

Inhalt

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

A. Die Spitzenverfassung der Aktiengesellschaft - Problematischer Teil der Unternehmensverfassung

I. Unternehmens- und Organisationsverfassung von Aktiengesellschaften	19
1. Zum Begriff der Unternehmensverfassung	19
2. Staats-, Unternehmens- und Betriebsverfassung	21
3. Organisation, Markt und Finanzen als Regelungsobjekte der Unternehmensverfassung	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
II. 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 Zustimmungsbefürdigte 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
III. 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. Die 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
III.	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

III. 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
III. 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
<i>Literaturverzeichnis</i>	275
<i>Sachregister</i>	295