

Hochschule Merseburg (FH)
University of Applied Sciences



Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Fachgebiet Wirtschaftsrecht und Unternehmensfinanzierung

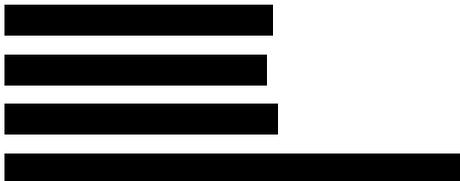
Bachelorarbeit
Zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts (B.A.)

Das führungslose Unternehmen

Vorgelegt bei Prof. Dr. iur. Anja Haertlein

Eingereicht von:

Blearta Frangu



Matrikel: BBW15

Kennnummer: 22647

Abgabetermin: 21.02.2019

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
2 Begriffliche Definitionen	3
2.1 Führung	3
2.2 Unternehmensführung	3
3 Die gesetzliche Lage der Führung	4
3.1 Die GmbH	4
3.1.1 Der Geschäftsführer	4
3.1.2 Rechte und Pflichten	5
3.1.3 Notgeschäftsführer	6
3.1.4 Die Organe	7
3.1.4.1 Der Aufsichtsrat	7
3.1.4.2 Der Beirat	8
3.2 Die Aktiengesellschaft	10
3.2.1 Die Organe	10
3.2.1.1 Der Vorstand	11
3.2.1.2 Der Aufsichtsrat	13
3.2.1.3 Die Hauptversammlung	14
4 Praxisbeispiele	16
4.1 Thyssen-Krupp	16
4.1.1 Historie	16
4.1.2 Führungskrise	17
4.1.3 Nachfolgersuche	18
4.2 Tengelmann	19
4.2.1 Historie	19
4.2.2 Führungskrise und Nachfolgersuche	20
4.3 Audi	21
4.3.1 Historie	21
4.3.2 Führungskrise	22
4.3.3 Nachfolgersuche	24
4.4 Zwischenfazit	26
5 Die Regelung in der Praxis	27
5.1 Die Nachfolge	27
5.1.1 Der Deutsche Corporate Governance Kodex	27

5.1.2	Der Aufsichtsrat	28
5.1.3	Der Vorstand	30
5.1.4	Die GmbH	32
5.1.5	Die Führungsbedeutung	33
5.2	Stakeholder Analyse	34
5.2.1	Unternehmensleitung.....	36
5.2.2	Mitarbeiter	37
5.2.3	Investoren	38
5.2.4	Anteilseigner	38
6	Fazit.....	40
Literaturverzeichnis		IV
Internetquellen		VII
Eidesstaatliche Erklärung		XI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organe der GmbH.....	7
Abbildung 2: Organe der AG.....	11
Abbildung 3: Führung und Überwachung im dualistischen System.....	14
Abbildung 4: Stakeholder-Übersicht.....	36

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AktG	Aktiengesetz
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DrittelbG	Drittelbeteiligungsgesetz
ebd.	ebenda
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH-Gesetz; Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz

1 Einleitung

„Führung [...] ist so alt wie die Menschheit. Jeder hat eine ungefähre Vorstellung davon, was mit Führung gemeint ist. Wie aber kann man den Begriff genauer charakterisieren? Welcher Art sind die spezifischen Anforderungen an Führungskräfte?“ Wolfgang Mertens, Hans-Jürgen Lang, Gerhard Lenz¹

Häufig werden die Metaphern des Kapitäns oder des Coaches für die Führung herangezogen. Erstere verdeutlicht, dass die Führungskraft die Ziele vorgeben und auch vermitteln muss. Weiterhin hat sie die Rolle des Problemlösers und orientiert das Unternehmen in Richtung seiner Zielvorgaben. Zusammenfassend muss die Führungskraft aus verschiedenen Gesichtspunkten eine gemeinsame Richtung bilden. Im Gegensatz dazu beschreibt die Metapher des Coaches die betreuende und unterstützende Funktion der Führungskraft bei verschiedenen Zielvorgaben. Er ist im ständigen Austausch mit der Belegschaft über die erreichten Meilensteine und die noch kommenden. Die Metaphern zeigen die unterschiedlichen Rollen der Führungskraft, wobei sie bei der Metapher des Kapitäns die Rahmenlinien für das Unternehmen festhält und den Mitarbeitern einen größeren Raum für Selbstständigkeit überlässt. Gegensätzlich dazu steht bei der Metapher des Coaches die Führung in einer engeren Beziehung zu den Mitarbeitern.

Rüdiger Grube (Ex-Bahn-Chef), Heinrich Hiesinger (Ex-Vorstandsvorsitzender von Thyssen-Krupp) oder Jörg Kukies (Ex-Co-Chef von Goldman Sachs): Das sind nur einige Namen von Führungskräften, die unerwartet ihr Amt niedergelegt haben. In der Zeit von sich ständig verändernden Märkten und höheren Erwartungen, besonders an die Führungsebene, treten vermehrt Vorstandsmitglieder und Aufsichtsratsmitglieder zurück. Aktuelle Beispiele werfen die Frage auf, welche Auswirkungen die Führung beziehungsweise die unerwartete Führungslosigkeit auf das Unternehmen und die dazugehörigen Beteiligten hat.² Krisenzeiten stellen Unternehmen, ihre Führungsebene und die Stakeholder vor Herausforderungen.³ Diese Herausforderungen und Fragen, die

¹ Mertens, W., Lang, H.-J. und Lenz, G. (1991), S. 65

² Vgl. <http://www.manager-magazin.de/premium/prominente-aussteiger-rechnen-mit-ihrem-alten-leben-ab-a-00000000-0002-0001-0000-000159493305>, Schönert, E. und Hirn, W. (2018), Aufgerufen am: 30.01.2019

³ Vgl. Kantowsky, J. und Schulte, A. (2015), S. 441

von Seiten der Interessengruppen entstehen, gilt es zu bewältigen beziehungsweise soweit wie möglich zu beantworten.⁴

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit soll daher die Forschungsfrage beantwortet werden:

- Welche rechtlichen, wirtschaftlichen und psychologischen Auswirkungen hat der Ausfall der Führung auf das Unternehmen und seine Interessengruppen?

Das Ziel der Arbeit ist zu identifizieren, in welchem Rahmen die Resultate der Führungslosigkeit das Unternehmen, seine Stakeholder und Shareholder beeinflussen. Gleichzeitig soll ein Überblick darüber gegeben werden, aus welchen Gründen ein Unternehmen unerwartet von einer zeitweisen Führungslosigkeit betroffen ist.

Die Forschungsarbeit ist in sechs Kapitel eingeteilt. Beginnend mit dem ersten Kapitel wird die Problematik der Führungslosigkeit dargestellt; daraufhin wird die Zielsetzung und die Vorgehensweise der Forschungsarbeit erläutert. Das zweite Kapitel erklärt die Begrifflichkeit der Führung für das Verständnis der Arbeit. Das darauffolgende dritte Kapitel betrachtet und vergleicht die GmbH und die AG auf der rechtlichen Ebene in Bezug auf die Führungslosigkeit eines Unternehmens. In Kapitel vier werden Unternehmen aus der Praxis vorgestellt, welche von zeitweiser Führungslosigkeit betroffen waren. Das sechste Kapitel erläutert die Vorgehensweise der Nachfolgesuche in der Praxis und betrachtet die Stakeholder in Bezug auf die vorangegangenen Unternehmen in Kapitel vier. Schlussendlich folgt im sechsten Kapitel eine Zusammenfassung der Ergebnisse und gewonnenen Erkenntnisse, um die Auswirkungen der Führungskrise zu verdeutlichen und Aspekte vorzubringen, wieso die Führung eine Bedeutung für das Unternehmen hat.

⁴ Vgl. Okun, B. und Hoppe, H.-J. (2017), S. 1

2 Begriffliche Definitionen

Im folgenden Kapitel werden die zentralen Begriffe der Arbeit definiert. Hierbei handelt es sich um die Begriffe Führung im Allgemeinen und Unternehmensführung im Speziellen.

2.1 Führung

Im Allgemeinen beschreibt die Führung oder Leadership (im Englischen gebräuchlich) die psychologische und soziale Fähigkeit einer Person, adäquat mit anderen Menschen umzugehen (Mitmenschen). Die Führung bezweckt die Erreichung eines Zieles durch die Lenkung des Handelns von einzelnen Personen oder Gruppen in eine vorgegebene Richtung. Sie beinhaltet die Unter- und Überordnung, eine asymmetrische soziale Beziehung. Zudem zeigt sie die Beziehung zwischen Führer und Geführten, welches ein Charakteristikum der sozialen Gesellschaft ist. Außerdem unterstützt die Führungsperson die Mitarbeitermotivation und den Zusammenhalt der Gruppe. Die verschiedenen Funktionen zeigen den vielschichtigen sozialen Prozess der Führung.⁵

2.2 Unternehmensführung

Die Unternehmensführung beschreibt die Führung in wirtschaftlichen Organisationen, im primären Sinne Unternehmen. Hier ergeben sich drei Sichten – die funktionelle, die prozessorientierte und die institutionelle Sicht, die bei Entscheidungen für den Fortbestand eines Unternehmens herangezogen werden. Die funktionelle Sicht beschäftigt sich mit der Kombination von Ressourcen zur Erreichung eines bestimmten Zieles, der Personalführung und der Verantwortung gegenüber anderen Personen. Zusätzlich unterstützen Sachfunktionen wie beispielsweise Investition und Finanzierung die Unternehmensführung. Wiederum zeigt die prozessorientierte Sicht, dass es nicht nur geplante Entscheidungen gibt, sondern diese auch durch Intuition oder Emergenz entstehen. Zuletzt stellt sich bei der institutionellen Sicht die Frage, wer führt. Neben dem Eigentümer des Unternehmens ist vermehrt die soziale Gruppe der Manager entstanden, die für die Führung bestellt werden.⁶

⁵ Vgl. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung-33168/version-256695>, (o. J.), Aufgerufen: 03.12.2018

⁶ Vgl. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmensfuehrung-und-management-54140/version-277194> (o. J.), Aufgerufen: 03.12.2018

3 Die gesetzliche Lage der Führung

Dieses Kapitel beschreibt die Gesetzeslage der Unternehmensformen der GmbH und Aktiengesellschaft (AG). Im weiteren Verlauf werden die jeweiligen Unternehmensformen in relevante Unterkapitel eingeteilt; weiterhin wird die gesetzliche Lage im Falle der Führungslosigkeit dargestellt.

3.1 Die GmbH

Die GmbH ist eine unabhängige juristische Person mit denselben Rechten wie eine natürliche Person (§ 13 Abs. 1 GmbHG). Die GmbH trägt Rechte und Pflichten; dadurch ist es möglich, sie vor Gericht zu verklagen oder selbst zu klagen. Aus diesem Grund haftet nur die juristische Person für ihre Verbindlichkeiten. Für die Aufbringung des Stammkapitals, welches für die Gründung benötigt wird, sind die Gesellschafter⁷ verpflichtet (§§ 19 bis 25 GmbHG).^{8 9}

3.1.1 Der Geschäftsführer

Die GmbH muss nach dem Gesetz einen oder mehrere Geschäftsführer haben (§ 6 Abs. 1 GmbHG).¹⁰ Für das Amt des Geschäftsführers darf nur eine natürlich, unbeschränkt geschäftsfähige Person eingesetzt werden (§ 6 Abs. 2 Satz 1 GmbHG). Zudem ist der Geschäftsführer für die Gesellschaft das Handlungs- und Vertretungsorgan und nimmt somit als juristische Person am Rechtsverkehr teil.¹¹ Da der Geschäftsführer ein Organ der Gesellschaft ist, wird er in persönlichen und strafbewehrten Bereichen verpflichtet. Er vertritt die Geschäfte der Gesellschaft im Außenverhältnis (§ 35 Abs.1 GmbHG), gerichtlich oder außergerichtlich. Diese Vertretungsmacht für die Geschäfte außerhalb erlangt er automatisch durch seine Organstellung für die GmbH (§ 35 GmbHG).^{12 13} Durch die Geschäftsführungsbefugnis wird im Innenverhältnis festgelegt, in welchem Rahmen der Geschäftsführer im Gegensatz zu der Gesellschaft Geschäfte durchführen darf. Zudem reglementiert sie alle befugten Aufgaben und Funktionen, die der Geschäftsführer

⁷ Die Gesellschafter sind Finanzinvestoren der GmbH und sie haben entweder eine aktive oder passive Rolle in dem Unternehmen.

⁸ Vgl. Engelhardt, C. (2018), S. 26-27

⁹ Vgl. Lorz, R. (2010), A, II, 1, b)

¹⁰ Vgl. ebd., A, II, 1, b)

¹¹ Vgl. Jehle, T., Láng, W. und Meier-Rudolph, W. (2009), S. 137

¹² Vgl. Lorz, R. (2010), A, II, 1, b)

¹³ Vgl. Jula, R. und Sillmann, B. (2012), S. 76

wahrnehmen muss.¹⁴ Für den wirtschaftlichen Erfolg der Gesellschaft ist der Geschäftsführer mit seinen Handlungen zuständig, wobei er auch eine zivil- und strafrechtliche Verantwortung trägt.¹⁵ Für die Bestellung des Geschäftsführers in die GmbH gibt es mehrere Wege. Vorwiegend wird in der Gesellschafterversammlung der Beschluss über den Geschäftsführer bestellt (§ 46 Nr. 5 GmbHG i. V. m. § 47 Abs. 1 GmbHG). Es gibt keine gesetzliche Vorgabe für die Schriftform der Bestellung, jedoch wird sie in der Praxis schriftlich festgehalten, um es vor dem Handelsregister nachweisen zu können.¹⁶ Eine weitere Möglichkeit besteht darin, im ersten Gesellschaftsvertrag den Geschäftsführer von Beginn an zu bestellen, ohne Einberufung der Gesellschafterversammlung.¹⁷

3.1.2 Rechte und Pflichten

Nach dem Gesetz wird die Gesellschaft im gerichtlichen und außergerichtlichen Sinne von dem Geschäftsführer vertreten (§ 35 Abs. 1 GmbHG).¹⁸ Die Hauptaufgabe des Geschäftsführers besteht darin, mit seinen Handlungen und Entscheidungen den Gesellschaftszweck zu verfolgen. Dies beschreibt sein Innenverhältnis zu der Gesellschaft. Außerdem hat der Geschäftsführer die Verantwortung gegenüber Dritten, die GmbH zu vertreten.¹⁹ In seiner Obliegenheit sind die Prozesse in Richtung der Gesellschaft bzw. des Unternehmensinteresses zu führen und zusätzlich die Rechte und Pflichten der Gesellschaft zu erfüllen. Gleichzeitig ist es von Bedeutung, dass der Geschäftsführer für Dritte die Gefahr in Krisenzeiten minimiert.²⁰ Zusammenfassend ist die Gewinnerzielung das wichtigste Ziel der Gesellschaft, welches der Geschäftsführer mit seiner kaufmännischen Tätigkeit und einer langfristigen Planung im Sinne der Gesellschaft fördert.²¹ Laut Jula und Sillmann sind folgende Verpflichtungen des Geschäftsführers besonders nennenswert:

- Verpflichtungen gegenüber dem Handelsregister z.B. die Anmeldung im zuständigen Registergericht

¹⁴ Vgl. Jula, R. (2012), S. 24

¹⁵ Vgl. Jehle, T., Láng, W. und Meier-Rudolph, W. (2009), S. 137

¹⁶ Vgl. Jula, R. und Sillmann, B. (2012), S. 80-81

¹⁷ Vgl. Gerber, O. (2010), E, Vorbemerkungen

¹⁸ Vgl. Stache, U. (2018), S. 125

¹⁹ Vgl. Lorz, R. (2010), A., II, 2, c)

²⁰ Vgl. Jula, R. und Sillmann, B. (2012), S. 122-123

²¹ Vgl. Jula, R. (2012), S. 22

- Die Organisation der Gesellschaft funktionstüchtig zu halten z.B. die Aufrechterhaltung der Gesellschafts-Organisation
- Verantwortlichkeit für die Buchhaltung gegenüber der Gesellschaft (§ 41 GmbHG)
- Zusätzliche Aufgaben für die Rechnungslegung der Gesellschaft z.B. der Jahresabschluss²²

Letztendlich kann der Geschäftsführer durch die Entscheidung des Gesellschafterbeschlusses der Abberufung oder der eigenen Niederlegung des Amtes von seinen Pflichten entbunden werden.²³

3.1.3 Notgeschäftsführer

Wenn der Fall eintritt, dass die Gesellschaft nicht mehr durch ihren Geschäftsführer vertreten werden kann, sieht das Gesetz in dringenden Fällen vor, einen Notgeschäftsführer zu bestellen (analog § 29 BGB). Den Gesellschaftern ist es dann nicht möglich, selbst einen Geschäftsführer zu bestellen. Zur Bestellung des Notgeschäftsführers ist das zuständige Registergericht am Sitz der Gesellschaft verpflichtet.²⁴ Jedoch existieren bestimmte Voraussetzungen für den dringenden Fall der Bestellung:

- kein vorhandener Geschäftsführer durch beispielsweise Amtsniederlegung, Widerruf der Bestellung oder Tod des Geschäftsführers
- dauerhafte Verhinderung des Geschäftsführers durch beispielsweise Krankheit, Verschollenheit oder geschäftswidrige Handlungen.

Sobald der Gesellschaft ein Schaden droht, muss die Bestellung stattfinden.²⁵ Allerdings darf es nicht missachtet werden, dass die Gesellschafter sind vor der Bestellung anzuhören (Art. 103 Abs. 1 GG).²⁶ Der Prozess der Bestellung eines Notgeschäftsführers beginnt mit dem Antrag der betroffenen Gesellschaft. Dazu berechtigt sind die Gesellschafter, der Aufsichtsrat und die Gläubiger. Damit die Bestellung rechtmäßig abläuft, müssen die Voraussetzungen, wie z.B. Tod des Geschäftsführers, glaubhaft gemacht werden. Zudem ist es von Bedeutung, dass Pflichten wie im Bereich der Buchhaltung und Kapitalerhaltung oder das Begleichen von Verbindlichkeiten nicht erfüllt werden können. Der Notgeschäftsführer hat in gleicher Weise die Ermächtigungen nach außen wie der

²² Vgl. Jula, R. und Sillmann, B. (2012), S. 132

²³ Vgl. Jula, R. und Sillmann, B. (2012), S. 122

²⁴ Vgl. Jehle, T., Láng, W. und Meier-Rudolph, W. (2009), S. 141

²⁵ Vgl. Jula, R. (2012), S. 19-20

²⁶ Vgl. Stache, U. (2018), S. 130

Geschäftsführer, jedoch kann das Gericht Einschränkungen für die innere Ermächtigung vornehmen.²⁷

3.1.4 Die Organe

Die Grundorgane der GmbH wie in Abbildung 1 ersichtlich, sind die Geschäftsführung und die Gesellschafterversammlung, deswegen gibt es keine Vorschriften für die Bildung eines Aufsichtsrates oder Beirates. Diese bilden zusätzliche Organe für die GmbH. Jedoch kann der Aufsichtsrat obligatorisch gebildet werden nach § 1 Abs. 1 MitbestG bzw. § 1 Abs. 1 Nr. 3 DrittelbG. In der Praxis unterscheiden sich die beiden Zusatzorgane, weil der Aufsichtsrat die Überwachungsfunktion der Geschäftsführung hat, wogegen der Beirat hauptsächlich eine Beratungsfunktion erhält. Je nach Zusatzorgan sind die bestimmten Regelungen entweder im Gesellschaftsvertrag oder in Gesetzestexten festgesetzt.²⁸

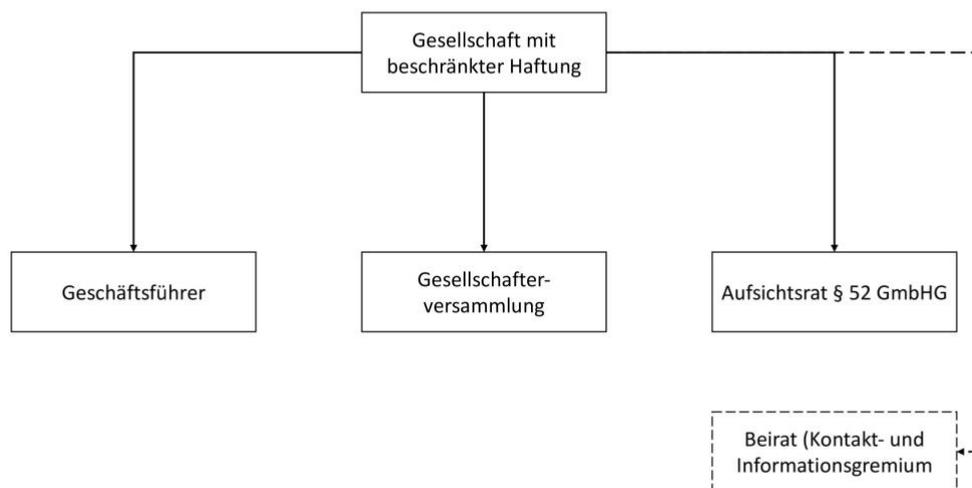


Abb. 1: Organe der GmbH (Quelle: eigene Darstellung)

3.1.4.1 Der Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat wird nach § 52 GmbHG zulässig gebildet, wenn es im Gesellschaftsvertrag planmäßig notiert ist. Er dient als Kontrollorgan, wobei dieser nicht obligatorisch sein muss. Falls mindestens 500 Arbeitnehmer angestellt sind, sieht das Drittelbeteiligungsgesetz in Verbindung mit dem Mitbestimmungsgesetz die Bildung eines Aufsichtsrates vor (§ 1 Abs.

²⁷ Vgl. Jula, R. (2012), S. 20

²⁸ Vgl. Lorz, R. (2010), A, II, 1, b)

1 Nr.3 DrittelbG) (§§ 1 Abs. 1, 7 Abs. 1 MitbestG.).²⁹ Dieser hat somit eine Überwachungsfunktion als inneres Organ (§ 52 Abs. 1 GmbHG i. V. m. § 111 Abs. 1 AktG).³⁰ Die Überwachung der Tätigkeiten des Geschäftsführers und der Entscheidungen der Gesellschafterversammlungen gehören zu den Hauptaufgaben des Aufsichtsrates (§ 52 GmbHG). Zusätzlich obliegt auch der Gesellschafterversammlung die Verpflichtung der Überwachung des Geschäftsführers (§ 46 Nr. 6 GmbHG). Nach Stache gehören diese weiteren Zuständigkeiten zu den Überwachungsfunktionen des Aufsichtsrates:

- Kontrolle der Geschäftsführung
- Bericht der gängigen Prozesse der Gesellschaft
- regelmäßige Kontrollen der Bücher³¹

Der Paragraph § 52 GmbHG wird in Verbindung mit dem AktG für die Regelung der verschiedenen Funktionen des Aufsichtsrates herangezogen, denn die Überwachungsfunktion der Geschäftsführertätigkeit durch den Aufsichtsrat wird durch den § 111 AktG beschrieben und festgelegt. Mithilfe des AktG soll die Option für die Bildung eines Aufsichtsrates bestehen, auch wenn dies nicht im Gesellschaftsvertrag niedergeschrieben wurde.^{32 33}

3.1.4.2 Der Beirat

Der Beirat wird als Informations- und Kontaktgremium eingesetzt und dient der Geschäftsführung als Beratungsorgan. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, dass er in der Gesellschafterversammlung die Befähigung für Entscheidungen bekommt. Damit eine eindeutige Abgrenzung zwischen dem Beirat und dem Aufsichtsrat stattfindet, wird üblicherweise im Gesellschaftsvertrag notiert, dass der § 52 GmbHG nur für den Aufsichtsrat zur Anwendung kommt.³⁴ Im Beirat sind alle natürlichen, unbeschränkt geschäftsfähigen Personen zulässig. Die Kompetenzen liegen überwiegend im Bereich der Beratung, jedoch existiert die Eventualität, dem Beirat durch die Satzung Kompetenzen der Gesellschafterversammlung zu übertragen. Von Bedeutung ist, die Kernkompetenzen des Beirates aufrechtzuerhalten. Wenn dieser Fall eintritt, ist der Beirat dem Geschäftsführer

²⁹ Vgl. Englisch, L. und Enders, G. (2010), F, Vorbemerkungen

³⁰ Vgl. Stache, U. (2018), S. 184

³¹ Vgl. Stache, U. (2018), S. 184

³² Vgl. ebd., S. 184

³³ Vgl. Englisch, L. und Enders, G. (2010), F, Vorbemerkungen

³⁴ Vgl. ebd., F, Vorbemerkungen

oder dem Aufsichtsrat übergeordnet, aufgrund der Rechte der Gesellschafter, die er besitzt.³⁵

³⁵ Vgl. Jehle, T., Láng, W. und Meier-Rudolph, W. (2009), S. 144

3.2 Die Aktiengesellschaft

Zu den Kapitalgesellschaften zählt auch die Aktiengesellschaft in ihrer Rechtsform. In ihrer Grundstruktur ist nur die Aktiengesellschaft darauf ausgerichtet einen ständigen Wechsel von Gesellschaftern (Aktionären) zu handhaben.³⁶ Sie ist eine Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (§ 1 Abs. 1 AktG) und somit Trägerin von Rechten und Pflichten. Das heißt, sie kann sowohl klagen als auch verklagt werden, da sie als juristische Person anerkannt wird. Die Aktiengesellschaft handelt aber nicht selbst, sondern wird durch den Vorstand vertreten.³⁷ Ihr Grundkapital ist in Aktien zerlegt nach § 1 Abs. 2 AktG, jedoch kann es entweder als Nennbetragsaktien oder als Stückaktien herausgegeben werden (§ 8 Abs. 1 AktG).³⁸ Das Aktiengesetz regelt in den §§ 23 ff. das Verfahren und die Voraussetzungen für die Neugründung einer Aktiengesellschaft. Aufgrund dieser Paragraphen sollen keine unseriösen Gründungen zustande kommen, wodurch wiederum die Aktionäre, Gläubiger und die Allgemeinheit vor Schäden geschützt werden. Die Vorschriften im Aktiengesetz sind grundsätzlich unveränderlich, dennoch kann es bei Zulässigkeit Abweichungen in der Satzung geben (§ 23 Abs. 5 Satz 1 AktG).³⁹

3.2.1 Die Organe

Weil die Aktiengesellschaft eine juristische Person ist und einer körperschaftlichen Verfassung unterliegt, zeichnet sie sich durch die drei Organe Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung aus (siehe Abbildung 2).⁴⁰ Die Organe sind vertretungs- und kontrollberechtigt, deswegen interagieren sie zwischen Unternehmen und Markt im gerichtlichen und außergerichtlichen Sinne. Im Aktiengesetz sind ihre jeweiligen Aufgaben und Befugnisse geregelt.⁴¹ Grundsätzlich werden in der Hauptversammlung die Informations- und Stimmrechte von den Aktionären ausgeübt und der Aufsichtsrat wird bestellt. Der Aufsichtsrat führt die Bestellung des Vorstandes durch, welcher dann als Geschäftsführer der Aktiengesellschaft agiert.⁴²

³⁶ Vgl. Schnobrich, S. und Barz, M. (2000), S. 14

³⁷ Vgl. ebd., S. 14

³⁸ Vgl. Stein, P. (2015), S. 3, 5

³⁹ Vgl. ebd., S. 13, 53

⁴⁰ Vgl. ebd., S. 53

⁴¹ Vgl. Schnobrich, S. und Barz, M. (2000), S. 51

⁴² Vgl. Stache, U. (2018), S. 36

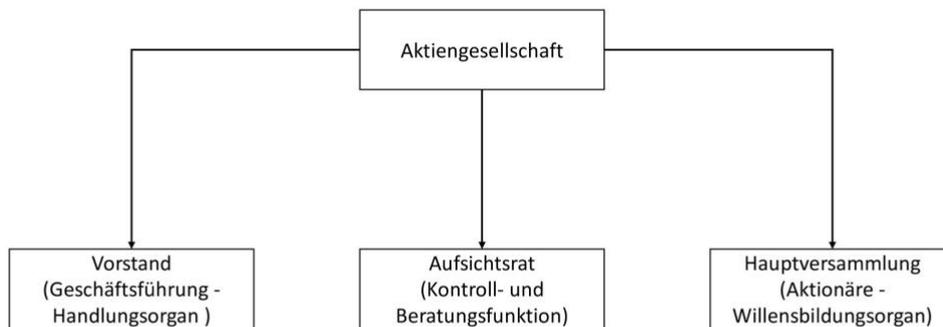


Abb. 2: Organe der AG (Quelle: eigene Darstellung)

3.2.1.1 Der Vorstand

Der Vorstand ist die Geschäftsführung der Aktiengesellschaft. Die Aktiengesellschaft wird durch den Vorstand außergerichtlich und gerichtlich vertreten (§§ 76ff. AktG).⁴³ Allein der Vorstand ist befugt, die Führungsfunktion der Aktiengesellschaft zu übernehmen und das Tagesgeschäft der Gesellschaft zu führen. Grundsätzlich spricht man von der Unternehmensplanung im strategischen Bereich, der Unternehmensorganisation und der Risikoeinschätzung.⁴⁴ Aufgrund des Merkmales der juristischen Person ist der Vorstand willens- und handlungsfähig. Auch für die Gründung einer Aktiengesellschaft ist die Bildung des Vorstands von Bedeutung, denn nach § 39 AktG kann ohne ihn keine wirksame Gründung stattfinden.⁴⁵ Nach § 23 Abs. 3 Nr. 6 AktG und der Satzung wird die Zusammensetzung der Aktiengesellschaft bestimmt. Sobald der Vorstand aus mehr als zwei Personen besteht, ist er ein Kollegialorgan und der § 77 Abs. 1 Satz 1 AktG sieht die Gleichberechtigung aller Vorstandsmitglieder vor. Aus diesem Grund sind sie nur gemeinsam zur Geschäftsführung berechtigt (§ 76 Abs.1 AktG) und nach § 82 Abs.2 AktG

⁴³ Vgl. Schnobrich, S. und Barz, M. (2000), S. 51

⁴⁴ Vgl. Stein, P. (2015), S. 55

⁴⁵ Vgl. ebd., S. 68

von Aktionärsweisungen entbunden.⁴⁶ Gemäß § 76 Abs. 3 Satz 1 AktG sind nur natürliche und unbeschränkt geschäftsfähige Personen als Vorstandsmitglieder zugelassen.⁴⁷ Jedoch gibt es die Möglichkeit der Auflösung des Kollegialorgans, wonach ein Vorstandsvorsitzender vom Aufsichtsrat der Aktiengesellschaft gewählt werden kann, dem wiederum durch die Satzung bestimmte Rechte und Pflichten zugeordnet werden (§ 84 Abs. 2 AktG).⁴⁸ Als Handlungsorgan der Aktiengesellschaft vertritt der Vorstand sie außergerichtlich grundsätzlich unbeschränkt (§ 82 Abs.1 AktG). Die außergerichtliche Vertretung umfasst die Bereiche des Privatrechtsverkehrs und die Vertretung gegenüber Behörden. Im Gegensatz dazu gibt es einige Bereiche in der gesetzlichen Vertretung, die nicht in der alleinigen Entscheidungsgewalt des Vorstandes liegen, sondern gemeinsam mit dem Aufsichtsrat und der Hauptversammlung entschieden werden müssen.⁴⁹ Es herrscht die Sorgfaltspflicht für den Vorstand bei der Ausübung seiner Leitungsmacht, diese als ordentlicher und gewissenhafter Geschäftsleiter auszuführen (§ 76 Abs. 1 AktG, § 93 Abs. 1 Satz 1 AktG). Zu der Sorgfaltspflicht zählen die zivil- und aktienrechtlichen Pflichten, aber auch das Strafrecht und Öffentliche Recht. Es herrscht auch die Treuepflicht, welche für den Vorstand bedeutet, seine Handlungen nach dem Unternehmensinteresse und nicht nach dem privaten Nutzen auszurichten.⁵⁰ Wenn die Aktiengesellschaft führungslos ist und die Stelle des Vorstandsvorsitzenden in nächster Zeit intern oder extern nicht besetzen kann, bestellt das Gericht einen Notgeschäftsführer. Nach § 85 AktG bestellt das zuständige Amtsgericht des Unternehmenssitzes auf Antrag von beispielsweise Aktionären einen neuen Vorstandsvorsitzenden. Dieser wird aber nur in dringenden Fällen bestellt, das heißt bei dem tatsächlichen Fehlen des Vorstandsvorsitzenden, zum Beispiel durch eine Amtsniederlegung. Der vom Gericht bestellte Vorstandsvorsitzende wird mit allen Rechten und Pflichten des Sitzes bevollmächtigt. Sobald der Aufsichtsrat einen neuen Vorstand bestellt, wird das Amt des gerichtlich bestellten Vorstandsvorsitzenden beendet (§ 85 Abs. 2 AktG).⁵¹

⁴⁶ Vgl. Stein, P. (2015), S. 55, 68

⁴⁷ Vgl. ebd., S. 57

⁴⁸ Vgl. ebd., S. 56

⁴⁹ Vgl. ebd., S. 68 - 69

⁵⁰ Vgl. ebd., S. 72

⁵¹ Vgl. Kann, J. v. (2012), S. 3

3.2.1.2 Der Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat hat als zweites Organ der Aktiengesellschaft eine Beratungs- und Kontrollfunktion für den Vorstand. In der Hauptversammlung wird er gewählt.⁵² Laut dem Aktiengesetz muss der Aufsichtsrat aus mindestens drei Personen bestehen (§ 95 Satz 1 AktG), jedoch kann die Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder auch geändert werden nach § 95 Satz 2, 3, 4. Der § 100 Abs. 1 AktG genehmigt nur natürlich und beschränkt geschäftsfähige Personen als Aufsichtsratsmitglieder, da sie persönlich haftbar sind.⁵³ Aufgrund der Überwachungsfunktion erhält der Aufsichtsrat vom Aktiengesetz Rechtspflichten und organschaftliche Befugnisse. Zu den Überwachungsfunktionen gegenüber dem Vorstand zählen die autonome Führungsfunktion und die getroffenen Entscheidungen für das Unternehmen.⁵⁴ Bei der Neugründung der Aktiengesellschaft wird der erste Aufsichtsrat von den Gesellschaftern gewählt (§§ 30 Abs. 1 Satz 1, 31 Abs. 1 Satz 1 AktG). Im weiteren Verlauf werden Mitglieder für den Aufsichtsrat von der Hauptversammlung gewählt (§ 101 Abs. 1 Satz 1 Alt. 1 AktG). Die Aufsichtsratsmitglieder können auch durch das Gericht bestellt werden, aber nur in außerordentlichen Fällen (§ 104 AktG).⁵⁵ Für die Struktur der inneren Ordnung im Aufsichtsrat sorgt der § 107 AktG und die §§ 108, 109, 110 AktG regeln die Beschlussfassung, die Teilnahme an den Aufsichtsratssitzungen und die Einberufung der Sitzung. Weiterhin wird vom Gesetz die Wahl eines Aufsichtsratsvorsitzenden und dessen Stellvertreter vorgeschrieben (§ 107 Abs. 1 AktG). Die Verantwortung für die Einberufung der Sitzung sowie ihre Vorbereitung und Leitung liegt bei dem Aufsichtsratsvorsitzenden. Zudem ist er für den Vorstand der erste Ansprechpartner und Berater.⁵⁶ Um die Überwachungsfunktion vollumfänglich ausführen zu können, darf der Aufsichtsrat in die Bücher der Aktiengesellschaft Einsicht nehmen und sie prüfen. Dies betrifft auch den vom Vorstand aufgestellten Jahresabschluss. Zusätzlich muss der Aufsichtsrat vom Vorstand regelmäßig über die getätigten Geschäfte informiert werden, jedoch gibt es auch einige Geschäfte, die nur mit der Zustimmung des Aufsichtsrates getätigt werden dürfen. Diese Geschäfte sind in der Satzung der Aktiengesellschaft geregelt.⁵⁷ Nach § 84 Abs. 1 AktG werden die Vorstandsmitglieder von

⁵² Vgl. Schnobrich, S. und Barz, M. (2000), S. 63 - 64

⁵³ Vgl. Stein, P. (2016), S. 90, 91

⁵⁴ Vgl. ebd., S. 101 – 102, 104

⁵⁵ Vgl. ebd., S. 95

⁵⁶ Vgl. ebd., S. 101 - 102

⁵⁷ Vgl. Schnobrich, S. und Barz, M. (2000), S. 64

dem Aufsichtsrat bestellt. Nur der Aufsichtsrat ist befugt, den Vorstand zu bestellen oder abzuberufen und diese Befugnisse können auf kein anderes Organ übertragen werden.⁵⁸ Der Aufsichtsrat repräsentiert nach § 112 AktG die Gesellschaft und besonders in kritischen Zeiten steigt der Wert der Überwachungsfunktion. Letztendlich ist der Aufsichtsrat im Fall der Führungslosigkeit der Gesellschaft der passive Vertreter nach § 78 Abs. 1 Satz 2, Abs. 2 Satz 2 AktG.⁵⁹

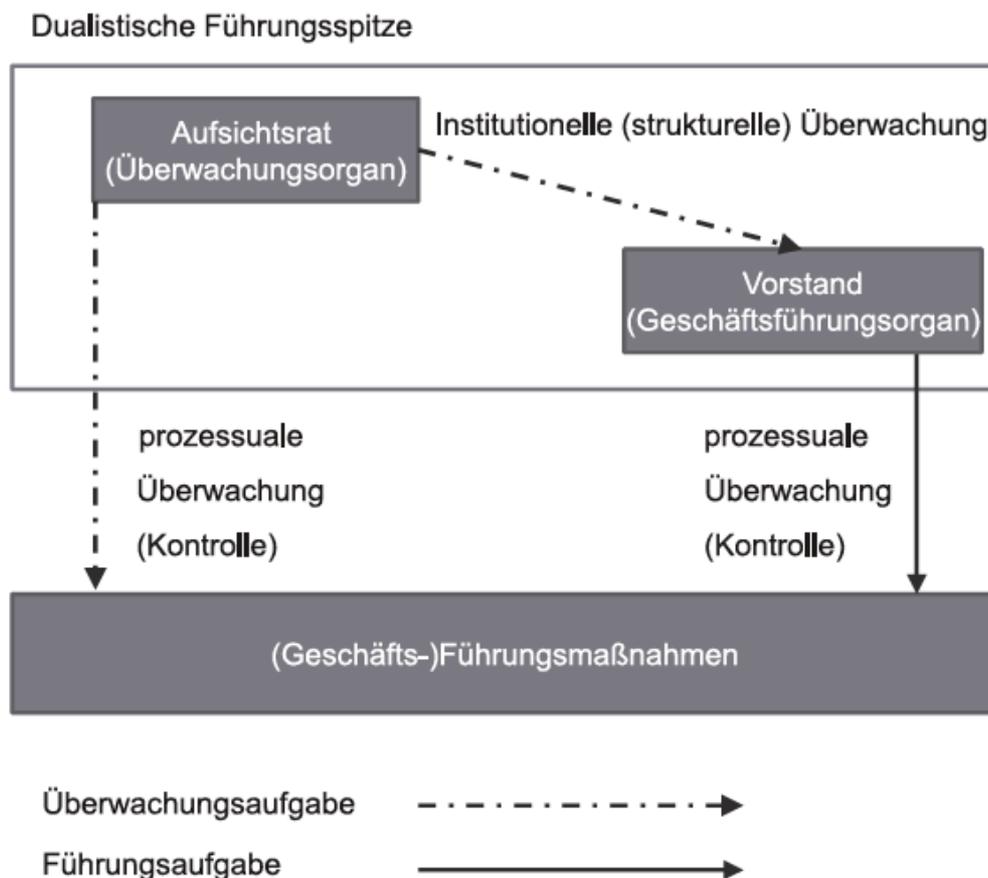


Abb. 3: Führung und Überwachung im dualistischen System (Quelle: Welge, M. K. / Eulerich, M. (2012) S. 84)

3.2.1.3 Die Hauptversammlung

Zuletzt kommt die Hauptversammlung als Willensbildungsorgan im Gegensatz zu dem Vorstand und dem Aufsichtsrat, welche Handlungsorgane sind. Sie stellt die organisatorische Einheit der Aktiengesellschaft dar. In der Hauptversammlung können die

⁵⁸ Vgl. Stein, P. (2016), S. 105

⁵⁹ Vgl. ebd., S. 89, 106

Aktionäre ihre Rechte ausüben (§ 118 Abs. 1 AktG) und ihre Zuständigkeit liegt darin, die Beschlüsse umzusetzen.⁶⁰ Die Hauptversammlung benötigt keine explizite Bestellung, sondern setzt sich aus den Aktionären der Aktiengesellschaft zusammen. Zeitgleich werden aufgrund der Anwesenheit der Aktionäre die Interessen der Anteilseigner der Gesellschaft vertreten. Grundsätzlich bewegen sich die Aufgaben der Hauptversammlung innerhalb der Gesellschaft. Der Vorstand und Aufsichtsrat werden von ihr entlastet. Zudem ist die Hauptversammlung verantwortlich für die Bestellung und Abberufung des Aufsichtsrates und trifft die Entscheidungen über die Verwendung des Bilanzgewinnes. Die Aufgaben der Hauptversammlung können in periodische Handlungen (z.B. § 119 Abs. 1 Nr. 1 bis 4), Strukturmaßnahmen (z.B. § 119 Abs. 1 Nr. 5 bis 6) und gesonderte Fälle (z.B. § 119 Abs. 1 Nr. 7) kategorisiert werden. Gemäß § 23 Abs. 5 AktG sind die Regeln für die Zuständigkeiten entsprechend der Satzung § 119 Abs. 1 AktG in der Praxis so gut wie unveränderlich. Es ist nicht möglich, Aufgaben des Vorstandes oder Aufsichtsrates auf die Hauptversammlung zu übertragen.⁶¹ Das Aktiengesetz regelt ordnungsgemäß mit dem § 121 AktG die Einberufung der Hauptversammlung, wobei der Vorstand dafür zuständig ist (§ 121 Abs. 2 Satz 1 AktG). Nach Stein werden in dem § 121 Abs. 1 bis 6 die Einberufungsgründe, Einberufungskompetenzen, Einberufungsformalien, Inhalte des Berufungsschreibens, der Versammlungsort und die Formalien in Sonderfällen geregelt.⁶² Auch die Aktionäre sind berechtigt an der Hauptversammlung teilzunehmen; dabei ist prinzipiell nicht relevant, ob sie im Besitz von Stamm- oder Vorzugsaktien sind. Dennoch haben die Aktionäre mit Vorzugsaktien kein Stimmrecht in der Versammlung.⁶³

⁶⁰ Vgl. Schnobrich, S. und Barz, M. (2000), S. 70

⁶¹ Vgl. Stein, P. (2016), S. 115 - 116

⁶² Vgl. ebd., S. 126 - 127

⁶³ Vgl. Schnobrich, S. und Barz, M. (2000), S. 70

4 Praxisbeispiele

Im folgenden Kapitel werden drei Unternehmen, die sich zeitweise in der Führungskrise befanden, dargestellt. Hierbei werden die einzelnen Unternehmen in die Unterkapitel Historie, Führungskrise und Nachfolgersuche gegliedert.

4.1 Thyssen-Krupp

Es folgt eine Betrachtung des Unternehmens Thyssen-Krupp, welches sich unter den Umständen der Rücktritte des Vorstandsvorsitzenden und Aufsichtsratsvorsitzenden für den Zeitraum Juli 2018 bis Januar 2019 in einer Führungskrise befand.

4.1.1 Historie

Die Thyssen Krupp AG wurde durch die Fusion der beiden Unternehmen Thyssen und Krupp gegründet. Am 20. November 1811 wurde von Friedrich Krupp (1787-1826) eine Fabrik für die Herstellung von Gussstahl gemeinsam mit zwei Teilhabern gegründet, wobei er ab 1816 Alleininhaber wurde. Seine Frau Therese Krupp leitete mit dem gemeinsamen Sohn Alfred Krupp das Unternehmen nach dem Tod von Friedrich Krupp. Der Sohn führte ab dem Jahre 1848 das Unternehmen alleine erfolgreich weiter. Die Krupp AG entstand auf Anweisung des Testamentes von Alfred Krupp im Jahre 1903. Nachdem sich August Thyssen 1867 an dem Unternehmen Thyssen, Mossoul & Co. beteiligte, stieg er nach vier Jahren aus und gründete am 1. April 1871 gemeinsam mit seinem Vater die Firma Thyssen & Co. Sie betrieben ein Stahl- und Bandisenwalzwerk, welches August Thyssen nach dem Tod des Vaters mit seinem Bruder Joseph zusammenführte. Die erste Zusammenarbeit der beiden Unternehmen, mittlerweile Thyssen Stahl AG und Krupp Hoesch Stahl AG, fand am 01. September 1997 im Flachstahlbereich statt. Die Thyssen Krupp AG wurde am 17. März 1999 ins Handelsregister eingetragen, war aber erst ab dem 1. Oktober 1998 befugt, wirkungsvoll wirtschaftlich zu arbeiten. Zu dem Zeitpunkt bestand sie aus fünf Unternehmensbereichen: Steel, Automotive, Industries, Engineering und Materials & Services. Im Herbst 2009 veränderten sich die fünf Unternehmensbereiche aufgrund der Finanzkrise 2007 in: Components Technology, Elevator Technology, Industrial Solutions, Materials Services, Steel Europe und Steel Americas.⁶⁴

⁶⁴ Vgl. <https://www.thyssenkrupp.com/de/unternehmen/historie/> , (o. J.), Aufgerufen: 14.12.2018

4.1.2 Führungskrise

Die Fusion von Thyssen-Krupp und Tata Steel wurde am 29.06.2018 endgültig nach über zweijährigen Verhandlungen beschlossen. Dadurch sollte der Überkapazitätendruck⁶⁵ in der Stahlbranche gemindert werden. Aufgrund des Zusammenschlusses mussten in etwa 4000 Arbeitsplätze in der Produktion und Verwaltung geschlossen werden. Der Vorstandsvorsitzende Heinrich Hiesinger, der seit 2011 im Amt war, wurde schon vor dem Zusammenschluss stark von den wichtigsten Investoren kritisiert. Der US-Hedgefond Elliot, vom Investor Paul Singer, und der schwedische Finanzinvestor Cevian sind mit gemeinsam 18%, nach der Krupp-Stiftung mit rund 21%, die größten Einzelaktionäre. Inmitten der Verhandlungen über den Stahlzusammenschluss hatte Elliot versucht seine Vorstellungen mit einzubringen. Auch Cevian machte Heinrich Hiesinger und dem Management deutlich, dass er eine strengere Strategie von ihnen erwarte, da ihm die Margen in den einzelnen Unternehmensbereichen zahlenmäßig zu gering seien.^{66 67} Beide Aktionäre, Elliot sowie Cevian, verlangten seit längerer Zeit eine Neubesetzung von Hiesinger. Weiterhin haben die beiden Investoren eine forschere Vorgehensweise von Heinrich Hiesinger beim Konzernumbau verlangt. Die verhandelten Konditionen zu dem Joint Venture haben beide in der Öffentlichkeit abgelehnt, deswegen hatte der Cevian-Vertreter Jens Tischendorf gegen den Deal gestimmt. Aufgrund der wiederkehrenden Kritik gegenüber Heinrich Hiesinger kündigte er an, am 09. Juli 2018 seine neue Strategie dem Aufsichtsrat vorzustellen.^{68 69} Anfang Juli teilte er dem Aufsichtsrat seinen Rücktritt mit. Er hatte gebeten, im Einvernehmen die Auflösung des Vertrages durchzuführen. Heinrich Hiesinger war seit 2011 in der Führungsposition und sein Vertrag wäre erst im September 2020 ausgelaufen. Mit seinem Rücktritt reagierte er auf die Kritik der Aktionäre und des Aufsichtsrates, aber beklagte auch den fehlenden Zusammenhalt vom Aufsichtsrat. Gleichzeitig empfand er es als große Anstrengung, die Unternehmensinteressen mit den Interessen der Krupp-

⁶⁵ Vgl. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ueberkapazitaet-49104>, Henneberger, F. (o. J.), Aufgerufen am: 31.01.2019; Der Überkapazitätendruck bedeutet, dass die Nachfrage an das Unternehmen größer ist als produziert wird.

⁶⁶ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/thyssenkrupp-us-investor-paul-singer-will-heinrich-hiesinger-absetzen-a-1208945.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen: 14.12.2018

⁶⁷Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/thyssenkrupp-und-tata-steel-haben-vertraege-unterzeichnet-a-1215918.html> , (o. A.) (2018), Aufgerufen: 14.12.2018

⁶⁸ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/a-1216924.html> , (o. A.) (2018), Aufgerufen: 14.12.2018

⁶⁹Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/personalien/thyssenkrupp-nach-ulrich-lehner-schmeisst-auch-ulrich-lehner-hin-a-1218775.html> , (o. A.) (2018), Aufgerufen: 14.12.2018

Stiftung, Elliot, Cevian und den Arbeitnehmern auf einen Nenner zu bringen.^{70 71} In einem Interview einige Tage nach Heinrich Hiesingers Rücktritt mit der ZEIT bedauerte der Aufsichtsratschef Ulrich Lehnert den Rücktritt. Laut Lehnert hätten einige Aktionäre ein angriffslustiges Verhalten gezeigt und sich im Rahmen der gängigen Verfahrensweise verhalten müssen.⁷² Am 16. Juli 2018 trat dann auch der Aufsichtsratschef Ulrich Lehnert zurück; auch er hatte sich gegen die Zerschlagung von Thyssen-Krupp ausgesprochen. Hauptsächlich begründete er seinen Rücktritt mit dem mangelnden Vertrauen gegenüber der wichtigsten Aktionäre wie Cevian und Elliot. Außerdem gab es einige Unstimmigkeiten innerhalb des Aufsichtsrates, welche die strategische Unternehmensrichtung nicht mehr möglich gemacht habe. Ulrich Lehnert war seit 2008 bei Thyssen-Krupp und seit 2013 der Aufsichtsratschef. Auch sein Vertrag wäre erst im Jahre 2020 ausgelaufen. Vor der Unternehmenszerschlagung durch die Finanzinvestoren hatte bereits der Betriebsratschef gewarnt.⁷³ Die Krupp-Stiftung, insbesondere die Chefin Ursula Gather, äußerte sich erst Monate nach den Rücktritten in einem Interview mit der ZEIT dazu: „In der schwierigen Zeit nach den Rücktritten war es wichtig, das Unternehmen zu stabilisieren. Dazu habe ich viele Gespräche geführt, aber eben nach innen. Ich fühle mich Thyssenkrupp verpflichtet und finde deshalb, dass man nicht jede Debatte öffentlich führen sollte. So etwas muss man auch mal aushalten können.“⁷⁴

4.1.3 Nachfolgersuche

Unmittelbar nach dem Rücktritt von Vorstandschef Heinrich Hiesinger beschloss der Aufsichtsrat, dass der Finanzchef Guido Kerkhoff, der Personalvorstand Oliver Burkhard und der Compliance-Vorstand Donatus Kaufmann den Konzern führen sollen.⁷⁵ Guido Kerkhoff wurde zum neuen Interimschef für Thyssen-Krupp ernannt und übernahm die Führung des Konzerns. Gemeinsam mit Heinrich Hiesinger haben sie die Verhandlungen

⁷⁰ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/a-1216924.html> , (o. A.) (2018), Aufgerufen: 14.12.2018

⁷¹ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/thyssenkrupp-nachfolge-von-chef-heinrich-hiesinger-bleibt-offen-a-1217105.html> , (o. A.) (2018), Aufgerufen: 14.12.2018

⁷² Vgl. <https://www.zeit.de/2018/29/thyssenkrupp-krise-ulrich-lehner-aktionaere/komplettansicht> , Nienhaus, L. (2018), Aufgerufen: 14.12.2018

⁷³Vgl.<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/personalien/thyssenkrupp-nach-ulrich-lehner-schmeisst-auch-ulrich-lehner-hin-a-1218775.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen: 14.12.2018

⁷⁴ <https://www.zeit.de/2018/41/ursula-gather-thyssenkrupp-teilung-interview/komplettansicht>, Hartung, M. J. und Nienhaus, L. (2018), Aufgerufen: 14.12.2018

⁷⁵Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/thyssenkrupp-nachfolge-von-chef-heinrich-hiesinger-bleibt-offen-a-1217105.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen: 14.12.2018

mit Tata Steel erfolgreich vorwärtsgetrieben.⁷⁶ Jedoch stellte die Suche nach einem neuen Vorstandschef eine Herausforderung für den Aufsichtsrat dar, da es verschiedene Interessen von Seiten der Großaktionäre Cevian und Elliot, der Krupp-Stiftung und der Arbeitnehmer zu berücksichtigen gab.⁷⁷ Das Amt des Aufsichtsratschefs besetzte zunächst Bernhard Pellens, nach den Absagen von René Obermann (Ex-Telekom-Chef), Tom Enders (Airbus-Chef), Marijn Dekkers (Ex-Bayer-Chef), Marcus Schenk (Ex-Deutsche-Bank-Chef) und zuletzt Bodo Uebber (Daimler-Finanzchef). Cevian fordert die Neubesetzung des Aufsichtsratspostens, das heißt die Abberufung von Bernhard Pellens. Im Fokus für den Posten ist Martina Merz, die seit Januar 2019 im Aufsichtsrat von Thyssen-Krupp einen Platz hat. Besonders für den Investor Cevian ist Martina Merz die richtige Besetzung, aufgrund ihrer Zusammenarbeit bei dem Lkw-Hersteller Volvo. Die Unternehmensunabhängigkeit von Martina Merz soll teilweise helfen die Führungskrise zu beseitigen, aber auch die Arbeitnehmer des Konzerns zu beruhigen.^{78 79}

4.2 Tengelmann

Es folgt eine Betrachtung der Firma Tengelmann, die unter den Umständen des Verlustes von Karl-Erivan Haub für den Zeitraum April 2018 führungslos wurde.

4.2.1 Historie

Im Jahre 1867 gründete Wilhelm Schmitz-Scholl das Unternehmen mit dem Namen Wilh. Schmitz-Scholl. Nachdem er 1887 verstarb, übernahmen die Söhne Karl und Wilhelm Schmitz-Scholl das Unternehmen. Die zweite Generation führte im Jahre 1893 das Unternehmen unter dem Namen Kaffee-Import-Geschäft Emil Tengelmann weiter. Karl Schmitz-Scholl wurde 1906 alleiniger Geschäftsführer. Im Jahre 1933 starb Karl Schmitz-Scholl und seine Kinder erbten das Unternehmen, wobei sein Sohn Karl Schmitz-Scholl Geschäftsführer wurde. 1969 starb Karl Schmitz-Scholl kinderlos in dritter Generation. Erivan Haub wurde der Geschäftsführer der Firmengruppe Schmitz-Scholl/Tengelmann. Die Söhne von Erivan Haub übernahmen die Geschäfte im Jahre 2000 in fünfter Generation. Das Unternehmen änderte 2002 seine Rechtsform von einer offenen

⁷⁶Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/thyssenkrupp-guido-kerkhoff-soll-angeblich-interimschef-werden-a-1217827.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen: 14.12.2018

⁷⁷Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/thyssenkrupp-aufsichtsratschef-ulrich-lehner-spricht-von-psychoterror-a-1217875.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen: 14.12.2018

⁷⁸ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/martina-merz-neue-chefin-fuer-aufsichtsrat-von-thyssenkrupp-a-1243573.html>, Kaiser, A. (2018), Aufgerufen: 20.12.2018

⁷⁹ Vgl. <https://boerse.ard.de/aktien/thyssenkrupp-investor-stellt-die-machtfrage100.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen: 20.12.2018

Handelsgesellschaft in eine Kommanditgesellschaft, die Tengemann Warenhandelsgesellschaft KG. Die Kaiser's Tengemann GmbH wurden Ende 2016 an EDEKA abgegeben.⁸⁰

4.2.2 Führungskrise und Nachfolgersuche

Erivan Haub, der langjährige Chef des Unternehmens Tengemann, verstarb am 06. März 2018. Er hatte Tengemann in vierter Generation geführt und bis zum Jahre 2000 war er der alleinige Geschäftsführer. Die Geschäfte übertrug er ab dem Jahr 2000 an seine Söhne, jedoch blieb Erivan Haub weiterhin im Unternehmensbeirat.⁸¹ Der Sohn Karl-Erivan Haub war Geschäftsführer der Tengemann-Gruppe und wurde seit dem 07. April 2018 in einem Skigebiet nahe der schweizerisch-italienischen Grenze vermisst. Er wollte alleine eine Skitour nahe des kleinen Matterhorns machen, um dort für ein Skirennen zu trainieren.^{82 83} Seine Familie von ihm veranlasste sofort die Suche nach ihm, die auch vier Tage nach dem Verschwinden von Karl-Erivan Haub nicht endete.⁸⁴ Jedoch verhinderte ein Sturm das Vorankommen des Suchtrupps.⁸⁵ Die Familie Haub verkündete sieben Tagen nach dem Verschwinden, am 09. April 2018, dass eine Bergungssuche veranlasst wurde.⁸⁶

Karl-Erivan Haub führte gemeinsam mit seinem Bruder Christian Haub das Tengemann-Unternehmen, ein Handelshaus mit internationalen Tätigkeiten.^{87 88} Zu dem Unternehmen zählten die Baumarktkette Obi und dem Textil-Discounter KiK, außerdem haben sie Beteiligungen an dem Nonfood-Händler TEDI und der Discountunternehmen Netto.

⁸⁰ Vgl. <https://tengemann.de/unternehmen/unternehmensgeschichte.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am. 23.12.2018

⁸¹ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/erivan-haub-ex-chef-von-tengemann-handelsgruppe-gestorben-a-1197676.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am. 23.12.2018

⁸² Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/karl-erivan-haub-seit-samstag-im-skigebiet-vermisst-a-1202254.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am: 23.12.2018

⁸³ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/tengemann-christian-haub-uebernimmt-alleinige-geschaefsfuehrung-a-1203559.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am. 23.12.2018

⁸⁴ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/erivan-haub-tengemann-chef-weiter-vermisst-a-1202300.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am: 23.12.2018

⁸⁵ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/personalien/tengemann-erivan-haub-noch-vermisst-ueberlebenschancen-sinken-a-1202493.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am: 23.12.2018

⁸⁶ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/personalien/karl-erivan-haub-suche-nach-tengemann-chef-haub-laeuft-wieder-a-1202860.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am: 23.12.2018

⁸⁷ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/karl-erivan-haub-seit-samstag-im-skigebiet-vermisst-a-1202254.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am: 23.12.2018

⁸⁸ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/erivan-haub-tengemann-chef-weiter-vermisst-a-1202300.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am: 23.12.2018

Kürzlich erst hatte sich Karl-Erivan Haub von dem Lebensmitteleinzelhandel Tengermann getrennt, den er an EDEKA verkaufte. Zusammen leiteten sie seit 2000 das mehr als 150 Jahre alte Familienunternehmen.⁸⁹ Nach der Tragödie gab das Unternehmen in einer Mitteilung bekannt, dass Christian Haub ab dem 18.04.2018 der alleinige Geschäftsführer sei. In Folge des Verschwindens von Karl-Erivan Haub hat das Unternehmen beschlossen eine neue Struktur für die Führungsebene einzuführen. Zusätzlich sollen externe Manager mit an die Führungsspitze, um für solche Fälle des Wegfalls der Führung vorzusorgen. Für das Konzept der Reorganisation hat sich das Tengermann-Unternehmen an seinen Vertrauten Peter Zühlsdorff gewandt und ihn mit der Aufgabe beauftragt. Momentan ist das Unternehmen eine Kommanditgesellschaft, aber mit dem neuen Konzept soll es zu einer GmbH umgewandelt werden. Christian Haub wird weiterhin das Unternehmen leiten, jedoch mit weiteren Geschäftsführern. Der Nachlass von Karl-Erivan Haub wird erst nach dem Fund seiner Leiche oder seiner Todeserklärung im Jahr 2019 geregelt.⁹⁰

4.3 Audi

Es folgt eine Betrachtung der Firma Audi, die unter den Umständen der Verhaftung des Vorstandsvorsitzenden für den Zeitraum Juni bis Dezember 2018 führungslos wurde.

4.3.1 Historie

August Horch legte den Grundstein für Audi, indem er 1899 in Köln die Horch & Cie. gründete. Im Jahre 1909 verließ er die Horch Motorwagenwerke aufgrund von Differenzen mit dem Vorstand und Aufsichtsrat. Daraufhin gründete er sein zweites Automobilunternehmen - Audi. Jörgen Skafte Rasmussen gründete 1902 in Chemnitz eine Apparatebaufirma. Die Firma Winklhofer & Jaenicke wurde 1896 mit dem neuen Namen Wanderer-Fahrradwerke AG in eine Aktiengesellschaft umgewandelt und vertrieben Fräsmaschinen. Die Sächsische Staatsbank hatte in den 20er Jahren die Idee von einer Auto Union, wobei die Zschopauer Motorenwerke J. S. Rasmussen AG die aufnehmende Gesellschaft war. Zuerst wurden die Audiwerke AG am 29. Juni 1932 übernommen, danach kam noch die Hochwerke AG hinzu. Zum Schluss wurden die Wanderer Werke gekauft. Die Auto Union AG war in Deutschland der zweitgrößte Automobilkonzern. Die vier Unternehmen (Audi, DKW, Horch und Wanderer) spiegeln sich auch heute noch in den vier

⁸⁹ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/tengermann-christian-haub-uebernimmt-alleinige-geschaeftsfuehrung-a-1203559.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am: 23.12.2018

⁹⁰ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/tengermann-grundlegende-reorganisation-geplant-a-1231250.html>, Schwarzer, U. (2018), Aufgerufen am: 23.12.2018

ineinander verschlungenen Ringen wieder. Das Unternehmen wurde zunächst aus Zschopau geführt; erst 1936 wurde in Chemnitz ein neues Verwaltungsgebäude eröffnet. Aufgrund des Zweiten Weltkrieges beendete die Auto Union am 01. September 1939 die Pkw-Produktion. Nach dem Kriegsende wurde am 03. September 1949 die Auto Union GmbH mit einer neuen Gesellschaft in Ingolstadt (Bayern) erneut gegründet. Friedrich Flick stieg 1954 als Gesellschafter in das Unternehmen ein und aufgrund seiner Empfehlung kaufte die Daimler-Benz AG am 24. April 1958 über 80% der Auto Union. Ende des Jahres 1964 erwarb die Volkswagenwerk AG die Auto Union GmbH. Die Volkswagenwerk AG fusionierte im August 1969 seine zwei Tochterunternehmen zu Audi NSU Auto Union AG. Die Audi NSU Auto Union AG wurde am 01. Januar 1985 umbenannt – es entstand die AUDI AG.⁹¹

4.3.2 Führungskrise

Der Audi-Chef Rupert Stadler wurde von der Staatsanwaltschaft München seit dem 30. Mai 2018 im Zuge des Abgasskandales von VW mehrerer Vergehen beschuldigt. Ihm wird Falschbeurkundung bei den Dieselfahrzeugen zur Last gelegt, aufgrund dessen wurden Verfahrensschritte eingeleitet. Die Audi-Zentrale in Ingolstadt wurde bereits im Februar durchsucht.⁹² Rupert Stadler wurde am 18. Juni 2018 in Untersuchungshaft genommen, die aufgrund des Risikos der Vernichtung von Beweismitteln oder der Beeinflussung von Zeugen veranlasst wurde. Daraufhin wandte sich Rupert Stadler an den Aufsichtsrat, der ihn von seinen Pflichten zeitweise entbinden sollte. Seit 2007 war Rupert Stadler der Audi-Chef und stand seit dem Abgasskandal unter Beobachtung, da Audi das Tochterunternehmen von Volkswagen ist. Zeitweilig gab es auch Rücktrittsforderungen gegenüber ihm.^{93 94} Für den Volkswagen-Chef Herbert Diess kam die Verhaftung von Rupert Stadler unerwartet. Es würde sich anhand der Ermittlungen entscheiden, ob Rupert Stadler zu Audi zurückkehren würde. In der Geschichte des Dieselskandals ist Rupert Stadler erstmals der ranghöchste inhaftierte Manager. Laut Diess würde es sich zuerst nicht bemerkbar machen, dass Rupert Stadler nicht mehr als Führungskraft agieren kann, weil

⁹¹ Vgl. <https://www.audi-mediacyber.com/de/pressemitteilungen/die-geschichte-der-vier-ringe-4093>, (o. A.) (2014), Aufgerufen am: 24.12.2018

⁹² Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/personalien/rupey-stadler-razzia-bei-audi-chef-wegen-abgasskandal-a-1212268.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am: 24.12.2018

⁹³Vgl. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/audi-chef-rupey-stadler-festgenommen-a-1213533.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am: 24.12.2018

⁹⁴ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/audi-noch-kein-nachfolger-fuer-rupey-stadler-gefunden-a-1213706.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am: 24.12.2018

sein Team den Arbeitsumfang auffängt.⁹⁵ Rupert Stadler hat gegen die Untersuchungshaft Beschwerde eingelegt, aber die Staatsanwaltschaft München lehnte die Beschwerde ab und somit bleibt die Untersuchungshaft bestehen. Zu dem Zeitpunkt ermittelte die Staatsanwaltschaft gegen 20 (ehemalige) Audi-Mitarbeiter. Seit Mitte Juni 2018 wurde Rupert Stadler von seinen Pflichten als Audi-Chef von den Aufsichtsräten von Volkswagen und Audi entbunden, bis die Ermittlungen ein Ergebnis zeigen würden.^{96 97} Der Aufsichtsrat von Volkswagen wollte in einer Sondersitzung am 17. September 2018 über die Zukunft von Rupert Stadler bei Audi eine Entscheidung treffen, jedoch ohne Erfolg, weil die Anwälte noch weitere Einwände hatten. In einer weiteren Aufsichtsratssitzung am 28. September 2018 konnte erneut keine Einigung erzielt werden, da es Unstimmigkeiten gab, ob Stadler abberufen oder abgelöst werden soll.^{98 99} Am 02. Oktober 2018 schied Rupert Stadler mit sofortiger Wirkung nach einvernehmlicher Vereinbarung aus; so verkündeten es die Aufsichtsräte von Volkswagen und Audi. Seine Zahlungsansprüche sind damit abgegolten und er bekommt eine Abfindungszahlung.^{100 101} Außerdem hatte die Staatsanwaltschaft München dem Konzern Audi ein Bußgeld von 800 Millionen Euro verhängt, aufgrund der Verstöße bei den Dieselfahrzeugen. Audi hat ohne Widerspruch eingewilligt, die Summe zu zahlen. Am 30. Oktober 2018 wurde Rupert Stadler aus der Untersuchungshaft entlassen, jedoch besteht noch die Verdunklungsgefahr, weswegen er keinen Kontakt zu

⁹⁵ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/volkswagen-herbert-diess-will-vw-so-wertvoll-machen-wie-amazon-a-1216014.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am: 24.12.2018

⁹⁶ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/audi-chef-rupert-stadler-legt-haftbeschwerde-gegen-u-haft-ein-a-1219225.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am: 24.12.2018

⁹⁷ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/audi-rupert-stadler-muss-im-gefaengnis-bleiben-a-1222891.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am: 24.12.2018

⁹⁸ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/personalien/audi-rupert-stadler-vor-abloesung-a-1228639.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am: 24.12.2018

⁹⁹ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/finanzen/artikel/audi-rupert-stadler-bleibt-vorlaeufig-weiter-audi-chef-a-1230698.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am: 24.12.2018

¹⁰⁰ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/volkswagen-trennt-sich-von-audi-chef-rupert-stadler-a-1231273.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am: 24.12.2018

¹⁰¹ Vgl. <https://www.audi-mediacycenter.com/de/pressemitteilungen/professor-rupert-stadler-biografie-977>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am: 24.12.2018

den beteiligten Personen aufnehmen darf und er eine Kautions in unbekannter Höhe hinterlegen musste.^{102 103}

4.3.3 Nachfolgersuche

Audi ernannte den Vertriebschef Bram Schot am 19. Juni 2018 zunächst zum Interimschef. Bram Schot arbeitet erst seit September 2017 für Audi, jedoch ist er schon seit 2011 für Volkswagen tätig. Im Jahr 2012 war er der Vertriebschef für die Volkswagen-Nutzfahrzeuge und seit September 2017 arbeitete er als Manager für Vertrieb und Marketing bei Audi. Der Audi-Aufsichtsrat erteilte ihm kommissarisch den Vorstandsposten.^{104 105} Für den Interimschef war es zunächst wichtig, Ruhe in die Lage zu bringen, deswegen mied er zunächst öffentliche Auftritte. Der Einsatz von Bram Schot sollte zunächst nur eine Übergangslösung sein, deswegen wollte der Aufsichtsrat Markus Duesmann (Einkaufsvorstand bei BMW), die Position von Rupert Stadler anbieten. Der Konzern verkündete gleichzeitig den Fortgang von Markus Duesmann, aber die vertraglichen Bedingungen gestalten den Übergang schwierig, da sein Vertrag noch ein Jahr bei seinem ehemaligen Arbeitgeber BMW läuft. Die Wettbewerbsklauseln in seinem Vertrag, bindet Duesmann noch ein Jahr nach dem Ausscheiden an sein ehemaliges Unternehmen, wodurch es ihm nicht möglich ist die Vorstandspostion kurzfristig anzutreten.¹⁰⁶ Bram Schot hat die Pflichten des Vorstands im vollen Umfang vom Aufsichtsrat erhalten. Am 12. Dezember wurde der Entschluss vom Aufsichtsrat in einer außerordentlichen Sitzung gefasst, dass Bram Schot der neue Audi-Chef wird und gleichzeitig in den Volkswagen-Konzernstand aufrückt. Er trat am 01. Januar 2019 den Posten an. Diese Entscheidung war

¹⁰² Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/volkswagen-audi-zahlt-800-millionen-euro-bussgeld-wegen-diesel-vergehen-a-1233514.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am: 24.12.2018

¹⁰³ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/rupert-stadler-ex-audi-chef-kommt-frei-a-1235872.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am: 24.12.2018

¹⁰⁴ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/rupert-stadler-audi-chef-festgenommen-a-1213535.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am: 24.12.2018

¹⁰⁵ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/audi-noch-kein-nachfolger-fuer-rupert-stadler-gefunden-a-1213706.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am: 24.12.2018

¹⁰⁶ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/personalien/bmw-markus-duesmann-soll-audi-chef-werden-a-1219880.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am: 24.12.2018

auch für die Belegschaft von Bedeutung, da wieder klare Strukturen auf allen Ebenen vorhanden sind.^{107 108}

Die Verhaftung von Rupert Stadler machte sich am DAX bemerkbar, die Vorzugsaktien von Volkswagen sanken um 3,1% und manche Anleger lösten mit Vorsicht ihre Volkswagen-Positionen auf.^{109 110} Rupert Stadler hatte Anfang Mai verkündet, dass am 30. August 2018 die Serienversion des Elektro-SUV in Brüssel auf dem „Audi Summit“ vorgestellt werden sollte, welcher Ende 2018 in den Handel kommen sollte. Aufgrund der Festnahme von Rupert Stadler wurde die Premiere des Elektro-SUV von Audi abgesagt. Sie soll in den USA zu einem späteren Zeitpunkt nachgeholt werden; durch die Verzögerung ist Audi gegenüber seinen Konkurrenten im Nachteil.¹¹¹ Das verhängte Bußgeld in Höhe von 800 Millionen Euro verursacht weiterhin, dass die finanziellen Ziele im kommenden Jahr stark unterschritten werden.¹¹²

¹⁰⁷ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/audi-bram-schot-erhaelt-dauervertrag-als-ceo-portraet-des-neuen-chefs-a-1240906.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am: 24.12.2018

¹⁰⁸ Vgl. <https://www.audi-mediacyber.com/de/pressemitteilungen/bram-schot-wird-neuer-audi-vorstandsvorsitzender-11151>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am: 24.12.2018

¹⁰⁹ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/finanzen/boerse/dax-aktueller-bericht-von-der-boerse-mit-euro-kurs-a-1213491.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am: 24.12.2018

¹¹⁰ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/ruPERT-stadler-audi-chef-festgenommen-a-1213535.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am: 24.12.2018

¹¹¹ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/elektroauto-audi-verschiebt-e-tron-premiere-ruPERT-stadler-in-haft-a-1215067.html>, Eckl-Dorna, W. (2018), Aufgerufen am: 24.12.2018

¹¹² Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/volkswagen-audi-zahlt-800-millionen-euro-bussgeld-wegen-diesel-vergehen-a-1233514.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen am: 24.12.2018

4.4 Zwischenfazit

Thyssen-Krupp, Tengermann und Audi - alle drei Unternehmen sind innerhalb kürzester Zeit in eine Führungskrise geraten. Die Unternehmen bemühten sich mit zügigen Lösungsansätzen um die Abschwächung der Krise, was aber nicht auf Anhieb gelang. Als erste Maßnahme wurde in allen Unternehmen eine Interimslösung von den Aufsichtsräten eingeführt, damit die Geschäfte des Unternehmens für den Anfang weitergeführt werden konnten. Jedoch zeigte sich im Verlauf der Krise, dass die Unternehmen die Interimslösung nicht nur als Übergangslösung nutzten, sondern im zeitlichen Verlauf die Interimschefs als neue Vorsitzende berufen wurden. In Bezug auf den vorhergegangenen praktischen Teil der Forschungsarbeit spiegelt sich in den Beispielen wider, dass der Aufsichtsrat sofortige Maßnahmen ergriffen hat, um eine Lösung für die Führungskrise zu finden. Außerdem haben sich die Aufsichtsräte der Unternehmen einvernehmlich mit den ehemaligen Vorsitzenden auf die Ausscheidung aus dem Unternehmen geeinigt. Weiterhin musste kein Unternehmen Gebrauch von einer gerichtlichen Bestellung eines neuen Vorsitzenden machen (§ 85 AktG; analog § 29 BGB).

5 Die Regelung in der Praxis

Im folgenden Kapitel werden die Maßnahmen für die Führungskrise und die Verhaltensweisen der Interessengruppen in der Praxis beschrieben. Hierbei wird das Kapitel in die Unterkapitel Nachfolge und Stakeholder Analyse unterteilt.

5.1 Die Nachfolge

Folgendes Kapitel beschreibt die Gegenmaßnahmen für eine Führungskrise in der Praxis und die Bedeutung der Führung. Hierbei wird auf die Unternehmensformen der Aktiengesellschaft und der GmbH, aber auch auf den Deutschen Corporate Governance Kodex Bezug genommen.

5.1.1 Der Deutsche Corporate Governance Kodex

Aus den angloamerikanischen Ländern wurde der Begriff Corporate Governance beeinflusst und legt seinen Fokus auf die Überwachung der Unternehmensführung.¹¹³ Corporate Governance bewegt sich in der rechtlichen und faktischen Ordnung und soll zusätzlich für mehr Transparenz in den Unternehmen durch weniger Informationsasymmetrien sorgen. Außerdem sollen Konflikte unter den Unternehmensorganen durch die Transparenz gemindert werden.¹¹⁴ Weiterhin kann man eine Aufteilung in eine interne und externe Perspektive vornehmen, wobei die interne Perspektive sich mit den Unternehmensorganen wie dem Aufsichtsrat, den Vorstand und der Hauptversammlung auseinandersetzt. Die externe Perspektive beschäftigt sich mit den Motiven der Interessengruppen des Unternehmens gegenüber der Leitung.¹¹⁵ Der erste Entwurf für den Deutschen Corporate Governance Kodex¹¹⁶ wurde im Jahre 2001 vorgelegt und am 26.02.2002 wurde die erste Fassung des DGCK veröffentlicht. In Deutschland soll der Kodex das Gesetz unterstützen und im Bezug zu der Unternehmensführung verbessern.¹¹⁷ Wichtig ist: Der DCGK ändert nicht das geltende Recht, denn die Novität und das Aktiengesetz nehmen diesen rechtlichen Rahmen ein.¹¹⁸ Der DCGK empfiehlt einen Personalausschuss aufgrund wiederkehrender Diskussionen innerhalb der Personalstruktur. Auf Empfehlungen sollte der Ausschuss eine langfristige

¹¹³ Vgl. Eibelshäuser, B. (2011), S. 7

¹¹⁴ Vgl. Winkels, A. (2018), S. 428

¹¹⁵ Vgl. Eibelshäuser, B. (2011), S. 8

¹¹⁶ Im Folgenden mit DCGK abgekürzt

¹¹⁷ Vgl. Welge, M. K. und Eulerich, M. (2012), S. 50

¹¹⁸ Vgl. Hornberg, M. (2006), S.96, 98

Nachfolgeplanung für den Aufsichtsrat und den Vorstand konzeptionieren, wobei der Personalausschuss ein Anforderungsprofil für den Sitz des Vorstandsvorsitzenden erstellen sollte. Diese langfristige Nachfolgeplanung könnte dem Unternehmen bei unerwarteten Änderungen helfen, den Sitz in kurzer Zeit zu besetzen.^{119 120} Der DCGK empfiehlt bei der langfristigen Nachfolgeplanung die Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Vorstand, da der Vorstand im Normalfall enger mit dem internen Nachfolgekandidaten zusammenarbeitet und dem Aufsichtsrat mitteilt, ob er prädestiniert für den Vorstandsvorsitz ist. Die langfristige Nachfolgeplanung ermöglicht dem Aufsichtsrat oder dem Personalausschuss, aufgrund ihrer Vorinformation durch den Vorstand, eine akribischere Entscheidung zu fällen.¹²¹

5.1.2 Der Aufsichtsrat

Einer der wichtigsten Aufgaben des Aufsichtsrates ist die Bestellung und Entlassung der Vorstandsmitglieder. Der Sitz des Vorstandsvorsitzenden ist nach § 84 Abs. 1 Satz 1 AktG auf fünf Jahre beschränkt. Der DCGK empfiehlt mehrere Aspekte zu beachten, wie die langfristige Nachfolgeplanung. Unterschiedlich werden die Empfehlungen des DCGK von den am DAX gelisteten Unternehmen umgesetzt. Die langfristige Nachfolgeplanung wird fast zu 90% von den Unternehmen übernommen, dazu gehört auch die frühzeitige Wiederbestellung eines Vorstandsmitgliedes.¹²² Unter besonderen Voraussetzungen – beispielsweise, wenn die Organbeschäftigung dem bestimmten Aufsichtsratsmitglied nicht mehr zugemutet werden kann – können Aufsichtsratsmitglieder auch abberufen werden. Die wichtigen Gründe für eine Abberufung entsprechen den Gründen von Vorstandsmitgliedern (§ 84 Abs. 3 AktG).¹²³ Wiederum kann ein Aufsichtsratsmitglied sein Amt ohne wichtigen Grund niederlegen, ausgeschlossen sind Unzeiten wie eine fortgeschrittene Unternehmenskrise. Erfolgt die Amtsniederlegung jedoch zu einer Unzeit, ist das Aufsichtsratsmitglied zum Schadensersatz verpflichtet. Die Amtsniederlegung ist nicht wirksam, wenn sie nur ruhen gelassen wird.¹²⁴ In solchen Fällen können auch Aufsichtsratsmitglieder durch das Gericht bestellt werden (§ 104 AktG). Die Voraussetzung für die gerichtliche Bestellung gestaltet sich dadurch, dass das Aufsichtsratsmitglied dauerhaft verhindert ist, sein Amt weiterzuführen. Zeitlich wird die gerichtliche Bestellung

¹¹⁹ Vgl. Welge, M. K. und Eulerich, M. (2012), S. 95

¹²⁰ Vgl. Hornberg, M. (2006), S. 227

¹²¹ Vgl. Kremer, T. (2018), DCGK, Ziff. 5.1.2, Rn. 1244

¹²² Vgl. ebd., Ziff. 5.1.2, Rn. 1227 - 1228

¹²³ Vgl. Johannsen-Roth, T. (2018), S. 298, Rn. 28

¹²⁴ Vgl. ebd., S. 300, Rn. 31

in dringenden Fällen sofort oder nach einer dreimonatigen Vakanz angewandt. Sobald der Aufsichtsrat durch die Disponibilität nicht mehr beschlussfähig ist, muss der Vorstand nach § 104 Abs. 1 Satz 2 AktG den Antrag stellen. Im Normalfall sind die anderen Aufsichtsratsmitglieder und Aktionäre zusätzlich antragsberechtigt.¹²⁵ Für die gerichtlich bestellten Aufsichtsratsmitglieder empfiehlt der DCGK sie bis zur nächstgelegenen Hauptversammlung zu befristen. Die Befristung ist ein Mittelweg für die kurzfristige Besetzung der vakanten Stelle und der Bestellungsrecht durch die Hauptversammlung. Das Aktiengesetz gibt den Aktionären in dem § 122 Abs. 2 AktG die Möglichkeit das gerichtlich bestellte Aufsichtsratsmitglied anzunehmen oder eine von ihnen gewünschte Personalbesetzung zu wählen. Die Unternehmen sollten versuchen die Bestellung durch das Gericht nur dann durchzuführen, wenn der zeitliche Abstand zu der nächsten Hauptversammlung zu groß ist. Diese Empfehlung des DCGK befolgen ungefähr 85% der DAX-Unternehmen. Generell soll ein ungeplanter Wechsel vermieden werden, weswegen manche Unternehmen der Empfehlung nicht nachgehen oder die Entscheidungsgewalt bei einem Mehrheitsaktionär für die Auswahl liegt.¹²⁶ Das Unternehmen Thyssen-Krupp hat in der Geschäftsordnung des Aufsichtsrates vom 07. August 2018 festgelegt, dass ein Aufsichtsratsmitglied jederzeit mit einer Frist von zwei Wochen sein Amt niederlegen kann. Die Ausnahme bildet ein wichtiger Grund, danach kann das Aufsichtsratsmitglied mit sofortiger Wirkung sein Amt niederlegen, wobei dem Vorstand in beiden Fällen eine Erklärung vorgelegt werden muss.¹²⁷ Bei Ausscheiden des Aufsichtsratsvorsitzenden und auch seines Stellvertreters sieht die Geschäftsordnung eine unverzügliche Neubesetzung der Stelle vor.¹²⁸

Bei dem Fehlen des Vorstandsmitgliedes kann nach § 105 Abs. 2 AktG für maximal ein Jahr ein Aufsichtsratsmitglied die Position besetzen. Zu beachten ist aber, dass sein Amt als Aufsichtsratsmitglied in dieser Zeit ruht und es somit seiner Überwachungstätigkeit nicht nachkommen kann (§ 105 Abs. 1 Fall 1 AktG).¹²⁹ Der Aufsichtsrat kann durch seine Entscheidungsmacht bei der Personalbesetzung großen Einfluss auf das Unternehmen und

¹²⁵ Vgl. Johannsen-Roth, T. (2018), S. 297 - 298, Rn. 27

¹²⁶ Vgl. Döll, M. (2018), S. 102 -103

¹²⁷ Vgl. https://www.thyssenkrupp.com/media/unternehmen/management/corporate_governance/satzung_und_geschaeftsordnung/go_aufsichtsrat_august_2018_de.pdf, (o. A.) (2018), S. 13, § 18 Abs. 1, Aufgerufen am: 29.01.2019

¹²⁸ Vgl. https://www.thyssenkrupp.com/media/unternehmen/management/corporate_governance/satzung_und_geschaeftsordnung/go_aufsichtsrat_august_2018_de.pdf, (o. A.) (2018), S. 3, § 3 Abs. 4, Aufgerufen am: 29.01.2018

¹²⁹ Vgl. Johannsen-Roth, T. (2018), S. 286 – 287, Rn. 12 - 13

die Gesellschaftsentwicklung nehmen, deswegen sollte der Aufsichtsrat in dieser Hinsicht nicht unterschätzt werden.^{130 131} Damit stetig eine qualifizierte Führung gewährleistet wird, muss der Aufsichtsrat sich intensiv mit einer langfristigen Nachfolgeplanung beschäftigen. Durch diese kann er besser auf Ausfälle oder sonstige Fälle reagieren. Jedoch ist der Aufsichtsrat nicht verpflichtet eine langfristige Nachfolgeplanung zu konzipieren, aber er muss die Führungskräfte beobachten und weiterbilden - dies sind die Sorgfaltspflichten des Aufsichtsrates.¹³² Trotz einer vorherigen Nachfolgeplanung treten Schwierigkeiten bei der Nachfolgersuche der Führungsposition auf, denn in einer Führungskrise sind die Entscheidungsfreiheiten des Aufsichtsrates oft eingeschränkt. Möglich ist es, dass für die Stelle geeignete Kandidaten nicht einsetzbar sind oder Vertragsangebote nicht wahrgenommen werden können. Es liegt in der Gewalt des Aufsichtsrates und möglicherweise dessen Personalausschuss in kurzer Zeit einen geeigneten Nachfolger zu finden.¹³³ In vielen Fällen wird die Aktionärszusammensetzung für die Rekrutierung um Rat gefragt, denn oftmals ist sie offener für externe Besetzungen durch persönliche Kontakte.¹³⁴

5.1.3 Der Vorstand

Der Vorstand darf nach § 76 Abs. 2 Satz 1 AktG (siehe 3.2.1 Der Vorstand) nur aus einer Person bestehen.¹³⁵ In dem Zuge empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex den Vorstand mit mehreren Personen zu besetzen, somit wird ein System der Vier-Augen-Kontrolle erzeugt. Dadurch wäre auch im unerwarteten Fall der Erkrankung oder des Wegfalls eines Vorstandsmitgliedes die Geschäftsführung weiterhin gewährleistet. Besonders in Bezug auf die neuen Märkte erkennt man, dass die Vorstandspositionen nicht lange mit derselben Besetzung fortbestehen. Laut des DCGK sollte das Unternehmen in der Satzung für die Umsetzung des mehrköpfigen Vorstandsvorsitzes die Mindest- und Höchstzahl festlegen. Nach § 161 AktG gilt die Bestellung von mehreren Vorstandsmitgliedern, selbst wenn in der Satzung nur die Bestellung von einem Vorstandsmitglied vorgeschrieben ist. Die Bestellung erfolgt im Regelfall durch den Aufsichtsrat, nur in Ausnahmefällen erfolgt sie nach § 85 AktG durch das Gericht. Alle bestellten Vorstandsmitglieder müssen mit denselben Rechten und Pflichten befugt

¹³⁰ Vgl. Hornberg, M. (2006), S. 181

¹³¹ Vgl. Grün, A. und Schmitz, J. (2012), S. 95

¹³² Vgl. Grün, A. und Schmitz, J. (2012), S. 109

¹³³ Vgl. Winkels, A. (2018), S. 455

¹³⁴ Vgl. Zimmermann, S. (2009), S. 144

¹³⁵ Vgl. Bachmann, G. (2018), DCGK, Ziff. 4.2.1, Rn. 898

werden. Jedoch ist zu beachten, dass der Wegfall eines Vorstandsmitgliedes aufgrund einer Amtsniederlegung mit einem Vorstandsmitglied auf Reserve auszugleichen ist. Denn laut DCGK müssen zwei Mitglieder den Vorstandsvorsitz besetzen, was dann nicht mehr gegeben wäre und somit tritt die vorsorgliche Nachfolgeplanung in Erscheinung.¹³⁶ Außerdem werden häufig Change-of-Control-Klauseln in den Verträgen der Vorstandsvorsitzenden verwendet. Diese gibt den Vorstandsvorsitzenden eine Absicherung bei der vorzeitigen Amtsbeendigung von Seiten des Unternehmens. Bei der Absicht der vorzeitigen Amtsniederlegung des Vorstandsvorsitzenden existieren die modified-trigger-Klauseln, wodurch der Vorstandsvorsitzende ein Sonderkündigungsrecht erhält. In der Praxis arbeiteten circa die Hälfte der Unternehmen am DAX mit Change-of-Control-Klauseln.¹³⁷ Jedoch muss es nicht zwangsläufig eine Amtsniederlegung sein; der Aufsichtsrat kann den Vorstandsvorsitzenden bei einem vorhandenen wichtigen Grund nach § 84 AktG abberufen, beispielsweise bei einer groben Verletzung seiner Sorgfaltspflicht oder der weiterhin nicht möglichen Geschäftsführung (§ 84 Abs. 3 Satz3 AktG). Der Widerruf führt in der Praxis zu der dauerhaften Amtsbeendigung des Vorstandsvorsitzenden.¹³⁸ Die Erklärung für die Amtsniederlegung kann formlos ohne wichtigen Grund gegenüber jedem Aufsichtsratsmitglied vorgelegt werden, allerdings kann der Aufsichtsrat dem Vorstandsvorsitzenden eine grobe Pflichtverletzung vorwerfen, wenn er ohne wichtigen Grund sein Amt niederlegt. Außerdem ist es nicht mehr nötig, eine zusätzliche Kündigung zu formulieren.¹³⁹ Letztendlich gibt es auch die Möglichkeit, die Beendigung des Arbeitsverhältnisses einvernehmlich zwischen Aufsichtsrat und Vorstandsvorsitzenden zu entscheiden.¹⁴⁰ Besonders in der Praxis existiert oft der Fall der einvernehmlichen Entscheidung über die Amtsniederlegung, die durch einen Aufhebungsvertrag gekennzeichnet ist.¹⁴¹ Wichtig ist, dass das eine Notgeschäftsführung nur in Ausnahmefällen, in denen keine andere Besetzung möglich ist, genutzt wird.¹⁴²

¹³⁶ Vgl. Bachmann, G. (2018), DCGK, Ziff. 4.2.1, Rn. 900 - 903

¹³⁷ Vgl. ebd., Ziff. 4.2.3, Rn. 1031 - 1033

¹³⁸ Vgl. Zenner, A. (2018), S. 375 – 376, Rn. 169

¹³⁹ Vgl. Kann, J. v. (2012), S. 13

¹⁴⁰ Vgl. Zenner, A. (2018), S. 375 – 376, Rn. 170 – 171

¹⁴¹ Vgl. Kann, J. v. (2012), S. 13

¹⁴² Vgl. Meyer, G. (2012), S. 42

5.1.4 Die GmbH

Eine GmbH muss laut § 6 Abs. 1 GmbHG (siehe 3.1.1 Der Geschäftsführer) mindestens einen oder mehrere Geschäftsführer haben. Die Gesamtgeschäftsführungsbefugnis ist der Grundsatz im Gesetz, jedoch ist es auch möglich, die Führungsaufgaben unter den Geschäftsführern aufzuteilen. Der Geschäftsführer kann sein Amt jederzeit niederlegen, außer zu einer Unzeit (§ 38 GmbHG).¹⁴³ Für eine wirksame Amtsniederlegung muss der Geschäftsführer eine schriftliche Erklärung gegenüber allen Gesellschaftern abgeben und das Handelsregister darüber in Kenntnis setzen.¹⁴⁴ Im Gegensatz zu der Aktiengesellschaft kann der Geschäftsführer einer GmbH ohne wichtigen Grund jederzeit abberufen werden (§ 38 Abs. 1 GmbHG).¹⁴⁵ Das modernisierte GmbH-Recht vom 23. Oktober 2008 gibt nach § 78 Abs. 1 AktG vor, bei Führungslosigkeit (Wegfall des Vorstands) von dem Aufsichtsrat vertreten zu werden. Die Vertretung durch den Aufsichtsrat soll den Gläubigern Schutz bieten für beispielweise Willenserklärungen, die abgegeben werden. Jedoch können Schwierigkeiten bei der Führungslosigkeit auftreten, wenn der Vertreter nicht im Handelsregister eingetragen ist und stattdessen die Geschäfte von einem faktischen Organ geleitet werden. Folglich entstehen dadurch Unsicherheiten im Rechtsbereich der Gesellschaft.¹⁴⁶ Besonders Familienunternehmen haben die Unternehmensform der GmbH und werden daraufhin in den meisten Fällen von Familienmitgliedern geführt. Sobald ein Generationswechsel, demzufolge ein Führungswechsel, ansteht, bringt es mehrere Komplikationen mit sich, weswegen dann häufig Fremd-Geschäftsführer angestellt werden.¹⁴⁷ Bei einem plötzlichen Ausfall der Geschäftsführung kommt es zur Führungskrise; oftmals sind keine Vorsorgemaßnahmen über die Nachfolge getroffen worden. Wenn der Zustand der Führungslosigkeit über einen längeren Zeitraum anhält, kann das Schäden für die GmbH verursachen.¹⁴⁸ Für den Erhalt besonders kleiner Unternehmen wie GmbHs ist es relevant, eine längerfristige Nachfolgeplanung zu erstellen, zusätzlich auch einen Notfallplan, wenn die Führung unerwartet wegfällt. Das Testament sollte auch regelmäßig aktualisiert werden um eine qualifizierte Nachfolge zu

¹⁴³ Vgl. Hierl, S. und Huber, S. (2008), S. 93, 94, 98, 99

¹⁴⁴ Vgl. Volkelt, L. (2014), S. 178

¹⁴⁵ Vgl. Hierl, S. und Huber, S. (2008), S. 98

¹⁴⁶ Vgl. Schmittmann, J. (2012), S. 169 -170

¹⁴⁷ Vgl. Volkelt, L. (2014), S. 34

¹⁴⁸ Vgl. Rohde, A. (2009), S. 16

gewährleisten.¹⁴⁹ Die langfristige Nachfolgeplanung sollte Priorität im Unternehmen haben. Daraufhin wird auch im Fall der plötzlichen Führungslosigkeit eine geregelte Nachfolge gewährleistet und Komplikationen können verhindert werden.¹⁵⁰

Der Beirat der GmbH kann bei der Nachfolgersuche unterstützen, denn er bringt Erfahrungen und Expertise aus externen Bereichen mit in das Unternehmen. Jedoch kann ein schuldrechtlicher Beirat nur als Beratungsorgan agieren, wohingegen der fakultative Beirat auch bei der Nachfolgeplanung unterstützen kann. Wichtig ist, die Kompetenzen für den fakultativen Beirat in dem Gesellschaftsvertrag einzugrenzen und festzulegen, um klare Arbeitsstrukturen für ihn zu schaffen.¹⁵¹ Für die Nachfolgeplanung kann im Gesellschaftsvertrag die Regelung getroffen werden, bei zum Beispiel Tod des Geschäftsführers, dem Beirat Kompetenzen im Bereich der Entscheidung und Kontrolle zu erlassen. Dadurch haben sie die Möglichkeit, neue (Fremd-)Geschäftsführer auszuwählen und ihnen beratend zur Seite zu stehen. Aufgrund der Begleitung durch den Beirat wird den Interessengruppen wie Mitarbeitern oder Lieferanten Sicherheit signalisiert.¹⁵² Die Kompetenzübertragung auf den Beirat hilft auch bei einer nicht eindeutigen Nachfolgerentscheidung, denn durch die neu gewonnenen Kompetenzen kann er die Entscheidungen für die Zukunft des Unternehmens treffen.¹⁵³

5.1.5 Die Führungsbedeutung

Heutzutage geraten immer mehr Unternehmen in Führungskrisen, wobei ungeklärte Aspekte aufkommen. Die Märkte werden immer komplexer und so auch die Führung. In Bezug auf die Führung wird die interne Kommunikation unterschätzt, obwohl diese bei vielen Komplikationen im betrieblichen Ablauf helfen könnte. Deswegen ist es wichtig für die Unternehmen der internen Kommunikation mehr Aufmerksamkeit zu schenken, um sie in den betrieblichen Alltag zu integrieren.¹⁵⁴ Unternehmen müssen aus der Führungskrise lernen und für sich herausfiltern, aus welchen Gründen es dazu gekommen ist. Dazu sollten möglicherweise neue Prozesse bei der Nachfolgeplanung entwickelt werden. Alle Interessengruppen des Unternehmens sollten in den Prozess mit einbezogen werden, um

¹⁴⁹ Vgl. Hirmer, A.-L. (2015), S. 79, 82

¹⁵⁰ Vgl. Rohde, A. (2009), S. 18

¹⁵¹ Vgl. Wolf, J.-M. (2015), S. 273, 277 - 278

¹⁵² Vgl. ebd., S. 281, 282

¹⁵³ Vgl. Zeiss, H. (2015), S. 331

¹⁵⁴ Vgl. Oken, B. und Hoppe, H. J. (2017), S. 1, 45

in einer erneuten Führungskrise vorherige Anzeichen zu erkennen.¹⁵⁵ Die Führung motiviert auf diese Art und Weise auch Mitarbeiter, woraufhin auch die Produktivität steigt.¹⁵⁶ Außerdem muss die Führungskraft sich einem ständigen Wandel unterziehen, da die Märkte sich kontinuierlich verändern. Diese Veränderungen müssen von der Führungskraft in das Unternehmen eingebracht werden, um die Interessengruppen, besonders die Mitarbeiter, dafür zu sensibilisieren.¹⁵⁷ Denn die Führung hat einen großen Einfluss auf die Prozesse des Unternehmens und die Zielerreichung. Die Führungsperson muss mit Bedacht die richtigen Ziele wählen und die entsprechenden Strategien dafür, um die Mitarbeiter langfristig zu motivieren. Letztendlich verdeutlicht die Führung, dass sie eine beeinflussende Wirkung in Bezug auf die Erreichung der Gesetzten Ziele hat.¹⁵⁸

5.2 Stakeholder Analyse

„A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives.“ R. Edward Freeman¹⁵⁹

Die Stakeholder sind verschiedene Gruppen, die einen Bezug zum Unternehmen haben und von dessen Tätigkeit beeinflusst werden. Sie haben in erster Linie ein monetäres Interesse an dem Unternehmen, aber sie besitzen auch ein Interesse an Entscheidungen, die keinem Gesetz unterliegen, zum Beispiel eine Zusage.¹⁶⁰ Einige von den Stakeholdern sind beispielsweise die Mitarbeiter, die Lieferanten, die Investoren und die Aktionäre.¹⁶¹ Das Unternehmen untersteht ständig seinen verschiedenen Beziehungen zur Umwelt, das heißt auch den Beziehungen zu seinen verschiedenen Stakeholder-Gruppen. Aus diesem Grund ist es von Bedeutung, im Sinne des Unternehmens die verschiedenen Interessen der Stakeholder zu erkennen und zu berücksichtigen.¹⁶² Wichtig bei der Berücksichtigung der ausgewählten Stakeholder sind außerdem ihre Reichweite und die damit verbundenen Möglichkeiten. Zudem können die verschiedenen Stakeholder-Beziehungen dem Unternehmen möglicherweise bei der Erreichung von Zielen oder der Bewältigung von

¹⁵⁵ Vgl. Schlachte, C. und Lobodda (2017), S. 15, 17

¹⁵⁶ Vgl. Doerfler W. (2014), S. 151

¹⁵⁷ Vgl. Michaelis, B., Nohe, C. und Sonntag, K. (2012), S. 366

¹⁵⁸ Vgl. Kaehler, B. (2017), S. 38, 40

¹⁵⁹ Freeman, E. R. (2010), S. 46

¹⁶⁰ Vgl. Kürsten, W. (2002), S. 177

¹⁶¹ Vgl. Behringer, S. (2017), S. 7 - 8

¹⁶² Vgl. Baden, A. (2001), S. 398, 400 - 401

Schwierigkeiten von Nutzen sein.¹⁶³ Nach Mayr gibt es die Möglichkeit, die Stakeholder in „primary“ und „secondary“ Gruppen zu unterteilen (siehe Abbildung 4). Zu der Gruppe der primären Stakeholder gehören diejenigen, die eine vertragliche Vereinbarung mit dem Unternehmen haben wie Kunden, Lieferanten oder auch Fremdkapitalgeber. Die sekundären Stakeholder sind die Öffentlichkeit, die Medien, die Konkurrenten oder andere Interessengemeinschaften.¹⁶⁴ Essenziell für die Stakeholder ist es, dass das Unternehmensmanagement ihre Interessen im weitesten Sinne versucht mit in die Entscheidungen einzubinden.¹⁶⁵ In der Führungskrise können die Änderungen nachhaltige Auswirkungen auf die Interessengruppen und deren Handlungen verursachen.¹⁶⁶ Daraus schließend ist es von großer Bedeutung, die Stakeholder mit zeitnahen und zielgruppenkonformen Informationen zu versorgen, die meist Top-Down kommuniziert werden.¹⁶⁷ Mit dem zeitlichen Verlauf der Krise können die Beziehungen der Stakeholder zu dem Unternehmen schwächer werden und somit einen kritischen Faktor darstellen.¹⁶⁸ Aus diesem Grund heben Slatter und Lovett hervor, dass die Nachfrage nach Informationen auf Seiten der Stakeholder kontinuierlich steigt.¹⁶⁹ Unterschiedlich sind sie entweder direkt oder indirekt betroffen von der Führungskrise, weswegen eine Stakeholder-Analyse sinnvoll ist.¹⁷⁰ Zuerst sollte das Unternehmen die betroffenen Stakeholder der Führungskrise identifizieren, danach findet eine Charakterisierung der Interessengruppen statt, wobei die jeweiligen Machtstellungen in Bezug auf das Unternehmen aufgezeigt werden. Letztendlich versucht das Unternehmen die jeweiligen und unterschiedlichen Handlungsweisen und damit verbundenen Folgen durch die Stakeholder zu untersuchen.¹⁷¹

¹⁶³ Vgl. Hentze, J. und Thies, B. (2014), S. 19

¹⁶⁴ Vgl. Mayr, S. (2010), S. 73

¹⁶⁵ Vgl. Wentges, P. (2002), S. 87

¹⁶⁶ Vgl. Stolzberg, K. und Herberle, K. (2013), S. 2

¹⁶⁷ Vgl. Deutinger, G. (2013), S. 8

¹⁶⁸ Vgl. Buschmann, H. (2004), S. 202

¹⁶⁹ Vgl. Slovet, S. und Lovett, D. (1999), S. 181

¹⁷⁰ Vgl. ebd., S. 63

¹⁷¹ Vgl. ebd., S. 66

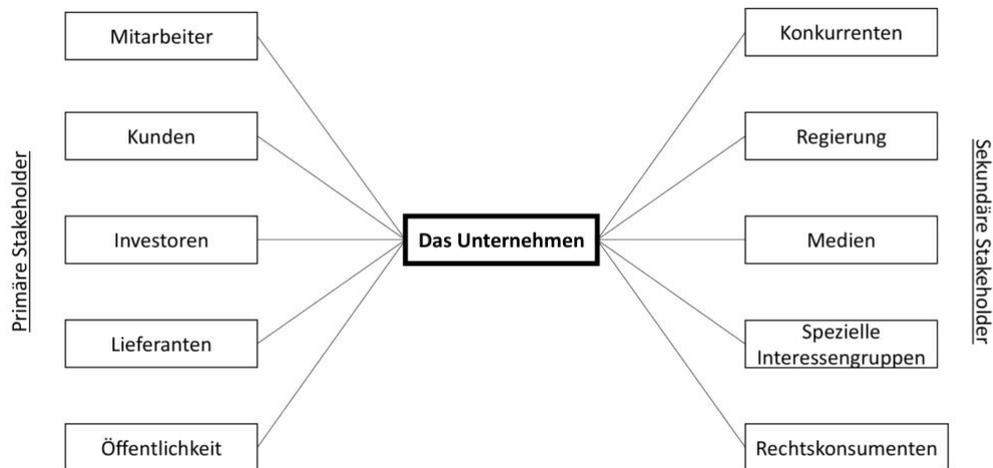


Abb. 5: Stakeholder-Übersicht (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Freeman et al. (2007), S. 7)

5.2.1 Unternehmensleitung

Das Unternehmen steht bei einer Führungskrise vor der schwierigen Aufgabe, die Interessen aller Stakeholder zu berücksichtigen. In Bezug auf die Folgen, wie beispielsweise die ungewisse Nachfolgersuche, entsteht Unsicherheit bei den Stakeholdern in Hinsicht auf die Zukunft, welche das Unternehmen versuchen muss zu beseitigen. Die Informationsasymmetrie zwischen dem Unternehmen und den Stakeholder-Gruppen bringt viele Schwierigkeiten mit sich. Die Mitarbeiter sind beunruhigt, was durch die Berichterstattung der Medien verstärkt wird, da oft die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und der Belegschaft nicht ausreichend ist. Denn eine gute Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seinen Interessengruppen induziert mehr Transparenz bei den Entscheidungen und Zielen in Bezug auf die Führungskrise, aber verdeutlicht gleichzeitig die Notwendigkeit der Entscheidungen.¹⁷² Stakeholder wie Aktionäre verlangen beispielsweise eine andere oder schnellere Vorgehensweise und Gläubiger könnten Maßnahmenpläne fordern. Wenn versprochene Maßnahmen vom Unternehmen nicht eingehalten oder nicht durchgeführt werden, herrscht ein Vertrauensmangel bei den Stakeholdern. Das Unternehmen beziehungsweise die Unternehmensführung spielt eine

¹⁷² Vgl. Winkelmann, R. und Entzweiler, T. (2018), S. 110

wichtige Rolle bei der Bewältigung der Führungskrise.¹⁷³ Die Lehre von Kant weist in Bezug auf die Führung darauf hin, dass die Produktivitätsmaximierung im Unternehmen das Erreichen von Erfolgen unterstützt. Außerdem sind die Handlungen der Führungskraft eine allgemeine Norm für das funktionierende Unternehmen.¹⁷⁴

5.2.2 Mitarbeiter

Die Situation zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitern kann in der Führungskrise angespannt sein, da bei den Mitarbeitern Unsicherheiten über ihre Zukunft im Unternehmen herrschen. Diese Unsicherheiten können sich nach gewisser Zeit in der Arbeitsqualität der Mitarbeiter zeigen.¹⁷⁵ Hauptsächlich beschränken sich die Interessen der Mitarbeiter in der Krise auf deren Entlohnung für ihre Arbeit und das Sozialinteresse, welches die Unternehmensverbundenheit verdeutlicht. Durch die Informationen, die sie im geringen Maße erhalten, können Konflikte entstehen, indem das Unternehmen für die Krise verantwortlich gemacht wird.¹⁷⁶ Besonders in Krisenzeiten und dem zukünftigen Wandel entstehen bei den Mitarbeitern unterschiedliche Emotionen wie beispielsweise Wut oder Sorge. Diese sollten durch eine ständige Informationsversorgung verhindert werden. Folglich ist Kommunikation essenziell, um mögliche Zweifel in der Führungskrise zu bewältigen.¹⁷⁷ Jedoch reagiert nicht jeder Mitarbeiter gleich auf die Führungskrise. Allgemein kann man die Mitarbeiter in positive und negative Typen kategorisieren. Der positive Typ begegnet dem bevorstehenden Wandel mit Optimismus und ist offen dafür. Im Gegensatz dazu reagiert der negative Typ mit Zweifeln und Widerstand gegenüber der Führungskrise. Abgesehen von den beiden Mitarbeitertypen gibt es noch weitere Verhaltenstypen, denn es ist komplex, die Belegschaft in verschiedene Kategorie einzuordnen.¹⁷⁸ In dem Fall der Führungskrise bei Thyssen-Krupp war die Belegschaft, durch IG-Metall vertreten, sehr überrascht von den Rücktritten von Heinrich Hiesinger und Ulrich Lehnert. Sie forderten klare Strukturen, die aktiv durchgesetzt werden und auch der Finanzinvestor Cevian sprach sich dafür aus, dass die Interessen der Belegschaft berücksichtigt werden. Die Arbeitnehmer verlangten eine gerechte Behandlung und die Aufrechterhaltung der sozialen Interessen. Wichtig ist es hierbei wieder, die Stabilität des

¹⁷³ Vgl. Kantowsky, J. und Schulte, A. (2015), S. 441 - 445

¹⁷⁴ Vgl. Winkelmann, R. und Entzweiler, T. (2018), S. 12, 16

¹⁷⁵ Vgl. ebd., S. 449 – 450

¹⁷⁶ Vgl. Mayr, S. (2010), S. 145 – 146

¹⁷⁷ Vgl. Winkelmann, R. und Entzweiler, T. (2018), S. 108

¹⁷⁸ Vgl. Grannemann, U. und Seele, H. (2016), S. 91 - 92

Unternehmens aufrechtzuerhalten und somit die Unsicherheiten der Belegschaft zu beseitigen.^{179 180}

5.2.3 Investoren

Bei einer Führungskrise kann der Fall eintreten, dass die Investoren schnelle Maßnahmen verlangen oder eigene Maßnahmen vorlegen, die durchgesetzt werden sollen. Besonders der Fall Thyssen-Krupp zeigt die große Einflussnahme durch die Investoren. Bevor die Stahlfusion von Heinrich Hiesinger durchgeführt wurde, wollte der Investor Elliot bei den Geschäften mitmischen. Der schwedische Investor Cevian verlangte eine bessere Strategie, gemeinsam mit dem Investor Elliot kritisierte er die verhandelten Konditionen der Stahlfusion. Den Rücktritt von Heinrich Hiesinger begrüßten auch die beiden Investoren Cevian und Elliot; nun konnten sie ihre Vorstellungen eher durchsetzen, solange das Führungschaos herrschte.^{181 182} Die Gläubiger einer GmbH legen Wert auf rechtzeitige Informationen über die Führungskrise, denn dadurch können sie frühzeitig ihr Risiko über mögliche Ausfälle kalkulieren. Essenziell für die Gläubiger ist ihr investiertes Geld und die Erfüllung ihrer Forderungen gegenüber der Gesellschaft. Sie versuchen das Risiko zu minimieren und ihre Erfolgsrate zu maximieren.¹⁸³

5.2.4 Anteilseigner

Die Aktionäre sind Shareholder, das heißt sie besitzen Anteile vom Unternehmen in Form von Aktien. Ihr Interesse liegt darin, den Gewinn Ihrer Aktien zu steigern, indem sie den Kurswert der Aktien in Richtung Marktwert richten.¹⁸⁴ In einer Führungskrise verhalten sich die Aktionäre unterschiedlich. Ihr Hauptziel ist die Vermeidung von finanziellen Verlusten am Markt. Der Fall von Thyssen-Krupp veranschaulichte, dass die Aktionäre den Rücktritt vom Vorstandsvorsitzenden Heinrich Hiesinger begrüßten. Die Zustimmung der Aktionäre zeigte sich anhand von mehreren Kurssprüngen am DAX, womit der Wert der Aktien von

¹⁷⁹ Vgl. <https://www.n-tv.de/wirtschaft/Ungewoehnliche-Allianz-bei-Thyssenkrupp-article20555987.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen: 04.01.2019

¹⁸⁰ Vgl. <https://www.igmetall.de/29790.htm>, (o. A.) (2018), Aufgerufen: 04.01.2019

¹⁸¹ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/thyssenkrupp-us-investor-paul-singer-will-heinrich-hiesinger-absetzen-a-1208945.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen: 09.01.2019

¹⁸² Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/a-1216924.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen: 09.01.2019

¹⁸³ Vgl. Mohaupt, J. (2017), S. 156, 247

¹⁸⁴ Vgl. Kürsten, W. (2002), S. 179

Thyssen-Krupp stieg.¹⁸⁵ Wiederum zeigte der Fall von Audi, dass hier die Aktionäre schon aufgrund der Vorgeschichte des Dieselskandals bei der Inhaftierung vom Audi-Chef Rupert Stadler mit Vorsicht reagierten. Am DAX sanken die Vorzugsaktien von Volkswagen aufgrund der Verhaftung, zusätzlich lösten einige Anleger ihre Position auf.¹⁸⁶ ¹⁸⁷ Erst nach einigen Monaten, nachdem sich die Situation entspannt hatte und die Aktionäre wieder ein sicheres Gefühl hatten, machten die Aktien von Volkswagen wieder Gewinn.¹⁸⁸

Die Gesellschafter einer GmbH haben in der Regel eine engere Verbindung zu dem Unternehmen als die einer Aktiengesellschaft.¹⁸⁹ Besonders zwischen dem Geschäftsführer und den Gesellschaftern herrscht eine Prinzipal-Agenten-Beziehung, denn die Gesellschafter versorgen die GmbH mit Kapital, womit der Geschäftsführer im Interesse des Unternehmens und der Gesellschafter arbeitet.¹⁹⁰ Während einer Führungskrise verlangen die Gesellschafter eine frühzeitige Informationsversorgung über den Verlauf und die geplanten Maßnahmen zur Auflösung der Krise. Außerdem fürchten die Gesellschafter durch die engere Verbindung zum Unternehmen, dass die Reputation Schaden nehmen könnte.¹⁹¹ Dadurch können sie mit ihren Mitteln bei der Bewältigung der Führungskrise mitwirken, denn normalerweise gehört dies zu der allgemeinen Sorgfaltspflicht des Geschäftsführers. Zusätzlich ist es ihnen möglich, über den Kurs des Unternehmens bei einer frühen Informationsversorgung mitzuwirken.¹⁹² Die Gesellschafterversammlung ist das wichtigste Willensbildungsorgan in der Krisenzeit und es liegt in ihrer Verantwortung, über den zukünftigen Verlauf der Gesellschaft zu entscheiden.¹⁹³

¹⁸⁵Vgl. <http://www.manager-magazin.de/finanzen/boerse/dax-aktueller-bericht-von-der-boerse-mit-euro-kurs-a-1239539.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen: 09.01.2019

¹⁸⁶Vgl. <http://www.manager-magazin.de/finanzen/boerse/dax-aktueller-bericht-von-der-boerse-mit-euro-kurs-a-1213491.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen: 09.01.2019

¹⁸⁷Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/rupert-stadler-audi-chef-festgenommen-a-1213535.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen: 09.01.2019

¹⁸⁸Vgl. <http://www.manager-magazin.de/finanzen/boerse/dax-aktueller-bericht-von-der-boerse-mit-euro-kurs-a-1228633.html>, (o. A.) (2018), Aufgerufen: 09.01.2019

¹⁸⁹ Vgl. Mohaupt, J. (2017), S. 140

¹⁹⁰ Vgl. ebd., S. 45

¹⁹¹ Vgl. ebd., S. 246

¹⁹² Vgl. ebd., S. 143, 156

¹⁹³ Vgl. ebd., S. 154

6 Fazit

Diese Forschungsarbeit setzte sich mit den Auswirkungen der Führungslosigkeit auf das Unternehmen und seine Interessengruppen auseinander, wobei ich mich mit rechtlichen aber auch praktischen Aspekten in Bezug auf die Führung beschäftigt habe.

Die Erkenntnisse zeigen, dass die Führungslosigkeit stets ein aktuelles Thema bleiben wird, da die Märkte sich ständig verändern und immer komplexer werden. Durch diese Komplexität müssen Unternehmen besonders auf unerwartete Amtsniederlegungen vorbereitet sein und mit Gegenmaßnahmen reagieren. Durch Führungskrisen entstehen auch immer Unruhen innerhalb der Stakeholder-Gruppen (Mitarbeiter oder Investoren), aber auch die Shareholder (Aktionäre) reagieren unterschiedlich auf die Führungslosigkeit. Je nachdem welche Meinung die Aktionäre zu der Führungsebene haben, macht sich der Rücktritt am DAX (siehe 5.2.4 Anteilseigner) durch einen Kursprung nach oben bemerkbar, wenn sie der Meinung sind, dass die Führung nicht für das Unternehmen geeignet sei. Im Gegensatz dazu können die Aktionäre aber auch mit Vorsicht reagieren und versuchen ihre Anteile zu verkaufen. Diese Verunsicherung kann sich auch in der Produktivität bemerkbar machen. Im Gegensatz dazu reagieren die Investoren forscher als die Mitarbeiter oder Aktionäre, wie der Fall von dem Unternehmen Thyssen-Krupp zeigte. Einige Investoren versuchen ihren Mehrheitsanteil zu nutzen, um einen von ihnen gewünschten Personalvorschlag durchzubringen und somit das Unternehmen auch in die gewünschte Richtung zu lenken. Das heißt, dass Investoren vor allem persönliche Ziele verfolgen. Das Unternehmen muss hier agieren, indem es den verschiedenen Interessengruppen zielgruppengerechte Informationen zur Verfügung stellt und versucht die Unsicherheiten zu beseitigen. Außerdem zeigt die Praxis, dass es zwar rechtliche Vorgaben für den Fall der Führungslosigkeit für die GmbH und AG gibt, diese jedoch nur in seltenen Fällen angewandt werden. Die erwähnten Unternehmen in Kapitel vier haben sich alle für Interimslösungen entschieden, was daraus schließen lässt, dass diese bevorzugt werden, da der Interimschef schon mit dem Unternehmen, den Strukturen und den Zukunftsvisionen vertraut ist. Somit kann er Interimschef schneller den normalen Arbeitsablauf des Unternehmens weiterführen.

Die Ergebnisse aus der Forschungsarbeit verdeutlichen, dass die Führung neben vielen anderen bedeutenden Akteuren eine wichtige Rolle für das Unternehmen spielt. Denn wie bereits erwähnt, treten Komplikationen (z. B. Unsicherheiten wegen der nicht geregelten Führungsnachfolge) mit den Stakeholder-Gruppen auf, welche die Führungskrise zusätzlich verstärken können. Weiterhin können durch das langfristige Fehlen der Unternehmensführung Schäden in Bezug auf die Reputation entstehen. Das

Führungschao wird von den Medien in die Öffentlichkeit getragen. Dadurch kann ein negatives Bild von dem Unternehmen entstehen, weil durch die Führungslosigkeit der Anschein entsteht, dass das Unternehmen nicht ausreichend repräsentiert wird und an Festigkeit verliert.

Wie bereits in der Forschungsfrage erwähnt, hat die Führungskrise wirtschaftliche, rechtliche und psychologische Auswirkungen, welche zu beachten sind. Im wirtschaftlichen Sinne kann die Produktivität beeinflusst werden, wie im Fall von Audi zu sehen ist. Hier musste die Fahrzeugpräsentation des neuen Modells aufgrund des Imageschadens verschoben werden. Zudem können die wirtschaftlichen Aspekte mit den psychologischen zusammenhängen, denn wenn die Mitarbeiter sich unsicher fühlen, leidet die Arbeitsqualität darunter, welche sich wiederum in den Endprodukten widerspiegelt. Im psychologischen Sinn erwarten die beteiligten Gruppen Klarheit von der Führungsriege und eine ständige Kommunikation mit ihnen. Der Rechtsaspekt darf nicht in den Hintergrund geraten, denn wenn die Nachfolgesuche eine zu lange Zeit beansprucht und die laufenden Geschäfte gefährdet werden, muss per Gesetz ein Notgeschäftsführer vom Gericht bestimmt werden (§ 29 BGB analog; § 85 AktG). Neben dem Rechtsaspekt wird häufig die Lösung des Interimschef herangezogen, wie in den Kapitel vier genannten Unternehmensbeispielen, da diese zu Anfang die schnellste und unkomplizierteste Lösung ist. Außerdem ist die Lösung der externen Besetzung denkbar, wobei jedoch Probleme auftreten können, wenn die ausgewählten Kandidaten noch in anderen Unternehmen tätig sind und aufgrund ihrer Verträge die Stelle nicht antreten können. Möglich ist auch, dass die externen Kandidaten die Führungsposition ablehnen, da sie von Streitigkeiten mit den Investoren oder ähnliches zurückschrecken.

Den Unternehmen ist zu empfehlen sich intensiver mit einer langfristigen Nachfolgeplanung zu beschäftigen und insbesondere Notfallpläne für verschiedene Situationen auszuarbeiten. Besonders, wenn Unternehmen in der Vergangenheit schon Erfahrungen mit dem Ausfall der Führung gemacht haben, sollten sie diese Erfahrungen einarbeiten und auch Bezug auf die Stakeholder nehmen. Beispiele wie das Unternehmen Thyssen-Krupp zeigen, dass die Stakeholder und Shareholder nicht zu unterschätzen sind. Durch die Einbindung der Interessengruppen können die Unsicherheiten bewältigt, das Vertrauen wiedergewonnen und die Bindung zum Unternehmen gestärkt werden. Die Interimslösung sollte in äußerst dringenden Fällen bevorzugt werden, wenn wichtige kurzfristige Entscheidungen für das Unternehmen anstehen. Der Interimschef ist mit den Tagesabläufen und den anderen Beteiligten der Führungsebene vertraut. Somit können die Geschäfte zügiger abgewickelt werden und es entstehen weniger Verluste wie der Weggang von Stakeholdern

beziehungsweise Unruhen innerhalb der Stakeholder oder eine gescheiterte Projektrealisierung (siehe 4.3.3 Nachfolgersuche). Außerdem sollten die Unternehmen ihre Notfallpläne anhand verschiedener Ausgangssituationen ausrichten. Wenn der Fall von Streitigkeiten innerhalb der Führungsebene auftritt und auch die Hauptinvestoren darin eingebunden sind, wäre eine externe Besetzung möglicherweise von Vorteil. Dadurch können die Uneinigheiten über beispielsweise den Fortgang des Unternehmens beseitigt werden und ein gemeinsames Ziel verfolgt werden. Schließlich gibt es die Möglichkeit die Führungsposition durch das Gericht bestellen zu lassen. Diese wird nur in dem Fall genutzt, wenn weder die interne noch die externe Besetzung möglich ist und das Unternehmen sonst weiter in die Krise geraten würde.

Die Führung ist ein interessanter und zugleich komplexer Bereich, welcher auch die Nachfolge und deren Auswirkungen betrifft. Schlussendlich sollten die Erfahrungen aus der Vergangenheit zum Vorteil genutzt und zukünftige Nachfolgemodelle auf die kontinuierlichen Veränderungen ausgelegt werden.

Literaturverzeichnis

- Baur, M., Kantowsky, J. und Schulte, A. (2015): Stakeholder Management in der Restrukturierung: Perspektiven und Handlungsfelder in der Praxis, 2. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden
- Behringer, S. (2017): Unternehmenssanierung: Ursachen - Krisenfrüherkennung - Management, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Buschmann H. (2004): Stakeholder-Management als notwendige Bedingung für erfolgreiches Turnaround-Management. In: Bickhoff N., Blatz M., Eilenberger G., Haghani S., Kraus KJ. (eds) Die Unternehmenskrise als Chance. Springer, Berlin, Heidelberg
- Deutinger, G. (2013): Kommunikation im Change: Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen, 1. Auflage, Springer Gabler, Berlin, Heidelberg
- Doerfler W. (2014): Führung und Führungskräfteentwicklung. In: Niermann P.J., Schmutte A. (eds) Exzellente Managemententscheidungen, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Döll, M. (2018): Aktienrecht und Codes of Best Practice, 1. Auflage, Duncker & Humboldt, Berlin
- Eibelshäuser, B. (2011): Unternehmensüberwachung als Element der Corporate Governance, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Engelhardt, C. (2018): Gesellschaftsrecht, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Freeman, E. R. (2010): Strategic Management: A stakeholder approach (Original 1984), Cambridge: Cambridge University Press
- Freeman, Edward R., Jeffrey S. Harrison, und Andrew C. Wicks. 2007. Managing for stakeholders. Survival, reputation, and success. New Haven: Yale University Press.
- Grannemann, U. und Seele, H. (2016): Führungsaufgabe Change: Eine Roadmap für Führungskräfte in Veränderungsprozessen, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Grün A., Schmitz J. (2012): Personelle Besetzung des Vorstandes. In: Grundei J., Zaumseil P. (eds) Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance. Gabler Verlag
- Hentze, J. und Thies, B. (2014): Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting, 1. Auflage, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg
- Hierl, S. Und Huber, S. (2008): Rechtsformen und Rechtsformwahl, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Hirmer AL. (2015) B Theoretische Grundlagen zur Analyse von Kategorienmarken. In: Familienunternehmen als Kategorienmarke. Innovatives Markenmanagement, vol 53. Springer Gabler, Wiesbaden
- Hornberg, M. (2006): Die Regelungen zur Beaufsichtigung der Geschäftsführung im deutschen und britischen Corporate Governance Kodex, 1. Auflage, Duncker & Humboldt, Berlin

- Illert, S., Ghassemi-Tabar, N. Und Cordes, M. (2018): Handbuch Vorstand und Aufsichtsrat, 1. Auflage, RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH, Köln
- Jehle, T. Fr., Láng, C. und Meier-Rudolph, W. (2009): Check Book für GmbH-Geschäftsführer, 6. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Jula, R. (2012): Der GmbH-Geschäftsführer, 4. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Jula, R. und Sillmann, B. (2012): Handbuch GmbH, 4. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Kaehler B. (2017): Komplementäre Führung, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Kann, J. v. (2012): Vorstand der AG: Führungsaufgaben, Rechtspflichten und Corporate Governance, 2. Auflage, Erich-Schmidt-Verlag, Berlin
- Kremer, T., Bachmann, G., Lutter, M., Werder, A. v. (2018): Deutscher Corporate Governance Kodex, Kodex-Kommentar, 7. Auflage, C.H. Beck, München
- Lorz, R., Pfisterer B. Und Gerber, O. (2010): Beck'sches Formularbuch GmbH-Recht, 1. Auflage, C.H. Beck, München
- Maier, G. W., Bartscher, T. und Nissen, R.:
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung-33168/version-256695>, (o. J.),
 Aufgerufen am: 03.12.2018
- Mayr, S. (2010): Stakeholder Management in der Unternehmenskrise, 1. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden
- Michaelis B., Nohe C. und Sonntag K. (2012): Führungskräfteentwicklung im 21. Jahrhundert – Wo stehen wir und wo müssen (oder wollen) wir hin? In: Grote S. (eds) Die Zukunft der Führung, 1. Auflage, Springer, Berlin, Heidelberg
- Mohaupt, J. (2017): Geschäftsleiterpflichten in der Unternehmenskrise, 1. Auflage, Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,
<https://doi.org/10.5771/9783845282565>, Reihe: Schriften zum Gesellschafts-, Bank- und Kapitalmarktrecht, Bd. 64
- Müller, H.-E.: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmensfuehrung-und-management-54140/version-277194>, (o. J.), Aufgerufen am: 03.12.2018
- Nippa, M., Petzold, K. und Kürsten, W. (2002): Corporate Governance: Herausforderungen und Lösungsansätze, 1. Auflage, Physica-Verlag Heidelberg
- Okun B. und Hoppe H. J. (2017): Die große Führungskrise, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Rohde, A. (2009): Unternehmensnachfolge in der GmbH, 1. Auflage, VSRW-Verlag, Bonn
- Schlachte C. Und Lobodda S. (2017): Führung und Wertschöpfung, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

- Schmittmann J.M. (2012): Aufsichtsratsstätigkeit in der Unternehmenskrise. In: Grundei J., Zaumseil P. (eds) Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance. Gabler Verlag
- Schnobrich, S. Und Barz, M. (2000): Die Business-AG, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Slatter, S. und Lovett, D. (1999): Corporate Turnaround: Managing Companies in Distress, London et al. 1999, Sudarsanam
- Stache, U. (2018): GmbH-Recht, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Stein, P. (2016): Die Aktiengesellschaft, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Stolzberg, K. und Herberle, K. (2013): Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung, 3. Auflage, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg
- Volkelt L. (2014): Geschäftsführer im Konzern, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Welge, M. K. und Eulerich, M. (2012): Corporate-Governance-Management, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Wentges, P. (2002): Corporate Governance und Stakeholder-Ansatz: Implikationen für die betriebliche Finanzwirtschaft, 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag
- Winkelmann, R. Und Entzweiler, T. (2018): Coaching als Führungsinstrument: Neue Leadership-Konzepte für das digitale Zeitalter, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Winkels A. (2018) Aktive Corporate Governance in der Unternehmenskrise: Beirat, Aufsichtsrat und Mitbestimmung. In: Knecht T.C., Hommel U., Wohlenberg H. (eds) Handbuch Unternehmensrestrukturierung. Springer Reference Wirtschaft. Springer Gabler, Wiesbaden
- Wolf J.-M. (2015): Der freiwillige Beirat als Instrument der Unternehmensnachfolge. In: Wegmann J., Wieseahn A. (eds) Unternehmensnachfolge, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Zeiss H. (2015): Unternehmensnachfolge bei Tod des Unternehmers. In: Wegmann J., Wieseahn A. (eds) Unternehmensnachfolge, 1. Auflage Springer Gabler, Wiesbaden
- Zimmermann, S. (2009): Rekrutierungsvorgehen deutscher Unternehmen im Bereich des Topmanagements. In: Backes-Gellner, U., Krakel, M. Und Pull, K.: Beiträge zur Personal- und Organisationsökonomik Band 20, Rainer Hampp Verlag, München

Internetquellen

Eckl-Dorna, W.: „Stadler-Verhaftung vermasselt Audis großen Elektro-Aufschlag“ in Manager Magazin, 27.06.2018, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/elektroauto-audi-verschiebt-e-tron-premiere-rupert-stadler-in-haft-a-1215067.html>, Aufgerufen am: 24.12.2018

Hartung, M. J. und Nienhaus, L.: „Es wird hier nichts zerschlagen“ in DIE ZEIT Nr.41/2018, 04.10.2018, <https://www.zeit.de/2018/29/thyssenkrupp-krise-ulrich-lehner-aktionaere/komplettansicht>, Aufgerufen am: 14.12.2018

Henneberger, F.: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ueberkapazitaet-49104>, (o. J.), Aufgerufen am: 31.01.2019

Kaiser, A.: „Eine Frau für die Mission Impossible an der Ruhr“ in Manager Magazin, 19.12.2018, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/martina-merz-neue-chefin-fuer-aufsichtsrat-von-thyssenkrupp-a-1243573.html>, Aufgerufen am: 20.12.2018

Nienhaus, L.: „Bei uns gibt es keine Not“ in Zeit Online, 11.07.2018, <https://www.zeit.de/2018/29/thyssenkrupp-krise-ulrich-lehner-aktionaere/komplettansicht>, Aufgerufen am: 14.12.2018

o. A.: „Audi-Chef Rupert Stadler vorläufig verhaftet“ in Spiegel Online, 18.06.2018, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/audi-chef-rupert-stadler-festgenommen-a-1213533.html>, Aufgerufen am: 24.12.2018

o. A.: „Audi-Chef Stadler legt Haftbeschwerde ein“ in Manager Magazin, 19.07.2018, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/audi-chef-rupert-stadler-legt-haftbeschwerde-gegen-u-haft-ein-a-1219225.html>, Aufgerufen am: 24.12.2018

o. A.: „Aufsichtsrat beurlaubt Audi-Chef, Schot als Ersatz“ in Manager Magazin, 19.06.2018, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/audi-noch-kein-nachfolger-fuer-rupert-stadler-gefunden-a-1213706.html>, Aufgerufen am: 24.12.2018

o. A.: „Beurlaubter Audi-Chef Stadler muss im Gefängnis bleiben“ in Manager Magazin, 13.08.2018, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/audi-rupert-stadler-muss-im-gefaengnis-bleiben-a-1222891.html>, Aufgerufen am: 24.12.2018

o. A.: „BMW-Vorstand soll neuer Audi-Chef werden“ in Manager Magazin, 24.07.2018, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/personalien/bmw-markus-duesmann-soll-audi-chef-werden-a-1219880.html>, Aufgerufen am: 24.12.2018

o. A.: „Bram Schot wird neuer Audi-Vorstandsvorstandsvorsitzender“, 12.12.2018, <https://www.audi-mediacyber.com/de/pressemitteilungen/bram-schot-wird-neuer-audi-vorstandsvorsitzender-11151>, Aufgerufen am: 24.12.2018

o. A.: „Christian Haub leitet Tengelmann ab sofort allein“ in Manager Magazin, 18.04.2018, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/tengelmann-christian-haub-uebernimmt-alleinige-geschaefsfuehrung-a-1203559.html>, Aufgerufen am: 23.12.2018

o. A.: „Das indische Abenteuer startet - Thyssenkrupp und Tata besiegeln Stahl-Bündnis“ in Manager Magazin, 30.06.2018, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/thyssenkrupp-und-tata-steel-haben-vertraege-unterzeichnet-a-1215918.html>, Aufgerufen am: 14.12.2018

o. A.: „Die Geschichte der Vier Ringe“, 01.01.2014, <https://www.audi-mediacyber.com/de/pressemitteilungen/die-geschichte-der-vier-ringe-4093>, Aufgerufen am: 24.12.2018

o. A.: „Dreierteam statt Chef - turbulente Tage bei Thyssenkrupp“ in Manager Magazin, 06.07.2018, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/personalien/thyssenkrupp-nach-ulrich-lehner-schmeisst-auch-ulrich-lehner-hin-a-1218775.html>, Aufgerufen am: 14.12.2018

o. A.: „Er hat noch eine geringe Chance“ in Manager Magazin. 11.04.2018, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/erivan-haub-tengelmann-chef-weiter-vermisst-a-1202300.html>, Aufgerufen am: 23.12.2018

o. A.: „Ermittler werden Audi-Chef Stadler Betrug vor und durchsuchen seine Wohnung“ in Manager Magazin, 12.06.2018, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/personalien/rupe-rt-stadler-razzia-bei-audi-chef-wegen-abgasskandal-a-1212268.html>, Aufgerufen am: 24.12.2018

o. A.: „Ex-Tengelmann- Chef Erivan Haub gestorben“ in Manager Magazin, 12.03.2018, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/erivan-haub-ex-chef-von-tengelmann-handelsgruppe-gestorben-a-1197676.html>, Aufgerufen am: 23.12.2014

o. A.: „Familie Haub gibt Hoffnung für Tengelmann-Chef auf“ in Manager Magazin, 13.04.2018, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/personalien/karl-erivan-haub-suche-nach-tengelmann-chef-haub-laeuft-wieder-a-1202860.html>, Aufgerufen am: 23.12.2018

o. A.: „IG Metall fordert Klarheit über Zukunft des Konzerns“, 09.07.2018, <https://www.igmetall.de/29790.htm>, Aufgerufen am: 04.01.2019

o. A.: „Inhaftierter Audi-Chef vor Ablösung“ in Manager Magazin, 18.08.2018, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/personalien/audi-rupe-rt-stadler-vor-abloesung-a-1228639.html>, Aufgerufen am: 24.12.2018

o. A.: „Karl-Erivan Haub seit Samstag vermisst“ in Manager Magazin, 11.04.2018, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/karl-erivan-haub-seit-samstag-im-ski-gebiet-vermisst-a-1202254.html>, Aufgerufen am: 23.12.2018

o. A.: „Lehner spricht von „Psychoterror“ der aktivistischen Investoren“ in Manager Magazin, 11.07.2018, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/thyssenkrupp-aufsichtsratschef-ulrich-lehner-spricht-von-psychoterror-a-1217875.html>, Aufgerufen am: 14.12.2018

o. A.: „Nach Stadlers Festnahme - Vertriebsvorstand Schott soll Interimschef von Audi werden“ in Manager Magazin, 18.06.2018, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/rupe-rt-stadler-audi-chef-festgenommen-a-1213535.html>, Aufgerufen am: 24.12.2018

o. A.: „Rupert Stadler - Biografie“, 04.10.2018, <https://www.audi-mediacyber.com/de/pressemitteilungen/professor-rupert-stadler-biografie-977>, Aufgerufen am: 24.12.2018

o. A.: „Rupert Stadler bleibt vorerst Audi-Chef“ in Manager Magazin, 28.09.2018, <http://www.manager-magazin.de/finanzen/artikel/audi-rupert-stadler-bleibt-vorlaeufig-weiter-audi-chef-a-1230698.html>, Aufgerufen am: 24.12.2018

o. A.: „Sturm behindert Suche nach Tengelmann-Chef“ in Manager Magazin, 12.04.2018, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/personalien/tengelmann-erivan-haub-noch-vermisst-ueberlebenschancen-sinken-a-1202493.html>, Aufgerufen am: 23.12.2014

o. A.: „Thyssenkrupp-Chef Hiesinger schmeißt hin“ in Manager Magazin, 06.07.2018, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/a-1216924.html>, Aufgerufen am: 14.12.2018

o. A.: „Thyssenkrupp-Finanzvorstand soll Interimschef werden“ in Manager Magazin, 11.07.2018, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/thyssenkrupp-guido-kerkhoff-soll-angeblich-interimschef-werden-a-1217827.html>, Aufgerufen am: 14.12.2018

o. A.: „ThyssenKrupp: Investor stellt die Machtfrage“ in boerseARD.de, 14.12.2018, <https://boerse.ard.de/aktien/thyssenkrupp-investor-stellt-die-machtfrage100.html>, Aufgerufen am: 20.12.2018

o. A.: „Übernehmen Finanzinvestoren bei Thyssenkrupp die Macht?“ in Manager Magazin, 17.07.2018, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/personalien/thyssenkrupp-nach-ulrich-lehner-schmeisst-auch-ulrich-lehner-hin-a-1218775.html>, Aufgerufen am: 14.12.2018

o. A.: „Ungewöhnliche Allianz bei Thyssenkrupp“?, 02.08.2018, <https://www.n-tv.de/wirtschaft/Ungewoehnliche-Allianz-bei-Thyssenkrupp-article20555987.html>, Aufgerufen am: 04.01.2019

o. A.: „Unternehmensgeschichte“, (o. J.), <https://tengelmann.de/unternehmen/unternehmensgeschichte.html#Generation1-tab>, Aufgerufen am: 23.12.2018

o. A.: „US-Investor Singer drängt auf Umbau bei Thyssenkrupp“ in Manager Magazin, 22.05.2018, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/thyssenkrupp-us-investor-paul-singer-will-heinrich-hiesinger-absetzen-a-1208945.html>, Aufgerufen am: 14.12.2018

o. A.: „VW-Aktie bricht ein, Adidas-Aktionäre sorgen sich um Löw-Team“ in Manager Magazin, 18.06.2018, <http://www.manager-magazin.de/finanzen/boerse/dax-aktueller-bericht-von-der-boerse-mit-euro-kurs-a-1213491.html>, Aufgerufen am: 24.12.2018

o. A.: „VW-Aufsichtsrat entscheidet über Stadlers Abberufung“ in Manager Magazin, 14.09.2018, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/rupert-stadler-vw-aufsichtsrat-entscheidet-ueber-beurlaubten-audi-chef-a-1228136.html>, Aufgerufen am: 24.12.2018

o. A.: „VW-Chef Diess kritisiert Festnahme von Audi-Chef Stadler“ in Manager Magazin, 01.07.2018, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/volkswagen->

herbert-diess-will-vw-so-wertvoll-machen-wie-amazon-a-1216014.html, Aufgerufen am: 24.12.2018

o. A.: <https://www.thyssenkrupp.com/de/unternehmen/historie/>, (o. J.), Aufgerufen am: 14.12.2018

Schönert, E. Und Hirn, W.: „Wenn Top-Leute einfach aussteigen“ in Manager Magazin, 20. 09.2018, <http://www.manager-magazin.de/premium/prominente-aussteiger-rechnen-mit-ihrem-alten-leben-ab-a-00000000-0002-0001-0000-000159493305>, Aufgerufen: 30.01.2019

Schwarzer, U.: „Tengelmann baut radikal um“ in Manager Magazin, 04.10.2018, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/tengelmann-grundlegende-reorganisation-geplant-a-1231250.html>, Aufgerufen am: 23.12.2018

Eidesstaatliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und dabei keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Sämtliche Stellen der Arbeit, die im Wortlaut oder dem Sinn nach Publikationen oder Vorträgen anderer Autoren entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher weder gesamt noch in Teilen einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Halle (Saale), 21.02.2019

Unterschrift des Verfassers/der Verfasserin