

Martin K. Welge  
Marc Eulerich

# **Corporate-Governance- Management**

Theorie und Praxis  
der guten Unternehmensführung



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Abbildungsverzeichnis.....	XI
Tabellenverzeichnis.....	XV
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Theoretische Grundlagen zur Corporate Governance .....</b>	<b>7</b>
2.1 Neue Institutionenökonomik.....	7
2.1.1 Die Property-Rights-Theorie.....	8
2.1.2 Die Transaktionskostentheorie .....	9
2.1.3 Principal-Agent-Theorie .....	12
2.2 Stewardship-Theorie.....	17
2.3 Die CG-Forschung auf der Suche nach einem Paradigma .....	20
<b>3 Regulatorische Grundlagen zur Corporate Governance .....</b>	<b>23</b>
3.1 Nationale gesetzliche Grundlagen zur Unternehmensüberwachung .....	23
3.1.1 Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) .....	25
3.1.2 Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG).....	29
3.1.3 Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG) .....	31
3.1.4 Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG) .....	33
3.1.5 Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG).....	35
3.1.6 Sonstige nationale gesetzliche Regelungen .....	37
3.2 Internationale regulatorische und gesetzliche Grundlagen zur Unternehmensüberwachung .....	40
3.2.1 Corporate Governance-Grundsätze der OECD .....	41
3.2.2 Europäische Ebene außerhalb von Deutschland .....	42
3.2.3 8. EU-Richtlinie .....	42
3.2.4 EU-Grünbuch: Europäischer Corporate Governance-Rahmen .....	43
3.2.5 Regulatorischer Rahmen in den USA: Sarbanes Oxley Act (SOX).....	45
3.3 Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK).....	50
3.3.1 Entwicklung des Deutschen Corporate Governance Kodex.....	50
3.3.2 Inhalte und Ziele des Deutschen Corporate Governance Kodex .....	53
3.3.3 Rechtsnatur des Deutschen Corporate Governance Kodex .....	58
3.3.4 Akzeptanz / Stellenwert des Deutschen Corporate Governance Kodex.....	60

<b>4</b>	<b>Corporate Governance Systeme.....</b>	<b>81</b>
4.1	Monistisches Verwaltungssystem.....	81
4.2	Dualistisches Verwaltungssystem.....	84
4.3	Organe im dualistischen System.....	85
4.3.1	Vorstand.....	85
4.3.2	Aufsichtsrat.....	87
4.3.2.1	Besetzung des (mitbestimmten) Aufsichtsrats.....	88
4.3.2.2	Ausschüsse des Aufsichtsrats.....	94
4.4	Konflikte zwischen Führungs- und Kontrollaufgaben.....	99
<b>5</b>	<b>Corporate Governance im internationalen Vergleich.....</b>	<b>103</b>
5.1	USA.....	103
5.2	Europäische Union.....	108
<b>6</b>	<b>Führung und Überwachung als Bestandteil der Corporate Governance.....</b>	<b>121</b>
6.1	Grundlagen der Führung.....	121
6.2	Grundlagen der Überwachung.....	124
6.2.1	Abgrenzung des Überwachungsbegriffs.....	124
6.2.2	Überwachungskomponenten.....	127
6.2.2.1	Überwachungsgegenstand.....	127
6.2.2.2	Überwachungsträger.....	127
6.2.2.3	Überwachungsnorm.....	133
6.2.2.4	Überwachungsurteil.....	135
6.2.3	Überwachungsfunktionen.....	136
6.2.3.1	Klassische Ergebniskontrolle.....	137
6.2.4	Strategische Überwachung.....	138
6.2.4.1	Kontrolle der Strategieformulierung.....	139
6.2.4.2	Strategische Prämissenkontrolle.....	139
6.2.4.3	Strategische Durchführungskontrolle.....	139
6.2.4.4	Strategische Überwachung.....	139
6.2.5	Detailbetrachtung: Die Überwachung durch den Aufsichtsrat.....	140
6.3	Empirische Befunde zur strategischen Überwachung durch den Aufsichtsrat.....	143
6.3.1	Ergebnisse der Untersuchung.....	145
6.3.1.1	Ergebnisse zum Überwachungsverständnis.....	145
6.3.1.2	Ergebnisse zur Organisationsstruktur des Aufsichtsrates.....	156
6.3.1.3	Ergebnisse zum Informationsaustausch zwischen Vorstand und Aufsichtsrat.....	161
6.3.1.4	Ergebnisse zur gegenseitigen Macht und Einflussnahme von Vorstand und Aufsichtsrat.....	170
6.3.1.5	Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse.....	172

---

<b>7</b>	<b>Steuerung und Überwachung guter Corporate Governance mithilfe unterschiedlicher Steuerungssysteme</b> .....	<b>177</b>
7.1	Steuerung und Überwachung mithilfe der Balanced Scorecard .....	178
7.1.1	Grundlagen der Balanced Scorecard .....	180
7.1.1.1	Die Entwicklung und der Aufbau der Balanced Scorecard .....	182
7.1.2	Unternehmensscorecard .....	187
7.1.3	Vorstands-Scorecard .....	188
7.1.4	Die Aufsichtsrats-Scorecard .....	193
7.2	Aufsichtsratsreporting .....	205
7.2.1	Formale Anforderungen .....	206
7.2.2	Inhaltliche Anforderungen .....	206
7.2.2.1	Der Jahresabschluss .....	207
7.2.2.2	Lagebericht .....	207
7.2.2.3	Bericht des Abschlussprüfers für den Aufsichtsrat .....	208
7.2.2.4	Management Letter .....	208
7.2.2.5	Bericht über den Geschäftsgang und die Gesellschaftslage .....	208
7.2.2.6	Berichte über die Rentabilität und Geschäftspolitik .....	209
7.2.2.7	Sonderberichte .....	209
7.2.2.8	Bericht über das Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystem .....	210
7.3	Die Effizienzprüfung des Aufsichtsrates zur Sicherstellung guter Überwachung .....	210
7.3.1	Zur Sicherstellung der Effizienz der Aufsichtsratsstätigkeit .....	211
7.3.2	Effizienzkriterien des Board Reviews .....	212
7.3.3	Die Evaluationspraxis in Deutschland .....	214
7.3.4	Bewertung der Effizienzprüfung .....	216
<b>8</b>	<b>Fazit und Ausblick</b> .....	<b>219</b>
	Literaturverzeichnis .....	227
	Stichwortverzeichnis .....	247