

INHALTSÜBERSICHT

VORBEMERKUNG UND DANKSAGUNG	V
GELEITWORT.....	V
INHALTSÜBERSICHT	VII
INHALTSVERZEICHNIS	IX
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XV
TABELLENVERZEICHNIS.....	XVII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XIX
1 EINLEITUNG.....	1
1.1 Relevanz des Themas	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	4
2 DER AUFSICHTSRATSVORSITZENDE	5
2.1 Rechtliche Grundlagen für den Aufsichtsratsvorsitzenden einer deutschen Aktiengesellschaft	6
2.1.1 Bestellung und Abberufung des Aufsichtsratsvorsitzenden	6
2.1.2 Aufgaben und Befugnisse des Aufsichtsratsvorsitzenden	8
2.1.3 Zentrale rechtliche Rahmenbedingungen des Aufsichtsratsvorsitzenden.....	14
2.2 Stand der Forschung zum Chairman	19
2.2.1 Abgrenzung des deutschen Aufsichtsratsvorsitzenden vom Chairman... ..	20
2.2.2 Betrachtung der Führungsstruktur des Unternehmens: CEO/Chairman duality	22
2.2.3 Betrachtung der Beziehung zwischen CEO und Chairman: dyadic relationship	27
2.2.4 Betrachtung des Chairman: Rolle und Ausgestaltung.....	30
2.3 Notwendigkeit einer Prozessbetrachtung	41
2.3.1 Grenzen der strukturellen Corporate Governance Forschung.....	41
2.3.2 Prozessorientierte Corporate Governance Forschung.....	45
2.3.3 Forschungsfragen	46

3 FÜHRUNG UND EINFLUSSNAHME IM AUFSICHTSRAT DURCH DEN VORSITZENDEN.....	49
3.1 Konzeptionelle Überlegungen.....	51
3.1.1 <i>Der Aufsichtsrat als Gruppe: Theoretische Grundlagen.....</i>	<i>52</i>
3.1.2 <i>Gruppeneffektivität im Aufsichtsrat: Ein Modell.....</i>	<i>63</i>
3.1.3 <i>Modellierung der Einflussnahme des Aufsichtsratsvorsitzenden: Theoretische Vorüberlegungen.....</i>	<i>90</i>
3.2 Methodische Überlegungen.....	97
3.2.1 <i>Begründung des qualitativ-explorativen Forschungsansatzes.....</i>	<i>97</i>
3.2.2 <i>Vorgehen bei der Datenerhebung und -aufbereitung.....</i>	<i>99</i>
3.2.3 <i>Vorgehen bei der Datenanalyse.....</i>	<i>107</i>
3.3 Empirische Befunde zur Einflussnahme des Vorsitzenden auf Entscheidungsprozesse im Aufsichtsrat.....	113
3.3.1 <i>Der Aufsichtsratsvorsitzende als Prozessgestalter.....</i>	<i>114</i>
3.3.2 <i>Wirkung des Handelns des Aufsichtsratsvorsitzenden auf die Mediatoren der Gruppeneffektivität.....</i>	<i>186</i>
3.3.3 <i>Ausgewählte Kombinationsformen der Einflussnahme: Typen von Aufsichtsratsvorsitzenden in der Praxis.....</i>	<i>216</i>
4 SCHLUSSBETRACHTUNG.....	239
4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	240
4.2 Limitationen der Untersuchung.....	245
4.3 Implikationen für Wissenschaft und Praxis.....	247
5 ANHANG.....	251
5.1 Anhang A: Informationsschreiben für die Interviewpartner der Studie „High Performance Boards – Qualität und Effizienz in Aufsichtsgremien“ ..	251
5.2 Anhang B: Datenschutzerklärung für die Interviewpartner.....	254
5.3 Anhang C: Exemplarischer Interviewleitfaden.....	255
5.4 Anhang D: Anonymisierte Übersicht über Interviewpartner nach Unternehmen und Funktionen im Aufsichtsrat.....	260
5.5 Anhang E: Transkriptionsrichtlinien.....	261
5.6 Anhang F: Codebaum für die Auswertung.....	262
LITERATURVERZEICHNIS.....	263
RECHTSQUELLENVERZEICHNIS.....	291

INHALTSVERZEICHNIS

VORBEMERKUNG UND DANKSAGUNG	V
INHALTSÜBERSICHT	VII
INHALTSVERZEICHNIS	IX
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XV
TABELLENVERZEICHNIS	XVII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XIX

1 EINLEITUNG.....	1
1.1 Relevanz des Themas	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	4
2 DER AUFSICHTSRATSVORSITZENDE.....	5
2.1 Rechtliche Grundlagen für den Aufsichtsratsvorsitzenden einer deutschen Aktiengesellschaft	6
2.1.1 <i>Bestellung und Abberufung des Aufsichtsratsvorsitzenden</i>	6
2.1.2 <i>Aufgaben und Befugnisse des Aufsichtsratsvorsitzenden</i>	8
2.1.2.1 Koordination und Leitung der Geschäfte sowie des Verfahrens des Aufsichtsrats.....	10
2.1.2.2 Repräsentation des Aufsichtsrats gegenüber anderen Organen der AG, insbesondere gegenüber dem Vorstand	12
2.1.2.3 Mitwirkung bei der Vertretung der AG nach außen.....	14
2.1.3 <i>Zentrale rechtliche Rahmenbedingungen des Aufsichtsratsvorsitzenden</i>	14
2.1.3.1 Dualistische Verwaltungsorganisation der Aktiengesellschaft	15
2.1.3.2 Verständnis des Aufsichtsrats als Kollegialorgan	16
2.1.3.3 Persönliche Mandatsausübung	16
2.1.3.4 Fazit	17
2.2 Stand der Forschung zum Chairman	19
2.2.1 <i>Abgrenzung des deutschen Aufsichtsratsvorsitzenden vom Chairman</i> ... 20	
2.2.2 <i>Betrachtung der Führungsstruktur des Unternehmens:</i>	
<i>CEO/Chairman duality</i>	22
2.2.2.1 Agency Theorie	23
2.2.2.2 Stewardship Theorie.....	24
2.2.2.3 Empirische Studien und Contingency Theorie.....	24

2.2.3	<i>Betrachtung der Beziehung zwischen CEO und Chairman: dyadic relationship</i>	27
2.2.3.1	Rollentheorie	27
2.2.3.2	Leadership Theorie.....	28
2.2.3.3	Empirische Studien.....	29
2.2.4	<i>Betrachtung des Chairman: Rolle und Ausgestaltung</i>	30
2.2.4.1	Der Chairman im Wandel der Zeit.....	31
2.2.4.2	Eigenschaften und Verhaltensstrukturen guter Chairmen.....	33
2.3	Notwendigkeit einer Prozessbetrachtung	41
2.3.1	<i>Grenzen der strukturellen Corporate Governance Forschung</i>	41
2.3.2	<i>Prozessorientierte Corporate Governance Forschung</i>	45
2.3.3	<i>Forschungsfragen</i>	46
3	FÜHRUNG UND EINFLUSSNAHME IM AUFSICHTSRAT DURCH DEN VORSITZENDEN	49
3.1	Konzeptionelle Überlegungen.....	51
3.1.1	<i>Der Aufsichtsrat als Gruppe: Theoretische Grundlagen</i>	52
3.1.1.1	Definitionsansätze aus der (Klein-)Gruppenforschung.....	52
3.1.1.2	Strukturbezogene Definitionsmerkmale.....	54
3.1.1.2.1	Gruppengröße	54
3.1.1.2.2	Gruppenzusammensetzung	57
3.1.1.2.3	Abgeschlossenheit der Gruppe gegenüber ihrer Umwelt ..	58
3.1.1.3	Aktionsbezogene Definitionsmerkmale	58
3.1.1.3.1	Gemeinsame Ziele und Aufgaben.....	59
3.1.1.3.2	Interaktionen und Interdependenzen.....	61
3.1.1.4	Zusammenfassung.....	62
3.1.2	<i>Gruppeneffektivität im Aufsichtsrat: Ein Modell</i>	63
3.1.2.1	Grundlegendes.....	64
3.1.2.1.1	Effektivitätsmodelle in der Gruppenforschung.....	64
3.1.2.1.2	Modelle zur Gruppeneffektivität in der Corporate Governance Literatur	67
3.1.2.2	Modellierung der Output-Ebene.....	68
3.1.2.2.1	Aufgabenerfüllung.....	69
3.1.2.2.2	Kohäsion	70
3.1.2.3	Modellierung der Mediatoren.....	72
3.1.2.3.1	Kategorisierung der Mediatoren	73
3.1.2.3.2	Nutzung von Wissen und Fähigkeiten	76
3.1.2.3.3	Leistungsnormen.....	80
3.1.2.3.4	Kognitive und affektive Konflikte.....	84
3.1.2.4	Zusammenfassung.....	89
3.1.3	<i>Modellierung der Einflussnahme des Aufsichtsratsvorsitzenden: Theoretische Vorüberlegungen</i>	90
3.1.3.1	Theorie der sozialen Einflussnahme.....	90
3.1.3.2	(Team-)Leadership Theorie.....	93
3.1.3.3	Einbindung der Einflussnahme des Aufsichtsratsvorsitzenden in das theoretische Modell.....	95

3.2	Methodische Überlegungen.....	97
3.2.1	<i>Begründung des qualitativ-explorativen Forschungsansatzes</i>	97
3.2.2	<i>Vorgehen bei der Datenerhebung und -aufbereitung</i>	99
3.2.2.1	Leitfadengestütztes Experteninterview als Erhebungsinstrument....	100
3.2.2.2	Vorgehen bei der Auswahl des Samples	103
3.2.2.3	Vorgehen bei der Datenaufbereitung.....	106
3.2.3	<i>Vorgehen bei der Datenanalyse</i>	107
3.2.3.1	Phase 1: Darstellung der Verhaltensweisen von Aufsichtsratsvorsitzenden.....	108
3.2.3.2	Phase 2: Analyse der Wirkbeziehung von Einflussverhalten und Gruppeninteraktion.....	110
3.2.3.3	Phase 3: Konstruktion einer Typologie des Einflussnahmeverhaltens von Aufsichtsratsvorsitzenden	111
3.3	Empirische Befunde zur Einflussnahme des Vorsitzenden auf Entscheidungsprozesse im Aufsichtsrat	113
3.3.1	<i>Der Aufsichtsratsvorsitzende als Prozessgestalter</i>	114
3.3.1.1	Aspekte des Einflussverhaltens von Aufsichtsratsvorsitzenden.....	114
3.3.1.1.1	Akteure: Wer wird einbezogen?	116
3.3.1.1.2	Arenen: Wo wird einbezogen?.....	117
3.3.1.1.3	Stil: Wie wird einbezogen?.....	118
3.3.1.1.4	Zeitpunkt: Wann wird einbezogen?.....	119
3.3.1.2	Rahmenbedingungen des Einflussverhaltens von Aufsichtsratsvorsitzenden.....	120
3.3.1.2.1	Unternehmerische Mitbestimmung.....	122
3.3.1.2.1.1	Aufeinandertreffen unterschiedlicher Welten	122
3.3.1.2.1.2	Schaffung von Parallelstrukturen	124
3.3.1.2.1.3	Zusammenfassung	126
3.3.1.2.2	Art des Entscheidungsprozesses	126
3.3.1.2.2.1	Überwachung der Geschäftsleitung durch Bestellung des Vorstands	127
3.3.1.2.2.2	Beratung des Vorstands bei wesentlichen Geschäftsentscheidungen	134
3.3.1.3	Akteursbezogene Analyse der Einflussnahme	141
3.3.1.3.1	Einbezug des Vorstandsvorsitzenden	141
3.3.1.3.1.1	Prozessinitiator	142
3.3.1.3.1.2	Sparringspartner in (fast) allen Prozessphasen.....	146
3.3.1.3.1.3	Sonderstellung des ehemaligen Vorstandsvorsitzenden in der Position des Aufsichtsratsvorsitzenden.....	152
3.3.1.3.1.4	Zusammenfassung	156
3.3.1.3.2	Einbezug der In-Group	157
3.3.1.3.2.1	Ratgeber in der konzeptionellen Arbeit.....	158
3.3.1.3.2.2	Wegweiser für die Beschlussfassung	160
3.3.1.3.2.3	Sonderstellung des Großaktionärs	161
3.3.1.3.2.4	Zusammenfassung	163

3.3.1.3.3	Einbezug des stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsrats	164
3.3.1.3.3.1	Bindeglied zur Arbeitnehmerbank	164
3.3.1.3.3.2	Vorbereiter der Beschlussfassung	166
3.3.1.3.3.3	Moderator im Konfliktfall	167
3.3.1.3.3.4	Zusammenfassung	168
3.3.1.3.4	Einbezug der Anteilseignervertreter	169
3.3.1.3.4.1	Begutachter des Lösungsvorschlags	170
3.3.1.3.4.2	Ideengeber in der Lösungserarbeitung	173
3.3.1.3.4.3	Bindeglied zur Außenwelt	175
3.3.1.3.4.4	Zusammenfassung	176
3.3.1.3.5	Einbezug der Arbeitnehmervertreter	177
3.3.1.3.5.1	Mehrheitsbildung im Rahmen der Beschlussfassung	177
3.3.1.3.5.2	Unternehmensinterne Wissensquelle	180
3.3.1.3.5.3	Bindeglied ins Unternehmen	182
3.3.1.3.5.4	Zusammenfassung	183
3.3.1.4	Fazit	184
3.3.2	<i>Wirkung des Handelns des Aufsichtsratsvorsitzenden auf die Mediatoren der Gruppeneffektivität</i>	<i>186</i>
3.3.2.1	Einflussnahme auf die Nutzung von Wissen und Fähigkeiten	186
3.3.2.1.1	Verfügbare Wissensbasis	187
3.3.2.1.2	Freisetzung von Wissen	189
3.3.2.1.3	Zusammenfassung	194
3.3.2.2	Einflussnahme auf Leistungsnormen	195
3.3.2.2.1	Ausprägungen von Leistungsnormen	196
3.3.2.2.2	Erfüllung von Leistungsnormen	198
3.3.2.2.3	Zusammenfassung	200
3.3.2.3	Einflussnahme auf Konflikte	201
3.3.2.3.1	Auftreten von Konflikten	202
3.3.2.3.2	Umgang mit Konflikten	207
3.3.2.3.3	Zusammenfassung	213
3.3.2.4	Fazit	214
3.3.3	<i>Ausgewählte Kombinationsformen der Einflussnahme: Typen von Aufsichtsratsvorsitzenden in der Praxis</i>	<i>216</i>
3.3.3.1	Vorbetrachtung: Chairmen-Typologien in der wissenschaftlichen Literatur	217
3.3.3.2	Konstruktion einer Typologie des Einflussverhaltens von Aufsichtsratsvorsitzenden	218
3.3.3.2.1	Kriterien zur Konstruktion einer Typologie	218
3.3.3.2.1.1	Entscheidungsfindung	219
3.3.3.2.1.2	Vorabstimmung der präferierten Lösung und Beschlussfassung	220
3.3.3.2.2	Mögliche Typen	221
3.3.3.3	Beschreibung und Bewertung der Typen	223
3.3.3.3.1	Der Patriarch	223
3.3.3.3.2	Der Macher	227
3.3.3.3.3	Der Orchestrator	230
3.3.3.3.4	Der Integrator	234
3.3.3.4	Zusammenfassung	236

4	SCHLUSSBETRACHTUNG.....	239
4.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	240
4.2	Limitationen der Untersuchung	245
4.3	Implikationen für Wissenschaft und Praxis.....	247
5	ANHANG	251
5.1	Anhang A: Informationsschreiben für die Interviewpartner der Studie „High Performance Boards – Qualität und Effizienz in Aufsichtsgremien“	251
5.2	Anhang B: Datenschutzerklärung für die Interviewpartner	254
5.3	Anhang C: Exemplarischer Interviewleitfaden	255
5.4	Anhang D: Anonymisierte Übersicht über Interviewpartner nach Unternehmen und Funktionen im Aufsichtsrat	260
5.5	Anhang E: Transkriptionsrichtlinien	261
5.6	Anhang F: Codebaum für die Auswertung.....	262
	LITERATURVERZEICHNIS.....	263
	RECHTSQUELLENVERZEICHNIS	291