



Corporate Governance

Informations- und Früherkennungssystem

Von

Prof. Dr. Kuno Rechkemmer

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Für meine Frau Patricia
und unsere Kinder Remo und Sandra

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© 2003 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0
www.oldenbourg-verlag.de

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier
Gesamtherstellung: Druckhaus „Thomas Müntzer“ GmbH, Bad Langensalza

ISBN 3-486-27445-7

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Vorwort	VI
Abbildungsverzeichnis	XI
Teil I Einführung: Corporate Governance, Spitzenmanager, Information	1
1 Was ist Corporate Governance?	3
2 Welche Rolle spielt der Informationsfaktor?	11
3 Warum ein neues Informations- und Früherkennungssystem?	17
Teil II Was ist die Informationslücke von Spitzenmanagern?	21
4 Spitzenmanager und Spitzenorganisationen	25
5 Informationsbedarf und Informationsversorgung	39
6 Informationslücke	53
Teil III Wie ist die Informationsversorgung von Spitzenmanagern durch ein neues Informations- und Früherkennungssystem zu verbessern?	61
7 Ausgangspunkte	65
8 Grundkonzept:: CGIFOS	69
9 Nutzen	78
10 Anwendung	88
11 Systemrealisierung	104
Teil IV Bisherige Aussagensysteme und der neue Ansatz aus Corporate Governance-Sicht	113
12 Bisherige Aussagen und neuer Ansatz	117
13 Ursachen der Abweichungen	126
Teil V Fazit und Executive Summary	137
14 Fazit	139
15 Executive Summary	144
Register	169
Über den Autor	175

Vorwort

Die Ursprünge dieses Buchs gehen auf verschiedene Praxiserfahrungen zurück. Sein erster Ausgangspunkt ist meine Tätigkeit als Leiter eines Vorstandssekretariats in einem Großkonzern anfangs der 90er Jahre:

Dieser Großkonzern war damals gerade dabei, seine strategische Ausrichtung grundlegend zu ändern. Die Auswirkungen auf die Führungs- und Informationssysteme waren entsprechend. Viele der bisherigen Systeme waren veraltet, die meisten neuen waren noch nicht implementiert. Für meinen Vorstand war diese Situation höchst unbefriedigend. Schließlich war seine Informationsversorgung damit in kritischer Weise gestört. Nun hatte er zufällig von sogenannten Topmanagement-Informationssystemen (TIS) gehört. Sie sollten Probleme dieser Art einfach lösen können. Also beauftragte er mich, ihm ein solches System zu beschaffen. Mit diesem Auftrag lernte ich bald David Friend kennen, Gründer und Präsident der Pilot Executive Software Inc., Boston, USA, und einer der Pioniere auf dem TIS-Gebiet. Ich lud Friend ein, TIS auf der Internationalen Beteiligungstagung unseres Konzerns vorzustellen. Gastgeber dieser Tagung war mein Vorstand. Teilnehmer waren die Präsidenten und/oder Finanzchefs der rd. 100 wichtigsten Beteiligungsgesellschaften unseres Konzerns. Meine Aufgabe war es, die Tagung zu organisieren.

Der Vortrag von Friend auf dieser Tagung wurde zu einem großen Erfolg. Alle Anwesenden waren von TIS begeistert. So kam es, dass ich als nächstes die Verantwortung für ein TIS-Pilotprojekt bekam. Dieses Projekt fand auf den obersten Führungsebenen des Konzerns zunächst vielfältige Aufmerksamkeit und Unterstützung. Die Erwartungen wurden aber dann doch sehr enttäuscht. Heute arbeiten die Spitzenmanager zwar mit einem computergestützten System, dies qualitativ und quantitativ jedoch in einer ganz anderen Weise als ursprünglich – und von einschlägigen Seiten derzeit noch - unterstellt.

Ich selbst übernahm nach Abschluss der TIS-Pilotphase eine Führungsaufgabe im damaligen Beteiligungsressort des Konzerns, das dessen umfangreiche Akquisitionsaktivitäten koordinierte und fachlich unterstützte. In jener Zeit wurden mehr als 1000 Gesellschaften gekauft. Ein noch größeres Gesamtportfolio war zu verwalten. Hatte ich vorab schon eingehende Erfahrungen auf der Ebene des Spitzenmanagements und der Corporate Governance gewinnen können, so wurden diese in jener Zeit weiter vertieft.

Parallel hierzu ging ich aufgrund der Erfahrungen aus obigem Pilotprojekt mit der Frage um, warum Mythos und Fakt bezüglich der TIS-Potenziale auf Ebene des Spitzenmanagements so weit auseinander liegen? Waren die tatsächlichen Aufgaben und Bedarfe dieser Zielgruppe derart unbekannt? Und wenn dem so war, wie konnte man diese beschreiben und was konnte man tun, um die offensichtlichen Schwachstellen der Informationsversorgung auf dieser Ebene zu bereinigen? Dass es solche Schwachstellen gab, dafür stand nicht nur die begeisterte Aufnahme von TIS unter den Teilnehmern auf unserer Beteiligungstagung, dies fand ich auch in meinen weiteren Tätigkeiten bestätigt.

Letztendlich führten mich diese Fragen zu einem zweistufigen Forschungsprogramm: Als Erstes wollte ich den Fehlleitungen um TIS nachgehen und ermitteln, was es Spitzenmanagern im Normalfall nutzt, mit TIS persönlich zu arbeiten. Den gewonnenen Befund stellte ich in verschiedenen Veröffentlichungen vor, vor allem in dem 1999 erschienenen Buch „Topmanagement-Informationssysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen“¹. Als Zweites lenkte ich die Perspektive zurück zu meinem eigentlichen Interessens- und Erfahrungsgebiet, dem Corporate Management. Die zentrale Frage lautete nun nicht mehr „Was nutzt TIS?“, sondern „Was sind die typischen Merkmale und Herausforderungen von Spitzenmanagern unter besonderer Berücksichtigung der Vorgaben der Corporate Governance? Wie sind diese zu beschreiben? Und wie ist die Informationsversorgung ausgehend von dieser Beschreibung zu verbessern?“. Ergebnis dieser zweiten Phase ist das vorliegende Buch. In seinem Mittelpunkt steht zweierlei:

- (1) Ein ausgehend von den Vorgaben der Corporate Governance aus der spezifischen Sicht des Informationsbedarfs und der Informationsversorgung entwickeltes Modell des Spitzenmanagements (Aufsichtsräte, Vorstände, Geschäftsführer etc.).
- (2) Aufbauend auf diesem Modell ein Informations- und Früherkennungssystem - ein inhaltliches Konzept, kein Computersystem -, das zur Verbesserung der Informationsversorgung dieser wichtigen Zielgruppe beitragen soll.

Der Weg hin zu diesem Informations- und Früherkennungssystem führte über mehrere Vorentwürfe, die von meinungsführender Seite bereits positiv aufgenommen wurden. Methodisch schließt die Lösung an ein Verfahren an, mit dem ich mich in früheren Arbeiten im Bereich der Konjunkturanalyse und –prognose befasste, zuletzt als Forschungsfellow an der Wharton Economic Research Unit, University of Pennsylvania, USA.

Das Buch wendet sich gleichermaßen an die Managementlehre und –forschung, wie an die Managementpraxis, wobei es insbesondere auch zur Führungskräfteaus- und -/weiterbildung heranzuziehen sein soll. Sein Aufbau ist wie folgt:

In Teil I wird in den Bereich der Corporate Governance und die Problematik der Informationsversorgung von Spitzenmanagern in diesem Zusammenhang eingeführt. In Teil II wird das Spitzenmanager-Modell entwickelt. In Teil III wird das auf diesem Modell aufbauende Informations- und Früherkennungssystem vorgestellt. In Teil IV wird den Abweichungen zwischen bislang vorherrschenden Aussagen und dem vorliegend gewonnenen Befund nachgegangen. In Teil V wird ein Fazit gezogen und das Grundkonzept des Informations- und Früherkennungssystems nochmals in einem Executive Summary zusammengefasst.

Die Arbeit wurde von vielen Seiten unterstützt. Sehr wertvolle Anregungen und mannigfaltige Hilfestellung verdanke ich insbesondere Prof. Dr. F. X. Bea, Universität Tübingen, Prof. em. Dr. E. Brauchlin, Universität St. Gallen, Prof. Dr. A. Kötzle, Europa Universität Viadrina Frankfurt (Oder), Prof. Dr. Jan Kowalski, Universität Karlsruhe, Prof. Dr. P. Mertens, Universität Erlangen-Nürnberg und Prof. Dr. John F. Rockart, MIT, USA.

Zu besonderem Dank verpflichtet bin ich zudem dem DaimlerChrysler-Konzern. Ohne die Freistellung für eine Tätigkeit in Lehre und Forschung wäre die Erstellung des Buchs in vorliegender Form nicht möglich gewesen.

Kuno Reckemmer

Anmerkung

- 1 Reckemmer, K.: Topmanagement-Informationssysteme: betriebswirtschaftliche Grundlagen. Stuttgart, 1999

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1.1** Bezugssystem der Corporate Governance
- Abb. 1.2** Corporate Governance-Standards
- Abb. 2.1** Praxisbeispiel DaimlerChrysler
- Abb. 2.2** Praxisbeispiel SAP
- Abb. 3.1** Ausgewählte Lehrbuchauszüge und Presseüberschriften
- Abb. 4.1** Informationsbedarf versus Informationsversorgung
- Abb. 4.2** Modell der Spitzenorganisation
- Abb. 4.3** Das Bruttosozialprodukt (BSP) ausgewählter Teilnehmerländer an der Fußball-Weltmeisterschaft 2002 im Vergleich mit den Umsatzzahlen offizieller FIFA-Sponsoren
- Abb. 4.4** Komplexität des DaimlerChrysler-Konzerns
- Abb. 4.5** Terminplanung von Spitzenmanagern
- Abb. 5.2** Grund- und Sonderinformationen
- Abb. 5.3** Grundmodell der Informationsversorgung
- Abb. 5.4** Defizite der Informationsversorgung und in Aussicht gestellte TIS-Lösung
- Abb. 6.1** Referenzsystem der Informationsversorgung und des Informationsbedarfs von Spitzenmanagern
- Abb. 6.2** Allgemeine Ursachen der Defizite der Informationsversorgung
- Abb. 7.1** CGIFOS: konzeptionelle Lücke und Überladung
- Abb. 7.2** Auszug aus dem Ifo-Konjunkturtest
- Abb. 7.3** Qualitative Ifo-Zeitreihen
- Abb. 8.1** CGIFOS
- Abb. 8.2** CGIFOS – Eckpunkte des Konzepts
- Abb. 8.3** Geschäftsrahmen strategischer Information
- Abb. 9.1** Informationslücken 1 und 2
- Abb. 9.2** Ursachen der Defizite herkömmlicher Grundinformationssysteme
- Abb. 9.3** Ansatz der Verschiebung der Grenzen herkömmlicher Grundinformationssysteme durch CGIFOS
- Abb. 9.4** CGIFOS-Nutzen – Informationslücke 1

- Abb. 9.5** CGIFOS-Schwerpunkte
- Abb. 10.1** Grundmerkmale einer CGIFOS-Anwendung
- Abb. 10.2** Zeitpunkt-bezogener Ergebnisausweis
- Abb. 10.3** Zeitreihen-bezogene Darstellung – hohe Korrelation zwischen Erwartung und „nachlaufendem Ist“
- Abb. 10.4** Zeitreihenbezogene Darstellung - geringe (negative) Korrelation zwischen Erwartung und „nachlaufendem Ist“
- Abb. 10.5** Gewichtungsfaktoren – Beispiel
- Abb. 10.6** Fragekatalog – Beispiel
- Abb. 10.7** CGIFOS-Anwendungsmatrix
- Abb. 11.1** CGIFOS-Führungsorganisation
- Abb. 11.2** CGIFOS-Wertschöpfungskette
- Abb. 11.3** CGIFOS Systemanalyse und -entwicklung
- Abb. 11.4** CGIFOS Systemeinführung
- Abb. 11.5** CGIFOS-Ablauforganisation
- Abb. 11.6** Vorteile von CGIFOS gegenüber herkömmlichen Rechnungslegungssystemen
- Abb. 12.1** Theorie I
- Abb. 12.2** Theorie II für Topmanager A
- Abb. 12.3** Theorie II für Topmanager Z

Teil I

Einführung: Corporate Governance Spitzenmanager Information

1 Was ist Corporate Governance?

The system by which business corporations are directed and controlled.
OECD

Corporate Governance is about promoting corporate fairness, transparency and accountability.
J. Wolfenson, Präsident der Weltbank

Begriff

Corporate Governance ist ein in Fachkreisen gängiger Begriff. Eine direkte Übersetzung ins Deutsche liegt bislang nicht vor.¹ Inhaltlich geht es bei Corporate Governance um die effiziente Leitung und Kontrolle vor allem börsennotierter Unternehmen durch deren Spitzenorganisation (z. B. Vorstand und Aufsichtsrat nach deutschem Recht) mit dem Ziel der langfristigen Wertsteigerung. In der Praxis sind in diesem Sinne über oben angeführte Beispiele hinaus Definitionen zu finden wie:

Corporate Governance ... „comprises a broad spectrum of individual issues relating to company and capital market law, which are geared towards corporate management and control in order to achieve long-term value.

PricewaterhouseCoopers²

Ein klares Regelwerk....“, welches das gesamte System einer verantwortungsvollen, auf Wertschöpfung ausgerichteten Unternehmensleitung und Unternehmenskontrolle umfasst.

Deutsche Bank³

Managementtheorie

In der Managementtheorie ist die Diskussion um Corporate Governance traditionell auf die Trennung von Management und Eigentümer (Shareholder) bzw. sonstig Betroffene (Stakeholder), wie Fremdkapitalgeber, Zulieferer, Mitarbeiter, Kunden, Gemeinden etc., und die damit verbundenen Konflikte konzentriert. Untersucht wird, welches diese Konflikte sind und wie sie am besten überwunden werden können. Neben der Institutionenökonomie nimmt dabei vor allem die Principal Agent-Theorie,

eine zentrale Stellung ein. Analysiert werden die Interessen der Unternehmenseigner (Principal) und des verantwortlichen Managements (Agent)⁴.

Unterschieden wird allgemein zwischen interner und externer Governance. Die interne Governance umfasst die Gremienarbeit und Verhaltenspflichten auf Ebene der Spitzenorganisation, die externe Governance die Rechnungslegung inklusive der Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsprüfer und die Publizität (Geschäftsberichte, Investors Relations, Hauptversammlung etc.). Die vorrangigen Governance-Akteure sind aus dieser Sicht:

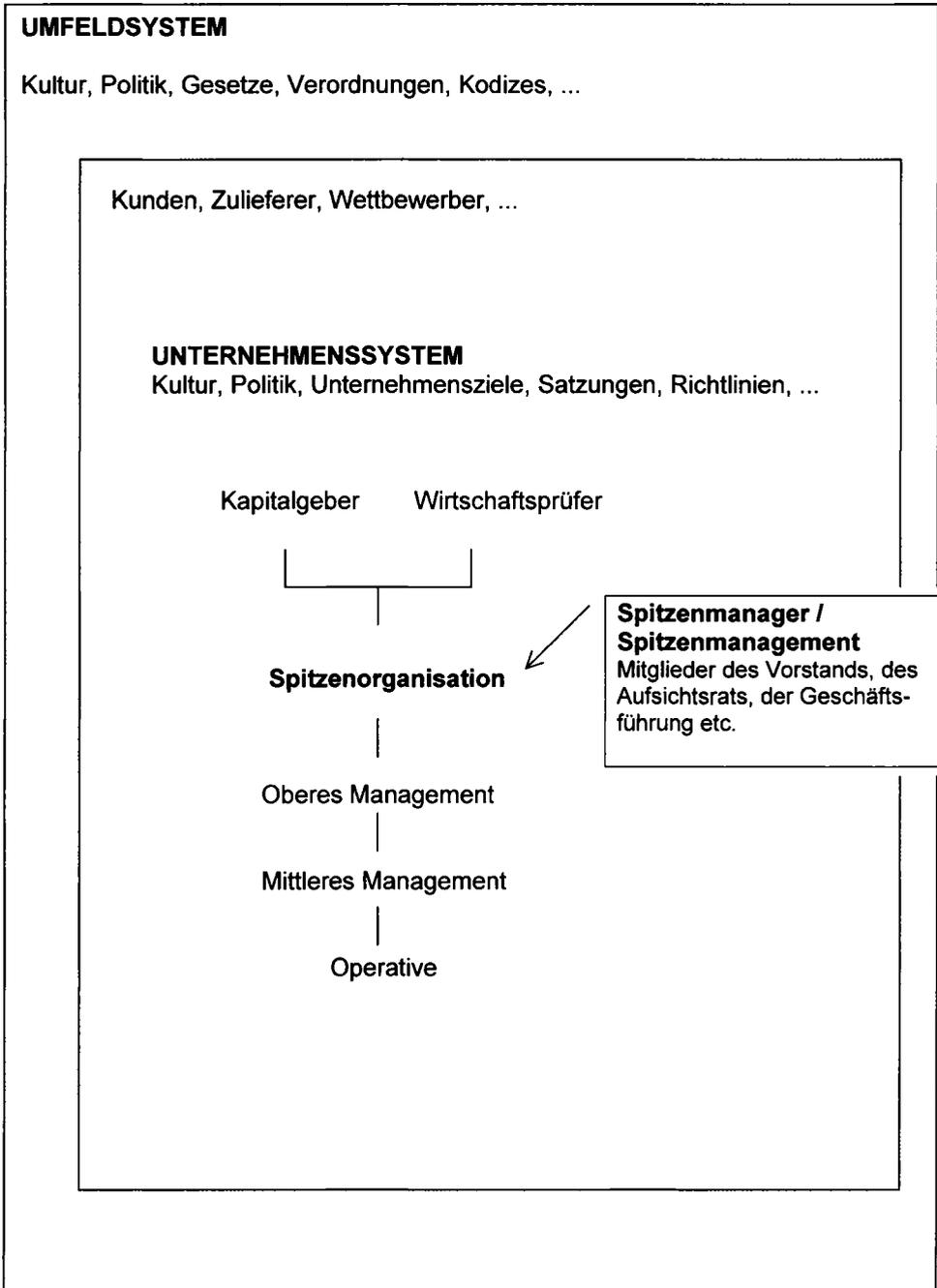
- die Mitglieder der Spitzenorganisation, fortan auch **Spitzenmanager** oder **Spitzenmanagement** genannt
- die Eigen- und Fremdkapitalgeber
- die Wirtschaftsprüfer
- die den Spitzenmanagern zuarbeitenden Management-Ebenen
- die durch die Governance-Aktivitäten tangierten Gruppen im Umfeld, wie Kunden, Zulieferer, Wettbewerber etc. (vgl. Abb. 1.1)

Derzeit ist das Feld der Corporate Governance vor allem auf die Wirtschafts- und Rechtswissenschaften verteilt. Da die institutionellen Gegebenheiten sich international teils signifikant unterscheiden, dürften interdisziplinäre Ansätze, wie das Internationale Management, künftig an Bedeutung gewinnen. Entsprechendes gilt unter Informationsaspekten für die der Wirtschaftsinformatik nahen Bereiche. Der vorliegende Text nimmt hierauf Bezug, ist aber als solcher vornehmlich im Bereich des Managements im Allgemeinen und des Corporate Managements im Besonderen verankert.

Managementpraxis

In der Managementpraxis findet der Bereich Corporate Governance aktuell einerseits aufgrund einer Reihe spektakulärer Unternehmenskrisen und des dramatischen Verfalls der Börsenwerte und der damit verbundenen Frage nach der Verantwortung

Abb. 1.1 Bezugssystem der Corporate Governance



des Spitzenmanagements besondere Aufmerksamkeit. Thematisiert werden Punkte wie:

- mangelnde Wahrnehmung der Überwachungsfunktion durch Aufsichtsräte
- zu geringes Maß an Integrität und ethischem Verhalten
- Ausnützung rechtlicher Grauzonen mit Unterstützung von Anwälten
- mangelnde Unabhängigkeit und Integrität der Wirtschaftsprüfer
- Überbetonung des Shareholder Value-Denkens durch Finanzwelt.⁵

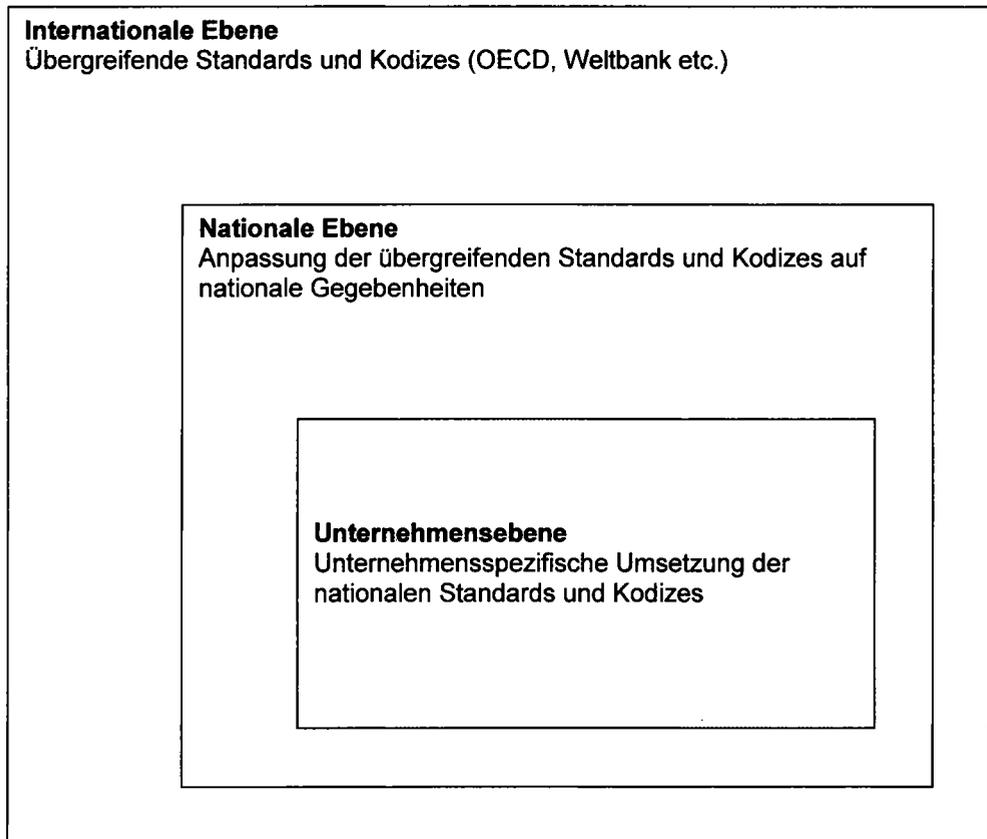
Andererseits kommt dem Bereich der Corporate Governance im Zusammenhang der Globalisierung der Wirtschaft und dem damit einhergehenden Bestreben um die Schaffung gemeinsamer Standards zunehmende Bedeutung zu.⁶

1999 wurden von der Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) in einem ersten Schritt sogenannte „Principles of Corporate Governance“⁷ herausgegeben, die nunmehr in einzelnen Volkswirtschaften und Unternehmen umgesetzt werden (vgl. Abb. 1.2). Die Übernahme der OECD-Prinzipien ist grundsätzlich freiwillig. Volkswirtschaften bzw. Unternehmen, die diese Standards zur Anwendung bringen, können allerdings mit einer wohlwollenderen Bewertung durch die internationale Finanz- und Geschäftswelt rechnen und ihre Wettbewerbsfähigkeit dadurch erhöhen.

Corporate Governance Kodex in der Bundesrepublik Deutschland

In der Bundesrepublik Deutschland wurde im Mai 2000 eine Regierungskommission unter der Bezeichnung „Corporate Governance. Unternehmensführung – Unternehmenskontrolle – Modernisierung des Aktienrechts“ eingerichtet. Der neue Corporate Governance-Kodex⁸ – im Folgenden „Kodex“ genannt - wurde im Februar 2002 vorgelegt und beansprucht seither Geltung. Angesprochen sind in erster Linie börsennotierte Gesellschaften. Aber auch nicht börsennotierten Gesellschaften wird der Kodex ausdrücklich empfohlen. Insgesamt sind in Deutschland damit u.a. rund 15000 Aktiengesellschaften und 750000 GmbHs tangiert.

Abb. 1.2 Corporate Governance-Standards



Die Ziele des Kodex sind in seiner Präambel wie folgt zusammengefasst:

„Der ... Deutsche Corporate Governance Kodex ... stellt wesentliche gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften ... dar und enthält international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung. Der Kodex soll das deutsche Corporate Governance System transparent und nachvollziehbar machen. Er will das Vertrauen der internationalen und nationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften fördern.“

Die vorgegebenen Regelungen reichen von den Grundelementen der verantwortlichen Unternehmensleitung und -überwachung, über Vorgaben zur Offenheit und Transparenz der Darstellung der Unternehmenssituation, bis hin zu Fragen