

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage .....	V
Vorwort zur 1. Auflage .....	VII
Inhaltsübersicht .....	IX
Inhaltsverzeichnis .....	XI
Abbildungsverzeichnis .....	XVII
Abkürzungsverzeichnis .....	XXI
<b>Teil I Grundlagen der Führungsorganisation .....</b>	<b>1</b>
1 Corporate Governance als Ordnungsrahmen der Führungsorganisation .....	3
1.1 Grundlagen der Corporate Governance .....	3
1.1.1 Begriff und aktuelle Bedeutung der Corporate Governance ..	3
1.1.2 Grundprobleme der Corporate Governance .....	7
1.1.2.1 Unternehmen als Vertragsnetzwerke .....	7
1.1.2.2 Bezugsgruppen des Unternehmens .....	8
1.1.2.3 Opportunismusooptionen und Opportunismusverhalten .....	11
1.1.2.3.1 Opportunismusbegriff und Opportunismusinterdependenzen	11
1.1.2.3.2 Einflussgrößen der Opportunismusooptionen .....	13
1.1.2.3.3 Einflussgrößen des Opportunismusverhaltens .....	14
1.1.2.4 Funktionen der Corporate Governance .....	15
1.2 Gestaltung der Corporate Governance .....	16
1.2.1 Governancemechanismen .....	16
1.2.2 Governanceprinzipien .....	18
1.2.3 Regelungsinstrumente .....	20
1.2.4 Deutscher Corporate Governance Kodex .....	21
2 Führungsorganisation als Element der Corporate Governance .....	25
2.1 Systeme der Corporate Governance .....	25
2.2 Gegenstand der Führungsorganisation .....	26

2.2.1	Unternehmensführung als Objekt organisatorischer Gestaltung .....	26
2.2.2	Unternehmungen als Objekt der Unternehmensführung .....	28
2.2.3	Träger der Unternehmensführung .....	32
2.2.4	Handlungen der Unternehmensführung .....	34
2.2.4.1	Kernaufgaben der Unternehmensführung .....	34
2.2.4.2	Arbeitsweise der Unternehmensführung .....	41
2.2.5	Leitmaxime nachhaltiger Unternehmensführung .....	47
2.3	Gestaltungsfelder der Führungsorganisation .....	51
2.4	Führungsorganisation und Organisationsrecht .....	55

## **Teil II Kompetenzverteilung zwischen Führungsgremien:**

<b>Spitzenorganisation</b> .....	61
1 Grundfragen der Spitzenorganisation .....	63
1.1 Gestaltungsparameter der Spitzenorganisation .....	63
1.2 Grundmuster der Spitzenorganisation .....	65
1.2.1 Rechtsstrukturabhängige Grundmuster .....	65
1.2.1.1 Einheitsunternehmung .....	65
1.2.1.2 Konzernunternehmung .....	68
1.2.1.2.1 Juristische Konzernformen .....	68
1.2.1.2.2 Strukturelle Konzernformen .....	70
1.2.2 Mitbestimmungsabhängige Grundmuster .....	74
1.2.2.1 Betriebliche Mitbestimmung .....	75
1.2.2.2 Unternehmerische Mitbestimmung .....	82
1.2.2.2.1 Unternehmerische Mitbestimmung in der Einheitsunternehmung .....	83
1.2.2.2.2 Unternehmerische Mitbestimmung im Konzern .....	86
2 Spitzenorganisation ausgewählter Einheitsunternehmungen .....	91
2.1 Deutsche Rechtsformen .....	91
2.1.1 AG .....	91
2.1.1.1 Rechtliche Gremien der AG .....	91
2.1.1.2 Kompetenzspielräume und Besetzungsmodalitäten der Gremien .....	92
2.1.1.2.1 Hauptversammlung .....	92
2.1.1.2.2 Aufsichtsrat .....	95
2.1.1.2.3 Vorstand .....	105
2.1.1.2.4 Betriebsrat .....	107
2.1.1.3 Identifizierung des Leitungsorgans .....	112
2.1.1.4 Konsequenzen spitzenorganisatorischer Alternativen .....	113

2.1.2	GmbH .....	114
2.1.2.1	Rechtliche Gremien der GmbH .....	114
2.1.2.2	Kompetenzspielräume und Besetzungsmodalitäten der Gremien .....	115
2.1.2.2.1	Gesellschafterversammlung .....	115
2.1.2.2.2	Geschäftsführung .....	122
2.1.2.2.3	Aufsichtsrat .....	126
2.1.2.3	Identifizierung des Leitungsorgans .....	128
2.1.2.3.1	Mitbestimmungsfreie GmbH .....	128
2.1.2.3.2	Mitbestimmte GmbH .....	133
2.1.2.4	Konsequenzen spitzenorganisatorischer Alternativen .....	134
2.1.2.4.1	Betriebswirtschaftliche Konsequenzen .....	135
2.1.2.4.2	Rechtsnorminduzierte Konsequenzen .....	137
2.2	Ausländische und supranationale Rechtsformen .....	140
2.2.1	US-Corporation .....	141
2.2.1.1	Rechtsform- und staatenabhängiges Organisationsrecht in den USA .....	141
2.2.1.2	Rechtliche Kompetenzpositionen in der Corporation .....	142
2.2.1.3	Verfassungsvergleich zwischen Corporation und AG .....	148
2.2.2	Societas Europaea (Europäische Aktiengesellschaft) .....	151
2.2.2.1	Entstehungshintergrund der Europäischen Aktiengesellschaft .....	151
2.2.2.2	Rechtliche Gremien der Europäischen Aktiengesellschaft .....	154
2.2.2.3	Alternativen der Spitzenorganisation .....	155
3	Spitzenorganisation im Konzern .....	161
<b>Teil III Organisation des Topmanagements: Leitungsorganisation .....</b>		<b>165</b>
1	Grundfragen der Leitungsorganisation .....	167
2	Leitungsorganisation in der Einheitsunternehmung .....	171
2.1	Basismodelle der Leitungsorganisation .....	171
2.1.1	Gestaltungsspielräume .....	171
2.1.1.1	Modellkomponenten .....	171
2.1.1.2	Modellalternativen .....	174
2.1.1.2.1	Sprecher-Modell .....	174
2.1.1.2.2	Ressort-Modell .....	176
2.1.1.2.3	Hierarchie-Modell .....	177
2.1.1.2.4	Stabs-Modell .....	180

2.1.1.3	Rechtsformabhängige Zulässigkeit der Basismodelle .....	181
2.1.1.3.1	AG .....	181
2.1.1.3.2	GmbH .....	186
2.1.2	Konsequenzen der Basismodelle .....	190
2.1.2.1	Betriebswirtschaftliche Konsequenzen .....	190
2.1.2.1.1	Organisationstheoretisches Effizienzkonzept .....	190
2.1.2.1.2	Effizienz der Basismodelle .....	206
2.1.2.1.2.1	Überblick .....	206
2.1.2.1.2.2	Fundierungsqualität .....	207
2.1.2.1.2.2.1	Fundierungsqualität der Unternehmensleitung .....	207
2.1.2.1.2.2.2	Fundierungsqualität der Bereichsleitung .....	217
2.1.2.1.2.2.3	Fundierungsqualität der Bereichsabstimmung .....	221
2.1.2.1.2.3	Fundierungsaufwand .....	226
2.1.2.1.2.3.1	Personalkosten .....	226
2.1.2.1.2.3.2	Dispositionsfähigkeit .....	227
2.1.2.1.2.4	Fazit .....	230
2.1.2.2	Rechtsnorminduzierte Konsequenzen .....	234
2.1.2.2.1	Sprecher-Modell .....	234
2.1.2.2.2	Ressort-Modell .....	238
2.1.2.2.3	Hierarchie-Modell .....	241
2.1.2.2.4	Stabs-Modell .....	243
2.1.2.3	Zusammenfassung .....	244
2.2	Detailausformungen der Leitungsorganisation .....	245
2.2.1	Delegation .....	245
2.2.1.1	Gestaltungsspielräume .....	245
2.2.1.1.1	Alternativen der Delegation .....	245
2.2.1.1.2	Rechtsnorminduzierte Unterstützungen und Restriktionen ....	253
2.2.1.1.2.1	Überblick .....	253
2.2.1.1.2.2	Spitzendelegation .....	254
2.2.1.1.2.3	Bereichsdelegation .....	263
2.2.1.1.2.4	Zusammenfassung .....	265
2.2.1.2	Konsequenzen der Delegation .....	266
2.2.1.2.1	Betriebswirtschaftliche Konsequenzen .....	266
2.2.1.2.2	Rechtsnorminduzierte Konsequenzen .....	273
2.2.2	Bereichsbildung .....	277
2.2.2.1	Gestaltungsspielräume .....	277
2.2.2.1.1	Alternativen der Bereichsbildung .....	277
2.2.2.1.2	Rechtsnorminduzierte Unterstützungen und Restriktionen der Bereichsbildung .....	290
2.2.2.2	Konsequenzen der Bereichsbildung .....	292

---

3	Leistungsorganisation im Konzern .....	299
3.1	Grundlagen .....	299
3.2	Delegation im Konzern .....	301
3.2.1	Gestaltungsspielräume der Delegation .....	301
3.2.2	Konsequenzen der Delegation .....	307
3.2.2.1	Konfigurationseffizienz .....	307
3.2.2.2	Motivationseffizienz .....	309
3.3	Organbesetzung im Konzern .....	311
3.4	Vorstands-Doppelmandate im Konzern .....	313
3.4.1	Rechtsprobleme von Vorstands-Doppelmandaten .....	313
3.4.2	Organisationstheoretische Bewertung von Vorstands- Doppelmandaten .....	317
3.4.2.1	Konfigurationseffizienz .....	317
3.4.2.2	Motivationseffizienz .....	320
3.4.3	Alternativen der Konzernorganisation .....	321
	Literaturverzeichnis .....	333
	Sachwortverzeichnis .....	379



<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