



Lehrveranstaltung:

Operatives
Management

-

Wintersemester 2008 / 2009

Corporate Governance

-

Überblick über die Konzepte
Supervisorenkonzepte
Wettbewerbskonzepte
Selbstverpflichtungen/ Codes of Best Practice

Corporate Governance Kodex als Ergebnis wirtschaftshistorischer Entwicklungen

Unternehmensverfassung

Gesamtheit aller Regelungen, durch die die Verhaltensweisen einer Unternehmung gegenüber ihren Marktpartnern und gegenüber anderen, für ihr Verhalten maßgeblichen Gruppen und Institutionen bewusst gestaltet werden, soweit diese Regelungen **nicht die Marktbeziehung** betreffen. Die Unternehmensverfassung regelt die Zwecksetzung, das Kompetenzsystem und legt die **Grundstruktur der inneren Ordnung** des Unternehmens fest.



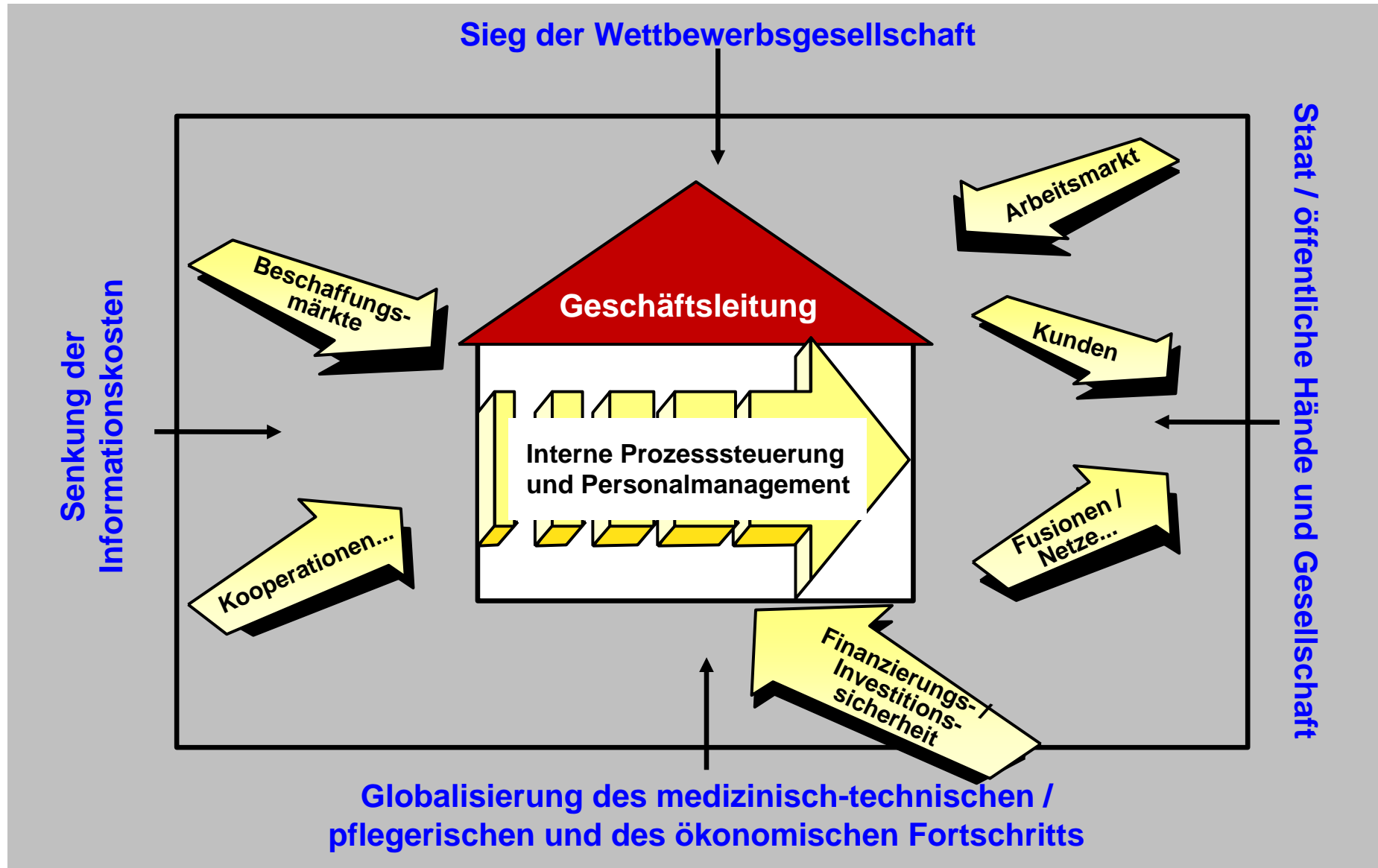
Unternehmenspolitik

... beschreibt die Auseinandersetzung mit den Wertvorstellungen und Interessen aller am Unternehmen beteiligten oder von ihren Handlungen betroffenen Gruppen und die permanente Pflege tragfähiger Beziehungen zu diesen Gruppen. Unternehmenspolitik steckt einen Entwicklungspfad für die Zukunft des strategischen und operativen Verhaltens.

Unternehmensethik

Eine Unternehmensführung handelt ethisch genau dann, wenn sie im Falle von Konflikten mit Bezugsgruppen der Unternehmung die dialogische Verständigung mit den Betroffenen sucht mit dem Ziel, begründete Normen zu finden, die dann im Sinne einer Selbstbindung verbindlich in Kraft gesetzt werden, um die konfliktrelevanten Auswirkungen des Gewinnprinzips bei der Steuerung der Unternehmensaktivitäten zu begrenzen.

Entwicklungen, die zur Gestaltung der Prozesse i,S.d. Corporate Governance zu berücksichtigen sind (hier am Bsp. der Gesundheits- und Sozialmärkte)



Sieg der Wettbewerbsgesellschaft

- Mehr Marktorientierung
- Interne Professionalisierung
- Priorität für das Kostenmanagement
- Vermehrte Privatisierung
- Fusionen und Kooperationen
- Rückzug der Politik aus der operativen Ebene

Globalisierung des technischen und des ökonomischen Fortschritts

- Gezieltes Innovationsmanagement
- (Internationales) Benchmarking
- Grenzüberschreitender Wettbewerb (Europa)
- Fallbezogene, ergebnisorientierte / wirkungsorientierte Vergütungssysteme



Bedeutsamkeit für Leitung und Aufsicht

Senkung der Informationskosten

- Einfluss des Internets:
- B2C-Beziehungen
- B2B-Beziehungen
- Internes Kosten- und Leistungscontrolling
- Kundenorientierung

Staat, öffentliche Hände und Gesellschaft

- Rückzug des Staates aus der Finanzierungsverantwortung
- Bedeutungsverlust für Sozial- und Gesundheitsplanung
- Nutzung des Kapitalmarktes
- Aufbau eines Investor-Relationship
- Wettbewerbsbedingte Innovation

Die Ergebniskriterien

Leitung / Geschäftsführung / Vorstand		Aufsichtsgremium	
Kunden-zufriedenheit	Mitarbeiter-zufriedenheit	Gesellschaftliche Verantwortung	"Geschäfts-" ergebnisse
Was leistet die Organisation im Hinblick auf die Zufriedenheit der (externen) Kunden?	Was leistet die Organisation im Hinblick auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter?	Was leistet die Organisation im Hinblick auf die Erfüllung der Bedürfnisse und Erwartungen der Öffentlichkeit?	Was erreicht die Organisation im Hinblick auf die geplanten Organisationsziele aus medizinischer, pflegerischer, betreuerischer und finanzieller Sicht?
Ansatzpunkte: Image Produkte und Dienstleistungen Verkaufs- und Serviceleistungen Loyalität	Ansatzpunkte: Motivation und Mitwirkung Zufriedenheit Dienstleistungen der Organisation für die Mitarbeiter	Ansatzpunkte: Verhalten als verantwortungsbewusster Mitbürger Beitrag zum Umweltschutz Einsatz von formalen Managementsystemen	Ansatzpunkte: Daten aus GuV und Bilanz Kennzahlen Marktanteil Vermögenswerte

Corporate Governance - Konzepte

Corporate Governance als System, mit dem Unternehmen geführt und kontrolliert werden.

Kernaufgabe der Corporate Governance ist die Gestaltung von Führung und Kontrolle, so dass die langfristige Existenzsicherung der Organisation gewährleistet wird und es zu einem Interessenausgleich zwischen allen internen und externen Anspruchsgruppen kommt.

Supervisoren- konzepte

- Verwaltungsrat/
Aufsichtsrat
- Revisoren/ Wirtschafts-
prüfer
- Institutionelle Anleger

Wettbewerbs- konzepte

- Kapitalmarkt
- Arbeitsmarkt für
Manager

Codes/ Selbstver- pflichtungen

- Deutscher Corporate
Governance Kodex
- NYSE Listing Standards
- coCe of Business Conduct
and Ethics (SEC)

Grundgedanke:

- ✚ Die Verfassung einer Publikumsgesellschaft sieht Kontrollinstitutionen vor, die als „Supervisoren“ interpretiert werden können
- ✚ Die Supervisoren verwandeln die Prinzipal-Agent-Beziehung in eine Prinzipal-Supervisor-Agent-Beziehung
- ✚ u.U. verfolgt jedoch auch Supervisor vom (Klein-)Aktionär abweichende Interessen

Supervision durch

- 📄 Hauptversammlung / Stockholder Meeting
- 📄 Aufsichts- / Verwaltungsrat / Board
- 📄 gesetzlich vorgeschriebene Prüfungen, insbesondere die Pflichtprüfung des Jahresabschlusses durch vereidigte Wirtschaftsprüfer / Revisoren

Hauptversammlung / Stockholder-Meeting und Grossaktionäre

Versammlung der Aktionäre, in der diese bestimmte im Gesetz und im Statut festgelegte Rechte ausüben können.
z.B.:

- ✚ Bestellung der Mitglieder des Verwaltungsrats
- ✚ Entlastung der Mitglieder von Geschäftsführung / Verwaltungsrat
- ✚ Bestellung der Abschlussprüfer
- ✚ Satzungsänderungen (Dreiviertelmehrheit erforderlich!)
- ✚ Massnahmen der Kapitalbeschaffung / Kapitalherabsetzung
- ✚ Auflösung der Gesellschaft

Aufsichtsrat / Verwaltungsrat / Board als Supervisor

- ✚ Ein-Kammer- vs. Zwei-Kammer-Systeme
 - Ein-Kammer-Systeme: Board of Directors
 - Zwei-Kammer-System: Vorstand und Aufsichtsrat
 - Supervision durch externe Direktoren oder Aufsichtsrat

- ✚ Board als Supervisor
 - Vorteile:
 - Spezialisierungsvorteile (Insiderwissen etc.)
 - Disziplinierungsinstrumente gegenüber Management, z.B.
 - Zustimmungspflichtige Geschäfte
 - Bestellung und Entlassung der Unternehmensführung
 - Festlegung der Entlohnungsschemata der Unternehmensführung

Kritische Frage: Stimmen die Anreize?

- Problem der Überkreuz-Verflechtungen
- Verfolgung eigener Interessen aus der Verwaltungsratsposition heraus

z.B. Bankenvertreter wirken auf Minimierung der Risiken hin, um eigene Kredite zu sichern (Problem des Besitzes und Handels mit Firmenaktien)

z.B. Zurückhaltung bei der Aufdeckung von Skandalen, um Sperrfristen einhalten zu können (Problem der Mandatshäufung / Problem der unzureichenden Haftung)

Wirtschaftsprüfer als Supervisoren

Vorteile:

- + Wirtschaftsprüfer nehmen eine externe Prüfung des Jahresabschlusses vor (Gesetzes- und Ordnungsmässigkeitsprüfung)

Nachteile:

- „schlechtes Management“ ist kein Verstoß gegen Rechnungslegungsvorschriften
- Erwerb von spezifischem Know-how der Prüfer

Grundgedanke:

- ✚ Wettbewerb auf funktionsfähigen Märkten dämmt diskretionäres Managerverhalten ein
- ✚ Die beste CG bieten transparente, wettbewerbsintensive Märkte
- ✚ Aktionäre sind nicht schutzlos, wenn Manager Wettbewerb ausgesetzt sind!

Wettbewerb auf ...

- ✚ Kapitalmärkten
- ✚ dem Arbeitsmarkt für Manager
- ✚ Gütermärkten (Wettbewerb verringert Gewinnmargen. Aktionäre profitieren gerade von der Umgehung des Wettbewerbs auf Gütermärkten!)



Wettbewerb auf Kapitalmärkten

- ✚ Manager bewerben sich um das Kapital der Anleger
- ✚ Anleger wählen rentabelstes Investitionsprojekt aus
- ✚ Rentabilität ist ein leicht messbares Selektionskriterium (Dividendenertrag, sonstige Ausschüttungen, Kursgewinne)

Logik:

Schlechte Performance des Managements wird durch die Verweigerung von „neuem“ Geld bestraft

Problem der Nicht-Entziehbarkeit von Aktienkapital:

- ✚ Kapitalverwehrung, aber keine Kapitalentzug, d.h. keine unmittelbare Sanktionierung
- ✚ Aktionär kann Management nicht disziplinieren (keine „Voice“), sondern nur durch Aktienverkauf „loswerden“ (Exit)
- ✚ Beim Verkauf wegen offensichtlich schlechtem Management schädigt Aktionär sich auch selbst, denn er muss Preisabschläge in Kauf nehmen

Folgen:

Disziplinierungsmechanismus wirkt nur dann, wenn neues Geld zur Finanzierung neuer Projekte notwendig ist

Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt für Manager

- ✚ Hochbezahlte Positionen sind nur begrenzt vorhanden
- ✚ Nachrücker von unten schaffen zusätzlichen Wettbewerbsdruck

Logik:

Manager können Rückflüsse auf Investitionen in ihr Humankapital nur dann realisieren, wenn sie erfolgreich sind. Reputationsverluste aufgrund von schlechten Erfolgskennzahlen, Skandalen oder Konkurs senken Chancen auf dem Arbeitsmarkt.

Probleme:

- ✚ Performance wird von endogenen und exogenen Faktoren beeinflusst
- ✚ Manager kann Erfolgskennzahlen manipulieren
- ✚ Über die Qualität von Topmanagern urteilen häufig Topmanager
 - ⇒ *Keine Störer und Regelbrecher erwünscht!*

- ✚ Selbst das Argument, dass „konsumorientierte“ Manager sich von effizienzorientierten Managern zuarbeiten lassen, zieht nicht
 - ⇒ *Der Arbeitsmarkt für Manager hat bereits versagt, wenn die Existenz schlecht kontrollierter Topmanager gebraucht wird*



Corporate Governance – Selbstverpflichtungen / Codes of Best Practice

Eigentlich keine eigenständige Kategorie

⇒ **Rückverweis auf funktionsfähigen Wettbewerb
und / oder Supervision**

anglo-amerikanisches Verständnis

Corporate Governance umfasst auch die Ausgestaltung und Regelung der Börsen, der Kapitalmärkte und der Märkte für Unternehmenskontrolle

deutsches Verständnis

Corporate Governance umfasst die Regelung der Binnenverhältnisse einer Organisation, im speziellen die Leitungs- und Aufsichtsfunktion und deren Verhältnis untereinander

Inhalte

DCGK

(Fassung vom 6.6.2008)

1. Präambel
2. Aktionäre und Hauptversammlung
3. Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat
4. Vorstand
5. Aufsichtsrat
6. Transparenz
7. Rechnungslegung und Abschlussprüfung



Deutscher Corporate Governance Kodex

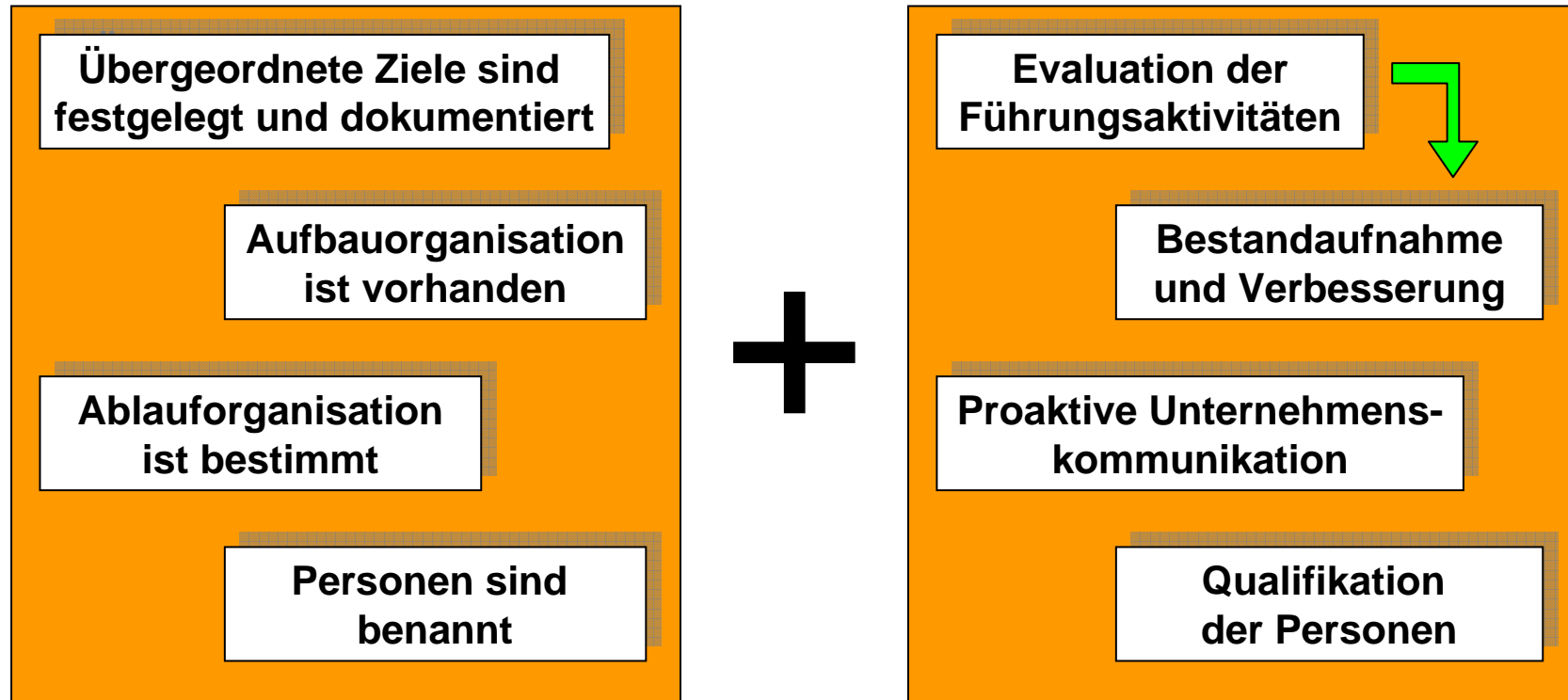
Präambel

- ✚ Transparenz und Nachvollziehbarkeit
- ✚ Vertrauen von Anlegern, Kunden, Mitarbeitern und Öffentlichkeit in Leitung und Überwachung fördern

- ✚ **Duales Führungssystem** (Vorstand / Aufsichtsrat)
Mitglieder des Aufsichtsrats: 1/3 - Parität (bei > 500 MA); Parität (bei > 2.000 MA);
Zweitstimmrecht AR-Vorsitzender (bei > 2.000 MA)
 - 📖 **Empfehlungen** („soll“)/ **Anregungen** („sollte“, „kann“)
 - 📖 **jährliche Überprüfung** des Kodex, ggf. Anpassung

In erster Linie für dt. börsennotierte Aktiengesellschaften, Empfehlung zur Verwendung auch in nicht-börsennotierten Gesellschaften

Kriterien guter Corporate Governance



DCGK verzichtet komplett auf Instrumente zur Umsetzung guter Corporate Governance




➤ Welche Instrumente unterstützen eine gute Corporate Governance?

Neben den folgenden Instrumenten als wichtige Basis zur Realisation einer guten Corporate Governance spielen **weitere Aspekte** eine wichtige Rolle:

- Interaktion von Leitungs- und Aufsichtspersonen
- Bewusstsein über Rechte und Pflichten der Zusammenarbeit
- angemessene Qualifikation der Führungskräfte
- permanente Kommunikation und Qualifikation der Führungskräfte

Instrumente zur Umsetzung

Instrumente zur Umsetzung können den drei Bereichen

-  Controlling
-  Leitung und Aufsicht
-  Risikomanagement

zugeordnet werden.

Controlling (operativ)

Instrumente	Bearbeitungsgegenstand	Funktion bei CG
Kosten-rechnungs-systeme (Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung)	<p>Die Kosten- und Leistungsrechnung bildet eine Grundlage des operativen Controlling. Mit ihrer Hilfe wird:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ die Kosten- und Leistungserfassung erledigt (KAR), ■ die Steuerung der Kosten und Leistungen sowie Partizipation der Führungskräfte möglich (KSR), ■ die Kalkulation der Entgelte/ Vergütungen ermöglicht und die Finanzierung gesichert (KTR). 	<p>Die KAR, KSR und KTR bilden einen wesentlichen Standard und die Grundlage zur Umsetzung der Corporate Governance</p>
Budgetierung und Wirtschafts-planung	<p>Budgetierung und Wirtschaftsplanung sind zentrale Elemente des Controllings. Werden sie nach dem Gegenstromverfahren durchgeführt, ist es möglich die Budgetverantwortlichen in den finanziellen Planungsprozess einzubeziehen.</p>	<p>Die Leitung ist für die operative Planung der Finanzen zuständig. Die Aufsichtsebenen verabschieden den Plan und sollten über dessen Umsetzung in Kenntnis gesetzt werden</p>
Berichts-wesen und Kennzahlen	<p>Das Berichtswesen fasst für die betriebliche Steuerung und Führung des Unternehmens wichtige Daten und Kennzahlen komprimiert und empfängerorientiert zusammen. Soll-Ist-Vergleiche sind ein Bestandteil des Berichtswesens.</p>	<p>Jedes Leitungsorgan benötigt zur Steuerung ein funktionsfähiges und wirtschaftlich funktionierendes Berichtswesen, mit dessen Hilfe Aufsichtsebenen über die U.-entwicklung informiert werden.</p>

Controlling (strategisch)

Instrum- ente	Bearbeitungsgegenstand	Funktion bei CG
Umfeld- analyse	Die Umfeldanalyse beschäftigt sich mit den für eine Organisation relevanten Umfeldsituationen und Entwicklungen.	Ein zentraler Bestandteil der U.-leitung ist es, die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu entwickeln. Die Umfeldanalyse kann dem Vorstand eine wertvolle strategische Entscheidungshilfe sein.
Portfolio- Methode	Die Portfolio-Methode ermöglicht die Produktplanung und Strategieentwicklung im Bezug auf das Angebot.	Strategieentwicklung und Abstimmung der Strategien sind Aufgabe des Vorstands im Zusammenwirken mit den Aufsichtsebenen. Die Portfolio-Methode kann dabei eine Unterstützung für die Entwicklung, Dokumentation, Kommunikation und Maßnahmenumsetzung von Strategien sein.
Balanced Score- card (BSC)	Grundidee: finanzwirtschaftliche Kennzahlen (Spätindikatoren) müssen durch Frühindikatoren erweitert werden. Für jede Perspektive werden Ziele, Kennzahlen, Vorgabewerte und Maßnahmen definiert. Die BSC schlägt über Ursache-Wirkungsketten die Brücke von normativer über strategische zu operativer Ebene	Die BSC ist sowohl für Leitungsgremien als auch die Aufsichtsebene ein wichtiges Instrument. Sie erlaubt sowohl die Steuerung über die Formulierung der Ziele, Kennzahlen und Vorgabewerte durch den Vorstand als auch die transparente Kontrolle durch die Aufsichtsebenen. Die Organisations- und Bereichs- oder Abteilungs-Scorecards ermöglichen die Umsetzung des Corporate-Governance-Gedankens.

Instrumente zur Umsetzung

Führung und Aufsicht

Instrumente	Bearbeitungsgegenstand	Funktion bei CG
<p>Instrumente für die Hauptversammlung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Rechtsform? ■ Checklisten zur Einberufung ■ Mustertagesordnung ■ Entlastungsvorlagen 	<ul style="list-style-type: none"> - Willensbildungsorgan des Unternehmens - in der Regel einmal jährlich - Verschiedene Formalien sind zu beachten. 	<p>Die HV verabschiedet zukunftsweisende Maßnahmen. Eine transparente Durchführung der HV bildet eine wesentliche Grundlage für gute Corporate Governance.</p>
<p>Instrumente für das Zusammenwirken von Leitung und Aufsicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Geschäftsordnung für die Leitung ■ Checklisten für zu stimmungspflichtige Geschäfte und die Gewährung von Krediten ■ Gliederungsvorlagen für den Geschäftsbericht inkl. Formblatt einer Entsprechungserklärung ■ Kooperations- und Fusionsmanagement ■ Prozessbeschreibung 	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationswege und -mittel, Geschäfts- und Informationsordnungen sollten festgelegt sein (insbes. Def. zustimmungspfl. Geschäfte und Gewährung von Krediten an Mitglieder des Leitungs- und Aufsichtsgremiums) - Geschäftsbericht spiegelt Arbeit von Leitungs- und Aufsichtsgremium wider. Strukturierte Gliederung ermöglicht transparente Darstellung nach außen 	<p>Der DCGK schreibt eine strikte Trennung von Leitung und Aufsicht vor. Dennoch werden dem Aufsichtsgremium gewisse Mitspracherechte eingeräumt. Diese müssen im Unternehmen individuell nach den Regelungen des Kodex vereinbart werden.</p>

Instrumente zur Umsetzung

<p>Instrumente für das Leitungsgremium:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Geschäftsverteilungsplan ■ Stellenbeschreibung ■ Kompetenzprofile 	<p>Vorstand oder Geschäftsführung leiten das Unternehmen in eigener Verantwortung.</p> <p>Je umfangreicher die Aufgaben, desto wichtiger wird eine klare Aufgabenverteilung.</p>	<p>Transparenz über die Verteilung der Aufgaben innerhalb der Leitung</p>
<p>Instrumente für das Aufsichtsgremium:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Geschäftsordnung ■ Kompetenzprofil ■ Umgang mit Interessenkonflikten ■ Checkliste Effizienzprüfung ■ Aufsichtsrat und Abschlussprüfung ■ Haftung und Verantwortung der Mitglieder des Aufsichtsgremiums 	<p>Verschiedene Kompetenzen innerhalb des Aufsichtsgremiums sollten sich ergänzen.</p> <p>Mögliche Interessenskonflikte der Mitglieder sind im Vorfeld zu beachten und zu regeln.</p>	<p>Der DCGK hebt die Arbeit des Aufsichtsgremiums zunehmend hervor.</p> <p>Die professionelle Ausübung eines Mandats setzt eine qualifizierte Zusammensetzung und eindeutige Regelungen bzgl. der Tätigkeiten des Gremiums voraus.</p>

Instrumente zur Umsetzung

<p>Transparenz: Internet- transparenz</p>	<p>Die Internetseiten eines Unternehmens dienen der umfassenden Kommunikation des Unternehmens mit der Öffentlichkeit, wobei dem Unternehmen die Gestaltung der Seiten freisteht.</p> <p>Marketinginstrument z.B. zur:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Information der Kunden ■ Rekrutierung neuer Mitarbeiter ■ Information der Kapitalmarktteilnehmer <p>Übersichtlichkeit der Internetseite</p>	<p>Transparenz ist ein wesentliches Thema im DCGK. In der Präambel heißt es, dass dieser das Governance-System transparent und nachvollziehbar machen soll. Er will das Vertrauen fördern.</p>
<p>Rechnungslegung und Abschluss- prüfung</p>	<p>Der Begriff der Rechnungslegung wird in §259 BGB definiert. Dieser ist Grundlage für die Arbeit der Verantwortlichen der Unternehmen. Lageberichte als Ergänzung zum Jahresabschluss.</p> <p>Die Rechnungslegung wird einmal jährlich auf ihre Richtigkeit überprüft. Ziel des Unternehmens ist ein uneingeschränkter Bestätigungsvermerk.</p>	<p>Die Rechnungslegung im DCGK orientiert sich an den Regelungen des Aktiengesetzes.</p> <p>Besonders hervorgehoben wird die Bedeutung der Abschlussprüfung als Kontrollinstrument des Aufsichtsgremiums.</p>

Risikomanagement

Instrumente	Bearbeitungsgegenstand	Funktion bei CG
Risikoidentifikation	Systematische und Kontinuierliche Erkennung und Erfassung aller das Unternehmen betreffenden Entwicklungen mit Zielabweichungspotenzial.	Grundlage für die Durchführung der Aufgaben des Vorstandes im Zusammenhang mit dem Risikomanagement
Beschreibung der Risikobereiche	Kategorisierung der operativen und strategischen Risiken, um einen Überblick über die Vielzahl aktueller und zukünftiger Risiken zu erhalten	Notwendige Stufe bei der Einführung eines Risikomanagementsystems für angemessenes Risikomanagement und -controlling
Risikoanalyse	Risikokategorien hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeiten bewerten und die Schadenshöhe abschätzen. Frühzeitige Erkenntnis und Begrenzung der Auswirkungen von Risiken	Aufgaben auf Vorstand und Aufsichtsrat verteilt.
Risk Map	Graphisches Instrument zur Darstellung der Risiken, des Schadensausmaßes und der Eintrittswahrscheinlichkeit	Die Risk Map ist nicht nur Analyse- sondern auch Kommunikationsinstrument, welche die Kommunikation zwischen Leitung und Aufsicht darüber ermöglicht.

Instrumente zur Umsetzung

<p>Management-informations-system (MIS)</p>	<p>Liefert den Unternehmensverantwortlichen Informationen zur Vorbereitung strategischer und taktischer Entscheidungen. Ziel: aufbereitete und zeitnahe Berichtserstattung, die die Entwicklung von Rentabilität, Soll/Ist-Abweichungen und Kapazitätsabweichungen abbildet.</p>	<p>Kurzfristige und präzise Versorgung der Verantwortlichen mit unternehmensrelevanten Daten</p>
<p>Controlling des Risiko-managements</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufdecken von Schwachstellen und Defiziten des Risikomanagementsystems. ■ Begleitung des Risikomanagementprozesses 	<p>Risikoprozessüberwachung als Rückkopplung und Überwachung, das die tatsächliche Risikolage der geplanten Risikolage entspricht.</p>
<p>Krisenfrüh-erkennung/ -management</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ möglichst frühzeitige Krisenerkennung ■ konsequente Krisenbewältigung <p>✚ Dauerhafte Senkung des allgemeinen Unternehmensrisikos für die Zukunft</p>	<p>Aufgabe der Koordination und Durchführung von Kommunikationsanstrengungen mit dem Ziel, negative Konsequenzen wie Vertrauensverlust, Imageeinbußen etc. bei Krisen und Konflikten zu vermeiden.</p>



**Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit !!!**