

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Integration der Corporate-Governance-Systeme

Herausgegeben von

Jens C. Laue

Mit Beiträgen von

Thorsten Althoff
Niels Beyer
Dietmar Glage
Dr. Jan-Hendrik Gnädiger
Jan Joos
Jens C. Laue

Ulf Lipske
Sascha Meng
Stefan Otremba
Julia Quade
Ulrich Vogt
Annika Wegner

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

<http://ESV.info/978-3-503-19508-4>

Zitiervorschlag:

Laue (Hrsg.), Integration der Corporate-Governance-Systeme

ISBN 978-3-503-19508-4 (gedrucktes Werk)

ISBN 978-3-503-19509-1 (eBook)

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2021

www.ESV.info

Druck: docupoint, Barleben

Vorwort

Wenn man sich mit der Deutschen Corporate Governance beschäftigt, kommt man nicht umhin, sich auf eine kleine Zeitreise zu begeben. In seiner Reinform beschreibt Corporate Governance, in Ermangelung einer allgemeingültigen globalen Definition, wohl am ehesten die Grundsätze guter Unternehmensführung und dabei insbesondere das Streben nach der Einhaltung von Recht und Gesetz. Dazu zählt ein angemessener Umgang mit Risiken, Transparenz und das Wahren der Interessen der relevanten Stakeholder, um den Fortbestand des Unternehmens und seine Finanzierung sicherzustellen. Auch ein Kaufmann des Mittelalters hätte diese Anforderung an sein Wirtschaften mit Sicherheit bestätigt, ohne dass dafür eine kodifizierte Vorgabe an die Ausgestaltung der Unternehmensführung bzw. -überwachung notwendig gewesen wäre. Governance ist also gar kein modernes Phänomen, sondern im Grunde eine Selbstverständlichkeit.

Getrieben durch immer globaler werdende Liefer- und Leistungsbeziehungen, stetig wachsende Anforderungen an die Berichterstattung der Unternehmen und gerade auch das häufige Auseinanderfallen von Kapital (z. B. Aktionäre) und Management (z. B. Vorstand oder Geschäftsführung) erreichten die Erwartungen an gute Unternehmensführung einerseits eine bisher ungeahnte Komplexität. Darüber hinaus wuchsen jedoch auch die Ansprüche zur Befriedigung aller Interessengruppen und dabei auch an die Balance zwischen kurzfristigen unternehmerischen Erfolgen und nachhaltigem Schutz des Vermögens. Viel zu spät wurden diese Notwendigkeiten der Unternehmensführung in Deutschland gesetzlich und regulatorisch verankert, so dass es einer Reihe von Unternehmenszusammenbrüchen aus mangelnder Überwachung insbesondere in 1990er Jahren bedurfte, um eine entsprechende Kodifizierung von Corporate Governance im deutschen Recht voranzutreiben. Einzelne Elemente wie zum Beispiel die Einrichtung von wirksamen Compliance-Managementsystemen fanden erst, erneut getrieben durch einen Unternehmensskandal, in den 2000er Jahren ihren Weg in die Kodizes und damit auf den Schirm der Unternehmen.

Was folgte, war ein reaktiver Aufbau insbesondere der klassischen drei Säulen der Governance (Risikomanagement, Compliance Management und Internes Kontrollsystem), flankiert durch eine zunehmend aufgewertete Interne Revision. Unternehmen haben viel Geld und Mühen in die Ausgestaltung der betreffenden Teilsysteme investiert, um den permanent größer werdenden gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen an diese gerecht zu werden. Als Konsequenz daraus sind heute häufig Silostrukturen entstanden, die in Teilen Redundanzen und Ineffizienzen aufweisen und aufgrund bestehender Systemgrenzen Effektivitätsmängel aufweisen – und das bei immensen Kosten der Aufrechterhaltung.

Moderne Governance muss sich also der grundlegenden Herausforderung stellen, die Komponenten der Unternehmenssteuerung und -überwachung über Fachbereichs- und Systemgrenzen hinweg neu zu sortieren, zu konsolidieren und damit schlank und wirksam für die Zukunft aufzustellen. Es ist von großer Hilfe, dass neue Automatisierungs- und Digitalisierungsmöglichkeiten dabei unterstützen können, eine integrierte Corporate Governance überhaupt erst zu ermöglichen. In diesem Buch möchten wir Anregungen dazu geben, wie dieser Prozess wertstiftend für das Unternehmen gelingen kann.

Düsseldorf, im Oktober 2020

Jens C. Laue
(Herausgeber)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abkürzungsverzeichnis	11
1 Corporate Governance	13
1.1 Quo Vadis Corporate Governance	13
1.2 Status der Corporate Governance in Deutschland	13
1.2.1 Grundlagen der Corporate Governance im deutschen Recht	14
1.2.2 Ableitung aus Rahmenwerken: COSO	16
1.2.3 Organisatorische Abbildung in deutschen Unternehmen	17
1.2.4 Die Corporate Governance in der Praxis: Three Lines of Defense	18
1.3 Aktuelle Herausforderungen an die Corporate Governance	19
1.3.1 Digitalisierung und Automatisierung	20
1.3.2 Globalisierung	22
1.3.3 Steigende Regulatorik	22
1.3.4 Outsourcing	27
1.3.5 Öffentlichkeitswirkung	27
1.3.6 Ausweitung des Tätigkeitsgebiets der Internen Revision	28
1.4 Corporate Governance im internationalen Vergleich	29
1.4.1 Corporate Governance in der EU	29
1.4.2 Die Corporate Governance einzelner Länder	30
Literaturverzeichnis	32
2 Compliance-Managementsystem	33
2.1 Einleitung	33
2.2 Grundlagen des Compliance-Managements	34
2.2.1 Abgrenzung	34
2.2.2 Notwendigkeit von Compliance-Managementsystemen	35
2.2.3 Nutzen von Compliance-Managementsystemen	36
2.3 Aufbau eines Compliance-Managementsystems	37
2.3.1 Überlegungen zum Aufbau	37
2.3.2 Der IDW Prüfungsstandard 980	38
2.3.3 Die ISO-Norm 19600	43
2.3.4 Vergleich der Rahmenwerke IDW PS 980 und ISO 19600	45
2.3.5 Leitlinien des U.S. Department of Justice (DoJ)	46
2.4 Aktuelle Trends und Entwicklungen	47
2.4.1 Integration neuer Teilbereiche	47
2.4.2 Digitalisierung	49
2.4.3 Chinese Corporate Social Credit System	50
Literaturverzeichnis	50

3 Interne Kontrollsysteme	53
3.1 Das facettenreiche IKS und sein Dilemma	53
3.2 Grundverständnis eines IKS	53
3.3 Wer bin ich und, wenn ja, wie viele? – Probleme des Status quo	56
3.4 IKS als Bindeglied im Corporate-Governance-Gefüge	59
3.4.1 Ein neues Selbstverständnis für das IKS	59
3.4.2 Möglichkeiten der Zusammenarbeit im IKS ermitteln	61
3.4.3 Wo sich die Zusammenarbeit lohnt	63
3.5 Schlussbemerkung	67
Literaturverzeichnis	68
4 Interne Revision	69
4.1 Die Interne Revision stellt die Zukunft des Unternehmens sicher	69
4.2 Geht es auch ohne Interne Revision?	69
4.3 Interne Revision und integrierte Governance: Gemeinsamkeiten finden	71
4.4 Revisionsstandards: Die Zukunft ist da, bevor wir mit ihr gerechnet haben	74
4.5 Mindeststandards der Internen Revision: Fokussierung auf das Wesentliche	76
4.5.1 Personal: Der „Polymath“	76
4.5.2 Revisionsplanung: objektiv und messbar	77
4.5.3 Prüfungsdurchführung: Big Data – Big Challenges	79
4.5.4 Berichterstattung: Direkt zur Sache	81
4.5.5 Follow-up: Rettungsgasse für Mehrwert bilden	82
4.6 Schlussbemerkung	83
Literaturverzeichnis	83
5 Risikomanagementsysteme	85
5.1 Sicherheit in unsicheren Zeiten: Warum die Bedeutung des Risiko- managements steigt	85
5.2 Risikomanagement, Strategie und Performance: Wie sich das Risikomanagement weiterentwickeln kann	87
5.2.1 Aktuelle Entwicklungen relevanter Risikomanagement- Standards und Rahmenwerke	88
5.2.2 Die Risikostrategie als Ausgangspunkt des Risiko- managements	90
5.2.3 Risikoidentifikation und Risikobewertung als Erfolgsfaktoren des Risikomanagements	92
5.2.4 Die Risikoberichterstattung als Impuls für eine entschei- dungsorientierte Unternehmenssteuerung	95
5.3 Mehrwert für Entscheidungsträger: Das Risikomanagement als Beratungs-, Ordnungs- und Schutzfunktion im Unternehmen	97
Literaturverzeichnis	98

6 Modelle Integrierter Governance	101
6.1 Chancen einer integrierten Corporate Governance	101
6.1.1 Steigerung der Effektivität der Corporate Governance	101
6.1.2 Steigerung der Effizienz der Corporate Governance	105
6.2 Zielbild eines integrierten Corporate Governance Modells	106
6.2.1 Das integrierte Corporate-Governance-Modell im Überblick	106
6.2.2 Basiselemente	109
6.2.3 Kernelemente	119
6.2.4 Schlüsselement Organisation	130
6.2.5 Transformation hin zu einem integrierten Corporate- Governance-System	137
6.3 Grenzen einer integrierten Governance	138
Literaturverzeichnis	139
7 Good Practice Beispiele	141
7.1 Integrierte Governance bei der Fraport AG	141
7.1.1 Der Prozess zum Erfolg	142
7.1.2 Verzahnung der Systeme	143
7.1.3 Erfolgsfaktoren für eine Integration der Governance- Systeme	144
7.1.4 Potenziale und Weiterentwicklungsmöglichkeiten	145
7.1.5 Empfehlungen für andere Unternehmen	145
7.2 Verzahnung der Governance-Systeme im Unternehmen: Ein Praxisbericht der Energie Baden-Württemberg AG (EnBW)	146
7.2.1 Die Historie der Verzahnung der Governance-Systeme	147
7.2.2 Die wesentlichen Erfolgsfaktoren für eine Integration	149
7.2.3 Effizientere Governance durch IT-Unterstützung	151
7.2.4 Die Vorteile einer Integration der Governance-Systeme	152
7.2.5 Potentiale und Pläne für Weiterentwicklungen	154
8 Die Prüfung der Corporate-Governance-Systeme	155
8.1 Einleitung	155
8.2 Die Bedeutung von Prüfungs- und Bescheinigungsleistungen innerhalb des „Assurance Raums“	156
8.2.1 Der „Assurance Raum“	157
8.2.2 Interessenlagen im Zusammenhang mit dem „Assurance Raum“	159
8.2.3 Wesentliche Erkenntnisse zur Einordnung von Prüfungs- und Bescheinigungsleistungen	159
8.3 Ausgestaltung, Aufbau und Prüfungssystematik der IDW PS 980–983	160
8.3.1 Ausgestaltung und Ausprägungen	160
8.3.2 Gegenstand der Prüfungen	161
8.3.3 Ausgestaltung als Systemprüfung	161
8.3.4 Berichterstattung	162

8.3.5 Prüfungsumfang	163
8.3.6 Abgrenzung zur Jahresabschlussprüfung	166
8.4 Ansätze zur effektiven und effizienten Prüfungsdurchführung	167
8.4.1 Entwicklung einer geeigneten Assurance Strategie	167
8.4.2 Optimierung der Systeme und Schaffung einer ausreichenden Prüfbereitschaft	168
8.4.3 Nutzung der Vorteile aus der Systemprüfung	168
8.4.4 Optimierung des Prüfungsumfangs	168
8.4.5 Nutzung von Selbstbeurteilungen	172
8.5 Combined Assurance	173
8.5.1 Grundlagen	173
8.5.2 Chancen und Herausforderungen von Combined Assurance	175
8.5.3 Erste Ansätze für eine mögliche Umsetzung	176
8.6 Fazit	179
Literaturverzeichnis	180
Stichwortverzeichnis	183
Autorenverzeichnis	185