

---

## Vorwort zur 3. Auflage

Das Themenfeld der Führungsorganisation zeichnet sich durch ein bemerkenswertes Zusammenspiel stabiler Grundkonstanten und dynamischer Elemente aus. Auf der einen Seite stehen die organisationsstrukturellen Prinzipien für die Kompetenzverteilung an der Spitze der Hierarchie und deren Verknüpfung mit den nachgelagerten Hierarchieebenen, die ein vergleichsweise festes Bündel an Gestaltungsalternativen ergeben. Insofern erstrecken sich die interessanten Entwicklungen vor allem auf die Frage, wie die Unternehmenspraxis diese Optionen unter den jeweils gegebenen Kontextbedingungen ausschöpft. Dabei bewegen sich die gewählten Gestaltungen ungeachtet der zunehmend kürzer werdenden Lebenszyklen organisatorischer Strukturen im Kern innerhalb eines gegebenen Lösungsraums, der je nach Entwicklungsphase der einzelnen Unternehmen (und nicht selten auch ganzer Branchen) eher in die eine oder die andere Richtung ausgeschöpft wird. Diese Reorganisationen führen über die Zeit zu den – erfahrenen Organisationspraktikern seit langem geläufigen – Pendelbewegungen bei der Ausformung der Unternehmensorganisation, die etwa zwischen Zentralisation und Dezentralisation, Produkt- und Kundenorientierung, Holding- und Stammhausstrukturen schwingen.

Auf der anderen Seite lassen sich beständige Veränderungen des regulatorischen Umfelds der Führungsorganisation, wie es heute namentlich durch den Begriff *Corporate Governance* umrissen wird, konstatieren. So hat beispielsweise die rechtlich vergleichsweise organisationsflexible Europäische Aktiengesellschaft (SE) inzwischen auch im Kreis der DAX-Unternehmen ihren Durchbruch als attraktive Rechtsform erreicht. Auch ist das Haftungsregime für Organmitglieder heute keineswegs mehr nur als „totes Recht“ anzusprechen. Den unterschiedlichen Haftungsfolgen führungsorganisatorischer Alternativen kommt vielmehr verstärkt auch praktische Relevanz zu. Ferner zeichnet sich unter dem Stichwort der „vorstandsunabhängigen Information“ eine interessante Bewegung innerhalb des juristischen Meinungsstands in der Frage direkter Kontakte des Aufsichtsrats – als Überwachungsorgan Teil der Unternehmensführung – zu Führungskräften unterhalb des Vorstands ab. Schließlich wird gerade unter dem Eindruck der Finanzkrise dem Thema Nachhaltigkeit intensivere Aufmerksamkeit geschenkt, die weit über die ökologischen Aspekte des Umweltschutzes hinausreicht. Diese und viele weitere Änderungen im rechtlich-gesellschaftlichen „Datenkranz“ vermitteln wichtige Impulse, die

bei fundierten organisatorischen Gestaltungsentscheidungen neben den ‚rein betriebswirtschaftlichen‘ Konsequenzen in Rechnung zu stellen sind.

Die skizzierten Entwicklungen sind in die Überarbeitung des vorliegenden Lehrbuchs eingeflossen. Neben den notwendigen Aktualisierungen von Literatur sowie Verweisen auf einschlägige Vorschriften von Gesetz und Deutschem Corporate Governance Kodex wurde die Darstellung teils gestrafft und teils ergänzt. Neu hinzugekommen ist beispielsweise ein gesonderter Abschnitt zur Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswerts als übergeordneter Leitmaxime der Unternehmensführung, auf die auch führungsorganisatorische Maßnahmen hin auszurichten sind. Diese Maxime beruht auf einem betriebswirtschaftlichen Konzept der Nachhaltigkeit, das die angemessene Berücksichtigung aller zentralen Stakeholderbelange als Voraussetzung einer langfristig erfolgreichen Unternehmensentwicklung versteht.

Die Neuauflage hätte ohne Unterstützung nicht erscheinen können. Ich möchte mich daher ganz herzlich bei allen studentischen und wissenschaftlichen Mitarbeitern bedanken, die zur Fertigstellung der 3. Auflage beigetragen haben. Mein besonderer Dank gilt Frau Dipl.-Kffr. Katrin Jarosch, die sehr engagiert und mit großer Sorgfalt die Gesamtedaktion übernommen hat. Danken möchte ich schließlich auch Frau Ulrike Lörcher und Frau Katharina Harsdorf, die für den Gabler Verlag die Neuauflage in wiederum bewährter Weise begleitet haben.

Berlin, im Oktober 2014

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 *Leistungsorganisation* – 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 Leistungsorganisation 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 Talaular 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 Gesamtedaktion 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

Führungsorganisation

Grundlagen der Corporate Governance, Spitzen- und  
Leitungsorganisation

v. Werder, A.

2015, XXIV, 384 S. 103 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4446-7