

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	3
1.	Aufgabenstellung	15
2.	Kapitalgesellschaften	19
2.1	Entwicklung und Stellenwert der Kapitalgesellschaften in der Industrie.....	20
2.2	Aktiengesellschaften.....	22
2.2.1	Organe der Gesellschaft.....	25
2.2.1.1	Hauptversammlung.....	25
2.2.1.2	Aufsichtsrat.....	28
2.2.1.3	Vorstand.....	29
2.2.1.4	Aktionäre und ihre Rechte im Rahmen der Hauptversammlung.....	32
2.2.2	Aktiengesellschaften in Deutschland.....	42
2.2.2.1	Produzierendes Gewerbe.....	43
2.2.2.2	Übrige Wirtschaftsbereiche.....	44
2.2.3	Erscheinungsformen.....	45
2.2.4	Anpassen der Gesetzgebung an veränderte Rahmenbedingungen.....	48
2.2.4.1	Preußisches Gesetz 1831.....	48
2.2.4.2	Aktiengesetz 1884.....	49
2.2.4.3	Aktiennovelle 1931.....	50
2.2.4.4	Aktiengesetz 1937.....	52
2.2.4.5	Aktienrechtsreform 1959.....	52
2.2.4.6	Aktiengesetz 1965.....	53
2.2.4.7	Publizitätsgesetz 1969.....	54
2.2.4.8	Bilanzrichtlinien-Gesetz 1985.....	55
2.2.4.9	Referentenentwurf zur Änderung des Aktiengesetzes 1996.....	56
2.2.5	Berücksichtigung von Wirtschaftsstraftaten.....	57
2.2.5.1	Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität.....	58

2.2.5.2	Bekämpfung der Umweltkriminalität.....	59
2.2.5.3	Aufspüren von Gewinnen aus Straftaten.....	59
2.2.6	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung.....	60
2.2.6.1	Entstehen und Inhalt der GoB.....	60
2.2.6.2	Weiterentwicklung der GoB.....	63
2.3	Gesellschaft mit beschränkter Haftung.....	64
2.3.1	Organe der Gesellschaft.....	65
2.3.1.1	Geschäftsführung.....	65
2.3.1.2	Aufsichtsrat.....	66
2.3.1.3	Gesellschafterversammlung.....	67
2.3.2	Gesellschaften mit beschränkter Haftung in Deutschland.....	68
2.3.2.1	Produzierendes Gewerbe.....	69
2.3.2.2	Übrige Wirtschaftsbereiche.....	70
2.4	Publizitätspflicht für große und mittelgroße Kapitalgesellschaften.....	70
2.4.1	Großunternehmen und Konzerne.....	71
2.4.2	Mittelgroße Gesellschaften.....	73
2.5	Konzentration wirtschaftlicher Macht.....	74
3.	Aufsichtsrat, Überwachungsorgan des Vorstands.....	77
3.1	Aufsichtsrat in Aktiengesellschaften.....	80
3.1.1	Aufgabenstellung.....	80
3.1.2	Anzahl der Mitglieder.....	81
3.1.3	Persönliche Voraussetzungen zur Ausübung des Mandats.....	82
3.1.4	Zusammensetzung des Aufsichtsrats.....	84
3.1.4.1	Wahl der Aktionärsvertreter.....	85
3.1.4.2	Entsendung der Arbeitnehmervertreter.....	88
3.1.5	Amtszeit des Aufsichtsrats.....	90
3.1.6	Vergütung der Mandatsträger.....	90
3.2	Organisation und Geschäftsordnung des Aufsichtsrats.....	92

3.2.1	Geschäftsordnung.....	92
3.2.2	Vorsitzender und Stellvertreter.....	92
3.2.3	Bildung von Ausschüssen und Entscheidungsfindung.....	93
3.2.4	Beschlußfassung.....	94
3.3	Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats.....	95
3.3.1	Bestellung und Abberufung des Vortands....	95
3.3.1.1	Bestellung.....	95
3.3.1.2	Abberufung.....	96
3.3.2	Prüfung der Rechnungslegung und Billigung des Jahresabschlusses.....	97
3.3.3	Überwachung des Vorstands.....	102
3.3.3.1	Art und Umfang.....	103
3.3.3.2	Grundlagen.....	104
3.4	Regreßansprüche an Aufsichtsräte.....	106
3.5	Lücken und Schwachstellen der Überwachungsfunktion.....	108
4.	Vorstand, Leitungsorgan des Unternehmens...	113
4.1	Aufgaben.....	114
4.1.1	Leitungsfunktion.....	114
4.1.2	Vertretungsfunktion.....	115
4.1.3	Geschäftsführung.....	116
4.1.3.1	Vorgeben von Unternehmenszielen.....	119
4.1.3.2	Führungsaufgaben.....	121
4.1.4	Sorfaltspflicht.....	125
4.1.5	Geschäftsordnung.....	126
4.2	Anzahl und Zusammensetzung des Vorstands..	126
4.2.1	Personalprofil der Vorstandsmitglieder.....	127
4.2.2	Vorstandsvorsitzender und Stellvertreter.....	131
4.2.3	Geschäftsverteilung innerhalb des Vorstands...	133
4.2.4	Wesentliche Aufgabenstellungen.....	137
4.2.5	Vorstandsbezüge.....	138

4.3	Führungskräfte zur Unterstützung des Vorstands.....	143
4.3.1	Managementfunktionen in Unternehmen.....	143
4.3.1.1	Top-Management.....	144
4.3.1.2	Middle- und Lower-Management.....	145
4.3.1.3	Ausführungsebene.....	146
4.3.2	Unternehmensinternes Kontrollsystem, Überwachungsinstrument des Vorstands.....	147
4.3.2.1	Gründe für die Entwicklung.....	148
4.3.2.2	Inhalt und Stellenwert.....	150
4.3.3	Delegation definierter Leitungsfunktionen an organisatorische Einheiten.....	152
4.3.3.1	Organisation.....	152
4.3.3.2	Controlling.....	154
4.3.3.3	Interne Revision.....	155
4.4	Pflichtprüfung durch Abschlußprüfer.....	157
4.4.1	Gegenstand der Jahresabschlußprüfung.....	157
4.4.2	Effekt der Prüfung im Hinblick auf die unternehmerische Überwachung.....	159
5.	Überwachungseffizienz in Kapitalgesellschaften.....	161
5.1	Konzeption in Industrieunternehmen.....	161
5.1.1	Bezogen auf den Vorstand.....	162
5.1.2	Bezogen auf das Unternehmen.....	164
5.2	Kontroll-Lücke und Konsequenzen für Unternehmen und Volkswirtschaft.....	165
5.2.1	Balsam AG, Steinhagen.....	166
5.2.2	Merchant Bank Barings Brothers, London.....	167
5.2.3	Bremer Vulkan Verbund AG, Bremen.....	167
5.2.4	Daimler-Benz AG, Stuttgart.....	168
5.2.5	Deutsche Bank AG, Frankfurt/Main.....	169
5.2.6	Klöckner & Co., Duisburg.....	170
5.2.7	Metallgesellschaft AG, Frankfurt/Main.....	172

5.2.8	Dr. Jürgen Schneider AG, Königstein.....	176
5.2.9	Volkswagen AG, Wolfsburg.....	177
5.3	Schließen von Überwachungsdefiziten.....	178
5.3.2	Einschalten eines Audit Committee.....	180
5.3.2.1	Aufgaben des Audit Committee.....	182
5.3.2.2	Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse.....	186
6.	Führungskompetenz in Industrieunternehmen.	189
6.1	Beurteilung des Unternehmenserfolgs.....	189
6.1.1	Möglichkeiten und Grenzen der Beurteilung auf der Grundlage von Konzernabschlüssen....	192
6.1.2	Jahresabschluß.....	196
6.1.2.1	Bilanz.....	197
6.1.2.2	Gewinn- und Verlustrechnung.....	202
6.1.2.3	Anhang.....	203
6.1.2.4	Lagebericht.....	204
6.1.2.5	Sonstige Informationsquellen.....	205
6.1.2.6	Transformation der Daten in Kennzahlen.....	205
6.1.2.7	Wahl eines repräsentativen Vergleichszeitraums	211
6.2	Kennzahlenanalyse.....	211
6.2.1	Unternehmensaufbau.....	214
6.2.1.1	Kapitalstruktur.....	216
6.2.1.2	Bilanzwert.....	217
6.2.1.3	Anlagendeckung.....	219
6.2.1.4	Beurteilung der Kenndaten zum Unterneh- mensaufbau.....	220
6.2.2	Stellenwert der Pensionsrückstellungen.....	223
6.2.2.1	Bezogen auf das Gesamtkapital.....	225
6.2.2.2	Bezogen auf das Eigenkapital.....	226
6.2.2.3	Bezogen auf das Anlagevermögen.....	227
6.2.2.4	Beurteilung der Kenndaten zu den Pensions- rückstellungen.....	227
6.2.3	Anlagevermögen und Investitionen.....	230
6.2.3.1	Anlageintensität.....	231

6.2.3.2	Sachanlagenzugänge und Abschreibungen.....	232
6.2.3.3	Sachanlagenzugänge und Cash flow.....	234
6.2.3.4	Beurteilung der Kenndaten zum Anlagevermögen.....	236
6.2.4	Umsatzkomponenten.....	239
6.2.4.1	Auslandsanteil.....	239
6.2.4.2	Umschlagshäufigkeit.....	244
6.2.4.3	Umsatzbestandteile.....	245
6.2.4.4	Produktivität.....	249
6.2.4.5	Beurteilung der Umsatzkenndaten.....	250
6.2.5	Ertragspotential.....	257
6.2.5.1	Jahresüberschuß und Cash flow.....	258
6.2.5.2	Umsatzrentabilität.....	260
6.2.5.3	Kapitalrentabilität.....	261
6.2.5.4	Beurteilung der Rentabilitätskenndaten.....	261
6.2.6	Börsenrelationen.....	262
6.2.6.1	Kursentwicklung und Börsenwert.....	266
6.2.6.2	Anteile je Aktie, gemessen am Jahresüberschuß, Cash flow und Eigenkapital.....	274
6.2.6.3	Dividendenrendite.....	276
6.2.6.4	Kurs/Gewinn-Verhältnis.....	278
6.2.6.5	Beurteilung der Börsenkenndaten.....	278
6.3	Langfristige Entwicklungstrends.....	281
6.3.1	Personalaufwand und Umsatz.....	282
6.3.2	Personalaufwand und Produktivität.....	284
6.3.3	Anlagevermögen und Belegschaft.....	285
6.3.4	Umsatzverdienstrategie.....	286
6.3.5	Beurteilung des Zeitvergleichs.....	288
6.4	Perspektiven der Industriekonzerne.....	289
6.4.0	BASF AG, Ludwigshafen.....	289
6.4.1	Bayer AG, Leverkusen.....	292
6.4.2	BMW AG, München.....	295
6.4.3	Daimler-Benz AG, Stuttgart.....	297
6.4.4	Hoechst AG, Frankfurt/Main.....	299

6.4.5	Mannesmann AG, Düsseldorf.....	302
6.4.6	Siemens AG, München.....	304
6.4.7	Thyssen AG, Duisburg.....	305
6.4.8	VEBA AG, Düsseldorf.....	307
6.4.9	Volkswagen AG, Wolfsburg.....	309
7.	Schlußbemerkung	311
8.	Verzeichnis der Abbildungen	321
9.	Abkürzungsverzeichnis	327
10.	Literaturverzeichnis	333
11.	Stichwortverzeichnis	357