

Corporate Governance umsetzen

Erfolgsfaktoren Controlling und Informationssysteme

Bearbeitet von
Ronald Gleich, Karsten Oehler

1. Auflage 2006. Buch. XI, 311 S. Hardcover
ISBN 978 3 7910 2276 5
Format (B x L): 17 x 24 cm
Gewicht: 699 g

[Wirtschaft > Unternehmensfinanzen > Controlling, Wirtschaftsprüfung, Revision](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes, arranged in a slight arc. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Vorwort

Die Neuordnung und Restrukturierung der Regeln und Grundsätze zur Leitung und Überwachung von Unternehmen war in den letzten Jahren ein die nationale und internationale Fachwelt sowie die Praxis beschäftigendes Thema. Misswirtschaft von Managern, Versagen der Kontrollorgane sowie Problemignoranz von Wissenschaftlern führte zu lebhaften Diskussionen, ob die vorhandenen Führungs- und Kontrollkonzepte, also die Corporate Governance, speziell bei international agierenden Unternehmen noch zeitgemäß sind. Erinnerung sei in diesem Zusammenhang beispielhaft an die verschiedenen Corporate Governance-Initiativen der deutschen Wirtschaft und Wissenschaft. Beispielhaft erwähnt sei hierzu die 2. Regierungskommission, auch Cromme-Kommission genannt, die mit 13 Mitgliedern den Deutschen Corporate Governance-Kodex (DCGK) erarbeitete. Diese Kommission äußerte zwingende Empfehlungen (die mittlerweile auch Gesetzescharakter haben) und fakultative Anregungen beispielsweise zum Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat, den Vorstands- und Aufsichtsratsaufgaben oder auch zur Rechnungslegung und zur Abschlussprüfung. Auch der Gesetzgeber mischte sich frühzeitig (z.B. mit der KonTraG-Gesetzesinitiative von 1998) in die Diskussionen ein und prägte bzw. kanalisierte durch verschiedene Gesetze maßgeblich die Inhalte dessen, was heute als gut und richtig im Zusammenhang mit der Leitung und Überwachung von Unternehmen erachtet wird.

Man sollte meinen, dass alle Unklarheiten beseitigt und vielfältige Festlegungen zur Corporate Governance im Unternehmen nur der schnellen Umsetzung harren. Dass dem nicht so ist, zeigt die weitverbreitete Unsicherheit bei vielen Managern hinsichtlich der *Umsetzung* der Vorgaben und Festlegungen. So bleiben sowohl in den Gesetzeswerken als auch in den ergänzenden Kommissionsberichten zur Corporate Governance viele operative Fragen zu den wichtigsten Planungs- und Steuerungstools für das Management offen. Bei vier Aufgabenfeldern sehen wir besonderen Klärungsbedarf:

- Wie ist konkret das Planungssystem auszugestalten, damit die Regeln und Grundsätze zur Leitung und Überwachung genau eingehalten werden?
- Wie ist das Risikomanagementsystem im Unternehmen auszugestalten?
- Welche Kontrollzyklen und Mechanismen sind für ein zielgerichtetes und effektives Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat zu implementieren?
- Welche Spezifikas sind im Hinblick auf Rechnungslegung und Reporting zu beachten?

Ferner sind vielfach die Umsetzungs- und Implementierungswege offen oder zu wenig konkretisiert. Auch hierzu existieren Wissenslücken. Es bleibt also folgende Frage zu beantworten:

- Wie kann projektbezogen die Umsetzung der Corporate Governance-Struktur realisiert werden?

Speziell die ersten vier Fragestellungen zeigen die enge Korrelation zu klassischen Aufgabenfeldern des Controllers bzw. sind mit diesen teilweise identisch. Dies lässt sich doppeldeutig interpretieren: Zum einen erwachsen dem Controller durch die viel-

fältigen neuen Corporate Governance-Regeln gänzlich neue Aufgabenfelder, zum anderen scheint der *Controller* eine wichtige Rolle im gesamten Prozess der Neuordnung und Umgestaltung der Leitungs- und Überwachungsstrukturen zu spielen. Er könnte demnach wesentlicher *Umsetzungstreiber* sein!

Das vorliegende Buch greift die verschiedenen Aspekte des Controllings und des Informationssystemmanagements auf. Neben dem Controlling messen wir auch den Informationssystemen im Unternehmen eine hohe Bedeutung im Corporate-Governance-Prozess zu. IT-Performance, Systemintegration und -ausgestaltung sowie die strategische Ausrichtung der Informationssysteme tangieren die oben skizzierten Planungs- und Steuerungsfragen stark und sind mit in die Betrachtungen zu integrieren.

Konkret wollen wir in vier Kapiteln (Kapitel 3 bis 6) das Risikomanagementsystem, das interne Kontrollsystem, das Planungs- und Forecastingsystem sowie Rechnungslegung und Reporting zunächst unter vier Gesichtspunkten betrachten:

- Corporate Governance-bezogene Bedeutung und Anforderungen,
- Überblicksartiger Stand in Wissenschaft und Praxis,
- Konzeptionelle Überlegungen zur Gestaltung (unter Berücksichtigung der verschiedenen Leitungs- und Überwachungsregeln und -grundsätze),
- Möglichkeiten der Ausgestaltung der Informationssysteme.

Jedes der vier Kapitel endet mit einer kurzen Skizzierung der Kapitelkernaussagen.

Besonders der Unterstützung durch Informationssysteme haben wir breiten Raum im Buch eingeräumt. In einem grundlegenden Einführungskapitel (Kapitel 2) begründen wir, warum die Umsetzung von Corporate Governance-Prinzipien durch moderne Informationssysteme erheblich vereinfacht und erleichtert werden kann. Beabsichtigt ist, dem Leser die Perspektiven aufzuzeigen, die sich bieten, sofern eine konsequente Ausnutzung neuer – aber auch bereits vorhandener – technischer Lösungen erfolgt. Am Ende der Lektüre sollte der Leser in der Lage sein, deren Grenzen, aber auch Möglichkeiten, zu erkennen und sie in der direkten Zusammenarbeit mit den IT-Experten zum Vorteil des Unternehmens effektiv einzusetzen.

Das Buch wird abgerundet durch ein kurzes einführendes Kapitel zur Corporate Governance-orientierten Unternehmensführung sowie durch Kapitel 7, welches sich mit der notwendigen Projektsteuerung und Organisation beschäftigt.

Zur Zielgruppe des Buches: Wir sprechen, wie der Buchtitel *Corporate Governance umsetzen* nahelegt, insbesondere sowohl Controller als auch Manager und Fachexperten der Unternehmenspraxis an, die sich derzeit mit der konkreten Umsetzung der Corporate Governance in ihrem Unternehmen beschäftigen oder die derzeit implementierten Lösungen auf den Prüfstand stellen wollen. Auch Wissenschaftler und Studenten können Impulse zu praxisbezogenen Problem- und Fragestellungen zur Umsetzung der Regeln und Grundsätze zur Leitung und Überwachung von Unternehmen bekommen.

An dieser Stelle wollen wir auch allen Projekttreibern, Projektunterstützern und Projektmitarbeitern danken.

Als Projektunterstützer sei zunächst die *SAP AG* genannt, die uns die notwendigen Freiräume und Ressourcen zur Forschung und Publikation zur Verfügung gestellt hat.

Wichtiger Treiber des Projektes war für uns das Team von Frau Ass. Jur. M. Rollnik-Mollenhauer vom *Schäffer-Poeschel-Verlag*. Wir danken für die große Geduld mit uns, die vielen Abstimmungsgespräche sowie die vielfältigen redaktionellen und inhaltlichen Hinweise. Uns ist bewusst, dass wir hier bei weitem keine Standard- vielmehr eine zeitintensive Spezialbetreuung genossen.

Schließlich wollen wir den verschiedenen Projektmitarbeitern danken. In der frühen Projektphase unterstützte uns Herr RA Markus Seegy sehr intensiv. Auch die Herren Dipl.-Kfm. Stefan Hofmann und Dipl.-Wirtsch.-Ing. Sebastian Niggemann unterstützten uns in einzelnen Projektphasen.

Last but not least danken wir Herrn RA Ralf Hagenbucher für die außerordentlich gelungene Koordinationsleistung bis zur Fertigstellung des Buches. Als verantwortlicher Redakteur hat er außergewöhnliches geleistet.

In der Hoffnung, dass Ihnen das vorliegende Werk die notwendigen Impulse für eine gelungene Umsetzung der Corporate Governance in ihrem Unternehmen gibt, wünschen wir Ihnen eine angenehme Lektüre.

Bad Zwesten, im November 2005

*Univ.-Prof. Dr. Ronald Gleich
Dr. Karsten Oehler*

P.S.

Hinweise zur Verbesserung oder Anmerkungen senden Sie uns bitte am besten per E-Mail. Bitte nutzen Sie hierzu die E-Mail-Adresse von Prof. Gleich: Ronald.Gleich@ebs.de bzw. Dr. Oehler: Karsten_Oehler@yahoo.de.

1 Corporate Governance-orientierte Unternehmensführung

1.1 Einführende Überlegungen

Alle international agierenden Unternehmen werden in naher Zukunft eine effektive und damit wertschöpfende Corporate Governance-orientierte Unternehmensorganisation aufbauen müssen. Sie entspricht zum einen internationalen gesetzlichen Vorgaben und zum anderen einer unausweichlichen ökonomischen Notwendigkeit. Dies wollen wir nachfolgend einführend erläutern.

Zunächst zum Begriff der Corporate Governance: Diese ist die Kurzformel für den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen zur Leitung und Überwachung eines Unternehmens.¹ Unter Corporate Governance soll demzufolge in den nachfolgenden Ausführungen sowohl die Binnenordnung im Unternehmen selbst als auch die Einbindung des Unternehmens in sein Umfeld verstanden werden.

Dieses Umfeld wird zunehmend globaler. Ein erfolgreiches Überleben in einem solchen globalen Gebilde ist nur dann möglich, wenn ein Unternehmen sich laufend an die sich ständig wandelnde und hochkomplexe Unternehmensumwelt anpasst². Unternehmen handeln demzufolge nicht mehr nahezu isoliert in überschaubaren und statischen, regional begrenzten Märkten, sondern immer mehr in einem weltweiten Netz aus vielschichtigen Beziehungsgeflechten und zwischen den unterschiedlichsten Interessenträgern.³ Es gilt daher, eine Balance zwischen Ökonomie, Ökologie und gesellschaftlichen Belangen zu finden.⁴ Stakeholder und ihre Interessen müssen bei unternehmerischen Entscheidungen berücksichtigt werden. Lieferanten, Kunden, Konkurrenten, Banken, Verbände, verschiedene Staaten und ihre Gesetzgebung, Politik und Gesellschaft, Arbeitnehmer und Anteilseigner und eine nicht zu unterschätzende Abhängigkeit börsennotierter Unternehmen von internationalen Finanz- und Kapitalmärkten bestimmen die Unternehmensumwelt (vgl. Abbildung 1-1).

1.1.1 »Glaubwürdigkeit und Vertrauen« als ökonomische Notwendigkeit

Die Abhängigkeit von Finanz- und Kapitalmärkten sowie von den Stakeholdern hat dazu geführt, dass sich in den letzten Jahren zunehmend die Erkenntnis durchsetzen konnte, dass eine vertrauensschaffende und glaubwürdige Unternehmensführung einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil darstellen kann. Es entspricht der ökonomischen Vernunft, dass zur Vermeidung von Opportunitätskosten die Belange der verschiedenen Interessensträger bei der Unternehmensführung zu berücksichtigen sind. Aufsehen erregende Wirtschaftskandale und Unternehmenszusammenbrüche sowie

1 Vgl. von Werder, 2003, S. 4.

2 Vgl. Horváth, 2003, S. 3 ff.

3 Vgl. auch Thommen, 2003, S. 14 ff.

4 Credit Suisse Group, Geschäftsbericht 2000/2001.

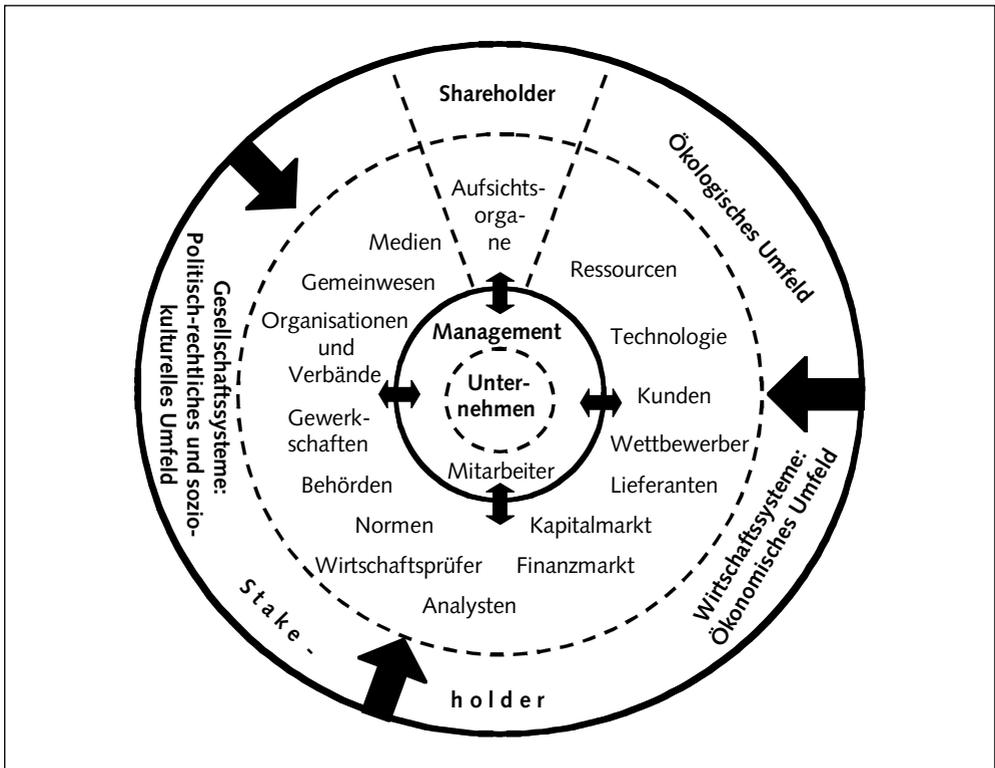


Abb. 1-1: Unternehmensumwelt

die zunehmend von Eigentümern und anderen Stakeholdern empfundene Selbstbedienungsmentalität des Managements haben in der jüngsten Vergangenheit gezeigt, dass eine langfristige, produktive Wertschöpfung ohne eine faire Werteverteilung und ohne die Berücksichtigung der Interessen der Stakeholder auf lange Sicht nicht zu erreichen ist.

Ohne faire Wertverteilung und stakeholderbezogene Interessenberücksichtigung drohen Imageverluste, mangelndes Engagement enttäuschter Arbeitnehmer, Abwanderung von Investoren, Kreditgebern, Zulieferern und Kunden, sowie eine Einschränkung unternehmerischer Handlungsfreiheit durch einen immer enger werdenden, gesetzlich vorgegebenen Handlungsrahmen⁵. Eine grundsätzlich von allen Beteiligten als fair empfundene Werteverteilung (»Win-Win-Situation«) ist demnach die einzig mögliche Basis aller langfristig funktionierenden, stabilen Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme.

Dies hat zu Folge, dass konsequenterweise alle, insbesondere aber börsennotierte Unternehmen, das Wohlwollen und das Vertrauen der Stakeholder, der Finanz- und

⁵ Vgl. v. Werder, 2003, S. 3 ff.

Kapitalmärkte, aber auch der eigenen Mitarbeiter gewinnen müssen, um langfristig erfolgreich zu sein. Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind demzufolge eine wesentliche Voraussetzung für einen gesunden Kapitalmarkt und funktionierende Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme⁶.

Hierbei sind insbesondere auch die Privatanleger zu berücksichtigen. Eine Vielzahl dieser Anleger ist darauf angewiesen, der Unternehmensleitung ein großes Maß an Vertrauen entgegenzubringen. Denn gerade für sie steht der Aufwand einer direkten eigenen Kontrolle und Überwachung der Unternehmensführung in keinem Verhältnis zu ihrem Investment. Sie werden daher in der Regel auf eigene Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen verzichten (sog. »rationale Apathie«) und können wegen mangelnder Abstimmungsmöglichkeiten auch auf den Hauptversammlungen der Unternehmen kaum ihre Interessen wirksam vertreten. Dementsprechend ist es nicht verwunderlich, dass bereits im Jahre 1998 auf deutschen Hauptversammlungen im Schnitt lediglich 61 % des stimmberechtigten Kapitals vertreten waren. Dieser Wert ist seitdem aufgrund des Rückzuges vieler Banken aus der Stimmrechtsverteilung sogar konstant weiter gesunken, so dass momentan größtenteils noch nicht einmal mehr 50% erreicht werden.

Gerade diese Privatanleger scheinen aber auch aus den schlechten Erfahrungen mit dem Neuen Markt gelernt zu haben. Viele versuchen, das Problem dadurch zu lösen, dass sie sich in Aktionärsvereinigungen zusammenschließen, um hierdurch ihrer Stimme gemeinsam Gehör zu verschaffen. Ansonsten bliebe ihnen nur das Vertrauen auf Fähigkeit und Aufrichtigkeit der Unternehmensleitung, der Prüfer sowie der Analysten. Aus offensichtlichen Gründen ist dies keine wirkliche Alternative.

Diese Kleinanlegerverbände werden in ihrer Forderung nach der Durchsetzung des Verhaltenskodex für Unternehmen zunehmend auch von Vertretern großer Investment-Fonds unterstützt. Corporate Governance steht damit ganz oben auf der Agenda aller anstehenden Hauptversammlungen.

1.1.2 Verlust von Glaubwürdigkeit und Vertrauen

Das Vertrauen in viele Unternehmen und Institutionen und ihre Glaubwürdigkeit wurden durch spektakuläre Fälle von eklatantem Managementversagen, Firmenzusammenbrüchen und Finanzskandalen in den letzten Jahren nachhaltig erschüttert. Namen wie Enron, Worldcom, ComRoad, EM-TV, Parmalat, Arthur Anderson, Mannesmann etc. seien hier nur kurz zur Erinnerung erwähnt.

Nach diesen weitreichenden Skandalen hatte das Spitzenmanagement nicht nur in den Augen der Öffentlichkeit einen schweren Stand. Angeprangert wurden unter anderem bewusste, strafrechtlich relevante Manipulationen und offensichtliche oder (vergeblich) vertuschte Unfähigkeit. Insbesondere musste es sich auch dem Vorwurf stellen, nur auf kurzfristige Gewinnmaximierung mit allen Mitteln und um jeden Preis aus zu sein und dabei eine beispiellose Selbstbedienungsmentalität an den Tag zu legen.

6 Vgl. Thommen, 2003, S. 1 ff.

Öffentliche Auftritte wie die des Deutsche Bank Chefs Josef Ackermann im Manesmann-Prozess, Selbstbedienungsaktionen diverser Vorstände bei schlechter Unternehmenslage, Beschlüsse wie etwa jener der Commerzbank-Spitze, die eigenen Einkommen anzuheben und gleichzeitig den Anteilseignern die Dividende und den Mitarbeitern die Betriebsrente zu streichen, werden von vielen Anlegern als Symptom des moralischen Verfalls in den Führungsetagen deutscher Unternehmen interpretiert⁷. So stellte auch der scheidende Bundespräsident Johannes Rau in seiner letzten Berliner Rede im Mai 2004 fest, dass der »Vertrauensverlust [in Deutschland] ganz handfeste Gründe« habe. So müsse man beispielsweise erleben, dass einige, die in wirtschaftlicher und öffentlicher Verantwortung seien, »ungeniert in die eigene Tasche wirtschaften.«... »Das Gefühl für das, was richtig und angemessen ist, scheint oft verloren gegangen zu sein.« ...»Egoismus, Gier und Anspruchsmentalität in Teilen der so genannten Eliten schwächen auch das Vertrauen in die Institutionen selber, wenn deren Repräsentanten oft alle Maßstäbe verloren haben«.

Eilenberger bezweifelt jedoch, dass es sich bei der »öffentlichen Ökonomisierung des Vertrauens wirklich um ein Mittel aus der Krise, oder nicht vielleicht um die Krankheit selbst handelt.«⁸. Hier wird Vertrauen zu Recht als »Schmiermittel des Marktes« gesehen, nicht aber als »Gut, das sich auf dem Markt erwerben ließe«. Eilenberger zitiert hier den auf dem Gebiet der Entscheidungstheorie tätigen Wirtschaftsnobelpreisträger Kenneth Arrow, nach dem Vertrauen unglücklicherweise eine Ware sei, die sich nur schwer kaufen lasse. Werde sie gekauft, hege man sogleich Zweifel, was man da eigentlich erworben habe.

Vertrauen wird daher für Anleger und Kreditgeber letztendlich zum Resultat einer Abwägleistung, die von zwei Faktoren bedingt wird: auf der einen Seite dem wahrgenommenen Risiko, vom Vertrauenskandidaten enttäuscht zu werden, auf der anderen Seite dem zu erwartenden Profit, der sich aus der Gewährung eines Vertrauensvorschlusses ergibt⁹. Eilenberger erkennt hier aber zu Recht, dass derjenige, der das Risiko, enttäuscht zu werden gegen den möglichen Nutzen abwägt, vieles tut. Nur eines nicht: dem Anderen vertrauen.

Bürgern und Kleinanlegern kann daher kein Vorwurf gemacht werden, wenn sie das Buhlen um Vertrauen seitens der Politik und der Wirtschaft momentan eher so auffassen wie Mogli im »Dschungelbuch« das berüchtigte »Vertrau mir!« der Schlange Kaa. Der moderne homo oeconomicus muss daher im Wirtschaftsleben mit gesundem Misstrauen ausgestattet sein. Ein entsprechendes Bedürfnis nach Kontrolle der beteiligten Interessenträgern sollte durch eine gute Governance-Struktur befriedigt werden.

Letzten Endes geht es also darum, Systeme und Organisationsstrukturen zu schaffen, die helfen, den unvermeidlichen Abwägungsprozess zwischen Risiken und Gewinnchancen zu Gunsten des Unternehmens zu entscheiden, wobei Prinzipien wie Transparenz, Publizität und Kontrolle dafür sorgen, dass Anleger und Kreditgeber der Unternehmensführung nicht mehr blind jenes so wertvoll gewordene Vertrauen schenken müssen. Ein Unternehmen, das die Grundprinzipien der Corporate Governance

7 Vgl. Handelsblatt vom 14.04.04.

8 Eilenberger, 2004, S. 104.

9 Eilenberger, 2004, S. 104.

in seiner Unternehmensführung verinnerlicht und sichtbar umsetzt, wird diesem Ziel sicherlich ein gutes Stück näher kommen. »Schmiermittel« des Marktes ist demnach mitnichten das viel zitierte Vertrauen, sondern es sind die umgesetzten Prinzipien der Corporate Governance selbst. Diese sind als Grundlage eines »ökonomischen Vertrauens« am Ende eines durch sie erst ermöglichten Abwägungsprozesses zu sehen.

1.1.3 Neue gesetzliche Regelungen zur Schaffung einer »guten« Corporate Governance

Die Reaktion der Unternehmensumwelt auf die jüngsten Meldungen über Firmenzusammenbrüche und -skandale sowie erneutes Versagen im Managementbereich ließ – wie schon nach entsprechenden Skandalen Mitte der 90er-Jahre – nicht lange auf sich warten. Es wurden wiederum die Forderungen nach einheitlichen Regelungen zur Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen laut. Da hierbei insbesondere das Stichwort Corporate Governance immer mehr ins Zentrum der Diskussion rückte, kam es in der Folgezeit international zu einer Vielzahl von Gesetzen und Gesetzesvorhaben, denen insbesondere Eines gemeinsam war: der Bezug auf Transparenz, Publizität und Kontrolle. Letztlich sollen durch die neuen gesetzlichen Regelungen wieder Glaubwürdigkeit und Vertrauen geschaffen werden.

Für Deutschland sind folgende gesetzliche Initiativen zu nennen:

- die seit 1990 alle vier Jahre erschienen Finanzmarktförderungsgesetze,
- das bereits 1998 in Kraft getretene Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG),
- das 2002 in Kraft getretene Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität,
- der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) in der Fassung vom 02.06.2005,
- das am 25.02.03 vorgestellte 10-Punkte-Programm der Bundesregierung zur Verbesserung der Unternehmensintegrität und des Anlegerschutzes, in dem u. a. enthalten waren:
 - das Anlegerschutzverbesserungsgesetz (AnSVG) vom 28.10.2004,
 - das Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG) vom 04.12.2004,
 - das Bilanzkontrollgesetz (BilKoG) vom 15.12.2004,
 - das Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG) vom 22.09.2005,
 - das Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz (KapMuG) vom 16.08.2005,
 - das Gesetz zur Offenlegung von Vorstandsgehältern (VorstOG) vom 03.08.2005.

Beispielhaft seien auch einige internationale Initiativen genannt:

- der seitens der amerikanischen Regierung 2002 in Rekordzeit verabschiedete Sarbanes-Oxley Act vom 30. Juli 2002,
- der im Mai 2003 vorgestellte Aktionsplan der EU-Kommission zur Modernisierung des Gesellschaftsrechts und Verbesserung der Corporate Governance in der EU (EU-Kommission, 2003),
- der im Januar 2004 in Kraft getretene niederländische Tabaksblatt-Code,

- das französische Loi de Sécurité Financière (LSF-Gesetz) vom August 2003,
- das spanische Ley de Transparencia von 2003.

Hierdurch sehen sich insbesondere die international agierenden, börsennotierten Unternehmen einer Vielzahl neuer Regelungen und Vorgaben gegenüber, die einen neuen rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens schaffen: die Umsetzung der Grundgedanken der Corporate Governance. Diese beinhaltet, wie bereits ausgeführt, sowohl die Binnenordnung im Unternehmen selbst, aber auch die Einbindung des Unternehmens in sein Umfeld.

Nach Lück¹⁰ geht »gute« Corporate Governance aus kapitalmarktorientierter Perspektive über die gesetzliche Unternehmensverfassung hinaus. Sie umfasst:

- die gesamte Organisation der Führung, Verwaltung und Überwachung von Unternehmen,
- die Orientierung derselben an den maßgeblichen Interessen der Shareholder und Stakeholder sowie
- neben der Regelungsordnung auch deren konsequente Umsetzung in der Praxis.

Die Vorgaben zur Corporate Governance machen allerdings tiefe Eingriffe in bestehende Managementsysteme erforderlich. Diese betreffen insbesondere:

- Früherkennungssysteme und Risikomanagement,
- erhöhte Haftung und Verantwortlichkeit der Unternehmensführung bei gleichzeitig abnehmender Versicherbarkeit,
- Quartals- und Jahresabschlüsse,
- interne und externe Revision,
- Kommunikation mit Stakeholdern.

Die Unternehmensführung und ihre Werkzeuge müssen daher schnell und effizient in Einklang mit neuen gesetzlichen Vorgaben, den neuen Corporate Governance-Grundsätzen und -Strukturen sowie den Anforderungen der wirtschaftsprüfenden Praxis gebracht werden. Es gilt, die bestehenden Organisations- und Berichtsstrukturen anzupassen und möglichst leistungsfähige Instrumentarien zu entwickeln und zu implementieren.

1.1.4 Corporate Governance als Chance auf dem Weg zum wertschöpfungsorientierten Management

Es ist noch immer nicht abschließend geklärt, ob die neuen Corporate Governance-Strukturen auch für die Unternehmen wertschöpfend sind. Die neuen Corporate Governance-Strukturen bringen teils aufwändige und kostenintensive externe und interne Überwachungs- und Berichtspflichten mit sich, die unter Effizienzgesichtspunkten durchaus auch negative Auswirkungen haben können¹¹.

10 Vgl. Lück, 2001, S. 6.

11 Vgl. v. Werder, 2003, S. 20.

Trotzdem scheint eine zunehmende Zahl von institutionellen Investoren auf dem internationalen Finanzmarkt die Governance-Strukturen eines Unternehmens in ihre Investitionsentscheidung mit einzubeziehen. Nach einer vielzitierten McKinsey-Studie, basierend auf Umfragen aus den Jahren 2000 und 2002¹², sollen diese Investoren teilweise sogar bereit sein, für Anteile an Unternehmen mit einer »guten Corporate Governance« einen regional abhängigen Kursaufschlag zu zahlen (vgl. Abbildung 1-2).

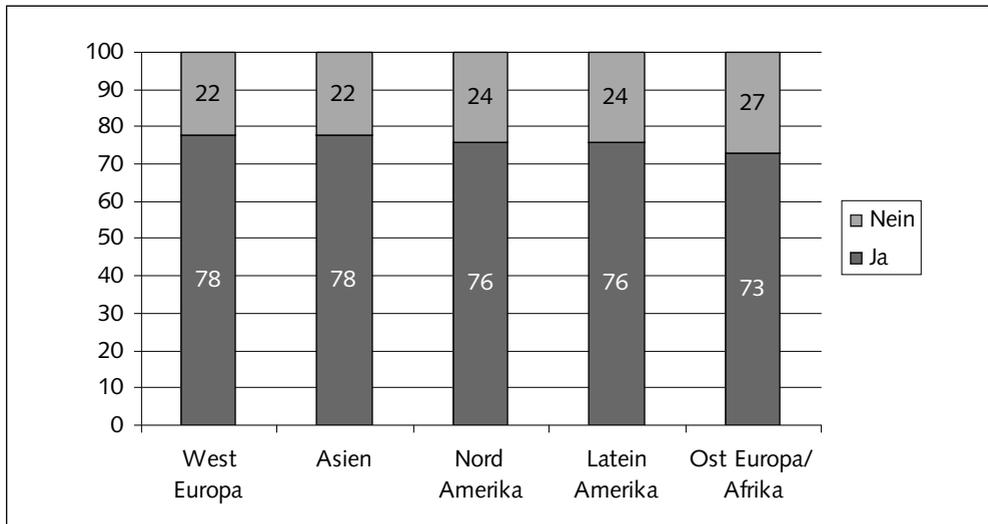


Abb. 1-2: Investoren, die bereit sind, regionale Aufschläge zu zahlen (2002)¹³

Der Rahmen der hierbei ermittelten Aufschläge reichte von 11 bzw. 14% in Nord Amerika und Europa bis hin zu über 40% in Entwicklungs- und Schwellenländern, einschließlich der Länder des ehemaligen Ostblocks, deren Wirtschafts- und Rechtssystem seitens der Anleger ansonsten eher wenig Vertrauen entgegen gebracht wird (Abbildung 1-3).

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sind ein hohes Maß an Transparenz, zeitnaher Publizität und eine möglichst unabhängige, sowohl unternehmensinterne als auch -externe Kontrolle der Managemententscheidungen wichtige Kriterien, um über Investition oder Desinvestition entscheiden zu können. Die Verpflichtung zur Übernahme dieses neuen Ordnungsrahmens sollte demnach nicht als Bürde, sondern als Chance begriffen werden. Es ergibt sich hierdurch die Möglichkeit, die Unternehmensführung und die ihr zur Verfügung stehenden Hilfsmittel und Instrumente so umzugestalten, dass sie sich nicht nur in den neuen Ordnungsrahmen einfügen, sondern auch unter Effizienzgesichtspunkten den Herausforderungen der hohen Dy-

12 McKinsey, 2002.

13 Vgl. McKinsey, 2002.

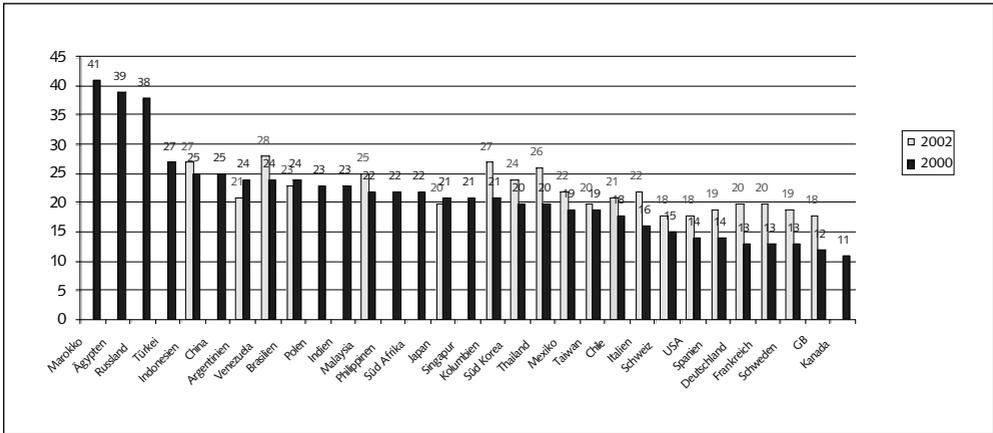


Abb. 1-3: Corporate Governance aus Anlegersicht¹⁴

namik und Komplexität einer globalen Unternehmensumwelt gerecht werden. Gerade bei effizientem Einsatz können die Corporate Governance-Grundsätze Transparenz, Publizität und Kontrolle im Unternehmen Führungsaufgaben erleichtern. Dies wiederum steigert internes wie externes Vertrauen in das Unternehmen, wodurch günstige Bedingungen für eine produktive Wertschöpfung und faire Werteverteilung geschaffen werden. Allein dadurch kann es also bereits zu einem wesentlichen Wettbewerbsvorteil kommen, der im Idealfall den Unternehmenswert erhöht.

Auch durch die mit Basel II verbundenen Ratingprozesse werden künftig verstärkt Transparenz, Publizität und Kontrolle im Unternehmen erforderlich. Insbesondere wird sich das Reporting zunehmend an eben diesen Ratinggesichtspunkten orientieren müssen. Nahmen die Banken bislang die Eigenkapitalhinterlegung pauschal in Höhe von 8% vor, verlangt Basel II nun, diese in Abhängigkeit der Ausfallwahrscheinlichkeit auszuweisen. Letztere soll über ein Rating ermittelt werden, wobei zwei Verfahren zur Verfügung stehen: das interne und das externe Rating.

Beim externen Rating kann auf die Bewertung von unabhängigen Ratingagenturen wie Moody's oder Standard & Poors zurückgegriffen werden. Diese Agenturen konzentrieren sich allerdings nur auf Großunternehmen, von den ca. 3,3 Millionen deutschen mittelständischen Unternehmen haben bislang erst einige tausend einen entsprechenden Ratingprozess durchlaufen. Insofern wird sich hier ein eigenständiger Markt noch entwickeln müssen.

Daneben werden die Banken auch auf ein eigenes, internes Ratingsystem zurückgreifen, das voraussichtlich die klassische Kreditwürdigkeitsprüfung ablösen wird. Abschlüsse nicht publizitätspflichtiger Unternehmen sind somit nicht mehr nur aus steuerlichen Gesichtspunkten, sondern auch unter dem Aspekt der Beurteilung im Rating zu erstellen. Das Unternehmen muss darlegen können, dass die bereitgestell-

¹⁴ Vgl. McKinsey, 2002.