

Manuel R. Theisen



© 2008 AGI-Information Management Consultants  
May be used for personal purposes only or by  
libraries associated to [dandelion.com](http://dandelion.com) network.

# Die Überwachung der Unternehmensführung

Betriebswirtschaftliche Ansätze  
zur Entwicklung erster Grundsätze  
ordnungsmäßiger Überwachung

C.E. Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
Gedankenflußplan	XXV

## 1. Teil

Definitorische, rechtliche, empirische und theoretische Grundlagen	1
--	---

1. Kapitel: Überwachung als Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre	5
---	---

<i>I. Überwachung als unternehmungsführungsbezogene Funktion</i>	5
--	---

1. Begriff und historische Entwicklung	7
--	---

2. Teilfunktionen	14
-------------------	----

a. Aufsicht	15
-------------	----

b. Kontrolle	16
--------------	----

c. Prüfung (Revision)	17
-----------------------	----

3. Funktionale Abgrenzung	19
---------------------------	----

a. Beratung	20
-------------	----

b. Führungspartizipation	21
--------------------------	----

4. Interdisziplinäre Abgrenzung	23
---------------------------------	----

a. Volkswirtschaftslehre	23
--------------------------	----

b. Rechtswissenschaft	24
-----------------------	----

c. Soziologie, Psychologie	25
----------------------------	----

<i>II. Überwachung als Element rationalen Handelns</i>	26
--	----

1. Element betrieblicher Entscheidungsprozesse	27
--	----

2. Aufgaben unternehmungsführungsbezogener Überwachung	30
--	----

a. Beobachtungsfunktion	32
-------------------------	----

b. Sicherungsfunktion	32
-----------------------	----

c. Entlastungsfunktion	33
------------------------	----

3. Überwachungskosten	35
-----------------------	----

2. Kapitel: Unternehmungsführung als Überwachungsobjekt . . . . .	39
<i>I. Definition</i> . . . . .	39
1. Individueller Ansatz . . . . .	41
2. Institutioneller Ansatz . . . . .	42
3. Funktioneller Ansatz . . . . .	43
4. Prozessualer Ansatz . . . . .	44
<i>II. Abgrenzung</i> . . . . .	45
1. Verwaltung . . . . .	45
2. Geschäftsführung . . . . .	46
3. Leitung . . . . .	48
4. Management . . . . .	48
<i>III. Elemente der Unternehmungsführung</i> . . . . .	49
1. Institutionelle Elemente . . . . .	49
2. Funktionelle Elemente . . . . .	51
3. Prozessuale Elemente . . . . .	51
4. Unternehmungspolitik . . . . .	53
3. Kapitel: Unternehmungsführungsbezogene Überwachungsträger . . . . .	54
<i>I. Unternehmungsführungsinterne Institutionen</i> . . . . .	56
1. Unternehmungsführung . . . . .	56
2. Interne Revision . . . . .	57
3. Controlling . . . . .	59
4. Betriebsrat und Wirtschaftsausschuß . . . . .	61
5. Prüfungsausschüsse . . . . .	64
<i>II. Unternehmungsführungsexterne Institutionen</i> . . . . .	64
1. Aufsichtsrat . . . . .	64
2. Eigentümerversammlung . . . . .	67
3. Abschlußprüfer . . . . .	69
4. Gerichte . . . . .	71
5. Außenprüfung . . . . .	73
6. Rechnungshof . . . . .	75
7. Staatsaufsicht . . . . .	75
4. Kapitel: Überwachung der Unternehmungsführung als normative Forderung . . . . .	78
<i>I. Nationale Vorschriften</i> . . . . .	79
1. Aktiengesellschaft . . . . .	79
2. Genossenschaft . . . . .	81
3. Gemeinnützige Wohnungsunternehmen . . . . .	83
4. Unternehmen der öffentlichen Hand . . . . .	84
5. Vertraglich vereinbarte und freiwillige Regelungen . . . . .	87

<i>II. Europäische Gemeinschaften</i> . . . . .	89
1. Frankreich . . . . .	89
2. Niederlande . . . . .	92
3. Dänemark . . . . .	94
4. Belgien . . . . .	96
5. Luxemburg . . . . .	98
6. Griechenland . . . . .	98
7. Italien . . . . .	100
8. Spanien . . . . .	102
9. Portugal . . . . .	103
10. England . . . . .	104
11. Irland . . . . .	106
12. Überblick . . . . .	106
<i>III. Reformüberlegungen in Europa</i> . . . . .	110
1. Nationales Recht . . . . .	110
2. Recht der Europäischen Gemeinschaften . . . . .	113
3. Supranationales Recht . . . . .	117
<i>IV. Nordamerikanische Entwicklungen</i> . . . . .	118
1. Management auditing . . . . .	118
2. Peer review . . . . .	124
<b>5. Kapitel: Überwachung der Unternehmensführung als empirischer Befund</b> . . . . .	127
<i>I. Empirische Forschung als Teilaufgabe der Betriebswirtschaftslehre</i> . . . . .	127
<i>II. Probleme einer empirischen Unternehmensverfassungsforschung</i> . . . . .	128
1. Vorverständnis der Beteiligten . . . . .	129
2. Bezugsrahmen . . . . .	131
3. Untersuchungsgegenstand . . . . .	132
4. Untersuchungsmethode . . . . .	133
5. Operationalisierung . . . . .	135
6. Auswertung . . . . .	136
7. Erklärung, Bewertung und Prognose . . . . .	137
<i>III. Analyse empirischer Untersuchungen zur Überwachung der Unternehmensführung</i> . . . . .	137
1. Mitbestimmungskommission (1970) . . . . .	139
2. Brinkmann-Herz (1972) . . . . .	141
3. Pelke (1972) . . . . .	142
4. Witte und Mitarbeiter (1976-1982) . . . . .	144
5. Kirsch und Mitarbeiter (1976-1987) . . . . .	150
6. Steinmann/Gerum (seit 1978) . . . . .	152
7. Bleicher (1985-1987) . . . . .	154

<i>IV. Überwachung der Unternehmensführung im Spiegel der Aufsichtsratsberichterstattung – Eigenes Projekt (1984-1986)</i> . . . . .	155
1. Technische Angaben . . . . .	158
2. Prüfung des Jahresabschlusses, Lageberichts und Gewinnverwendungsvorschlags des Vorstands . . . . .	163
3. Geschäftsführungsprüfung . . . . .	165
4. Stellungnahme zum Abschlußprüfungsergebnis . . . . .	168
5. Erklärung zum Jahresabschluß . . . . .	169
6. Innere Organisation . . . . .	170
7. Leistungsgerechte Vergütung oder vergütungsgerechte Leistung . . . . .	170
6. Kapitel: Überwachung der Unternehmensführung als theoretische Forderung . . . . .	178
<i>I. Trennung von Eigentum und Verfügungsmacht als Grundlage von Managerunternehmungen</i> . . . . .	179
<i>II. Wirtschaftsdemokratie als konstituierendes Element der Unternehmensverfassung</i> . . . . .	184
<i>III. Ökonomische Analyse der rechtlichen Grundlagen einer Überwachung der Unternehmensführung</i> . . . . .	186
<i>IV. Ansätze zu einer Theorie der Überwachung</i> . . . . .	190
7. Kapitel: Zusammenfassung . . . . .	196
2. Teil	
Ansätze zur Entwicklung von Grundsätzen ordnungsmäßiger Überwachung . . . . .	205
1. Kapitel: Grundlagen . . . . .	207
<i>I. Gegenstand und Entwicklung</i> . . . . .	207
1. Begriff und Definition . . . . .	208
2. Wesen und Zweck . . . . .	213
3. Satzsystem . . . . .	215
4. Ermittlung . . . . .	218
a. Induktive Methode . . . . .	218
b. Deduktive Methode . . . . .	220
c. Autoritäre Methode . . . . .	221
<i>II. Zielsystem der Unternehmung</i> . . . . .	222
1. Sachziel . . . . .	223
2. Formalziel . . . . .	225
3. Unternehmensinteresse . . . . .	227

<b>III. Aufgaben</b> .....	231
1. Primäre Zwecke .....	232
a. Funktionelle Führungsbeurteilung .....	232
b. Personelle und institutionelle Führungsqualifikation .....	233
c. Prozessuale Ablaufbewertung .....	234
2. Abgeleitete Zwecke .....	235
a. Qualifikationsmaßstab für Überwachungsträger .....	236
b. Haftungs- und Sorgfaltsmaßstab .....	238
c. Informations- und Beurteilungskriterium für Dritte .....	239
<b>IV. Überwachungsprinzipien</b> .....	240
1. Grundprinzipien .....	240
a. Ordnungsmäßigkeit .....	240
b. Gesetzmäßigkeit .....	241
c. Richtigkeit .....	242
d. Zielgerichtetheit und Zweckmäßigkeit .....	243
e. Transparenz .....	244
f. Nachprüfbarkeit .....	244
2. Potentielle Modifikationen .....	245
a. Gebot der Wirtschaftlichkeit .....	246
b. Gebot der Wesentlichkeit .....	248
<b>2. Kapitel: Allgemeine Grundsätze ordnungsmäßiger Überwachung</b> .....	250
<b>I. Personelle Anforderungen</b> .....	251
1. Unabhängigkeit .....	251
2. Eigenverantwortlichkeit und Eigenständigkeit .....	255
3. Funktionsgerechtigkeit und Sachverständigkeit .....	257
4. Verschwiegenheit .....	260
5. Vergütung und Entlastung .....	261
<b>II. Institutionelle Anforderungen</b> .....	265
1. Sachplanung .....	266
2. Zeitplanung .....	267
3. Personalplanung .....	267
4. Koordination .....	268
<b>3. Kapitel: Zusammenfassung</b> .....	270
<b>3. Teil</b>	
<b>Besondere Grundsätze ordnungsmäßiger Überwachung</b> .....	275
<b>1. Kapitel: Informationsbedarf und Informationsversorgung – Ist-Objekt-Generierung</b> .....	279

<i>I. Materielle Abgrenzung</i> . . . . .	282
1. Bücher und Schriften . . . . .	282
2. Berichte der Unternehmensführung . . . . .	289
3. Jahresabschluß . . . . .	291
4. Steuerbilanz und Vermögensaufstellung . . . . .	295
5. Abschlußprüferbericht . . . . .	299
6. Außenprüfungsbericht . . . . .	304
7. Unternehmensplanung . . . . .	308
8. Prognosen . . . . .	313
<i>II. Temporale Abgrenzung</i> . . . . .	317
1. Überwachungszeitpunkte und -zeitbedarf . . . . .	317
2. Kongruenz von Informationsbedarf und Informationsversorgung . . . . .	321
<b>2. Kapitel: Überwachungsmaßstab – Soll-Objekt-Generierung</b> . . . . .	<b>324</b>
<i>I. Unternehmensführungsinterne Maßstäbe</i> . . . . .	327
1. Historische Grundlagen . . . . .	329
2. Aktuelle Grundlagen . . . . .	330
3. Prospektive Grundlagen . . . . .	331
<i>II. Unternehmensführungsexterne Maßstäbe</i> . . . . .	332
1. Ethische Normen . . . . .	333
2. Wirtschaftsordnung und Wettbewerb . . . . .	333
3. Gesetzliche Vorschriften . . . . .	334
4. Statutarische Regelungen und freiwillige Vereinbarungen . . . . .	335
5. Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Daten . . . . .	337
6. Persönliche Erfahrung . . . . .	339
<i>III. Maßstabskorrelationen</i> . . . . .	340
<b>3. Kapitel: Vergleich und Abweichungsfeststellung</b> . . . . .	<b>343</b>
<i>I. Instrumentale Anforderungen</i> . . . . .	343
1. Vergleichsarten . . . . .	344
a. Ex-ante-Überwachung . . . . .	344
b. Simultan-Überwachung . . . . .	346
c. Ex-post-Überwachung . . . . .	347
2. Vergleichsformen . . . . .	348
a. Summarische Überwachung . . . . .	349
b. Systemüberwachung . . . . .	350
c. Einzelüberwachung . . . . .	351
d. Überwachung in Stichproben . . . . .	354
<i>II. Methodische Anforderungen</i> . . . . .	356
1. Ergebnisorientierte Überwachung . . . . .	356
2. Verfahrenorientierte Überwachung . . . . .	357

4. Kapitel: Abweichungsanalyse und Qualifizierung des Überwachungsergebnisses . . . . .	360
I. <i>Analyseauftrag</i> . . . . .	360
1. Optimierung der Unternehmungsführung . . . . .	361
2. Minimierung der Schwachstellen . . . . .	362
II. <i>Analysetechnik</i> . . . . .	364
1. Maßstab: WAR . . . . .	366
2. Maßstab: IST . . . . .	366
3. Maßstab: PLAN . . . . .	367
4. Maßstab: REAL . . . . .	367
5. Maßstab: SOLL . . . . .	368
III. <i>Qualifizierung</i> . . . . .	368
1. Abweichungen innerhalb des Ermessensbereiches . . . . .	370
2. Abweichungen außerhalb des Ermessensbereiches . . . . .	371
IV. <i>Sanktionskompetenz und Sanktionspotential</i> . . . . .	372
1. Kongruenz von Überwachungs- und Sanktionskompetenz . . . . .	373
a. Integrierte Instanzen . . . . .	373
b. Aggregierte Instanzen . . . . .	374
c. Disjunkte Instanzen . . . . .	375
2. Sanktionspotential . . . . .	376
5. Kapitel: Überwachungsberichterstattung . . . . .	378
I. <i>Grundlagen der Berichterstattung</i> . . . . .	378
1. Zwecke . . . . .	379
2. Form . . . . .	381
3. Inhalt . . . . .	382
II. <i>Unternehmungsführungsinterne Adressaten</i> . . . . .	384
1. Unternehmungsführung . . . . .	384
2. Arbeitnehmervertretungen . . . . .	386
III. <i>Unternehmungsführungsexterne Adressaten</i> . . . . .	387
1. Aufsichtsrat . . . . .	387
2. Abschlußprüfer . . . . .	388
3. Sonderprüfer . . . . .	388
4. Außenprüfer . . . . .	389
5. Registergericht . . . . .	390
6. Beteiligungsverwaltung/Rechnungshof . . . . .	391
6. Kapitel: Zusammenfassung . . . . .	393



<b>4. Teil:</b>	
<b>Institutionelle Alternativen und Vorschläge zur Kodifikation und Sicherung der Grundsätze ordnungsmäßiger Überwachung</b>	<b>401</b>
<b>1. Kapitel: Institutionelle Alternativen</b>	<b>405</b>
<i>I. Treuhandmodell</i>	406
<i>II. Unternehmenskammern</i>	407
<i>III. Arbeitsausschuß</i>	410
<i>IV. Verwaltungsratsmodell</i>	414
<b>2. Kapitel: Kodifikation</b>	<b>418</b>
<i>I. Grundprinzipien</i>	419
<i>II. Allgemeine und besondere Grundsätze</i>	420
<b>3. Kapitel: Sicherung</b>	<b>424</b>
<i>I. Passive Sicherung</i>	425
1. Zivilrechtliche Verantwortung	426
2. Strafrechtliche Verantwortung	430
<i>II. Aktive Sicherung</i>	432
<b>4. Kapitel: Zusammenfassung</b>	<b>439</b>
<b>Anhang I: Untersuchungsgesamtheit der empirischen Untersuchung: Die 50 größten Industrieaktiengesellschaften und die 5 größten Banken nach den Ergebnissen für das Jahr 1984 bzw. 1983/84 (1985 bzw. 1984/ 1985)</b>	<b>444</b>
<b>Anhang II: Bericht des Aufsichtsrates der Bertelsmann AG für das Geschäftsjahr 1983/1984</b>	<b>446</b>
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis</b>	<b>449</b>
a. Literatur	449
b. Geschäftsberichte	497
c. Parlamentaria	498
<b>Rechtsprechungsverzeichnis</b>	<b>499</b>
<b>Schlagwortverzeichnis</b>	<b>503</b>