

# Quellenverzeichnis

## Rechtsnormen der Republik Österreich

2. Stabilitätsgesetz 2012 (2. StabG 2012), BGBl I 2012/35

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

Bundesgesetz gegen den unlauteren Wettbewerb 1984 (UWG), BGBl 1984/448 idF BGBl I 2015/49

Bundesgesetz über Aktiengesellschaften (Aktiengesetz – AktG), BGBl 1965/98 idF BGBl I 2015/112

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

Bundesgesetz über das Arbeitsmarktservice (Arbeitsmarktservicegesetz - AMSG), BGBl 1994/313 idF BGBl I 2014/40

Bundesgesetz über das Bankwesen (Bankwesengesetz - BWG), BGBl 1993/532 idF BGBl I 2015/159

Bundesgesetz über den Rechnungshof (Rechnungshofgesetz 1948 – RHG), BGBl 1948/144 idF BGBl I 2015/143

Bundesgesetz über den Versicherungsvertrag (Versicherungsvertragsgesetz - VersVG), BGBl 1959/2 idF BGBl I 2015/126

Bundesgesetz über die Bundesstatistik (Bundesstatistikgesetz 2000), BGBl I 1999/163 idF BGBl I 2014/40

Bundesgesetz über die Errichtung der Marktordnungsstelle „Agrarmarkt Austria“ (AMA-Gesetz 1992), BGBl 376/1992 idF BGBl I 2014/46

Bundesgesetz über die Führung des Bundeshaushaltes (Bundeshaushaltsgesetz 2013 – BHG 2013), BGBl I 2009/139 idF BGBl I 2015/144

Bundesgesetz über die Neuordnung der Rechtsverhältnisse der Österreichischen Industrieholding Aktiengesellschaft und der Post und Telekombeteiligungsverwaltungsgesellschaft (ÖIAG-Gesetz 2000), BGBl I 2000/24

Bundesgesetz über die Neuorganisation der Bundestheater (Bundestheaterorganisationsgesetz - BThOG), BGBl I 1998/108 idF BGBl I 2015/100

- Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien (Universitätsgesetz 2002 – UG), BGBl I 2002/120 idF BGBl I 2015/131
- Bundesgesetz über die Qualitätssicherung bei Abschlussprüfungen (Abschlussprüfungs-Qualitätssicherungsgesetz – A-QSG), BGBl I 2005/84 idF BGBl I 2015/34
- Bundesgesetz über die Zahl, den Wirkungsbereich und die Einrichtung der Bundesministerien (Bundesministeriengesetz 1986 - BMG), BGBl 1986/76 idF BGBl I 2014/11
- Bundesgesetz über Maßnahmen zur Sicherung der Stabilität des Finanzmarktes (Finanzmarktstabilitätsgesetz – FinStaG), BGBl I 2008/136
- Bundesgesetz über Privatstiftungen und Änderungen des Firmenbuchgesetzes, des Rechtspflegergesetzes, des Gerichtsgebührengesetzes, des Einkommensteuergesetzes, des Körperschaftsteuergesetzes, des Erbschafts- und Schenkungssteuergesetzes und der Bundesabgabenordnung (Privatstiftungsgesetz - PSG), BGBl 1993/694 idF BGBl I 2015/112
- Bundesgesetz über Transparenz bei der Stellenbesetzung im staatsnahen Unternehmensbereich (Stellenbesetzungsgesetz), BGBl I 1998/26 idF BGBl I 2012/35
- Bundesgesetz über Vereine (Vereinsgesetz 2002 - VerG), BGBl I 2002/66 idF BGBl I 2015/22
- Bundesgesetz vom 14. Dezember 1973 betreffend die Arbeitsverfassung (Arbeitsverfassungsgesetz - ArbVG), BGBl 1974/22 idF BGBl I 2013/71
- Bundesgesetz vom 23. Jänner 1974 über die mit gerichtlicher Strafe bedrohten Handlungen (Strafgesetzbuch - StGB), BGBl 1974/60 idF BGBl I 2015/154
- Bundesgesetz vom 27. Juni 1979 über das Dienstrecht der Beamten (Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979 - BDG 1979), BGBl 1979/333 idF BGBl I 2015/164
- Bundesgesetz vom 29. Feber 1956 über die Bezüge der Bundesbeamten (Gehaltsgesetz 1956 – GehG), BGBl 1956/54 idF BGBl I 2015/164
- Bundesgesetz, mit dem das Bundesgesetz über die Neuordnung der Rechtsverhältnisse der Österreichischen Industrieholding Aktiengesellschaft und der Post und Telekometeiligungsverwaltungsgesellschaft (ÖIAG-Gesetz

- 2000) und das Bundesgesetz über Maßnahmen zur Sicherung der Stabilität des Finanzmarktes (Finanzmarktstabilitätsgesetz-FinStaG) geändert werden (ÖBIB-Gesetz 2015), BGBl I 2015/37
- Bundesgesetz, mit dem das Strafgesetzbuch und die Strafprozessordnung 1975 zur Verbesserung der strafrechtlichen Bekämpfung von Korruption geändert werden (Korruptionsstrafrechtsänderungsgesetz 2012 – KorrS-trÄG 2012), BGBl I 61/2012
- Bundesgesetz, mit dem die Österreichische Agentur für Gesundheit und Ernährungssicherheit GmbH errichtet und das Bundesamt für Ernährungssicherheit sowie das Bundesamt für Sicherheit im Gesundheitswesen eingerichtet werden (Gesundheits- und Ernährungssicherheitsgesetz - GESG), BGBl I 2002/63 idF BGBl I 2015/144
- Bundesmuseen-Gesetz 2002, BGBl I 2002/14 idF BGBl I 2015/144
- Gesetz über Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH-Gesetz - GmbHG), RGBl 1906/58 idF BGBl I 2015/112
- 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
- Unternehmensrechts-Änderungsgesetz 2008 (URÄG 2008), BGBl I 2008/70
- Verordnung der Bundesministerin für Finanzen über die Statistik der Gebarung im öffentlichen Sektor 2014 (Gebarungsstatistik-VO 2014), BGBl II 2013/345
- Verordnung der Finanzmarktaufsichtsbehörde (FMA) über Grundsätze für die Informationsweitergabe im Unternehmen sowie betreffend organisatorische Maßnahmen zur Vermeidung von Insiderinformationsmissbrauch für Emittenten (Emittenten-Compliance-Verordnung 2007 – ECV 2007), BGBl II 2007/213 idF BGBl II 2015/30
- Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV), BGBl III 1999/86 idF BGBl III 2013/314

## **Rechtsnormen der Bundesrepublik Deutschland**

(Artikel-)Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), BGBl I 1998/786

Aktiengesetz (AktG), BGBl I 1965/1089 idF BGBl I 2015/2565

Bundeshaushaltsordnung (BHO), BGBl I 1969/1284 idF BGBl I 2015/2178

Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW),  
GV NW 269/1952 idF GV NRW 564/2013

Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG),  
BGBl 1892/4123-1 idF BGBl I 2015/2565

Gesetz über das Aufspüren von Gewinnen aus schweren Straftaten (Geldwäschegesetz - GwG), BGBl I 2008/1690 idF BGBl I 2015/1474

Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder (Haushaltsgrundsätzegesetz - HGrG), BGBl I 1969/1273 idF  
BGBl I 2013/2398

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

## **Richtlinien der Europäischen Kommission**

RL 80/723/EWG der Kommission vom 25. Juni 1980 über die Transparenz der finanziellen Beziehungen zwischen den Mitgliedstaaten und den öffentlichen Unternehmen, Abl L 1980/195,35ff

## **Entscheidungen des VfGH**

VfGH 1/57 VfSlg 3296

VfGH 3/58 VfSlg 3552

VfGH KR 2/82 VfSlg 10.609

VfGH KR 1/83 VfSlg 10.371

VfGH KR 1/92 VfSlg 13.346

VfGH KR 1/94 VfSlg 14.096

VfGH KR 2/03 VfSlg 17.489

## Entscheidungen des OGH

OGH 09.11.1977, 1 Ob 690/77  
OGH 16.06.1983, 6Ob579/83  
OGH 15.07.1999, 6 Ob 74/99x  
OGH 30.08.2000, 6Ob28/13f  
OGH 12.04.2001, 8ObA98/00w  
OGH 16.05.2001, 6Ob85/01w  
OGH 26.02.2002, 1Ob144/01k  
OGH 10.03.2003, 16 Ok 20/02  
OGH 12.03.2008, 7 Ob 267/07a  
OGH 08.05.2013, 6Ob28/13f

## Sonstige Entscheidungen

Bundes-Vergabekontrollkommission 23.04.1999, G-2/99-6

## Rechtssätze

OGH 20.04.1978, RS0009098  
OGH 12.03.2008, RS0123411

## Kodizes

*Bundeskanzleramt Österreich* (Hrsg). Public Corporate Governance Kodex - Grundsätze der Unternehmens- und Beteiligungsführung im Bereich des Bundes (2012). Wien, AT: Bundeskanzleramt Österreich

*Bundesministerium der Finanzen Deutschland* (Hrsg). Grundsätze guter Unternehmens- und Beteiligungsführung im Bereich des Bundes (2009). Berlin, DE: Bundesministerium der Finanzen

*Economiesuisse Verband der Schweizer Unternehmen* (Hrsg). *Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance* (2012). Zürich, CH: Economiesuisse  
*Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance* (Hrsg). *Österreichischer Corporate Governance Kodex* (2012). Wien, AT: Bundesministerium für Finanzen

### **Monographien und Sammelwerke**

- Adams, Michael*. *Ökonomische Theorie des Rechts* (2004). 2., korrigierte und ergänzte Auflage. Frankfurt, DE: Peter Lang GmbH
- Ade, Klaus; Neumaier-Klaus, Erika; Thormann, Martin*. *Handbuch Kommunales Beteiligungsmanagement* (2005). 2. Auflage, Stuttgart, DE: Richard Boorberg Verlag GmbH & Co KG
- Ahlemeyer, Niels; Burger, Anton; Ulbrich, Philipp*. *Fallstudienbuch Beteiligungscontrolling: Mit vertiefenden Übungen und wertorientierter Perspektive* (2009). Boston, US: Walter de Gruyter
- Arnim, Hans*. *Finanzkontrolle im Wandel* (1989). Band 105. Berlin, DE: Duncker & Humblot
- Arnim, Hans*. *Wirtschaftlichkeit als Rechtsprinzip* (1988). Berlin, DE: Duncker & Humblot
- Baader, Christian*. *Systematische Beteiligungsführung: Ein Konzept zur Gestaltung der Beziehung zwischen Konzernobergesellschaft und Beteiligungsgesellschaften und seine Anwendung im speziellen Fall von Minderheitsbeteiligungen* (1997). Gießen, DE: Verlag der Ferber'schen Universitäts-Buchhandlung
- Bachert, Robert*. *Controlling der Nonprofit-Organisation* (2010). Freiburg im Breisgau, DE: Lambertus-Verlag
- Baier, Peter*. *Praxishandbuch Controlling: Controllinginstrumente, Unternehmensplanung und Reporting* (2008). 2. Auflage. München, DE: mi-Fachverlag

- Bassen, Alexander.* Institutionelle Investoren und Corporate Governance - Analyse der Einflussnahme unter besonderer Berücksichtigung börsennotierter Wachstumsunternehmen (2002). Wiesbaden, DE: Deutscher Universitäts-Verlag
- Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimank, Uwe; Simonis, Georg.* Handbuch Governance - Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder (2007). Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien
- Bienek, Hubert; Schneider, Jürg; Thaler, Gregor; Voggensperger, Ruth* (Hrsg). Gutes besser tun - Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen (2004). Bern, CH: Haupt Verlag
- Billek, Clemens.* Cash Pooling im Konzern (2008). Wien, AT: Springer-Verlag
- Bizer, Johann; Rieß, Jochen; Lutterbeck, Bernd.* Umbruch von Regelungssystemen in der Informationsgesellschaft (2002). Stuttgart, DE: Steinkopf
- Blanke, Bernhard; Nullmeier, Frank; Reichard, Christoph; Wewer, Göttrik* (Hrsg). Handbuch zur Verwaltungsreform (2011). 4. Auflage. Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Bogumil, Jörg; Holtkamp, Lars; Kißler, Leo; Kuhlmann, Sabine; Reichard, Christoph; Schneider, Karsten; Wollmann, Hellmut* (Hrsg). Perspektiven kommunaler Verwaltungsmodernisierung (2007). Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Bollenberger, Raimung; Kalss, Susanne; Kodek, Georg; Nowotny, Christian; Spitzer, Martin; Winner, Martin.* Wirtschaftsprivatrecht II (2013). 7. Auflage. Wien, AT: Facultas Verlags- und Buchhandels AG
- Bolsenkötter, Heinz; Dau, Horst; Zeiß, Friedrich; Zuschlag, Eckhard.* Gemeindliche Eigenbetriebe und Anstalten: länderübergreifende Darstellung (2004). Düsseldorf, DE: W. Kohlhammer GmbH
- Borchers, Stefan.* Beteiligungscontrolling in der Management-Holding: Ein integratives Konzept (2000). Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Borchers, Stefan; Meyenburg, Sven.* Empirische Untersuchung zum Beteiligungscontrolling in der Management-Holding. Arbeitsberichte des Instituts für

- Wirtschaftswissenschaften, Technische Universität Braunschweig, Band 08/1999. Braunschweig, DE: Technische Universität
- Börsig, Clemens; Coenberg, Adolf* (Hrs). Controlling und Rechnungswesen im internationalen Wettbewerb (1998). Stuttgart, DE: Schäffer-Poeschel Verlag
- Brede, Hartmut*. Grundzüge der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre (2001). München, DE: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- Bremeier, Wolfram; Brinckmann, Hans; Killian, Werner*. Public Governance kommunaler Unternehmen - Vorschläge zur politischen Steuerung ausgegliederter Aufgaben auf der Grundlage einer empirischen Erhebung (2006). Düsseldorf, DE: Hans-Böckler-Stiftung
- Budäus, Dietrich* (Hrsg). Governance von Profit- und Nonprofit- Organisationen in gesellschaftlicher Verantwortung (2005). Berlin / Heidelberg, DE: Springer-Verlag
- Budäus, Dietrich; Schauer, Reinbert; Reichard, Christoph* (Hrsg). Public und Nonprofit Management: Neuere Entwicklungen und aktuelle Problemfelder (2002). Linz, AT: Trauner Verlag
- Budäus, Dietrich; Srocke, Isabell*. Public-Corporate-Governance-Kodex - Ein Ansatz zur Verbesserung des Steuerungs- und Kontrollsystems (2003) in Festschrift Reinbert Schauer, Öffentliche Verwaltung und Nonprofit-Organisationen. Herausgeber: *Blümle, Ernst; Pernsteiner, Helmut; Putschert, Robert; Andeßner, René*. Wien, AT: LINDE VERLAG Ges.m.b.H.
- Bühl, Achim*. SPSS 16 - Einführung in die moderne Datenanalyse (2008). 11., aktualisierte Auflage. München, DE: Pearson Education Deutschland GmbH
- Bühner, Rolf*. Mitarbeiter mit Kennzahlen führen (1996). Landsberg, DE: MI-Verlag
- Bühner, Rolf; Weinberger, Hans-Joachim*. Management-Holding (1992). München, DE: Verlag Franz Vahlen
- Bundesministerium für Justiz, Sektion Strafrecht* (Hrsg). Korruptionsstrafrecht Neu - Fibel zum Korruptionsstrafrechtsänderungsgesetz 2012. Wien, AT: Bundesministerium für Justiz, Sektion Strafrecht
- Burger, Anton; Buchhart, Anton*. Risiko-Controlling (2002). München, DE: Oldenbourg Wissenschaftsverlag



- Buschor, Ernst.* Controlling und Performance Management im öffentlichen Sektor (2007) in Controlling und Performance Management im Öffentlichen Sektor - Ein Handbuch: Festschrift für Prof. Dr. Dr. h.c. Dietrich Budäus zum 65. Geburtstag. Herausgeber: *Brüggemeier, Martin; Schauer, Reinbert; Schedler, Kuno.* Bern, CH: Haupt Verlag
- Busse von Colbe, Walther.* Zur finanziellen Steuerung und Kontrolle im internationalen Konzern mit Hilfe von Bilanzen (1980) in Führungsprobleme industrieller Unternehmen - Festschrift für Friedrich Thomee zum 60. Geburtstag. Herausgeber: *Hahn, Dietger.* Berlin, DE: Walter de Gruyter GmbH & Co. KG
- Bydlinski, Franz.* Grundzüge der juristischen Methodenlehre (2005). Wien, AT: WUV Universitätsverlag
- Bydlinski, Franz.* Juristische Methodenlehre und Rechtsbegriff (2011). Zweite, ergänzte Auflage. Wien, AT: Springer-Verlag
- Calabro, Andrea.* Governance Structure and Mechanisms in Public Service Organizations; Theories, Evidence and Future Directions (2011). Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien
- Coenenberg, Adolf; Baum, Heinz-Georg; Heinhold, Michael* (Hrsg). Controlling öffentlicher Einrichtungen - Planung, Steuerung, Überwachung, Beratung (1997). Stuttgart, DE: Schäffer-Poeschel Verlag
- Conrad, Peter; Koch, Jochen* (Hrsg). Steuerung durch Regeln - Managementforschung (2012). Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Cronauge, Ulrich.* Kommunale Unternehmen (1997). Essen, DE: ES Verlag
- Dieckhaus, Oliver-Till.* Management und Controlling im Beteiligungslebenszyklus (1993). Lohmar, DE: Josef Eul Verlag
- Doralt, Peter; Helm, Dietmar; Hopt, Klaus; Kalss, Susanne; Kindler, Peter; Nobel, Peter* et al. Konzernrecht und Kapitalmarktrecht (2001). Band 1. München, DE: Verlag C.H. Beck
- Edelbluth, Markus.* Gewährleistungsaufsicht: Zur Verlagerung von Kontrollverantwortung in den gesellschaftlichen Bereich am Beispiel des Abfallrechts (2007). Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

- Edeling, Thomas; Jann, Werner; Wagner, Dieter; Reichard, Christoph* (Hrsg). Öffentliche Unternehmen Entstaatlichung und Privatisierung? Schriftenreihe Interdisziplinäre Organisations- und Verwaltungsforschung (2001). Band 6. Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien
- Ehlers, Dirk*. Verwaltung in Privatrechtsform (1984). Berlin, DE: Duncker & Humblot GmbH
- Eichhorn, Peter; Wiechers, Matthias* (Hrsg). Strategisches Management für Kommunalverwaltungen (2001). Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Eilmansberger, Thomas; Holoubek, Michael; Kalss, Susanne; Lang, Michael; Lienbacher, Georg; Lurger, Brigitta* et al. Wirtschaftsstrafrecht (2008). Wien, AT: LINDE VERLAG Ges.m.b.H.
- Eilmansberger, Thomas; Holoubek, Michael; Kalss, Susanne; Lang, Michael; Lienbacher, Georg; Lurger, Brigitta; Potacs, Michael*. Das Recht der Non-Profit-Organisationen (2006). Wien, AT: LINDE VERLAG Ges.m.b.H.
- Emmerich, Volker; Sonnenschein, Jürgen*. Konzernrecht (1993). München, DE: Verlag, Beck
- Engellandt, Frank*. Die Einflussnahme der Kommunen auf ihre Kapitalgesellschaften über das Anteilseignerorgan - rechtliche, organisatorische und kompetenzielle Probleme ihrer Einwirkungspflicht. Schriften zum Wirtschafts-, Arbeits- und Sozialrecht (1995). Heidelberg, DE: C. F. Müller
- Eppinger, Christoph; Zeyer, Fedor* (Hrsg). Erfolgsfaktor Rechnungswesen (2012). Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien
- Ernst, Christoph; Seibert, Ulrich; Stuckert, Fritz*. KonTraG, KapAEG, StückAktG, Euro- EG, Gesellschafts- und Bilanzrecht (1998). Düsseldorf, DE: IDW Verlag GmbH
- Eßig, Michael*. Exzellente öffentliche Beschaffung - Ansatzpunkte für einen wirtschaftlichen und transparenten öffentlichen Einkauf (2013). Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien
- Fabry, Beatrice; Augsten, Ursula*. Unternehmen der öffentlichen Hand - Handbuch (2002). Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

- Fellmann, Ilan.* Die "automatische" Korruption: Handbuch zu Korruptionsprävention mit Falldarstellungen, Codes of Conduct und Checklisten (2010). Graz, AT: NWV - Neuer Wissenschaftlicher Verlag
- Ferlie, Ewan; Lynn, Laurence; Pollitt, Christopher* (Hrsg). The Oxford Handbook of Public Management (2005). Oxford, UK: Oxford University Press
- Fischer, Daniel.* Corporate Governance und der Sarbanes-Oxley Act aus strafrechtlicher Sicht (2008). Bern, CH: Stämpfli Verlag AG
- Fischer, Jens; Schaefer, Christina* (Hrsg). Neues Verwaltungsmanagement: Verwaltung modernisieren, Ressourcen nutzen, Abläufe optimieren (2007). Stuttgart, DE: Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH
- Fischer, Thomas; Möller, Klaus; Schultze, Wolfgang.* Controlling - Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven (2015). 2., überarbeitete Auflage. Stuttgart, DE: Schäffer-Poeschel Verlag
- Förschle, Gerhart; Peemöller, Volker* (Hrsg). Wirtschaftsprüfung und Interne Revision (2004). Frankfurt, DE: Deutscher Fachverlag GmbH
- Funk, Bernd-Christian.* Der Public Corporate Governance Kodex des Bundes (B-PCGK) und die öffentlichen Universitäten – ein diffuses Rechtsverhältnis (2013) in Festschrift für Attila Fenyves. Herausgeber: *Perner, Stefan; Rubin, Daniel; Spitzer, Martin; Vonkilch, Andreas.* Wien, AT: Verlag Österreich GmbH
- Gastinger, Karin; Schuh, Hannes* (Hrsg). Prüfung des öffentlichen Sektors – Professionalität und Praxis Interner Revisionen (2011). Wien, AT: LINDE VERLAG Ges.m.b.H.
- Gersdorfer, Hubertus.* Öffentliche Unternehmen in Spannungsfeld zwischen Demokratie- und Wirtschaftsprinzip - eine Studie zur verfassungsrechtlichen Legitimation der wirtschaftlichen Betätigung der öffentlichen Hand (2000). Berlin, DE: Duncker & Humblot
- Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft* (Hrsg). Beiträge zur öffentlichen Wirtschaft - Corporate Governance in der öffentlichen Wirtschaft (2008). Band 27. Berlin, DE: Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft

- Ginhör, Oliver; Hasch, Alexander; Guggenberger, Franz.* Der GmbH-Geschäftsführer - Rechte und Pflichten (2013). 2. Auflage. Wien, AT: LINDE VERLAG Ges.m.b.H.
- Gladen, Werner.* Kennzahlen- und Berichtssysteme – Grundlagen zum Performance Measurement (2003). 2. Auflage. Wiesbaden, DE: Gabler Verlag
- Greiling, Dorothea.* Öffentliche Trägerschaft oder öffentliche Bindung von Unternehmen ? Eine teleologische Betrachtung am Beispiel der Kredit-, Verkehrs- und Versorgungswirtschaft (1996). Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Greiling, Dorothea.* Performance Measurement in Nonprofit-Organisationen (2009). Wiesbaden, DE: Gabler Fachverlag GmbH
- Grüske, Karl; Recktenwald, Horst.* Wörterbuch der Wirtschaft (1995). 12. Auflage. Stuttgart, DE: Alfred Kröner Verlag
- Günther, Thomas; Zurwehme, Annikka.* Qualitätsmanagement und Leistungsmessung im staatlichen Bildungssektor aus Sicht des Controlling. Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre (2003). Band 74. Dresden, DE: Technische Universität Dresden, Fakultät Wirtschaftswissenschaften
- Hahn, Dietger; Hungenberg, Harald.* Wertorientierte Controllingkonzepte (2001). 6. Auflage. Wiesbaden, DE: Gabler Verlag
- Hämmerle, Hermann; Wünsch, Horst.* Handelsrecht: Gesellschaften Genossenschaftlichen Unternehmensverbindungen (1978), Band 2. Graz, AT: Verlagsgruppe Styria GmbH & Co KG
- Harms, Jens; Richard, Christoph* (Hrsg). Die Ökonomisierung des öffentlichen Sektors: Instrumente und Trends (2003). Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Harrer, Friedrich.* Kompetenzprobleme im Recht der GmbH (2016) in Die GmbH - Festschrift für Hans-Georg Koppensteiner zum 80. Geburtstag. Herausgeber: *Harrer, Friedrich; Rüffler, Friedrich; Schima, Georg.* Wien, AT: Lexis-Nexis Verlag ARD Orac GmbH & Co KG
- Haux, Jörg.* Handbuch Beteiligungsmanagement (2001). München: Verlag Franz Vahlen
- Heesen, Bernd.* Beteiligungsmanagement und Bewertung für Praktiker (2014). Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien

- Heller, Robert.* Haushaltsgrundsätze für Bund, Länder und Gemeinden: Handbuch zum Management der öffentlichen Finanzen (2010). 2., völlig neu bearbeitete Auflage. Heidelberg, DE: Hüthig Jehle Rehm GmbH
- Hilb, Martin.* Integrierte Corporate Governance - Ein Neues Konzept Der Unternehmensführung und Erfolgskontrolle (2005). Berlin / Heidelberg, DE: Springer-Verlag
- Hilb, Martin; Hösl, Balz; Müller, Roland (Hrsg).* Wirksame Führung und Aufsicht von Öffentlichen Unternehmen (2013). Bern, CH: Haupt Verlag
- Hilgers, Dennis (Hrsg).* Public Management im Paradigmenwechsel: Staat und Verwaltung im Spannungsfeld von New Public Management, Open Government und bürokratischer Restauration; Internationales Forschungsscolloquium "Public Management" an der Universität Hamburg; eine Dokumentation (2012). Linz, AT: Trauner Verlag
- Hilgers, Dennis.* Performance Management: Leistungserfassung und Leistungssteuerung in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen (2008). Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Hille, Dietmar.* Grundlagen des kommunalen Beteiligungsmanagements: Kommunale Unternehmen gründen, steuern und überwachen (2003). München, DE: Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH
- Hinterhuber, Hans.* Strategische Unternehmensführung: I. Strategisches Denken Vision - Ziele - Strategie (1997). Berlin, DE: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG
- Hoffmann, Friedrich (Hrsg).* Konzernhandbuch: Recht Steuern Rechnungslegung Führung Organisation Praxisfälle (1993). Wiesbaden, DE: Gabler Verlag
- Homann, Klaus.* Verwaltungscontrolling: Grundlagen - Konzept - Anwendung (2005). Wiesbaden, DE: Gabler/GWV Fachverlage GmbH
- Hommelhoff, Peter; Hopt, Klaus; Lutter, Marcus.* Konzernrecht in Europa (2001). München, DE: de Gruyter Verlag
- Hommelhoff, Peter; Hopt, Klaus; von Werder, Axel (Hrsg).* Handbuch Corporate Governance - Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis (2009). 2. Auflage. Stuttgart, DE: Schäffer-Peschel Verlag

- Horváth, Péter. Controlling* (2006). 10. Auflage. München, DE: Verlag Franz Vahlen GmbH
- Horváth, Péter. Controlling* (2011). 12. Auflage. München, DE: Verlag Franz Vahlen GmbH
- Horváth, Péter; Gleich, Ronald; Voggenreiter, Dietmar. Controlling umsetzen - Fallstudien, Lösungen und Basiswissen* (2007). 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart, DE: Schäffer-Poeschel Verlag
- Hrebicek, Gerhard; Fichtinger, Markus. Handbuch Corporate Governance - Leitfaden und Praxisbeispiele für transparente Unternehmensführung und -überwachung* (2003). Wien, AT: Eigenverlag der Herausgeber sowie Aktienforum Wien
- Hüffer, Uwe. Die Aktiengesellschaft als Rechtsform gemischtwirtschaftlicher Unternehmen* (2010) in Festschrift für Klaus J. Hopt zum 70. Geburtstag - Unternehmen, Markt und Verantwortung. Herausgeber: *Grundmann, Stefan; Haar, Brigitte; Merkt, Hanno; Mülbert, Peter; Wellenhofer, Marina; Baum, Harald; von Hein, Jan; von Hippel, Thomas; Pistor, Katharina; Roth, Markus; Schweitzer, Heike*. Berlin, DE: Walter de Gruyter GmbH & Co. KG
- Institut Österreichischer Wirtschaftsprüfer* (Hrsg). *Wirtschaftsprüfer Jahrbuch 2001* (2001). Wien, AT: LINDE VERLAG Ges.m.b.H.
- Institut Österreichischer Wirtschaftsprüfer* (Hrsg). *Wirtschaftsprüfer Jahrbuch 2002* (2002). Wien, AT: LINDE VERLAG Ges.m.b.H.
- Isensee, Josef; Kirchhof Paul* (Hrsg). *Handbuch des Staatsrechts der Bundesrepublik Deutschland* (2004). Band II, 3. Auflage. Heidelberg, DE: C.F. Müller
- Jaag, Tobias. Dezentralisierung und Privatisierung öffentlicher Aufgaben* (2000). Zürich, CH: Schulthess Verlag
- Jung, Hans. Controlling* (2014). 4., aktualisierte Auflage. München, DE: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- Jürgens, Ulrich; Sadowski, Dieter; Schuppert, Gunnar; Weiss, Manfred* (Hrsg). *Perspektiven der Corporate Governance: Bestimmungsfaktoren unternehmerischer Entscheidungsprozesse und Mitwirkung der Arbeitnehmer* (2007). Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Kahl, Arno; Weber, Karl. Allgemeines Verwaltungsrecht* (2013). 4. Auflage. Wien, AT: Facultas Verlags- und Buchhandels AG

- Kalss, Susanne; Burger, Florian; Eckert, Georg.* Die Entwicklung des österreichischen Aktienrechts - Geschichte und Materialien (2002). Wien, AT: LINDE VERLAG Ges.m.b.H.
- Kalss, Susanne; Kunz, Peter.* Handbuch für den Aufsichtsrat (2010). Wien, AT: Facultas Universitätsverlag
- Kalss, Susanne; Nowotny, Christian; Schauer, Martin.* Österreichisches Gesellschaftsrecht - Systematische Darstellung sämtlicher Rechtsformen (2008). Wien, AT: MANZ Verlag
- Kalss, Susanne; Schauer, Martin; Winner, Martin.* Allgemeines Unternehmensrecht (2014). 2. Auflage. Wien, AT: Facultas Verlags- und Buchhandels AG
- Kastner, Walther; Doralt, Peter; Nowotny, Christian.* Grundriß des Österreichischen Gesellschaftsrechts (1990). 5. Auflage. Wien, AT: MANZ Verlag
- Keller, Thomas.* Unternehmensführung mit Holdingkonzepten (1993). Köln, DE: Wirtschaftsverlag Bachem
- Kemper, Alfons; Neumann, Thomas (Hrsg).* Corporate Governance, Risk Management und Compliance; Innovative Konzepte und Strategien (2010). Wiesbaden, DE: Gabler Verlag
- Keuper, Frank; Neumann, Fritz (Hrsg).* Corporate Governance, Risk Management und Compliance - Innovative Konzepte und Strategien (2010). Wiesbaden, DE: Gabler Verlag
- Kieser, Alfred; Ebers, Mark.* Organisationstheorien (2006). 6. Auflage. Stuttgart, DE: W. Kohlhammer Verlag
- Killian, Werner; Richter, Peter; Trapp, Jan (Hrsg).* Ausgliederung und Privatisierung in Kommunen: Empirische Befunde zur Struktur kommunaler Aufgabenwahrnehmung Modernisierung des öffentlichen Sektors (2006). Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Klein, Matthias.* Die Betätigung der öffentlichen Hand als Aktionärin (1992). München, DE: Verlag, Beck
- Kleinschnittger, Ulrich.* Beteiligungs - Controlling (1999). München, DE: Verlag Franz Vahlen
- Klingebiel, Norbert.* Integriertes Performance Measurement (2000). Wiesbaden, DE: Deutscher Universitäts-Verlag

- Klingebiel, Norbert*. Performance Measurement (1999). Berlin, DE: Springer Verlag
- Klug, Friedrich*. Wesen und staatspolitische Funktion der öffentlichen Kontrolle (1998). Linz, AT: Magistrat Linz
- Koch, Thorsten*. Der rechtliche Status kommunaler Unternehmen in Privatrechtsform (1994). Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Koppensteiner, Hans-Georg* (Hrsg). Österreichisches und europäisches Wirtschaftsprivatrecht (1994). Band 1. Wien, AT: Verlag der Österreichischen Akademie der Wissenschaften
- Korinek, Karl* (Hrsg). Die Kontrolle wirtschaftlicher Unternehmungen durch den Rechnungshof (1986). Band 11. Wien, AT: Wirtschaftsverlag Dr. Anton Orac
- Kraakman, Reinier; Armour, John; Davies, Paul; Enriques, Luca; Hansmann, Henry; Hertig, Gerard* et al. The Anatomy of Corporate Law - A Comparative and Functional Approach (2009). Second Edition. Oxford, UK: Oxford University Press
- Kraege, Thorsten*. Informationssysteme für die Konzernführung - Funktion und Gestaltungsempfehlungen (1998). Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Kraft, Ernst*. Das Verwaltungsgesellschaftsrecht Zur Verpflichtung kommunaler Koerperschaften, auf ihre Privatrechtsgesellschaften einzuwirken (1982). München, DE: Verlag, Beck
- Kramer, Ernst*. Juristische Methodenlehre (2013). Vierte Auflage. Bern, CH: Stämpfli Verlag
- Kramer, Richard*. Voluntary Agencies and the Welfare State (1981). Berkeley, US: University of California Press
- Krysl, Veronika*. Die Rechnungshöfe in Bayern, Thüringen, Kärnten und der Steiermark im Rechtsvergleich - Ein Beitrag zum länderübergreifenden Verständnis von gliedstaatlichen Einrichtungen öffentlicher Finanzkontrolle in Deutschland und Österreich - Schriftenreihe für öffentliches Recht und Politikwissenschaft (2014). Band 5. Wien, AT: NWV (neuer wissenschaftlicher) Verlag



- Kuhlen, Lothar; Kudlich, Hans; Ortiz de Urbina, Inigo* (Hrsg). Compliance und Strafrecht (2013). Heidelberg, DE: Hüthig Jehle Rehm GmbH
- Kümpel, Siegfried*. Bank- und Kapitalmarktrecht (2000). 2. neubearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage. Köln, DE: Verlag Dr. Otto Schmidt
- Küpper, Hans*. Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente (2008). 5. Auflage. Stuttgart, DE: Schäffer-Poeschel Verlag
- Küpper, Hans*. Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente (2005). 4. Auflage. Stuttgart, DE: Schäffer-Poeschel Verlag
- Kuratorium Singer der Schweizerischen Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften* (Hrsg). Thesaurus Proverbiorum Medii Aevi - Lexikon der Sprichwörter des romanisch-germanischen Mittelalters (2000). Band 10. Berlin, DE: Walter de Gruyter GmbH & Co. KG
- Kutschker, Michael; Schmid, Stefan*. Internationales Management (2008). 6. Auflage. München, DE: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- KWG Kommunalwissenschaftliche Gesellschaft* (Hrsg). Controlling & Kontrolle (2011), Wien, AT: MANZ Verlag
- Lachnit, Laurenz; Müller, Stefan*. Unternehmenscontrolling: Managementunterstützung bei Erfolgs-, Finanz-, Risiko- und Erfolgspotenzialsteuerung (2006). Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Ladeur, Karl-Heinz*. 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). EUI Working Paper Law No 2002/. Florenz, IT: European University Institute
- Lakes, Beate*. Strategische Verbandsführung (1999). Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Lang, Helmut*. Neue Theorie des Management: Bewähren sich die Managementtheorien in der Finanzkrise? (2009). 2. Auflage. Bremen, DE: Europäischer Hochschulverlag
- Langer, Gunner*. Unternehmen und Nachhaltigkeit - Analyse und Weiterentwicklung aus der Perspektive der wissensbasierten Theorie der Unternehmung (2011). Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien

- Laux, Helmut; Liermann, Felix.* Grundlagen der Organisation: die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre (1997). 4. Auflage. Berlin, DE: Springer Verlag
- Lenk, Thomas; Rottmann, Oliver.* Zur Effizienz kommunaler Privatisierungsentscheidungen öffentlicher Unternehmen aus Sicht der Transaktionskostenökonomik (2007) in Stand und Perspektiven der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre, Festschrift für Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Eichhorn anlässlich seiner Emeritierung. Herausgeber: *Bräunig, Dietmar; Greiling, Dorothea.* Berlin, DE: Berliner Wissenschafts-Verlag
- Lenz, Ulrich; Schieder, Hans.* Eigenbetriebsverordnung Bayern - Kommentar für die Praxis (1997). Stuttgart, DE: Deutscher Gemeindeverlag
- Littkemann, Jörn* (Hrsg). *Beteiligungscontrolling - Ein Handbuch für die Unternehmens- und Beratungspraxis* (2009). Band I und II. 2. Auflage. Herne, DE: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe GmbH & Co. KG
- Littkemann, Jörn* (Hrsg). *Beteiligungscontrolling - Ein Handbuch für die Unternehmens- und Beratungspraxis. Band II: Strategische und operative Unternehmensführung im Beteiligungscontrolling* (2004). Berlin, DE: Verlag neue Wirtschafts-Briefe
- Littkemann, Jörn* (Hrsg). *Unternehmenscontrolling - Konzepte, Instrumente, praktische Anwendung mit durchgängiger Fasstudie* (2006). Herne, DE: NWB Verlag GmbH & Co. KG
- Löbbe, Marc.* Unternehmenskontrolle im Konzern (2003). Frankfurt am Main, DE: Deutscher Fachverlag GmbH
- Lube, Marc-Milo.* Strategisches Controlling in international tätigen Konzernen - Aufgaben — Instrumente — Maßnahmen (1997). Wiesbaden, DE: Gabler Verlag
- Lucius, Otto; Oppitz, Martin; Paching, Friedrich.* Compliance im Finanzdienstleistungsbereich (2010). Wien, AT: Bank Verlag Wien
- Mayer, Elmar; Weber, Jürgen* (Hrsg). *Handbuch Controlling* (1990). Stuttgart, DE: Schäffer-Poeschel Verlag
- McNair, Carol; Leibfried, Kathleen.* Benchmarking: A Tool for Continuous Improvement (1993). Weinheim, DE: Wiley VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

- Menzies, Christof.* Sarbanes-Oxley und Corporate Compliance, Nachhaltigkeit, Optimierung, Integration (2006). Stuttgart, DE: Schäffer-Poeschel Verlag
- Meyer, Claus.* Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme (1997). Sternenfels, DE: Verlag Wissenschaft + Praxis
- Meyer, Renate.* Globale Managementkonzepte und lokaler Kontext: Organisationale Wertorientierung im österreichischen öffentlichen Diskurs (2004). Wien, AT: WUV Universitätsverlag
- Mihalits, Andreas.* Optimierte Steuerung öffentlicher Unternehmen mittels Beteiligungsmanagement (2013). Wien, AT: Wirtschaftsuniversität
- Moosbrugger, Helfried; Keleva, Augustin.* Testtheorie und Fragebogenkonstruktion (2012). Band 2. Heidelberg, DE: Springer Medizin Verlag
- Morner, Michèle; Misgeld, Manuel; Walther, Axel.* Public Corporate Governance Kodizes als Allheilmittel? Wege zur effektiven Kontrolle und Steuerung von öffentlichen Unternehmen. Board – Zeitschrift für Aufsichtsräte in Deutschland, Heft 5/2013, S 188-191. Köln, DE: Bundesanzeiger Verlags GmbH
- Mosler, Karl; Schmid, Friedrich.* Wahrscheinlichkeitsrechnung und schließende Statistik (2006). Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien
- Moynihan, Donald.* Why and How Do State Governments Adopt and Implement „Managing for Results“ Reforms?. Journal of Public Administration Research and Theory, Volume 15, Issue 2/2005, S 219-243. Oxford, UK: Oxford University Press
- Müller, Stefan; Papenfuß, Ulf; Schaefer, Christina.* Rechnungslegung und Controlling in Kommunen: Status quo und Reformansätze (2009). Berlin, DE: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG
- Neumann, Heiko.* Beteiligungsmanagement und -controlling - unter besonderer Berücksichtigung kommunaler Unternehmen (1997). München, DE: VVF Verlag V. Florentz GmbH
- Noll, Jürgen.* Rechtsökonomie - Eine anwendungsorientierte Einführung (2005). Wien, AT: Verlag Österreich

- Nowotny, Christian*. Satzungsstrenge im Österreichischen Aktienrecht (2004), in Festschrift Peter Doralt: Zum 65. Geburtstag. Herausgeber: Kalls, Susanne; Nowotny, Christian; Schauer, Martin. Wien, AT: MANZ Verlag
- Olk, Thomas; Rauschenbach, Thomas; Sachße, Christoph* (Hrsg). Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen - Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch (1995). Berlin, DE: Suhrkamp Verlag
- Österreichischer Rechnungshof* (Hrsg). 250 Jahre der Rechnungshof - unabhängig, objektiv, wirksam - gestern, heute, morgen - Kontrolle zahlt sich aus (2011). Wien, AT: Österreichischer Rechnungshof
- Ottersbach, Jörg* (Hrsg). Praxishandbuch Unternehmensbeteiligung: Beteiligungsmanagement Recht, Funktion und Besteuerung der Beteiligungsgesellschaften (2003). München, DE: Verlag C. H. Beck
- Papenfuß, Ulf*. Reformvorschläge für mehr Transparenz und Steuerungspotenziale im öffentlichen Beteiligungsmanagement: Eine repräsentative Inhaltsanalyse von Beteiligungsberichten. ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Heft 17/2011, S 30-37. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Papenfuß, Ulf*. Verantwortungsvolle Steuerung und Leitung öffentlicher Unternehmen - Empirische Analyse und Handlungsempfehlungen zur Public Corporate Governance (2013). Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien
- Paul, Joachim*. Beteiligungscontrolling und Konzerncontrolling (2014). Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien
- Peemöller, Volker; Geiger, Thomas*. Controlling: Grundlagen und Einsatzgebiete (2005). Herne, DE: NWB Verlag GmbH & Co. KG
- Pestoff, Victor; Brandsen, Taco; Verschuere, Bram* (Hrsg). New Public Governance, the Third Sector, and Co-Production (2012). New York, US: Routledge Publishing
- Pfeifer, Axel*. Möglichkeiten und Grenzen der Steuerung kommunaler Aktiengesellschaften durch ihre Gebietskörperschaften (1991). München, DE: Herbert Utz Verlag GmbH
- Pfitzer, Norbert; Oser, Peter* (Hrsg). Deutscher Corporate Governance Kodex - Ein Handbuch für Entscheidungsträger (2003). Stuttgart, DE: Schäffer-Poeschel Verlag

- Pollitt, Christopher; Bouckaert, Geert.* Public Management Reform - A Comparative Analysis: New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State (2011). 3. Auflage. Oxford, UK: Oxford University Press
- Posner, Richard.* Economic Analysis of Law (2011). Eighth Edition. New York, US: Aspen Publishers
- Pothoff, Erich.* Aufgabenorientierte Überwachung öffentlicher Unternehmen durch Aufsichtsräte (1994) in Gedenkschrift für Theo Thiemeyer, Standortbestimmung öffentlicher Unternehmen in der Sozialen Marktwirtschaft. Herausgeber: Eichhorn, Peter; Engelhardt, Werner. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Prändl, Felix; Geppert, Stefan; Göth, Philip.* Corporate Governance Kodex - Praxishandbuch (2003). Wien, AT: MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH
- Püttner, Günter* (Hrsg). Zur Reform des Gemeindefinanzrechts (2002). Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Raab, Udo.* Öffentliche Transaktionskosten und Effizienz des staatlichen Einnahmesystems (1995). Berlin, DE: Duncker & Humblot
- Raschauer, Bernhard.* Allgemeines Verwaltungsrecht (2009). Wien, AT: Verlag Österreich
- Rehkugler, Heinz; Podding, Thorsten.* Bilanzanalyse (1998). 4. Auflage, Wien, AT: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- Reichmann, Thomas.* Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten: Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption (2001). 6. Auflage. München, DE: Verlag Franz Vahlen GmbH
- Reichmann, Thomas.* Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools: Die systemgestützte Controlling-Konzeption (2006). 7. Auflage. München, DE: Verlag Franz Vahlen GmbH
- Reich-Rohrwig, Johannes.* Das österreichische GmbH-Recht: in systematischer Darstellung (1983). Wien, AT: MANZ Verlag
- Ruffner, Markus.* Die ökonomischen Grundlagen eines Rechts der Publikums-gesellschaft - Ein Beitrag zur Theorie der Corporate Governance (2000). Zürich, CH: Schulthess Verlag

- Runggaldier, Ulrich; Schima, Georg.* Die Rechtsstellung von Führungskräften: Vorstandsmitglieder - Geschäftsführer - Leitende Angestellte (1991). Wien, AT: MANZ Verlag
- Ruter, Rudolf; Sahr, Karin; Häfele, Markus.* Zwischen wirtschaftlicher Freiheit und politischer Kontrolle – Wieviel Governance brauchen öffentliche Unternehmen (2007), in FS Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Eichhorn anlässlich seiner Emeritierung. Herausgeber: *Bräunig, Dietmar; Greiling, Dorothea.* Berlin, DE: BMV – Berliner Wissenschafts-Verlag
- Ruter, Rudolf; Sahr, Karin; Waldersee, Georg* (Hrsg). Public Corporate Governance - Ein Kodex für öffentliche Unternehmen (2005). Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien
- Sandberg, Berit; Lederer, Klaus* (Hrsg). Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen - Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung (2011). Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien
- Schaefer, Christina.* Steuerung und Kontrolle von Investitionsprozessen – Theoretischer Ansatz und Konkretisierung für das öffentliche Beteiligungscontrolling (2004). Wiesbaden, DE: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH
- Schäfer, Hans-Bernd; Ott, Claus.* Lehrbuch der ökonomischen Analyse des Zivilrechts (2012). 5. Auflage. Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Schäfer, Lars.* Corporate Governance bei Kapitalanlagegesellschaften – Fund Governance (2009). Band 182. Berlin, DE: Duncker & Humblot GmbH
- Schauer, Reinbert.* Öffentliche Betriebswirtschaftslehre - Public Management - Grundzüge betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns in öffentlichen Einrichtungen (2015). 3., überarbeitete Auflage. Wien, AT: LINDE VERLAG Ges.m.b.H.
- Schauer, Reinbert; Blümle, Ernst-Bernd; Witt, Dieter; Anheier, Helmut.* Non-Profit-Organisationen im Wandel – Herausforderungen, gesellschaftliche Verantwortung, Perspektiven (2000). Freiburg, DE: Universität Freiburg

- Schedler, Kuno; Müller, Roland; Sonderegger, Roger.* Führung, Steuerung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen, Public Corporate Governance für die Praxis (2013). 2. Auflage. Bern, CH: Haupt Verlag
- Schedler, Kuno; Müller, Roland; Sonderegger, Roger.* Public Corporate Governance: Handbuch für die Praxis (2011). Bern, CH: Haupt Verlag
- Schedler, Kuno; Proeller, Isabella.* New Public Management (2003). 2. Auflage. Stuttgart, DE: Verlag UTB
- Scheffler, Eberhard.* Konzernmanagement - Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernführungspraxis (1997). München, DE: Verlag C.H. Beck
- Schenk, Karl-Ernst; Schmidtchen, Dieter; Streit, Manfred* (Hrsg). Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie - Vom Hoheitsstaat zum Konsensualstaat: Neue Formen der Kooperation zwischen Staat und Privaten (1996). Band 15. Tübingen, DE: Mohr Siebeck GmbH & Co. KG
- Schenz, Richard; Eberhartinger, Michael* (Hrsg). Corporate Governance in Österreich - Zum 10-jährigen Bestehen des Österreichischen Corporate Governance Kodex (2012). Wien, AT: LINDE VERLAG Ges.m.b.H.
- Schmidt, Karsten.* Gesellschaftsrecht - Unternehmensrecht II (2000). Köln, DE: Heymanns Verlag
- Scholz, Frank; Schuler, Andreas; Schwintowski, Hans-Peter* (Hrsg). Risikomanagement der Öffentlichen Hand (2009). Heidelberg, DE: Physica-Verlag
- Scholz, Rupert; Pitschas, Rainer.* Gemeindegewirtschaft zwischen Verwaltungs- und Unternehmensstruktur: Rechts- und Organisationsfragen zur modernen Wirtschaftsführung von gemeindlichen Eigenbetrieben (1982). Berlin, DE: Duncker & Humblot
- Schöneich, Michael* (Hrsg). Reformen im Rathaus - Die Modernisierung der kommunalen Selbstverwaltung (1996). Hamburg, DE: Deutscher Gemeindeverlag
- Schraffer, Heinrich.* Der kommunale Eigenbetrieb - Untersuchungen zur Reform der Organisationsstruktur (1993). Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

- Schreyögg, Georg; Koch, Jochen.* Grundlagen des Managements - Basiswissen für Studium und Praxis (2007). Wiesbaden, DE: Gabler Verlag
- Schuhmacher, Florian.* Die Reichweite der Business Judgement Rule in der GmbH (2016) in Die GmbH - Festschrift für Hans-Georg Koppensteiner zum 80. Geburtstag. Herausgeber: *Harrer, Friedrich; Rüffler, Friedrich; Schima, Georg.* Wien, AT: LexisNexis Verlag ARD Orac GmbH & Co KG
- Schulte, Christof* (Hrsg). Beteiligungscontrolling - Grundlagen, Strategische Allianzen und Akquisitionen - Erfahrungsberichte (1994). Wiesbaden, DE: Gabler Verlag
- Schulte, Gerd.* Öffentliches Beteiligungscontrolling (1994). Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Schumacher, Stephan.* Beteiligungsmanagement in einem Regionalversorgungsunternehmen (2005) in Quantitative Unternehmensführung - Festschrift für Klaus-Peter Kistner zum 65. Geburtstag. Herausgeber: *Steven, Marion; Sonntag, Susanne.* Heidelberg, DE: Physica-Verlag
- Schuppert, Gunnar.* Governance und Rechtsetzung – Grundlagen einer modernen Regelungswissenschaft (2011). Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Schweizerische Vereinigung für Verwaltungsorganisationsrecht* (Hrsg). Verwaltungsorganisationsrecht - Staatshaftungsrecht - Öffentliches Dienstrecht (2009). Bernd, CH: Stämpfli Verlag AG, Bern
- Schwien, Bernd.* Ganzheitliche Unternehmensführung in Nonprofit-Organisationen: Vernetzung von Balanced Scorecard, Risiko- und Wissensmanagement, Controlling, Personalentwicklung (2009). Stuttgart, DE: Schäffer-Poeschel Verlag
- Seicht, Gerhard* (Hrsg). Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen (1998). Wien, AT: LexisNexis Verlag ARD Orac GmbH & Co KG
- Seyfried, Karl* (Hrsg). Gebarungskontrolle in Österreich - 250 Jahre Rechnungshof und 30 Jahre Interne Revision (2012). Wien, AT: LexisNexis Verlag ARD Orac GmbH & Co KG
- Seyfried, Karl.* Interne Revision und risikoorientiertes Prüfen – Aufspüren von Risikopotenzialen (2011). Wien, AT: LexisNexis Verlag ARD Orac GmbH & Co KG



- Simon, Hermann; Gathen, Andreas.* Das große Handbuch der Strategieinstrumente - Alle Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung (2002). Frankfurt, DE: Campus Verlag
- Sinning, Heidi* (Hrsg). Stadtmanagement: Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region) (2007). 2. Auflage, Detmold, DE: Verlag Dorothea Rohn
- SOT Süd-Ost Treuhand* (Hrsg). Österreich im Zentrum Mitteleuropas Strategische Geschäftsfelder - SOT Sommergespräche 2002 (2002). Wien, AT: LINDE VERLAG Ges.m.b.H.
- Spennlingwimmer, Tanja.* Beeinflussung von M&A-Transaktionen durch die ECV: Die Emittenten Compliance Verordnung als Hindernis bei Unternehmenstransaktionen (2014). München, DE: AVM Akademische Verlagsgemeinschaft
- Srocke, Isabell.* Konzernrechnungslegung in Gebietskörperschaften unter Berücksichtigung von HGB, IAS/IFRS und IPSAS (2004). Düsseldorf, DE: IDW Verlag GmbH
- Steffes-Ollig, Danijela.* Instrumente zur Begegnung des Korruptionsproblems im öffentlichen Beschaffungswesen (2012). Saarbrücken, DE: AV Akademiker Verlag GmbH & Co. KG
- Stötzer, Sandra.* Stakeholder Performance Reporting von Nonprofit-Organisationen (2009). Wiesbaden, DE: Gabler Verlag
- Suter, Reto.* Corporate Governance & Management Compensation - Wertsteigerung durch das Lösen des Manager-Investoren-Konflikts (2000). Zürich, CH: Versus Verlag AG
- Tauberger, André.* Controlling für die öffentliche Verwaltung (2008). München, DE: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- Tesoro, Ferdinand; Tootson, Jack.* Implementing Global Performance Measurement Systems - A Cookbook Approach To Evaluation (2000). San Francisco, US: Jossey-Bass/Pfeiffer
- Theisen, Manuel.* Der Konzern (1997). Stuttgart, DE: Schäffer-Poeschel Verlag
- Theuvsen, Ludwig.* Ergebnis- und Marktsteuerung öffentlicher Unternehmen - Eine Analyse aus organisationstheoretischer Sicht (2001). Stuttgart, DE: Schäffer-Poeschel-Verlag

- Theuvsen, Ludwig; Schauer, Reinbert; Gmür, Markus* (Hrsg). Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen - Theoretische Grundlage, empirische Ergebnisse und praktische Ausgestaltung (2010). Linz, AT: Trauner Verlag
- Thiemeyer, Theo*. Kontrolle öffentlicher Unternehmen (1980). Band 1. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Töpfer, Armin*. Erfolgreich Forschen, Ein Leitfaden für Bachelor-, Master-Studierende und Doktoranden (2012). 3. Auflage. Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien
- VanDenBerghe, Lutgart; De Ridder, Liesbeth*. International Standardisation of Good Corporate Governance: Best Practices for the Board of Directors (1999). Boston, US: Kluwer Academic Publishers
- Veldboer, Wolfgang; Bruns, Mario; Eckert, Christoph* (Hrsg). Praxishandbuch Kämmerei (2011). Berlin, DE: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG
- Vetter, Eberhard*. Compliance in der Unternehmerpraxis (2008). Wiesbaden, DE: Gabler Fachverlag GmbH
- Vogel, Jochen*. Marktwertorientiertes Beteiligungscontrolling - Shareholder Value als Maß der Konzernsteuerung (1998). Wiesbaden, DE: Deutscher Universitätsverlag
- Wagenhofer, Alfred* (Hrsg). Controlling und Corporate Governance-Anforderungen - Konzepte, Maßnahmen, Umsetzungen (2009). Berlin, DE: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.
- Watson, Gregory*. Benchmarking, Vom Besten lernen (1993). München, DE: Münchner Verlagsgruppe GmbH
- Weise, Frank-Jürgen; Winter, Robert; Erfort, Mathias; Weber, Jürgen*. Erfolgreiche Einführung von Controlling in öffentlichen Institutionen - Am Beispiel der Bundesagentur für Arbeit (2014). Weinheim, DE: Wiley VCH Verlag GmbH & Co. KGaA
- Wentges, Paul*. Corporate Governance und Stakeholder-Ansatz: Implikationen für die betriebliche Finanzwirtschaft (2002). Wiesbaden, DE: Deutscher Universitäts-Verlag

- Wimmer-Leonhardt, Susanne.* Konzernhaftungsrecht - Die Haftung der Konzernmuttergesellschaft für die Tochtergesellschaften im deutschen und englischen Recht (2004). Tübingen, DE: Mohr Siebeck GmbH & Co. KG
- Winner, Martin; Cierpial-Magnor, Romana.* Rechtsprobleme im Konzern - Drittes Jahrbuch des Krakauer Forums der Rechtswissenschaften (2012). Wien, AT: Facultas Verlags- und Buchhandels AG
- Winter, Martin.* Die Verantwortlichkeit des Aufsichtsrats für „Corporate Compliance“ (2009) in Festschrift für Uwe Hüffer zum 70. Geburtstag. Herausgeber: *Kindler, Peter; Koch, Jens; Ulmer, Peter; Winter, Martin.* München, DE: Verlag C.H. Beck
- Witt, Dieter; Schauer, Reinbert; Helmig, Bernd; Purtschert, Robert.* Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen: 8. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum (2008). Linz, AT: Trauner Verlag
- Wolf, Klaus; Runzheimer, Bodo.* Risikomanagement und KonTraG - Konzeption und Implementierung (2009). Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Wollmann, Helmut; Marcou, Gérard* (Hrsg). The Provision of Public Services in Europe - Between State, Local Government and Market (2010). Cheltenham, UK: Edward Elgar
- Young, Dennis; Hammack, David.* Nonprofit Organizations in a Market Economy: Common Threads and Research Issues (1993). San Francisco, US: Jossey-Bass Publishers
- Zamir, Eyal; Medina, Barak.* Law, Economics, and Morality (2010). Oxford, UK: Oxford University Press
- Zehetner, Karl.* Financial Leadership: Vom Experten zum CFO (2013). Wien, AT: LINDE VERLAG Ges.m.b.H.
- Ziegenbein, Klaus.* Controlling (1995). 5. Auflage. Herne, DE: NWB Verlag GmbH & Co. KG
- Zippelius, Reinhold.* Juristische Methodenlehre (2012). 11. Auflage. München, DE: Verlag C.H. Beck
- Zöllner, Christine.* Interne Corporate Governance - Entwicklung einer Typologie (2007). Wiesbaden, DE: Deutscher Universitäts-Verlag

## Kommentare

- Doralt, Peter; Nowotny, Christian; Kalss, Susanne.* Kommentar zum Aktiengesetz - AktG (2012). 2. Auflage. Wien, AT: LINDE VERLAG Ges.m.b.H.
- Doralt, Peter; Nowotny, Christian; Kalss, Susanne.* Kommentar zum Aktiengesetz - AktG (2003). Band 1. Wien, AT: LINDE VERLAG Ges.m.b.H.
- Hengstschläger, Johannes.* Rechnungshofkontrolle - Kommentar zum fünften Hauptstück des B-VG "Rechnungs- und Gebarungskontrolle" (2000). Wien, AT: MANZ Verlag
- Jabornegg, Peter; Strasser, Rudolf.* Kommentar zum Aktiengesetz - AktG (2011). Band 2, 5. Auflage. Wien, AT: MANZ Verlag
- Jabornegg, Peter; Strasser, Rudolf.* Kommentar zum Aktiengesetz - AktG (2011). Band 1, 5. Auflage. Wien, AT: Manz Verlag
- Ringleb, Henrik-Michael.* Deutscher Corporate Governance Kodex – Kommentar (2003). München, DE: Verlag C.H.BECK
- Schiemer, Karl; Jabornegg, Peter; Strasser, Rudolf.* Kommentar zum Aktiengesetz - AktG (1998). Wien, AT: Manz Verlag

## Zeitschriften

- Ahrend, Klaus-Michael.* Corporate Governance in der Energiewirtschaft. ZCG – Zeitschrift für Corporate Governance, Heft 2/2015, S 58-69. Berlin, DE: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG
- Alsheimer, Constantin; Jacob, Joachim; von Wietzlow, Walther.* Grundsätze einer Public Corporate Governance für eine erfolgreiche Aufsicht in öffentlichen Unternehmen. WPg – Die Wirtschaftsprüfung, 59. Jahrgang, Heft 15/2006, S 937-9401. Düsseldorf, DE: IDW Verlag GmbH
- Arbeitskreis externe Unternehmenrechnung der Schmalenbach Gesellschaft* (Hrsg). Externe Corporate Governance Berichterstattung. Zeitschrift - Der Betrieb. 59. Jahrgang, Heft 20/2006, S 1069-1071. Düsseldorf, DE: Handelsblatt Fachmedien GmbH

- Bayliss, Kate.* Privatization and poverty: The distributional impact of utility. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Volume 73, Issue 4/2002, S 603-625. Rom, IT: CIRIEC
- Beck, Kurt.* Bürgerbeteiligung – neue Chancen für die Demokratien. *Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management*, Ausgabe Herbst 2011, S 4-5. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- Bender, Christian; Vater, Hendrik.* Lückenhaft und unverbindlich – Der Deutsche Corporate Governance Kodex lässt nach der Überarbeitung wichtige Kernprobleme der Unternehmensüberwachung ungelöst. *DStR - Deutsches Steuerrecht*, 41. Jahrgang, Heft 42/2003, S 1807-1812. München, DE: Verlag C.H.BECK
- Benz, Angelika.* Privatisierung und Deregulierung - Abbau von Staatsaufgaben. *Die Verwaltung - Zeitschrift für Verwaltungsrecht und Verwaltungswissenschaften*, Ausgabe 3, Heft 28/1995, S 337ff. Berlin, DE: Duncker & Humblot
- Berens, Wolfgang; Mosiek, Thomas; Röhrig, Andreas; Gerhardt, Birgit.* Outcomeorientiertes Management in der öffentlichen Verwaltung: Evolutionspfade zu einem wirkungsorientierten Controlling. *BFuP - Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 56. Jahrgang, Heft 4/2004, S 323-341. Herne, DE: NWB Verlag GmbH & Co. KG
- Birnfeld, Marion.* Compliance in der Vergaberechtspraxis. *CCZ - Corporate Compliance Zeitschrift*, Heft 4/2010, S 133-138. München, DE: Verlag C.H.BECK
- Boecker, Corinna; Hartmann, Simone; Zwirner, Christian.* Vorteile von Compliance Management Systemen bei Beteiligungsgesellschaften der öffentlichen Hand aus Sicht der Bewertungspraxis. *CCZ - Corporate Compliance Zeitschrift*, Heft 5/2014, S 224-229. München, DE: Verlag C.H.BECK
- Boot, Arnoud; Gopalan, Radhakrishnan; Thakor, Anjan.* The Entrepreneur's Choice between Private and Public Ownership. *The Journal of Finance*, Volume 62, Heft 2/2006, S 803-836. New York City, US: John Wiley & Sons, Inc.
- Bozem, Karlheinz.* Entwicklungsstand der Controllingpraxis in der Versorgungswirtschaft – eine empirische Untersuchung. *CM – Controller Magazin*, 20.

- Jahrgang, Heft 4/1995, S 206-214. Freiburg, CH: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
- Brebeck, Frank; Hermann, Dagmar.* Zur Forderung des KonTraG-Entwurfs nach einem Frühwarnsystem und zu den Konsequenzen für die Jahres- und Konzernabschlußprüfung. WPg - Die Wirtschaftsprüfung, 50. Jahrgang, Heft 12/1997, S 381–391. Düsseldorf, DE: IDW Verlag GmbH
- Bremeier, Wolfram; Brinckmann, Hans; Killian, Werner; Schneider, Karsten.* Die Bedeutung des Corporate Governance Kodex für kommunale Unternehmen. ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 28, Heft 3/2005, S 267-282. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Brugger, Walter.* Aktuelles zur Satzungsstrenge nach OGH 6 Ob 28/13 f. NZ - Österreichische Notariatszeitung, Heft 05/2014, S 145-155. Wien, AT: Manz Verlag
- Budäus, Dietrich.* Neue Kooperationsformen von öffentlichen Verwaltungen und privaten Unternehmen. Computer und Unterricht, Heft 32/1998, S 48-49. Seelze, DE: Friedrich Verlag GmbH
- Budäus, Dietrich; Buchholz, Klaus.* Konzeption Verwaltungscontrolling: Konzeptionelle Grundlagen des Controlling in öffentlichen Verwaltungen. DBW - Die Betriebswirtschaft, Heft 57/1997, S 322-337. Stuttgart, DE: Schäffer-Poeschel Verlag
- Burger, Christina; Kalss, Susanne.* Die Betrachtung des Aktienregulativs als Beitrag der österreichischen Aktienrechtsgeschichte zur aktuellen Corporate Governance Diskussion. Der Gesellschafter - Zeitschrift für Gesellschafts- und Unternehmensrecht, Sonderheft "Corporate Governance" 2002, S 51-63. Wien, AT: LINDE VERLAG Ges.m.b.H.
- Busch, Jörg.* Ehrlich währt am längsten – Compliance mit System. Zeitschrift tips&trends, Ausgabe 74/2012. Wien, AT: PriceWaterhouseCoopers
- Bussmann, Kai; Salvenmoser, Steffen.* Der Wert von Compliance und Unternehmenskultur – Ergebnisse der aktuellen Studie von PriceWaterHouseCoopers zur Wirtschaftskriminalität. CCZ - Corporate Compliance Zeitschrift 2008, 192. Isen, DE: PMK Presse, Messe & Kongresse Verlags GmbH

- Carver, John.* A Theory of Governing the Public's Business: Redesigning the jobs of boards, councils and commissions. *Public Management Review*, Volume 3, Issue 1/2001, S 53-72. New York, US: Taylor & Francis Group
- Collins, David; Montgomery, Cynthia.* So können Konzerne Ressourcen optimal ausschöpfen. *Harvard Business Manager*, Heft 6/1998, S 26-37. Hamburg, DE: manager magazin new media GmbH
- Daily, Catherine; Dalton, Dan; Cannella, Albert.* Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. *Academy of Management Review*, Volume 28, Issue 3/2003. S 371-382. Briarcliff Manor, US: Academy of Management
- Davis, James; Schoorman, David; Donaldson, Lex.* Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, Volume 22, Issue 1/1997. S 20-47. Briarcliff Manor, US: Academy of Management
- Deutscher, Jörg.* Zur Strafbarkeit des Compliance Officer Erhöhte Berufsrisiken nach dem Urteil des BGH vom 17.7.2009. *WM - Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht*, Heft 30/2010, 1387ff. Frankfurt, DE: Keppeler, Lehmann GmbH & Co. KG
- Dietrich, Mike; Struwe, Jochen.* Corporate Governance in der kommunalen Daseinsvorsorge - Effizientere Unternehmensführung bei öffentlichen Ver- und Entsorgern. *ZöGU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, Band 29, Heft 1/2006, S 1-24. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Donaldson, Thomas; Preston, Lee.* The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, Volume 20, Issue 1/1995, S 65-91. Briarcliff Manor, US: Academy of Management
- Eibelshäuser, Manfred; Kraus-Grünwald, Marion.* Aufgabe und Auftrag des Abschlussprüfers. *WPg – Die Wirtschaftsprüfung*, 57. Jahrgang, Sonderheft 2004, S 107-119. Düsseldorf, DE: IDW Verlag GmbH
- Eibelshäuser, Manfred; Mühlhausen, Peter; Nowak, Karsten.* Rechnungshofkontrolle und Insiderbegriff - Ein Beitrag zur Auslegung von § 15b Abs. 1 Satz

- 1 WpHG. ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 28, Heft 4/2005, S 376-393. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Ellerich, Marian; Schulte, Franz; Radde, Jens.* Der Public Corporate Governance Kodex des Bundes: Ein erster Schritt in die richtige Richtung. ZCG - Zeitschrift für Corporate Governance, Heft 05/2009, Seite 201-208. Berlin, DE: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.
- Etlin, Albert; Etlin, Johannes-Melchior.* Grundlagen für den Aufbau eines Kennzahlensystems in der Nonprofit Organisation. Fachzeitschrift für Verbands- und Non-Profit Management, 17. Jahrgang, Heft 2/1992, S 34-41. Freiburg, CH: Universität Freiburg
- Fama, Eugene; Jenson, Michael.* Separation of ownership and control. Journal of Economics, Volume 26, Issue 2/1983, S 301-325. Chicago, US: University of Chicago, Law School
- Farrell, Diana.* Offshoring: Value Creation through Economic Change. Journal of Management Studies, Volume 42, Issue 3/2005, S 675-683. New York, US: John Wiley & Sons, Inc.
- Feld, Lars; Kirchgässner, Gebhard.* Die Rolle des Staates in privaten Governance Strukturen. Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik. 139. Jahrgang, Heft 3/2003, S 253-285. Bern, CH: Peter Lang AG
- Fleischer, Holger.* Corporate Governance in Europa als Mehrebenensystem – Vielfalt und Verflechtung der Gesetzgeber, Standardsetzer und Verhaltenskodizes. ZGR - Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, 41. Jahrgang, Heft 2-3/2012, S 160-196. München, DE: Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften e.V
- Florio, Massimo; Fecher, Fabienne.* The Future of Public Enterprises: Contributions to a new discourse. Annals of Public and Cooperative Economics, Volume 82, Issue 4/2011, S 361–373, Rom, IT: CIRIEC
- Freeman, Edward; Reed, David.* Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. California Management Review, 25. Jahrgang, Heft 3/1983, S 88-106. Berkeley, US: University of California



- Fröhling, Oliver; Renneke, Frank; Wedel, Markus.* Value Management – DV-gestütztes Value Management: Beyond decision support? Analytische Informationssysteme für das wertorientierte Controlling und Reporting. Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 11. Jahrgang, 1999, S 333-341. München, DE: Vahlen Verlag
- Gebhardt, Günther.* Marktwertorientiertes Beteiligungscontrolling im internationalen Konzern. Zeitschrift - Der Betrieb. Heft 45/1995, S 2225-2231. Düsseldorf, DE: Handelsblatt Fachmedien GmbH
- Gerlach, Rolf.* Beteiligungsmanagement aus Sicht des Sparkassenverbandes Westfalen-Lippe. Zeitschrift für Kreditwesen, Heft 4/2011, S 10-12. Frankfurt, DE: Verlagsgruppe Knapp - Richardi - Verlag für Absatzwirtschaft
- Gleißner, Werner.* Betriebswirtschaftliche Instrumente für Kapitalbeteiligungsgesellschaften und Beteiligungscontrolling. Controlling, Heft 7/2005, S 411–422. München, DE: Verlag C.H.BECK
- Gleißner, Werner; Lenz, Alexander; Tilch, Thomas.* Risikogerechte Beteiligungsbeurteilung – Die Bedeutung von Wertanalyse im gesetzlichen Kontext. ZfCM - Zeitschrift für Controlling und Management, 55. Jahrgang, Heft 3/2011, S 158–164. Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Granner, Georg.* ÖBIB-Gesetz 2015 beschlossen. ZFR – Zeitschrift für Finanzmarktrecht, Heft 4/2015, ZFR 2015/100. Wien, AT: LexisNexis Verlag ARD Orac GmbH & Co KG
- Greiling, Dorothea; Spraul, Katharina.* Accountability and the Challenges of Information Disclosure. Public Administration Quarterly, Issue 34/2010, S 338-377. Elizabethtown, US: T. Aaron Wachhaus
- Groeben, Norbert.* Verstehen, Behalten, Interesse. Übereinstimmende Antworten und kontroverse Fragen zur Beziehung von Textstruktur, Textverständnis und Lerneffekt. Unterrichtswissenschaft, Heft 2/1976, S 128-142. München, DE: Urban & Schwarzenberg
- Gugler, Klaus.* Corporate governance and investment. International Journal of the Economics of Business, Volume 10, Issue 3/2003, S 261-289. Chicago, US: University of Chicago, Law School, University of Chicago Press

- Gugler, Klaus.* Der Einfluss von Corporate Governance auf die Determinanten und Effekte von Investitionen. *Journal für Betriebswirtschaft*, 55. Jahrgang, Ausgabe 2/2005, S 113-143. Heidelberg, DE: Heidelberg : Springer
- Gugler, Klaus; Mueller, Dennis; Yurtoglu, Burcin.* Corporate Governance and Globalization. *Oxford Review of Economic Policy*, Volume 20, Issue 1/2004, S 129-156. Oxford, UK: Oxford University Press
- Gugler, Klaus; Mueller, Dennis; Yurtoglu, Burcin.* The Impact of Corporate Governance on Investment Returns in Developed and Developing Countries. *The Economic Journal*, Volume 113/2003, No 491, S 511-539. Oxford, UK: Oxford University Press
- Günther, Thomas; Niepel, Mirko.* Kommunales Beteiligungscontrolling – Ergebnisse einer empirischen Studie. *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, 17. Jahrgang, Heft 3/2006, S 323-343. Berlin / Heidelberg, DE: Springer-Verlag
- Guy, Mary.* Public Management. *International Encyclopedia of Public Policy and Administration*, 1998, S 1836-1840. New York, NY: Henry Holt and Co., Inc.
- Hable, Andreas; Kohl, Florian.* Public Corporate Governance Kodex Die Grundsätze der Unternehmens- und Beteiligungsführung im Bereich des Bundes. *Anwalt aktuell*, Heft 03/2013, S 30-31. Salzburg, AT: Dworschak & Partner KG
- Hammerschmid, Gerhard.* Managementkonzepte in der öffentlichen Verwaltung: mehr als eine Modeerscheinung. *Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management*, Ausgabe Herbst 2008, S 4-5. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- Harms, Jens.* Kontrolle und Kontrolldefizite öffentlicher Unternehmen: Ein Beitrag zur Public Corporate Governance. *ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, Beiheft 36, 2008, S 69-85. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Hartmann, Simone; Zwirner, Christian.* Der PCGK des Bundes im Überblick Besonderheiten im Vergleich zum DCGK – Ein kurzer Vergleich von zwei Corporate Governance Konzepten. *Board – Zeitschrift für Aufsichtsräte in Deutschland*, Heft 4/2014, S 137-141. Köln, DE: Bundesanzeiger Verlags GmbH

- Hefendehl, Roland.* Corporate Governance und Business Ethics: Scheinberuhigung oder Alternativen bei der Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität? JZ - Juristen Zeitung, 61. Jahrgang, Nr 3/2006, S 119-125. Tübingen, DE: Mohr Siebeck GmbH & Co. KG
- Heintzen, Markus.* Die Beteiligung Privater an der Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben und staatliche Verantwortung. Veröffentlichung der Vereinigung der deutschen Staatsrechtslehrer, 62. Jahrgang, 2003, S 220-265. Berlin, DE: Walter de Gruyter GmbH & Co. KG
- Hengstschläger, Johannes.* Ausgewählte Schwerpunkte einer Rechnungshofreform aus der Sicht des Verfassungsrechts. ÖHW - Das öffentliche Haushaltswesen in Österreich, Jahrgang 23, 1982, 278. Wien, AT: Gesellschaft für das öffentliche Haushaltswesen in Österreich
- Hengstschläger, Johannes.* Grundlegende staatsrechtliche Prinzipien für Finanzkontrolle. JBL - Juristische Blätter, Jahrgang 132, September 2010, 545. Wien, AT: Verlag Österreich
- Hengstschläger, Johannes.* Verfahrensrechtliche und materielle Aspekte der Zuständigkeit des Rechnungshofes zur Unternehmenskontrolle. ÖZW - Österreichische Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 13. Jahrgang, Heft 1/1986. Wien, AT: Facultas Verlags- & Buchhandels AG
- Hill, Charles; Jones, Thomas.* Stakeholder-Agency Theory. Journal of Management Studies, Volume 29, Issue 2/1992, S 131–154. New York, US: John Wiley & Sons, Inc.
- Hodges, Ron; Wright, Mike; Keasey, Kevin.* Corporate Governance in the public services: Concepts and issues / Corporate governance in the public services: Concepts and issues. Public Money and Management, Volume 16, Issue 2/1996, S 7-13. New York, US: Taylor & Francis Group
- Hoffjan, Andreas.* Effizienzvergleiche öffentlicher Theater, Cost Benchmarking als strategische Erweiterung eines theaterspezifischen Controlling. ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 17. Jahrgang, Heft 3/1994, S 292-310. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

- Hoffmann, Werner; Kalss, Susanne; Klampfl, Christoph; Madorfer, Thomas.* Corporate Governance und Unternehmensperformance - Empirische Befunde zur Ausgestaltung der Corporate Governance und ihrem Zusammenhang mit der Performance in den 500 umsatzstärksten Unternehmen Österreichs. ZCG – Zeitschrift für Corporate Governance, Heft 3/2012, S 101-106. Berlin, DE: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG
- Holoubek, Michael; Kalss, Susanne.* Schnittstellen des privaten und öffentlichen Wirtschaftsrechts. ÖZW - Österreichische Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 27. Jahrgang, Heft 3/2000. Wien, AT: Facultas Verlags- & Buchhandels AG
- Horner, Florian; Lachmayer, Konrad.* Grenzen der Ausgliederung - Ein Bericht über den 15. Österreichischen Juristentag in Innsbruck. ZfV - Zeitschrift für Verwaltung, Heft 5/2003, S 543. Wien, AT: LexisNexis Verlag ARD Orac GmbH & Co KG
- Horváth, Péter; Herter, Ronald.* Benchmarking – Vergleich mit den Besten der Besten. Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmensteuerung, 4. Jahrgang, Ausgabe 1992, S 4-11. München, DE: Vahlen Verlag
- Imdahl, Horst.* Die Privatisierung von Krankenhäusern. Zeitschrift Das Krankenhaus, Heft 12/1997, S 559-562. Berlin, DE: Deutsche Krankenhausgesellschaft
- Jensen, Michael; Meckling, William.* Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, Volume 3, Issue 4/1976. S 305-360. Philadelphia, US: Elsevier
- Jones, Thomas.* Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. Academy of Management Review, Volume 20, Issue 2/1995, S 404-437. Briarcliff Manor, US: Academy of Management
- Jud, Waldemar; Harer, Georg; Graf, Wolfgang.* Die Umsetzung des Public Corporate Governance Kodex des Bundes in Österreich. Der Gesellschafter - Zeitschrift für Gesellschafts- und Unternehmensrecht, Heft 4/2014, S 208. Wien, AT: LINDE VERLAG Ges.m.b.H.
- Julnes, Patria; Holzer, Marc.* Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation. Public Administration Review, Volume 61, Issue 6/2001, S 693-708. New York, US: John Wiley & Sons, Inc.

- Kajüter, Peter.* Die Regulierung des Risikomanagements im internationalen Vergleich. ZfCM - Zeitschrift für Controlling und Management, 48. Jahrgang, Sonderheft 3/2004, S 12-25. Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Kalss, Susanne.* Aufsichtsratsmitglied im Konzern - Überlegungen zum österreichischen Recht. Der Konzern - Zeitschrift für Gesellschaftsrecht, Steuerrecht, Bilanzrecht und Rechnungslegung der verbundenen Unternehmen, 11. Jahrgang, Heft 5/2013, S 299-309. Köln, DE: Carl Heymanns Verlag
- Kalss, Susanne.* Der Aufsichtsrat im Konzern nach österreichischem Recht. Der Konzern - Zeitschrift für Gesellschaftsrecht, Steuerrecht, Bilanzrecht und Rechnungslegung der verbundenen Unternehmen, 10. Jahrgang, Heft 3/2012, S 89-100. Köln, DE: Carl Heymanns Verlag
- Kalss, Susanne.* Zur Satzungsstrenge des Aktienrechts. ecolex - Fachzeitschrift für Wirtschaftsrecht, 2012, S 559. Wien, AT: MANZ Verlag
- Kaschytza, Jörg; Wolter, Thomas.* Beteiligungsmanagement: Mangelnde Transparenz verhindert effiziente Steuerung. ZfCM – Zeitschrift für Controlling & Management, 52. Jahrgang, Heft 6/2008, S 408-413. Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Kaufmann, Daniel; Siegelbaum, Paul.* Privatization and corruption in transition economics. Journal of International Affairs, Volume 50, 2/1997, S 419-458. New York, US: Columbia University
- Kellinghausen, Georg; Wübbenhorst, Klaus.* Strategisches Controlling – Überwindung der Lücke zwischen operativem und strategischem Management. DBW – Die Betriebswirtschaft, Heft 49/1989, S 709-716. Stuttgart, DE: Schäffer-Poeschel Verlag
- Kendall, Jeremy; Knapp, Martin.* Measuring the performance of voluntary organizations. Public Management: An International Journal of Research and Theory, Volume 2, Issue 1/2000, S 105-132. Washington DC, US: Public Management (PM) Magazine
- Kollmann, Katharina.* Aktuelle Corporate-Governance-Diskussion in Deutschland - Deutscher Corporate-Governance-Kodex der Regierungskommission sowie Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG). WM - Zeitschrift für

- Wirtschafts- und Bankrecht, Heft 1/2003, Sonderbeilage 1, 1ff. Frankfurt, DE: Keppler, Lehmann GmbH & Co. KG
- Köndgen, Johannes.* Privatisierung des Rechts: Private Governance zwischen De-regulierung und Rekonstitutionalisierung. Archiv für die civilistische Praxis, Band 206, Heft 2-3/2006, S 477-525. Tübingen, DE: Mohr Siebeck GmbH & Co. KG
- König, Klaus.* Öffentliches Management und Governance als Verwaltungskonzepte – Zehn Thesen. Die öffentliche Verwaltung - Zeitschrift für öffentliches Recht und Verwaltungswissenschaften, 54. Jahrgang, Heft 15/2001, S 617-625. Düsseldorf, DE: W. Kohlhammer GmbH
- Krause, Hartmut.* Kapitalmarktrechtliche Compliance: neue Pflichten und drastisch verschärfte Sanktionen nach der EU-Marktmisbrauchsverordnung. CCZ - Corporate Compliance Zeitschrift, Heft 6/2014, S 248-260, München, DE: Verlag C.H.BECK
- Kroll, Alexander.* Steuerung mit Kennzahlen – der beste unter allen nicht funktionierenden Managementansätzen?. Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management, Ausgabe Sommer 2013, S 19-20. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- Krölls, Albert.* Rechtliche Grenzen der Privatisierungspolitik. Gewerbearchiv: Zeitschrift für Wirtschaftsverwaltungsrecht, Heft 41/1995, S 129-144. Ahlfeld, DE: Gildebuchverlag GmbH
- Kröpfl, Harald.* Verfassungsrechtliche Bedenken gegen die RHG Novelle 2009. JRP - Journal für Rechtspolitik, 20. Jahrgang, Heft 1/2012, S 15-21. Wien, AT: Springer Vienna
- Krupp, Alfred.* Benchmarking im Beteiligungscontrolling. ZfCM – Zeitschrift für Controlling & Management, 48. Jahrgang, Heft 3/2004, S 178-185. Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Krupp, Alfred.* Beteiligungscontrolling und EFQM-Modell für Excellence. ZfCM – Zeitschrift für Controlling & Management, 50. Jahrgang, Heft 6/2006, S 367-374. Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

- Krupp, Alfred.* Internationales Beteiligungscontrolling mit dem Beteiligungs-Risiko-Portfolio. ZfCM – Zeitschrift für Controlling & Management, 53. Jahrgang, Heft 1/2009, S 43-48. Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Lane, Jan-Erik.* Public Administration and Public Management – The Principal-Agent Perspective. Magazine for Public Administration, Volume 85, Issue 3/2007, S 871–873. London, UK: Arjen Boin and Martin Lodge
- Leixnering, Stephan; Bramböck, Stefanie.* Public-Corporate-Governance-Kodizes: Die Köpenickiade der Beteiligungsverwaltung. ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 36. Jahrgang, Heft 2-3/2013, S 170-190. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Lenk, Thomas; Rottmann, Oliver.* Public Corporate Governance - Konzept und Wirkungen. ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Beiheft 36, 2008, S 45-56. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Lenk, Thomas; Rottmann, Oliver.* Public Corporate Governance in öffentlichen Unternehmen – Transparenz unter divergierender Interessenlage. ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 30. Jahrgang, Heft 3/2007, S 344-356. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Leonhartsberger, Alexander.* Tagungsbericht zum 5. Österreichischen Aufsichtsratstag. Aufsichtsrat aktuell, Heft 2/2015, S 5-7. Wien, AT: LINDE VERLAG Ges.m.b.H.
- Libbe, Jens.* Evaluation von Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse (Leistungen der Daseinsvorsorge). ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 30. Jahrgang, Heft 3/2007, S 273-299. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Linderhaus, Holger.* Gesellschafterweisungen an den GmbH-Geschäftsführer – Fußangel oder Haftungsprivileg?. PuR – Personal und Recht. Heft 03/2008. Düsseldorf, DE: Handelsblatt Fachmedien GmbH

- Linhos, Ramon.* Das Management des kommunalen Konzerns. ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 29. Jahrgang, Heft 4/2006, S 367-389. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Littkemann, Jörn; Derfuß, Klaus; Körner, Stephan; Bollermann; Sandra.* Strategisches Beteiligungscontrolling in Kommunen. CONTROLLING – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 26. Jahrgang, Heft 7/2014, S 392-398. München, DE: Verlag C.H.BECK
- Lück, Wolfgang.* Corporate Governance und Aufsichtsrat. FAZ - Frankfurter Allgemeine Zeitung, 21.10.2002, Band 244/2002, S 24-26. Frankfurt, DE: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH 2001 – 2016
- Maas, Ulrich.* Ethische Standards und doppelte Rechnungslegung als Teil der Verwaltungsmodernisierung. Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management, Ausgabe Winter 2006, S 3. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- Machura, Stefan.* Besonderheiten des Managements öffentlicher Unternehmen, ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Heft 16/1993, S 169-180. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Mayer, Colin.* Corporate Governance, Competition and Performance. Journal of Law and Society, Vol 24, Issue 1/1997. S 152-176. New York City, US: John Wiley & Sons, Inc.
- Mühlenkamp, Holger; Schulz-Nieswandt, Frank.* Öffentlicher Auftrag und Public Corporate Governance. ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Sonderheft Public Corporate Governance: Bestandsaufnahme und Perspektiven, 2008, S 26-44. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Müller, Hansjörg.* Managing Shareholder Value - Ein Praxisbeispiel zur Umsetzung. CONTROLLING – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Heft 7/2000, S 347-354. München, DE: Verlag C.H.BECK



- Nowak, Karsten; Wanitschek-Klein, Gabriele.* Die Pflichten des Aufsichtsrats - Eine betriebswirtschaftliche Analyse unter besonderer Berücksichtigung öffentlicher Unternehmen. Der Konzern, Heft 10/2007, S 665-676. Düsseldorf, DE: Handelsblatt Fachmedien GmbH
- Nowotny, Christian.* Anpassungen und Neuerungen im Österreichischen Corporate Governance Kodex. SWK - Steuer- und WirtschaftsKartei, Heft 9/2009, W 19, S 479-484. Wien, AT: LINDE VERLAG Ges.m.b.H.
- Nowotny, Christian.* Aufstellung des Jahresabschlusses, Vollständigkeitserklärung und Bestätigungsvermerk. RWZ - Zeitschrift für Recht & Rechnungswesen, Heft 3/2013, S 96-98. Wien, AT: LexisNexis Verlag ARD Orac GmbH & Co KG
- ohne Autor. Anforderungen und Gestaltungsmerkmale für ein erfolgreiches Beteiligungsmanagement von Kommunen. Public Governance - Fachzeitschrift für Aufsichtsräte aus Politik und Verwaltung, Ausgabe Frühjahr 2007, S 4-5. Frankfurt, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- ohne Autor. Aufsichtsrat: Berichterstattung des Abschlussprüfers nutzen. Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management, Ausgabe Herbst 2014, S 17-20. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- ohne Autor. Aufsichtsräte öffentlicher Unternehmen: Vergleich zu Konzeption und Governance-Praxis. Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management, Ausgabe Sommer 2013, S 16-18. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- ohne Autor. Benchmarking – ein traditionelles Verfahren wird neu belebt. Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management, Ausgabe Herbst 2008, S 6-12. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- ohne Autor. Bürgerbeteiligung bei Großprojekten der öffentlichen Hand. Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management, Ausgabe Herbst 2011, S 6-11. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- ohne Autor. Corporate Governance in Unternehmen mit öffentlicher Beteiligung. Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management, Ausgabe Sommer 2005, S 6-16. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.

- ohne Autor. Die Qualifikation von Aufsichtsräten in öffentlichen Unternehmen. Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management, Ausgabe Winter 2007, S 6-11. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- ohne Autor. Großprojekte Rüstung – Muss es immer teurer, länger und mit weniger Leistung verbunden sein. Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management, Ausgabe Frühjahr 2015, S 17-19. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- ohne Autor. Haushaltsmodernisierung in den Bundesländern. Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management, Ausgabe Sommer 2012, S 6-11. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- ohne Autor. Herausforderungen des kommunalen Beteiligungsmanagements in der Praxis. Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management, Ausgabe Frühjahr 2011, S 16-20. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- ohne Autor. Kriterien für die Rechtsformwahl von öffentlichen Unternehmen. Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management, Ausgabe Frühjahr 2011, S 12-15. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- ohne Autor. Legal, Moral, and Ethical Considerations for Regulating Corporate Governance. Notre Dame Journal of Law, Ethics & Public Policy Editors, Volume 26, Issue 1/2012, S 1-3. Notre Dame, US: Notre Dame Journal of Law, Ethics & Public Policy Editors
- ohne Autor. Leistungsmanagement als Bestandteil der strategischen Steuerung. Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management, Ausgabe Frühjahr 2008, S 6-11. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- ohne Autor. Leistungsvergleiche in der öffentlichen Verwaltung – freiwillig zum Erfolg. Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management, Ausgabe Frühjahr 2012, S 12-15. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- ohne Autor. Management von Großprojekten – Herausforderungen und Lösungen. Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management, Ausgabe Frühjahr 2013, S 6-11. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.

- ohne Autor. Modell zur Regulierungskostenmessung entwickelt. Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management, Ausgabe Winter 2009, S 13-15. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- ohne Autor. Modernisierung und Standardisierung der öffentlichen Rechnungslegung. Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management, Ausgabe Winter 2006, S 14-28. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- ohne Autor. Nachhaltigkeitsberichterstattung – Herausforderung für Kommunen und Unternehmen. Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management, Ausgabe Winter 2013, S 16-18. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- ohne Autor. Neues zu den Rechten und Pflichten des öffentlichen Aufsichtsrats. Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management, Ausgabe Herbst 2008, S 6-11. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- ohne Autor. Öffentliche Aufsichtsräte: Zusammensetzung und Qualifikation. Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management, Ausgabe Frühjahr 2014, S 19-21. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- ohne Autor. Öffentliche Unternehmen im Spannungsfeld zwischen wirtschaftlicher Betätigung und öffentlichem Auftrag. Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management, Ausgabe Herbst 2006, S 16-17. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- ohne Autor. Open Government in Deutschland – vom Trend zur Strategie. Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management, Ausgabe Herbst 2011, S 16-18. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- ohne Autor. Organisation und Ausschussbildung im Aufsichtsrat. Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management, Ausgabe Herbst 2006, S 6-15. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- ohne Autor. Public Corporate Governance Kodizes auf dem Prüfstand. Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management, Ausgabe Winter 2008, S 6-12. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.

- ohne Autor. Public Corporate Governance Kodizes im Vergleich. *Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management*, Ausgabe Winter 2012, S 6-11. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- ohne Autor. Rechnungswesen und europäische Finanzstatistik – Bringt die Doppik mehr Transparenz. *Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management*, Ausgabe Frühjahr/Sommer 2010, S 17-20. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- ohne Autor. Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats. *Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management*, Ausgabe Frühjahr 2006, S 6-19. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- ohne Autor. Risikomanagement in Kommunen. *Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management*, Ausgabe Sommer 2013, S 12-15. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- ohne Autor. Risikomanagement in öffentlichen Unternehmen. *Public Governance - Fachzeitschrift für Aufsichtsräte aus Politik und Verwaltung*, Ausgabe Sommer 2007, S 6-15. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Köln, DE: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- ohne Autor. Vom Eingriff zur Steuerung – wie Controlling in der öffentlichen Verwaltung funktionieren kann. *Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management*, Ausgabe Winter 2012, S 12-14. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- ohne Autor. Wie weiter mit dem neuen öffentlichen Rechnungswesen? Wohin mit der Ergebnissteuerung?. *Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management*, Ausgabe Herbst 2010, S 20-21. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- ohne Autor. Wirkungsorientierte Steuerung bei gemeinnützigen Organisationen und der öffentlichen Hand. *Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management*, Ausgabe Sommer 2013, S 6-11. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- Osborne, Stephen*. The new public governance. *Public Management Review*, Volume 8, Issue 3/2006, S 377-387. New York, US: Taylor & Francis Group
- Ott, Robert; Förster, Björn-Eric*. Beteiligungscontrolling und Rechnungswesen in wachsenden mittelständischen Familienunternehmen. *ZfCM – Zeitschrift*

- für Controlling & Management, 56. Jahrgang, Heft 1/2012, S 67-77. Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Otto, Sven-Joachim; Fonk, Christian.* Haftung und Corporate Compliance in der öffentlichen Wirtschaft – Aspekte der Haftungsvermeidung aus Sicht kommunaler Unternehmen. CCZ - Corporate Compliance Zeitschrift, Heft 5/2012, S 161-171. München, DE: Verlag C.H.BECK
- Palma, Ulrich.* Übersicht über den Stand aktueller ánanzmarktrechtlicher Gesetzesvorhaben (Stand: 20. 5. 2015). Heft 6/2015, ZFR 2015/155. Wien, AT: LexisNexis Verlag ARD Orac GmbH & Co KG
- Papenfuß, Ulf.* Ein Public Corporate Governance Kodex ist aus theoretischer und praktischer Perspektive nützlich – Eine Replik zu einer Köpenickiade. ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 36. Jahrgang, Heft 4/2013, S 302-323. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Papenfuß, Ulf.* Public Corporate Governance Kodizes - Implementierungsprobleme, Wirkungspotenziale und Reformerfordernisse. ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Heft 36/2008, S 115-130. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Papenfuß, Ulf; Schaefer, Christina.* Beteiligungsberichterstattung in Deutschland, Österreich und der Schweiz - Repräsentative Befunde und Reformvorschläge für die öffentliche Hand. ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 34. Jahrgang, Heft 4/2011, S 375-395. Baden-Baden, DE: Nomos Verlags-gesellschaft mbH & Co. KG
- Pestoff, Victor.* Towards a paradigm of democratic participation: Citizens participation and co-production of personal social services in Sweden. Annals of Public and Cooperative Economics, Volume 80, Issue 2/2009, S 197–224. Rom, IT: CIRIEC
- Püttner, Günter.* Public Corporate Governance - Alter Wein in neuen Schläuchen? ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Heft 36/2008, S 16-68. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

- Raiser, Thomas.* Grenzen der rechtlichen Zulässigkeit von Public Corporate Governance Kodizes. ZIP - Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 32. Jahrgang, Heft 8/2011, 353. Köln, DE: RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH
- Ransiek, Andreas, Hüls, Silke.* Strafrecht zur Regulierung der Wirtschaft. ZGR - Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, 38. Jahrgang, Heft 2/2009, S 157-189. München, DE: Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften e.V
- Reck, Hans-Joachim.* Geleitwort Public Corporate Governance. ZöGU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Heft 36/2008, S 5-6. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Reich-Rohrwig, Johannes.* Ist der Vorstand einer Aktiengesellschaft weisungsgebunden? ecolex - Fachzeitschrift für Wirtschaftsrecht, 1990, S 285ff. Wien, AT: MANZ Verlag
- Reischauer, Rudolf.* Weisung und Richtlinie im Konzern, insbesondere im ÖIAG-Konzern. ÖZW - Österreichische Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 1987, S 65ff. Wien, AT: Facultas Verlags- & Buchhandels AG
- Röber, Manfred.* Die Sphäre des Politischen - ein blinder Fleck in der Public Corporate Governance. ZöGU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Beiheft 36, 2008, S 57-68. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Rose, Paul.* The Corporate Governance Industry. Journal of Corporation Law, Volume 32, Heft 4/2007, S 132-138. Iowa City, US: University of Iowa
- Rose-Ackerman, Susan.* Altruism - Nonprofits and Economic Theory. Journal of Economic Literature, Volume 34, Issue 2/1996, S 701-728. Nashville, US: American Economic Association
- Roth, Günter; Büchele, Manfred.* Corporate Governance: Gesetz und Selbstverpflichtung. Der Gesellschafter - Zeitschrift für Gesellschafts- und Unternehmensrecht, Heft 2/2002, S 65. Wien, AT: LINDE VERLAG Ges.m.b.H.
- Schaefer, Christina.* Öffentliches Beteiligungscontrolling - Vor dem Hintergrund aktueller Reformentwicklungen im öffentlichen Rechnungswesen. Zeitschrift für allgemeine Verwaltung, 10. Jahrgang, Heft 3/2004, S 120-125. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

- Schaefer, Christina.* Stand und Entwicklung des öffentlichen Beteiligungscontrolling am Beispiel der Hamburger Gesellschaft für Beteiligungsverwaltung (HGV). *ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 22. Jahrgang, Heft 1/1999, S 98-104. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Schaefer, Christina.* Ziele des Öffentlichen Rechnungswesens im Kontext der Public Corporate Governance: Anspruch und Wirklichkeit. *ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, Sonderheft Public Corporate Governance: Bestandsaufnahme und Perspektiven, 2008, S 101-114. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Schaefer, Christina; Theuvsen, Ludwig.* Public Corporate Governance: Rahmenbedingungen, Instrumente, Wirkungen. *ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, Beiheft 36/2008, S 7-15. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Schäuble; Wolfgang.* Verliert der öffentliche Dienst den Wettbewerb um Talente. *Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management*, Ausgabe Winter 2007, S 4-5. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- Schedler, Kuno.* Corporate Governance bei Staatsbetrieben - Das Balancieren zwischen Politik und Management. *NZZ - Neue Zürcher Zeitung*, 19.03.2002, S 29. Zürich, CH: NZZ Media Solutions AG
- Schlitt, Christian.* Die strafrechtliche Relevanz des Corporate Governance Kodexes. *Zeitschrift – Der Betrieb*, Heft 06/2007, S 326-330. Düsseldorf, DE: Handelsblatt Fachmedien GmbH
- Schmidt, Andreas.* Beteiligungscontrolling - Wie man seine Tochtergesellschaften organisatorisch in den Griff bekommt. *ZfCM – Zeitschrift für Controlling & Management*, Heft 5/1989, S 270-295. Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Schmidt, Andreas.* Controlling ausländischer Tochterunternehmen: Aufgaben - Instrumente - Organisationsalternativen. *Zeitschrift – Der Betrieb*, 40. Jahrgang, Heft 33/1987, S 1645-1649. Düsseldorf, DE: Handelsblatt Fachmedien GmbH

- Schmuck, Verena; Andersen, Nicolai.* Effizienzsteigerung durch Standardisierung und Harmonisierung im Beteiligungscontrolling. CONTROLLING – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 24. Jahrgang, Heft 3/2012, S 159-164. München, DE: Verlag C.H.BECK
- Schrank, Christopher; Luksan, Julia.* Verantwortung des Vorstands bei fehlerhaftem Corporate Governance Bericht. ecolex - Fachzeitschrift für Wirtschaftsrecht, Heft 4/2013, S 345-349. Wien, AT: MANZ Verlag
- Schulz, Andreas; Englert, Ivonne.* Compliance in und für öffentliche(n) Vergabeverfahren. CCZ - Corporate Compliance Zeitschrift, Heft 3/2014, S 126-131. München, DE: Verlag C.H.BECK
- Schuppert, Gunnar.* Die öffentliche Verwaltung im Kooperationspektrum staatlicher und privater Aufgabenerfüllung - Zum Denken in Verantwortungsstufen. Die Verwaltung - Zeitschrift für Verwaltungsrecht und Verwaltungswissenschaften, 31. Jahrgang, Heft 4/1998, S 416-447. Berlin, DE: Duncker & Humblot
- Schürnbrand, Jan.* Public Corporate Governance Kodex für öffentliche Unternehmen. ZIP – Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 31. Jahrgang, Heft 23/2010, 1105. Köln, DE: RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH
- Schwarting, Gunnar.* Beteiligungs-Controlling in der Kommunalverwaltung - Steuerungsrelevante Vorschriften in den Gemeindeordnungen von Brandenburg und Rheinland-Pfalz. Finanzwirtschaft: Zeitschrift zum Haushalts-, Finanz- und Steuerrecht der öffentlichen Verwaltung, 56. Jahrgang, 2000, S 65–71. Heidelberg, DE: Hüthig Jehle Rehm GmbH
- Schwarting, Gunnar.* Beteiligungsmanagement und -controlling in der Kommunalverwaltung - Einige wenig beachtete Aspekte. BFuP - Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 4/2004, S 342-354. Herne, DE: NWB Verlag GmbH & Co. KG
- Schwarting, Gunnar.* Public Corporate Governance – Bessere Steuerung kommunaler Unternehmen? ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 36. Jahrgang, Heft 2-3/2013, S 191-208. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Schwarz, Christian; Aichwalder, Bernd.* Integration und Steuerung von Beteiligungen am Beispiel einer grenzüberschreitenden Akquisition. CONTROLLING



- Zeitschrift für Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 24. Jahrgang, Heft 3/2012, S 152-158. München, DE: Verlag C.H.BECK
- Schwarz, Peter; Schnurbein, Georg.* Gemeinsamkeiten und strukturelle Unterschiede der Corporate und Nonprofit Governance. ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 28, Heft 4/2005, S 358-375. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Schwintowski, Hans-Peter.* Corporate Governance im öffentlichen Unternehmen. Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht, 20. Jahrgang, Heft 6/2001, S 607-612. München, DE: Verlag, Beck
- Shleifer, Andrei; Vishny, Robert.* A Survey of Corporate Governance. The journal of Finance, Vol 52, Issue 2/1997, S 737-783. New York City, US: John Wiley & Sons, Inc.
- Solomon, Jason.* Law and Governance in the 21st Century Regulatory State. Texas Law Review, Volume 86, 2008, S 820-856. Athens, US: University of Georgia School of Law
- Sonnenschein, Jürgen; Holdorf, Britta.* Unbegrenzte Haftung eines GmbH-Gesellschafters im Konzern. JZ – Juristenzeitung, 47. Jahrgang, Heft 14/1992, S 715-723. Tübingen, DE: Mohr Siebeck GmbH & Co. KG
- Spennlingwimmer, Tanja.* Die Berücksichtigung der österreichischen Emittenten Compliance Verordnung (ECV) in M&A-Transaktionen börsennotierter Unternehmen. ÖBA - Zeitschrift für das gesamte Bank- und Börsenwesen, 62. Jahrgang, Heft 9/2014, S 664-669. Wien, AT: Österreichische Bankwissenschaftliche Gesellschaft
- Struwe, Jochen; Petruccelli, Claudio.* Bürgeraktien – Ein Beitrag zur Finanzierung kommunaler Unternehmen? ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 28. Jahrgang, Heft 3/2005, S 300-310. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Theisen, Manuel.* Controlling - Element eines Aufsichtsrats-Reporting. Zeitschrift Controlling von jungen Unternehmen, 2003, S 261-279. Stuttgart, DE: Schäffer-Poeschel Verlag

- Theuvsen, Ludwig.* Transparenz von Nonprofit-Organisationen: Eine Analyse am Beispiel des Swiss NPO-Code. BFuP - Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 61. Jahrgang, Heft 1/2009. Berlin, DE: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe
- Theuvsen, Ludwig; Frentrup, Mechthild.* Public Corporate Governance und Transparenz öffentlicher Unternehmen. ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Beiheft 36/2008, S 131-149. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Thümmel, Roderich.* Aufsichtsräte in Unternehmen der öffentlichen Hand: Professionell genug? Zeitschrift – Der Betrieb, 52. Jahrgang, Heft 37/1999, S 1891-1893. Düsseldorf, DE: Handelsblatt Fachmedien GmbH
- Ude, Christian.* „Privat vor Staat“? – Die kommunale Realität entlarvt ein Dogma. Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management, Ausgabe Herbst 2007, S 4-5. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- Vogel, Joachim; Hocke, Peter.* Urteil im „Fall Mannesmann“ des BGH. JZ - Juristen Zeitung, Heft 11/2006, S 560ff. Tübingen, DE: Mohr Siebeck GmbH & Co. KG
- Vogel, Roland.* Gute Unternehmensführung für kommunale Kapitalgesellschaften. ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 28. Jahrgang, Heft 3/2005, S 234-249. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Vogel, Roland.* Gute Unternehmensführung für kommunale Kapitalgesellschaften. ZögU - Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 28, Heft 3/2005, S 234-249. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Vogelsang, Ute; Nahrstedt, Magdburg; Berlin, Winfried; Fuhrmann, Stefan.* Compliance-Systeme auf Bundes- und Kommunalebene – Ein Vergleich. CCZ - Corporate Compliance Zeitschrift, Heft 4/2014, S 181-186. München, DE: Verlag C.H.BECK
- Waclawik, Erich.* Beschlussmängelfolgen von Fehlern bei der Entsprechenserklärung zum DCGK. ZIP – Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 32. Jahrgang, Heft 19/2011, S 885-893. Köln, DE: RWS Verlag Kommunikationsforum

- Wall, Friederike.* Funktionen des Controllings im Rahmen der Corporate Governance. Zeitschrift für Controlling und Management, Ausgabe 52, Heft 4/2008, S 228-233. Berlin / Heidelberg, DE: Springer-Verlag
- Werder, Axel.* Corporate Governance and Stakeholder Opportunism. Organization Science, Volume 22, No 5, September–October 2011, S 1345–1358. Catonsville, US: INFORMS
- Wolbert, Joachim.* Der Aufsichtsrat sollte mit den Augen des Vorstands sehen können. FAZ - Frankfurter Allgemeine Zeitung, 07.07.2003, Band 154/2003, S 20-23. Baden-Baden, DE: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Wolf, Klaus.* Möglichkeiten der Integration assoziierte Unternehmen in das Risikomanagement des beteiligten Unternehmens. WPg - Die Wirtschaftsprüfung, 55. Jahrgang, Heft 15/2002, S 799-806. Düsseldorf, DE: IDW Verlag GmbH
- Zahra, Shaker; Ireland, Duane; Gutierrez, Isabel; Hitt, Michael.* Privatization and Entrepreneurial Transformation: Emerging issues and a future research agenda (2000). Academy of Management Review, Volume 25, Issue 3/2000, S 509-527. Briarcliff Manor, US: Academy of Management
- Ziegler, Manfred.* Kennzahlengestütztes Beteiligungscontrolling. Krp – Zeitschrift für Kostenrechnungspraxis, 44. Jahrgang, Heft 4/2000, S 217-222. Wiesbaden, DE: Springer Fachmedien
- Zimmermann, Gernot.* Die straf- und zivilrechtliche Verantwortlichkeit des Compliance Officers - Im Spannungsfeld zwischen Aufgabenerfüllung und persönlicher Verantwortlichkeit. BB - Der Betriebs Berater, Heft 10/2011, S 634-636. Frankfurt, DE: Deutscher Fachverlag GmbH

## Dissertationen

- Azar, Pierre.* Good Governance und wirtschaftliche Entwicklung. Eine Analyse am Beispiel der libanesischen Budgetpolitik (2006). Dissertation. Erlangen, DE: Friedrich-Alexander-Universität

- Gliese, Andrée.* Die Implementierung von Risikomanagementsystemen nach § 91 Abs 2 AktG - Stand der betriebswirtschaftlichen Diskussion und der Umsetzung aus der Sicht betroffener Aktiengesellschaften und Wirtschaftsprüfer (2001). Diplomarbeit. Hamburg, DE: Diplomica GmbH
- Kieninger, Michael.* Gestaltung internationaler Berichtssysteme (1993). Dissertation. Mannheim, DE: Universität Mannheim
- Kunz, Johannes.* Strategiefindung von Non-Profit-Organisationen (2006). Dissertation. St. Gallen, CH: Universität St. Gallen
- Lassner, Nina.* Der österreichische Rechnungshof im internationalen Vergleich, unter Einbeziehung des neuen Haushaltsrechts der EU (2013). Dissertation. Wien, AT: Universität Wien
- Metten, Michael.* Corporate Governance - Eine aktienrechtliche und institutionenökonomische Analyse der Leitungsmaxime von Aktiengesellschaften (2010). Dissertation. Wiesbaden, DE: Gabler Verlag
- Osann, Isabell.* Die Beratungsfunktion von Aufsichtsorganen öffentlicher Unternehmen am Beispiel Krankenhaus – Eine verhaltensorientierte Prozessperspektive der Public Corporate Governance (2011). Dissertation. Berlin, DE: Technische Universität Berlin
- Schwarz, Sebastian.* Regulierung durch Corporate Governance Kodizes (2004). Dissertation. Berlin, DE: Humboldt-Universität
- Sonderegger, Roger.* Public Governance in kommunalen Elektrizitätsversorgungsunternehmen (2004). Dissertation. St. Gallen, CH: Universität St. Gallen
- Zawistowski, Gunnar; Milentijevic, Stevica.* Aufbau eines Risikomanagementsystems für kleine und mittelständische Unternehmen mit Projektleistungstätigkeit (2005). Diplomarbeit. Hamburg, DE: Diplomica GmbH

### **Aufsätze und Artikel**

- Albers, Felicitas.* Compliance der Compliance: Elektronische Analyseverfahren personenbezogener Daten zur Prävention und Aufdeckung geschäftsschä-

- digender Handlungen in Unternehmen - Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf 6/2009. Düsseldorf, DE: Fachhochschule Düsseldorf
- Bartel, Rainer.* Anreizmechanismen für eine effiziente Finanzkontrolle. Kompendium der österreichischen Finanzpolitik, 2002, S 1-33. Wien, AT: Springer
- Bassen, Alexander.* Dezentralisation und Koordination von Entscheidungen in der Holding. Schriftenreihe der European Business School Schloß Reichartshausen, Band 8/1998. Wiesbaden, DE: Gabler Verlag
- Becht, Marco; Bolton, Patrick; Röell, Ailsa.* Corporate Governance and Control. Finance Working Paper Nr 02/2002. Brüssel, BE: European Corporate Governance Institute
- Bolay, Sebastian; Trapp, Jan.* Privatisierung in Kommunen: eine Auswertung kommunaler Beteiligungsberichte (2003). Berlin, DE: Deutsches Institut für Urbanistik
- Burris, Scott; Beletsky, Leo.* Global governance of health: conference report (2005). Boston, US: Northeastern University
- Dent, George.* The George A. Leet Business Law Symposium - Corporate Governance: Directors vs. Shareholders? – Introduction. 55 Case Western Reserve Law Review, Volume 525/2005. Cleveland, US: Case Western University School of LawFollow
- European Centre of Employers and Enterprises providing Public Services (Hrsg).* Public Services in the European Union & in the 27 Member States - Mapping of the Public Services (2010). Brussels, BE: European Centre of Employers and Enterprises providing Public Services
- Fairfax, Lisa.* Government Governance and the Need to Reconcile Government Regulation with Board Fiduciary Duties. George Washington University Law School, Legal Studies Research Paper Series, 2011, S 1692-1732. Washington D.C., US: George Washington University, Law School
- Fellner, Dominika.* Was ist Governance? Passauer Jean Monnet Papiere 03/2014. Passau, DE: Universität Passau

- Frey, Rene.* Von der Corporate Governance zur Public Governance. Vortrag an der Universität Salzburg vom 22.05.2002. Basel, CH: Universität Basel, Abteilung Wirtschaftspolitik, Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum WWZ
- Friedländer, Benjamin.* Rekommunalisierung öffentlicher Dienstleitungen: Konzept - Entwicklungstendenzen – Perspektive. Arbeitspapier Nr 45, September 2013. Leipzig, DE: Universität Leipzig, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
- Gerstlberger, Wolfgang.* Zwei Jahrzehnte Privatisierung in deutschen Kommunen – Herausforderungen und Argumente für den Erhalt der Stadtwerke (2009). Bonn, DE: Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik
- Gilroy, Bernard; Kruse, Daniel.* Die Prinzipal-Agent-Theorie als Erklärungsinstrumentarium von Korruption: Angewendet auf den Praxisfall „Siemens“. Center for International Economics working paper series, No 2011-01/2011. Paderborn, DE: Center for International Economics
- Gordon, Clark; Feiner, Andreas; Viehs, Michael.* From the Stockholder to the Stakeholder – How Sustainability can drive financial outperformance (2014). Oxford, UK: University of Oxford, Smith School of Enterprise and the Environment
- Hasberger\_Seitz & Partner Rechtsanwälte GmbH* (Hrsg). Aufsichtsrat von A bis Z - Ein Nachschlagewerk (2010). 3. Ausgabe. Wien: Hasberger Seitz & Partner Rechtsanwälte GmbH
- Hengel, Martin.* Beteiligungsmanagement in Zeiten des kommunalen Gesamtabschlusses (2011). Potsdam, DE: Universitätsverlag Potsdam
- Hölscher, Luise; Rosenthal, Johannes.* Leistungsmessung der Internen Revision. Frankfurt School of Finance & Management, Working Paper Series No 86/2007. Frankfurt, DE: Frankfurt School of Finance and Management
- Kötter, Matthias.* Wie viel Recht steckt in Good Governance? Eine Betrachtung aus juristischer Perspektive (2013). Berlin, DE: Freie Universität Berlin
- KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft* (Hrsg). Public Corporate Governance und Compliance - Ein Leitfaden für öffentliche Unternehmen (2013). Köln, DE: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

- Lenk, Thomas; Rottmann, Oliver; Woitek, Florian.* Public Corporate Governance in Public Enterprises: Transparency in the Face of Divergent Positions of Interest (2009). Working Paper Nr 78. Leipzig, DE: Universität Leipzig, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
- Nippa, Michael; Grigoleit, Jens.* Corporate Governance ohne Vertrauen? Ökonomische Konsequenzen der Agency-Theorie (2006). Freiberg, DE: Technische Universität Bergakademie
- Nowotny, Christian.* Vorlesungsunterlage / Der österreichische Corporate Governance Kodex und sein rechtlicher Rahmen - Aufgabe und Rechtsgrundlage - Umsetzung - Haftungsrisiken (2014). Wien, AT: Wirtschaftsuniversität
- Nuscheler, Franz.* Good Governance - Ein universelles Leitbild von Staatlichkeit und Entwicklung? (2009). Duisburg, DE: Universität Duisburg-Essen, Institut für Entwicklung und Frieden
- Oehler, Andreas; Schalkowski, Henrik; Wendt, Stefan.* Risikomanagement in öffentlichen Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Daseinsvorsorge und Steuerlast (2014). Bamberg, DE: Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- ohne Autor. Wirkungsorientierte Steuerung in Non-Profitorganisationen. Studie, Mai 2013. Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- Organisation for Economic Co-Operation and Development* (Hrsg). OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises (2005). Paris, FR: Organisation for Economic Co-Operation and Development
- Organisation for Economic Co-Operation and Development* (Hrsg). OECD-Grundsätze der Corporate Governance (2004). Paris, FR: Organisation for Economic Co-Operation and Development
- Organisation for Economic Co-Operation and Development* (Hrsg). Public Sector Transparency and Accountability: Making it Happen (2002). Paris, FR: Organisation for Economic Co-Operation and Development
- Österreichisches Bundesministerium für Finanzen* (Hrsg). Ausgliederungen und Beteiligungen des Bundes. Bericht gemäß § 42 Abs. 5 BHG 2013, April 2014. Wien, AT: Bundesministerium für Finanzen
- Papenfuß, Ulf; Steinhauer, Lars; Friedländer, Benjamin.* Beteiligungsberichterstattung der öffentlichen Hand im 13-Länder-Vergleich: Erfordernisse für

- mehr Transparenz über die Governance und Performance öffentlicher Unternehmen (2015). Working Paper, Nr 135. Leipzig, DE: Universität Leipzig
- Präsident des Hessischen Rechnungshofes*. Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften, Dreizehnter zusammenfassender Bericht, Sechsendachtzigste Vergleichende Prüfung "Betätigung der Sonderstatusstädte" bei sieben Städten (2004). Darmstadt, DE: Hessischer Rechnungshof
- Rehm, Hannes*. Nachhaltige kommunale Finanzpolitik, Befund – Probleme – Perspektiven (2014). Berlin, DE: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
- Republik Österreich Parlament* (Hrsg). Ergebnisse des Beteiligungs- und Finanzcontrolling zum 30. September 2013. Analyse des Budgetdienstes 2014. Wien, AT: Republik Österreich Parlament
- Schedler Kuno, Sonderegger Roger*. Betriebliche Steuerung von kommunalen Elektrizitätsversorgungsunternehmen. Schlussbericht zur Follow-up-Studie 2009 zur Umsetzung der Public Corporate Governance im teilliberalisierten Strommarkt, Januar 2010, S 12-15. St. Gallen, DE: Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen
- Schelder, Kuno; Gulde, Alexander; Suter, Simone*. Corporate Governance öffentlicher Unternehmen - Ausgewählte Fragen zur Führung staatlicher Beteiligungen 2007. St. Gallen, CH: Universität St. Gallen, Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus
- Schweikert, Christine; Jantz, Maximilian*. Corporate Governance in Abhängigkeit von Unternehmensstruktur und Unternehmensgröße – eine betriebswirtschaftlich-juristische Analyse. KICG- Konstanz Institut für Corporate Governance, Forschungspapier Nr. 3/2012. Konstanz, DE: Konstanz Institut für Corporate Governance
- Scott, Colin*. Regulating Private Legislation. CLPE Research Paper No 22/2007, S 25-30. Dublin, IR: University College Dublin
- Skalak, Steven; Patel, Darshan; Tan, Alex; Nestler, Claudia; Elliott, Ian; Thoithi, Muniu et al*. Economic crime: A threat to business globally - PwC's 2014 Global Economic Crime Survey. Birmingham, US: PricewaterhouseCoopers LLP



- The Institute of Internal Auditors* (Hrsg). International Standards for the professional practice of internal auditing (standards) (2012). Altamonte Springs, US: IIA
- Trapp, Jan.* Gemeinwohlsicherung als Herausforderung – kommunale Steuerungspotentiale in der „Gewährleistungskommune“. Beitrag zur Tagung „Stand und Perspektiven der politikwissenschaftlichen Verwaltungsforschung“ der DVPW 09/2004. Konstanz, DE: Universität Konstanz
- Zahradnik, Andreas.* Corporate Governance – Rechtlich relevant ? (2002). Wien, AT: DORDA BRUGGER JORDIS Rechtsanwälte GmbH
- Zumbansen, Peer.* Neither ‘Public’ Nor ‘Private’, ‘National’ nor ‘International’: Transnational Corporate Governance from a Legal Pluralist Perspective. TranState Working Papers No 128/2010. Bremen, DE: Universität Bremen Sonderforschungsbereich 597

## **INTOSAI-Richtlinien**

- INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat* (Hrsg). ISSAI 1 - Die Deklaration von Lima (1977). Kopenhagen, DK: INTOSAI Professional Standards Committee – PSC-Secretariat
- INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat* (Hrsg). ISSAI 10 – Die Mexiko Erklärung zur Unabhängigkeit der ORKB (2007). Kopenhagen, DK: INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat
- INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat* (Hrsg). ISSAI 11 – INTOSAI Leitlinien und guten Praxen zur Sicherung der Unabhängigkeit der ORKB (2007). Kopenhagen, DK: IN-TOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat
- INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat* (Hrsg). ISSAI 12 – Der Wert und Nutzen von ORKB - Bewirkung einer Veränderung im Leben der Bürgerinnen und Bürger (2013). Kopenhagen, DK: INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat

- INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat* (Hrsg). ISSAI 30 – Pflichten- und Verhaltenskodex (1998). Kopenhagen, DK: INTOSAI Professional Standards Committee – PSC-Secretariat
- INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat* (Hrsg). ISSAI 200 – Allgemeine Grundsätze der Prüfung der Rechnungsführung (2013). Kopenhagen, DK: INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat
- INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat* (Hrsg). ISSAI 1003 – Begriffs-glossar zu den INTOSAI-Leitlinien für die Prüfung der Rechnungsführung (2010). Kopenhagen, DK: INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat
- INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat* (Hrsg). ISSAI 1402 – Überlegun-gen bei der Abschlussprüfung von Einheiten, die Dienstleister in Anspruch nehmen (2010). Kopenhagen, DK: INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat
- INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat* (Hrsg). ISSAI 1600 – Besondere Überlegungen zu Konzernabschlussprüfungen (einschließlich der Tätigkeit von Teilbereichsprüfern) (2010). Kopenhagen, DK: INTOSAI Professional Standards Committee – PSC-Secretariat
- INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat* (Hrsg). ISSAI 3000 – Grundsätze für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsprüfungen (2003). Kopenhagen, DK: INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat
- INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat* (Hrsg). ISSAI 3100 – Leitlinien zur Wirtschaftlichkeitsprüfung: Grundsätze (2010). Kopenhagen, DK: INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat
- INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat* (Hrsg). ISSAI 4000 – Leitlinien Ordnungsmäßigkeitsprüfung - Allgemeine Einführung (2010). Kopenhagen, DK: INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat
- INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat* (Hrsg). ISSAI 4100 – Leitlinien Ordnungsmäßigkeitsprüfung für Prüfungen, die außerhalb von

- Abschlussprüfungen durchgeführt werden (2010). Kopenhagen, DK: INTOSAI Professional Standards Committee – PSC-Secretariat
- INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat* (Hrsg). ISSAI 4200 – Leitlinien Ordnungsmäßigkeitsprüfung - Ordnungsmäßigkeitsprüfungen im Rahmen von Abschlussprüfungen (2010). Kopenhagen, DK: INTOSAI Professional Standards Committee – PSC-Secretariat
- INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat* (Hrsg). ISSAI 5130 – Nachhaltige Entwicklung: Die Rolle Oberster Rechnungs- und Kontrollbehörden (2004). Kopenhagen, DK: INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat
- INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat* (Hrsg). ISSAI 5210 – Richtlinien über das beste Vorgehen bei der Prüfung von Privatisierungen (1998). Kopenhagen, DK: INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat
- INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat* (Hrsg). ISSAI 5240 - Richtlinien über das beste Vorgehen bei der Risikoprüfung von Public Private Partnerships (2004). Kopenhagen, DK: INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat
- INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat* (Hrsg). ISSAI 5410 – Richtlinien zur Planung und Durchführung von Prüfungen der internen Revision der Staatsschuld. Kopenhagen, DK: INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat
- INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat* (Hrsg). ISSAI 9100 - INTOSAI Richtlinien für die internen Kontrollnormen im öffentlichen Sektor (2004). Kopenhagen, DK: INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat
- INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat* (Hrsg). ISSAI 9140 - Unabhängigkeit der Internen Revision im öffentlichen Sektor (2010). Kopenhagen, DK: INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat

*INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat* (Hrsg). ISSAI 9150 - Koordination und Zusammenarbeit zwischen ORKBn und Internen Revisionen im öffentlichen Sektor (2010). Kopenhagen, DK: INTOSAI Professional Standards Committee - PSC-Secretariat

### **Rechnungshofberichte**

*Rechnungshof* (Hrsg). Bericht des Rechnungshofes / Bundestheater–Holding GmbH, Bund 2014/10. Wien, AT: Rechnungshof

*Rechnungshof* (Hrsg). Bericht des Rechnungshofes / Interne Kontrollsysteme (IKS) – Themenschwerpunkt des RH 2014, Bund 2015/18. Wien, AT: Rechnungshof

*Rechnungshof* (Hrsg). Bericht des Rechnungshofes / Kennzahlenvergleich Volksoper Wien – Komische Oper Berlin, Bund 2013/7. Wien, AT: Rechnungshof

*Rechnungshof* (Hrsg). Bericht des Rechnungshofes / ÖBB–Unternehmensgruppe: Unternehmensstruktur und Beteiligungsmanagement, Bund 2013/11. Wien, AT: Rechnungshof

*Rechnungshof* (Hrsg). Bericht des Rechnungshofes / VERBUND International GmbH, Bund 2014/13. Wien, AT: Rechnungshof

### **Internet-Publikationen**

*Accenture* (Hrsg). The UN Global Compact-Accenture CEO Study on Sustainability 2013. Accenture Sustainability Services. [https://acnprod.accenture.com/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy\\_5/Accenture-UN-Global-Compact-Acn-CEO-Study-Sustainability-2013.pdf](https://acnprod.accenture.com/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_5/Accenture-UN-Global-Compact-Acn-CEO-Study-Sustainability-2013.pdf) (abgefragt am 17.12.2015)

*BINDER GRÖSSWANG Rechtsanwälte GmbH* (Hrsg). Public Corporate Governance Kodex. <http://www.bindergroesswang.at/news/newsletter/public-corporate-governance-kodex> (abgefragt am 01.12.2015)

- Bundesanstalt Statistik Österreich* (Hrsg). Öffentlicher Sektor. [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/oeffentliche\\_finanzen\\_und\\_steuern/oeffentliche\\_finanzen/oeffentlicher\\_sektor](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/oeffentliche_finanzen_und_steuern/oeffentliche_finanzen/oeffentlicher_sektor) (abgefragt am 16.04.2015)
- Bundesanstalt Statistik Österreich* (Hrsg). Österreichs Steuereinnahmen berechnet nach dem Europäischen System der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen (ESVG 2010). [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/wirtschaft/oeffentliche\\_finanzen\\_und\\_steuern/oeffentliche\\_finanzen/steuereinnahmen/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/oeffentliche_finanzen_und_steuern/oeffentliche_finanzen/steuereinnahmen/index.html) (abgefragt am 01.05.2015)
- Bundesanstalt Statistik Österreich* (Hrsg). Übersicht über die Einheiten des Öffentlichen Sektors gemäß ESGV - Stand März 2014. [http://www.statistik.at/web\\_de/static/uebersicht\\_ueber\\_die\\_einheiten\\_des\\_oeffentlichen\\_sektors\\_gemaess\\_esvg\\_-\\_st\\_076166.pdf](http://www.statistik.at/web_de/static/uebersicht_ueber_die_einheiten_des_oeffentlichen_sektors_gemaess_esvg_-_st_076166.pdf) (abgefragt am 25.03.2015)
- Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität Lüneburg* (Hrsg). Nachhaltigkeitsmanagement in der öffentlichen Verwaltung. [http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download\\_publikationen/CSM-RNE-Kompendium.pdf](http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publikationen/CSM-RNE-Kompendium.pdf) (abgefragt am 20.11.2015). Lüneburg, DE: Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität Lüneburg
- Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)* (Hrsg). Delivering value and accountability - How finance can help (2014). <http://www.cimaglobal.com/Thought-leadership/Research-topics/NHS-and-public-sector/National-Audit-Office---Delivering-value-and-accountability/> (abgefragt am 02.10.2015). London, UK: Chartered Institute of Management Accountants
- Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)* (Hrsg). Public sector performance - A global perspective (2011). <http://www.cimaglobal.com/Thought-leadership/Research-topics/NHS-and-public-sector/Public-sector-performance-a-global-perspective/> (abgefragt am 18.10.2015). London, UK: Chartered Institute of Management Accountants

- Europäisches Parlament* (Hrsg). Öffentliche Unternehmen und Versorgungstechnik in der Europäischen Union - Reihe Wirtschaft W-21. [http://www.europarl.europa.eu/workingpapers/econ/w21/sum-1\\_de.htm](http://www.europarl.europa.eu/workingpapers/econ/w21/sum-1_de.htm) (abgefragt am 22.08.2015). Brüssel, BE: Europäisches Parlament
- Industriemagazin Verlag GmbH* (Hrsg). Amt für proportionale Beteiligungsverwaltung. <http://industriemagazin.at/a/amt-fuer-proportionale-beteiligungsverwaltung> (abgefragt am 25.06.2016)
- Industriemagazin Verlag GmbH* (Hrsg). Kartellstrafe in Millionenhöhe gegen ÖBB. <http://industriemagazin.at/a/kartellstrafe-in-millionenhoehoe-gegen-oebb> (abgefragt am 28.07.2015)
- International Federation of Accountants* (Hrsg). Evaluating and Improving Internal Control in Organizations (2012). <https://www.ifac.org/publications-resources/evaluating-and-improving-internal-control-organizations-0> (abgefragt am 05.11.2015). New York, US: International Federation of Accountants
- International Federation of Accountants* (Hrsg). Global Survey on Risk Management and Internal Control (2001). <https://www.ifac.org/publications-resources/global-survey-risk-management-and-internal-control> (abgefragt am 02.10.2015). New York, US: International Federation of Accountants
- International Federation of Accountants* (Hrsg). Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective - International Public Sector Study (2001). [http://www1.worldbank.org/publicsector/pe/April2003Seminar/Course%20Readings/08.%20Internal%20Control%20and%20Audit/Study\\_13\\_Governance.pdf](http://www1.worldbank.org/publicsector/pe/April2003Seminar/Course%20Readings/08.%20Internal%20Control%20and%20Audit/Study_13_Governance.pdf) (abgefragt am 02.10.2015). New York, US: International Federation of Accountants
- Kunz, Peter*. Interessenskonflikte von Aufsichtsräten öffentlicher Unternehmen (2012). [http://www.ksw.at/fileadmin/dateien/PPP\\_AR\\_Tag\\_final\\_Version\\_Website\\_20120302.pdf](http://www.ksw.at/fileadmin/dateien/PPP_AR_Tag_final_Version_Website_20120302.pdf) (abgefragt am 11.8.2015)
- Mediacorp News Group Ltd* (Hrsg). Firms should go beyond legal compliance to raise corporate governance bar: SIAS. <http://www.todayonline.com/business/firms-should-go-beyond-legal-compliance-raise-corporate-governance-bar-sias> (abgefragt am 14.12.2015)

- news networkd internetservice GmbH* (Hrsg). Neue Staatsholding: ÖIAG wird zu ÖBIB. <http://www.trend.at/politik/oesterreich/neue-staatsholding-oeiag-oebib-5414703> (abgefragt am 25.06.2016)
- Österreichische Bundes- und Industriebeteiligungen GmbH* (Hrsg). Aufgaben - Mit dem Fokus der Experten. <http://www.oebib.gv.at/auftrag/aufgaben/> (abgefragt am 14.06.2016)
- Österreichische Bundes- und Industriebeteiligungen GmbH* (Hrsg). Geschichte - Von historischer Bedeutung. <http://www.oebib.gv.at/auftrag/geschichte/> (abgefragt am 20.06.2016)
- Österreichische Präsidentschaftskanzlei, Presse- und Informationsdienst* (Hrsg). Bundespräsident unterschreibt ÖBIB-Gesetz. [http://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20150318\\_OTS0089/bundespraesident-unterschreibt-oebib-gesetz](http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20150318_OTS0089/bundespraesident-unterschreibt-oebib-gesetz) (abgefragt am 24.06.2016)
- Österreichischer Rechnungshof* (Hrsg). Themen der öffentlichen Finanzkontrolle - Neue Sonderaufgaben für den Rechnungshof. [http://www.rechnungshof.gv.at/fileadmin/downloads/2012/berichte/teilberichte/bund/Bund\\_2012\\_13/Bund\\_2012\\_13\\_7.pdf](http://www.rechnungshof.gv.at/fileadmin/downloads/2012/berichte/teilberichte/bund/Bund_2012_13/Bund_2012_13_7.pdf) (abgefragt am 05.12.2015)
- Österreichischer Rechnungshof* (Hrsg). Themen der öffentlichen Finanzkontrolle - Die Rolle des RH im Hinblick auf die Wirkungsorientierung gemäß Bundeshaushaltsgesetz 2013. [http://www.rechnungshof.gv.at/fileadmin/downloads/\\_jahre/2014/berichte/teilberichte/bund/Bund\\_2014\\_16/Bund\\_2014\\_16\\_2.pdf](http://www.rechnungshof.gv.at/fileadmin/downloads/_jahre/2014/berichte/teilberichte/bund/Bund_2014_16/Bund_2014_16_2.pdf) (abgefragt am 25.04.2015)
- Sächsischer Rechnungshof* (Hrsg). Verwaltungsmodernisierung in Sächsischen Kommunen (2003). <http://www.rechnungshof.sachsen.de/files/ba030307.pdf> (abgefragt am 19.09.2015)
- Statista GmbH* (Hrsg). Österreich: Staatsquote von 2004 bis 2014. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/217706/umfrage/staatsquote-in-oesterreich/> (abgefragt am 30.04.2015)

- Telekurier Online Medien GmbH & Co KG* (Hrsg). ÖIAG wird zur ÖBIB. <http://kurier.at/wirtschaft/oeiag-wird-zur-oebib/116.298.539> (abgefragt am 24.06.2016)
- 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)
- The Institute of Internal Auditors* (Hrsg). *The three lines of defense in effective risk management and control*, January 2013. <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf> (abgefragt am 20.07.2016)
- Universität Witten/Herdecke Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung und Corporate Governance* (Hrsg). *Zukunftsfähiges Beteiligungsmanagement – Prof. Morner organisiert 2. Speyerer Tagung zu Public Corporate Governance*. <http://reinhard-mohn-institut.de/2014/02/zukunftsfahiges-beteiligungsmanagement-prof-morner-organisiert-2-speyerer-tagung-zu-public-corporate-governance/> (abgefragt am 01.10.2015)
- VERBUND AG* (Hrsg). *Österreichischer Corporate Governance Kodex*. <http://www.verbund.com/cc/de/investor-relations/corporate-governance/kodex> (abgefragt am 01.12.2015)
- Wiener Börse* (Hrsg). *EQUITY MARKET.AT*. <http://www.wienerbourse.at/stocks/atx/> (abgefragt am 16.11.2015)



## Anhang 1: Transkript Interview Dr. Alois Schittengruber

Datum: 18.09.2015  
Ort: Wien  
Interviewpartner: Dr. Alois Schittengruber

**Spennlingwimmer:** Wie zufrieden sind die Anwender mit dem B-PCGK?

**Schittengruber:** Soweit ich ein Echo herausbekomme, und ich trage selber diesen Kodex an der Verwaltungsakademie des Bundes vor, gibt es grundsätzlich ein positives Echo, weil viele ihn als Leitfaden sehen, wie sie gewisse Vorgänge in einem Unternehmen handhaben können. Es fängt an mit Unvereinbarkeiten zwischen Geschäftsführung und Aufsichtsorganen. Diese Dinge hat man versucht, hier zu regeln. Wobei ich gleich dazusage, die große Schwäche des Kodexes ist, er ist so, wie er jetzt ist. Keine verbindliche Norm. Es ist leider nicht gelungen, bezüglich Stellenbesetzungsgesetz, welches für die öffentlichen Unternehmen eine gewisse Basis bildet, hier eine Verankerung vorzunehmen, dass dieser Kodex zwingend von allen Unternehmen des Bundes oder die dem Bund zuzurechnen sind, anzuwenden ist. Das ist das Problem der praktischen Umsetzung. Überall dort, wo der Eigentümer als Bund ein unmittelbares Weisungsrecht hat, wie bei einer GmbH, macht man das auf Weisungsebene. Wir haben aber viele Einrichtungen, wo es kein Weisungsrecht gibt. Und dort hängt es vom „Gut-will“ der Einrichtung ab, ob sie es umsetzt oder nicht. Der einzige Punkt, der doch einen gewissen Zwang ausübt, ist, dass die Berichte über den Kodex im Internet zu veröffentlichen sind, und der Rechnungshof, so rechne ich damit, wird es sich über kurz oder lang anschauen und dann Fragestellungen entwickeln zB „Warum hat das eine Unternehmen den Kodex öffentlich gemacht und das andere nicht?“. Auf diesem Weg wird ein gewisser Druck erzeugt, damit er umgesetzt wird.

**Spennlingwimmer:** Erhöht der B-PCGK Ihrer Meinung nach die Wirtschaftlichkeit der öffentlichen Unternehmen?

**Schittengruber:** Ich glaube, die Wirtschaftlichkeit ist weniger von Bedeutung, vielleicht wenn man hier absieht, dass im Kodex die Aufsichtsorgane entsprechende Qualifikation ausweisen müssen und dass hier die Aufsichtskontrolle verstärkt wird, qualitativ verbessert wird. Aber der Kodex hat mehr oder weniger den Vorteil, eine gewisse Transparenz in den Entscheidungen herbeizuführen, weil wir Dokumentationspflichten vorgesehen haben und auch Transparenz in den Vergütungen der entsprechenden Organe, Aufsichtsorgane und auch der Geschäftsführung. Es ist das Ziel der Bundesregierung, hier die Frauenquote zu erhöhen und korruptionsvorbeugend zu wirken, dadurch, dass einerseits die Entscheidungen zu dokumentieren sind und andererseits Unvereinbarkeitsregelungen bestehen. Aus dieser Ecke heraus werden sicherlich Verbesserungen eintreten.

**Spennlingwimmer:** Wie würden Sie die Verbesserungen jetzt schon einschätzen?

**Schittengruber:** Die Unternehmen, wo ich einen Einblick habe, auf die haben wir vorher schon geschaut. Es sind wahrscheinlich die Unternehmen, die mehr oder weniger nicht so im Fokus gewesen sind. Es ist auch eine Hilfe für die entscheidenden Organe, die sagen: Bitte, nach dem Kodex dürfen wir das nicht! Das hat schon eine gewisse normative Wirkung.

**Spennlingwimmer:** Wie erachten Sie den B-PCGK im Vergleich zu anderen Public Corporate Governance Standards in anderen Ländern (zB Deutschland)?

**Schittengruber:** Die Deutschen haben schon vorher einen Kodex gehabt, auch die Schweizer. Dann kamen die Österreicher, aber nur im Aktiengesetz für die börsennotierten Unternehmen. Das ist der Grund, warum man den Kodex überhaupt eingeführt hat. Sie müssen rechnen, das ist ja nicht zufällig bei börsennotierten Unternehmen. Wenn Sie Anteile von irgendeiner Aktiengesellschaft haben, kennen Sie vielleicht das Unternehmen gar nicht, sondern Sie verwenden es nur als Anlage, als Spekulationsobjekt. Die öffentliche Hand aber arbeitet mit öffentlichen Mitteln. Und hier ist doch eine größere Transparenz gefordert wie bei einem privaten Unternehmen, wenn es zB um Kirchensteuergelder geht und die Verantwortlichkeit. Der erste Anknüpfungspunkt war ja das Stellenbesetzungsgesetz.

Das hat ja einen Hintergrund gehabt, nämlich einen Rechnungshofbericht über die Bezüge der Geschäftsführungsorgane und Aufsichtsorgane in den staatsnahen Unternehmen, und vor allem wurde dort vieles unter den Tisch gekehrt, zB dass es mehrere Verträge gegeben hat bezüglich Gehalt, daneben einen Vertrag für die Pension, einen dritten Vertrag für die Wohnung und einen vierten Vertrag fürs Dienstauto. Somit hat man keinen Überblick. Im Stellenbesetzungsgesetz, im Sinne der Transparenz, ist vorgesehen, es darf nur mehr einen Vertragsort geben, wo alles drinnensteht. Pensionszusagen dürfen überhaupt keine mehr gegeben werden, denn das Problem bei der Pensionszusage ist immer eine Belastung des Unternehmens für die Zukunft. Heute sage ich was zu, und zahlen tut es die nächste Generation.

**Spennlingwimmer:** Stellenbesetzungsgesetz, weitere Anknüpfungspunkte, was würden Sie sonst noch als weitere Anknüpfungspunkte sehen?

**Schittengruber:** Den Gründern war Anknüpfung eine politische Forderung, hier Regelung zu schaffen zur Transparenz in den staatsnahen Unternehmen. Der Rechnungshof hat das auch bei allen Gelegenheiten gesagt, wir sollen auch hier Regelungen treffen. Vor allem deshalb auf Bundesebene, weil der Bund unmittelbar Eigentum- Aufsichtsrecht hat. Es gibt ja auch Regelungen vom Finanzministerium, die Finanz- und Beteiligungskontrolle. Aber die nächsten Stufen darunter gibt es nicht, vom Tochterunternehmen eines Unternehmens, das unmittelbar an das Bundesorgan anknüpft. Und diese Gasse wollten wir ausdrücklich schließen.

**Spennlingwimmer:** Wie erachten Sie den B-PCGK im Vergleich zu anderen Public Corporate Governance Standards in anderen Ländern, zB Schweiz, Deutschland, wo sind die gravierenden Unterschiede aus Ihrer Sicht?

**Schittengruber:** Wir sind viel genauer. Wir haben aus der Erfahrung heraus gehandelt, welche Themen-Bereiche haben diese Länder im Kodex behandelt. Wir haben den Kodex erstens auf die österreichische Rechtslage zugeschnitten, und

zweitens haben wir in manchen Bereichen präziser gehandelt, zB den Frauenanteil haben die Deutschen oder die Schweizer nicht im Kodex, aber weil es hier eine Vorgabe der Bundesregierung gibt, den Anteil der Frauen in den Gremien der Unternehmen zu erhöhen.

**Spennlingwimmer:** Welche Nachteile ergeben sich für Unternehmen, die den B-PCGK anwenden?

**Schittengruber:** Der einzige große Nachteil ist, dass wir keine gesetzliche Verpflichtung haben. Der Kodex hat natürlich schon eine gewisse Lebensdauer hinter sich. Man hat aus der Erfahrung heraus Verbesserungspotentiale in manchen Bereichen gesehen. Es gibt auch Überlegungen, hier eine Überarbeitung vorzunehmen, nur die Kleidungs-Prozesse sind natürlich sehr komplex aufgrund von unterschiedlichen Interessen und unterschiedlichen Unternehmen. Es gibt kleine Unternehmen, für die ist das eine große Belastung. Ein großes Unternehmen kann vielleicht mit dem Kodex umgehen. Wir haben im Vergleich zu den anderen Institutionen in Deutschland einen viel weiteren Unternehmensbegriff, streng genommen fällt auch ein Verein darunter, weil wir knüpfen an die Bundesverfassung, an den Prüf-Tatbestand des Rechnungshofes an. Nach der Bundesverfassung, ich habe sie ja selber definiert, ist der Unternehmensbegriff ein sehr weiter. Man braucht nur eine wirtschaftliche Tätigkeit, Ein- und Ausnahmen und eine gewisse Organisation und dann bin ich schon ein Unternehmer! Wir sprechen nicht immer von Eigentümer, sondern von Anteilseigner, das ist eben nicht nur der Eigentümer. Sondern in den ganzen Anstalten wie Stiftungen, Fonds, da gibt es nur Aufsichtsrechte, die haben keinen Eigentümer. Den Begriff Aufsichtsrecht können wir gar nicht verwenden. Es gibt eine Vielfalt von unterschiedlichen Begrifflichkeiten von Aufsichtsorganen. Bei den Universitäten heißt das anders, wie bei einer GmbH oder bei den Museen, dort haben wir zB Kuratoren. Deswegen mussten wir das weit gestreut behandeln, um so viel wie möglich zu erfassen.

**Spennlingwimmer:** Das Beteiligungsmanagement ist im Kodex geregelt. Wer soll sich um dieses Thema annehmen in der Organisation des Unternehmens?

**Schittengruber:** Das ist Sache der Geschäftsführung. Man hat im Kodex nichts spezifisch geregelt. Normalerweise obliegt das Beteiligungscontrolling immer praktisch auf Bundesebene dem zuständigen Bundesminister, als Vertreter des Bundes, als Eigentümer. Nur so muss man das in der ganzen Kette auch sehen. Natürlich kann der nicht alles überwachen, sondern es wird der Eigentümer Vorsorge treffen müssen. Denn die Verantwortlichkeit trägt der Eigentümer oder Eigentümervertreter, sodass in der Kette das auch wirklich umgesetzt wird. Zum Beispiel bei Tochterunternehmen des Bundes ist der Geschäftsführer verantwortlich, und da müssen natürlich auch die Aufsichtsorgane hinterfragen, zB, ob der Kodex eingeführt wurde.

**Spennlingwimmer:** Welche Rolle nimmt der Rechnungshof hinsichtlich des B-PCGK ein und wie könnten hierbei Optimierungen geschaffen werden?

**Schittengruber:** Der Rechnungshof hat, was ich weiß, noch nicht geprüft, ob der Kodex eingehalten wird oder nicht. Wir haben im Bundeskanzleramt den Kodex bei allen unseren Unternehmungen, die uns zuzuordnen sind, eingeführt, wie die Wiener Zeitung GmbH, RTR GmbH. Dort wo wir keine Weisung geben konnten, wo der Bundeskanzler keine Zuständigkeit hat, haben wir den Trick angewendet, dass wir es in die Geschäftsordnung aufgenommen haben. Auch bei den Neuanstellungen, da wo steht - Rechtsgrundlage der Tätigkeit, auch dort haben wir hineingeschrieben: der Kodex. Wir haben soweit es ging das individuell gemacht. Das habe ich auch bei einem Vortrag in der Verwaltungsakademie empfohlen gegenüber den Universitäten. Die Universitäten sind ja selbstständig, und dort in diesem Bereich, wo es keine Weisungsbefugnisse gibt, sondern nur Aufsichtsbefugnisse und die Möglichkeiten in dieser Richtung rechtsgestaltend einzugreifen, habe ich das vorgeschlagen, und was ich weiß, wird es auch gemacht.

**Spennlingwimmer:** Überarbeitung ist anzudenken, was wäre da grundsätzlich zu überarbeiten? Welche Punkte wären das, wo Sie sagen, es würde Sinn machen hier anzusetzen?

**Schittengruber:** Da hab ich eine Liste. Kritik an Organen und Mitarbeiter des Unternehmens, gemeint sind die leitenden Mitarbeiter und die Geschäftsführung. Rechtliches Problem: Da geht es um die Frage des Vier-Augen-Prinzips. Rein theoretisch müsste man zwei Geschäftsführer haben, viele Institutionen haben aber das nicht, weil wegen der Größe nur einer zu bestellen ist. Das Vier-Augen-Prinzip ist auch gewährleistet, wenn ein Geschäftsführer und ein Prokurist unterzeichnen. Dann hat jemand eine andere Lehrmeinung mitgeteilt, dass das Vier-Augen-Prinzip durch einen Prokuristen nicht gewährleistet ist, sondern es müssen zwei Geschäftsführer sein. Dann sind wir an den Hrn Reich- Rohrwig (Reich- Rohrwig Hainz Rechtsanwälte GmbH) herangetreten und haben ihn damit konfrontiert. Dann hat er seine Äußerungen, seinen Kommentar zum GmbH-Gesetz nicht zurückgezogen, aber so quasi abgeschwächt. Das ist ein wunder Punkt. Personalausschuss: Man kann einen Ausschuss einrichten. Das kollegiale Gremium kann die Entscheidungsbefugnis delegieren an den Ausschuss. Um die Gesamtverantwortung aller Aufsichtsmitglieder wahrzunehmen, darf man nicht delegieren; es soll vorberaten werden und dann beschlossen werden, ausgenommen beim Personalausschuss. Nach dem Kodex werden die Aufgaben den Überwachungsorganen zufließen, im Sinne Wahrnehmung der Aufsichtsräte. Es gibt kaum Möglichkeiten zur Korruptionsbekämpfung, denn die Mitarbeiter sind nicht mit Bescheidbefugnissen ausgestattet. Ein witziger Punkt: Wir haben eine Bestimmung im Kodex, dass ein Mitglied der Anteilseignerversammlung nicht gleichzeitig Mitglied im Aufsichtsrat sein darf. Der Hintergrund ist folgender: In der Regel darf die Anteilseignerversammlung das Aufsichtsorgan und die Geschäftsführung entlasten, jedenfalls das Aufsichtsorgan. Die Entlastung bedeutet nichts anderes als eine Bescheinigung des Eigentümers: „Ich spreche dich von allen Schadensersatzleistungen frei“. Das kann nicht möglich sein, dass der sich selber frei spricht! Jetzt gibt es aber interessanterweise Gesetze, wo ex lege der Geschäftsführer der Mutter sogar Aufsichtsratsvorsitzender der Tochter ist. Ein Beispiel: Das Problem wurde von uns aufgezeigt, weil es so gewollt wurde. Wenn Sie beim Bundestheater die Struktur anschauen, da ist der Geschäftsführer der Mutter gleichzeitig Chef aller Aufsichtsräte der Tochtergesellschaft. Dh er entlastet sich als Eigentümer selber. Hier werden wir eine Klarstellung treffen müssen, wenn so eine Situ-

ation kommt. Da werden wir eine Regelung treffen, dass die Entlastung des Geschäftsführers der Muttergesellschaft durch die Eigentümer der Muttergesellschaft erfolgt, damit man da keine Selbstentlastung hat. Das wär noch ein Vorschlag von uns.

**Spennlingwimmer:** Zum Beteiligungsmanagement: Es ist ja nicht vorgegeben, wie ein Beteiligungsmanagement zu erfolgen hat. Sollte man das konkretisieren?

**Schittengruber:** Da verweisen wir auf die Verordnung, dh im Rahmen des Beteiligungscontrollings gilt die Verordnung vom Finanzministerium. Hier sind regelmäßige Informationen vorgesehen. Warum machen wir das Beteiligungs- und Finanzcontrolling? Damit der Eigentümer sieht, welche Probleme da entstehen können, und was sich dort entwickelt. Sie müssen das vor dem Hintergrund „Bund“ sehen. Der Bund kann keine Firma in Konkurs gehen lassen, rechtlich ja, praktisch nein. Hier geht es um die Bonität der Kreditwürdigkeit und somit die Zinszahlungen, die der Bund am Markt zahlen muss. Das ist eben vor diesem Hintergrund zu sehen.

**Spennlingwimmer:** Gilt die Verordnung des Ministeriums nur für Bundesunternehmen?

**Schittengruber:** Das gilt auch nur unmittelbar, wenn ein Ministerium oder ein Minister die Eigentümerrechte wahrnimmt. Warum? Weil das stützt sich aufs Bundeshaushaltsgesetz diese Verordnungsbefugnis. Wenn wir eine entsprechende Rechtsgrundlage im Stellenbesetzungsgesetz hätten, dann könnte der Bund für seine Eigentümer, wo er die Mehrheit hat, solche Regelungen fixieren. Und das ist uns leider nicht gelungen. Hier wäre es angezeigt, im Stellenbesetzungsgesetz (das müsste man anders taufen), dass hier eine Rechtsgrundlage geschaffen wird, dass der Bund generell für seine Unternehmen, wo er die Mehrheit hat, gewisse Rechnungslegungsvorschriften verlangt. Für manche Bereiche gilt es ja, aber das UGB hält sich nicht daran trotz der riesigen Beträge. Jetzt ist gerade eine Änderung des Bundesstiftungs- und Fondsgesetzes in Planung, weil es die

perverse Situation ist, dass die größeren Vereine schon Wirtschaftsprüfer hinzuzuziehen haben, aber die Stiftungen nicht. Beiträge, die die Stiftungen auf das Bundesstiftungsfondgesetz machen mit Millionenbeträgen, haben keinen Wirtschaftsprüfer! Die könnten das mit einer Einnahmen-Ausgaben-Rechnung machen! Hier wäre es angezeigt, eine gesetzliche Grundlage zu schaffen, wo solche Regelungen zwingend bis in die unterste Ebene zu gelten haben. Man wird es nicht für jedes kleinste Unternehmen machen, aber für die größeren Unternehmen wäre es schon angezeigt.

**Spennlingwimmer:** Beteiligungscontrolling, Leistungsbeurteilung, Risikomanagement, Performance, was ist da Ihre persönliche Meinung dazu?

**Schittengruber:** Beim Risikomanagement sind wir noch, was die Normqualität betrifft, nicht weit. Hier gibt es Verbesserungsbedarf, da stellt sich die Frage, ob hier der Kodex die richtige Stelle ist. Das müsste man zumindest, was Bundesunternehmen betrifft, gestützt auf das Bundeshaushaltsgesetz durch eine Verordnung des Bundesfinanzministers präzisieren. Ich würde es begrüßen, dass man diese Verpflichtung auch für die Unternehmen in der Stufe drunter auch sieht. Weil das schlägt ja irgendwann ganz nach oben durch. Wenn unten ein kleines Unternehmen pleitegeht, dann schlägt es durch nach oben.

**Spennlingwimmer:** Leistungsbeurteilung, Unternehmensperformance, wie kann man sie messen?

**Schittengruber:** Das findet schon in der Beteiligungskontrolle statt, da es quasi Kennwerte gibt, zB Umsatz zu Mitarbeiterzahl. Dort ist es leicht möglich, wo es eine gewisse Möglichkeit am Markt gibt. Der Bund zeichnet sich aber durch viele Unternehmen aus, wo sowas nicht vorgesehen ist. Gerade im Gegenteil, die sind ja vom Markt runtergenommen worden aus vergaberechtlichen Gründen, weil keine Inhouse-Vergabe möglich ist. Denken Sie an die Bundesrechenzentrum-GmbH, die haben vom Markt weggehen müssen. Die ursprüngliche Idee war, sie gehen am Markt, gewinnen dort Synergien, die der Bund zu billigeren EDV-Dienstleistungen führt. Und das ist aber vergaberechtlich nicht möglich. Bleiben wir bei der Statistik (ist ein Kind von mir). Sie hat praktisch alles vorgegeben durch



europäische Normen. Wenn sie weniger Tätigkeit hat, kann man aber die Leute nicht einfach hinausschmeißen. Man versucht dort, das ist ein positives Paradebeispiel, auszugliedern. Vorher hatte sie 1200 Mitarbeiter, jetzt nur mehr 700 und etliche. Natürlich mit technischer Innovation, EDV- Einsatz, usw. Auch die Bundestheater kommen alle an die Decke, wir haben eine Auslastungsrate mit bezahlten Karten von 85-90% (Wiener Staatsoper). Da landet man auf der Decke, das einzige Rädchen, wo man dort noch drehen könnte, um die Kennzahl zu verändern, wäre es, die Preise zu erhöhen, und das ist problematisch, weil dann kann es passieren, dass die Kunden wegfallen. Problematisch sind Ausgliederungen überall dort, wo praktisch dem Bund gegenüber ein Monopolist steht, der theoretisch frei handeln kann, der Bund das aber nicht kontrollieren kann, weil er dort kaufen muss.

**Spennlingwimmer:** Es bestehen verschiedene Interessen?

**Schittengruber:** Ja, ein jeder will was anderes haben.

**Spennlingwimmer:** Wie sehen Sie die Anwendung des Kodexes?

**Schittengruber:** Man hat noch keine Querschnittsprüfung gemacht, inwieweit der Kodex anzuwenden ist. Aber wo der RH prüft, schaut er es gleich an. Der RH schaut generell, inwieweit Normen, die anzuwenden sind, vom Unternehmen eingehalten werden. Beim ÖBB-Gesetz haben wir eine besondere Weisungsbefugnis des Ministers. Normalerweise gibt es das bei einer AG nicht, und da ist schon das Problem des Hinunterbrechens. Man wird jetzt wahrscheinlich die wichtigsten Unternehmen heranziehen, obwohl die doch in irgendeiner Weise eingebunden waren. Auf indirektem Wege sind Wünsche eingelaufen zu diesem Kodex. Da wird man vielleicht ein Diskussionsforum machen. Anregungen, die positiv sind, kann man immer aufnehmen. Aber zu einer Abschwächung des Kodex wird es nicht mehr kommen. Den Standard will man beibehalten. Ich gebe Ihnen den Hinweis auf den Aufsatz von Gut, kennen Sie den?

**Spennlingwimmer:** Ja, er sagt mir was. Ich muss aber in meiner Literatursammlung nachschlagen.

**Schittengruber:** Wie kann es der Bund gesetzlich regeln? Der hat ja als Eigentümer gewisse Befugnisse, und da kann er in Form einer Selbstbindung gewisse Regelungen anwenden. Wir haben bei jeder Ausgliederung immer das Problem ein Sondergesellschaftsrecht zu schaffen. Das gibt Kritik. Ich habe die Bundestheater, das Österreichische Statistische Zentralamt und die Bundessporteinrichtungen GmbH ausgegliedert. In diesen Prozessen hat es oft sondergesellschaftliche Regelungen gegeben. Da gibt es auch einen Aufsatz darüber, dass es verfassungswidrig sein kann, wenn hier Sonderregelungen geschaffen werden, die über das normale Gesellschaftsrecht hinausgehen. Es gibt so viele Konstruktionen, wie zB Gesellschaft Öffentlichen Rechts, was ist das? Der Bund schafft laufend neue juristische Personen, das ist das Problem, vor dem wir gestanden haben. Wir hätten viele Fälle anders regeln können, präziser machen, aber dann fallen die alle heraus. ZB die Österreichwerbung. Die haben einen riesigen Millionenumsatz, sind aber ein Verein! Den wollen wir auch einfangen.

**Spennlingwimmer:** Alles auf einen Nenner zu bringen, ist eben nicht einfach.

[Ende des Transkripts Dr. Alois Schittengruber]

## Anhang 2: Transkript Interview Dr. Christoph Herbst

Datum: 18.09.2015  
Ort: Wien  
Interviewpartner: Dr. Christoph Herbst

**Spennlingwimmer:** Wie würden Sie die Zufriedenheit mit dem B-PCGK aus Ihrer Perspektive einschätzen?

**Herbst:** Hauptproblem ist, dass dieser bis jetzt noch nicht überarbeitet wurde, sowie das beim normalen CGK der börsennotierten Unternehmen der Fall ist, da gibt es eine jährliche Revision, da werden Mängel und Entwicklungen, die im Laufe der Zeit aufgetreten sind, verarbeitet und eingebaut. Aber ich finde das grundsätzliche Problem dieses B-PCGK liegt darin, dass einfach alle öffentlichen Unternehmer über einen Kamm geschoren werden, und das ist eine Sache, die nicht so einfach ist. Börsennotierte Unternehmen, die den normalen CGK anerkennen, haben eine klare Stoßrichtung. Sie wollen einen Gewinn erwirtschaften, also auf gewinnorientierter Basis arbeiten. Dagegen gibt es hier im Bereich der öffentlichen Hand ganz unterschiedliche Unternehmen, die machen öffentliche Aufgaben, die sind gemeinnützig und andere, die machen kulturelle, soziale Aufgaben. Und dann gibt es wieder solche, die auch gewinnorientiert sind. Die alle über einen Kamm zu scheren nach derselben Methode, das ist ein Unterfangen, das sehr viele Probleme aufwirft.

**Spennlingwimmer:** Wie beurteilen Sie die Zufriedenheit mit dem B-PCGK durch die öffentlichen Unternehmen im Allgemeinen?

**Herbst:** Ich glaube, dass viele gar nicht so richtig wahrgenommen haben, dass es diesen Kodex gibt. Bei manchen Unternehmen wird er ernster genommen, bei manchen weniger. Das hängt stark davon ab, wie die jeweiligen Ministerien auf die Einhaltung achten. Bei manchen wird er absichtlich missachtet. Von meiner Sicht auch aus nachvollziehbaren Gründen, denn für Unternehmen, die klein sind, da ist es schwierig, die Vorgaben, die in diesem Kodex aufgestellt

werden, zu vollziehen. Und dann etwas anderes, das vielleicht für Sie, die aus der Wirtschaft kommen, nicht sofort verständlich ist. Es gibt bei den Leuten, die in der öffentlichen Hand oder der Verwaltung groß geworden sind, nicht so viel Verständnis für verschiedene Abläufe, die für jene aber in der Privatwirtschaft ganz selbstverständlich sind. Und da gibt es Sprachschwierigkeiten im weitesten Sinn für das Verständnis, das in der Privatwirtschaft und in der Nähe der öffentlichen Hand vorherrscht. Ob es gut oder schlecht ist, es ist eine unterschiedliche Betrachtungs- und Herangehensweise.

**Spennlingwimmer:** Erhöht der B-PCGK Ihrer Meinung nach die Wirtschaftlichkeit der öffentlichen Unternehmen?

**Herbst:** Es geht nicht nur um die Wirtschaftlichkeit, sondern um eine gewisse Strukturierung, dass man sich bewusst ist, wer welche Aufgaben zu machen hat. Ich glaube, dazu trägt der CGK wirklich bei, und er hat in gewisser Weise auch eine Erziehungsfunktion. Man darf nicht vergessen, dass beim CGK, der für die börsennotierten Unternehmen galt, am Anfang Sachen drinnen gestanden sind, bei denen sich ein Jurist gefragt hat, warum stehen die drinnen? Weil sie ja total selbstverständlich waren. Trotzdem hat das enorm zur Erziehung beigetragen, und die Leute haben Sachen wirklich gelernt. Zum Teil hat man Erfahrungen gewonnen, und auch der Gesetzgeber hat Dinge übernommen. Der CGK hat unterschiedliche Ziele, und die werden auch durch den B-PCGK erreicht. Dass die Organe ihre Aufgaben bewusster ausüben, dass man weiß, wer welche Aufgaben hat, dass eine gescheite Struktur vorhanden ist, dass im Berichtswesen bestimmte Kontrollmechanismen etabliert werden, an die man wahrscheinlich in vielen Fällen erst gar nicht gedacht hat, ist der Erziehungsfunktion des B-PCGK zuzuschreiben und nicht zu unterschätzen.

**Spennlingwimmer:** Welche rechtlichen Anknüpfungspunkte des B-PCGK sehen Sie?

**Herbst:** Da ist er, glaub ich, relativ in Ordnung. Da kann aus meiner Sicht nicht viel Kritik geübt werden, abgesehen davon, dass so viele Unternehmen, die unterschiedliche Zielsetzungen haben, hier vermengt werden müssen oder vermengt

werden. Ein paar Dinge im Zusammenhang mit den Wirtschaftsprüfern sind vielleicht kurz zu überdenken, aber sonst ist rechtlich alles in Ordnung.

**Spennlingwimmer:** Wie erachten Sie den B-PCGK im Vergleich zu anderen Public Corporate Governance Standards in anderen Ländern (zB Deutschland)?

**Herbst:** In Deutschland ist man in manchen Dingen sehr gut, man versucht manche Dinge sehr gründlich zu erfüllen. Mir erscheint bei der Aufgabe des B-PCGK vordringlich, dass man beim B-PCGK nicht nur sagt, wie das Unternehmen agiert, sondern wie der Eigentümer agiert. Das brauche ich bei einem börsennotierten Unternehmen nicht, weil jeder Aktionär ein klares Ziel hat. Man weiß auch, welches Ziel alle Aktionäre haben. Da geht es um die Frage, will man einen nachhaltigen oder kurzfristigen Gewinn. Da kann man lang diskutieren. Aber alle wollen jedenfalls einen Gewinn. Dagegen, wenn es um ein öffentliches Unternehmen geht, ist es was ganz anderes. Da kann es sein, dass man nur karitative Zwecke verfolgt, zB bei einem kulturellen Unternehmen nur den besten kulturellen Auftrag erfüllt. Und das ist etwas, das ich in meiner Praxis kennengelernt habe, oder die Erfahrung gemacht habe, dass nämlich bei der öffentlichen Hand sich niemand Gedanken macht, in welche Richtung ein Unternehmen oder eine Gesellschaft gehen soll. Dort ist sich niemand bewusst, dass man eigentlich eine Strategie vorgeben muss, dass man eine ganz bestimmte Steuerung vornehmen muss, dass man diese Sachen prüfen muss. Das ist ein Punkt, der im B-PCGK in Österreich nicht so klar herauskommt, wie das eigentlich in Deutschland der Fall ist. Das halte ich bei den Deutschen für einen großen Vorteil und auch ihre Interaktion, die hängt damit zusammen, also die Interaktion der Personen, die von der öffentlichen Hand zB in den Aufsichtsrat entsandt werden oder nominiert werden. Dass da bei uns eigentlich kaum etwas oder gar nichts geschieht. Dagegen wird in Deutschland ausdrücklich gesagt, dass die Leute, die vom Ministerium entsandt sind, A oder B auch entsprechend transportieren müssen, sodass hier wirklich die Möglichkeit besteht, auch die internen Dinge zu kennen und eine bestimmte Steuerung vorzunehmen. Das halte ich für einen ganz großen Schwachpunkt von öffentlichen Unternehmen oder Gesellschaften sowie Rechtsträger im Bereich der öffentlichen Hand, nämlich, dass es keine echte Steuerung gibt.

Selbst wenn man sich das ansieht in der Praxis, dass einige Bundesländer und auch der Bund sogenannte Controlling-Abteilungen einrichten oder ein Beteiligungsmanagement, was tatsächlich gemacht wird, verdient es meines Erachtens den Namen nicht. Weil da werden die Jahresabschlüsse entgegengenommen, aber dass sich jemand wirklich mit dem Geschäftsführer hinsetzt und mit ihm Diskussionen führt, in welche Richtung die Strategie geht und das auch kontrolliert, das kommt meines Erachtens ganz selten vor.

**Spennlingwimmer:** Können Sie mit anderen Ländern vergleichen, wo Sie Einblick haben zB Schweiz?

**Herbst:** Vergleichen kann ich nicht, die Macht hab ich nicht.

**Spennlingwimmer:** Beteiligungsmanagement, Beteiligungscontrolling, gibt es irgendwelche Anknüpfungspunkte aus dem Kodex heraus, die Sie als kritisch erachten?

**Herbst:** Nein, keine Probleme, keine Behinderungen, aber auch keine Beförderungen.

**Spennlingwimmer:** Wer sind die Hauptakteure in öffentlichen Unternehmen im Umgang mit dem B-PCGK? Welche Rolle spielen Aufsichtsrat, Vorstand/Geschäftsführung, Compliance Officer? Wie sehen Sie deren Rolle im Beteiligungsmanagement? Wie hat sich das durch den B-PCGK verändert?

**Herbst:** Die vorher diese Strukturen oder dieses Bewusstsein gehabt haben, für die ist der Kodex eine Hilfe, weil sie damit bei den Unternehmern leichter etwas durchsetzen können oder darauf hinweisen können. Die bisher nicht das Bewusstsein gehabt haben, lernen schön langsam. Bis es in die Köpfe hineingeht, das dauert eben einige Jahre. Und man hat im Bereich der öffentlichen Hand ganz wenig Erfahrung mit Beteiligungsmanagement- und controlling. Viele glauben, dass Controlling mit Kontrolle zu tun hat. Und das ist ein ganz falsches Bild. Das muss schön langsam geändert werden. Ich glaub aber schon, dass es in die richtige Richtung geht, dass es ein Beteiligungsmanagement geben soll, dass hier die

entsprechenden Organe auch interagieren müssen, und dass vor allem in Richtung Eigentümer mehr Informationen transportiert werden. Der Eigentümer versucht auch selber bestimmten Einfluss zu nehmen. Es gibt viele Unternehmer, die schotten sich gewaltig gegenüber dem Eigentümer ab, auch in der Privatwirtschaft. Es ist nicht ein Spezifikum der öffentlichen Hand, aber viele haben ein Eigenleben entwickelt. Man ist gewöhnt, nicht sehr viel Einflussnahme durch den Eigentümer zu haben, und die bekommt man jetzt besser in den Griff mit Hinweis auf den CGK. Aber viele Unternehmen oder Rechtswege in der öffentlichen Hand haben ja nicht einmal gewusst, welche Aufgaben welcher Aufsichtsrat hat, wie genau Aufsichtsrat und Geschäftsführung zusammenwirken. Da entsteht jetzt eine Bewusstseinsbildung, die sehr positiv ist. Auf der anderen Seite geschehen gibt es wieder Überreaktionen. Es gibt Leute in Aufsichtsräten, die glauben, sie müssen der Geschäftsführung auf die Finger schauen und ständig alles überprüfen. Die lassen keine Luft mehr und verstehen nicht, dass die operative Geschäftsführung und die Überwachung beim Aufsichtsrat liegt.

**Spennlingwimmer:** Welche Sanktionen sind bei einer Nichteinhaltung des B-PCGK Ihrer Meinung nach durchsetzbar? Sehen Sie diese als ausreichend an? Welche weiteren Sanktionierungsmöglichkeiten würden Sie andenken, und welche gesetzliche Verankerung müsste es hierzu geben?

**Herbst:** Der CGK und B-PCGK baut darauf auf, dass es hier Regelungen gibt, die nicht gesetzlich vorgeschrieben sind, und wenn ich jetzt sage, ich hab hier Empfehlungen oder ganz bestimmte Vorschläge, dann wäre es geradezu kontraproduktiv, Sanktionen vorzusehen. Es ist insofern zu sehen, wenn diese ganzen Empfehlungen und Ratschläge nicht eingehalten werden. Von den Unternehmern können sich die Organe, die die Überwachungsaufgabe haben, ein Bild darüber machen, wie jene eigentlich mit diesen Sachen umgehen. Es wird in manchen Dingen eine sinnvolle Erklärung nötig sein, besonders bei kleinen Unternehmen wird man erklären können, warum man das oder jenes nicht befolgt. Aber wenn eine Geschäftsführung diese sinnvollen Vorschläge nicht einhält, dann werde ich bald die Reißleine ziehen und sagen, der ist am Ende nicht der richtige Geschäftsführer. Die Sanktion kann dann nur so sein, dass ich diese Person nicht neuerlich

unterstütze bei einer Verlängerung des Vertrages. Sonst hingegen kann es keine sinnvollen Sanktionen geben.

**Spennlingwimmer:** Sind hier auch die Eigentümer gefragt, die entsprechenden Schritte zu setzen?

**Herbst:** Viele Gesellschaften sind GmbHs, insofern entscheidet der Eigentümer, ob der Geschäftsführer verlängert wird oder nicht. In der Praxis betrachtet: Wenn der Aufsichtsrat dagegen ist (die werden ja auch gefragt), dann kann der Eigentümer nicht so ohne weiteres drüber gehen. Man muss schon aufpassen, das eine ist das Rechtliche, das andere ist das Faktische. Ich kann mir nicht vorstellen, dass ein Minister sich traut, entgegen dem klaren Willen eines Aufsichtsrates eine Verlängerung vorzunehmen. Da funktioniert irgendwas nicht, dann ist entweder das Verhältnis Eigentümer zu Geschäftsführer oder Aufsichtsrat zu Geschäftsführung gestört. Ich glaub schon, dass da der Aufsichtsrat eine nicht unwesentliche Rolle spielt.

**Spennlingwimmer:** Wie sehen Sie die Öffentlichkeit als Druckmittel zur Einhaltung der Vorschläge?

**Herbst:** Die Öffentlichkeit kann das in erster Linie wahrnehmen über den Rechnungshof und daneben über irgendwelche Anfragen im Nationalrat oder über das Fragerecht in den Landtagen. Beides sehe ich positiv. Da muss man die entsprechenden Erklärungen abgeben. Etwas erklären, das halte ich für sinnvoll. Aber die wirklich detaillierte Prüfung kann ja nur der Rechnungshof machen, weil ja nur er Einsicht in alle Unterlagen hat. Ich könnte ja gar nicht die richtigen Fragen stellen, weil ich nicht weiß, wo die echten Probleme sind. Da hängt es sehr stark von der Funktionsfähigkeit und von der Art und Weise ab, wie der Rechnungshof agiert. Wenn der Rechnungshof die Aufgabe so wahrnimmt, dass er wirklich hier Analysen vornimmt und unabhängig, selbständig und objektiv das Ganze betrachtet, und sich als ein Partner der öffentlichen Hand versteht, der hier Verbesserungsvorschläger und Kritik übt, dann ist er sicherlich total sinnvoll, dann kann er es mit Abstand am besten machen. Ob das in jedem Fall so gemacht wird, ist eine andere Sache.



**Spennlingwimmer:** B-PCGK und Beteiligungsmanagement: Denken Sie, dass der B-PCGK dazu führt, dass öffentliche Unternehmen ihr Beteiligungsmanagement besser ausgestalten? Könnte man durch den Kodex Klarheit schaffen?

**Herbst:** Beteiligungsmanagement, so wie es gemacht wird, ist von der Eigentümerseite zu wenig ausgeprägt. Eine weitere Sache des Beteiligungsmanagements oder Beteiligungscontrolling findet dann statt, wenn ich im weitesten Sinn eine Gruppe habe, einen Konzern habe. Wenn ich die normale GmbH habe, die keine Töchter hat, dann wird es problematisch. Es ist zu überlegen, wie wird das B-Management/Controlling in Richtung Eigentümer/Gesellschaft stattfinden. Vielfach hat man ja Tochtergesellschaften und dafür gibt es meiner Ansicht nach im Kodex überhaupt keine Regelungen. Das ist total unzureichend, dieses Problem taucht in der normalen Wirtschaft immer wieder auf, wie kann zB die Muttergesellschaft dafür sorgen, dass unten bei der Enkelgesellschaft oder bei einer anderen Gesellschaft darunter entsprechende Vorgaben eingehalten werden, damit man weiß, was dort geschieht. Das gibt es verschiedene Methoden. Ich kann sagen, dass es entsprechende Genehmigungspflichten bis hinauf in alle Gesellschaften gibt. Für die verschiedenen Möglichkeiten, die in der Praxis gehandhabt werden, fehlt jede Regelung und damit, glaub ich, auch die Sensibilität.

**Spennlingwimmer:** Risikomanagement, Performance und Leistungsmessung, die ja Teil des Beteiligungscontrolling darstellen sollten, wie sehen Sie das adressiert?

**Herbst:** Performancekontrolle ist ganz schwer, insofern weil es auf das Unternehmen ankommt. Wie wollen Sie die Performance messen bei einer wissenschaftlichen Gesellschaft. Ich halte nichts davon, die Performance da zu messen, das man ev dreimal bei der Messe aufgetreten ist oder zehn Vorträge gehalten hat. So wie in den Universitäten, wo Sachen rein quantitativ gemacht werden, das ist meines Erachtens die völlig falsche Zielrichtung. So was wie Bologna halte ich für Quatsch, weil hier jegliche quantitative Methode die qualitative Methode ersetzt. Und gerade beim CGK, bei öffentlichen Unternehmen ist es ganz schwer, man kann diese Sachen nur beschränkt messen. Bei gewinnorientierten Unternehmen geht das selbstverständlich, aber bei kulturell agierenden Unternehmen,

wie soll das geschehen? Ein blödes Beispiel: Wenn die Bundestheater eine Auslastung von 95% haben, kann man sagen, das ist ok. Das ist gut für die wirtschaftliche Performance, aber ob es deshalb künstlerisch den Auftrag erfüllt, weiß ich auch nicht, denn dann gehen alle Leute, die Mozart gern hören zum 100sten Mal hinein, aber ich werde dann keine Aufführungen von modernen Künstlern hören. Und aus meiner Sicht ist es ganz wesentlich, welche Ziele ich verfolge. Eine Performance-Messung bei so unterschiedlichen Rechtsträgern ist schwer. Da müsste sich der Eigentümer mit dem Unternehmer hinsetzen und das im Vorfeld festlegen, nach welchen Kriterien das gemacht wird. Und das wird ja nicht getan. Eine Messung, eine Zielerreichungen, das brauche ich aber. Das wird meines Erachtens zu wenig praktiziert. Was Risikomanagement anlangt, das wächst erst im Laufe der Zeit. Das ist etwas, das lernen die Leute aus der Verwaltung schön langsam. Das ist in der Privatwirtschaft eine Selbstverständlichkeit geworden, allerdings in der öffentlichen Hand müssen sie lernen von den Wirtschaftsprüfern oder von Externen. Das wird noch einige Zeit brauchen. Da gibt aber schon eine gewisse Bewusstseinsbildung in diese Richtung, aber sehr viel ist noch in den Kinderschuhen. Es gibt aber öffentliche Unternehmen die sind hervorragend aufgestellt, aber die große Mehrheit muss noch lernen.

**Spennlingwimmer:** Interne und externe Kontrollsysteme im Sinne von IR, wie sehen Sie das?

**Herbst:** IR, ich würde sagen, auch hier muss sich das Bewusstsein erst bilden. Viele Unternehmen sind sehr klein. Wie kann ich in einem 20-Mann-Unternehmen eine echte IR aufstellen, die wirklich gut ist – eine Person müsste nur IR betreiben und sonst keine anderen Aufgaben - das ist für die Leute aber unrealistisch. Wenn man eine externe Kontrolle hat, wie ernst nimmt der Externe das. Die IR hängt sehr stark von der Größenordnung ab, dass sie überhaupt sinnvoll funktioniert. Ich glaub, da muss man realistisch sein. Sehr viele Unternehmer sind in der öffentlichen Hand klein und dort funktioniert das, was in der Privatwirtschaft selbstverständlich funktioniert, einfach nicht.

**Spennlingwimmer:** Welche Rolle nimmt der Rechnungshof hinsichtlich des B-PCGK ein, und wie könnten hierbei Optimierungen geschaffen werden? Wie könnte man die Zusammenarbeit optimieren?

**Herbst:** Gehen wir davon aus, dass der Rechnungshof wirklich einen objektiven Bericht erstellt, dann hängt es stark davon ab, welche Erfahrungen die Leute beim Rechnungshof haben. Ich hab mich mit einigen unterhalten und bin der Meinung, sie gehen oft von anderen Annahmen aus, die sich in der Praxis nicht widerspiegeln können. Manchmal glaubt man, dass der Rechnungshofprüfer beurteilt, ohne selber genügend Erfahrung in diesen Dingen zu haben. Ja das ist ein Problem, das man immer bei einer kontrollierenden Stelle hat. Aber das gilt nicht speziell für den Rechnungshof. Die Zusammenarbeit hängt auch vom Unternehmen ab, wie gern es sich prüfen lässt und wie kooperativ es ist. Aber ich glaube, dass sich im Lauf der Zeit da schon etwas geändert hat, dass man schon stärker in einer Kooperation mit dem Rechnungshof ist. Ich hab da Kontrollen erlebt, die sehr sachlich und zum Teil mit einer herben Kritik geendet haben, die aber völlig berechtigt war.

**Spennlingwimmer:** Es gibt derzeit noch keine Novellierung, Erweiterung und Umschreibung. Was würden Sie empfehlen?

**Herbst:** Ich weiß, dass es in der öffentlichen Hand viel schwieriger ist, zu einer Änderung zu kommen, als man das bei dem Arbeitskreis hat, der sich mit dem CGK für börsennotierte Unternehmen beschäftigt. Es wäre sinnvoll, sich auch da zusammzusetzen und regelmäßiger irgendwelche Änderungsvorschläge zu machen. Ob man nicht vielleicht sagt, man macht für spezielle Unternehmen Subvorschriften oder spezielle Vorschriften. Das wäre schon sehr ratsam. Jetzt ist der Kodex ja schon einige Jahre in Kraft, und da müssten die Leute schon Erfahrungen gesammelt haben. Da wäre es sinnvoll, das eine oder andere, das von Anfang an vielleicht nicht ganz richtig durchdacht war, zu ändern und schön langsam einiges zu ergänzen. Ich bin Realist genug, dass es bei der öffentlichen Hand nicht jedes Jahr eine Revision geben kann, aber so eine periodische Revision sollte es schon geben.

**Spennlingwimmer:** Sonstige Punkte, wo Sie meinen, es wären Änderungen essentiell? Gibt es noch irgendwelche Punkte, wo Sie sagen, das wäre sinnvoll?

**Herbst:** Das sind aus meiner Sicht die Kernpunkte. Ich bin auch Realist genug zu sehen, dass bei der öffentlichen Hand die Sachen nicht genau so schnell laufen, aber auch nicht über den Kamm geschoren werden können wie bei den börsenorientierten Unternehmen. Man sollte sich noch überlegen, ob man nicht ein bisschen unterschiedlicher verschiedene Sachen für die beiden Sparten macht. Aber wesentliche Themen fallen mir nicht ein. Es geht um viele Kleinigkeiten, die man bei so einer Revision erledigen müsste.

[Ende des Transkripts Dr. Christoph Herbst]

## Anhang 3: Transkript Interview Mag.(FH) Martin Schwarzbartl

Datum: 06.11.2015  
Ort: Wien  
Interviewpartner: Mag.(FH) Martin Schwarzbartl  
Unternehmen: ÖBB-Holding AG  
Adresse: Am Hauptbahnhof 2, 1100 Wien  
Position: Chief Compliance Officer / Leiter Antikorruptionsstelle

**Spennlingwimmer:** Wie funktioniert der B-PCGK bei Ihnen im Unternehmen?

**Schwarzbartl:** Wir haben strikte Regeln, die wir mit dem Regulator abstimmen müssen. Die ÖBB ist kein repräsentatives Unternehmen, weil wir sehr vielen Sondergesetzgebungen unterlegen sind, wie von der EU, von der Regierung, von sonstigen Behörden. Die ÖBB hat sich in der Vergangenheit schon freiwillig den CGK unterworfen. Wir sind, was den B-PCGK betrifft, vor vollendete Tatsachen gestellt worden. Wir haben aber schon damals und auch jetzt die Meinung vertreten, dass er nicht sehr zweckmäßig ist, weil überbordend, und in manchen Dingen schlichtweg nicht lebbar. In Abstimmung mit anderen staatsnahen Betrieben interpretieren wir ihn in einer gewissen Weise so, wie wir glauben, dass es vernünftig ist. Der B-PCGK sieht beispielsweise vor, dass Vorstände und Organe keine Haftpflichtversicherung mehr für Fahrlässigkeit abschließen dürfen. Das ist ja nicht tragbar und ein Non-Sense. Wir setzen diese Empfehlung nicht um und publizieren sie. Wir begründen, warum wir es nicht umsetzen, wobei das ein weiterer Interpretierungsspielraum ist, weil gewisse Themenstellungen als verpflichtend definiert wurden.

**Spennlingwimmer:** Erhöht der B-PCGK Ihrer Meinung nach die Wirtschaftlichkeit der öffentlichen Unternehmen? Wenn ja/nein, warum?

**Schwarzbartl:** Der normale GK hätte gereicht. Der B-PCGK zeichnet sich in unserer Wahrnehmung dadurch aus, dass er von Leuten erstellt wurde, die keine

Ahnung haben, wie ein vernünftiges Unternehmen zu arbeiten hat und hat somit den einen oder anderen Auswuchs dahingehend.

**Spennlingwimmer:** Außer der Haftpflicht, welche andere Themenbereich aus dem GK wenden Sie an?

**Schwarzbartl:** Wir weichen bei einigen Dingen ab, weil wir der Meinung sind, dass er schlicht weg nicht adäquat ist.

**Spennlingwimmer:** Wo macht der B-PCGK Sinn?

**Schwarzbartl:** Am normalen GK haben wir uns orientiert und unsere Organisation danach ausgerichtet. Das hat mehrere Jahre gedauert diese Governance –Struktur durchzusetzen und das war auch notwendig, dass sie von Regulator abgenommen wurden. Jede Abweichung von dieser Governance Struktur löst einen irrsinnigen Verwaltungsaufwand aus, weil bis der Regulator unsere Struktur abgenommen hat dauert es 2 Jahre. Jede Abweichung ist ein jahrelanges Herumgespiele und deswegen orientieren wir uns am normalen GK.

**Spennlingwimmer:** Wie stellen Sie sicher, dass der Kodex im Unternehmen wirklich durchgehend angewendet wird, also welche Maßnahmen wurden gesetzt?

**Schwarzbartl:** Sollten wir im Rahmen von Prüfungen sowie der Revision und Compliance draufkommen, dass da was nicht eingehalten wird, dann fordern wir es ein. Es gibt auch eine Revisionsprüfung zu dem Thema, quasi wurden alle Strukturen auseinandergebrochen. Das Thema wird durch die IR schon mitbeachtet.

**Spennlingwimmer:** Sie machen auch eigene Compliance –Prüfungen?

**Schwarzbartl:** Genau, es gibt Revisions-Prüfungen und Compliance –Prüfungen. Bei Compliance –Prüfungen haben wir ad-hoc Prüfungen, quasi normale Compliance-Prüfungen und wird da was auffällig, wird das sofort adressiert.

**Spennlingwimmer:** Wie erachten Sie den B-PCGK im Vergleich zu anderen Public Corporate Governance Standards in anderen Ländern (zB Deutschland)?

**Schwarzbartl:** Nein, ich hab mich nur mit dem B-PCGK (Österreich) beschäftigt auf Wunsch des Aufsichtsrates, um darzulegen, was aus meiner Sicht keinen Sinn macht. Das war 2013, wo er bei uns aufgeschlagen ist und publiziert worden ist. Mit den Vorgaben, dass er in den staatsnahen Unternehmen auch umzusetzen ist, aufgrund einer Ministerweisung, die Kaskade übers Ministerium.

**Spennlingwimmer:** Beteiligungsstrukturen, welchen Zusammenhang sehen sie da?

**Schwarzbartl:** Beteiligungen sind eines der Kritikpunkte am B-PCGK, weil er vorsieht, dass selbst bei 0,1% Beteiligung ich meinem Partner diese Regelungen und Offenlegungspflichten aufzwingen soll. Das ist illusorisch, weil ich unter einer 50% Beteiligung gar nichts machen kann, dh ich müsste diese Beteiligungen aufgeben, Joint Ventures aufkündigen. Das hätte massive Auswirkungen auf uns, weil wir uns rein rechtlich nicht in der Lage sehen, denen den B-PCGK aufs Auge zu drücken, das werden die nicht akzeptieren. Das ist eines der Hauptprobleme der Beteiligungen, warum wir dort auch davon abweichen, weil es nicht umzusetzen ist. Wir können nicht aufgrund des B-PCGK alle Beteiligungen und Joint Ventures aufkündigen, nur weil einer im Kanzleramt glaubt, dass es so gehört. Das geht einfach nicht.

**Spennlingwimmer:** Wer beschäftigt sich mit dem Thema in Ihren Unternehmen?

**Schwarzbartl:** Es ist hauptsächlich ein Thema der Rechtsabteilung, ist aber sehr stark vorstandsgetrieben, weil der Druck seitens des Regulators doch immer sehr groß ist. Die Vorgaben einzuhalten, wird über die Governance-Strukturen generell diskutiert, weil die Governance -Strukturen zum Teil sehr mühsam sind. Die Tatsache, dass wir hier drei Konzern- AGs haben und die Unternehmenssteuerung. Wenn wir kein Konzern -Privileg geltend machen können, wie die Deutschen, ist das ein Alptraum. Um die Governance-Möglichkeiten auszunutzen ist

bei uns der Holdingsvorstand quasi Aufsichtsratsvorsitzender jeder Teilkonzerngesellschaft. Jetzt kann man darüber diskutieren, ob es ok ist oder nicht. Der Regulator hat gesagt, das ist in Ordnung, weil man sonst keine Steuerungsmöglichkeiten hat, so hat man zumindest formaljuristisch immer noch die Möglichkeit durch den Aufsichtsrat beim Teilkonzern das durchzusetzen, was durchzusetzen ist.

**Spennlingwimmer:** Haben Sie ein Compliance –Management-System?

**Schwarzbartl:** Die Compliance gibt es seit April 2012 als eine eigene Stabstelle im Unternehmen und hat als One-Man Show gestartet und jetzt haben wir 18 Mitarbeiter konzernweit.

**Spennlingwimmer:** Haben sie ein umfassendes Handbuch?

**Schwarzbartl:** Es gibt ein Compliance Handbuch. Wir haben aber jetzt die Strukturen geändert, denn früher waren wir dezentral aufgestellt, jetzt aber alles zentralisiert. Die meisten Mitarbeiter der Compliance sitzen in der Holding und die Teilkonzerngesellschaften werden über die Holding servisiert. Das war notwendig um die Durchgriffsrechte für meine Person zu sichern. Bei den Teilkonzerngesellschaften haben wir nur mehr einen Compliance- Officer angestellt, der sich aber nur der Mitarbeiter und der Holding bedient und alles mit mir abzustimmen hat bzw ist er formaljuristisch weisungsfrei gestellt. Aber es gibt den Mechanismus des Aufsichtsrates, bei dem er dann offiziell auch ansteuern kann. Gelebte Praxis ist, dass die Compliance dezentral geführt wird.

**Spennlingwimmer:** Gibt es eine eigene Abteilung auf Holding-Ebene, wo man sieht, Sie haben ein Beteiligungsmanagement beschäftigt?

**Schwarzbartl:** Auf Holding-Ebene nicht, weil die Holding sagt ja nur, ich hab eine Teilgesellschaftsbeteiligung und dort ist die Rechtsabteilung zuständig und die machen Beteiligungsmanagement. Wobei die Infrastruktur und Personenverkehrs AG dort nicht sonderlich spektakulär ist, weil da hat man einige Beteiligungen, die auch in unserer Produktionsgesellschaften sind, da ist es egal. Aber im



Güterbereich im EACA haben wir dann schon 100 Beteiligungen im In- und Ausland und da gilt es, ein entsprechendes Controlling oder Beteiligungsmanagement sicherzustellen. Da ist es eine sehr intensive Tätigkeit. Da haben wir uns in der Compliance draufgesetzt und wir wollen aber auch sicherstellen, dass beispielsweise in unseren Beteiligungen, wo wir über 50% haben, die Compliance Vorgaben auch so umgesetzt werden, wie es im Konzern üblich ist. Bei unter 50% muss man sicherstellen, dass die in unserem Sinne tätig sind. Was auch schon dazu geführt hat, dass wir uns von einer Beteiligung getrennt haben, aus wirklichen Compliance Gründen heraus.

**Spennlingwimmer:** Vom Ministerium wurden die Controlling-Richtlinien herausgegeben. Was sagen Sie dazu?

**Schwarzbartl:** Daran orientieren wir uns definitiv nicht. Meines Wissens orientiert sich daran das Verkehrsministerium. Die haben den Auftrag und auch der Rechnungshof hat ihnen das schon 100-mal ausgerichtet, ihr müsst sicherstellen, dass ihr eure Beteiligungen im Griff habt. Wir machen unser Beteiligungsmanagement und Beteiligungscontrolling, wie wir es für richtig halten. Das wird vom Verkehrsministerium auf eine sehr hohe Aggregation gehoben und übernommen. Da gibt es keine Orientierung am öffentlichen Sektor, ist auch nicht Vorgabe und für uns nicht anwendbar.

**Spennlingwimmer:** Wenn Sie an Novellierung des B-PCGK denken, was würde Ihnen dann einfallen?

**Schwarzbartl:** Ich sehe keine Notwendigkeit einen B-PCGK zu schaffen, ich würde den normalen GK erweitern um 2-3 Punkte, die vielleicht in der Anpassung notwendig sind und hätte sie als Amendement dazu gemacht, statt so einen B-PCGK zu erstellen, der so weltfremd ist. Meine Meinung ist, entweder ich orientiere mich am normalen GK oder ich lass es bleiben. Nicht novellieren, besser wegrationalisieren!

**Spennlingwimmer:** Jetzt geht der Trend in die andere Richtung, wo auf Landesebene begonnen wird eigene Kodizes zu schaffen.

**Schwarzbartl:** Es ist vieles sinnvoll was der Bund macht, aber das ist nicht zielführend. Transparenz ja, aber alles mit Maß und Ziel. Viele Kodizes zu schaffen macht keinen Sinn. Das meiste wird mit dem normalen Kodex abdeckt. Ja für den öffentlichen Sektor kann man Zusätze machen oder Abänderungen, das wäre völlig ausreichend. Wir haben 40 000 Mitarbeiter und extreme Regulierungsdichte, ein Alptraum! Wir halten uns nicht daran. Aber da sind viele 1000 kleinere Unternehmen die sind überbordend, überreguliert, das macht keinen Sinn. Da ist man ohne Maß und Ziel! Da hat man seinen Transparenz-Wahnsinn ausgelebt.

**Spennlingwimmer:** Haben Sie Empfehlung, wie man optimieren/regulieren könnte?

**Schwarzbartl:** Ich würde es an der Unternehmensgröße ausrichten und nicht alle über einen Kamm scheren. Wenn man mit staatsnahmen Unternehmen diskutiert, dann ist es für 95% von ihnen völlig sinnlos. Ich täte vernünftige Größenordnungen einziehen und die entsprechenden Transparenzkriterien anpassen. Da gibt es Gutachten von Anwaltskanzleien, die dann hineinschreiben, dass man das ja nicht alles einzuhalten muss, das ist doch juristisch grenzwertig.

**Spennlingwimmer:** Zum Thema Rechnungshofkontrolle: Wie funktioniert die Zusammenarbeit in der Praxis?

**Schwarzbartl:** Mal besser mal schlechter, momentan haben wir ein sehr differenziertes Verhältnis zum RH, weil wir ihm vorwerfen, dass er nicht objektiv ist. Grundsätzlich ist gegen seine Prüfungen nichts einzuwenden. Wir sind ja am freien Markt tätig, und da richtet uns der Rechnungshof aus, dass wir völlig unfähig sind, das wir Dinge komplett falsch machen usw. Das verzerrt einerseits den Wettbewerb, und ist andererseits nicht objektiv und fair auch gegenüber Konkurrenzunternehmen. Die ÖBB hat die Westbahn als Konkurrenz. Es ist unangenehm, wenn hier Dinge veröffentlicht werden, wo man seitens des RH auf dem Standpunkt steht, das kann man hineinschreiben, wir aber auf dem Standpunkt

stehen, das ist unternehmensschädigend. Andere Unternehmen werden vom Wirtschaftsprüfer geprüft. Dort werden wir auch geprüft aber dort bleibt dies aus. Unsere Ergebnisse, wie immer geartet, werden veröffentlicht, das hat seine unangenehmen Seiten vor allem dann, wenn wir quasi die Kritik nicht teilen und der RH unsere Argumente nicht entsprechend würdigt. Kritik und Prüfung ist notwendig und wichtig, weil wir sind Staatsvermögen! Wir müssen aufpassen, dass der RH sich nicht in ein Fahrwasser begibt, quasi politischer Handlanger von gewissen Parteien zu werden, das ist ein Risiko. Das ist meine Kritik, die ich schon sehr oft gegenüber dem RH geäußert habe und somit zu massiven Verstimmungen geführt hat.

**Spennlingwimmer:** Wie sehen Sie den Zusammenhang RH mit dem B-PCGK?

**Schwarzbartl:** Da gibt von RH keine Wahrnehmung. Der RH hat sich meiner Meinung nach für den B-PCGK nicht interessiert bis jetzt. Jedenfalls weil wir auch so reglementiert sind, wird der RH das Thema nicht aufgreifen. Weil wir der Meinung sind, es würde das Gesetz geändert gehören. Nur brauchen wir da eine Mehrheit im Parlament und die wird es nicht geben. Das sind die politischen Aspekte dieses Unternehmens.

**Spennlingwimmer:** Beteiligungscontrolling, welche Maßnahmen wurden gesetzt?

**Schwarzbartl:** Es gibt monatliche Performance –Gespräche der Beteiligungen, wo mit allen Beteiligungen die Zielvereinbarungen diskutiert werden, alles was rauf kaskaliert gehört bis Vorstand bis zum Aufsichtsrat, vor allem in der RCA, wird auch entsprechend vorbereitet. Da gibt es ein sehr engmaschiges Controlling mittlerweile. Mag noch verbesserungsbedürftig sein, aber im Wesentlichen wird sehr genau auf die Beteiligungen geschaut.

**Spennlingwimmer:** Zum Thema Berichtswesen: Werden rechtlich erforderliche Berichte erstellt?

**Schwarzbartl:** Es erfolgen laufende Messungen der Zielerreichung in diesen Performance Meetings, die es monatlich gibt. Den zuständigen Vorständen wird laufend berichtet und auch das Ergebnis gemessen, die Abweichungen diskutiert. Das ist ein klassischer Prozess, etwas anzupassen, zB verabschiede ich mich von einer Beteiligung, bzw M&As.

**Spennlingwimmer:** Wie stellen Sie sich zu Minderheitsbeteiligung bezüglich B-PCGK?

**Schwarzbartl:** Nicht einmal ansatzweise wurde darüber befunden, weil es schlichtweg nicht möglich ist. Es ist nicht durchsetzbar.

[Ende des Transkripts Mag.(FH) Martin Schwarzbartl]

## Anhang 4: Transkript Interview Dr. Andreas Hable, LL.M

Datum: 12.11.2015  
Ort: Wien  
Interviewpartner: Dr. Andreas Hable, LL.M

**Spennlingwimmer:** Wie beurteilen Sie generell den B-PCGK hinsichtlich der Sinnhaftigkeit, Effizienzsteigerung, Steigerung der Wirtschaftlichkeit?

**Hable:** Hinsichtlich der Effizienz und Wirtschaftlichkeit sehe ich es skeptisch, da kann der B-PCGK nicht viel Positives beitragen. Bei manchen kleineren öffentlichen Unternehmen kann er sich vielleicht sogar negativ auswirken, weil er zusätzliche Verwaltungsarbeit mit sich bringt. Was ich aber sehr positiv bewerte und für mich der wesentliche Grund ist, dass es einen B-PCGK geben soll, ist die Transparenz. Das Transparenz-Gebot in der öffentlichen Wirtschaft ist aus meiner Sicht ein ganz starkes. Gerade weil man oft nicht weiß, was machen sie dort genau? Wieviel verdienen sie? Das führt in der Öffentlichkeit aber auch in der Privatwirtschaft zur Sorge und der kann man nur mit Transparenz im öffentlichen Bereich gegenüberreten. Die Transparenz war im öffentlichen Bereich zu gering. Den einzigen, denen man noch vertrauen konnte, waren die Rechnungshof-Berichte. Aber die kommen nur partiell und sie werden kritisiert und behauptet, das stimmt eh alles nicht. Für den privaten Staatsbürger ist es sehr schwer, sich eine Meinung darüber zu bilden, was in der öffentlichen Wirtschaft abgeht. Und ich glaube ein Kodex, der für Transparenz sorgt, wenn es auch zu Offenlegungen kommt, ist ein wichtiges Tool. Diese Informationen muss man in die Öffentlichkeit hinaustragen, das kann man als Staatsbürger und Steuerzahler nur positiv sehen.

**Spennlingwimmer:** Grundlegende Zielsetzung, ist die schon eingetreten?

**Hable:** Die Unternehmen, die den Kodex ernsthaft andenken, bei denen funktioniert das auch. Viele öffentliche Unternehmen, die an sich in den Anwendungsbereich des Kodex fallen, die ihn aber nicht anwenden, dort hat das Auf

sichtsorgan oder die passende Stelle im Ministerium dafür zu sorgen, dass es geschieht. Die Unternehmen wissen alle davon, wollen ihn aber nicht anwenden. Das muss man sich die Frage stellen: Warum wollen sie nicht? Dann gibt es ein Grüppchen, die wenden ihn nur halbherzig an, das weiß ich auch aus meiner Beratertätigkeit. Wir beraten nur jene, die ihn ernsthaft anwenden wollen. Wir stellen da immer wieder fest, dass es hier die Sorge der Unternehmen gibt, alles offen darzulegen. Sie meinen, das geht doch nicht, wie zB die Gehälter offenzulegen. Das kommt es zu folgenden Überlegungen, wenn der Kodex nicht eingehalten wird, muss man dann das wirklich „explainen“, oder kann man gegen die Bestimmungen verstoßen? Das heißt der Kodex fordert diese Unternehmen heraus. Er treibt sie vor sich her und die Unternehmen lenken ganz dagegen. Das ist nicht nur diese hohe administrative Bürde, wie behauptet wird, es ist also nicht nur der Mehraufwand, sondern es besteht die Meinung: Wir haben das schon immer so gemacht, wir wollen uns nicht ändern! Warum sollen wir jetzt keine Versicherung für unsere Vorstände haben? Das sind heiße Themen, die gehen schon ans Mark der Unternehmen und des Managements und ich glaube ganz kurzfristig darf man sich da auch kein Umdenken erwarten. Erst mittel- und längerfristig wird zu beobachten sein, dass ein Umdenken eingeleitet wird und beispielsweise die nächste Generation der Manager werden dann einverstanden sein, dass ihr Gehalt offengelegt wird und sie keine Versicherung mehr haben, wie ihre Vorgänger. Da wird alles anders laufen. Das ist eine Entwicklung, die muss man längerfristige sehen, positiv sehen.

**Spennlingwimmer:** Wie beurteilen Sie die Zufriedenheit mit dem B-PCGK durch die öffentlichen Unternehmen im Allgemeinen?

**Hable:** Bei jenen, die den Kodex anwenden ist die Zufriedenheit mittelmäßig, denn die Bestimmungen dort sind unklar und schwer verständlich. Es gibt Bestimmungen, die sind unanwendbar, da muss man davon abweichen. Der Kodex ist kein perfektes Werk, er geht manchmal auch zu weit, und es ist zu viel, das müsste nicht sein. Wenn man den OECD Kodex ansieht, der ist wesentlich genereller und einfacher gehalten und nicht so detailliert. Wo der Kodex verträglich

ist, das ist bei großen Unternehmen. Die haben das Management und die administrativen Möglichkeiten, den Kodex zu implementieren. Die können damit leben und professionell damit umgehen. Auch wenn sie nicht in allen Bereichen Compliance sind, aber sie können zumindest das managen, im Gegensatz zu den kleineren Unternehmen. Für die ist das eine große Herausforderung, denn für die ist es schon aufwendig und administrativer, wenn man an die diversen Controlling-Notwendigkeiten denkt.

**Spennlingwimmer:** Wie erachten Sie den B-PCGK im Vergleich zu anderen Public Corporate Governance Standards in anderen Ländern (zB Deutschland)?

**Hable:** Der Bundeskodex in DE ist nicht viel anders als der österreichische, da gibt es viel Parallelen. Und in Deutschland hat sich das schon gut etabliert. Die Kodex Idee ist da schon eine Stufe von der Mensa und der Kommunen heruntergetragen worden. Das ist in AT noch nicht wirklich gelungen, abgesehen von Salzburg, die den Landeskodex haben. Gewisse Ansätze gibt es schon in Gemeinden. Aber einen Kodex im Sinne des B-PCGK haben wir nicht. Das ist in Deutschland breiter angekommen vor allem im kommunalen Bereich. Dort sind sie weiter und das ist wichtig, weil Kommunen unheimlich viele Beteiligungen in Wirtschaftsunternehmen haben. Und warum sollen die, die vom Ministerium gelenkt werden und dem Kodex unterworfen sind mit guten Beispiel vorangehen und die Kommunalunternehmen nicht. Sie leben genauso in einer Sondersituation, in der sie dem Wettbewerb nicht in der Härte ausgesetzt sind wie Privatunternehmen, dass sie vor Insolvenz geschützt sind und dass da die Einflussnahme der öffentlichen Hand und der Gebietskörperschaften, egal ob Bund, Land oder Gemeinde ist und, dass diese Einflussnahmen stattfinden, wenn es um wichtige Personalbesetzungen und strategische Grundsatzentscheidungen geht. Da mischen sie sich ein und warum soll man da nicht zur Transparenz schreiten. Es wäre wünschenswert, dass sich in Österreich mehr bewegt und da kann man Deutschland als Vorbild nehmen. Wie es in anderen Ländern aussieht, weiß ich nicht.

**Spennlingwimmer:** Organisatorische Struktur: Wer im Unternehmen soll sich mit dem Kodex auseinandersetzen?

**Hable:** Die Top- Managements einschließlich Aufsichtsrat müssen sich mit dem Kodex auseinandersetzen. Das kann man nicht einfach nach unten delegieren, da kann man nicht sagen: Wir Manager haben keine Ahnung, denn das macht die Rechtsabteilung. Diesen Kodex muss jeder gelesen und verstanden haben, der an einer entscheidenden Stelle im öffentlichen Unternehmen sitzt. Dann gibt es Anknüpfungspunkte in den Rechtsbereichen, mehr im Compliance- Bereich, wenn ein Unternehmen eine Compliance Abteilung hat. Rechnungswesen und Controlling, das sind für mich die primären Adressen, wobei ich glaube, dass das einzig wichtige ist, wenn man für den Kodex, für die Implementierung, ein Team in einem Unternehmen etabliert, das sich idealerweise aus mehreren Bereichen zusammensetzt (Rechnungswesen/Compliance) um für die Implementierung, Anwendung und Berichterstattung die Hauptverantwortung und die Koordination zu übernehmen.

**Spennlingwimmer:** Welche Sanktionen sind bei einer Nichteinhaltung des B-PCGK ihrer Meinung nach durchsetzbar? Sehen Sie diese als ausreichend an? Welche weiteren Sanktionierungsmöglichkeiten würden Sie andenken, und welche gesetzliche Verankerung müsste es hier zu geben? Denken Sie, haben Unternehmen Angst vor einer möglichen Sanktionierung?

**Hable:** Ich hab mir noch keine Gedanken gemacht, wie so eine Sanktionierung, zumindest eine öffentlich- rechtliche Sanktionierung, erfolgen sollte. Theoretisch denkbar sind Sanktionen heute schon. Das beginnt mit Haftungsthemen für Organmitglieder und das endet mit wettbewerbstechnischen Überlegungen. Wenn jemand für sich in Anspruch nimmt, den Kodex anzuwenden und man dann darauf kommt man, der hat ja gelogen, der verstößt dagegen, schreibt aber trotzdem, er wendet ihn an, dann stellt sich die Frage, ob er sich nicht einen unlauteren Wettbewerbsvorteil verschafft hat und ob dann seine Mitbewerber aus wettbewerbs- rechtlicher Sicht dagegen vorgehen können. Das ist natürlich recht abstrakt, ich hab das nie geprüft und es gibt auch keine Präzedenzfälle, auch nicht bezüglich B-PCGK, aber in diese Richtung könnte man denken. Öffentlich- rechtliche Sanktionen, dass es Pennalen, vor allem Strafen gibt, wenn ein Unternehmen den Kodex nicht oder nicht korrekt anwendet, halt ich für nicht richtig. Ich



glaube, das kann man anders lösen. Man sollte das Thema Transparenz in den Vordergrund stellen. Wir Staatsbürger haben nichts davon, wenn Manager oder Unternehmen zu ein paar 1.000 € Strafe verdonnert werden. Sondern ich glaube, wesentlich effektiver ist, es in die Öffentlichkeit zu tragen. Man publiziert eine Liste von Anwendern beziehungsweise man müsste zB sagen: Der wendet den Kodex nicht an! Das ist ein starkes Markieren. Der RH wäre die richtige Institution, der könnte in allgemeinen Berichten verlautbaren, welche Unternehmen wie weit von den C-Bestimmungen, potentiell auch von den L-Bestimmungen abweichen, wie schaut die Exponation dazu aus, wo gibt es einen Trend, hat sich was verbessert. Ein Monitoring von einer öffentlichen Seite wäre wünschenswert. Welche Stelle das macht, hab ich nicht überlegt, vielleicht kann man den RH heranziehen, aber eine Strafsanktionierung wäre auf alle Fälle der falsche Weg.

**Spennlingwimmer:** Wenn es eine Novellierung geben würde, welche Änderungen sollen sie beinhalten?

**Hable:** Es gibt teilweise Regelungen, die nicht passen, sowie schlechte Formulierungen und Widersprüchlichkeiten. Bei der C und O Versicherung gibt auch ein Problem, das schon sehr früh erkannt worden ist und zwar die Einschränkung der C und O Versicherung. Da gibt es L und C Bestimmungen. Das geht weit über das Maß hinaus, das heute so üblich ist, damit schreckt man viele Manager ab. Manager sind gewohnt für gewisse Risiken eine Absicherung zu erhalten. Sonst gehen sie keine unternehmerischen Entscheidungen mehr ein, denn da wären sie nur Verwalter und nicht mehr Manager. Da muss man sich die Frage stellen, ob wir nicht von der öffentliche Hand gehaltenen Unternehmen haben, die einen wichtigen unternehmerischen Wettbewerbs-Beitrag in Österreich leisten, vor allem im Infrastruktur- Bereich und im Verkehrsbereich, wie ÖBB. Das sind ja ganz wesentliche Player der österreichischen Wirtschaft. Wir können einen Ministerialbeamten haben, der das Unternehmen verwaltet. Das haben wir früher so gehabt. Die Zeit ist aber erkanterweise vorbei, wir brauchen da Manager, oder ein Management die agieren würden wie ein Manager in einem vollkommen priva-

ten Unternehmen. Der muss riskantere Entscheidungen setzen, der muss das Unternehmen auch international steuern, diese Unternehmen sind wie Inseln in Österreich tätig. Wenn einer glaubt, dass alles lustig und leicht geht oder dass man eine Monopolstellung hat, dann stimmt das ja nicht. Man hat weder eine Monopolstellung noch wäre es möglich sich rein auf Österreich zu beschränken. Die Unternehmen sind wahnsinnig international unterwegs und müssen auch geführt werden wie moderne Konzerne und da braucht es ein Management, das sich was traut. Und losgelöst vom ÖBB-Fall, wir brauchen dort Top-Manager, denen muss man was anbieten, sowohl von der Bezahlung, was auch ein Thema im Kodex ist, als auch in Hinblick auf die D&O-Versicherung. Da ist zu überlegen, was ist der Marktstandard, wie weit kann ich mich wegbewegen, sonst bekomme ich gewisse Leute nicht ins Management. Ein 2. ganz schwerwiegendes Problem ist, dass ich eine Regelung habe - weiter hinten im Kodex - wo gerade in Konzernen das Verbot eintritt nach dem Kodex, dass die Geschäftsführer der obersten Gesellschaft auch Funktionen in der unteren Gesellschaft übernehmen. Das führt bei verschiedenen Unternehmen zu einem massiven Anwendungsproblem. Das funktioniert nicht in der Normalität. Dann gibt es noch einen Punkt bei Konzernen. Es ist so, dass jedes einzelne Konzernunternehmen dem Kodex unterliegt und daher zur Berichterstattung verpflichtet ist. Das ist auch unpraktisch, da sollt man allein schon aus wirtschaftlichen Überlegungen bezüglich Administration zulassen, dass ein Konzern einen gemeinsamen Bericht erstattet. Da waren drei Punkte, die mir eingefallen sind. Es gibt eine lange Latte weiterer Punkte.

**Spennlingwimmer:** Beteiligungs- Management: Gibt es positive /negative Auswirkungen?

**Hable:** Der Kodex ist durch das Beteiligungsmanagement an das Unternehmen gerichtet. Da gibt es konkrete Aufgaben an das Beteiligungsmanagement im Bund. Das ist auch so vorgesehen und gewünscht und soll ein wesentlicher Bestandteil im Kodex sein. Es geht bei öffentlichen Unternehmen nicht nur um das Unternehmen selbst, sondern auch um die Stelle, die die Eigentümer- Funktion wahrnimmt. Auch an die ist die Botschaft zu richten, bitte ihr müsst arbeiten,

nicht nur die Beteiligungen halten. Jetzt haben wir Beteiligungen in einem riesigen Staatsunternehmen. Man muss sich mit den Beteiligungen aktiv auseinandersetzen. Das bedarf eigentlich nicht nur eines Controllings, sondern das ist eine wesentlich weiter hinausgehende Aufgabe. Das Beteiligungsmanagement braucht klare Ideen, Zielsetzungen: Was will man mit diesem Unternehmen, mir dieser Beteiligung, in welche Richtung soll das gehen, und wie üben wir unseren Einfluss auf dieses Unternehmen aus, wie setzen wir unsere Wünsche in die Tat um. Und da gibt der Kodex gute Anleitungen, bzw Vorgaben, die ich grundsätzlich begrüße, ob sie im Detail perfekt aussagend sind und auf viel Freude in den Ministerien stoßen, weiß ich nicht, da hab ich zu wenig faktische Erfahrung.

**Spennlingwimmer:** Beteiligungscontrolling, hat der Kodex was verändert?

**Hable:** Da habe ich zu wenig Einblick. Beteiligungscontrolling findet ja statt auf freiwilliger Ebene, da hab ich zu wenig Information.

**Spennlingwimmer:** Die Controlling-Richtlinien auf Basis des Kodexes, sind für alle Unternehmen anzuwenden?

**Hable:** Nein

**Spennlingwimmer:** Leistungsmessung der Unternehmen und Beteiligungen, haben Sie da Erfahrung?

**Hable:** Auch da fehlt mir die Information. Zu den Aufgaben, die der Kodex den Beteiligungs-Inhabern und Managern zuweist, gehört die Leistungsmessung sicher dazu. Wie das in der Praxis in den Ministerien abläuft, muss ich gestehen, weiß ich nicht.

**Spennlingwimmer:** Zum Thema Rechnungshof, hätten Sie da noch einen wichtigen Input?

**Hable:** Inwieweit der RH die Einhaltung des Kodex mit prüft, weiß ich nicht. Wenn sich ein Unternehmen dem Kodex unterwirft, ist es auch verpflichtet den Kodex

einzuhalten. Es ist ein Thema der Rechtmäßigkeit. Da gibt es noch eine andere Prüfinstanz: den Audiz, der in regelmäßigen Abständen zu erfolgen hat, der auch einen positiven Beitrag leistet. Was der RH tun könnte bei den Unternehmen, die den Kodex nicht anwenden, ist darauf hinzuweisen, dass man da ein Monitoring macht. Ich weiß nicht, ob der RH die richtige Stelle ist. Aber irgendwer sollte es halt tun. Man sollte eine Einigung herbeiführen, dass nicht die einen den Kodex einhalten und die anderen ihn verweigern. Da ist nicht nur das Unternehmen gefordert, sondern da muss man ganz stark auf den Eigentümer hinweisen, dass der den Kodex umsetzt. Er muss gefragt werden: Warum setzt du den Kodex nicht um? Wo ist dein Problem? Hast du Angst, was offen zu legen? Ihr seid doch dem Steuerzahler die Offenlegung schuldig, denn der Steuerzahler hat Anspruch darauf zu wissen, was mit seinem Geld passiert. Das Umdenken ist wichtig und soll ein Fingerzeig auf die Verwaltung sein. Nicht nur die Unternehmen zu belästigen und mit Bürden belasten, sondern auch den Eigentümer herauszufordern. Er soll sagen was er macht, wohin gehen die Steuermilliarden? Wenn das nicht der RH übernimmt, sollte man eine Institution finden, die darauf schaut.

[Ende des Transkripts Dr. Andreas Hable, LL.M]

## Anhang 5: Fragebogen der quantitativen Empirie

Mein Name ist Tanja Spennlingwimmer, und ich schreibe berufsbegleitend an meiner Dissertation zum Thema „Auswirkung der Umsetzung des B-PCGK auf das Beteiligungsmanagement und –controlling“ an der Wirtschaftsuniversität Wien. Im Zuge dessen möchte ich neben der rechtswissenschaftlichen Analyse auch praktisch-wirtschaftliche Ansichten in meine Dissertation einbringen. Ein essentieller Bestandteil meiner Forschungsarbeit ist die Durchführung einer quantitativen Studie mit öffentlichen Einheiten zum Thema „Auswirkungen der Umsetzung des B-PCGK auf das Beteiligungsmanagement und –controlling“.

Ich bitte Sie daher, sich 15 Min Ihrer Zeit für die Beantwortung der folgenden Fragen zu nehmen. Vielen Dank, Tanja Spennlingwimmer

**Frage 1:** Bitte geben Sie hier Ihre E-Mail Adresse an wenn Sie an einer (selbstverständlich kostenlosen) Kopie meiner Dissertation interessiert sind.

**Eingabemöglichkeiten (nicht verpflichtend):** Freie Texteingabe.

**Abschnitt: 2 / Statistik**

**Frage 2a:** Firma (freiwillige Angabe)

**Eingabemöglichkeiten (nicht verpflichtend):** Freie Texteingabe.

**Frage 2b:** Ihre Position im Unternehmen:

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Geschäftsführer, Vorsitzender, Generalsekretär (Stellvertretung)
- Kaufmännischer Leiter
- Assistent des Geschäftsführung, Vorsitz, Generalsekretariats
- Leiter Rechtsabteilung
- Compliance Manager
- Andere Position

**Frage 2c:** Wie ist das Thema Compliance organisatorisch in ihr Unternehmen integriert:

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Es gibt einen eigenen Compliance-Officer, der sich ausschließlich mit Compliance-Themen beschäftigt.
- Es gibt einen eigenen Compliance-Officer, der auch mit anderen Themenbereichen betraut ist.
- Der Vorstand / Geschäftsführung / Generalsekretariat kümmert sich vorwiegend um das Thema Compliance.
- Es gibt keinen eigenen Compliance-Verantwortlichen. Diese Funktion wird von einem anderen Bereich (zB Recht) mit übernommen.

**Frage 2d:** Klassifikation des Sektors des Unternehmens

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Nichtfinanzielle Kapitalgesellschaften
- Finanzielle Kapitalgesellschaften
- Private Organisationen ohne Erwerbszweck
- Andere

**Frage 2e:** Verfügt Ihr Unternehmen über mehr als 10 Bediensteten oder 300.000 € Jahresumsatz?

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Ja
- Nein

**Frage 2f:** Wendet Ihr Unternehmen den B-PCGK an?

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Ja
- Nein

**Frage 2g:** Welchen Beteiligungsgrad hält die öffentliche Hand am Unternehmen?

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Staatliche Einheiten (die von Rechts wegen Rechtshoheit gegenüber anderen Einheiten im Wirtschaftsgebiet ausüben und für die Allgemeinheit nichtmarktbestimmte Güter bereitstellen und finanzieren)
- Organisationen ohne Erwerbszweck die Nichtmarktproduzenten sind und von staatlichen Einheiten kontrolliert werden
- Hilfseinheit (Einheiten, die in allererster Linie Hilfstätigkeiten für staatliche Einheiten ausüben)
- 50%-Test/Nichtmarktproduzent (Einheiten, deren Markterlöse weniger als 50% der laufenden Produktionskosten (einschl. Netto-Zinsaufwand) gem. ESVG decken)

**Frage 2h:** Hat das Unternehmen selber Beteiligungen  $\geq 50\%$

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Ja
- Nein

**Frage 2i:** Wenn ja, setzen die weiteren Unternehmen den B-PCGK um?

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend / Mehrfachantworten möglich):**

- Direkte Tochterunternehmen wenden ihn an.
- Direkte Tochterunternehmen wenden ihn nicht an.
- Subunternehmen, als Enkelunternehmen wenden ihn an.
- Subunternehmen, als Enkelunternehmen wenden ihn nicht an.
- Keine weitere Stufe wendet den B-PCGK an.
- Die Antwort auf die vorherige Frage war NEIN.

**Frage 2j:** Wo ist das Bekenntnis zum B-PCGK manifestiert?

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Satzung
- Verankerung über die Überwachungsorgane des Unternehmens
- Geschäftsordnung
- nicht anwendbar

**Abschnitt: 3 / Allgemeine Fragen zum B-PCGK**

**Frage 3a:** Wie zufrieden sind Sie (Ihr Unternehmen vertretend) allgemein mit dem B-PCGK? (Bitte beantworten Sie diese Frage auch, wenn Sie in selber nicht anwenden müssen)

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Skala 1-10

**Frage 3b:** Erhöht der B-PCGK Ihrer Meinung nach die Wirtschaftlichkeit der öffentlichen Unternehmen (Anwender des B-PCGK)? (Bitte beantworten Sie diese Frage auch, wenn Sie in selber nicht anwenden müssen).

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Skala 1-10 (1 trifft nicht zu, 10 trifft zu)

**Frage 3c:** Welche Rolle spielt in Ihrem Unternehmen die Anwendung des B-PCGK? (Bitte beantworten Sie diese Frage nicht, wenn Sie ihn selber nicht anwenden müssen).

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Skala 1-10 (1 trifft nicht zu, 10 trifft zu)

**Frage 3d:** Denken Sie, dass die Umsetzung des B-PCGK zu einer Erhöhung des Stakeholder Values führt? (Bitte beantworten Sie diese Frage nicht, wenn Sie ihn selber nicht anwenden müssen).

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Skala 1-10 (1 trifft nicht zu, 10 trifft zu)



**Frage 3e:** Denken Sie, dass die Umsetzung des B-PCGK zu einer Erhöhung des Shareholder Values führt? (Bitte beantworten Sie diese Frage nicht, wenn Sie ihn selber nicht anwenden müssen).

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Skala 1-10 (1 trifft nicht zu, 10 trifft zu)

**Frage 3f:** Denken Sie, dass die Umsetzung des B-PCGK keine besonderen Auswirkungen hat? (Bitte beantworten Sie diese Frage nicht, wenn Sie ihn selber nicht anwenden müssen).

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Skala 1-10 (1 trifft nicht zu, 10 trifft zu)

**Frage 3g:** Finden Sie, dass der B-PCGK zu einem personellen Mehraufwand führt? (Bitte beantworten Sie diese Frage nicht, wenn Sie ihn selber nicht anwenden müssen).

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Skala 1-10 (1 trifft nicht zu, 10 trifft zu)

**Frage 3h:** Finden Sie, dass der B-PCGK zu Kostenerhöhungen führt? (Bitte beantworten Sie diese Frage nicht, wenn Sie ihn selber nicht anwenden müssen).

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Skala 1-10 (1 trifft nicht zu, 10 trifft zu)

**Frage 3i:** Finden Sie, dass der B-PCGK zu Ineffizienz in der Organisationsstruktur führt? (Bitte beantworten Sie diese Frage nicht, wenn Sie ihn selber nicht anwenden müssen).

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Skala 1-10 (1 trifft nicht zu, 10 trifft zu)

**Frage 3j:** Finden Sie, dass der B-PCGK zu Einschränkungen hinsichtlich der Beteiligungsstrukturen führt? (Bitte beantworten Sie diese Frage nicht, wenn Sie ihn selber nicht anwenden müssen).

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Skala 1-10 (1 trifft nicht zu, 10 trifft zu)

**Frage 3k:** Finden Sie, dass der B-PCGK zu Doppelgleisigkeiten im Controlling der Beteiligungen führt? (Bitte beantworten Sie diese Frage nicht, wenn Sie ihn selber nicht anwenden müssen).

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Skala 1-10 (1 trifft nicht zu, 10 trifft zu)

**Frage 3l:** Finden Sie, dass der B-PCGK keine nachteiligen Auswirkungen hat? (Bitte beantworten Sie diese Frage nicht, wenn Sie ihn selber nicht anwenden müssen).

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Skala 1-10 (1 trifft nicht zu, 10 trifft zu)

**Frage 3m:** Erachten Sie die Unterscheidung in L und C – Regeln im B-PCGK als sinnvoll? (Bitte beantworten Sie diese Frage auch, wenn Sie in selber nicht anwenden müssen).

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Ja
- Nein

**Frage 3n:** Haben Sie Angst, dass die Nichteinhaltung des B-PCGK zu zivil- und/oder strafrechtlichen Konsequenzen für ein Unternehmen führen könnte? (Bitte beantworten Sie diese Frage auch, wenn Sie in selber nicht anwenden müssen).

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Ja
- Nein

**Frage 3o:** Bitte nennen Sie (bis zu) drei Bereiche/Themen die Sie gerne im B-PCGK im Zuge einer Novellierung erwähnt, entfernt oder geändert haben möchten? (Bitte beantworten Sie diese Frage auch, wenn Sie in selber nicht anwenden müssen).

**Eingabemöglichkeiten:** Freie Texteingabe.

**Abschnitt: 4 / Beteiligungsmanagement**

**Frage 4a:** Wer ist im Unternehmen für das Beteiligungsmanagement verantwortlich? (Bitte beantworten Sie diese Frage auch, wenn Sie in selber nicht anwenden müssen).

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Konzernbuchhaltung / Rechnungswesen / Controlling
- Vorstandsbereich / Geschäftsführung / Generalsekretariat
- Rechtsabteilung

**Frage 4b:** Welche Rolle spielt das Beteiligungsmanagement im Unternehmen? Bitte beantworten Sie diese Frage auch, wenn Sie in selber nicht anwenden müssen).

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Skala 1-10

**Frage 4c:** Denken Sie, dass sich die Bedeutung des Beteiligungsmanagements im Unternehmen durch die Umsetzung des B-PCGK verändert? (Bitte beantworten Sie diese Frage auch, wenn Sie in selber nicht anwenden müssen).

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Das Beteiligungsmanagement hat für das Unternehmen an Bedeutung gewonnen
- Keine Veränderung
- Das Beteiligungsmanagement hat für das Unternehmen an Bedeutung verloren

**Frage 4d:** Welche Auswirkungen hatte/hat die Umsetzung des B-PCGK auf das Beteiligungsmanagement im Unternehmen? (Bitte beantworten Sie diese Frage auch, wenn Sie in selber nicht anwenden müssen).

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend; Mehrfachantworten möglich):**

- Professionelles Beteiligungsmanagement wurde eingeführt
- Eigene Person beschäftigt sich mit den Thema

- Das Thema wird vorrangig auf Vorstandsebene behandelt
- Eigenes Controlling wurde eingeführt
- Der Neuzugang von Beteiligungen wird stärker reglementiert und analysiert
- Keine Auswirkungen

**Frage 4e:** Welche der folgenden Punkte erachten Sie als die Hauptaufgaben des Beteiligungsmanagements für Ihr Unternehmen? (Bitte beantworten Sie diese Frage auch, wenn Sie in selber nicht anwenden müssen).

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend; Mehrfachantworten möglich):**

- Erfüllung von rechtlichen Pflichten
- Regelung der Gewinnansprüche.
- Klare Darstellung der Haftungsrisiken.
- Abwicklung der täglichen Arbeit durch geeignete Prozessunterstützung
- wertorientierte Steuerung des Beteiligungsportfolios
- Sicherstellung eines fachlichen und historischen Gesamtkontextes für die unterschiedlichen Detailinformationen (Konsolidierung)

**Frage 4f:** Denken Sie, dass die Regelungen des B-PCGK die tägliche, operative Tätigkeit des Unternehmens im Hinblick auf Beteiligungsmanagement und –controlling erleichtern? (Bitte beantworten Sie diese Frage auch, wenn Sie in selber nicht anwenden müssen).

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Skala 1-10

**Frage 4g:** Würden Sie, um den Verpflichtungen des B-PCGK zu entgehen, die Beteiligungsstrukturen Ihres Unternehmens entsprechend aufsetzen?

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Ja
- Nein

**Abschnitt: 5 / Beteiligungscontrolling**

**Frage 5a:** Welche Rolle spielt das Beteiligungscontrolling im Unternehmen?

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Skala 1-10 (1 unwichtig, 10 sehr wichtig)

**Frage 5b:** Unterliegt ihr Unternehmen der Prüfung durch den Rechnungshof?

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Ja
- Nein

**Frage 5c:** Wenn ihr Unternehmen der Prüfung durch den Rechnungshof unterliegt, bezieht sich der Rechnungshof in seinen Prüfungen und Ergebnisanalysen Ihr Unternehmen betreffend auf die Regelungen des B-PCGK?

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Ja
- Nein
- Unser Unternehmen unterliegt nicht den Prüfungen des Rechnungshofes

**Frage 5d:** Erfüllt die Prüfung durch den Rechnungshof Ihrer Meinung nach Ihren Zweck?

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Skala 1-10 (1 gar nicht, 10 sehr)

**Frage 5e:** Welche Auswirkungen, denken Sie, hatte/hat die Umsetzung des B-PCGK auf das Beteiligungscontrolling im Unternehmen? Bitte beantworten Sie diese Frage auch, wenn Sie in selber nicht anwenden müssen).

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend; Mehrfachantworten möglich):**

- Es mussten mehrere Controlling-Instanzen eingerichtet werden.

- Es wurde ein eigenes Beteiligungscontrolling geschaffen, welches vor der Umsetzung des B-PCGK nicht existierte.
- Es wurde erstmalig Risikocontrolling im Unternehmen umgesetzt.
- Es wurde erstmalig ein Risikomanagement im Unternehmen eingeführt.
- Das bestehende Risikomanagement im Unternehmen wurde angepasst.
- Das Bundesministerium für Finanzen hat einen stärkeren Einfluss auf das Controlling des Unternehmens.
- Es wurde ein IKS-System erstmalig eingeführt.
- Das bestehende IKS-System wurde entsprechend angepasst.
- Keine besonderen Auswirkungen.

**Frage 5f:** Führt Ihr Unternehmen Performance-Messung durch?

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend; Mehrfachantworten möglich):**

- Ja, anhand von finanziellen Ergebnisindikatoren (Umsatz, Profit).
- Ja, anhand von quantitativen nicht-finanziellen Ergebnisindikatoren (zB leistungswirtschaftlicher Versorgungsauftrag kann mengenmäßig erfüllt werden)
- Ja, anhand von qualitativen nicht-finanziellen Ergebnisindikatoren (zB Ergebnisqualität beurteilt durch Stakeholder)
- Nein, es werden keine Performance-Messungen durchgeführt.

**Frage 5g:** Behandelt der B-PCGK das Thema Beteiligungscontrolling für Ihr Unternehmen ausreichend?

**Eingabemöglichkeiten (verpflichtend):**

- Skala 1-10 (1 gar nicht, 10 sehr)