

# Inhaltsübersicht

	Seite
Vorwort . . . . .	V
Inhaltsverzeichnis . . . . .	XIII
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	XXVII
Literaturverzeichnis . . . . .	XXXI
A. Von der autoritären Führung zum Management der GmbH . . .	1
B. Die Organisation der GmbH im Rahmen des Managements . .	13
C. Die Stellenbeschreibung in ihrer Bedeutung für die Transparenz der Organisation . . . . .	25
D. Der Verzicht der Gesellschafter auf Einmischung in die Geschäftsführung . . . . .	41
E. Die Stellung der Geschäftsführer einer GmbH zueinander . . .	51
F. Die Willensbildung innerhalb der Geschäftsführung . . . . .	58
G. Die Verantwortung der Geschäftsführung für die Wahrneh- mung ihrer fachlichen Aufgaben . . . . .	70
H. Die Führungsverantwortung der Geschäftsführung . . . . .	97
J. Die Kontrolle der Geschäftsführung über die Leiter der einzelnen Ressorts . . . . .	138
K. Rückkehr zum autoritären Führungsstil in der Krisensituation?	178
L. Die Haftung der Geschäftsführer . . . . .	182
M. Die Abberufung des Geschäftsführers . . . . .	208
N. Die Amtsniederlegung des Geschäftsführers . . . . .	235
O. Der stellvertretende Geschäftsführer . . . . .	242
P. Die Kontrolle der Geschäftsführer durch die Gesellschafter . .	246
Q. Geschäftsführer und fakultativer Aufsichtsrat . . . . .	269
Sachverzeichnis . . . . .	403

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort zur 2. Auflage . . . . .	V
Aus dem Vorwort zur 1. Auflage . . . . .	VII
Inhaltsübersicht . . . . .	XI
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	XXVII
Literaturverzeichnis . . . . .	XXXI
 <b>A. Von der autoritären Führung zum Management der GmbH . . .</b>	 <b>1</b>
I. Der weisungsgebundene Geschäftsführer . . . . .	3
II. Weisungsfreie Geschäfte . . . . .	7
1. Die weisungsfreie Buchführungspflicht . . . . .	7
2. Die Weisungsfreiheit des Geschäftsführers hinsichtlich des Antrags auf Konkurseröffnung . . . . .	9
3. Keine Beschränkung der Geschäftsführer in ihrer Vertretungs- macht . . . . .	9
III. Die Entwicklung zum Management in der GmbH . . . . .	11
 <b>B. Die Organisation der GmbH im Rahmen des Managements . .</b>	 <b>13</b>
I. Die Aufgaben und Kompetenzen der Gesellschafter . . . . .	13
II. Die Aufgaben und Kompetenzen der Geschäftsführer . . . . .	15
1. Gesamtgeschäftsführung oder Geschäftsverteilung? . . . . .	17
2. Klare Unterscheidung zwischen Geschäftsführungs- und Ressortaufgaben in der Terminologie . . . . .	19
3. Die Wiederaufhebung der Geschäftsverteilung . . . . .	21
III. Grundlegende Fehler bei der Abgrenzung von Aufgaben und Kompetenzen zwischen den Geschäftsführern und den Mit- arbeitern der nachgeordneten Ebene . . . . .	22
 <b>C. Die Stellenbeschreibung in ihrer Bedeutung für die Transparenz     der Organisation . . . . .</b>	 <b>25</b>
I. Die Erfassung der Aufgaben jedes Stelleninhabers . . . . .	25
1. Die Verantwortung – ein falscher Ausgangspunkt . . . . .	25

	Seite
2. Die Zuständigkeit des Stelleninhabers – ein Begriff ohne Aussagekraft . . . . .	26
II. Die Festlegung der Kompetenzen . . . . .	28
1. Linien-, Stabs- und Dienstleistungsfunktionen . . . . .	29
2. Mißverständliche Formulierungen bei der Bestimmung von Aufgaben und Kompetenzen des Stelleninhabers . . . . .	29
III. Geschäftsverteilungspläne ohne Aussagekraft . . . . .	32
IV. Mangelhafte Geschäftsführerverträge . . . . .	33
V. Die Haftungsfolgen aus der mangelhaften Festlegung von Aufgaben und Kompetenzen . . . . .	36
VI. Die Festlegung des Ziels der Geschäftsführung . . . . .	38
 <b>D. Der Verzicht der Gesellschafter auf Einmischung in die Geschäftsführung . . . . .</b>	 <b>41</b>
I. Die gestaltende Kraft des Gesellschaftsvertrags . . . . .	41
1. Die Rechte des Geschäftsführers gegenüber Eingriffen der Gesellschafter . . . . .	43
2. Die Widerstände der Gesellschafter gegenüber dem Verzicht auf Einmischung . . . . .	44
a) Die Gefährdung der Autorität . . . . .	44
b) Die irrige Gleichsetzung von Verzicht auf Einmischung mit Verzicht auf Kontrolle . . . . .	46
II. Kein Verzicht auf Einmischung durch Gesellschafterbeschluß .	47
III. Kein Verzicht auf Einmischung durch Festlegung im Anstellungsvertrag . . . . .	48
 <b>E. Die Stellung der Geschäftsführer einer GmbH zueinander . . .</b>	 <b>51</b>
I. Die kollegiale Zusammenarbeit der Geschäftsführer als Ressortleiter . . . . .	51
II. Die Teamarbeit der Geschäftsführer im Gremium der Geschäftsführung . . . . .	55
1. Grundregeln für die Teamarbeit . . . . .	55
2. Die Kontrolle innerhalb der Geschäftsleitung . . . . .	56

	Seite
<b>F. Die Willensbildung innerhalb der Geschäftsführung . . . . .</b>	<b>58</b>
I. Einstimmigkeit oder Mehrheitsbeschluß? . . . . .	58
II. Die Verantwortung eines Mitglieds der Geschäftsführung für einen Beschluß des Gremiums . . . . .	59
III. Das Vetorecht gegen Mehrheitsentscheidungen . . . . .	60
IV. Die Patt-Situation im Gremium der Geschäftsführung . . . . .	61
1. Die Patt-Situation in einer mehrköpfigen Geschäftsführung .	61
2. Die Patt-Situation bei einer aus zwei Mitgliedern bestehenden Geschäftsführung . . . . .	62
V. Der Vorsitzende in einer mehrköpfigen Geschäftsführung und seine Rolle bei der Willensbildung . . . . .	62
1. Der Vorsitzende als der „starke Mann“ in der Geschäfts- führung . . . . .	63
2. Der Vorsitzende der Geschäftsführung aus Prestige Gründen .	65
3. Die Organisationsaufgabe des Vorsitzenden der Geschäfts- führung . . . . .	68
4. Die besondere Verantwortung des Vorsitzenden der Geschäfts- führung und seine persönliche Haftung . . . . .	68
5. Der Vorsitzende der Geschäftsführung im Bewußtsein der Öffentlichkeit . . . . .	69
 <b>G. Die Verantwortung der Geschäftsführung für die Wahrnehmung     ihrer fachlichen Aufgaben . . . . .</b>	 <b>70</b>
I. Keine Verantwortung der Geschäftsführung für das Geschehen im Gesamtbereich der Gesellschaft . . . . .	70
II. Keine Verantwortung der Geschäftsführung für das Fehlver- halten eines Geschäftsführers als Leiter eines Geschäftsbereichs	71
III. Keine Haftung der Geschäftsführung für den Erfolg . . . . .	74
IV. Die Fachverantwortung der Geschäftsführung im einzelnen . .	76
1. Das Verbot der Rückdelegation von Verantwortung gegenüber den Gesellschaftern . . . . .	77
2. Das Verbot der Weiterdelegation . . . . .	79
3. Die Beratungsverantwortung der Geschäftsführer gegenüber den Gesellschaftern . . . . .	81
a) Die Geschäftsführer als beratende Unternehmer . . . . .	81
b) Der Inhalt der Beratung . . . . .	82
c) Die Verantwortung der Geschäftsführer für ihre Beratung .	83

	Seite
d) Die Abwertung der Beratung . . . . .	84
e) Grundlegende Fehler bei der Beratung . . . . .	85
4. Die Pflicht der Gesellschafter zur Inanspruchnahme der Beratung der Geschäftsführer . . . . .	88
V. Die Informationsverantwortung der Geschäftsführer . . . . .	89
1. Grundsätzliches zur allgemeinen Berichtspflicht der Geschäftsführung . . . . .	90
2. Die Systematisierung der Berichterstattung mit Hilfe eines Informationskatalogs . . . . .	91
3. Das Vorgehen bei der Erstellung des Informationskatalogs . . . . .	93
VI. Die Informationspflicht der Gesellschafter . . . . .	94
1. Die Regeln für die Information von seiten der Gesellschafter . . . . .	94
2. Die Einschaltung der Geschäftsführer in die Erstellung des Informationskatalogs für die Gesellschafterversammlung . . . . .	96
3. Das Auskunfts-, Besichtigungs- und Einsichtsrecht der Gesellschafterversammlung . . . . .	96
 <b>H. Die Führungsverantwortung der Geschäftsführung . . . . .</b>	 <b>97</b>
I. Die Auswahl der richtigen Mitarbeiter – Grundprinzipien . . . . .	98
II. Einweisung und Einarbeitung des neuen Mitarbeiters . . . . .	101
1. Die Einweisung . . . . .	101
2. Die Einarbeitung . . . . .	103
3. Keine „Chefprägung“ bei der Einweisung des neuen Mitarbeiters . . . . .	104
4. Die Rechtsfolgen der mangelnden Einweisung und Einarbeitung . . . . .	106
III. Die Überwachung der fortdauernden Eignung der Ressortleiter durch die Geschäftsführung – Maßnahmen . . . . .	107
IV. Die Überwachung der fortdauernden Eignung der sonstigen der Geschäftsführung unterstellten Mitarbeiter . . . . .	110
V. Die Achtung der Selbständigkeit der Leiter der einzelnen Ressorts . . . . .	111
VI. Die Mißachtung der Selbständigkeit der Ressortleiter und ihre Folgen . . . . .	112
VII. Das Verbot des Durchregierens . . . . .	114
VIII. Die Pflicht der Geschäftsführung zur Inanspruchnahme der Beratung durch die Ressortleiter . . . . .	116

	Seite
IX. Keine Beratung der Mitarbeiter durch den Vorgesetzten . . . .	118
X. Anregungen des Vorgesetzten gegenüber den Mitarbeitern . .	119
XI. Die Pflicht zur Festlegung von Einzelzielen (Solls) . . . . .	122
XII. Die Pflicht zum Erlaß von Richtlinien . . . . .	124
XIII. Die Informationspflicht der Geschäftsführung – Grundregeln	128
1. Die Informationspflicht der Geschäftsführung gegenüber den Ressortleitern . . . . .	128
2. Die Informationspflicht des einzelnen Geschäftsführers als Ressortleiter gegenüber seinen Mitarbeitern . . . . .	129
a) Die Information als Bringpflicht des Geschäftsführers . .	129
b) Die Information als Holpflicht des Mitarbeiters . . . . .	130
c) Keine Information nach Sympathie und Antipathie . . . .	130
d) Kein „Durchinformieren“ über mehrere Ebenen . . . . .	131
e) Der Informationskatalog des Geschäftsführers als Basis für die Erfüllung seiner Informationspflichten . . . . .	132
XIV. Die Förderung der Mitarbeiter als Führungsaufgabe der Geschäftsführung . . . . .	134
1. Die Förderung der Mitarbeiter durch Weiterbildung . . . . .	134
2. Förderung der Mitarbeiter durch Gewährung von Aufstiegs- möglichkeiten . . . . .	136
 <b>J. Die Kontrolle der Geschäftsführung über die Leiter der     einzelnen Ressorts . . . . .</b>	 138
I. Die Kontrolle bei autoritärer Führung . . . . .	138
II. Die Kontrolle im Rahmen eines kooperativen Führungsstils .	139
1. Die Stichprobenkontrolle . . . . .	139
a) Grundsätze . . . . .	139
b) Vermehrte Stichproben – Kein Ausgleich für die mangelnde Qualifikation des Mitarbeiters . . . . .	141
2. Die Ergebniskontrolle . . . . .	141
III. Das Kontrollmodell . . . . .	142
IV. Die Pflicht zur Kontrolle . . . . .	144
V. Die Kontrolle von Kollegen über Kollegen – Ihre Problematik	145
VI. Die Durchführung der Stichprobenkontrolle und ihre Technik	150
1. Das Kontrolldefizit . . . . .	150
2. Der Kontrollplan und seine Bedeutung für die Geschäfts- führung bei der Durchführung von Stichprobenkontrollen .	151

	Seite
3. Ohne Kontrollplan keine ordnungsgemäße Kontrolle . . . .	152
4. Die Erstellung eines Kontrollplans für die fachlichen Aufgaben . . . . .	154
5. Die Überwachung der Kreativität der den Geschäftsführern unterstellten Ressortleiter . . . . .	154
6. Die Einschaltung der Ressortleiter bei der Aufstellung des Kontrollplans für die Geschäftsführung . . . . .	159
7. Die Erfassung der Kontrollergebnisse in der Kontrollakte . .	160
VII. Die Kontrolle der Geschäftsführung über die Ressortleiter als Vorgesetzte . . . . .	163
1. Die Kontrolle über die Qualifikation der dem Ressortleiter nachgeordneten Mitarbeiter . . . . .	163
2. Die Kontrolle über die Achtung der Selbständigkeit seiner Mitarbeiter durch den Ressortleiter . . . . .	165
3. Die Kontrolle über die Inanspruchnahme der Beratung durch seine Mitarbeiter . . . . .	167
4. Die Kontrolle der Information der Mitarbeiter durch den Ressortleiter . . . . .	170
5. Die Kontrolle der Erfüllung der Kontrollpflicht des Ressortleiters . . . . .	170
6. Die Kontrolle der Förderung der Mitarbeiter . . . . .	171
VIII. Die Ergebniskontrolle und ihre Technik – Gesamtbeurteilung des Mitarbeiters . . . . .	171
1. Kriterien für die Beurteilung des Stelleninhabers in seiner Eigenschaft als Mitarbeiter . . . . .	172
2. Kriterien für die Beurteilung des Stelleninhabers in seiner Eigenschaft als Vorgesetzter . . . . .	173
3. Die Gesamtbeurteilung des Stelleninhabers aufgrund der Kontrollergebnisse . . . . .	174
4. Die Einbeziehung des Mitarbeiters in die Ergebniskontrolle	176
 <b>K. Rückkehr zum autoritären Führungsstil in der Krisen-situation?</b> . . . . .	 178
 <b>L. Die Haftung der Geschäftsführer</b> . . . . .	 182
I. Die Ersatzpflicht der Geschäftsführer . . . . .	182
1. Die persönliche Haftung der Geschäftsführer im Innen-verhältnis . . . . .	182

	Seite
2. Die persönliche Haftung der Geschäftsführer im Außenverhältnis . . . . .	183
a) Haftung für Steuerschulden . . . . .	184
b) Haftung für Sozialversicherungsbeiträge . . . . .	185
c) Haftung bei Verletzung weiterer öffentlich-rechtlicher Pflichten . . . . .	186
d) Die Bedeutung der Stellenbeschreibung für die öffentlich-rechtlichen Pflichten der Geschäftsführung . . . . .	188
3. Die Umkehr der Beweislast . . . . .	189
4. Keine Versicherungsmöglichkeit gegen fehlerhafte Unternehmensführung . . . . .	190
II. Der Maßstab für die Haftung . . . . .	191
III. Möglichkeiten vertraglicher Haftungsminderung . . . . .	196
IV. Haftungserleichterung für die berufliche Tätigkeit von Arbeitern und Angestellten – Folgen für die Geschäftsführer . . . . .	198
V. Die Entlastung der Geschäftsführer . . . . .	199
1. Befreiung der Geschäftsführer von der Ersatzpflicht . . . . .	200
2. Kein Rechtsanspruch der Geschäftsführer auf Entlastung . . . . .	203
VI. Die Generalbereinigung . . . . .	206
 <b>M. Die Abberufung des Geschäftsführers</b> . . . . .	 208
I. Die Abberufung des Fremdgeschäftsführers . . . . .	208
1. Der Grundsatz der freien Abberufbarkeit . . . . .	208
2. Abberufung ohne rechtliches Gehör? . . . . .	209
3. Die Auswirkung der Abberufung auf den Anstellungsvertrag . . . . .	212
4. Die vorläufige Dienstenhebung . . . . .	214
5. Die Abberufung aus wichtigem Grund . . . . .	215
a) Die Bestimmung des wichtigen Grundes . . . . .	217
b) Die Folgen der Abberufung aus wichtigem Grund für den Fremdgeschäftsführer . . . . .	220
II. Die Abberufung des Gesellschafter-Geschäftsführers . . . . .	222
1. Die Stellung des geschäftsführenden Gesellschafters bei einer aus mehreren Mitgliedern bestehenden Geschäftsführung . . . . .	222
a) Der geschäftsführende Gesellschafter und sein Freiraum . . . . .	223
b) Die Kontrolle über die Tätigkeit des geschäftsführenden Gesellschafters . . . . .	224
c) Die freie Abberufbarkeit des geschäftsführenden Gesellschafters . . . . .	225



	Seite
d) Die Abberufung des geschäftsführenden Gesellschafters aus wichtigem Grund . . . . .	226
2. Die Zwei-Personen-Gesellschaft mit einem geschäfts- führenden Gesellschafter . . . . .	228
a) Das Weisungsrecht der Gesellschafterversammlung . . . . .	229
b) Die Informationspflicht des Gesellschafter-Geschäfts- föhrers . . . . .	229
c) Die Kontrolle durch die Gesellschafterversammlung . . . . .	229
d) Die Abberufung des Gesellschafter-Geschäftsföhrers . . . . .	230
3. Die Zwei-Personen-Gesellschaft mit zwei geschäftsföhrenden Gesellschaftern . . . . .	232
a) Information . . . . .	233
b) Kontrolle . . . . .	233
c) Abberufung . . . . .	233
d) Der Ausweg aus dem Abberufungs-Dilemma . . . . .	233
 <b>N. Die Amtsniederlegung des Geschäftsföhrers . . . . .</b>	 235
I. Die Amtsniederlegung aus wichtigem Grund . . . . .	235
II. Die Amtsniederlegung ohne wichtigen Grund . . . . .	240
 <b>O. Der stellvertretende Geschäftsföhrer . . . . .</b>	 242
I. Stellvertretender Geschäftsföhrer – ein irreföhrender Begriff . . . . .	242
II. Die Aufgaben des stellvertretenden Geschäftsföhrers im Gremium der Gesamtgeschäftsföhrung . . . . .	242
 <b>P. Die Kontrolle der Geschäftsföhrer durch die Gesellschafter . . . . .</b>	 246
I. Recht oder Pflicht der Gesellschafter zur Öberwachung der Geschäftsföhrer? . . . . .	246
II. Die Unterlassung der Kontrolle – ein Verstoß gegen die Treuepflicht gegenöber den Geschäftsföhrern . . . . .	249
III. Minderung der Haftung der Geschäftsföhrer wegen unterlas- sener oder unzureichender Öberwachung seitens der Gesell- schafter . . . . .	251
IV. Die Nachteile der unterlassenen Kontrolle föür die Gesell- schafter . . . . .	252

	Seite
V. Der durch Mehrheitsbeschluß zustandegekommene Verzicht auf Kontrolle der Geschäftsführer . . . . .	253
VI. Das Verfahren bei der Überwachung . . . . .	253
VII. Die Überwachung der Geschäftsführer im einzelnen . . . . .	256
1. Die Überwachung der fachlichen Aufgaben der Geschäftsführer . . . . .	256
2. Die Überwachung der Führungspflichten der Geschäftsführer . . . . .	257
3. Die Überwachung der Kreativität der Geschäftsführer . . . . .	258
4. Die Überwachung der kollegialen Zusammenarbeit der Geschäftsführer . . . . .	259
VIII. Der Kontrollplan der Gesellschafter . . . . .	259
1. Die Mitwirkung der Geschäftsführer bei der Erstellung des Kontrollplans . . . . .	260
2. Die Kontrollakte der Gesellschafter . . . . .	260
3. Die Einschaltung der Innenrevision zur Unterstützung der Kontrolle der Geschäftsführer durch die Gesellschafter . . . . .	261
IX. Das individuelle Auskunfts- und Einsichtsrecht und die Kontrollmöglichkeiten des einzelnen Gesellschafters . . . . .	261
1. Das Auskunfts- und Einsichtsrecht im Fachbereich der Geschäftsführung . . . . .	262
2. Das Auskunfts- und Einsichtsrecht hinsichtlich Organisation und Führung . . . . .	263
3. Die Bedeutung der Systematisierung der generellen Information durch die Geschäftsführer für das individuelle Auskunfts- und Einsichtsrecht der Gesellschafter . . . . .	265
4. Die Verweigerung der Auskunft bzw. Einsicht . . . . .	266
 <b>Q. Geschäftsführer und fakultativer Aufsichtsrat . . . . .</b>	 269
I. Wesen und Aufgaben des Aufsichtsrats . . . . .	269
II. Der Aufsichtsrat – nicht weisungsberechtigt gegenüber den Geschäftsführern . . . . .	272
III. Die Qualifikation der Mitglieder des Aufsichtsrats . . . . .	273
1. Das Dilemma bei der Auswahl der Aufsichtsratsmitglieder durch die Gesellschafter . . . . .	273
2. Das Anforderungsprofil für Aufsichtsräte – Kriterien für ihre Auswahl durch die Gesellschafter . . . . .	276

	Seite
3. Voraussetzungen für die Überwachung der Geschäftsführer bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben durch den Aufsichtsrat . . . . .	277
IV. Überwachung – nicht Beratung der Geschäftsführer . . . . .	279
1. Die Folgen der mit der Überwachung verbundenen Beratung . . . . .	280
2. Die generelle Beratung der Geschäftsführer durch den Aufsichtsrat . . . . .	284
V. Zustimmungspflichtige Geschäfte – Verhalten der Geschäftsführer bei verweigerter Zustimmung . . . . .	285
1. Die Zustimmung des Aufsichtsrats – kein Akt der Mitgeschäftsführung . . . . .	285
2. Unternehmer überwachen Unternehmer . . . . .	287
3. Die Pflicht des Aufsichtsrats zuzustimmen . . . . .	289
4. Das Verhalten der Geschäftsführer bei verweigerter Zustimmung des Aufsichtsrats . . . . .	290
5. Haftung des Aufsichtsrats für die Zustimmung zu einem nicht zustimmungspflichtigen Geschäft . . . . .	292
6. Keine Entlastung der Geschäftsführer durch die Zustimmung des Aufsichtsrats . . . . .	293
7. Keine gemeinsamen Beschlüsse von Geschäftsführern und Aufsichtsrat . . . . .	294
8. Die nachträgliche Zustimmung des Aufsichtsrats . . . . .	295
a) Korrektes Verhalten von Geschäftsführern und Aufsichtsrat . . . . .	295
b) Die großzügige Behandlung der nachträglichen Zustimmung des Aufsichtsrats durch die Geschäftsführer . . . . .	297
VI. Das Verfahren bei der Überwachung . . . . .	298
1. Die Überwachung durch das Gremium des Aufsichtsrats . . . . .	298
2. Die Beauftragung einzelner Mitglieder des Aufsichtsrats mit der Überwachung . . . . .	298
3. Die Bildung von beratenden Ausschüssen zur Überwachung der Geschäftsführer . . . . .	299
a) Fachausschüsse zur Überwachung der Geschäftsführer . . . . .	299
b) Ausschüsse zur Überwachung der Organisations- und Führungsaufgaben der Geschäftsführer . . . . .	299
4. Der Beratungsvorgang . . . . .	300
5. Begrenzte Übertragung von Entscheidungsbefugnissen auf einen Ausschuß . . . . .	301
6. Die Aufgaben des Aufsichtsrats gegenüber den Ausschüssen . . . . .	303

	Seite
VII. Eigenmächtige Kontrolle durch ein Mitglied des Aufsichtsrats	305
1. Die Rechtswidrigkeit eigenmächtiger Kontrolle . . . . .	305
2. Notfälle und ihre Behandlung . . . . .	305
VIII. Die Ansprechpartner des Aufsichtsrats . . . . .	306
1. Die Gesamtgeschäftsführung als Ansprechpartner . . . . .	306
2. Keine Überwachung von nachgeordneten Mitarbeitern der Geschäftsführung . . . . .	307
3. Der Aufsichtsrat – keine Beschwerdeinstanz für die Mitarbeiter . . . . .	311
IX. Die Arten der Kontrolle . . . . .	313
1. Keine Totalkontrolle . . . . .	313
2. Die Stichprobenkontrolle . . . . .	314
a) Grundsätze . . . . .	314
b) Keine Evidenzkontrolle des Aufsichtsrats . . . . .	316
X. Der Überwachungsvorgang – das Kontrollmodell . . . . .	316
1. Die Feststellung des Sachverhalts . . . . .	317
2. Der Soll-Ist-Vergleich . . . . .	317
3. Die Anhörung der Geschäftsführer . . . . .	318
4. Die Konsequenzen . . . . .	319
XI. Die Transparenz der Organisation – Voraussetzung für die ordnungsgemäße Überwachung des Aufsichtsrats . . . . .	320
XII. Der Umfang der Überwachung der Geschäftsführer . . . . .	323
1. Die Überwachung der organisatorischen und fachlichen Aufgaben der Geschäftsführer . . . . .	323
a) Die Überwachung der Organisation des Unternehmens . . . . .	323
b) Die Überwachung der Beachtung der Zielsetzung des Unternehmens bei Abwicklung der Geschäfte . . . . .	325
c) Die Überwachung der Beachtung der Kompetenzen . . . . .	326
d) Die Überwachung der Erfüllung gesetzlicher, insbeson- dere öffentlich-rechtlicher Vorschriften . . . . .	328
e) Die Überwachung der Kreativität der Geschäftsführer . . . . .	329
2. Die Überwachung der Führungsaufgaben der Geschäfts- führer . . . . .	331
a) Die Auswahl der richtigen Mitarbeiter . . . . .	333
b) Die Überwachung der Kontrolle der Geschäftsführer hinsichtlich der fortdauernden Eignung ihrer Mitarbeiter . . . . .	335
c) Die Überwachung der Kontrolle von Kollegen über Kollegen . . . . .	336

	Seite
d) Die Überwachung der Pflicht der Geschäftsführung zur Vorgabe von Einzelzielen (Solls) für die Ressortleiter . . .	337
e) Die Überwachung der Förderung der Mitarbeiter . . . . .	337
3. Die Überwachung der kollegialen Zusammenarbeit der Geschäftsführer . . . . .	338
XIII. Der Kontrollplan des Aufsichtsrats . . . . .	342
1. Die Vorteile des Kontrollplans im einzelnen . . . . .	342
2. Die Einschaltung der Geschäftsführer bei der Aufstellung des Kontrollplans . . . . .	343
3. Der Nachweis der Kontrolle – die Kontrollakte . . . . .	344
XIV. Die Beurteilung der Geschäftsführer durch den Aufsichtsrat . .	345
1. Erkenntnisse des Aufsichtsrats über die Leistung der Geschäftsführer in einer mehrfach besetzten Geschäfts- führung . . . . .	346
2. Die Beurteilung eines Einzelgeschäftsführers . . . . .	348
XV. Die Informationsrechte des Aufsichtsrats . . . . .	349
1. Die Berichterstattungspflicht der Geschäftsführer von Fall zu Fall . . . . .	349
2. Die laufende Berichterstattung auf Verlangen des Aufsichtsrats . . . . .	349
a) Die Bedeutung eines Informationskatalogs für die laufende Information des Aufsichtsrats . . . . .	351
b) Die Erstellung des Informationskatalogs . . . . .	352
3. Das Besichtigungs-, Einsichts- und Auskunftsrecht des Aufsichtsrats . . . . .	353
a) Umfassende Möglichkeiten des Aufsichtsrats zur Handhabung seiner Überwachung . . . . .	353
b) Kein Auskunftsverweigerungsrecht der Geschäftsführer gegenüber dem Aufsichtsrat . . . . .	354
4. Kein eigener Informationsdienst des Aufsichtsrats . . . . .	356
a) Die Geschäftsführer als alleinige Ansprechpartner des Aufsichtsrats . . . . .	356
b) Mitarbeiter des Unternehmens als illegale Informanten des Aufsichtsrats . . . . .	357
c) Kunden als unzulässige Informationsquelle des Aufsichtsrats . . . . .	359
5. Die Verantwortung jedes Mitglieds der Geschäftsführung für eine korrekte Berichterstattung . . . . .	360
a) Die Aussagekraft der Berichte . . . . .	362

	Seite
b) Die Behandlung der Informationen und Auskünfte der Geschäftsführer durch den Aufsichtsrat . . . . .	362
XVI. Die Gesamtverantwortung des Aufsichtsrats . . . . .	363
1. Ohne Verschulden keine Gruppenhaftung aller Aufsichts- ratsmitglieder . . . . .	363
2. Die Gesamtverantwortung des Aufsichtsrats im einzelnen	364
3. Die Verantwortung der einzelnen Mitglieder des Aufsichtsrats . . . . .	365
4. Die Verschwiegenheitspflicht der Aufsichtsratsmitglieder	366
XVII. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats . . . . .	368
1. Die Stellung des Vorsitzenden im Aufsichtsrat . . . . .	368
2. Die organisatorischen Aufgaben des Aufsichtsrats- vorsitzenden . . . . .	372
3. Die besondere Verantwortung des Aufsichtsrats- vorsitzenden . . . . .	373
XVIII. Die Erweiterung der Kompetenzen des Aufsichtsrats – ihre Auswirkung auf die Geschäftsführer . . . . .	377
XIX. Der maßgeschneiderte Aufsichtsrat . . . . .	380
XX. Die Entlastung des Aufsichtsrats . . . . .	381
XXI. Die Generalbereinigung . . . . .	382
XXII. Haftungsminderung – Ersatzansprüche – Verjährung . . . . .	383
XXIII. Der Aufsichtsrat in der existenzbedrohenden Krise des Unternehmens . . . . .	384
1. Grundregeln . . . . .	384
2. Der Aufsichtsratsvorsitzende in der Krisensituation des Unternehmens . . . . .	389
XXIV. Texte . . . . .	391
1. Auszug aus dem GmbH-Gesetz vom 20. April 1892 . . . . .	391
2. Auszug aus dem Aktiengesetz vom 6. September 1965 . . . . .	398
<b>Sachverzeichnis . . . . .</b>	<b>403</b>