

Inhaltsübersicht

Einleitung	1
Teil 1 : Die Entwicklung des gesetzlichen Rahmens für die unternehmerische Gestaltung und ihre Kontrolle in der Aktiengesellschaft	5
I. Historischer Überblick	5
II. Geltendes Aktienrecht	27
III. Zusammenfassung	48
Teil 2 : Die Unternehmensplanung als Bestandteil ordnungsgemäßer Geschäftsführung	51
I. Bedeutung und Inhalte des Begriffs „Unternehmensplanung“ aus betriebswirtschaftlicher Sicht	52
II. Unternehmensplanung als Rechtspflicht des Vorstands der AG	100
III. Zusammenfassung	144
Teil 3: Die ordnungsgemäße Überwachung der Unternehmensplanung durch den Aufsichtsrat	147
I. Praktisches Bedürfnis nach Überwachung der Unternehmensplanung	147
II. Der Aufsichtsrat als Überwachungsorgan	157
III. Exkurs: Effizientere Planungsüberwachung durch alternative Organisationsmodelle für die Verwaltung der Aktiengesellschaft?	169
IV. Ordnungsgemäße Aufsichtsratsinformation über Unternehmensplanung	194
V. Einflußmöglichkeiten und -verpflichtungen des Aufsichtsrats im Planungsprozeß	239
VI. Aufsichtsrat und Organhaftung bei Pflichtverletzungen im Planungsbereich	262
VII. Zusammenfassung	268
Schlußbetrachtung	274

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Teil 1 : Die Entwicklung des gesetzlichen Rahmens für die unternehmerische Gestaltung und ihre Kontrolle in der Aktiengesellschaft	5
I. Historischer Überblick	5
1. Preußisches Aktiengesetz von 1843	5
2. ADHGB von 1861	8
3. Reform des ADHGB von 1870	12
4. Reform des ADHGB von 1884	14
5. HGB von 1897	18
6. Notverordnung von 1931	19
7. AktG von 1937	21
II. Geltendes Aktienrecht	27
1. AktG von 1965	27
2. Mitbestimmungsgesetze	31
3. Weitere Änderungen	34
4. Aktienrechtsreform 1998 durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)	36
a) Krisenfrüherkennungssystem als Pflicht des Vorstands	38
b) Effizienzsteigerung der Aufsichtsratsüberwachung	39
aa) Berichtspflicht des Vorstands über Unternehmensplanung	39
bb) Begrenzung der Aufsichtsratsmandate und Erhöhung der Sitzungsfrequenz	40
cc) Personelle Transparenz und Entflechtung	41
dd) Erweiterte Berichtspflicht des Aufsichtsrats gegenüber der Hauptversammlung	41
c) Verbesserte Kooperation zwischen Aufsichtsrat und Abschlußprüfer	42
d) Gesteigerte Anforderungen an den Lagebericht und Erweiterung der Abschlußprüfung	44
e) Erweiterte Klagemöglichkeiten bei der Organhaftung	47
III. Zusammenfassung	48

Teil 2 : Die Unternehmensplanung als Bestandteil ordnungsgemäßer Geschäftsführung	51
I. Bedeutung und Inhalte des Begriffs „Unternehmensplanung“ aus betriebswirtschaftlicher Sicht	52
1. Begriffsdefinition	52
2. Stellenwert der Unternehmensplanung	52
3. Konzepte zur Ausgestaltung der Unternehmensplanung	53
a) Hax/Majluf	54
b) Hinterhuber	56
c) Porter	58
d) Gälweiler	61
e) Mintzberg	64
f) Ansoff	67
4. „Stand der Technik“ bei der Unternehmensplanung	69
a) Grundmuster der Unternehmensplanung	70
aa) Unternehmenskonzeption	70
bb) Externe Analyse	71
(1) Markt und Branche	72
(2) Wettbewerber	72
(3) Sonstige Umwelteinflüsse	74
cc) Interne Analyse	74
(1) Ergebnisanalyse	75
(2) Kostenanalyse	75
(3) Leistungsanalyse	76
dd) Strategische Planung	77
ee) Operative Planung	81
ff) Ergebnis- und Finanzplanung / Budgetierung	83
gg) Operative Kontrolle	84
hh) Strategische Kontrolle	85
b) Universalität des Planungsgrundmusters	88
c) Horizontale und vertikale Vernetzung der Planung	90
d) Komplexität der Planung	91
e) Flexibilität der Planung	93
f) Organisation der Planung	95
aa) Personelle Organisation	95
bb) Formalisierungsgrad	97
cc) Zeitliche Organisation	98
5. Zusammenfassende Bewertung	99
II. Unternehmensplanung als Rechtspflicht des Vorstands der AG	100
1. Rechtsgrundlagen zur Begründung unternehmerischer Vorstandspflichten	100
2. Bedeutung des durch KonTraG eingefügten § 91 Abs. 2 AktG	102
3. Begründung der Planungsverpflichtung aus § 76 Abs. 1 AktG	105

a)	Meinungsstand	105
b)	Stellungnahme	109
4.	Reichweite der Planungsverpflichtung gemäß § 76 Abs. 1 AktG i. V. m. § 93 Abs. 1 Satz 1 AktG	111
a)	Meinungsstand	112
aa)	Lutter	112
bb)	Semler	113
cc)	Kallmeyer	115
dd)	Feddersen	117
b)	Stellungnahme	119
aa)	Interdisziplinäre Vorüberlegungen	119
bb)	Anerkannte betriebswirtschaftliche Essentialia als Maßstab	123
cc)	Bewertung der Konkretisierungsversuche	126
c)	Zwischenergebnis: Die aktienrechtlich zwingenden Planungsgrundsätze	129
5.	Besonderheiten im Konzern	130
a)	Unternehmensplanung in der herrschenden Gesellschaft	130
b)	Unternehmensplanung in der abhängigen Gesellschaft	134
aa)	Faktischer Konzern	134
bb)	Beherrschungsvertrag	134
cc)	Eingliederung	137
6.	Haftung	138
a)	Rechtslage	138
b)	Rechtspolitische Bewertung	140
III.	Zusammenfassung	144
Teil 3:	Die ordnungsgemäße Überwachung der Unter- nehmensplanung durch den Aufsichtsrat	147
I.	Praktisches Bedürfnis nach Überwachung der Unternehmensplanung	147
1.	Defizite bei der strategischen Planung	148
2.	Defizite bei der operativen Planung	152
3.	Defizite bei der strategischen Kontrolle	155
4.	Defizite bei der Konzernplanung	156
5.	Fazit	157
II.	Der Aufsichtsrat als Überwachungsorgan	157
1.	Aktienrechtliches Leitbild	157
a)	Überwachungsobjekt	157
b)	Überwachungsmaßstäbe und -intensität	159
c)	Temporaler Bezug und Einflußinstrumente	161
aa)	Ex-post-Überwachung	161
bb)	Ex-ante-Überwachung	162

2. Praktische Überwachungsdefizite bei der Unternehmensplanung	164
III. Exkurs: Effizientere Planungsüberwachung durch alternative Organisationsmodelle für die Verwaltung der Aktiengesellschaft?	169
1. Board-System in den USA	170
2. Verwaltungsräte in der Schweiz	176
3. Überwachungsgremien in Japan, England und Frankreich	177
4. Kritische Würdigung alternativer Organisationsformen	179
5. Konsequenzen unter Berücksichtigung des KonTraG	186
6. Fazit	192
IV. Ordnungsgemäße Aufsichtsratsinformation über Unternehmensplanung	194
1. Vorbemerkung zur Geheimhaltungsproblematik im mitbestimmten Aufsichtsrat	196
2. Überblick zum gesetzlichen Informationssystem	199
3. Periodische Berichte des Vorstands gemäß § 90 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 AktG	203
a) AktG in bisheriger Fassung	203
aa) Weite Auslegung	204
bb) Enge Auslegung	206
cc) Bewertung und Zwischenergebnis	207
b) AktG nach Inkrafttreten des KonTraG	209
aa) Gesetzlicher Befund	209
bb) Problematik der Regierungsbegründung	210
cc) Gesetzgebungsverfahren / Hintergründe	213
(1) Revision des Gesetzeswortlauts	213
(2) Revision der Gesetzesbegründung	214
dd) Zwischenergebnis	218
c) Inhaltliche Anforderungen an die Berichte	219
4. Weitere Berichtspflichten des Vorstands gemäß § 90 Abs. 1 AktG	223
a) Periodische Berichte gemäß § 90 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 und 3 AktG	223
aa) Jährliche Rentabilitätsberichte	224
bb) Quartalsberichte	225
b) Berichte über wesentliche Einzelmaßnahmen gemäß § 90 Abs. 1 Satz 1 Nr. 4 AktG	227
c) Sonderberichte gemäß § 90 Abs. 1 Satz 2 AktG	229
5. Möglichkeiten des Aufsichtsrats zur aktiven Informationsbeschaffung	230
a) Anforderungsberichte § 90 Abs. 3 AktG und Einsichtsrecht gemäß § 111 Abs. 2 AktG	231
b) Informelle Informationsgewinnung	231
6. Jahresabschluß, Lagebericht und Abschlußprüfer als Informationsquellen	232

7. Planungsausschuß des Aufsichtsrats	236
8. Fazit	237
V. Einflußmöglichkeiten und –verpflichtungen des Aufsichtsrats	
im Planungsprozeß	239
1. Beratung des Vorstands	240
a) Hintergrund und Reichweite der Beratungskompetenz	240
b) Anforderungen an effiziente Planungsberatung	243
aa) Unternehmenskonzeption und Unternehmensgrundsätze	245
bb) Strategische Analyse und strategische Planung	246
cc) Wesentliche Maßnahmen der operativen Umsetzung	249
dd) Strategische Kontrolle und Krisenfrüherkennung	250
ee) Organisatorische Fragen	250
2. Zustimmungsvorbehalte gemäß § 111 Abs. 4 Satz 2 AktG	252
3. Bestellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern	259
4. Besonderheiten im Konzern	261
VI. Aufsichtsrat und Organhaftung bei Pflichtverletzungen	
im Planungsbereich	262
1. Verfolgung von Schadensersatzansprüchen gegenüber dem Vorstand	263
2. Haftung des Aufsichtsrats für mangelhafte Planungsüberwachung	265
a) Haftungsmaßstab im Bereich der ex-post-Überwachung	265
b) Haftungsmaßstab im Bereich der ex-ante-Überwachung	266
VII. Zusammenfassung	268
Schlußbetrachtung	274