

Arbeitspapier **225**

Marc Eulerich | Martin K. Welge
**Strategische Unternehmens-
überwachung durch den
mitbestimmten Aufsichtsrat in
Krisenzeiten**

Arbeitspapier 225

Marc Eulerich
Martin K. Welge

**Strategische Unternehmensüberwachung durch
den mitbestimmten Aufsichtsrat in Krisenzeiten**

**Eine empirische Untersuchung der Überwachungspraxis von
Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern in DAX-Unternehmen**

Impressum

Herausgeber: Hans-Böckler-Stiftung
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon: (02 11) 77 78-175
Fax: (02 11) 77 78-283
E-Mail: Karsten-Schneider@boeckler.de

Redaktion: Dr. Karsten Schneider, Leiter des Referats Forschungsförderung 2
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Dezember 2010

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	6
0 Einleitung	7
0.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	7
0.1.1 Theoretische Forschungslücke und praktische Problemstellung	7
0.1.2 Zielsetzung	7
0.2 Gang der Untersuchung	8
1 Theoretische Einordnung des Untersuchungsgegenstandes	10
1.1 Verknüpfung von Corporate Governance und Mitbestimmung	10
1.2 Theoretische Relevanz von Corporate Governance und Mitbestimmung	13
1.3 Mitbestimmung im Aufsichtsrat	17
2 Grundlagen der Überwachung	22
2.1 Abgrenzung des Überwachungsbegriffs	22
2.2 Überwachungskomponenten	23
2.2.1 Überwachungsgegenstand	23
2.2.2 Überwachungsträger	23
2.2.3 Überwachungsnorm	24
2.2.4 Überwachungsurteil	26
2.3 Überwachungsfunktionen	26
2.4 Strategische Überwachung	28
2.4.1 Kontrolle der Strategieformulierung	29
2.4.2 Strategische Prämissenkontrolle	29
2.4.3 Strategische Durchführungskontrolle	29
2.4.4 Strategische Überwachung	29
3 Agencytheoretische Analyse der Unternehmensüberwachung durch den Aufsichtsrat	31
3.1 Möglichkeiten der Klassifikation der Agency-Theorie	31
3.2 Definition und Charakteristika von Principal-Agent-Beziehungen	33
3.3 Agency-Konflikte zwischen Management und Aufsichtsrat	35
3.3.1 Interessen des Managements	35

3.3.2	Interessen des Aufsichtsrats	36
3.3.3	Konfiguration von Zielen als Bedingung des Kontrollproblems	37
3.3.4	Abweichende Risikobereitschaften als Bedingung des Kontroll- problems	37
3.3.5	Die Unvollkommenheit des Vertrags als Bedingung des Kontrollproblems	37
3.3.6	Informationsproblematik der Aufsichtsräte	38
3.3.7	Die Beziehung von Vorstand und Aufsichtsrat als Prinzipal- Agent-Problem	40
3.3.8	Beitrag der Agency-Analyse zum Untersuchungsgegenstand	41
4	Konkretisierung des konzeptionellen Bezugsrahmens	42
4.1	Analyseebene Aufsichtsrat: „Überwachungsverständnis“ und „Organisationsstruktur“	42
4.2	Analyseebene Interaktion: „Informationsaustausch“ und „gegenseitige Macht und Einflussnahme“	44
5	Gestaltung des empirischen Forschungsdesigns	46
5.1	Erhebungsmethodisches Vorgehen	46
5.2	Datenerhebung und Sample	47
6	Ergebnisse der Untersuchung	51
6.1	Ergebnisse zum Überwachungsverständnis	51
6.1.1	Kontrolle der Strategieformulierung	52
6.1.2	Strategische Prämissenkontrolle	56
6.1.3	Strategische Durchführungskontrolle	57
6.1.4	Strategische Überwachung	59
6.1.5	Zusammenfassende Beurteilung der Ergebnisse	60
6.2	Ergebnisse zur Organisationsstruktur des Aufsichtsrates	62
6.2.1	Befunde zur Spezialisierung	62
6.2.2	Befunde zur Delegation	64
6.2.3	Befunde zur Koordination	64
6.2.4	Zusammenfassende Beurteilung der Ergebnisse	67
6.3	Ergebnisse zum Informationsaustausch zwischen Vorstand und Aufsichtsrat	68
6.3.1	Aufnahme von Informationsangeboten	68
6.3.2	Nachfrage nach Informationen	69

6.4	Ergebnisse zur gegenseitigen Macht und Einflussnahme von Vorstand und Aufsichtsrat	76
6.5	Vergleich der gewonnen Ergebnisse mit den Ergebnissen der Grothe-Studie	78
6.5.1	Vergleich des Überwachungsverständnisses	79
6.5.2	Vergleich der Organisationsstruktur	81
6.5.3	Vergleich des Informationsaustausches	82
6.5.4	Vergleich der gegenseitigen Macht und Einflussnahme	84
7	Zusammenfassender Vergleich.....	86
7.1	Bewertung der Ergebnisse vor dem Hintergrund der Finanzkrise	88
7.2	Weiterer Forschungsbedarf	90
	Literatur	92
	Über die Hans-Böckler-Stiftung	101

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gang der Untersuchung	9
Abbildung 2: Externe und interne Mechanismen zur Disziplinierung des Managements	16
Abbildung 3: Das deutsche Two-Tier-System	17
Abbildung 4: Konzeptioneller Bezugsrahmen des vorliegenden Projektes	45
Abbildung 5: Struktur der Stichprobe	48
Abbildung 6: Verteilung der Stichprobe anhand der Mitarbeiterzahl	48
Abbildung 7: Verteilung der Stichprobe anhand des Jahresumsatzes	49
Abbildung 8: Verteilung der Stichprobe anhand der Aktienindizes	49
Abbildung 9: Rücklaufquote differenziert nach Indizes	50
Abbildung 10: Bedeutung unterschiedlicher Kontrollarten in der Praxis	52
Abbildung 11: Kriterien zur Beurteilung der Nachvollziehbarkeit der Strategieformulierung	53
Abbildung 12: Einfluss des Aufsichtsrates auf die Definition der strategischen Unternehmensziele	54
Abbildung 13: Kennzahlen zur Beurteilung der strategischen Ausrichtung	55
Abbildung 14: Die Rolle des Aufsichtsrates bei der Prämissendefinition	56
Abbildung 15: Kenntnis über die Auswirkungen von Prämissenänderungen	57
Abbildung 16: Meilensteine im Rahmen der strategischen Durchführungskontrolle ..	58
Abbildung 17: Berichterstattungsintervalle strategischer Meilensteine	58
Abbildung 18: Eignung des Aufsichtsrates für die strategische Überwachung	60
Abbildung 19: Einführung eines Strategieausschusses	63
Abbildung 20: Mitarbeit im Strategieausschuss	64
Abbildung 21: Optimale Größe eines Aufsichtsrates	65
Abbildung 22: Wichtige Koordinationsinstrumente eines Aufsichtsratsvorsitzenden ..	66
Abbildung 23: Dimensionen der Berichterstattung	68
Abbildung 24: Informationswert einzelner Vorstandsberichte	69
Abbildung 25: Wichtige Informationsquellen	70
Abbildung 26: Überwachungszeitpunkte in der Unternehmenspraxis	71
Abbildung 27: Informationen des Vorstandes werden weitergeleitet an	72
Abbildung 28: Zustimmungsvorbehalt des Aufsichtsrates gegenüber der strategischen Planung des Vorstandes	73
Abbildung 29: Kriterien zur Qualifikation des Aufsichtsrates	74
Abbildung 30: Instrumente im Falle negativer Überwachungsergebnisse	75
Abbildung 31: Maßnahmen zur Verbesserung der Überwachungstätigkeit	77
Abbildung 32: Gesetzliche Maßnahmen zur Verbesserung der Überwachungs- tätigkeit	78
Abbildung 33: Ergebnisse der Grothe-Studie	86
Abbildung 34: Ergebnisse des Projekts	88

0 Einleitung

0.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Das Thema „gute Corporate Governance“ wird aufgrund der Globalisierung, der Gründung europäischer Aktiengesellschaften (Societas Europaea) und zunehmender weltweiter Verflechtungen von Unternehmen immer bedeutender. Vor diesem Hintergrund ist es die gemeinsame Aufgabe des Vorstandes und des mitbestimmten Aufsichtsrates, eine ganzheitliche und ordnungsgemäße Unternehmensführung zu gewährleisten. Denn diese stellt die Voraussetzung dafür dar, ein Unternehmen innovativ, zielorientiert und nachhaltig steuern und kontrollieren zu können. Daher liegt diesem Forschungsprojekt die Annahme zugrunde, dass der Aufsichtsrat zur Gewährleistung einer derartigen Unternehmensführung in seinem Überwachungsverständnis eine strategische Dimension miteinzubeziehen hat. Ziel dieses Forschungsprojektes ist es daher, das strategische Überwachungsverständnis von Arbeitnehmervertretern in DAX-Unternehmen zu erheben und zu analysieren. Des Weiteren sollen Verbesserungspotenziale identifiziert und Handlungsempfehlungen für die Praxis formuliert werden.

0.1.1 Theoretische Forschungslücke und praktische Problemstellung

Der deutsche Corporate Governance Kodex regelt die Zusammenarbeit und Besetzung von Aufsichtsrat und Vorstand. Die dort verankerten Verhaltensgrundsätze sind zwar in den Entsprechenserklärungen von 94% der DAX-Unternehmen wiederzufinden, werden aber oftmals nicht eingehalten und können demnach auch nicht zur Prävention von nicht Kodex konformen Unternehmensentwicklungen beitragen. Dabei ist eine gute Unternehmensführung und Überwachung insbesondere in Krisenzeiten Voraussetzung, um den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern. Aufgrund dessen müssen die Aufsichtsräte, besonders durch die Vertreter der Arbeitnehmerseite, ihre Aufgabe der Überwachung wahrnehmen.

Die Kontroll- und Überwachungsfunktion des Aufsichtsrates wird jedoch zumeist als vergangenheitsorientiert, passiv und nach innen gerichtet beschrieben. Die theoretischen und empirischen Untersuchungen hierzu sind entweder mehrere Jahre alt (und haben besonders die aktuellen Entwicklungen in Krisenzeiten noch nicht berücksichtigen können) oder konzentrieren sich nur auf die Arbeitgeberseite im Aufsichtsrat. Aus diesem Grund besteht die Notwendigkeit, die genannten Eigenschaften zu überprüfen und hierdurch die notwendige ganzheitliche und zukunftsgerichtete Perspektive der aktiven strategischen Überwachung zu untersuchen.

0.1.2 Zielsetzung

Eine wirksame Überwachung sollte parallel zur Planung und Realisierung verlaufen. Demzufolge muss der Aufsichtsrat in der Lage sein, die aktuelle und zukünftige Unter-

nehmenssituation strategisch nachzuvollziehen. Nur so kann der Aufsichtsrat eine proaktive und zukunftsorientierte Überwachung gewährleisten, die wie ein „strategisches Alarmsystem“ fungiert und rechtzeitig einen möglichen Handlungsbedarf signalisiert. Die Überwachung hat somit bei der Planung (Prämissenformulierung und erste Selektionsschritte für die Strategieformulierung) einzusetzen und endet erst nach der Implementierung der Strategie. Um Handlungsempfehlungen für die Entwicklung einer solchen ganzheitlichen und zukunftsorientierten Überwachung geben zu können, muss zunächst die aktuelle Situation der strategischen Überwachungstätigkeit in mitbestimmten Aufsichtsräten analysiert werden. Dabei ist die Identifikation des Überwachungsverständnisses und der Mechanismen, die die strategische Ausrichtung des Unternehmens auf der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat beeinflussen, vorzunehmen. Außerdem sollen festzustellende Unterschiede im Vergleich zur Kapitalgeberseite herausgearbeitet werden. Auch eine Verknüpfung zu möglichen Auswirkungen der Finanzkrise auf die strategische Überwachung soll eingebunden werden, um allen aktuellen Entwicklungen im entsprechenden Maße Rechnung zu tragen. Des Weiteren sollen die kritischen Erfolgsfaktoren der strategischen Überwachungsaufgabe herausgearbeitet und Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit des Überwachungssystems aufgezeigt werden.

0.2 Gang der Untersuchung

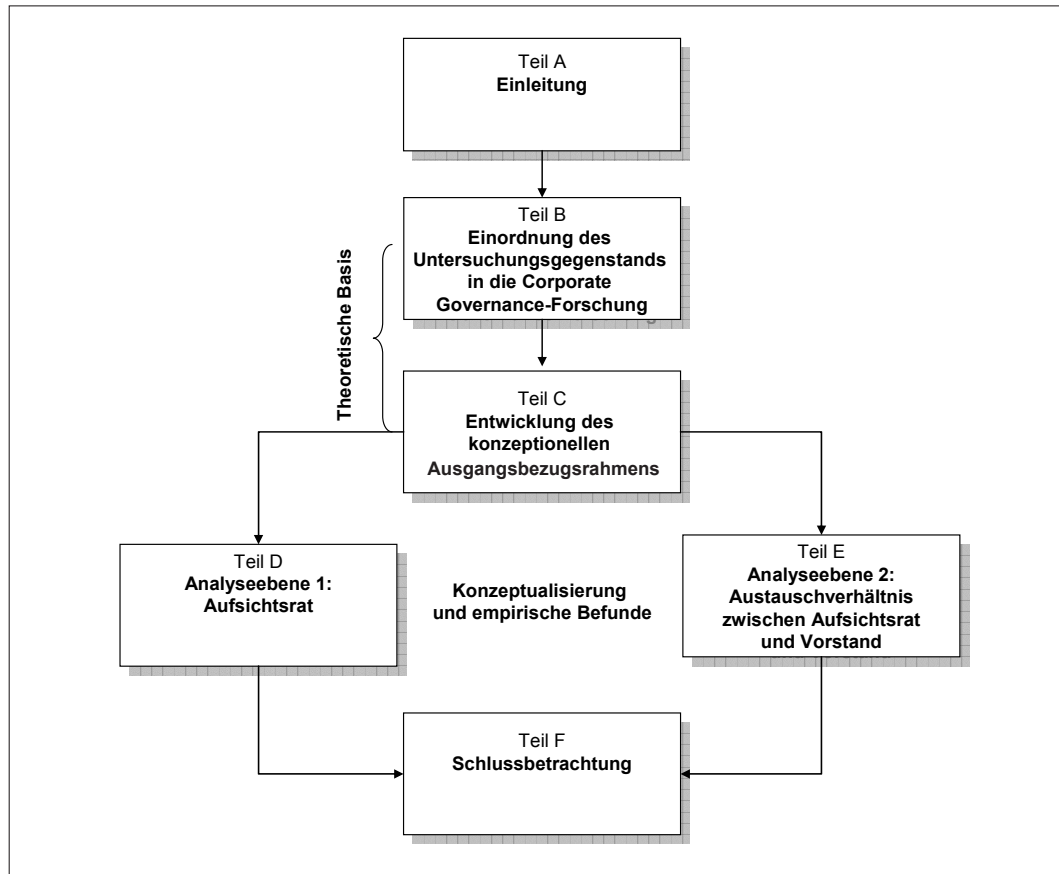
In Anlehnung an das Design der Grothe-Studie (2006) hat die Datenerhebung in Form von persönlichen Interviews mit Arbeitnehmervertretern stattgefunden. Dazu wurden die stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden von Unternehmen aus dem DAX 30, MDAX und SDAX befragt. Es wurde angestrebt, mindestens 10% der Grundgesamtheit von 160 Unternehmen abzubilden. Hierfür wurden alle Unternehmen (in der oben genannten Reihenfolge der Indizes) angeschrieben und die jeweiligen stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden um ein persönliches Gespräch gebeten. Der Zugang zu den Unternehmen erfolgt vor dem Hintergrund einer möglichst repräsentativen Branchen- und Indexverteilung. Der Fokus auf Unternehmen aus den DAX-Indizes basiert auf der Tatsache, dass Mandatsträger in großen Publikumsgesellschaften den engsten Bezug zur Corporate Governance-Thematik haben. Eine rein quantitative Erhebung der Daten, die auf standardisierten Fragebögen basiert, ist aufgrund des komplexen Forschungsfeldes „strategische Überwachung“ nicht ausreichend. Deshalb wurden die Daten anhand von qualitativen Interviews ermittelt, um vertiefte Informationen über das Strategieverständnis und den Prozess der Überwachung gewinnen zu können.

Das Projekt erstreckte sich über einen Zeitraum von vier Monaten und wurde mit der Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung durchgeführt. Die Stiftung stellte finanzielle Mittel sowie die Kontaktdaten der potenziellen Interviewpartner zur Verfügung.

Das Projekt wurde in verschiedenen Phasen realisiert. Zunächst wurde eine umfassende Literaturrecherche zur Fundierung der Projektzielsetzung vorgenommen. Auf der Basis der Ergebnisse der Literaturrecherche wurde ein konzeptionelles Modell entwickelt,

das die untersuchten Variablen sowie ihre Beziehungen untereinander adressiert. In den weiteren Schritten wurden die Datensammlung für die DAX-Indizes durchgeführt und die erhobenen Daten statistisch und qualitativ ausgewertet. Als finaler Arbeitsschritt erfolgte die Erstellung des Projektberichtes.

Abbildung 1: Gang der Untersuchung



1 Theoretische Einordnung des Untersuchungsgegenstandes

Im Folgenden wird zunächst ein Ausgangsverständnis von Corporate Governance geschaffen und erste Ansatzpunkte zur Verknüpfung mit der Thematik der Mitbestimmung identifiziert. Im Anschluss daran wird die theoretische Relevanz von Corporate Governance sowie der Mitbestimmung in diesem Zusammenhang über institutionsökonomische und agencytheoretische Argumente dargestellt. Da sich die vorliegende Untersuchung als Erweiterung der von Grothe (2006) vorgelegten Studie versteht, werden die dort formulierten Grundlagen sowie das Design der Darstellung weitgehend übernommen und um den Mitbestimmungsaspekt ergänzt.

1.1 Verknüpfung von Corporate Governance und Mitbestimmung

Da Corporate Governance, trotz der Aktualität und Vielschichtigkeit der wissenschaftlichen und praktischen Diskussion, nicht zuletzt aufgrund des Empfehlungscharakters entsprechender Vorschriften und mangelnder rechtlicher Verbindlichkeit¹ sowohl im deutsch- als auch im englischsprachigen Raum² ein weitgehend unscharfer Begriff bleibt, soll zunächst ein für die vorliegende Untersuchung einheitliches Verständnis des Terminus geschaffen werden. Die Herleitung beruht auf der von Grothe (2006) zusammengestellten Übersicht über ausgewählte Definitionen.³ Diese lässt sich auf ein Verständnis von Corporate Governance als sowohl intern als auch extern orientierte Unternehmensverfassung, die Führungs- und Kommunikationsaufgaben und -pflichten sowie entsprechende Rechenschafts- und Transparenzbemühungen regelt, verdichten.

Um den Begriff differenzierter zu betrachten bzw. in seinen wesentlichen Elementen zu begreifen, wird die von GROTHE (2006) vorgenommene Spezifizierung des Begriffs durch die drei Dimensionen „Unternehmens- bzw. Rechtsform“, „Anspruchsgruppen“ sowie „Innen-/Außenperspektive“⁴ zugrunde gelegt. Eine Ergänzung erfährt die Systematisierung dahingehend, dass bereits innerhalb der Dimensionen durch Einbezug aktueller Forschungsergebnisse die grundlegende Relevanz des Mitbestimmungsaspektes sowie die Indizien für die Aktualität und zentrale Bedeutung des Themas identifiziert werden.

Unternehmens- bzw. Rechtsform

Die wissenschaftliche Literatur zu Corporate Governance bezieht sich vor allem auf Kapitalgesellschaften, was sich durch die dort vorherrschende Trennung von Kapitaleigen-

1 Vgl. Grothe 2006, S. 14; Schneider/Strenger 2000, S. 16

2 Vgl. Keasy/Thompson/Wright 1997, S. 2

3 Vgl. Grothe 2006, S. 14 ff.

4 Vgl. Grothe 2006, S. 17 ff.

tum und Unternehmensführung begründen lässt.⁵ Diese Trennung ist für die Corporate Governance insofern von besonderer Bedeutung, als dass sie eine der Hauptursachen für mögliche Interessenkonflikte darstellt, aus denen wiederum umfangreiche Abstimmungs- und Kontrollbedarfe resultieren.⁶ Daher scheint auch eine weitere Spezifizierung hinsichtlich der Relevanz für börsennotierte Aktiengesellschaften nachvollziehbar. Dies spiegelt sich auch in der Adressierung des DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX (DCGK) wider, der, vor dem Hintergrund des gesetzlich vorgegebenen dualen Führungssystems, Empfehlungen insbesondere für deutsche Aktiengesellschaften ausspricht⁷. Allerdings wird im Rahmen des Kodex explizit darauf hingewiesen, dass auch nicht börsennotierte Gesellschaften den Empfehlungen folgen sollten. Die zunehmende Relevanz von Corporate Governance auch für nicht börsennotierte Unternehmen sowie die Ausweitung der Debatte auf mittelständische Unternehmen⁸ oder Familienunternehmen wird nicht zuletzt durch die Bildung einer „Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen“⁹, die sich der Formulierung und Festlegung modifizierter und spezieller Vorschriften für den Kontext der Familienunternehmen widmet, unterstrichen. Die Unternehmens- bzw. Rechtsform spielt vor dem Hintergrund der Mitbestimmung insofern eine Rolle, als dass sie die Vorgaben zur Gestaltung und Gewichtung der Mitbestimmung begründet. Da sich die vorliegende Untersuchung ausschließlich mit deutschen Aktiengesellschaften befasst, sei auf die international sehr unterschiedliche und meist stark von der deutschen Auffassung und Ausgestaltung abweichende Wahrnehmung der Relevanz von Mitbestimmung¹⁰ nur am Rande hingewiesen.

Anspruchsgruppen

Die vorliegenden Definitionen von Corporate Governance berücksichtigen die Anspruchsgruppen eines Unternehmens in sehr unterschiedlichem Ausmaß. Es lässt sich jedoch festhalten, dass die „Disziplinierung des Managements zum Schutz einer oder mehrerer Interessengruppen des Unternehmens“¹¹ das zentrale Anliegen der Corporate Governance darstellt. Dieses Verständnis beruht vor allem auf agencytheoretischen Überlegungen hinsichtlich der Trennung von Kapitaleigentum und Unternehmensführung, die bereits in der Dimension der Rechtsform eine zentrale Rolle spielen. Während die Diskussion zunächst lange den Shareholder-Value-Ansatz als zentrales Argument für die Notwendigkeit guter Corporate Governance in den Vordergrund stellte, verdeutlichen jüngste Änderungen am DCGK, dass künftig ein Einbezug aller Stakeholder in die Betrachtung empfohlen wird¹² und vorbildliche Corporate Governance „auf einer nachhaltigen Unternehmensführung unter Berücksichtigung der Interessen aller be-

5 Vgl. Grothe 2006, S. 17 u. 21 ff.; Berle/Means 1932

6 Vgl. Hilpisch 2003, S. 2ff; Hofstetter 2002, S. 6 ff

7 Vgl. DCGK Präambel

8 Vgl. Deloitte 2008; Hausch 2004; Strenger 2003

9 Vgl. Weissenberger-Eibl/Spieth 2006; INTES 2004

10 Vgl. dazu z. B. Schneider 2000

11 Martens 2000, S. 1

12 Vgl. v. Werder 2003, S. 9

troffenen Interessengruppen fußt¹³. Damit wird, entsprechend der Argumentation des Stakeholder-Ansatzes, das gesamte Beziehungsgeflecht zwischen Management, Eigentümern und den übrigen Anspruchsgruppen, zu denen neben Kunden, Lieferanten, Staat und Öffentlichkeit auch die Arbeitnehmer und nicht-staatliche Organisationen, wie z. B. Gewerkschaften, zählen, berücksichtigt.¹⁴ Wegen der Erhöhung der Problemkomplexität steht eine Berücksichtigung sämtlicher Stakeholderinteressen mitunter stark in der Kritik¹⁵, allerdings wird auch die Reduktion der Corporate Governance-Diskussion auf „das bilaterale Anteilseigner-Management-Verhältnis“¹⁶ als verkürztes Verständnis der Governance-Problematik gesehen. Dabei stützt sich das rein shareholderorientierte Verständnis auf die Argumentation, dass eine Berücksichtigung von Aktionärsinteressen indirekt auch eine Berücksichtigung der Interessen anderer Stakeholder bedeutet.¹⁷ Auch der DCGK folgte zunächst im Wesentlichen diesem Argument, betont jedoch angesichts der wirtschaftlichen Entwicklungen und der „öffentlichen Kapitalismuskritik“¹⁸ verstärkt die Notwendigkeit der Vereinbarkeit sämtlicher Interessen bzw. der Bestrebung nach einem möglichst umfassenden Interessenausgleich.¹⁹ In diesem Zusammenhang gewinnt der Aspekt der Mitbestimmung zusätzliches Gewicht. KAMP/SIMON (2005) schreiben der Mitbestimmung aufgrund ihrer Einflussmöglichkeiten auf die „Mobilisierung der Fähigkeiten des Personals zur unternehmerischen Zielerreichung“²⁰ eine zentrale Bedeutung für die Steigerung der Handlungsfähigkeit von Unternehmen sowie deren nachhaltige Entwicklung zu.²¹ Auch die Biedenkopf-Kommission zur Weiterentwicklung der Unternehmensmitbestimmung bescheinigt der Mitbestimmung aus wissenschaftlicher Perspektive einen positiven Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.²² Trotz der positiven Befunde insbesondere zum Beitrag der Mitbestimmung zum Interessenausgleich wird die Diskussion über die Gestaltung und die ökonomischen Wirkungen von Mitbestimmung durchaus kontrovers geführt²³, was an dieser Stelle jedoch nicht vertieft werden soll. Das „Spannungsfeld zwischen Anpassung und Abwehr“²⁴, innerhalb dessen sich die Mitbestimmung angesichts des Ausgleichs von Aktionärs- und Arbeitnehmerinteressen bewegt, steht jedoch außer Frage.

Innen-/Außenperspektive

Die Differenzierung in Innen- und Außenperspektive resultiert aus den in unterschiedlichem Maße betrachteten Kontrollmechanismen. Dabei reichen die Forschungsarbeiten von einer ausschließlichen Betrachtung der internen Organisation von Unternehmens-

13 Hecker 2009, S. 1654 f.

14 Vgl. Welge/Al-Laham 2008, S. 273 ff., Schmidt/Weiß 2003, S. 108

15 Vgl. Grothe 2006, S. 18

16 v. Werder 2003, S. 7

17 Vgl. Grothe 2006, S. 19 u. 78 ff.

18 Müller 2009, S. 10

19 Vgl. Hecker 2009, S. 1655

20 Kamp/Simon 2005, S. 464

21 Vgl. auch FitzRoy/Kraft 2004

22 Vgl. Biedenkopf-Kommission 2006, S. 20

23 Vgl. dazu Stettes 2007

24 Jürgens/Lippert/Gaeth 2008, S. 21

führung und -überwachung („Binnenordnung“)²⁵ bis hin zu einer Untersuchung sämtlicher Kontrollmechanismen, die auf das Unternehmen einwirken.²⁶ Während sich historisch bedingt das deutsche Verständnis von Corporate Governance häufig eng am rechtlichen Rahmen für das Zusammenwirken der Leitungs- und Überwachungsorgane orientiert, wird bereits von GROTHE (2006) die Notwendigkeit erkannt, dieses Verständnis zu erweitern und Corporate Governance als „ein komplexes System unternehmensinterner und -externer Überwachungsmechanismen, die auf das Management einwirken“²⁷ zu betrachten. Die Berücksichtigung interner und externer Einflüsse auf die Leitung und Überwachung von Unternehmen scheint aus der Perspektive der Mitbestimmung zielführend, da in diesem Zusammenhang sowohl die Einbindung von Mitarbeitern als auch die Besetzung von Aufsichtsratsposten mit externen Arbeitnehmervertretern zu untersuchen sind.

Das Ausgangsverständnis von Corporate Governance für die vorliegende Untersuchung folgt den drei Dimensionen²⁸ und definiert Corporate Governance als die Überwachung der Unternehmensführung von Aktiengesellschaften unter Berücksichtigung sämtlicher interner und externer Mechanismen zur Sicherstellung des Interessenausgleichs aller Stakeholder durch das Management.²⁹ Im Zuge dieser Begriffserweiterung ist die Betrachtung der Rolle der Mitbestimmung in diesem Kontext naheliegend. Somit erfährt die Studie von GROTHE (2006), bei der in erster Linie die Erfüllung der Aktionärsinteressen im Mittelpunkt der Betrachtung steht, eine wesentliche Erweiterung.

1.2 Theoretische Relevanz von Corporate Governance und Mitbestimmung

„The separation of ownership and control has been blamed for spectacular business failures, the build-up of huge excess capacities, and unscrupulous managers expropriating shareholders“³⁰ – das Zitat verdeutlicht die der Corporate Governance zugrundeliegende Problematik. Bereits 1932 dokumentierten Berle/Means einen Strukturwandel in US-amerikanischen Aktiengesellschaften.³¹ Sie konstatierten, dass aus der seit Ende des 19. Jahrhunderts massiv gestiegenen Streuung des Aktienbesitzes ein Kontrollverlust der Aktionäre als Eigentümer von Unternehmen resultiere. Die Interessenvielfalt und mangelnde Homogenität der Aktionäre räumt den Managern einen größeren Handlungsspielraum in der Gestaltung der Unternehmensführung ein. Damit wird das klassische Szenario der Einheit von Unternehmensbesitz und Ausübung der Verfügungsgewalt außer Kraft gesetzt. BERLE/MEANS argumentierten, dass nicht davon auszugehen sei, dass

25 Vgl. Grothe 2006, S. 19

26 Vgl. v. Werder 2003, S. 4

27 Grothe 2006, S. 20

28 Vgl. dazu auch Hess 1996, S. 10

29 Vgl. Grothe 2006, S. 20; OECD 2004, S. 11

30 Gugler 2001, S. V

31 Die Beobachtungen von Berle/Means wurden in der Folgezeit durch empirische Untersuchungen auch für Deutschland bestätigt und die Entwicklung zur Management-Kontrolle in Aktiengesellschaften belegt. Vgl. dazu Steinmann/Schreyögg/Dütthorn 1983; Bayhurst/Fey/Schreyögg 1994

die Interessen der Manager und der Eigentümer identisch seien und dass die besondere Problematik in der Überwachung der Manager durch die Eigentümer liege.³² Entscheidend für den Erfolg der Überwachung bzw. für den Gleichklang von Manager- und Eigentümerinteressen ist ein Kosten-Nutzen-Vergleich aller Parteien, der den Aufwand für die Informationsbeschaffung und -verarbeitung in Relation zum Erfolg der Überwachung setzt.³³ Diese Problematik wird in der Neuen Institutionenökonomik, insbesondere der Agency-Theorie in den 1970er Jahren wieder aufgegriffen.

Sowohl die Betrachtung von Corporate Governance als auch der besondere Fokus auf die Rolle der Mitbestimmung für gute Unternehmensüberwachung lassen sich als Forschungsgegenstand der Neuen Institutionenökonomik verstehen, bei der die Analyse von Institutionen im Mittelpunkt steht. Dabei sollen sowohl die Entwicklung und der Stand der institutionellen wirtschaftlichen Gegebenheiten erklärt werden als auch das Entscheidungsverhalten von Wirtschaftssubjekten und der Einfluss gesetzlicher oder vertraglicher Regelungen auf deren Koordination und Effizienz untersucht werden.³⁴ Grundannahme ist, dass ökonomisches Handeln durch Unvollkommenheiten sowie begrenzte Rationalität und Moral der Wirtschaftssubjekte geprägt ist.³⁵

Die Untersuchung der Rolle der Mitbestimmung bei der Überwachung der Unternehmenstätigkeit in Krisenzeiten folgt bereits bei oberflächlicher Betrachtung unmittelbar dem zentralen Erkenntnisinteresse der Neuen Institutionenökonomik. Denn hier geht es u. a. darum, die in Deutschland herrschenden rechtlichen Vorgaben zur Mitbestimmung börsennotierter Unternehmen und deren Einfluss auf die Gestaltung effizienter Unternehmensüberwachung zu untersuchen. Auch die Grundannahme der begrenzten Rationalität und Moral findet ihren Niederschlag in der Motivation der Untersuchung, nämlich zu prüfen, inwieweit die Mitbestimmung dazu beitragen kann, gerade in Krisenzeiten rational und moralisch, d. h. sozial verträglich, und dennoch ökonomisch erfolgreich Unternehmen zu führen bzw. entsprechend zu überwachen.

Auch bei genauerer Betrachtung des Forschungsprogramms der Neuen Institutionenökonomik lässt sich das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Untersuchung diesem Forschungszweig zuordnen, da insbesondere die Agency-Theorie einen zentralen Beitrag zur Problematik der Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt liefert.³⁶ Das Verständnis von Unternehmen als Geflechte von Verträgen („nexus of contracts“) zwischen Gruppen mit unterschiedlichen Zielvorstellungen³⁷ entspricht dem in Kap. 1.1 dargestellten Corporate Governance-Verständnis, denn die Definition umfasst explizit den Interessenausgleich aller Stakeholder sowie die Notwendigkeit der Kontrolle des angestrebten Ausgleichs. Dabei lässt sich die Agency-Problematik neben der klassischen Betrachtung von Aktionär-Manager-Verhältnissen auch auf alle anderen Beziehungen

32 Vgl. Berle/Means 1932

33 Vgl. im Überblick z. B. Grothe 2006, S. 22 ff.

34 Vgl. Grothe 2006, S. 24 ff.; Mikus 1998, S. 451

35 Vgl. Picot/Dietl/Franck 1997, S. 53

36 Vgl. Grothe 2006, S. 25 ff.

37 Vgl. Grothe 2006, S. 25; Fama/Jensen 1983, S. 302

zwischen dem Management und den Interessengruppen eines Unternehmens übertragen. Grothe (2006) identifiziert drei wesentliche Agency-Konflikte, die Corporate Governance erforderlich machen. Diese werden vor dem Hintergrund der vorliegenden Untersuchung vom Manager-Aktionär-Verhältnis auf sämtliche Management-Interessengruppen-Verhältnisse übertragen³⁸:

- Beteiligte Akteure verfolgen unterschiedliche Interessen und orientieren ihr Handeln am eigenen Nutzen, dementsprechend unterscheiden sich auch die Risikoneigungen der einzelnen Akteure.
- Zwischen den Akteuren bestehen Informationsasymmetrien, d. h. nicht alle Beteiligten haben den gleichen Informationsstand, darüber hinaus sind Informationswege oft intransparent und uneindeutig.
- Trotz vertraglicher Bindungen zwischen den Interessengruppen sind Verträge meist unvollständig, insbesondere was zukünftige Entscheidungssituationen betrifft, die in Anfangsverträgen noch nicht berücksichtigt werden können. Daraus resultiert ein erheblicher Entscheidungs- und Handlungsspielraum für die Manager, der aufgrund der o. g. Agency-Konflikte nicht zwangsläufig zur Erfüllung der Stakeholder-Interessen genutzt werden muss.

Es lässt sich also festhalten, dass sich aus der Trennung von Eigentum und Kapital drei wesentliche Konflikte ergeben, die Corporate Governance-Strukturen zur Disziplinierung des Managements erforderlich machen. Aufgrund der empirischen Ergebnisse zum Beitrag der Mitbestimmung zum Interessenausgleich innerhalb des Aufsichtsrats lässt sich auch die Betrachtung der Mitbestimmungsorgane agencytheoretisch begründen.

Im Folgenden werden die im Rahmen der Corporate Governance-Forschung kategorisierten Corporate Governance-Mechanismen³⁹ im Überblick dargestellt, um die Mitbestimmung innerhalb dieses Konstrukts zu verorten.

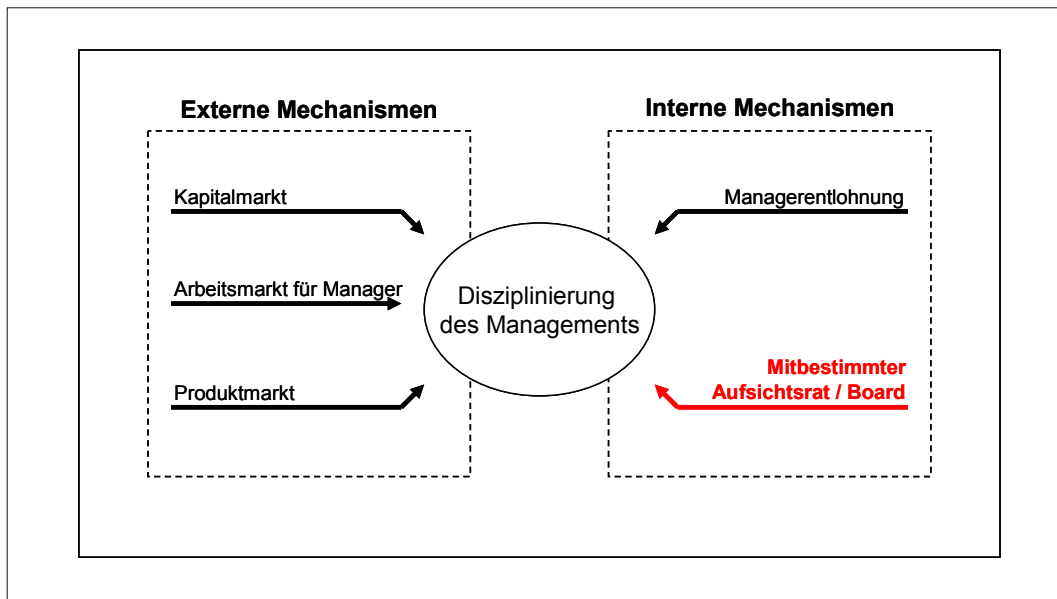
Zunächst wird zwischen internen und externen Mechanismen unterschieden. Dabei werden als externe Mechanismen diejenigen verstanden, die von außen auf das Unternehmen wirken und sich dementsprechend auch als Marktmechanismen bezeichnen lassen, während interne Mechanismen innerhalb des Unternehmens gesteuert werden. Welche Einzelaspekte den beiden Kategorien zugeordnet werden und wo sich die Mitbestimmung in dieser Systematik einordnen lässt, zeigt die folgende Abbildung (vgl. dazu Abb. 2)⁴⁰.

38 Vgl. Grothe 2006, S. 26 ff.

39 Vgl. zusammenfassend Grothe 2006, S. 28 ff., eine alternative Kategorisierung bietet Rechkemmer (2003) an, vgl. Rechkemmer 2003, S. 4

40 In Anlehnung an Grothe 2006, S. 29

Abbildung 2: Externe und interne Mechanismen zur Disziplinierung des Managements



Das deutsche Corporate Governance-System ist ein vorwiegend von internen Mechanismen geprägtes System, das auch als „Insidersystem“ bezeichnet wird.⁴¹ Die wesentlichen Merkmale des deutschen Systems, die duale Boardstruktur, weitgehend konzentriertes Eigentum und die gesetzlich geregelte Mitbestimmung im Aufsichtsrat tragen maßgeblich zu dieser Gewichtung bei. Unternehmenskontrolle wird hier hauptsächlich durch interne Akteure wahrgenommen. Hier findet sich auch der Gedanke des „nexus of contracts“ wieder, da es sich um ein „dichtes Netz an langfristig orientierten Kooperations- und Vertrauensbeziehungen zwischen den an den Unternehmen beteiligten Anspruchsgruppen“⁴² handelt. Entscheidend ist, entsprechend dem oben bereits angesprochenen Transfer der Agency-Problematik auf vielfältige Management-Stakeholder-Beziehungen, dass die Stakeholder des Unternehmens im Aufsichtsrat vertreten sind und ihre Interessen aktiv vertreten können, indem sie ihre Voice-Option wahrnehmen. Das deutsche System ist also grundlegend von einer Konsensorientierung geprägt, die sich mit dem traditionellen sozialen Dialog zwischen Management und Gewerkschaften begründen lässt.⁴³

Diese Besonderheit soll als Argument dienen, im Rahmen der vorliegenden Untersuchung den Fokus ausschließlich auf den Aufsichtsrat zu setzen und die Betrachtung der anderen Mechanismen und Akteure an dieser Stelle auszuklammern. Für eine ausführliche Darstellung der einzelnen Mechanismen sei auf die Ausführungen von Grothe (2006) verwiesen.⁴⁴

41 Im Vergleich dazu ist das angelsächsische System ein „Outsidersystem“, in dem die Unternehmenskontrolle vor allem durch externe Marktmechanismen erfolgt. Interne Mitspracherechte der Stakeholder sind nicht vorgesehen. Auch Aktionäre haben kein internes Mitspracherecht. Vgl. dazu Vitols 2003 und im Überblick Jürgens/Lippert/Gaeth 2008, S. 17 f.

42 Jürgens/Lippert/Gaeth 2008, S. 17, vgl. Reinecke 2004, S. 9

43 Vgl. Gerum 2007, S. 87 ff.

44 Vgl. Grothe 2006, S. 29 ff.

1.3 Mitbestimmung im Aufsichtsrat

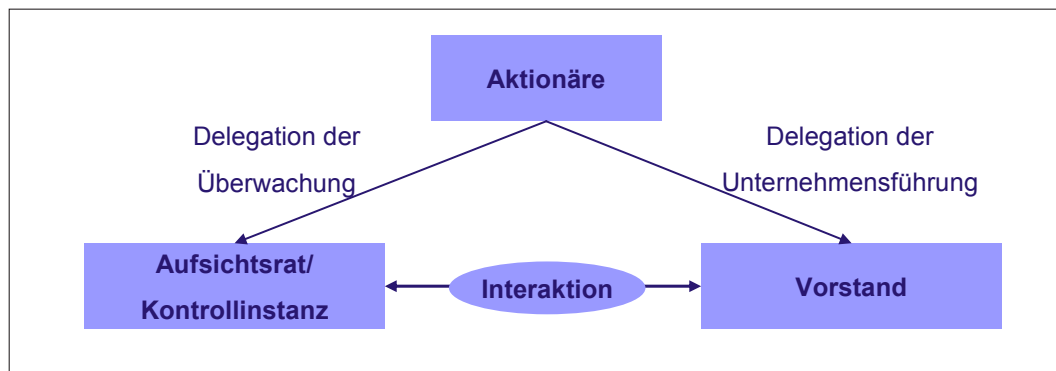
Hinsichtlich des Überwachungsorgans gibt es kein international einheitliches Modell. Vielmehr stehen sich das angloamerikanische Board-Modell und das deutsche Aufsichtsrats-/Vorstandsmodell mit gesetzlich geregelter Mitbestimmung gegenüber. Dabei wird die Diskussion über Vor- und Nachteile der beiden Corporate Governance-Systeme stark kontrovers geführt.⁴⁵ Grundsätzlich lässt sich jedoch festhalten, dass das Überwachungsorgan eines Unternehmens das zentrale Element in der Unternehmensüberwachung darstellt. In jedem Fall handelt es sich um eine Organisationseinheit, die innerhalb eines gesetzlich-normativen Rahmens Führungs- und Überwachungsaufgaben sowie die Interessenvertretung der Anspruchsgruppen wahrnimmt.⁴⁶

Aufgrund der Betrachtung deutscher Aktienunternehmen und entsprechend des dualen Systems, das eine Trennung von Vorstand und Aufsichtsrat vorsieht, wird an dieser Stelle nur das Aufsichtsrats-/Vorstandsmodell ausführlich dargestellt. Für eine umfassende Darstellung des Board-Modells sei auf GROTHE (2006) verwiesen.⁴⁷

Das mitbestimmte Aufsichtsrats-/Vorstandsmodell

Im Vergleich zum angelsächsischen Board-Modell ist das in Deutschland bestehende Two-Tier-System durch eine klare Trennung von Geschäftsführungs- und Überwachungsorgan gekennzeichnet⁴⁸ (vgl. Abbildung 3). Diese Struktur einer dualistischen Spitzenverfassung ist gesetzlich verankert und beruht auf dem „Trennungsprinzip“, also der sachlichen und personellen Trennung von Vorstand und Aufsichtsrat.⁴⁹

Abbildung 3: Das deutsche Two-Tier-System



Die Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats umfasst die institutionelle Überwachung des Vorstands als Geschäftsführungsorgan auf der einen und die prozessuale Überwachung von Führungsmaßnahmen auf der anderen Seite.⁵⁰ Ein weiteres zentrales Merkmal

45 Vgl. zusammenfassend Hopt 2001, S. 30; Loges 1997, S. 437 f.

46 Vgl. Bleicher/Leberl/Paul 1987, S. 44

47 Vgl. Grothe 2006, S. 45-48

48 Vgl. Witt 2000, S. 160

49 Vgl. Oetker 2009, S. 277 ff.; Hoffmann-Becking 2007; Oetker 2003, S. 262

50 Vgl. Grothe 2006, S. 49

der deutschen Spitzenverfassung ist die institutionelle Verankerung der Mitbestimmung zur Beeinflussung unternehmerischer Entscheidungen im Sinne der Arbeitnehmer.⁵¹ Zu diesem Zweck erhalten Arbeitnehmervertreter Stimme und Sitz im Aufsichtsrat und damit eine nicht unerhebliche Möglichkeit zur Einflussnahme auf Unternehmensentscheidungen.⁵² Innerhalb des Aufsichtsrats-/Vorstandsmodells sind die Verantwortlichkeiten der beiden Organe wie folgt verteilt⁵³:

Dem *Vorstand* wird die eigenverantwortliche Leitung der Aktiengesellschaft übertragen, der keinerlei Weisungen anderer Organe unterliegt.⁵⁴ Dabei obliegen dem Vorstand folgende Verantwortungen⁵⁵:

- Unternehmerische Verantwortung, d. h. Festlegung und Umsetzung von Unternehmenspolitik und Unternehmenszielen,
- Führungsverantwortung, d. h. allgemeine Führungsverantwortung und Fachverantwortung im entsprechenden Bereich,
- Gesellschaftsrechtliche Verantwortung, d. h. Einbindung der anderen Unternehmensorgane in die Entscheidungsfindung,
- Überwachungsverantwortung i. S. d. Kontrolle der Mitarbeiter und der Etablierung eines Berichtssystems,
- Verantwortlichkeit für die Erfüllung der Rechtspflichten des Unternehmens, wie steuerliche oder öffentlich-rechtliche Pflichten.

Der *Aufsichtsrat* ist mit der Überwachung der Geschäftsführung des Vorstandes betraut und unterliegt dabei ebenfalls keinerlei Weisungen durch andere Unternehmensorgane. Im Rahmen des Aktiengesetzes sind zahlreiche Aufgaben zu finden, die der Aufsichtsrat im Rahmen seiner Überwachungsfunktion wahrzunehmen hat.⁵⁶ Dabei lassen sich aus der Vielfalt der dort definierten Aufgaben die folgenden zusammenfassen⁵⁷:

- Auswahl, Bestellung, Ernennung, Wiederwahl und Abberufung der Vorstandsmitglieder,
- Aushandlung entsprechender Anstellungsverträge und Vorstandsvergütungen,
- formale und materielle Überwachung im klassischen Sinne, d. h. Ergebniskontrolle,
- strategische Überwachung, d. h. Beratung, Unterstützung und Überwachung der strategischen Entscheidungsfindung und der gewählten Unternehmensstrategie sowie
- Prüfung und Feststellung des Jahresabschlusses und Vorschlag zur Gewinnverwendung.

51 Vgl. Vitols 2005

52 Vgl. dazu ausführlich Köstler et al. 2009

53 Anm.: Die folgenden Merkmale basieren auf den Regelungen des deutschen Aktiengesetzes.

54 Vgl. Hoffmann-Becking 2007; Jäger 2004, S. 381

55 Vgl. Müller/Rödter 2009

56 Vgl. Hoffmann-Becking 2007

57 Vgl. Grothe 2006, S. 50

Im deutschen System wird dem Aufsichtsrat aus wissenschaftlicher Perspektive eine zentrale Bedeutung als Gegengewicht zur Unternehmensführung zugesprochen.⁵⁸ Dabei wird die Effektivität der Aufsichtsratsarbeit als wesentlich für die Überwachung erachtet. Dies bestätigt die grundsätzliche Auffassung des deutschen Systems als „Insidersystem“, da hier die internen Mechanismen die externen Kontrollmechanismen klar überwiegen.⁵⁹ Die Rolle der Mitbestimmung für die Effektivität der Aufsichtsratsarbeit wird kontrovers diskutiert. Dabei wird von Kritikern der Widerspruch zwischen dem deutschen „Sonderweg“⁶⁰ und den Globalisierungsanforderungen sowie den internationalen herrschenden Grundsätzen guter Corporate Governance ins Feld geführt⁶¹, während Befürworter der Mitbestimmung vor allem auf deren positiven Einfluss auf die Mobilisierung von Personalressourcen zur unternehmerischen Zielerreichung⁶² und die Verbesserung der strategischen Entscheidungsfindung in mitbestimmten Aufsichtsräten hinweisen.⁶³ So belegen FITZROY/KRAFT (2004), dass Mitbestimmung durchaus einen positiven Einfluss auf die ökonomische Unternehmensentwicklung haben kann⁶⁴, und eine Studie von VITOLS (2001) kommt zu dem Ergebnis, dass Mitbestimmung seitens ausländischer Unternehmen nicht als Standortnachteil wahrgenommen wird.⁶⁵

Von zentraler Bedeutung, insbesondere angesichts der Kritik am deutschen Mitbestimmungssystem, ist, Mitbestimmung als flexibles System zu verstehen und entsprechend weiterzuentwickeln. Gerade hinsichtlich der aus Globalisierung und Internationalisierung resultierenden Anforderungen an Innovationsfähigkeit, Flexibilität und strategische Neuausrichtung von Unternehmen⁶⁶ darf die Mitbestimmung nicht zum bremsenden Faktor werden, sondern muss auch hier versuchen, einen Einklang zwischen ökonomischen Unternehmensinteressen und Mitarbeiterinteressen herzustellen.⁶⁷ VITOLS (2006) spricht in diesem Zusammenhang vom „verhandelten Shareholder Value“⁶⁸ als Kompromiss zwischen traditionellen deutschen Stakeholder-Strukturen und dem im angelsächsischen Modell vorherrschenden gestreuten Aktienbesitz mit einseitiger Shareholder-Value-Orientierung. Dabei beruhe ein solches System, das sich laut Vitols in Deutschland herauszubilden scheine, auf der Balance zwischen Stakeholderinteressen und institutionellen Investoren sowie den entsprechenden Aushandlungsprozessen, die seitens der Arbeitnehmer durchaus konstruktiv geführt würden⁶⁹, was der Einschätzung von Sorge (1997) hinsichtlich der verbesserten Entscheidungsfindung durch Mitbestimmung entspricht.⁷⁰

58 Vgl. Theisen 2003

59 Vgl. im Überblick Jürgens/Lippert/Gaeth 2008, S. 16 f.

60 Grothe 2006, S. 51

61 Vgl. Neubürger 2003, S. 178

62 Vgl. Kamp/Simon 2005, S. 464

63 Vgl. Sorge 1997, S. 12

64 Vgl. FitzRoy/Kraft 2004

65 Vgl. Vitols 2001; Vitols 2006

66 Vgl. Pries 2006, S. 7

67 Vgl. Jürgens/Lippert/Gaeth 2008, S. 20

68 Vitols 2006

69 Vgl. Vitols 2006

70 Vgl. Sorge 1997, S. 12

Weitere Problemfelder im Rahmen der wissenschaftlichen Diskussion über den Aufsichtsrat als Überwachungsorgan sind neben der Mitbestimmung die Informationsversorgung und die konkrete Arbeitsweise von Aufsichtsräten. Unvollständige bzw. gehemmte Informationsflüsse zwischen Aufsichtsrat und Vorstand werden als Einflussfaktor auf die Effektivität der Aufsichtsratsarbeit identifiziert und die grundsätzlich sinnvolle Trennung zwischen Leitung und Überwachung als Ursache des Problems angesehen.⁷¹ Hinsichtlich der Arbeitsweise von Aufsichtsräten ist ein zentraler Kritikpunkt die Komplexität, die durch die Größe des Aufsichtsrats zustande kommt und eine effiziente Entscheidungsfindung verhindert.⁷² Darüber hinaus stellen die geringe Zahl der Aufsichtsratssitzungen und die nur gering ausgeprägte Ausschussbildung weitere Kritikpunkte an der Arbeitsweise des Gremiums dar.⁷³

Trotz der bisweilen kritischen Diskussion der Beiträge von Aufsichtsräten zu guter Corporate Governance lässt sich festhalten, dass gerade im deutschen System dem Aufsichtsrat im Vergleich zu den weiteren externen und internen Überwachungsmechanismen eine zentrale Bedeutung als Überwachungsorgan zugesprochen werden kann. Für eine effiziente Überwachung der Unternehmensführung ist es erforderlich, dass im Aufsichtsrat ein Überwachungsverständnis vorliegen muss, um die entsprechenden Aufgaben zielführend wahrnehmen zu können. Darüber hinaus muss die Organisationsstruktur des Überwachungsorgans eine effiziente Überwachung ermöglichen. Der Informationsaustausch sowie die gegenseitige Einflussnahme zwischen Vorstand und Aufsichtsrat sind weitere Determinanten für die wirksame Unternehmensüberwachung durch den Aufsichtsrat.⁷⁴ Inwieweit die genannten Voraussetzungen in deutschen Aufsichtsräten erfüllt werden, hat GROTHE (2006) in seiner Studie untersucht. Die vorliegende Untersuchung ergänzt die Erkenntnisse von Grothe um die Perspektive der Mitbestimmung und bildet Aspekte wie das Überwachungsverständnis oder die Einschätzung hinsichtlich der Effizienz der Aufsichtsrats Tätigkeit aus Sicht der Arbeitnehmervertreter ab.

Folgende Aspekte lassen sich als entscheidend für den Beitrag der Mitbestimmung für effiziente und effektive Aufsichtsratsarbeit identifizieren⁷⁵:

- Mitbestimmungssysteme müssen an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden und flexibel gestaltet werden,
- ein „verhandelter Shareholder Value“ schafft eine Balance zwischen Stakeholderorientierung und Arbeitnehmerinteressen,
- Arbeitnehmervertreter stellen eine wesentliche Informations- und Wissensquelle für den Aufsichtsrat dar,
- Arbeitnehmervertreter können die Kommunikations- und Informationsflüsse zwischen Vorstand, Aufsichtsrat und Beschäftigten entscheidend verbessern,

71 Vgl. Endres 1999, S. 455; Böckli 2009, S. 255 ff.

72 Vgl. Neubürger 2003, S. 190

73 Vgl. Mann 2003, S. 173

74 Vgl. Grothe 2006, S. 355 ff.

75 Vgl. Jürgens/Lippert/Gaeth 2008, S. 20 ff.

- aufgrund des engen Kontakts zu den Beschäftigten haben die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat eine starke Position,
- die Bereitschaft zum Informationsaustausch sowie zur Professionalisierung der Aufsichtsratsmitglieder muss seitens aller Mitglieder des Gremiums vorhanden sein,
- der Prozess der Aufsichtsratsarbeit muss derart gestaltet sein, dass vorhandene Potenziale und Ressourcen wirksam genutzt werden können.

Nachdem der Aufsichtsrat als zentrales Überwachungsorgan dargestellt wurde, werden im folgenden Kapitel der Überwachungsbegriff konkretisiert sowie die zentralen Komponenten der Überwachung und die einzelnen Überwachungsfunktionen dargestellt.

2 Grundlagen der Überwachung

Wie bereits zuvor definiert, wird unter Corporate Governance die organisatorische und inhaltliche Ausgestaltung der Führung und Überwachung von Unternehmen verstanden. Das vorliegende Projekt beschäftigt sich speziell mit der Überwachung durch den Aufsichtsrat. Aufgrund dessen werden im Folgenden die Grundlagen zur Überwachung dargelegt.

2.1 Abgrenzung des Überwachungsbegriffs

Der Begriff der Überwachung wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur nicht einheitlich definiert. Ebenso wenig existiert eine einheitliche Auslegung der artverwandten Begriffe Revision, Kontrolle und Prüfung.⁷⁶

Allgemein definiert, ist Überwachung eine vielschichtige Gegenüberstellung „tatsächlich eingetretener oder noch einzutretender Ereignisse mit gewünschten oder geplanten, normativen Soll-Zuständen“⁷⁷. Demnach wird der eng ausgelegte Überwachungsbegriff nur als Soll/Ist-Vergleich erfasst, wohingegen eine weiter gefasste Auslegung die Überwachung als Vergleich von Soll- und Ist-Objekten und einer aus den Abweichungen resultierenden Bewertung und Untersuchung versteht⁷⁸. In Anlehnung an Wysocki lassen sich folgende Aktivitäten dem Begriff der Überwachung zuordnen:⁷⁹

- die Bestimmung des Ist-Zustandes bzw. Ist-Objektes (Festlegung der Quantität oder Qualität),
- die Ableitung des Soll-Zustandes bzw. Soll-Objektes (definierter Maßstab),
- die Gegenüberstellung von Soll- und Ist-Objekt sowie die Bemessung und Untersuchung auftretender Abweichungen und
- die Information über die Untersuchungsergebnisse inklusive vorbeugender Maßnahmen zur Vermeidung bzw. zum Abbau der Abweichungen.

Diese Auslegung soll der vorliegenden Arbeit als Begriffsdefinition zugrunde liegen. Der Überwachungsprozess verläuft demnach nach einem bestimmten Schema. Zunächst sind das Ist-Objekt und die entsprechende Toleranzgrenze bzw. der Ermessensspielraum zu definieren. Daran anknüpfend müssen das Ist- und Soll-Objekt generiert und ein Vergleich dieser Objekte durchgeführt werden. Kann keine Abweichung oder lediglich eine Abweichung innerhalb des Toleranzbereiches festgestellt werden, wird das Ergebnis der Überwachung dokumentiert und keine weiteren Maßnahmen durchgeführt. Wird dagegen eine Abweichung außerhalb des Toleranzbereiches aufgedeckt, erfolgt eine Ursachenanalyse mit anschließender Urteilsbildung und Dokumentation des Ergebnisses.

⁷⁶ Vgl. Küting/Busch 2009, S. 1361 f.; vgl. auch Kanavelis 1987, S. 112 ff.

⁷⁷ Vgl. Stoermer 1996, S. 47

⁷⁸ Vgl. Griewel 2006, S. 25; Girnghuber 1998, S. 87; Bartram 1969, S. 93

⁷⁹ Vgl. in Anlehnung an von Wysocki 1988, S. 1 f.; vgl. auch Delfmann 1993, Sp. 3241 f.

Zudem wird der Entscheidungsträger angewiesen, die Soll-Ist-Abweichung zu eliminieren. Weil die Überwachung jedoch keinen einmaligen Prozess darstellt, wiederholt sich das dargelegte Schema in regelmäßigen Zeitabständen.⁸⁰

2.2 Überwachungskomponenten

Der Überwachungsgegenstand, die Überwachungsnorm, der Überwachungsträger sowie das Überwachungsurteil bilden die Grundelemente der Überwachung.⁸¹ Aufgrund dessen werden diese Elemente im Folgenden detaillierter erläutert.

2.2.1 Überwachungsgegenstand

Die Führung eines Unternehmens ist durch den Aufsichtsrat zu überwachen⁸², wobei die Unternehmensführung sowohl aus der institutionalen als auch aus der funktionalen Perspektive betrachtet werden kann. Die oberste Hierarchieebene bzw. die oberste Entscheidungsinstanz wird als Institution definiert. Dementsprechend wird die Unternehmensführung nicht durch einzelne Personen repräsentiert, sondern stellt eine Institution dar.⁸³ Der funktionale Ansatz hingegen charakterisiert die Unternehmensführung auf Basis ihrer Funktionen. Diese umfassen die strategische Ausrichtung mit den zugrundeliegenden Rahmenbedingungen.⁸⁴ Auf Basis dieser Ansätze stellt das Topmanagement bzw. der Vorstand die Spitze der organisatorischen Hierarchie eines Unternehmens dar. Die zu überwachenden Rahmenhandlungen der Unternehmensführung sind im Wesentlichen in folgenden Handlungsbereichen vorzufinden⁸⁵:

- Treffen langfristiger strategischer Entscheidungen,
- Entwicklung und Implementierung eines Planungs- und Kontrollsystems sowie
- die Konzipierung und Einführung des Organisationssystems.

Eine weitere Eingrenzung bzw. Differenzierung des Überwachungsgegenstandes ist an dieser Stelle nicht notwendig.

2.2.2 Überwachungsträger

Es können verschiedene Überwachungsträger bzw. -organe unterschieden werden. Zu ihnen zählen insbesondere der Vorstand selbst, der Aufsichtsrat, die Hauptversammlung (Anteilseigner) und die Abschlussprüfer.⁸⁶ In dieser Arbeit steht der Aufsichtsrat als

⁸⁰ Vgl. Reinkensmeier 1992, S. 41

⁸¹ Vgl. Lück 1993, S. 1219

⁸² Vgl. § 111 Abs. 1 AktG.

⁸³ Vgl. Beckmann 2009, S. 23 f.

⁸⁴ Vgl. v. Werder 2008, S. 17 f.

⁸⁵ Vgl. Frese 2005, S. 538 f.

⁸⁶ Vgl. Griewel 2006, S. 122; Blies 2000, S. 50

Überwachungsorgan im Fokus und wird somit als einziger Überwachungsträger näher betrachtet.

Der Aufsichtsrat ist dazu berufen, den Vorstand einer Aktiengesellschaft zu bestellen, diesen zu beraten, aber auch zu kontrollieren. Vielfältige Informationsrechte unterstützen die Kontrollfunktion des Aufsichtsrates, wobei nur die oberste Hierarchieebene (Vorstand) direkt überwacht wird und nachgelagerte Hierarchieebenen lediglich indirekt durch die Kontrolle des Vorstandes. Die Mitwirkungskompetenzen des Aufsichtsrates sind eingeschränkt, so dass Entscheidungen teils autonom und teilweise nur gemeinsam mit dem Vorstand getroffen werden können. Mitwirkungskompetenzen hat der Aufsichtsrat beispielsweise bei Entscheidungen betreffend der Feststellung des Jahresabschlusses, der Beschlussvorschläge zur Hauptversammlung, der Aktienausgabe im Rahmen des genehmigten Kapitals und der Rücklagenbildung. Die Alleinentscheidungskompetenz bezieht sich lediglich auf die Bestellung und Abberufung des Vorstandes.⁸⁷

2.2.3 Überwachungsnorm

Es werden Überwachungsnormen bzw. Sollobjekte benötigt, um diese mit den Ist-Objekten vergleichen und Abweichungen analysieren zu können. Demgemäß muss das Soll-Objekt nicht nur dem Aufsichtsrat (Überwachungsträger) bekannt sein, sondern auch dem Vorstand (Überwachungsgegenstand).⁸⁸

Damit die Überwachungsnormen auch als Maßstäbe für die Vergleiche mit den Ist-Objekten geeignet sind, müssen diese eine hohe Analogie mit der Struktur der Ist-Objekte aufweisen. Bei der Bestimmung der Soll-Objekte lassen sich drei Kategorien unterscheiden⁸⁹:

- Soll-Objekte 1. Ordnung: Ihnen dienen eindeutige Regeln wie bspw. juristische oder mathematische Vorschriften als Basis.
- Soll-Objekte 2. Ordnung: Sie werden, sofern dies möglich ist, objektiv unter Bezugnahme auf allgemeingültige Maßstäbe generiert.
- Soll-Objekte 3. Ordnung: Diese Soll-Objekte werden nur anhand objektivierbarer Kriterien definiert.

Dementsprechend können lediglich die Soll-Objekte 1. Ordnung exakt bestimmt werden. Soll-Objekte 2. und 3. Ordnung können hingegen sowohl quantitativ als auch qualitativ messbar sein.⁹⁰ Für den Aufsichtsrat gelten deshalb konkrete Beurteilungskriterien, um eine Überwachung nach freiem Ermessen zu vermeiden⁹¹:

87 Vgl. v. Werder 2008, S. 90-92, Becker 1993, S. 40

88 Vgl. Reinkensmeier 1992, S. 40

89 Vgl. Staudinger 1986, S. 137

90 Vgl. Staudinger 1986, S. 137

91 Vgl. Griewel 2006, S. 70; Kuck 2006, S. 70

(1) Rechtsmäßigkeit

Der Aufsichtsrat kann sich bei der Überwachung der Rechtsmäßigkeit auf wichtige Teilbereiche beschränken, da eine vollkommene Kontrolle nicht realisierbar ist. Die Überprüfung hat spezielle Vorschriften des Wettbewerbs-, Kartell- und Steuerrechts zu berücksichtigen, ebenso wie die Bestimmungen des HGB und des Aktiengesetzes. Des Weiteren müssen die Handlungen des Vorstandes mit der Geschäftsordnung und der bestehenden Satzung der Gesellschaft konform sein. Gesetze verschiedener Staaten sind ebenfalls zu berücksichtigen, wenn das Unternehmen international tätig ist. Stellt der Aufsichtsrat im Rahmen der Überwachung einen Verstoß gegen die Rechtsmäßigkeit fest, der ein hohes Risiko für das Unternehmen birgt, so hat er eine gesonderte Untersuchung durchzuführen. Denn gravierende Verstöße gegen das Gesetz werden stets mit strafrechtlichen und gesellschaftsrechtlichen Maßnahmen geahndet.⁹²

(2) Ordnungsmäßigkeit

Werden bei der Unternehmensführung die allgemeingültigen Erkenntnisse der Betriebswirtschaft mit einbezogen, so spricht man von einer gewissenhaften und sorgfältigen Arbeit des Vorstandes.⁹³ Auch wenn die Ordnungsmäßigkeit in der Literatur teilweise als unnötig bezeichnet wird, können folgende Kriterien als Maßstab zur Bewertung herangezogen werden⁹⁴:

- geeignete Unternehmensorganisation,
- angemessene Instrumente der Unternehmensführung (z.B. Berichtswesen oder Planung) verbunden mit der fristgerechten und adäquaten Berichterstattung an den Aufsichtsrat,
- die optimale Auswahl der Vorstandsmitglieder und
- Entscheidungen des Vorstandes, die auf plausiblen und gewissenhaft geprüften Annahmen beruhen und sich aufgrund spezieller Analysen und Berechnungen nachvollziehen lassen.

(3) Zweckmäßigkeit

Um die Zweckmäßigkeit zu sichern, ist es die Aufgabe des Aufsichtsrates, das geschäftliche Ergebnis, das Verhältnis von eingesetzten Mitteln zum Ergebnis sowie die Risiken und die Zielerreichungswahrscheinlichkeit zu prüfen⁹⁵. Folglich hat der Aufsichtsrat eine materielle Bewertung der Unternehmensstrategie zum Ausbau bzw. Erhalt der Position im Wettbewerb vorzunehmen. Der langfristige Nutzen für das Unternehmen durch intentionale Vorstandsentscheidungen steht hier im Fokus der Überwachung⁹⁶. Allerdings ist zu beachten, dass nicht unbedingt eine Verletzung der Sorgfaltspflicht seitens des

92 Vgl. Beckmann 2009, S. 20; Grothe 2006, S. 63 f.

93 Vgl. Beckmann 2009, S. 20

94 Vgl. Grothe 2006, S. 64 f.

95 Vgl. Beckmann 2009, S. 21; von Schenck 1999, S. 206

96 Vgl. Scheffler 1994, S. 794

Vorstandes für den Misserfolg einer Strategie verantwortlich sein muss. Risiken, die nicht vom Unternehmen beeinflusst oder nur begrenzt kalkuliert werden können, weil sie außerhalb des Einflussbereiches liegen, können ebenfalls auftreten⁹⁷. Der Vorstand hat in diesem Fall seine Sorgfaltspflicht erfüllt, wenn er gegensteuernde Maßnahmen eingeleitet bzw. veränderte Umweltbedingungen kontinuierlich berücksichtigt hat⁹⁸.

(4) Wirtschaftlichkeit

Die Wirtschaftlichkeit kann nur beurteilt werden, wenn zuvor die Umsetzung einer Vorstandsentscheidung stattgefunden hat.⁹⁹ Hierbei ist die Kosten/Nutzen-Relation das entscheidende Beurteilungskriterium. Es ist zu prüfen, ob das angestrebte Ziel mit möglichst geringem Ressourceneinsatz erzielt oder der maximal zu realisierende Output mit den gegebenen Mitteln erreicht werden konnte. Schwierig ist hierbei jedoch die Definition des Nutzens, der zu erwarten ist.¹⁰⁰

2.2.4 Überwachungsurteil

Das Überwachungsurteil umfasst eine Stellungnahme zur Übereinstimmung zwischen Soll- und Ist-Objekt sowie die Herleitung von Maßnahmen zur Vermeidung von Abweichungen.¹⁰¹ Solche Urteile lassen sich in verschiedene Kategorien unterteilen. Findet eine Zuweisung zu Kriterien, die sich gegenseitig ausschließen, statt, so spricht man von Alternativurteilen. Gradurteile hingegen ergeben sich aus einer Rangfolge von Erkenntnissen (z.B. Noten). Werden Wertungen der Ergebnisse aus Prozessen der Erkenntnisgewinnung vorgenommen (z.B. die Erhöhung des Jahresüberschusses um eine bestimmte Summe aufgrund der Änderung der Bewertungsmethode), nennt man diese Quantitätsurteile.¹⁰² Welche Art von Überwachungsurteil abgegeben wird, ist immer abhängig von dem jeweiligen Soll-Objekt und dem entsprechenden Überwachungsgegenstand. Zudem hat der Urteilende dafür Sorge zu tragen, dass sein Urteil hinreichend begründbar und belegbar ist.¹⁰³ Die im Urteil enthaltene Empfehlung für zukünftige Maßnahmen kann beispielsweise die Neustrukturierung der gegenwärtigen Vorgänge oder die Definition eines neuen Soll-Zustandes umfassen.¹⁰⁴

2.3 Überwachungsfunktionen

In der Literatur wird eine Vielzahl von Funktionen genannt, die der Überwachung zugeordnet werden können. Dazu zählen beispielsweise: Steuerung, Information, Prävention,

97 Vgl. Gollnick 1997, S. 97

98 Vgl. Scheffler 1994, S. 794

99 Vgl. Henze 2000, S. 215

100 Vgl. Beckmann 2009, S. 21; Potthoff/Trescher 2001, S. 99

101 Vgl. Grothe 2006, S. 67

102 Vgl. Loitsberger 1966, S. 82

103 Vgl. Staudinger 1986, S. 143

104 Vgl. Munari/Naumann 1999, S. 855

Sicherung, Korrektur, Entlastung, Fehlerbeseitigung, Beobachtung, Unterstützung und Bestätigung.¹⁰⁵ Im Folgenden werden wesentliche Funktionen der Überwachung erläutert und auf den Aufsichtsrat und Vorstand übertragen. Dadurch wird das Spektrum der Überwachungsfunktion des Aufsichtsrates aufgezeigt und veranschaulicht.

(1) Korrekturfunktion

Im Rahmen der Abweichungsanalysen beinhaltet die Korrekturfunktion im Wesentlichen die Bestimmung von Maßnahmen zur Gegensteuerung. Die Maßnahmen werden nicht vom Aufsichtsrat durchgeführt, sondern lediglich vorgeschlagen. Die Basis für die Abweichungsanalysen und weitere Betrachtungen der Ursachen bilden die Informationen, die dem Aufsichtsrat vorgelegt werden. Demgemäß steht der Effizienzgrad der Korrekturfunktion in direkter Abhängigkeit zu den gegebenen Informationen.¹⁰⁶ Ziel dieser Funktion ist die Vermeidung von unzulässigen Entwicklungen durch Veränderungen innerhalb laufender Prozesse und Maßnahmen, die die Zukunft beeinflussen. Bei diesen Eingriffen spricht man auch von sogenannten Rückkopplungs- bzw. Vorkopplungsfunktionen.¹⁰⁷

(2) Präventivfunktion

Wird durch die Überwachung des Aufsichtsrats ein psychologischer Anreiz beim Vorstand ausgelöst, so spricht man von der Präventivfunktion.¹⁰⁸ Diese Funktion wirkt jedoch nur, wenn sich der Vorstand darüber bewusst ist, dass er durch den Aufsichtsrat überwacht wird. Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat konsequent gegensteuernd einzugreifen, was die starke Verbindung zur Korrekturfunktion verdeutlicht.¹⁰⁹ Die Überwachung kann vom Vorstand jedoch auch als permanente Bedrohung oder als Beweis des Misstrauens angesehen werden, wenn die Intensität der Überwachung einen bestimmten Grad überschreitet.¹¹⁰

(3) Entlastungsfunktion

Der Vorstand hat zwischen Handlungsalternativen mit verschiedenen Risiken zu entscheiden. Durch die Überwachung bestätigt der Aufsichtsrat, dass er mit den Entscheidungen bzw. den Leistungen des Vorstandes zufrieden ist. Dadurch wird die Unsicherheit des Vorstandes im Auswahlprozess verringert.¹¹¹

105 Vgl. Grothe 2006, S. 68

106 Vgl. Griewel 2006, S. 50; Gollnick 1997, S. 85

107 Vgl. Griewel 2006, S. 49; Staudinger 1986, S. 129

108 Vgl. Dreist 1980, S. 79

109 Vgl. Gollnick 1997, S. 85

110 Vgl. Staudinger 1986, S. 129

111 Vgl. Gollnick 1997, S. 85

2.4 Strategische Überwachung

Im Gegensatz zur traditionellen Ergebniskontrolle soll im Rahmen der strategischen Überwachung durch den Aufsichtsrat „ein permanenter, parallel zur Strategieformulierung und –implementation laufender Informations- und Entscheidungsprozess verstanden werden, der die strategischen Pläne fortlaufend auf ihre Tragfähigkeit (Validität) hin überprüft, um Bedrohungen und dadurch notwendig werdende Veränderungen des strategischen Kurses rechtzeitig zu signalisieren“.¹¹²

Strategische Überwachung lässt sich entsprechend dieser Definition anhand unterschiedlicher Merkmale charakterisieren:

■ **Simultaner Ablauf von Planung und Kontrolle**

Die Überwachung erfolgt zeitgleich zur Planung und Implementierung, so dass nicht erst nach der Realisierung negativer Ergebnisse eine Kontrolle erfolgt.

■ **Dominanz einer Feedforward-Kontrollrichtung**

Die Überwachung einer Strategie muss die langfristige Perspektive der strategischen Handlungen berücksichtigen und zukunftsorientiert überwachen.

■ **Abkopplung der Überwachung von der Planung**

Der Überwachungsträger kontrolliert nicht nur die im Rahmen der Planung vorliegenden Informationen, sondern erweitert seine Überwachungstätigkeit auf potenzielle Entwicklungen, die direkten Einfluss auf den Erfolg der Strategie haben.

■ **Auslösung strategischer Entscheidungsprozesse**

Die strategische Überwachung soll nicht nur unternehmerische Entwicklungen bewerten und überwachen, sondern hieraus auch Impulse an den Entscheidungsträger weitergeben und strategische Entscheidungsprozesse unterstützen.

■ **Zielorientierte Verhaltensbeeinflussung**

Die strategische Überwachung beeinflusst das Verhalten der Geschäftsführung, da negative Überwachungsergebnisse direkt auf das Management zurückgeführt werden können und eine Minimierung von Differenzen bzw. negativen Ergebnissen die Geschäftsführung durch den Überwachungsträger positiv bewertet wird.

Das Grundmodell der strategischen Überwachung durch den Aufsichtsrat zielt auf die Reduktion des „planungsimmanenten Risikos und des umfassenden Gestaltungsspielraums des Vorstandes“¹¹³ ab. Steinmann/Schreyögg stellen hierfür ein Modell vor, welches auf der Kontrolle der Strategieformulierung, der strategischen Prämissenkontrolle, der strategischen Durchführungskontrolle und der strategischen Überwachung beruht. Jede dieser vier Kontrollarten besitzt eine unterschiedliche inhaltliche und besonders zeitliche Orientierung.

¹¹² Hasselberg 1989, S. 55

¹¹³ Grothe 2006, S. 135

2.4.1 Kontrolle der Strategieformulierung

Da im Rahmen der Unternehmensüberwachung durch den Aufsichtsrat der Überwachungsträger nicht mit dem zu überwachenden Objekt (Vorstand) übereinstimmt, existiert vor dem Hintergrund der agencytheoretischen Probleme in deutschen Publikumsgesellschaften die Notwendigkeit einer Plausibilitätsüberprüfung der strategischen Entscheidungen des Vorstandes. Die Strategieformulierung ist in diesem Zusammenhang ein Überwachungsobjekt, welches sowohl aus Sicht der Aktionäre als auch aus Sicht des Aufsichtsrates formal und inhaltlich zu überprüfen ist. Dementsprechend muss der Aufsichtsrat im Rahmen seiner strategischen Überwachungsaufgabe die Methodik (formaler Aspekt) und die inhaltliche Perspektive der Strategieformulierung kontrollieren. Erst wenn Inhalt und Methodik aus Sicht des Aufsichtsrates akzeptabel sind, können die sich anschließenden Phasen des Strategieprozesses kontrolliert werden.

2.4.2 Strategische Prämissenkontrolle

Eng mit der Kontrolle der Strategie verbunden ist die strategische Prämissenkontrolle. Dieser Teil der strategischen Überwachung betrachtet die im antizipativen Strategieentwicklungsprozess getroffenen Annahmen seitens des Vorstandes. Eine Strategieentwicklung basiert immer auf internen und externen Informationen und Annahmen, die sowohl die Ist-Situation des Unternehmens und der Umwelt bewerten als auch die zukünftige Plan-Situation. Da die getroffenen Annahmen allerdings die definierte Strategie beeinflussen, ist es die Aufgabe des Aufsichtsrates bei der strategischen Prämissenkontrolle diese Annahmen genau zu analysieren, zu bewerten und zu kontrollieren.

2.4.3 Strategische Durchführungskontrolle

Eine zentrale Phase des Strategieprozesses ist die eigentliche Implementierung der Strategie. Aus diesem Grund ist auch die strategische Durchführungskontrolle für die Überwachungstätigkeit sehr wichtig, da hierbei die Transformation „der intellektuellen Spielerei“ zur effizienten Umsetzung stattfindet. Der Aufsichtsrat hat in dieser Phase die Meilensteine der Strategieumsetzung zu überwachen und eventuell auftretende negative Entwicklungen an den Vorstand zu kommunizieren. Erst wenn eine Strategie in sachlicher und zeitlicher Hinsicht mit den getroffenen Planungen übereinstimmt und die angestrebten Zielsetzungen realisiert wurden, ist eine Strategie als Erfolg zu bewerten. Dementsprechend muss der Aufsichtsrat die sachliche und zeitliche Perspektive der strategischen Durchführungskontrolle berücksichtigen.

2.4.4 Strategische Überwachung

Während die bisher dargestellten Kontrollarten als Teilbereiche der strategischen Überwachung fungieren und sich auf die Plausibilität und die Umsetzung der Strategie konzentrieren, ist die eigentliche strategische Überwachung nicht nur auf die drei vorge-

stellten Beobachtungsfelder beschränkt, sondern als „ungerichtete“ Überwachung zu den dargestellten „gerichteten“ Kontrollarten zu verstehen. Der Aufsichtsrat als Überwachungsorgan erweitert somit seine Überwachungsperspektive von einzelnen Beobachtungsfeldern innerhalb des Strategieprozesses hin zu einer holistischen Perspektive aller für die zukünftige Geschäftstätigkeit relevanten Informationen.

Dieses „strategische Radar“ überwacht idealerweise flächendeckend die Umwelt und holt strategiegefährdende Informationen auch aus zuvor vernachlässigten Bereichen ein. Obwohl Steinmann/Schreyögg von einer vollkommen ungerichteten strategischen Überwachung ausgehen, ist das Modell einer Überwachung „ohne Anhaltspunkte“ in der Praxis wohl weniger realisierbar. Daher bietet es sich zum Beispiel an, die aktuell genutzte Unternehmensstrategie oder die Strategie des größten Wettbewerbers als Anhaltspunkt zu nutzen. Durch den Bezug zu den in der „alten Strategie“ definierten sachlichen und zeitlichen Zielen können dann Veränderungen der Umwelt- und Unternehmensperspektive, die zu krisenhaften Entwicklungen führen könnten, als kritisch interpretiert werden.

Diese Kontrollart erfüllt eine duale kompensierende Funktion. Sie kompensiert die Selektivität der ersten drei Kontrollarten durch eine „ungerichtete“ Betrachtung und sie kompensiert das Risiko von Fehleinschätzungen bezüglich der in der strategischen Planung zu integrierenden Informationen.

Die vollständige Ausschöpfung des Überwachungspotenzials sollte nicht nur bei großen Publikumsgesellschaften angestrebt werden, sondern immer dann Anwendung finden, wenn die ungerichtete (strategische) Überwachung zu einer Verbesserung der Überwachungssituation führt.

3 Agencytheoretische Analyse der Unternehmensüberwachung durch den Aufsichtsrat

Anhand der zuvor vorgestellten Überwachungsfunktionen wird deutlich, dass die Beziehung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand eine klassische Prinzipal-Agent-Problematik darstellt. Aufgrund dessen soll die Überwachung durch den Aufsichtsrat in dieser Studie im Kontext der Agency-Theorie interpretiert werden. Bei dieser Theorie steht der Vertrag als Institution im Mittelpunkt. Er überträgt Entscheidungskompetenzen und Aufgaben vom Auftraggeber (Prinzipal) auf eine andere Person (Agent).¹¹⁴ Die Theorie geht auf das Grundmodell von Jensen/Meckling zurück, die die Prinzipal-Agent-Beziehung folgendermaßen beschreiben¹¹⁵: „We define an agency relationship as a contract under which one or more persons engage another person to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent.“ Die Problematik bei diesem vertraglichen Verhältnis liegt darin, dass der Agent eigennützig handelt, d.h. in erster Linie seinen eigenen Nutzen zu maximieren versucht und nicht den Nutzen des Prinzipals. Dabei beeinflusst der Agent durch Handlungen, Absichten und Informationen die Umwelt des Prinzipals zu dessen Ungunsten. Durch das opportunistische Verhalten des Agenten kommt es zu Informationsasymmetrien, die dem Prinzipal Schaden zufügen können.¹¹⁶ Das dargestellte Modell mit einer einstufigen Beziehung zwischen Prinzipal und Agent kann aber auch durch zusätzliche Beziehungen von Agenten und Prinzipalen erweitert werden. Demnach liegt bei diesem erweiterten Modell eine vernetzte Agency-Struktur vor, die sich durch (Wechsel-)Wirkungen mit weiteren Prinzipalen und Agenten auszeichnet. Diese Beziehungen sollen die bei der Arbeit des Überwachungsträgers (Aufsichtsrat) gegebenen Rahmenbedingungen veranschaulichen.¹¹⁷

Im Folgenden werden zunächst die Klassifikationsmöglichkeiten der Agency-Theorie sowie wesentliche Charakteristika einer Principal-Agent-Beziehung dargestellt. Daran anknüpfend werden auftretende Agency-Konflikte zwischen Vorstand und Aufsichtsrat analysiert sowie der Beitrag der Agency-Analyse zum Untersuchungsgegenstand dargelegt.

3.1 Möglichkeiten der Klassifikation der Agency-Theorie

In den 70er Jahren erschienen die ersten Publikationen zur Agency-Theorie. Seitdem wurde eine Vielzahl von Arbeiten zu diesem Thema veröffentlicht, die in der Literatur typologisiert worden sind.¹¹⁸ Die Zuordnung gestaltet sich allerdings aufgrund von

114 Vgl. Hochhold/Rudolph 2009, S. 131 f.; Alparlan 2006, S. 11

115 Vgl. Jensen/Meckling 1976, S. 309

116 Vgl. Lattemann 2010, S. 18; Griewel 2006, S. 37 f.

117 Vgl. Grothe 2006, S. 70

118 Vgl. Grothe 2006, S. 71

Überschneidungen schwierig und kann nicht immer eindeutig erfolgen. Die Unterscheidungen, die dennoch am häufigsten vorgenommen werden, differenzieren zwischen der finanziellen und ökonomischen Agency-Theorie sowie der normativen und positiven Agency-Theorie.¹¹⁹ In der Literatur weitgehend akzeptiert wird die von Jensen entwickelte Klassifizierung zwischen der positiven und normativen Theorie.¹²⁰ Aus diesem Grunde wird im Weiteren nur auf diese Ansätze eingegangen.

Die positive Agency-Theorie ist stark empirisch und wenig mathematisch geprägt. Dementsprechend wird auf den Gebrauch von mathematischen Modellen weitestgehend verzichtet, um Auftragsbeziehungen darzustellen und zu erläutern. Vielmehr findet eine systematische Erfassung von Verhaltens- und Organisationsproblemen in Überwachungsbeziehungen statt.¹²¹ Das Ziel der positiven Theorie ist die Formulierung von Erklärungsansätzen, die real existierende Organisationsformen widerspiegeln. Somit knüpft diese Theorie an die Organisationsforschung an¹²² und ist an verhaltenswissenschaftliche Untersuchungen angelehnt.¹²³

Die normative Agency-Theorie ist mathematisch geprägt. Daher werden reale, beobachtbare Agency-Beziehungen nicht zur Erklärung spezifischer Formen der Ausgestaltung verwendet.¹²⁴ Im Fokus dieser Theorie steht die Herleitung eines Vertrages zwischen Agent und Prinzipal, der möglichst optimal gestaltet ist. Dazu werden mathematische Modelle, die aktivitäts- und/oder erfolgsabhängige Anreizsysteme bzw. spezifische Verträge der Entlohnung darstellen, angewendet.¹²⁵ Diese Modelle beziehen die unterschiedlichen Informationsniveaus und Risikobereitschaften ebenso wie mögliche Unsicherheiten mit ein.¹²⁶ Bei der normativen Agency-Theorie wird angenommen, dass der Kooperationsverlauf mit Abschluss des Vertrages fixiert wird. Die Pareto-Optimalität dient als Effizienzkriterium.¹²⁷ Weil davon ausgegangen wird, dass alle vertraglichen Absprachen, die getroffen wurden, durchsetzbar und vollständig sind, besteht folglich kein Regelungsbedarf mehr nach Vertragsabschluss.¹²⁸ Durch die gesetzten Anreize im Modell wird eine Annäherung der Interessen von Prinzipal und Agent erreicht, jedoch kann keine vollkommene Auflösung des Interessenkonfliktes herbeigeführt werden.¹²⁹ Zudem führt die mangelnde Einbindung empirischer Beobachtungen zur fehlenden Berücksichtigung von realen Nebenbedingungen.¹³⁰

119 Vgl. Neus 1989, S. 16

120 Vgl. Meinhövel 1999, S. 23 f.

121 Vgl. Blies 2000, S. 60

122 Vgl. Fischer 1995, S. 320

123 Vgl. Meinhövel 1999, S. 24

124 Vgl. Blies 2000, S. 58 f.

125 Vgl. Müller 1995, S. 61

126 Vgl. Blies 2000, S. 58

127 Vgl. Müller 1995, S. 65

128 Vgl. Fischer/Hüser/Mühlenkamp/Schade/Schott 1993, S. 452

129 Vgl. Shleifer/Vishny 1997, S. 745

130 Vgl. Müller 1995, S. 65

Die beiden Ansätze haben die Forscher gespalten und führten zu einer Rivalität zwischen den Anhängern der beiden Theorien.¹³¹ Anreizmodelle werden häufiger zur Klärung von Agency-Problemen verwendet, auch wenn es größtenteils an der praktischen Verwertbarkeit der Ergebnisse mangelt.¹³² Allerdings ist anzumerken, dass die Erkenntnisse der beiden Ansätze für die jeweils andere wesentlich sind. Denn eine vollständig geschlossene Theorie ist nur durch die Kombination der beiden Ansätze zu erzielen.¹³³

3.2 Definition und Charakteristika von Principal-Agent-Beziehungen

Wirtschaftssubjekte sind durch den Austausch von Leistungen im Rahmen von Auftragsbeziehungen voneinander abhängig. Der Leistungsaustausch und die einhergehende Kontrolle der Leistungserbringung gestalten sich umso schwieriger, je verflochter und komplizierter die Leistungen sind. Eine Existenz von Wirtschaftssubjekten ohne Beziehung zu anderen Subjekten ist aufgrund der vorherrschenden Wirtschaftsordnung ausgeschlossen.¹³⁴ Eine allgemeingültige Auslegung der Beziehung zwischen Prinzipal und Agent, ähnlich wie bei den Wirtschaftssubjekten, liegt nicht vor.¹³⁵ Daher wird im Folgenden ein Rahmen für die einheitliche Interpretation der Prinzipal-Agent-Beziehung geschaffen.

Nach SCHMIDT/THEILEN sind die Beziehungen zwischen Prinzipal und Agent beispielsweise als „Situationen, in denen ein Wirtschaftssubjekt (der Agent) beauftragt wird, im Interesse von einem oder einer Gruppe anderer Wirtschaftssubjekte (der Prinzipal) Entscheidungen zu treffen und Handlungen durchzuführen“¹³⁶ zu beschreiben. Eine Erweiterung dieser Auslegung wird durch Wagenhofer vorgenommen, der die Beziehungen derart definiert, dass der Prinzipal, „dem eine Technologie zur Erstellung von Produkten oder Dienstleistungen zur Verfügung steht, einen Agenten damit beauftragt, eine Aktion zu ergreifen bzw. eine Arbeitsleistung zu erbringen, die das Ergebnis des Leistungserstellungsprozesses beeinflusst, aber dem Agenten einen Nutzenentgang verursacht“¹³⁷. Hess hingegen definiert die Beziehungen als Übergabe von Kompetenzen zur Ausführung und Entscheidung an den Agenten.¹³⁸ Wie bereits zuvor angeführt, definieren Jensen/Meckling die Beziehungen als einen Vertrag zwischen einem Prinzipal und einem Agenten (bzw. zwischen Gruppen von Personen), bei dem zum Zwecke der Leistungserbringung Entscheidungskompetenzen auf den Agenten übertragen werden.¹³⁹

Deutlich wird, dass alle Auslegungen der Prinzipal-Agent-Beziehungen einen wesentlichen Aspekt gemein haben – alle sprechen von einer Übertragung von Entscheidungs-

131 Vgl. Meinhövel 1999, S. 25

132 Vgl. Frese 1990, S. 28

133 Vgl. Trumpp 1995, S. 42

134 Vgl. Meinhövel 1999, S. 1

135 Vgl. Neus 1989, S. 472

136 Vgl. Schmidt/Theilen 1995, S. 483

137 Vgl. Wagenhofer 1996, S. 155

138 Vgl. Hess 1999, S. 1505

139 Vgl. Jensen/Meckling 1976, S. 308

kompetenzen an den Agenten durch den Prinzipal. Demnach stellt der Vertrag zwischen Prinzipal und Agent die zentrale Ausgangsbasis dar, der rein auf sozialen Verbindungen basierende Verpflichtungen außen vor lässt. Der Vertrag ist somit durch eine rechtliche Bindung der Vertragspartner charakterisiert, wobei nicht alle Konsequenzen des Vertrages beiden Partnern bekannt sein müssen.¹⁴⁰ Dennoch beschreiben folgende Annahmen die vertragliche Beziehung zwischen Agent und Prinzipal:

- Sowohl der Agent als auch der Prinzipal können sich aus mehreren Individuen zusammensetzen. Eine eventuelle Heterogenität innerhalb dieser Gruppen wird in der Agency-Theorie nicht berücksichtigt. Dies bedeutet, dass unter Agent und Prinzipal jeweils eine Gruppe von einzelnen Personen verstanden wird, die alle die gleichen Interessen haben und gleiche Ziele verfolgen.¹⁴¹
- Prinzipal und Agent haben verschiedene Präferenzen, die als stabil bezeichnet werden können. Demzufolge hat die Nutzenfunktion die unterschiedlichen Ziele in Form von monetären und nicht-monetären Komponenten zu beinhalten. Außerdem sind die unterschiedlichen Risikobereitschaften des Agenten und des Prinzipals mit einzubinden, wobei der Prinzipal in der Regel eine höhere Risikobereitschaft aufweist als der Agent¹⁴².
- Prinzipal und Agent haben individuelle Nutzenfunktionen, was zur Folge hat, dass das ideale Ergebnis für den Prinzipal nicht durch die vom Agenten gewählten Handlungen erreicht wird. Dies ist dadurch begründet, dass der Agent bei seiner Leistungserbringung zwischen Handlungsalternativen wählen kann.¹⁴³ Damit wird der Nutzen der beiden Vertragspartner je nach Wahl der Handlungsalternative beeinflusst und kann unterschiedlich hoch ausfallen.¹⁴⁴
- Der Prinzipal ist nicht in der Lage, die Leistungserbringung des Agenten bezogen auf seine tatsächlich eingebrachten Handlungen zu beurteilen. Denn es herrscht ein Informationsdefizit zu Ungunsten des Prinzipals – welches durch die Unmöglichkeit der vollständigen Beobachtung aller Handlungen und Absichten des Agenten entsteht.¹⁴⁵ Dabei ist das Informationsdefizit umso höher, je vielschichtiger die Aktivitäten sind. Dementsprechend ist es dem Agenten möglich, seine individuellen Ziele zu erreichen, auch wenn dies zum Nachteil des Prinzipals erfolgt.¹⁴⁶
- Der Agent nutzt jedoch nicht nur das Informationsdefizit, um seinen eigenen Nutzen zu maximieren. Auch Täuschung und List zählen zu den gängigen Praktiken. Das beinhaltet die trügerische Darstellung der eigenen Leistung, den Verstoß gegen implizite Bestandteile des Vertrages sowie die Weitergabe falscher Informationen über die Durchführung eigener Aufgaben.¹⁴⁷

140 Vgl. Meinhövel 1999, S. 11

141 Vgl. Blies 2000, S. 56

142 Vgl. Weichsler 2009, S. 10; Nosal 2006, S. 1093; Ebers/Gotsch 1995, S. 196 f.

143 Vgl. Weichsler 2009, S. 10; Mikus 1998, S. 452

144 Vgl. Neus 1989, S. 472

145 Vgl. Pfaff/Zweifel 1998, S. 185

146 Vgl. Elschen 1991, S. 1005

147 Vgl. Jost 2001, S. 16

Die dargelegten Annahmen führen zu der Überlegung, ob es überhaupt möglich ist, dass die Vertragspartner einen Vertrag abschließen, der umfassend alle wesentlichen Details der Leistungserbringung einschließt. Dies würde voraussetzen, dass sämtliche Handlungen des Agenten für alle zukünftigen Situationen wie auch alle Ziele vertraglich spezifiziert werden. Eine realistische Prognose sämtlicher Bedingungen und Zustände der Umwelt, die zu verschiedensten Entscheidungsfindungen beitragen, ist allerdings nicht möglich und ein optimaler Vertrag infolge dessen nicht abschließbar.¹⁴⁸

Die aufgeführten Aspekte veranschaulichen die Problematik der Vertragsbeziehungen zwischen Prinzipal und Agent. Aus diesem Grund werden im Folgenden die Agency-Konflikte zwischen dem Aufsichtsrat und dem Management konkretisiert, um deren Prinzipal-Agent-Beziehung zu begründen.

3.3 Agency-Konflikte zwischen Management und Aufsichtsrat

3.3.1 Interessen des Managements

In den 60er Jahren entstanden die sogenannten managerialistischen Unternehmenstheorien. Die Untersuchungen hatten ihren Fokus auf der Zielfunktion bzw. dem Verhalten des Managements.¹⁴⁹ Ergebnisse aus Untersuchungen des menschlichen individuellen Handelns aus der Soziologie und Psychologie dienen den managerialistischen Theorien als Ansatzpunkt. Die Theorien versuchen, die Zielfunktionen auf Basis von empirischen Untersuchungen zu erfassen und das Verhalten des Managements zu erklären.¹⁵⁰ Baumol behauptet beispielsweise, dass das wesentliche Ziel des Managements die Maximierung des Umsatzes sei.¹⁵¹ Diese Annahme, dass die Umsatzmaximierung das Hauptziel und nicht lediglich eine Nebenbedingung ist, sei durch die Vergütungssysteme des Managements zu erklären.¹⁵² Zudem wird davon ausgegangen, dass Manager auf niedrigeren Hierarchieebenen eher auf Umsatzmaximierung bzw. -steigerungen fixiert sind, da dies Aufstiegsmöglichkeiten eröffne.¹⁵³

In vielen anderen Publikationen wird indes die These formuliert, dass das Management nicht das Ziel verfolge, den Gewinn zu maximieren, sondern nur einen ausreichenden bzw. angemessenen Gewinn zu erwirtschaften. Dadurch könne sich das Management für die Maximierung des individuellen Nutzens einen gewissen Spielraum schaffen.¹⁵⁴

Weitere Arbeiten gehen davon aus, dass die Vermeidung von Gewinnschwankungen das Hauptziel des Managements sei. So führen schlechtere Perioden bei einer Manipulation

148 Vgl. Ebers/Gotsch 1995, S. 196

149 Vgl. Picot/Michaelis 1984, S. 253

150 Vgl. Gottschlich 1996, S. 28

151 Vgl. Baumol 1959, S. 46 f.

152 Vgl. Stewart/Glassmann 1988, S. 88

153 Vgl. Lukarsch 1998, S. 93

154 Vgl. Balsmeier 2009, S. 523 f.; Gordon 1961, S. 12

des ausgewiesenen Gewinns nicht oder nur zu geringeren Sanktionen für das Management.¹⁵⁵

Während die Aktionäre relativ risikofreudig sind, aufgrund der Risikodiversifikation innerhalb ihres Aktienportfolios, muss der Vorstand risikoorientierter agieren, da ein zu großes Risiko des Unternehmens ebenfalls ein Risiko für seine Anstellung ist. Die Manager bauen während ihrer Anstellung zudem ein unternehmensspezifisches Know-how auf und die Vergütung ist häufig an Jahresabschlusswerte des Unternehmens gebunden (wie bspw. Aktienoptionen). Deshalb neigt das Management zu Entscheidungen, die wenig risikobehaftet sind und gleichzeitig das Ergebnis positiv beeinflussen.¹⁵⁶ Diese Einstellung zu Risiken spiegelt sich durch folgende Entscheidungen des Managements wider¹⁵⁷:

- Es werden als sicher erachtete Projekte realisiert, obwohl diese einen negativen Barwert aufweisen. Diese Projekte sind demnach Überinvestitionen.
- Riskante Projekte hingegen werden eher nicht realisiert, obgleich sie einen positiven Barwert haben.
- Um eine Konkurswahrscheinlichkeit zu senken, wird eine suboptimale Kapitalstruktur gewählt.
- Das Risiko der Gesamtunternehmung wird durch Diversifikation verringert.

3.3.2 Interessen des Aufsichtsrats

Um seine Überwachungsaufgabe wahrnehmen zu können, ist der Aufsichtsrat auf Informationen angewiesen. Sie sind notwendig, um die Kontrolle durchzuführen und geben die Möglichkeit, die Kontrollvorgänge effizienter zu gestalten – vorausgesetzt, das Niveau der Informationen kann sowohl quantitativ als auch qualitativ verbessert werden. Die auszuübenden Kontrollen beziehen sich dabei auf Entscheidungen, die vom Vorstand im Rahmen der Unternehmensführung getroffen werden. Die Unternehmensführung beinhaltet die Führungsfunktionen Unternehmensplanung, -koordination und -kontrolle. Diese Führungsfunktionen werden durch die Entscheidungen des Vorstandes erfüllt, die wesentlichen Einfluss auf die Finanz- und Ertragslage des Unternehmens haben und die Unternehmensentwicklung mittel- oder langfristig steuern. Der Aufsichtsrat hat somit die Aufgabe, Entscheidungsvorschläge zu bestätigen und die Durchführung von beschlossenen Maßnahmen bzw. Vorgängen zu überwachen.¹⁵⁸

Die Besetzung des Aufsichtsrats erfolgt per gesetzlicher Regelung mit Vertretern der Anteilseigner wie auch mit Vertretern der Arbeitnehmer. Aufgrund dessen liegen unterschiedliche Motivationen zur Überwachung vor, die auch zu variierenden Informationsanforderungen führen. Dennoch sind der vom Gesetzgeber erteilte Überwachungs-

155 Vgl. Balsmeier 2009, S. 524; Lukarsch 1998, S. 93

156 Vgl. Gottschlich 1996, S. 36

157 Vgl. Balsmeier 2009, S. 524; Delingat 1996, S. 29

158 Vgl. Griewel 2006, S. 69; Becker 1993, S. 12 f.

auftrag und das Überwachungsinteresse identisch. Allerdings können bspw. durch ungleiche Risikoeinstellungen und Uneinigkeiten über anzusetzende Planungszeiträume Koordinationsprobleme innerhalb des Aufsichtsrats entstehen.¹⁵⁹

3.3.3 Konfiguration von Zielen als Bedingung des Kontrollproblems

Die Festlegung sowie die Bewertung von Zielen stellt ein wesentliches Problem des Überwachungsauftrages des Aufsichtsrats dar. Die Definition von Zielen ist vorausgesetzt, um geeignete Zielgrößen, an denen der Unternehmenserfolg bzw. die Zielerreichung gemessen werden kann, festzusetzen. Die zur Erfüllung der Überwachungsaufgabe erforderlichen Informationen sind deshalb stets zweck- bzw. zielorientiert. Herrscht keine klare Kommunikation der Ziele, ist eine Kontrolle durch den Aufsichtsrat demnach nicht möglich. Die unterschiedlichen Zielkonfigurationen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat können in konfliktionäre, indifferente und kongruente Ziele kategorisiert werden. Bei den beiden letzteren Kategorien werden kaum Kontrollprobleme geschaffen, wohingegen konfliktionäre Ziele zu einem direkten Konflikt der Interessen zwischen Kontroll- und Entscheidungsinstanz führen.¹⁶⁰

3.3.4 Abweichende Risikobereitschaften als Bedingung des Kontrollproblems

Sämtliche unternehmerischen Entscheidungen müssen unter einer Unsicherheit getroffen werden und sind daher mit einem Risiko behaftet. Aufgrund dessen werden äußerst riskante Entscheidungen nur dann getroffen, wenn sie mit hinreichend großen Chancen verbunden sind. Da die Entscheidungen von der Risikobereitschaft des Entscheiders abhängig sind, müssen die unterschiedlichen Risikoeinstellungen im Kontrollprozess Berücksichtigung finden. Dazu müssen dem Aufsichtsrat Informationen vorgelegt bzw. zugänglich gemacht werden, die ihm die Möglichkeit geben, Entscheidungen mit zu hohem Risiko zu verhindern, bestimmte Risiken aufzuzeigen, tragbare Chancen-Risiko-Profile darzulegen, aber auch den Vorstand zu risikoreicheren Alternativen zu motivieren. So soll mittels strategischer Entscheidungen eine langfristige, positive Entwicklung des Unternehmens erzielt werden.¹⁶¹

3.3.5 Die Unvollkommenheit des Vertrags als Bedingung des Kontrollproblems

Der Arbeitsvertrag zwischen Aufsichtsrat und Vorstand kann nicht derart spezifiziert werden, dass sämtliche in der Zukunft mögliche Situationen genau beschrieben werden. Dieser Umstand sorgt dafür, dass Spielräume entstehen, die der Vorstand für die Durch-

¹⁵⁹ Vgl. Becker 1993, S. 18

¹⁶⁰ Vgl. Becker 1993, S. 20-23

¹⁶¹ Vgl. Becker 1993, S. 29-31

setzung seiner Interessen nutzen kann. Zum Einen wird es ihm ermöglicht, im eigenen Interesse zu handeln, was dazu führt, dass Handlungen nur dann ausgeführt werden, wenn der erwartete Nutzen positiv ist. Zum Anderen befähigt es den Vorstand zu opportunistischem Verhalten. Dies bedeutet, dass der Vorstand strategische Entscheidungen im Bewusstsein, dass die Nutzenzuwächse auf Kosten des Aufsichtsrats realisiert werden, trifft.¹⁶² Zudem kann die Annahme getroffen werden, dass der Vorstand Maßnahmen initiieren wird, die die Wahrscheinlichkeit, dass sein Handeln im Eigeninteresse oder sein opportunistisches Verhalten aufgedeckt werden, verhindern sollen. Dies kann bspw. anhand von Manipulationen der Informationen an den Aufsichtsrat geschehen.

Die unvollkommene Vertragsgestaltung trägt folglich auch zum Überwachungsbedarf bei. Denn beide Vertragspartner sind sich darüber bewusst, dass in der Zukunft Situationen eintreffen werden, die nicht vertraglich geregelt sind. Deshalb ist es erforderlich, dass der Aufsichtsrat die Unsicherheiten, die aus dem unvollkommenen Vertrag resultieren, vermindert, um einem Fehlverhalten des Vorstandes vorzubeugen. So kann eine Basis für risiko- und zielangepasstes Verhalten seitens des Vorstandes bewirkt werden.¹⁶³

3.3.6 Informationsproblematik der Aufsichtsräte

Die Kontrolle durch den Aufsichtsrat hat ihre Problematik in der Versorgung mit Informationen. Dreyer beschreibt den Zusammenhang von Überwachung und Informationsversorgung wie folgt: „Die Überwachung der Geschäftsführung besteht aus Informationsverarbeitungsprozessen, die aus dem Vergleich von ergebnis- oder elementbezogenen Ist- mit jeweils frei vorzugebenden Soll-Objekten und anschließenden Urteilsabgaben bestehen, um in Steuerungs- und Verantwortungsentscheidungen transformiert zu werden“¹⁶⁴.

Aus Kosten- und Zeitgründen ist das Informationssystem zwischen Vorstand und Aufsichtsrat unvollständig. Folglich ist der Aufsichtsrat anhand der gegebenen Informationen nicht immer in der Lage, sichere Rückschlüsse auf das Vorstandsverhalten zu ziehen. Das Informationsdefizit lässt sich aufgrund der eingeschränkten Informationsverarbeitungskapazität seitens des Aufsichtsrates und der Manipulationsmöglichkeiten durch den Vorstand jedoch auch nicht vollständig beheben.¹⁶⁵

Informationen über ein Soll-Objekt spielen gerade in Bezug auf mit der Entscheidung verbundenen Risiken eine bedeutende Rolle. Nur wenn genügend Informationen über das Soll-Objekt vorliegen, kann eine objektive Bewertung, die sowohl externe als auch interne Unsicherheiten berücksichtigt, vorgenommen werden. Eine Kontrollstrategie kann ergebnis- oder verhaltensorientiert sein – was eine Versorgung mit Ergebnis- und Verhaltensinformationen voraussetzt. Der Aufsichtsrat verarbeitet diese Informationen

162 Vgl. Shin/Yun 2008, S. 230

163 Vgl. Becker 1993, S. 31-35

164 Vgl. Dreyer 1980, S. 68

165 Vgl. Witt 2009, S. 305-309; Kuck 2006, S. 83; Becker 1993, S. 37-40

und gibt eine Beurteilung ab. Liegen Differenzen zwischen Soll- und Ist-Objekt vor, hat eine Abweichungsanalyse zu erfolgen. Speziell ist zu prüfen, ob entweder Fehlentscheidungen seitens des Vorstandes oder eher externe bzw. interne Entscheidungsunsicherheiten zu der Abweichung führten.¹⁶⁶ Eine Verhaltenskontrolle ist immer dann möglich, wenn die vom Vorstand erforderlichen Handlungen zur Ergebnisrealisierung dem Aufsichtsrat bekannt sind. Liegen jedoch Unsicherheiten in der Kenntnis von Mittel-Zweck-Beziehungen und/oder von Zielen vor, ist eine Verhaltenskontrolle nur äußerst schwer durchführbar.

Aufgrund der Tatsache, dass der Vorstand Entscheidungen trifft, die mit Unsicherheiten behaftet sind und eine permanente Überwachung des Vorstandsverhaltens nicht umsetzbar ist, ist eine vollkommene Verhaltenskontrolle sämtlicher Entscheidungen durch den Aufsichtsrat ausgeschlossen.¹⁶⁷ Daher scheint die Ergebniskontrolle das adäquatere Mittel zur Bewertung des Vorstandsverhaltens zu sein. Hierbei können Kennzahlen, die zur Messung der Zielerreichung geeignet sind, angewendet werden. Allerdings wird eine Ergebniskontrolle stets ex-post durchgeführt und schließt somit die Möglichkeit aus, aktiv in den Entscheidungsprozess eingreifen zu können. Infolgedessen ist es aus Sicht des Aufsichtsrats erstrebenswert, bereits frühzeitig im Rahmen der Planung und Zielfindung einzuwirken. Erst dies gestattet es, korrespondierende Risiken, die Verbindung zwischen verschiedenen einzelnen Entscheidungen und Teilplänen ebenso wie den Gesamtunternehmensplan zu erfassen und in die Beurteilung einfließen zu lassen.¹⁶⁸

Wie zuvor dargelegt, haben sowohl die Ergebnis- als auch die Verhaltenskontrolle ihre Vorteile und Grenzen und sind deshalb situationsangepasst anzuwenden. Demgemäß ist die Verhaltenskontrolle immer dann vorzuziehen, wenn Entscheidungen getroffen werden, die von erheblicher Bedeutung für die Unternehmenspolitik sind und dementsprechend gewichtige Risiken beinhalten. Nur auf diesem Wege ist der Aufsichtsrat in der Lage, Fehlentscheidungen mit eventuell gravierenden Folgen während des Entscheidungsprozesses abzuwenden¹⁶⁹. Die geeignete Wahl der Kontrollform ist immer in Abhängigkeit der folgenden Faktoren zu treffen¹⁷⁰:

- Bestimmbarkeit der Aufgaben,
- Komplexität der Ziele,
- Messbarkeit des Vorstandsverhaltens,
- Messbarkeit der Ergebnisse,
- Technologie, Strategie und Größe des Unternehmens.

166 Vgl. Becker 1993, S. 66 f.

167 Vgl. Becker 1993, S. 70 f.

168 Vgl. Becker 1993, S. 71 f.

169 Vgl. Becker 1993, S. 75 f.

170 Vgl. Becker 1993, S. 82

3.3.7 Die Beziehung von Vorstand und Aufsichtsrat als Prinzipal-Agent-Problem

Die Beziehung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat spiegelt eine klassische Prinzipal-Agent-Beziehung wider, die sämtliche Charakteristika einer solchen Beziehung aufweist. Es wird ein Vertrag zwischen Prinzipal (Aufsichtsrat) und Agent (Vorstand) geschlossen. Dieser Vertrag beinhaltet die Rechte und Pflichten der Vertragspartner, die Aufgaben, die dem Vorstand übertragen werden und die entsprechende Entlohnung für die Erfüllung der Aufgaben. In den Vertrag kann ein Informationssystem mit bindendem Charakter aufgenommen werden, welches die Zeitpunkte und den Umfang der Informationsversorgung bestimmt.¹⁷¹

Aufsichtsrat und Vorstand verhalten sich beide rational und nehmen eine Bewertung erreichbarer Zustände in der Zukunft vor, indem sie die Eintrittswahrscheinlichkeit abwägen. Der Vertrag kommt deshalb nur zustande, wenn beide Vertragspartner individuelle Nutzenzuwächse für sich generieren können. Laut Vertrag steht dem Aufsichtsrat die Leistungserfüllung durch den Vorstand zu, wobei für den Vorstand die vereinbarte Entlohnung im Fokus steht. Die Herausforderung besteht demzufolge darin, konfliktionäre Interessen bei den Vertragsverhandlungen derart zu bestimmen, dass sie für beide Seiten im Kontrakt spezifiziert sind.¹⁷²

Sowohl der Prinzipal als auch der Agent erwarten, dass der Vertragspartner entsprechend seinen individuellen Präferenzen und Erwartungen handelt. Probleme in dieser vertraglichen Beziehung entstehen dann, wenn Informationsasymmetrien gegeben sind. Da der Aufsichtsrat den Vorstand nicht vollkommen überwachen bzw. beobachten kann, können Moral Hazard oder Adverse Selektion auftreten:

- Findet die Leistungserfüllung durch den Vorstand nicht zu den vertraglichen Vereinbarungen statt, spricht man von Moral Hazard. Der Vorstand betrügt den Aufsichtsrat, indem er seine Aufgaben nicht in dem Maße erfüllt, wie sie im Vertrag fixiert wurden.
- Zeigt der Vorstand opportunistisches Verhalten durch die Ausnutzung seines Informationsvorsprunges, so liegt Adverse Selektion vor. Er wählt Handlungsalternativen, die nicht vom Aufsichtsrat gewünscht werden. Dieser wiederum hat nicht die nötigen Informationen, um dieses Vorgehen des Vorstandes aufzudecken.¹⁷³

Die Beziehung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat ist jedoch nicht nur arbeitsteilig, sondern auch risikoteilend. Denn das Risiko, das der Vorstand zu tragen hat, ist umso höher, je höher der Anteil der ergebnisorientierten Entlohnung ist. Aspekte, die die Erzielung einer kooperativen Lösung zwischen den Vertragspartnern verhindern, sind also zusammengefasst:

171 Vgl. Ross 1973, S. 134

172 Vgl. Becker 1993, S. 84 f.

173 Vgl. Becker 1993 S. 86 f.

- Nutzenverluste des Agenten bei einem bestimmten Niveau des Arbeitseinsatzes,
- Informationsasymmetrien und
- unterschiedliche Risikoeinstellungen.

Die Kontrolle durch den Aufsichtsrat ist demnach unabdingbar, um eine Effizienz der Risikoteilung sowie der Entscheidungen zu erreichen. Mit der Überwachung sind also zielkonforme Entscheidungen des Vorstandes zu gewährleisten.¹⁷⁴

Auch wenn in der vorliegenden Arbeit sowohl der Agent (Vorstand) als auch der Prinzipal (Aufsichtsrat) als Gruppe mit homogenen Interessen behandelt wird, ist dennoch anzumerken, dass beide dieser Gruppen aus mehreren Individuen bestehen. Dies kann bspw. aufgrund divergierender Interessen innerhalb des Aufsichtsrates zu einer erschwerten Koordination der Überwachung führen. Es kann allerdings auch den Zugang zu Informationsquellen fördern. So kann die Zusammensetzung der Vertragspartner dazu führen, dass Entscheidungen getroffen werden, die unter Partnern mit homogenen Interessen nicht getroffen worden wären.¹⁷⁵

3.3.8 Beitrag der Agency-Analyse zum Untersuchungsgegenstand

Die Agency-Analyse zeigt wesentliche Probleme der vertraglichen Beziehung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand auf. Dies geschieht durch die Charakterisierung der Interessen und Informationsstände der beiden Vertragspartner. Des Weiteren begründet sie anhand dessen die Notwendigkeit der Überwachung und legt die Rahmenbedingungen einer solchen Überwachung des Vorstandes dar.¹⁷⁶

Überdies wird die wesentliche Zielsetzung der Überwachung verdeutlicht. Demnach ist es die Aufgabe des Aufsichtsrates, Informationsasymmetrien zu verringern und eine an der Wertorientierung und an strategischen Zielen ausgerichtete Unternehmensführung zu gewährleisten.¹⁷⁷ Somit ist die Agency-Analyse dazu geeignet, die durch den Aufsichtsrat ausgeübte Überwachung fundiert zu erklären.¹⁷⁸

Die Agency-Analyse bildet einen wesentlichen Bezugsrahmen für die Abstimmung von Führungssystemen¹⁷⁹ und schafft durch die Begründung der Notwendigkeit eines Überwachungsorgans eine Basis für die Konkretisierung des eigenen Bezugsrahmens dieser Studie.

¹⁷⁴ Vgl. Witt 2009, S. 311; Becker 1993, S. 89 f.

¹⁷⁵ Vgl. Nordhues 2010, S. 64 f.; Becker 1993, S. 104-108

¹⁷⁶ Vgl. Kester 1992, S. 26

¹⁷⁷ Vgl. Beckmann 2009, S. 14; Karnavelis 1987, S. 117

¹⁷⁸ Vgl. Jaschke 1989, S. 4

¹⁷⁹ Vgl. Picot/Neuburger 1995, Sp. 21

4 Konkretisierung des konzeptionellen Bezugsrahmens

Basierend auf dem Globalziel des vorliegenden Projektes und den vorgestellten theoretischen Ausführungen zu den Bereichen Corporate Governance, Unternehmensüberwachung und Agency-Theorie wird im Folgenden der konzeptionelle Bezugsrahmen für die Untersuchung vorgestellt. Nach der Erläuterung der grundsätzlichen Analyseebenen dieses Projektes werden hierzu die relevanten Beschreibungsdimensionen konkretisiert.

Wie bereits im Rahmen des vorstehenden Kapitels deutlich wurde, schlägt die Agency-Theorie zwar zur Überwachung der Geschäftstätigkeit ein Kontrollorgan (Aufsichtsrat) vor, beschreibt jedoch die konkrete Struktur und Ausgestaltung des Kontrollorgans nicht weiterführend. Zur detaillierteren Ausgestaltung existieren somit unterschiedliche Möglichkeiten, die innerhalb der Analyseebenen betrachtet werden können. Die vertragliche Beziehung zwischen dem Überwachungs- und dem Geschäftsführungsorgan weist neben dem Überwachungsobjekt „Vorstand“ und dem Überwachungsträger „Aufsichtsrat“ auch die Interaktionen beider Organe als potenzielle Analyseebene auf. Im Kontext des Projektzieles, nämlich die strategische Überwachung des Aufsichtsrates in Krisenzeiten zu betrachten, soll entsprechend ein wichtiger Teilbereich der Corporate Governance-Diskussion im Fokus stehen: Der Aufsichtsrat als Kontrollinstanz und das Zusammenwirken von Aufsichtsrat und Vorstand, da diese beiden Bereiche die strategische Überwachung der Geschäftstätigkeit beschreiben. Aus diesem Grund bleibt der Vorstand als Geschäftsführungsorgan im weiteren Verlauf als eigenständige Analyseebene unberücksichtigt.

Damit die beiden Analyseebenen weiter konkretisiert und operationalisiert werden können, werden für jede Ebene entsprechende Beschreibungsdimensionen definiert.

4.1 Analyseebene Aufsichtsrat: „Überwachungsverständnis“ und „Organisationsstruktur“

Vor dem Hintergrund der Aufgabe des Aufsichtsrats, als Überwachungsträger die bestehende (nachvertragliche) Informationsasymmetrie zu reduzieren, muss der Aufsichtsrat zunächst ein entsprechendes Überwachungsverständnis entwickeln, welches ihn in die Lage versetzt, die strategischen Entscheidungen des Vorstandes und die operativen Entwicklungen der Gesamtunternehmung im Sinne der Anteilseigner zu überwachen. Die zweite Beschreibungsdimension für die Analyseebene des Aufsichtsrates bezieht sich auf die herrschende literarische Meinung, dass zur Wahrnehmung und Bewältigung der Überwachungsaufgabe eine entsprechende Organisation innerhalb des Gremiums gewährleistet werden muss. In der Literatur wird vor diesem Hintergrund darauf verwie-

sen, dass der Aufsichtsrat zur Regelung seiner Organisation verpflichtet ist und entsprechende organisatorische Maßnahmen zur Erfüllung seiner Aufgaben zu treffen hat.¹⁸⁰

Organisationsverständnis

Zur Darstellung der Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrates können grundsätzlich zwei unterschiedliche Kontrollauffassungen unterschieden werden. Neben der traditionellen Ergebniskontrolle bildet die strategische Überwachung eine zweite Möglichkeit der Kontrollauffassung. Während die klassische Ergebniskontrolle Gegenstand zahlreicher Veröffentlichungen ist und eine einheitliche Konzeption in der Literatur vorliegt, zeichnet sich die strategische Überwachung durch unterschiedliche Konzeptionen bzw. Ansätze zur Konzeptionierung aus. Allen möglichen Ansätzen ist hierbei die Konzentration auf die originären Überwachungshandlungen der Unternehmensführung gemeinsam.¹⁸¹

Damit die strategische Überwachung bzw. die strategischen Kontrollkonzeptionen im Kontext des vorliegenden Untersuchungsgegenstandes konkretisiert werden können, dient als Referenzkonzept der Ansatz von Steinmann/Schreyögg, der aufgrund einer nachvollziehbaren Systematik und Geschlossenheit als die am weitesten verbreitete Konzeption zu erachten ist. Da sich auch die Untersuchung von Grothe auf diese Konzeption bezieht, erscheint die Übertragung auf das vorliegende Projekt sinnvoll.

Organisationsstruktur des Aufsichtsrates

Obwohl der Deutsche Corporate Governance Kodex und zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen die Organisationsstruktur des Aufsichtsrates als bedeutendes Instrument zur Gewährleistung der Überwachungsfunktion sehen, existiert in der Literatur bislang keine einheitliche Konzeption. Im Schrifttum zur Beschreibung und Analyse von Organisationen wird zumeist auf die Dimensionen Spezialisierung, Delegation und Koordination zurückgegriffen, die auch im Rahmen des vorliegenden Projektes und der vorliegenden Problemstellung sinnvoll erscheinen:

- Die Spezialisierung definiert in diesem Zusammenhang, welche Teilaufgaben von bestimmten Personen wahrgenommen werden.
- Die Delegation betrachtet die Verteilung der Entscheidungsbefugnisse auf einzelne Personen.
- Die Koordination stimmt alle Teilaufgaben mit der übergeordneten Aufgabenerfüllung ab.¹⁸²

Die Spezialisierung und die Delegation sind vor diesem Hintergrund nur dann sinnvoll, wenn die separaten Teilaufgaben anhand geeigneter Instrumente koordiniert werden.

¹⁸⁰ Vgl. Grothe 2006, S. 99; Lutter/Krieger, 2002, S. 206

¹⁸¹ Vgl. ausführlich zu diesen Ausführungen Grothe 2006, S. 100

¹⁸² Vgl. hierzu z.B. Hill/Fehlbaum/Ulrich 1994, S. 170 ff.; Welge 1987, S. 392 ff. oder Kiser/Kubicek 1983, S. 79 ff.

Hierzu zählen z.B. die Einrichtung von Ausschüssen, die Kompetenzverteilung innerhalb des Gremiums oder die Koordination der Aufsichtsratsarbeit.

Neben der Analyseebene des Aufsichtsrates umfasst die zweite Analyseebene das Austauschverhältnis zwischen Aufsichtsrat und Vorstand.

4.2 Analyseebene Interaktion: „Informationsaustausch“ und „gegenseitige Macht und Einflussnahme“

Die Interaktion bzw. das Austauschverhältnis von Vorstand und Aufsichtsrat lässt sich analog zur Analyseebene des Gesamtgremiums ebenfalls in zwei Beschreibungsdimensionen differenzieren.

Informationsaustausch

Die erste Dimension des Informationsaustausches von Aufsichtsrat und Vorstand umfasst neben der klassischen Kommunikation vom Vorstand zum Aufsichtsrat und vice versa auch die Informationsbeschaffung seitens des Aufsichtsrats. Zur Verbesserung der bestehenden Informationsasymmetrie und zur Gewährleistung der Überwachungsaufgabe kann der Aufsichtsrat auf passive oder aktive Weise Informationen gewinnen und hierdurch die Überwachungs- und Kontrollfunktion besser wahrnehmen.

Im Rahmen einer passiven Informationsgewinnung greift der Aufsichtsrat auf die gesetzlich normierte Berichterstattung des Vorstandes zurück und verlässt sich auf die „Bringschuld“ des Vorstandes.¹⁸³ Die angebotenen Informationen sollten in diesem Fall den inhaltlichen und formalen Anforderungen des Aufsichtsrates entsprechen.

Im Rahmen der aktiven Informationsgewinnung nutzt der Aufsichtsrat seine Befugnis zur aktiven Nachfrage nach (weiteren) Informationen und erweitert hiermit die unaufgeforderte Berichterstattung seitens des Vorstandes um angeforderte Berichte. Da der Bereitstellungszeitpunkt von Informationen bei der passiven Ausprägung gesetzlich vorgegeben ist, steht grundsätzlich der zeitliche Aspekt der Informationsbeschaffung neben den Informationsquellen ebenfalls im Mittelpunkt der Betrachtung.

Aufgrund der zweiseitigen Informationswege zwischen Vorstand und Aufsichtsrat muss jedoch auch die Informationsrichtung vom Aufsichtsrat zum Vorstand bei der Erstellung des konzeptionellen Rahmens berücksichtigt werden. Sollten während der Überwachungshandlungen Erkenntnisse vom Aufsichtsrat gewonnen werden, die einer Mitteilung an den Vorstand bedürfen, so ist zu überprüfen, inwieweit Instrumente zur Durchsetzung seiner Überwachungsergebnisse existieren. Besonders bei strategiegefährdenden Entwicklungen muss der Aufsichtsrat im Sinne der Aktionäre entsprechende Korrekturimpulse an den Vorstand weiterleiten können.

¹⁸³ Vgl. Potthoff/Trescher 2001, S. 231

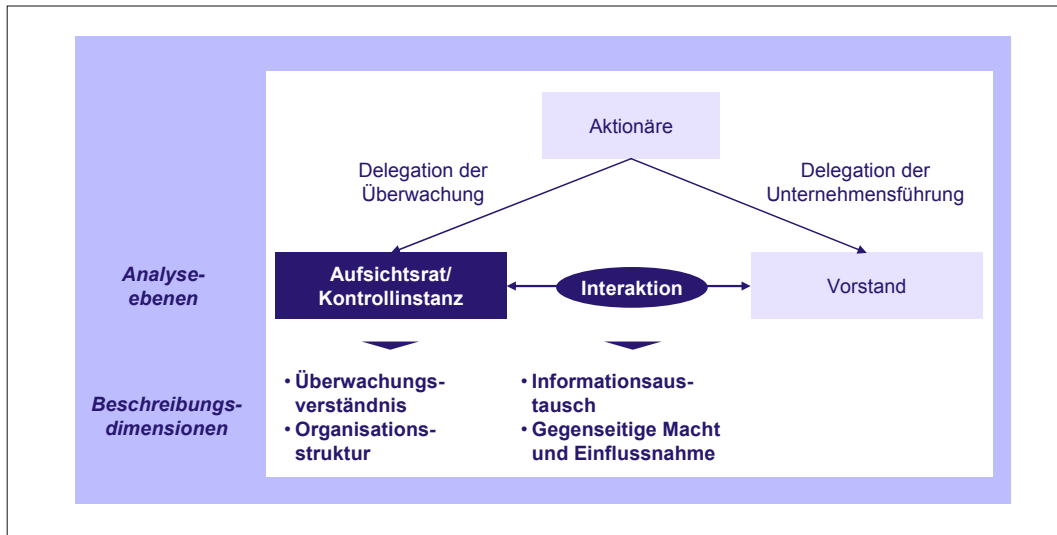
Gegenseitige Macht und Einflussnahme

Als letzte Beschreibungsdimension muss die gegenseitige Macht und Einflussnahme analysiert werden. Aufgrund der Machtposition der überwachenden Instanz „Aufsichtsrat“ kann die ausführende Instanz „Vorstand“ sanktioniert werden. Andererseits stellt der überwachte Vorstand einen Großteil der überwachungsrelevanten Informationen, so dass durch die Zurückhaltung von Informationen die Überwachung beeinträchtigt wird.

Daher werden in dieser vierten und letzten Beschreibungsdimension das Kommunikationsverhalten und die Machtposition beider Parteien betrachtet, so dass das Überwachungsverhältnis diskutiert werden kann.

Die zuvor beschriebenen Analyseebenen und Beschreibungsdimensionen bilden die Basis für den gewählten konzeptionellen Bezugsrahmen des Projektes, der anhand der folgenden Abbildung visualisiert werden kann.

Abbildung 4: Konzeptioneller Bezugsrahmen des vorliegenden Projektes



5 Gestaltung des empirischen Forschungsdesigns

Zur Datenerhebung können unterschiedliche Vorgehensweisen angewendet werden, welche Einzelfallstudien, Feldstudien und Experimente umfassen.¹⁸⁴ In der vorliegenden Studie wurde eine Feldstudie durchgeführt, die es erlaubte, einmalig eine größere Anzahl von Daten zu erheben und auszuwerten.¹⁸⁵

5.1 Erhebungsmethodisches Vorgehen

Als Methode zur Datenerhebung wurde die Befragung in Form von persönlichen Interviews gewählt. Diese Methode wurde für die geeignetste Form der Datenerhebung eingestuft, da sie die entsprechende Zielgruppe in der Regel eher zur Teilnahme motiviert und die Möglichkeit zur Erläuterung unklarer Fragestellungen besteht. Eine Verminderung auftretender Missverständnisse sowie eine stetige Anpassung der Verläufe der Gespräche sind ebenfalls als vorteilhaft zu bewerten.¹⁸⁶

Im Rahmen der Interviews sollte neben den im Interviewleitfaden standardisierten Fragen auch gezielt auf einige Themenbereiche in Form einer qualitativen Untersuchung eingegangen werden. Die jeweiligen Befunde dieser qualitativen Untersuchung werden an passender Stelle in der Ergebnisdarstellung berücksichtigt.

Die Fragebögen waren in Themenblöcke gegliedert, um eine strukturierte Befragung vornehmen zu können. Diese wurden in Anlehnung an das theoretische Ausgangsverständnis, den konzeptionellen Rahmen und die Studie von Grothe wie folgt unterteilt:

1. Überwachungsverständnis des Aufsichtsrats
2. Organisationsstruktur des Aufsichtsrats
3. Informationsaustausch zwischen Aufsichtsrat und Vorstand
4. Einflussnahme des Aufsichtsrats auf das Informationsverhalten des Vorstandes

Die Antwortmöglichkeiten zu den einzelnen Fragen erstreckten sich über einfache Wahlmöglichkeiten zwischen „Ja“ und „Nein“, über die Wahl zwischen unterschiedlichen Aussagen, die auf den jeweiligen Interviewpartner und/oder dessen Aufsichtsrats-tätigkeit zutreffen, bis hin zu persönlichen Wertungen anhand von Skalierungen zwischen „1“ und „5“. Die Auswertung erfolgte anhand deskriptiv-orientierter statistischer Methoden (vornehmlich Häufigkeits- und Mittelwertberechnungen), die dem explorativen Forschungsziel der vorliegenden Untersuchung Rechnung tragen.

Das Interesse der Interviews lag dabei auf den Erkenntnissen in verschiedenen Dimensionen. Dazu zählten die Bedeutung einzelner Kontrollarten in der Praxis und Kriterien,

184 Vgl. zu den Forschungsformen auch Roth 1993, S. 227 ff., Kubicek 1975, S. 57 ff.

185 Vgl. Roth 1993, S. 309 ff.

186 Vgl. Laatz 1993, S. 108

die zur Beurteilung der Strategieformulierung dienen. Des Weiteren waren der Einfluss und die Rolle des Aufsichtsrates bei der Definition strategischer Ziele und kritischer Prämissen sowie der Festlegung von Kennzahlen zur Beurteilung der Strategie-Plausibilität von Interesse. Auch die Kenntnisse über Prämissenänderungen in Krisenzeiten, die Eignung des Aufsichtsrates für die strategische Überwachung sowie Meilensteine der strategischen Durchführungskontrolle und deren Berichterstattung sollten untersucht werden. Zudem waren nachstehende Informationen zu Strategieausschüssen interessant: potenzielle Aufgaben, Anzahl und Zusammensetzung der Mitglieder, mitbestimmungsrelevante Kriterien und der Kompetenzgrad. Daneben sollten bei der Betrachtung der Erkenntnisse zum Überwachungsverständnis auch die geschlechterspezifischen Verständnismerkmale herausgearbeitet werden.

5.2 Datenerhebung und Sample

Im Zeitraum Januar bis März 2010 erfolgte die Erhebung der relevanten Daten. Als Ausgangsbasis diente eine von der Hans-Böckler-Stiftung zur Verfügung gestellte Adressdatei stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der DAX-, MDAX-, TECDAX- und SDAX-Unternehmen. Die Studie wurde in Form einer Befragung unter Arbeitnehmervertretern in Aufsichtsräten durchgeführt, wobei sowohl betriebliche Arbeitnehmervertreter als auch Gewerkschaftsvertreter interviewt wurden. Es wurden 160 stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende in DAX-Unternehmen angeschrieben, von denen Interviews mit 24 Personen durchgeführt werden konnten. Die Rücklaufquote belief sich demnach auf 15% der angeschriebenen 160 DAX-Unternehmen. Die Feldphase schloss ein postalisches Anschreiben wie auch eine telefonische Erinnerung ein.

Zur weiteren Charakterisierung des Datensatzes zeigen die folgenden Abbildungen die Verteilung der betrachteten Unternehmen anhand von unterschiedlichen Merkmalen. Der Datensatz zeigte eine breite Spanne an Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen mit einer entsprechend heterogenen Zusammensetzung hinsichtlich der Mitarbeiterzahl und des gesamten Jahresumsatzes in Millionen Euro.

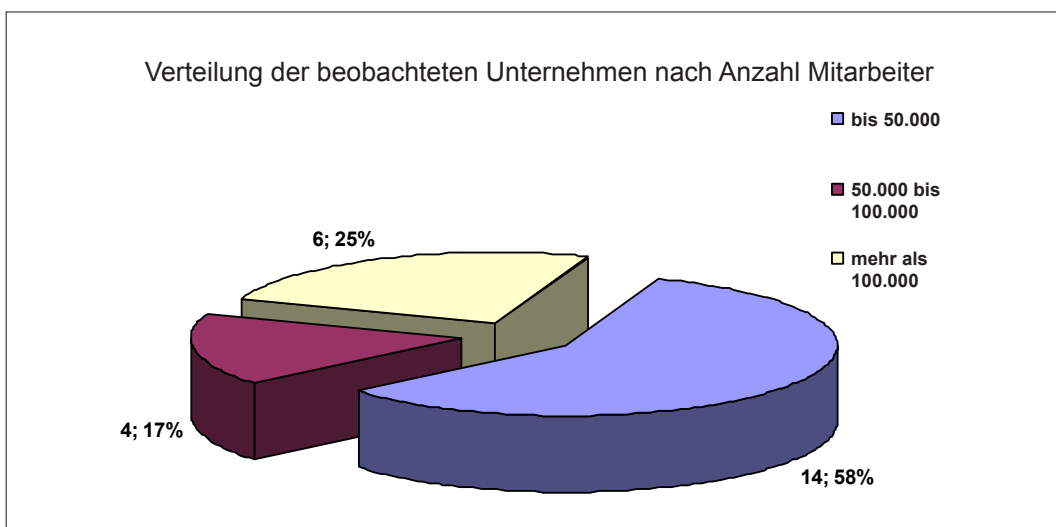
Das kleinste Unternehmen des Samples beschäftigte weltweit 4.701 Mitarbeiter, wohingegen das größte Unternehmen 258.000 Mitarbeiter beschäftigte. Der Durchschnittswert lag bei 70.455 Mitarbeitern und einem Mittelwert von 40.711. Ähnlich heterogen war auch der Umsatz der Unternehmen verteilt, wobei sich bei einem Minimum von 844 Millionen Euro und einem Maximum von 231.280 Millionen Euro ein durchschnittlicher Umsatz von 32.931 Millionen Euro bzw. 32,9 Milliarden Euro ergab. Der Mittelwert lag bei 9,9 Milliarden Euro Jahresumsatz.

Abbildung 5: Struktur der Stichprobe

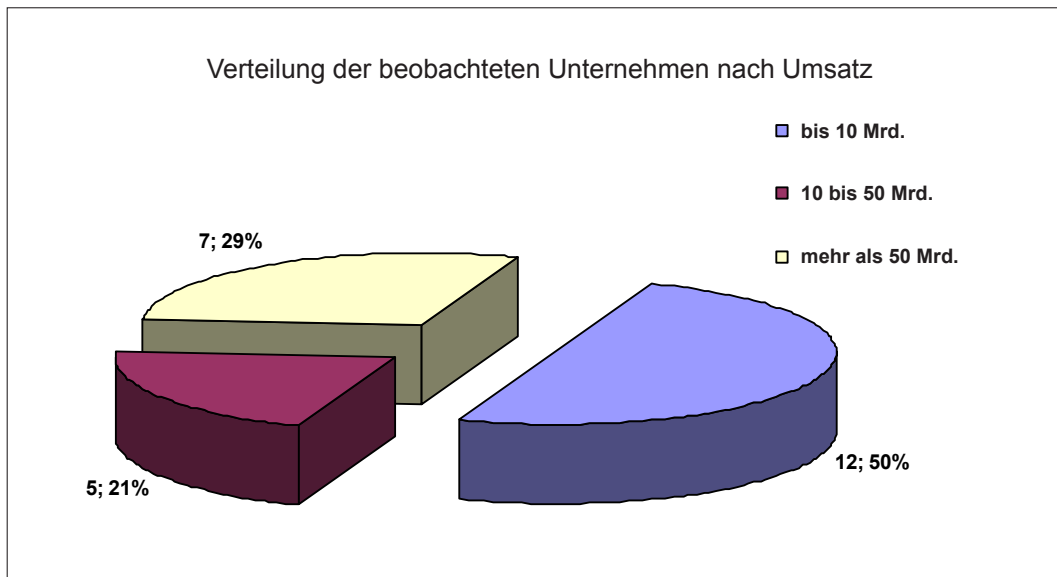
	Mitarbeiter	Umsatz in Mio.
Minimum	4.701	844
Maximum	258.000	231.280
Durchschnitt	70.445	32.931
Mittelwert	40.711	9.932

Zur weiteren Klassifizierung wurde zudem die Verteilung der Stichprobe anhand von Umsatzklassen und Mitarbeiterzahlen weiter differenziert. Zur besseren Darstellung wurden jeweils drei unterschiedliche Klassen gebildet, die die Stichprobe bestmöglich charakterisieren konnten. Hinsichtlich der Mitarbeiterzahl wurden die Unternehmen in eine Gruppe bis 50.000 Mitarbeiter, eine Gruppe zwischen 50.000 und 100.000 Mitarbeiter und eine Gruppe mit Unternehmen, die mehr als 100.000 Mitarbeiter beschäftigen, aufgeteilt. Der ersten Gruppe konnten 14 Unternehmen (58%) zugeordnet werden, wohingegen der zweiten Gruppe 4 Unternehmen (17%) und der dritten Gruppe 6 Unternehmen (25%) zugewiesen wurden.

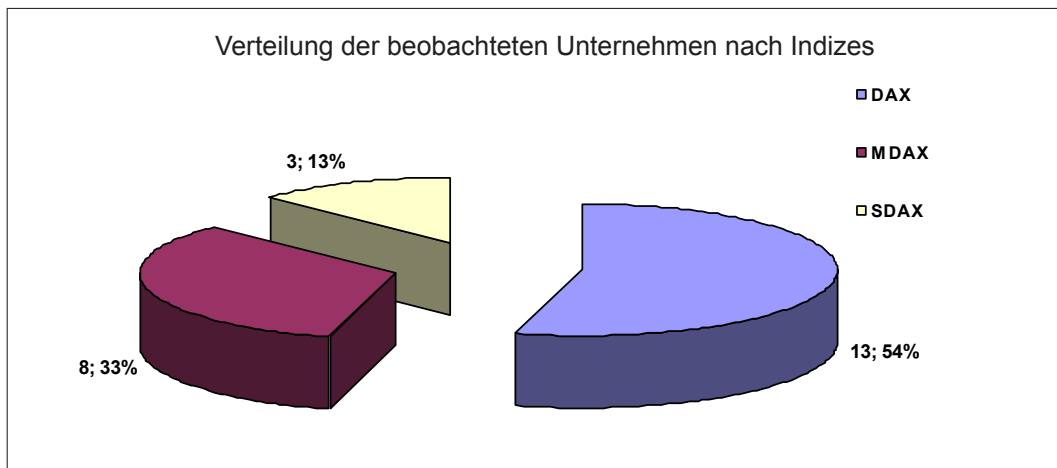
Abbildung 6: Verteilung der Stichprobe anhand der Mitarbeiterzahl



Auch bei der Umsatzstruktur zeigt sich ein ähnliches Bild. Während in der Gruppe mit den kleinsten Umsätzen (bis 10 Milliarden Euro Jahresumsatz) 12 der 24 Unternehmen (50%) zugeordnet werden konnten, waren 5 Unternehmen (21%) im mittleren Segment bis 50 Milliarden Euro Umsatz und 7 Unternehmen (29%) im Segment mit mehr als 50 Milliarden Euro Umsatz.

Abbildung 7: Verteilung der Stichprobe anhand des Jahresumsatzes

Differenziert man die beobachteten Unternehmen anhand der Aktienindizes, so sieht man, dass 13 der 24 befragten Unternehmen (54%) im DAX30 gelistet sind, wohingegen 8 Unternehmen (33%) des Datensatzes dem MDAX angehören und 3 Unternehmen (13%) im SDAX gelistet werden.

Abbildung 8: Verteilung der Stichprobe anhand der Aktienindizes

Die gesamte Rücklaufquote von 15% der 160 angeschriebenen Unternehmen kann entsprechend der zuvor dargestellten Verteilung noch weiter aufgeschlüsselt werden.

Abbildung 9: Rücklaufquote differenziert nach Indizes

	DAX30	MDAX	SDAX
Interviewte Unternehmen	13	8	3
Anzahl der Unternehmen im Index	30	50	50
Rücklaufquote relativ zum Index	43,3%	16%	6%
Rücklaufquote der drei Indizes	24 von 130 Unternehmen entspricht einem Anteil von 18,46%		

Besonders im Segment der DAX30-Unternehmen konnte mit 43,3% Rücklaufquote ein hervorragendes Ergebnis erzielt werden. Auch im MDAX-Segment entsprechen die 8 Unternehmen 16% der Gesamtverteilung. Während der SDAX zumindest noch mit 3 Interviews vertreten ist (6% aller SDAX-Unternehmen), konnte kein Unternehmen des TecDAX in die Stichprobe aufgenommen werden. Errechnet man die Rücklaufquote in Bezug auf die drei betrachteten Indizes, so kann mit 18,46% der 130 DAX30-, MDAX- und SDAX-Unternehmen auf eine sehr gute Datenbasis zurückgegriffen werden.

6 Ergebnisse der Untersuchung

Im Rahmen der Ergebnisdarstellung wurde das in den Interviews erhobene Datenmaterial durch den Einsatz geeigneter statistischer Methoden verdichtet und übersichtlich dargestellt. Durch die Strukturierung und Zusammenfassung der erhobenen „Rohdaten“ konnten alle notwendigen Informationen für die vorliegende Problemstellung gewonnen werden. Neben der statistischen Auswertung der Fragebögen konnten durch die vollständige elektronische Protokollierung auch entsprechende Zitate oder Beispiele an passender Stelle eingebunden werden. Ansonsten erfolgt die Ergebnisdarstellung anhand von Säulen- oder Kuchendiagrammen oder Tabellen, die die Befunde darstellen. Neben den Ergebnissen der gesamten Stichprobe werden im Anschluss an die Darstellung der Ergebnisse der vier Beschreibungsdimensionen auch mögliche weitergehende Antwortmuster analysiert, um hierdurch auf ein gruppenspezifisches Antwortverhalten schließen zu können.

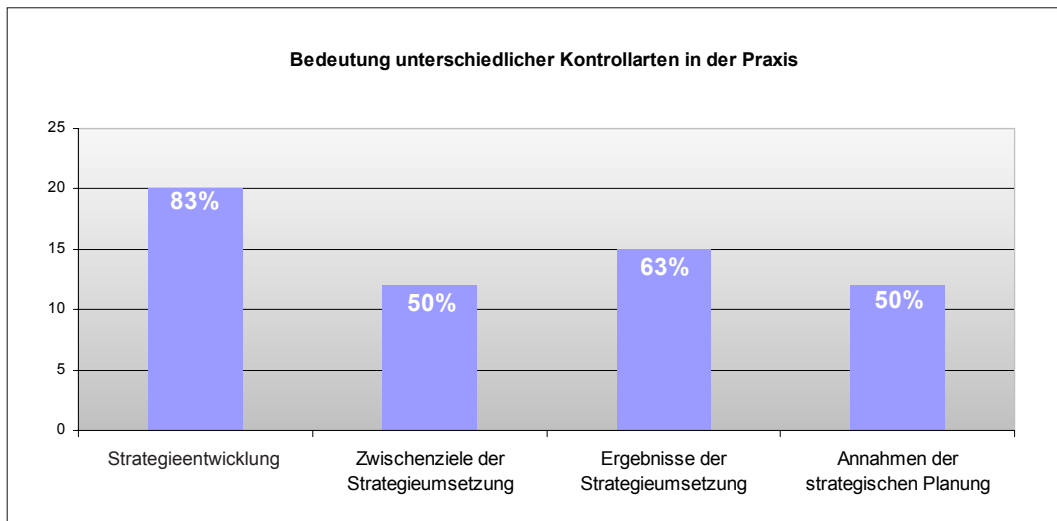
Zunächst wird in den folgenden beiden Kapiteln die erste Analyseebene „Aufsichtsrat“ betrachtet und hierbei besonders die Beschreibungsdimensionen „Überwachungsverständnis“ und „Organisationsstruktur“ ausführlich vorgestellt.

6.1 Ergebnisse zum Überwachungsverständnis

Ausgehend von der gewählten Konzeptualisierung des zu fordernden Überwachungsverständnisses eines Aufsichtsrates stand zunächst die Frage im Mittelpunkt, welches Überwachungsverständnis in der Praxis dominiert und hier insbesondere, welchen Kontrollarten eine große Bedeutung zugemessen wird. Im Rahmen der Befragung wurde entsprechend zunächst auf die Bedeutung der unterschiedlichen Kontrollarten in der praktischen Tätigkeit des Aufsichtsrates eingegangen, bevor die weiterführenden Fragen die wichtigen Merkmale zur Charakterisierung des Überwachungsverständnisses betrachten.

Die Gesprächspartner wiesen hierbei besonders auf die Wichtigkeit der Kontrolle der Strategieentwicklung hin (83%). Die Entwicklung und Formulierung einer Strategie erschien den Interviewpartnern als wichtigster Ansatzpunkt zur Überwachung durch den Aufsichtsrat. Selbstverständlich stehen auch die Ergebnisse der Strategie im Mittelpunkt der Kontrolle (63%), wohingegen die Zwischenziele der Strategieumsetzung und die zugrundeliegenden strategischen Annahmen mit jeweils 50% zwar für die Hälfte der Interviewpartner von Bedeutung war, allerdings nicht im gleichen Umfang wie die übrigen beiden Kontrollarten.

Abbildung 10: Bedeutung unterschiedlicher Kontrollarten in der Praxis



Ausgehend von dieser Basis wurden im weiteren Verlauf der Interviews die einzelnen Kontrollarten detaillierter untersucht. Aus den jeweiligen Befunden wird gegen Ende dieses Kapitels eine Zusammenfassung zum Überwachungsverständnis der Gesprächspartner gegeben.

6.1.1 Kontrolle der Strategieformulierung

Die vorgestellten Überlegungen zur strategischen Überwachung und zur Kontrolle der Strategieformulierung seitens des Aufsichtsrates machen deutlich, dass der Aufsichtsrat zur Prüfung und Überwachung sowohl auf eine formale als auch auf eine inhaltliche Dimension achten muss. Vor dem Hintergrund, dass die Strategieentwicklung stets im Einklang mit den Interessen der Aktionäre stehen soll, ist es die Aufgabe des Aufsichtsrates, die strategische Ausrichtung des Unternehmens anhand der übergeordneten Zielsetzungen sicherzustellen. Die Ergebnisse dieses Kapitels differenzieren sich entsprechend:

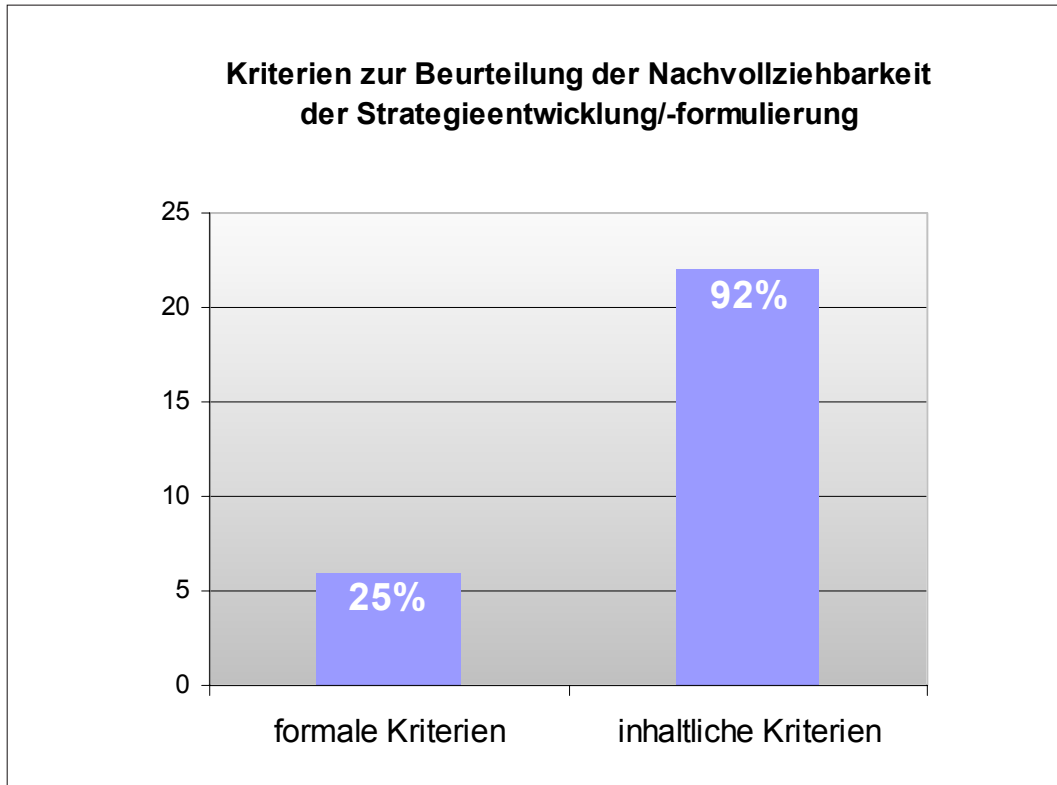
- Bedeutung formaler und inhaltlicher Kriterien der Überwachungspraxis,
- Einfluss des Aufsichtsrates auf die Formulierung der Unternehmensziele und
- verwendete Kennzahlen zur Beurteilung der Plausibilität der Strategie.

Bedeutung formaler und inhaltlicher Kriterien

Ein erstes Anliegen der Interviews war es zu erfahren, welches Kriterium zur Beurteilung der Nachvollziehbarkeit der Strategieformulierung ein Aufsichtsrat in erster Linie heranzieht. Mit 92% aller Befragten (22 von 24) gab die Mehrheit an, im Rahmen der Plausibilitätsprüfung der Strategieformulierung überwiegend auf die inhaltlichen Aspekte zu achten. Während sich nur 2 Interviewpartner (8,3%) überwiegend auf formale Kriterien konzentrieren, waren bei 4 Interviewpartnern beide Dimensionen gleich wich-

tig, so dass insgesamt 6 Nennungen (25%) für die formale Perspektive zugrunde lagen (vgl. Abb. 11).

Abbildung 11: Kriterien zur Beurteilung der Nachvollziehbarkeit der Strategieformulierung



Ein Großteil der Befragten, die überwiegend inhaltliche Kriterien zur Beurteilung nutzen, gab an, dass besonders in Krisenzeiten die inhaltliche Perspektive die klassische formale Dimension der Überwachungstätigkeit übertrifft. Die inhaltliche Nachvollziehbarkeit, häufig im Vergleich zu Strategien der Wettbewerber, ermöglicht dem Aufsichtsrat eine bessere Beurteilungsmöglichkeit als die Überprüfung der formalen Dimension, wie z.B. der eingesetzten Planungstechnik oder den eingesetzten Instrumenten zur Strategieformulierung.

Die Interviewpartner, die sich für die formalen Kriterien aussprachen, bemerkten hingegen, dass „immer noch der Vorstand für die Geschäftsentwicklung zuständig ist“ und der Aufsichtsrat daher nicht „inhaltlich prüfen muss“, sondern vielmehr die Logik und Nachvollziehbarkeit der Strategieentwicklung entscheidend ist. Durch eine zu starke Integration in die inhaltliche Perspektive würden zudem die „Trennlinien zwischen Unternehmensführung und Unternehmensüberwachung verwischen.“

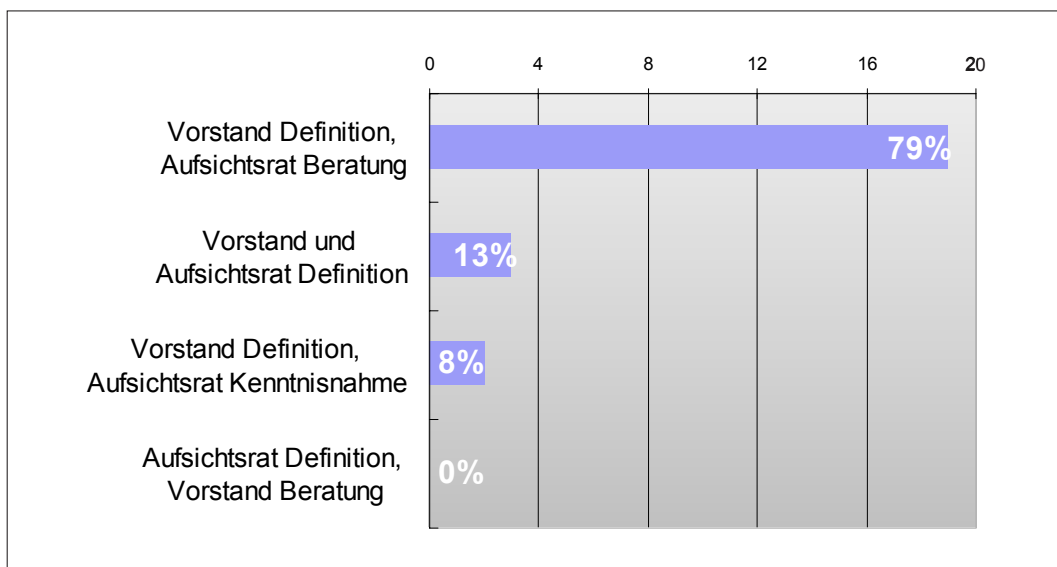
Kritisch wurde von beiden Gruppen bemerkt, dass durch eine „intelligente Präsentation“ grundsätzlich die Nachvollziehbarkeit der Strategieentwicklung und -formulierung beeinflusst werden kann.

Einfluss des Aufsichtsrates auf die Formulierung der Unternehmensziele

Die vorausgegangenen konzeptionellen Überlegungen weisen zudem auf die Verantwortung des Aufsichtsrates hin, sich bei der Definition der Unternehmensstrategie aktiv einzubringen und die Interessen und Zielsetzungen der Aktionäre und weiterer Stakeholder in die Strategieformulierung zu integrieren. Aus diesem Grund wurden die Gesprächspartner hinsichtlich der Definition der strategischen Unternehmensziele und der Rolle des Aufsichtsrates in diesem Prozess befragt, um hierdurch die für die Überwachungspraxis relevanten Strukturen identifizieren zu können.

Die Befunde zeigten eine klare Verteilung, bei der in 79% der befragten Unternehmen der Vorstand zwar die Unternehmensstrategie bzw. die strategischen Unternehmensziele zunächst definiert, sie dem Aufsichtsrat danach allerdings zur Beratung und Beschlussfassung vorlegt (vgl. Abb. 12). Zudem wurde auf eine aktive Beratungsrolle verwiesen, bei der der Aufsichtsrat die Ergebnisse seiner eigenen Beurteilung an den Vorstand weiterleitet und hierdurch einen gegenseitigen Beratungsprozess initiiert.

Abbildung 12: Einfluss des Aufsichtsrates auf die Definition der strategischen Unternehmensziele



Weiterhin lag bei 13% der Gesprächspartner ein gemeinschaftlicher Definitionsprozess vor, wobei diese Tatsache aus theoretischer Sicht zunächst sehr ernüchternd erscheint, da ja der aktiven Mitwirkung des Aufsichtsrates eine enorme Bedeutung zugewiesen wird. Allerdings verweisen auch in diesem Zusammenhang die Gesprächspartner auf die ursprüngliche Delegation der Strategieentwicklung an den Vorstand und auf die lediglich beratende und überwachende Funktion des Aufsichtsrates.

In zwei Fällen (8%) gaben die Interviewpartner sogar an, dass der Vorstand die Strategie definiert und der Aufsichtsrat lediglich die Strategie zur Kenntnisnahme vorgelegt bekommt. Auch in diesen Fällen wurde auf die „Bringschuld“ des Vorstandes verwiesen,

eine durchdachte und vielversprechende Strategie zu definieren und sie der „zustimmenden“ Kenntnisnahme des Aufsichtsrates vorzulegen.

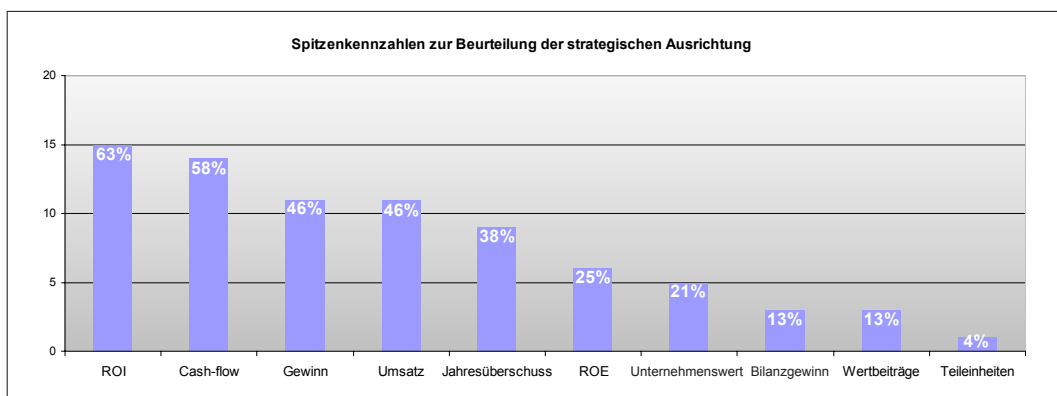
Als besonderes Merkmal der ersten beiden Gruppen muss zudem auf die Nutzung von „Strategie-Klausuren“ verwiesen werden. Diese ein- bis dreitägigen Workshops vom Aufsichtsrat und dem gesamten Vorstand (sowie entsprechender Bereichsverantwortlicher) werden entweder dazu genutzt, die entwickelte Strategie kritisch zu begutachten und weiterzuentwickeln oder ggf. sogar gemeinsam die Strategie zu formulieren. Diese Klausurtagungen erfolgen neben den gewöhnlichen Aufsichtsratssitzungen als Zusatztermin. Die Gesprächspartner verwiesen in diesem Zusammenhang auf eine Möglichkeit, „ohne die zeitliche Restriktion der Aufsichtsratssitzung“ Chancen und Risiken der Strategie zu betrachten und als „Berater des Vorstandes“ bei der Verbesserung der Strategie aktiv mitzuwirken.

Kennzahlen zur Beurteilung der strategischen Ausrichtung

Ausgehend von der Tatsache, dass zur strategischen Überwachung im Sinne der Aktionäre der Aufsichtsrat auf unterschiedliche Kennzahlen zurückgreifen muss, die die Strategie anhand einer monetären Größe beurteilen, wurden den Gesprächspartnern unterschiedliche Kennzahlen zur Beurteilung vorgelegt. Wie die folgende Abbildung zeigt, dominieren bei der Beurteilung der Strategie vornehmlich jahresabschlussorientierte Kennzahlen. Bei 63% der Befragten war der Return on Investment (ROI) eine entscheidende Zielgröße, gefolgt vom Cash-flow (58%) und dem klassischen Gewinn (EBIT oder EBITDA) und Umsatz mit jeweils 46%.

Als Ergänzung zu diesen buchhalterischen Kennzahlen verwiesen die Gesprächspartner zudem auf die Bedeutung der Mitarbeiteranzahl und des Marktanteils.

Abbildung 13: Kennzahlen zur Beurteilung der strategischen Ausrichtung



Bei diesen Ergebnissen fällt auf, dass die Orientierung der Aufsichtsräte an den traditionellen Kennzahlen des Rechnungswesens und Controllings der Forderung nach einer anteilseignerorientierten Überwachung widerspricht. Die theoretische Diskussion verweist in diesem Kontext auf eine mangelnde Eignung, die Interessen der Shareholder lediglich anhand der Rentabilität oder anhand des Gewinns zu beurteilen. Aufgrund

dieser Ergebnisse scheint der Aufsichtsrat neueren wertorientierten Kennzahlen oder Erfolgsmaßstäben gegenüber eher verschlossen zu sein.

6.1.2 Strategische Prämissenkontrolle

Auch für die Überwachung der getroffenen Prämissen wurde die Forderung nach einer aktiven Aufsichtsratsposition im Rahmen der Konzeptualisierung gestellt. Besonders die Beurteilung der durch den Vorstand vorgestellten strategischen Annahmen über die momentane und zukünftige Situation des Unternehmens erscheinen außerordentlich relevant zu sein. Aus diesem Grund wurden im Rahmen der Prämissenkontrolle die beiden folgenden Merkmale empirisch untersucht:

- Die Rolle des Aufsichtsrates im Rahmen der Prämissendefinition
- Die Kenntnis des Aufsichtsrates, welche Auswirkungen Prämissenänderungen haben

Rolle des Aufsichtsrates im Rahmen der Festlegung kritischer Prämissen

Die Gesprächspartner wurden befragt, inwieweit sie eine aktive oder eine passive Rolle innerhalb der Definition strategischer Prämissen einnehmen und inwieweit ihnen die Auswirkungen von Prämissenänderungen bekannt sind.

Die folgende Tabelle macht deutlich, dass bei 83% der Befragten der Aufsichtsrat keine aktive Rolle bei der Definition oder Veränderung der für die Strategie relevanten Prämissen einnimmt. Vielmehr scheinen die Interviewpartner sich in diesem Fall vollkommen auf die Arbeit des Vorstandes zu verlassen, ohne eigene Ansichten oder Bewertungen einzubringen. Hierdurch entsteht der Eindruck, dass sich der Aufsichtsrat der großen Bedeutung strategischer Prämissen für die Unternehmensüberwachung nicht bewusst ist.

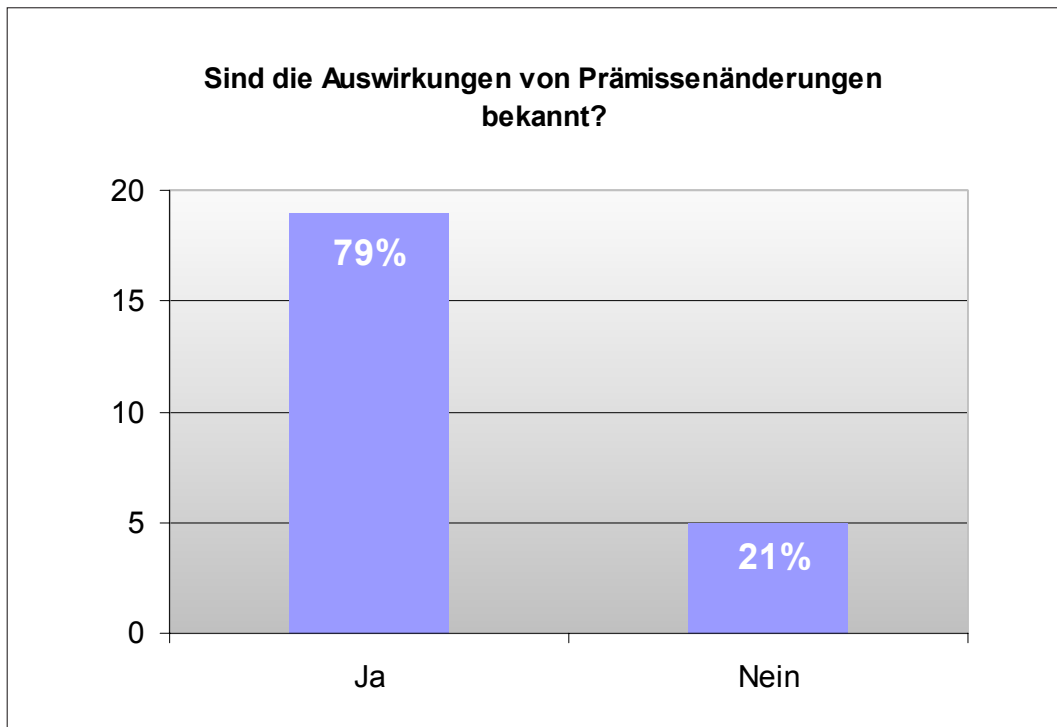
Abbildung 14: Die Rolle des Aufsichtsrates bei der Prämissendefinition

	Aktive Rolle	Passive Rolle
Festlegung kritischer Prämissen durch den Aufsichtsrat	17%	83%

Kenntnis des Aufsichtsrates über Auswirkungen einer Prämissenänderung

Dieser Umstand erscheint umso erstaunlicher, wenn man von der Tatsache ausgeht, dass nach Angaben der Gesprächspartner die möglichen Auswirkungen bei der Veränderung einer Prämisse bekannt seien. 79% der Befragten bejahten diese Frage nach der Kenntnis über mögliche Auswirkungen bei einer Prämissenänderung, wohingegen 5 Interviewpartnern (21%) diese Auswirkungen nicht bekannt waren.

Abbildung 15: Kenntnis über die Auswirkungen von Prämissenänderungen



Während die passive Haltung der Aufsichtsräte bei der Prämissenfestlegung als eindeutiger Nachteil zu bewerten ist, unterstützt die Kenntnis über mögliche Auswirkungen bei der Veränderung einer Prämisse die Überwachungstätigkeit nachhaltig. Obwohl der Aufsichtsrat dem Vorstand bei der Definition der Prämissen zunächst „freie Hand lässt“, erscheinen ihm die Informationen über die Auswirkungen einer Prämisse viel wichtiger.

6.1.3 Strategische Durchführungskontrolle

Die Kontrolle der Strategierealisierung war ebenfalls als Kontrollart von Relevanz für die Aufsichtsräte. Da hierbei jedoch die inhaltliche Ausgestaltung sehr stark von der strategischen Ausrichtung des Unternehmens bzw. der Organisation des Unternehmens abhängt, beschränken sich die folgenden Ausführungen notwendigerweise auf eher formale Aspekte dieser Kontrollart. Als formale Aspekte wurden hierbei die Art der Meilensteine und die zeitlichen Überwachungsintervalle betrachtet.

Zur Konkretisierung der Praxisanwendung wurden die Meilensteine zur Überwachung in qualitative und quantitative Meilensteine differenziert. 16 Interviewpartner (66,6%) belegten, eine Durchführungskontrolle anhand von qualitativen Meilensteinen durchzuführen, wohingegen nur jeweils drei Gesprächspartner (12,5%) anhand von quantitativen oder qualitativen und quantitativen Meilensteinen kontrollieren. Bei 2 Interviewpartnern erfolgte gar keine Kontrolle anhand von Meilensteinen (8,3%) (vgl. Abb. 16).

Abbildung 16: Meilensteine im Rahmen der strategischen Durchführungskontrolle

	Qualitative Meilensteine	Quantitative Meilensteine	Qualitative und Quantitative Meilensteine	Keine Meilensteine
Nutzung von Meilensteinen	66,6%	12,5%	12,5%	8,3%

Auch hierbei wurde die Konzentration der Überwachung anhand von quantitativen Merkmalen belegt. Der Befund widerspricht der theoretischen Einschätzung, durch eine qualitative und quantitative Meilensteinkontrolle besser die Zielerreichung einer Strategie bewerten zu können.

Neben der Konkretisierung der Meilensteine wurden die Gesprächspartner auch hinsichtlich des Berichterstattungsintervalls gefragt, um hierdurch Rückschlüsse auf die zeitliche Strukturierung der strategischen Überwachungstätigkeit schließen zu können. Da der Deutsche Corporate Governance Kodex zu den Überwachungsintervallen keine eindeutige Vorgabe gibt, sondern lediglich von „regelmäßigen Abständen“ spricht, erscheint die zeitliche Struktur der Überwachungstätigkeit von besonderem Interesse.

Abbildung 17: Berichterstattungsintervalle strategischer Meilensteine

	Monatlich	Pro Quartal/ Pro Sitzung	Halbjährlich	Jährlich
Überwachungsintervall	62,5%	20,8%	12,5%	4,2%

Bei 62,5% aller Befragten (15 von 24) wurden die strategischen Meilensteine monatlich an die Mitglieder des Aufsichtsrates kommuniziert. Die Monatsberichte umfassten häufig außer den Informationen zu konkreten strategisch-relevanten Projekten und deren Meilensteinen auch tiefergehende Finanzkennzahlen und Berichte über die Marktentwicklung. Die monatliche Berichterstattung ermöglichte es den Gesprächspartnern, sich rechtzeitig über anstehende Entscheidungen innerhalb des Aufsichtsrates zu informieren und negative Ergebnisse frühzeitig erkennen zu können. Bei 20,8% (5 Befragte) erfolgte die Berichterstattung im klassischen Intervall der Sitzungen pro Quartal, so dass die Aufsichtsräte zu jeder Sitzung einen Bericht erhalten. Auch wenn diese Option der Berichterstattung die Flut an Informationen verringert, verwiesen die Gesprächspartner auf „zwei Monate Aufsichtsratsstätigkeit ohne entsprechende Informationen und Kontrollmöglichkeiten.“ Drei Interviewpartner verwiesen sogar auf eine halbjährliche und ein Interviewpartner auf eine jährliche Lösung, bei der nur im Rahmen des Jahresabschlusses oder der Halbjahresberichte die Informationen zu strategischen Projekten kommuniziert würden.

Die Befunde deuten auf eine „Best Practice“ hin, mindestens zur Vorbereitung der Quartalssitzungen, eher jedoch jeden Monat alle Aufsichtsratsmitglieder mit operativen

und strategischen Kennzahlen bzw. Meilensteinen zu versorgen, um hierdurch einen gesicherten Informationsfluss zwischen Vorstand und Aufsichtsrat gewährleisten zu können. Während in der Literatur der langfristige Charakter einer Strategie auch mit einer in großen Intervallen abfolgenden Kontrolle verbunden wird, belegten die Gesprächspartner anhand von nachvollziehbaren Beispielen, dass in Zeiten der Finanzkrise und der enormen Marktdynamik die Strategien nicht mehr für drei bis fünf Jahre definiert werden, sondern mittlerweile im jährlichen Turnus modifiziert werden müssen. Aufgrund dieser Veränderung des Planungshorizontes ist auch die Verringerung der Berichtsintervalle nachvollziehbar. Es bleibt allerdings anzumerken, dass die monatlichen Strategieberichte nicht im Sinne eines grundlegenden Reviews zu verstehen sind, sondern vielmehr auf den aktuellen Stand der Implementierung eingegangen wird, ohne dabei die Strategie jeden Monat zu überdenken.

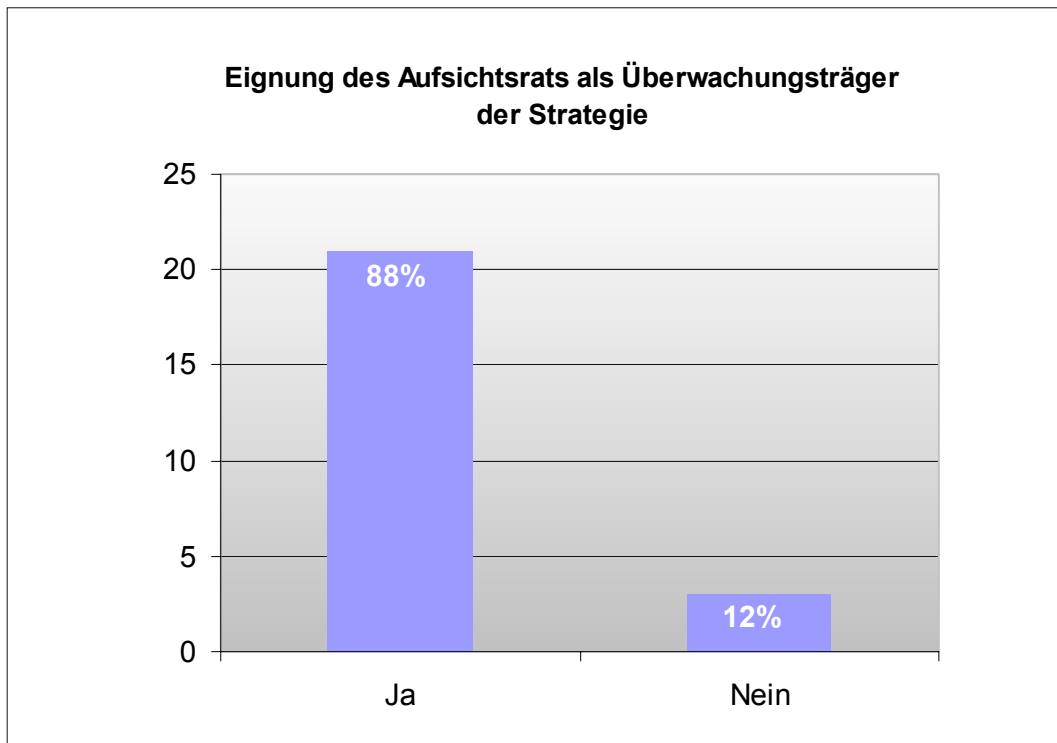
6.1.4 Strategische Überwachung

Bereits in den vorangegangenen Kapiteln wurde deutlich, dass die Literatur der Kontrollart „strategische Überwachung“ eine große Bedeutung zukommen lässt. Die strategische Überwachung soll im Rahmen ihrer doppelten Kompensationsfunktion möglichst holistisch zuvor vernachlässigte Bereiche überwachen und Informationen über strategiegefährdende Entwicklungen identifizieren. Allerdings wird im Zuge dessen auch diskutiert, ob Aufsichtsräte überhaupt in der Lage sind, diese weitreichende Überwachungstätigkeit wahrzunehmen.¹⁸⁷

Aus diesem Grund wurden die Gesprächspartner auch hinsichtlich einer Selbstreflexion zur Eignung des Aufsichtsrates als Überwachungsträger der Strategie befragt. Während mit 88% der Befragten (21 absolut) der Großteil der Stichprobe der Meinung war, dass der Aufsichtsrat die geeignete Instanz zur strategischen Überwachung sei, vertraten lediglich 12% eine gegenteilige Auffassung (vgl. Abb. 18).

¹⁸⁷ Vgl. Grothe 2006, S. 174

Abbildung 18: Eignung des Aufsichtsrates für die strategische Überwachung



Die Befürworter sahen in der „Überwachung der Strategie die erste Pflicht eines jeden Aufsichtsrates“ bzw. die „zentrale Aufgabe eines funktionierenden Aufsichtsrates“. Besonders die häufig defizitäre Entwicklung der vergangenen Jahre schien den Interviewpartnern in diesem Kontext ein Grund zu sein, die Aufsichtsräte immer weiter in den Bereich der strategischen Überwachung einzubinden. Allerdings verwiesen die Interviewpartner auch auf die notwendigen Voraussetzungen innerhalb und außerhalb des Gremiums, um diese Aufgabe zu erfüllen. Die Aufsichtsratsmitglieder müssten zu diesem Zweck über die entsprechenden spezifischen Kenntnisse verfügen und das Gesamtgremium auch ein entsprechendes Selbstverständnis besitzen.

6.1.5 Zusammenfassende Beurteilung der Ergebnisse

Fasst man die gewonnenen explorativen Befunde zum generellen Überwachungsverständnis zusammen, so gelangt man zunächst zu der Erkenntnis, dass das theoretische Idealmodell der Überwachung durch den Aufsichtsrat grundsätzlich nicht mit der Überwachungspraxis übereinstimmt und besonders durch die Entwicklungen der Finanzkrise grundlegend beeinflusst wurde. Die Ergebnisse dieser ersten Beschreibungsdimension liefern jedoch kein grundsätzlich negatives Bild, sondern deuten auf zahlreiche positive Veränderungen innerhalb der Überwachungspraxis hin, die auch in den unterschiedlichen Teilbereichen vorgestellt wurden.

Bezogen auf das grundsätzliche Überwachungsverständnis kann positiv darauf verwiesen werden, dass der Großteil der Befragten zunächst einmal die Strategieformulierung

und die Zielerreichung einer Strategie als wichtigste Ansatzpunkte zur Überwachung sehen. Diese beiden Ansätze vereinen somit die klassische Ergebniskontrolle des Aufsichtsrates mit einer proaktiven strategischen Überwachung, die das Unternehmen bereits bei der strategischen Entscheidung beraten kann. Aus diesem Grund erscheint auch das Ergebnis der Dominanz einer inhaltlichen Perspektive bei der Nachvollziehbarkeit der Strategieformulierung besonders stimmig. Verbindet man diese Tatsache zudem mit der Häufigkeit einer „aktiven Beraterrolle“ des Aufsichtsrates bei der Strategieformulierung (meistens im Rahmen von Strategieklausuren), so lässt sich für den Aufsichtsrat eine (proaktive) strategische Überwachungstätigkeit belegen.

Neben diesen zukunftsorientierten Perspektiven dominieren allerdings bei der Beurteilung der strategischen Ausrichtung immer noch die klassischen jahresabschlussorientierten Kennzahlen der Buchhaltung, ohne hierbei auf neuere wertorientierte Modelle zurückzugreifen. Hierdurch gewährleisten die Aufsichtsräte, auch auf die Mechanismen der klassischen Ergebniskontrolle zurückgreifen zu können, da diese buchhalterischen Kennzahlen auch im Rahmen der Berichterstattungs- und Publizitätspflicht standardmäßig erhoben und kommuniziert werden müssen. Auch die nicht wahrgenommene Unterstützung bei der Prämissendefinition spricht grundsätzlich für eine passive und vergangenheitsorientierte Rolle des Aufsichtsrates, wobei die Kenntnis über mögliche Auswirkungen bei der Veränderung einer Prämisse ein gewisses Maß an Zukunftsorientierung seitens der Aufsichtsräte voraussetzt.

Im Rahmen der Durchführungskontrolle nutzt der Aufsichtsrat zunächst quantitative Daten. Dieser Befund steht auch in direkter Verbindung zur klassischen Kennzahlenorientierung. Jedoch hat sich, nach Aussage der Aufsichtsräte, das Intervall der strategischen Durchführungskontrolle seit der Finanzkrise eindeutig verkürzt. Ein Großteil der Interviewpartner erhält monatliche Berichte zur operativen und strategischen Situation des Unternehmens und könnte aufgrund der umfassenden Informationen entsprechend zeitnah bei wahrgenommenen negativen Entwicklungen reagieren.

Diese Rolle des „gut informierten Aufsichtsrates“ spiegelt sich auch im letzten Teilbereich dieser Beschreibungsdimension wider. Die Eignung des Aufsichtsrates, als Überwachungsträger der Strategie und der strategischen Entwicklungen zu fungieren, wird von 88% der Befragten bejaht, so dass das Selbstverständnis der Institution „Aufsichtsrat“ als Träger der strategischen Überwachungsaufgabe eindeutig belegt werden kann.

Nachdem diese Ausführungen auf der Ebene der ersten Beschreibungsdimension zunächst das Selbstverständnis des Überwachungsträgers beschrieben haben, soll nunmehr in der zweiten Dimension die Organisationsstruktur des Aufsichtsrates untersucht werden.

6.2 Ergebnisse zur Organisationsstruktur des Aufsichtsrates

Wie bereits im konzeptionellen Bezugsrahmen vorgestellt wurde, erscheint eine Untersuchung der Organisationsstruktur innerhalb des Aufsichtsrates sinnvoll. Die dort gemachte Differenzierung der Struktur hinsichtlich der Merkmale Spezialisierung, Delegation und Koordination bietet sich entsprechend auch für die Gliederung des vorliegenden Kapitels an.

6.2.1 Befunde zur Spezialisierung

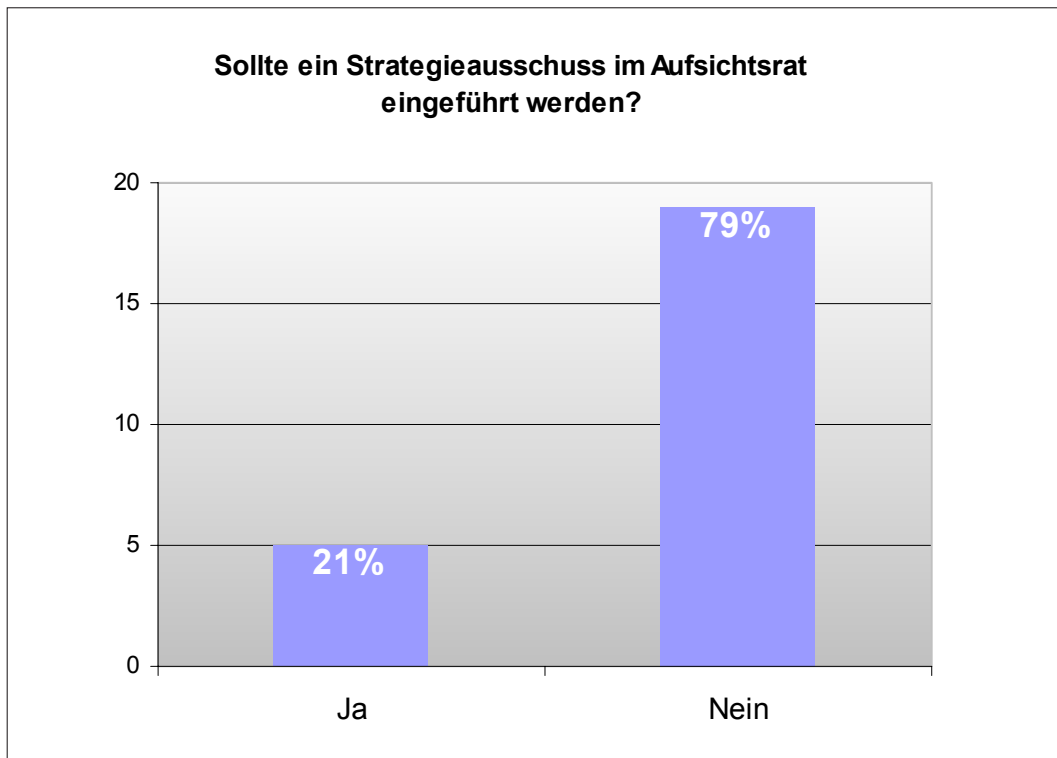
Da der Aufsichtsrat als ein Kollegialorgan definiert ist, existiert grundsätzlich keine Hierarchie. Entsprechend kann auch kein hierarchischer Aufbau eines Stellengefüges untersucht werden. Vielmehr umfasst die Spezialisierung im Kontext des Aufsichtsrates die Arbeitsteilung in dieser „Organisationseinheit“. In der Literatur wird unter dem Stichwort der Arbeitsteilung im Aufsichtsrat besonders die „Ausschussbildung“ diskutiert, die sich anhand unterschiedlicher Merkmale charakterisieren lässt:

- Zusammensetzung aus mindestens 2 Aufsichtsratsmitgliedern,
- Keine interne formal-hierarchische Strukturierung,
- Eindeutig definierte oder zumindest gelegentlich wiederkehrende Aufgabenerfüllung,
- Diskontinuierliche oder zeitlich befristete Tätigkeit.

Nicht nur aufgrund des verstärkten Drucks durch den Deutschen Corporate Governance Kodex, sondern auch durch zahlreiche wissenschaftliche Veröffentlichungen werden für die Praxis die unterschiedlichsten Ausschüsse vorgeschlagen, so dass die Ausgestaltung der Ausschussarbeit in der Praxis sehr vielfältig ist. Neben dem klassischen Präsidial-, Prüfungs- oder Berufungsausschuss existiert zudem die Option eines spezialisierten Strategiausschusses, der als Teilgremium innerhalb des Aufsichtsrates die strategische Überwachung übernimmt. Die Konzentration des vorliegenden Projektes auf die strategische Überwachung erfordert auch eine entsprechende Konzentration auf diesen Typus eines Ausschusses, da er am ehesten der Aufgabe einer strategischen Überwachung durch den Aufsichtsrat nahe kommt.

Zunächst wurde deshalb die allgemeine Meinung der Gesprächspartner zur Einführung eines Strategiausschusses erfragt. 79% der Interviewpartner erachteten diese Möglichkeit der Delegation der strategischen Überwachung an wenige Personen im Gesamtgremium für nicht sinnvoll. Die Gespräche zeigten ferner, dass die „Angst der Informationsasymmetrien“ in strategisch wichtigen Fragen hierbei entscheidend war. Auch wenn die traditionelle Kritik der „Abnickveranstaltung in Strategiefragen“ in einer Hauptsitzung und die schwierige Diskussion in einem Plenum mit zum Teil mehr als 20 Aufsichtsräten nachvollzogen werden konnte, sprachen die Befragten das entstehende Informationsgefälle zwischen Ausschuss und Plenum explizit an. Die im Ausschuss gewonnenen Informationen könnten zudem schwierig in das Gesamtgremium getragen werden.

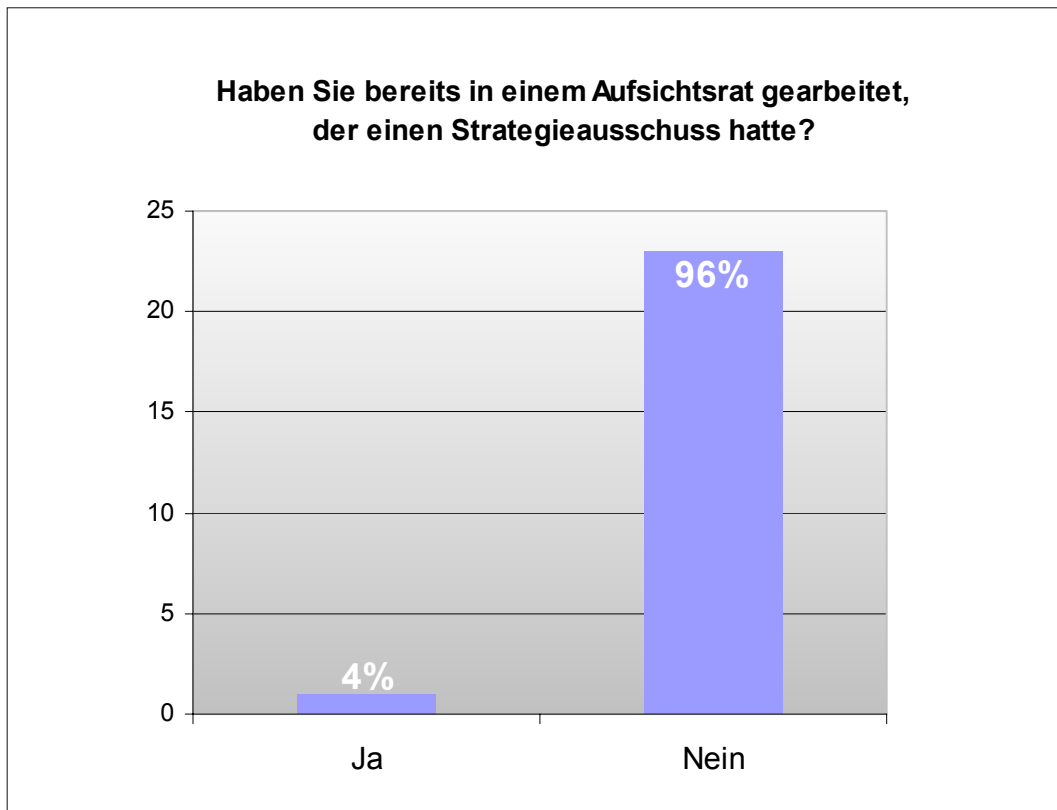
Abbildung 19: Einführung eines Strategieausschusses



Die 5 Gesprächspartner, die die Einführung eines Strategieausschusses begrüßen würden, verweisen auf eine erhebliche Verbesserung der strategischen Überwachung, die in der einfacheren Diskussion im kleinen Gremium begründet wird. Zudem könnten im Falle der Einrichtung ausgewiesene Fachleute den Ausschuss besetzen, wobei jedoch stets die paritätische Mitbestimmung eines Strategieausschusses vorausgesetzt wird.

Noch deutlicher wird dieser eindeutige Dissens von Theorie und Praxis bei der Frage, ob der Befragte auch bereits in einem Strategieausschuss mitgearbeitet habe. 23 von 24 Interviewpartnern verneinten diese Frage und lediglich ein stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender konnte auf Erfahrungen in einem solchen Gremium zurückgreifen.

Abbildung 20: Mitarbeit im Strategieausschuss



Die befragten Personen erklärten diesen Umstand mit der Ermangelung eines Strategieausschusses in dem jeweiligen Unternehmen. Organisatorisch könnte am ehesten der Präsidialausschuss, in der Regel paritätisch mit vier Personen besetzt, der Grundfunktion eines Strategieausschusses gleich angesehen werden, obwohl die Interviewpartner in diesem Zusammenhang auch auf die nur periphere Betrachtung von reinen Strategiefragen innerhalb des Präsidiums verwiesen.

6.2.2 Befunde zur Delegation

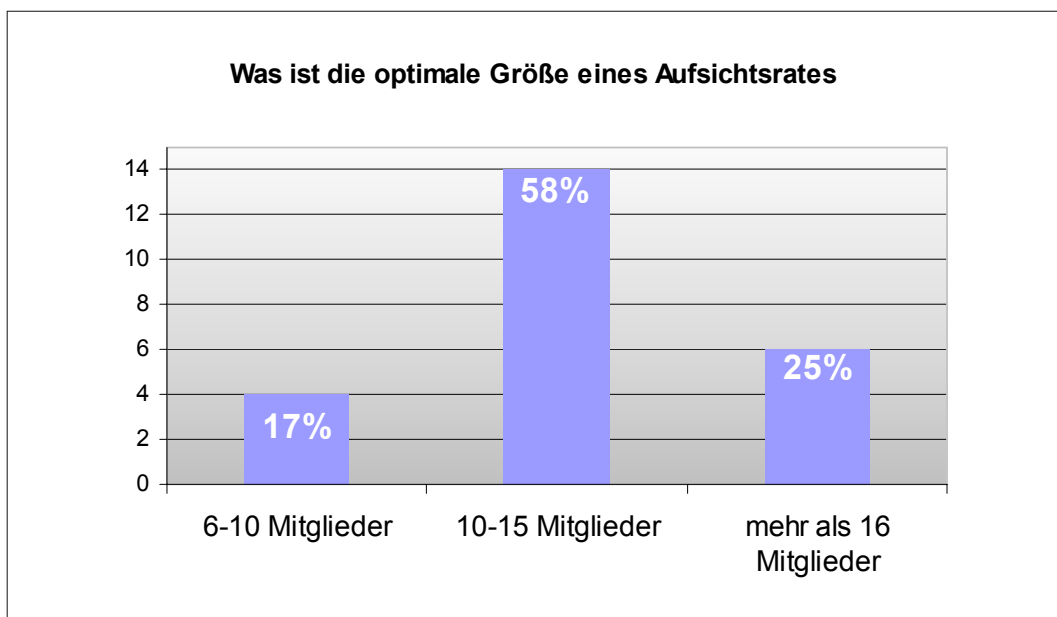
Aufgrund der geringen Anzahl von Strategieausschüssen in den Unternehmen innerhalb der Stichprobe (4%) konnte auf eine detailliertere Untersuchung der Delegation von Aufgaben in den Strategieausschuss verzichtet werden. Die Abtretung von Kompetenzen zur Verbesserung der strategischen Überwachungstätigkeit scheint somit in der Praxis nicht relevant zu sein.

6.2.3 Befunde zur Koordination

Im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen zur organisatorischen Gestaltung des Aufsichtsrates steht die Koordination der Aufsichtsrats Tätigkeit zur optimalen Erfüllung der strategischen Überwachungsfunktion. Grundsätzlich werden mit Koordination organi-

satorische Regeln bezeichnet, die eine arbeitsteilige Aufgabenerfüllung hinsichtlich der Ziele des Gesamtsystems ausrichten und steuern. Als Beispiele seien hier aufgetretene Informationsasymmetrien zwischen einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern oder Gruppen von Mitgliedern zu nennen oder eine zu starke Abschottung von Ausschüssen gegenüber dem Gesamtgremium. Die Basis zur Notwendigkeit der Koordination bildet zunächst die Anzahl der zu koordinierenden Personen. Daher wurden die Gesprächspartner nach ihrer persönlichen Einschätzung gefragt, welche optimale Größe ein Aufsichtsrat haben sollte, um einerseits gute strategische Überwachung leisten zu können und andererseits den Koordinationsaufwand zu minimieren.

Abbildung 21: Optimale Größe eines Aufsichtsrates



Mehr als die Hälfte der Befragten (58%) empfinden einen Aufsichtsrat mit 10-15 Mitgliedern als optimale Größe, da in einem solchen Fall zwar eine ausreichende Anzahl von Personen zur Diskussion und zur umfassenden strategischen Überwachung im Gremium vorhanden ist, der Koordinationsaufwand aber grundsätzlich akzeptabel erscheint. Ein Viertel aller Befragten sieht jedoch auch einen Aufsichtsrat mit mehr als 16 Mitgliedern noch als sinnvoll an und verweist auf „wenig Koordinationsaufwand bei erfahrenen Aufsichtsräten“. Lediglich 4 Interviewpartner würden einen kompakten Aufsichtsrat mit maximal 10 Mitgliedern bevorzugen, um aus ihrer Sicht den bestehenden Koordinationsaufwand zu minimieren und gleichzeitig eine intensive Diskussion zu fördern.

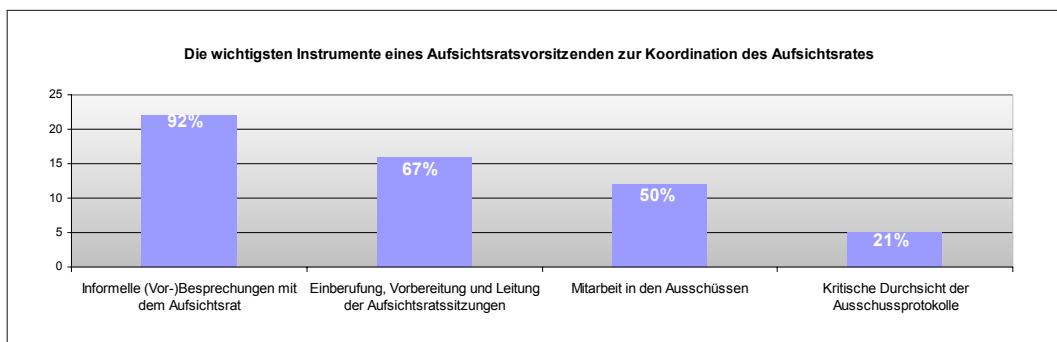
Aufgrund der per definitionem koordinierenden Position eines Aufsichtsratsvorsitzenden bietet diese Position vor dem Hintergrund der vorliegenden Problemstellung zusätzliche Untersuchungsmöglichkeiten, die die strategische Überwachung des mitbestimmten Aufsichtsrats enorm beeinflussen. Grundsätzlich besitzt der Aufsichtsratsvorsitzende trotz der kollegialen Organisation und keiner hierarchischen Überordnung zum

Gesamtgremium mehr Rechte und Pflichten als ein anderes ordentliches Aufsichtsratsmitglied.

In diesem Zusammenhang erscheinen besonders die Einberufung, die Vorbereitung und die Leitung der Aufsichtsratssitzungen von besonderem Interesse. Der Aufsichtsratsvorsitzende prüft die vorbereiteten Sitzungsunterlagen und leitet die Sitzungen bezüglich der Sitzungsorganisation (Redebeiträge, Diskussionen, usw.). Des Weiteren führt der Aufsichtsratsvorsitzende die auch als Bänkegespräche bekannten informellen Vorbesprechungen durch. Hierbei wird die Arbeitgeber- bzw. die Arbeitnehmerseite zu unterschiedlichen Themengebieten separat seitens des Vorstandes oder leitender Angestellter informiert und einzelne Fragestellungen können bereits vor der eigentlichen Aufsichtsratssitzung besprochen werden. Zudem wird im Rahmen der „Bänkegespräche“ auch das Abstimmungsverhalten seitens der jeweiligen Seite festgelegt, damit eine einheitliche Abstimmung während der Sitzung erfolgt. Als Sonderposition leitet der Aufsichtsratsvorsitzende zudem häufig einzelne Ausschüsse bzw. arbeitet zumindest in einzelnen Ausschüssen mit, so dass der Aufsichtsratsvorsitzende auch immer über die Informationen in den jeweiligen Ausschüssen verfügt.

Zur Bewertung dieses Themenbereichs wurden dementsprechend auch die Gesprächspartner hinsichtlich einer Einschätzung befragt, welche Instrumente des Aufsichtsratsvorsitzenden besonders zur Koordination im Gesamtgremium geeignet sind.

Abbildung 22: Wichtige Koordinationsinstrumente eines Aufsichtsratsvorsitzenden



Mit 92% verwiesen fast alle Interviewpartner auf die Bedeutung der informellen Vorbesprechungen zur Koordination der Aufsichtsrats Tätigkeit und der gesamten Überwachungsaufgabe. Den zweiten Platz der wichtigsten Instrumente belegten hingegen die rein formalen Instrumente im Rahmen von Aufsichtsratssitzungen, wie die Einberufung, die Vorbereitung der Unterlagen und die Leitung der eigentlichen Sitzung.

Die Mitarbeit des Vorsitzenden in den einzelnen Ausschüssen wurde nur von der Hälfte der Befragten als wichtiges Instrument der Koordination bewertet. Eine Begründung waren die „negativen Effekte, wenn der Aufsichtsratsvorsitzende versucht, alle Aufgaben im Aufsichtsrat wahrzunehmen“. Diesem Umstand stand die Feststellung entgegen, dass die Mitarbeit des Aufsichtsratsvorsitzenden in den einzelnen Ausschüssen bestehende Informationsdefizite im Gesamtgremium am Einfachsten abbauen kann, da der

Vorsitzende die gewonnenen Informationen auch an das Plenum weiterträgt. Die nachträgliche kritische Durchsicht von Ausschussprotokollen wurde nur von 5 Interviewpartnern als wichtig befunden, häufig in dem Falle, dass der Aufsichtsratsvorsitzende nicht in dem protokollierten Ausschuss mitgearbeitet hat.

6.2.4 Zusammenfassende Beurteilung der Ergebnisse

Die Reflexion der bei diesem Projekt zur Organisationsstruktur des Aufsichtsrates explorierten Ergebnisse lassen sich analog zur inhaltlichen Darstellung in die Bereiche Spezialisierung, Delegation und Koordination differenzieren.

Die Ergebnisse der Spezialisierung zeigen die aus der Sicht der Praxis geringe Relevanz eines Strategieausschusses. Nur 21% der Befragten würden einen solchen Ausschuss im eigenen Unternehmen installieren, wohingegen mit 79% der Großteil diese Spezialisierung der Aufsichtsrats- und Überwachungstätigkeit nicht anerkennt. Aus diesem Grund erscheinen auch die Ergebnisse zur Mitarbeit in einem solchen Gremium nachvollziehbar, bei denen nur ein Befragter bereits in einem Strategieausschuss mitgearbeitet hat. Dieser Zusammenhang korrespondiert auch mit den Ergebnissen des vorangegangenen Kapitels, bei denen die aktivere Rolle des Gesamtremiums innerhalb der Strategieformulierung bereits identifiziert werden konnte.

Aufgrund der fehlenden Akzeptanz eines Strategieausschusses konnten mögliche Gestaltungsalternativen für die Arbeit hinsichtlich der Delegation von Kompetenzen bzw. Aufgaben im Rahmen der strategischen Überwachung vollkommen vernachlässigt werden.

Die Strukturdimension der Koordination weist mit der Person des Aufsichtsratsvorsitzenden eine zentrale koordinierende Instanz auf. Alle Gesprächspartner verwiesen diesbezüglich auf die wichtige Rolle eines Vorsitzenden zur Koordination der Gesamttätigkeit. Die Ergebnisse der aus Sicht der Befragten wichtigsten Instrumente eines Aufsichtsratsvorsitzenden, um diese Koordination der Überwachungstätigkeit zu gewährleisten, deutete auf die auffällige Bedeutung der informellen Vorbesprechungen hin. Durch dieses Instrument wird die Tätigkeit des Aufsichtsrates verbessert, da wichtige Entscheidungen bzw. Fragestellungen ausführlich diskutiert werden können, ohne von den zeitlichen Restriktionen einer Aufsichtsratssitzung eingeschränkt zu sein. Neben diesem informellen Instrument spielen jedoch weiterhin die traditionellen formalen Instrumente des Vorsitzenden, wie Einberufung und Durchführung der Sitzungen, eine wichtige Rolle.

Insgesamt kann für diese Beschreibungsdimension festgehalten werden, dass sich die Aufsichtsräte, trotz der Empfehlungen zur Bildung eines spezialisierten Ausschusses zur strategischen Überwachung, auf die Leistungsfähigkeit des Gesamtremiums verlassen. Die Organisationsstruktur mit informellen Vorbesprechungen und formalen Sitzungen bietet aus Sicht der Interviewpartner eine sinnvolle Alternative.

6.3 Ergebnisse zum Informationsaustausch zwischen Vorstand und Aufsichtsrat

Um die Beschreibungsdimension des Informationsaustausches zwischen Vorstand und Aufsichtsrat weiter zu konkretisieren, soll der Informationsaustausch anhand der beiden Merkmale Aufnahme von Informationsangeboten und Nachfrage nach Informationen konzeptualisiert und erhoben werden.

6.3.1 Aufnahme von Informationsangeboten

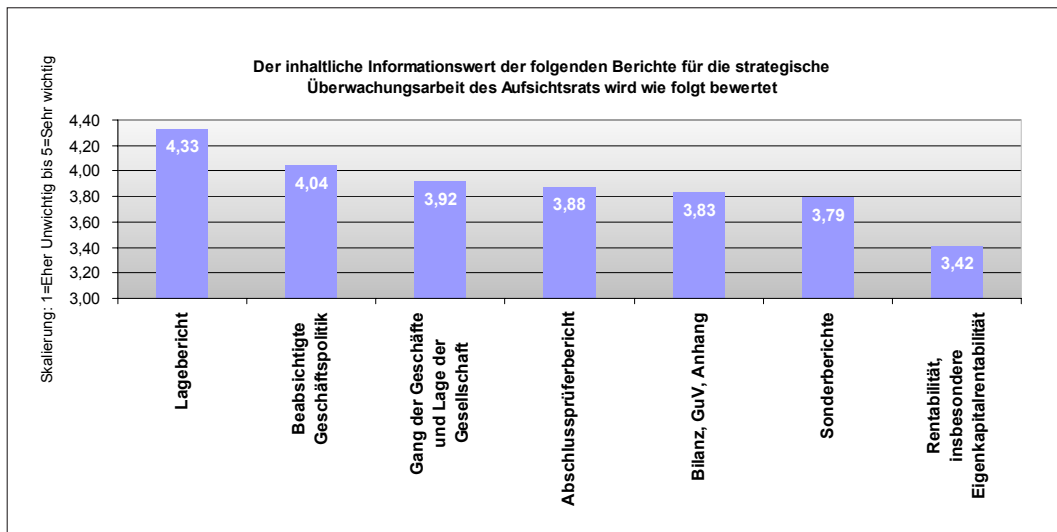
Seitens des Aufsichtsrates ist die Nutzung eines breiten Informationsangebotes von entscheidender Wichtigkeit. Erst durch zielgerichtete Vorstandsinformationen wird der Aufsichtsrat in die Lage versetzt, die aufgetragene Überwachungsaufgabe auch ordnungsgemäß ausfüllen zu können.

Allgemein müssen die angebotenen Informationen unterschiedliche formale und inhaltliche Eigenschaften erfüllen, damit sie zur strategischen Überwachung herangezogen werden können. Die folgende Gliederung zeigt die möglichen Dimensionen der Berichterstattung seitens des Vorstandes:

Abbildung 23: Dimensionen der Berichterstattung

Formale Dimension der Berichterstattung	Inhaltliche Dimension der Berichterstattung
<ul style="list-style-type: none"> ■ Wahrheit und Vollständigkeit der Berichte ■ Zeitgerechter Zugang der Berichte ■ Nachprüfbarkeit der Berichte durch Dritte ■ Übersichtlichkeit und Klarheit der Berichte ■ Stetigkeit der Berichte im Zeitablauf 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Berichte des HGB (Jahresabschluss, Lagebericht, Abschlussprüferbericht) ■ Regel- und Sonderberichte (Beabsichtigte Geschäftspolitik, Rentabilitätsbericht, Sonderberichte)

Während die formale Dimension für die vorliegende Problemstellung nur von nachgeordneter Relevanz ist, wurden zur Gewinnung weiterer Erkenntnisse zur inhaltlichen Dimension die Gesprächspartner zunächst befragt, welche Vorstandsberichte aus ihrer Sicht den größten Informationswert haben. Hierzu wurden den Gesprächspartnern die gängigsten Berichte für die strategische Überwachungstätigkeit zur Beurteilung vorgelegt. Auf einer Skala von 1 bis 5, wobei 1 ein eher geringer und 5 ein eher großer Informationswert ist, zeigten die Antworten, dass der Lagebericht mit durchschnittlich 4,33 den größten Informationswert aus Sicht des Aufsichtsrates hat. Den zweitgrößten Informationswert besitzt aus Sicht der Aufsichtsräte die beabsichtigte Geschäftspolitik (4,04), gefolgt vom Bericht zum Gang der Gesellschaft. Abschlussprüferbericht und Bilanz belegten hingegen mit 3,88 und 3,83 den vierten und fünften Platz der Berichte mit dem größten Informationswert, während die Sonderberichte mit 3,79 und auch die Rentabilitätsberichte (3,42) von den Befragten immer noch mit einem positiven Informationswert beurteilt wurden.

Abbildung 24: Informationswert einzelner Vorstandsberichte

Diese Befunde belegen, dass die Dominanz des Jahresabschlusses nur noch bedingt wiederzufinden ist. Gerade die qualitativen Berichte auf den Plätzen 1 bis 3 scheinen dem Aufsichtsrat mehr Informationen zu geben als die eher quantitativ orientierten Abschlussprüferberichte oder der Jahresabschluss. Dieser Befund scheint nicht mit den Ergebnissen zur Dominanz buchhalterisch geprägter Erfolgsmaßstäbe zur Strategiebewertung zu korrespondieren. Es bleibt jedoch relativierend anzumerken, dass die Frage zum Informationswert die Bilanz als jährlich auftretenden Bericht versteht und die Untersuchung zu den Kennzahlen von den Gesprächspartnern auf die monatlich bzw. quartalsweise kommunizierten Berichte bezogen ist.

6.3.2 Nachfrage nach Informationen

Neben dieser passiven Aufnahme von Informationen existiert allerdings auch eine weitere Form der Informationsbeschaffung. Fragt ein Aufsichtsrat aktiv Informationen nach, um seinen Wissensstand zu verbessern, beschafft er zusätzliche Informationen zur Erfüllung seiner strategischen Überwachungsaufgabe. Hierzu stehen dem Aufsichtsrat neben internen Quellen (wie z.B. Informationen aus dem Unternehmen, von einzelnen Führungskräften oder Mitarbeitern) auch externe Quellen (Informationen, die außerhalb des Unternehmens beschafft werden) zur Verfügung.

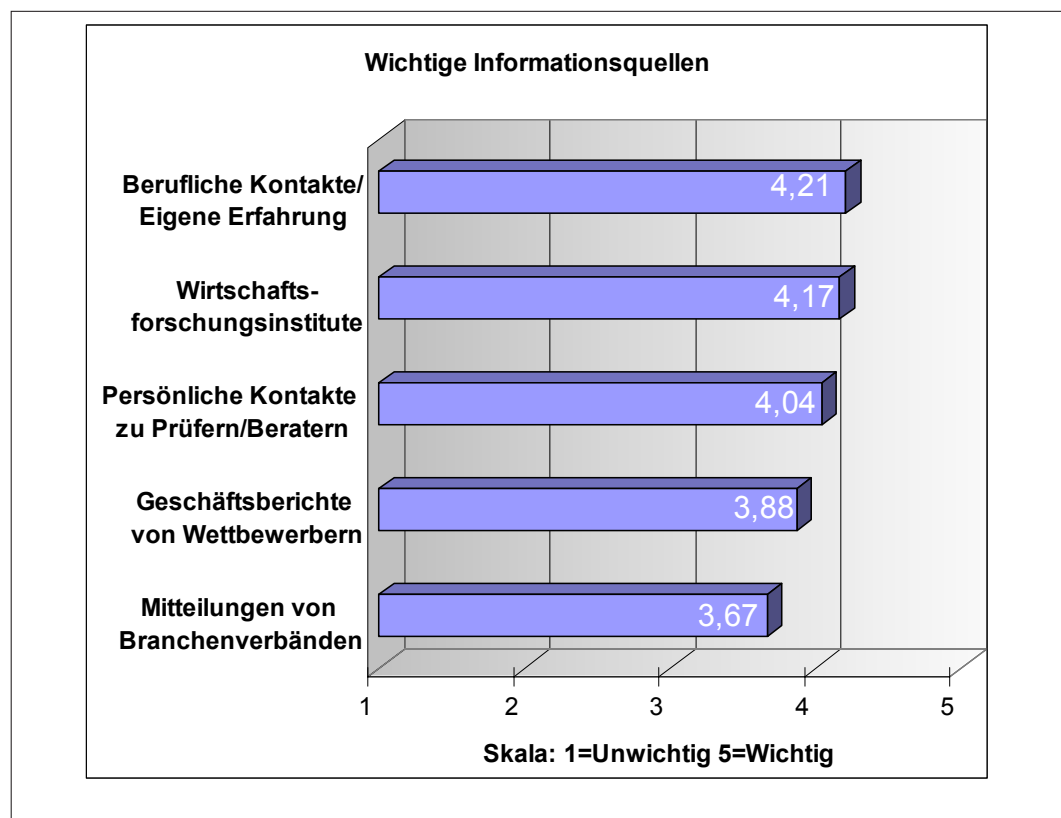
Die Befragung zum Verhältnis von internen zu externen Informationsquellen deutete auf eine leichte Dominanz der externen Informationsquellen hin, da 58,3% (14 Befragte) sich im Rahmen der strategischen Überwachung vornehmlich auf externe Informationen beziehen würden. Die Gesprächspartner verwiesen jedoch auf die Bedeutung der internen Information zur klassischen Überwachung des Unternehmens, da „ohne interne Informationen die eigentliche Aufsichtsrats Tätigkeit für ein Unternehmen nicht möglich ist“. Allerdings führte die strategische Perspektive der Überwachung zur Notwendigkeit, auch externe Informationsquellen einzubinden, „da jede Strategie ja auf die Umwelt

ausgerichtet ist und ohne entsprechende Informationen der Aufsichtsrat die Strategie weder bewerten noch überwachen kann“.

Der Prozess der internen Informationsgewinnung ist sehr personen- und unternehmensspezifisch, weshalb nur schwer allgemeingültige Aussagen getroffen werden können. Außerdem ist die externe Informationsgewinnung zum Teil problembehaftet, z.B. für den Fall, dass ein leitender Angestellter seine unternehmensinternen Informationen mit in den Aufsichtsrat bringen sollte. Trotzdem merkten die Interviewpartner regelmäßig an, dass aufgrund ihrer Position als Arbeitnehmervertreter ein offenes Verhältnis zu anderen Mitarbeitern im Unternehmen bestehen würde und entsprechend auch direkt Kollegen zur Informationsgewinnung angesprochen werden könnten. Allerdings sei die interne Informationsgewinnung aus ihrer Sicht nur nachgeordneter Art, da die beschriebene strategie-orientierte Perspektive gänzlich fehlt. Aus diesem Grund konzentrierte sich die weitere Befragung auf die Nutzung von externen Informationsquellen.

Den Teilnehmern wurden hierzu 10 unterschiedliche externe Informationsquellen genannt, die anhand einer Skala von 1 bis 5, wobei 1 „seltene Nutzung“ bis 5 „regelmäßige Nutzung“ war, bewertet werden sollten. Die 5 externen Informationsquellen, die am besten bewertet wurden, sind in der nächsten Abbildung zu finden.

Abbildung 25: Wichtige Informationsquellen



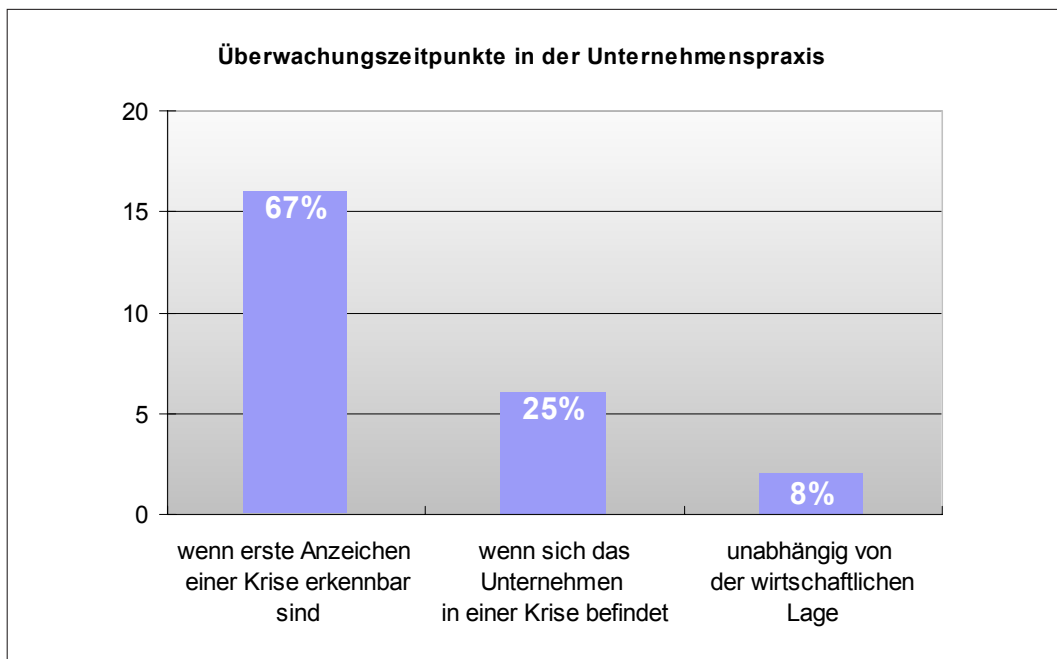
Die Befunde innerhalb der „Top 5“ belegen die grundsätzliche Bedeutung von externen Informationen zur strategischen Überwachung. Eine besonders wichtige Informations-

quelle für die strategische Überwachung scheint für die Aufsichtsräte die Nutzung der eigenen Erfahrung und die Nutzung der eigenen beruflichen Kontakte zu sein. Dies belegten die Gesprächspartner mit einem Durchschnittswert von 4,21, also einer regelmäßigen Nutzung dieser Informationsquelle. Auch die persönlichen Kontakte zu Prüfern und Beratern werden als Informationsquelle genutzt und auf der Skala mit 4,04 bewertet. Diese selbstständig initiierten externen Informationen stehen jedoch im Gegensatz zu unabhängigen externen Informationsquellen, wie den Berichten von Wirtschaftsforschungsinstituten, Branchenverbänden oder den Geschäftsberichten von Wettbewerbern. Besonders die Unabhängigkeit dieser Informationsquellen war aus Sicht der Interviewpartner besonders relevant.

Zeitliche Aspekte der Informationsnachfrage

Bei der Betrachtung der zeitlichen Aspekte innerhalb einer betriebswirtschaftlich orientierten Analyse ist offensichtlich klar, „dass die Überwachungszeitpunkte den Überwachungszwecken untergeordnet sind.“¹⁸⁸ Folglich sind die zeitlichen Aspekte der Informationsnachfrage unmittelbar mit der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens verbunden, was zum einen gleichmäßig verteilte, regelmäßig durchgeführte Kontrollen erfordert, aber auch dem Aufsichtsrat die Möglichkeit bieten sollte, eine flexible bedarfsbezogene Kontrolle zu veranlassen. Somit liegt es im Ermessensspielraum des Aufsichtsrates, die Überwachungszeitpunkte frei zu bestimmen.

Abbildung 26: Überwachungszeitpunkte in der Unternehmenspraxis



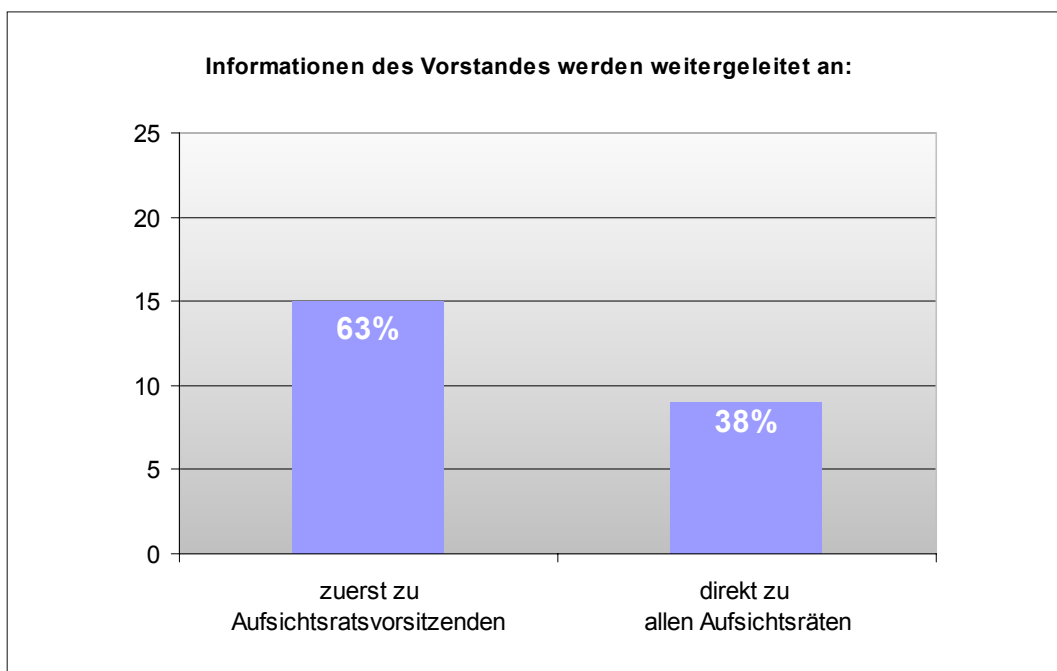
Dabei spiegelt die Befragung ein eindeutiges Ergebnis wider (vgl. Abb. 26). Nach den Erfahrungen der Befragten tagen und handeln nur 8% der Aufsichtsräte gänzlich unab-

¹⁸⁸ Grothe 2006, S. 277

hängig von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens, während 25% ihre Kontrollpflichten intensivieren, sobald sich das Unternehmen in einer kritischen Lage befindet. Die absolute Mehrheit der Aufsichtsratsmitglieder (67%) hingegen handelt bereits bei den ersten Anzeichen einer Krise. Interpretiert man diese Ergebnisse, so wird offensichtlich, dass mehr als 90% aller Befragten der Auffassung sind - zusätzlich zu ihren regelmäßigen Sitzungen - in wirtschaftlich schwierigen Zeiten durch Sondersitzungen ihre Kontrollfunktion gegenüber dem Vorstand wahrzunehmen und hierdurch eine funktionierende strategische Überwachung zu gewährleisten. Schwerpunktmäßig näher in den Focus zu rücken sind die Zweidrittel (67%) aller Befragten, die bereits bei den ersten Anzeichen für eine Krisensituation agieren und unmittelbar z.B. durch zusätzliche Informationsbeschaffung die Überwachungstätigkeit intensivieren. Ihr präventiv ausgerichtetes Handeln soll zu einer bestmöglichen Überwachung der vom Vorstand getroffenen Entscheidungen beitragen. Eine besondere Rolle wird dabei den Aufsichtsratsvorsitzenden zuteil. Aufgrund seines ständigen Kontaktes zu den Vorständen liegt es in seiner Hand, „etwaige negative Trends frühzeitig zu erkennen und die Informationsnachfrage dementsprechend anzupassen.“

Auf der Grundlage der oben genannten Konstellation von Aufsichtsratsvorsitzenden und Vorstand ist in der logischen Schlussfolgerung zu erwarten, dass die Informationsverteilung an den Aufsichtsrat über den Aufsichtsratsvorsitzenden erfolgt.

Abbildung 27: Informationen des Vorstandes werden weitergeleitet an

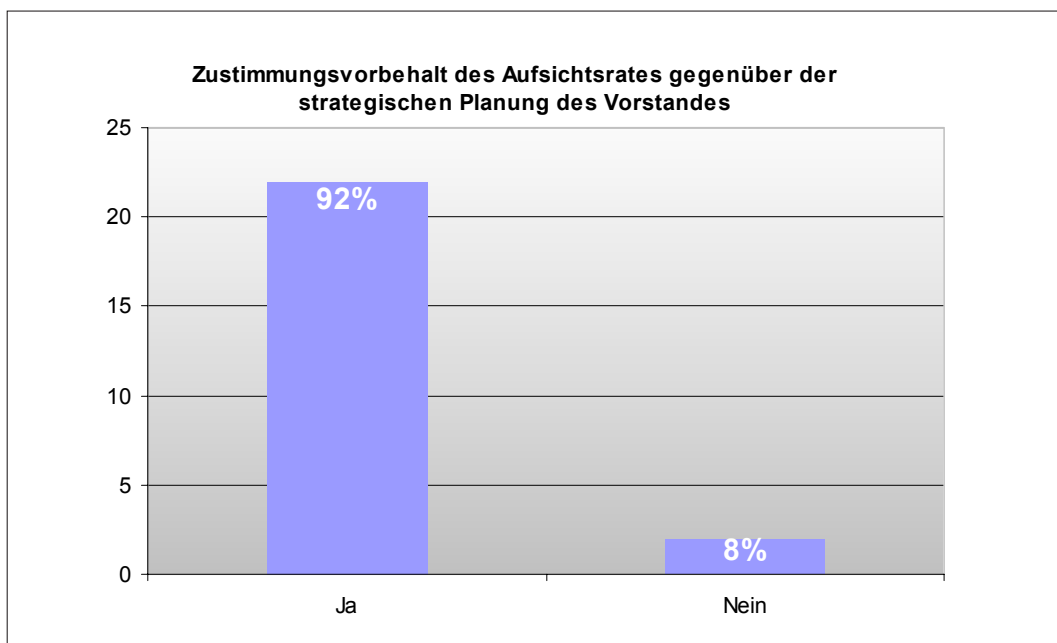


Wie die Grafik (vgl. Abb. 27) verdeutlicht, bestätigten dies die Befragten Aufsichtsratsmitglieder. In 63% aller Fälle werden die Informationen zuerst an den Aufsichtsratsvorsitzenden weitergeleitet, bevor der komplette Aufsichtsrat informiert wird. Nur in

knapp 38% der Fälle erfolgt eine direkte und zeitgleiche Berichterstattung seitens des Vorstandes gegenüber allen Aufsichtsratsmitgliedern.

In einem weiteren Untersuchungsschritt wurde die Ansicht der befragten Aufsichtsratsmitglieder bezüglich ihrer Zustimmungspflicht in Bezug auf die strategische Planung überprüft. Eben diese Zustimmungspflicht ermöglicht dem Aufsichtsrat eine völlig neue Dimension der Überwachung, die einen wesentlichen Beitrag zur „Wahrung der Eigentümerinteressen intendierten Überwachung leistet.“¹⁸⁹ Auf dieser Basis soll die Befragung ein Bild vermitteln, ob diese neue Dimension der Überwachung von den Aufsichtsratsmitgliedern befürwortet oder abgelehnt wird.

Abbildung 28: Zustimmungsvorbehalt des Aufsichtsrates gegenüber der strategischen Planung des Vorstandes



Die Abbildung 28 zeigt ein klares Bild bezüglich dieser Fragestellung. 92% aller Befragten plädieren für einen Zustimmungsvorbehalt des Aufsichtsrates gegenüber der strategischen Planung des Vorstandes. Lediglich 8% der Befragten lehnen eine solche Entwicklung ab. Somit kristallisiert sich ein eindeutiges Bild heraus, welches eine absolute Tendenz zu einer Befürwortung darstellt.

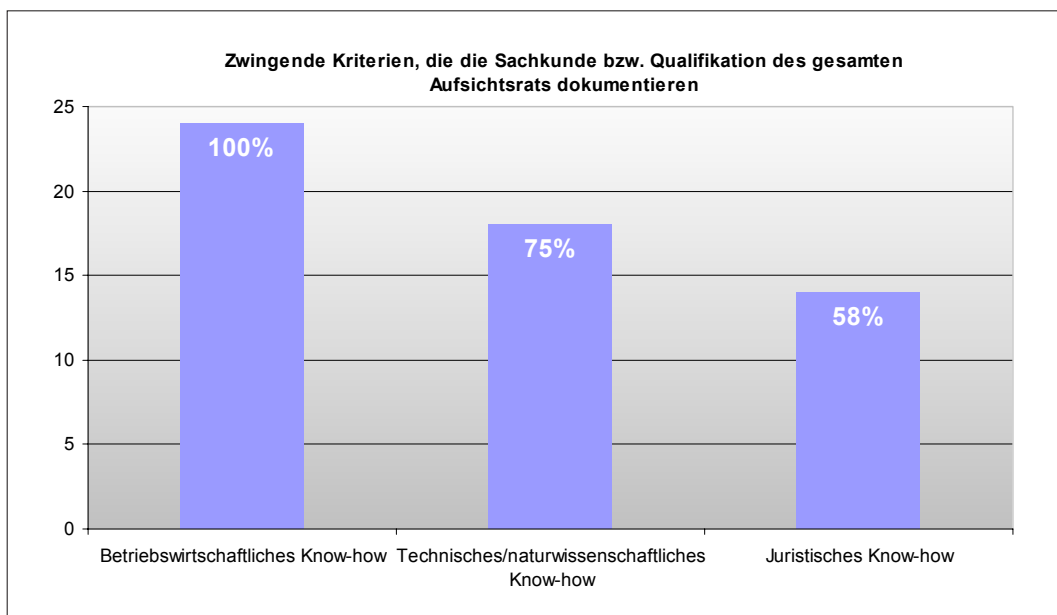
Die deutliche Mehrheit der Befürworter rechtfertigen ihre Auffassungen zum einen damit, dass „die Planung des Vorstands in der Praxis ohnehin vom Aufsichtsrat genehmigt werde.“ So kommt es zu einer informellen Befundung über die strategische Planung auf der Planungssitzung des Aufsichtsrats. Weiter geht diese Entwicklung deckungsgleich mit der aktuellen Corporate Governance Diskussion einher, nach der die Aufnahme der „Planung in den Katalog der zustimmungspflichtigen Geschäfte“ zwingend erforderlich sei. Weiter stellt sich auch die Frage, wie der Aufsichtsrat seine beratende Funk-

¹⁸⁹ Grothe 2006, S. 314

tion ausüben soll, wenn er nicht an diesem maßgeblichen Schritt, der über Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmung entscheidet, mitwirken kann. Da die Gesprächspartner nach eigenen Angaben „sich sowieso im Rahmen der Strategieklausur zur Strategie des Vorstandes committen“, können sie dieser auch zustimmen. Aus diesem Grund lässt sich der Befund schnell relativieren, da der Zustimmungsvorbehalt der strategischen Planung aufgrund der „gemeinsamen Erarbeitung“ im Rahmen der Strategieklausur sowieso erfolgt.

Dahingehend stellt sich jedoch die Frage nach der erforderlichen Qualifikation, über die ein Aufsichtsratsmitglied verfügen sollte, um nicht nur die strategische Überwachung zu gewährleisten, sondern auch als beratender Partner zu fungieren. Unumstritten ist, dass eine einseitige Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder nicht ausreicht, um den Vorstand überhaupt adäquat zu beraten. Daher sollte das oberste Bestreben sein, durch einen möglichst vielseitig besetzten Aufsichtsrat ein breites Spektrum an Fachexpertise zu erlangen, so dass sich die Mitglieder durch ihr Fachwissen gegenseitig ergänzen können. So kann eine wirksame Überwachung und Beratung sichergestellt werden.

Abbildung 29: Kriterien zur Qualifikation des Aufsichtsrates



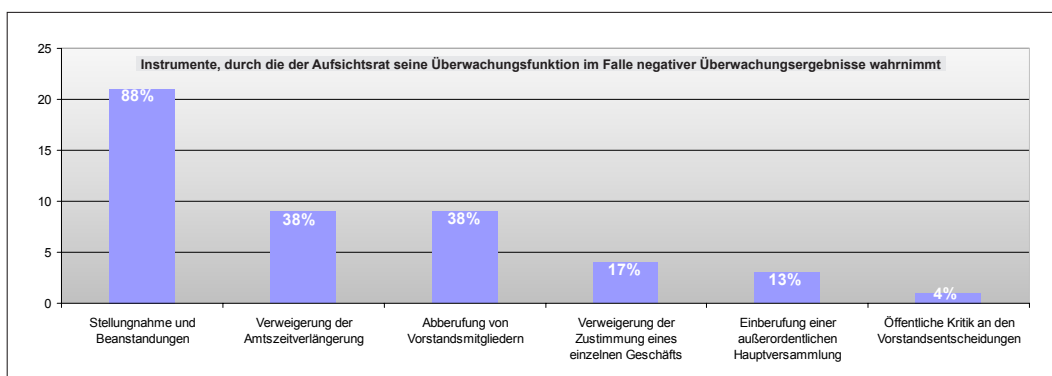
Wie die Abbildung 29 deutlich aufzeigt, ist betriebswirtschaftliches Know-how mit 100% ein zwingendes Kriterium für die Qualifikation als Aufsichtsrat. Dreiviertel der Befragten sind der Auffassung, dass ein ausreichendes Maß an technischem und naturwissenschaftlichem Know-How vorhanden sein muss, um über das notwendige Verständnis der Unternehmensaktivitäten zu verfügen. Im Rahmen der Interviews bei Unternehmen im Hochtechnologie-Sektor wurde dieses Kriterium besonders häufig eingefordert. Des Weiteren gibt mehr als die Hälfte aller Befragten (58%) an, dass juristisches Know-how ein weiteres zwingendes Kriterium ist, welches innerhalb des gesamten Aufsichtsrates vertreten sein sollte, um nicht nur den gewachsenen Anforderungen des Gesetzgebers

Rechnung zu tragen, sondern auch die für eine funktionierende Corporate Governance notwendigen Grundlagen besser zu verstehen.

Kaum verwunderlich ist die an jedes Aufsichtsratsmitglied gestellte Anforderung, über ein umfassendes betriebliches Know-how zu verfügen. Vielmehr bestätigt es nur, dass die Unternehmensüberwachung in der Praxis primär unter ökonomischen Anhaltspunkten erfolgt und somit – zumindest ein gewisses Mindestmaß – an betriebswirtschaftlichem Fachwissen unabdingbar macht. Vor dem Hintergrund der Globalisierung, der steigenden Anzahl von Mergers und Acquisitions-Tätigkeiten, sowie der unerlässlichen spezifischen Marktkenntnis sind die Forderungen nach ausreichenden Qualifikationen innerhalb des Aufsichtsrates an technischem bzw. naturwissenschaftlichem Know-how, aber auch an juristischem Fachverständnis nicht überraschend. Vielmehr ist dies nur ein Beleg dafür, dass sich die befragten Aufsichtsratsmitglieder ihren Aufgaben und der damit einhergehenden Verantwortung vollkommen bewusst sind. Auf Nachfrage bestätigten alle Interviewpartner, dass dieses Anforderungsprofil auch schon vor der Finanzkrise bedeutend war und nicht erst durch die letzten Entwicklungen der Kapitalmärkte angestoßen wurde.

Im vorangegangenen Schritt konnte bereits aufgezeigt werden, welche Handlungsspielräume es dem Aufsichtsrat ermöglichen, einen Einfluss auf die Entscheidungen des Vorstandes zu nehmen. Ungeklärt blieb bis jetzt die Frage, durch welche Instrumente der Aufsichtsrat seine Überwachungsfunktion im Falle negativer Ergebnisse gerecht wird.

Abbildung 30: Instrumente im Falle negativer Überwachungsergebnisse



Aus der Befragung ergab sich folgendes Bild (vgl. Abb. 30): Ein Großteil der Aufsichtsratsmitglieder bevorzugt mit 88% die Methode kritischer Stellungnahmen und Beanstandungen. Deutlich abgeschlagen dahinter befinden sich mit je 38% die Möglichkeit auf eine Verweigerung der Verlängerung der Amtszeit, sowie die Abberufung von Vorstandsmitgliedern. Nur 17% der Befragten behalten es sich vor, einem zustimmungspflichtigen Geschäft nicht ihre Stimme zu erteilen, um so den Vorstand zu sanktionieren. Ebenfalls gering fällt mit 13% der Anteil derer aus, die eine Einberufung einer außerordentlichen Hauptversammlung als Regulierungsmaßnahme ansehen. Mit nur 4% fällt die Öffentliche Kritik an den Vorstandsentscheidungen nur geringfügig ins Gewicht.

Auffällig bei der Interpretation ist, dass der Aufsichtsrat um eher mildere Lösungen bemüht ist und versucht, auf harte Sanktionsmaßnahmen zu verzichten. Wie die Zahlen eindeutig belegen, versucht der Aufsichtsrat durch die „milde Form“ von Sanktionen - Stellungnahmen und Beanstandungen - Missstände intern aufzudecken, zu kritisieren und später „in den Aufsichtsratssitzungen mit dem Vorstand zu diskutieren.“¹⁹⁰

Beim direkten Vergleich von den Mechanismen zur Amtszeitverlängerung gegenüber der Zustimmungsverweigerung zeigt sich ein weiteres wichtiges Ergebnis. Da auf die amtszeitverlängernden Mechanismen ein doppelt so großer Anteil wie der Zustimmungsverweigerung zufällt, lässt sich für den Praxisgebrauch daraus ableiten, dass diese Personalentscheidungen eher genutzt werden. Die persönliche Diskreditierung des Vorstandes erscheint in diesem Zusammenhang allerdings von noch größerer Bedeutung zu sein, da nach Aussage einiger Interviewpartner „der Vorstand nach einer Zustimmungsverweigerung nicht mehr tragbar ist“. Zahlreiche Gesprächsteilnehmer merkten zudem an, dass die „Karte des Zustimmungsvorbehalts noch nie gezogen wurde“. Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass es im Interesse des Aufsichtsrates ist, negative Überwachungsergebnisse intern zu lösen, wobei die Macht über die Personalentscheidung durchaus als Druckmittel fungieren kann und nur in äußersten Notfällen zu harten Sanktionsmaßnahmen gegriffen wird.

6.4 Ergebnisse zur gegenseitigen Macht und Einflussnahme von Vorstand und Aufsichtsrat

Nach den vorstehenden Ausführungen zum Informationsaustausch zwischen Aufsichtsrat und Vorstand gilt es, im weiteren Verlauf der Ergebnisdarstellung die letzte Beschreibungsdimension vorzustellen. Grundsätzlich existiert zwischen dem Vorstand und dem Aufsichtsrat ein gegenseitiges Machtverhältnis, welches es zunächst kurz darzustellen gilt.

Damit die Überwachung eines Unternehmens, einer Strategie oder des Vorstandes grundsätzlich erfolgen kann, müssen die Überwachungsträger in Person der Aufsichtsräte zunächst über ausreichende Informationen verfügen. Dementsprechend ist die Informationsversorgung des Aufsichtsrates durch den Vorstand der Engpassfaktor der Überwachung. Da diese Informationsmacht jedoch dazu genutzt werden könnte, negative Unternehmensergebnisse nicht offenzulegen, ist auch die Kommunikation zwischen Vorstand und Aufsichtsrat zunächst als problematisch zu bewerten.

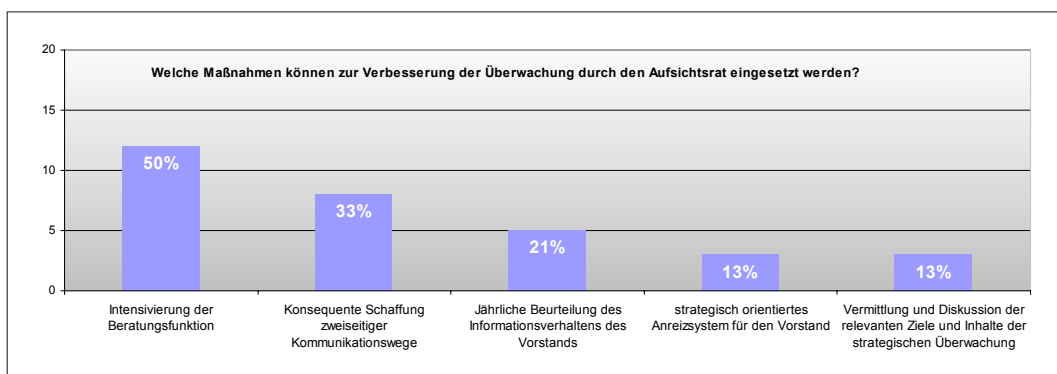
Damit aus der Sicht der Aufsichtsräte jedoch Informationsasymmetrien nicht absichtlich ausgebaut werden, existieren verhaltenswissenschaftliche und gesetzliche Maßnahmen, die eine ausreichende und zielführende Informationsversorgung gewährleisten können. Daher wurden im Rahmen der Interviews die Gesprächspartner auch hinsichtlich mög-

¹⁹⁰ Grothe 2006, S. 312

licher Maßnahmen zur Verbesserung der Informationsversorgung und damit auch zur Verbesserung der Überwachungstätigkeit befragt.

Bei den verhaltenswissenschaftlichen Maßnahmen wurde besonders die Intensivierung der Beratungsfunktion als Möglichkeit zur Ausübung von Macht und Einflussnahme identifiziert (50%). Durch die direkte Zusammenarbeit mit dem Vorstand als beratender Partner können die Aufsichtsräte nicht nur die Aktivitäten des Vorstandes überwachen, sondern idealerweise sogar aktiv beeinflussen. 33% der Befragten bewerteten auch die Schaffung zweiseitiger Kommunikationswege für sehr wichtig. In diesem Zusammenhang verwiesen einige Gesprächspartner sogar auf die Möglichkeit, den Vorstandsvorsitzenden auf seinem privaten Mobiltelefon anzurufen, um aufgetretene Probleme bzw. Informationsdefizite umgehend bearbeiten zu können. Immerhin 21% würden zur Verbesserung der Überwachung eine jährliche Beurteilung des Informationsverhaltens des Vorstandes begrüßen, durch die Druck zur offenen Kommunikation auf den Vorstand ausgeübt würde. Auch die Schaffung eines stark strategisch orientierten Anreizsystems für den Vorstand wurde mit immerhin noch 13% als mögliche Maßnahme bewertet. Hierbei haben sich die Interviewpartner allerdings nicht auf die öffentliche Diskussion zum Thema Managementgehälter eingelassen, sondern vielmehr dargestellt, inwieweit eine funktionierende strategische Überwachung auch als Anreiz für den Vorstand installiert werden könnte (vgl. Abb. 31).

Abbildung 31: Maßnahmen zur Verbesserung der Überwachungstätigkeit

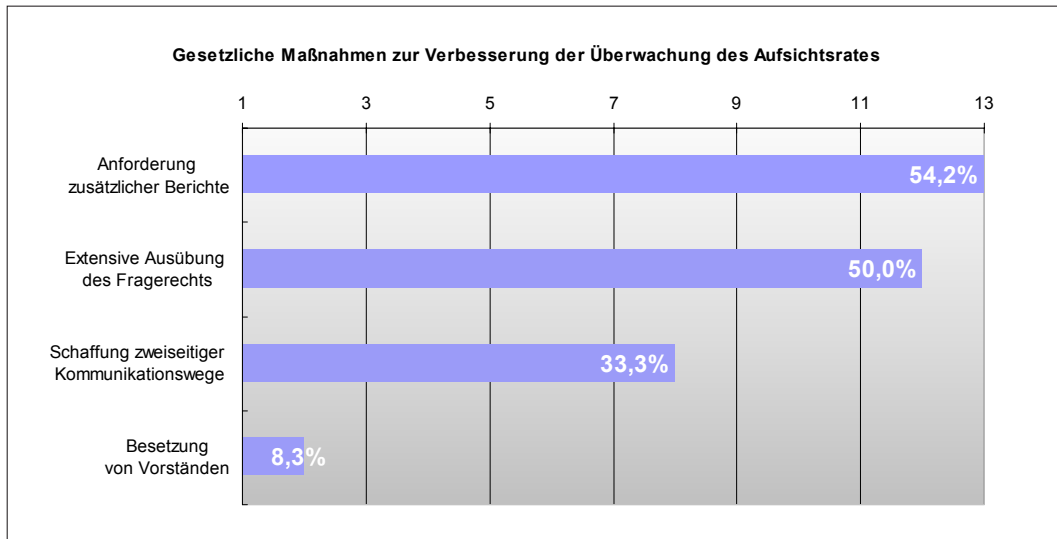


Im Rahmen der gesetzlichen Maßnahmen sprachen sich 54,2% für die verpflichtende Anforderung zusätzlicher Berichte aus. Hierdurch könnte der Aufsichtsrat besser mit Informationen versorgt werden und gleichzeitig eine größere Machtposition einnehmen. Die Gesprächspartner, die diese Maßnahmen nicht befürworten würden, verwiesen auf die ohnehin schon umfangreiche Berichterstattung und die Gefahr, lediglich „geschönte Berichte“ zur Überwachung vorgelegt zu bekommen.

Ein gesetzlich geregeltes extensives Fragerecht über den Vorstand hinaus, also auch in anderen Unternehmensteilen, würde außerdem die Überwachung des Aufsichtsrates vereinfachen bzw. unterstützen (50%).

Auch bei den gesetzlichen Maßnahmen wurde die Schaffung zweiseitiger Kommunikationswege als sinnvolle Maßnahme verstanden, die Position des Aufsichtsrates zu verbessern und hierdurch mehr Macht und Einflussnahme ausüben zu können.

Abbildung 32: Gesetzliche Maßnahmen zur Verbesserung der Überwachungstätigkeit



Eine klassische „harte“ Maßnahme zur Verbesserung der Machtposition des Aufsichtsrates, wie die Besetzung von Vorstandsposten, erschien nur 2 Interviewpartnern (8,3%) als angemessen.

Abschließend lassen sich die Befunde dieser Beschreibungsdimension nicht ganz eindeutig bewerten. Zwar würde der Aufsichtsrat Maßnahmen zur Verbesserung der eigenen Situation begrüßen, allerdings schreiben sie diesen Maßnahmen keine allzu große Bedeutung zu. Vielmehr scheint der Aufsichtsrat mit einer gewissen Zurückhaltung zu agieren. Als positive Ausnahme ist nur die Positionierung des Aufsichtsrates als kompetenter Gesprächspartner des Vorstandes zu sehen, die von der Hälfte der Befragten als wichtig eingestuft wurde.

Die Kernaussagen und Empfehlungen der verhaltenswissenschaftlichen Literatur scheinen zur Verbesserung der Überwachungsposition des Aufsichtsrates nicht relevant zu sein.

6.5 Vergleich der gewonnenen Ergebnisse mit den Ergebnissen der Grothe-Studie

Bevor ein Vergleich der Ergebnisse dieses Forschungsprojektes mit den Ergebnissen der Grothe-Studie durchgeführt werden kann, um hierdurch Veränderungen in der Überwachungspraxis identifizieren zu können, sollte zunächst kurz die Ausgangssituation für diesen Vergleich betrachtet werden.

Der Ausgangspunkt dieses Projektes waren die Ergebnisse der Dissertation von Grothe aus dem Jahr 2006. Grothe führte eine methodisch identische Befragung von Aufsichtsratsvorsitzenden im Jahr 2005 durch, bei der er auf 11 Vorstandsvorsitzende von DAX30-Unternehmen zurückgreifen konnte. Diese Gruppe machten allerdings nur 23,9% der gesamten Stichprobe aus, wohingegen die anderen 76,1% nicht dem DAX30 angehörten. Allerdings war seine Stichprobe durch eine Konzentration auf Anteilseignervertreter gekennzeichnet (ca. 70%). Da die Ergebnisdarstellung innerhalb der Studie immer eine separate Betrachtung des Antwortverhaltens der Anteilseignervertreter bzw. der Aufsichtsratsvorsitzenden der DAX-Unternehmen beinhaltet, können hieraus, falls möglich und sinnvoll, die Ergebnisse direkt für den Vergleich abgeleitet werden. Die Hauptergebnisse der Grothe-Studie lassen sich in drei unterschiedlichen Bereichen zusammenfassen.

Die drei defizitären Bereiche der Überwachungstätigkeit sind die zu starke **Vergangenheitsorientierung**, ein zu großer **Innenfokus** und die **Passivität** der Aufsichtsräte allgemein.

Diese drei Defizite sowie die dazugehörenden Einzelbefunde bilden den Ausgangspunkt für den Vergleich mit den im Projekt gewonnenen Ergebnissen im Allgemeinen und der Positionierung des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden als Arbeitnehmervertreter im Besonderen.

Die Struktur des vorliegenden Forschungsprojektes war entsprechend auf die Befragung von stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden in deutschen DAX-Unternehmen ausgerichtet. Aus diesem Grund waren die Gesprächspartner, wie gewünscht, aus dem Arbeitnehmerflügel. Neben Konzernbetriebsräten wurden auch Gewerkschaftsvertreter befragt, die ein solches Amt bekleiden. Da allerdings nicht eine Differenzierung des Antwortverhaltens zwischen Gewerkschaftsvertretern und Betriebsräten, sondern zwischen Arbeitnehmervertretern und Arbeitgebervertretern Zielsetzung dieses Projektes war, wurde auf eine weitere Differenzierung und Analyse des gruppenspezifischen Antwortverhaltens verzichtet. Probeweise durchgeführte Analysen wiesen zudem auf keine bedeutenden Unterschiede hin.

Um die Struktur des vorliegenden Projektberichtes und die Struktur der Grothe-Studie aufzugreifen, gliedert sich der Vergleich an die bereits mehrfach vorgestellten zwei Analyseebenen bzw. vier Beschreibungsdimensionen des konzeptionellen Rahmens.

6.5.1 Vergleich des Überwachungsverständnisses

In der rekapitulierenden Betrachtung der zentralen Erkenntnisse dieser Dimension stellt Grothe zunächst ernüchternd fest, „dass die Befunde auf gravierende Defizite der praktischen Überwachungsarbeit hindeuten“.¹⁹¹ Grothe begründet seine Schlussfolgerung mit der Dominanz der buchhalterisch geprägten Ergebniskontrolle und der mangelnden

¹⁹¹ Grothe 2006, S. 357

voraus gerichteten Überwachung mithilfe der einzelnen Kontrollarten. Die Kontrolle der Strategieformulierung erfolgt zu passiv und an jahresabschlussorientierten Kennzahlen orientiert. Bei den Aufsichtsratsvorsitzenden konnte weder eine aktive Mitwirkung bei der Strategiedefinition noch eine anerkannte Beraterposition erkannt werden.

Auch die Ergebnisse zur mangelnden Berücksichtigung der strategischen Prämissenkontrolle erklärt Grothe mit einem „stark nach innen gerichteten Fokus“.¹⁹² Im Antwortverhalten der Aufsichtsratsvorsitzenden identifiziert er eine gänzliche Konzentration auf die Ergebnisse einer eingeschlagenen Strategie, die er mit dem Performance-Druck in DAX-Unternehmen erklärt. Die jedoch zuvor getroffenen Annahmen würden nicht hinreichend gewürdigt.

Die Kontrolle der Strategieumsetzung basiert auf quantitativen Meilensteinen, die allerdings nur zu selten bewertet werden. Die Berichterstattungsintervalle sind in der Regel quartalsweise oder jährlich.

Die Diskussion der strategischen Überwachung in ungerichteter Form beantwortet Grothe für seine Stichprobe nicht eindeutig, da die Vorteile der ungerichteten Überwachung zwar von vielen Befragten nachvollzogen würden, die tatsächliche Eignung des Aufsichtsrates zur ungerichteten Überwachung jedoch nicht gegeben sei. In diesem Zusammenhang verwies Grothe mehrfach auf die Meinung der Interviewpartner, dass die Arbeitnehmervertreter aufgrund ihres „fehlenden Know-hows“ grundsätzlich nicht in der Lage wären, eine strategische Überwachung zu unterstützen.¹⁹³

Die gewonnenen Ergebnisse des vorliegenden Forschungsprojektes weisen hingegen unterschiedliche Befunde auf. Bereits während der Strategiedefinition bzw. der Kontrolle ebendieser wirken die stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden (sowie das gesamte Gremium) größtenteils als beratendes Organ, zum Teil sogar als gleichwertiger Partner mit. Die Strategieklausur zwischen Vorstand und Aufsichtsrat stellt hierbei die Diskussionsplattform dar, auf der die Überwachung der Strategieformulierung stattfindet. Eine proaktive Mitwirkung belegt die Zukunftsorientierung der Interviewpartner und die Kenntnis über mögliche Prämissenänderungen unterstützt die Überwachungstätigkeit immens. Die Überwachung der Strategieumsetzung erfolgt jedoch immer noch anhand von quantitativen Kennzahlen. Dieser Befund korrespondiert mit der Erkenntnis, dass die Orientierung an buchhalterischen Kennzahlen immer noch dominiert. Die Gesprächspartner wiesen allerdings, wie bereits beschrieben, auf den Ausgleich von qualitativen und quantitativen Merkmalen während der Überwachungstätigkeit hin.

Die zeitlichen Intervalle der Durchführungskontrolle haben sich im Vergleich zu den Ergebnissen von Grothe stark verändert. Die Projektergebnisse belegen eine Verkürzung der Intervalle hin zu monatlichen oder zumindest quartalsweisen Berichten. Die Gesprächspartner können hierdurch regelmäßiger die Meilensteine der Strategieentwicklung kontrollieren und eventuelle Risiken zeitnah identifizieren. Die Mehrheit der Be-

¹⁹² Grothe 2006, S. 179

¹⁹³ Grothe 2006, S. 181

fragten attestierte dem Aufsichtsrat als Gesamtgremium die Eignung zur strategischen Überwachung, so dass auch durch diesen Befund die Passivität und der Innenfokus von Grothe nicht belegt werden können.

6.5.2 Vergleich der Organisationsstruktur

Die Befunde zur Organisationsstruktur in der Grothe-Studie verweisen auf die Notwendigkeit und Relevanz von Strategiausschüssen zur Verbesserung der Überwachungssituation. Diese Spezialisierung würde zur Steigerung der Leistungsbereitschaft und zur Motivation der involvierten Aufsichtsratsmitglieder führen. Als Gefahren der Nutzung von Strategiausschüssen identifiziert Grothe einerseits mögliche Informationsasymmetrien innerhalb des Gremiums und verweist andererseits auf die „Mitbestimmungproblematik“ hinsichtlich mangelnder Know-how-Ausstattung der Arbeitnehmervertreter.¹⁹⁴ Im Zusammenhang mit den Strategiausschüssen diskutiert Grothe zudem die Sinnhaftigkeit der Delegation von Aufgaben an einzelne Ausschüsse, insbesondere den Strategiausschuss, und leistet nach eigenen Angaben „einen Beitrag zur Konkretisierung einer sinnvollen Ausgestaltung des Strategiausschusses“.¹⁹⁵

Grothe charakterisiert die Koordination der Aufsichtsratsstätigkeit als stark an der Person des Aufsichtsratsvorsitzenden orientiert und zeigt, dass die informellen Aktivitäten (Bänkegespräche) wichtig für die Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrates sind. Die formalen Regelungen zur Koordination seien jedoch von gleicher Bedeutung. Erst durch die informellen Vorbesprechungen sei eine funktionierende Überwachungstätigkeit möglich.

Die Ergebnisse des vorliegenden Projektes stimmen im Rahmen der Beschreibungsdimension Organisationsstruktur nur bedingt mit den Ergebnissen von Grothe überein. Besonders die durch Grothe vorgestellte Wichtigkeit der Spezialisierung innerhalb des Gesamtgremiums durch die Einrichtung eines Strategiausschusses entspricht nicht der Praxis in den vorliegenden Unternehmen. Die Interviewpartner des vorliegenden Projektes befürworten nicht die Einführung eines Strategiausschusses und auch nur die wenigsten haben bis zum jetzigen Zeitpunkt in einem solchen mitarbeiten können. Die praktische Relevanz eines Strategiausschusses kann somit als nicht existent bewertet werden, da die eigentlich für den Strategiausschuss vorgesehenen Aufgaben in der Strategieklausur-Tagung wahrgenommen werden. Die drohende Informationsasymmetrie innerhalb des Gremiums wurde allerdings analog zu Grothe als größte Gefahr eingestuft.

Durch die de facto nicht vorhandene Spezialisierung innerhalb des Aufsichtsrates wird auch die strategische Überwachung nicht delegiert. Die Evaluation der Strategie erfolgt durch das Gesamtplenium, in der Regel vorbereitet durch die informellen Vorbesprechungen.

¹⁹⁴ Grothe 2006, S. 249 f.

¹⁹⁵ Grothe 2006, S. 251

Genau diese Vorbesprechungen wurden auch aus Sicht der Interviewpartner als wichtigstes Koordinationsinstrument des Aufsichtsratsvorsitzenden verstanden, um eine zielgerichtete und effektive strategische Überwachung zu leisten. An dieser Stelle sind die Befunde des vorliegenden Projektes und die Befunde von Grothe identisch, so dass auch kein abweichendes Antwortverhalten zwischen Arbeitgebervertretern bzw. Aufsichtsratsvorsitzenden und Arbeitnehmervertretern bzw. stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden vorzufinden ist. Neben dieser informellen Perspektive wurde jedoch (ebenfalls analog zu Grothe) auf die dennoch wichtigen formalen Koordinationsinstrumente des Aufsichtsratsvorsitzenden verwiesen. Die Beziehungsstruktur innerhalb des Gremiums scheint sich somit weder aus der Sicht von Arbeitnehmervertretern noch aus Sicht der Arbeitgebervertreter zu unterscheiden. Auch mögliche Veränderungen aufgrund der 5jährigen Distanz zwischen der Grothe-Studie und dem vorliegenden Projekt können nicht identifiziert werden.

6.5.3 Vergleich des Informationsaustausches

Die wesentlichen Ergebnisse zum Informationsaustausch zwischen Aufsichtsrat und Vorstand werden bei Grothe in die Bereiche Informationsbereitstellung durch Vorstand und Aufsichtsrat und Informationsnachfrage differenziert.

Grothe identifizierte als wesentliches Merkmal der Informationsbereitstellung, dass seine Gesprächspartner besonders anhand des Berichts über die beabsichtigte Geschäftspolitik die strategische Überwachung vollziehen. Allerdings belegt Grothe weiter, dass der Jahresabschluss mindestens einen gleichen Stellenwert besitzt und als „wichtigste informatorische Grundlage des Aufsichtsrates überhaupt“ bewertet wurde.¹⁹⁶ Grothe erklärt diesen Umstand mit der großen Relevanz der Jahresabschlussergebnisse bei der Steuerung großer Publikumsgesellschaften. Auch hier korrespondiert dieser Befund mit der Dominanz der jahresabschlussorientierten Kennzahlen innerhalb der übrigen Beschreibungsdimensionen.

Für die Informationsnachfrage belegt Grothe, dass externe Informationsquellen quasi nicht relevant sind und das faktische Entscheidungswissen der Aufsichtsräte häufig die alleinige Basis des subjektiven Meinungsbildes sind. Die Nutzung externer Informationsquellen sei mehr als zurückhaltend und die Konzentration auf die durch den Vorstand bereitgestellten Informationen und die eigene Erfahrung bestimmen die strategische Überwachung durch den Aufsichtsrat.

Auch eine unzureichende zeitliche Flexibilität hinsichtlich der Überwachungszeitpunkte wird bei Grothe belegt. Die Überwachungszeitpunkte entsprechen den Sitzungsterminen, so dass in vielen Unternehmen nur „vierteljährlich im Rahmen der Aufsichtsratsitzung überwacht wird“.¹⁹⁷ Diese Termine können nur unzureichend an die konkrete wirtschaftliche Situation des Unternehmens angepasst werden, was im Kern der in der

¹⁹⁶ Grothe 2006, S. 324

¹⁹⁷ Grothe 2006, S. 325

Öffentlichkeit wahrgenommenen Passivität der Aufsichtsorgane entspricht. Grothe konstatiert, dass der Aufsichtsrat ein reaktives, unbewegliches und mit massiven Zeitproblemen behaftetes Gremium sei, welches den Anforderungen einer wirksamen Unternehmensüberwachung nicht gerecht wird.¹⁹⁸

Die Ergebnisse des vorliegenden Projektes zeigen insgesamt ein anderes Bild. Hinsichtlich des Informationswertes einzelner Berichte kann bestätigt werden, dass der Bericht über die beabsichtigte Geschäftspolitik einen hohen Informationswert für den Aufsichtsrat besitzt. Der Lagebericht hatte bei dieser Fragestellung jedoch einen noch größeren Informationswert im Rahmen der strategischen Überwachung, welcher auf die langfristige Perspektive dieses Berichtes zurückzuführen ist. Die klassischen monetären Berichte, wie der eigentliche Jahresabschluss und der Bericht des Abschlussprüfers, besitzen zwar nicht den gleichen hohen Informationswert wie die zuvor genannten, jedoch bilden diese zu den eher qualitativen Berichten zum Gang der Gesellschaft eine eher quantitative Perspektive ab. Als Erklärung für diesen Umstand kann angeführt werden, dass die „harten quantitativen Fakten“ sowieso im Rahmen der monatlichen Berichterstattung vorliegen und aus diesem Grund der Jahresabschluss mittlerweile eine nachgeordnete Rolle spielt.

Die von Grothe betonte Fokussierung auf interne Daten konnte im Rahmen der Interviews mit der Arbeitnehmerseite keinesfalls identifiziert werden. Externe Informationen bilden eine entscheidende Informationsgrundlage, die eine funktionierende strategische Überwachung erst ermöglicht. Hierbei greifen die Interviewpartner nicht nur auf externe Informationen zurück, die durch eigene Verbindungen oder Kontakte initiiert werden, sondern nutzen auch vermehrt unabhängige Berichte von Forschungsinstituten, Branchenverbänden oder publizierte Berichte von Wettbewerbern. Die Gesprächspartner verwiesen in diesem Zusammenhang auf die per definitionem gute interne Informationsversorgung eines Arbeitnehmervertreters und den hervorragenden Kenntnisstand über die eigene Unternehmung, weshalb der Bedarf an externen Informationen als weniger relevant wahrgenommen wurde.

Als wichtiger Befund des vorliegenden Projektes kann vermerkt werden, dass der dominierende Großteil der Unternehmen mittlerweile zu einer zeitlich flexiblen Anpassung der Überwachungszeitpunkte übergegangen ist. Zwar existieren immer noch über Jahre vorterminierte Sitzungstermine, diese würden aber auch kurzfristig ergänzt, so dass besonders in kritischen Unternehmenssituationen die Überwachung zeitnah erfolgen kann. Viele Gesprächspartner begründeten diese Tatsache mit der Sensibilisierung der Überwachungstätigkeit während der Finanzkrise. Hier wurden auch zeitnah Sondersitzungen einberufen, um über wichtige Entscheidungen im Unternehmen zu beraten oder die aktuelle Situation zu bewerten.

Initiiert werden diese Sitzungen zumeist vom Aufsichtsratsvorsitzenden, der aufgrund seiner engen Verbindung zum Vorstandsvorsitzenden auch häufig als erster über aktu-

198 Grothe 2006, S. 325

elle Entwicklungen des Unternehmens informiert wird und diese dann an die übrigen Aufsichtsratsmitglieder kommuniziert. Dieses Ergebnis spiegelt auch die Ausführungen von Grothe wider, bei denen dem Aufsichtsratsvorsitzenden eine gewisse Trichter-Funktion zukommt, da er die eingehenden Informationen überprüft und die aus seiner Sicht notwendigen Informationen an das Gesamtplenium zur Überwachung weiterleitet. Die Gesprächspartner betonten jedoch ausdrücklich, dass auch der stellvertretende Vorsitzende unverzüglich informiert wird, so dass zumindest bei diesen beiden Personen eine direkte Kommunikation zum Vorstand bzw. Vorstandsvorsitzenden vorliegt. Anderenfalls könnten die Arbeitnehmervertreter auf die exzellenten Verbindungen innerhalb des Unternehmens zurückgreifen, um sich relevante Informationen zu beschaffen.

Genau wie in der Grothe-Studie konnte belegt werden, dass der Zustimmungsvorbehalt, auch wenn er in der Literatur als effektivstes Instrument des Aufsichtsrates im Rahmen der Überwachung gesehen wird, eine praktische Bedeutung quasi nicht gegeben ist. Der Aufsichtsrat versucht vielmehr, die strategische Überwachung durch Stellungnahmen und Beanstandungen zu gewährleisten und bei negativen Überwachungsergebnissen nicht umgehend mit Sanktionen zu reagieren, wie z.B. der Abberufung von Vorständen, sondern vielmehr durch Kommunikation die negativen Ergebnisse zunächst näher zu untersuchen und anschließend Problembereiche an den Vorstand bzw. den Verantwortlichen zu kommunizieren.

Die Befragung zum notwendigen Know-how eines Aufsichtsrates zur Erfüllung seiner Überwachungsfunktion zeigte, dass das betriebswirtschaftliche Wissen zwingende Grundlage der Aufsichtsrats Tätigkeit ist. Jedoch sprachen sich mehr als drei viertel der Befragten für ebenfalls notwendiges Know-how im technischen bzw. naturwissenschaftlichen Sektor aus, da besonders in Industrieunternehmen ein Grundverständnis der Produkte und Fertigungsprozesse erforderlich ist. Auch dem juristischen Wissen wurde eine große Bedeutung belegt, da aufgrund neuer gesetzlicher Anforderungen, komplexer Haftungssituationen und der juristischen Perspektive einer guten Corporate Governance die Mitglieder des Aufsichtsrates auch in diesem Bereich über ausreichendes Fachwissen verfügen sollten.

6.5.4 Vergleich der gegenseitigen Macht und Einflussnahme

In der Studie von Grothe scheint in der Überwachungspraxis die Durchsetzung der dem Aufsichtsrat zur Verfügung stehenden Instrumente zur Verbesserung der Informationsversorgung seitens des Vorstandes keine große Bedeutung zuzukommen.¹⁹⁹ Die Aufsichtsratsvorsitzenden würden nach Grothes Einschätzung vielmehr mit einer gewissen Zurückhaltung agieren, wobei als „stärkstes“ Instrument zur Machtausübung lediglich die persönliche Beratung des Vorstandes durch den Aufsichtsrat angeführt wird. Die Aufsichtsratsvorsitzenden weisen in der Studie von Grothe regelmäßig auf die Gefahr

¹⁹⁹ Grothe 2006, S. 353.

eines „gestörten Vertrauensverhältnisses zwischen Vorstand und Aufsichtsrat“ hin.²⁰⁰ Die Ausübung seiner Macht wird als gefährlich befunden, da entweder der Vorstand diskreditiert wird oder der Aufsichtsratsvorsitzende an direktem Einfluss auf den Vorstand verliert. Grothe stellt zudem fest, dass die in der Literatur angeführten Instrumente zur Verbesserung der Informationsversorgung und zur Ausübung einer Machtposition, wie z.B. die Zustimmungsverweigerung, in der Praxis nicht relevant sind.

Die Ergebnisse des vorliegenden Projektes korrespondieren größtenteils mit diesen Befunden, da auch die Arbeitnehmervertreter zunächst auf eine „friedliche Lösung von Problemen“ bedacht sind. Der häufig thematisierte „Kampf der beiden Bänke“ konnte im Rahmen der Interviews nicht identifiziert werden. Die Arbeitnehmervertreter sahen sowohl die eigene Position als auch die Position der Arbeitgebervertreter hinsichtlich der Einflussnahme auf den Vorstand als gesittet an. „Harte Instrumente“ zur Beeinflussung besitzen keine wirkliche praktische Relevanz. Auch hier wurde die Zustimmungsverweigerung als „Ultima Ratio“ nicht befürwortet und wurde auch von fast allen Interviewpartnern bis heute noch nie eingesetzt.

200 Grothe 2006, S. 353.

7 Zusammenfassender Vergleich

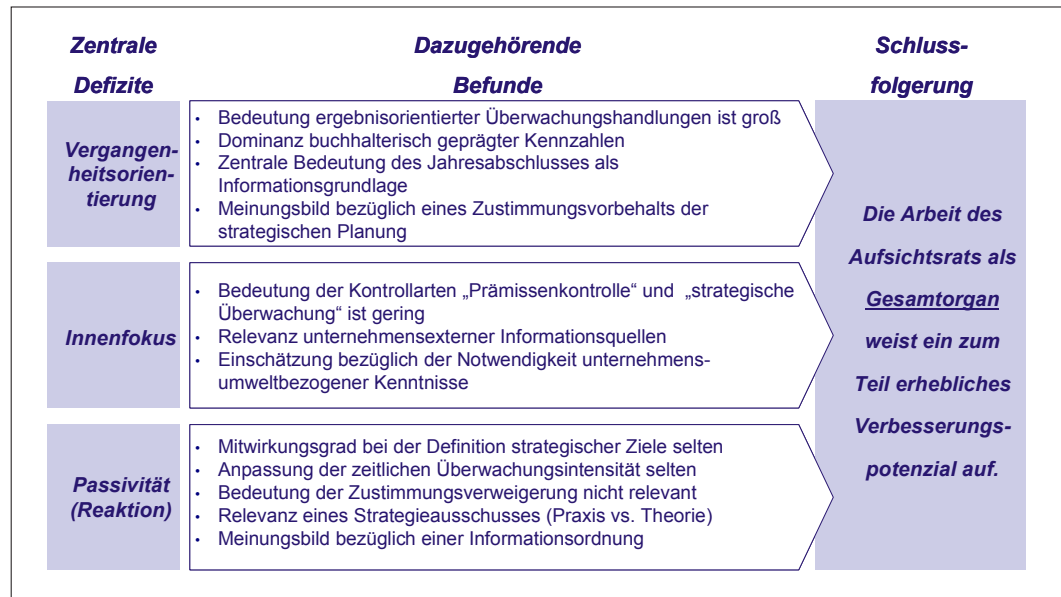
Die Zielsetzung der Arbeit von Grothe, weiterführende Erkenntnisse zur Überwachungspraxis von deutschen Aufsichtsräten zu gewinnen, basierte auf den zwei auch in diesem Projekt genutzten Analyseebenen „Aufsichtsrat“ und „Interaktion zwischen Aufsichtsrat und Vorstand“. Die Beschreibungsdimensionen zur Konkretisierung dieser Analyseebenen sind ebenfalls analog.

Grothe bewertet die Untersuchungsergebnisse aller Dimension insgesamt als „ernüchterndes Bild der Unternehmensüberwachung durch den Aufsichtsrat in der Praxis“.²⁰¹ Die auffälligsten Defizite der Überwachungspraxis durch den Aufsichtsrat bzw. durch den Aufsichtsratsvorsitzenden versucht er thesenartig zu formulieren:

1. Der Aufsichtsrat arbeitet zu vergangenheitsorientiert
2. Der Aufsichtsrat arbeitet zu stark nach innen gerichtet
3. Der Aufsichtsrat arbeitet zu passiv

Neben diesen Kernaussagen identifiziert Grothe noch zahlreiche korrespondierende Befunde, die auf das erhebliche Verbesserungspotenzial des Gesamtorgans innerhalb der Überwachungstätigkeit schließen lassen (vgl. Abb. 33).

Abbildung 33: Ergebnisse der Grothe-Studie



Vergleicht man die Ergebnisse des vorliegenden Projektes mit diesen Befunden, so können zunächst die einzelnen defizitären Merkmale auf ihren Wahrheitsgehalt für die Überwachungspraxis der stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden überprüft werden.

201 Grothe 2006, S. 361

Wie die Abbildung 34 zeigt, konnten die einzelnen Befunde bis auf drei Fälle für die vorliegende Untersuchung nicht bestätigt werden.

Vergangenheitsorientierung

Bewertet man die durch Grothe identifizierten einzelnen Merkmale der Vergangenheitsorientierung, so zeigt sich, dass zwar buchhalterisch geprägte Kennzahlen die Überwachungsarbeit noch dominieren, der Jahresabschluss als zentrale Informationsgrundlage jedoch nicht mehr wahrgenommen werden kann. Die Tätigkeit des Aufsichtsrates hat sich von der ergebnisorientierten Überwachung zu einer strategischen Überwachung weiterentwickelt, die durch eine unterjährige Kontrolle von strategischen Meilensteinen gekennzeichnet ist. Das Meinungsbild bezogen auf den Zustimmungsvorbehalt zur strategischen Planung kann in diesem Kontext nicht eindeutig bewertet werden, da die Aufsichtsräte aufgrund ihrer Rolle bei stattfindenden Strategieklausuren letztendlich der „eigenen Strategie“ zustimmen würden.

Innenfokus

Der von Grothe monierte Innenfokus der Überwachungstätigkeit kann anhand des Projektes widerlegt werden. Bereits das Überwachungsverständnis der Befragten belegt die Akzeptanz der strategischen Überwachung und die Kenntnis über mögliche Auswirkungen bei der Veränderung strategischer Prämissen. Die Nutzung von externen Informationsquellen verbessert die Überwachungsfähigkeit des Aufsichtsrates nachhaltig und belegt, dass die Notwendigkeit unternehmens- und umweltbezogener Kenntnisse über die Effizienz und Effektivität der Überwachung entscheidet.

Passivität

Auch die von Grothe beanstandete Passivität konnte für die vorliegende Stichprobe nicht belegt werden. Der Aufsichtsrat wirkt aktiv im Rahmen der Strategiedefinition mit und berät den Vorstand bei strategischen Entscheidungen. Dies erfolgt nicht im Rahmen des von Grothe als sinnvoll erachteten Strategieausschusses, sondern wie bereits mehrfach erwähnt im Rahmen von Strategieklausuren, bei denen Vorstand und Aufsichtsrat gemeinsam die Strategie überprüfen. Zudem passt der Aufsichtsrat aktiv die Zeitpunkte der Überwachung an, falls es zu negativen Ergebnissen kommt, so dass die Intensität der Überwachung direkt in Verbindung zur Geschäftssituation gebracht wird. Lediglich die Zustimmungsverweigerung als Merkmal der Passivität kann auch im Rahmen des vorliegenden Projektes konstatiert werden. Zusammenfassend ist jedoch die reaktive, passive Arbeit des Aufsichtsrates nicht zu identifizieren.

Abbildung 34: Ergebnisse des Projektes

Zentrales Defizit	Merkmale des Defizites	Korrespondierende Befunde	Bewertung
Vergangenheits-orientierung	• Bedeutung ergebnisorientierter Überwachungshandlungen ist groß	X	X
	• Dominanz buchhalterisch geprägter Kennzahlen	✓	
	• Zentrale Bedeutung des Jahresabschlusses als Informationsgrundlage	X	
	• Meinungsbild bezüglich Zustimmungsvorbehalts der strategischen Planung	—	
Innenfokus	• Bedeutung der Kontrollarten „Prämissenkontrolle“ und „strategische Überwachung“ ist gering	X	X
	• Relevanz unternehmensexterner Informationsquellen	X	
	• Einschätzung bezüglich der Notwendigkeit unternehmensumweltbezogener Kenntnisse	X	
Passivität (Reaktion)	• Mitwirkungsgrad bei der Definition strategischer Ziele selten	X	X
	• Anpassung der zeitlichen Überwachungsintensität selten	X	
	• Bedeutung der Zustimmungsverweigerung nicht relevant	✓	
	• Relevanz eines Strategieausschusses (Praxis vs. Theorie)	X	
	• Meinungsbild bezüglich einer Informationsordnung	X	

Diese Ausführungen machen deutlich, dass die drei defizitären Bereiche durch das vorliegende Projekt nicht zu belegen sind. Die Arbeit des Aufsichtsrates ist zukunftsorientiert und besitzt eine eindeutige externe Perspektive, zudem agiert der Aufsichtsrat eindeutig aktiv, fast schon proaktiv, und bringt sich besonders in die Zukunftsausrichtung bzw. Strategie des Unternehmens ein.

7.1 Bewertung der Ergebnisse vor dem Hintergrund der Finanzkrise

Die vorliegende Studie zielte nicht nur auf eine Gegenüberstellung der eigenen Ergebnisse mit den Befunden von Grothe ab, sondern sollte auch mögliche Auswirkungen der Finanzkrise auf die Überwachungstätigkeit untersuchen. Betrachtet man die Erhebungszeiträume von Grothe (2004-2005) und dem vorliegenden Projekt (12/2009-03/2010), so fällt auf, dass die Studie von Grothe nicht nur auf fünf Jahre älteren Daten basiert, sondern außerdem in einer wirtschaftlichen Aufschwungphase durchgeführt wurde. Die vorliegende Erhebung fand hingegen nach der im Jahr 2007 begonnenen Banken-, Finanz- und Wirtschaftskrise in einer konjunkturell schwachen Phase statt.

Die Krise, die als Folge eines spekulativ aufgeblähten Wirtschaftswachstums in den USA und einer weltweiten kreditfinanzierten Massenspekulation sich weltweit zunächst in Verlusten und Insolvenzen bei Unternehmen der Finanzbranche und seit Ende des Jahres 2008 auch in der Realwirtschaft äußerte, führte zu einer enormen Marktdynamik und Druck auf den Finanzmärkten.

Die Finanzkrise betraf in der Folge die Weltwirtschaft und durch die Liquiditätsverknappung bei Finanzinstituten äußerte sich die Krise unter anderem in Produktionsenkungen und Unternehmenszusammenbrüchen. Zahlreiche Unternehmungen der Realwirtschaft, wie der Autobauer General Motors, meldeten Insolvenz an und entließen großartig Mitarbeiter. Eine Studie der Deutsche Bank Research beziffert die krisen-

bedingte Minderung des Welt-BIPs mit vier Billionen US-Dollar. Im Verlauf des Jahres 2008 wirkte sich die Finanzkrise zunehmend auf die weltweite Realwirtschaft aus. Während die Effekte zunächst in den USA, Westeuropa und in Japan erkennbar waren, konnten seit dem Herbst 2008 auf der ganzen Welt die Folgen der Krise in der Realwirtschaft identifiziert werden. Die Aktienkurse der größten deutschen bzw. weltweiten Unternehmen verzeichneten ab Oktober 2008 nach einem ersten Einbruch aufgrund der Finanzkrise einen zweiten starken Rückgang aus Angst vor Auswirkungen auf die Realwirtschaft. Viele Industrieunternehmen in den großen Industrieländern haben Ende Oktober/Anfang November 2008 deutliche Produktionskürzungen angekündigt, um auf Absatzeinbrüche in zweistelliger Größenordnung zu reagieren. „Nach Erkenntnissen des Statistischen Bundesamtes befindet sich Deutschland nach zwei Quartalen mit negativen Wachstumsraten gegenüber den entsprechenden Vorjahresquartalen seit Oktober 2008 in einer Rezession, die bisher immer noch anhält.“²⁰²

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung lassen sich auch mit Entwicklungen der Finanzkrise in Verbindung bringen. Der enorme Druck der Kapitalmärkte und die große Dynamik der Absatzmärkte führen zu zwei für die (strategische) Überwachung wichtigen Gegebenheiten:

1. Der Zeithorizont der formulierten Unternehmensstrategie wird immer kleiner. Während vor der Krise eine Unternehmensstrategie nach Angaben der Interviewpartner eine Gültigkeit zwischen 3 und 5 Jahren besaß, müssen mittlerweile die Strategien aufgrund der dynamischen Rahmenbedingungen teilweise jährlich angepasst werden.
2. Zur Bedienung des spürbaren Kapitalmarktdruckes müssen die Unternehmenskennzahlen den Kapitalmarktanforderungen hinsichtlich Rentabilität und Liquidität entsprechen, da ansonsten der Wert bzw. der Aktienkurs sich schnell verringern wird.

Diese Umstände könnten zur Erklärung des veränderten Überwachungsverständnisses, der angepassten Organisationsstruktur und des Informationsaustausches verwendet werden.

Der veränderte Zeithorizont der Unternehmensstrategien führt zunächst einmal zu regelmäßigen Überarbeitungen der definierten Strategie. Der Aufsichtsrat trägt dieser Gegebenheit einerseits dadurch Rechnung, dass er auch regelmäßiger die Strategieüberwachung vollzieht (kürzere Intervalle der Überwachungstätigkeit) und andererseits in diesen regelmäßigen Anpassungsprozess durch die Nutzung der Strategieklausuren eingebunden ist. Der Aufsichtsrat wirkt somit im Sinne einer funktionierenden Überwachung bei der Strategiedefinition mit und überwacht hierdurch die durch die Krise immer schneller vorkommenden Strategieanpassungen. Die Umstellung einer jährlichen Durchführungskontrolle von strategischen Meilensteinen hin zu einer quartalsweisen bzw. monatlichen Betrachtung fällt ebenfalls in dieses Themengebiet, da erstens jähr-

²⁰² Pressemitteilung des Statistischen Bundesamtes (Nr. 196) vom 26.05.2009

liche neu definierte Strategien nicht jährlich zu kontrollieren sind und zweitens die externe Dynamik eine zeitnahe Kontrolle der Entwicklungen erfordert.

Vor diesem Hintergrund ist auch die vermehrte Nutzung von externen Informationsquellen nachvollziehbar, da die regelmäßige Anpassung der Strategie auch eine kontinuierliche Versorgung mit strategierelevanten Informationen verlangt und gerade die Entwicklungen der Umwelt nur durch externe Informationen belegt werden können.

Das zweite Merkmal der Finanzmarktkrise, der gestiegene Finanzmarktdruck, lässt sich hingegen mit der weiterhin bestehenden Konzentration auf buchhalterisch geprägte Kennzahlen in Verbindung bringen. Da der Kapitalmarkt zurzeit sehr volatil ist, können bereits kleinste negative Veränderungen der monetären Situation zu massiven Veränderungen des Aktienkurses bzw. des Unternehmenswertes führen. Aus diesem Grund „schützt“ die intensive Betrachtung der quantitativen Kennzahlen und des Jahresabschlusses vor negativen Ergebnissen, weshalb die Aufsichtsräte im Rahmen ihrer Überwachungspraxis immer noch vermehrt auf buchhalterisch geprägte Kennzahlen zurückgreifen.

7.2 Weiterer Forschungsbedarf

Ausgehend von den Ergebnissen des vorliegenden Projektes lassen sich als weiterer Forschungsbedarf die folgenden Bereiche identifizieren:

- **Aktualisierung der Ergebnisse der Aufsichtsratsvorsitzenden**
Erneute Befragung der Aufsichtsratsvorsitzenden, um die Erkenntnisse der Grothe-Studie zu aktualisieren und direkt den vorliegenden Projektergebnissen gegenüberzustellen.
- **Verknüpfung der Ergebnisse zu den leitenden Angestellten**
Befragung der leitenden Angestellten im Aufsichtsrat. Vergleich der Ergebnisse mit den „klassischen“ Gruppen im Aufsichtsrat.
- **Identifikation von gruppenspezifischen Antwortverhalten innerhalb der Stichprobe**
Existieren unterschiedliche Antwortmuster je nach Index oder nach Unternehmensgröße?
- **Identifikation von gruppenspezifischen Antwortverhalten bei einer Vergrößerung der Stichprobe**
Zusätzliche Befragung weiterer stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender, um hierdurch eine ausgeglichene Stichprobenverteilung hinsichtlich Index und Unternehmensgröße zu erreichen.
- **Integration von kontextspezifischen Einflüssen, wie Branche, Wettbewerbssituation, Größe des Unternehmens, Aktionärsstruktur, Größe des Aufsichtsrates**
Inwieweit haben die Wettbewerbssituation, die Branche oder andere kontextspezifische Einflussfaktoren eine Auswirkung auf die strategische Überwachung?

■ **Einbindung von persönlichen Profilen der Aufsichtsratsmitglieder und der jeweiligen Gesamtgremien**

Zur Wahrnehmung der „Board Dynamics“ können die Profile der Personen untersucht werden.

■ **Berücksichtigung der Netzwerkperspektive innerhalb der Überwachung**

Existieren zum Beispiel Multimandate oder personelle Verflechtungen im Aufsichtsrat und welche Auswirkungen haben diese auf die Überwachung?

■ **Berücksichtigung der besonderen Aufsichts- und Überwachungssituation in Europäischen Aktiengesellschaften (SE)**

Verändert sich durch die SE-Form die Überwachungsarbeit im Aufsichtsrat?

Literatur

Alparslan, A. (2006): Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie: Eine Reformulierung der Hidden-Action-Modelle aus der Perspektive des Strukturalismus, Diss., Wiesbaden.

Balsmeier, B. (2009): Konkurrenz zwischen Managern und spezifischen Investitionen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 61. Jg., S. 523-543.

Bartram, P. (1969): Die innerbetriebliche Kommunikation, Berlin.

Baumol, W.J. (1959): Business Behavior, Value and Growth, New York.

Bayhurst, A./Fey, A./Schreyögg, G. (1994): Wer kontrolliert die Geschäftspolitik deutscher Unternehmen? Empirische Ergebnisse zur Kontrollsituation der 350 größten Unternehmen der Jahre 1972, 1979 und 1986 im Vergleich, Diskussionsbeitrag Nr. 213, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Fernuniversität Hagen, Hagen.

Becker, T. (1993): Informationsorientierte Überwachungskonzepte zur Kontrolle von Vorständen, Stuttgart.

Beckmann, S. (2009): Die Informationsversorgung von Mitgliedern des Aufsichtsrats börsennotierter Aktiengesellschaften: Theoretische Grundlagen und empirische Erkenntnisse, Diss., Wiesbaden.

Berle, A. A./Means, G. C. (1932): The Modern Corporation and Private Property, New York (Reprint 1991, New Brunswick).

Biedenkopf-Kommission (2006): Kommission zur Modernisierung der deutschen Mitbestimmung – Bericht der wissenschaftlichen Mitglieder der Kommission mit Stellungnahme der Vertreter der Unternehmen und der Vertreter der Arbeitnehmer, unter: <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Archiv16/Artikel/2006/12/Anlagen/2006-12-20-mitbestimmungskommission.property=publicationFile.pdf> (18.02.2010).

Bleicher, K./Leberl, D./Paul, H. (1987): Unternehmensverfassung und Spitzenorganisation – Führung und Überwachung von Aktiengesellschaften im internationalen Vergleich, Wiesbaden.

Blies, P. (2000): Corporate Governance im deutsch-japanischen Vergleich: Überwachungsmechanismen des Finanzsystems und interne Organüberwachung von Aktiengesellschaften, Wiesbaden.

Böckli, P. (2009): Konvergenz: Annäherung des monistischen und des dualistischen Führungs- und Aufsichtssystems, in: Hommelhoff, P./Hopt, K. J./Werder, A. von (Hrsg.) (2009): Handbuch Corporate Governance: Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis, Köln/Stuttgart, S. 255-276.

Delfman, W. (1993): Planungs- und Kontrollprozesse, in: Wittmann, W. von u. a. (Hrsg.) (1993): Handbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart, Sp. 3232-3251.

Delingat, A. (1996): Unternehmensübernahmen und Agency-Theorie – Konflikte zwischen Management, Aktionären und Fremdkapitalgebern um Verfügungsrechte über Ressourcen. Diss., Köln.

Deloitte (2008): Corporate Governance – Werte schaffen und bewahren. Begleitstudie zum Axia-Award für den Mittelstand, Nürnberg et al.

Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) (2009): in der Fassung vom 18. Juni 2009.

Dreist, M. (1980): Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats bei Aktiengesellschaften, Düsseldorf.

Dreyer, J.-D. (1980): Entwicklung und Beurteilung aufsichtsratsorientierter Informationskonzeptionen, Schwarzenbeck.

Ebers, M./Gotsch, W. (1995): Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Organisationstheorien, Hrsg.: A. Kieser, 2. Aufl., Stuttgart u.a., S. 185-236.

Elschen, R. (1991): Gegenstand und Anwendungsmöglichkeiten der Agency-Theorie, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43 Jg., S. 1002-1012.

Endres, M. (1999): Organisation der Unternehmensleitung aus der Sicht der Praxis, in: Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht, 163. Jg. (1999), S. 441-460.

Fama, E. F./Jensen, M. C. (1983): Separation of Ownership and Control, in: Journal of Law and Economics, Vol. 26 (1983), S. 301-325.

Fischer, M. (1995): Agency-Theorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 24. Jg. S. 320-322.

Fischer, M./Hüser, A./Mühlenkamp, C./Schade, C./Schott, E. (1993): Marketing und neuere ökonomische Theorie: Ansätze zu einer Systematisierung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 45 Jg., S.444-470.

FitzRoy, F. R./Kraft, K. (2004): Co-Determination, Efficiency and Productivity, IZA Discussion Paper No. 1442, December 2004, Bonn.

Frese, E. (1990): Stand der Aussagen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Wiesbaden.

Frese, E. (2005): Grundlagen der Organisation, 9. überarb. Aufl., Wiesbaden.

Gebhardt, D. (2009): Aktuelle Rechtsprechung zur Corporate Governance, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 01/2009, S. 27-31.

Gerum, E. (2007): Das deutsche Corporate Governance System. Eine empirische Untersuchung, Stuttgart.

Girnghuber, G. (1998): Das US-amerikanische Audit Committee als Instrument zur Vermeidung von Defiziten bei der Überwachungstätigkeit der deutschen Aufsichtsräte, Frankfurt a.M.

Gollnick, J. (1997): Die Beurteilung der Vorstandsleistung durch den Aufsichtsrat, Frankfurt a.M.

Gordon, R.A. (1961): Business Leadership in the Large Corporation, Berkeley.

Gottschlich, K.J. (1996): Die Eigentümerkontrolle in der modernen Publikumsgesellschaft, Diss., Freiburg.

Griewel, E. (2006): Ad-hoc Publizität und Zwischenberichterstattung im deutschen Corporate Governance-System, Diss., Wiesbaden.

Grothe, P. (2006): Unternehmensüberwachung durch den Aufsichtsrat, Frankfurt am Main u.a.

Gugler, K. (2001): Preface, in: Gugler, K. (Hrsg.) (2001): Corporate Governance and Economic Performance, Oxford, S. V-VI.

Hasselberg, F. (1989): Strategische Kontrolle im Rahmen strategischer Unternehmensführung, Frankfurt.

Hausch, K. (2004): Corporate Governance im deutschen Mittelstand, Wiesbaden.

Hecker, A. (2009): Die aktuellen Änderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex im Überblick, in: Betriebs Berater, 64. Jahrgang, 32.2009, S. 1654-1659.

Henze, H. (2000): Leitungsverantwortung des Vorstands – Überwachungspflicht des Aufsichtsrats, in: Betriebs-Berater, 55. Jg. S. 209-216.

Hess, G. E. (1996): Corporate Governance – Zum Stand der Diskussion in den Vereinigten Staaten, in: Feddersen, D./ Hommelhoff, P./ Schneider, U. H. (Hrsg.) (1996): Corporate Governance: Optimierung der Unternehmensführung und der Unternehmenskontrolle im deutschen und amerikanischen Aktienrecht, Köln, S. 9-24.

Hess, T. (1999): Die Agency-Theorie als Gestaltungshilfe für Führungsinformationssysteme, in: Das Wirtschaftsstudium, 28 Jg., S.1503-1509.

Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P. (1994): Organisationslehre 1: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, 5. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien.

- Hilpisch, Y. (2003): Probleme und Kosten bei der Trennung von Eigentum und Kontrolle in Unternehmen, verfügbar unter: <http://www.innovalue.biz/backoffice/pdf/120614712247e458320fb59.pdf> (15.02.2010).
- Hochhold, S./ Rudolph, B. (2009): Principal-Agent-Theorie, in: Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft, hrsg. von Anton Meyer, S. 131-145.
- Hoffmann-Becking, M. (Hrsg.) (2007): Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts, Band 4 Aktiengesellschaft, 3. neu bearb. u. erw. Aufl., München.
- Hofstetter, K. (2002): Corporate Governance in der Schweiz. Bericht im Zusammenhang mit den Arbeiten der Expertengruppe „Corporate Governance“, Zürich et al.
- Hopt, K. J. (2001): Das System der Unternehmensüberwachung in Deutschland, in: IDW (Hrsg.) (2001): Kapitalmarktorientierte Unternehmensüberwachung, Düsseldorf, S. 27-67.
- INTES (2004): Governance Kodex für Familienunternehmen, Fassung der Kommission vom 4. September 2004, Bonn, unter: http://www.intes-online.de/UserFiles/File/GovernanceKodex_Deutsch.pdf (20.02.2010).
- Jäger, A. (2004): Aktiengesellschaft – unter besonderer Berücksichtigung der KGaA, München.
- Jaschke, T. (1989): Die betriebswirtschaftliche Überwachungsfunktion aktienrechtlicher Aufsichtsräte, Köln.
- Jensen, M.C./Meckling, W.H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics, Vol. 3, S.305-360.
- Jost, P.-J. (2001): Die Prinzipal-Agenten-Theorie im Unternehmenskontext, in: Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von P.-J. Jost, Stuttgart, S. 11-43.
- Jürgens, U./Lippert, I./Gaeth, F. (2008): Information, Kommunikation und Wissen im Mitbestimmungssystem, Baden-Baden.
- Kamp, L./Simon, N. (2005): Mitbestimmung als Faktor nachhaltiger Unternehmensentwicklung, in: WSI-Mitteilungen 8/2005, S. 459-465.
- Kanavelis, T. (1987): Die Funktion des mitbestimmten Aufsichtsrats in der Aktiengesellschaft, München.
- Keasy, K./Thompson, S./Wright, M. (1997): Introduction: The Corporate Governance Problem – Competing Diagnoses and Solutions, in: Keasy, K./Thompson, S./Wright, M. (Hrsg.) (1997): Corporate Governance: Economic and Financial Issues, Oxford University Press, Oxford, S. 1-17.

Kester, W.C. (1992): Industrial Groups as Systems of Contractual Governance, in: Oxford Review of Economic Policy, Vol. 8, S.24-44.

Kieser, A./Kubicek, H. (1983): Organisation, 2. völlig neubearb. und erw. Aufl., Berlin/New York.

Köstler, R./Kittner, M./Zachert, U./Müller, M. (2009): Aufsichtsratspraxis: Handbuch für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, 9. überarb. Aufl., Frankfurt am Main.

Kubicek, H. (1975): Empirische Organisationsforschung, Stuttgart.

Kuck, D. (2006): Aufsichtsräte und Beiräte in Deutschland: Rahmenbedingungen, Anforderungen, professionelle Auswahl, Wiesbaden.

Küting, K./Busch, J. (2009): Zum Wirrwarr der Überwachungsbegriffe, in: Der Betrieb, 62. Jg., S.1361-1368.

Laatz, W. (1993): Empirische Methoden: Ein Lehrbuch für Sozialwissenschaftler, Thun/Frankfurt a.M.

Lattemann, C. (2010): Corporate Governance im globalisierten Informationszeitalter, München.

Loges, R. (1997): Lässt sich eine GmbH nach dem „Board-System“ organisieren?, in: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 18. Jg. (1997), S. 437-444.

Loitlsberger, E. (1966): Treuhand- und revisionswesen, 2. Aufl., Stuttgart.

Lück, W. (1993): Lexikon der Betriebswirtschaft, 3. Aufl., Landsberg/Lech.

Lukarsch, M. (1998): Marktorientierte Überwachung der Unternehmensplanung durch den aufsichtsrat: ein Informationskonzept auf Basis des Shareholder Value-Ansatzes, Frankfurt a.M. u.a.

Lutter, M./Krieger, G. (2002): Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats, 4. völlig neubearb. und erw. Aufl., Köln.

Mann, A. (2003): Corporate Governance Systeme: Funktion und Entwicklung am Beispiel von Deutschland und Großbritannien, Berlin.

Martens, K. (2000): Managementüberwachung durch den Aufsichtsrat. Ein Beitrag zur Corporate Governance-Diskussion aus agencytheoretischer Sicht, Lohmar/Köln.

Meinhövel, H. (1999): Defizite der Principal-Agent-Theorie, Köln.

Mikus, B. (1998): ZP-Stichwort: Principal-Agent-Theorie, in: Zeitschrift für Planung, 9. Jg., S.451-458.

- Müller, C. (1995): Agency-Theorie und Informationsgehalt, in: Die Betriebswirtschaft, 55. Jg., S.61-76.
- Müller, K. P. (2009): Corporate Governance in Deutschland – Den nächsten Schritt wagen, die richtigen Lehren ziehen, Ausführungen anlässlich der 8. Konferenz DCGK am 19.6.2009, unter: <http://www.corporate-governance-code.de> (07.01.2010).
- Müller, W./Rödter, T. (Hrsg.) (2009): Beck'sches Handbuch der AG: Gesellschaftsrecht, Steuerrecht, Börsengang, 2. Aufl., München.
- Munari, S./Naumann, C. (1999): Strategische Steuerung – Bedeutung im Rahmen des Strategischen Management, in: Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, hrsg. Von D. D.Hahn und B. Taylor, 8. Aufl., S. 847-862.
- Neubürger, H.-J. (2003): Die deutsche Mitbestimmung aus Sicht eines international operierenden Unternehmens, in: Hommelhoff, P./Hopt, K. J./Werder, A. von (Hrsg.) (2003): Handbuch Corporate Governance: Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis, Köln/Stuttgart, S. 177-197.
- Neus, W. (1989): Die Aussagenkraft von Agency Costs, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 41. Jg., S.472-490.
- Nordhues, P. (2010): Interessenkonflikte im Aufsichtsrat, in: GoingPublic, Heft 3, S. 64 f.
- Nosal, E. (2006): Information gathering by a principal, in: International Economic Review, Vol. 47, S. 1093-1111.
- OECD (2004): OECD-Grundsätze der Corporate Governance, Paris.
- Oetker, H. (2003): Aufsichtsrat/Board: Aufgaben, Besetzung, Organisation, Entscheidungsfindung und Willenbildung – Rechtlicher Rahmen, in: Hommelhoff, P./Hopt, K. J./Werder, A. von (Hrsg.) (2003): Handbuch Corporate Governance: Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis, Köln/Stuttgart, S. 261-284.
- Oetker, H. (2009): Vorstand, Aufsichtsrat und ihr Zusammenwirken aus rechtlicher Sicht, in: Hommelhoff, P./Hopt, K. J./Werder, A. von (Hrsg.) (2009): Handbuch Corporate Governance: Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis, 2. überarb. Aufl., Köln/Stuttgart, S. 277-302.
- Pfaff, D./Zweifel, P. (1998): Die Principal-Agent-Theorie: Ein fruchtbarer Beitrag der Wirtschaftstheorie zur Praxis, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 27. Jg., S. 184-190.

Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (1997): Organisation: eine ökonomische Perspektive, Stuttgart.

Picot, A./Michaelis, E. (1984): Verteilung von Verfügungsrechten in Großunternehmen und Unternehmensverfassung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 54. Jg., S.252-272.

Picot, A./Neuburger, R. (1995): Agency Theorie und Führung, in: Handwörterbuch der Führung, hrsg. von A. Kieser, G. Reber und R. Wunderer, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 14-21.

Potthoff, E./Trescher, K. (2001): Das Aufsichtsratsmitglied: ein Handbuch der Aufgaben, Rechte und Pflichten, 5.Aufl., Stuttgart.

Pries, L. (2006): Hat Mitbestimmung in der globalisierten Welt eine Zukunft?, Vortrag anlässlich des IAW-Kolloquiums „Mitbestimmung in der Kontroverse“, IAW Arbeitspapier 18, Januar 2006, Bremen.

Rechkemmer, K. (2003): Corporate Governance: Informations- und Früherkennungssystem, München/Wien.

Reinecke, J. (2004): The Convergence of the German Corporate Governance System with the Anglo-American Model: Does focusing on Shareholder Value Philosophy put an end to the German Social Model?, UCSD PIN A98429604, unter: <http://weber.ucsd.edu/~vcrawfor/Reinecke04Essay.pdf> (03.03.2010).

Reinkensmeier, B. (1992): Die Organisation der Geschäftsführung und ihrer Überwachung in der Europäischen Aktiengesellschaft, Diss., Göttingen.

Ross, S.A. (1973): The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem, in: American Economic Review, Papers and Readings, S. 134.

Roth, E. (1993): Sozialwissenschaftliche Methoden, 3. Aufl., München/Wien.

Scheffler, E. (1994): Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrates im Konzern, in: Der Betrieb, 47. Jg. S. 793-799.

Schenck, K. von (1999): Die Überwachung der Geschäftsführung, in: Arbeitshandbuch für Aufsichtsratsmitglieder, hrsg. von J. Semler, München, S. 177-245.

Schmidt, R. H./Weiß, M. (2003): Shareholder vs. Stakeholder: Ökonomische Fragestellungen, in: Hommelhoff, P./ Hopt, K. J./ Werder, A. von (Hrsg.) (2003): Handbuch Corporate Governance: Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis, Köln/Stuttgart, S. 107-127.

Schmidt, U./Theilen, B. (1995): Prinzipal- und Agenttheorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 24. Jg., S.483-486.

Schneider, J. (2000): Erfolgsfaktoren der Unternehmensüberwachung: Corporate Governance aktienrechtlicher Aufsichtsorgane im internationalen Vergleich, Berlin.

Schneider, U. H./Strenger, C. (2000): Die „Corporate Governance-Grundsätze“ der Grundsatzkommission Corporate Governance (German Panel on Corporate Governance), in: Die Aktiengesellschaft, 45. Jahrgang (2000), S. 106-113.

Shin, D./Yun, S. (2008): Informed Principal and Information Gathering Agent, in: Review of Economic Design, Vol. 4, S. 229-244.

Shleifer, A./Vishny, R.W. (1997): Survey of Corporate Governance, in: The Journal of Finance, Vol. 52, S. 737-783.

Sorge, A. (1997): Mitbestimmung, Arbeitsorganisation und Technikanwendung, Reihe Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen der Bertelsmann-Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung, Gütersloh.

Statistisches Bundesamt (2009): Ausführliche Ergebnisse zur Wirtschaftsleistung im 1. Quartal 2009, Pressemitteilungen, Nr. 197, 26.05.2009, unter: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2009/05/PD09_197_811,templatedId=renderPrint.psml.

Staudinger, H.-J. (1986): Die Überwachung der Geschäftsführung: eine betriebswirtschaftliche Betrachtung – illustriert am Beispiel der Bauindustrie, München.

Steinmann, H./Schreyögg, G./Dütthorn, C. (1983): Managerkontrolle in deutschen Großunternehmen – 1972 und 1979 im Vergleich, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 53. Jg. (1983), S. 4-25.

Stettes, O. (2007): Die Arbeitnehmermitbestimmung im Aufsichtsrat – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, Vorabdruck aus: IW-Trends, 43. Jahrg., Heft 1/2007, unter: http://www.iwkoeln.de/Portals/0/pdf/trends01_07_2.pdf (24.03.2010).

Stewart, G.B. III/Glassmann, D.M. (1988): The Motives and Methods of Corporate Restructuring, Part 1, in: Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 1, Spring, S. 85-99.

Stoermer, M. (1996): Zukunftsorientierte strategische Kontrolle, Wiesbaden.

Strenger, C. (2003): Corporate Governance: Braucht der deutsche Mittelstand einen speziellen Kodex?, in: BetriebsBerater 32/2003, Die erste Seite.

Theisen, M. R. (2003): Zur Reform des Aufsichtsrats – Eine betriebswirtschaftliche Bestandsanalyse und Perspektive, in: Dörner, D./Menold, D./Pfitzer, N./Oser, P. (Hrsg.) (2003): Reform des Arbeitsrechts, der Rechnungslegung und Prüfung, 2. Aufl., Stuttgart, S. 431-522.

Trumpp, A. (1995): Kooperation unter asymmetrischer Information: eine Verbindung von Prinzipal-Agenten-Theorie und Transaktionskostenansatz, Rieden.

Vitols, S. (2001): Unternehmensführung und Arbeitsbeziehungen in deutschen Tochtergesellschaften großer ausländischer Unternehmen, hrsg. v. Forum Mitbestimmung und Unternehmen – eine gemeinsame Initiative von Bertelsmann-Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf/Gütersloh.

Vitols, S. (2003): Negotiated Shareholder Value: The German Version of an Anglo-American Practice, WZB Discussion Paper SP II 2003-25, Berlin.

Vitols, S. (2005): Prospects for Trade Unions in the Evolving European System of Corporate Governance. European Trade Union Institute for Research, Education and Health Safety (ETUI-REHS), November 2005, Brüssel.

Vitols, S. (2006): Verhandelter Shareholder Value – ein dritter Weg?, in: Magazin Mitbestimmung der Hans-Böckler-Stiftung, international edition 2006, verfügbar unter: http://www.boeckler.de/92462_84150.html (02.04.2010).

Wagenhofer, A. (1996): Anreizsysteme in Agency-Modellen mit mehreren Aktionen, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg. S.155-165.

Weichsler T. (2009): Corporate Governance und Shareholder Value – Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Schweiz, Diss., Bamberg.

Weissenberger-Eibl, M. A./Spieth, P. (2006): Family Business Governance, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 04/2006, S. 127-133.

Welge, M. K. (1987): Unternehmensführung, Band 2: Organisation, Stuttgart.

Welge, M. K./Al-Laham, A. (2008): Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung, 5. Aufl., Wiesbaden.

Werder, A. von (2003): Ökonomische Grundfragen der Corporate Governance, in: Hommelhoff, P./Hopt, K. J./Werder, A. von (Hrsg.) (2003): Handbuch Corporate Governance: Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis, Köln/Stuttgart, S. 3-27.

Witt, P. (2000): Corporate Governance im Wandel, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 69. Jg. (2000), S. 159-136.

Witt, P. (2009): Vorstand, Aufsichtsrat und ihr Zusammenwirken aus betrieblicher Sicht, in: Handbuch Corporate Governance: Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis, hrsg. von Peter Hommelhoff, 2. Aufl. Stuttgart, S. 303-319.

Wysocki, K. von (1988): Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Prüfwesens, 3.Aufl., München.

Zülch, H. (2009): Verschärfung der Anforderungen an den Aufsichtsrat durch das BilMoG?, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 01/2009, S. 35-37.

Über die Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßige Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage **www.boeckler.de** bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225



www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.