

## 2 Agentenproblem und Corporate Governance

### 2.1 Interessen an der finanziellen Führung des Unternehmens

Unternehmerische Entscheide und insbesondere jene, die finanzielle Fragen betreffen, berühren **unmittelbar** über den Leistungsaustausch (z. B. als Lieferanten oder Kunden) oder **mittelbar** (z. B. über Investitionen in Maßnahmen, die Emissionen reduzieren) die Interessen von vielen Personen.

Die Interessenlagen von beteiligten Gruppen (Stakeholder) sind von Natur aus konfliktär; etwa dann, wenn eine **Leistungs-/Gegenleistungsbeziehung** besteht, wie dies beispielsweise beim Lieferanten der Fall ist, der für sein Produkt tendenziell einen möglichst hohen Betrag erhalten möchte, während die Interessenlage beim kaufenden Unternehmen logischerweise eher umgekehrt ist. Weitere Spannungsverhältnisse bestehen zwischen Kunden, Arbeitnehmern, Eigen- und Fremdkapitalgebern und dem Staat (insbesondere zur Finanzverwaltung).

Neben der beinahe naturgegebenen „Spannungsbeziehung“ des Unternehmens zu seinen Stakeholdern (Mitglieder der Unternehmenskoalition) bildet sich eine zweite, finanzwirtschaftlich interessantere aus: Es ist bisher nur von Entscheiden und Maßnahmen des Unternehmens die Rede gewesen. Welche Personen entscheiden? Dies soll anhand von zwei Modellunternehmen analysiert werden:

#### ■ Einzelunternehmen

Es sei der absolut einfachste Fall angenommen, nämlich ein Einzelunternehmer, der sein Geschäft alleine betreibt. Hier trifft er als Eigentümer und Leiter des Unternehmens die Entscheide, die ihn sofort und gänzlich betreffen. So hat eine Einschränkung oder Ausweitung der Öffnungszeiten Konsequenzen zur Folge, die er als Eigentümer und Leiter des Unternehmens voll zu tragen hat.

*Gegensätzliche  
Interessenlagen*

*Entscheidungs-  
struktur im  
Unternehmen*

*Fall:  
Einzel-  
unternehmen*

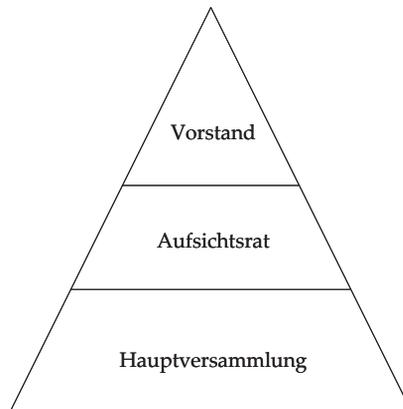
*Fall:  
börsennotierte  
Aktien-  
gesellschaft*

### ■ Börsennotierte Aktiengesellschaft

Zwei große Unterschiede prägen das Bild im Vergleich zum Einzelunternehmen: Erstens besteht eine große, sich durch den Börsenhandel ständig ändernde Zahl von Eigentümern (Aktionäre) und zweitens legt – durchaus logisch – das Aktienrecht das mitteleuropäische Modell einer Drei-Stufen-Struktur fest (siehe Abb. 2-1); es bestimmen die Eigentümer in der **Hauptversammlung** (überwiegend) die Mitglieder des **Aufsichtsrats**, die ihrerseits wieder die das tägliche, operative Geschäft zu leitenden Mitglieder des **Vorstands** festlegen. Diese grundsätzlich vorgetragene Struktur zeigt auf, dass zwischen den Entscheidungen des Vorstands und den (meist inhomogenen) Aktionären eine enorme „Spanne“ besteht.

Abbildung 2-1

Aufbau der Aktiengesellschaft nach deutschem und österreichischem Modell



Quelle: eigene Darstellung

Die zentrale Frage ist, ob der Vorstand den Willen der Eigentümer erfüllt, zu dem sie ihn indirekt (über den Aufsichtsrat) beauftragt haben.

Diese Problematik gewinnt erst dann Gehalt, wenn man einerseits unterstellt, dass die beauftragenden Eigentümer (**Prinzipale**) nicht sicher sein können, dass ihr Wille durch die Beauftragten (**Agenten**), i. d. R. der Vorstand, auch erfüllt wird. Die Gründe für das Verhalten der Agenten mögen in einer menschlich verständlichen Ausnutzung von Spielräumen zu ihren Gunsten liegen (z. B. Wiedererreichung der Bestellung als Vorstandsmitglied, Durchsetzung einer hohen finanziellen Entschädigung). Die Agenten verhalten sich mit der Ausnutzung dieser Spielräume folglich völlig rational.

Wenn man dieses Wissen bei den Aktionären unterstellt, so werden andererseits Überlegungen und Maßnahmen Platz greifen, die wiederum durch **Druck** oder **Anreize** die Handlungen des Vorstands im Sinne der Aktionäre sicherstellen sollen.

Die nun skizzierten Probleme sind Thema der Agententheorie oder Prinzipal-Agenten-Theorie, die anschließend mit ihren finanzwirtschaftlichen Auswirkungen diskutiert wird.

## 2.2 Agententheorie

Die Agententheorie ist thematisch Teil der Finanzierungstheorie. Sie versucht den theoretischen Unterbau zur Erklärung von Finanzierungsbeziehungen zu liefern.

Die neoklassische Finanzierungstheorie geht vom Idealbild eines Markts ohne Transaktionskosten, von gleichen Informationen für alle Marktteilnehmer und von sofortigen, richtigen Marktreaktionen aus.

Die Agententheorie ist der sog. **neo-institutionalistischen Finanzierungstheorie** zuzuordnen, die Finanzierungsbeziehungen „auch als einen Verteilungskampf zwischen den Beteiligten“ (Schmidt/Terberger [Finanzierungstheorie] 387) beschreibt. Die einzelnen Vertragsparteien haben damit ein opportunistisches Verhalten als Grundlage.

Dieses auf die Realisierung eigener Vorteile hin orientierte Verhalten kann deshalb gelingen, weil eine **asymmetrische Informationsverteilung** unterstellt wird. Das bedeutet, dass die Informationsniveaus der einzelnen Parteien ungleich verteilt sind und damit jene, die ein höheres Informationsniveau besitzen, dieses zu ihrem Vorteil ausnutzen, indem sie etwa nicht alles offen legen oder bestimmte Argumentationen zu ihrem Vorteil nutzen können. Die asymmetrische Informationsverteilung kann bereits vor oder im Zeitpunkt des Vertragsabschlusses eintreten (z.B. kennt der Verkäufer eines Unternehmens negative Einflüsse auf die zukünftigen Cashflows, die er nicht bekannt gibt) oder ein Vertragspartner ändert sein Verhalten nach Vertragsabschluss (z.B. ändert der bisherige Eigentümer und Manager mit Aufnahme eines neuen Miteigentümers sein Engagement in der Führung des Unternehmens). In letzterem Fall bezeichnet man die Unsicherheit über das zukünftige Verhalten als „moral hazard“.

Nicht allgemein, sondern auf das Unternehmen bezogen bedeutet dies, dass die Mitglieder des Vorstands aufgrund ihrer Sachkenntnis und dem Wissen über das tägliche Geschäft des Unternehmens und alle geschäftlichen Beziehungen (i. d. R.) einen höheren Informationsstand als die Aufsichtsräte

*(Neo-institutionalistische) Finanzierungstheorie*

*Asymmetrische Information*

*Eigenkapital*

aufweisen. Mit ziemlicher Sicherheit gilt diese schlechte Informationslage auch für die Streubesitz-Aktionäre einer börsennotierten Aktiengesellschaft. Damit ergibt sich eine zweistufige Prinzipal-Agenten-Beziehung: Hauptversammlung (Prinzipal) und Aufsichtsrat (Agent) und Aufsichtsrat (Prinzipal) und Vorstand (Agent).

### *Fremdkapital*

Betrachtet man die Agentenbeziehung nicht nur auf das Eigenkapital, sondern wird sie auch auf das Fremdkapital bezogen, so kann der Fremdkapitalgeber als Prinzipal gesehen werden und das das Fremdkapital verwendende Unternehmen als Agent. Es besteht ebenso die Furcht des Fremdkapitalgebers, dass das Fremdkapital riskanter als erwartet verwendet, in Krisensituationen zuwenig Eigenkapital zugeführt, bzw. weiteres Fremdkapital von Dritten zugeführt wird, etc.

### *Maßnahmen gegen asymmetrische Informationsverteilung*

Selbstverständlich bestehen Maßnahmen zur Verringerung negativer Effekte vor Vertragsabschluss, etwa durch eine verstärkte Informationsaktivität durch den Prinzipal, ferner durch Angebote des Agenten zur Selbstausswahl (der Agent bietet mehrere Alternativen an), durch Angebote des Agenten sich an die Regeln stärker zu binden (z.B. Pfandbestellung bei einem Kredit). **Nach** Vertragsabschluss können Überwachung (mit den einhergehenden Kosten), verstärktes Reporting, Einschränkung der Aktivitätsmöglichkeiten des Agenten und Anreize für den Agenten (mit dem damit verbundenen Leistungsmessungsproblem) negative Effekte der asymmetrischen Informationsverteilung mildern. Werden diese Überlegungen auf das Modell einer börsennotierten Aktiengesellschaft übertragen, so besteht das Interesse der Aktionäre in einer nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens (siehe Kap. 5), die sich auch in der Form in einer Kurssteigerung widerspiegelt. Mittels zweier Maßnahmengruppen soll erreicht werden, dass das Management (der Vorstand) in diese Richtung arbeitet:

#### ■ **Überwachung durch den Aufsichtsrat und durch Abschlussprüfer**

### *Überwachung durch den Aufsichtsrat*

Vor allem durch die Mitglieder des Aufsichtsrats soll eine effiziente Überwachung des Vorstands erreicht werden, die diesen durch Informationsverpflichtungen und Zustimmungspflichten in seiner laufenden Geschäftsführung diszipliniert. Es ist beispielsweise i. d. R. festgelegt, dass eine wesentliche Investition nur vorgenommen werden kann, wenn der Aufsichtsrat dieser vorher zustimmt.

In untergeordnetem Ausmaß gilt dies auch für die Prüfung des Jahres- bzw. Konzernabschlusses durch entsprechende externe Prüfer. Durch die Vergabe eines veröffentlichten Bestätigungsvermerks soll die Entsprechung der einschlägigen gesetzlichen Vorschriften (besonders im dHGB und öUGB) und Rechnungslegungsstandards erreicht werden.

### ■ Anreize für den Vorstand

Hier ist die Idee, durch Anreize (incentives) das Management an die Ziele der Eigentümer zu binden. Diese Anbindung erfolgt praktisch immer pekuniär, d. h. durch eine Erhöhung des Entgelts für das Management. Diese Entgelterhöhung kann durch direkte Zahlungen (Boni), Übereignung von Aktien bei Zielerreichung oder durch Gewährung von Rechten (Optionsrechten zum Erwerb von Aktien zu einem vorweg festgelegten Preis) erfolgen.

So einleuchtend diese Argumentation ist, es ergeben sich jedoch zwei Probleme:

(1) Es ist das **Maß** der Gewährung eines Anreizes zu fixieren. Dabei kann wiederum grundsätzlich als Basis die nach einem Shareholder-Value-Konzept errechnete Wertsteigerung dienen oder eine Orientierung an den Aktienkursen erfolgen. Hat die erste Überlegung den Vorwurf einer „mechanischen“ Betrachtung zu verkraften und das Problem der Findung einer Berechnungsgröße sowie der Festlegung eines Zeitraumes für die Berechnung, so ist die Anbindung an Kursentwicklungen zwar relativ einfach handhabbar, kann aber ebenso zu unerwünschten Maßnahmen zur Erreichung von Kursbewegungen in einem bestimmten Zeitfenster führen (z. B. können strategische Entwicklungen vernachlässigt werden). Daneben sollen keine zusätzlichen Zahlungen bei „allgemeinen“ Kursbewegungen erfolgen, bei denen sich auch die entsprechende Aktie mit dem Trend mitbewegt.

(2) Weiters stellt sich noch die Frage der **Höhe** der Entschädigung. Ergeben sich durch einen Anteil an der Werterhöhung relativ hohe Summen, so führt dies meist aus europäischer Sicht zu einer kritischen Betrachtung, weil hier geistig Relationen zu Entlohnungen für andere Mitarbeitende gebildet werden und diese hohen Relationen als u. U. „unfaire“ Entlohnung gegenüber diesen und allgemein gegenüber Stakeholdern angesehen wird.

Die bisherige Orientierung erfolgte am einsichtigen Fall einer börsennotierten Aktiengesellschaft. In eingeschränktem Ausmaß (also ohne der Möglichkeit der Beobachtung von Kursen) stellt sich das Problem aber auch für andere Unternehmen mit relativ beständigem Eigentümerkreis (geschlossene Unternehmen). Es kommt nämlich für alle in Frage, bei denen die Eigentümer nicht automatisch die Geschäfte führen. Eine Personengesellschaft oder eine GmbH, die aus einer Vielzahl von (Familien-) Gesellschaftern besteht, wäre ein Beispiel dafür.

Banken als professionelle Fremdkapitalgeber haben schon seit langer Zeit Strategien gegen für sie negative Effekte entwickelt. Es geht dabei überwiegend darum, Abweichungen von der Erwartung hinsichtlich der Rückzahlungsfähigkeit des Kredits, allgemein der vereinbarten Verpflichtungen, zu

*Anreize für den  
Vorstand*

*Problematik  
Anreize für  
Management*

*Nicht-  
börsennotierte  
Unternehmen*

*Maßnahmen im  
Fremdkapitalbe-  
reich*

reduzieren. Als Instrumente gelten neben der Sicherstellung eines entsprechenden Informationsflusses zwischen Kreditgeber und -nehmer v. a. die Einrichtung von **Personen- und Sachsicherheiten** und von **Covenants**, d. h. vertragliche Vereinbarungen, die zu bestimmten Handlungen verpflichten oder die bestimmen, sie zu unterlassen (siehe Kap. 3.3.3.1).

Neben diesen Versuchen, Agentenprobleme in den Unternehmen zu reduzieren, ist aus Sicht des Finanzmanagements das effiziente Zusammenwirken der Organe ein wesentliches Thema. Dies führt zum Problemkreis **Corporate Governance** hin.

## 2.3 Corporate Governance und Corporate Governance Codes

### *Problematik*

Grundsätzlich geht es um die Entwicklung eines Rahmens, der ein „gutes Zusammenwirken“ aller für das Unternehmen relevanter Gruppen (siehe Abb. 2-2) und insbesondere zwischen Eigentümer und der Unternehmensleitung ermöglicht. Im weitesten Sinn geht es um „alle Rechte, Aufgaben und Verantwortlichkeiten derjenigen Interessengruppen, die von der Leistung und dem Erfolg eines Unternehmens Nutzen ziehen oder durch dessen Misserfolg Verluste erleiden“ (Behr/Schäfer [Unternehmensüberwachung] 8).

### *Definition*

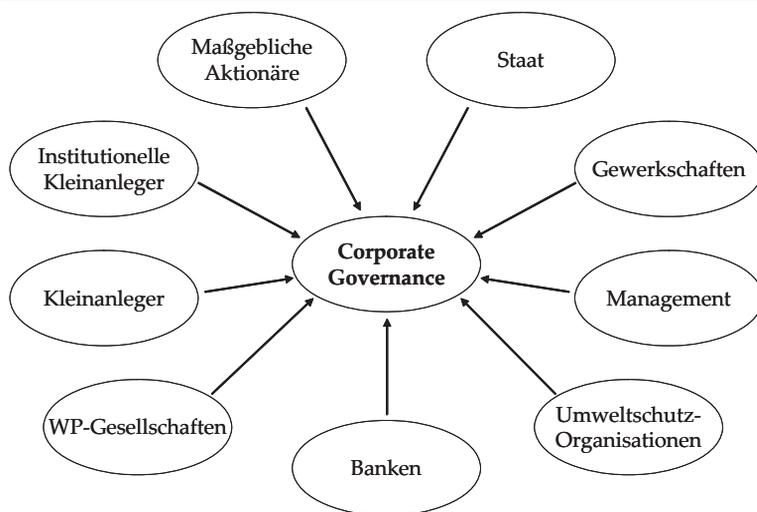
Es handelt sich bei Corporate Governance um den **Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens**. Mit einer guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung und Unternehmensüberwachung sollen die agententheoretischen Probleme soweit als möglich reduziert, schutzwürdige Gruppen wie Kleinaktionäre auch tatsächlich geschützt werden und eine langfristige und nachhaltige Werterhöhung des Unternehmens im Fokus stehen;<sup>1</sup> dies entspricht einem richtig verstandenen Value-Management-Gedanken (siehe Kap. 5), da davon auch andere Stakeholder profitieren.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Schenz/Eberhartinger [Corporate Governance Codes] 34 f.

<sup>2</sup> Vgl. dazu gegenteilig Malik [Corporate Governance] 40 ff.

## Interessengruppen mit Einfluss auf die Corporate Governance

Abbildung 2-2



Quelle: Behr/Schäfer [Unternehmensüberwachung] 9.

Aufgrund standortpolitischer Überlegungen (v. a. Vertrauensgewinnung bei internationalen Investoren) wurden sog. **Corporate Governance Codes (CGC)** – i. d. R. in den einzelnen Staaten – formuliert; so existiert z. B. ein Deutscher Corporate Governance Kodex, ein Österreichischer Corporate Governance Kodex und ein Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance.<sup>3</sup> Es bestehen tendenziell national mehr oder weniger differierende Corporate Governance Codes, die auf institutionelle Unterschiede (z. B. Ausmaß der Kapitalmarktorientierung, Konzentration der Eigentümerschaften) und auf die Gewichtung der einzelnen Stakeholder Rücksicht nehmen. Dies geschah durch massive Einbindung der Unternehmen bzw. deren Interessenvertreter. Es handelt sich dabei um ein sog. **Soft Law**, also eine freiwillige Selbstregulierungsmaßnahme. Sie hat das jeweilige Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht als Grundlage und wird durch „Best Practice“-Regelungen der internationalen Unternehmensführung ergänzt.

Der Deutsche und der Österreichische Corporate Governance Kodex weisen auf die (1) entsprechenden gesetzlichen Bestimmungen hin, weiters enthalten sie (2) einschlägige Empfehlungen, die eingehalten oder wo Abwei-

*Corporate  
Governance  
Codes*

*Konzept CGC*

<sup>3</sup> [www.corporate-governance.at](http://www.corporate-governance.at)  
[www.corporate-governance-code.de](http://www.corporate-governance-code.de)  
[www.economiesuisse.ch/web/de/PDF%20Download%20Files/pospap\\_swiss-code\\_corp-govern\\_20080221\\_de.pdf](http://www.economiesuisse.ch/web/de/PDF%20Download%20Files/pospap_swiss-code_corp-govern_20080221_de.pdf)

chungen begründet werden sollen („comply or explain“) und (3) bloße Empfehlungen, die nicht bei Abweichung begründet oder erklärt werden müssen.

Grundsätzlich verpflichtet sich das Unternehmen freiwillig, ob es sich dem Kodex unterwirft (in Deutschland besteht für börsennotierte Aktiengesellschaften eine Berichtspflicht, wie weit den Soll-Empfehlungen des Deutschen Kodex entsprochen wurde – § 161 dAktG; ähnlich § 243b öUGB). Eine hohe Akzeptanz besitzt der jeweilige Kodex bei börsennotierten Gesellschaften, insbesondere bei jenen, die in „höheren“ Börsensegmenten (siehe Kap. 11) notieren und/oder sich an internationalen Investoren orientieren bzw. ein solches Aktionariat haben. Obwohl der Fokus eindeutig auf börsennotierte Gesellschaften gerichtet ist, kann er auch Unternehmen mit einer geschlossenen Eigentümerschaft als Leitlinie dienen.

Es lassen sich folgende **Regelungsbereiche** in Corporate Governance Codes erkennen:

#### ■ Aktionäre

##### *Aktionäre*

Hier geht es um die Beschreibung der Rechte der Aktionäre, v. a. ihrer Wahrung und Erleichterung der Durchsetzung sowie der grundsätzlichen Orientierung an der Gleichbehandlung der Eigentümer (Prinzip „one share – one vote“). Das Zusammenwirken mit anderen Organen wird berücksichtigt.

#### ■ Aufsichtsrat

##### *Aufsichtsrat*

Der Aufsichtsrat soll gestärkt werden und es soll ihm eine aktivere Rolle (v. a. in strategischen und unternehmenspolitischen Fragen) zukommen. Die Beratungsfunktion, insbesondere aber die Überwachung, Bestellung und mögliche Abberufung des Vorstands sind zentrale Aspekte. Themen für eine erfolgreiche Aufsichtsratsstätigkeit sind damit (1) eine hohe persönliche und fachliche Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder, (2) eine ausgewogene Zusammensetzung, (3) ein ausreichendes zeitliches Engagement und damit eine Begrenzung der Zahl der Aufsichtsrats-Mandate für einzelne Personen und (4) die Unabhängigkeit und Freiheit von Interessenkonflikten der Aufsichtsräte. Die Vergütung soll der Verantwortung und der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens entsprechen. Eine Effizienzerhöhung soll durch eine verstärkte Ausschussarbeit erreicht werden; so soll ein Prüfungsausschuss (für die Prüfung und Vorbereitung der Feststellung des Abschlusses und zur Erstellung eines Vorschlages für die Auswahl des Abschlussprüfers) und ein Nominierungs- und Vergütungsausschuss (bezüglich des Vorstands) eingerichtet werden. Für ein effizientes Zusammenwirken mit dem Vorstand ist ferner ein gut organisierter und qualitativ hoher Informationsfluss notwendig.

### ■ Vorstand

Der Vorstand soll in eigener Verantwortung das Unternehmen leiten und Interessenkonflikte (z.B. Nebentätigkeiten, Geschäfte mit der Gesellschaft und mit Aktien der Gesellschaft) in hohem Maß reduzieren. Damit wird der Unabhängigkeit ein hohes Augenmerk geschenkt. Sinnvollerweise wird er aus mehreren Personen bestehen; die Zusammenarbeit des Vorstands soll eine Geschäftsordnung regeln. Die Codes setzen sich in unterschiedlicher Intensität mit der Vergütungsfrage auseinander, und empfehlen fixe und variable angemessene Vergütungsteile. Bei den variablen Vergütungsteilen soll eine langfristige Anreizwirkung vorherrschen.

*Vorstand*

### ■ Transparenz

Ziel ist die zeitnahe, gleichmäßige und verständliche Informationspolitik an die Aktionäre bzw. die Öffentlichkeit unter Nutzung des Internets. Jahres-, Konzernabschlüsse und Zwischenberichte sollen rasch veröffentlicht werden. Weiters soll die Öffentlichkeit bei „besonderen“ Tatbeständen sofort („ad hoc“) und gleichmäßig informiert werden. Diese Informationen erstrecken sich natürlich auch auf die Einhaltung bzw. Nicht-Einhaltung einzelner Bestimmungen des Kodex. Eine Investor-Relations-Abteilung soll eingerichtet sein.

*Transparenz*

### ■ Abschlussprüfung

Zentrale Momente sind hier die Unabhängigkeit der Abschlussprüfer und die Aufrechterhaltung eines intensiven Informationsflusses zwischen Aufsichtsrat und Abschlussprüfer. Der Abschlussprüfer soll auch über die Funktionsfähigkeit des Risikomanagements an den Vorstand berichten und soll einen sog. Management Letter an den Vorstand und Vorsitzenden des Aufsichtsrats über Schwachstellen im Unternehmen vorlegen.

*Abschlussprüfung*

### ■ Interne Revision

Eine Interne Revision kann zur Verbesserung der Informationslage des Aufsichtsrats und des Vorstands beitragen.

*Interne Revision*

## 2.4 Compliance und Compliance-Management

### *Inhalt*

**Compliance** zielt auf die vollständige (und effiziente) Einhaltung von gesetzlichen Normen und unternehmensinternen Richtlinien durch die gesetzlichen Vertreter und die Mitarbeitenden in Unternehmen bzw. Konzernen ab. Es gelten damit nicht nur die Sanktionen des Gesetzgebers gegenüber den Unternehmen, den handelnden Personen und der Geschäftsführung, sondern auch Imageverluste zu verhindern. Letztlich soll dadurch auch der Wert des Unternehmens erhöht werden.

In Kreditinstituten und Versicherungen ist diese Problematik schon längere Zeit Realität; nunmehr werden zunehmend die übrigen Unternehmen erfasst.

### *Finanzbranche*

Für Kreditinstitute, Versicherungen, Pensionskassen und Wertpapierdienstleistungsunternehmen sind nicht nur die gesellschafts- und rechnungslegungsrechtlichen Bestimmungen zu erfüllende Aufgaben, sondern zusätzlich auch **aufsichtrechtliche Normen**. Dabei wiederum hat das Risikomanagement eine hohe Bedeutung, daneben aber auch die Normen zur Bekämpfung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung, in manchen Ländern auch das Bankgeheimnis und Interessenkonflikte. Letzteres betrifft gerade die in Mitteleuropa sehr etablierten Universalbanken hinsichtlich vertraulicher Informationen, die nicht in anderen Abteilungen bzw. Bereichen der Bank verwendet werden dürfen (beispielsweise dürfen die Informationen über eine Kreditbeziehung mit einem börsennotierten Unternehmen nicht an die Wertpapieranalyseabteilung gehen).

### *Corporate Compliance*

Zunehmend wird dies auch eine wesentliche Aufgabenstellung für die übrigen Unternehmen. Im Rahmen der Etablierung eines Compliance-Management-Systems sollen Probleme vermieden und Risiken früh erkannt werden und eine „richtige“ Reaktion bei Problemen erfolgen. Dabei steht die Verhinderung von Betrugsfällen, Bilanzskandalen und Korruption im Mittelpunkt der Aktivitäten. Hinsichtlich der rechtlichen Vorgaben siehe auch Kap. 13.3.

Zusätzlich wird auf die Etablierung eines wirksamen **Internen Kontrollsystems** (IKS) abgezielt. Ein IKS soll ein angemessenes Risikomanagement und ein internes Überwachungssystem gewährleisten, um damit negative Unternehmensentwicklungen zu erkennen und gegensteuern zu können. Dazu gehören eine etablierte Innenrevision, ein Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats und insgesamt die Einrichtung und das reale Leben eines IKS. Wesentlich ist in letzter Zeit auch die **Bekämpfung der Korruption** geworden. Die



<http://www.springer.com/978-3-8349-4682-9>

Finanzmanagement

Grundlagen - Konzepte - Umsetzung

Guserl, R.; Pernsteiner, H.

2015, XXXII, 619 S., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4682-9