

---

# Führungsorganisation als Element der Corporate Governance

---

## 2.1 Systeme der Corporate Governance

Systeme der Corporate Governance zur Bewältigung der aufgezeigten Governanceprobleme<sup>96</sup> bestehen aus diversen markanten Elementen rechtlicher und faktischer Natur, die unterschiedliche Ausprägungen annehmen können. Die jeweilige Kombination dieser (Ausprägungen der) Elemente führt zu spezifischen Arrangements institutioneller Regelungen und marktlicher Gegebenheiten, die insgesamt die Möglichkeiten der verschiedenen Stakeholder zur Einflussnahme auf das Unternehmensgeschehen bestimmen<sup>97</sup>. Zu den wichtigsten *rechtlichen Systemelementen* zählen die maßgebliche übergeordnete Zielsetzung des Unternehmens im Sinne einer Shareholder- oder einer Stakeholder-Orientierung, Strukturmerkmale wie beispielsweise eine monistische (Board-System) oder dualistische (Two-Tier-System) Verfassung und eine direktoriale (CEO) oder kollegiale (Vorstand) Leitungsorganisation, die Verankerung der Arbeitnehmer (Partizipation durch Mitbestimmung oder Ausübung externen Arbeitsmarktdrucks bis hin zu Streiks) und die primäre Ausrichtung von Publizität und Prüfung nach dem (eher aktionärsfreundlichen) Marktwertprinzip (US-GAAP bzw. IFRS) oder dem (eher gläubigerschützenden) Vorsichtsprinzip (HGB). Die *faktischen Systemelemente* umfassen namentlich Indikatoren des Kapitalmarkts wie etwa die Aktionärsstrukturen (Anteilskonzentrationen oder Streubesitz), das Verhältnis von Eigen- und Fremdfinanzierung der Unternehmen, die Rolle der Banken (Universalbank- oder Trennungsprinzip) und die Existenz

---

<sup>96</sup> Siehe Abschnitt I-1.1.2, S. 7ff.

<sup>97</sup> Vgl. Weimer/Pape 1999, S. 152f.; Halpern 2000, S. 5; Schmidt/Hackethal/Tyrell 2002, S. 30; Gerum 2007, S. 25ff.

personeller Verflechtungen zwischen den Unternehmen (interlocking directorates). Von Bedeutung sind aber auch generellere sozio-kulturelle Faktoren wie beispielsweise die oben beschriebene ‚Governanceatmosphäre‘<sup>98</sup>.

Der Überblick über die wesentlichen Bestandteile von Corporate Governance-Systemen macht deutlich, dass die Corporate Governance und die Führungsorganisation einer Unternehmung im hier verstandenen Sinne auf der einen Seite nicht deckungsgleich sind. Fragen der Corporate Governance reichen vielmehr weit über den Gegenstand führungsorganisatorischer Betrachtungen hinaus. Allerdings zeigt sich auf der anderen Seite auch, dass die führungsorganisatorischen Gestaltungsfelder der Spitzenorganisation und der Leitungsorganisation der Unternehmung<sup>99</sup> zentrale Elemente jedes Corporate Governance-Systems markieren<sup>100</sup>. So stehen nicht zuletzt die jeweiligen Stärken und Schwächen des monistischen Board-Systems angelsächsischer Prägung und des dualistischen Modells der deutschen AG mit seiner Trennung von Leitung (Vorstand) und Überwachung (Aufsichtsrat) im Mittelpunkt zahlreicher Beiträge der Governancediskussion<sup>101</sup>. Das Gleiche gilt für die Gegenüberstellung der kollegialen und der direktorialen Unternehmensführung, wie sie etwa für den Vorstand einer AG<sup>102</sup> bzw. den CEO einer US-amerikanischen Corporation<sup>103</sup> kennzeichnend ist. Die Auseinandersetzung mit den Gestaltungsoptionen der Führungsorganisation einer Unternehmung und ihren Effizienzwirkungen gewinnt folglich durch die aktuelle Corporate Governance-Bewegung einen neuen Stellenwert.

---

## 2.2 Gegenstand der Führungsorganisation

### 2.2.1 Unternehmensführung als Objekt organisatorischer Gestaltung

Die *Organisation der Unternehmensführung* oder kurz die *Führungsorganisation* einer Unternehmung stellt einen zentralen Ausschnitt aus dem Gesamtproblem der Unternehmensorganisation dar. Das Objekt dieses Organisationsthemas – die *Unternehmensführung* – kann zum einen aus einer institutionalen Perspektive und zum anderen aus einer funktionalen Blickrichtung charakterisiert werden<sup>104</sup>. Diese beiden Sichtweisen repräsentieren allerdings nur verschiedene Seiten der gleichen Medaille.

---

<sup>98</sup> Siehe hierzu Abschnitt I-1.1.2.3.3, S. 14f.

<sup>99</sup> Siehe hierzu Abschnitt I-2.2, S. 26ff.

<sup>100</sup> Siehe zum Zusammenhang zwischen Corporate Governance und (Führungs-)Organisation auch Hambrick/v. Werder/Zajac 2008.

<sup>101</sup> Vgl. FN 192 sowie Abschnitt II-2.2.1.3, S. 148ff.

<sup>102</sup> Siehe hierzu Abschnitt II-2.2.1.3, S. 148ff. und Abschnitt III-2.1.1.3.1, S. 181ff.

<sup>103</sup> Siehe hierzu Abschnitt II-2.2.1.1, S. 141f.

<sup>104</sup> Vgl. bereits Gutenberg 1986, S. 20; Krüger 1994, S. 247; Rühli 1996, S. 16ff.; Becker 2011, S. 16; um eine prozessuale Perspektive ergänzt bei Macharzina/Wolf 2012, S. 35ff.

Als *Institution* bezeichnet Unternehmungsführung den oder die Träger der grundlegenden, obersten Rahmenhandlungen in der Unternehmung. Unternehmungsführung in diesem institutionalen Sinne wird häufig – jedoch keineswegs einheitlich – auch mit dem Wort *Unternehmensleitung*<sup>105</sup> belegt. In der üblichen organisationstheoretischen Betrachtung, die von den Regelungen der rechtlichen Unternehmensverfassung abstrahiert, handelt es sich hierbei um die oberste Ebene bzw. die Spitzeneinheit der Hierarchie. Die Gleichsetzung der Unternehmungsführung mit der Hierarchiespitze vernachlässigt allerdings den Tatbestand, dass die Unternehmensverfassung bzw. Corporate Governance der gängigen Rechtsformen Führungskompetenzen regelmäßig auf mehrere juristisch etablierte Gremien verteilt. Infolgedessen ist die Identifizierung der Träger der Unternehmungsführung bei Einbeziehung der führungsorganisatorischen Implikationen der Unternehmensverfassung deutlich schwieriger.

Aus *funktionaler Blickrichtung* meint Unternehmungsführung die Vornahme der *unternehmungsbezogenen Rahmenhandlungen*. Diese Handlungen zeichnen die angestrebte Grundrichtung der Unternehmungsaktivitäten vor und wirken auf die richtungskonforme Entwicklung dieser Aktivitäten durch Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen ein. Sie sind durch *Folgehandlungen* auf den nachgelagerten Hierarchieebenen umzusetzen, welche die Vorgaben der Rahmenhandlungen weiter detaillieren und ausführen. Folgehandlungen können ebenso wie Rahmenhandlungen durchaus Führungscharakter im allgemeinen Sinne der zielorientierten Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern haben. Aktivitäten der Mitarbeiterführung werden hier jedoch nur dann zum Gestaltungsproblem der Führungsorganisation gezählt, wenn sie von Trägern der Unternehmungsführung ausgeübt werden. Die Organisationsfragen der Führungshandlungen auf den tieferen Hierarchieebenen werden mithin ausgeblendet.

Versteht man Unternehmungsführung in dem soeben skizzierten Sinne, so lässt sich der Gegenstand der Führungsorganisation in einer ersten groben Annäherung wie folgt umreißen. Im Mittelpunkt der Organisation der Unternehmungsführung steht das Topmanagement der Unternehmung. Das Topmanagement bildet nach seiner Definition den Träger des überwiegenden Teils der unternehmungsführenden Rahmenhandlungen. Es ist zum einen in das rechtliche Gremiensystem der Unternehmensverfassung eingebunden und fungiert zum anderen als Spitze der organisatorischen Unternehmungshierarchie. Infolgedessen erstreckt sich die Führungsorganisation im Kern auf die Organisation (der Handlungen) des Topmanagements einschließlich der Regelung seiner Beziehungen zu den übrigen Gremien der Unternehmensverfassung auf der einen Seite (Spitzenorganisation) und zu den organisatorischen Einheiten auf den nachgelagerten Hierarchieebenen andererseits (Leitungsorganisation).

Um die Position und Rolle des Topmanagements und damit den Gegenstand der Führungsorganisation näher zu charakterisieren, werden im Folgenden die prinzipielle Funk-

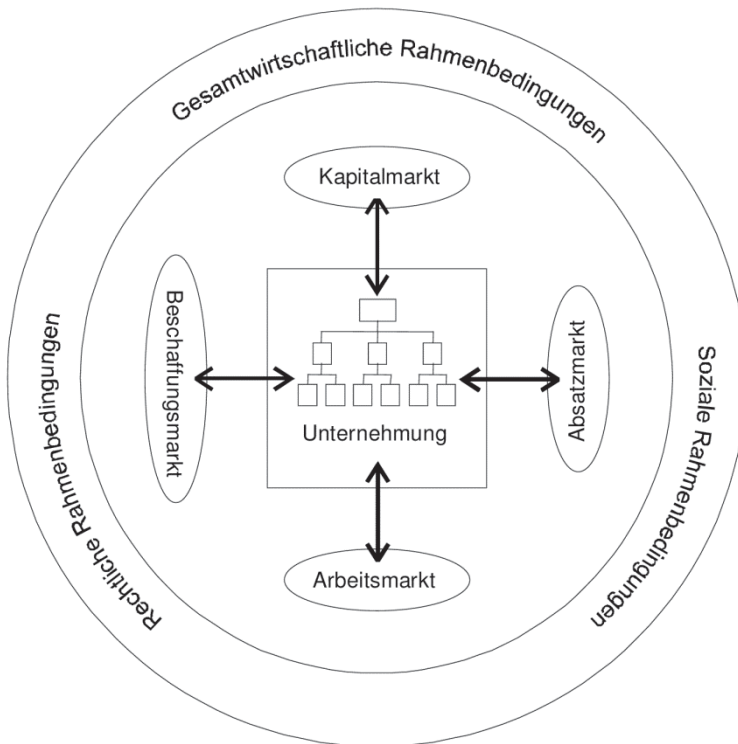
---

<sup>105</sup> Vgl. Hoffmann 1980, S. 2261; Frese/Mensching/v. Werder 1987, S. 15; Rühli 1996, S. 31; Seidel/Redel 1987, S. 17; Becker 2011, S. 174.

tionsweise der Unternehmung als zu führendes Handlungssystem sowie die Träger und die Einzelhandlungen der Unternehmungsführung eingehender herausgearbeitet.

### 2.2.2 Unternehmungen als Objekt der Unternehmungsführung

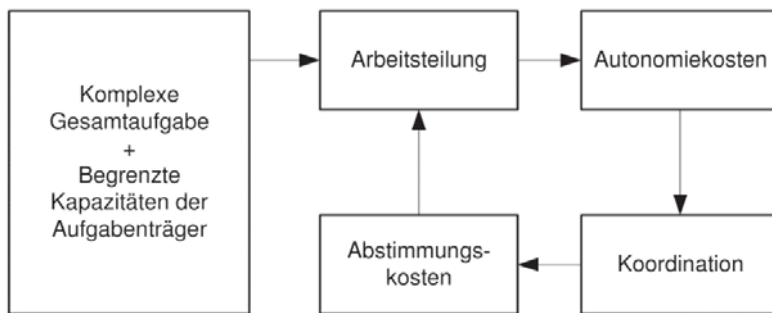
*Unternehmungen* stellen wirtschaftlich selbständige, einheitlich geleitete Handlungssysteme dar, die in Märkte integriert und auf Wertschöpfung durch Kombination knapper Ressourcen angelegt sind (siehe Abbildung 1-4). Sie operieren unter bestimmten gesamtwirtschaftlichen, rechtlichen und sozialen Randbedingungen, die einen mehr oder weniger großen Spielraum für ihre Wertschöpfungsaktivitäten definieren. Die Ausfüllung dieser Handlungsspielräume erfolgt – als Ausdruck wirtschaftlicher Selbständigkeit der Unternehmungen – nach Maßgabe ihrer je eigenen, autonomen Dispositionen<sup>106</sup>.



**Abbildung 1-4** Unternehmungen als Handlungssysteme

<sup>106</sup> Zum Begriff der Unternehmung Ulrich 1970, S. 153ff.; Gutenberg 1983, S. 510ff.; Schneider 2004, Sp. 1429, sowie zu einer Übersicht der Theorie der Unternehmung Schneider 1997; Osterloh 2007, Sp. 1858ff.

Abgesehen vom Ausnahmefall der Einpersonenernteuerung, die lediglich eine intrapersonelle Arbeitsteilung kennt, sind in jeder (größeren) Unternehmung mehrere Handlungsträger an der Erfüllung der Unternehmungsaufgabe beteiligt. Die Begründung hierfür liegt darin, dass die Gesamtaufgabe einer Unternehmung im Vergleich zur begrenzten Handlungskapazität einer einzelnen Person meist zu komplex ist (siehe Abbildung 1-5). Aufgrund dieses Missverhältnisses zwischen Komplexität und Kapazität ist die Gesamtaufgabe daher im Normalfall in Teilaufgaben zu zerlegen und auf mehrere Handlungsträger bzw. organisatorische Einheiten zu verteilen. Die hieraus resultierende interpersonelle *Arbeitsteilung* bewirkt eine Komplexitätsreduktion und ermöglicht so erst die Bewältigung der Unternehmungsaufgabe.



**Abbildung 1-5** Grundtatbestände der Organisation

Eine interpersonelle Arbeitsteilung kann allerdings ohne weitere Vorkehrungen negative Konsequenzen nach sich ziehen. Da die einzelnen Organisationseinheiten bei Arbeitsteilung zwangsläufig bis zu einem gewissen Grade unabhängig voneinander handeln, können *Autonomiekosten* entstehen. Zu denken ist beispielsweise an Unwirtschaftlichkeiten aufgrund von Doppelarbeiten oder Produktionsunterbrechungen als Konsequenz einer mangelhaften Synchronisation der einzelnen Stufen des Wertschöpfungsprozesses. Infolgedessen bedingt jede Arbeitsteilung ein bestimmtes Maß an *Koordination*, welche die Teilaktivitäten aufeinander abstimmt und auf die Erfüllung der Unternehmungsaufgabe hin ausrichtet. Durch Koordination lassen sich folglich die Autonomiekosten (in gewissem Umfang) reduzieren. Zugleich entstehen allerdings *Abstimmungskosten*. Diese Kosten resultieren aus dem Einsatz von Ressourcen und Zeit für die Abstimmungsmaßnahmen und sind mit den Einsparungen an Autonomiekosten abzuwägen<sup>107</sup>.

<sup>107</sup> Dieser Zusammenhang bildet die zentrale Grundlage des Effizienzkonzepts zur Bewertung organisatorischer Alternativen, das später näher vorgestellt wird, siehe Abschnitt III-2.1.2.1.1, S. 190ff.

Unternehmungen lassen sich damit aus organisatorischer Sicht kurz als *arbeitsteilige Koordinationssysteme* kennzeichnen. Ihr charakteristisches Merkmal liegt nun darin, dass die zielorientierte Ausrichtung und Abstimmung der Einzelhandlungen letztlich in hierarchischer Form erfolgt<sup>108</sup>. Die Teilaktivitäten der Unternehmungsmitglieder sind danach im Zweifel – sofern sie also strittig sind – entsprechend den Anordnungen der jeweils hierarchisch übergeordneten Organisationseinheit (Instanz) zu vollziehen. Als Folge dieses Koordinationsprinzips stehen – bei rein handlungslogischer Betrachtung – sämtliche Wertschöpfungsaktivitäten einer Unternehmung unter einer (teils unmittelbaren, häufiger aber mittelbaren) einheitlichen Leitung, die von der Hierarchiespitze als oberster Koordinationsebene ausgeübt wird. Um Missverständnisse zu vermeiden, ist bereits an dieser Stelle eine Anmerkung zum Charakter der einheitlichen Leitung angebracht. Aufgrund der unstrukturierten Natur managerialer Probleme darf dieser Begriff keineswegs im Sinne einer zielgenauen, vollständig beherrschbaren Steuerung der Unternehmungsaktivitäten verstanden werden. Unternehmungsführung und damit auch einheitliche Leitung bedeuten vielmehr realistisch betrachtet lediglich die Durchführung diverser Managementmaßnahmen, die eine möglichst positive Entwicklung der Unternehmung fördern (sollen). Diese Komplikationen werden jedoch hier noch ausgeklammert und erst im nachfolgenden Abschnitt bei der Erörterung der Handlungen der Unternehmungsführung thematisiert.

Unternehmungsinterne Aktivitäten grenzen sich durch ihre hierarchische Koordination von marktlichen Austauschbeziehungen ab<sup>109</sup>. Solche Transaktionen über den Markt basieren auf freiwilligen Verhandlungsprozessen ohne Konsenszwang und kommen bei fehlender Einigung nicht zustande. Die Unterscheidung zwischen Hierarchie und Markt als den beiden grundlegenden Koordinationsmechanismen ist allerdings lediglich als idealtypische Gegenüberstellung zu verstehen. Sie ist vor allem nicht trennscharf genug, um eine hinreichend exakte Definition der Unternehmungsgrenze zu erlauben (siehe Abbildung 1-6).

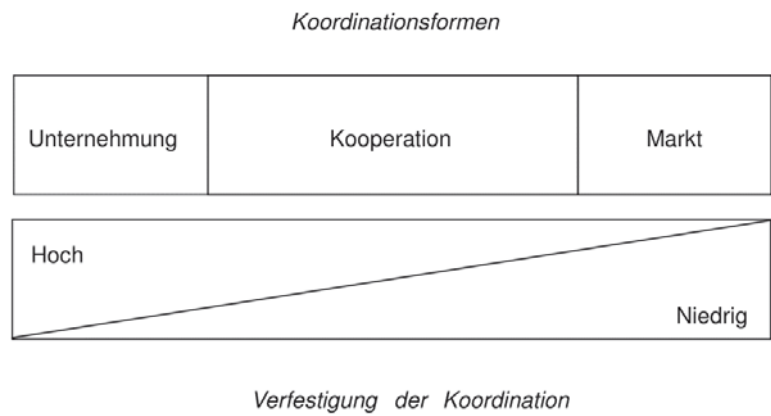
Zunächst können Unternehmungen unterschiedliche Rechtsstrukturen aufweisen, die bereits innerhalb dieses Koordinationstyps zu verschiedenartigen Abstimmungsbedingungen führen. Besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der Trennung zwischen Einheitsunternehmungen und Konzernunternehmungen zu, die sich nach der Komplexität ihrer ‚Rechtskleider‘ voneinander unterscheiden (siehe Abbildung 1-7). *Einheitsunternehmungen* sind rechtseinheitlich verfasst, sodass hier die Grenzen der wirtschaftlichen Einheit (*Unternehmung*) und der gesellschaftsrechtlichen Einheit (*Unternehmen* oder synonym *Gesellschaft*) deckungsgleich sind. *Konzernunternehmungen* oder kurz *Konzerne* bestehen dagegen aus mehreren rechtlich selbständigen Konzernunternehmen bzw. Konzerngesellschaften, die unter einheitlicher Leitung stehen und daher

---

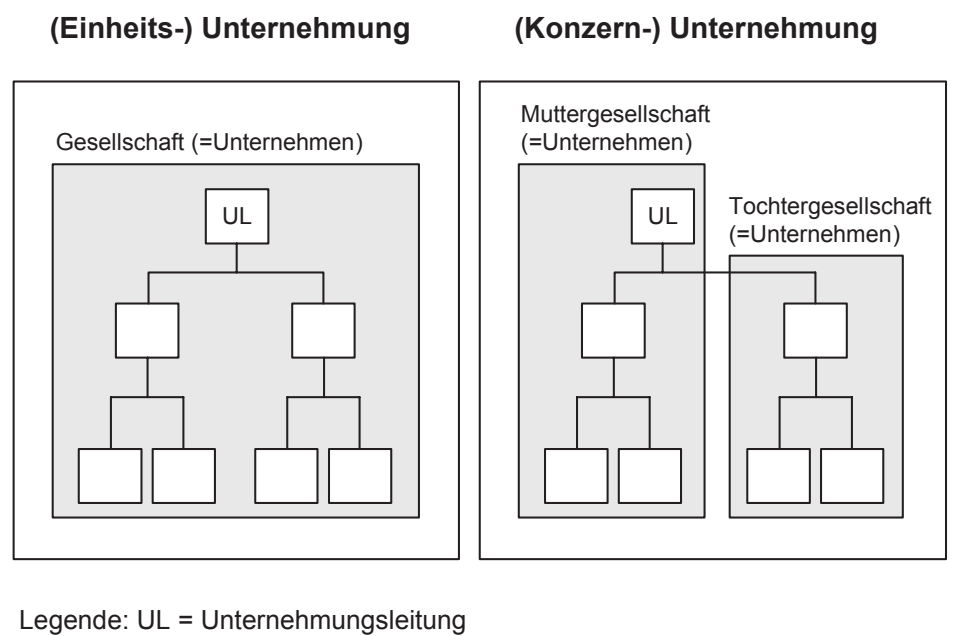
<sup>108</sup> Vgl. hierzu auch Frese/Graumann/Theuvsen 2012, S. 108ff.

<sup>109</sup> Zur Gegenüberstellung der beiden Koordinationsformen Markt und Hierarchie grundlegend Coase 1937; Williamson 1985. Vgl. auch Jost 2004, Sp. 1452f.; Ebers/Gotsch 2006, S. 238ff.; Picot et al. 2012, S. 131ff.

je für sich wirtschaftlich unselbständig sind<sup>110</sup>. Konzerne stellen somit juristisch gegliederte Wirtschaftsgebilde dar, bei denen die Grenzen der Unternehmung und die Rechtsformgrenzen auseinander fallen.



**Abbildung 1-6** Koordinationsmechanismen für Transaktionen



Ferner und vor allem aber kommen in der Realität zahlreiche Mischformen (Hybride<sup>111</sup>) zwischen Hierarchie und Markt vor, die sich nicht sinnvoll einem der beiden Eckpunkte des Kontinuums zuordnen lassen und daher hier als Kooperationen bezeichnet werden sollen. *Kooperationen* wie z. B. strategische Allianzen<sup>112</sup>, Netzwerke<sup>113</sup> oder „virtuelle Unternehmen“<sup>114</sup> zeichnen sich durch Koordinationssysteme aus, die mangels Weisungsbeziehungen zwischen den Kooperationspartnern einerseits zu locker sind, um als hierarchisch angesprochen zu werden. Auf der anderen Seite sind die Austauschbeziehungen hier jedoch so verfestigt, dass eine jederzeitige Auflösung des Transaktionsverbunds anders als beim reinen Marktmodell vernünftigerweise nicht (mehr) in Betracht kommt.

In Anbetracht der Schwierigkeiten einer trennscharfen Abgrenzung unterschiedlicher Koordinationsgrade arbeitsteiliger Handlungssysteme soll im Folgenden zur Definition der Unternehmungsgrenze<sup>115</sup> nicht auf ein organisatorisches, sondern auf ein rechtliches Kriterium zurückgegriffen werden, das normalerweise eine ausreichend eindeutige Grenzziehung und damit Identifizierung der Unternehmungsmitglieder erlaubt. Danach umschließt die *Systemgrenze einer Unternehmung* alle Handlungsträger, die durch Arbeitsverträge (bei Arbeitnehmern) oder Dienstverträge (bei Mitgliedern gesellschaftsrechtlicher Gremien) mit der Unternehmung verbunden sind.

### 2.2.3 Träger der Unternehmungsführung

Nach dem bisher gezeichneten Bild vollziehen sich die Unternehmungsaktivitäten in einem System hierarchisch gegliederter Organisationseinheiten nach Maßgabe einer einheitlichen Leitung, die in den Händen der obersten Ebene der Hierarchie liegt. Die Hierarchiespitze fungiert damit in dieser Vorstellung als alleinige Trägerin der Unternehmungsführung. Diese vergleichsweise abstrakte organisationstheoretische Konzeption bedarf allerdings einer qualifizierenden Ergänzung, um der Realität gerecht zu werden.

Im Gegensatz zum organisationstheoretischen Modell der omnipotenten Hierarchiespitze teilen die gängigen Rechtsformen die Kompetenzen zur Unternehmungsführung meist auf mehrere juristisch vorgegebene Gremien auf. Ein Beispiel bildet der dreigliedrige Aufbau der Aktiengesellschaft (AG) aus Hauptversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand, der zudem noch von mitbestimmungsrechtlichen Gremien flankiert wird. Die entsprechenden juristischen Unternehmensverfassungen sehen somit keine monostrukturelle Unternehmungsführung vor, sondern eine Ausdifferenzierung der organisatorischen Spitzeneinheit. Aus dem Kreis der rechtlich etablierten Gremien dürfen allerdings re-

---

<sup>111</sup> Zu den „hybrid forms“ Williamson 1991, S. 269; siehe auch Ménard 2004, S. 345.

<sup>112</sup> Vgl. Backhaus/Piltz 1990; Bronder/Pritzl 1992; Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 287ff.

<sup>113</sup> Vgl. z. B. Miles/Snow 1984; Jarillo 1988; Sydow 1992.

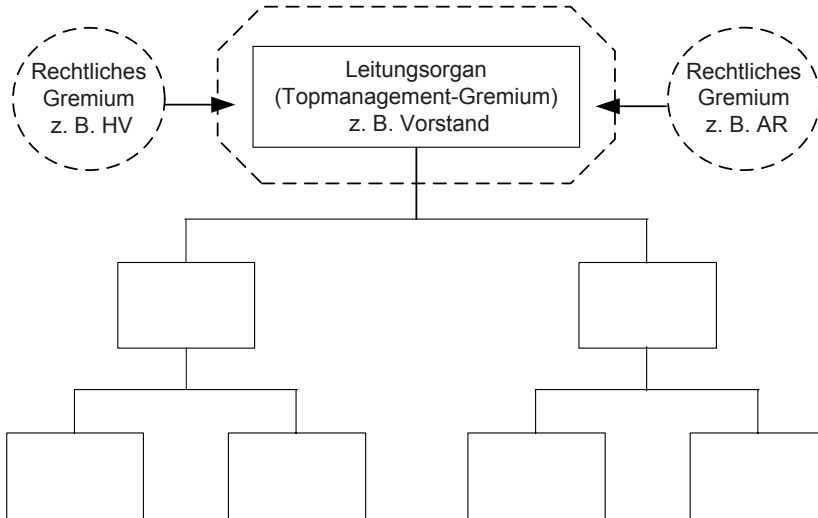
<sup>114</sup> Vgl. etwa Byrne/Brandt/Port 1993; Davidow/Malone 1996; Scholz 1996.

<sup>115</sup> Hierzu eingehend Sarfaras 2010.



gelmäßig nur bestimmte (wenige) Organe über Befugnisse verfügen, die sie zur Wahrnehmung – des zumindest überwiegenden Teils – der Aufgaben einer Hierarchiespitze befähigen. Die übrigen Gremien sind demgegenüber vornehmlich auf die Artikulation spezifischer Interessen ausgerichtet.

Für die Ableitung systematischer Aussagen zur Organisation der Unternehmungsführung ist es zweckmäßig, nur dasjenige Organ der jeweils betrachteten Rechtsstruktur als Bestandteil der Unternehmungshierarchie anzusehen, das der organisationstheoretisch gedachten Unternehmungsleitung nach seiner gesetzlich zugewiesenen und satzungsmäßig ergänzten (statutarischen) Kompetenzausstattung am nächsten kommt (siehe Abbildung 1-8)<sup>116</sup>. Diese Einheit wird im Folgenden als *Leitungsorgan* oder auch *Topmanagement* bezeichnet. Sie residiert im Fall der Einheitsunternehmung innerhalb der Rechtsform dieser Unternehmung und im Konzernfall in der Konzernobergesellschaft bzw. der Muttergesellschaft. Die übrigen rechtlichen Gremien sind hingegen als Einheiten außerhalb der Hierarchie zu interpretieren, deren Einflussnahmen den Handlungsspielraum des Leitungsorgans begrenzen. Das Leitungsorgan verkoppelt somit gewissermaßen das organisationstheoretische Konstrukt der Hierarchie mit dem gesellschaftsrechtlichen System der Gremien. Während seine Mitglieder einerseits Weisungen an die ihnen hierarchisch untergeordneten organisatorischen Einheiten erteilen, erfahren sie auf der anderen Seite Einschränkungen ihrer Leitungsautonomie durch die übrigen Governancegremien.



Legende: HV = Hauptversammlung

AR = Aufsichtsrat

**Abbildung 1-8** Leitungsorgan als Hierarchiespitze

<sup>116</sup> Siehe v. Werder 1986b, S. 98ff.

Mit Hilfe der eingeführten Kategorien lassen sich nun die *Träger der Unternehmensführung* präziser beschreiben. Es handelt sich hierbei primär um die Individuen, die – von dem zuständigen Bestellungs-gremium – zum Mitglied des Leitungsorgans ernannt worden sind. Dabei kann die Unternehmensleitung entweder in die Hände einer Einzelperson (Fall der *unipersonalen Unternehmensleitung*) oder aber einer Personen-gruppe (Fall der *multipersonalen Unternehmensleitung*) gelegt werden. Zu den Leitungsorganmitgliedern bzw. zum Topmanagement treten als Träger von Rahmen-handlungen ferner die Angehörigen weiterer rechtsformabhängig eingerichteter Gremien (z. B. Hauptversammlung und Aufsichtsrat) hinzu, die punktuell an Fragen der Unter-nehmensführung mitwirken, jedoch außerhalb der organisatorischen Hierarchie stehen.

## 2.2.4 Handlungen der Unternehmensführung

### 2.2.4.1 Kernaufgaben der Unternehmensführung

Die Aufgaben der Unternehmensführung lassen sich zunächst in Kernaufgaben und Kannaufgaben einteilen. Die *Kernaufgaben* markieren diejenigen Managementmaßnahmen, deren Delegation auf Ebenen unterhalb des Topmanagements unverhältnismäßig hohe Autonomiekosten verursachen würde. Sie sollen daher von den Mitgliedern der Unternehmensleitung zur Wahrung ihrer originären Führungsfunktion persönlich erfüllt werden. Dabei können die Topmanager zwar selbstredend eine Unterstützung durch ihre Mitarbeiter erfahren. Entscheidend ist aber, dass sie den Inhalt der Maßnahmen durch ihre eigenen Vorstellungen nachhaltig selbst prägen und nicht bloß Vorschläge nachgeordneter Organisationseinheiten ohne nähere materielle Auseinandersetzung mit den Vorschlagsinhalten ‚absegnen‘.

*Kannaufgaben* beschreiben demgegenüber Aufgabenstellungen, die nicht unbedingt auf der obersten Führungsebene angesiedelt werden müssen. Sie können zwar bei ausreichend freien Kapazitäten von der Unternehmensleitung zusätzlich zu den Kernaufgaben wahrgenommen werden, lassen sich anderenfalls aber durchaus auch auf nachgelagerte Hierarchieebenen übertragen. Die Frage, inwieweit Kannaufgaben delegiert werden sollten, lässt sich im Detail nur im Einzelfall unter Berücksichtigung von Kontext-faktoren wie Unternehmensgröße und Branche beantworten. Dabei ist die Entscheidung für einen bestimmten Delegationsgrad – wie später bei der Auseinandersetzung mit der Effizienzbewertung organisatorischer Alternativen deutlich werden wird – im Prinzip nach den jeweils anfallenden Autonomie- und Abstimmungskosten einer mehr oder weniger starken Zentralisation bzw. Dezentralisation zu bestimmen<sup>117</sup>. Ferner werden in der Realität auch verhaltensbezogene Einflussfaktoren wie der persönliche Führungsstil der Topmanager über das jeweilige Ausmaß der Delegation mitentscheiden. Die weiteren Ausführungen in diesem Abschnitt konzentrieren sich auf die nähere Charakterisie-

---

<sup>117</sup> Siehe näher Abschnitt III-2.1.2.1.1, S. 190ff. und Abschnitt III-2.2.1.2.1, S. 266ff.



<http://www.springer.com/978-3-8349-4446-7>

Führungsorganisation

Grundlagen der Corporate Governance, Spitzen- und  
Leitungsorganisation

v. Werder, A.

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

ISBN: 978-3-8349-4446-7