

# Inhaltsverzeichnis

## 1. Teil

### Problemaufriss 19

§ 1 Vorstand im Spannungsfeld zwischen Aufgabenwahrnehmung und Aufgabenübertragung .....	19
§ 2 Gang der Untersuchung .....	24

## 2. Teil

### Grundzüge der Delegationsproblematik 27

§ 3 Aktienrechtliche Leitplanken .....	27
I. Spielarten der Aufgabenübertragung .....	27
II. Delegation im Spiegel der aktienrechtlichen Grundkonzeption .....	31
1. Friktionen im Kompetenzgefüge .....	31
2. Verantwortlichkeitsverschiebung .....	34
III. Fazit .....	37
§ 4 Meinungsstand .....	37
I. Begründung des Delegationsverbots als solches („Ob“) .....	37
II. Inhaltliche Abgrenzung von delegierbaren und nicht delegierbaren Aufgaben („Wie“) .....	40
1. Leitung als herrschendes Identifikationsinstrument des Delegationsverbots .....	40
2. Nicht delegierbarer Kernbereich .....	42
3. Abgrenzungskriterien im Einzelnen .....	44
a) Leitungsaufgaben kraft gesetzlicher Zuordnung .....	44
b) Wechselspiel von § 90 Abs. 1 AktG und § 111 Abs. 4 S. 2 AktG als übertragbare Wertung des Gesetzgebers .....	47
c) Unternehmerische Durchdringung der Vorstandsaufgaben .....	48
d) Erheblichkeit der Maßnahmen .....	50
e) § 93 Abs. 1 AktG als Prüfmaßstab .....	52
aa) Auslegung der Sorgfaltsnorm mithilfe betriebswirtschaftlicher Grundsätze .....	52
bb) Theorie der sorgfältigen unternehmerischen Entscheidung .....	53
4. Punktuelle Stellungnahmen der aktienrechtlichen Rechtsprechung .....	55
III. Fazit .....	57

## 3. Teil

	<b>Analyse des Delegationsverbots</b>	59
<b>§ 5</b>	<b>Verhältnis von Leitung und Geschäftsführung</b> .....	59
I.	Keine terminologische Abstufung .....	59
II.	Systematische Annäherung .....	60
	1. Begriffliche Zuordnung der §§ 76, 77, 78 AktG .....	60
	2. Zusammenspiel der §§ 76, 77 AktG .....	61
	a) Redaktionelle Einbettung der §§ 76 ff. AktG .....	61
	b) § 76 AktG als Organisationsnorm .....	62
	c) Leitungspflicht vs. Geschäftsführungsbefugnis? .....	64
	d) Inhaltliche Verknüpfung der Normen .....	67
	e) Einzelgeschäftsführung unter Berücksichtigung aktienrechtlicher Schutzmechanismen .....	68
	3. Gesetzlicher Pflichtenstamm des Vorstands .....	70
	a) „Vorstand“ kein leitungsidentifizierendes Tatbestandsmerkmal	70
	b) Fehlende inhaltliche Klammerwirkung der Pflichten .....	74
	aa) Pflichten im Spiegel ihrer Schutzzwecke .....	74
	bb) Unbestimmbarer Differenzierungsansatz .....	75
	4. Geschäftsführung als eigentlicher Anknüpfungspunkt des Gesetzgebers .....	77
	a) Kein zerrissener Geschäftsführungsbegriff – Beispielhafte Überprüfung anhand der Überwachungspflicht des Aufsichtsrats .....	77
	b) Übertragung der Ergebnisse zu § 111 Abs. 1 AktG auf die übrigen Geschäftsführungsvorschriften .....	80
	5. Ungeschriebene Prinzipien als Teil der Delegationsfrage .....	81
	6. Konzernrechtliche Wertungen .....	82
	7. Gesellschaftsübergreifender Vergleich .....	83
	8. Zwischenergebnis .....	84
III.	Entwicklungslinien von Leitung und Geschäftsführung .....	84
	1. Kompetenzordnung vor der Aktienrechtsreform von 1937 .....	84
	2. Historische Deutung des Leitungsbegriffs .....	86
	a) Leitungsbegriff der Reform von 1937 als Zeichen der Kompetenzverschiebung .....	86
	b) Traditionsgeleitete Übernahme des Leitungsbegriffs 1965 ...	90
	c) Wertungen der Gemeinwohlklausel .....	92
	d) Gesellschafts- und organübergreifende Bedeutung der Leitung	94
	3. Geschäftsführung als selbstverständlich vorausgesetzter Maßstab	95
	4. Offene Gesetzesbegründung zu § 308 AktG 1965 .....	97
	5. Schleichender Verständniswechsel .....	98
	6. Zwischenergebnis .....	100
IV.	Leitung unter Zweckgesichtspunkten .....	100

1. Keine bloß exekutive Funktion der Geschäftsführung . . . . .	100
2. Leitung als Funktionszuweisung . . . . .	104
3. Zwischenergebnis . . . . .	105
V. Fazit . . . . .	105
<b>§ 6 Vereinbarkeit der Delegation mit dem Aktiengesetz . . . . .</b>	<b>106</b>
I. Delegationsoffene Gesetzesgestaltung . . . . .	106
1. Horizontale Delegation . . . . .	106
a) Beschränkte Aussagekraft des § 77 AktG . . . . .	106
b) Vorstand als Kollegialorgan . . . . .	110
aa) Kollegialprinzip und Gleichheitsgrundsatz . . . . .	110
bb) Gesamtverantwortungsprinzip . . . . .	112
(1) Wurzeln der Gesamtverantwortung . . . . .	112
(2) Inhaltliche Reichweite . . . . .	114
c) Eigenverantwortlichkeit nach § 76 Abs. 1 AktG . . . . .	119
d) Gesetzliche Vorstandspflichten als untauglicher Ansatzpunkt . .	120
aa) Vorstand als Differenzierungsmerkmal . . . . .	120
bb) Abstrakte Betrachtung der gesetzlichen Aufgaben . . . . .	122
e) § 90 AktG und § 111 Abs. 4 S. 2 AktG als bloße Kontrollnormen für den Aufsichtsrat . . . . .	124
f) Delegation als Teil der Führungsaufgabe . . . . .	126
g) Exkurs: Gleichlauf des Anstellungsvertrags zur Geschäftsordnung . . . . .	129
h) Keine organübergreifenden Friktionen . . . . .	130
i) Kein Haftungsdefizit . . . . .	132
j) Delegation durch den Aufsichtsrat als Wertungshilfe . . . . .	135
k) Zwischenergebnis . . . . .	137
2. Vertikale Delegation . . . . .	137
a) Divergente gesetzliche Regelungslage . . . . .	137
b) Keine Kompetenzabschneidung innerhalb des Vorstands . . . . .	139
c) Kein Verstoß gegen das aktienrechtliche Organisationsgefüge aus Sicht von Aufsichtsrat und Hauptversammlung . . . . .	140
aa) Störungsfreie Überwachung durch den Aufsichtsrat . . . . .	140
bb) Wahrung der Hauptversammlungskompetenzen . . . . .	143
d) Vereinbarkeit mit § 93 AktG . . . . .	145
e) Zwischenergebnis . . . . .	146
3. Aufgabenübertragung an gesellschaftsexterne Delegationsempfänger . . . . .	147
a) Wahrung der Organfunktion des Vorstands . . . . .	147
aa) Rechtliche und rechtstatsächliche Anforderungen . . . . .	147
bb) Weitere Formen der Kompetenzveräußerung im Wertungsvergleich . . . . .	150
b) Keine Beeinträchtigung von Aufsichtsrat und Hauptversammlung . . . . .	153

c)	Vereinbarkeit mit dem Haftungssystem des § 93 AktG .....	155
d)	Zwischenergebnis .....	155
4.	Delegation an Aufsichtsrat und Hauptversammlung .....	156
a)	Aufsichtsrat als Delegationsadressat .....	156
b)	Hauptversammlung als Delegationsadressat .....	159
5.	Exkurs: Außeraktienrechtliche Vorschriften und Leitlinien .....	160
6.	Delegation durch Verantwortliche weiterer Gesellschaftstypen ...	163
a)	GmbH .....	163
b)	Verein .....	166
c)	Personengesellschaften .....	167
7.	Zwischenergebnis .....	169
II.	Genese der Aufgabenübertragung anhand der wesentlichen Aktienrechtsreformen .....	169
1.	Delegationsverbot der Reform von 1884 .....	169
2.	Delegation nach der Aktienrechtsreform von 1937 .....	172
3.	Reform von 1965: Vom Alleinentscheidungsrecht zum Kollegialprinzip .....	173
4.	Geschäftsverteilung nach Zweckmäßigkeit .....	175
5.	Zwischenergebnis .....	176
III.	Zweckgeleitete Erwägungen zur Unveräußerlichkeit .....	176
1.	Keine betriebswirtschaftliche Überlagerung des Aktienrechts ...	176
a)	Betriebswirtschaftslehre als Basis für das Delegationsverbot .	176
b)	Betriebswirtschaftslehre als bloße Auslegungshilfe .....	180
2.	Kosten-Nutzen-Analyse .....	182
a)	Verklärte Wirkungen der Gruppenentscheidung .....	182
b)	Kein Einfluss der Delegation auf gesamtgesellschaftliche Interessen .....	187
c)	Effizienzgewinne bei externer Delegation .....	187
3.	Gefahr des Rückschaufehlers .....	189
4.	Zwischenergebnis .....	190
IV.	Fazit .....	190
1.	Einzelfallanalyse .....	190
2.	Überwachungspflicht als verkapptes Delegationsverbot .....	191

#### 4. Teil

	<b>Anforderungen an die zulässige Delegation</b> .....	193
§ 7	<b>Hinreichende Rechtsgrundlage</b> .....	193
I.	Satzung .....	193
II.	Geschäftsordnung .....	196
1.	Formelle Erlassvoraussetzungen .....	196
2.	Inhaltliche Ausgestaltung und Wirkungen .....	199

III.	Organisationsautonomie als Rechtsgrundlage .....	200
1.	Einzelbeschluss auf horizontaler Ebene .....	200
2.	Organisationsautonomie als notwendige Rechtsgrundlage für vertikale und externe Delegation .....	201
IV.	Fazit .....	203
<b>§ 8</b>	<b>Prüfung der Delegationsfähigkeit der Maßnahme anhand des Einzelfalls – Befugnisüberschreitung als Grenze der Delegation</b> .....	<b>204</b>
I.	Gesetzliche Anknüpfungspunkte für eine Einzelfallbetrachtung ....	204
II.	Beleuchtung der bislang entwickelten Differenzierungskriterien ....	206
1.	Art und Größe des Unternehmens .....	206
a)	Art des Unternehmens .....	206
aa)	Mangelnde Bestimmtheit des Gesellschaftszwecks .....	206
bb)	Fehlende Präzisionskraft des Unternehmensgegenstands ..	207
b)	Größe des Unternehmens als Indiz für die Organisationsstruktur .....	209
2.	Substanzielle Maßnahmen .....	210
3.	Schadenspotential .....	212
4.	Gläubiger-, Aktionärs- und öffentliche Interessen .....	213
5.	Eilbedürftigkeit der Entscheidung .....	214
6.	Zwischenergebnis .....	216
III.	Bewertungsmaßstab: Befugnisüberschreitende Auswirkungen .....	216
1.	Dogmatische Legitimation .....	216
2.	Inhaltliche Ausformung .....	219
a)	Spezifische Betroffenheit in der Befugnis .....	219
b)	Pflicht zur Rückdelegation .....	221
3.	Tauglichkeitsprüfung .....	222
a)	Gesetzliche Vorstandspflichten .....	222
aa)	§ 83 AktG .....	222
bb)	§ 90 AktG .....	223
cc)	§§ 91, 92 AktG .....	225
dd)	Weitere Vorschriften .....	226
b)	Ungeschriebene Pflichten .....	227
aa)	Compliance .....	227
bb)	EDV und IT .....	229
cc)	Corporate Social Responsibility und Corporate Reputation Management .....	230
c)	Auflösung des unternehmerischen Ansatzes .....	230
4.	Zwischenergebnis .....	232
IV.	Einzelfallanalyse und Business Judgment Rule .....	232
1.	Trennung von Delegationsfähigkeit und Aufgabenerfüllung .....	232
2.	Einzelfragen .....	235
V.	Fazit .....	237

<b>§ 9 Kontrollelemente vor der Delegation</b> .....	238
I. Zweistufige Ausprägung der Kontrolle .....	238
II. Auswahl des Delegationsempfängers .....	239
1. Auswahlentscheidung als Schlüsselfunktion .....	239
2. Qualifikation .....	240
3. Organisationsstruktur des Delegationsempfängers .....	242
4. Einräumung hinreichender Einflussrechte auf den Delegationsempfänger .....	243
a) Einflussmöglichkeiten gegenüber Vorstandsmitgliedern .....	243
b) Steuerungsrechte gegenüber Mitarbeitern .....	245
c) Gestaltung der Rechtsposition gegenüber Dritten .....	246
aa) Bestimmung des Rechtsverhältnisses .....	246
bb) Wesentliche Regelungspunkte im Vertragsverhältnis .....	248
(1) Informations- und Weisungsrechte .....	248
(2) Vertragsbeendigung .....	250
cc) Tatsächliche Durchsetzbarkeit .....	252
5. Zwischenergebnis .....	254
III. Einweisung des Delegationsempfängers .....	254
1. Zuschnitt der Aufgabe .....	254
2. Befugnisausstattung .....	256
IV. Geeignete Kontrollstruktur in der delegierenden Gesellschaft .....	256
V. Prüffintensität: Einzelfallbetrachtung anhand eines grundsätzlichen Wertekanons .....	258
VI. Fazit .....	260
<b>§ 10 Kontrollelemente während der Delegation</b> .....	260
I. Kontrollgegenstand: Recht- und zweckmäßiges Verhalten .....	260
II. Informationsaustausch als Prämisse der Überwachung .....	261
III. Steuerungsinstrumente bei unzureichender Aufgabenerfüllung .....	265
1. Intervention als Oberbegriff .....	265
2. Nachforschung .....	266
3. Beschlussfassung des Gesamtvorstands .....	266
4. Widerspruch .....	268
a) Bedeutungsgehalt des Widerspruchsrechts .....	268
b) Formale und inhaltliche Anforderungen .....	272
5. Weisungen gegenüber Mitarbeitern und Dritten .....	273
6. Zustimmungsvorbehalte? .....	274
7. Eskalationsstufen .....	275
8. Zwischenergebnis .....	276
IV. Kontrollintensität .....	277
1. Vertrauensgrundsatz auf Vorstandsebene .....	277
a) Schicksalsgemeinschaft von Delegation und Vertrauen .....	277
b) Einfallstor im Rahmen der Business Judgment Rule .....	280

c) Inhaltliche Reichweite .....	282
aa) Grundsätzlicher Bewertungsmaßstab .....	282
bb) Intensivierung durch besondere Umstände .....	285
cc) Individuell divergierender Vertrauensmaßstab? .....	287
2. Delegationsformübergreifendes Vertrauensmodell .....	288
3. Zwischenergebnis .....	290
V. Delegation der Überwachungspflicht .....	290
1. Kettendelegation .....	290
2. Berichtsadressat .....	292
3. Übertragung der Überwachungsaufgabe .....	293
a) Bemessung nach den Anforderungen an die Delegation .....	293
b) Verbleibendes Interventionsrecht der nicht zuständigen Vorstandsmitglieder .....	295
4. Zwischenergebnis .....	295
VI. Konsequenzen einer sorgfaltswidrigen Überwachung .....	296
VII. Fazit .....	297

### *5. Teil*

#### **Delegation de lege ferenda** 298

<b>§ 11 Diskutierte Regelungsvorschläge .....</b>	<b>298</b>
I. Katalog nicht delegierbarer Pflichten .....	298
II. Feingliedrigere Ausgestaltung der Geschäftsführungsregelung .....	299
1. Normierung des Vertrauensgrundsatzes .....	299
2. Normierung des Gesamtverantwortungsprinzips .....	301
<b>§ 12 Eigener Reformvorschlag .....</b>	<b>302</b>

### *6. Teil*

<b>Untersuchungsergebnisse .....</b>	<b>304</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>309</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>328</b>