

Finanzberichterstattung und Corporate Governance

Baubetriebswirtschaft Schriftenreihe 55

März 2011

ISSN 0342-796X



ZENTRALVERBAND
DEUTSCHES
BAUWERBE **ZDB**

Code of Conduct als Selbstverpflichtung der Branche durchsetzen

Bauwirtschaft durch Corporate Governance stärken

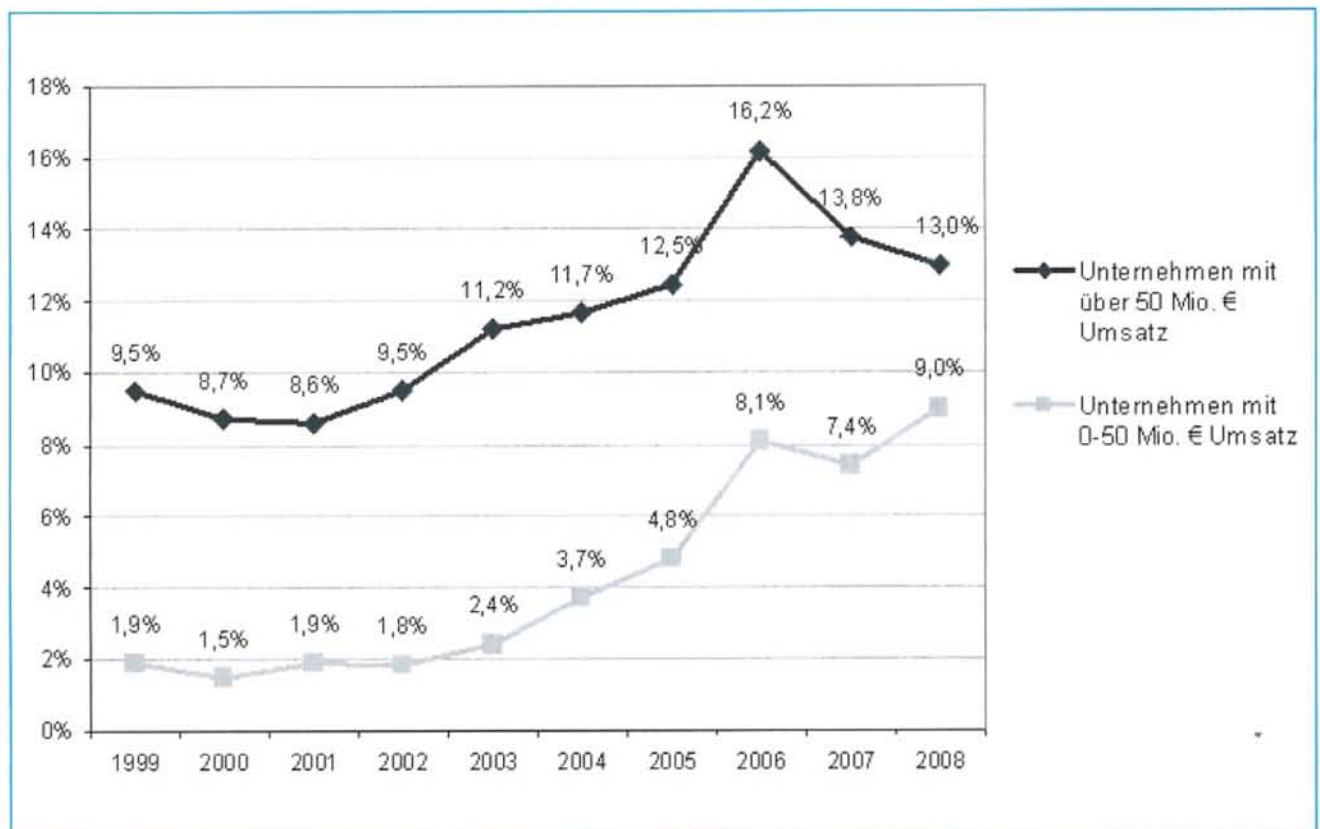
Mit einem Bauinvestitionsanteil von 9,8 Prozent am deutschen Bruttoinlandsprodukt und 715.000 Arbeitnehmern ist die Bauwirtschaft die achtwichtigste Branche. Während einerseits die Anbieterlandschaft stark fragmentiert ist – jedes vierte der 73.900 Unternehmen des Baugewerbes besteht aus nur einem Arbeitnehmer, so dass ein hoher Preis- und Konkurrenzdruck herrscht – treten auf der Nachfrageseite sowohl wenige große als auch öffentliche Auftraggeber hervor. Aus unternehmerischer Sicht bringt dieser Gegensatz die Verpflichtung mit sich, nicht nur verantwortungsvoll zu handeln, sondern auch die internen Abläufe sowie die praktische Gestaltung der Kundenverhältnisse transparent und fair zu gestalten. Hierbei kommt Corporate Governance ins Spiel.

Der Arbeitskreis Bauwirtschaft der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaftslehre der Schmalenbach Gesellschaft e.V., einem Gremium aus 22 Vertretern von Unternehmen, Institutionen und Universitäten, diskutierte bei seiner Sitzung im Herbst 2010 unter anderem über die Erstellung und deren Sinnhaftigkeit von Richtlinien für eine Gesamtheit der organisatorischen und inhaltlichen Ausgestaltung einer „guten“ Geschäftsführung (Leitung und Kontrolle von Unternehmen). Hintergrund für dieses aktuelle und viel diskutierte Thema bietet unter anderem die niedrige Eigenkapitalausstattung der Unternehmen verbunden mit einem hohen Bedarf an Vorfinanzierung. So ist die Baubranche, die zwölf Prozent der Beschäftigten in Deutschland stellt, gegenüber der Investitionsgüterindustrie wie Maschinen- und Anlagenbau eher unterkapitalisiert – auch wenn sich die Lage in den vergangenen Jahren leicht verbessert hat. Das Projektgeschäft, welches die Branche prägt, impliziert eine Anfälligkeit an Schnittstellen in Planungs- und Bauprozessen und ist insbesondere in den lokalen Märkten durch eine hohe Wettbewerbsintensität bestimmt. So drängen sich viele Unternehmen um die Aufträge und gehen hohe Vorfinanzierungen für beauftragte, aber auch für zunächst nicht geforderte zusätzliche Leistungen ein. Des Weiteren können betriebswirtschaftliche und strategische Ansätze durch das dominierende Tagesgeschäft überlagert werden.

Corporate Governance kann Eigen- und Kapitalkosten senken

Bei Großunternehmen der Branche ließ sich in den vergangenen drei Jahren eine Trendwende feststellen: Während bei Firmen mit einem Umsatz kleiner als 50 Mio. Euro die Eigenkapitalquote von 8,1 Prozent um 0,9 Prozent auf neun Prozent stieg, ist bei Unternehmen mit einer Gesamtleistung von über 50 Mio. Euro die Quote von 16,2 Prozent um 3,2 Prozent auf 13 Prozent rückläufig, da sie ihre Bauvorhaben für Finanzierungspartner öffneten. Die Banken und „institutionelle“ Investoren knüpfen ihr Engagement bei einer Beteiligung unter anderem auch beziehungsweise zunehmend an die Erfüllung „weicher“ Kriterien, so dass sowohl Mittelständler als auch kleinere Unternehmen als Teil der Lieferkette vom Thema Corporate Governance betroffen sind / sein werden. Andererseits fordern börsennotierte Unternehmen von ihren Partnerfirmen für Lieferungen und Leistungen die Einhaltung am Corporate Governance orientierter Standards.

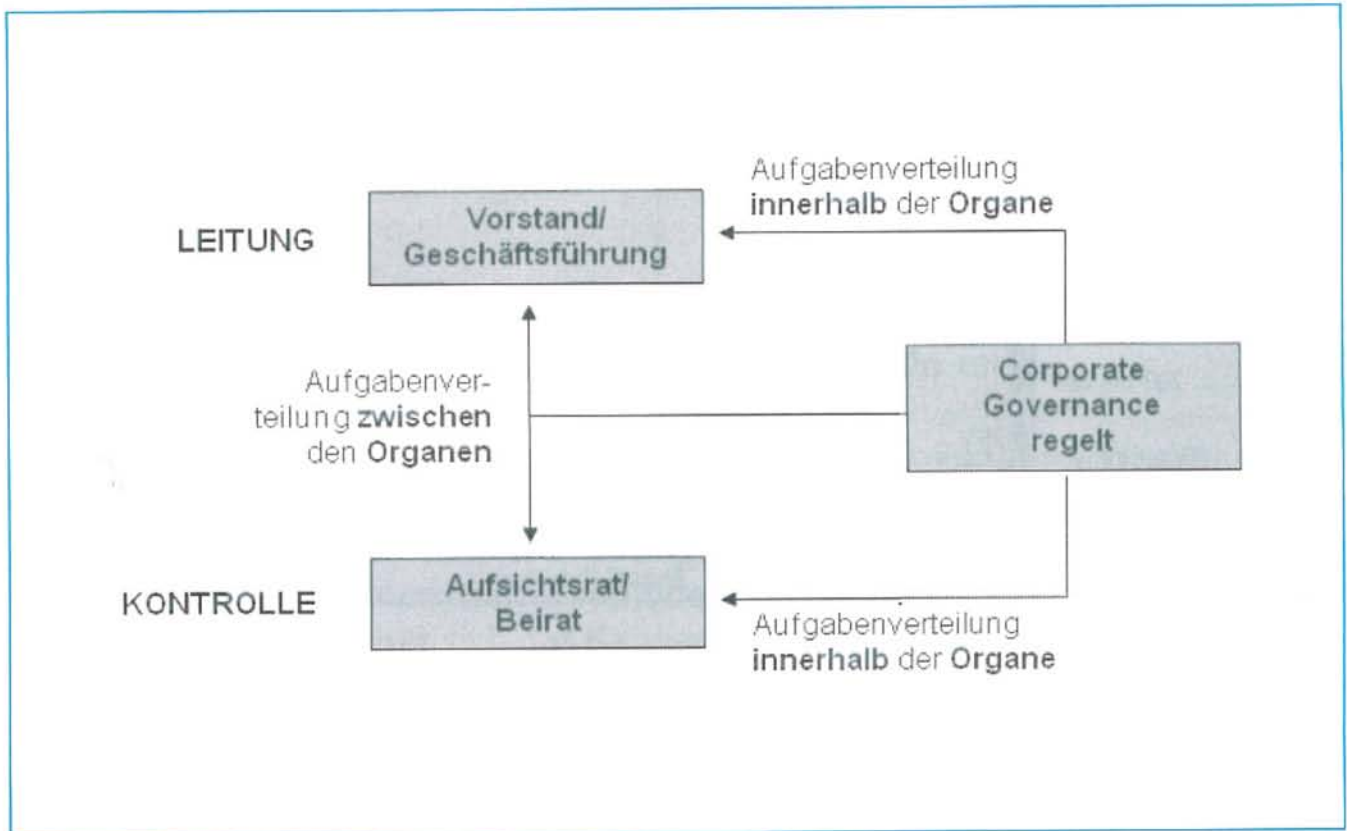
Abbildung 1: Eigenkapitalausstattung in der Bauwirtschaft
(Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme in %)



Doch auch Aktiengesellschaften, die nicht an der Börse vertreten sind, können, sollten sogar, als Unternehmensgrundsatz eine transparente und klare Kommunikation einer Corporate Governance besitzen. Einen normierten Rechtsbegriff gibt es nicht. Die Bezeichnung orientiert sich vielmehr an einem lang-

fristigen, Wert steigernden Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat. Demzufolge regelt Corporate Governance unter anderem das Kooperieren von Leistungs- und Kontrollgremien einerseits und andererseits das Zusammenspiel bzw. die Verantwortung im Leitungsgremium.

Abbildung 2: Überblick über die betroffenen Organe



Im Baugewerbe, einer Branche, die zu 76 Prozent aus Betrieben von bis zu neun Mitarbeitern besteht, nimmt die Corporate Governance derzeit noch eine untergeordnete Rolle ein. Gegenüber anderen Branchen (Stahl-, Chemie- oder Automobilindustrie) wird in diesem Sektor nur ein geringer Anteil des Umsatzes von börsennotierten Unternehmen erbracht.

Abbildung 3: Größenstruktur der Betriebe im Baugewerbe (Stand: Juni 2009)

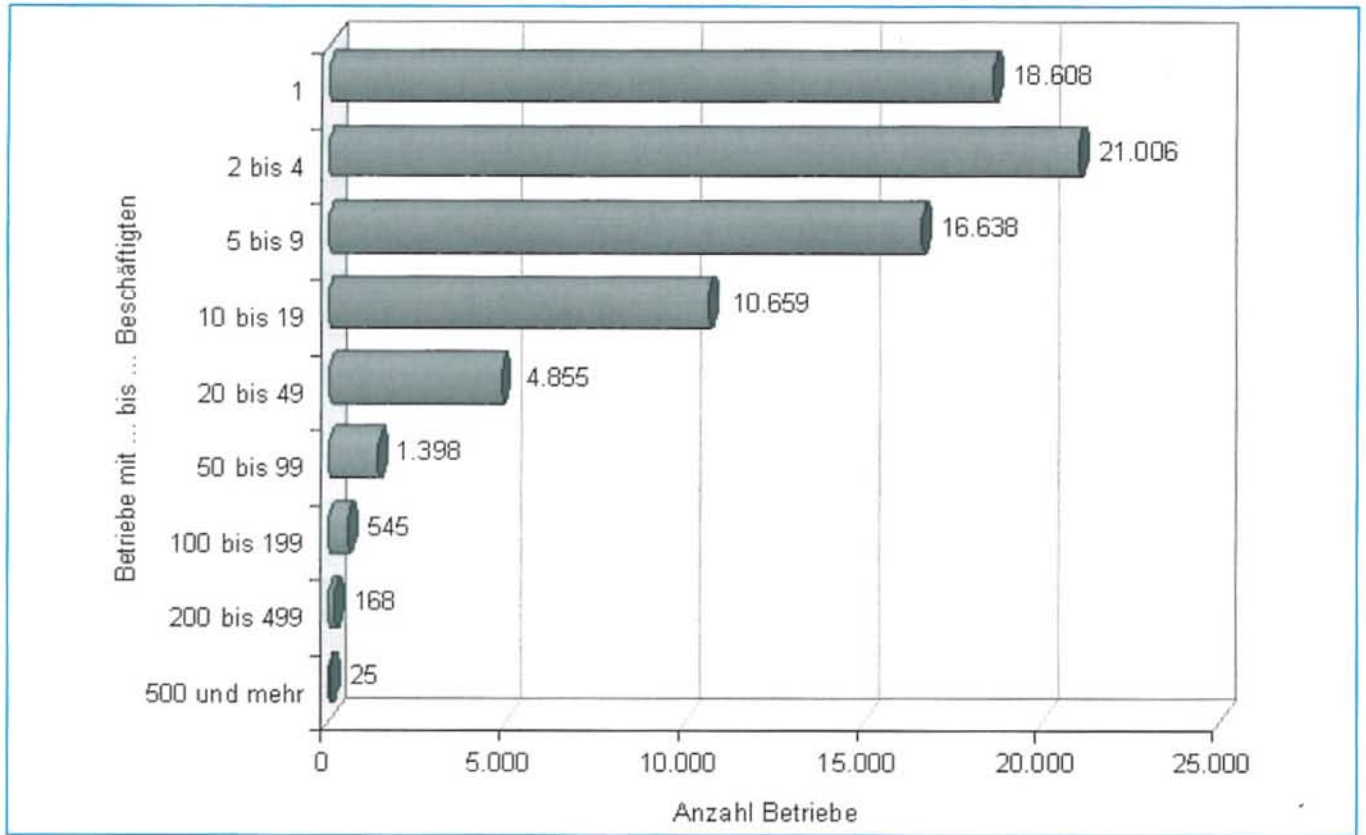
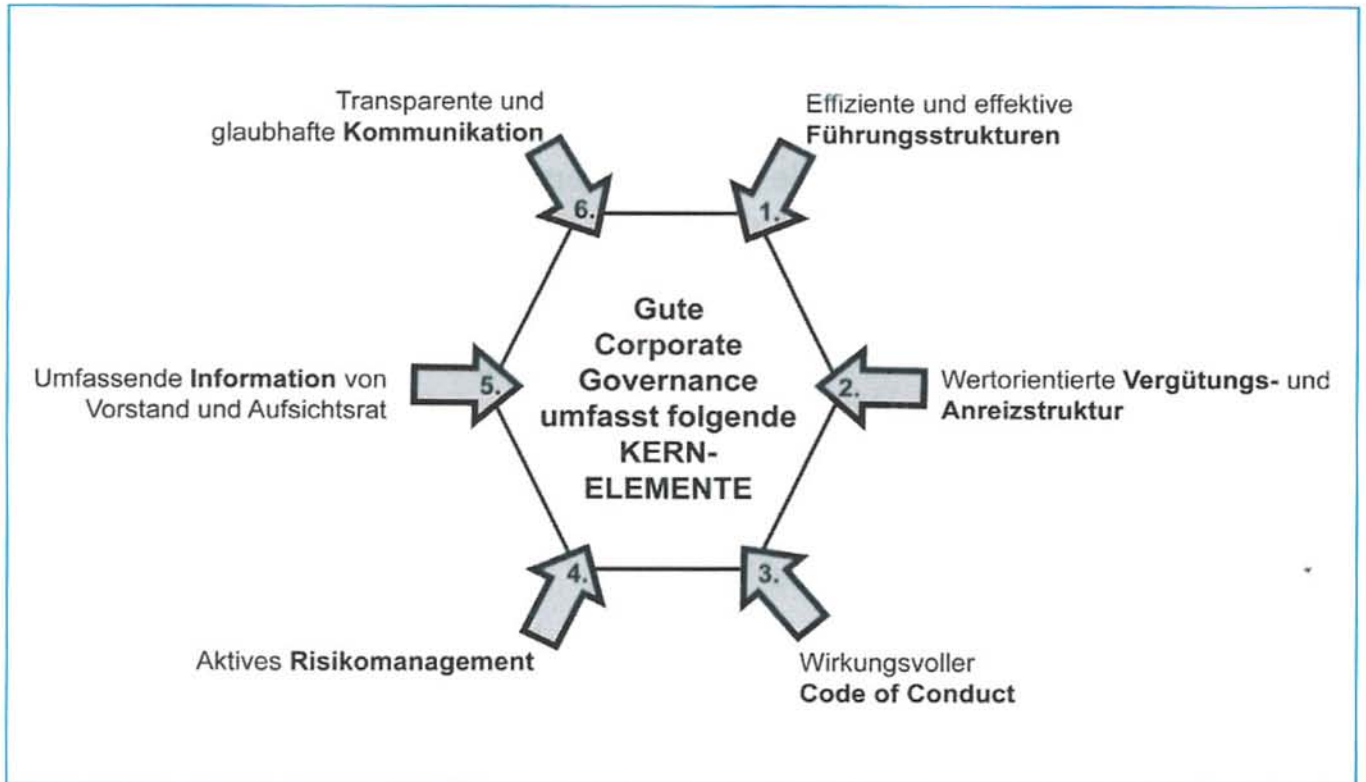


Abbildung 4: Überblick über die Kernelemente von Corporate Governance



Um Corporate Governance erfolgreich umzusetzen, muss die Gestaltung den Rahmenbedingungen der Unternehmen angepasst werden. Im Wesentlichen sind jedoch sechs Kernelemente zu verzeichnen, die intern und extern auf Firmen, unabhängig von ihrer Größe, einwirken:

- Führungsstrukturen
- Vergütungs- und Anreizstruktur
- Code of Conduct (Verhaltensregeln)
- Risikomanagement
- Informationen von Vorstand und Aufsichtsrat bzw. Leitungs- und Kontrollorganen
- Kommunikation

Code of Conduct für verantwortungsvolles Handeln

In der Bauwirtschaft, einer Branche, die durch das Projektgeschäft gekennzeichnet ist, bedarf es schnelle Reaktionszeiten. Innerhalb kurzer Zeit müssen Beschlüsse von einzelnen Entscheidungsträgern getroffen werden, die Risiken mit sich bringen können. Daher stellt der Code of Conduct das erforderliche Leitbild dar, auf welches sich das Baugewerbe bei der Anwendung von Corporate-Governance-Strategien zunächst fokussieren sollte. Der Kodex, der Verhaltensrichtlinien für verantwortungsvolles unternehmerisches Agieren festlegt, beinhaltet die Kopplung von Handlungsvollmachten, das Vier-Augen-Prinzip, die Integritätserklärung und nicht zuletzt das Thema Compliance. Ein Ziel dieses Kodexes ist es, ethische Standards, den Umgang mit vertraulichen Informationen und beispielweise Regelungen zu Geschäften mit dem eigenen Unternehmen zu definieren.

Die Unternehmensgruppe SPITZKE, eines der führenden Infrastrukturunternehmen für Schienensysteme in Deutschland mit rund 1.400 Mitarbeitern, verpflichtet sich in ihrer Integritätserklärung im Rahmen des Code of Conducts beispielsweise Interessenkonflikte zu vermeiden und kartellrechtliche Regelungen einzuhalten. Bezogen auf das Baugewerbe / die Bauwirtschaft ist es für das Unternehmen selbsterklärend, nur Aufträge im fairen Wettbewerb zu akquirieren und auszuführen. Preis- und Mengenabsprachen oder Scheinangebote widersprechen ebenso dem Prinzip wie falsche Rechnungslegung, unkorrekte Abrechnungen und wettbewerbswidrige Vereinbarungen mit Auftraggebern, Lieferanten und Mitbewerbern. Um Transparenz und Offenheit zu leben, akzeptiert die Unternehmensgruppe keine Grauzonen. Jegliche Entscheidungen können Mitarbeiter und Vorgesetzte vorbehaltlos nachvollzie-

hen. Bestechungen und Korruptionen wird aktiv entgegengetreten. Es ist daher generell verboten, Zuwendungen anzunehmen, die in einem direkten oder indirekten Zusammenhang mit dem Beschäftigungsverhältnis stehen und die zu einer Verpflichtung oder Abhängigkeit führen.

Branchenweite Verpflichtungserklärung der Anbieter anstreben

Der vom Verband der Bahnindustrie in Deutschland e.V. erstellte Kodex für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln fasst den Code of Conduct erheblich weiter. Neben Integrität und Unternehmensführung sind beispielsweise auch Umweltschutz und bürgerschaftliches Engagement ein Grundprinzip.

Dem gegenüber steht das „Leitbild Bau“ als imagebildendes Statement der wesentlichen Stakeholder wie Bundesverband Mittelständische Bauunternehmen, Hauptverband der Deutschen Bauindustrie, Zentralverband Deutsches Baugewerbe und Zweckverbund Ostdeutsche Bauverbände. Einen rein auf das Thema Corporate Governance ausgerichteten Schwerpunkt bietet dieses Grundsatzpapier jedoch nicht. Es stellt allerdings den ersten Schritt in diese Richtung dar.

Damit in der gesamten Bauwirtschaft einheitliche Standards diesbezüglich existieren, besteht weiterhin Handlungsbedarf. So wird sicherlich in der allgemeinen Unternehmensführung – also auch bei einem Großteil der nicht börsennotierten Unternehmen – schon viel im Sinne eines verantwortungsvollen unternehmerischen Handelns geleistet. Vermutlich bezeichnen die Firmen dieses Agieren jedoch nicht als Corporate Governance beziehungsweise kommunizieren es nicht als solches.

Für eine nachhaltige und mittelfristige Durchdringung des Anbieterumfeldes sollte allerdings eine Verpflichtungserklärung der Nachfrageseite hinsichtlich eines Code of Conduct (im Sinne eines Verhaltenskodex) erwogen werden und für öffentliche Nachfrager sogar verpflichtend sein.



CORPORATE GOVERNANCE IN DER BAUWIRTSCHAFT

DR. KARSTEN DERKS, SPITZKE AG

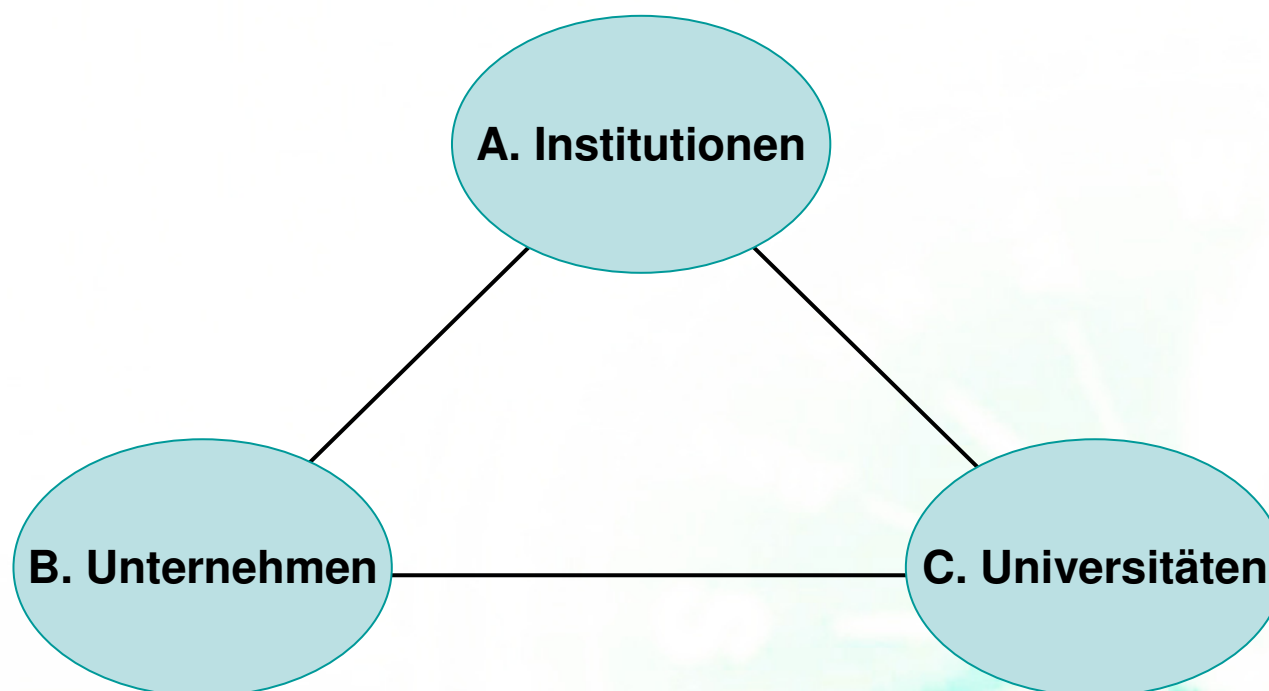


Corporate Governance in der Bauwirtschaft

Arbeitskreis Bauwirtschaft der Deutschen Gesellschaft für
Betriebswirtschaftslehre der Schmalenbach Gesellschaft e.V.

im September 2010

Mitglieder des Arbeitskreises



Mitglieder des Arbeitskreises 1/4

A. Institutionen

Dr. Ralf-Peter Oepen	Betriebswirtschaftliches Institut der Bauindustrie, Düsseldorf
Prof. Dr. Bruno Refisch	Am Klosterhügel 2, Voerde
Prof. Dr. Karl Robl	Zentralverband des Deutschen Baugewerbes, Berlin

Mitglieder des Arbeitskreises 2/4

B. Unternehmen

Dr. Thomas Birtel	STRABAG AG, Köln
Dr. Karl Reinitzhuber (AK-Leiter)	HOCHTIEF Construction AG, Essen
Dr. Karsten Derks	Spitzke AG, Großbeeren
Baumeister Dipl.-Ing. Dieter Horchler	Horchler Baugesellschaft mbH & Co. KG, Hamburg
Dipl.-Kfm. Thorsten Krauß	Mänz und Krauß Ausbau GmbH, Berlin
Dipl.-Kfm. Dieter F. Martin	Umwelttechnik & Wasserbau GmbH, Blankenburg
Dipl.-Kfm. Joachim Neßeler	nesseler grünzig bau gmbh, Aachen
Dipl.-oec. Andreas Schmieg	Torkret AG, Essen
Dipl.-Wirtsch.-Ing. Rolf Scharmann	Johann Augel Bauunternehmung GmbH, Weibern
Wolfgang R. Bays	Brune Consulting GmbH, Düsseldorf
Dr. Alexander Tesche	Züblin Services GmbH, Stuttgart

Mitglieder des Arbeitskreises 3/4

C. Universitäten

Bau	
Prof. Dr.-Ing. Claus Jürgen Diederichs	DSB Prof. Dr.-Ing. C.J. Diederichs Sachverständige Bau GbR, Eichenau
Prof. Dr.-Ing. Manfred Helmus (AK-Leiter)	Bergische Universität Gesamthochschule Wuppertal, Wuppertal
Prof. Dr.-Ing. Dieter Jacob	Technische Universität Bergakademie Freiberg, Freiberg
Prof. Dr.-Ing. Josef Zimmermann	Technische Universität München Bauprozessmanagement und Immobilienentwicklung, München
Prof. Dr. Karl-Heinz Schiffers	Lipper Berg 14 B, Bedburg
Wirtschaftswissenschaft	
Prof. Dr. Andreas Pfnür	Technische Universität Darmstadt FB 1 Institut für Betriebswirtschaftslehre, Darmstadt
Prof. Dr. Dirk Schiereck	Technische Universität Darmstadt. Lehrstuhl für Unternehmensfinanzierung, Darmstadt

Mitglieder des Arbeitskreises 4/4

Ehrenmitglied

Prof. Dr. Werner Kern	Bismarckstr. 5 – 7, Köln
-----------------------	--------------------------

Management Summary (1)

- Bauwirtschaft trotz niedriger Eigenkapitalausstattung mit hoher Vorfinanzierung – „**Projektgeschäft**“ impliziert hohe Anfälligkeit an Schnittstellen
- Corporate Governance ist aktuelles und viel diskutiertes Thema – **Corporate Governance** kann **Eigen- und Kapitalkosten** senken/ kann Voraussetzung sein
- Für Corporate Governance existiert keine einheitliche Definition
 - Die Regelungen zur Corporate Governance betreffen insbesondere die **Leitungs-** und **Kontrollorgane** des Unternehmens
 - Die **Beziehungen zwischen** den einzelnen Organen und **innerhalb** der **Organe** können verschieden gestaltet sein
 - Die **Information** von **Vorstand** und **Aufsichtsrat** sollte mit wenigen, aber relevanten Kennzahlen und Daten erfolgen
 - **Unternehmenskommunikation** muss zielgruppen-spezifisch und im Unternehmen abgestimmt erfolgen – **Berichtspflicht** bei börsennotierten Unternehmen gibt Rahmen vor

Management Summary (2)

- „Code of Conduct“ des Verbandes der Bahnindustrie in Deutschland e.V. ist umfassend und kann auf Basis der Größenstruktur der Mitglieder eine angemessene Durchdringung des Anbieterumfeldes erzielen
- „Leitbild Bau“ als Statement der Stakeholder der am Bau Beteiligten stellt ersten Schritt in die richtige Richtung dar – nachhaltige Durchdringung des Anbieterumfeldes auf Grund der Größenstruktur schwierig
- Für eine nachhaltige Durchdringung des Anbieterumfeldes sollte eine Verpflichtungserklärung der Nachfrageseite hinsichtlich eines „Code of Conduct“ (im Sinn eines Verhaltenskodex) erwogen werden – für öffentliche Nachfrager verpflichtend sein
- ...

Inhalt

1. Ziel
2. Grundlagen / Definition
3. Corporate Governance in der Bauwirtschaft – Besonderheiten des Markt-/
und Wettbewerbsumfeldes der Bauwirtschaft
4. Handlungsbedarfe und “Empfehlungen” für die Bauwirtschaft –
Zusammenfassung



1. Ziel



Ziel ist es, Grundlagen einer Corporate Governance sowie die Spezifika und Herausforderungen der Bauwirtschaft darzustellen – Notwendigkeiten/Rahmenbedingungen für eine „ordentliche Unternehmensführung“ (Corporate Governance) abzuleiten und ggf. notwendigen Handlungsbedarf aufzuzeigen

Bauwirtschaft trotz niedriger Eigenkapitalausstattung mit hoher Vorfinanzierung – „Projektgeschäft“ impliziert hohe Anfälligkeit an Schnittstellen

Rahmenbedingungen für eine „ordentliche Unternehmensführung“ (1)

- Baubranche „historisch“ stark fragmentiert – lediglich eine Handvoll großer Player erbringen << 5% Anteil am baugewerblichen Umsatz
- Baubranche ggü. stationärer Industrie „eher“ unterkapitalisiert – zwar leicht verbessert in den letzten Jahren, aber...
- Branche durch „Projektgeschäft“ geprägt – insbesondere ... (1)
 - hohe/lange **Vorfinanzierung**, auch von nicht beauftragter Leistung, durchaus üblich
 - hohe **Wettbewerbsintensität** in lokalen Märkten – teilweise durch „Kleinstunternehmen“
 - teilweise werden **betriebswirtschaftliche** und **strategische** bzw. **unternehmerische Ansätze** durch „dominierendes Tagesgeschäft“ und flache Hierarchien überlagert
 - starke **saisonale** bzw. **jahreszeitliche Abhängigkeit** in der Umsatzentwicklung erschweren kontinuierliche Entwicklung

Bauwirtschaft in Deutschland mit hoher Bedeutung – sowohl an der Produktion als auch dem Anteil der Beschäftigten

Rahmenbedingungen für eine „ordentliche Unternehmensführung“ (2)

- Branche durch „Projektgeschäft“ geprägt – insbesondere ... (2)
 - starke **Störungsanfälligkeit** durch Schnittstellen in **Planungs-** und **Bauprozessen** – **baubegleitende** Planung für Unikate bereits Regelfall
 - im Regelfall **wechselnde Stakeholder** wie Behörden, Planer/Architekten für „Unikate“ zu haben, die sich kurzfristig neu zusammensetzen

- ... und dass bei einer Branche, die 11% Anteil an der **Produktion** und 12% der **Beschäftigten** in Deutschland aufweist!

2. Grundlagen / Definition

Corporate Governance ist ein aktuelles und viel diskutiertes Thema – CG kann Eigen- und Kapitalkosten senken/ kann Voraussetzung hierzu sein

Auslöser und Reaktion für CG

AUSLÖSER *der Diskussion*

- In den vergangenen Jahren ist es in den USA und in Europa zu **Unternehmenszusammenbrüchen** auf Grund **mangelhafter Unternehmensüberwachung** gekommen (z.B. Enron, WorldCom, Flowtex)
- Regeln zur guten **Corporate Governance** werden heute **stärker beachtet**: So verließ Gerhard Cromme den VW-Aufsichtsrat, nachdem Piech seiner Meinung nach gegen die Regeln guter Corporate Governance verstoßen hatte
- Gutes Corporate Governance kann die **Eigen- und Fremdkapitalkosten senken**
- **Institutionelle Investoren** und Banken schenken Corporate Governance mehr **Beachtung**

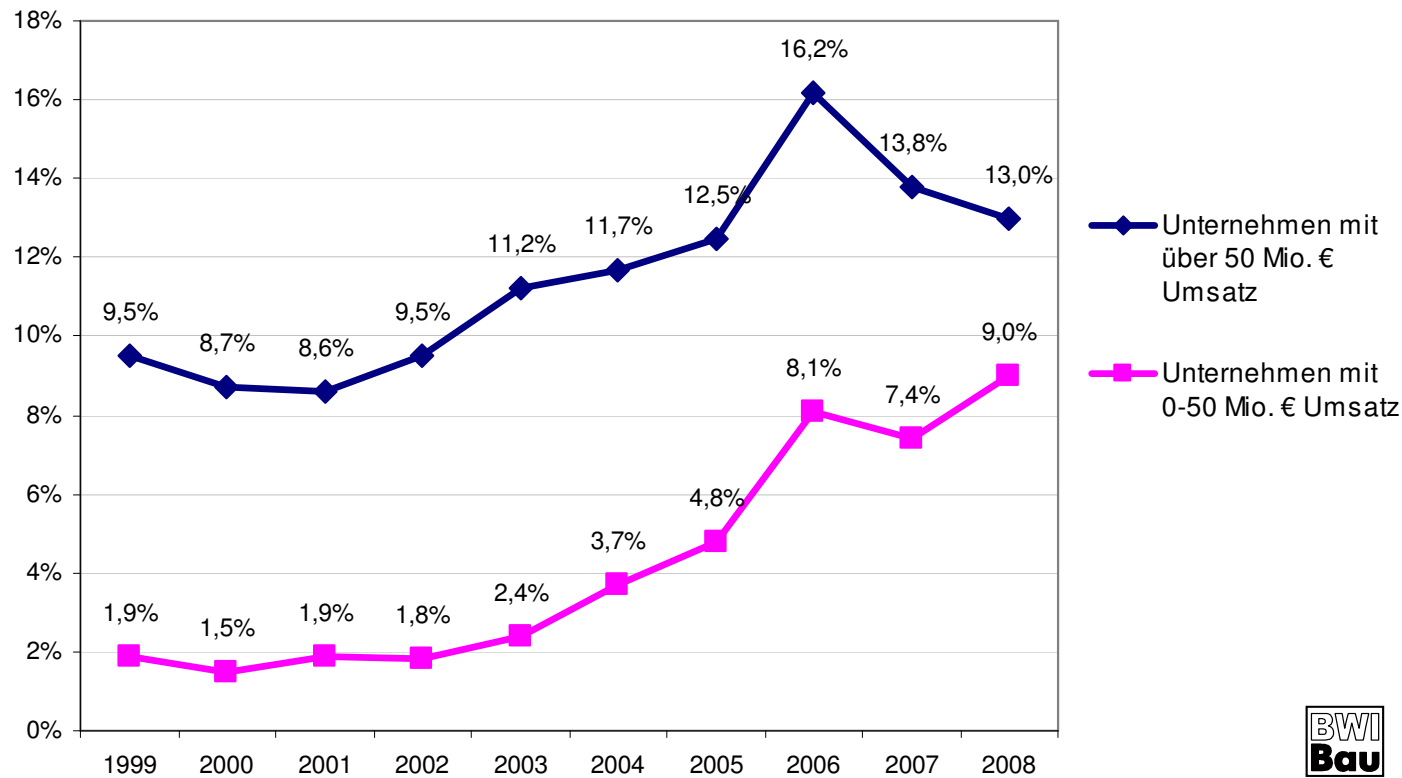


REAKTIONEN *des deutschen Gesetzgebers*

- **Gesetzesinitiativen** orientieren sich an US-amerikanische und europäische Entwicklungen
- Regelungen:
 - Verschärfung der **Klagerisiken** für Unternehmensorgane
 - Modernisierte **Rechnungslegung** und Abschlussprüfung
 - Erhöhung der **Unternehmens-transparenz**
 - Ausweitung Ad-hoc-Publizität
 - Individualisierte Offenlegung der Vorstandsvergütung

Großunternehmen mit rückläufiger Eigenkapitalquote von 13% in 2008
 – kleine/mittelständische Unternehmen bei 9% stetig steigend

Eigenkapitalausstattung in der Bauwirtschaft ¹⁾



¹⁾ Anteil des Eigenkapitals in der Bilanzsumme in %

Für Corporate Governance existiert keine einheitliche Definition – CG richtete sich insbesondere an börsennotierte Unternehmen

Eckpunkte einer Corporate Governance

ZIEL

Effektive und effiziente Leitungs- und Kontrollstruktur; Transparente und prospektive Informationspolitik

Inhalt

- Kein normierter Rechtsbegriff
- Umfang umfasst die Leitung, Kontrolle und Mitbestimmung im Unternehmen
- Beziehungen zu Stakeholdern und dabei besonders zu den Shareholdern
- An der **langfristigen Wertschöpfung** orientiert
- Beispiele
 - **Zusammenwirken** von **Vorstand** und **Aufsichtsrat** (Abstimmung der langfristigen Strategie in regelmäßigen Abständen etc.)
 - **Zusammensetzung** und Vergütung des Vorstands (monetäre Vergütung soll **fixe** und **variable Bestandteile** umfassen, Aktienoptionen und ähnliche Vergütungsbestandteile sollen auf anspruchsvollen, relevanten Vergleichsparametern basieren etc.)

Adressaten

- Vor allem **Kapitalgesellschaften**
- Organe der **Aktien-gesellschaft** (AG)
 - Vorstand
 - Aufsichtsrat
- Organe der **Gesellschaft mit beschränkter Haftung** (GmbH)
 - Geschäftsführung
 - Beirat
- Corporate Governance vor allem für **börsennotierte Unternehmen** relevant

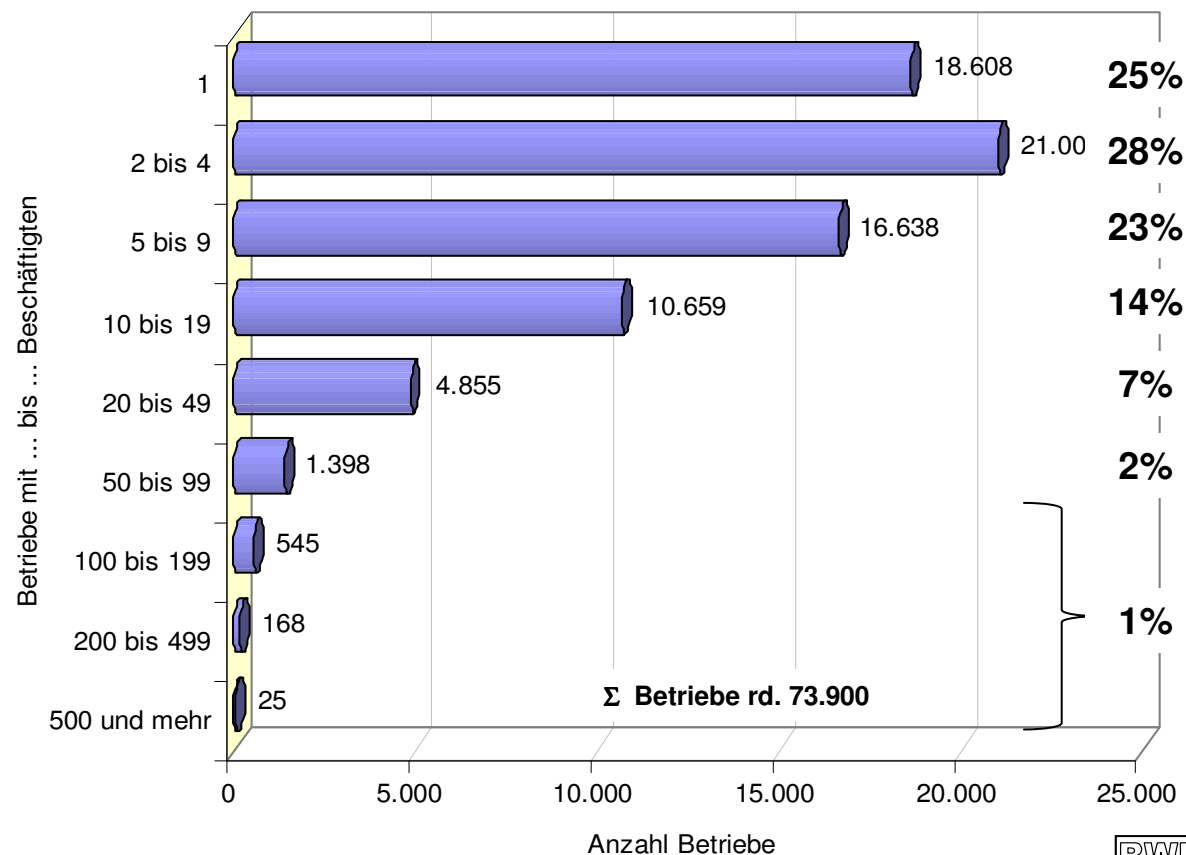
Stakeholder

- **Investoren** (Shareholder)
- **Banken**
- Lieferanten
- Öffentlichkeit
- Mitarbeiter/Vertreter
- Behörden
- Verbände
- etc.



Jeder 4. Betrieb im Baugewerbe ist ein Ein-Mann-Betrieb – lediglich 25 Betriebe des Baugewerbes haben mehr als 500 Mitarbeiter

Größenstruktur der Betriebe im Baugewerbe (Stand: Juni 2009)

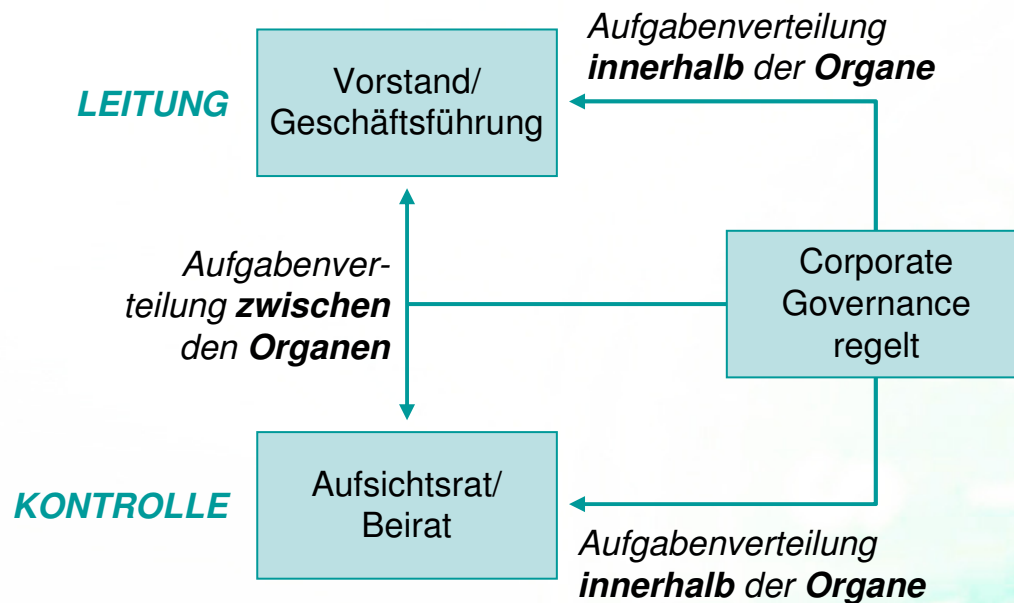


Quelle: BWI-Bau

Die Regelungen zur Corporate Governance betreffen insbesondere die Leitungs- und Kontrollorgane des Unternehmens

Überblick über betroffene Organe und Rechtsquellen

Betroffene Organe



Regelungsquellen

Externe Quellen

- Rechtsnormen v.a.
 - Handelsrecht
 - Gesellschaftsrecht
 - Mitbestimmungsrecht

Interne Quellen

- Satzung
- Geschäftsordnung
- Geschäftsverteilungspläne
- Interne Organisationsanweisungen

Die konkrete Gestaltung einer guten Corporate Governance muss den Rahmenbedingungen angepasst werden

Überblick über Rahmenbedingungen der Corporate Governance

**RAHMENBE-
DINGUNGEN
DER
CORPORATE
GOVERNANCE**

1.

Beziehung zwischen den einzelnen Organen

- Vereinigungsmodell: Wahrnehmung der Leitungs- und Kontrollaufgaben in einem Organ
- Trennungsmodell: Wahrnehmung von Leitung und Kontrolle in zwei voneinander getrennten Organen

2.

Beziehungen innerhalb der Organe

- Direktorialprinzip: Leitungsmacht in einer Hand
- Kollegialprinzip: Leitungsmacht in einem Kollektivorgan (kollegiale Willensbildung)

3.

Interner Gestaltungsspielraum

- Abhängig vom Umfang der gesetzlichen Regelungen, die Gestaltungsspielräume einschränken
- Zusammenspiel von zwingendem Recht und dispositiven Regeln

4.

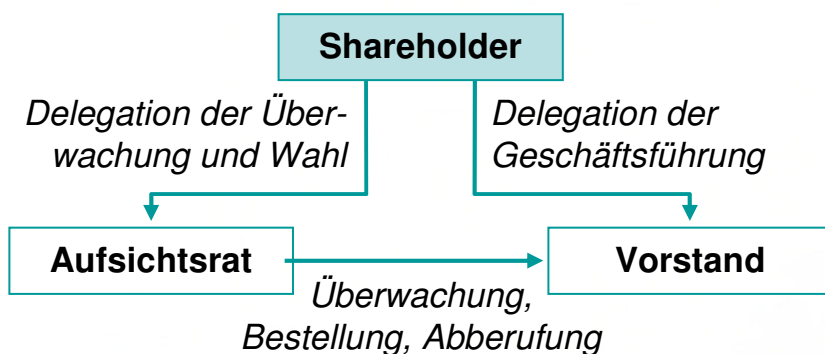
Berücksichtigung von Interessensgruppen

- Monistisch: Eigentümer-orientierte Ausrichtung der Unternehmensverfassung (Shareholder)
- Pluralistisch: Interessensvertretung mehrerer Gruppen (Stakeholder)

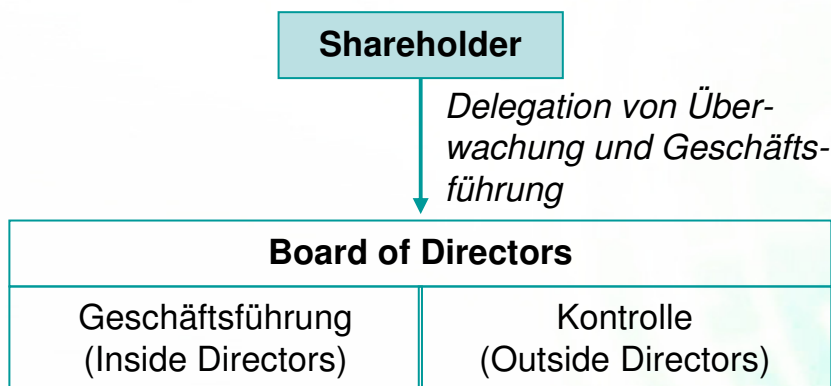
Die Beziehungen zwischen den einzelnen Organen und innerhalb der Organe können verschieden gestaltet sein

1 Beziehungen ZWISCHEN den Organen

Trennungsmodell ¹⁾



Vereinigungsmodell



¹⁾ In Deutschland bei Aktiengesellschaften grundsätzlich gesetzlich vorgeschrieben

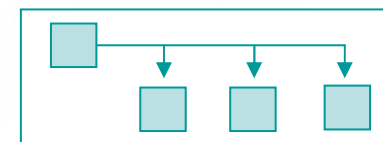
2 Beziehungen INNERHALB der Organe

Grundlegende Prinzipien

Kollegialprinzip¹⁾



Direktoralprinzip



- Determinanten der Unternehmensverfassung
 - Umfeldfaktoren
 - Gesetzgebung
 - Kulturelle Aspekte
 - Internationale Trends
 - Einfluss der Anteilseigner
 - Bedeutung der Banken
 - Bedeutung institutioneller Anleger
 - Familienbesitz

Die Europäische Gesellschaft – SE Societas Europaea, Beispiele

PORSCHE SE



 FRESENIUS

STRABAG
SOCIETAS EUROPAEA

klöckner & co
multi metal distribution

 **SGL GROUP**
THE CARBON COMPANY

Allianz 

 **BASF**
The Chemical Company

The Multi Service Group.  **BILFINGER BERGER**

... und



Corporate Governance wird durch interne und externe Regelungen eingegrenzt und berücksichtigt Interessensgruppen unterschiedlich

3 Interner Gestaltungsspielraum

- **Externe Quellen**

- Bei gesetzlichen Regelungen kein interner Gestaltungsspielraum
- Ausnahme: Gesetz ermöglicht internen Gestaltungsspielraum

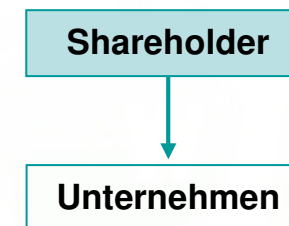
- **Interne Quellen**

- Satzung: Gestaltung durch Hauptversammlungsbeschluss
- Geschäftsordnung: Gestaltung durch Vorstand oder Aufsichtsrat¹⁾
- Geschäftsverteilungsplan: Gestaltung durch Vorstand oder Aufsichtsrat¹⁾

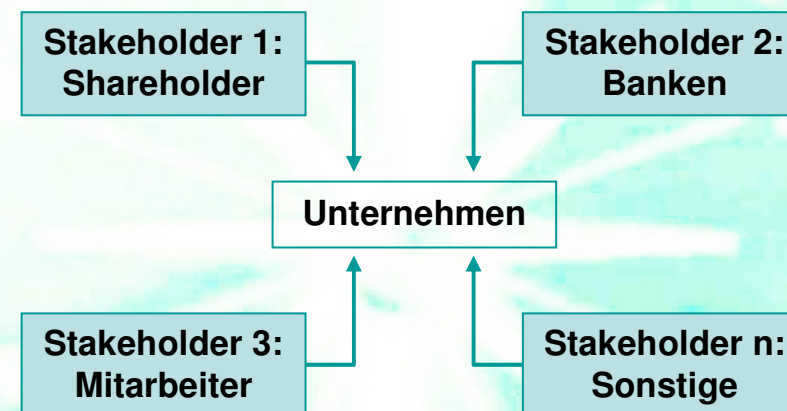
¹⁾ Abhängig von den Festlegungen in der Unternehmenssatzung

4 Berücksichtigung v. Interessensgruppen

Shareholder orientiert (Monistisch)



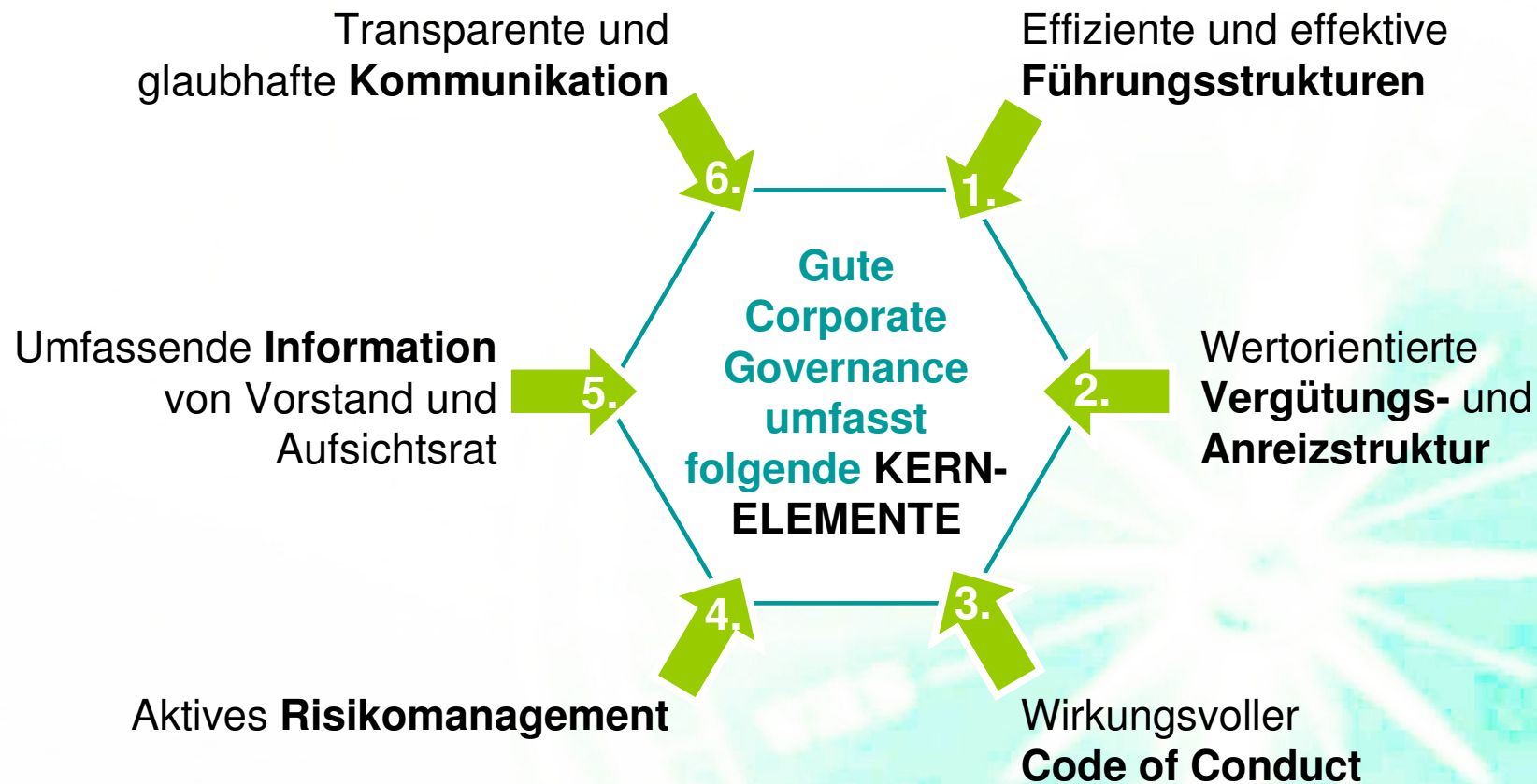
Stakeholder orientiert (Pluralistisch)



3. Corporate Governance - Besonderheiten des Markt- / und Wettbewerbsumfeldes der Bauwirtschaft

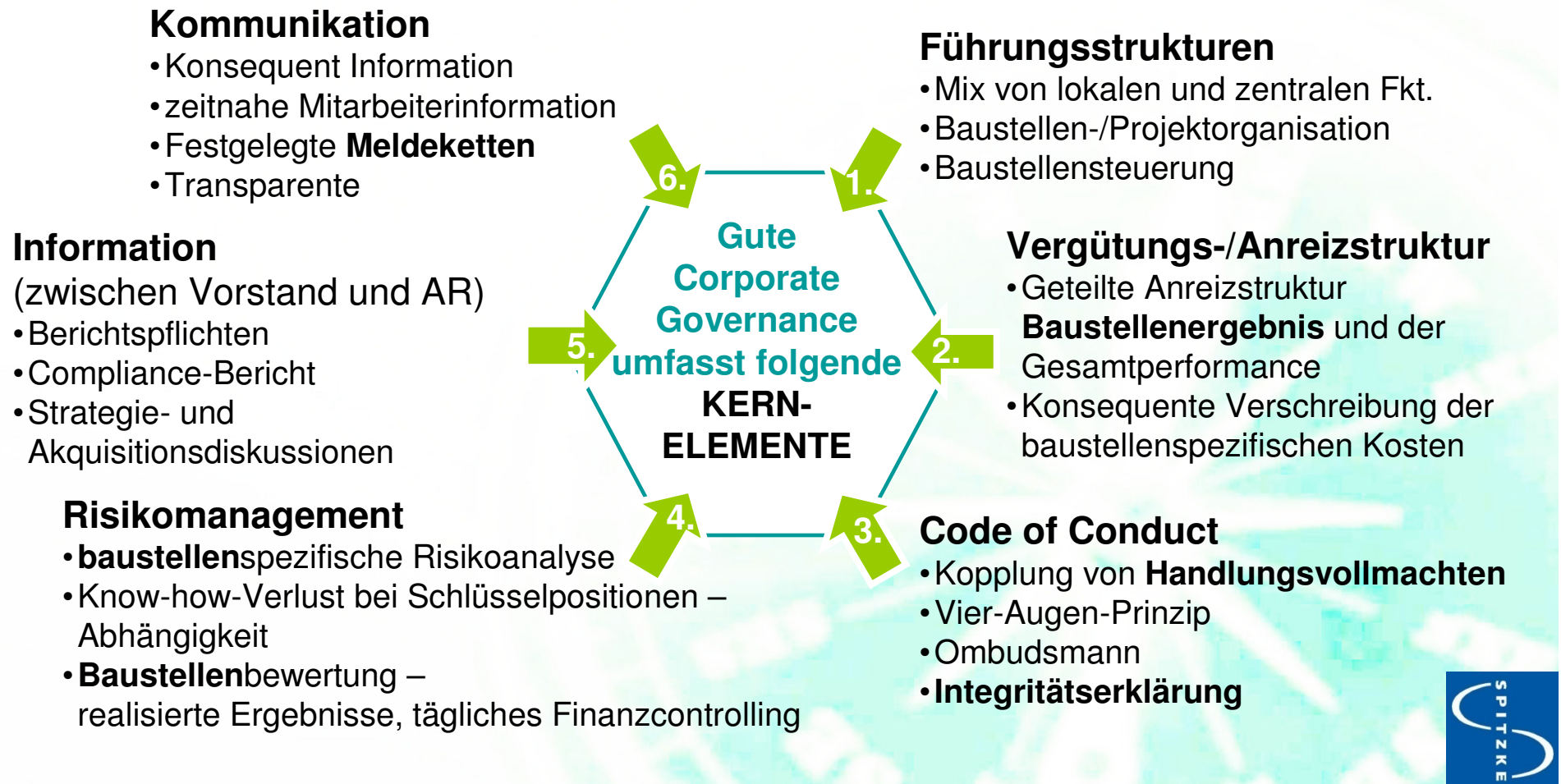
Erfolgreiche Corporate Governance umfasst sechs Kernelemente –
Kernelemente wirken intern/extern auf das Unternehmen

Überblick über Kernelemente



Bauwirtschaft durch „Projektgeschäft“ gekennzeichnet – hohe Verantwortung der Einzelnen sichert schnelle Reaktionszeiten, impliziert jedoch Risiken

Überblick über Kernelemente – Spezifika der Bauwirtschaft, Bsp. SPITZKE AG



Die Führungsstruktur muss auf das Unternehmen zugeschnitten sein, um effektiv und effizient zu sein

Überblick zum Kernelement FÜHRUNGSSTRUKTUR

Erläuterung

Z I E L E	<p>Passgenaues Zuschneiden der Struktur und Zusammensetzung der Führungsgremien</p> <p>Bildung von Ausschüssen für bestimmte Themen im Vorstand und Aufsichtsrat</p> <p>Fachliche Qualifikationen und internationale Erfahrung in Führungsgremien</p>	<p>→</p> <p>→</p> <p>→</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl der passenden Organisationsform <ul style="list-style-type: none"> – Funktionale Organisationsstruktur – Divisionale Organisationsstruktur – Matrixorganisationsstruktur • Bei Größe des Gremiums muss Balance zwischen Effizienz und Vollständigkeit im Sinne relevanter Entscheidungsträger gefunden werden • Ausschüsse für beispielsweise Strategieentwicklung, Audit und Corporate Governance • Vorbereitung und eigenverantwortliches Treffen von Entscheidungen • Für das Qualifikationsprofil sind Geschäftsmodell und Internationalität des Unternehmens ausschlaggebend • Möglichst heterogene Altersstruktur in Führungsgremien
----------------------------------	--	----------------------------	--

Vergütungs- und Anreizstruktur muss Vorstand und Aufsichtsrat an positiven und negativen Unternehmensentwicklungen beteiligen

Überblick zum Kernelement VERGÜTUNGS-/ANREIZSTRUKTUREN

Erläuterung

Z	Unternehmen soll von Vorstand und Aufsichtsrat wertorientiert geführt werden	→	<ul style="list-style-type: none"> • Variable Komponenten erforderlich, die individuelle Leistung und Entwicklung des Unternehmenswertes widerspiegeln
I	Beteiligung an positiver UND negativer Entwicklung des Unternehmens	→	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation von Leistungsträgern • Fördern von verantwortungsvollem unternehmerischem Handeln
E	Adäquate Gestaltung von variablen Vergütungssystemen	→	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz von realen Beteiligungsmodellen <ul style="list-style-type: none"> – Aktien und Optionen • Einsatz von künstlichen Beteiligungsmodellen <ul style="list-style-type: none"> – Virtuelle Aktien (virtual stocks) • Einsatz von erfolgsabhängigen Beteiligungsmodellen <ul style="list-style-type: none"> – Wertorientierte Boni
L			
E			

Ein Code of Conduct muss im Unternehmen institutionalisiert werden, um erfolgreich zu sein

Überblick zum Kernelement CODE OF CONDUCT

Erläuterung

Z I E L E

Code of Conduct legt einheitliche Verhaltensrichtlinien für Mitarbeiter fest



- Stärkung der Integrität der Mitarbeiter
- Vermeidung von Schäden, die durch Fehlverhalten einzelner entstehen

Verhaltensregelungen für verschiedene Bereiche



- Regelungen zu Geschäften mit eigenem Unternehmen (Mitarbeiterdarlehen)
- Regelungen zu potenziellen Insiderkonflikten (Wertpapiertransaktionen)
- Umgang mit vertraulichen Informationen
- IT-Sicherheit
- Ethische Standards

Institutionalisierung des Code of Conduct



- Definition von Prozessen und Verantwortlichen bei Verstößen

Kodex für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln, Code of Conduct, legt Grundprinzipien fest – VDB fasst CoC wesentlich weiter

Grundprinzipien des Code of Conduct, Beispiel VDB

- Einhaltung der Gesetze
- Integrität und Unternehmensführung
- Verbraucherinteressen
- Kommunikation
- Menschenrechte und Arbeitsbedingungen
 - Privatsphäre und Datenschutz, Gesundheit und Sicherheit, Schutz vor Belästigung, Meinungsfreiheit, Verbot von Kinderarbeit, Verbot der Zwangsarbeit, Entlohnung, Arbeitnehmerrechte, Verbot von Diskriminierung, Arbeitszeit
- Umweltschutz
- Bürgerschaftliches Engagement
- Umsetzung und Durchsetzung

Ein wirkungsvoller Code of Conduct umfasst eine Vielzahl an Regelungen

Integritätserklärung der Unternehmensgruppe SPITZKE - hiermit verpflichte ich mich ... (1)

Inhalt der Integritätserklärung

...Interessenkonflikte zu vermeiden

*Verpflichtung zur Einhaltung der **Unternehmensgrundsätze**, der Gesetze und Vorschriften*

*nicht zulassen, dass die **Integrität** der Unternehmensgruppe SPITZKE in Frage gestellt oder gefährdet wird*

...Kartellrechtlicher Regelungen einzuhalten

*Aufträge werden im **fairen Wettbewerb** akquiriert und abgearbeitet*

Preis- und Mengenabsprachen oder Scheinangebote kommen genauso wenig in Frage wie falsche Rechnungslegung, falsche Abrechnung und wettbewerbswidrige Vereinbarungen mit Auftraggebern, Lieferanten und Mitbewerbern

Ein wirkungsvoller Code of Conduct umfasst eine Vielzahl an Regelungen

Integritätserklärung der Unternehmensgruppe SPITZKE - hiermit verpflichte ich mich ... (2)

Inhalt der Integritätserklärung

...Bestechung und Korruption jeglicher Art aktiv entgegenzutreten

*Aufträge werden weder durch das Anbieten noch das Gewähren von unberechtigten oder **ungesetzlichen** Vorteilen gewonnen*

*es ist generell verboten, **Zuwendungen** anzunehmen, die in einem direkten oder indirekten Zusammenhang mit dem Beschäftigungsverhältnis stehen und die zu einer Verpflichtung oder Abhängigkeit führen*

*Zuwendungen und Geschenke an Auftraggeber sind nur im Rahmen einer **allgemeinen Kundenpflege** und Werbung für unsere Unternehmensgruppe zulässig. Sie sind nicht zulässig, wenn sie als ungesetzliche oder unfaire Einflussnahme auf die objektive Auftraggeberentscheidung gelten und zu Verpflichtungen und Abhängigkeiten führen*

...zu Offenheit und Transparenz

*wir akzeptieren **keine Grauzonen**, sondern legen diese durch Dokumentation und Transparenz offen.*

jegliche Handlungen können Vorgesetzte und Kollegen vorbehaltlos erfahren

Das Ziel eines aktiven Risikomanagements liegt in der Risikoreduzierung

Überblick zum Kernelement RISIKOMANAGEMENT

		<i>Erläuterung</i>
Z I E L E	<p>Reduzierung der operativen und finanziellen Risiken</p> <p>Reduzierung der strategischen Risiken</p> <p>Reduzierung des Gesamtrisikos</p> <p>Risikoprofil eines Unternehmens muss kontinuierlich von Vorstand und Aufsichtsrat gestaltet werden</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Operative Risiken betreffen die betrieblichen Aufgabenbereiche: Produktion, Forschung & Entwicklung, Vertrieb, Personal etc. (z.B. Prognoserisiko) • Finanzielle Risiken betreffen Kreditrisiken, Volumensrisiken und Marktrisiken (z.B. Preisrisiko, Marktrisiko) • Strategische Risiken betreffen vor allem Reputation, Business Development, M&A (z.B. Partner und Allianzen, Bewertungsrisiken, Investitionsrisiken) • Mehrere Einzelrisiken (operativ, finanziell und strategisch) können risikokumulierend wirken, d.h. das Einzelrisiko wäre jeweils beherrschbar, aber zusammen sind die Einzelrisiken nicht beherrschbar • Schnelle Reaktion auf eingetretene Ereignisse

Die Information von Vorstand und Aufsichtsrat muss mit wenigen, aber relevanten Kennzahlen und Daten erfolgen

Überblick zum Kernelement INFORMATION VON VORSTAND/ AUFSICHTSRAT

**Z
I
E
L
E**

Kanalisation der Informationsflut in wenige zentrale Kennzahlen



Erläuterung

- Die Kennzahlen müssen finanzielle Kennzahlen umfassen
- Konzentration auf wenige, aber aussagekräftige Kennzahlen

Kontinuierliche und zeitnahe Information über die Entwicklung des Unternehmens



- Neben unternehmensinternen Zahlen sind weitere Daten erforderlich
 - Ökonomische Entwicklung
 - Rechtliche Entwicklung
 - Veränderungen am Markt

Unternehmenskommunikation muss zielgruppen-spezifisch und im Unternehmen abgestimmt erfolgen – Berichtspflicht gibt Rahmen vor

Überblick zum Kernelement UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Z I E L E

Zielgruppen-spezifische Ausrichtung der Unternehmenskommunikation



Erläuterung

- Zielgruppen haben unterschiedliche Informationsinteressen
 - Institutionelle Investoren fordern regelmäßige und zeitnahe Informationen über wesentliche Finanz- und Steuerungskennzahlen
 - Mitarbeiter und Lieferanten legen den Fokus auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes bzw. der Kundenbeziehung

Koordinierte Kommunikation über einzelne Abteilungen hinweg



- Unternehmenskommunikation findet in verschiedenen Abteilungen statt
 - Public Relations (PR)
 - Investor Relations (IR)
 - Produkt Marketing
 - Personalabteilung (HR)

4. Handlungsbedarfe und “Empfehlungen” für die Bauwirtschaft – Zusammenfassung

Bauwirtschaft hinsichtlich Anbieterstruktur grundsätzlich anders aufgestellt – reine Selbstverpflichtung kann Durchdringung nur bedingt sicherstellen

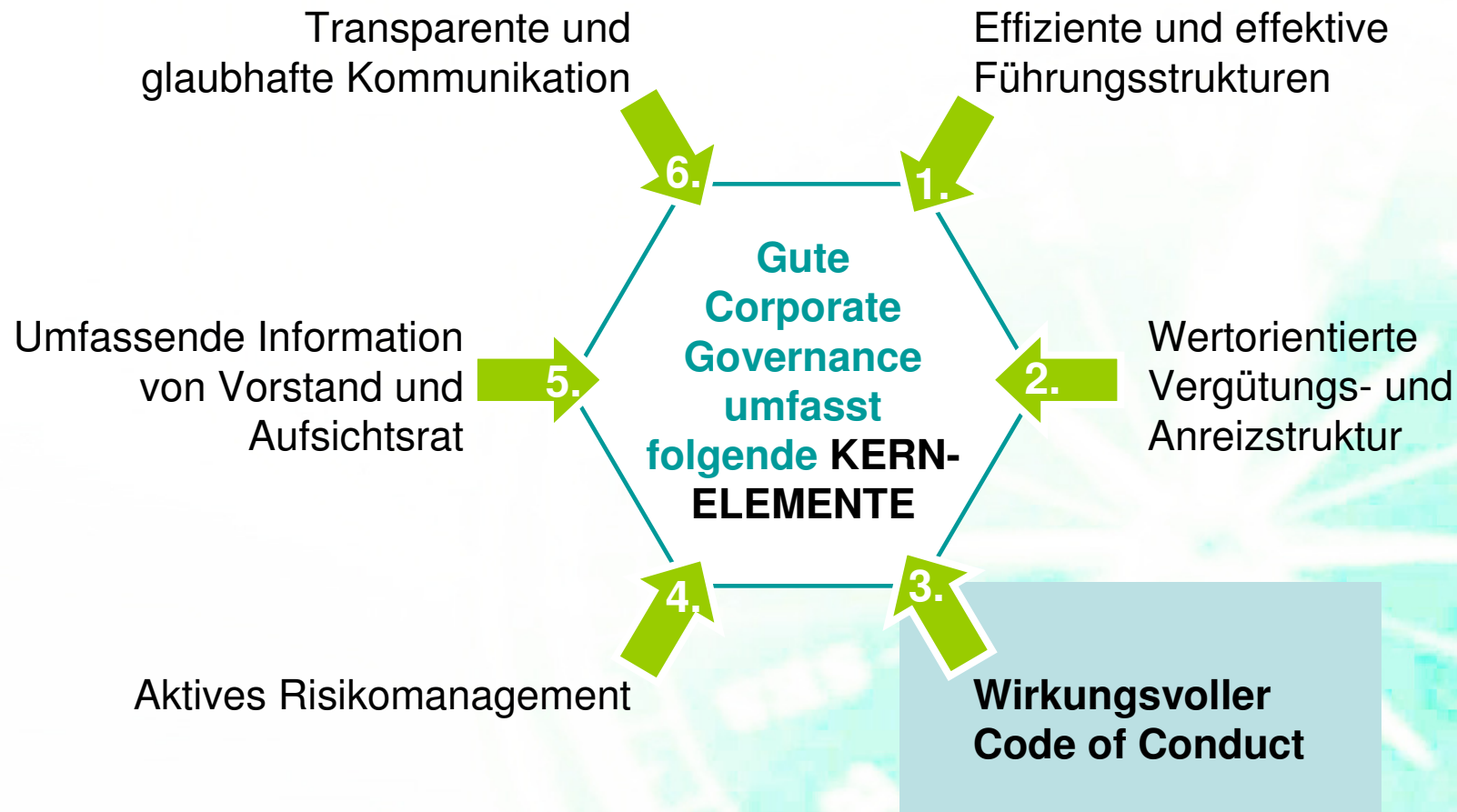
- Märkte der Kommissionsmitglieder mit hoher Durchdringung – Grund: hoher %-Anteil börsennotierter Unternehmen am Umsatz der Branche – z.B. Stahl, Chemie und Automobil
- Anwendungsgrad/ -erfüllung sehr hoch – wenige Empfehlungen nach Prüfungen
- Gegenüber Märkten bzw. Marktstrukturen der Kommission(-smitglieder) ist Bauwirtschaft „anders“ – lediglich ein geringer Anteil des bauwirtschaftliche Umsatzes wird von börsennotierten Unternehmen geleistet
- **Aber:** Anteil des bauwirtschaftlichen Umsatzes am Bruttoinlandsprodukt sehr hoch – daher Bauwirtschaft nicht zu vernachlässigen
- ... Anwendung „gilt“ (wird empfohlen) nur für börsennotierte Unternehmen – daher kein vorgegebener Anlass zu Anwendung
- ... für öffentliche Wahrnehmung und Image(bildung): **Handlungsbedarf** einerseits über Verpflichtung in der Bauwirtschaft durchaus wünschenswert!

„Leitbild Bau“ im Wesentlichen gemeinsames Statement der Stakeholder – in Bezug auf Corporate Governance durchaus erweiterbar ...

1. Die Akteure der **Wertschöpfungskette Bau** sind Gestalter und Problemlöser
2. **Kundenorientierung**, Partnerschaft und Fairness sind die Grundlage für die Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette Bau
3. Die **Qualität** von **Bauwerken** ist über den Lebenszyklus zu bewerten und soll nach wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitskriterien verbessert werden
4. **Bildung** ist der Schlüssel für die Qualität, Innovation, Beschäftigungssicherheit und Wettbewerbsfähigkeit
5. Die **Innovationskraft** der Wertschöpfungskette Bau soll gestärkt und Deutschland ein Leitmarkt für innovatives Bauen werden
6. **Legalität** und **Wertemanagement** sind Voraussetzungen für fairen Wettbewerb, Arbeitsplatzsicherheit und nachhaltigen Geschäftserfolg
 - **Gesetzestreue, Beschäftigungspraktiken, fairer Wettbewerb, Risikomanagement, Ehrlichkeit, Integrität und Vertrauenswürdigkeit**

... im Wesentlichen wird durch das LEITBILD BAU das Kernelement Code of Conduct fokussiert

Überblick über Kernelemente



Verpflichtungserklärung der Anbieter kann durch Nachfrageseite stimuliert werden – öffentlich Auftraggeber sehen in der Pflicht

Corporate Governance in der Bauwirtschaft – These zur Implementierung

- Hypothese: Es wird im Rahmen einer allg. Unternehmensführung viel gemacht – also auch bei dem Großteil der nicht börsennotierten Unternehmen, allerdings nicht als CG bezeichnet bzw. als solche kommuniziert
- ... für eine nachhaltige und mittelfristige Durchdringung des Anbieterumfeldes sollte eine Verpflichtungserklärung der Nachfrageseite hinsichtlich eines „Code of Conduct“ (im Sinn eines Verhaltenskodex) erwogen werden – für öffentliche Nachfrager verpflichtend sein