



Axel v. Werder

Führungsorganisation

2. Auflage

Grundlagen der Corporate Governance,
Spitzen- und Leitungsorganisation

Lehrbuch



Axel v. Werder

Führungsorganisation

Axel v. Werder

Führungsorganisation

Grundlagen der Corporate Governance,
Spitzen- und Leitungsorganisation

2., aktualisierte und erweiterte Auflage



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Prof. Dr. Axel v. Werder ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Unternehmensführung an der TU Berlin. Er ist Mitherausgeber der Zeitschrift *Organization Science* sowie Leiter des Arbeitskreises Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V., Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex und Leiter des Berlin Center of Corporate Governance (BCCG).

1. Auflage 2005
2. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Ulrike Lörcher | Katharina Harsdorf

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, www.CorporateDesignGroup.de

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlорfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0678-6

Vorwort zur 2. Auflage

Die erste Auflage der *Führungsorganisation* ist vor gut zwei Jahren erschienen. Seither hat die Thematik dieser Abhandlung in Wissenschaft, Wirtschaftspraxis und nicht zuletzt auch in der Politik weiter an Bedeutung gewonnen. Die aufgrund der freundlichen Aufnahme des Buchs durch den Markt nun zu besorgende Neuauflage bietet daher die willkommene Gelegenheit, neben den erforderlichen Aktualisierungen und redaktionellen Glättungen den zwischenzeitlichen Entwicklungen der Fachdiskussion Rechnung tragen zu können. Dies gilt insbesondere für die Corporate Governance-Debatte, die heute aktueller ist denn je. Die Führungsorganisation markiert mit ihren beiden Fragenkreisen der Einbettung der Unternehmensleitung bzw. des Topmanagements in das Organsystem der Unternehmensverfassung (Spitzenorganisation) sowie der organisatorischen Ausformung des Topmanagements und seiner Verkopplung mit den nachgelagerten Hierarchieebenen (Leitungsorganisation) ein zentrales Element der Corporate Governance jeder Unternehmung. Sie wird somit von den Implikationen der „Governancebewegung“ unmittelbar berührt. Im Zuge der Überarbeitung der vorliegenden Schrift wurden dementsprechend die Ausführungen zur Corporate Governance erweitert und im ersten Kapitel prominenter platziert. Darüber hinaus werden die einschlägigen Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex als Ausdruck von best practice der Führungsorganisation jetzt noch umfassender als bisher in die Darstellung einbezogen. Die vorgenommenen Ergänzungen unterstreichen zugleich auch die konzeptionelle Linie des hier verfolgten interdisziplinären, betriebswirtschaftlich-juristischen Ansatzes der Auseinandersetzung mit der Führungsorganisation, wie er im Vorwort zur ersten Auflage näher erläutert worden ist.

Bei der Fertigstellung der Neuauflage habe ich wiederum große Unterstützung aus dem Kreis meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahren. Namentlich zu erwähnen sind als Hauptakteure der besonders arbeitsintensiven Schlussphase Frau Dipl.-Kffr. Anja Pisarczyk sowie Herr Dipl. oec. Sebastian Pitschner, der die Gesamtredaktion verantwortet hat. Allen Beteiligten am Projekt „Neuaufgabe“ möchte ich für ihren großartigen Einsatz ganz herzlich danken. Dank gebührt ferner auch Frau Ulrike Lörcher, die auf Seiten des Gabler-Verlags das Werk von Anbeginn betreut, für die gewohnt gute Zusammenarbeit und die gekonnte Ausbalancierung von Ansporn und Verständnis in Terminfragen.

Berlin, im Dezember 2007

Axel v. Werder

Vorwort zur 1. Auflage

Die Organisation der Unternehmensführung markiert seit jeher einen bedeutsamen Teilkomplex der Unternehmensorganisation. Im Zuge der aktuellen Corporate Governance-Debatte hat der Stellenwert der *Führungsorganisation* gleichwohl noch einmal beachtlich zugenommen. Bemerkenswert ist dabei, dass dieses Thema neben der Wissenschaft in hohem Maße auch unmittelbar die Wirtschaftspraxis betrifft, wie nicht zuletzt der ‚aus der Praxis für die Praxis‘ entwickelte neue Deutsche Corporate Governance Kodex belegt.

Im Kern geht es bei der Führungsorganisation um zwei Gestaltungsfelder. Zum einen sind mit der *Spitzenorganisation* die Kompetenzverhältnisse zwischen der Unternehmensleitung (z. B. Vorstand) und den übrigen Organen der Unternehmensverfassung (z. B. Hauptversammlung, Aufsichtsrat und Betriebsrat) festzulegen. Zum anderen ist – als Ausdruck der *Leitungsorganisation* – die Aufgabenverteilung innerhalb einer mehrköpfigen Unternehmensleitung sowie die organisatorische Verknüpfung ihrer Mitglieder mit den Akteuren der nachgelagerten Hierarchieebenen zu bewerkstelligen. Beide Fragenkreise zeichnen sich dadurch aus, dass neben rein betriebswirtschaftlich-ökonomischen Überlegungen zahlreiche rechtliche Randbedingungen zu berücksichtigen sind, die gesetzlichen und (zunehmend) untergesetzlichen Regelwerken wie z. B. einem Kodex entstammen und als Restriktionen, Unterstützungen oder Konsequenzen alternativer Gestaltungsmöglichkeiten wirken können.

Ungeachtet der großen theoretischen wie praktischen Bedeutung der Führungsorganisation liegen bislang nur sehr wenige umfassendere Abhandlungen dieser Thematik vor. Ein Grund hierfür mag darin liegen, dass sich führungsorganisatorische Fragestellungen letztlich nur aus einer kombiniert betriebswirtschaftlich-rechtlichen, also dezidiert interdisziplinären Perspektive heraus angemessen erörtern lassen. Das vorliegende Buch möchte zur Schließung dieser Lücke beitragen, indem die wesentlichen Alternativen der Spitzen- und der Leitungsorganisation herausgearbeitet, in ihren rechtlichen Kontext gestellt und hinsichtlich ihrer betriebswirtschaftlichen Effizienz beurteilt werden.

Die Fertigstellung des hier vorgelegten Werkes wäre ohne mannigfaltige Unterstützung nicht realisierbar gewesen. Ein herzlicher Dank gebührt zunächst meiner langjährigen Sekretärin, Frau Margitta Schuster, die mit großer Sorgfalt handschriftliche Notizen und andere Textfragmente in eine

erstmalig lesbare Version überführt hat. Zu großem Dank bin ich ferner meinen wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verpflichtet, die über die Jahre in zahlreichen wertvollen Recherche- und Redaktionsfunktionen an dem Projekt „Führungsorganisation“ mitgewirkt haben. Namentlich seien aus der aktuellen Assistentengeneration Herr PD Dr. Jens Grundei, Frau Dipl.-Verw. wiss. Isabell Osann, Herr Dr. Thorsten Minuth, Herr Dipl.-Ing. Till Talaubicar und Herr Dipl.-Kfm., Dipl. ESCP-EAP Talip T. Yenal genannt. Besondere Erwähnung verdient hier Herr Dipl.-Kfm. Georg L. Kolat, der mit ganz außerordentlichem Engagement und großer Umsicht die Gesamtredaktion übernommen hat. Beeindruckt hat nicht zuletzt seine Fähigkeit, auch in der ‚heißen Endphase‘ unermüdlichen Einsatz mit produktiver Gelassenheit zu kombinieren. Stellvertretend für alle studentischen Hilfskräfte sei Herrn cand.-Ing. Marc-André Drillose für die Erstellung sämtlicher Abbildungen gedankt. Einen letzten Dank möchte ich schließlich dem Gabler Verlag aussprechen, der großes Verständnis für die Überschreitung mancher Fristen aufgebracht und mit Frau Ulrike Lörcher eine ebenso kompetente wie angenehme Kooperationspartnerin zur Verfügung gestellt hat.

Berlin, im September 2005

Axel v. Werder

Inhaltsübersicht

Vorwort zur 2. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage.....	VII
Inhaltsübersicht.....	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XXIII
1 Grundlagen der Führungsorganisation	1
1.1 Corporate Governance als Ordnungsrahmen der Führungsorganisation	1
1.1.1 Grundlagen der Corporate Governance.....	1
1.1.2 Gestaltung der Corporate Governance.....	9
1.2 Führungsorganisation als Element der Corporate Governance.....	17
1.2.1 Gegenstand der Führungsorganisation.....	17
1.2.2 Gestaltungsfelder der Führungsorganisation.....	40
1.2.3 Führungsorganisation und Organisationsrecht	45
2 Kompetenzverteilung zwischen Führungsgremien: Spitzenorganisation.....	50
2.1 Grundfragen der Spitzenorganisation.....	50
2.1.1 Gestaltungsparameter der Spitzenorganisation.....	50
2.1.2 Grundmuster der Spitzenorganisation.....	52
2.2 Spitzenorganisation ausgewählter Einheitsunternehmungen	85
2.2.1 Deutsche Rechtsformen.....	85
2.2.2 Ausländische und supranationale Rechtsformen	142
2.3 Spitzenorganisation im Konzern.....	167

3 Organisation des Topmanagements: Leitungsorganisation	171
3.1 Grundfragen der Leitungsorganisation	171
3.2 Leitungsorganisation in der Einheitsunternehmung	173
3.2.1 Basismodelle der Leitungsorganisation	173
3.2.2 Detailausformungen der Leitungsorganisation	262
3.3 Leitungsorganisation im Konzern	335
3.3.1 Grundlagen	335
3.3.2 Delegation im Konzern	337
3.3.3 Organbesetzung im Konzern	349
3.3.4 Vorstands-Doppelmandate im Konzern	352
Literaturverzeichnis.....	375
Stichwortverzeichnis	439

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage.....	VII
Inhaltsübersicht.....	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XXIII
1 Grundlagen der Führungsorganisation	1
1.1 Corporate Governance als Ordnungsrahmen der Führungs-organisation	1
1.1.1 Grundlagen der Corporate Governance.....	1
1.1.1.1 Begriff und aktuelle Bedeutung der Corporate Governance	1
1.1.1.2 Probleme und Funktionen der Corporate Governance	4
1.1.2 Gestaltung der Corporate Governance.....	9
1.1.2.1 Systeme der Corporate Governance.....	9
1.1.2.2 Regelungen und Prinzipien der Corporate Governance.....	10
1.1.2.3 Deutscher Corporate Governance Kodex.....	14
1.2 Führungsorganisation als Element der Corporate Governance.....	17
1.2.1 Gegenstand der Führungsorganisation.....	17
1.2.1.1 Unternehmungsführung als Objekt organisatorischer Gestaltung	17
1.2.1.2 Unternehmungen als Objekt der Unternehmungsführung	18
1.2.1.3 Träger der Unternehmungsführung	24
1.2.1.4 Handlungen der Unternehmungsführung.....	26
1.2.1.4.1 Kernaufgaben der Unternehmungsführung.....	26
1.2.1.4.2 Arbeitsweise der Unternehmungsführung.....	34

1.2.2 Gestaltungsfelder der Führungsorganisation	40
1.2.3 Führungsorganisation und Organisationsrecht.....	45
2 Kompetenzverteilung zwischen Führungsgremien: Spitzenorganisation.....	50
2.1 Grundfragen der Spaltenorganisation.....	50
2.1.1 Gestaltungsparameter der Spaltenorganisation.....	50
2.1.2 Grundmuster der Spaltenorganisation.....	52
2.1.2.1 Rechtsstrukturabhängige Grundmuster.....	52
2.1.2.1.1 Einheitsunternehmung.....	53
2.1.2.1.2 Konzernunternehmung.....	55
2.1.2.1.2.1 Juristische Konzernformen.....	56
2.1.2.1.2.2 Strukturelle Konzernformen.....	58
2.1.2.2 Mitbestimmungsabhängige Grundmuster.....	65
2.1.2.2.1 Betriebliche Mitbestimmung.....	67
2.1.2.2.2 Unternehmerische Mitbestimmung.....	75
2.1.2.2.2.1 Unternehmerische Mitbestimmung in der Einheitsunternehmung	76
2.1.2.2.2.2 Unternehmerische Mitbestimmung im Konzern	80
2.2 Spaltenorganisation ausgewählter Einheitsunternehmungen	85
2.2.1 Deutsche Rechtsformen.....	85
2.2.1.1 AG	85
2.2.1.1.1 Rechtliche Gremien der AG	85
2.2.1.1.2 Kompetenzspielräume und Besetzungsmodalitäten der Gremien	86
2.2.1.1.2.1 Hauptversammlung.....	86
2.2.1.1.2.2 Aufsichtsrat.....	90
2.2.1.1.2.3 Vorstand	102
2.2.1.1.2.4 Betriebsrat.....	104
2.2.1.1.3 Identifizierung des Leitungsorgans.....	109
2.2.1.1.4 Konsequenzen spaltenorganisatorischer Alternativen.....	111

2.2.1.2 GmbH.....	112
2.2.1.2.1 Rechtliche Gremien der GmbH	112
2.2.1.2.2 Kompetenzspielräume und Besetzungsmodalitäten der Gremien	113
2.2.1.2.2.1 Gesellschafterversammlung.....	113
2.2.1.2.2.2 Geschäftsführung	122
2.2.1.2.2.3 Aufsichtsrat	126
2.2.1.2.3 Identifizierung des Leitungsorgans.....	129
2.2.1.2.3.1 Mitbestimmungsfreie GmbH.....	129
2.2.1.2.3.2 Mitbestimmte GmbH.....	134
2.2.1.2.4 Konsequenzen spitzenorganisatorischer Alternativen.....	136
2.2.1.2.4.1 Betriebswirtschaftliche Konsequenzen.....	137
2.2.1.2.4.2 Rechtsnorminduzierte Konsequenzen.....	139
2.2.2 Ausländische und supranationale Rechtsformen	142
2.2.2.1 US-Corporation.....	143
2.2.2.1.1 Rechtsform- und staatenabhängiges Organisationsrecht in den USA.....	143
2.2.2.1.2 Rechtliche Kompetenzpositionen in der Corporation	145
2.2.2.1.3 Verfassungsvergleich zwischen Corporation und AG	151
2.2.2.2 Societas Europaea (Europäische Aktiengesellschaft).....	156
2.2.2.2.1 Entstehungshintergrund der Europäischen Aktien- gesellschaft	156
2.2.2.2.2 Rechtliche Gremien der Europäischen Aktiengesellschaft	159
2.2.2.2.3 Alternativen der Spitzenorganisation.....	160
2.2.2.2.4 Beurteilung	165
2.3 Spitzenorganisation im Konzern.....	167
3 Organisation des Topmanagements: Leitungsorganisation	171
3.1 Grundfragen der Leitungsorganisation	171
3.2 Leitungsorganisation in der Einheitsunternehmung	173
3.2.1 Basismodelle der Leitungsorganisation	173

3.2.1.1	Gestaltungsspielräume	173
3.2.1.1.1	Modellkomponenten.....	173
3.2.1.1.2	Modellalternativen.....	176
3.2.1.1.2.1	Sprecher-Modell	176
3.2.1.1.2.2	Ressort-Modell.....	180
3.2.1.1.2.3	Hierarchie-Modell	183
3.2.1.1.2.4	Stabs-Modell	185
3.2.1.1.3	Rechtsformabhängige Zulässigkeit der Basismodelle.....	187
3.2.1.1.3.1	AG	187
3.2.1.1.3.2	GmbH	194
3.2.1.2	Konsequenzen der Basismodelle.....	198
3.2.1.2.1	Betriebswirtschaftliche Konsequenzen.....	198
3.2.1.2.1.1	Organisationstheoretisches Effizienzkonzept	198
3.2.1.2.1.2	Effizienz der Basismodelle	217
3.2.1.2.2	Rechtsnorminduzierte Konsequenzen	249
3.2.1.2.2.1	Sprecher-Modell	250
3.2.1.2.2.2	Ressort-Modell.....	254
3.2.1.2.2.3	Hierarchie-Modell	258
3.2.1.2.2.4	Stabs-Modell	260
3.2.1.2.3	Zusammenfassung	262
3.2.2	Detailausformungen der Leitungsorganisation	262
3.2.2.1	Delegation	262
3.2.2.1.1	Gestaltungsspielräume	262
3.2.2.1.1.1	Alternativen der Delegation	262
3.2.2.1.1.2	Rechtsnorminduzierte Unterstützungen und Restriktionen ..	272
3.2.2.1.2	Konsequenzen der Delegation.....	288
3.2.2.1.2.1	Betriebswirtschaftliche Konsequenzen.....	288
3.2.2.1.2.2	Rechtsnorminduzierte Konsequenzen.....	296

3.2.2.2 Bereichsbildung	302
3.2.2.2.1 Gestaltungsspielräume	302
3.2.2.2.1.1 Alternativen der Bereichsbildung	302
3.2.2.2.1.2 Rechtsnorminduzierte Unterstützungen und Restriktionen der Bereichsbildung	325
3.2.2.2.2 Konsequenzen der Bereichsbildung	327
3.3 Leitungsorganisation im Konzern	335
3.3.1 Grundlagen	335
3.3.2 Delegation im Konzern.....	337
3.3.2.1 Gestaltungsspielräume der Delegation	337
3.3.2.2 Konsequenzen der Delegation.....	345
3.3.2.2.1 Konfigurationseffizienz.....	345
3.3.2.2.2 Motivationseffizienz	347
3.3.3 Organbesetzung im Konzern.....	349
3.3.4 Vorstands-Doppelmandate im Konzern	352
3.3.4.1 Rechtsprobleme von Vorstands-Doppelmandaten	352
3.3.4.2 Organisationstheoretische Bewertung von Vorstands- Doppelmandaten	357
3.3.4.2.1 Konfigurationseffizienz.....	357
3.3.4.2.2 Motivationseffizienz	360
3.3.4.3 Alternativen der Konzernorganisation.....	362
Literaturverzeichnis.....	375
Stichwortverzeichnis.....	439

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1	Bedeutung von Analystengesprächen.....	4
Abbildung 1-2	Unternehmungen als Handlungssysteme.....	19
Abbildung 1-3	Grundtatbestände der Organisation.....	20
Abbildung 1-4	Koordinationsmechanismen für Transaktionen.....	22
Abbildung 1-5	Einheitsunternehmung und Konzernunternehmung.....	23
Abbildung 1-6	Leitungsorgan als Hierarchiespitze	25
Abbildung 1-7	Managementaufgaben in der Literatur	27
Abbildung 1-8	Kernaufgaben der Unternehmungsleitung.....	29
Abbildung 1-9	Manager als Jongleure	35
Abbildung 1-10	Managerialer Tagesablauf nach KOTTER	36
Abbildung 1-11	Tagesordnung einer Vorstandssitzung der Siemens AG....	39
Abbildung 1-12	Spitzenorganisation und Leitungsorganisation	41
Abbildung 1-13	Fehlende Deckungsgleichheit von Unternehmungs- leitung und Leitungsorgan	43
Abbildung 1-14	Untersuchungsansatz einer rechtsnormorientierten Organisationslehre	47
Abbildung 1-15	Implikationsarten des Rechts.....	48
Abbildung 2-1	Gestaltungsspielraum von Kompetenzpositionen.....	51
Abbildung 2-2	System der Rechtsformen.....	53
Abbildung 2-3	Spitzenorganisatorische Grundmuster der Einheitsunternehmung.....	54
Abbildung 2-4	Hierarchische Positionierung von Tochtergesellschaften ..	59
Abbildung 2-5	Stammhauskonzern	60
Abbildung 2-6	Holdingkonzern	60
Abbildung 2-7	Stammhauskonzept der Daimler AG	62
Abbildung 2-8	Holdingkonzept der Metro AG	64