

Controlling und Corporate Governance

Gliederungsübersicht

- 1 Zur Aktualität des Themas
- 2 Historie und Entwicklungslinien der Corporate Governance
- 3 Führungsunterstützendes Controlling im Kontext der Unternehmensüberwachung
 - 3.1 Das Controllingkonzept
 - 3.2 Überwachungsansatz des Controlling
- 4 Wirkungsanalyse überwachungsbezogener Rechtsnormen
 - 4.1 Prüfungsorientierte Normen als Einflussgrößen
 - 4.1.1 Rechnungslegung und Abschlussprüfung
 - 4.1.2 Bonitätsprüfung
 - 4.2 Kontrolle-orientierte Normen als Einflussgrößen
 - 4.2.1 Instrumentalcharakter des Controlling
 - 4.1.2 Weiterentwicklung des Financial Accounting zum Business Reporting
 - 4.2.3 Aufbau- und Ablauforganisation des Risikomanagement
 - 4.3 Aufsichtsorientierte Einflussgrößen
 - 4.3.1 Überwachung des Vorstands
 - 4.3.2 Informationsversorgung des Aufsichtsrats
- 5 Zusammenfassung und Ausblick

1 Zur Aktualität des Themas

Unter dem Schlagwort Corporate Governance werden gegenwärtig **Reformansätze** primär aus rechtlicher Sicht diskutiert und in verbindliche Regelungen transformiert, die bewirken sollen, dass vor allem kapitalmarktorientierte Unternehmen effizienter geführt und wirkungsvoller überwacht werden können. Im dualistischen System der deutschen Unternehmensverfassung zielt bei der Aktiengesellschaft die Corporate Governance vor allem auf die Rechte und Pflichten von **Vorstand, Aufsichtsrat** und **Hauptversammlung** ab, die als Organe für die zielgerichtete Führung und Überwachung des Unternehmens verantwortlich sind.

In der betriebswirtschaftlichen Praxis sind das Controlling und der Controller selbst **nicht** unmittelbar in die Überwachung des Vorstandes eingebunden, der gemäß § 76 Abs. 1 AktG die Gesellschaft in eigener Verantwortlichkeit leitet. Dies ist nach der deutschen Unternehmensverfassung auch gar nicht möglich, da der Controller dem Vorstand untersteht und diesen daher nicht überwachen kann. Ferner berichtet das Controlling im Ergebnis an den Vorstand, nicht aber an den Aufsichtsrat, zu dem in aller Regel keine permanenten Kontakte gepflegt werden. Dennoch steht das Controlling mit seiner **führungsunterstützenden Aufgabe** konzeptionell den Zielen und Instrumenten der Corporate Governance

nahe. Aufgrund dieser inhaltlichen Verbindung erhebt sich die Frage, welche Bedeutung dem Controlling innerhalb der national und international breit geführten Diskussion zur Verbesserung der Corporate Governance nach neuesten betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen zukommt.

Wie Sie meiner Disposition entnehmen können, möchte ich zunächst einen kurzen Abriss der Historie der Corporate Governance geben sowie auf die aktuellen, rechtlich dominierten Bestrebungen zu ihrer Verbesserung im deutschen Rechtsraum eingehen. Da das Controlling unbestreitbar einen zentralen Beitrag im Rahmen der Corporate Governance leistet, stellt sich die Frage, welche Wirkungen von den rechtlichen Normierungen im Kontext der aktuellen Corporate Governance-Diskussion auf die Theorie und das Konzept des Controlling ausgehen. Vor diesem Hintergrund wird anschließend aus dem Blickwinkel des **betriebswirtschaftlichen Überwachungsmodells** analysiert, wie sich Controlling in diesen Ansatz methodologisch einordnet. Sodann werden **ausgewählte Rechtsnormen** aus den Bereichen Prüfung, Kontrolle, Rechnungslegung und Aufsicht untersucht, um zu klären, wie sich die Rolle des Controlling aus Sicht der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis gegenwärtig darstellt und künftig weiterentwickelt wird.

2 **Historie und Entwicklungslinien der Corporate Governance**

Die Trennung von Eigentum an und Verfügungsmacht über Unternehmen zeigt die Notwendigkeit einer **Corporate Governance** auf. Die unter dem Begriff Corporate Governance diskutierten Probleme haben ihre Kernursache darin, dass die Eigentümer (Principle) ihre Ziele nicht in den Handlungen des (angestellten) Managements (Agent) repräsentiert sehen. Vor diesem Hintergrund hat die US-amerikanische Literatur der 1960er und 1970er Jahre die Frage untersucht, wie das Management im Sinne der Ziele der Eigentümer zu disziplinieren ist.

Kennzeichnend für das Principal-Agent-Verhältnis ist zum einen eine **asymmetrische Informationsverteilung** zugunsten des Agenten und zum anderen ein Interessenkonflikt zwischen den Parteien. Da der Agent einen bestimmten Handlungsspielraum hat, besteht die Gefahr, dass dieser seinen Freiraum zu opportunistischem Verhalten missbraucht. Dies zeigt sich u.a. im Verhältnis von Eigenkapitalgeber und Manager, der sich durch **opportunistisches Verhalten** für die eigene Vermehrung von „Fringe Benefits“ zu Lasten der Anteilseigner interessieren wird. Dieser Problematik kann der Principal in Gestalt des Eigenkapitalgebers auf zweierlei Arten begegnen: Zum einen, indem er in die Verträge mit den Agenten Anreizmechanismen wie z.B. erfolgsabhängige

Entlohnungssysteme einbaut, wodurch das Management angehalten werden soll, der Erwartungshaltung der Eigenkapitalgeber besser zu entsprechen. Zum anderen kann der Principal ein **System zur Überwachung des Agenten** installieren, um Manager dadurch anzuhalten, im Interesse der Eigentümer zu handeln.

Corporate Governance bedeutet damit die zielgerichtete Führung und Überwachung von Unternehmen und beinhaltet Mechanismen zur Regelung von Kompetenzen, Schaffung von Anreizen, Installation von Überwachungsprozessen und Koordinierung von Außenbeziehungen des Unternehmens.

Ausgelöst durch eine Reihe spektakulärer nationaler und internationaler Unternehmenskrisen war es vor allem der **Kapitalmarkt**, der seit den 1990er Jahren weltweit auf eine Verbesserung der Corporate Governance, insbesondere der Überwachung der obersten Unternehmensorgane mit Blick auf die Wahrnehmung der Interessen der Eigner, drängte. Als Ausfluss der Reformbestrebungen zur Verbesserung der Corporate Governance wurden in einzelnen Ländern durch Regierungen, Börsen, Investoren oder unabhängige Kommissionen spezifische Regelungen ausgearbeitet, die Empfehlungs- oder Gesetzescharakter tragen. Die bekannteste ist sicher der im Juli 2002 ratifizierte US-amerikanische **Sarbanes-Oxley Act**, der mit Blick auf die Corporate Governance die Verpflichtungen der Unternehmensführung und ihrer Überwa-

chungsinstitutionen konkretisiert sowie ihre Haftung ausweitet. Die für **Deutschland** maßgeblichen Initiativen der vergangenen Jahre sind in ihrer zeitlichen Abfolge in Abbildung 1 grob skizziert.

In der Diskussion der Corporate Governance hat sich - unabhängig von länder- und rechtsraumspezifischen Inhalten - die Auffassung geformt, dass ein wesentlicher Beitrag zur Vermeidung von Unternehmenskrisen aus internen Risikofrüherkennungssystemen sowie Prüfungen der **Internen Revision**, flankiert durch externe Überwachungsmaßnahmen, resultiert. Im Rahmen des deutschen KonTraG wurde in Verbindung mit der Formulierung des § 91 Abs. 2 AktG und seinen Auslegungen neben dem Internen Überwachungssystem und dem Früherkennungssystem auch das **Controlling** als Teil des Risikomanagementsystems genannt.

Im Ergebnis bleibt festzuhalten, dass dem Controlling im Kontext der nationalen und internationalen Diskussion zur Verbesserung der Corporate Governance eine **zentrale Bedeutung** zukommt. Allerdings ignoriert die in diesem Zusammenhang weitgehend juristisch geprägte Diskussion den Begriff des Controlling, obwohl betriebswirtschaftliche Aspekte, die die Aufgaben, das System

Zeitpunkt	Regelung
April 1998	Inkrafttreten des Gesetzes zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Konzerne an Kapitalmärkten und zur Erleichterung der Aufnahme von Gesellschafterdarlehen (Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz - KapAEG).
Mai 1998	Inkrafttreten des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG).
Januar und Juli 2000	Veröffentlichung der Arbeitsergebnisse der privaten Frankfurter Grundsatzkommission Corporate Governance (Leitung: <i>U.H. Schneider</i>).
Juni 2000	Veröffentlichung der Ergebnisse „German Code of Corporate Governance“ des Berliner Initiativkreises (Leitung: <i>A. v. Werder</i>).
Juli 2001	Veröffentlichung von Empfehlungen zur Corporate Governance durch die 1. Regierungskommission „Corporate Governance - Unternehmensführung - Unternehmenskontrolle - Modernisierung des Aktienrechts“ (Leitung: <i>T. Baums</i>).
Februar 2002	Veröffentlichung eines Kodex („DCGK“) durch die 2. Regierungskommission „Deutscher Corporate Governance Kodex“ (Leitung: <i>G. Cromme</i>).
Juli 2002	Inkrafttreten des Gesetzes zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität (TransPuG), das Empfehlungen der 1. Regierungskommission aufgreift.
Februar 2003	Veröffentlichung des 10-Punkte-Programms „Anlegerschutz und Unternehmensintegrität“ der Bundesregierung.
Oktober 2004	Verabschiedung des Gesetzes zur Einführung internationaler Rechnungslegungsstandards und zur Sicherung der Qualität der Abschlussprüfung (Bilanzrechtsreformgesetz - BilReG).
Oktober 2004	Verabschiedung des Gesetzes zur Kontrolle von Unternehmensabschlüssen (Bilanzkontrollgesetz - BilKoG).
Dezember 2004	Verabschiedung eines Gesetzes zur Fortentwicklung der Berufsaussicht über Abschlussprüfer in der Wirtschaftsprüferordnung (Abschlussprüferaufsichtsgesetz - APAG).
August 2005	Inkrafttreten eines Gesetzes über die Offenlegung der Vorstandsvergütungen (Vorstandsvergütungs-Offenlegungsgesetz - VorstOG).
November 2005	Inkrafttreten eines Gesetzes zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG).
November 2005	Inkrafttreten eines Gesetzes zum Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz (KapMuG).
Juni 2006	Regierungsentwurf zum Transparenzlinien-Umsetzungsgesetz (TUG)
Oktober 2006	Referentenentwurf eines Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMod).

Abb. 1: Wesentliche deutsche Governance-Reformschritte

und die Instrumente des Controlling sowie seine Abgrenzung zu anderen Bereichen betreffen, zunehmend Eingang in gesetzliche Normierungen zur Novellierung von Führungs- und Überwachungsgrundsätzen finden.

3 Führungsunterstützendes Controlling im Kontext der Unternehmensüberwachung

3.1 Das Controllingkonzept

Nach anfänglichen Unschärfen liegt zwischenzeitlich von Seiten der deutschsprachigen Wissenschaft ein klares **Controllingkonzept** vor, bei dem – trotz teilweise differenzierender Detailauffassungen in der Literatur – seine **Koordinationsorientierung** einheitlich im Zentrum des Interesses steht. Bei einer Gegenüberstellung der wesentlichen Controllingansätze der deutschsprachigen Literatur wird deutlich, dass das Controlling in allen Konzeptvarianten eine **Nähe zur Führung** aufweist (etwa im Sinne einer Unterstützung, Verbesserung oder Gestaltung der Unternehmensführung). Dies gilt gleichermaßen sowohl für die Funktion als auch die Institution Controlling. Die Verbindung des Controlling zum Management äußert sich dabei in führungsunterstützenden Aufgaben bei der **Zielbildung, Planung, Kontrolle, Koordination und Information**.

Verschiedene Meinungen unter den Vertretern der Controllingansätze verbleiben insbesondere hinsichtlich des Umfangs des Koordinationsbegriffs. Dabei werden weitere Interpretationen z.B. etwa Controlling als Koordination des Führungsgesamtsystems zu verstehen, von Autoren engerer Auslegungen kritisiert. Dies gilt auch

für den jüngeren Rationalitätssicherungsansatz, der insbesondere auf folgende Aspekte ausgerichtet ist:

- Der Controller **entlastet die Unternehmensführung** und stellt über eine rationale Versorgung mit Input-Daten das **rationale Handeln des Managements** sicher.
- Der Controller **ergänzt die Unternehmensleitung**, indem er **reaktiv** überprüft, ob die richtigen Mittel eingesetzt werden, um den gemeinsamen Zweck zu erreichen, oder indem er **aktiv** den Einsatz geeigneter Mittel anregt und durchsetzt.
- Durch das reaktive Prüfen oder aktive Einwirken vermag der Controller einen Beitrag zu leisten, **potentiell opportunistisches Handeln** von Teilen der Unternehmensführung zu begrenzen und stattdessen **korporatives Handeln** zu fördern.

Dieses Konzept hebt mithin die Funktion des Controlling bei der **Rationalitätssicherung der Unternehmensführung** hervor und ermöglicht bei weiterer Betrachtung auch eine Öffnung für Aspekte im Kontext der **Corporate Governance**. Weiterhin bewirkt der Kapitalmarkt über die ausgelösten Reformbestrebungen zur Verbesserung der Corporate Governance eine **Rationalitätssicherung der Unternehmensführung**, indem er eine zielgerichtete Leitung und Überwachung verlangt. Damit ergänzen sich – in der Sichtweise des Rationalitätssicherungsansatzes – das führungsunter-

stützende Controlling und die Reformbestrebungen im Rahmen der Corporate Governance.

3.2 Überwachungsansatz des Controlling

Überwachung beinhaltet traditionell den Vorgang des **Vergleichens von Ist-Zuständen mit Norm-Zuständen**. Zweck der Überwachungsmaßnahmen ist die Gewinnung von Informationen über Abweichungen oder Übereinstimmungen von Ist- und Norm-Zuständen, um festzustellen, ob betriebliche Handlungen normgerecht durchgeführt wurden. Dieser **überwachungstheoretische Ansatz** ist insbesondere durch die **Wirtschaftsprüfung** aufgegriffen und präzisiert worden, die sich u.a. mit der Beurteilung und Prüfung des internen Kontrollsystems im Rahmen der Abschlussprüfung auseinandersetzt.

Der neuere **Internal Control-Ansatz** fußt auf dem angelsächsischen Control-Begriff und prägt ein anderes, weiter gefasstes Verständnis der internen Kontrolle und damit der unternehmerischen Überwachung. In Übereinstimmung mit der deutschen Controlling-Interpretation, die ebenfalls aus dem angelsächsischen Control-Begriff hergeleitet ist, charakterisieren zahlreiche mögliche Übersetzungen wie Lenken, Steuern, Überwachen, Planen und Kontrollieren diesen Ansatz. Damit ist der Inhalt des Control-

Terminus in diesem Konzept deutlich weiter gefasst als der Begriffsinhalt der Kontrolle im überwachungstheoretischen Ansatz.

Im Rahmen eines **Überwachungsansatzes des Controlling** kann das **Interne Überwachungssystem** in die Komponenten **organisatorische Sicherungsmaßnahmen**, **Controlling** und **Interne Prüfung** aufgespalten werden. Kontrolle als – in Abgrenzung zur Prüfung und Aufsicht – prozessabhängige Überwachungshandlung integriert neben organisatorischen Sicherungsmaßnahmen auch das Controlling. Das umfassendere **unternehmerische Überwachungssystem** beinhaltet neben diesen Überwachungsmaßnahmen auch die **externe Prüfung** sowie die **Aufsicht** (vgl. Abbildung 2).

Wie bereits oben dargestellt wurde, wirken immer mehr Rechtsnormen auf das Unternehmen ein, die in jüngerer Zeit vor allem auf Umbrüche in der Corporate Governance zurückzuführen sind. Die Rechtsnormen dringen über spezifische „Einfallsschneisen“ in die Sphäre des Unternehmens ein, die im Denkmodell des Überwachungsansatzes durch die Bestandteile **Controlle**, **Prüfung** und **Aufsicht** repräsentiert werden. Nachfolgend wird analysiert, inwieweit Rechtsnormen im Rahmen dieser Überwachungskomponenten Einfluss auf das Controlling nehmen.

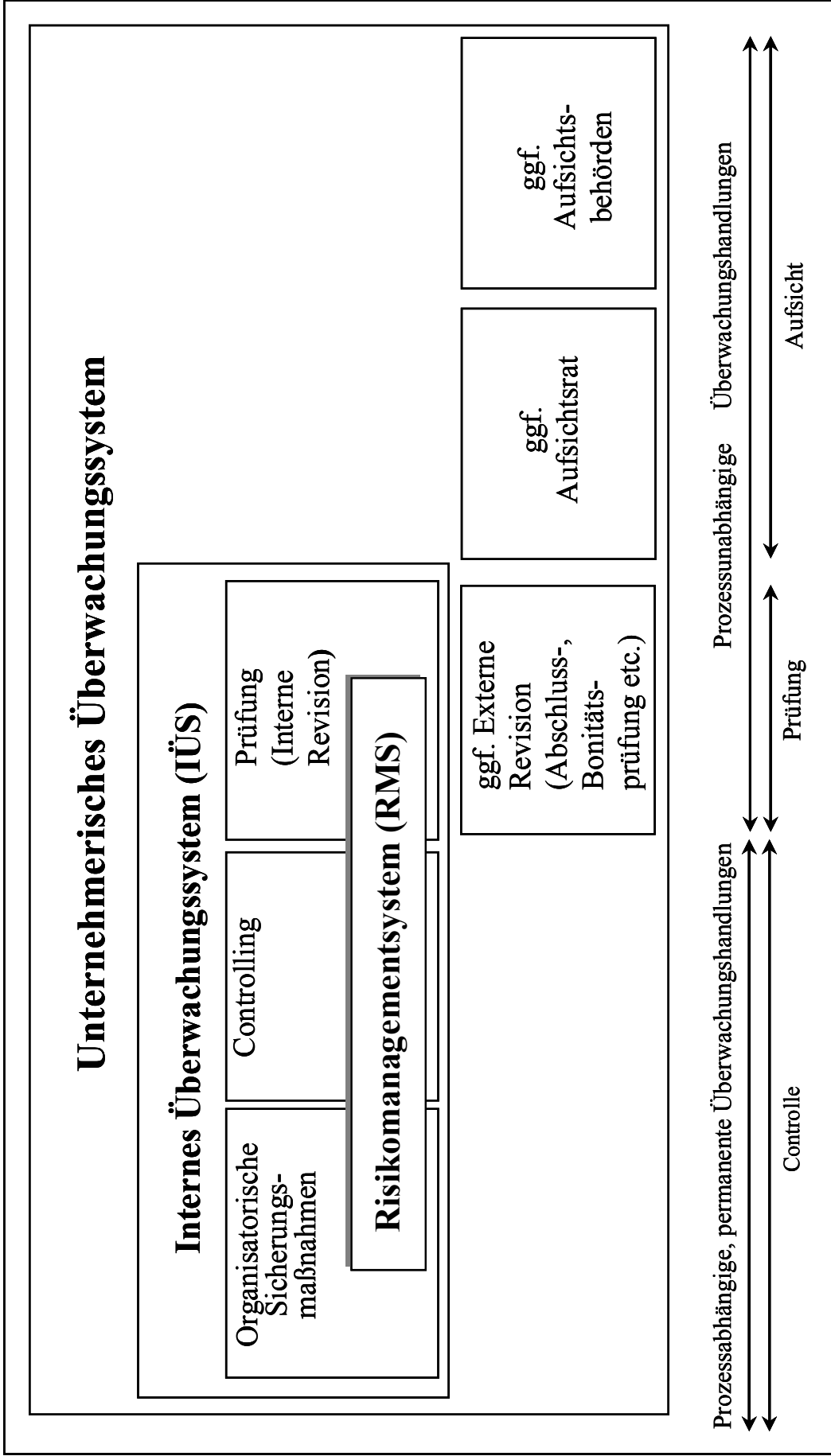


Abb. 2: Controlling und Risikomanagement als Komponenten des unternehmerischen Überwachungssystems

4 Wirkungsanalyse überwachungsbezogener Rechtsnormen

4.1 Prüfungsorientierte Normen als Einflussgrößen

4.1.1 Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Im Rahmen der verschiedenen Spielarten unternehmensbezogener Revisionen kommt der **externen Prüfung der Rechnungslegung** vor allem wegen ihres öffentlichen Interesses ein herausragender Stellenwert zu. In der Praxis wird gegenwärtig die Durchsetzung von Rechnungslegungsvorschriften im Rahmen der Reformbemühungen zur Verbesserung der Corporate Governance weiter verstärkt, wobei in Deutschland das **BilKoG** im Mittelpunkt der Diskussion steht. Die Novellierungen hierzu beinhaltet ein **Enforcement**, das vor allem präventiv und korrigierend wirken und so eine Qualitätssteigerung der **Finanzberichterstattung** herbeiführen soll.

Im Rahmen der handelsrechtlichen Abschlussprüfung gemäß §§ 316 f. HGB stellt die **Rechnungslegung**, d.h. der Jahresabschluss sowie der Lagebericht, das wesentliche **Prüfungsobjekt** dar. Bei Konzernen gilt dies analog für Konzernabschluss sowie Konzernlagebericht. Darüber hinaus sind die Buchführung, Betriebsabrechnung, soweit sie Informationen für die Bewertung von Vermögen liefert, und das interne Kontrollsystem Prüfungsobjekte

der Abschlussprüfung. Infolge des KonTraG ist bei börsennotierten Aktiengesellschaften ebenfalls das **Risikomanagementsystem** zu prüfen (§ 317 Abs. 4 HGB). Im Zuge der Bestrebungen zur Verbesserung der Corporate Governance sind Rechnungslegungsvorschriften genauso wie die Regelungen zur Abschlussprüfung Änderungen ausgesetzt. Es ist daher zu fragen, inwieweit die Rechtsnormen der Felder Rechnungslegung und Abschlussprüfung auf das Controlling einwirken.

Durch Verordnung der Europäischen Union aus dem Jahre 2002 sind europäische kapitalmarktorientierte Mutterunternehmen nun grundsätzlich verpflichtet, seit Januar 2005 einen Konzernabschluss nach International Financial Reporting Standards (IFRS) aufzustellen (vgl. § 315a Abs. 1 und Abs. 3 HGB). Damit ist absehbar, dass sich die IFRS mittelfristig als weltweit akzeptierte Rechnungslegungsstandards durchsetzen.

In jüngerer Zeit wurden in Deutschland weitere Rechtsnormen für eine IFRS-Rechnungslegung auf den Weg gebracht. Für nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen sieht die EU-Verordnung ein Mitgliedstaatenwahlrecht vor. Durch das **BilReG**, das u.a. diese EU-Verordnung in nationales deutsches Recht transformiert, wird

nicht-kapitalmarktorientierten Mutterunternehmen in § 315a Abs. 3 HGB die Möglichkeit eingeräumt, ihren **Konzernabschluss** ab Januar 2005 ebenfalls nach IFRS zu erstellen. Darüber hinaus sieht § 325a HGB ein Wahlrecht für den **Einzelabschluss** sowohl **kapitalmarktorientierter** als auch aller **übrigen Unternehmen** vor, diesen für **Informationszwecke** ebenfalls nach IFRS zu fertigen.

Die entscheidungsrelevanten Informationen des IFRS-Abschlusses sollen den Adressaten die Erstellung von **Prognosen** (vor allem über zukünftige Zahlungsüberschüsse des Unternehmens) und das Treffen **wirtschaftlicher Entscheidungen** erleichtern. Hieraus folgt, dass ein IFRS-Abschluss eher den **Zielen und Aufgaben des Controlling** entspricht als ein HGB-Abschluss. Die IFRS-Rechnungslegung stellt z.B. folgende wesentliche Anforderungen an das Controlling:

- Im Rahmen der **Segmentberichterstattung nach IAS 14** werden Abschlussdaten einzelner Geschäftssegmente oder geographischer Segmente des Unternehmens veröffentlicht. Dabei ist entsprechend der wesentlichen Chancen und Risiken für die Geschäftsentwicklung eine primäre und eine sekundäre Dimension zu unterscheiden (IAS 14.26). Da das Reporting über das primäre Segment detaillierte Angaben etwa zu Segmenterlösen/-ergebnis, Vermögen/Schulden, Abschreibungen/Investitio-

nen erfordert (IAS 14.50-14.67), ist auf Informationen des Controlling in Gestalt des internen Rechnungswesens als Quelle zurückzugreifen. Die Kostenstellen sind mit den Geschäftssegmenten und regionalen Segmenten abzustimmen, womit die Rechnungslegungsnormen die Kostenstellenstruktur determinieren. Ähnliches gilt nach **IFRS 5.31 – IFRS 5.36 hinsichtlich aufzugebender Geschäftsbereiche**, für die ausführlich und separat im Anhang Bericht zu erstatten ist.

- Zur Berichterstattung über Risiken wurden in Deutschland durch das KonTraG neue Maßstäbe geschaffen. Die Regelungen des **IAS 37.86 zu Eventualschulden** verpflichten bereits bei möglichem, aber nicht wahrscheinlichem Abfluss von wirtschaftlichem Nutzen zur Berichterstattung. In eine ähnliche Richtung weist der durch das BilReG geänderte **§ 289 HGB zum Informationsgehalt des Lageberichts**. Künftig ist im Lagebericht neben der Beschreibung von Unternehmenszielen und -strategien auch „... die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und erläutern ...“ (§ 289 Abs. 1 Satz 4, § 315 Abs. 1 Satz 5 HGB). Diese Formulierung ist wesentlich umfangreicher als das bisherige „Eingehen auf Risiken“, womit für eine fundierte Chancen/Risiken-Beurteilung und -Erläuterung eine klassische Domäne des (Risiko-)Controlling angesprochen ist.

- Die **Bilanzierung immaterieller Vermögensgegenstände nach IAS 38.21 f.** verdeutlicht dafür, wie der künftige wirtschaftliche Nutzen dieser Aktiva Kriterium für ihren Ansatz und ihre Bewertung in der Bilanz ist. Der hinsichtlich einzelner Vermögensgegenstände zu ermittelnde Nutzungswert nach IAS 36.30-36.57 ist über die Discounted Cash Flow-Methode zu bestimmen, die auf Angaben der Unternehmensplanung zurückgreift.
- Schließlich ist im Rahmen der **Bilanzierung langfristiger Fertigungsaufträge nach IAS 11.22** nach der Percentage-of-Completion-Methode vorzugehen. Die erforderliche Existenz einer ausgebauten Kostenrechnung sowie die Voraussetzung einer zuverlässigen Ermittlung des Fertigstellungsgrades in den zu bildenden Projektkostenstellen fallen in den Zuständigkeitsbereich des Controlling.

Insgesamt werden für den IFRS-Abschluss zahlreiche Informationen aus dem innerbetrieblichen Rechnungswesen benötigt. Neben vergangenheitsbezogenen (Ist-)Zahlen kommt insbesondere aufgrund der Betrachtung des künftigen wirtschaftlichen Nutzens und des Aufzeigens von Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung auch **zukunftsbezogenen Planzahlen und Instrumenten des Controlling** ein wachsender Stellenwert zu. Dies gilt insbesondere auch für eine Vielzahl von **Lageberichts-**

nen nach § 289 HGB bzw. § 315 HGB, die sich auf Resultate der Unternehmensplanung beziehen.

Neben den Anforderungen, die seitens der Rechnungslegung zunehmend an das Controlling gestellt werden, ist das Controlling im Rahmen einer **Beurteilung nach § 317 Abs. 4 HGB**, ob ein Risikoüberwachungssystem nach § 91 Abs. 2 AktG seine Aufgaben erfüllen kann, selbst **Objekt der handelsrechtlichen Abschlussprüfung**. Bei der Revision des Risikoreportings des Vorstands, das auf Berichten des Controlling aufbaut, hat der Abschlussprüfer sich einen Eindruck von der Qualität des Controlling zu verschaffen, insbesondere ist seine Angemessenheit und Wirksamkeit zu überprüfen. Aufgrund der Bedeutung im Rahmen des Risikomanagements stellt das Controlling gar das eigentliche Objekt bei der Prüfung des Risikomanagementsystems dar.

4.1.2 Bonitätsprüfung

Neben der Abschlussprüfung, die als externe Revision für viele Unternehmen gesetzlich vorgeschrieben ist, kommt den **Bonitätsprüfungen durch Banken** als externe, (kredit-)vertraglich vereinbarte Überwachungshandlungen in jüngster Zeit eine herausragende Bedeutung zu, was sowohl auf die aktuelle Situation der deutschen Bankenlandschaft als auch auf geplante Änderungen in der Bankenaufsicht zurückzuführen ist. So passen die Kreditinsti-

tute bereits heute ihre Bonitätsprüfungssysteme und Kreditvergabeprozesse an die erwarteten zukünftigen **bankenaufsichtsrechtlichen Normen der neuen Eigenkapitalvereinbarung (Basel II)** an. Folglich werden sowohl der Umfang als auch die Frequenz der durch Banken benötigten Informationen steigen. Absehbar ist, dass der auf Seiten der finanzierenden Institute entstehende Transparenzbedarf in Deutschland nicht durch Beurteilungen externer Agenturen, sondern durch **bankinterne Ratingsysteme** erfüllt werden wird, die auf entsprechende Informationen des Kreditnehmers zugreifen.

Dieser Informationsbedarf wird zukünftig in zunehmendem Maße durch qualifizierte **Quartals- oder Monatsberichte** zu erfüllen sein. Wie eine vom Institut für Wirtschaftsprüfung und Steuern der Universität Hamburg durchgeführte Erhebung unter Kreditentscheidern deutscher Banken und Sparkassen zeigte, messen diese bereits heute den vorgelegten Unternehmensplanungen und Zwischenberichten ihrer Kunden eine hohe Bedeutung im Rahmen der Bonitätsprüfung. Die Bonitätsprüfungen der Institute lösen sich immer mehr von der traditionellen, vorwiegend retrospektiven Bilanzanalyse, womit stärker **zukunftsorientiert** ausgeprägte Sichtweisen in den Untersuchungsfokus rücken. Insgesamt wirken die erwarteten Änderungen der bankenaufsichtsrechtlichen Normen bereits heute auf das Controlling ein. Dies gilt insbesondere für

nicht-kapitalmarktorientierte Kreditnehmer, da der zunehmende Informationsbedarf der Banken vor allem aus dem Controlling heraus zu erfüllen ist und die Controllingqualität damit selbst zum Prüfungskriterium erhoben wird.

4.2 Kontrolle-orientierte Normen als Einflussgrößen

4.2.1 Instrumentalcharakter des Controlling

Neben den organisatorischen Sicherungsmaßnahmen füllen die Mittel des **Controlling** im Wesentlichen die Überwachungskomponente der Kontrolle aus. Hier stehen zunächst die **Planungs- und Kontrollinstrumente** des Controllers im Vordergrund, wobei sich erstere in Anlehnung an ein zugrunde gelegtes Führungsmodell in die Kategorien Analyse-, Prognose- und Bewertungsinstrumente unterscheiden lassen.

Eine enge Verbindung besteht zwischen den Controllinginstrumenten Analyse und Prognose einerseits sowie dem Früherkennungssystem andererseits, das schon immer als Funktionsbereich des Controlling galt, für das aber seit dem KonTraG als Teil des Risikomanagementsystems Rechtsnormen in Gestalt von § 91 Abs. 2 AktG bzw. § 317 Abs. 4 HGB gelten. Weitere Analyse- und Prognoseinstrumente, etwa die entscheidungsvorbereitenden Werkzeuge der Erfolgsfaktorenanalyse, Strength/Weakness/Opportunity/Threat-Analyse (SWOT), Produkt/Lebenszyklus- oder

Portfolio-Analyse oder die Instrumente Benchmarking, Target Costing und Balanced Scorecard, sind nicht annähernd einem Einfluss von gesetzlichen Regelungen ausgesetzt, wie es beim Früherkennungssystem der Fall ist. Aus diesem Grunde wird auf den Bereich der Früherkennung noch weiter unten detailliert eingegangen.

Bei den Controllinginstrumenten der **Bewertung** steht in jüngerer Zeit das Konzept der **unternehmenswertorientierten Steuerung** im Zentrum des Interesses von Wissenschaft und Praxis. Dieses Lenkungsinstrumentarium unterstützt die Unternehmensführung wirkungsvoll, indem es Entscheidungsalternativen im Hinblick auf ihren Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes liefert. Als Kern eines Controllingkonzepts zielen die Aktivitäten der Unternehmensführung darauf ab, mittels Anreizen, Kontrollen und Informationen das Verhalten innerhalb der Organisation zu steuern, ohne sich an Rechtsnormen orientieren zu müssen, die ein Controlling nicht benötigt. In diesem Zusammenhang ist aber zu beobachten, dass immer stärker Elemente der externen Rechnungslegung für die **interne Unternehmenssteuerung** Verwendung finden. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf globale Großkonzerne, die für die internationale Kapitalbeschaffung interne Steuerungsgrößen auch für die Kommunikation zu (potentiellen) Investoren nutzen und für die das Nebeneinander von in- und externem

Rechnungswesen nicht zielführend ist. Insofern werden Kostenvorteile als Begründung für diese Entwicklung angeführt. Mit der Nutzung von Elementen der internationalen Rechnungslegung für interne Steuerungszwecke wirken Rechtsnormen auf das Controlling ein, wodurch **in- und externes Rechnungswesen** konvergieren. Einflüsse von Rechtsnormen ergeben sich ferner, wenn Anreize für Führungsinstanzen an das Erreichen bestimmter Kennziffern des externen Rechnungswesens geknüpft werden (z.B. auf Jahresabschlussdaten basierende Rentabilitätskennzahlen). In diesem Fall haben die Normgrößen der Rechnungslegung Auswirkungen auf die **Verhaltenssteuerung** im Unternehmen.

Grundsätzlich frei von normativen Einflüssen sind bislang die **Kontrollinstrumente** des Controlling, die im Wesentlichen auf Soll/Ist-Vergleiche, Abweichungsanalysen, Entwicklung gegensteuernder Maßnahmen sowie Planadaptionen ausgerichtet sind. Sofern aber bestimmte Kontrollgrößen im Rahmen von Soll/Ist-Untersuchungen aus dem extern orientierten Rechnungswesen abgeleitet und den korrespondierenden Vergleichsgrößen der Unternehmensplanung gegenübergestellt werden, finden auch **Wertkonventionen der nationalen und internationalen Rechnungslegung** Eingang in das Controlling. Derartige Konstellationen sind etwa beim Einsatz **jahresabschlussbezogener Kennzahlensysteme** zu beobachten, deren Aufgabe sich nicht nur in der Darstel-

lung relevanter retrospektiver Sachverhalte erschöpft, sondern die mit Hilfe traditioneller und wertorientierter Kennzahlen in Gestalt von Planwerten (Soll-Kennzahlen) die Unternehmensleitung in die Lage versetzen sollen, durch einen Vergleich von Ist- und Soll-Kennzahlen spezifische Steuerungsmaßnahmen auf bestimmten Betriebsebenen einleiten zu können. Sofern derartige Kennzahlen ggf. auf Soll- und Ist-Basis im Rahmen eines **Value Reporting** an aktuelle und potenzielle Koalitionsteilnehmer durch gesetzlich vorgeschriebene Medien (Jahresabschluss und Lagebericht) kommuniziert werden, übernimmt das Controlling mithin auch Aufgaben der **Rechnungslegungspolitik**, die darauf ausgerichtet ist, vor allem das Verhalten externer Adressaten (z.B. Aktionäre, Gläubiger, Investoren, Analysten, Fiskus, Öffentlichkeit) im Sinne der gesetzten Unternehmensziele zu beeinflussen.

4.2.2 Ausbau des Financial Accounting zum Business Reporting

Das Management besitzt die Möglichkeit, durch eine zielorientierte Steuerung der Informationsmittel die Adressaten zu Reaktionen zu bewegen, die vorteilhaft für das Unternehmen sind. Dabei kann eine **offensive bzw. aktive Offenlegungspolitik** betrieben werden, die von einer Verbesserung der nach außen gerichteten Unternehmensdarstellung durch freiwillige Zusatzinformationen geprägt ist. Diese Publikationsstrategie entspricht dem Konzept des

Value Reporting, dessen Inhalt vereinfachend mit dem Satz „Tue Gutes für Aktionäre und rede darüber“ umschrieben werden kann. Darüber hinaus wird im Schrifttum auf die wachsende Bedeutung der **Internetpublizität** als Gestaltungsinstrument zur Verbesserung der Investor Relations hingewiesen. Die zunehmende Anwendung kapitalmarktorientierter Unternehmensführungskonzepte ist das Grundmotiv für eine freiwillige Publikation von Informationen seitens der Unternehmensführung, die z.T. weit über die traditionelle Finanzberichterstattung hinausgehen. Das wesentliche Ziel des Value Reporting stellt die **Verringerung der Wertlücke (Value Gap)** dar, die sich aufgrund der **asymmetrischen Informationsvermittlung** und der mangelnden Kapitalmarkteffizienz zwischen der Unternehmensleitung und den Eigenkapitalgebern gebildet hat. Ihre Reduzierung soll durch die strikte Befolgung des **Management Approach** herbeigeführt werden. Demnach werden die externen Abschlussadressaten mit den gleichen Informationen ausgestattet wie das Management für die interne Unternehmenssteuerung.

Das Value Reporting stellt über die Pflichtberichterstattung **hinausgehende** bewertungsrelevante Informationen bereit, um den Analysten der Rechnungslegung eine verbesserte Einschätzung des Unternehmenswertes zu ermöglichen. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen jene Informationen, die aus Sicht des Unterneh-

mens Einfluss auf die Höhe des Unternehmenswertes haben. Im Schrifttum wird in diesem Zusammenhang der Wandel der Berichterstattung von einem vergangenheitsorientierten **Financial Accounting** zu einem umfassenden zukunftsbezogenen **Business Reporting** kontrovers diskutiert. Die nachfolgende Abbildung 3 zeigt die Verbindung zwischen Investor Relations, Value Reporting und Business Reporting.

Neben **kapitalmarktorientierten Daten (Säule I)**, die eine Beurteilung der Wertentwicklung des Unternehmens ermöglichen, enthält das Value Reporting auch Informationen über **nicht bilanzierte Unternehmenswerte (Säule II)** und Informationen zur **Strategie und Leistung des Managements (Säule III)**, um den Investoren eine transparentere Darstellung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens zu vermitteln. Potenzielle Anleger werden demnach in die Lage versetzt, ihre Investitionsentscheidung aufgrund vermehrter, verbesserter und sicherer (d.h. geprüfter) entscheidungsrelevanter Unternehmensinformationen zu treffen, die vom Controlling geliefert wurden. Das Value Reporting steht nicht nur sinnbildlich für eine wertorientierte **Zusatzberichterstattung** über vergangene Werte im Unternehmen am Abschlussstichtag, es enthält zudem weitere Informationen zur Abschätzung **zukünftiger Zahlungsströme**. Das Value Reporting und die

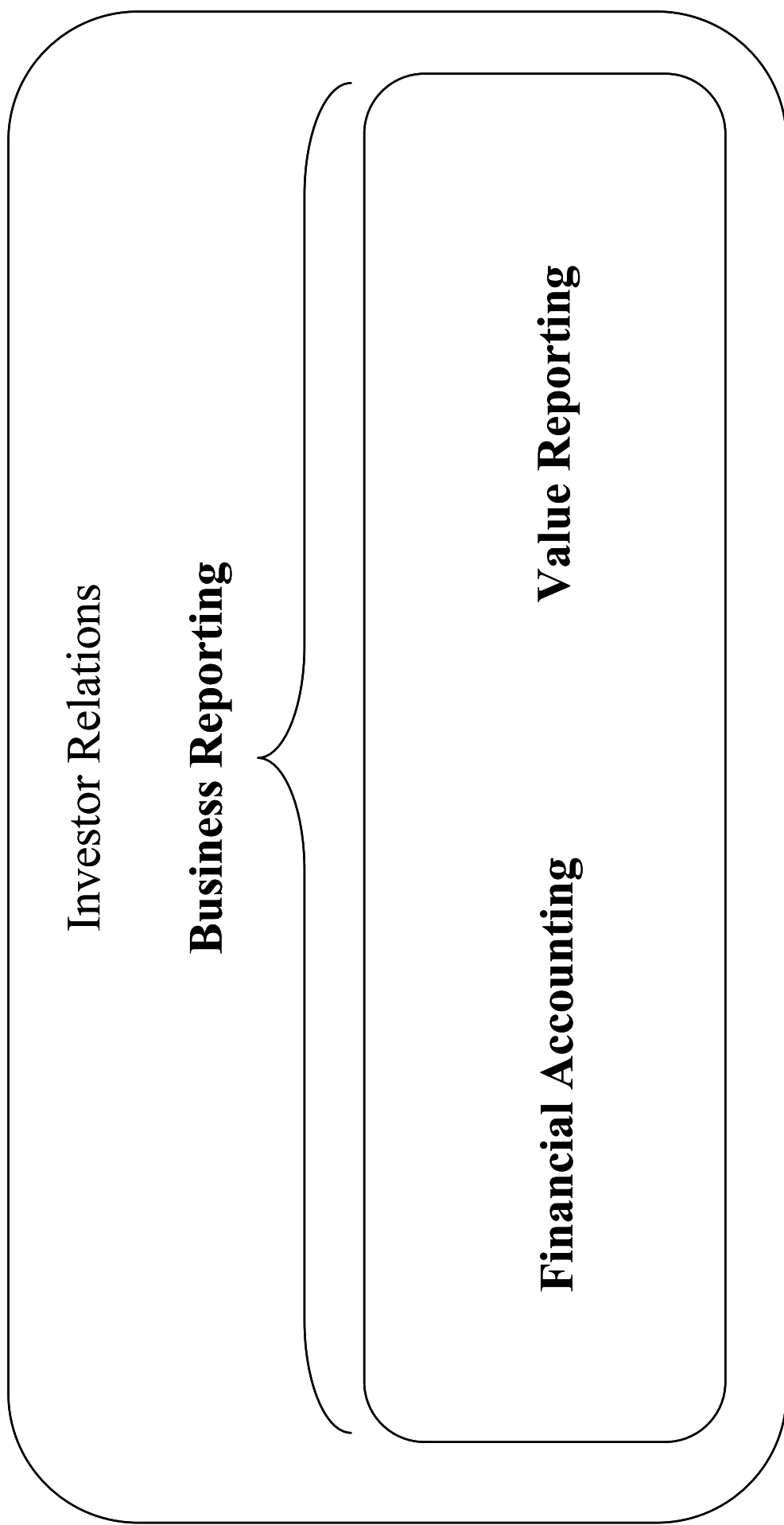


Abb. 3: Bestandteile des Business Reporting

Rechnungslegungspolitik der Unternehmensleitung werden in der Hinsicht als **gleichgerichtet** gesehen, als dass sie auf die übergeordnete unternehmerische Zielsetzung, d.h. die Gewinnung neuer Investoren und die Stärkung des Vertrauens bestehender Anteilseigner, ausgerichtet sind.

Als Instrument des **Managements** kann das Value Reporting dazu eingesetzt werden, durch eine freiwillige Offenlegung über das gesetzliche Mindestmaß hinaus Rechnungslegungspolitik zu betreiben, da die übermittelten Daten nur in den seltensten Fällen durch externe Adressaten der Rechnungslegung **vollständig nachprüfbar und objektivierbar** sind. Informationen über Strategie und Performance des Managements als eine Säule des Value Reporting werden in der Unternehmenspraxis durch dynamische Kennzahlen wie etwa **Earnings Before Interest and Taxes (EBIT)** oder **Net Operating Profit After Tax (NOPAT)** zum Ausdruck gebracht.

4.2.3 Aufbau- und Ablauforganisation des Risikomanagement

Insbesondere durch die Unterstützung oder den Betrieb des **Risikomanagementsystems** nach § 91 Abs. 2 AktG trägt das Controlling zur Corporate Governance bei, indem es eine zielgerichtete Führung des Unternehmens gewährleistet. Allerdings hat der Gesetzgeber darauf verzichtet, festzulegen, welche Maßnahmen der

Vorstand im Einzelnen in Bezug auf die Ausgestaltung des in Rede stehenden Risikomanagementsystems treffen muss. Zwischenzeitlich hat sich aber auf breiter Front die Auffassung durchgesetzt, dass das Risikomanagementsystem aus den Komponenten **Internes Überwachungs-, Früherkennungs- und Controlling-system** besteht und der Prozess des Risikomanagementsystems innerhalb des Unternehmens stufenweise unter Berücksichtigung der **Identifikation, Analyse, Bewertung, Steuerung** und der **Berichterstattung** von Risiken erfolgen sollte.

Der Gesetzgeber hat den **Risikobegriff** im KonTraG nicht definiert, wobei vom Wortlaut als auch vom Sinnzusammenhang her Risiko im engeren Sinne als Verlust- oder Schadengefahr verstanden wird. Das Gesetz spricht eingrenzend (und im Vergleich zum neueren Sarbanes-Oxley Act) nur von solchen Risiken, die **bestandsgefährdend** und damit wesentlich sind oder werden können. Allerdings wurde mit dem BilReG auch ein **Chancenreporting im Lagebericht** zwingend vorgeschrieben. Um für identifizierte Risiken beurteilen zu können, ob die kritische Schwelle der Wesentlichkeit überschritten wurde oder nicht, ist jeweils ein Abgleich mit den durch das Unternehmen verfolgten **Zielen** notwendig. Sofern noch nicht vorhanden, sind für die einzelnen Risikobereiche eines Unternehmens aus dem Zielsystem der Unternehmenspolitik heraus **Risikostrategien** zu entwickeln. Diese stellen

strategische Vorgaben für die Handhabung der Risiken dar, wobei **Sicherheitsziele** im Sinne von Toleranzgrenzen möglichst operational formuliert werden sollten, wodurch die Möglichkeit besteht, sich auf wesentliche Risiken zu konzentrieren.

Besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang neben der Internen Revision dem Controlling zu, in dessen Aufgabenbereich im Rahmen seiner **Koordinationsfunktion** die Ablauf- und Aufbauorganisation des Risikomanagements fallen. Das Controlling soll alle (wesentlichen) drohenden (operativen und strategischen) Risiken frühzeitig transparent machen und Wege einer Risikobewältigung aufzuzeigen. Zu denken ist etwa an folgende **Bereiche**:

- Unterstützung bei der Entwicklung von Risikostrategien bzw. Toleranzgrenzen und beim Abgleich dieser mit den Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien.
- Methodische Unterstützung der operativen Bereiche bei der Risikoidentifikation durch Bereitstellen von Instrumenten (etwa die Einrichtung von Früherkennungssystemen).
- Methodische Unterstützung bei der Aggregation der Einzelrisiken unter Beachtung von Diversifikations- und Kumulationseffekten (Risikobewertung).

- Erfolgs- und Finanztransformation der (aggregierten) Risiken in operationale Beurteilungswerte.
- Abgleichung zwischen Risiken und operativen sowie strategischen Ziel- und Plangrößen des Unternehmens unter Berücksichtigung langfristig drohender strategischer Marktrisiken.
- Einrichtung und Pflege eines risikospezifischen Berichtssystems (Risikoreporting als Bestandteil eines konzern- bzw. unternehmensweiten Informationssystems).

4.3 Aufsichtsorientierte Einflussgrößen

4.3.1 Überwachung des Vorstands

Der Aufsichtsrat überwacht im System der deutschen Unternehmensverfassung die originären Führungsaufgaben des Vorstands (§ 111 Abs. 1 AktG). Die Tätigkeit des Aufsichtsrats soll zudem eine Beratung des Vorstands in allgemeinen Fragen der Unternehmensleitung einschließen und den Charakter einer **vorbeugenden, zukunftsorientierten Überwachung** tragen. Hieraus folgt, dass eine rein vergangenheitsbezogene Aufsicht nicht ausreicht. Dabei obliegt dem Aufsichtsrat die Pflicht, auch das Risikomanagementsystem, und damit ebenfalls das Controlling, auf seine **Ordnungs-, Recht-, Zweckmäßigkeit- und Wirtschaftlichkeit** hin zu überwachen. Zu diesem Zwecke darf er sich grundsätzlich nicht der Internen Revision bedienen, die im deutschen System der Un-

ternehmensverfassung in aller Regel als **Stabsstelle** den Weisungen des Vorstandes unterliegt und ausschließlich an diesen berichtet. Allerdings kann der Aufsichtsrat im Rahmen seiner Pflicht zur Überwachung des Risikomanagementsystems bei Bedarf Sachverständige und Auskunftspersonen zur Beratung in der Aufsichtsratssitzung heranziehen (§ 109 Abs. 1 Satz 2 AktG), wobei auf Angestellte der Gesellschaft bzw. des Konzerns nach h.M. nur auf Vermittlung des Vorstandes zurückgegriffen werden darf.

Mit Blick auf die **Überwachung des Risikomanagementsystems** können hier der Leiter des Controlling, daneben auch die Leiter Revision oder Rechnungswesen, gefragt sein. Eine Pflicht, diese im Rahmen der Überwachung des Risikomanagementsystems hinzuzuziehen, kann nur bei festgestellten Mängeln in den **Regelberichten** (§ 90 AktG) oder beim Bestehen von Zweifeln an der ordnungsgemäßen Berichterstattung des Vorstandes relevant werden. Mit diesem Recht sollte der Aufsichtsrat – auch wenn die Bedeutung des Risikomanagements noch so hoch ist – nach h.M. sehr behutsam umgehen. Es ist gegenüber dem internen Sachverständigen – hier dem Leiter (Konzern-)Controlling – ein unberechtigter Eindruck zu vermeiden, es läge ein Misstrauen gegenüber dem Vorstand vor, weshalb es sich empfiehlt, die Auskunftsperson über den Vorstand zu laden.

Die im September 2001 von der EU-Kommission eingesetzte High Level Group schlägt vor, dass ein eingerichtetes **Audit Committee** u.a. das interne Risikomanagement überwacht. Hierzu werden quartalsweise Treffen dieses vorbereitenden Ausschusses mit dem Wirtschaftsprüfer und dem für das Risikomanagement Zuständigen genannt. Ist kein Audit Committee installiert, sollen diese vierteljährlichen Sitzungen für den gesamten Aufsichtsrat. Sofern der Leiter des Controlling für das Risikomanagement als zuständig gelten kann, ist mithin ein unmittelbarer Kontakt zwischen Controlling und Aufsichtsrat bzw. Audit Committee gegeben, der zudem nicht sporadisch, sondern quartalsweise erfolgt. Hierdurch leistet das Controlling einen institutionalisierten Beitrag zur Verbesserung der Corporate Governance auf einer Ebene oberhalb des Vorstands; es wird gar zu einem **Bindeglied** zwischen Vorstand und Aufsichtsrat.

4.3.2 Informationsversorgung des Aufsichtsrats

Allerdings kann der Aufsichtsrat seine Überwachungsaufgabe nur dann hinreichend erfüllen, wenn er mit entsprechenden Informationen durch den Vorstand versorgt wird. § 90 AktG regelt im Einzelnen die ordentlichen und außerordentlichen Berichtspflichten des Vorstandes, die er gegenüber dem Aufsichtsrat zu erfüllen hat. Insbesondere sieht § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG in Folge der Novellie-

rungen durch das KonTraG und TransPuG vor, dass grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung (insbesondere der Finanz-, Investitions- und Personalplanung) sowie Abweichungen der tatsächlichen Entwicklung von früher berichteten Zielen unter Angabe von Gründen der Berichtspflicht des Vorstandes unterliegen. Ferner muss der Aufsichtsrat laut § 90 Abs. 1 Nr. 2 und Nr. 3 AktG über die Rentabilität, den Umsatz und die Lage der Gesellschaft unterrichtet werden. Diese normierte **Informationsversorgung des Aufsichtsrats** wird durch den DCGK etwa in Textziffer 3.4 nochmals explizit herausgestellt.

Eine derartige Informationsbereitstellung als **Bringschuld des Vorstands** setzt die Existenz eines umfassenden Controlling-Systems voraus, aus dem die geforderten Planungs-, Kontroll- und Steuerungsgrößen zu entnehmen sind. So sind etwa die strategischen und operativen Ziele des Unternehmens, die Umsetzungsmaßnahmen und letztlich die Unternehmensplanung einschließlich implementierter Kontrollsysteme wichtige Bausteine einer zukunftsorientierten Überwachung des Aufsichtsrats. Hiermit werden klassische Funktionsbereiche des Controlling angesprochen, so dass der Controller wesentliche Inhalte der Berichterstattung an den Aufsichtsrat liefert. Folglich wirkt die Berichtspflicht des § 90 AktG auf das Controlling ein, das sein Reporting auf die spezifischen Bedürfnisse der Unternehmensadressaten auszurichten hat.

Zugleich stellt das Controlling, wie bereits erwähnt wurde, selbst ein wichtiges Überwachungsobjekt des Aufsichtsrats dar. Seine Überwachung ist, – wie auch die der (strategischen) Unternehmensplanung – nicht delegierbar.

Wie bereits erwähnt, gewinnen in jüngerer Zeit wertorientierte Steuerungskonzepte und die Kommunikation (ausgewählter) Kennzahlen insbesondere in börsennotierten Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Ziel der wertorientierten Berichterstattung ist der Abbau von Informationsasymmetrien zwischen den Investoren und dem Management sowie die damit einhergehende Vermeidung von Wertlücken am Kapitalmarkt. Dieses **Value Reporting** soll durch eine auf den Kapitalmarkt ausgerichtete Kommunikation der im Rahmen des wertorientierten Controlling formulierten Ziele, der Instrumente zu deren Umsetzung sowie der bedeutenden externen Einflüsse erfolgen. Die bereitzustellenden Informationen sollten sowohl vergangenheits- als auch zukunftsbezogen und insbesondere nur partiell durch Rechnungslegungsnormen beeinflusst sein. Durch die Entwicklungen im Bereich des Value Reporting wird der Aufsichtsrat für seine Überwachungsaufgabe über die gesetzlich verankerte Berichterstattungspflicht der Leitung in die Lage versetzt, die Performance des Vorstandes mit Blick auf die Steigerung des Unternehmenswertes beurteilen

zu können, wobei das entsprechende **wertorientierte Steuerungssystem** vom Controlling zur Verfügung gestellt wird.

In dem 10-Punkte-Programm der Bundesregierung, im Gesetz zur Unternehmensintegrität und zur Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG) und vor allem im Regierungsentwurf eines Transparenzlinien-Umsetzungsgesetzes (TUG) finden sich Novellierungen zur persönlichen Haftung von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern gegenüber der Gesellschaft und zu einer Verbesserung des Klagerechts der Aktionäre, wobei sich die Vorschläge dem Haftungstatbestand der US-amerikanischen **Business Judgment Rule** nähern. Danach ist eine Inanspruchnahme der Organmitglieder dann auszuschließen, wenn diese nach bestem Wissen und Gewissen eine Maßnahme getroffen haben, die sich sodann als Fehlentscheidung herausstellte. In der führungsunterstützenden Aufbereitung von Entscheidungsvorlagen durch das Controlling kann hier ein Beitrag zur Verbesserung der Corporate Governance aber auch eine **Exkulpationsmöglichkeit** für die Verantwortlichen liegen. Dies gilt auch im Hinblick auf die Berichterstattung des Vorstandes an den Aufsichtsrat.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Um Unternehmen effizienter führen und wirkungsvoller überwachen zu können, wurden in den vergangenen Jahren zahlreiche Reformansätze zur Verbesserung der Corporate Governance aufgegriffen. Das Controlling **unterstützt** – hier sind sich alle Definitionsansätze des Controlling einig – die Unternehmensführung und **ergänzt** damit die vorwiegend rechtlich bzw. finanzmarktseitig ausgerichteten Novellierungen. Die Betrachtung auf Grundlage des jungen **Rationalitätssicherungsansatzes** zeigt, dass – wie auch das Controlling selbst – die rechtlichen Reformbestrebungen eine Rationalitätssicherung der Unternehmensführung leisten, indem sie eine zielgerichtete Führung und Überwachung verlangen. Damit ergänzen sich das führungsunterstützende Controlling und die juristisch geprägten Reformen zur Verbesserung der Corporate Governance.

Im Detail liegen die Beiträge des (risikoorientierten) Controlling wesentlich im Aufbau und Einsatz des durch das KonTraG geforderten **Risikomanagementsystems** einschließlich des **Früherkennungssystems**. Daneben kann die Institution Controlling bei der Überwachung des Risikomanagementsystems durch den Aufsichtsrat oder ggf. ein gebildetes **Audit Committee** beratend hinzugezogen werden. Darüber hinaus leistet das (wertorientierte)

Controlling einen wichtigen Beitrag im Rahmen der **Berichterstattung des Vorstandes** an den Aufsichtsrat und bei der die Unternehmensführung entlastenden Aufbereitung von Entscheidungsvorlagen.

Wenn zum einen das Controlling führungsunterstützend wirkt und zum anderen die Reformanstrengungen zur Verbesserung der Corporate Governance auf die zielgerichtete Leitung und Überwachung von Unternehmen ausgerichtet sind, liegt es nahe, nach einem Rahmen zu suchen, der die Begriffe Controlling und Überwachung zusammenführt. Ein solcher könnte im **Internal Control-Ansatz** liegen, der das zukunftsgerichtete Controlling in das Interne Überwachungssystem des Unternehmens einbettet. Hier tritt – obwohl der konzeptionelle, integrierende Gesamtrahmen noch zu entwickeln ist und einzelne Themenfelder noch unerforscht sind – der zentrale Beitrag des Controlling im Kontext der zielgerichteten Führung und (zukunftsgerichteten) Überwachung von Unternehmen deutlich zu tage.

Der Einfluss von Rechtsnormen auf das Controlling wird durch die Reformbestrebungen zur Verbesserung der Corporate Governance auch weiter zunehmen. Im Fokus dieser Entwicklung stehen zunehmend **Fragen der Überwachung**, die bisher nur unbedeutenden Einfluss auf das Controlling gehabt haben. Unter Zugrundelegung des neuen Überwachungsansatzes des Controlling wurde

belegt, dass alle drei Komponenten der Überwachung, d.h. Prüfung, Kontrolle und Aufsicht, betroffen sind. Besondere Aufmerksamkeit ist dem Prozess einer wachsenden Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen zu widmen, der von einem schrittweisen Übergang auf das IFRS-Reporting begleitet wird. Darüber hinaus werden diese Tendenzen durch das zunehmende Bedürfnis aller ex- und interner Koalitionsteilnehmer nach unternehmenswertorientierten Steuerungsinformationen beschleunigt, das bereits zu einer Weiterentwicklung des **Financial Accounting** zum **Business Reporting** geführt hat.