

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 Vorstandsgremium 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