

Zeitgemäße Gestaltung der Führungsspitze von Unternehmen¹

Gedanken und Anregungen

Vorbemerkung

Der Bertelsmann Stiftung sind in ihrer Satzung neben anderen Aufgaben »die Förderung der Führungstechnik, insbesondere in den Bereichen der Wirtschaft und des Staates durch Forschung, Versuch und Lehre,« sowie »die Förderung der Entwicklung und Erprobung zeitgemäßer und wirkungsvoller Strukturen von Unternehmensverfassungen, und zwar besonders durch Unterstützung von Forschungsvorhaben, Modellversuchen usw.,« als Tätigkeitsfelder vorgegeben. Wiederholt ist sie in diesem Sinne fördernd aktiv gewesen, zuletzt bei der Behandlung der heute erneut diskutierten Frage nach der

1 Beiträge eines Kolloquiums der Bertelsmann Stiftung 1983, herausgegeben von der Bertelsmann Stiftung, 1983.

zweckmäßigen Gestaltung der Führungsspitze von Unternehmen, vor allem großer Gesellschaften.

In einer Reihe von Fachgesprächen im In- und Ausland und in einem von der Bertelsmann Stiftung veranstalteten Kolloquium konnten Überlegungen zur genannten Fragestellung eingehend erörtert werden. Reinhard Mohn, Vorstand der Bertelsmann Stiftung und Vorsitzender des Aufsichtsrates der Bertelsmann AG, und Dr. Herbert Henzler, Director der McKinsey & Company, Inc., geben ihre Gedanken und Anregungen in dieser Broschüre wieder. Professor Dr. Knut Bleicher, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Justus-Liebig-Universität Gießen, führt in das Thema ein und kennzeichnet dessen Stellenwert.

Spitzenverfassung am Scheideweg

Professor Dr. Knut Bleicher

Die Organisation der Führungsspitze im kritischen Blickpunkt

Die Organisation der Führungsspitze von Aktiengesellschaften ist während des letzten Jahrzehnts zunehmend in das Blickfeld sowohl einer breiteren interessierten Öffentlichkeit als auch der betriebswirtschaftlich-rechtlichen Fachdiskussion gerückt. Die Anlässe hierzu sind vielfältig. Die mangelnde Berücksichtigung berechtigter öffentlicher Interessen bei firmenpolitischen Entscheidungen gehören hierzu genauso wie spektakuläre Firmenzusammenbrüche, die Fragen nach ihrem rechtzeitigen Erkennen durch Geschäftsführung und Aufsichtsorgane und einer Krisenprävention durch das Management aufwerfen. Waghalsige und nicht selten unsinnige Firmen-

übernehmen, die aus der Omnipotenz und dem Streben einzelner Unternehmerpersönlichkeiten heraus gedeutet werden, die nicht ausreichend in Boards und Aufsichtsräten entmutigt werden konnten; spektakuläre Fälle einer mangelnden Sicherung der Kontinuität in der Besetzung der Führungsspitze sind weitere beispielhafte Anlässe für eine aktuelle Diskussion der Funktionsfähigkeit unserer Spitzenorganisation.

Auf der europäischen Ebene kommen die Bemühungen um eine Regelung der Spitzenverfassung der europäischen Aktiengesellschaft in der 5. EG-Richtlinie hinzu, die insbesondere die Informations- und Mitentscheidungsrechte der Mitarbeiter in den Spitzenorganen zu einem kontroversen Anliegen hat werden lassen. In der Bundesrepublik selbst hat lange Jahre die Diskussion um die Ausgestaltung der Spitzenorganisation von Unternehmen einseitig um die Frage der Mitbestimmung gekreist, die schließlich im Mitbestimmungsgesetz von 1976 ihren sicherlich vorläufigen Abschluß gefunden hat. Inkongruenzen in der Philosophie des Aktiengesetzes, das von der Vorstellung eines monistischen Interesses der Unternehmung ausgeht, dem sich die Geschäftsführung im Sinne der Anteilseigner widmen müsse, taten sich mit der Hinwendung zu pluralistischen Interessen der »stakeholder«, denen sich die Geschäftsführung unterzuordnen habe, auf. Die Unternehmensrechtskommission beim Bundesministerium der Justiz hat in Erkenntnis der sich daraus ergebenden Problematik in den Jahren von 1972 bis 1979 in 27 Arbeitstagen eine große, aber leider wenig konsensfähige Gedankenfülle zu einem neuen Unternehmensrecht zusammengetragen. Die mangelnde Kon-

sensbasis, die dabei zutage getreten ist, hat im betriebswirtschaftlichen Rahmen das Bedürfnis nach tiefergreifenderen, empirischen Untersuchungen der Probleme der Spitzenorganisation von Aktiengesellschaften und ihrer Verfassungswirklichkeit ausgelöst. Die Deutsche Forschungsgemeinschaft unterstützt dankenswerterweise dieses Bemühen in einem Schwerpunktprogramm und trägt damit deutlich zu einer Versachlichung der Diskussion bei. Ein eigenes Projekt »Organisatorische Wirkungen unterschiedlicher Verfassungen der Leitungsspitze von Unternehmungen« untersucht derzeit drei wesentliche Modelle der Spitzenverfassung: das angelsächsische einstufige Board-Modell mit In- und Outsidern ohne Repräsentanz von Interessengruppen, das deutsche doppelstufige Vorstands-Aufsichtsratsmodell mit annähernd paritätischer Mitbestimmung der Arbeitnehmer und schließlich – annähernd in der Mitte zwischen beiden angesiedelt und als möglicher Konvergenzpunkt beider Systeme interessant – das Schweizer Verwaltungsratsmodell mit großer Freiheit zur Organisation der Geschäftsführung ohne Mitbestimmung. In diesen großangelegten empirischen Untersuchungen eines »cross cultural management research« wurden bereits über 130 Unternehmen des In- und Auslandes durch Fragebogen und persönliche Interviews mit Spitzenführungskräften erfaßt. Ein umfassender abschließender Bericht ist jedoch erst 1985 zu erwarten.

Geschäftsführung und Überwachung der Führungsspitze – Funktioniert die Kontrolle der Geschäftsführung?

Die Schöpfer der Aktiengesetze in den verschiedenen Ländern gingen von einer gemeinsamen Überlegung aus: Die Geschäftsführung verlangt besondere Fähigkeiten und Fertigkeiten, die durch das Eigentumsrecht an einer Gesellschaft nicht automatisch gegeben sind. Das Verfügen über Ressourcen, ihr wirtschaftlicher Einsatz zum Wohle der Anteilseigner müsse deshalb, wenn nicht automatisch Eigentumsrechte und Führungsqualifikation zusammenfallen, einem professionalisierten Management übertragen werden können, das hauptamtlich mit der Geschäftsführung betraut wird. Im Sinne von »checks and balances« verlangt eine derartige teilautonome Delegation von Rechten jedoch gleichzeitig die Einbindung in einen Pflichtenkatalog, etwa der Information und Rechenschaftslegung, sowie die unabdingbare Anbindung dieses Personenkreises an Personalentscheidungen der Delegierenden. Damit diese sinnvoll den Delegationsbereich der Geschäftsführung handhaben können, stehen ihnen neben der Personalhoheit vor allem Kontroll- und Überwachungsrechte und bei einigen verfassungsrechtlichen Rahmen auch Genehmigungs- und Mitentscheidungsrechte bei Sachfragen zu, die entweder das Profil des Unternehmens ganz wesentlich verändern oder aber für das Fortbestehen dieser unternehmerischen Einheit von gravierender Bedeutung sein können. Alle Schöpfer eines aktienrechtlichen Rahmens für dieses Delegationsverhältnis von Eigentum und Geschäftsführung waren sich weiter dahingehend einig, daß bei größeren Gesellschaften eine Vertretung der An-

teileigner etwa in der Hauptversammlung diese »checks and balances« nicht hinreichend gewährleisten könne.

Bis zu diesem Punkt kann eine Gemeinsamkeit der organisationsphilosophischen Einschätzung im internationalen Rahmen vermutet werden. Von hier ab divergiert jedoch die weitere Argumentation: Während im angelsächsischen Bereich der verschiedenen corporate laws und auch im schweizerischen Obligationsrecht *ein* Organ geschaffen wird, das die Interessen der Anteilseigner sowohl im Hinblick auf die Geschäftsführung als auch auf deren Überwachung wahrnimmt, wird das deutsche Modell im Sinne des staatstheoretischen Modells der Gewaltenteilung von *zwei* Organen getragen: Der Vorstand übernimmt die Geschäftsführung, der Aufsichtsrat die Überwachung der Geschäftsführung des Vorstandes, wozu er auch mit der Personalhoheit über den Vorstand ausgestattet wird. Damit vermeidet das deutsche doppelstufige Modell einige theoretische Ungereimtheiten und Interessenkonflikte, die im einstufigen Board-Modell angelegt sind: Kann ein Board die Geschäftsführungsaufgabe übernehmen *und* sich gleichsam selbst bei dieser Aufgabe kontrollieren? Kann ein Board sinnvoll *aus sich heraus* einige Mitglieder zur Geschäftsführung und andere zur Überwachung berufen? Ein derartiger Ansatz verstößt von der Organisationstheorie her gegen die Neutralität der Kontrolle und das Vermeiden von im Prinzip angelegten Interessenkonflikten in eigener Person, die in der Tat das Board-System zu einer äußerst delikaten personalen Angelegenheit gemacht haben. So hat die weitere Entwicklung während der letzten zehn bis fünfzehn Jahre in den USA dann auch deutlich gezeigt, daß dieses Modell

zu einem »rubber stamp«-System einer fiktiven Kontrolle degeneriert war, in dem sich starke Geschäftsführer von ihnen abhängige, gefällige und gefügte, häufig mit bedeutendem Namen versehene »figureheads« in die Boards beriefen. Das System entartete, was die Überwachungsfunktion – einschließlich der Personalentscheidungskomponente – anbelangt, zu einer Fiktion: Es verstärkte lediglich die Neigung, omnipotenten Geschäftsführern mehr Autonomie einzuräumen.

Vielfältige Veränderungen im Kontext der Unternehmungen bereiteten dieser Entwicklung in den Vereinigten Staaten jedoch ein schnelles Ende: Hier sind nicht nur die Bemühungen von Systemveränderern wie Ralph Nader zu nennen, sondern auch und vor allem Eingriffe der regulierenden Behörden und der Rechtsprechung. Die Forderung der Börsenzulassung an der New York Stock Exchange nach einem Audit Committee, das mit Outsidern besetzt wird, löste beispielsweise die Überwachungsfunktion aus dem Einflußbereich der Geschäftsführer-Insider, fokussierte diesen wichtigen Bereich der »checks« und professionalisierte ihn. Die Forderungen des früheren Chairman der Security & Exchange Commission, Harold Williams, nach reinen Outsider Boards mit nur einem Insider, dem Chief Executive Officer (CEO), hätten, wäre das Modell von der Wirtschaft akzeptiert worden, das amerikanische Boardsystem in die direkte Nähe des Verwaltungsratsmodells der Schweiz (Outsider und Delegierte(r) des Verwaltungsrates) gebracht. Schließlich führten Gerichtsurteile zur rechtlichen Haftbarmachung einzelner Board-Mitglieder, was bei ihnen sehr deutlich zu Überlegungen Anlaß gab, ob Prestige und Aufwandsent-

schädigung eines Board-Mandates noch hinlänglich in Übereinstimmung mit der Arbeitszeitbelastung (die Spitzenfrequenz von Boards erhöhte sich im Schnitt auf über zehn Sitzungen je Jahr und Teilnahme an über fünf Ausschußsitzungen) und dem persönlichen finanziellen Risiko zu bringen seien. Es ist unverkennbar, daß das Boardsystem dazu tendiert, zunehmend die Funktionen der Geschäftsführung und der Überwachung auszudifferenzieren. Zunehmend wird nur noch von der Überwachungsfunktion des Boards gesprochen: Die Geschäftsführung, das Management ist bei der Unternehmensführung, also dem CEO und seinen Organen COO (Chief Operating Officer) und CFO (Chief Financial Officer) angesiedelt.

Das deutsche doppelstufige Modell scheint auf den ersten Blick in seiner Gewaltenteilung zunächst die klarere und eindeutige Lösung einer Leitungsorganisation zu bieten; denn es vermeidet die aufgezeigten Neutralitäts- und Interessenkonflikte der einstufigen Vermischung von Geschäftsführungs- und Überwachungsfunktionen im Board. Bei näherer Betrachtung stellt es sich – im Vergleich zur dargestellten amerikanischen Praxis – jedoch in umgekehrter Weise als dysfunktional, vielleicht sogar als Fiktion heraus. Während sich das amerikanische System aus einer unklaren Situation, in der das Management die Rolle der Omnipotenz innehatte, über eine zunehmend bedeutendere, gewichtigere Rolle der Outsiders in ihrer Überwachungsfunktion zu einer Situation der »checks and balances« entwickelte, ist für die Bundesrepublik eher die entgegengesetzte Tendenz erkennbar: Solange die kontextualen Rahmenbedingungen, die Bewäl-

tigung der ökonomischen, technischen und humanen Aufgaben im Unternehmen noch überschaubar waren, funktionierte die deutsche Gewaltenteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat recht gut. Die zunehmende Komplexität und Dynamik unserer Umwelt und des Binnensystems unternehmerischer Gestaltung lassen jedoch die Frage stellen, ob nicht Aufsichtsräte deutscher Aktiengesellschaften, die sich viermal im Jahr treffen und bei denen ein Aufsichtsratsmitglied bis zu zehn Mandate bei Gesellschaften anhäufen kann, in ihren Überwachungsaufgaben überfordert sind. Dies muß unweigerlich das Machtgleichgewicht zugunsten eines professionalisierten Vorstandes ausschlagen lassen. Die nahezu paritätische Mitbestimmung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat muß diesen Trend weiter verstärken: Ist unter diesem Einfluß nicht jeder Vorstand zusätzlich an einem schwachen Aufsichtsrat interessiert? Sind wir also auf dem besten Wege zum »rubber stamp supervisory board« vergangener amerikanischer Prägung zu kommen?

Die strategische Lücke der deutschen Spitzenverfassung: Das Überwachungsdefizit des Aufsichtsrates

Der steigenden Komplexität und Dynamik der Unternehmung in ihrer Umwelt haben sich die Vorstände als Träger der Geschäftsführung deutscher Aktiengesellschaften zweifellos gestellt: Eine steigende Professionalisierung hat in den meisten Fällen mit den wachsenden Anforderungen Schritt gehalten. Neue Führungsinstrumente wurden entwickelt, um die gestiegene Komplexität beherr-

schen zu können, die Organisation wurde gestrafft, um sich schneller und schlagkräftiger auf den Wandel einstellen zu können.

Dieser Entwicklung steht jedoch keine vergleichbare Qualifizierung unserer Aufsichtsräte gegenüber. Die Kenntnis des Kontrollobjektes »Unternehmung« durch den Aufsichtsrat dürfte im Zuge seiner zunehmenden Komplizierung und Veränderung kaum gestiegen sein. Eine Entwicklung neuerer, qualifizierterer Kontrolltechniken, die mit der Veränderung des Kontrollobjektes Schritt halten könnte und in etwa mit der Weiterentwicklung der Führungstechniken der Geschäftsführung zu vergleichen wäre, hat gleichfalls nicht stattgefunden. Die Einführung der (nahezu) paritätischen Mitbestimmung hat dagegen den Aufsichtsrat in eine ganz andere Richtung gelenkt. Als Vertretungsorgan spezifischer Interessen im dichotomischen Spannungsfeld von Kapital und Arbeit wurde er zum politischen Organ umfunktioniert, in dem letztlich Interessengegensätze ausgetragen werden. Ob dies der Erfüllung seines sachlichen Überwachungsauftrages nach dem Aktiengesetz entgegenkommt, bleibe dahingestellt. Hier zeigt sich dann auch ein grundsätzlicher Auffassungsunterschied zwischen dem Board und dem Aufsichtsrat im angelsächsischen und deutschen Bereich: In den USA ist man der Ansicht, daß der Board *alle* Interessen bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben zu berücksichtigen habe, wobei jedes einzelne Board-Mitglied also in seiner Person diese Interessenabwägung vollziehen und in die gemeinsame Board-Sitzung einbringen müsse. In der Bundesrepublik dagegen ist in der Mitbestimmung die *Institutionalisierung von Interessen in Gruppen* mit

zugehörigem Mandat vorgesehen. Beide Organisationsphilosophien stehen im internationalen Wettstreit, wobei anzumerken ist, daß in den USA keinerlei Verständnis für die deutsche »Organisationsphilosophie« der »special interest representation of constituencies« im Aufsichtsrat besteht.

Reform der Spitzenverfassung: Neue rechtliche Regelungen oder Fortentwicklung der Verfassungswirklichkeit?

Ansatzpunkte für eine Reform der Spitzenverfassung bietet vor allem der Aufsichtsrat, er bildet die »strategische Lücke« der Spitzenverfassung unserer Aktiengesellschaft. Ansatzpunkte einer Veränderung liegen zunächst in seiner Besetzung. Wie läßt sich die Qualität der Besetzung von Aufsichtsräten sicherstellen? Ein Blick auf die Praxis amerikanischer »Nominating Committees« ist hier sinnvoll und gibt Anregungen. Kann das einzelne Aufsichtsratsmitglied zu einer intensiveren Mitarbeit geführt werden; ist hier die Mandatskumulation hinderlich? Läßt sich eine Weiterentwicklung der Überwachungstechniken zur Unterstützung des Aufsichtsrates vollziehen – bis hin zu den Vorschlägen »Grundsätze ordnungsgemäßer Überwachung« zu formulieren? Wie kann der Aufsichtsrat in seiner Personalhoheit gegenüber der Geschäftsführung in seinen Entscheidungen auf ein solideres Fundament gestellt werden? Nachfolgeprobleme in der Unternehmensführung müssen hier genauso gesichert werden, wie grundsätzlich eine Qualifizierung der Personalentscheidungen

des Aufsichtsrates anzustreben ist. Wie läßt sich aus dem Aufsichtsrat als ex-post Sanktionierungsorgan ein Instrument der ex-ante Überwachung machen, das bei der Schnelligkeit gesellschaftlich-ökonomisch-technischer Veränderungen zu einem »sounding board« für die Unternehmenskonzeption des Vorstandes wird? – was sicherlich eine weit größere Geschäfts- und Führungsnähe des Aufsichtsrates verlangt, als dies im allgemeinen heute der Fall ist. Eine Fülle von Fragen, die sich dann aufdrängen, wenn man sich im Bewußtsein einer »strategischen Lücke« um Lösungen bemüht, die zu einer Verbesserung der gegenwärtigen Situation führen sollen.

Bei der Organisation des Vorstandes stellt sich erneut die alte Frage nach der Überlegenheit des Kollegialprinzips, wie wir es in der Bundesrepublik verwirklicht haben, gegenüber dem Direktorialprinzip, wie es sich im CEO-Prinzip amerikanischer Gesellschaften fast durchweg findet. Zwar mag das deutsche Kollegialprinzip zur Bewältigung der entstandenen Komplexität besser geeignet sein als das Direktorialprinzip. Zur Bewältigung der gestiegenen Dynamik ist es jedoch sicherlich von Nachteil. Die Politisierung der kollegialen Vorstandsarbeit, das Bilden von Koalitionen zur Gewinnung von Mehrheiten, die Vertagung nicht-konsensfähiger Vorlagen mögen zwar für die Ausgewogenheit einer Entscheidungsbildung und die Kontinuität einer geschäftspolitischen Linie im kollegialen Vorstand sprechen, nicht jedoch für Schnelligkeit und Schlagkräftigkeit des Erkennens von Chancen und Risiken und des Umsetzens von Aktionsprogrammen. Ist hier grundsätzlich die Rolle des Vorstandsvorsitzenden zu stärken? Der häufig vorgebrachte Einwand, daß heute

ein kooperativer Führungsstil auch in der Unternehmensspitze sinnvoll sei, kann nicht stichhaltig sein: Auch amerikanische CEOs können durchaus kooperativ und kollegial führen, ohne daß zugleich ihre Letztentscheidung und -verantwortung einem Kollegialprinzip gemeinsamer Entscheidung und Verantwortung untergeordnet werden muß. Welche anderen Konsequenzen sind aus der Einsicht einer häufig feststellbaren Fiktion kollegialer Verantwortung zu ziehen? Eine Fülle von Fragen, denen die Autoren dieses Heftes aus eigener Erfahrung näher nachgehen.

Es wäre jedoch meines Erachtens eine Fehlentwicklung, wenn alle Antworten hierauf, so kontrovers sie auch sein mögen, zu neuen gesetzgeberischen Initiativen Anlaß geben. Das Faszinierende der amerikanischen Entwicklung liegt für mich in der Tatsache, daß innerhalb eines sehr lockeren gesetzlichen Rahmens, auf relativ kleine Anstöße hin, Anpassungsmaßnahmen zur Optimierung der Spitzenorganisation in amerikanischen Corporations in Eigeninitiative der Wirtschaft ausgelöst wurden, die in ihrem Umfang und Inhalt beachtlich sind. Sollte dies nicht auch in unserem eigenen Land der Fall sein?

Eine derartige Anpassung der Führungs- und Überwachungswirklichkeit ist sicherlich das zweckmäßigste Verfahren, und vielleicht liefert diese Diskussionsschrift hierfür Hinweise und Anregungen für eine Weiterentwicklung der Spitzenführung. Dennoch bleiben zwei Fragen von grundsätzlichem Format, die dem Gesetzgeber nicht abgenommen werden können:

1. Ist das staatstheoretische Prinzip der Gewaltenteilung, das der Doppelstufigkeit der deutschen Spitzenverfas-

sung zugrundeliegt und das im staatspolitischen Bereich kaum je effizient funktioniert hat, überhaupt sinnvoll auf die Wirtschaft, deren Überleben mit dem Effizienzprinzip untrennbar verknüpft ist, übertragbar? Sollte eine nähere Prüfung dieser Frage zu einem negativen Ergebnis führen, dann sind wir in der Bundesrepublik einem Theorem aufgefressen, das letztlich über eingebaute Ineffizienzen im Umgang beider Spitzenorgane unsere Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen könnte.

2. Ist eine Institutionalisierung von Stakeholder-Interessen in der Unternehmensverfassung – hier im Aufsichtsrat – gesellschaftlich und ökonomisch einer Interessenharmonisation durch jedes einzelne Mitglied der Unternehmungsspitze überlegen? Sollte dies nicht der Fall sein, dürften sich über die Art der Entscheidungsbildung Ineffizienzen ergeben, die im Vergleich zu Unternehmungen des Auslandes, die in einem anderen Verfassungsrahmen operieren, zu Nachteilen für die Überlebensfähigkeit deutscher Unternehmungen führen könnten.

Letztlich sind wir also alle aufgerufen, bezüglich dieser beiden Fragen an den Verfassungsgeber, die Grundlagen unserer Spitzenführung zu überdenken. Weit wesentlicher ist jedoch die Verbesserung unserer Verfassungswirklichkeit im gesetzlichen Rahmen. Die nachfolgenden Beiträge mögen hierzu Anregungen und Leitlinien für die Praxis der Unternehmensführung vermitteln.

Das Führungsmodell der deutschen Aktiengesellschaften im Vergleich mit Konstruktion und Praxis des angloamerikanischen Board-Systems¹

Dr. Herbert Henzler

I. Das Führungsmodell deutscher Aktiengesellschaften

Die Entwicklung der Führungsgrundsätze deutscher Aktiengesellschaften verlief in sechs diskreten Stufen.²

1. Die aufgrund staatlicher Einzelerlasse errichteten Handelskompanien im 17./18. Jahrhundert waren Vorläufer der Aktiengesellschaften. Die Leitung der Gesellschaften lag in Händen der Hauptpartizipanten, das heißt Gesellschafter mit den größten Kapitalanteilen. Diese Haupteigner wählten ein Direktorium aus ihrer Mitte und nahmen als Gesamtorgan sowohl Geschäftsfüh-

1 Beitrag auf dem Kolloquium der Bertelsmann Stiftung 1983.

2 Ruth Reuschenbach: »Die Geschichte der deutschen Aktiengesellschaften«; Diss., Köln 1982

rungs- als auch Aufsichtsratsfunktionen wahr. Der Schwerpunkt der Kontroll- und Überwachungstätigkeit lag damals allerdings überwiegend noch beim Staat.

2. Auf die Handelskompanien folgten die ersten Aktiengesellschaften zu Beginn des 19. Jahrhunderts. Die erste generelle Regelung des Aktienrechts findet sich im Preußischen Gesetz über die Aktiengesellschaften von 1843. Dieses Gesetz hatte einen stark dispositiven Charakter: Genauere Vorschriften zur inneren Organisation der Aktiengesellschaft (AG) fehlten. Geschäftsführung und Vertretung richteten sich vielmehr nach den Gesellschaftssatzungen, die regelmäßig einen Verwaltungsrat zum obersten Leitungsorgan bestimmten. Aus seiner Mitte wählte der Verwaltungsrat dann geschäftsführende Direktoren. Bis zum Jahre 1861 blieb das Aufsichts- und Kontrollrecht des Staates bestehen; erst mit der – zunächst fakultativen – Einführung des Aufsichtsrats im Allgemeinen Deutschen Handelsgesetzbuch (ADHGB) von 1861 entfiel die Staatsaufsicht (für die KGaA hingegen war der Aufsichtsrat damals schon zwingend).
3. Im revidierten ADHGB von 1870 wurde der Aufsichtsrat zwingend für die AGs vorgeschrieben. Personelle Verflechtungen zwischen dem Aufsichtsrat und dem Vorstand waren allerdings möglich, und die Praxis machte auch in erheblichem Umfang Gebrauch davon. Zwar erhielt der Vorstand im Außenverhältnis alleinige Vertretungsbefugnis, im Innenverhältnis hatte der Aufsichtsrat jedoch ein unbegrenztes Weisungsrecht gegenüber dem Gesamtvorstand beziehungsweise einzelnen Mitgliedern des Vorstands.

4. Das erneut novellierte ADHGB von 1884 beseitigte die personelle Verflechtung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand, um eine strengere Trennung zwischen Leitungs- und Überwachungsorgan zu realisieren. Grund für die Gesetzesnovelle war ein sprunghaftes Ansteigen der AG-Neugründungen. Allein in den Jahren 1870 bis 1873 wurden 857 neue AGs gegründet, von denen bis zum Jahre 1874 bereits jede fünfte liquidiert beziehungsweise bankrott war.

Es gab jetzt keine personellen Verflechtungen zwischen Aufsichtsrat und Vorstand mehr (gewisse Umgehungsmöglichkeiten von dieser Gesetzesnorm wurden erst 1897 aufgehoben). Während der Vorstand die alleinige Vertretungsbefugnis im Außenverhältnis hatte, blieb das Weisungsrecht des Aufsichtsrats gegenüber dem Vorstand im Innenverhältnis bestehen. Darüber hinaus wurden in das Gesetz verschärfte zivil- und strafrechtliche Haftungsbestimmungen für Aufsichtsratsmitglieder aufgenommen. Zwar lag nach dem Gesetz der Schwerpunkt der Aufsichtsrats-Tätigkeit in der Prüfung, Überwachung und Kontrolle des Geschäfts, die Praxis betonte jedoch noch sehr stark die verwaltenden, beratenden und geschäftsführenden Befugnisse des Aufsichtsrats im Innenverhältnis. Die starke Position des Aufsichtsrats als de facto geschäftsführendes Organ blieb auch nach der Gesetzesnovelle erhalten.

5. Die Wirtschaftskrise der Jahrhundertwende war die Zeit mit den meisten Verlustabschlüssen seit den Zusammenbrüchen der Gründerzeit. Von 5.500 AGs blieben in den Jahren 1901 und 1902 ein Drittel ohne

Dividende – davon zeigten 1.003 eine »Unterbilanz«. Die daraus folgende lebhafteste Diskussion über die Kontrolle der Geschäftsführung konzentrierte sich auf die Institution des Aufsichtsrats. Dabei gingen extreme Ansichten so weit, seine »Abschaffung« und die Wiedereinführung der staatlichen Aufsicht zu fordern. Die Mehrzahl der Reformvorschläge zielte jedoch im Kern darauf ab, eine Verbesserung der Kontroll- und Überwachungstätigkeit sowie eine stärkere Trennung der Funktionen von Aufsichtsrat und Vorstand herbeizuführen. Mit dem Aktiengesetz von 1937 wurden diese Reformvorschläge dann realisiert: Der Vorstand hatte die Gesellschaft unter eigener Verantwortung zu leiten, der Aufsichtsrat hatte primär die Geschäftsführung zu überwachen. Die Trennung von Leitung und Kontrolle wurde durch Abbau der Weisungsrechte des Aufsichtsrats – auch im Innenverhältnis – mit Ausnahme der zustimmungspflichtigen Geschäfte konsequent vollzogen. Obwohl bereits damalige Untersuchungen der Praxis gezeigt hatten, daß sich der Aufsichtsrat in der Ausübung seiner Kontrollfunktionen recht selten bewährt hatte, hingegen recht häufig in seinen Beratungs- und Mitverwaltungsfunktionen, ignorierte der Gesetzgeber diese Erfahrungen und konzentrierte die Gesetzesnorm nunmehr auf die Aufsichtsfunktionen des Aufsichtsrats.

6. Das Aktiengesetz von 1965 und das Mitbestimmungsgesetz von 1976 waren die letzten Stufen in der Entwicklung der AG.

Die knapp 30jährige Geltungszeit des Aktiengesetzes in der geschilderten Form hatte zu keinen nennenswer-

ten Mißständen geführt, so daß der Gesetzgeber keinen Anlaß zu tiefgreifenden Änderungen sah. Die Ablösung des »Führerprinzips« im Vorstand durch das Kollegialprinzip war die wesentliche organisatorische Neuerung gegenüber dem Aktiengesetz von 1937.

Die Befugnisse des Aufsichtsrats änderten sich beim neuen Aktiengesetz nicht – er blieb primär auf die Überwachungsfunktion ausgerichtet. Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats änderte sich jedoch ganz entscheidend mit dem Mitbestimmungsgesetz von 1976, in dem die paritätische Besetzung durch Kapitaleigner- und Arbeitnehmervertreter bestimmt wurde.

Obwohl zwischenzeitlich an einer Harmonisierung des Gesellschaftsrechts in der EG gearbeitet wird (vgl. hierzu den 5. Entwurf der EG-Richtlinie) und man auch in der gegenwärtigen Regierung Überlegungen für eine neue Unternehmensrechtsverfassung für das Ende dieses Jahrzehnts anstellt, wird man davon ausgehen müssen, daß die geltenden Rechtsnormen für die nächsten vier bis sechs Jahre noch von Bestand sein werden.

Der Grundgedanke einer konsequenten Trennung von Geschäftsführung und Kontrolle bleibt charakteristisch für das deutsche System, im Englischen deshalb auch als »two-tier«-System bezeichnet. Wie beschrieben, hat sich die materielle Zuständigkeit des Aufsichtsrats seit über 45 Jahren nicht mehr geändert. Praktisch kann man jedoch – besonders seit 1976 – eine schrittweise Reduzierung der Aufsichtsrats-Befugnisse feststellen (»Tendenz des Vorstands zur Flucht vor der Aufsichtsrats-Kompetenz« – Witte). Besonders Publikums-Aktiengesellschaften haben

gelegentlich den Charakter einer sich selbst verwaltenden Körperschaft unter der Leitung des Vorstands und des Betriebsrats angenommen. Häufig finden wir – daraus folgend – auch die Situation, daß diese beiden »Insider« sich ihre Aufsichtsratsmitglieder für die beiden Aufsichtsrats-Bänke auswählen.

Die beschriebenen konstanten Rechtsnormen mußten aber besonders seit Kriegsende den Rahmen für eine Unternehmensführung abgeben, deren Aufgaben sprunghaft gewachsen sind. Bedingt durch die erhebliche Zunahme des Produktangebots, die Bedienung vieler Auslandsmärkte, das Aufkommen neuer (internationaler) Wettbewerber und die explosionsartige Zunahme des Informationsflusses hat sich die Führungsaufgabe fundamental gewandelt.

Bevor im zweiten Referat die Effektivität der deutschen Führungsgrundsätze vor dem Hintergrund des geschilderten Aufwuchses untersucht wird, soll der Versuch gemacht werden, Beispiele erfolgreicher Unternehmensführung unter ähnlich komplexen Bedingungen aus den USA und England sowie Denkanstöße aus Theorie und Praxis des angloamerikanischen Board-Systems zu finden.

II. Die Führungskonzeption im amerikanischen Board-System

Die amerikanische Praxis kennt seit über 100 Jahren verschiedene Formen der Aktiengesellschaften (»stock companies«). Heute noch findet man über 5.000 börsenno-

tierte Gesellschaften, deren Unternehmensführungen unter den strengen Augen der Investoren operieren. Einige Besonderheiten des Systems sollen hervorgehoben werden:

- a) Der »Board« ist das einzige legitime Vertretungsorgan der Gesellschaft; er setzt sich nahezu ausschließlich aus Vertretern der Anteilseigner (und gelegentlichen Minority-Vertretern) zusammen. Arbeitnehmervertreter fehlen bis auf wenige Sanierungsfälle. Der Board besteht in der Regel aus zwei bis drei Mitgliedern des aktiven Managements und aus zehn bis zwölf externen Vertretern.
- b) Eine bundeseinheitliche Gesetzgebung fehlt, dafür gibt es eine Vielzahl einzelstaatlicher Regelungen – mit relativ geringen substantiellen Abweichungen.
- c) Eigentlich treibende Kraft in der Gestaltung der Unternehmensrechtspraxis war in den letzten zehn Jahren die Börsenzulassungsstelle (SEC), insbesondere unter ihrem langjährigen Chef Hal Williams.

Trotz der fehlenden verbindlichen Rechtsnorm haben sich einige deutliche Konturen des Board-Systems herausgebildet, wie quantitative Angaben aus der Analyse des Financial Executives Institute 1981 über die amerikanische Board-Praxis in 1.000 Großunternehmen³ zeigen:

- Der Board hat durchschnittlich zehn bis fünfzehn Mitglieder, wobei Unternehmen unter \$ 100 Mio. Jahresumsatz typischerweise zehn, Gesellschaften mit über

3 Mruk, E./Giardina, J.: »Organization and Compensation of Boards of Directors« (Financial Executives Institute, New York 1981)

\$ 5 Mrd. Jahresumsatz zirka fünfzehn Mitglieder haben. Boards mit mehr als fünfzehn Mitgliedern sind äußerst selten.

- Der »one-tier«-Board setzt sich zusammen aus etwa 80 Prozent »Outside Directors« und etwa 20 Prozent »Inside Directors«. Die Externen sind – wie bereits angedeutet – in der Regel ausschließlich Anteilseignervertreter, die »Inside Directors« sind üblicherweise der Chief Executive Officer (CEO), das heißt der Vorsitzende des Top-Managements, und ein bis zwei Vice Chairmen beziehungsweise der President und ein weiterer Senior Vice President. Die praktische Gestaltung der Chairman-of-the-Board-Besetzung, die Zusammenfassung der verschiedenen Funktionen und die Repräsentanz einzelner Mitglieder des Top-Managements im Board variieren sehr stark. Am häufigsten findet man jedoch die Konstruktion, nach der der CEO gleichzeitig Chairman des Board ist, der President gleichzeitig als Chief Operating Officer (COO) fungiert und ein Senior Financial Officer (Treasurer) als weiterer »Insider« bestellt wird.
- Die Vergütung für »Outside Directors« liegt bei durchschnittlich \$ 10.000/Jahr. Zusätzlich wird in über 70 Prozent der Fälle noch ein »Meeting fee« von durchschnittlich \$ 500 bezahlt. Bei Unternehmen mit einem Umsatz von über \$ 1 Mrd. liegt die Vergütung bei zirka \$ 15.000; die ganz großen Unternehmen (\$ 5 bis 10 Mrd. Jahresumsatz) bezahlen zirka \$ 20.000 pro Jahr.
- Die »Outside Directors« sind in zirka 70 Prozent der Unternehmen nur für ein Jahr bestellt (werden dann

allerdings ohne große Formalitäten meist bestätigt); das Alterslimit liegt überwiegend bei 70 Jahren.

- Die Anzahl der meist halbtägigen Meetings pro Jahr liegt zwischen sieben und zehn. Große Unternehmen sind dazu übergegangen, monatliche Meetings abzuhalten. Mit entsprechender Vorbereitung auf die Meetings und zusätzlicher Komitee-Arbeit (die in der Regel am Vormittag der Board-Meetings stattfindet) kann die gesamte zeitliche Belastung eines »Outside Directors« auf etwa 20 Arbeitstage pro Jahr veranschlagt werden.
- »Komitees« sind in nahezu allen Boards eingerichtet worden, um die Arbeit des Boards zu vereinfachen. Am stärksten verbreitet sind folgende Gremien (in Klammern Häufigkeit):
 - Audit (Revisions) Committee (96 Prozent) (seit 1977 für alle Publikums-gesellschaften Pflicht)
 - Compensation Committee (74 Prozent) (Vergütungskomitee)
 - Nominating Committee (34 Prozent) (Berufungsausschuß)
- In etwa 20 Prozent der Unternehmen findet man darüber hinaus noch »Executive Committees« und »Finance Committees«. Letztere mit »Inside« und »Outside« Directors besetzten Komitees sind primär eingerichtet worden für Entscheidungen, die zwischen Board-Meetings anstehen.

- Die Komitee-Arbeit nimmt für einen durchschnittlichen »Outside Director« etwa ebensoviel Zeit in Anspruch wie die reinen Board-Meetings. Art und Bedeutung dieser Arbeit sollen hier am Beispiel der häufigsten Komitees kurz dargestellt werden.
 - Das Audit Committee⁴ hat Aufgaben wahrzunehmen wie Benennung der Wirtschaftsprüfer, Kontrolle des Prüfungsplans der Wirtschaftsprüfer (WP), Prüfung und Verabschiedung der WP-Berichte, Sicherstellung geeigneter interner Revisionsmechanismen, Prüfung der Effektivität der internen Revision (oft in direkter »Reporting Relationship«) und Einhaltung rechtlicher Vorschriften (SEC, Corrupt Practices Act).

Die Mitglieder des »Audit Committee« müssen zu mehr als der Hälfte »Outsiders« sein, der CEO kann gelegentlich Mitglied sein; die weitaus meisten Komitees (96 Prozent) bestehen heute ausschließlich aus »Outsiders«. Kraft seines umfassenden Aufgabenspektrums und seiner externen Besetzung hat sich das »Audit Committee« zum eigentlichen Kontrollorgan des CEO entwickelt. Es ist das bedeutendste aller »Committees«, tritt durchschnittlich viermal im Jahr (jeweils halbtags) zusammen und erhält für seine Tätigkeit etwa \$ 5.000 pro Jahr und Mitglied.

- Das »Compensation Committee« hat mit seinen durchschnittlich vier Mitgliedern (meist nur externe) die Aufgabe, die Vergütungssystematik für das Top-Management zu entwickeln und praktische Vergü-

4 Boardroom Consultants: »Tips on Boardroom Practices«, New York 1982

tungsvorschläge für die Top-Manager zu machen. In den letzten Jahren sind dem »Compensation Committee« in zunehmendem Maße auch Aufgaben der Management-Nachfolgeplanung und der Führungskräfteentwicklung übertragen worden.

- Das »Nominating Committee« mit seinen durchschnittlich vier Mitgliedern hat die Aufgabe, neue Directors zu »sichten« und vorzuschlagen, die Board-Praxis laufend zu überprüfen, die Board-Organisation zu gestalten und Kriterien für die Weiterentwicklung der Board-Zusammensetzung zu entwickeln.

Trotz dieser extensiven Rolle der »Standing Committees« ist im beschriebenen »one-tier«-System amerikanischer Prägung das »Präsidialkonzept« vorherrschend. Der CEO besitzt ein klares Weisungsrecht gegenüber seinen Kollegen im Top-Management, er wählt seine Führungsmannschaft aus und entläßt sie. In über der Hälfte der untersuchten Unternehmen wählte der CEO auch die »Outside Directors« aus. Wenn der Geschäftsgang eines Unternehmens einigermaßen »branchenüblich« verläuft, so bestimmt der CEO auch frühzeitig seinen Nachfolger und macht ihn (meist als »President«) zum »Inside«-Board-Mitglied.

Wenngleich die Board-Praxis stark variiert, findet man die folgenden vier Grundfunktionen als Mindest-Aufgabenprofil⁵:

- Auswahl und Beurteilung des CEO
- Überwachung des Geschäftsverlaufs (inklusive der juristischen Verantwortung bei rechtlichen Problemen)

5 Northwestern University's Graduate School of Management und McKinsey & Company: »The Changing Role of the Corporate Board«, Chicago 1977

- Wahrung der »Corporate Responsibilities« gegenüber den Anteilseignern und der Öffentlichkeit
- Sicherung der Nachfolgeplanung der Board-Mitglieder.

Diese Grundaufgaben unterscheiden sich nur unwesentlich von den Aufgaben des Aufsichtsrats in einer deutschen Publikumsgesellschaft, die konkrete Ausformulierung der Board-Rolle zeigt allerdings erhebliche Unterschiede zur deutschen Praxis. Hierzu soll eine McKinsey-Untersuchung zitiert werden⁶, bei der 41 gut geführte Unternehmen (mit Umsätzen von \$ 100 Mio. bis über \$ 5 Mrd.) nach ihrer Board-Praxis befragt wurden. Nach der überwiegenden Meinung der interviewten Unternehmen erwartet das Top-Management vom Board folgendes:

- Mitwirkung bei Ziel- und Strategieformulierung
- Mitwirkung bei der Bestimmung der »Grundwerte« des Unternehmens (insbesondere der übergeordneten Zielsetzung, des »Selbstverständnisses«, der »Corporate Identity«)
- Letzte Entscheidung bei Investitionen, Akquisitionen und Desinvestitionen
- Entscheidung bei der Auswahl des CEO und seiner zwei bis drei wichtigsten Kollegen
- Mitwirkung bei der Vorstandsvergütung
- Mitwirkung bei der Bestimmung der Kapitalstruktur und der Auswahl von Finanzierungslösungen
- Mitbestimmung der unternehmerischen Organisationsstruktur

6 Robert Neuschel, McKinsey: »The Board of Directors and its Key Role in Corporate Governance«, Cleveland 1980

- Anforderung separater – oft auch »ungefilterter« – Board-Informationen in besonderen Fällen:
 - Zweifel an CEO-Kompetenz
 - Nachhaltige Unzufriedenheit mit dem Unternehmen seitens der Beschäftigten, der Kunden und der Öffentlichkeit
 - Beweis unzulässiger »Zuwendungen« an Mitglieder des Unternehmens
- Zeit/Interesse für Werksbesuche, Kennenlernen der Mitglieder des Middle-Managements sowie bedeutender Kunden und der Wirtschaftsprüfer.

In all diesen Fällen hatten die Interviewpartner weder ein »arm's length«-Verhältnis (»lange Leine«) noch ein »adversary«-(Opposition-)Verhältnis im Auge. Die gut geführten Unternehmen nahmen ihren Board in die »Pflicht«, er hatte eine Rolle als konstruktives »sounding board«, als aufgeschlossener Dialogpartner, der dem Top-Management half, Probleme oft schon im Ansatz zu erkennen, und der seine umfassende Führungserfahrung und sein Know-how sehr stark (ex-ante) zum Wohl des Unternehmens einsetzte.

Nicht zuletzt diese positiven praktischen Erfahrungen haben dazu beigetragen, daß die heftigen Diskussionen über eine Neugestaltung des Board-Systems (insbesondere der Haftungsbestimmungen) in der zweiten Hälfte der 70er Jahre verstummten. Die Forderungen Ralph Naders nach einem »national chartering« (einer Staatsaufsicht) für große AGs, der Gedanke einer unbedingten Trennung des Board-Chairman vom CEO, die Vorschläge einer Arbeitnehmerrepräsentanz in den Boards (sinniger-

weise nicht von den Gewerkschaften unterstützt), der Verzicht auf »Insider« und »quasi-Insider« als Board-Mitglieder wurden zwar eifrig diskutiert; sie blieben jedoch – mit der Ausnahme einer regionalen Versicherungsgruppe, die das deutsche System der Trennung von Management und Aufsichtsrat testete (Connecticut General Insurance Corp.) – im Diskussionsstadium stecken.

Zwar werden auch zur Zeit noch die Vor- und Nachteile der Board-Praxis diskutiert. Mit der schärferen Auslegung der SEC-Bestimmungen (Penn Central, Mattel, United Brands), einigen spektakulären Richtersprüchen über Board-Verantwortung (Bar Chris, American Hawaiian Steamship) und dem signalhaften Rückzug von Arthur Goldberg aus dem TWA-Board wegen mangelnder fachlicher Unterstützung wurde jedoch bewiesen, daß das gegenwärtige System lebt und wohl auf absehbare Zeit nicht durch eine neue Gesetzgebung (wie zum Beispiel vom American Law Institute vorgeschlagen) verändert wird.

Im Zuge einer Interview-Reise hatten Herr Reinhard Mohn und der Verfasser im Jahre 1982 Gelegenheit, die Spannbreite der Board-Praxis kennenzulernen. Von den im Detail analysierten acht Großunternehmen zeichneten sich nur General Electric (GE), Pepsico, Dow Jones und American Express als äußerst aktive Nutzer ihrer Corporate Boards aus. Besonders General Electric hat unter ihrem ehemaligen Chairman Reginald Jones nachgerade einen Kreuzzug für eine konstruktive Board-Rolle durchgeführt. Bei seinem Rückzug aus dem aktiven Management von GE (nicht auf einen »Outside Director«-Posten im GE-Board) konnte Jones auf folgende Fakten verweisen:

- In zehn Jahren hatte er für seinen Board zehn neue Mitglieder mit höherer Fach- und Führungskompetenz ausgewählt.
- In seinem Board waren zwei hochkarätige Professoren aus der Harvard Business School (Fouraker) und dem Polytechnikum in Troy, N.Y. (Low), vertreten (Jones: »It all starts at Academia«).
- Eine PR-Sachverständige des Warenhauskonzerns Macy (Michelson) war Mitglied in seinem Board.
- Er forderte einen »pflichtmäßigen« Zeiteinsatz von 20 Arbeitstagen für die Board-Mitglieder.
- Er ließ das gesamte Top-Management (inklusive seiner selbst) formell durch den Board beurteilen.
- Er führte jährlich eine zweitägige Diskussion der Unternehmensstrategie (mit drei »corporate scenarios« und einer detaillierten Positionierung der wichtigen Geschäftseinheiten im Gesamtportfolio) mit dem Board durch.
- Er stellte dem Board grundsätzliche Technologie-Alternativen zu Themen wie CAD/CAM, Information Services und Kernkraftwerksbau vor.
- Er setzte mit dem Board erhebliche Zeit (zirka zwei bis drei Tage pro Jahr) für das Kennenlernen der zweiten Führungsebene ein.
- Durch eine gezielte, äußerst effektvolle Informationspolitik machte er die Board-Mitglieder laufend mit dem Geschäftsgang vertraut (Company Source Book; Jones: »Never let them hear it from the Press first«).
- Er hatte eine äußerst erfolgreiche Komitee-Arbeit. Die Audit, Finance, Management Development, Nominating, Operating, Technology/Science und Public Rela-

tions Committees wurden jährlich durch den gesamten Board nach ihren Führungsbeiträgen beurteilt.

Sicher ist GE kein Einzelfall. Von IBM, Texas Instruments (mit dem Sonderstatus der »Outside-Officers of the Board«: dreifacher Zeiteinsatz bei entsprechend höherer Vergütung) und der Dana Corporation ist ebenfalls bekannt, daß sie eine äußerst konstruktive Board-Praxis pflegen. Am anderen Ende des Spektrums finden wir aber auch Unternehmen wie RCA, International Harvester oder Continental III., deren Board-Mitglieder von den krisenhaften Entwicklungen genauso überrascht wurden wie die Öffentlichkeit. Dabei lag es bei den genannten Firmen sicher nicht am Mangel an »illustren« Namen im Board. Das breite Spektrum der Anwendungsweise, das wir in den USA – mit all den Führungsschwächen der übertriebenen Kurzfristorientierung – finden, deutet darauf hin, daß nicht die rechtliche Grundstruktur (monistisches versus dualistisches Führungssystem) besser ist als unser Modell. Vielmehr kann man sagen, daß jene Unternehmen, die der Aufforderung Dean Browns folgen (»Put your board to work!«), besser geführt sind als das Gros jener Unternehmen, die Boards als lästiges Übel betrachten.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß bei vorbildlicher Board-Praxis folgende Merkmale eine optimale Führung gewährleisten:

- die unbedingte Ausrichtung auf das Wohl des Unternehmens und die effiziente Managementunterstützung
- die objektive externe Managementbeurteilung
- die weitgehende Unabhängigkeit der »Outside Directors«

- der intensive Zeiteinsatz und die dafür angemessene Vergütung der »Outside Directors«
- das Direktorialprinzip des CEO im Zusammenspiel mit seinem Board und seinem President (COO).

Auf der anderen Seite sind allerdings selbst in diesen Fällen folgende Nachteile zu vermerken:

- Eine formelle Einbindung der Arbeitnehmerinteressen gibt es nicht.
- Fehlende Gesetzesnormen machen die Handhabung des Systems sehr stark vom Führungsstil des CEO abhängig.
- Häufig dominiert eine Kurzfristorientierung.

Weiterentwicklungen des deutschen Führungssystems können nach unserer Einschätzung nicht aus einer Übertragung des amerikanischen Board-Systems kommen. Unbestreitbar kann jedoch eine ganze Reihe der geschilderten Merkmale positiver Board-Praxis Denkanstöße für unser System geben.

III. Das englische Board-System

Das englische Board-System ist älter als das amerikanische. Es ist – getreu dem englischen Rechtsgedanken – nicht durch eine nationale Gesetzesnorm geregelt. Die am häufigsten angetroffene Grundstruktur hat zirka 25 Prozent »Outside Directors« und 75 Prozent »Inside Directors« (meist die ganze oberste Ebene des aktiven Managements). Daneben gibt es aber ein ganzes Spektrum von Ausnah-

men, die von dem Verzicht auf »Outsiders« (Beispiel: Marks & Spencer) bis zum Einsatz einer Mehrheit von »Outsiders« (Beispiel: British Oxygen) reichen.

Denkanstöße aus dem englischen System können folglich auch eher aus der Organisation des aktiven Managements kommen. Hier bieten Unternehmen wie Shell Transport & Trading, GKN, GEC und Unilever durchaus interessante Ansätze im Zusammenspiel der produktbezogenen, funktionalen und regionalen Gesichtspunkte, ohne dabei gleich in eine dreidimensionale Matrixorganisation zu verfallen.

Die »Outside Directors« müssen für ihre Rolle im Schnitt etwa zehn Arbeitstage pro Jahr aufwenden; da sie aber dem aktiven Management sowohl an Erfahrung als auch in der Anzahl unterlegen sind, können sie nicht die aktive Rolle spielen wie beispielsweise in den USA. Gelegentliche spektakuläre Rücktritte von »Outside Directors« oder »Minority«-Fraktionsbildungen der »Outsiders« zur Abwahl eines Chairman hat es zwar gegeben; sie sprechen jedoch eher für ein hohes Maß an Zivilcourage einzelner Personen als für ein gut funktionierendes Führungssystem.

In grober Vereinfachung kann gesagt werden, daß sich in den britischen Unternehmen mit einer durchschnittlich üblichen Board-Praxis noch viele Aspekte der Verwischung von Verantwortung und Zuständigkeiten zwischen Geschäftsführung und Kontrolle (mit gelegentlicher staatlicher Nothelfer- und Oberaufseherfunktion) finden, die den deutschen AGs des letzten Jahrhunderts eigen war.

Als Lernmodell für deutsche Aktiengesellschaften eignen sich nur die progressiven Board-Praxen einiger weniger Unternehmen (zum Beispiel Reid, Thompson).