

CORPORATE GOVERNANCE:

Organisationsentwicklung, Unternehmenspolitik und die
„Verschönerung der Narren“

entrenet

Mag. Werner M. Kraus, MMBA



1160 Wien, Klausgasse 4/2/3

Tel. 0660 313 63 90

Mail: wkraus@entrenet.at

Website: www.entrenet.at

entreneurship net work

Unternehmensprofil Kernkompetenz Dienstleistungen Team Kontakt

Startseite

Mitgliederbereich

Hauptmenü

- Startseite
- Downloads
- Vertraulichkeit
- Referenzen
- Unsere Partner
- Trendinformationen
- Forum
- Impressum
- Gästebuch
- News
- Seminare/Workshops
- Business Links
- Private Links
- entreneur für Blogger

entreneur Suche

suchen...

OSTERREICH
WIRTSCHAFT
EXPERTEN

entreneur - für IdeenträgerInnen, GründerInnen und UnternehmerInnen

NEWS: IdeenträgerInnen und UnternehmerInnen aus dem BURGENLAND und aus NIEDERÖSTERREICH bekommen ab sofort die Dienstleistungen von entreneur - Werner M. Kraus, zum größten Teil oder sogar zur Gänze, GEFÖRDERT. Informationsanfragen unter: wkraus@entreneur.at

"PLANUNG ist GEKAUFTE ZEIT"

ENTRENEUR DIENSTLEISTUNGEN:
(unter Beachtung der [Vertraulichkeit](#)):

- 1. ERSTELLUNG von BUSINESSPLÄNEN**
- 2. KOSTENLOSE IDEENCHECKS** in Richtung Umsetzung und Finanzierung
- 3. KONTAKTE zu KAPITALGEBERN**
- 4. SEMINARE und WORKSHOPS** zu den Themen: Businessplan, Entrepreneurship

[Unsere Preise](#)

SIE BEKOMMEN:

in NUR 3 TAGEN einen fertigen, umsetzungsfähigen BUSINESSPLAN

FEEDBACK in KÜRZESTER ZEIT

Kompetente **TERMINE** in kürzester Zeit

NÄCHSTER Workshop am:
Donnerstag, 8. Mai 2008
Anmeldung bis Dienstag, 6. Mai

EIN BUSINESSPLAN IST DIE VERBINDUNG EINER "IDEE" MIT EINER "CHANCE"!

"Geschäftsideen brauchen sowohl Flügel, um sie abheben zu lassen, aber auch ein Fahrwerk, um sie auf den Boden zu bringen." Der BUSINESSPLAN ist das Vehikel, in dem Flügel und Fahrwerk vereint werden. Denn ein Kapitalgeber BORGt nicht, sondern er FINANZIERT!

Google-Anzeigen
Gründung, Jungunternehmer!
Kostenlose Erstberatung zu Steuer, Rechtsform, Finanzierung, Gewerbe
www.evamuelzer.at
Der Businessplan, der
sich selbst schreibt: Optimierte auf Gründungszuschuss und Einstiegsgeld
www.gruendungszuschuss.de
Die Geschäftsidee: Werden
Sie Vertriebspartner & vertreiben Sie Vitalpflaster! Mehr Infos hier.
www.vitalforce.de
Chance Direktvertrieb
Mit praxiserprobter Erfolgsformel. Patentierter Powerdrink.
www.direktvertrieb-cha

CORPORATE GOVERNANCE:

Organisationsentwicklung, Unternehmenspolitik und die
„Verschönerung der Narren“

“Corporate Governance is the system by which companies are directed and controlled”

Definition Corporate Governance – Cadbury Committee (1992).

Corporate Governance umfasst allgemein die Gesamtheit aller internationalen und nationalen Werte und Grundsätze für eine **gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung**

Corporate Governance - Grundsätze **guter Unternehmensführung**

Warum ist das für mich ein THEMA?

- Der **Businessplan** (meine Kernkompetenz) ist - wie Corporate Governance - die Basis für:
 - Die **Strategie** eines Unternehmens zur Zukunftssicherung
 - Fokus auf Kundennutzen
 - Fokus auf Wettbewerbsfähigkeit
 - Das Erlangen von (**Beteiligungs**)kapital (VC, BA,..)
 - Die Darstellung der **Führungsgrundsätze**:
 - Kommunikation
 - Transparenz
 - Risikomanagement

WARUM ist Corporate Governance so prominent?

Ausgangspunkt: TRENnung von EIGENTÜMERSCHAFT und FÜHRUNG eines Unternehmens
(Principal-Agent Problematik)

- Weltweite Privatisierungswelle
- Pension Funds Reform in den USA
- Take Over Welle in den 1980´s
- Deregulation und Integration der Kapital-Märkte

Kernproblematik einer "guten" Unternehmensführung

In welchem Interesse ist ein Unternehmen zu führen?

- Erster Ansatz: **Stakeholder Ansatz**
(Stakeholder = Gruppe mit einem **legitimen** Anspruch)
Arbeitnehmer, Kapitalgeber, Lieferanten/Partner/
Mitbewerber, Staat, Medien
 - ⇒ KUNDE ist KEIN Stakeholder
 - ⇒ Ansatz hat NIE funktioniert
 - ⇒ Unternehmen wird zum Spielball wechselnder Interessen
- Neuer Ansatz: **Shareholder Ansatz**
 - Führung im Interesse der Aktionäre
 - ENRON – „Die VERSCHWÖRUNG der NARREN“
(Buch von Kurt Eichenwald, erschienen im Goldmann Verlag)

ENRON - Die „Verschwörung der Narren“

- Entlohnung der Manager über „**Aktioptionen**“
- Seit 1991: Umstellung auf **Mark to Market** Bewertungsmethode in der Buchhaltung (mit Genehmigung der SEC):
 - Einnahmen aus langfristigen Verträgen werden gleich im ersten Jahr verbucht
 - Marktwerte wurden von **eigenen Management** (möglichst hoch) geschätzt, um die Gewinne zusätzlich zu erhöhen
 - ⇒ **Explosionsartige Erhöhung der Gewinne, gleichzeitig geringe Liquidität**
 - ⇒ **Hohe Aktienkurse und damit hohe Managereinkommen**
- **Hohe Investitionen** in Infrastrukturprojekte (Kraftwerke):
 - ⇒ **Höchster Verbrauch liquider Mittel bei geringen Einnahmen**
 - ⇒ **Hohe Verschuldung**

ENRON - Die „Verschwörung der Narren“

- Gründung von **SPE´s** zur Auslagerung der Schulden, und zur Tätigkeit von Scheingeschäften (Enron verkaufte immer mehr Strom und Gas an „sich selbst“)
 - Kein Ausweis der Schulden (bzw. der Verpflichtungen zum Rückkauf der Lieferungen an die SPE´s) in der Bilanz
 - SPE´s nur legal, wenn es einen aussenstehenden Investor gibt, der mind. 3 % Anteil an der SPE hält.
 - Aussenstehende Investoren waren Angehörige des eig. Mangements
 - Enron übertrug im Grunde seine Schulden auf sich selbst.
- ⇒ **Damit wurde der „Anschein“ gewahrt, SCHULDENFREI zu sein.**
- Wirtschaftsprüfer und Berater für Enron waren **ident**: Arthur Anderson
- ⇒ **Massive Interessenskonflikte**

ENRON - Die KONSEQUENZEN

- Grundsätzlich wurde der Governance Rahmen bloß voll ausgenutzt (im kleinen Rahmen wären die Vergehen als „**Kavaliersdelikte**“ durchgegangen)
 - „Finanzderivate sind nicht nur eng mit Dummheit, Leichtsin, Selbstüberschätzung und Unfähigkeit verbunden, wie der Fall Enron zeigt, fordern sie auch im großen Stil zum Betrug auf“. Loren Fox 2003
- Vernichtung von gewaltigen Vermögenswerten
 - Enron Pensionsfond hielt zum Schluß mehr als 65 % seines Vermögens in Enron Aktien
 - ⇒ 11.000 Mitarbeiter verloren zum Teil ihre gesamte Alterssicherung
- Millionengehälter für die Manager trotz „Mis-Wirtschaft“
- Verlust zig tausender Arbeitsplätze
- Enorme Beachtung in den Medien

Die REAKTION auf diese Verschwörung der Narren

- Ruft die Politik auf den Plan
 - Weltweite Regulierungs-“Wut“ in Bezug auf CG
 - Sarbanes Oxley
 - Entstehen Nationaler CG Codices

ZIEL: Sicherheit für die beunruhigte Börsenszene

Der ÖSTERREICHISCHE Corporate Governance KODEX

- 2002: Oktober vom Vorsitzenden des österreichischen Arbeitskreises für Corporate Governance präsentiert.
- 2005: Anpassungen (gem. Änderungen Börsegesetz sowie Gesellschaftsrechtsänderungsgesetz)

Grundlage sind die

- Vorschriften des österreichischen **Aktien-, Börse- und Kapitalmarktrechts**, die
- **EU-Empfehlungen** zu den Aufgaben der Aufsichtsratsmitglieder und zu der Vergütung von Direktoren sowie
- in ihren Grundsätzen die **OECD-Richtlinien** für Corporate Governance.
 - Fairness
 - Transparenz
 - Rechenschaft
 - Verantwortung

Der ÖSTERREICHISCHE Corporate Governance KODEX

STRUKTUR:

- Präambel, Erläuterungen zum Kodex
- **80 Regeln** betreffend
 - Aktionäre und Hauptversammlung
 - Zusammenwirken von Aufsichtsrat und Vorstand
 - Vorstand
 - Aufsichtsrat
 - Transparenz und Prüfung
- Anhang 1: Leitlinien für die Unabhängigkeit (der Mitglieder des Aufsichtsrates)
- Anhang 2: Kurzübersicht zum Österreichischen Aktienrecht

ACG - REGELKATEGORIEN

Der Kodex umfasst folgende Regelkategorien:

1. **Legal Requirement** (L): Regel beruht auf zwingenden Rechtsvorschriften (29 Regeln)
2. **Comply or Explain** (C): Regel soll eingehalten werden; eine Abweichung muss erklärt und begründet werden (im Jahresbericht und auf der Website), um ein kodexkonformes Verhalten zu erreichen (45 Regeln)
3. **Recommendation** (R): Regel mit Empfehlungscharakter; Nichteinhaltung ist weder offenzulegen noch zu begründen (6 Regeln)

Die Regeln des Kodex erfordern NICHT die Offenlegung von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen.

Quintessenz für den SHAREHOLDER VALUE ANSATZ

Am Shareholder Value Ansatz wurde grundsätzlich **NICHT GERÜTTELT**

OBWOHL

Es schon frühzeitig **KRITISCHE STIMMEN** dazu gegeben hat.

HARTE KRITIK an der Shareholder Value Orientierung

- **„Kind mit dem Bad ausgeschüttet**
 - *„Corporate Governance ist heute*
 - *zu einseitig **finanzorientiert**,*
 - *zu stark **juristisch geprägt***
 - *auf den **falschen Zweck des Shareholder Values** gerichtet*
 - *insgesamt **überreguliert**.*
 - *Die Sorge der Vorstände und CEO´s kann immer weniger dem Wohl des Unternehmens gelten, sondern*
 - *muß dem Einhalten juristischer Vorschriften folgen,*
 - *der Liebdienerei gegenüber den Finanzmedien,*
 - *der Rücksichtnahme auf kurzfristige, häufig schädliche Investoreninteressen und*
 - *dem persönlichen Schutz vor Verantwortlichkeitsklagen.“*
- **Konsequenzen:**
 - Weniger Risikobereitschaft
 - Weniger Entrepreneurship

Fredmund Malik

SHAREHOLDER VALUE – Kritik II



**Im Brennpunkt
von
Peter Pelinka**

Chefredakteur **FORUM**
Moderator „Im Zentrum“

Freie Wirtschaft

Willkommen in der Welt der wirklich freien Wirtschaft, jener börsennotierter Unternehmen: Dort hat eben ein sechs Jahre alter Zeitungsartikel zu einem dramatischen Kursabsturz der Aktie der amerikanischen Fluggesellschaft United Airlines geführt.

Ihr Handel wurde an der Börse von New York vorübergehend sogar ausgesetzt, nachdem Gerüchte über eine Insolvenzgefahr bei der Airline deren Aktienkurs um mehr als zwei Drittel hatte einbrechen lassen. Das Unternehmen protestierte sofort – keine Rede von dramatischen Finanzproblemen. Zu Recht, wie

sich bald herausstellte: Der ins Internet gestellte Artikel der „Chicago Tribune“, welcher Auslöser der Anlegerpanik gewesen war, stammte aus dem Jahr 2002 und hatte sich nur damals als richtig erwiesen. Was prompt die These aufkommen ließ, die Suchmaschine Google hätte den alten Text gezielt auf seine News-Seite gestellt – aus welchem Grund auch immer. Nach Auffliegen des Irrtums wurde der Handel mit United-Aktien wieder aufgenommen, erholte sich aber nicht mehr, sondern schloss mit einem Minus von acht Prozent.

Fazit: Börse hat natürlich auch mit Zocken zu tun. Und Internet auch mit Desinformation. In dieser Kombination keine gute Basis für ein solides Wirtschaften.

pelinka.peter@heute.at

Unternehmer =
Investor

ABER

Investor ≠
Unternehmer

In systematischer
Hinsicht hat
Shareholder Value mit
Unternehmenswert
nichts zu tun

Die KONSEQUENZEN

Es wurden nur die **SYMPTOME** bekämpft, nicht die Ursachen – die **„Verschwörung der Narren“** ging weiter, viel weiter.

Die SUBPRIME KRISE – „Die Verschwörung der Narren“ Teil II – das „Spiel“ mit den Finanzderivaten hat „ERST BEGONNEN“.

Die SUBPRIME KRISE – Die CHRONIK der Ereignisse

- **2000/2001:** Nach dem Platzen der Technologieblase (Internet-Bubble) und den Anschlägen von 9/11 droht eine Rezession
- **2001 bis Juni 2003:** Fed senkt die Zinsen von 6,5 % bis auf 1 %
 - ⇒ Ausweitung von Hypothekarkreditangeboten an Kunden mit schwacher Bonität (Sub Prime)
 - ⇒ Immobilienboom mit steigenden Immobilienpreisen
 - ⇒ Kreditverträge werden in Bündel verbrieft (**Finanzderivate**) – in sog. CDO´s – und an andere Banken weltweit verkauft
- **Juni 2004 – Juni 2006:** Kreditzinsen steigen von 1,25 % auf 5,25 %
 - ⇒ Die „Spirale“ beginnt sich nach unten zu drehen
- **ab Mitte 2007:** Die Sub Prime Krise schlägt mit voller Härte zu:
 - ⇒ Geschätzter Gesamtschaden: EUR 500 Mrd.
 - ⇒ Vernichteter Banken-Börsenwert : mehr als EUR 1.000 Mrd.

(Quelle: Wirtschaftsblatt)

Die Sub Prime Krise und Corporate Governance

- Grundsätzlich wurde von den Akteuren auch hier nur der mögliche **„Rahmen“** ausgenutzt
- **Finanzderivate** wurden zu **„finanziellen Massenvernichtungswaffen“**
- Der Fokus auf den Shareholder Value ist für alle Beteiligten zu einer **„Blendfalle“** geworden
- **Neue Ansätze** in Bezug auf Organisationsentwicklung sowie gute Unternehmensführung sind gefragt
- Diese sollen aber nicht nur für den kleinen Kreis der börsennotierten Unternehmen anwendbar sein, sondern auch ein **Leitfaden** sein, für:
 - **KMU's**
 - **Gründungen** von neuen Unternehmen
 - **Übernahmen** und Übergaben von Unternehmen

Corporate Governance – Neue Ansätze

Weg vom Shareholder Value Ansatz!!!!

Thematisch/strategischer Fokus in den Unternehmen auf:

- Kundennutzen und
- Wettbewerbsfähigkeit

Daraus entsteht eine **langfristige, konfliktfreie, positive Orientierung** im Sinne aller Stakeholder (Anspruchsgruppen) auch der Shareholder.

Beide Punkte sind wesentliche Bestandteile eines **Businessplanes**.

Somit wird „Corporate Governance“ nicht nur in börsennotierten Unternehmen anwendbar, sondern in ALLEN UNTERNEHMEN.

„Gesunder Menschenverstand“ vor „ungehinderter Gier“!!

WIRTSCHAFTEN.....



.... gleicht in zunehmendem Maße **einer Wildwasserfahrt.**

Man muss daher lernen, die **Eskimorolle** zu beherrschen.

Aber nicht nur **die erste Hälfte**, sondern auch

DIE ZWEITE HÄLFTE!!!

entrepreneurship
net work

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**

Mag. Werner M. Kraus, MMBA

1160 Wien

Klaugasse 4/2/3

Tel. 0660 313 63 90

Mail: wkraus@entrenet.at

Website: www.entrenet.at

wkraus@entrenet.at