
2.1 Corporate Governance

Kaum ein Begriff ist in den letzten Jahren weltweit so häufig in der Wirtschaftswissenschaft, Politik und Unternehmenslandschaft thematisiert worden wie der relativ junge, US-amerikanisch geprägte Begriff „Corporate Governance“.⁴² Der Begriff „Corporate Governance“ wurde überwiegend in die deutsche Sprache übernommen, eine allgemein anerkannte Übersetzung ins Deutsche fehlt bisher. Insofern wird im Weiteren der Begriff Corporate Governance in seiner englischen Originalfassung verwendet.⁴³

Neben der fehlenden Übersetzung von Corporate Governance in die deutsche Sprache fehlt bislang auch eine allgemein akzeptierte und rechtsverbindliche Bestimmung des Begriffs (Legaldefinition) in Deutschland, obwohl der Begriff bereits 2000 durch die von der damaligen Bundesregierung unter Kanzler Schröder eingesetzte Regierungskommission (Baums-Kommission⁴⁴) in die deutsche Poli-

42 „Gegenwärtig ist Corporate Governance das Managementthema, das in Wissenschaft, Politik und Unternehmenspraxis am meisten diskutiert wird“, Welge / Eulerich 2014, S. 2.

43 „Da sich der Begriff Corporate Governance kaum direkt ins Deutsche übertragen lässt, wird inzwischen auch umgangssprachlich zumeist auf eine Übersetzung verzichtet und die englische Bezeichnung verwendet“, Warncke 2010, S. 25, Fn. 1. Diese Einschätzung legten auch wiederholte Abfragen des Suchworts „Corporate Governance“ in der Datenbank „Duden online“ des Bibliographischen Instituts (vgl. <http://www.duden.de>, zuletzt am 08.02.2015) nahe, welche keinen Treffer ergaben.

44 Die Regierungskommission „Corporate Governance – Unternehmensführung – Unternehmenskontrolle – Modernisierung des Aktienrechts“ stand unter Vorsitz von Baums. Vgl. Bericht der Regierungskommission „Corporate Governance“, Deutscher

tik und zwei Jahre später auch Eingang ins deutsche Recht (vgl. § 161 AktG⁴⁵) gefunden hat. Der Regierungsbegründung zum TransPuG ist jedoch eine Quasi-Begriffsbestimmung zu entnehmen, nach der der deutsche Gesetzgeber Corporate Governance als „System der Unternehmensführung und -kontrolle“⁴⁶ versteht. In der Wissenschaft existiert zum Begriff Corporate Governance – im Gegensatz zur Politik und Gesetzgebung – ein breites Meinungs- und Definitionsspektrum mit einer Reihe unterschiedlicher Ansätze und Theoriestränge, jedoch fehlt trotz dieses „theoretischen Spektrums“ bis heute eine gesamtheitliche Theorie zur Beschreibung und Erklärung von Corporate Governance.⁴⁷

Dennoch lässt sich anhand der Ausrichtung der Corporate Governance-Forschung (vgl. Abb. 3) auch auf den inhaltlichen Rahmen von Corporate Governance schließen.

Bundestag 2001, Bundestags-Drucksache 14 / 7515, vgl. <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/14/075/1407515.pdf> (Abruf: 21.03.2013).

45 AktG, BGBl. 1965 I, S. 1089, mit Änderungen durch das TransPuG, BGBl. 2002 I, S. 2681, letzte Änderung in BGBl. 2013 I, S. 2586.

46 Deutscher Bundestag 2002, Begründung zum Regierungsentwurf des TransPuG, Bundestags-Drucksache 14 / 8769, S. 10, vgl. <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/14/087/1408769.pdf> (Abruf: 21.03.2013).

47 „Eine einheitliche und umfassende Theorie zur Beschreibung und Erklärung der Corporate Governance Problematik ist bis zum heutigen Tage nicht nachweisbar“, Welge / Eulerich 2014, S. 9.

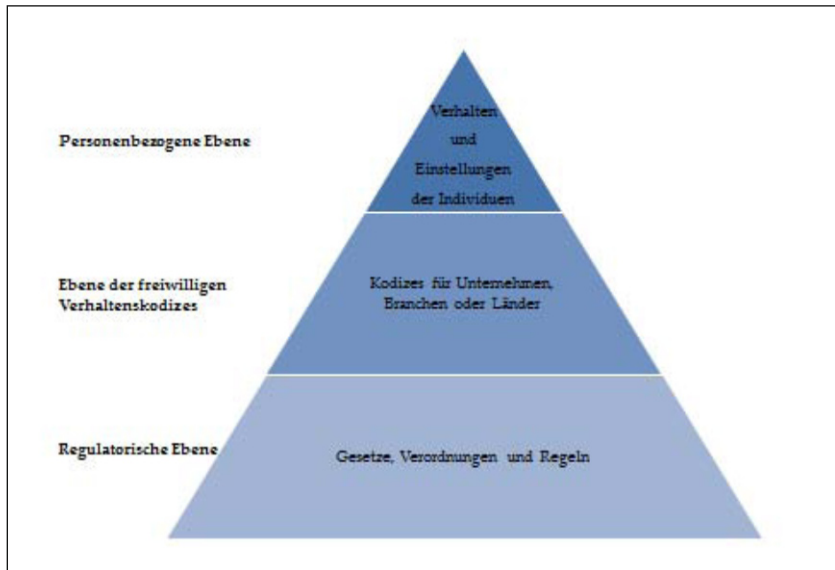


Abbildung 3 Paradigma der Corporate Governance-Forschung⁴⁸

Aufgrund der Fülle des Meinungs- und Definitionsspektrums in der Wissenschaft wird an dieser Stelle auf die aktuellen Definitionen von Dillerup / Stoi⁴⁹ und Welge / Eulerich⁵⁰ verwiesen, wonach Corporate Governance den faktisch-rechtlichen Ordnungsrahmen zur verantwortungsvollen Unternehmensführung umfasst. Dieser „Arbeitsdefinition“ soll im Weiteren gefolgt werden.

Wesentliche Ziele von Corporate Governance sind das Vermeiden negativer Entwicklungen an den Kapitalmärkten, die auf Anlegervertrauen beruhende nachhaltige Sicherung von Unternehmen und Volkswirtschaften sowie die Steigerung des Unternehmenswerts.

⁴⁸ A.a.O., S. 35, Abb. 2.12.

⁴⁹ „Corporate Governance beschreibt Grundsätze ordnungsgemäßer und verantwortungsvoller Unternehmensführung als Rahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens“, Dillerup / Stoi 2013, S. 142.

⁵⁰ „Unter Corporate Governance wird der faktische und rechtliche Ordnungsrahmen von Unternehmen verstanden, der eine gute und ordnungsgemäße Unternehmensführung, -kontrolle und -überwachung im Sinne aller Shareholder und Stakeholder gewährleistet und unterstützt“, Welge / Eulerich 2014, S. 7.

2.2 Verbundgruppen und Franchise-Systeme

Ein ähnlich breites Meinungs- und Definitionsspektrum wie bei der Corporate Governance existiert auch in Bezug auf die Begrifflichkeit von Verbundgruppen und Franchise-Systemen.

Bevor weiter auf die Begrifflichkeit eingegangen wird, soll zunächst der morphologische Ursprung von Verbundgruppen und Franchise-Systemen besprochen werden. Der Abb. 4 ist zu entnehmen, dass Verbundgruppen und Franchise-Systeme zwei Organisationsformen von Unternehmensnetzwerken sind. Unternehmensnetzwerke sind Ausprägungen zwischenbetrieblicher Kooperation, die wiederum von Unternehmensverbindungen „abstammen“.

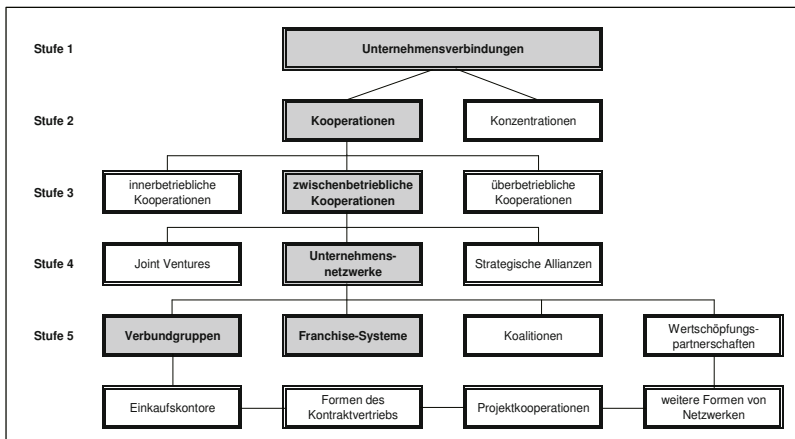


Abbildung 4 Strukturbaum der Verbundgruppen und Franchise-Systeme⁵¹

Es bestehen in der Netzwerkforschung zahlreiche Definitionsansätze, die in Bezug auf Verbundgruppen „ein sehr weit gefasstes und unsystematisches Spektrum“⁵² darstellen und sich hinsichtlich des Franchisings wegen der Fülle unterschiedlicher Formen und Ausgestaltungen „kaum präzise und kurz definieren“⁵³ lassen.

51 Vgl. Olesch 2003a, S. 11, Abb. 1; Scheer 2008, S. 15, Übersicht 3 und Ahlert 2010, S. 18, Abb. 1.

52 Scheer 2008, S. 26.

53 A.a.O., S. 18 mit Bezug auf Skaupy 1995, S. 6.

In Bezug auf Verbundgruppen wird demnach im Weiteren der Definition von Ewig, die im aktuellen, für die Netzwerkforschung verbreiteten Standardwerk „Handbuch Franchising und Cooperation“ enthalten ist, gefolgt.⁵⁴

Im Hinblick auf Franchise-Systeme wird die Definition des Europäischen Franchise-Verbands (EFF)⁵⁵ zugrunde gelegt, die sich laut Duong Dinh et al. in der heutigen [zumindest europäischen] Fachliteratur durchgesetzt habe⁵⁶ und auch Eingang in den „Ethikkodex des DFV“⁵⁷ gefunden hat.

54 „Verbundgruppen stellen ein kooperatives System bestehend aus rechtlich selbständigen Unternehmen aller Branchen, Rechtsformen und Betriebstypen dar. Das Aktionsfeld kann horizontal, vertikal und lateral ausgerichtet sein. Der zeitliche Aktionsradius ist unbefristet. Die Anbindung der Mitglieder erfolgt auf gesellschaftsrechtlicher oder schuldrechtlicher Basis. Das Leistungsangebot der einzelnen Verbundgruppen ist sehr differenziert und diversifiziert und umfasst in Summation die gesamten unternehmerischen Funktionen, bis hin zur Führung eigener Betriebe (Regiebetriebe). Der geografische Aktionsraum kann regional, national und / oder international ausgerichtet sein. Verbundgruppen weisen kartell- und zum Teil auch konzernartige Strukturen auf. Verbundgruppen selbst können Mitglieder einer Megaform der Verbundgruppe sein“, Ewig 2010, S. 61.

55 „Franchising ist ein Vertriebssystem, durch das Waren und / oder Dienstleistungen und / oder Technologien vermarktet werden. Es gründet sich auf eine enge und fortlaufende Zusammenarbeit rechtlich und finanziell selbständiger und unabhängiger Unternehmen, den Franchise-Geber und seine Franchise-Nehmer. Der Franchise-Geber gewährt seinen Franchise-Nehmern das Recht und legt ihnen gleichzeitig die Verpflichtung auf, ein Geschäft entsprechend seinem Konzept zu betreiben. Dieses Recht berechtigt und verpflichtet den Franchise-Nehmer, gegen ein direktes oder indirektes Entgelt im Rahmen und für die Dauer eines schriftlichen, zu diesem Zweck zwischen den Parteien abgeschlossenen Franchise-Vertrags bei laufender technischer und betriebswirtschaftlicher Unterstützung durch den Franchise-Geber den Systemnamen und / oder das Warenzeichen und / oder die Dienstleistungsmarke und / oder andere gewerbliche Schutz- oder Urheberrechte sowie das Know-how, die wirtschaftlichen und technischen Methoden und das Geschäftssystem des Franchise-Gebers zu nutzen ...“, DFV / EFF (Auszug aus deutscher Übersetzung von „Die EFF-Definition des Begriffs ‚Franchising‘“), vgl. <http://www.franchiseverband.com/franchise-geber/franchising-definition/definition-franchising-eff/#> (Abruf: 20.01.2013).

Der europäische Franchise-Verband European Franchise Federation (EFF) wurde 1972 gegründet und hat seinen Sitz in Brüssel. Der EFF ist gemeinnützig und vertritt die Interessen von 20 nationalen Franchise-Verbänden, darunter auch des DFV. Vgl. EFF, „The aims of the federation“, <http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique14> (Abruf: 20.01.2013).

56 Duong Dinh et al. 2010, S. 31.

57 Vgl. DFV 2008, „Ethikkodex des DFV“, vgl. http://www.franchiseverband.com/file-admin/dfv-files/Dateien_Dokumente/Services_Download/Ethikkodex.pdf [sic!] (Abruf: 11.03.2015).

Darüber hinaus werden Verbundgruppen und Franchise-Systeme in der Netzwerkforschung nicht nur anhand von Organisations-Definitionen unterschieden, sondern auch mittels sogenannter „konstitutiver Systemmerkmale“⁵⁸ (vgl. Tab. 1).

Tabelle 1 Systemmerkmale von Verbundgruppen und Franchise-Systemen⁵⁹

Konstitutive Systemmerkmale	Verbundgruppen	Franchise-Systeme	Grad der Ähnlichkeit ^a
systembezogen			2
Kooperationsrichtung:	originär horizontal, aber zunehmend auch vertikal	originär vertikal, zunehmend auch horizontale Elemente	
Interaktionsintensität:	intensive warenbezogene und finanzielle Interaktionen, personelle und informationelle Verflechtungen weniger intensiv als bei Franchise-Systemen, aber wachsend	umfangreiche personelle Verflechtungen sowie Waren-, Geld- und Informationsströme	
vertragsbezogen	möglich sind eine einfache rechtliche Beziehung (d.h. „nur“ Dauerschuldverhältnis mit der Netzwerk-Zentrale) oder eine zweifache rechtliche Beziehung (d.h. Kapital-Beteiligung der Mitglieder an der Netzwerk-Zentrale und ein Individualvertrag, z.B. im Rahmen der ZR ^b)	Dauerschuldverhältnis mit Franchise-Geber	2

58 Vgl. Meurer 1997, S. 9, Abb. 3; Scheer 2008, S. 19, Übersicht 5 und Duong Dinh et al. 2010, S. 32, Abb. 1.

59 Vgl. Scheer 2008, S. 37, Übersicht 7.

Konstitutive Systemmerkmale	Verbundgruppen	Franchise-Systeme	Grad der Ähnlichkeit ^a
statusbezogen Perspektive der Partner:	rechtlich selbständig, wirtschaftlich (mit geringeren Einschränkungen) selbständig	rechtlich selbständig, wirtschaftlich (mit größeren Einschränkungen) selbständig	2
Perspektive der Zentrale:	rechtlich selbständig, wirtschaftlich zunehmend selbständig	rechtlich selbständig, wirtschaftlich selbständig	
marketingbezogen	geringere, aber zunehmende Einheitlichkeit des Marktauftritts, branchenspezifische Unterschiede	einheitlicher, filialähnlicher Marktauftritt	3
funktional	funktionale Arbeitsteilung wie bei Franchise-Systemen, jedoch nicht frei von Überschneidungen (z.B. bei zentraler und dezentraler Warenbeschaffung)	funktionale Arbeitsteilung in zentralseitige Aktivitäten (z.B. Einkauf, Marketing, Warenwirtschaft) und Aktivitäten „vor Ort“	2
durchschnittliche Ähnlichkeit			2,2

- a Die Bewertung des Verf. erfolgte (mangels besserer Alternativen) gemäß einer selbst festgelegten Skala von 1 (Ähnlichkeit sehr hoch), 2 (hoch), 3 (mittel), 4 (wenig) bis 5 (keine Ähnlichkeit).
- b Die ZR ist eine wichtige Dienstleistung von Netzwerk-Zentralen (insbesondere in Verbundgruppen), bei der Zahlungsströme von Netzwerk-Teilnehmern an Lieferanten gebündelt werden.

Die Gegenüberstellung der konstitutiven Systemmerkmale von Verbundgruppen und Franchise-Systemen in Tab. 1 zeigt trotz einer gewissen „Unschärfe“ bei der Bewertung der jeweiligen Eigenschaften einen vergleichsweise hohen Grad der Übereinstimmung (d.h. Ähnlichkeit mit durchschnittlich 2,2).

Verbundgruppen und Franchise-Systeme weisen überdies nicht nur in der Momentaufnahme eine hohe Ähnlichkeit ihrer konstitutiven Systemmerkmale auf, sondern auch in der langfristigen Entwicklung, sodass die Netzwerkforschung hier von einer „Konvergenz“ dieser beiden Organisationsformen ausgeht⁶⁰.

Diese Konvergenz, auf die später noch weiter eingegangen wird⁶¹, zeigt sich darin, dass moderne Verbundgruppen ähnlich wie Franchise-Systeme ihre Dach- und Eigenmarken entwickeln und stark in die Corporate Identity ihrer Mitglieder-Betriebsstätten investieren. Auf der anderen Seite implementieren die Franchise-Systeme immer häufiger partizipative Elemente der Verbundgruppen. Darüber hinaus verbinden Verbundgruppen und Franchise-Systeme „das Prinzip der Kooperation zwischen eigenständig handelnden Netzakteuren mit der systematischen Steuerung der Aktivitäten durch eine Managementzentrale“⁶², auch Netzwerk-Zentrale, System-Zentrale oder Systemkopf genannt (vgl. die Beispiele der E/D/E und von McDonald's Deutschland in Abb. 5).

Dabei können auch Konzernstrukturen mit entsprechenden Durchgriffsrechten entstehen, wenn Netzwerk-Zentralen von Verbundgruppen- oder Franchise-Systemen Tochtergesellschaften gründen, Beteiligungen eingehen oder Eigenregie-Betriebe führen. Jedoch werden damit nur Beherrschungs- sowie Über- / Unterordnungsverhältnisse gemäß § 18 AktG in Bezug auf die Tochter- oder Beteiligungsgesellschaften begründet, nicht jedoch hinsichtlich der Unternehmen der Netzwerk-Teilnehmer. Diese bleiben – unabhängig von einer möglichen Konzernstruktur der Gesamtorganisation – selbständige Einheiten im jeweiligen Netzwerk. In dieser Selbständigkeit der Netzwerk-Teilnehmer ohne Leitungsmacht durch ein herrschendes Unternehmen, verbunden mit der Freiwilligkeit der Beteiligung am Netzwerk, unterscheidet sich das Unternehmensnetzwerk vom Konzern.⁶³

61 Vgl. unten, Kap. 4.2.2.

62 Ahlert 2010, S. 18. Das Zitat bezieht sich auf sogenannte „F&C-Netzwerke“, unter die Ahlert auch Verbundgruppen und Franchise-Systeme subsumiert.

63 Vgl. Krebs et al. 2015, S. 59.

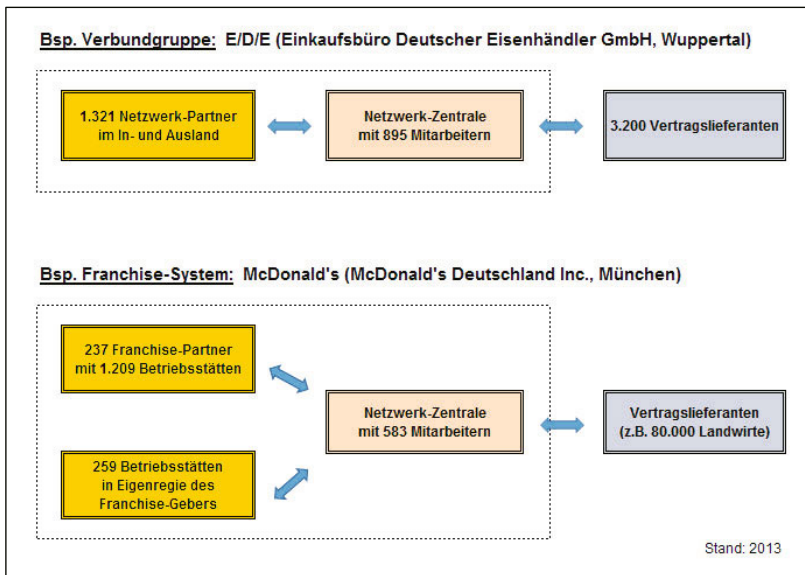


Abbildung 5 Organisationsstruktur von E/D/E und McDonald's⁶⁴

2.3 Interne Revision

Im Gegensatz zu den breiten Meinungs- und Definitionsspektren hinsichtlich der Begriffe Corporate Governance, Verbundgruppe und Franchise-System ist die heutige Auffassung von Interner Revision als einem zentralen Bestandteil des Risikomanagementsystems und damit der Corporate Governance vergleichsweise einheitlich.

Weltweit geprägt wird diese einheitliche Auffassung⁶⁵ von Interner Revision durch das 1941 gegründete, US-amerikanische „Institute of Internal Auditors“ (IIA), das globale Dachinstitut regionaler und nationaler Revisionsvereinigungen

⁶⁴ Vgl. den „Geschäftsbericht 2013“ der E/D/E (http://www.ede.de/fileadmin/editorial/de/PDF/EDE_GB2013_web_kurz_140505.pdf) i.V.m. der E/D/E-Homepage (<http://www.ede.de>) sowie den „Corporate Responsibility Report 2013“ der McDonald's Deutschland Inc., vgl. <http://www.mcdonalds.de/documents/10180/2998334/McD-CR-Report-2013.pdf/f08beedc-d81d-4d3e-93fa-f735b6044391> (Abruf: jeweils 08.02.2015).

⁶⁵ „Die heutige Auffassung von der Internen Revision kommt in der Definition des IIA und der Übersetzung der deutschsprachigen Institute der IR zum Ausdruck ...“, Peemöller / Kregel 2014, S. 19.

mit weltweit über 180.000 Mitgliedern⁶⁶ (in Deutschland: Deutsches Institut für Interne Revision e.V.).

Dieser IIA-Definition für Interne Revision⁶⁷, die im Rahmen des „International Professional Practices Framework“ (IPPF) weltweit gilt, wird im Weiteren gefolgt. Die IIA-Revisions-Definition ist als generische Definition zu verstehen in dem Sinne, dass sie unabhängig von der Organisationsgröße, der Branche oder sonstiger Parameter der jeweiligen Organisation gilt.⁶⁸ Darüber hinaus wurde mit dieser Definition, die 2000 inhaltlich neu gefasst wurde, ein Wandel im Revisionsverständnis eingeleitet.⁶⁹

Aus der IIA-Definition kann abgeleitet werden, dass die Schaffung von Mehrwerten für die gesamte Organisation das oberste Ziel der Internen Revision sei und dies neben der traditionellen Risiko- auch eine gleichzeitige Chancenorientierung erfordere.⁷⁰ Dabei agiert die Interne Revision immer stärker ex ante, sodass dadurch die Reaktionszeit auf kommende Ereignisse verlängert und die Anzahl verfügbarer Handlungsoptionen vergrößert werden kann. Damit lassen sich aus der IIA-Definition und in Anlehnung an Peemöller / Kregel die Aufgaben der Internen Revision wie folgt zusammenfassen (vgl. Abb. 6):

66 Vgl. IIA, „About the IIA“, <https://na.theiia.org/about-us/Pages/About-The-Institute-of-Internal-Auditors.aspx> (Abruf: 08.02.2015).

67 „Die Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft“, IPPF, S. 5, vgl. „Standards des DIIR und des IIA zum Download“, <http://www.diir.de/fachwissen/standards-pa-pg-ippf> (Abruf: 10.03.2015).

68 Vgl. Peemöller / Kregel 2014, S. 19.

69 „Nicht mehr die Unternehmensführung allein, sondern die gesamte Organisation wird von der Internen Revision unterstützt. Nicht mehr allein die Prüfung, sondern auch die Beratung wird zum Gegenstand der Tätigkeit, die zur Wertsteigerung des Unternehmens beitragen soll. Die Schaffung von Wert soll durch die objektive und zweckdienliche Vermittlung von Sicherheit erreicht werden. Die Hauptaufgabe der Internen Revision, die in der Vergangenheit in der Prüfung und Beurteilung des Innerbetrieblichen Kontrollsystems bestand, umfasst nun drei Bereiche: Risk Management, Control und Governance“, ebd.

70 Vgl. Amling / Bantleon 2012, S. 15.

Interne Revision in Verbundgruppen und
Franchise-Systemen
Verbreitung und Qualität der Internen Revision in
Unternehmensnetzwerken
Westhausen, H.-U.
2016, XXV, 298 S. 46 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-12196-9