

Martin Hilb

Integrierte Corporate Governance

Ein neues Konzept zur wirksamen Führung
und Aufsicht von Unternehmen

6. Auflage

Integrierte Corporate Governance

Martin Hilb

Integrierte Corporate Governance

Ein neues Konzept zur wirksamen Führung
und Aufsicht von Unternehmen

6., überarbeitete Auflage

 Springer

Martin Hilb
Universität St. Gallen
St. Gallen, Schweiz

ISBN 978-3-662-46729-9
DOI 10.1007/978-3-662-46730-5

ISBN 978-3-662-46730-5 (eBook)

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

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Juliane Wagner

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	VII
Teil 0 Einführung.....	1
0.1 Ausgangslage	3
0.2 Zielsetzung	7
0.3 Vorgehen	8
0.4 Begriffsklärung.....	9
0.5 New Corporate Governance-Modell	11
Teil 1 Situative Board Dimension	15
1.1 Unternehmensexterne Kontext-Dimension	18
1.1.1 Institutioneller Kontext	19
1.1.2 Landeskultur-Kontext	21
1.1.3 Normen-Kontext	27
1.2 Unternehmensinterne Kontext-Dimension.....	36
1.2.1 Eigentumsverhältnisse.....	37
1.2.2 Board-Machtverhältnisse	49
1.2.3 Organisationskomplexität	56
1.2.4 Board-Rollenträger.....	58
1.2.5 Internationalisierungsgrad der Board- und GL-Teams	63
1.2.6 Board-Funktionsmix	71
Teil 2 Strategische Board Dimension	75
2.1 Strategisch gezielt vielfältig zusammengesetztes Board-Team	78
2.2 Konstruktiv-kritische Board-Vertrauenskultur.....	93
2.3 Vernetzte Board-Struktur	99
2.4 Anspruchsgruppenorientierte Board-Erfolgsmaßstäbe	101
Teil 3 Integrierte Board Management Dimension	109
3.1 Gezielte Gewinnung von Board-Mitgliedern und CEO	113
3.2 Gezieltes Feedback für Board-Mitglieder und CEO	124

3.3	Gezielte Honorierung von Board-Mitgliedern und CEO	136
3.4	Gezielte Förderung von Board-Mitgliedern und CEO	146
3.5	Integrierter Board-Management-Ausschuss für Großfirmen (Integrated Board Management Committee).....	157
Teil 4	Evaluative Board Dimension	161
4.0	Integriertes Audit & Risk Management Committee.....	163
4.1	Auditing-Funktion des Boards	168
4.1.1	Zusammenarbeit mit der externen Revisionsstelle....	169
4.1.2	Zusammenarbeit mit der internen Revision	170
4.2	Risiko-Management-Funktion des Boards	171
4.3	Kommunikationsfunktion des Boards	179
4.3.1	Interne Kommunikation zwischen Board und Geschäftsleitung.....	179
4.3.2	Externe Kommunikation zwischen Board und Anspruchsgruppen	189
4.4	Erfolgsevaluations-Funktion des Boards.....	193
4.4.1	Controlling-Funktion des Boards	193
4.4.2	Selbst- und Fremdevaluation des Boards	199
Teil 5	Schlussfolgerungen.....	219
5.1	Folgerungen für die Praxis	221
5.2	Folgerungen für die Lehre	222
5.3	Folgerungen für die Forschung	223
	Literaturverzeichnis	227
	Stichwortverzeichnis	245
	Zusammenfassung	251

Vorwort

Bereits 1995 haben wir unser Konzept des „Integrierten Verwaltungsrats-Managements“ publiziert und die Forderung aufgestellt, der Verwaltungsrat müsse sich zu einem Gestaltungs- und Controllingteam entwickeln, damit Corporate Governance zu einem Wettbewerbsvorteil wird (vgl. Abb. V-1).

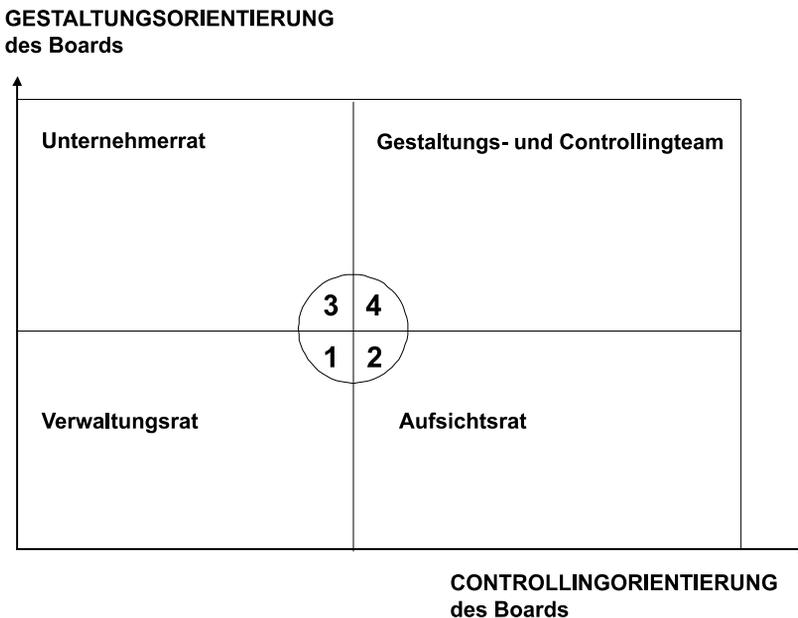


Abb. V-1. Entwicklungsstufen von Boards

Inzwischen ist das Thema auf Grund der zahlreichen Krisenfälle weltweit aktuell geworden. Von der globalen Finanzkrise waren sowohl Länder betroffen, in denen der Shareholder-Value-Ansatz¹ vertreten wird (wie z. B. die USA oder Grossbritannien) als auch Länder, in denen der Stakeholder-Value-Ansatz² angestrebt wird (wie z. B. in Deutschland oder Japan).

¹ Vgl. Rappaport (1986) und Stewart (1991).

² Vgl. Freeman (1984:31): Stakeholders sind demnach „those groups without whose support the organization would cease to exist“.

Dies hat damit zu tun, dass sich je nach Werthaltung und Blickrichtung Corporate Governance entweder „... lediglich mit dem Schutz der Aktionärsrechte oder mit dem Blick der Rechte aller oder zumindest eines Teiles der übrigen Interessengruppen, ...“³ beschäftigt.

Sowohl in Wissenschaft als auch Praxis wird immer noch davon ausgegangen, dass nur „two basic models of corporate governance systems ... (existieren): the first model is the Anglo-American ‚market based‘ model which emphasizes the maximisation of shareholder value, while the second model is the ‚relationship-based‘ model, which emphasizes the interests of a broader group of stakeholders.“⁴

Wir stellen in diesem Buch einen Dritten Weg, den „Integrierten Corporate Governance“-Ansatz vor, der die Stärken der beiden traditionellen Konzepte zu verbinden versucht.

Damit vermeiden wir die traditionelle Frage, ob entweder der z. Zt. global immer mehr verbreitete anglo-amerikanische Shareholder-Value Ansatz oder der in einzelnen Ländern lokal in unterschiedlicher Ausprägung anzutreffende Stakeholder-Value-Ansatz als Grundlage der Corporate Governance zu verwenden sei.

Wir gehen von einem glokalen Sowohl-als-Auch Ansatz aus: d. h. wir versuchen, sowohl global gültige Aspekte der anglo-amerikanischen Board-Best-Practice (wie wir sie vor allem in Kanada und Neuseeland vorfinden) als auch lokale Best-Practice Governance Aspekte (wie wir sie in erfolgreichen internationalen Pionierfirmen in vielen Ländern antreffen) zu berücksichtigen.⁶

Unternehmen sind dann nachhaltig erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, bei allen Geschäftsaktivitäten immer gleichzeitig Mehrwert für die Aktionäre, die Kunden, die Mitarbeitenden und die Gesellschaft zu schaffen.

Dabei ist es sinnvoll, dass der Board die Erfolgsanteile unternehmensspezifisch festlegt, z. B.:

³ Wentges (2003:74).

⁴ Tabalujan in Hasan (2002:488).

⁵ Auch für Entwicklungsländer wird meist unreflektiert der Anglo-amerikanische Corporate-Governance-Ansatz empfohlen, vgl. z. B. Ahunwan (2003).

⁶ Vgl. hierzu Beispiele in Kap. 1.1.2.

50% für Aktionärswertsteigerung (z. B. auf Grund von EVA⁷)
 20% für Personalwertsteigerung
 20% für Kundenwertsteigerung
 10% für Öffentlichkeitswertsteigerung,

wobei jeweils die Ansprüche, die Zufriedenheit und die freiwillige Loyalität aller dieser Gruppen periodisch auf Grund eines integrierten Feedback-Instrumentariums⁸ gemessen werden können.

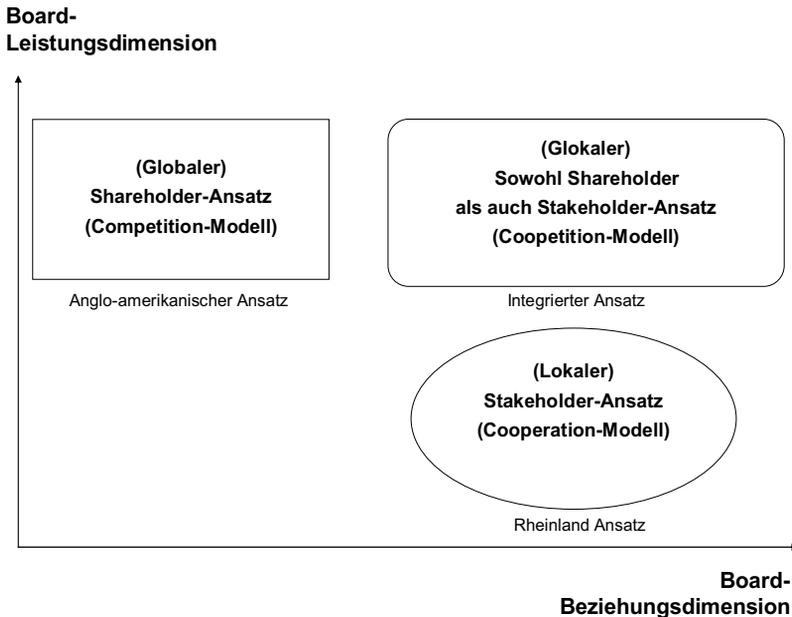


Abb. V-2. Corporate Governance Ansätze⁹

Das International Center for Corporate Governance (www.icfcg.org) wurde gegründet, um alle Forschungs-, Lehr- und Beratungsaktivitäten gezielt auf diesen integrierten Ansatz auszurichten.

Dabei dient dieses Buch als Grundlagen aller Center-Aktivitäten.

⁷ Vgl. Stewart (1991).

⁸ Vgl. Hilb (2003).

⁹ Der sog. Rheinland-Ansatz wird z. B. in Deutschland und den Niederlanden häufig praktiziert.

Es wurde bereits in folgenden Sprachen herausgegeben:



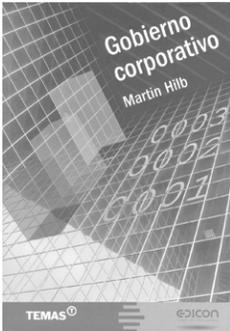
5. Auflage
New York 2015



6. Auflage
Berlin 2015



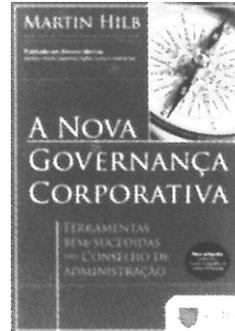
2. Auflage
Saigon 2007



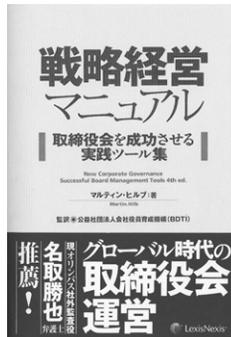
1. Auflage
Buenos Aires 2007



1. Auflage
Peking 2008



1. Auflage
São Paulo 2009



1. Auflage
Tokyo 2013



1. Auflage
Lausanne 2014

Ich benutze die Gelegenheit, herzlich all denen zu danken, die zu diesem Buch beigetragen haben: zunächst allen VR-Präsidenten, die uns beauftragt haben, neue Board-Konzepte ein- und Board-Evaluationen durchzuführen. Sodann den zahlreichen Board-Teilnehmer/innen unserer VR-Seminare und VR-Netzwerk-Workshops sowie den Teilnehmer/innen unserer alljährlichen Doktorandenseminare über Corporate Governance an der Universität St. Gallen für die zahlreichen wertvollen Diskussionen und Anregungen.

Ein besonderer Dank gilt folgenden Wissenschaftlichen Mitarbeitenden unseres Instituts:

Professor Roman Lombriser für die wertvollen Hinweise, Dr. Ursula Knorr für die kritische Durchsicht und professionelle Gestaltung der deutschsprachigen Originalfassung dieses Buches, Dr. Doris Benz für die Überarbeitung der ersten Auflage sowie Dr. Nina Spielmann für die Überarbeitung der fünften Auflage, Tudor Maxwell für die kompetente Übersetzung und Gestaltung der englischsprachigen Version. Ferner danken wir folgenden Kolleginnen und Kollegen, die für die Übersetzung und Vorbereitung anderssprachiger Versionen dieses Buches verantwortlich sind:

- Manli Fu (Chinesische Version)
- Prof. Dr. Trung Dinh (Vietnamesische Version)
- Erica Maidana (Spanische Version)
- Dr. Olena Kos (Russische Version)
- Luiz Fernando Turatti (Brasilianische Version)
- Nicholas Benes (Japanische Version)
- Dr. Jérôme Monnier (Französische Version)

Last but not least danke ich Juliane Wagner vom Springer Gabler Verlag für die wertvolle verlegerische Betreuung dieser Publikation.

St. Gallen, 1. August 2015

Martin Hilb

TEIL 0

Einführung

0.1 Ausgangslage

Corporate Governance ist in den letzten Jahren auf Grund der weltweiten Finanzkrise und zahlreicher aufsehenerregender Unternehmensskandale auf Boardebene (d. h. sowohl auf Verwaltungs- bzw. Aufsichtsrats- als auch auf Geschäftsleitungs- bzw. Vorstandsebene)¹, unterstützt durch eine einseitige wissenschaftliche Ausrichtung, zu einem weltweit aktuellen Thema in Praxis, Forschung und Lehre geworden.

- In der **Praxis**² sind es vor allem folgende vier Ursachen, die zu einer Vertrauenskrise in der Öffentlichkeit gegenüber der Wirtschaft im allgemeinen und Vorsitzenden und Mitgliedern von Supervisory und Managing Boards von Unternehmen im besonderen geführt haben.

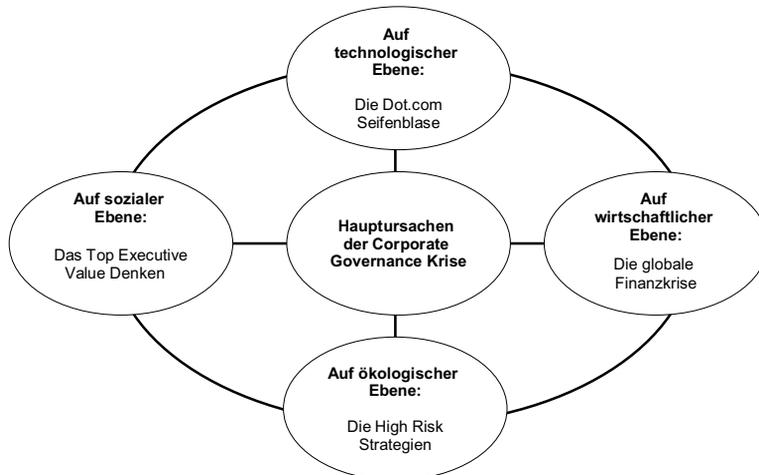


Abb. 0-1. Hauptursachen der Corporate Governance Krise (nach Taylor)³

1. Auf technologischer Ebene bestand die Hauptursache der Corporate Governance Krise in der Dot.com Seifenblase.

Übertriebene weltweite Börsen-Spekulationen in Aktien von neuen Internetfirmen führten laut Alan Greenspan zu „irrational exuberance“.

¹ Der Supervisory Board wird in verschiedenen Ländern unterschiedlich bezeichnet, z. B. in der Schweiz als „Verwaltungsrat“, in Deutschland als „Aufsichtsrat“.

² Vgl. Taylor (2003).

³ Taylor (2003:1).

Obwohl das Internet unbestritten einen technologischen Durchbruch bedeutete, wurde davon ausgegangen, dass es sich um ein revolutionäres neues Geschäftsmodell handelt, „... which it didn't. It is a tool that companies can use to build their business, if they can combine it with distinctive products (and or services) but nothing more than that“.⁴

2. Auf wirtschaftlicher Ebene trugen die zahlreichen „Bad Corporate Governance“-Skandale in den USA und Europa zur globalen Finanzkrise bei.⁵

Gemäß einer Gallup-Umfrage weist gegenwärtig das Vertrauen der Bevölkerung in die Wirtschaft und ihre Repräsentanten den tiefsten Stand seit 1981 auf.⁶ Die Position von Board-Mitgliedern in den USA kann wie folgt zusammengefasst werden:

- „Highly important corporate position,
- with ultimate legal responsibility for company
- high reliability and reputational risk,
- meagre pay, and
- too little time, support, or information to do the job ... and
- ... the job doesn't even earn much respect nowadays.“⁷

3. Auf risikobewusster Ebene: Viele Firmenzusammenbrüche wie z. B. der Fall Swissair⁸ oder Strategiefehler wie z. B. bei Vivendi-Universal oder AOL haben gezeigt, dass Verwaltungsrat bzw. Aufsichtsrat oft zu riskante Strategien der CEOs genehmigten. Es fehlte, wie unsere Audits in mehreren Verwaltungsräten von Unternehmen unterschiedlicher Branchen gezeigt haben, häufig ein professioneller Risk Management Review auf Supervisory Board Ebene.⁹

4. Auf sozialer Ebene: In einem Doktorandenseminar baten wir die Doktoranden aus 18 Ländern Board Miss-Managementstudien aus ihren Heimatländern zu erstellen.

Auf die Frage am Schluss des Seminars, was allen diesen Fallstudien gemeinsam ist, kam die eindeutige Antwort: Fehlende Integrität, sei es auf Board-Ebene, CEO-Ebene, auf Ebene der Auditors oder des CFOs. Zusätzlich führten viele fahrlässig eingeführte, einseitige Aktienopti-

⁴ Taylor (2003:3).

⁵ Compared with GDP (The Economist, September 7, 2002:14).

⁶ Business Week (September 23, 2002:14).

⁷ Ward (2003:224).

⁸ Vgl. Ernst & Young Report (2003).

⁹ Ergebnisse unserer Verwaltungsrats-Audits: $\frac{3}{4}$ aller Audits, die wir in Verwaltungsräten von Unternehmen durchgeführt haben, ergaben mangelnde Risk Management Aktivitäten auf Board Ebene.