

„Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“

5. Wie funktioniert ein Unternehmen im Innenverhältnis?

Prof. Dr. Jörg Freiling

Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship



„Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“




5.7.2 Führung und interne Governance - Formale und informelle Governance

Prof. Dr. Jörg Freiling

Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship



Lernziele

-  Verständnis der Inhalte von Governance
-  Erkennen, wo für ein Unternehmen Governance-Bedarf besteht
-  Kennenlernen der Spielformen von Governance



Was ist Governance?



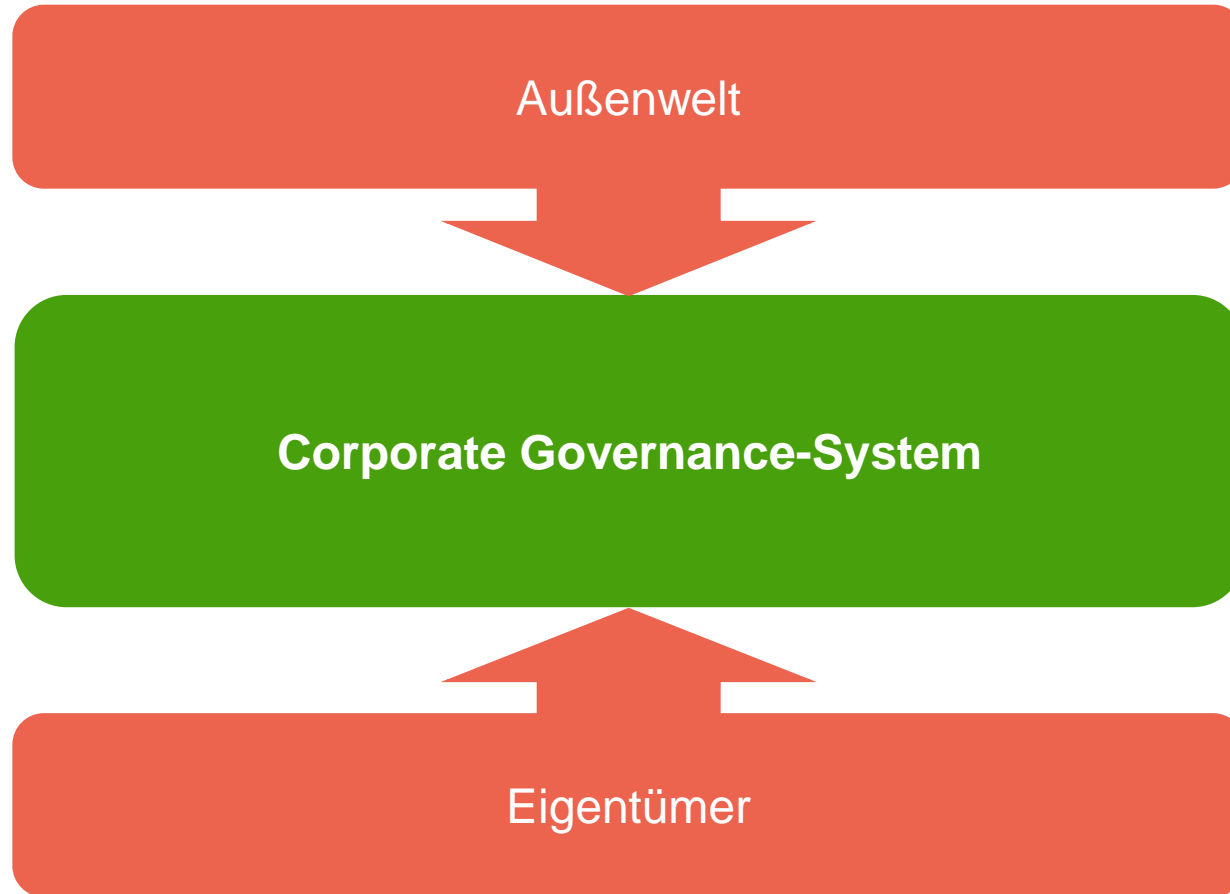
Modebegriff: Corporate Governance

- Rechtlicher und faktischer Ordnungsrahmen eines Unternehmens
- Aufgespannt durch gesellschaftliche Standards und Mindestanforderungen (umweltbezogener Einfluss)
- Gefüllt mit internen, zumeist eigentümerbezogenen Vorstellungen der Leitung des Unternehmens (interner Einfluss)

In der öffentlichen Diskussion entsteht bei Corporate Governance der Eindruck, die Führung sei maßgeblich fremdbestimmt.

#Corporate Governance

Kraftfeld der Corporate Governance



Das Governance-Verständnis

Corporate Governance im Sinne von Williamson (1985):

“[Governance] is the means by which to infuse order, thereby to mitigate conflict and realize mutual gains.”

(Williamson, 1985)

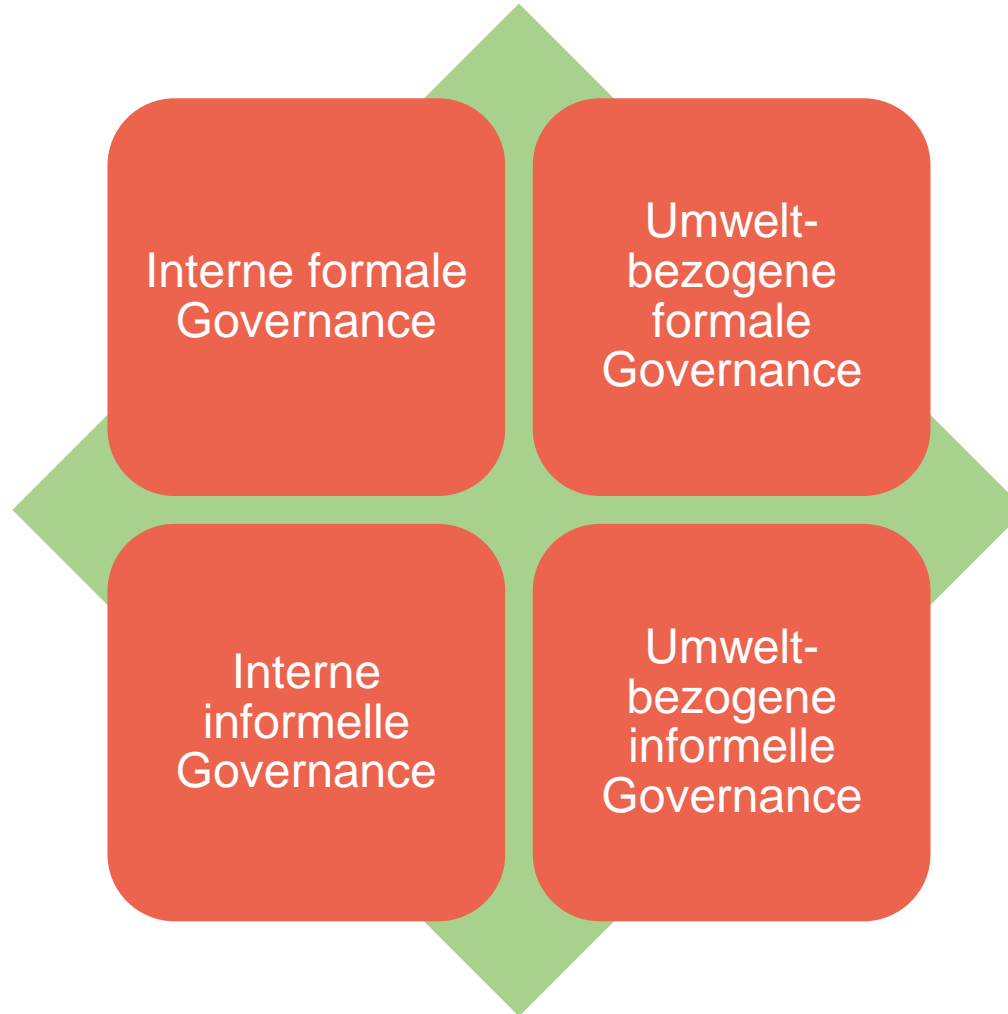
Bedeutung:

Gesamtheit aller Instrumente zur Steuerung

-**in** und **von** Unternehmen

-formal und informell

Spielformen von Governance



Quelle: in Anlehnung an Freiling & Nieswandt (2010).



Wie funktioniert Governance?



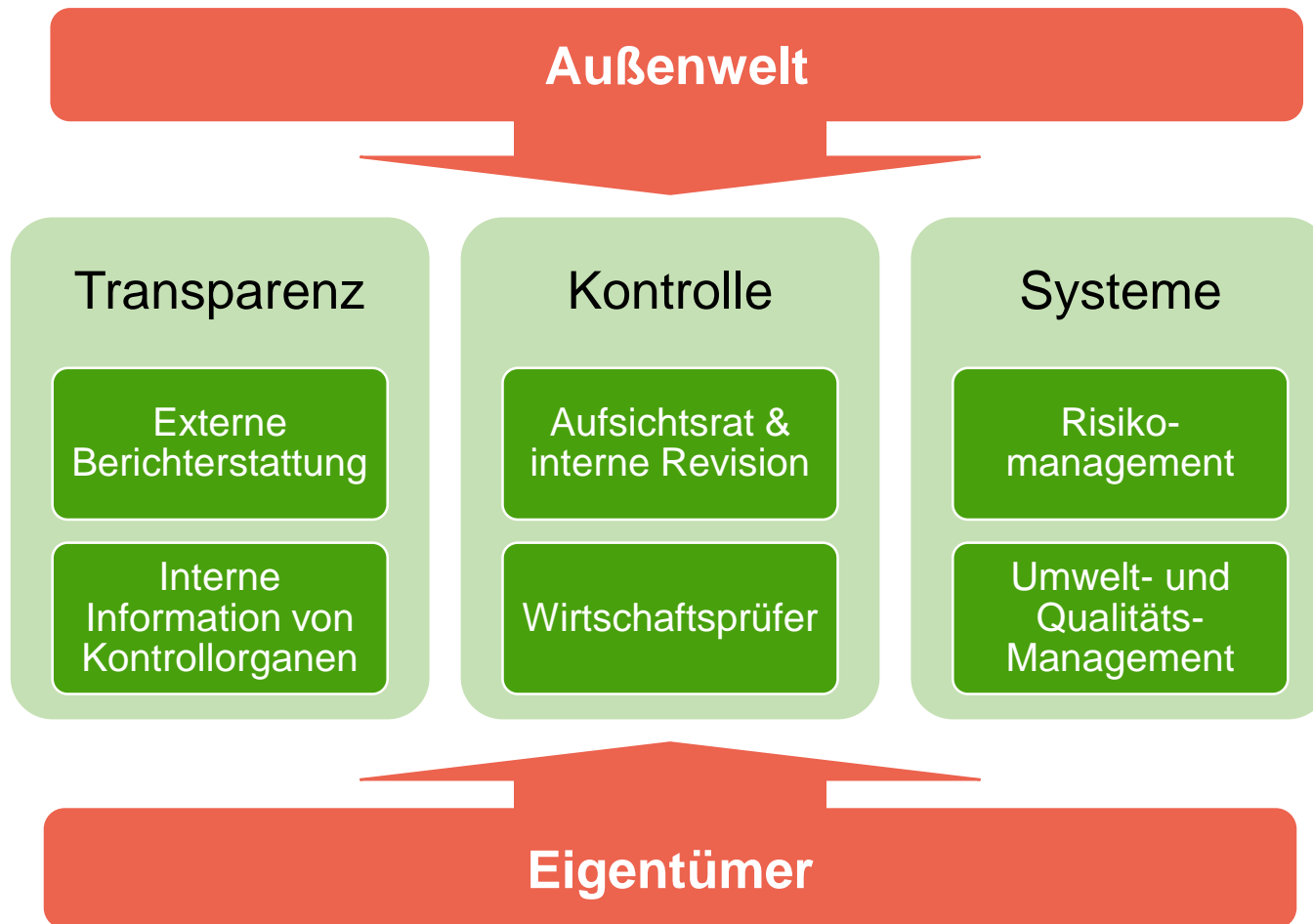
Wozu ist Governance nützlich?

Der Begriff der Governance kann verstanden werden als ein ...

- ... „institutionenbasiertes Maßnahmenpaket zur
- Steuerung,
- Überwachung und
- Sanktionierung menschlichen Verhaltens im Kontext von
 - Unsicherheit und
 - Arbeitsteilung
- zum Zwecke des Ausschlusses unerwünschter und der Erhöhung der Wahrscheinlichkeit des Eintretens erwünschter Handlungen.“

Quelle: Freiling & Calliess (2009).

Aktionsfelder der Governance



Quelle: in Anlehnung an Dillerup & Stoi (2006).

Spielformen von Governance

Unternehmens-
verfassung,
interne Richtlinien,
Unternehmens-
mission,
Verträge

Interne
formale
Governance

Umwelt-
bezogene
formale
Governance

Gesamtheit relevanter
Gesetze,
externe Richtlinien,
Verträge, Kodizes (z.B.
DCGK)

Verabredungen,
interne Absprachen,
Unternehmensvision

Interne
informelle
Governance

Umwelt-
bezogene
informelle
Governance

Gewohnheit der
Unternehmens-
leitung/-über-
wachung

Quelle: in Anlehnung an Freiling & Nieswandt (2010).

Indizien "guter Corporate Governance"

- angemessener Umgang mit Risiken
- formelles, transparentes Verfahren für Vorschlag und Wahl der Board-Mitglieder (z. B. breites Spektrum von Personen einbeziehen)
- funktionsfähige Unternehmensleitung
- keine Kreuzverflechtung zwischen den Vergütungsausschüssen verschiedener Unternehmen
- Managemententscheidungen sind auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtet
- Transparenz in der Unternehmenskommunikation
- Wahren der Interessen verschiedener Gruppen (z. B. der Stakeholder)
- zielgerichtete Zusammenarbeit der Unternehmensleitung und -überwachung

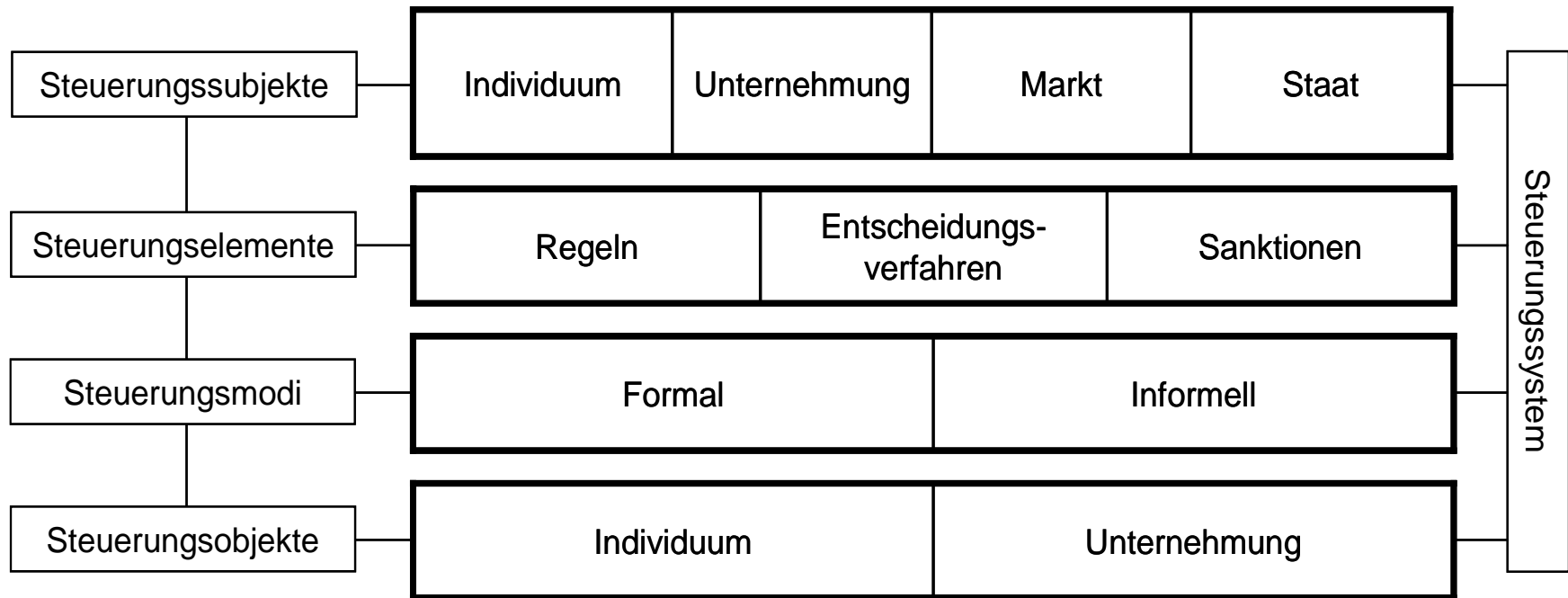




Gesamtblick: Wo erfolgt Governance wie?



Wo erfolgt Governance wie?



Quelle: in Anlehnung an Freiling & Nieswandt (2010).

Governance als Anreiz- und Sanktionssystem

<i>Controller</i>		<i>Rules</i>	<i>Sanctions</i>	<i>Combined System</i>
<i>1st-Party Control</i>	actor (Akteur)	personal ethics (persönliche, ethische Verhaltensregeln)	self-sanction (Selbstsanktionierung, Gewissen)	self-control (Selbststeuerung)
<i>2nd-Party Control</i>	person acted upon (Vertragspartner)	contracts (bilaterale Verträge)	personal self-help (Selbsthilfe)	promisee-enforced contracts (bilaterale Steuerung)
<i>3rd-Party Control</i>	social forces (soziale Kräfte)	norms (soziale Normen)	vicarious self-help (informelle Sanktionen)	informal control (informelle Steuerung)
	organization (Organisation)	organization rules (Organisationsregeln)	organization enforcement (organisationale Sanktionierung)	organisational control (organisationale Steuerung)
	government (Staat)	law (Recht)	state enforcement (staatliche Durchsetzung)	legal system (Rechtssystem)

Quelle: Ellickson (1991); Freiling & Nieswandt (2012).