

2 Begriffsbestimmungen

Das folgende Kapitel umfasst die Darstellung der Kernbegriffe dieser Dissertation und erläutert sie im Zusammenhang mit der zugrundeliegenden Forschungsmaterie.

2.1 Governance

„Governance ist zunächst ein ubiquitärer Begriff auf allen territorialen Ebenen wie international, national, regional, lokal, in den ausdifferenzierten sozialen Handlungsphasen, wie Staat und Verwaltung, Marktwirtschaft und Unternehmen, Zivilgesellschaft und Nicht-Regierungsorganisationen sowie in allen Sektoren des öffentlichen Handels“.⁹³

Basierend auf dem einleitenden Zitat von *König* wird klar, dass der Begriff Governance vielfältig und divers verstanden werden kann, da es keine einheitliche Definition davon gibt.⁹⁴ Er kann einerseits mit Good Governance als die „gute Führung von Staatsgeschäften“⁹⁵ bzw als „die transparente und verantwortungsvolle Verwaltung der menschlichen, natürlichen, wirtschaftlichen und finanziellen Ressourcen“ verstanden werden,^{96 97 98 99} andererseits als Corporate Governance genauso auf den privatrechtlichen Bereich erweitert werden.¹⁰⁰ Es

⁹³ *König*, Öffentliches Management und Governance als Verwaltungskonzepte – Zehn Thesen, Die öffentliche Verwaltung - Zeitschrift für öffentliches Recht und Verwaltungswissenschaften (2001) 620.

⁹⁴ Vgl *Fellner*, Was ist Governance? (2014) 1.

⁹⁵ Vgl *VanDenBerghe/De Ridder*, International Standardisation of Good Corporate Governance: Best Practices for the Board of Directors (1999) 15ff.

⁹⁶ Vgl *Dolzer*, Neues transnationales Leitbild der Staatlichkeit, ZaöRV - Zeitschrift für ausländisches öffentliches Recht und Völkerrecht (2004) 539.

⁹⁷ Vgl *Azar*, Good Governance und wirtschaftliche Entwicklung. Eine Analyse am Beispiel der libanesischen Budgetpolitik (2006) 17.

⁹⁸ Vgl *Schaefer/Theuvsen*, Public Corporate Governance: Rahmenbedingungen, Instrumente, Wirkungen, ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (2008) 7.

⁹⁹ Vgl *Mühlenkamp/Schulz-Nieswandt*, Öffentlicher Auftrag und Public Corporate Governance, ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (2008) 27.

¹⁰⁰ Vgl *Dolzer*, Neues transnationales Leitbild der Staatlichkeit, ZaöRV - Zeitschrift für ausländisches öffentliches Recht und Völkerrecht (2004) 535.

kann unter Governance die legalistisch-strukturelle Ausgestaltung von Unternehmen wie ein eher philosophisch-ethisches Konzept der Unternehmensführung und –kontrolle begriffen werden.^{101 102} Aus Sicht der ethisch-gesellschaftlichen Perspektive des Begriffs sollen „Unternehmen als wesentliche ökonomische Organisationsformen in die Pflicht genommen werden, Verantwortung gegenüber der Gesellschaft zu übernehmen“.¹⁰³ Dies zeigt sehr deutlich die Bandbreite des Themas, die gemäß *Gugler* von einer „Selbstbeschränkung des Managements durch die Befolgung von Good-Governance-Kodizes“¹⁰⁴ über die Ausgestaltung der unternehmerischen Kontrollorgane (Aufsichtsrat), der Eigentümer- und Kapitalstruktur und dem zugrundeliegenden Rechtssystem reicht.¹⁰⁵ Ausgehend von der durch Governance geforderten Gewaltenteilung zwischen den Leitungs- und Aufsichtsgremien,¹⁰⁶ also dem sogenannten „Auseinanderfallen von Eigentum und Leistung“,¹⁰⁷ welche in enger Verbindung mit der in Kapitel 3.7.1 diskutierten Prinzipal-Agenten-Problematik steht,¹⁰⁸ handelt es sich um ein Potpourri an Regeln und Richtlinien, nach denen Institutionen oder Unternehmen geleitet und kontrolliert werden.^{109 110}

¹⁰¹ Vgl *Gugler/Mueller/Yurtoglu*, The Impact of Corporate Governance on Investment Returns in Developed and Developing Countries (2003) 512.

¹⁰² Vgl *Schreyögg/Koch*, Grundlagen des Managements - Basiswissen für Studium und Praxis (2007) 7.

¹⁰³ *Schweikert/Jantz*, Corporate Governance in Abhängigkeit von Unternehmensstruktur und Unternehmensgröße – eine betriebswirtschaftlich-juristische Analyse (2012) 9.

¹⁰⁴ *Gugler*, Der Einfluss von Corporate Governance auf die Determinanten und Effekte von Investitionen, *Journal für Betriebswirtschaft* (2005) 120.

¹⁰⁵ Vgl *Gugler*, Der Einfluss von Corporate Governance auf die Determinanten und Effekte von Investitionen, *Journal für Betriebswirtschaft* (2005) 120.

¹⁰⁶ Vgl *Strasser* in *Jabornegg/Strasser*, AktG⁵ II (2011) 188 §§ 86-99.

¹⁰⁷ Vgl *Siekmann*, Corporate Governance und öffentlich-rechtlich organisierte Unternehmen, in *Schenk/Schmidtchen/Streit* (Hrsg), Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie - Vom Hoheitsstaat zum Konsensualstaat: Neue Formen der Kooperation zwischen Staat und Privaten XV (1996) 284.

¹⁰⁸ Vgl *Siekmann*, Corporate Governance und öffentlich-rechtlich organisierte Unternehmen, in *Schenk/Schmidtchen/Streit* (Hrsg), Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie - Vom Hoheitsstaat zum Konsensualstaat: Neue Formen der Kooperation zwischen Staat und Privaten XV (1996) 284.

¹⁰⁹ Vgl *Becker/Ulrich*, Corporate Governance und Controlling – Begriffe und Wechselwirkungen, in *Keuper/Neumann*, Corporate Governance, Risk Management und Compliance - Innovative Konzepte und Strategien (2010) 7.

¹¹⁰ Vgl *Schaefer/Theuvsen*, Public Corporate Governance: Rahmenbedingungen, Instrumente, Wirkungen, *ZöGU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen* (2008) 7.

Um die Ideen, die der Governance zugrundeliegen, praktikabel und kontrollierbar zu machen, wurden entsprechende Richtlinien erschaffen. Global betrachtet gibt es zahlreiche Good-Governance-Regelungen und diese werden ebenfalls in der Literatur als essentiell für das wirtschaftliche Zusammenarbeiten auf transnationaler Ebene gesehen.¹¹¹ Governance-Kodizes können als Regelwerke betrachtet werden, die Unternehmen dabei unterstützen, die Organisation so zu gestalten, dass ein Risiko erkannt und minimiert werden kann, um gesetzmäßiges Verhalten sicherzustellen.¹¹² Unternehmen bekommen dadurch über die bestehenden gesetzlichen Erfordernisse hinaus weitere Aufgaben sowie Verantwortungen zugeteilt.^{113 114}

All diesen Governance-Regelungen liegen jedenfalls folgende von der OECD festgelegten Prinzipien als Orientierung für Unternehmen und ihre Stakeholder zu Grunde.¹¹⁵

Das erste Prinzip, Verantwortung, besagt, dass Institutionen (Unternehmen, öffentliche Einrichtungen, etc) für ihre Tätigkeiten ganzheitlich und umfassend Aufsicht übernehmen müssen und eine Zuordnung der Verantwortlichkeit lückenlos möglich ist.^{116 117} Verantwortung wird auf mehrere Stellen aufgeteilt, was wiederum in der ökonomischen Analyse spannende Themenstellungen mit sich bringt und daher im Zusammenhang mit verschiedenen ökonomischen Theorien nochmals detailliert in den folgenden Kapiteln analysiert wird.¹¹⁸ Das zweite Prinzip,

¹¹¹ Vgl *Fellner*, Was ist Governance? (2014) 1.

¹¹² Vgl *Deutscher*, Zur Strafbarkeit des Compliance Officer Erhöhte Berufsrisiken nach dem Urteil des BGH vom 17.7.2009, WM - Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht (2010) 1388.

¹¹³ Vgl *Langer*, Unternehmen und Nachhaltigkeit - Analyse und Weiterentwicklung aus der Perspektive der wissensbasierten Theorie der Unternehmung (2011) 40.

¹¹⁴ Vgl *Adams*, Ökonomische Theorie des Rechts² (2004) 15.

¹¹⁵ Vgl *Langer*, Unternehmen und Nachhaltigkeit - Analyse und Weiterentwicklung aus der Perspektive der wissensbasierten Theorie der Unternehmung (2011) 37.

¹¹⁶ Vgl *Organisation for Economic Co-Operation and Development* (Hrsg), Public Sector Transparency and Accountability: Making it Happen (2002) 7.

¹¹⁷ Vgl *Bovens*, Public Accountability, in *Ferlie/Lynn/Pollitt* (Hrsg), The Oxford Handbook of Public Management (2005) 182ff.

¹¹⁸ Vgl *Metten*, Corporate Governance - Eine aktienrechtliche und institutionenökonomische Analyse der Leitungsmaxime von Aktiengesellschaften (2010) 21.

Transparenz,¹¹⁹ verlangt, dass sich die Institutionen dazu verpflichten, gerecht, verlässlich, relevant und zeitgerecht Informationen an ihre Stakeholder zu verteilen.¹²⁰ In der Praxis wird das Thema Transparenz durch die Offenlegungsvorschriften manifestiert, welche teilweise ebenso in Good-Governance-Regelungen reflektiert werden.^{121 122} Das dritte Grundprinzip, Offenheit bzw Wertorientierung, bedeutet, dass Institutionen ihren Stakeholdern, und nicht nur Shareholdern, Gehör schenken und deren Vorschläge, Anregungen und Wünsche bei ihren Entscheidungen berücksichtigen.¹²³ Metten erweitert das Grundprinzip Offenheit um Stabilität und Wertorientierung, da Good-Governance-Regelungen den Beteiligten zu einer nachhaltigen Wertevorstellung bewegen sollen.¹²⁴ Good-Governance-Regelungen sollen für Stabilität in einer Institution sorgen, da erst gewisse Stabilität zu Nachhaltigkeit führen kann.¹²⁵ Diese Prinzipien treffen für öffentliche wie private Institutionen gleichermaßen zu, nur erfahren sie unterschiedliche Ausprägung und Ausgestaltung aufgrund divergenter Stakeholder-Strukturen.¹²⁶ Daraus folgend wird zwischen Corporate Governance und Public (Corporate) Governance unterschieden.

2.2 Corporate Governance

Jene Governance-Regelungen, welche sich dem privatwirtschaftlichen Bereich zuwenden, werden als Corporate Governance zusammengefasst und sind zB im

¹¹⁹ Vgl Theuvsen, Transparenz von Nonprofit-Organisationen: Eine Analyse am Beispiel des Swiss NPO-Code, BFuP - Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (2009) 22.

¹²⁰ Vgl Organisation for Economic Co-Operation and Development (Hrsg), Public Sector Transparency and Accountability: Making it Happen (2002) 7.

¹²¹ Vgl Metten, Corporate Governance - Eine aktienrechtliche und institutionenökonomische Analyse der Leitungsmaxime von Aktiengesellschaften (2010) 25.

¹²² Vgl Schwintowski, Corporate Governance im öffentlichen Unternehmen, Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht (2001) 609.

¹²³ Vgl Organisation for Economic Co-Operation and Development (Hrsg), Public Sector Transparency and Accountability: Making it Happen (2002) 7.

¹²⁴ Vgl Metten, Corporate Governance - Eine aktienrechtliche und institutionenökonomische Analyse der Leitungsmaxime von Aktiengesellschaften (2010) 25.

¹²⁵ Vgl Menzies, Sarbanes-Oxley und Corporate Compliance, Nachhaltigkeit, Optimierung, Integration (2006) 2.

¹²⁶ Vgl Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität Lüneburg (Hrsg), Nachhaltigkeitsmanagement in der öffentlichen Verwaltung (2009) 14.

österreichischen CGK festgehalten.^{127 128} Die Themenstellung der Corporate Governance kommt ursprünglich aus den Vereinigten Staaten und wurde maßgeblich von den Lehrschriften der Ökonomen *Berle/Means* in den 1930ern geprägt.¹²⁹ Während im anglosächsischen bzw angloamerikanischen Raum das Thema seit mehr als 80 Jahren behandelt wird und somit genauso eine dominante Rolle in der Literatur einnimmt,¹³⁰ hat sich die Thematik erst in den 1990ern in Zentraleuropa, insbesondere im deutschsprachigen Bereich, durchgesetzt.¹³¹ Auch wenn das Thema in Europa erst später Beachtung fand, so ist das Angebot an Corporate-Governance-Regelungen größer als im amerikanischen Rechtsraum.¹³² Eine exakte und einheitliche Definition des Begriffs ist nicht verfügbar,^{133 134} da auch der österreichische CGK keine Definitionsbestimmung beinhaltet.¹³⁵ Im Kern enthält der Begriff Corporate Governance das griechische Wort „kybernetes“, welches mit „Steuermann“ übersetzt werden kann. Aus diesem Wort entwickelte sich in weiterer Folge der englische Begriff „Governor“, der die Grundlage für den Sammelbegriff „Governance“ bildet. Im Konnex mit dem lateinischen Terminus „corpus“ (Körper) - aus welchem sich „Corporation“ (Körperschaft) ableiten lässt - kann sodann gefolgert werden, dass es sich bei Corporate Governance im linguistischen Sinne um eine körperliche Steuerung und Kontrolle

¹²⁷ Vgl *Organisation for Economic Co-Operation and Development* (Hrsg), *Public Sector Transparency and Accountability: Making it Happen* (2002) 7.

¹²⁸ Vgl *König*, *Öffentliches Management und Governance als Verwaltungskonzepte – Zehn Thesen, Die öffentliche Verwaltung - Zeitschrift für öffentliches Recht und Verwaltungswissenschaften* (2001) 621.

¹²⁹ Vgl *Schäfer*, *Corporate Governance bei Kapitalanlagegesellschaften – Fund Governance* (2009) 27.

¹³⁰ Vgl *Gugler/Mueller/Yurtoglu*, *Corporate Governance and Globalization*, *Oxford Review of Economic Policy* (2004) 130.

¹³¹ Vgl *Schäfer*, *Corporate Governance bei Kapitalanlagegesellschaften – Fund Governance* (2009) 27.

¹³² Vgl *Becht/Bolton/Röell*, *Corporate Governance and Control* (2002) 72.

¹³³ Vgl *Püttner*, *Public Corporate Governance - Alter Wien in neuen Schläuchen? ZöGU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen* (2008) 17.

¹³⁴ Vgl *Menzies*, *Sarbanes-Oxley und Corporate Compliance, Nachhaltigkeit, Optimierung, Integration* (2006) 2.

¹³⁵ Vgl *Menzies*, *Sarbanes-Oxley und Corporate Compliance, Nachhaltigkeit, Optimierung, Integration* (2006) 2.

handelt“.^{136 137} Umgelegt umfasst dies die Strukturen und Prozesse für die Leitung und Kontrolle von Unternehmen,^{138 139 140 141 142 143 144 145} aber auch Themen wie das Prinzipal-Agenten-Problem,^{146 147} Investorenschutz¹⁴⁸ und die Aufgabenverteilung zwischen Aufsichts- und Leitungsremium.^{149 150}

Es kann festgestellt werden, dass der Begriff jedenfalls kein reiner Rechtsbegriff ist, sondern international in diversen Kontexten, im Besonderen im ökonomi-

¹³⁶ Wentges, Corporate Governance und Stakeholder-Ansatz: Implikationen für die betriebliche Finanzwirtschaft (2002) 72.

¹³⁷ *The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd.* (Hrsg), *The Financial Aspects of Corporate Governance* (1992), <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf> (abgefragt am 01.09.2015) 14.

¹³⁸ Vgl Gampe/Kalss/Kroiss/Milla/Nowotny, Ein Code of Corporate Governance für Österreich?, in *Institut Österreichischer Wirtschaftsprüfer* (Hrsg), *Wirtschaftsprüfer Jahrbuch 2002* (2002) 245.

¹³⁹ Vgl Kalss, Corporate Governance in Österreich und Mitteleuropa, in *SOT Süd-Ost Treuhand* (Hrsg), *Österreich im Zentrum Mitteleuropas Strategische Geschäftsfelder - SOT Sommergespräche 2002* (2002) 27.

¹⁴⁰ Vgl Von Werder/Grunde, Evaluation der Corporate Governance, in *Hommelhoff/Hopt/von Werder* (Hrsg), *Handbuch Corporate Governance - Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis*² (2009) 4.

¹⁴¹ Vgl Lück, Corporate Governance und Aufsichtsrat, *FAZ - Frankfurter Allgemeine Zeitung* (2002) 24ff.

¹⁴² Vgl Wolbert, Der Aufsichtsrat sollte mit den Augen des Vorstands sehen können, *FAZ - Frankfurter Allgemeine Zeitung* (2003) 20ff.

¹⁴³ Vgl Püttner, Public Corporate Governance - Alter Wien in neuen Schläuchen? *ZöGU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen* (2008) 17.

¹⁴⁴ Vgl Vogel, Gute Unternehmensführung für kommunale Kapitalgesellschaften, *ZöGU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen* (2005) 234.

¹⁴⁵ Vgl *The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd.* (Hrsg), *The Financial Aspects of Corporate Governance* (1992), <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf> (abgefragt am 01.09.2015) 14.

¹⁴⁶ Vgl Suter, Corporate Governance & Management Compensation - Wertsteigerung durch das Lösen des Manager-Investoren-Konflikts (2000) 141.

¹⁴⁷ Vgl Schleifer/Vishny, A Survey of Corporate Governance, *The Journal of Finance* (1997) 773f.

¹⁴⁸ Vgl Mayer, *Corporate Governance, Competition and Performance*, *Journal of Law and Society* (1997) 154.

¹⁴⁹ Vgl *Organisation for Economic Co-Operation and Development* (Hrsg), *OECD-Grundsätze der Corporate Governance* (2004) 11.

¹⁵⁰ Vgl Schäfer, Corporate Governance bei Kapitalanlagegesellschaften – Fund Governance (2009) 28f.

schen, verwendet wird und vielfach gleichermaßen als unternehmerisches Gütesiegel bzw Wirtschaftsfaktor, insbesondere für die Shareholder, in Betracht kommt.^{151 152}

2.3 Public (Corporate) Governance

Der Begriff Public Governance beschreibt den Versuch, die Grundsätze der Corporate Governance auf den Bereich der Volkswirtschaft zu übertragen. Public Governance befasst sich mit der Art und Weise, wie ein Individuum sicherstellen kann, dass öffentliche Institutionen ihm eine entsprechende Gegenleistung für die zur Verfügung gestellten Mittel zukommen lassen. Die Weltbank beschreibt Public Governance als wirtschaftliches Steuerrad bei sozialem Ressourceneinsatz.^{153 154 155 156} Aus Sicht der weniger strukturell-legalistischen, sondern eher ethisch-gesellschaftlichen Perspektive sollen „Unternehmen als wesentliche ökonomische Organisationsformen in die Pflicht genommen werden, ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft zu übernehmen“. ¹⁵⁷ Umgesetzt sollte diese Definition widerspiegeln, dass die öffentliche Hand und jene Unternehmen, die in ihrer Kontrolle stehen, öffentliche Mittel entsprechend der Erwartung der Bürger einsetzen bzw ihren politischen Auftrag entsprechend leisten sollen.¹⁵⁸ Public

¹⁵¹ Vgl *Economiesuisse Verband der Schweizer Unternehmen* (Hrsg), *Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance* (2012) 8.

¹⁵² Vgl *Schwintowski*, *Corporate Governance im öffentlichen Unternehmen*, *Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht* (2001) 607.

¹⁵³ Vgl *Burris/Beletsky*, *Global governance of health: conference report* (2005) 5.

¹⁵⁴ Vgl *Fellner*, *Was ist Governance?* (2014) 1.

¹⁵⁵ Vgl *Nuscheler*, *Good Governance - Ein universelles Leitbild von Staatlichkeit und Entwicklung?* (2009) 58.

¹⁵⁶ Vgl *Kötter*, *Wie viel Recht steckt in Good Governance? Eine Betrachtung aus juristischer Perspektive* (2013) 6.

¹⁵⁷ *Schweikert/Jantz*, *Corporate Governance in Abhängigkeit von Unternehmensstruktur und Unternehmensgröße – eine betriebswirtschaftlich-juristische Analyse* (2012) 9.

¹⁵⁸ Vgl *Bremeier/Brinckmann/Killian*, *Public Governance kommunaler Unternehmen - Vorschläge zur politischen Steuerung ausgegliederter Aufgaben auf der Grundlage einer empirischen Erhebung* (2006) 29.

Governance spricht somit das Dreieck zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft an.¹⁵⁹ Der Bürger ist also gleichermaßen als Kunde zu betrachten.^{160 161} Dies umfasst die Schaffung von Steuerungsmaßnahmen, um sicherzustellen, dass das Unternehmen gemäß diesen Erwartungen agiert.^{162 163} Auf Basis des Public-Governance-Grundsatzes, wurden in manchen Ländern Public-Corporate-Governance-Kodizes abgeleitet.^{164 165}

Public-Corporate-Governance-Kodizes orientieren sich in ihrer Ausgestaltung stark an den bestehenden Corporate-Governance-Kodizes und nutzen deren Strukturen, um Richtlinien für den öffentlichen Bereich darzulegen.¹⁶⁶ Es muss dabei beachtet werden, dass öffentliche Unternehmen andere Gesellschaftsstrukturen besitzen können bzw einer anderen Zielausrichtung unterliegen.¹⁶⁷ Ihre Stakeholder- und Kapitalstruktur sowie die Zielsetzung unterscheiden sich von jenen Unternehmen, welche die Corporate-Governance-Richtlinien verfolgen.¹⁶⁸ Während die Unternehmen, die dem CGK unterliegen, eher dem Primärziel der Gewinnerzielung nachstreben, sind öffentliche Unternehmen dem Wohl

¹⁵⁹ Vgl Ruter/Müller-Marqués, Corporate Governance und öffentliche Unternehmen, in Pfitzer/Oser (Hrsg), Deutscher Corporate Governance Kodex - Ein Handbuch für Entscheidungsträger (2003) 410.

¹⁶⁰ Vgl Breimeier/Brinckmann/Killian, Public Governance kommunaler Unternehmen - Vorschläge zur politischen Steuerung ausgegliederter Aufgaben auf der Grundlage einer empirischen Erhebung (2006) 101.

¹⁶¹ Vgl Zamir/Medina, Law, Economics, and Morality (2010) 59.

¹⁶² Vgl Schuppert, Die öffentliche Verwaltung im Kooperationsspektrum staatlicher und privater Aufgabenerfüllung - Zum Denken in Verantwortungsstufen, Die Verwaltung - Zeitschrift für Verwaltungsrecht und Verwaltungswissenschaften (1998) 429.

¹⁶³ Vgl Schelder/Gulde/Suter, Corporate Governance öffentlicher Unternehmen, Ausgewählte Fragen zur Führung staatlicher Beteiligungen (2007) 14.

¹⁶⁴ Vgl Hilb/Hösly/Müller, Wirksame Führung und Aufsicht von Öffentlichen Unternehmen (2013) 4.

¹⁶⁵ Vgl Schedler, Public Management und Public Governance, in Benz/Lütz/Schimank/Simonis, Handbuch Governance - Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder (2007) 253ff.

¹⁶⁶ Vgl Röber, Auf dem Weg von „New Public Management“ zu „Good Urban and Regional Governance“? in Sinning (Hrsg), Stadtmanagement: Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region)² (2007) 38f.

¹⁶⁷ Vgl Ruter/Müller-Marqués, Corporate Governance und öffentliche Unternehmen, in Pfitzer/Oser (Hrsg), Deutscher Corporate Governance Kodex - Ein Handbuch für Entscheidungsträger (2003) 411.

¹⁶⁸ Vgl Zamir/Medina, Law, Economics, and Morality (2010) 59.

der Gesellschaft zugetan.^{169 170} Themen wie Nachhaltigkeit, Risiko- und Wertorientierung sowie Ethik spielen dabei eine entscheidende Rolle.^{171 172}

2.4 Compliance

Entsprechend *Vetter, Schulz/Englert* sowie *Becker/Ulrich* ist Compliance die Pflicht, die für das Unternehmen geltenden Gesetze und gleichermaßen freiwilligen Kodizes einzuhalten.^{173 174 175 176 177 178} Unternehmen haben beispielsweise vielfältige Verpflichtungen im Hinblick auf die Veröffentlichung von Informationen finanzieller und nicht-finanzieller Natur. Stakeholder und Investoren machen sich diese Informationen zu Nutze, um sich einen Überblick über die Situation des Unternehmens zu verschaffen.¹⁷⁹ Compliance umfasst somit organisatorische Maßnahmen der Unternehmensführung, um die bestehenden Verpflichtungen zu erfüllen, dient der Existenzsicherung, soll den Wert des Unternehmens steigern, das Risiko unternehmerischer Fehlentscheidungen minimieren und die per-

¹⁶⁹ Vgl *Bremeier/Brinckmann/Killian*, Public Governance kommunaler Unternehmen - Vorschläge zur politischen Steuerung ausgegliederter Aufgaben auf der Grundlage einer empirischen Erhebung (2006) 13.

¹⁷⁰ Vgl *Zamir/Medina*, Law, Economics, and Morality (2010) 58.

¹⁷¹ Vgl *Menzies*, Sarbanes-Oxley und Corporate Compliance, Nachhaltigkeit, Optimierung, Integration (2006) 2.

¹⁷² Vgl *Hefendehl*, Corporate Governance und Business Ethics: Scheinberuhigung oder Alternativen bei der Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität? JZ - Juristen Zeitung (2006) 122.

¹⁷³ Vgl *Vetter*, Compliance in der Unternehmerpraxis (2008) 1f.

¹⁷⁴ Vgl *Schulz/Englert*, Compliance in und für öffentliche(n) Vergabeverfahren, CCZ - Corporate Compliance Zeitschrift (2014) 126.

¹⁷⁵ Vgl *Becker/Ulrich*, Corporate Governance und Controlling – Begriffe und Wechselwirkungen, In *Keuper/Neumann*, Corporate Governance, Risk Management und Compliance - Innovative Konzepte und Strategien (2010) 7.

¹⁷⁶ Vgl *Wolf/Runzheimer*, Risikomanagement und KonTraG - Konzeption und Implementierung (2009) 224f

¹⁷⁷ Vgl *Reck*, Geleitwort Public Corporate Governance, ZöG - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (2008) 5.

¹⁷⁸ Vgl *Kalss/Schörghofer*, Corporate Compliance und Gesellschaftsrecht, in *Lucius/Oppitz/Paching*, Compliance im Finanzdienstleistungsbereich (2010) 9.

¹⁷⁹ Vgl *Menzies*, Sarbanes-Oxley und Corporate Compliance, Nachhaltigkeit, Optimierung, Integration (2006) 3.

sönlichen Haftungsrisiken für die Führungs- und Leitungsgremien reduzieren.^{180 181} Diese Definition gilt für private wie öffentliche Unternehmen in unterschiedlicher Intensität, adäquat der Gesellschaftsform und den legalen Grundlagen. In der öffentlichen Verwaltung scheint sich das Thema Compliance noch weniger stark etabliert zu haben als im öffentlichen Bereich.¹⁸² Diese Dissertation analysiert dieses Thema nicht weiter. Eigene Compliance-Vorschriften haben sich bislang im öffentlichen Unternehmensbereich nicht durchgesetzt, der B-PCGK erfasst aber Compliance-relevante Themen.^{183 184}

2.5 Gewährleistungsstaat und New Public Management

Die Privatisierung von staatseigenen Unternehmen und Deregulierungen im öffentlichen Bereich stellen seit mehr als zehn Jahren markante wirtschaftliche Entwicklungen dar.^{185 186 187 188 189} Sie wurden von vielen Ländern in verschiedenster Form übernommen und sind Ausdruck einer massiven Neubewertung der Rolle des Staates in der Gesellschaft. Dies führt dazu, dass sich der Staat von seiner

¹⁸⁰ Vgl. *Menzies*, Sarbanes-Oxley und Corporate Compliance, Nachhaltigkeit, Optimierung, Integration (2006) 4.

¹⁸¹ Vgl. *Vetter*, Compliance in der Unternehmerpraxis (2008) 1f.

¹⁸² Vgl. *Vogelsang/Nahrstedt/Berlin/Fuhrmann*, Compliance in und für öffentliche(n) Vergabeverfahren, CCZ - Corporate Compliance Zeitschrift (2014) 181.

¹⁸³ Vgl. *Vogelsang/Nahrstedt/Berlin/Fuhrmann*, Compliance in und für öffentliche(n) Vergabeverfahren, CCZ - Corporate Compliance Zeitschrift (2014) 185.

¹⁸⁴ Vgl. *KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft* (Hrsg.), Public Corporate Governance und Compliance - Ein Leitfaden für öffentliche Unternehmen (2013) 5.

¹⁸⁵ Vgl. *Siekman*, Corporate Governance und öffentlich-rechtlich organisierte Unternehmen, in *Schenk/Schmidtchen/Streit* (Hrsg.), Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie - Vom Hoheitsstaat zum Konsensualstaat: Neue Formen der Kooperation zwischen Staat und Privaten XV (1996) 289.

¹⁸⁶ Vgl. *Bremeier/Brinckmann/Killian*, Public Governance kommunaler Unternehmen - Vorschläge zur politischen Steuerung ausgegliederter Aufgaben auf der Grundlage einer empirischen Erhebung (2006) 9.

¹⁸⁷ Vgl. *Calabro*, Governance Structure and Mechanisms in Public Service Organizations; Theories, Evidence and Future Directions (2011) 67.

¹⁸⁸ Vgl. *Benz*, Privatisierung und Deregulierung - Abbau von Staatsaufgaben, Die Verwaltung - Zeitschrift für Verwaltungsrecht und Verwaltungswissenschaften (1995) 337ff.

¹⁸⁹ Vgl. *Krölls*, Rechtliche Grenzen der Privatisierungspolitik, Gewerbearchiv: Zeitschrift für Wirtschaftsverwaltungsrecht (1995) 129ff.

Rolle als ausführende Kraft in vielen Wirtschaftsgebieten auf eine Position größerer Distanz zurückzieht, häufig begleitet von wirtschaftlichen Regulierungsmaßnahmen, mehrheitlich um der Wettbewerbsgerechtigkeit, welche auf EU-politischer Ebene zunehmend gefordert wurde, nachzukommen.^{190 191 192} Empirische Studien aus Deutschland bspw zeigen, dass mehr als die Hälfte der Mitarbeiter der öffentlichen Hand nicht in der sogenannten Kernverwaltung tätig sind, sondern in den ausgegliederten Unternehmen.^{193 194} Dh aus eingegliederten Verwaltungseinheiten wurden ausgegliederte und teils vollkommen eigenständige öffentliche Unternehmen, mit der Zielsetzung, einen faireren Wettbewerb zu ermöglichen.

Der Prozess der Privatisierung erfasst nunmehr Gebiete, die traditionell als die Hauptaufgaben des Staates galten, etwa die Bereitstellung verschiedenster öffentlicher Dienstleistungen. Als eine Folge der Privatisierungswelle entstand das Thema des Gewährleistungsstaates, das in engem Zusammenhang zum Thema

¹⁹⁰ Vgl *Budäus/Srocke*, Public-Corporate-Governance-Kodex - Ein Ansatz zur Verbesserung des Steuerungs- und Kontrollsystems, in FS Reinbert Schauer (2003) 83.

¹⁹¹ Vgl *Schwarting*, Public Corporate Governance – Bessere Steuerung kommunaler Unternehmen? ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (2013) 191.

¹⁹² Vgl *VanDenBerghe/De Ridder*, International Standardisation of Good Corporate Governance: Best Practices for the Board of Directors (1999) 15ff.

¹⁹³ Vgl *Harms*, Kontrolle und Kontrolldefizite öffentlicher Unternehmen: Ein Beitrag zur Public Corporate Governance, ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (2008) 69ff.

¹⁹⁴ Vgl *Seibicke*, Ansätze zur verbesserten Steuerung öffentlicher Unternehmen, in *Ruter/Sahr/Waldersee* (Hrsg), Public Corporate Governance - Ein Kodex für öffentliche Unternehmen (2005) 89ff.

Public Governance steht.^{195 196 197 198} Der Staat versteht sich immer mehr als Käufer oder Vermittler und nicht als Erbringer von Leistungen.^{199 200} Die geforderte Leistungserbringung kann durch die öffentlichen Eigenbetriebe und Beteiligungsunternehmen unterschiedlicher Rechtsformen erfolgen, und aufgrund dessen fallen die Ausführung und Verantwortung auseinander,^{201 202} wobei an dieser Stelle die Verknüpfung zum Beteiligungsmanagement hergestellt werden kann.²⁰³ Durch diese doppelte Rolle hat der Staat die Gewährleistungsverantwortung aus der Public Governance mit der Eigentümerverantwortung aus der Public Corporate Governance zu verbinden und sie durch ein entsprechend aufgestelltes Management und Controlling zu erfüllen.^{204 205 206} Diese umfassen ua die Gewährleistung der Versorgung der öffentlichen Unternehmen mit einer entsprechenden Finanzierung und der Gewährung von Sicherstellungen, wobei der Staat

¹⁹⁵ Vgl. Röber, Auf dem Weg von „New Public Management“ zu „Good Urban and Regional Governance“? in *Sinning* (Hrsg), *Stadtmanagement: Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region)*² (2007) 40.

¹⁹⁶ Vgl. Ladeur, *The Changing Role of the Private in Public Governance - The Erosion of Hierarchy and the Rise of a New Administrative Law of Cooperation. A Comparative Approach* (2002) 23.

¹⁹⁷ Vgl. Neumann, *Beteiligungsmanagement und -controlling - unter besonderer Berücksichtigung kommunaler Unternehmen* (1997) 77.

¹⁹⁸ Vgl. Edelbluth, *Gewährleistungsaufsicht: Zur Verlagerung von Kontrollverantwortung in den gesellschaftlichen Bereich am Beispiel des Abfallrechts* (2007) 26ff.

¹⁹⁹ Vgl. INTOSAI *Professional Standards Committee - PSC-Secretariat* (Hrsg), *ISSAI 5210 – Richtlinien über das beste Vorgehen bei der Prüfung von Privatisierungen* (1998) 7.

²⁰⁰ Vgl. Olk, *Zwischen Korporatismus und Pluralismus*, in *Olk/Rauschenbach/Sachße* (Hrsg), *Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen - Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch* (1995) 111f

²⁰¹ Vgl. Edeling, *Grenze als Problem: Öffentliche Unternehmen zwischen Markt und Politik*, in *Edeling/Jann/Wagner/Reichard* (Hrsg), *Öffentliche Unternehmen Entstaatlichung und Privatisierung? Schriftenreihe Interdisziplinäre Organisations- und Verwaltungsforschung VI* (2001) 12.

²⁰² Vgl. Reichard, *Governance öffentlicher Dienstleistungen*, in *Budäus/Schauer/Reichard* (Hrsg), *Public und Nonprofit Management: Neuere Entwicklungen und aktuelle Problemfelder* (2002) 31.

²⁰³ Vgl. Schelder/Gulde/Suter, *Corporate Governance öffentlicher Unternehmen, Ausgewählte Fragen zur Führung staatlicher Beteiligungen* (2007) 9.

²⁰⁴ Vgl. Edelbluth, *Gewährleistungsaufsicht: Zur Verlagerung von Kontrollverantwortung in den gesellschaftlichen Bereich am Beispiel des Abfallrechts* (2007) 26ff.

²⁰⁵ Vgl. Schedler/Sonderegger, *Betriebliche Steuerung von kommunalen Elektrizitätsversorgungsunternehmen, Schlussbericht zur Follow-up-Studie 2009 zur Umsetzung der Public Corporate Governance im teilliberalisierten Strommarkt*, Januar (2010) 9.

²⁰⁶ Vgl. Trapp, *Gemeinwohlsicherung als Herausforderung – kommunale Steuerungspotentiale in der „Gewährleistungskommune“* (2004) 1.

als Anteilseigner außerdem die Kontrolle der Leistung übernimmt und in letzter Konsequenz eine Auffangverantwortung innehat.^{207 208 209}

Die hierunter genannten Aufgabenstellungen werden durch demokratische Verfahren festgelegt.^{210 211 212} Wie in der folgenden Abbildung dargestellt, zeigt sich betreffend öffentlicher Unternehmenstätigkeiten eine deutliche Verschiebung hin vom Etatismus zum Neo-Liberalismus.²¹³ Darunter wird auch New Public Management verstanden, was die Bewegung weg von einem Verwaltungsapparat hin zu einem öffentlichen Management,^{214 215} oder wie es *Guy* formuliert „doing government“, bedeutet.^{216 217}

²⁰⁷ Vgl. *Röber*, Auf dem Weg von „New Public Management“ zu „Good Urban and Regional Governance“? in *Sinning* (Hrsg.), Stadtmanagement: Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region)² (2007) 40.

²⁰⁸ Vgl. *Schuppert*, Die öffentliche Verwaltung im Kooperationsspektrum staatlicher und privater Aufgabenerfüllung - Zum Denken in Verantwortungsstufen, *Die Verwaltung - Zeitschrift für Verwaltungsrecht und Verwaltungswissenschaften* (1998) 429.

²⁰⁹ Vgl. *Trapp*, Gemeinwohlsicherung als Herausforderung – kommunale Steuerungspotentiale in der „Gewährleistungskommune“ (2004) 8.

²¹⁰ Vgl. *Sonderegger*, Public Governance in kommunalen Elektrizitätsversorgungsunternehmen (2004) 22.

²¹¹ Vgl. *Schelder/Gulde/Suter*, Corporate Governance öffentlicher Unternehmen, *Ausgewählte Fragen zur Führung staatlicher Beteiligungen* (2007) 9.

²¹² Vgl. *Reichard*, Governance öffentlicher Dienstleistungen, in *Budäus/Schauer/Reichard* (Hrsg.), *Public und Nonprofit Management: Neuere Entwicklungen und aktuelle Problemfelder* (2002) 30.

²¹³ Vgl. *Schelder/Gulde/Suter*, Corporate Governance öffentlicher Unternehmen, *Ausgewählte Fragen zur Führung staatlicher Beteiligungen* (2007) 9.

²¹⁴ Vgl. *Osborne*, The new public governance, *Public Management Review* (2006) 377ff.

²¹⁵ Vgl. *Pestoff*, New Public Governance, Co-Production and Third Sector Social Services in Europe: Crowding In and Crowding Out, in *Pestoff/Branden/Verschuere*, *New Public Governance, the Third Sector, and Co-Production* (2012) 378.

²¹⁶ *Guy*, Public Management, *International Encyclopedia of Public Policy and Administration* (1998) 1837.

²¹⁷ Vgl. *Schedler/Proeller*, *New Public Management*² (2003) 1ff.

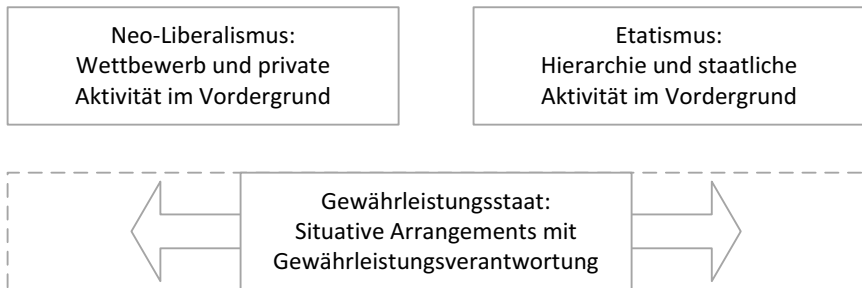


Abbildung 4: Der Gewährleistungsstaat zwischen den politisch positionierten Staatskonzepten²¹⁸

Eine langsame Verschiebung von zentraler politischer Steuerung der öffentlichen Unternehmen hin zu privatwirtschaftlichen Managementstrukturen findet statt.²¹⁹ Durch die zunehmende Verschmelzung der Aufgabenstellungen verschwimmen die Grenzen zwischen streng „öffentlich“ und streng „privat“ zusehends, bedingt durch die zunehmende Anzahl an PPPs und Kooperationen zwischen öffentlichen und privaten Unternehmen.^{220 221 222 223 224 225}

²¹⁸ Quelle: *Schelder/Gulde/Suter*, Corporate Governance öffentlicher Unternehmen, Ausgewählte Fragen zur Führung staatlicher Beteiligungen (2007) 9.

²¹⁹ Vgl. *International Federation of Accountants* (Hrsg), Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective - International Public Sector Study (2001) 1.

²²⁰ Vgl. *Edeling*, Grenze als Problem: Öffentliche Unternehmen zwischen Markt und Politik, in *Edeling/Jann/Wagner/Reichard* (Hrsg), Öffentliche Unternehmen Entstaatlichung und Privatisierung? Schriftenreihe Interdisziplinäre Organisations- und Verwaltungsforschung VI (2001) 12.

²²¹ Vgl. *Papenfuß*, Verantwortungsvolle Steuerung und Leitung öffentlicher Unternehmen - Empirische Analyse und Handlungsempfehlungen zur Public Corporate Governance (2013) 18.

²²² Vgl. *Siekmann*, Corporate Governance und öffentlich-rechtlich organisierte Unternehmen, in *Schenk/Schmidtchen/Streit* (Hrsg), Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie - Vom Hoheitsstaat zum Konsensualstaat: Neue Formen der Kooperation zwischen Staat und Privaten XV (1996) 291.

²²³ Vgl. *Andeßner*, Kommerzielle Aktivitäten von Nonprofit-Organisationen, in *Budäus/Schauer/Reichard* (Hrsg), Public und Nonprofit Management: Neuere Entwicklungen und aktuelle Problemfelder (2002) 13.

²²⁴ Vgl. *Ruter/Müller-Marqués*, Corporate Governance und öffentliche Unternehmen, in *Pfitzer/Oser* (Hrsg), Deutscher Corporate Governance Kodex - Ein Handbuch für Entscheidungsträger (2003) 409.

²²⁵ Vgl. *INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat* (Hrsg), ISSAI 5240 - Richtlinien über das beste Vorgehen bei der Risikoprüfung von Public Private Partnerships (PPP) 1ff.

Spannend ist die rechtliche Einordnung des Begriffes Gewährleistungsstaat, da eine Gewährleistung und deren Geltendmachung auf Basis eines Mangels eingefordert werden kann analog zu § 922 ABGB²²⁶ iVm §§ 918 ff ABGB Gewährleistung: „Wer einem anderen eine Sache gegen Entgelt überlässt, gewährleistet, dass sie dem Vertrag entspricht“. Terminologisch entstehen daraus interessante Aspekte, da deutlich wird, dass der Bürger durch die Bezahlung seiner Steuern einen Vertrag mit dem Staat eingegangen ist und auf dieser Basis Leistungen einfordern kann. Werden diese nicht oder mangelhaft erfüllt, steht ihm Besserung zu. Trifft den Leistenden, also den Staat, allerdings ein Verschulden, kann neben der Gewährleistung ein Schadenersatzanspruch bestehen in Entsprechung zu § 933a ABGB. Die Auslegung und Auswirkung möglicher Verschulden und deren Sanktionen im Zusammenhang mit dem B-PCGK und dem Gewährleistungsstaat wird im entsprechenden Kapitel näher beleuchtet.

Die Begriffe Gewährleistungsstaat und New Public Management betreffen diverse Bereiche der öffentlichen Unternehmenssteuerung, wie Organisation, Management, Wettbewerb, Verwaltungskultur, Wirkungskontrolle und Recht.²²⁷

2.6 Stakeholder Value, Public Value und Citizen Value

Ein weiterer Begriff aus dem Englischen, der sich zunehmend im Dunstkreis öffentlicher Unternehmen etabliert, ist Stakeholder Value.²²⁸ Dabei geht es um die Kreation von Wert, Werterhaltung und -steigerung für die interessierten Parteien. Wert entsteht dadurch, dass Mehrwert geschaffen wird, der den von der Stakeholder-Seite erbrachten Kostenaufwand übertrifft.²²⁹ Zu diesen interessierten Gruppen, den sogenannten Stakeholdern, zählen neben dem Management

²²⁶ Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch für die gesamten deutschen Erbländer der Österreichischen Monarchie (Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch - ABGB), JGS 1811/946 idF BGBl I 2015/87.

²²⁷ Vgl. *Schuppert*, Governance und Rechtsetzung – Grundlagen einer modernen Regelungswissenschaft (2011) 161.

²²⁸ Vgl. *Gleißner/Lenz/Tilch*, Risikogerechte Beteiligungsbewertung – Die Bedeutung von Wertanalyse im gesetzlichen Kontext, ZfCM - Zeitschrift für Controlling und Management (2011) 158.

²²⁹ Vgl. *International Federation of Accountants* (Hrsg), Evaluating and Improving Internal Control in Organizations (2012) 21.

und Aufsichtsrat (bzw ähnlichen Gremien) die Vertragspartner wie Lieferanten, Kunden und Mitarbeiter, aber darüber hinaus die breite Öffentlichkeit.²³⁰ Diese Zusammensetzung ist folgend grafisch aufbereitet:



Abbildung 5: Anspruchsgruppen des Public Corporate Governance²³¹

Der äußere Kreis der Abbildung zeigt die Abgrenzung zum Public Value. In Ergänzung muss festgehalten werden, dass im öffentlichen Bereich der Stakeholder Begriff sehr weit gefasst werden kann. Alle diese Stakeholder haben ein Interesse, aber nicht unbedingt ein „ownership right“.²³²

²³⁰ Vgl. Schmidt, Stakeholder-Orientierung, Systemhaftigkeit und Stabilität der Corporate Governance in Deutschland, In Jürgens/Sadowski/Schuppert/Weiss, Perspektiven der Corporate Governance: Bestimmungsfaktoren unternehmerischer Entscheidungsprozesse und Mitwirkung der Arbeitnehmer (2007) 31ff.

²³¹ Quelle: Ahrend, Corporate Governance in der Energiewirtschaft, ZCG – Zeitschrift für Corporate Governance (2015) 6.

²³² Vgl. International Federation of Accountants (Hrsg), Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective - International Public Sector Study (2001) 1.

Der Unterschied zwischen Stakeholder Value und Public Value führt zu folgender Definition: Public Values sind Werte für die Gesellschaft bzw die Bürger.²³³ Übersetzt würde man Public Values mit öffentlichem Nutzen gleichsetzen.²³⁴ Dies bedeutet, dass im öffentlichen Bereich ein stärkeres Augenmerk auf den Public Value bei der Schaffung von Corporate-Governance-Strukturen gelegt werden muss.

Eine weitere Abgrenzung hat dann noch zwischen Public Value und Citizen Value zu erfolgen. Der Citizen Value zielt auf die Schaffung von Mehrwert für den einzelnen Bürger ab und erreicht dies bspw durch einen transparenten Kapitaleinsatz öffentlicher Unternehmen,^{235 236 237} während der Public Value auf die Schaffung von Mehrwert für die Gesellschaft ausgerichtet ist, also stärker der Gemeinwohlorientierung entspricht.²³⁸ Beides sind langfristige Strategien, die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft versprechen, jedoch ohne dazu der Organisation einen Wettbewerbsvorteil verschaffen zu können.^{239 240 241} Durch die angemerkte Umstrukturierung Richtung Gewährleistungsstaat wird eine Fokussierung auf den Shareholder Value, Public Value bzw Citizen Value gefordert. Dies repräsentiert eine der Herausforderungen, welcher öffentliche Unternehmen ausgesetzt sind, und wird weiterführend im entsprechenden Kapitel diskutiert,

²³³ Vgl. Ahrend, Corporate Governance in der Energiewirtschaft, ZCG – Zeitschrift für Corporate Governance (2015) 2.

²³⁴ Vgl. Ahrend, Corporate Governance in der Energiewirtschaft, ZCG – Zeitschrift für Corporate Governance (2015) 4.

²³⁵ Vgl. Calabro, Governance Structure and Mechanisms in Public Service Organizations; Theories, Evidence and Future Directions (2011) 42.

²³⁶ Vgl. Friedländer, Rekommunalisierung öffentlicher Dienstleitungen: Konzept - Entwicklungstendenzen – Perspektive (2013) 63.

²³⁷ Vgl. Dietrich/Struwe, Corporate Governance in der kommunalen Daseinsvorsorge - Effizientere Unternehmensführung bei öffentlichen Ver- und Entsorgern, ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (2006) 8.

²³⁸ Vgl. Ahrend, Corporate Governance in der Energiewirtschaft, ZCG – Zeitschrift für Corporate Governance (2015) 25.

²³⁹ Vgl. Greiling, Performance Measurement in Nonprofit-Organisationen (2009) 73.

²⁴⁰ Vgl. Fellmann, Die "automatische" Korruption: Handbuch zu Korruptionsprävention mit Falldarstellungen, Codes of Conduct und Checklisten (2010) 95.

²⁴¹ Vgl. Ahrend, Corporate Governance in der Energiewirtschaft, ZCG – Zeitschrift für Corporate Governance (2015) 23.

da ein entsprechender Zusammenhang auf das Beteiligungsmanagement gegeben ist.

2.7 Beteiligungsbegriff

In § 189a Z 2 Unternehmensgesetzbuch (UGB)²⁴² werden unter Beteiligung Anteile an einem anderen Unternehmen verstanden, die dazu bestimmt sind, dem eigenen Geschäftsbetrieb durch Herstellung einer dauernden Verbindung zu diesem Unternehmen zu dienen. Laut Definition des deutschen Handelsgesetzbuches (dHGB)²⁴³ in § 271 Abs 1 dHGB,^{244 245} weiter in § 46 Abs 1 BHG, verkörpert eine Beteiligung den Anteil des Bundes an einem anderen Unternehmen oder einer von Bundesorganen verwalteten Einrichtung mit eigener Rechtspersönlichkeit. Abzugrenzen hiervon sind ein verbundenes Unternehmen bzw ein assoziiertes Unternehmen, wie in § 46 Abs 3 und Abs 4 BHG bzw § 189a Abs 8 UGB dargestellt und in Kapitel 4.2 im Detail beschrieben. Als Tochterunternehmen iSv § 189a Abs 7 UGB wird ein Unternehmen verstanden, welches durch die Mutter mittelbar oder unmittelbar beherrscht wird. Basierend auf dieser gesetzlichen Definition setzt die weitere Bearbeitung der Dissertation an und gibt Ausführungen zum Thema Beteiligungsquote in Kapitel 4.2, wenngleich einige Autoren, darunter *Papenfuß*, eine Beteiligung weiter fassen und als „jede kapitalmäßige, mitgliedschaftliche und ähnliche Beteiligung der öffentlichen Hand verstehen, die eine Dauerbeziehung zu dem Unternehmen begründen soll“.²⁴⁶

²⁴² Bundesgesetz über besondere zivilrechtliche Vorschriften für Unternehmen (Unternehmensgesetzbuch - UGB), dRGBI 1897/219 idF BGBl I 2015/163.

²⁴³ (Deutsches) Handelsgesetzbuch (HGB), BGBl III 1897/4100-1 idF BGBl I 2015/2565.

²⁴⁴ Vgl *Schaefer*, Steuerung und Kontrolle von Investitionsprozessen – Theoretischer Ansatz und Konkretisierung für das öffentliche Beteiligungscontrolling (2004) 226.

²⁴⁵ Vgl *Neumann*, Beteiligungsmanagement und -controlling - unter besonderer Berücksichtigung kommunaler Unternehmen (1997) 5.

²⁴⁶ *Papenfuß*, Verantwortungsvolle Steuerung und Leitung öffentlicher Unternehmen - Empirische Analyse und Handlungsempfehlungen zur Public Corporate Governance (2013) 18.

2.8 Beteiligungsmanagement

Littkemann definiert das Beteiligungsmanagement als die Steuerung von Beteiligungen im Sinne von rechtlich selbständigen Tochtergesellschaften zwischen der Phase der Akquisition bzw Gründung und der Desinvestitionsentscheidung.^{247 248} Diese Definition wird für die folgende Dissertation verwendet. Gerade im öffentlichen Bereich gibt es aufgrund der vielschichtigen Strukturen bei Bund, Ländern, Kommunen, etc diverse Beteiligungsformen, welche ferner in Kapitel 4.3 näher beleuchtet werden.²⁴⁹

2.9 Beteiligungscontrolling

Controlling selber ist ein weitgefasster Begriff, kommt er doch aus dem Englischen und kann im Deutschen mit bis zu 50 Übersetzungen bedient werden. Die wichtigsten davon sind steuern, kontrollieren und beherrschen.²⁵⁰ Das Beteiligungscontrolling selber unterstützt Unternehmen mit Beteiligungen, indem es bei der Steuerung und Kontrolle der Beteiligungen eingesetzt werden kann.²⁵¹ Es geht um die Analyse, Aufbereitung und Kommunikation der Informationen.^{252 253 254} „Mit dem Begriff Beteiligungscontrolling ist in der Praxis ein funktionsübergreifendes Informations- und Steuerungsinstrument zur Koordination und Unterstützung von Tochtergesellschaften im Hinblick auf die bestmögliche

²⁴⁷ Vgl *Littkemann*, Einführung in das Beteiligungscontrolling, in *Littkemann*, Beteiligungscontrolling - Ein Handbuch für die Unternehmens- und Beratungspraxis² I und II (2009) 12f.

²⁴⁸ Vgl *Schwarz/Aichwalder*, Integration und Steuerung von Beteiligungen am Beispiel einer grenzüberschreitenden Akquisition, *CONTROLLING – Zeitschrift für Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung* (2012) 156.

²⁴⁹ Vgl *Schaefer*, Steuerung und Kontrolle von Investitionsprozessen – Theoretischer Ansatz und Konkretisierung für das öffentliche Beteiligungscontrolling (2004) 227f.

²⁵⁰ Vgl *Bachert*, Controlling der Nonprofit-Organisation (2010) 25.

²⁵¹ Vgl *Littkemann*, Konzeption des Controlling, in *Littkemann* (Hrsg), Unternehmenscontrolling - Konzepte, Instrumente, praktische Anwendung mit durchgängiger Fasstudie (2006) 10ff.

²⁵² Vgl *Weise/Winter/Erfort/Weber*, Erfolgreiche Einführung von Controlling in öffentlichen Institutionen - Am Beispiel der Bundesagentur für Arbeit (2014) 17.

²⁵³ Vgl *Heesen*, Beteiligungsmanagement und Bewertung für Praktiker (2014) 6.

²⁵⁴ Vgl *Müller/Papenfuß/Schaefer*, Rechnungslegung und Controlling in Kommunen: Status quo und Reformansätze (2009) 72.

Erreichung von gesetzten Unternehmenszielen gemeint“.²⁵⁵ Schlussfolgerend stellt Beteiligungscontrolling eine Vorstufe zur internen wie externen Revision sowie externen Prüfung von Unternehmen und ihren Beteiligungen dar,²⁵⁶ wie dies in Kapitel 5 im Detail analysiert wird.

§ 2 Controlling-Richtlinien²⁵⁷ definiert das Beteiligungscontrolling folgendermaßen: Es enthält die betriebswirtschaftliche Berichterstattung über monetäre und nicht-monetäre Kennzahlen auf Basis von Soll-Ist-Vergleichen und grenzt sich hierbei vom Finanzcontrolling ab, welches die Zahlungen des Bundes an die jeweiligen Unternehmungen und die Einnahmen des Bundes von den Unternehmungen sowie allfällige Darlehens- und Haftungsstände des Bundes bezeichnet. Eine weitere begriffliche Abgrenzung des Beteiligungscontrollings ist gegenüber dem Konzerncontrolling erforderlich, welche im Detail in Kapitel 5.1 erfolgt.²⁵⁸

²⁵⁵ *Busold/Biese* (1994) in *Paul*, Beteiligungscontrolling und Konzerncontrolling (2014) 2.

²⁵⁶ Vgl. *Weise/Winter/Erfort/Weber*, Erfolgreiche Einführung von Controlling in öffentlichen Institutionen - Am Beispiel der Bundesagentur für Arbeit (2014) 17.

²⁵⁷ Richtlinien des Bundesministers für Finanzen für die einheitliche Einrichtung eines Planungs-, Informations- und Berichterstattungssystems des Bundes für das Beteiligungs- und Finanzcontrolling (Controlling-Richtlinien), BGBl II 2002/319 idF BGBl II 2011/209.

²⁵⁸ Vgl. *Borchers*, Beteiligungscontrolling in der Management-Holding: Ein integratives Konzept (2000) 53.

Der Public Corporate Governance Kodex in öffentlichen
Unternehmen

Auswirkungen auf das Beteiligungsmanagement und
-controlling öffentlicher Unternehmen

Spennlingwimmer, T.

2017, XXVII, 580 S. 36 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-19592-2