

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	XVII
Abbildungsverzeichnis .....	XIX
Tabellenverzeichnis .....	XXI
<b>1 Einleitung und Überblick .....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangssituation .....	1
1.2 Problemstellung und Relevanz .....	1
1.3 Zielsetzung der Arbeit .....	5
1.4 Gang der Untersuchung .....	7
<b>2 Grundlagen der Nominierung von Aufsichtsratsmitgliedern .....</b>	<b>9</b>
2.1 Regulatorische Grundlagen der Nominierung und Bestellung von Aufsichtsratsmitgliedern .....	9
2.1.1 Rechtliche Anforderungen zur Aufsichtsratsbesetzung .....	9
2.1.1.1 Persönliche Anforderungen an jedes einzelne Mitglied .....	9
2.1.1.2 Anforderungen an die Zusammensetzung des Gesamtgremiums .....	11
2.1.2 Anforderungen an den Nominierungs- und Wahlvorgang .....	14
2.1.2.1 Wahlverfahren der Aufsichtsratsmitglieder .....	14
2.1.2.2 Beendigung des Aufsichtsratsmandats .....	15
2.1.2.3 Anforderungen an das Nominierungsverfahren .....	16
2.1.3 Der Nominierungsausschuss bei der Wahl der Anteilseignervertreter .....	18
2.1.3.1 Ursprung des Nominierungsausschusses .....	18
2.1.3.2 Regulatorische Rahmenbedingungen des Nominierungsausschusses .....	19
2.1.3.2.1 Einrichtung, Ziele und Aufgaben .....	19
2.1.3.2.2 Größe, Besetzung und Führungsstruktur .....	20
2.1.3.2.3 Vergütung und Arbeitsweise .....	21
2.1.3.3 Empirische Verbreitung .....	22
2.2 Bedeutung des Nominierungsausschusses in anderen Corporate Governance- Systemen .....	23
2.2.1 Corporate Governance-Systeme und Ausschussbildung .....	24
2.2.1.1 Das dualistische Aufsichtsratssystem .....	24
2.2.1.2 Das monistische Board-System .....	25
2.2.2 Das Selection and Appointment Committee im dualistischen System der Niederlande .....	26
2.2.2.1 Regulatorische Rahmenbedingungen .....	27
2.2.2.1.1 Einrichtung, Ziel und Aufgaben .....	27
2.2.2.1.2 Größe, Besetzung und Führungsstruktur .....	28
2.2.2.1.3 Vergütung und Arbeitsweise .....	28
2.2.2.2 Empirische Verbreitung .....	28
2.2.2.3 Vergleich mit dem deutschen Nominierungsausschuss .....	29
2.2.3 Das Nomination Committee im monistischen System der USA .....	29
2.2.3.1 Regulatorische Rahmenbedingungen .....	30
2.2.3.1.1 Einrichtung, Ziel und Aufgaben .....	30
2.2.3.1.2 Größe, Besetzung und Führungsstruktur .....	30
2.2.3.1.3 Vergütung und Arbeitsweise .....	31
2.2.3.2 Empirische Verbreitung .....	31

2.2.3.3	Vergleich mit dem deutschen Nominierungsausschuss .....	32
2.3	Stand der empirischen Forschung .....	32
2.3.1	Stand der empirischen Forschung zu Nominierungsprozessen .....	33
2.3.1.1	Strukturelle Merkmale .....	34
2.3.1.2	Forschungsergebnisse .....	39
2.3.1.2.1	Anforderungsprofil .....	40
2.3.1.2.2	Kandidatensuche .....	42
2.3.1.2.3	Evaluation der Kandidaten .....	43
2.3.1.2.4	Übergreifende Prozessmerkmale .....	44
2.3.1.2.4.1	Bedeutung des Chairman/ARV .....	44
2.3.1.2.4.2	Einfluss des Managements .....	44
2.3.1.2.4.3	Einfluss von Aktionären .....	45
2.3.1.2.4.4	Zeitdruck beim Nominierungsprozess .....	45
2.3.1.3	Forschungslücke bei Nominierungsprozessen .....	45
2.3.2	Stand der empirischen Forschung zu Nominierungsausschüssen .....	47
2.3.2.1	Strukturelle Merkmale .....	47
2.3.2.2	Forschungsergebnisse .....	50
2.3.2.2.1	Kriterien der Ausschussbesetzung .....	50
2.3.2.2.2	Bedeutung des Ausschusses für den Nominierungsprozess .....	50
2.3.2.2.2.1	Bedeutung für die Erstellung des Profils .....	50
2.3.2.2.2.2	Bedeutung für die Suche .....	51
2.3.2.2.2.3	Bedeutung für die Evaluation .....	51
2.3.2.2.2.4	Bedeutung für übergreifende Prozessmerkmale .....	52
2.3.2.3	Forschungslücke bei Nominierungsausschüssen .....	53
<b>3</b>	<b>Nominierungsprozesse deutscher Aufsichtsräte .....</b>	<b>55</b>
3.1	Theoretische Grundlagen .....	55
3.1.1	Gruppentheoretische Fundierung .....	55
3.1.1.1	Passgenauigkeit der Gruppentheorie .....	56
3.1.1.1.1	Charakteristiken von Gruppen und deutschen Aufsichtsräten .....	56
3.1.1.1.1.1	Persönliche und Zusammensetzungsspezifische Kriterien .....	57
3.1.1.1.1.2	Teambezogene Kriterien .....	58
3.1.1.1.1.3	Organisationale und kontextuale Kriterien .....	59
3.1.1.1.2	Prozessperspektive der Gruppentheorie .....	61
3.1.1.2	Gruppeneffektivitätsmodelle .....	62
3.1.1.2.1	Theoretische Grundlage des IMOI-Modells .....	62
3.1.1.2.1.1	Inputs .....	63
3.1.1.2.1.2	Mediatoren .....	64
3.1.1.2.1.3	Outcomes .....	65
3.1.1.2.2	Anwendungen in der Behavioral Corporate Governance .....	66
3.1.2	Basismodell für effektive Nominierungsvorgänge .....	67
3.1.2.1	Darstellung des Basismodells und seiner Variablen .....	68
3.1.2.1.1	Mediator 1: Offene Kommunikation .....	68
3.1.2.1.2	Mediator 2: Partizipation .....	71
3.1.2.1.3	Mediatoren 3a–c: Konflikte .....	73
3.1.2.1.3.1	Mediator 3a: Aufgabenbezogener Konflikt .....	74
3.1.2.1.3.2	Mediator 3b: Prozessualer Konflikt .....	76
3.1.2.1.3.3	Mediator 3c: Persönlicher Konflikt .....	77
3.1.2.1.4	Mediator 4: Kohäsion .....	78
3.1.2.2	Veranschaulichung möglicher Wechselwirkungen .....	81
3.1.3	Prozessuale Effekte der Ausschussbildung .....	82
3.1.3.1	Generelle Auswirkungen der Ausschussbildung .....	83
3.1.3.2	Gruppengröße und Ausschussbildung .....	84
3.1.3.3	Auswirkungen der Ausschussbildung auf das Basismodell .....	86

3.1.3.3.1	Ausschussbildung und offene Kommunikation .....	87
3.1.3.3.2	Ausschussbildung und Partizipation .....	88
3.1.3.3.3	Ausschussbildung und Konflikte .....	89
3.1.3.3.4	Ausschussbildung und Kohäsion .....	90
3.2	Methodik .....	91
3.2.1	Forschungsdesign .....	91
3.2.1.1	Prozessanalyse und Kontextualisierung .....	92
3.2.1.2	Qualitativ-explorativer Forschungsansatz .....	94
3.2.1.3	Fallstudiendesign .....	96
3.2.2	Die empirische Studie „High Performance Boards“ .....	97
3.2.2.1	Forschungsprozess bei der empirischen Studie .....	97
3.2.2.2	Studienteilnehmer, Datenerhebung und -aufbereitung .....	99
3.2.2.2.1	Feldzugang und Fallauswahl .....	101
3.2.2.2.1.1	Feldzugang .....	101
3.2.2.2.1.2	Fallauswahl .....	103
3.2.2.2.1.2.1	Kriterien der Auswahl eines Nominierungsvorgangs .....	104
3.2.2.2.1.2.2	Kriterien der Auswahl der Befragten innerhalb eines Falls .....	107
3.2.2.2.2	Datenerhebung .....	111
3.2.2.2.2.1	Methodik des Experteninterviews .....	111
3.2.2.2.2.2	Aufbau des Leitfadens .....	113
3.2.2.2.2.3	Durchführung der Interviews .....	116
3.2.2.2.3	Datensicherung und -aufbereitung .....	117
3.2.2.3	Datenauswertung .....	118
3.2.2.3.1	Zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse .....	118
3.2.2.3.1.1	Identifizierung der relevanten Interviewpassagen .....	118
3.2.2.3.1.2	Kodierung der einzelnen Interviews .....	119
3.2.2.3.1.3	Erstellung von Fallgesenen .....	120
3.2.2.3.2	Typologische Analyse zur Ableitung von Merkmalen .....	121
3.2.2.3.3	Typologische Analyse zur Ableitung von Kontexttypen .....	122
3.2.2.3.4	Abschätzung der Konsequenzen .....	124
3.2.2.3.4.1	Bestimmung der Mediatorausprägungen .....	124
3.2.2.3.4.2	Kontexttypen und ihre Bedeutung für die Mediatoren des Nominierungsprozesses .....	125
3.2.3	Gütekriterien .....	126
3.3	Empirische Ergebnisse .....	128
3.3.1	Relevante Kontextfaktoren für den Nominierungsprozess .....	128
3.3.1.1	Ausschussbesetzung .....	129
3.3.1.1.1	Induktive Herleitung des Kontextfaktors .....	131
3.3.1.1.2	Ausprägungen des Kontextfaktors .....	132
3.3.1.1.2.1	Ausprägung 1: Übereinstimmung von informeller Subgruppe und Nominierungsausschuss .....	133
3.3.1.1.2.2	Ausprägung 2: Informelle Subgruppe als Teilmenge des Nominierungsausschusses .....	134
3.3.1.1.2.3	Ausprägung 3: Nominierungsausschuss als Teilmenge der informellen Subgruppe .....	136
3.3.1.1.2.4	Ausprägung 4: Schnittmenge zwischen informeller Subgruppe und Nominierungsausschuss .....	137
3.3.1.2	Führungsverhalten des Aufsichtsratsvorsitzenden .....	138
3.3.1.2.1	Induktive Herleitung des Kontextfaktors .....	139
3.3.1.2.2	Ausprägungen des Kontextfaktors .....	140
3.3.1.2.2.1	Der passive Aufsichtsratsvorsitzende .....	141
3.3.1.2.2.2	Der kooperative Aufsichtsratsvorsitzende .....	142
3.3.1.2.2.3	Der konsultative Aufsichtsratsvorsitzende .....	143
3.3.1.2.2.4	Der dominante Aufsichtsratsvorsitzende .....	144

3.3.1.3	Bedeutung der Arbeitnehmervertreter .....	145
3.3.1.3.1	Induktive Herleitung des Kontextfaktors .....	146
3.3.1.3.2	Ausprägungen des Kontextfaktors .....	147
3.3.1.3.2.1	Ausschluss der Arbeitnehmervertreter .....	148
3.3.1.3.2.2	Informierung der Arbeitnehmervertreter .....	149
3.3.1.3.2.3	Inkludierung der Arbeitnehmervertreter .....	150
3.3.1.4	Einbeziehung des Vorstandsvorsitzenden .....	152
3.3.1.4.1	Induktive Herleitung des Kontextfaktors .....	152
3.3.1.4.2	Ausprägungen des Kontextfaktors .....	154
3.3.1.4.2.1	Marginalisierung des Vorstandsvorsitzenden .....	154
3.3.1.4.2.2	Informierung des Vorstandsvorsitzenden .....	155
3.3.1.4.2.3	Involvierung des Vorstandsvorsitzenden .....	155
3.3.1.4.2.4	Der Vorstandsvorsitzende als Prozessstreiber .....	156
3.3.1.5	Einflussmöglichkeiten eines wesentlichen Aktionärs .....	158
3.3.1.5.1	Induktive Herleitung des Kontextfaktors .....	159
3.3.1.5.2	Ausprägungen des Kontextfaktors .....	161
3.3.1.5.2.1	Der passive Großaktionär .....	161
3.3.1.5.2.2	Der begleitende Großaktionär .....	162
3.3.1.5.2.3	Der dominante Großaktionär .....	163
3.3.1.5.2.3.1	Oberhaupt eines (Familien-)Großaktionärs als dominante Kraft .....	164
3.3.1.5.2.3.2	Oktroyierung eines direkten Eigentümervertreters .....	164
3.3.2	Kontexttypen .....	166
3.3.2.1	Der beherrschende Einfluss eines Aktionärs .....	167
3.3.2.1.1	Dominanz eines Großaktionärs .....	167
3.3.2.1.2	Oktroyierung eines Großaktionärsvertreters .....	171
3.3.2.2	Die Begleitung durch einen Aktionär: Das Tripolare Modell .....	174
3.3.2.3	Die Nominierung unter Ausschluss wesentlicher Aktionäre .....	177
3.3.2.3.1	Das Tandem .....	177
3.3.2.3.2	Demokratischer Protagonist .....	181
3.3.3	Konsequenzen der Kontexttypen auf den Nominierungsvorgang .....	186
3.3.3.1	Arenen und Ausprägungen der Mediatoren .....	186
3.3.3.1.1	Arenisierung des Nominierungsvorgangs .....	186
3.3.3.1.2	Bestimmung der Mediatorenausprägungen .....	189
3.3.3.1.2.1	Offene Kommunikation .....	190
3.3.3.1.2.2	Partizipation .....	192
3.3.3.1.2.3	Konflikte .....	193
3.3.3.1.2.4	Kohäsion .....	197
3.3.3.2	Kontexttypenspezifische Konsequenzen für die Nominierung .....	199
3.3.3.2.1	Konsequenzen eines beherrschenden Großaktionärsinflusses .....	200
3.3.3.2.1.1	Konsequenzen der Großaktionärsdominierung .....	200
3.3.3.2.1.1.1	Konsequenzen der Großaktionärsdominierung für die Arena AEV-Plenum .....	201
3.3.3.2.1.1.2	Einordnung der Konsequenzen der Großaktionärsdominierung .....	205
3.3.3.2.1.2	Konsequenzen der Oktroyierung eines Großaktionärsvertreters .....	207
3.3.3.2.1.2.1	Konsequenzen der Großaktionärsoktroyierung für die Arenen informelle Subgruppe und Nominierungsausschuss .....	208
3.3.3.2.1.2.2	Einordnung der Konsequenzen der Großaktionärsoktroyierung .....	213
3.3.3.2.1.3	Bewertung der Konsequenzen eines beherrschenden Großaktionärsinflusses .....	214
3.3.3.2.2	Konsequenzen des Tripolaren Modells .....	216

3.3.3.2.2.1	Konsequenzen des Tripolaren Modells für die Arena AEV Plenum .....	217
3.3.3.2.2.2	Konsequenzen des Tripolaren Modells für die Arenen informelle Subgruppe und Nominierungsausschuss .....	219
3.3.3.2.2.3	Einordnung der Konsequenzen des Tripolaren Modells .....	222
3.3.3.2.3	Konsequenzen der Nominierung unter Ausschluss wesentlicher Aktionäre .....	224
3.3.3.2.3.1	Konsequenzen des Tandems .....	224
3.3.3.2.3.1.1	Konsequenzen des Tandem für die Arenen Nominierungsausschuss und AEV-Plenum .....	225
3.3.3.2.3.1.2	Konsequenzen des Tandems für die Arena informelle Subgruppe .....	227
3.3.3.2.3.1.3	Einordnung der Konsequenzen des Tandems .....	230
3.3.3.2.3.2	Konsequenzen des Demokratischen Protagonisten .....	231
3.3.3.2.3.2.1	Konsequenzen des Demokratischen Protagonisten für die Arenen informelle Subgruppe und Nominierungsausschuss .....	232
3.3.3.2.3.2.2	Einordnung der Konsequenzen des Demokratischen Protagonisten .....	236
3.3.3.2.3.3	Bewertung der Konsequenzen einer Nominierung unter Ausschluss wesentlicher Aktionäre .....	237
3.3.3.3	Zusammenfassung und Einordnung der empirischen Ergebnisse .....	239
3.3.3.3.1	Fünf relevante Kontextfaktoren der Nominierung .....	239
3.3.3.3.2	Drei charakteristische Kontexttypen der Nominierung .....	240
3.3.3.3.3	Drei entscheidende Arenen des Nominierungsvorgangs .....	241
3.3.3.3.4	Konsequenzen der Kontexttypen für die Nominierung .....	242
3.3.3.3.4.1	Konsequenzen der Kontexttypen für in-group und AEV-Plenum .....	242
3.3.3.3.4.2	Konsequenzen der Kontexttypen für den Nominierungsausschuss .....	245
<b>4</b>	<b>Schlussfolgerung .....</b>	<b>249</b>
4.1	Zusammenfassung .....	249
4.2	Limitationen .....	252
4.3	Implikationen .....	255
4.3.1	Theoretische Implikationen .....	255
4.3.2	Praktische Implikationen .....	259
<b>5</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>265</b>
5.1	Liste der einbezogenen Journals in die Analyse des Forschungsstands in Abschnitt 2.3 .....	265
5.2	Materialien zur Interviewauswahl, -durchführung und -aufbereitung .....	267
5.2.1	Liste potenzieller Untersuchungsobjekte .....	267
5.2.2	Abstimmungsergebnisse bei den Wahlen zum Aufsichtsrat der betrachteten DAX 30- und MDAX-Unternehmen .....	269
5.2.3	Anschreiben an einen Interviewpartner .....	272
5.2.4	Informationsschreiben an die Interviewpartner .....	273
5.2.5	Datenschutzzerklärung für die Interviewpartner .....	275

5.2.6 Informationsblatt für jedes Unternehmen.....	276
5.2.7 Interviewleitfaden .....	277
5.2.8 Zeichenvorlage für das Beziehungsnetzwerk.....	281
5.2.9 Formular für mögliches Nachprotokoll.....	282
5.2.10 Dankes-E-Mail für die Interviewpartner .....	283
5.2.11 Transkriptionsrichtlinien der Studie.....	284
5.3 Materialien der Datenauswertung .....	284
5.3.1 Kodebaum .....	284
5.3.1.1 Deskriptive Kodes zur Charakterisierung des Nominierungsvorgangs .....	284
5.3.1.2 Deduktive Kodes.....	285
5.3.1.3 Induktive Kodes .....	286
5.3.2 Anonymisiertes Beispiel einer Interviewgenese .....	286
5.3.3 Anonymer Überblick über alle Fälle im Hinblick auf Ausprägungen der Kontextfaktoren und Kontexttypen.....	289
<b>6 Literatur- und Rechtsquellenverzeichnis.....</b>	<b>299</b>
6.1 Literaturverzeichnis .....	299
6.2 Rechtsquellenverzeichnis.....	323

Die Nominierung von Aufsichtsratsmitgliedern  
Eine empirische Untersuchung der Auswahlprozesse im  
Aufsichtsrat und seinen Ausschüssen

Barth, S.

2013, XXII, 323 S. 25 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-01498-8