



## Einführung in die Unternehmensführung (BWL 1) Tutorium 8

31.01.-03.02.2023

**Themen:** Kontrolle und Corporate Governance

**Lesetipp:**

### Aufgabe 1 (ehem. Klausuraufgabe)

- § 23 Skizzieren Sie die heutzutage in den Großunternehmen veränderte Kontrollphilosophie!  
Analysieren Sie, welche Schwächen die traditionelle Ex-post-Kontrolle (Ergebniskontrolle) vor diesem Hintergrund besitzt!  
Wie ordnet sich hier das sog. Management-Auditing ein? S. 25

vdO: 81-86

### Aufgabe 2 S. 43

Setzen Sie sich mit der Prinzipal-Agenten-Theorie auseinander und überlegen Sie anschließend, warum – vor dem Hintergrund dieser Theorie – in Aktiengesellschaften ein Aufsichtsrat benötigt wird.

S/K: 63

### Aufgabe 3 S. 47

Vergleichen Sie das US-amerikanische Board-Modell und das deutsche Aufsichtsrat-Modell.  
Stellen Sie die jeweiligen Vor- und Nachteile vergleichend gegenüber.

MW: 166-167

### Aufgabe 4

Was versteht man unter Corporate Governance? Skizzieren Sie dessen Grundgedanken und Regelungstatbestände.  
Exkurs: Gehen Sie dabei auf die Umsetzung im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) ein.

M/W: 142-149

vW: 16-24

### Literatur:

- S/K:** Schreyögg, G./Koch J. (2020): Management, 8. Aufl., Wiesbaden (online verfügbar).  
**M/W:** Macharzina, K./Wolf, J. (2015): Unternehmensführung, 9. Aufl., Wiesbaden.  
**vdO:** Oelsnitz, D. von der (2009): Management, München.  
**vW:** Werder, A. von (2015): Führungsorganisation, 3. Aufl., Wiesbaden (online verfügbar).

- 1.
- Kontrolle in modernen Sinne:
  - Einbezug von prognostizierten Größen

### Aufgabe 1 (ehem. Klausuraufgabe)

- Skizzieren Sie die heutzutage in den Großunternehmen veränderte Kontrollphilosophie! Analysieren Sie, welche Schwächen die traditionelle Ex-post-Kontrolle (Ergebniskontrolle) vor diesem Hintergrund besitzt! Wie ordnet sich hier das sog. Management-Auditing ein?
  - Kontrolle im modernen Sinne:
    - Einbezug von prognostizierten Größen
    - Gezielte Voraus-Kontrollen (Wird-Ist- oder Soll-Wird-Vergleich)
    - Systematische Abweichungskontrolle
- Kontrolle als permanent steuernde Funktion

z.B. Umsatzerwartungen  
Gründe für Abweichungen

### Aufgabe 1 (ehem. Klausuraufgabe)

- Skizzieren Sie die heutzutage in den Großunternehmen veränderte Kontrollphilosophie! Analysieren Sie, welche Schwächen die traditionelle Ex-post-Kontrolle (Ergebniskontrolle) vor diesem Hintergrund besitzt! Wie ordnet sich hier das sog. Management-Auditing ein?
  - Kontrolle im klassischen Sinne:
    - Vergleich zwischen Plangrößen und Realisationsgrößen („Soll-Ist“)
    - Plangrößen: Normativ gesetzte Soll-Größen
    - Realisationsgrößen: Ergebnisse der Planumsetzung (Ist-Größen)
- Ex-post-Kontrolle

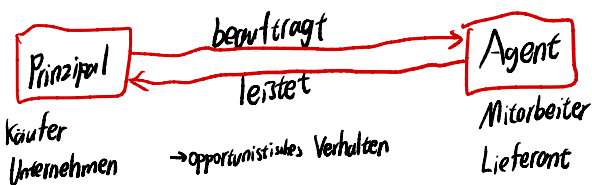
im Nachgang

### Aufgabe 1 (ehem. Klausuraufgabe)

- Skizzieren Sie die heutzutage in den Großunternehmen veränderte Kontrollphilosophie! Analysieren Sie, welche Schwächen die traditionelle Ex-post-Kontrolle (Ergebniskontrolle) vor diesem Hintergrund besitzt! Wie ordnet sich hier das sog. Management-Auditing ein?
- Schwächen der traditionellen Ex-post-Kontrolle:
  - Informationen kommen oft zu spät; können nicht mehr im Planungsvollzug berücksichtigt werden („Zeitaspekt“)
  - Sollgrößen werden nicht hinterfragt („Reflexionsaspekt“)
  - Planrevisoren werden nur angeregt, wenn es tatsächlich zu Soll-Ist-Abweichungen kommt („Kompensationsaspekt“)

Management Audits  
Seite -28

2.



- Informationsprung: Vorstand (Agent) gegenüber Stakeholder (Prinzipal)

- AR kontrolliert Kosten
  - Ausgleichen der Informationsasymmetrie
  - Verhindern opportunistischen Verhaltens
  - AR vermittelt die Interessen

3.

Board-Modell S. 48

- auch One-Tier-Modell oder Vereinigungsmodell
- vereinigt Geschäftsführung

Aufsichtsratsmodell S. 47

- auch Two-Tier Modell oder Trennungsmodell
- trennt zwischen Geschäftsführung und Überwachung

### Aufgabe 3

• Stellen Sie die jeweiligen Vor- und Nachteile vergleichend gegenüber.

	Vorteile	Nachteile
Board-Modell	<ul style="list-style-type: none"> <li>Board bzw. VR-Mitglieder eng mit dem Geschäft vertraut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fehlende Unabhängigkeit der Kontrolle</li> </ul>
Aufsichtsrats-Modell	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schnelle und vertrauliche Beschlüsse im Vorstand</li> <li>Unabhängige Überwachung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AR-Mitglieder nicht immer ausreichend qualifiziert</li> <li>Teilweise Abschottung zwischen AR und Vorstand</li> </ul>

→ Spannungspotenziale

4.

• Corp ... = Grundsätze „guter“ Unternehmensführung

• Grundgedanke = Vorgabe eines taktischen Ordnungsrahmens für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens

• Regelungstatbestände Seite 45

#### Aufgabe 4

- Was versteht man unter Corporate Governance? Skizzieren Sie dessen Grundgedanken und Regelungstatbestände.  
Exkurs: Gehen Sie dabei auf die Umsetzung im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) ein.

#### Regelungstatbestände:

- Geeignete Führungsstrukturen und -personen
- Regelungen zur Leistungsevaluationen der Führung
- Ausgleich typischer Interessenkonflikte zwischen Shareholder vs. Stakeholder
- Unternehmenskommunikation nach innen und außen
- Angemessenes Vergütungssystem

#### Aufgabe 4

- Exkurs: Gehen Sie dabei auf die Umsetzung im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) ein.

- Gesetzliche Verankerung: § 161 Aktiengesetz

„Vorstand und Aufsichtsrat der börsennotierten Gesellschaft **erklären jährlich**, dass den vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der **„Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“** entsprochen wurde und wird oder welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden und warum nicht.“

#### Aufgabe 4

- Exkurs: Gehen Sie dabei auf die Umsetzung im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) ein.

- Drei Kategorien von Kodexregeln

- **Muss-Vorschriften** (verbindlich)
  - Sinngemäße Regelungen, die sich aus Gesetzen und der vorherrschenden Meinung ergeben

- **Soll-Empfehlungen** (Entsprechenserklärung – „comply or explain“)

- gesetzergänzende Bestimmungen, von denen Unternehmen abweichen dürfen

- **Sollte-Anregungen**

- Proaktive Anstöße für die weitere Entwicklung der Corporate Governance

die Kategorien