

Inhaltsübersicht

Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XIX
Teil 1: Einführung	1
<i>§ 1 Anlass und Gegenstand der Untersuchung</i>	<i>3</i>
<i>§ 2 Aufbau der Untersuchung</i>	<i>9</i>
Teil 2: Der Aufsichtsrat in der Kompetenzordnung der Aktiengesellschaft	11
<i>§ 3 Die Organisationsverfassung der Aktiengesellschaft</i>	<i>13</i>
A. Grundzüge des dualistischen Systems	13
B. Aufsichtsrat als Überwachungsorgan	15
C. Unterschiede zum Aufsichtsrat der KGaA	18
<i>§ 4 Rechtshistorische Entwicklung des Aufsichtsrats der Aktiengesellschaft</i>	<i>21</i>
A. Vom leitenden Verwaltungsrat zum satzungsgebundenen Überwachungsorgan	21
B. Bedeutungszuwachs als Überwachungsorgan	43
C. Fazit	55
Teil 3: Die Beratungsaufgabe des Aufsichtsrats	57
<i>§ 5 Grundzüge der Beratungsaufgabe</i>	<i>59</i>
A. Beratung als Überwachungsmittel	59
B. Gegenstand der Beratung	64
C. Beratungsverfahren	85
<i>§ 6 Strategieberatung durch den Aufsichtsrat</i>	<i>109</i>
A. Strategie als Gegenstand der Aufsichtsratskontrolle	109
B. Strategische Kontrolle durch den Aufsichtsrat?	118

Teil 4: Die Funktionstrennung als Befugnissschranke des Aufsichtsrats	135
<i>§ 7 Der Aufsichtsrat als Leitungsorgan</i>	137
A. Einflussnahme auf die Unternehmensleitung	137
B. Funktionstrennung von Leitung und Geschäftsführung	142
C. Aufsichtsrat als Leitungsorgan	148
<i>§ 8 Grenzen der Leitungsteilhabe</i>	153
A. Kompetenzzordnende Funktion der Organisationsverfassung	154
B. Grenzen der unternehmerischen Teilhabe des Aufsichtsrats	187
Teil 5: Gestaltung der Beratungsaufgabe	189
<i>§ 9 Strategische Beratung durch den Aufsichtsrat</i>	191
A. Intensivierung der Beratung im Wege der strategischen Kontrolle	192
B. Aufbau eines Strategiedialogs	209
<i>§ 10 Wahrnehmung der strategischen Beratung</i>	235
A. Beratung durch den Aufsichtsratsvorsitzenden	236
B. Ausschussarbeit	238
C. Organübergreifende Gremien	263
<i>§ 11 Statutarischer und vertraglicher Regelungsrahmen</i>	283
A. Möglichkeiten einer Kompetenzregelung	283
B. Entwurf einer Beratungsordnung einer paritätisch mitbestimmten Aktiengesellschaft	292
<i>§ 12 Exkurs: Unternehmerische Teilhabe des Aufsichtsrats der KGaA</i>	297
Teil 6: Thesen	303
<i>§ 13 Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse in Thesenform</i>	305
Literaturverzeichnis	311
Anhang: Umfrage unter Aufsichtsratsvorsitzenden	343
Stichwortverzeichnis	345

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VII
Inhaltsübersicht	IX
Abkürzungsverzeichnis	XIX
Teil 1: Einführung	1
<i>§ 1 Anlass und Gegenstand der Untersuchung</i>	<i>3</i>
<i>§ 2 Aufbau der Untersuchung</i>	<i>9</i>
Teil 2: Der Aufsichtsrat in der Kompetenzordnung der Aktiengesellschaft	11
<i>§ 3 Die Organisationsverfassung der Aktiengesellschaft</i>	<i>13</i>
A. Grundzüge des dualistischen Systems	13
B. Aufsichtsrat als Überwachungsorgan	15
C. Unterschiede zum Aufsichtsrat der KGaA	18
<i>§ 4 Rechtshistorische Entwicklung des Aufsichtsrats der Aktiengesellschaft</i>	<i>21</i>
A. Vom leitenden Verwaltungsrat zum satzungsgebundenen Überwachungsorgan	21
I. Erste Kodifikationen des Aufsichtsrats	21
1. Etablierung als zwingendes Gesellschaftsorgan	21
2. Versuche einer Kompetenzabgrenzung:	
Die zweite Aktienrechtsnovelle	24
a) Statutarische Ausgestaltung des Aufsichtsrats	25
b) Änderungen durch die Novelle	28
II. Ende des 19. Jahrhunderts bis zur Weimarer Republik:	
Kritik und Reformüberlegungen	30
III. Die Aktienrechtsreform von 1937	35
1. Reformarbeiten und -ziele	35
2. Umstrukturierung der Kompetenzordnung	37
a) Vorstand und Hauptversammlung	37

b) Rolle des Aufsichtsrats	40
B. Bedeutungszuwachs als Überwachungsorgan	43
I. Das Aktiengesetz von 1965	43
1. „Aktivierung“ des Aufsichtsrats	44
2. Beibehaltung der Organisationsverfassung im Aktiengesetz 1965	45
II. Jüngere Neuerungen	48
1. „Professionalisierung“ des Aufsichtsrats durch KonTraG und TransPuG	49
2. Deutscher Corporate Governance Kodex	52
3. Heutige Gesetzgebung	54
C. Fazit	55
Teil 3: Die Beratungsaufgabe des Aufsichtsrats	57
§ 5 Grundzüge der Beratungsaufgabe	59
A. Beratung als Überwachungsmittel	59
I. Zeit der Satzungsfreiheit	59
II. Zeit der Satzungsstrenge	60
III. Heutiger Stellenwert	61
B. Gegenstand der Beratung	64
I. Leitungsmaßnahmen	64
1. Differenzierung zwischen Geschäftsführung und Leitung	64
2. Inhaltliche Definition der Leitung	66
a) Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre	67
b) Übernahme in die Rechtswissenschaft	69
c) Fazit	70
3. Einschränkung der Überwachungspflicht	71
a) Nebenamtscharakter	72
b) Berichtspflicht des Vorstands	74
c) Anwendung auf die Beratungskompetenz	75
II. Ausschluss des operativen Geschäfts?	77
1. Überwachung in Krisensituationen	78
2. Abgrenzung zu § 114 AktG	81
C. Beratungsverfahren	85
I. Informationsversorgung und Tatsachenfeststellung	85
1. Berichterstattung nach § 90 AktG	86
2. Informationsversorgung durch Mitarbeiter des Unternehmens	88
II. Urteilsbildung des Aufsichtsrats	90
1. Überwachungsmaßstäbe	91
2. Beratung im Besonderen	94

a) Maßnahmen in der Planung	94
b) Sorgfaltsmaßstab im Rahmen der Beratung	96
c) Ermessensspielraum des Vorstands	97
aa) Grenzen des unternehmerischen Ermessensspielraums des Vorstands	98
bb) Beachtung des Ermessensspielraums im Rahmen der Beratung	102
III. Die Meinungsäußerung des Aufsichtsrats	104
1. Verpflichtung zur Meinungsäußerung	104
2. Arten der Meinungsäußerung	105
a) Die förmliche Stellungnahme	105
b) Die formlose Meinungsäußerung	107
<i>§ 6 Strategieberatung durch den Aufsichtsrat</i>	109
A. Strategie als Gegenstand der Aufsichtsratskontrolle	109
I. Definition der Unternehmensstrategie	111
II. Zuständigkeit für Entwicklung und Kontrolle der Strategie	112
III. Strategische Kontrolle als begleitende Feedforward-Kontrolle	114
1. Heranziehung betriebswirtschaftlicher Konzepte?	114
2. Strategiekontrolle als begleitende Feedforward-Kontrolle	115
B. Strategische Kontrolle durch den Aufsichtsrat?	118
I. Anforderungen an den Kontrollprozess des Aufsichtsrats	120
1. Prämissenkontrolle	120
2. Strategieplausibilität	121
3. Durchführungskontrolle	122
4. Informationsversorgung und Kontrolldichte	123
II. Strategische Überwachung in der Praxis	125
III. Grenzen des Aufsichtsratsrechts	129
1. Gesetzliche Rahmenbedingungen	129
2. Kompetenzabgrenzung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat	131
3. Fazit	134
 Teil 4: Die Funktionstrennung als Befugnissschranke des Aufsichtsrats	 135
<i>§ 7 Der Aufsichtsrat als Leitungsorgan</i>	137
A. Einflussnahme auf die Unternehmensleitung	137
I. Zustimmungsvorbehalte	137
II. Beratung des Vorstands	141

B. Funktionstrennung von Leitung und Geschäftsführung	142
I. Ausschließliche Leitungszuweisung an den Vorstand?	142
II. Unternehmerische Funktion des Aufsichtsrats	145
1. Unternehmerische Befugnisse	145
2. Unternehmerischer Ermessensspielraum	146
C. Aufsichtsrat als Leitungsorgan	148
I. Einstufung als „Leitungsorgan“	148
II. Keine mit dem Begriff des Leitungsorgans verknüpften Rechtsfolgen	152
§ 8 Grenzen der Leitungsteilhabe	153
A. Kompetenzordnende Funktion der Organisationsverfassung	154
I. § 76 Abs. 1 und § 111 Abs. 4 S. 1 AktG als Schranken der Aufsichtsratsbefugnisse	154
1. Grenzziehung im Schrifttum	154
2. Fehlen klarer Abgrenzungskriterien	156
II. Geschäftsführungsverbot als Kompetenzabgrenzungsnorm	157
1. § 111 Abs. 4 S. 1 AktG als Schranke für neue Befugnisse	157
2. § 111 Abs. 4 S. 1 AktG als Schranke für bestehende Befugnisse	158
III. Kompetenzschützende Wirkung des § 76 Abs. 1 AktG	159
1. Pflicht zur eigenverantwortlichen Leitung	160
2. Entäußerung der Leitungskompetenz durch den Vorstand	161
a) Schuldrechtlich vereinbarte Leitungsbeschränkungen des Vorstands	162
b) Leitungsunterstellung als Grenze schuldrechtlicher Vereinbarungen	164
aa) Voraussetzungen des Vertragskonzerns	164
bb) Der „verdeckte“ Beherrschungsvertrag und Teilbeherrschungsverträge	166
cc) Mittel der Leitungsunterstellung	169
(1) Weisungen	169
(2) Zustimmungsvorbehalte	170
dd) Zusammenfassung	172
c) Ermessensbeschränkende Selbstbindung des Vorstands	173
aa) Kein umfassendes Verbot der Vorwegbindung	173
bb) Kernbereich der Leitungsverantwortung	177
d) Fazit: Leitungsautonomie und Ermessensbindung	178
aa) Ermessensabgabe an Dritte	178
bb) Ermessensselbstbindung	179
cc) Verbindliche Ermessensbeschränkung	179

3. Anwendung auf das Verhältnis zum Aufsichtsrat	180
a) Hintergründe der ausschließlichen Konzentration der Leitungsmacht auf den Vorstand	180
aa) Effektivitätssteigerung der Verwaltung	180
bb) Sicherung der Verbandsautonomie der AG	181
cc) Wahrung des aktienrechtlichen Haftungsregimes	185
b) Fazit	187
B. Grenzen der unternehmerischen Teilhabe des Aufsichtsrats	187
I. Kein absolut geschützter Kernbereich	187
II. Entscheidend: Verbindlichkeit der Einflussnahme	188
 Teil 5: Gestaltung der Beratungsaufgabe	 189
<i>§ 9 Strategische Beratung durch den Aufsichtsrat</i>	<i>191</i>
A. Intensivierung der Beratung im Wege der strategischen Kontrolle . . .	192
I. Umfang der Beratungstätigkeit	192
II. Ausweitung der Informationsversorgung	195
1. Ausweitung der Berichtspflichten	195
2. Unternehmensplanung als Beratungsgegenstand	198
a) Detailgrad der Unternehmensplanung	198
b) Planungen im Entwicklungsstadium	201
III. Steigerung der Sitzungsfrequenz	207
B. Aufbau eines Strategiedialogs	209
I. Eigene unternehmerische Konzeption des Aufsichtsrats	213
II. Aktive Strategiearbeit des Aufsichtsrats	214
1. Alternativvorschläge	214
2. Aufsichtsratsinitiativen	217
3. Kompromittierung der Überwachungsfunktion	218
a) Überwachung im Spannungsfeld von Nähe und Distanz	219
b) Nähe als Erfolgsfaktor eines Corporate-Governance-Systems	220
aa) Monistisches System in UK	221
bb) Monistisches System in USA	222
cc) Societas Europaea	223
c) Unabhängigkeit und Objektivität	225
aa) Bedeutung einer kritischen Distanz zum Überwachungsgegenstand	225
bb) Unabhängigkeitsanforderungen im monistischen System	228
d) Fazit	232

§ 10 <i>Wahrnehmung der strategischen Beratung</i>	235
A. Beratung durch den Aufsichtsratsvorsitzenden	236
B. Ausschussarbeit	238
I. Bildung eines Strategie- bzw. Beratungsausschusses	240
II. Vertraulichkeit und Information	247
III. Ausschussbesetzung	251
1. Professionelle Aufsichtsratsmitglieder?	252
2. Ausschussbesetzung im mitbestimmten Aufsichtsrat	256
IV. Haftung	261
C. Organübergreifende Gremien	263
I. Gremienbildung im Aktienrecht	265
1. Vorstandsergänzende Gremien	265
2. Aufsichtsratsergänzende Gremien	267
3. Natur der Gremien	268
II. Organübergreifende Gremien	269
1. Kompetenzrechtliche Aspekte	270
2. Delegation durch den Vorstand	271
a) Prinzip der Gesamtleitung	271
b) Prinzip der Gesamtverantwortung (und Gleichberechtigung)	274
c) Fazit	275
3. Delegation durch den Aufsichtsrat	275
4. Rahmenbedingungen	278
a) Errichtung und Zusammensetzung	278
aa) Vorstandsmitglieder	279
bb) Aufsichtsratsmitglieder	279
cc) Unternehmensmitarbeiter	280
dd) Externe Dritte	280
b) Interne Ausgestaltung	280
aa) Organisations- und Beschlusshoheit des Vorstands	280
bb) Informationsfluss	281
5. Fazit	282
§ 11 <i>Statutarischer und vertraglicher Regelungsrahmen</i>	283
A. Möglichkeiten einer Kompetenzregelung	283
I. Statutarische Festschreibung	283
II. Vertragliche Regelungsmöglichkeiten	284
1. Beispiel Informationsordnung und Kommunikationsordnung	284
2. Rechtlicher Rahmen	285
a) Geschäftsordnungen des Aufsichtsrats und des Vorstands	285
b) Separates Regelwerk: Die kompetenzregelnde Vereinbarung	287

aa) Natur einer kompetenzrechtlichen Organvereinbarung . .	287
bb) Kooperation statt Zwang	291
B. Entwurf einer Beratungsordnung einer paritätisch mitbestimmten Aktiengesellschaft	292
<i>§ 12 Exkurs: Unternehmerische Teilhabe des Aufsichtsrats der KGaA . .</i>	<i>297</i>
Teil 6: Thesen	303
<i>§ 13 Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse in Thesenform . . .</i>	<i>305</i>
Literaturverzeichnis	311
Anhang: Umfrage unter Aufsichtsratsvorsitzenden	343
Stichwortverzeichnis	345