

Susanne Ludwig

Leitungsgremien und Aufsichtsräte im Konzern

Eine organisatorische Analyse

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Wolfgang Mag

DeutscherUniversitätsVerlag

Inhaltsverzeichnis

<i>Inhaltsverzeichnis</i>	XI
<i>Abbildungsverzeichnis</i>	XVII
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	XIX
I. Einführung.....	1
A. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	1
B. Gang der Untersuchung.....	2
II. Die Gremien der Organisationsverfassung in der Konzernunternehmung.....	5
A. Grundfragen zum Konzern.....	5
1. Der Begriff des Konzerns.....	5
a) Die terminologische Einordnung des Konzerns.....	5
b) Die „Konzernunternehmung“ und ihre „Konzernunternehmen“.....	9
2. Abgrenzung der untersuchungsrelevanten Konzerne.....	12
B. Überblick über Gremien im Konzern.....	16
1. Der Gremienbegriff.....	16
2. Gesellschaftsrechtliche Gremien.....	18
3. Arbeitnehmergremien.....	22
C. Organisation und Organisationsverfassung.....	24
1. Die Organisationsproblematik des Konzerns.....	24
a) Der Begriff der (Konzern-)Organisation.....	24
b) Nähere Charakterisierung der Konzernorganisation.....	26
2. Die Organisationsverfassung des Konzerns.....	30
a) Der Begriff der Organisationsverfassung.....	30

b)	Das Konzerninteresse als Zielgröße für Gremienstrukturen im Rahmen der Organisationsverfassung.....	33
	Leitungsgremien in Konzernen.....	39
A.	Gestaltungsparameter für die Aufgaben und Kompetenzen von Leitungsgremien.....	39
1.	Begriff und Arten von Leitungsgremien.....	39
2.	Der Konzernvorstand als oberstes Leitungsgremium.....	42
a)	Die Spitzeninstanz im Konzern.....	42
b)	Die Wahl der Konzernstrategie durch den Konzernvorstand.....	43
c)	Die Festlegung der Konzernstruktur durch den Konzernvorstand.....	46
(1)	Die Anzahl der Leitungsebenen.....	46
(2)	Der rechtliche Status der Zwischen- und Grundeinheiten.....	48
d)	Die Kompetenzverteilung in der (künftigen) Konzernmutter bei der Konzern(um)bildung.....	53
(1)	Die Kompetenzabgrenzung zwischen Vorstand und Hauptversammlung.....	53
(2)	Die Hauptversammlungskompetenz als Grenze der Vorstandskompetenz.....	54
(3)	Das Erfordernis der Zustimmung durch die Hauptversammlung bei der Konzern(um)bildung.....	55
(4)	Beurteilung der Hauptversammlungskompetenzen bei der Konzern(um)bildung.....	58
B.	Gestaltungsparameter für die interne Struktur von Leitungsgremien... 59	
1.	Zusammensetzung und Beschlußfassung.....	59

a)	Die Mitgliederanzahl.....	59
b)	Die Beschlußfassung.....	61
c)	Besondere Mitglieder.....	62
2.	Arbeitsteilung im Leitungsgremium.....	64
a)	Die Ressortierung.....	64
b)	Entscheidungs- und Weisungskompetenzen.....	66
c)	Ausschüsse.....	68
C.	Gestaltungsparameter für die externe Struktur von Leitungsgremien.....	69
1.	Zentralbereiche als aufgabenbezogenes Verbindungsinstrument.....	70
a)	Der Begriff Zentralbereich.....	70
b)	Aufgaben von Zentralbereichen.....	70
c)	Die organisatorische Anbindung von Zentralbereichen.....	73
d)	Die Kompetenzverteilung zwischen den Zentral- und den Geschäftsbereichen.....	76
2.	Personal-organisatorische Verbindungsinstrumente.....	79
a)	Möglichkeiten personeller Verflechtungen.....	79
b)	Beurteilung personeller Verflechtungen.....	84
c)	Kollegien als personal-organisatorische Alternative zu personellen Verflechtungen.....	87
3.	Rechtliche Verbindungsinstrumente.....	89
a)	Kapitalbeteiligungen als rechtliches Verbindungsinstrument.....	90
(1)	Die Wahl der Beteiligungshöhe.....	90
(2)	Der faktische AG-Konzern.....	93
(3)	Der faktische GmbH-Konzern.....	94
(4)	Der qualifiziert faktische Konzern.....	96

b)	Vertrags- und Eingliederungskonzerne.....	97
c)	Zusammenfassender Überblick.....	100
D.	Gestaltungsempfehlungen für Leitungsgremien in unterschiedlichen Typen von Konzernen.....	102
1.	Grundlegendes zu Konzerntypen.....	102
2.	Der Markttyp.....	104
a)	Organisatorischer und rechtlicher Rahmen.....	104
b)	Die interne Struktur der Leitungsgremien.....	106
c)	Die externe Struktur der Leitungsgremien.....	109
3.	Der Kooperationstyp.....	113
a)	Organisatorischer und rechtlicher Rahmen.....	113
b)	Die interne Struktur der Leitungsgremien.....	116
c)	Die externe Struktur der Leitungsgremien.....	119
4.	Der Hierarchietyp.....	124
a)	Organisatorischer und rechtlicher Rahmen.....	124
b)	Die interne Struktur der Leitungsgremien.....	128
c)	Die externe Struktur der Leitungsgremien.....	130
IV.	Aufsichtsräte in Konzernen als zentrale Überwachungsgremien.....	135
A.	Gestaltungsparameter für die Aufgaben und Kompetenzen von Aufsichtsräten.....	135
1.	Allgemeine Aufgaben und Kompetenzen von Aufsichtsräten..	135
a)	Aktienrechtliche Regelungen.....	135
b)	Mitbestimmungsrechtliche Regelungen.....	139
2.	Besonderheiten von Aufsichtsräten in Konzernen.....	142
a)	Der Aufsichtsrat der Muttergesellschaft als Konzernaufsichtsrat.....	142
b)	Aufsichtsräte abhängiger Konzernunternehmen.....	146

B.	Gestaltungsparameter für die interne Struktur von Aufsichtsräten....	148
1.	Zusammensetzung und Beschlußfassung.....	148
a)	Die Mitgliederanzahl.....	148
b)	Die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat.....	151
(1)	Kompetenz und Motivation der Aufsichtsratsmitglieder.....	151
(2)	Die Anteilseignervertreter.....	153
(2.1)	Wahlbestimmungen.....	153
(2.2)	Anforderungen.....	154
(3)	Die Arbeitnehmervertreter.....	158
(3.1)	Wahlbestimmungen.....	158
(3.2)	Anforderungen.....	160
c)	Die Beschlußfassung.....	162
d)	Besondere Mitglieder.....	164
2.	Arbeitsteilung im Aufsichtsrat.....	165
a)	Ressortierung.....	165
b)	Ausschüsse.....	167
C.	Gestaltungsparameter für die externe Struktur von Aufsichtsräten...	170
1.	Aufgabenbezogene Verbindungen.....	170
2.	Personelle Verbindungen.....	173
a)	Möglichkeiten personeller Verflechtungen.....	173
b)	Beurteilung personeller Verflechtungen.....	174
3.	Rechtliche Verbindungen durch spezielle Rechtsvorschriften für Aufsichtsräte in Konzernen.....	176

D.	Gestaltungsempfehlungen für Aufsichtsräte in unterschiedlichen Typen von Konzernen.....	178
1.	Der Markttyp.....	178
	a) Die Anbindung der Aufsichtsräte.....	178
	b) Die interne Struktur der Aufsichtsräte.....	179
	c) Die externe Struktur der Aufsichtsräte.....	183
2.	Der Kooperationstyp.....	186
	a) Die Anbindung der Aufsichtsräte.....	186
	b) Die interne Struktur der Aufsichtsräte.....	187
	c) Die externe Struktur der Aufsichtsräte.....	191
3.	Der Hierarchietyp.....	193
	a) Die Anbindung der Aufsichtsräte.....	193
	b) Die interne Struktur der Aufsichtsräte.....	195
	c) Die externe Struktur der Aufsichtsräte.....	198
V.	Schlußbetrachtung.....	201
	<i>Literaturverzeichnis</i>	203