

# Verfassungswechsel

Von Hans-Ulrich Wilsing und Silja Maul

Im Dezember 2000 beschloß der Ministerrat in Nizza die Einführung der Europäischen Aktiengesellschaft nach mehr als vierzig Jahren Diskussion. Die Societas Europaea (SE) bietet Unternehmen die Möglichkeit, sich anstelle der herkömmlichen Vorstands- oder Aufsichtsratsverfassung (dualistisches System) auch eine dem angelsächsischen Board-Modell nachgebildete Verfassung (monistisches System) zu geben. Erstmals steht damit auch in Deutschland das Modell der einstufigen Unternehmensleitung zur Verfügung, das unternehmerisch andere Anreize setzt. Bis 2008 will Brüssel diese Wahlmöglichkeit zudem für alle börsennotierten Gesellschaften einführen. Der Beitrag zeigt, für welche Unternehmen die SE eine Alternative sein kann. (noa.)

Wenn Unternehmen die neue Rechtsform der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) wählen, können sie sich anstelle der herkömmlichen Vorstands-/Aufsichtsratsverfassung (dualistisches System) auch eine dem angelsächsischen Board-Modell nachgebildete Verfassung (monistisches System) geben. Erstmals steht damit auch in Deutschland das Modell der einstufigen Unternehmensleitung zur Verfügung, das unternehmerisch andere Anreize setzt. Bis 2008 will Brüssel diese Wahlmöglichkeit zudem für alle börsennotierten Gesellschaften einführen. Die neuen Möglichkeiten lassen die Diskussion um Vor- und Nachteile der Systeme wieder aufleben.

Die Einführung des monistischen Modells der angelsächsischen Praxis ist immer wieder von der deutschen Industrie gefordert worden. Mit der SE und deren Umsetzung durch den deutschen Gesetzgeber wird nun jedoch kein angelsächsisches Board-Modell „pur“ in Deutschland eingeführt, sondern eine den deutschen Gegebenheiten angepasste Variante. Hier stellt sich – zusätzlich zum allgemeinen „Mono-

oder Duo“ – die spezielle Frage, ob die Einbettung des Systems in die deutschen Traditionen zu weniger brauchbaren Ergebnissen für die Unternehmenspraxis führt. Die Antwort fällt für deutsche Unternehmen je nach der Größe des Unternehmens und seinen angestrebten Zielen in Fragen der Unternehmensleitung unterschiedlich aus.

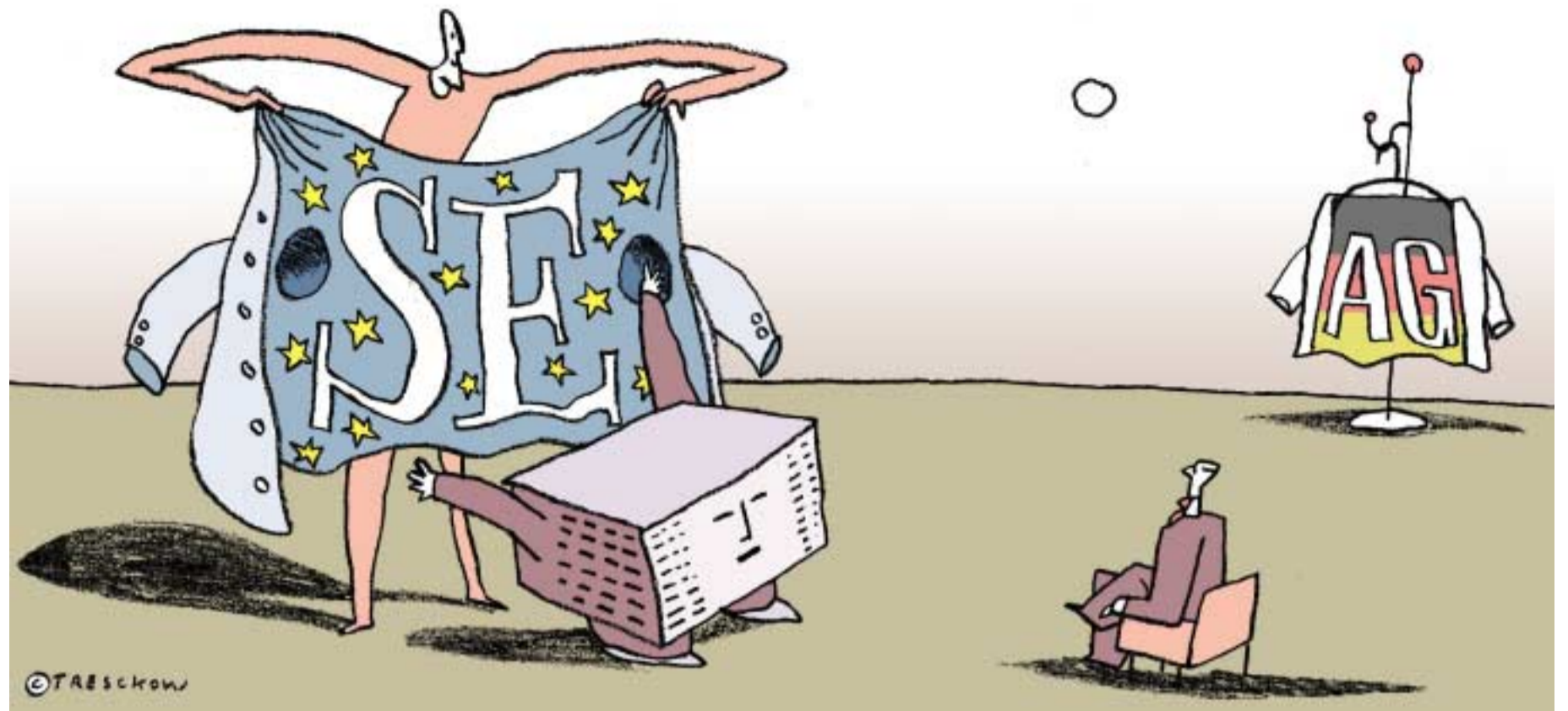
## Ein Organ mit Leitungs- und Überwachungsbefugnissen

Der ganz wesentliche Unterschied des monistischen SE-Modells wie auch des angelsächsischen Board-Modells liegt in der andersartigen Verteilung der Aufgaben seiner Mitglieder. Beim monistischen SE-Modell ist ein einheitliches Organ, der Verwaltungsrat, zugleich für Leitung und Überwachung der Gesellschaft zuständig. Zwar ist auch hier grundsätzlich eine Aufteilung der Kompetenzen zwischen geschäftsführenden und nichtgeschäftsführenden Mitgliedern vorgesehen.

Diese Aufteilung der Kompetenzen führt aber zum einen nicht zu unüberwindlichen Barrieren: Ein geschäftsführender Direktor kann zugleich Mitglied des Verwaltungsrats und sogar dessen Vorsitzender sein. Zum anderen kommt den nichtgeschäftsführenden Mitgliedern neben der allgemeinen Überwachung der Geschäftsführung die Pflicht zu, gemeinsam mit den geschäftsführenden Mitgliedern des Verwaltungsrats über die Leitung der Gesellschaft (Strategie in Unternehmens-, Finanz-, Personalpolitik und Weiteres mehr) zu entscheiden. Ihnen untersteht im Vergleich zum Aufsichtsrat also ein weitaus größerer Kompetenzbereich, der noch dadurch ausgeweitet wird, daß der geschäftsführende Direktor weisungsabhängig gegenüber dem Verwaltungsrat ist.

Diese vom monistischen SE-Modell zugelassene Möglichkeit, zugleich als geschäftsführender Direktor und als Vorsitzender des Verwaltungsrats tätig zu sein, erlaubt es, in höherem Maße als im dualistischen Verwaltungsverhältnis Macht in einer Hand zu konzentrieren, mit anderen Worten: einen „omnipotenten Unternehmenslenker“ zu schaffen. Die doppelte Machtstellung und der damit verbundene Wissensvorsprung können zu der typischerweise mit einem CEO verbundenen starken Stellung führen, insbesondere in der Hand einer starken Persönlichkeit.

Die gesamtschuldnerische Verantwortung aller Verwaltungsratsmitglieder kann



einem solchen tatsächlichen Machtausbau entgegenstehen, muß es aber nicht – das zeigt die Praxis in den angelsächsischen Boards, deren Mitglieder dem Prinzip der Gesamtverantwortung unterworfen sind.

Untersuchungen aus der Mitte der neunziger Jahre, die noch heute gültig sein dürften, belegen, daß die starke Stellung des CEO in den Vereinigten Staaten besonders beliebt ist. Drei von vier Gesellschaften entschieden sich danach für die Doppelstellung entsprechend dem Motto: „Real leaders are chairmen as well as CEOs, so why not me?“

## Mehr Flexibilität durch externe Geschäftsführer

Die Doppelstellung als Geschäftsführer und Verwaltungsratsvorsitzender zu nutzen ist eine Option auch für den deutschen Unternehmer – auch wenn mit ihr weitaus eher Kontrolldefizite auftreten können als im dualistischen Modell, bei dem auf zwei unterschiedlichen Ebenen eine kollegiale Willensbildung herbeigeführt wird. Ob sich diese Form der Unternehmensführung auch für börsennotierte Gesellschaften empfehlen kann, erscheint nicht zuletzt vor dem Hintergrund der jüngst angenommenen europäischen Corporate-Governance-

Empfehlungen zweifelhaft: Sie sollen ab 2006 ein solches Zusammenfallen von Geschäftsführeramt und Vorsitz des Verwaltungsrats wegen der hierbei festzustellenden Kontrolldefizite über den Kodex unterbinden.

Im Hinblick auf die Zusammensetzung der Geschäftsführung besteht in der monistischen Verfassung größerer Gestaltungsspielraum als im dualistischen Modell. Die geschäftsführenden Mitglieder können aus dem Verwaltungsrat entsandt, aber auch von außerhalb hinzugenommen werden (externe Direktoren). Die externen Direktoren sind nur für die Geschäftsführung zuständig und auch dort weisungsabhängig vom Verwaltungsrat; sie entscheiden – anders als die aus dem Verwaltungsrat stammenden Direktoren – nicht über Fragen der Unternehmenspolitik. Durch die Einsetzung externer Direktoren kann eine Art zweite Reihe in die Geschäftsführung eingezogen werden, die zwischen Ressortleiter und Vorstandsmitglied einzustufen ist. Diesen Spielraum bietet das dualistische Modell nicht, in dem allen Vorstandsmitgliedern eine gleichberechtigte Stellung eingeräumt wird.

## Mehr Verantwortung – für die Arbeitnehmervertreter

Problematischer – auch im Vergleich zur angelsächsischen Tradition – kann sich demgegenüber die umfassendere Zuständigkeit der nichtgeschäftsführenden Verwaltungsratsmitglieder auswirken, denn sie zieht auch eine größere Verantwortlichkeit nach sich. Während sich der Pflichtenkreis eines Aufsichtsratsmitglieds im dualistischen System auf die Überwachung und Beratung des Vorstandes beschränkt, haftet das nichtgeschäftsführende Mitglied im monistischen Modell darüber hinaus auch für die ordnungsgemäße Leitung der Gesellschaft, und zwar als Gesamtschuldner mit den anderen Verwaltungsratsmitgliedern. Diese Haftung gilt dabei gleichermaßen für Vertreter der Anteilseigner als auch für Arbeitnehmervertreter im Verwaltungsrat.

Beide Seiten – Arbeitnehmer und Anteilseigner – müssen sich daher fragen, ob sie einem solchen System der Unternehmensleitung etwas abgewinnen können. Auf Anteilseignerseite wird insbesondere das Problem auftreten, ob passende oder qualifizierte Personen aus dem Kreis der Arbeitnehmer gefunden werden können, um gemeinsam Managemententscheidungen

gen dieser Art zu treffen. Auf Arbeitnehmerseite ist die Frage von Bedeutung, ob das größere Haftungsrisiko noch eingegangen werden kann. Ohne Zweifel sind diese Fragen im dualistischen System besser austariert; es dürfte daher für mitbestimmte Gesellschaften regelmäßig die bessere Option sein.

## Besserer Informationsaustausch – aber Lähmung der Leitung?

Die gemeinsame Verantwortung von geschäftsführenden und nichtgeschäftsführenden Verwaltungsratsmitgliedern für die Unternehmensleitung führt zu einem kontinuierlichen Informationsaustausch und kann daher zu einer effizienten Wahr-

nehmung der Aufgaben führen. Allerdings kann die gemeinsame Diskussion und Entscheidungsfindung auch zur Lähmung der Leitung führen, wenn keine Kompromisse gefunden werden können. Dieser Fall kann insbesondere bei unterschiedlicher Interessenlage im Verwaltungsrat auftreten.

Das ist im dualistischen Modell anders, weil sich hier der Informationsaustausch in aller Regel auf formale Weise vollzieht und der Aufsichtsrat zwar eine beratende Rolle in Fragen der Unternehmensleitung bekleidet, diese letztlich aber nicht mitentscheidet. Auch insoweit hängt die Frage der Vorteile des monistischen Systems vom Einzelfall ab.

Mit Blick auf die Ausgestaltung von Konzernen bietet das monistische Modell schließlich Möglichkeiten zur Straffung der Konzernstrukturen. Der Verwaltungsrat, soweit er nicht mitbestimmt ist, kann bei der SE mit einem Grundkapital von weniger als drei Millionen Euro aus einer Person zugleich eines geschäftsführenden Direktors bestehen; bei einer dualistisch strukturierten Gesellschaft sind es mindestens ein Vorstand und drei Aufsichtsräte. Da der geschäftsführende Direktor im monistischen Modell zudem weisungsabhängig vom Verwaltungsrat ist, können bei faktischen Konzernen die mit dem Konzernrecht vereinbarten Anweisungen des Mutterunternehmens auch über den typischerweise mit Vertretern des herrschenden Unternehmens besetzten Verwaltungsrat durchgesetzt werden.

## Straffere Führung im Konzern

Anders ist das im dualistischen Modell, in dem ein eigenverantwortlich handelnder Vorstand in der Tochtergesellschaft keinerlei Anweisungen zu befolgen hat, auch wenn sie dem Vorteil der Tochter dienen. Die Weisungsgebundenheit des geschäftsführenden Direktors bedeutet allerdings nicht, daß die Tochter-SE über den Verwaltungsrat vom Konzernrecht unterlagerte nachteilige Anweisungen ohne weiteres verfolgen dürfte. Dem stehen die allgemeinen Regelungen des Konzernrechts entgegen.

Im Ergebnis kann das deutsche monistische Modell, insbesondere mit Blick auf kleinere Unternehmen, die Möglichkeit einer stärkeren Unternehmensführung, mehr Flexibilität und besseren Wissenstransfer bieten und ist daher eine interessante Gestaltungsoption.

Die Autoren sind Rechtsanwältin bei Linklaters Oppenhoff & Rädler in Köln und Brüssel.

## Societas Europaea

Eine SE kann auf verschiedene Arten gegründet werden:

- durch Verschmelzung von zwei oder mehr Aktiengesellschaften aus mindestens zwei verschiedenen Mitgliedstaaten.
  - durch Bildung einer SE-Holdinggesellschaft, an der Aktiengesellschaften oder GmbHs aus mindestens zwei verschiedenen Mitgliedstaaten beteiligt sind.
  - durch Gründung einer SE-Tochtergesellschaft durch Gesellschaften aus mindestens zwei verschiedenen Mitgliedstaaten.
  - durch Umwandlung einer Aktiengesellschaft, die seit mindestens zwei Jahren eine Tochtergesellschaft in einem anderen Mitgliedstaat hat, in eine SE.
- Das Mindestkapital der SE wurde auf 120 000 Euro festgesetzt, im Vergleich zu 50 000 Euro für eine deutsche Aktiengesellschaft. Dies soll gezielt auch GmbHs den Weg in die SE eröffnen. Die praktische Bedeutung der SE besteht darin, daß Unternehmen mit Niederlassungen in mehreren Mitgliedstaaten auf der Grundlage einheitlicher Regeln fusionieren und mit einem einheitlichen Management und Berichtssystem überall in der Europäischen Union tätig werden können, ohne mit erheblichem Zeit- und Kostenaufwand ein Netz von Tochtergesellschaften errichten zu müssen, für die unterschiedliche nationale Vorschriften gelten.

## Verstand und Gefühlsebene

Sozialkompetentes Verhalten ist kein Psychoklimbim

hv. BAD HARZBURG 1. Mai. In ihrer soeben veröffentlichten Dissertation „Soziale Kompetenzen als strategischer Erfolgsfaktor für Führungskräfte“ zeigt Christine Scheitler: Die ausschlaggebenden strategischen Erfolgsfaktoren für Führungskräfte in einer Wirtschaft im permanenten Wandel liegen im konstruktiven Umgang mit Menschen. Und auf dieser Basis in der Fähigkeit, Veränderungen zu bewirken und zu gestalten. Um hier dauerhaft erfolgreich sein zu können, sind ausgezeichnete soziale und personale Kompetenzen unabdingbar.

Diese Erkenntnis ergibt sich aus der Befragung von Führungskräften, auf der die Dissertation fußt. Sie zeigen, diese sogenannte wertorientierte Führung ist ein Schlüsselfaktor, um den Erfolg von Führungskräften in der Wissensgesellschaft zu gewährleisten. Und das deshalb, weil wertorientierte Führung Menschen nicht nur über den Verstand (kognitiv), sondern vor allem auch über die Gefühlsebene (emotional) anspricht. Und darauf kommt es an, wie die aktuellen Forschungsergebnisse sowohl der Hirnfor-

schung als auch der Motivationspsychologie zeigen.

Dadurch sichern soziale Kompetenzen, als wichtigster Bestandteil wertorientierter Führung, Führungskräften Akzeptanz. Und die ist eine wesentliche Voraussetzung für den Führungserfolg. Denn über Akzeptanz erschließen sich Führungskräfte Einfluß, Integrationskraft, Orientierungswirkung und Unanfechtbarkeit. Und genau das sind die Attribute, die Führung glaubwürdig und über diese Brücke erfolgreich machen. Fazit der Dissertation: „Soziale Kompetenzen entwickeln sich somit zu einem „strategischen Erfolgsfaktor“ für Führungskräfte.“

Die empirische Untersuchung zeigt, daß die befragten Führungskräfte soziale Kompetenzen sogar als wichtigsten strategischen Erfolgsfaktor für ihren Führungserfolg von „heute“ ansehen. Als die wichtigsten sozialen Kompetenzen wurden dabei „Kommunikationsfähigkeit“ (89 Prozent) und „Teamfähigkeit“ (70 Prozent) genannt. Dabei ergibt sich kommunikative Qualität nicht aus dem Gebrauch einschlägiger Techniken, sondern aus Werten und Einstellungen.

Damit kommen die personalen Kompetenzen ins Blickfeld. Während sich soziale Kompetenzen in kommunikativen und kooperativen Verhaltensweisen zeigen, umfassen personale Kompetenzen persönliche Dispositionen, also Einstellungen, Werthaltungen und Motive, die das Handeln einer Führungskraft beeinflussen. Die Kenntnis über Produktion und Reproduktion von Werten gewinnt Scheitlers Erkenntnissen zufolge um so mehr an Bedeutung, je komplexer und dynamischer Unternehmen, Projektgruppen oder einzelne Teams in der Wissensgesellschaft der Zukunft werden.

Werte sind der Dissertation zufolge als wichtigste Beeinflussungsfaktoren individueller Selbstorganisation zu sehen und gleichzeitig als deren elementarste Voraussetzungen sowie als wesentliche Aspekte der sozialen Kompetenzen. Zwischen diesen einzelnen Kompetenzfeldern bestehen somit enge Verknüpfungen. Diese Erkenntnisse müßten bei Fragen zukünftiger Kompetenzentwicklung unbedingt zugrunde gelegt werden.

## Outsourcing nach Osteuropa

noa. FRANKFURT, 1. Mai. Die wichtigste Zielregion für Outsourcing: Fast 60 Prozent des Mittelstandes (Mehrfachnennungen möglich) ist der Auffassung, daß in erster Linie in diese Region Unternehmensteile ausgelagert werden. Asien liegt mit nur noch 38 Prozent auf Platz zwei. Lediglich für 14 Prozent der befragten Unternehmen bildet Ostdeutschland

eine Outsourcing-Alternative. Dies geht aus einer aktuellen Studie hervor, welche The Executive Committee (TEC) vorgelegt hat. TEC ist mit 10 000 Mitgliedern in 14 Ländern die weltweit führende Organisation mittelständischer Führungskräfte. Nach der Studie gibt es vor allem in den Branchen Produktion/Fertigung (59 Prozent), ITK/E-Business/Internet (56 Prozent), Transport/Logistik (54 Prozent) und im Anlagen- und Maschinenbau (45 Prozent) einen erhöhten Auslage-

rungsbedarf (Mehrfachnennungen möglich). Bei der Frage nach den Unternehmensteilen, welche ausgelagert werden, fördert die Umfrage sehr interessante Ergebnisse zutage: Neben den klassischen Outsourcing-Bereichen Produktion (39 Prozent) und Distribution/Logistik (36 Prozent) sind auch das Personalwesen mit 20 Prozent und Marketing- und Kommunikationsabteilungen mit immerhin noch 17 Prozent von Auslagerungen betroffen.

Die neuesten Fakten jetzt am Kiosk.

www.focus.de/abo · FOCUS Line: 08 00-4 53 20 00

FAKTEN. FAKTEN. FAKTEN.