# Controlling und Corporate Governance-Anforderungen

## Verbindungen, Maßnahmen, Umsetzung

**Herausgegeben von**

Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Wagenhofer

**Mit Beiträgen von**

Prof. Dr. Alexander Bassen,
Dr. Stefanie Beckmann,
Dr. Werner Brandt, Dr. Oliver Bungartz,
Christian Engelbrechtsmüller,
Prof. Dr. Thomas M. Fischer,
Dr. Karl Jung, Prof. Dr. Peter Kajüter,
Manfred Lühn, Luka Mucic,
Dr. Karl-Friedrich Raible, Wibke Schmidt,
Prof. Dr. Dirk Simons, Dennis Voeller,
Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Wagenhofer,
Prof. Dr. Axel von Werder,
Dr. Christine Zöllner

ERICH SCHMIDT VERLAG

# Inhaltsübersicht

**I. Einfluss der Corporate Governance auf das Controlling**

1. Corporate Governance und Controlling (*Alfred Wagenhofer*) ..... 1
2. Aktuelle Entwicklungen in der Corporate Governance (*Axel v. Werder*) ..... 23
3. Erhöht gute Corporate Governance den Unternehmenswert? ..... 43
(*Alexander Bassen* und *Christine Zöllner*)

**II. Einzelne Anforderungen**

4. Vergütungssysteme für Management und Aufsichtsrat ..... 59
(*Karl-Friedrich Raible* und *Wibke Schmidt*)
5. Informationsbeschaffung und -nutzung durch die Mitglieder von Aufsichtsräten deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften ..... 87
(*Thomas M. Fischer* und *Stefanie Beckmann*)
6. Risikomanagement als Controllingaufgabe im Rahmen der Corporate Governance (*Peter Kajüter*) ..... 109
7. Effiziente und effektive Interne Kontrollsysteme (*Oliver Bungartz*) ..... 131
8. Governance im Finanz- und Treasurymanagement bei Nichtbanken ..... 159
(*Christian Engelbrechtsmüller*)
9. Zusammenarbeit von Abschlussprüfung und Controlling im Rahmen der internationalen Rechnungslegung (*Dirk Simons* und *Dennis Voeller*) ..... 179

**III. Umsetzung in der Praxis**

10. Anforderungen des Sarbanes-Oxley Act an das Interne Kontrollsystem der SAP (*Werner Brandt* und *Luka Mucic*) ..... 199
11. Wirksame Corporate Governance durch das Zusammenspiel von Interner Revision und Compliance mit Controlling (*Manfred Lühn*) ..... 231
12. Konzernweite Umsetzung der Corporate Governance bei OMV (*Karl Jung*) ..... 251

Autoren ..... 271

Stichwortverzeichnis ..... 275

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort ..... V

Inhaltsübersicht ..... IX

Inhaltsverzeichnis ..... XI

**1. Kapitel: Corporate Governance und Controlling** ..... **1**
*Alfred Wagenhofer*
1. Einleitung ..... 1
2. Potenzielle Interessenkonflikte ..... 3
3. Instrumente der Corporate Governance ..... 6
3.1. Externe und interne Governance ..... 6
3.2. Maßnahmen zur Reduktion von Agency-Kosten ..... 8
3.3. Kosten der Instrumente ..... 11
4. Corporate Governance-Instrumente im Controlling ..... 13
5. Anforderungen an das Controlling ..... 16
6. Zusammenfassung ..... 20
Literatur ..... 22

**2. Kapitel: Aktuelle Entwicklungen in der Corporate Governance** ..... **23**
*Axel v. Werder*
1. Einordnung und Treiber der Corporate Governance-Diskussion ..... 23
2. Regulatorischer Kontext ..... 25
3. Generelle Governance-Trends ..... 26
3.1. Tendenz zur Selbstregulierung ..... 27
3.2. Tendenz zur Transparenz der Unternehmensführung ..... 30
3.3. Tendenz zur Professionalisierung des Aufsichtsrats ..... 32
4. Zukünftige Governance-Themen ..... 34
4.1. Spezielle Problemfelder und generelle Qualitätssicherungsproblematik der Corporate Governance ..... 34
4.2. Controllingrelevante Governance-Themen ..... 36
5. Fazit ..... 37
Literaturverzeichnis ..... 38

**3. Kapitel: Erhöht gute Corporate Governance den Unternehmenswert? ..... 43**
*Alexander Bassen* und *Christine Zöllner*
1. Einleitung ..... 43
2. Begriffsabgrenzungen ..... 44
2.1. Corporate Governance ..... 44
2.2. Unternehmensbewertung ..... 45
3. Corporate Governance und Unternehmensperformance ..... 46
3.1. Theoretisches Modell ..... 46
3.2. Empirische Ergebnisse ..... 48
3.3. Mögliche Ursachen für die Diskrepanzen zwischen Theorie und Empirie ..... 52
4. Fazit ..... 54
Literatur ..... 55

**4. Kapitel: Vergütungssysteme für Management und Aufsichtsrat ..... 59**
*Karl-Friedrich Raible* und *Wibke Schmidt*
1. Einleitung ..... 59
2. Begriffsbestimmung und Definition ..... 60
3. Entwicklungen ..... 61
4. Rechtliche Grundlagen ..... 63
5. Vergütung des Managements ..... 65
5.1. Höhe der Vergütung ..... 65
5.2. Zusammensetzung der Vergütung ..... 67
5.3. Empfehlung ..... 76
6. Vergütung des Aufsichtsrats ..... 77
6.1. Höhe der Bezüge ..... 78
6.2. Einflussfaktoren ..... 78
6.3. Gestaltung der Bezüge ..... 79
6.4. Empfehlung ..... 83
7. Fazit ..... 84
Literatur ..... 85

**5. Kapitel: Informationsbeschaffung und -nutzung durch die Mitglieder von Aufsichtsräten deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften ..... 87**
*Thomas M. Fischer* und *Stefanie Beckmann*
1. Einleitung ..... 87
2. Methodische Konzeption der empirischen Untersuchung ..... 88
2.1. Untersuchungsdesign und Datengewinnung ..... 88
2.2. Rücklauf und Repräsentativität ..... 89

3. Empirische Befunde zu den Inhalten der Informationsbeschaffung ..... 89
3.1. Regelberichte zur allgemeinen und strategisch-taktischen Unternehmensplanung ..... 90
3.2. Regelberichte zu den funktionalen Teilplänen der Unternehmen ..... 92
3.3. Regelberichte zu Kennzahlen der Erfolgsermittlung und Risikoevaluation ..... 94
3.4. Regelberichte zum Geschäftsjahresende ..... 97
4. Empirische Befunde zu den Arten der Informationsnutzung ..... 99
4.1. Informationsnutzung zur Aneignung von Hintergrundwissen ..... 99
4.2. Informationsnutzung zur Überwachung ..... 100
4.3. Informationsnutzung zur Beratung ..... 101
4.4. Informationsnutzung zur Sitzungsvorbereitung ..... 101
4.5. Relevanz der Arten der Informationsnutzung ..... 102
5. Empirische Befunde zur Intensität der Informationsnutzung ..... 103
6. Zusammenfassung ..... 105
Literatur ..... 106

**6. Kapitel: Risikomanagement als Controllingaufgabe im Rahmen der Corporate Governance ..... 109**
*Peter Kajüter*
1. Einleitung ..... 109
2. Ökonomische und rechtliche Grundlagen des Risikomanagements ..... 110
2.1. Ökonomische Fundierung des Risikomanagements ..... 110
2.2. Rechtliche Anforderungen zum Risikomanagement ..... 111
3. Aufgaben des Controlling im Risikomanagement ..... 116
3.1. Einrichtung von Risikomanagementsystemen ..... 116
3.2. Controllingaufgaben im Risikomanagementprozess ..... 119
4. Schlussbetrachtung ..... 126
Literatur ..... 128

**7. Kapitel: Effiziente und effektive Interne Kontrollsysteme ..... 131**
*Oliver Bungartz*
1. Einleitung ..... 131
2. Internes Kontrollsystem nach dem COSO-Framework ..... 132
2.1. Ziele, Komponenten und Ebenen eines IKS ..... 133
2.2. Kontrollumfeld ..... 134
2.3. Risikobeurteilung ..... 137
2.4. Kontrollaktivitäten ..... 139
2.5. Information und Kommunikation ..... 142
2.6. Überwachung ..... 143
3. Empfehlungen zur Gestaltung eines Internen Kontrollsystems ..... 144
3.1. Konzeption und Planung ..... 144

3.2. Prozessaufnahme, Implementierung und Dokumentation ..... 148
3.3. Überwachung und Pflege ..... 150
4. Zusammenfassung: Erfolgsfaktoren für die Gestaltung eines Internen Kontrollsystems ..... 155
Literatur ..... 156

**8. Kapitel: Governance im Finanz- und Treasurymanagement bei Nichtbanken ..... 159**
*Christian Engelbrechtsmüller*
1. Einleitung ..... 159
2. Begriffsdefinition Governance, Risikomanagement und Compliance ..... 161
3. Rechtliche Anforderungen ..... 162
3.1. Deutsches Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (dKonTraG) ..... 163
3.2. 8. EU-Richtlinie und österreichisches URÄG 2008 ..... 164
3.3. Deutsche Mindestanforderungen an das Risikomanagement der Kreditinstitute (dMaRisk) ..... 164
3.4. Empfehlungen der Group of Thirty ..... 165
3.5. IFRS 7 ..... 167
4. Umsetzung von Governance im Finanz- und Treasurymanagement ..... 168
4.1. Ziele und Aufgabenbereiche des Finanz- und Treasurymanagement ..... 168
4.2. Trends im organisatorischen Aufbau und Ablauf ..... 170
4.3. Governance in der Aufbau- und Ablauforganisation ..... 171
4.4. Governance und Richtlinien ..... 174
5. Fazit ..... 176
Literatur ..... 177

**9. Kapitel: Zusammenarbeit von Abschlussprüfung und Controlling im Rahmen der internationalen Rechnungslegung ..... 179**
*Dirk Simons* und *Dennis Voeller*
1. Einleitung ..... 179
2. Aufgabengebiete von Wirtschaftsprüfung, Innenrevision und Controlling: Abgrenzung und Schnittstellen ..... 182
3. Interaktion von Abschlussprüfung und Controlling am Beispiel immaterieller Vermögenswerte ..... 186
3.1. Bilanzierung immaterieller Vermögenswerte nach IAS 38 ..... 186
3.2. Verdeutlichung der bilanzpolitischen Spielräume bei der Herstellungskostenermittlung von verbundenen Entwicklungsprojekten ..... 187
3.3. Theoretischer Referenzrahmen auf Basis des Shapley-Wertes ..... 192
4. Zusammenfassung ..... 195
Literatur ..... 195

**10. Kapitel: Anforderungen des Sarbanes-Oxley Act an das Interne Kontrollsystem der SAP** ..... **199**
*Werner Brandt* und *Luka Mucic*
1. Einleitung ..... 199
1.1. Der Sarbanes-Oxley Act: Bedeutendste Corporate Governance-Gesetzgebung der jüngeren Vergangenheit ..... 199
1.2. Überblick über den Gang der Darstellung ..... 200
2. Initiale Einführung von SOX Section 404 im SAP Konzern: Vom Projekt zum Prozess ..... 201
2.1. Das Gesamtprojekt „Umsetzung des Sarbanes-Oxley Act bei SAP“ ..... 201
2.2. Umsetzung der Anforderungen von SOX, Sec. 404: Das Projekt „Management of Internal Controls“ ..... 202
2.3. Vom Projekt zum Prozess: Überführung des Projektes „MIC“ in den Regelbetrieb ..... 204
3. Implementierungsbeispiele für die Einführung effizienter Kontrollprozesse auf Basis der SOX-Anforderungen im SAP-Konzern ..... 207
3.1. Integriertes proaktives Risikocontrolling und Freigabemanagement in Implementierungsprojekten ..... 208
3.2. Integriertes Financial Supply Chain Management als Beitrag zum Geschäftserfolg ..... 210
3.3. Weltweite Harmonisierung der Einkaufsprozesse ..... 214
4. Zur Kritik am regulatorischen Rahmenwerk der ersten Stunde ..... 218
5. Umsetzung des AS 5 bei SAP: Refokussierung auf Wesentlichkeit und Chancen für das Controlling ..... 222
5.1. Vom Completeness- zum Risikoansatz: Refokussierung des Scopings ..... 222
5.2. Vom Transaktionskontrollansatz zum Varianzkontrollansatz: Das Company-Level Control-Konzept und seine Auswirkungen auf das Controlling ..... 225
6. Zusammenfassung und Ausblick ..... 228
6.1. Zusammenfassung ..... 228
6.2. Ausblick: Enterprise Risk Management als weiteres Konvergenzpotenzial für Controlling und Corporate Governance ..... 229
Literatur ..... 230

**11. Kapitel: Wirksame Corporate Governance durch das Zusammenspiel von Interner Revision und Compliance mit Controlling** ..... **231**
*Manfred Lühn*
1. Einleitung ..... 231
1.1. Wirksame Corporate Governance ..... 232
1.2. Funktionsfähige Interne Kontrollen ..... 233
2. Integrierte Assurance im Rahmen der Unternehmensüberwachung ..... 236
2.1. Die Interne Revision innerhalb des integrierten Assurance-Konzeptes ..... 236

2.2. Corporate Compliance ....240
2.3. Controlling ....242
2.4. Zusammenwirken von Interner Revision und Compliance ....244
2.5. Zusammenwirken von Interner Revision und Controlling ....246
3. Struktur des Assurance-Konzepts ....247
4. Abschließende Bewertung und Hinweise ....248
Literatur ....249

**12. Kapitel: Konzernweite Umsetzung der Corporate Governance bei OMV ....251**
*Karl Jung*
1. Vorstellung der OMV ....251
2. Verständnis über und Bekenntnis zu Corporate Governance ....252
3. Organisationsstrukturen aus Corporate Governance-Sicht ....253
3.1. Vorstand ....253
3.2. Aufsichtsrat ....253
3.3. Abschlussprüfer ....254
3.4. Corporate Affairs ....254
4. Internes Überwachungssystem ....254
4.1. Controlling ....255
4.2. Risikomanagement ....255
4.3. Internal Audit – Interne Revision ....260
5. Anforderungen an öffentliche Berichte sowie Management- und Aufsichtsratsberichte ....262
5.1. Regelmäßige Berichte an die Öffentlichkeit ....263
5.2. Ad hoc-Mitteilungen an die Öffentlichkeit ....263
5.3. Berichte an den Aufsichtsrat ....264
5.4. Berichte an den Vorstand ....264
5.5. Fast Close ....265
5.6. Value Management ....266
6. Vertrauensbildende Maßnahmen ....267
6.1. Vergütungssysteme für Vorstand und Aufsichtsrat ....267
6.2. Directors' Dealings und Holdings ....268
6.3. Überwachung der Einhaltung des Corporate Governance Kodex ....268
6.4. Selbstevaluierung des Aufsichtsrates ....269
7. Zukünftige Herausforderungen ....269
Literatur ....270

Autoren ....271

Stichwortverzeichnis ....275