

Kapitel 5
Steuerungsprozesse



ENTWURF

Corporate Governance
und ihre Interdependenzen zur Corporate Identity

- 1 Was ist Corporate Governance?
- 2 Überblick
- 3 Modelltheoretische Ansätze anhand von Beispielen
- 4 Interdependenzen zur Corporate Identity



Warum?

„Nötig sind fundamentale Reformen bei der Börse, um das Vertrauen der Investoren wieder herzustellen“, sagte Hevesi. „Dazu gehört auch, das Modell einer guten Corporate Governance, Verlässlichkeit und Transparenz für die gesamte Finanzgemeinde aufzubauen.“ (Financial Times Deutschland, 19.09.2003)

Gründe für das gesteigerte Interesse an der Corporate Governance Problematik sind u. a. die Diskussion über die Effizienz des zweistufigen deutschen Vorstand-Aufsichtsrat-Systems, die kontroversen Debatten über die Einführung von Shareholder-Value-Konzepten und die (vermeintlich) zu hohen Managementgehälter aufgrund von Aktienoptionsplänen, die stark ansteigende Zahl auch feindlicher Unternehmensübernahmen, die Strukturprobleme in Asien, (...) oder der immer härter werdende Wettbewerb um Finanz- und Humankapital.

1 Was ist Corporate Governance?

Corporate Governance befasst sich mit dem Recht der Unternehmensverfassung. Ihre Aufgabe ist die effizienzorientierte Gestaltung der Spitzenorgane insbesondere von Kapitalgesellschaften. Sie umfasst somit

- ▶ Rechte
- ▶ Aufgaben (z.B. strategische Ausrichtung des Unternehmens)
- ▶ Verantwortung (z.B. Risikomanagement und -controlling)

der gesellschaftlichen Organe der Anteilseigner, der Mitarbeiter und der übrigen Interessensgruppen (Shareholder/Stakeholder-Ansatz), welche vom Unternehmen betroffenen sind.

Ziel der Corporate Governance ist es, die Transparenz und Kontrolle der Unternehmensführung zu steigern und somit das Management verantwortungsbewusst zu gestalten.

Corporate Governance

- ▶ Transparenz
- ▶ standardisierte Informationen
- ▶ verbesserte Kommunikation
- ▶ Kontrolle börsennotierter Unternehmen

2 Überblick

Die Orientierung an der verantwortungsbewussten Unternehmensführung soll der Binnenorganisation der Leitung und Kontrolle den Interessensausgleich zwischen den beteiligten Anspruchsgruppen gewährleisten.

Wer sind die Anspruchsgruppen?

Corporate Governance regelt die Macht- und Einkommensverteilung in einem Unternehmen. Die Klärung, wer dem legitimen Recht nach Entscheidungen treffen darf, verlangt die Berücksichtigung des Shareholder Value- oder des Stakeholder-Konzepts und deren vorausgegangene Probleme.

- ▶ Prinziple-Agent-Theorie (Interessenskonflikte zwischen Management und Anteilseignern)
- ▶ Shareholder-Value-Konzept (Interessen der Anteilseigner stehen im Vordergrund)
- ▶ Stakeholder-Ansatz (Berücksichtigung aller Anspruchsgruppen)

- ▶ Organisation der Leitung und Kontrolle
- ▶ Interessensausgleich zwischen Shareholder / Stakeholder

- ▶ Shareholder Value-Konzept
- ▶ Kombinierte Anteils- und Mitarbeiterorientierung
- ▶ Stakeholder Ansatz

3 Modelltheoretische Ansätze

Die Optimierung der Leitung und Überwachung ist grundsätzlich nur dann gewährleistet, wenn die spezifischen gesetzlichen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Gegebenheiten eines Landes berücksichtigt werden. Deren Wahl ist abhängig von dem Funktionieren der Märkte und den nationalen Vorlieben der Rechtssysteme und Regulierungen. Eine effektive Organisation beinhaltet den organisatorischen Wandel und die Anpassung an sich verändernde Strukturen. Die Einflussfaktoren können sowohl internen wie externer Natur sein; die externen Bedingungen umfassen die Segmente „Markt“, „Gesellschaft“ und

Einflussfaktoren:
 ▶ Intern
 ▶ extern

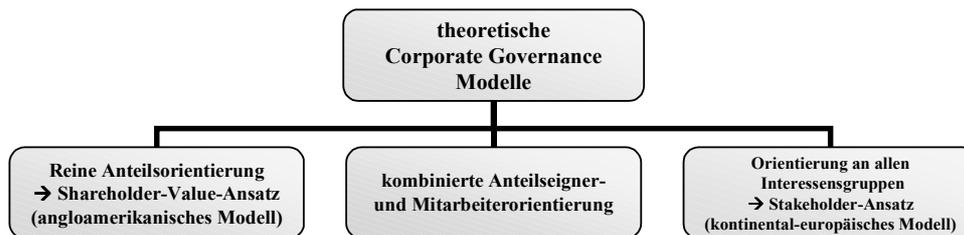


Abbildung 1
 Theoretische Modelle
 der Corporate
 Governance

(eigene Darstellung)

3.1 Modell der reinen Anteilsorientierung

Das Corporate Governance Konzept der reinen Anteilsorientierung resultiert aus dem Problem der Trennung von Management und Eigentümern. Die Zielsetzung am Shareholder-Value-Konzept liegt in der Disziplinierung des Managements, der Ausrichtung der Unternehmenspolitik an den Aktionärsinteressen und an der Maximierung des Marktwerts des Eigenkapitals.

▶ **Ziel:** Gewinn für
 Anteilseigner

- ▶ **Effiziente Arbeits- und Fremdkapitalmärkte** werden unterstellt
- ▶ **Kontrolle** des Managements: feindliche Übernahmen, Arbeitsmarkt für Führungskräfte, Wettbewerb auf dem Gütermarkt und Kapitalmarkt, erfolgsorientierte Entlohnung durch langfristige Anreizsysteme, Aufsichtsrat (Board)

Kritik am Shareholder-Value-Ansatz:

- ▶ übertriebene **Gewinnorientierung**
- ▶ **Kurzfristorientierung**
- ▶ negative Folgen für den **Arbeitsmarkt**

3.1.1 Beispiel USA

Bedingt durch das föderalistische Gesellschafts- und Unternehmensrecht in den USA und den daraus resultierenden Möglichkeiten der freien Standortwahl stehen mehrere Corporate Governance Konzepte und Kodizes im Wettbewerb:

- ▶ einstufiges Corporate Governance System (Board of Directors besteht aus Executive und Non-Executive Directors)
- ▶ Kodex von General Motors und Campbell Soup

Die US-amerikanischen Kapitalmärkte sind wesentlich größer und liquider als die deutschen und orientieren sich an der Renditemaximierung. Die Entlohnung des Spitzenmanagements durch Stock Options führt zu übereinstimmenden Anteilseigner- und Managementinteressen.

- ▶ **Unternehmensleitung:** Executive Director
- ▶ **Kontrolle des Management:** Non-Executive Directors

3.2 Modell der kombinierten Orientierung

Dieses Modell muss als Antwort auf den kritisch betrachteten Shareholder-Value-Ansatz gesehen werden. Aus Sicht der Stakeholder-Theorie ist das Management verpflichtet, die Interessen aller Anspruchsgruppen in der Unternehmensführung fair und angemessen zu berücksichtigen. Die Unternehmensführung soll dadurch transparenter und vertrauensweckend gestaltet sein.

Kritik am Stakeholder-Ansatz:

- ▶ Unklare Zielvorgaben
- ▶ Gewichtung der Interessensgruppen

- Unternehmensführung unter gleichzeitiger Berücksichtigung aller Interessensgruppen
- ▶ Anteilseigner
 - ▶ Mitarbeiter
 - ▶ Lieferanten
 - ▶ Kunden
 - ▶ Gläubiger
 - ▶ Staat

Aus der Praxis...

Die SAP AG und ihre Corporate Governance Regeln

Für die SAP gehört eine effektive Corporate Governance zu den zentralen Voraussetzungen für die Erreichung der Unternehmensziele und die Steigerung des Unternehmenswerts.

Die Information der Öffentlichkeit über die Corporate Governance im Unternehmen ist dabei ein wichtiger Bestandteil des Corporate-Governance-Selbstverständnisses der SAP.

Charakteristisch für das deutsche Corporate-Governance-System und damit für die Corporate-Governance-Struktur der SAP AG (siehe Anhang) ist, dass die Funktionen Führung und Überwachung dadurch getrennt werden, dass sie zwei getrennten Organen, Vorstand und Aufsichtsrat, zugewiesen sind.

Das dritte nach dem deutschen Aktiengesetz vorgesehene Organ ist die Hauptversammlung. In ihr üben die Aktionäre ihre Rechte aus.

Eine weitere Besonderheit des deutschen Systems ist die Mitbestimmung der Arbeitnehmer. Sie wird bei SAP vor allem durch die Mitgliedschaft von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat wahrgenommen.

(Informationen der SAP AG-Homepage)

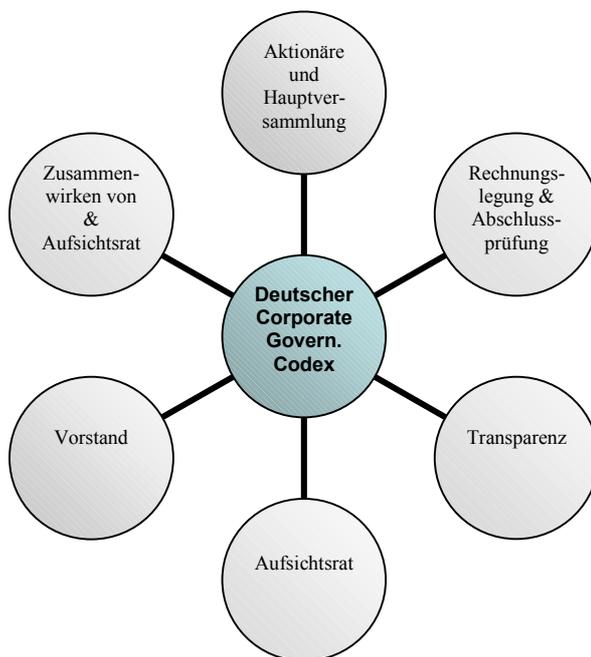
3.2.1 Beispiel Deutscher Corporate Governance Codex

Der am 26. Februar 2002 veröffentlichte „deutsche Corporate Governance Kodex“ soll die nationalen Gesetzgebungen und die Marktkräfte ergänzen. Die Kontrollen des Kodex und eine Offenlegung des Business Prinzips führen zu einer transparenten und nachhaltigen Unternehmensführung.

- ▶ Deutsches System soll durch Kodex im *internationalen Wettbewerb standhalten*.
- ▶ Kodex *passt sich flexibel den wirtschaftlichen Veränderungen an*

3.2.2 Annäherung an Shareholder-Konzept

Durch den Zusammenschluss internationaler Märkte steht das deutsche System in Konkurrenz zu ausländischen, weshalb eine Orientierung am Shareholder-Value-Konzept angelsächsischer Modelle (Ziel: Erhöhung des Unternehmenswertes (Shareholder Value) und des Aktionärsnutzens (Total Shareholder Return)) notwendig ist.



Der deutsche Corporate Governance Kodex ist in sechs Blöcke aufgeteilt. Seit Inkrafttreten des Transparenz- und Publizitätsgesetzes verpflichteten sich börsennotierte Unternehmen dazu, diesen anzuerkennen oder eine Nichtanerkennung zu erklären.

Abbildung 2
Aufbau des deutschen Corporate Governance Codex

(eigene Darstellung)

Trotz der Anlehnung an die Gesetzestexte können drei Kategorien unterschieden werden:

- ▶ Orientierung an Gesetzestexten
- ▶ Orientierung an Empfehlungen
- ▶ Orientierung an Anregungen

3.3 Gegenüberstellung: USA vs. Deutschland

Deutschland	USA
Anteilsbesitz/ Marktstruktur	
<ul style="list-style-type: none"> - enge Verflechtung und hohe Konzentration - Kapitalmärkte: geringere Größe und Liquidität - Zahl börsennotierter Unternehmen u. Marktkapital des dt. Aktienmarktes relativ gering - Universalbankensystem 	<ul style="list-style-type: none"> - Kapitalmarktstruktur: größer und liquider - Anteilsbesitz weit gestreut - Trennbankensystem
Struktur / Aufbau	
<ul style="list-style-type: none"> - duales Prinzip: institutionelle Trennung der Funktion Unternehmensleitung (Vorstand) und Kontrolle (Aufsichtsrat.) - Kontrolle und Personalentscheidungen von Hauptversammlung 	<ul style="list-style-type: none"> - einstufiges System: Unternehmensleitung durch Inside Directors - Kontrolle über Board of Directors - Executive Officers entsprechen den Vorständen - Direktorialprinzip: Chief Executive Officer
Interessensgruppen	
<ul style="list-style-type: none"> - Orientierung an Stakeholderinteressen 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientierung an Shareholdern
Kontrolle	
<ul style="list-style-type: none"> - Kapitalmarkt mäßig informationseffizient → geringe externe Kontrolle - Insiderhandel- und kontrolle - Einflussnahme institutioneller Investoren und privater Kleinanleger gering - Unternehmenskontrolle durch Banken 	<ul style="list-style-type: none"> - Kapitalmarkt sehr informationseffizient - Outsiderkontrolle: Institutionelle und private Kleinanleger - Kontrollmechanismus: feindliche Übernahmen - Entlohnung durch langfristige Anreizsysteme - Rolle der Banken untergeordnet
Rechnungslegung	
<ul style="list-style-type: none"> - Prinzip des Gläubigerschutzes - geringe Transparenz bei Bildung stiller Reserven 	<ul style="list-style-type: none"> - Rechnungslegungsstandard: US-GAAP - umfassende Publizitätsvorschriften - intensive Zusammenarbeit mit der Presse

4 Interdependenzen zur Corporate Identity

4.1 Corporate Identity

Grundgedanke der Corporate Identity ist es, das Unternehmen möglichst klar, einheitlich und sympathisch darzustellen. Sie kann als Zielsetzung des Unternehmens und gleichzeitig als Instrument des Managements betrachtet werden.

Mit Hilfe leitbildfähiger Zeichen- und Symbolsysteme werden betriebsinterne Ziele (Mitarbeiteridentifikation fördern, Synergien nutzen) und betriebsexterne Ziele (Profilierung und Differenzierung am Markt, Gestaltung des Corporate Image) verfolgt.

Die Inhalte der Corporate Identity lassen sich als Identity-Mix darstellen:

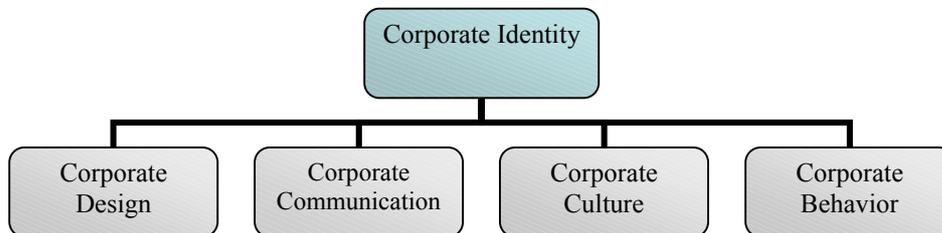


Abbildung 3
 Aufbau und Inhalt der
 Corporate Identity
 (eigene Darstellung)

4.2 Interdependenzen der Corporate Governance zur Corporate Identity

- ▶ im Bereich Corporate Behavior: schlüssiges durchgängiges Verhalten gegenüber allen Interessensgruppen (Mitarbeiter, Partner, Kunden, Aktionäre und Staat) CG: Stakeholderorientierter Ansatz → Interessen aller Anteilsgruppen stehen im Vordergrund
- ▶ im Bereich Corporate Communication: Ziel ist die Vertrauensförderung. Ein Instrument dafür ist die Public Relation, die als Zielgruppe im Teilbereich Investor Relation die Shareholderinteressen sieht; Investor Relations im Bereich CG als Maßnahme zur Pflege der Shareholderinteressen
- ▶ im Bereich Corporate Culture: bezieht sich auf die Werte, Normen und Denkweisen eines Unternehmens, die dafür notwendig sind, um das Unternehmensleitbild nach außen zu repräsentieren. CG: Ethikkodex
- ▶ Steigerung der Akzeptanz und Transparenz: Grundgedanke der CI und Ziel der CG
- ▶ Verbesserte Unternehmensführung = effizienzorientierte Gestaltung der Spitzenorgane: Mitarbeiter-Motivation und Identifikation führen zu gemeinsamen Zielen von Mitarbeiter und Management → Management wird gefordert; CG: effizienzorientiertes Management → Stakeholderinteressen

Interdependenzen im Bereich:

- ▶ C. Behavior
- ▶ C. Communication
- ▶ C. Culture

Anhang



Quelle: www.sap.com

Interessante Literatur zum Thema

Wentges, R.

Corporate Governance und Stakeholder Ansatz, Wiesbaden, 2002

Birgit, K.; Stadler, M.; Funck, H.

Corporate Identity, Landberg/Lech , 2000

Nippa, M. ;Petzold, K.; Kürsten, W. (Hrsg.)

Corporate Governance. Herausforderung und Lösungsansätze, Heidelberg, 2002

Interessante Links im Internet (Stand 03/2003)

- ▶ <http://www.ftd.de/>
Finanzial Times Deutschland, fast täglich aktuelle Berichte zum Thema. Ältere Beiträge können über die „Suche“ gefunden werden
- ▶ <http://www.manager-magazin.de/geld/governance>
Papendick, U. Kontrolle ist besser. Corporate Governance
- ▶ <http://www.ftd.de/ub/di/1045472709835.html?nv=rs>
Abbildung Corporate Ranking



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>