Zusammensetzung von Aufsichtsräten.....	267
3. Intensivierung der Aufsichtsrats-Arbeit.....	269
4. Veränderung der kontextualen und situationalen Rahmenbedingungen....	270
5. Management Auditing als alternative Form der Überwachung?.....	271

IV. Kollegiale Führung durch den Vorstand - „ultima ratio“ der Spitzenorganisation?.....272

V. Änderung der Spitzenorgane in Selbstorganisation der Wirtschaft zur Verbesserung der Spitzenverfassung statt neuer gesetzlicher Regelungen, 274

Literaturverzeichnis.....275

Sachregister.....295