

Inhaltsübersicht

Vorwort — V

Inhaltsverzeichnis — XI

Abbildungsverzeichnis — XV

Tabellenverzeichnis — XIX

Fallstudienverzeichnis — XXI

Teil I: Einführung

**Übersicht: Von den Ursprüngen der Deutschland AG zur Neuorientierung
börsennotierter Unternehmen — 1**

Teil II: Die Deutschland AG

**Historische Ursprünge und Ausprägung von Eigentum, Governance und
Strategie im System der Deutschland AG — 11**

Teil III: Der Wandel

**(Geo-)Politischer Umbruch, technologischer Fortschritt und neue
Geschäftsmodelle — 101**

Teil IV: Eine Neue Unternehmensrealität

**Eigentum, Governance und Strategie in einer Phase des Auf- und
Umbruchs — 129**

Teil V: Ausblick

**Wie sieht die Zukunft aus? Zehn Thesen zur Entwicklung von Eigentum,
Governance und Strategie börsennotierter Unternehmen in
Deutschland — 237**

Anhang

Literaturverzeichnis — 267

Personen und Unternehmen — 291

Stichwortverzeichnis — 293

Inhaltsverzeichnis

Vorwort — V

Inhaltsübersicht — IX

Abbildungsverzeichnis — XV

Tabellenverzeichnis — XIX

Fallstudienverzeichnis — XXI

Teil I: Einführung

1 Einführung — 3

- 1.1 Kriwet und Hiesinger – Beispiele einer veränderten Unternehmensrealität — **3**
- 1.2 Einordnung und Beitrag dieses Buches — **7**

Teil II: Die Deutschland AG

2 Eigentum — 15

- 2.1 Eigentümerstrukturen der Deutschland AG im Überblick — **15**
- 2.2 Eigenkapitalbeteiligungen der inländischen Finanzinstitute — **23**
 - 2.2.1 Historische Ursprünge: Universalbank-System und Wirtschaftshilfe der Assekuranz — **23**
 - 2.2.2 Geschäftsmodelle der Finanzinstitute — **27**
- 2.3 Eigenkapitalbeteiligungen der inländischen Industrieunternehmen — **41**
 - 2.3.1 Kartellverträge als historisches Vorbild — **41**
 - 2.3.2 Formierungsursachen — **42**

3 Corporate Governance — 51

- 3.1 Rahmenbedingungen: Die Rolle des Fremdkapitals — **52**
- 3.2 Gestaltung der Organe im Insider-System der Deutschland AG — **54**
 - 3.2.1 Bankendominanz auf Hauptversammlungen — **54**
 - 3.2.2 Interessenspluralismus im Aufsichtsrat — **56**
 - 3.2.3 Das Vorstandsorgan und die Personalverflechtungen der Mandatsträger — **58**
- 3.3 Gestaltung der Beziehungen im Insider-System der Deutschland AG — **65**

- 3.3.1 Weisungsbeziehung: Beachtung des Gemeinwohls — **65**
- 3.3.2 Leistungsbeziehung: Kein Anreizsystem für Vorstände — **66**
- 3.3.3 Informationsbeziehung: Transferproblem und fehlende Transparenz — **67**
- 3.4 Folgen: Keine Kontrollmöglichkeiten für „Outsider“ — **69**
- 4 Strategie — 71**
 - 4.1 Historie deutscher Unternehmensstrategien — **72**
 - 4.2 Ausgangslage und strategische Grundausrichtung — **74**
 - 4.3 Expansion in neue Geschäftsfelder durch die Ausweitung der Produktbasis — **77**
 - 4.4 Motive für die Reduktion der Branchendurchdringung — **84**
 - 4.5 Expansion in neue Geschäftsfelder durch die Ausweitung der Regionenbasis — **86**
 - 4.6 Chancen und Hürden bei der Ausweitung der Regionenbasis — **95**
- 5 Zwischenfazit — 98**

Teil III: Der Wandel

- 6 Dimensionen des Wandels — 105**
 - 6.1 Zerfall des Ostblocks — **105**
 - 6.2 Politische Reformen und Deregulierung der Kapital- und Gütermärkte — **108**
 - 6.3 Beschleunigung des technologischen Fortschritts und der Globalisierung — **116**
 - 6.4 Neuausrichtung der Finanzinstitute — **120**
 - 6.5 Neuausrichtung der Industrieunternehmen — **124**

Teil IV: Eine Neue Unternehmensrealität

- 7 Eigentum — 133**
 - 7.1 Rückzug der alten Eigentümer — **133**
 - 7.2 Aufstieg der neuen Eigentümer — **139**
 - 7.2.1 Universal-Investmentgesellschaften — **142**
 - 7.2.2 Spezial-Investmentgesellschaften — **155**
 - 7.2.3 Staatsfonds und öffentliche Pensionsfonds — **165**

8	Corporate Governance — 179
8.1	Rahmenbedingungen: Die neue Relevanz des Eigenkapitals — 180
8.2	Gestaltung der Organe im Outsider-System — 182
8.2.1	Neue Akteure nutzen die Hauptversammlung — 182
8.2.2	Einschränkung der paritätischen Besetzung des Aufsichtsrats — 188
8.2.3	Kleinere Vorstände und weniger Personalverflechtungen — 189
8.3	Gestaltung der Beziehungen im Outsider-System — 194
8.3.1	Weisungsbeziehung: Erstmals kodifizierte Gemeinwohlklausel — 194
8.3.2	Leistungsbeziehung: Die Verbreitung von variablen Vergütungskomponenten — 195
8.3.3	Informationsbeziehung: Transparenz und Investor Relations — 197
8.4	Folgen: Kontrolle durch ehemalige „Outsider“ — 199
9	Strategie — 211
9.1	Ausgangslage und strategische Grundausrichtung — 211
9.2	Expansion in neue Geschäftsfelder durch Ausweitung der Produktbasis — 215
9.3	Expansion in neue Geschäftsfelder durch die Ausweitung der Regionenbasis — 225
9.4	Ursachen für die beschleunigte Expansion — 233
10	Fazit — 235

Teil V: Ausblick

11	Zehn Thesen Zur Künftigen Entwicklung der Deutschen Unternehmensrealität — 239
11.1	Thesen zur Zukunft des Eigentums — 240
11.2	Thesen zur Zukunft der Corporate Governance — 244
11.3	Thesen zur Zukunft der Strategie — 248

Anhang

Anhang 1	Hinweise zur Datenerhebung (Eigentum und Governance) — 255
Anhang 2	Hinweise zur Datenerhebung (Strategie) — 259
Anhang 3	Abgrenzung Investmentgesellschaften — 261
Anhang 4	Profil CalPERS — 263

Anhang 5 Staatsfondstypen — 265

Literaturverzeichnis — 267

Personen und Unternehmen — 291

Stichwortverzeichnis — 293