

Ronald Nagy

Corporate Governance in der Unternehmenspraxis

**Akteure, Instrumente und Organisation
des Aufsichtsrates**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Rolf Eschenbach
und Prof. Dr. Fredmund Malik

Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

0	EINFÜHRUNG	1
0.0	IMPULS	1
0.1	ZIEL DER ARBEIT	2
0.2	GANG DER ARBEIT	4
0.3	FUNDAMENT DER ARBEIT	7
	<i>0.30 Die Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften</i>	<i>7</i>
	0.30.0 Die eindimensionale Einordnung	7
	0.30.1 Die interdisziplinäre und fächerübergreifende Einordnung	10
	0.30.2 Traditionelle Basiskonzepte der Betriebswirtschaftslehre	11
	0.30.3 Das Basiskonzept der Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre	12
	0.30.4 Das zugrundeliegende Konzept dieser Arbeit	13
	<i>0.31 Betriebswirtschaftliche Wissenschaftsprogramme (Paradigmen)</i>	<i>14</i>
	<i>0.32 Theorie der Strukturierung</i>	<i>16</i>
	0.32.0 Handeln	16
	0.32.1 Akteur (Handelnder)	17
	0.32.2 Struktur(en)	19
	0.32.3 System	21
	0.32.4 Strukturation: Das Zusammenspiel der Dimensionen des Sozialen	23
	<i>0.33 Methodische Orientierung</i>	<i>25</i>
	<i>0.34 Beweggründe für das Zugrundelegen der Theorie der Strukturierung</i>	<i>27</i>
1	GRUNDLAGEN	31
1.0	MACHT	31
	<i>1.00 Machtquellen (Machtressourcen)</i>	<i>34</i>
	<i>1.01 Machtgrundlagen (Machtbasen, Machtmittel)</i>	<i>37</i>
	<i>1.02 Machttaktiken</i>	<i>42</i>
	<i>1.03 Abhängigkeit</i>	<i>44</i>
	<i>1.04 Verhandlungen (Interaktionsprozeß)</i>	<i>45</i>
1.1	UNTERNEHMEN	48
	<i>1.10 Ziel</i>	<i>48</i>
	<i>1.11 Strategie</i>	<i>52</i>
	<i>1.12 Struktur</i>	<i>57</i>
	<i>1.13 Kultur</i>	<i>60</i>
	<i>1.14 Prozeß</i>	<i>61</i>
1.2	FÜHRUNG UND MANAGEMENT	61

1.20 Die Perspektiven der Führung und des Managements.....	63
1.21 Die Führungsebenen.....	67
1.22 Das Controlling.....	68
1.3 CORPORATE GOVERNANCE.....	72
1.30 Ursprünge.....	75
1.31 Corporate Governance-Modelle.....	77
1.31.0 Das duale Modell.....	78
1.31.1 Das monistische Modell.....	81
1.31.2 Die Modelle nähern sich an.....	84
1.32 Corporate Governance-Systeme.....	86
1.32.0 Unternehmer- und Eigentümer-Kapitalismus (Entrepreneurial and Owner Capitalism).....	86
1.32.1 Banken-Kapitalismus (Banking Capitalism).....	87
1.32.2 Management-Kapitalismus (Managerial Capitalism).....	88
1.32.3 Institutionen-Kapitalismus (Institutional Capitalism).....	89
1.32.4 Wissenskapitalismus (Democratic System).....	91
1.4 ÜBERWACHUNG.....	94
1.40 Perspektiven der Überwachung.....	94
1.41 Überwachungsebenen.....	96
1.42 Überwachungsträger.....	98
1.42.0 Unternehmensinterne Überwachungsträger.....	99
1.42.1 Unternehmensexterne unmittelbare Überwachungsträger.....	112
2 CORPORATE GOVERNANCE UND DIE WIRKSAME UNTERNEHMENSAUFSICHT.....	119
2.0 GOVERNED COMPANY.....	119
2.1 COPORATE GOVERNANCE-KONZEPT DER GOVERNED COMPANY.....	123
2.10 Kernteam.....	126
2.11 Wissensmitarbeiter.....	129
2.12 Externe Stakeholder.....	131
2.2 WIRKSAME UNTERNEHMENSAUFSICHT DER GOVERNED COMPANY.....	131
2.3 FOKUS DER WIRKSAMEN UNTERNEHMENSAUFSICHT.....	133
2.30 Personal.....	136
2.30.0 Bestellung und Abberufung der Exekutivmitglieder.....	136
2.30.1 Entlohnung und Evaluierung der Exekutivmitglieder.....	138
2.30.2 Wissensmitarbeiter.....	139
2.31 Strategie.....*	140

2.32	<i>Struktur (Prozeß)</i>	142
2.33	<i>Kultur</i>	144
2.4	FUNKTIONEN DER WIRKSAMEN UNTERNEHMENSAUFSICHT.....	145
2.40	<i>Überwachung</i>	147
2.40.0	<i>Aufsicht</i>	148
2.40.1	<i>Kontrolle</i>	150
2.40.2	<i>Prüfung</i>	151
2.41	<i>Führung</i>	153
2.41.0	<i>Alleinige Führung</i>	154
2.41.1	<i>Co-Führung</i>	155
2.42	<i>Beratung</i>	157
2.5	ORGANISATIONSSTRUKTUR DER WIRKSAMEN UNTERNEHMENSAUFSICHT.....	158
2.50	<i>Zusammensetzung</i>	158
2.50.0	<i>Profil des Teams</i>	158
2.50.1	<i>Größe</i>	162
2.51	<i>Innere Ordnung</i>	164
2.51.0	<i>Vorsitzender</i>	164
2.51.1	<i>Ausschüsse</i>	171
2.52	<i>Geschäftsordnung und Geschäftsverteilung</i>	178
2.6	INSTRUMENTE (MODALITÄTEN) DER WIRKSAMEN UNTERNEHMENSAUFSICHT.....	179
2.60	<i>Grundsätze und Richtlinien der Corporate Governance</i>	180
2.60.0	<i>Grundsätze der OECD</i>	182
2.60.1	<i>Grundsätze der DVFA</i>	185
2.60.2	<i>Grundsätze der Berliner Initiative</i>	188
2.61	<i>Satzung, Geschäftsordnung sowie -verteilung und Stellenbeschreibung</i>	189
2.62	<i>Nachfolgeplan</i>	190
3	EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG	191
3.0	METHODISCHE BASIS.....	191
3.00	<i>Forschungszugänge</i>	191
3.01	<i>Forschungsmethoden</i>	193
3.01.0	<i>Strukturiertheit</i>	195
3.01.1	<i>Standardisierung</i>	197
3.01.2	<i>Offenheit/Geschlossenheit</i>	199
3.02	<i>Forschungsansätze</i>	202
3.1	BEFRAGUNGSABLAUF UND STICHPROBENBESCHREIBUNG.....	204
3.10	<i>Erhebungs- und Aufbereitungsphase</i>	204

3.11	Vorbereitungs-, Erhebungs- und Aufbereitungsdauer	205
3.12	Grundgesamtheit	207
3.13	Stichprobe	209
3.2	ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG	213
3.20	Fokus	213
3.20.0	Ziel	216
3.20.1	Personal	222
3.20.2	Strategie	224
3.20.3	Struktur (Prozeß) und Kultur	229
3.21	Funktionen	235
3.21.0	Überwachung	241
3.21.1	Führung	246
3.21.2	Beratung	250
3.22	Organisationsstruktur	254
3.22.0	Profil des Teams	257
3.22.1	Größe	276
3.22.2	Sitzungshäufigkeit, -dauer und -anwesenheit	286
3.22.3	Ausschüsse	291
3.22.4	Vorsitzender und Präsidium	296
3.22.5	Zeitausmaß der Aufsichtsratsstätigkeit	298
3.23	Instrumente	299
3.23.0	Sitzung und Entscheidungsprozeß	299
3.23.1	Entlohnung	306
3.23.2	Informationssystem und Berichterstattung	314
3.24	Aufsichtsratsumfeld	316
3.24.0	Auswirkung der Unternehmensverfassung auf den Standort Österreich	317
3.24.1	Zusammenarbeit mit Mitgliedern des Kernteams	320
3.24.2	Österreichisches Aufsichtsratsnetzwerk	330
3.24.3	Abhängigkeitsverhältnis der Aufsichtsratsmitglieder	336
4	AKTEURE UND UMFELD DER WIRKSAMEN	
	UNTERNEHMENSAUFSICHT	339
4.0	ERGÄNZUNG FÜHRUNG - CO-FÜHRUNG	339
4.1	ERGÄNZUNG INSTRUMENTE - SUPERVISORY SCORECARD	340
4.2	AKTEURE DER WIRKSAMEN UNTERNEHMENSAUFSICHT	348
4.20	Abhängigkeitsportfolio	350

4.21 Ehrenamt.....	353
4.22 Versorgungsposten.....	354
4.23 Investori.w.S.....	356
4.24 Unternehmer.....	358
4.25 Spezialfall: Ehemaliges Exekutivmitglied.....	360
4.3 UMFELD UND DIE WIRKSAME UNTERNEHMENSAUFSICHT.....	362
5 RESÜMEE.....	367
6 ANHANG.....	371
6.0 EMPFEHLUNGSSCHREIBEN DES INSTITUTS FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG.....	371
6.1 ANSCHREIBEN MIT DER VORSTELLUNG DES UNTERSUCHUNGSPROJEKTES.....	372
6.2 INTERVIEWLEITFADEN.....	373
6.3 SCHRIFTLICHER FRAGEBOGEN.....	376
6.4 UNTERNEHMEN DER GRUNDGESAMTHEIT.....	381
6.5 PERSONEN DER GRUNDGESAMTHEIT.....	384
6.6 CORPORATE GOVERNANCE CODE (RICHTLINIEN) AT&S.....	395
6.7 KRITERIENLISTE DER SCORECARD FOR GERMAN CORPORATE GOVERNANCE.....	403
6.8 LITERATURVERZEICHNIS.....	407