

Malte Debus

# **Evaluation des Aufsichtsrats**

Theoretische Grundlagen  
und empirische Befunde

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Elmar Gerum



**RESEARCH**

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	IX
Tabellenverzeichnis .....	XV
Abbildungsverzeichnis .....	XVII
Abkürzungsverzeichnis .....	XIX
Verzeichnis statistischer Abkürzungen.....	XXI
<b>A. Problemstellung.....</b>	<b>1</b>
<b>B. Die Leitfragen zur Evaluation des Aufsichtsrats .....</b>	<b>5</b>
I. Die Leitfragen.....	5
II. Ist der Aufsichtsrat effektiv? .....	7
1. Interessenvertretung.....	7
2. Überwachung.....	9
III. Arbeitet der Aufsichtsrat effizient?.....	13
1. Die Organisationsstruktur des Aufsichtsrats.....	13
1.1 Größe des Aufsichtsrats.....	13
1.2 Aufsichtsratsausschüsse .....	14
1.3 Aufsichtsratsvorsitzender und Stellvertreter .....	16
2. Die Phasen des Entscheidungsprozesses.....	17
2.1 Vorbereitungsphase .....	17
2.2 Beschlussphase.....	18
2.3 Durchführungs- und Kontrollphase.....	21

<b>C. Theoretisches und empirisches Wissen zur Effektivität und Effizienz des Aufsichtsrats: Eine Bestandsaufnahme.....</b>	<b>23</b>
I. Auf die Effektivität des Aufsichtsrats beziehbare Theorien .....	23
1. Vertragstheoretische Ansätze.....	23
2. Organisationstheoretische Konzepte.....	27
2.1 Koalitionstheoretische Ansätze.....	27
2.2 Institutionalistischer Ansatz .....	31
2.3 Ressourcenspezifität.....	32
3. Diskussion .....	34
II. Auf die Effizienz des Aufsichtsrats beziehbare Theorien .....	35
1. Entscheidungstheoretische Ansätze .....	35
2. Gruppentheoretische Ansätze .....	38
2.1 Ökonomietheoretische Argumente.....	38
2.2 Verhaltenswissenschaftliche Gruppentheorie .....	40
3. Diskussion .....	42
III. Empirische Befunde .....	43
1. Zur Effektivität von Aufsichtsrat und Board .....	43
1.1 Vertragstheoretische Studien.....	43
1.2 Organisationstheoretische Studien .....	47
1.2.1 Unternehmensfortbestand als Ziel.....	47
1.2.2 Legitimität als Ziel .....	51
1.2.3 Sicherung der Machtelite als Ziel .....	52
2. Zur Effizienz von Aufsichtsrat und Board .....	54
3. Ganzheitliche Studien zur Leistungsfähigkeit des Aufsichtsorgans .....	55
IV. Zusammenfassung .....	57

<b>D. Das Konzept zur Evaluation des Aufsichtsrats .....</b>	<b>59</b>
I. Die Evaluationsforschung: Eine Rekonstruktion.....	59
1. Paradigmen in der Evaluationsforschung.....	59
2. Integration der Evaluationsparadigmen.....	62
II. Die Evaluationsforschung zu Aufsichtsrat und Board .....	64
1. Anteilseigner und Stakeholder als Adressaten.....	65
2. Aufsichtsrat und Board als Adressat.....	67
3. Zwischenergebnis.....	69
III. Das Untersuchungsdesign.....	70
1. Der institutionelle Ansatz zur Evaluation des Aufsichtsrats .....	70
2. Das Evaluationskonzept.....	73
2.1 Die Effektivität des Aufsichtsrats: Das Grundmodell .....	73
2.1.1 Aufsichtsratstypen.....	73
2.1.2 Effektivität durch die Wahl des Aufsichtsratstyps.....	77
2.2 Die Effizienz des Aufsichtsrats: Differenzierung des Grundmodells .....	81
3. Zusammenfassung.....	85
<b>E. Die empirische Untersuchung .....</b>	<b>87</b>
I. Datenbasis.....	87
1. Unternehmensstatuten und Geschäftsberichte.....	88
2. Personelle Zusammensetzung des Aufsichtsrats .....	91
3. Organisatorische und ökonomische Strukturdaten.....	92
3.1 Eigentümerstruktur.....	92
3.2 Umweltkomplexität .....	93
3.3 Unternehmenserfolg .....	97

II. Empirische Befunde .....	101
1. Deskriptive Analyse.....	101
1.1 Aufsichtsratstypen als Indikatoren für die Effektivität .....	101
1.2 Die Effizienz des Entscheidungsprozesses im Aufsichtsrat .....	107
1.2.1 Strukturelle Faktoren.....	108
1.2.1.1 Größe des Aufsichtsrats .....	108
1.2.1.2 Aufsichtsratsausschüsse .....	110
1.2.2 Phasen des Entscheidungsprozesses .....	113
1.2.2.1 Vorbereitungsphase.....	113
1.2.2.2 Beschlussphase.....	115
1.2.2.3 Durchführungs- und Kontrollphase .....	119
1.2.3 Indikatoren für die Effizienz des Entscheidungsprozesses .....	119
1.3 Das Effektivitäts- und Effizienzpotenzial des Aufsichtsrats ....	123
1.4 Zwischenergebnis.....	124
2. Statistische Analyse.....	125
2.1 Die Effektivität des Aufsichtsrats: Das Grundmodell .....	125
2.1.1 Die Wahl des Aufsichtsratstyps.....	125
2.1.2 Aufsichtsratstyp und Unternehmenserfolg .....	130
2.2 Effektivität und Effizienz des Aufsichtsrats: Ausdifferenzierung des Grundmodells .....	137
2.2.1 Aufsichtsratstyp und Organisation des Entscheidungsprozesses .....	137
2.2.2 Aufsichtsratstyp, Organisation des Entscheidungsprozesses und Unternehmenserfolg .....	140
III. Diskussion.....	144

<b>F. Evaluation des Aufsichtsrats: Ein Leitfaden .....</b>	<b>147</b>
I. Die Problemfelder.....	147
II. Die Evaluationskriterien.....	151
1. Compliance.....	151
2. Performance .....	158
III. Diskussion.....	162
<b>G. Resümee.....</b>	<b>165</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>169</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>171</b>