



Controlling und Corporate Governance – Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Interview mit Prof. Dr. Pascal Nevries, Fachgebiet Controlling der Universität Kassel

von Alfred Biel

Die Interview-Reihe des Controller Magazins ist eine dialogische Gesprächsform zum Herausarbeiten und Vermitteln fachlicher Erkenntnisse und praktischer Erfahrungen, aber auch von Meinungen und Einschätzungen zu controllingrelevanten Themen und Fragen. Dabei werden neben klassischen Themen auch innovative Überlegungen und alternative Ansätze aufgegriffen. Die vorliegende Ausgabe beschäftigt sich mit dem Ordnungsrahmen der Leitung und Überwachung eines Unternehmens. Der Anstoß zu diesem Interview war, dass am Lehrstuhl Controlling der Universität Kassel auch Corporate Governance intensiv behandelt wird.

Biel: Vielen Dank Herr Prof. Dr. Nevries, dass Sie sich für diesen Dialog zur Verfügung stellen.

Nevries: Ich trage gerne zum fachlichen Austausch und zum Wissenstransfer bei – und damit zu den Zielen Ihrer Interviewreihe.

Biel: Bitte lassen Sie uns das Thema Corporate Governance (vorherrschend CG abgekürzt) einordnen. Wie sich vielfältig belegen lässt, handelt es sich bei CG um eine wichtige Themenstellung. Ist sie aber auch interessant oder gar beliebt, zumal sie vielfach mit negativ besetzten Begriffen, etwa Bürokratie oder Haftung, in Verbindung gesetzt wird?

Nevries: Wir haben es hier in der Tat mit einem etwas sperrigen Begriff zu tun. Die damit gemeinten Inhalte sind zum Glück einfacher nachzuvollziehen, da es schlicht darum geht, **wie Unternehmen geleitet werden**. Eigentümer kön-

nen oder wollen nicht alles alleine machen und delegieren Macht an Manager. Dahinter steht die Zielsetzung sicherzustellen, dass das Unternehmen im Sinne der Eigentümer geführt wird.

Biel: Hinter diesem etwas unhandlichen Begriff steckt also ein relativ einfacher, aber auch grundlegender Sachverhalt?

Nevries: Ja, wir können Corporate Governance einfach erklären: Corporation heißt schlicht Unternehmen und Governance ist die Führung bzw. Leitung. Also geht es letztlich frei übersetzt um die Leitung von Unternehmen. Und damit natürlich auch um ein bedeutsames Thema. Häufig wird unser Thema im deutschen Sprachraum auch mit „**guter Unternehmensführung**“ umschrieben.

Biel: Können Sie uns diesen Sachverhalt an einem Beispiel erläutern?

Nevries: Wenn beispielsweise der Eigentümer des Bekleidungs Herstellers Trigema sicherstellen will, dass seine Produkte nicht unter Einsatz von Kinderarbeit hergestellt werden, er aber nicht laufend Entscheidungen anderer Personen (Manager) mit eigenen Zielsetzungen überwachen will, hat er eine Herausforderung. Wie soll er die **Einhaltung dieser Zielsetzung** sichern und gestalten? Das sind spannende und wichtige Fragen, die über das Wohl und Wehe des Unternehmens entscheiden und für die Eigentümer bedeutsam sind.

Biel: Angesichts dieser Wichtigkeit und Tragweite überrascht etwas, wie CG zumindest im betriebswirtschaftlichen Bereich beachtet wird. Ein Blick sowohl in die gängigen BWL-Lehrbücher als auch in die Standard-Lehrbücher des Controllings zeigt eine recht unterschiedliche Gewichtung unseres Themas.

Nevries: Das Thema **hat erst nach der Finanzkrise bzw. Finanzmarktkrise 2007/2008 Fahrt aufgenommen**. Die Finanzkrise sowie Unternehmensskandale setzten aber auch wesentliche **Impulse zur Beschäftigung mit unserem Themenfeld frei**. Diese Anstöße kamen, wie viele andere Entwicklungen auch, vor allem aus den USA. Dort hatten bereits zu Beginn des Jahrtausends Skandale um die Unternehmen Enron und Worldcom einen stärkeren Fokus auf CG gelenkt und für die Entwicklung zahlreicher neuer Gesetze und Standards geführt.

Biel: Dennoch kann man den Eindruck gewinnen, dass CG vor allem ein Thema von Juristen, Wirtschaftsprüfern usw. ist, aber weniger von Betriebswirten und Controllern. Ihr Lehrstuhl an der Universität Kassel scheint eine relative Ausnahme zu sein.

Nevries: Ja, das ist richtig. Im Fachgebiet Controlling der Universität Kassel hat CG einen festen und wesentlichen Platz, und zwar aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. Mein Lehrstuhl ist in Deutschland einer der (noch zu) wenigen, der CG betriebswirtschaftlich behandelt.

Biel: CG wird überwiegend als „rechtlicher und faktischer Ordnungsrahmen zur Leitung und Überwachung“ bezeichnet. Das Warum und

Wozu dieses Ordnungsrahmens wird unterschiedlich gesehen. Geht es aus Ihrer Sicht mehr darum, die Verfügungsrechte und damit die Macht in geordnete Bahnen zu lenken, die Interessen zu gewichten oder mehr um die näheren Bedingungen und Voraussetzungen erfolgreicher Unternehmensführung?

Nevries: Das hängt davon ab, wie CG umgesetzt und praktiziert wird. Es sind alle Aspekte, die Sie angesprochen haben, von Belang. Im Kern geht es darum, **dass Eigentümer Macht verteilen und Verfügungsrechte so eingesetzt werden, dass das Unternehmen erfolgreich geführt wird**, und zwar im Sinne der Eigentümer. Der Eigentümer oder auch die Eigentümer haben die Verfügungs- und Nutzungsgewalt in rechtlicher Hinsicht, aber oft nicht die tatsächliche Herrschaft über das Unternehmen. Daher muss geregelt werden, wie ein Unternehmen auch praktisch im Sinne der Eigentümer geführt und gesteuert wird – wie Führung und Überwachung in einem Unternehmen wahrgenommen wird.

Biel: Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK)¹ besteht aus verschiedenen Elementen: Den gesetzlichen Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften (Unternehmensführung) mit Ausstrahlungswirkung auf andere Unternehmen sowie aus international und national anerkannten Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung in Form von Empfehlungen und Anregungen. Die Empfehlungen werden im Text des Kodex mit „soll“ und die Anregungen mit „sollte“ gekennzeichnet. Wie bedeutsam und vor allem wie wirksam ist diese Sammlung von Verhaltensempfehlungen?

Nevries: Dies ist ein vielschichtiges Thema. Der Kodex ist durchaus sinnvoll **im Sinne eines Rahmenkonzeptes** und einer allgemeinen Zielsetzung bzw. Zielvorgabe. Er hat eine unterstützende Funktion und **spiegelt Führungshandeln** an einem idealen Maßstab. Der DCGK selbst ist zwar kein Gesetzestext, aber „durch die Hintertür“ werden einige Vorschriften verpflichtend. Es gibt gesetzliche Vorschriften, die Kodex-Inhalte in kodifizierte (also gesetzliche) Anforderungen transformieren. Dazu einige Beispiele:

- Zunächst ist auf die **Entsprechenserklärung** gemäß § 161 Aktiengesetz (AktG) zu

verweisen, wonach Vorstand und Aufsichtsrat einer börsennotierten Aktiengesellschaft jährlich eine Erklärung abgeben, inwieweit sie den DCGK befolgen.

- Bedeutsam ist z. B. auch § 91 Abs. 2 AktG: „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“
- Relevant ist u. a. auch § 289 HGB. Dort finden wir Vorgaben wie diese: „Im Lagebericht ist auch einzugehen auf die Risikomanagementziele und -methoden der Gesellschaft einschließlich ihrer Methoden zur Absicherung aller wichtigen Arten von Transaktionen, die im Rahmen der Bilanzierung von Sicherungsgeschäften erfasst werden, sowie die Preisänderungs-, Ausfall- und Liquiditätsrisiken sowie die Risiken aus Zahlungsstromschwankungen, denen die Gesellschaft ausgesetzt ist.“
- In diesem Zusammenhang darf auch der Hinweis auf mehrere neue Gesetze nicht fehlen (z. B. das KonTraG, Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich).

Nicht zuletzt hat der DCGK auch eine **Transparenzfunktion**, weil Aktienanalysten aber auch interessierte Laien aufgrund der Verfügbarkeit des DCGK selbst überprüfen können, wie es das jeweilige Unternehmen mit der „guten Unternehmensführung“ hält. Zusammenfassend können wir also schon feststellen, dass der Deutsche Corporate Governance Kodex sowohl bedeutsam als auch wirksam ist.

Infobox 1

Deutscher Corporate Governance – Kodex (DCGK)

Inhalt und Struktur

- Präambel
- Aktionäre und Hauptversammlung
- Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat
- Vorstand
- Aufsichtsrat
- Transparenz
- Rechnungslegung und Abschlussprüfung
- Anhang – Mustertabellen

Quellennachweis und Leseempfehlung (zuletzt am 28.11.17 aufgerufen):
<http://www.dcgk.de/de/kodex.html>

Biel: „Unternehmensführung ist Menschenwerk.“ Deshalb muss man in der Wirtschaftspraxis Abstriche vom theoretischen Idealfall optimaler Unternehmensführung machen. Diese Feststellung stammt nicht von mir, vielmehr steht sie im führenden BWL-Lehrbuch (Wöhe/Döring/Brösel: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. A., S. 62). Gibt es neben der Gestaltungsfunktion auch eine Schutzfunktion von CG, z.B. auch gegenüber dem eigenen Management?

Nevries: Damit sprechen Sie ein großes Thema an. Viele Skandale der Vergangenheit haben gezeigt, dass **einzelne Manager manchmal mehr aus Eigeninteresse** als aus Unternehmens- oder Eigentümerinteresse gehandelt haben. Daher ist unser Thema CG auch so essenziell. Insofern kann man durchaus auch von einer Schutzfunktion sprechen. **Hier kommt zudem das Controlling ins Spiel**, da eine zentrale Aufgabe darin besteht, **mittels Informationstransparenz der Entscheidungs rationalität** abträgliches Verhalten aufzudecken und zu bekämpfen. Wir stehen immer wieder vor der Frage, ob die Verantwortlichen in einer Weise handeln, die den gewünschten oder vorgegebenen Zielen des Eigentümers oder der Eigentümer gerecht wird.

Biel: CG umfasst sowohl die Entwicklung und Festlegung von Regelwerken zur Lenkung und Kontrolle von Unternehmen als auch die Umsetzung und Überwachung dieses Systems. Worauf kommt es besonders an? Mehr auf geeignete Strukturen, Prozesse und Personen? Oder auf Instrumente und Methoden, z. B. Compliance und Risikomanagement. Welche Kraft haben dabei Transparenz und Kontrolle?

Nevries: Die Schaffung guter Unternehmensführung (good governance) liegt letztlich in den Händen relativ weniger Top-Level-Akteure. Insofern löst sich die Vielschichtigkeit Ihrer Frage etwas auf, wenn man vor allem **auf die zentralen Akteure und ihre individuellen Interessenlagen schaut**. Woran ist jemandem besonders gelegen, was könnte für jemanden von außerordentlichem Vorteil oder Nutzen sein? Diese Kontrollfragen können helfen, mögliche Gefährdungen und Beeinträchtigungen im Vorfeld zu erkennen. Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozesse legen die Basis für eine good governance. Geeignete Maßnahmen

können all die von Ihnen angesprochenen Methoden und Instrumente sein. **Ich komme immer wieder, so auch hier, auf Transparenz zurück**. Wenn man erkennt und durchschaut, was eine good governance gefährden kann (z. B. mithilfe von Risikomanagement oder Compliance-Maßnahmen), kann zielgerichteter gegengesteuert werden. **Aus Sicht des Controllings ist die Transparenz ein zentraler Ankerbegriff**.

Biel: Bitte erläutern Sie uns kurz, was Sie unter Ankerbegriff verstehen.

Nevries: Ein Ankerbegriff ist ein Wort, das wichtige und umfangreiche Inhalte gut merkbar auf den Punkt bringt. Das Controlling trägt wesentlich zu höherer Transparenz bei. Dabei geht es zum einen um die Nachvollziehbarkeit von Sachverhalten, z. B. von Abweichungen. Zum anderen liegt der Akzent auf Durchsichtigkeit, ist beispielsweise das Verhalten des Managers plausibel und verständlich im Sinne der Unternehmensziele. Insofern ist durch die Schaffung von Transparenz im Hinblick auf Ihre vorherige Fragestellung schon die halbe Miete eingefahren. Es kommt sozusagen darauf an, dass die Eigentümer und ggf. auch die Stakeholder wissen, was „die“ auf der oberen Führungsebene tun.

Biel: CG-Aspekte stehen immer wieder in der Diskussion und Kritik. Eine ernsthafte und redliche Auseinandersetzung mit unserer Themenstellung verlangt, dass wir zumindest ansatzweise auch auf Knackpunkte eingehen, auch wenn wir uns aus Zeit- und Platzgründen begrenzen müssen. Ein Streitthema, das immer wieder die Öffentlichkeit beschäftigt, ist beispielsweise die Vergütung von Managern. Wie ordnen Sie diese Diskussion ein?

Nevries: Hier müssen wir unterscheiden und auch sauber **trennen zwischen betriebswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Aspekten**.

- Für die **Betriebswirtschaftslehre steht das einzelne Unternehmen** im Zentrum der Überlegungen und wie dieses optimal gemanagt werden kann.

- **Aus gesellschaftlicher Sicht sind Unternehmen** nur ein Objekt **im Zusammenspiel mit vielen weiteren**.

Die Perspektive ist also schlicht eine andere. Nicht eine gegensätzliche, aber eine andere. Beide Perspektiven sind wichtig. Ein Unternehmen muss nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen geführt werden, wenn es am Markt überleben will und

- damit langfristig Kunden (z. B. durch innovative und hilfreiche Produkte),
- Mitarbeitern (z. B. durch einen gut bezahlten sicheren Arbeitsplatz),
- Eigentümern (u. a. durch eine Wertsteigerung)
- oder der Gesellschaft und anderen Stakeholdern (u. a. durch Gehalts- und Steuerzahlungen und Wertschöpfung)

etwas Positives gewähren möchte.

Wenn ein Eigentümer meint, dass er seine Ziele nur mit einem besonders guten und damit teuren Manager realisieren kann, ist dies betriebswirtschaftlich in Ordnung. Dennoch sollten Eigentümer in ihren Überlegungen auch soziale und gesellschaftliche Stimmungen nicht außer Acht lassen.

Biel: Ein anderes heikles Thema ist die **Frauenquote**. Am 6.3.2015 verabschiedete der Bundestag das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“. Danach soll u. a. in Aufsichtsräten von börsennotierten Unternehmen ab 2016 eine Frauenquote von 30 % gelten. Wie ordnen Sie als BWL-Prof. diese Zielsetzungen gesellschaftlicher Kräfte ein? Schließlich gibt es seit einiger Zeit mit „Plan W“ auch ein Frauenwirtschaftsmagazin. Dort heißt es u. a. „Frauen verändern die Wirtschaft“.

Nevries: Quotenregelungen sind immer eine heikle Sache. Eine Quotenregelung beabsichtigt regelmäßig, traditionell benachteiligten Gruppen, z. B. hier Frauen, den Zugang zu Funktionen im Wirtschaftsleben zu erleichtern. Aufgrund historisch gewachsener, oftmals männerdominierter Strukturen kann **ein Aufbrechen derselben qua Quoten durchaus zeitnäher erwünschte Wirkungen** hervorrufen. Allerdings können sich Quotenregelungen

unter Umständen auch kontraproduktiv auswirken, beispielsweise als „Quotenfrau“ und scheinbar nicht aufgrund besonderer Kompetenz in den Aufsichtsrat gewählt zu werden. In der Realität ist auch die Frage zu berücksichtigen, ob die vielen spezifisch ausgebildeten Frauen, die hier nachgefragt würden, überhaupt kurzfristig zur Verfügung stünden. Deswegen lehnen ja auch einige Frauen selbst diese Quoten ab. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht finde ich jedoch wichtiger hervorzuheben, dass wir aus vielen Studien wissen, dass Frau-

en in der Regel anders führen und arbeiten, z. B. kooperativer und konsensorientierter sind. Insofern können Frauen die Führung und damit die Wirtschaft verändern und bereichern. Betriebswirtschaftlich ist zu fragen, welchen Führungsstil möchte der Eigentümer haben und welcher Führungsstil passt zum Unternehmen.

Biel: Wie gestaltet sich die Schnittstelle von Controlling und CG? Wieweit übt CG wegen der ausgeübten Rahmensetzung auch Einfluss auf das Controlling aus? Andererseits ist zu fragen,

wieweit Controlling z. B. über die Informationsfunktion wiederum auf CG einwirkt. **Wie kann die wechselseitige Einbindung des Controllings in die Corporate Governance erfolgen?**

Nevries: Das haben Sie genau richtig dargestellt, es handelt sich um eine **gegenseitige Befruchtung**. Hier können wir seit einigen Jahren eine enorme Weiterentwicklung in der Zusammenarbeit von Corporate Governance und Controlling beobachten. Seitens CG durch strategische Vorgaben und seitens des Controllings als Informationslieferant und Transparenzgeber. Beide Seiten sind interessiert an einem Abbau der Informationsasymmetrie.

Biel: In CG kommt auch Verhaltenssteuerung zum Ausdruck. Ein Thema, das in der neueren BWL eine wachsende Rolle spielt. Die Bedeutung des Themas kommt auch durch die Verleihung des Wirtschaftsnobelpreises 2017 an US-Verhaltensökonom Richard Thaler zum Ausdruck. MCS (Management Control Systems) zählt zu Ihren Arbeitsschwerpunkten. Daher die Frage, worauf kommt es besonders an, um die Tätigkeiten sämtlicher Mitarbeiter auf die Ziele des Unternehmens auszurichten? Wie rational oder auch emotional ist diese Aufgabe?

Nevries: Dies ist ein spannendes Thema. **Controlling moderner Prägung**, also Controlling im Sinne der Rationalitätssicherung, **ist immer inhärent verhaltenssteuernd**, insofern gibt es das Zusammengehören von harten und weichen Faktoren. Dies gilt ganz besonders, um mittels Steuerungssystemen (MCS) die Strategie umzusetzen, aber auch im Hinblick auf die Beherrschung und Nutzung der Informationssysteme – und damit CG-Informationen „nach oben“ zu liefern.

Biel: Bitte lassen Sie mich ergänzend fragen. Bei der Präsentation Ihres Fachgebiets wird berechtigterweise auf verschiedene mögliche Ziele der Unternehmen hingewiesen, die es zu behandeln gilt. Axel von Werder hat bereits 1996 die allgemeinen Normen der Unternehmensführung mit einem Dreiklang beschrieben: **Rechtliche Zulässigkeit, ökonomische Zweckmäßigkeit und soziale und ethische Zutraglichkeit** (zitiert nach Küpper/Friedl/Hofmann/Hofmann/Pedell: Controlling, 6. A., S. 65). Wir führen unseren Dialog zu einer Zeit,

Infobox 2

Corporate Governance – unterschiedliche Definitionen – Zugleich Empfehlungen zum Weiterlesen –

Corporate Governance bezeichnet den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens.

Quelle (zuletzt am 29.11.07 aufgerufen):

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Corporate Governance, online im Internet:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55268/corporate-governance-v8.html>

Unter dem Begriff der Corporate Governance fasst man sämtliche Prozesse der Leitung und Überwachung eines Unternehmens zusammen. Dies betrifft die interne Ordnung inklusive Regelungen und Richtlinien, Überwachungsfunktionen und deren Mittel.

Quelle (zuletzt am 29.11.07 aufgerufen):

Controlling-Portal, Stichwort: Corporate Governance, online im Internet:

<https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Risikomanagement/Corporate-Governance.html>

In (...) befassen wir uns mit dem Ordnungsrahmen des Controllings, der sich auf die rechtlichen, organisatorischen und informationellen Regelungen zur Überwachung des Unternehmensgeschehens erstreckt. Dies ist der Gegenstand von Corporate Governance.

Aus: Horváth/Gleich/Seiter: Controlling, 13. Auflage, München 2015, S. 453.

Mit Corporate Governance bezeichnet man den Ordnungsrahmen zur Leitung und Überwachung. Durch die Vorgabe der übergeordneten Zielsetzung und von Regelungen für die Strukturen, Prozesse sowie Personen der Unternehmensführung soll sie eine Qualitätssicherungs- und Schutzfunktion ausüben.

Aus: Küpper/Friedl/Hofmann/Hofmann/Pedell: Controlling, 6. Auflage, Stuttgart 2013, S. 61.

Der Begriff Corporate Governance umfasst alle Elemente und Rahmenbedingungen für eine verantwortungsvolle und zielgerichtete Funktionsweise sowie Überwachung der Unternehmensführung.

Aus: Fischer/Möller/Schultze: Controlling, 2. Auflage, Stuttgart 2015, S. 485.

Unter Corporate Governance ist somit die Gesamtheit der organisatorischen und inhaltlichen Ausgestaltung einer zielgerichteten Führung und Überwachung eines Unternehmens zu verstehen.

Aus: Becker/Ulrich (Hrsg.): Handbuch Controlling, Wiesbaden 2016, S. 743.

in der im Zuge der „Paradise-Papers“-Enthüllungen heftige Diskussionen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft durchziehen. Der Deutsche Corporate Governance Kodex spricht in seiner Präambel vom „**Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns**“. Was haben wir vom Zustand der „guten Unternehmensführung“, die eine der CG-Zielsetzungen ist, zu halten?

Nevries: Ideal wäre es, wenn wir die Blackbox von Entscheidungen auf der oberen Führungsebene öffnen, sie einsehbar machen können. Auch an dieser Stelle ist wieder auf die Bedeutung von Transparenz zu verweisen. **Transparenz erweist sich vielfach als eine wirksame Medizin gegen Fehlentscheidungen**, sei es sozial, ethisch oder auch wirtschaftlich. Ob außerhalb der Gewinnzielsetzung auch andere Kriterien, wie z. B. Nachhaltigkeit, Mitarbeiterzufriedenheit oder soziale Standards, Eingang in die Führung und Steuerung eines Unternehmens finden, hängt vom Eigentümer ab. Viele Eigentümer haben bereits derartige **ergänzende Zielsetzungen aufgenommen, was in der öffentlichen Wahrnehmung oftmals jedoch nicht umfassend bekannt ist**.

Biel: Wir führen unseren Dialog in Kassel. Kassel ist auch die Stadt der Documenta, der weltweit größten internationalen Ausstellung zeitgenössischer Kunst. Die Documenta 2017 schloss den Meldungen zufolge mit einem Defizit von 5,4 Millionen Euro ab.² Sofern die einschlägige Berichterstattung zuverlässig ist, kann man den Eindruck gewinnen, dass neben anderen Problemen möglicherweise auch Schwachstellen sowohl im Controlling, etwa in der Budgetierung und im Kostenmanagement, als auch in der CG, etwa in der Gremienarbeit, der Aufsicht usw., festzustellen sind, vorbehaltlich einer genaueren Prüfung.

Nevries: Dieses Beispiel haben Sie geschickt gewählt. **Documenta passt zu Kassel, zu unserer Universität und natürlich auch zu unserer Themenstellung** Corporate Governance und Controlling. Es ist naheliegend zu fragen, ob es angesichts der geführten Diskussionen und der Verlustsituation ein Problem mit der CG oder mit dem Controlling gibt bzw. gab. Mir liegen nicht mehr Informationen als Ihnen vor. Ich habe in dieses Projekt keinen näheren Einblick. Insofern kann ich auch nur von außen be-

trachtend bedauernd feststellen, dass derart negativ konnotierte Berichterstattung stattfindet. Auch hier stellt sich wieder die Frage nach dem Ziel und Willen des Eigentümers bzw. in diesem Falle des Veranstalters – und ob dieser in Führung und Überwachung umgesetzt wurde. Möglicherweise wurde nicht ausreichend auf Controlling geachtet, denn selbstredend hätte **ein gutes Controlling die Schwierigkeiten, um die jetzt gestritten wird, frühzeitig erkennen und aufdecken müssen** – und idealerweise auch verhindern können. An diesem Beispiel erkennen wir, wie wichtig unsere Themenstellung – Corporate Governance und Controlling – sein kann.

Biel: Mögen Sie, Herr Prof. Dr. Nevries, unseren Leserinnen und Lesern zum Abschluss noch einige Worte mit auf dem Weg geben?

Nevries: Zunächst herzlichen Dank für Ihre Entscheidung, das noch relativ junge Themenfeld Corporate Governance und Controlling einem breiteren Leserkreis zugänglich zu machen. Warum? **Nun, Entscheidungen auf oberster Unternehmensebene beeinflussen nun mal ganz erheblich**, wie sich das gesamte Unternehmen mit in einigen Fällen hunderttausenden von Mitarbeitern verhält. CG und Controlling wird eines der sich am dynamisch-

ten entwickelnden Themenfelder sein, und hierauf gemäß dem Motto „**der Fisch fängt vom Kopf an zu stinken**“ einen Blick zu haben, hilft jedem von uns, die (Unternehmens-) Welt ein kleines bisschen besser verstehen zu können.

Biel: Ihnen, Herr Prof. Dr. Nevries, herzlichen Dank für diesen Dialog – auch im Namen unseres Herausgebers und unserer Redaktion und vor allem unserer Leserinnen und Leser. Ich persönlich habe oftmals zu danken für die freundliche Aufnahme in Kassel und die ausgesprochen angenehme und kooperative Zusammenarbeit während Vorbereitung und Durchführung des Interviews. Es hat mir einen tieferen Einblick in den engen Zusammenhang von Corporate Governance und Controlling vermittelt. Das Thema und die Zusammenarbeit mit Ihnen haben mir Spaß gemacht.

Fußnoten

¹ Zugriff unter:

<http://www.dcgk.de/de/kodex.html>

² z. B. Online-Bericht <https://www.hna.de/kultur/documenta/documenta-14-in-kassel-kulenkampfs-gruende-fuer-defizit-8737860.html> (aufgerufen am 07.11.17). ■

Autoren



■ Univ.-Prof. Dr. Pascal Nevries

ist Lehrstuhlinhaber und Leiter des Fachgebiets Controlling an der Universität Kassel. Nach Stationen an den Universitäten Münster, Monash University, WHU – Otto Beisheim School of Management und der Universität Witten/Herdecke befasst er sich mit Forschung und Lehre in den Themenschwerpunkten Controlling, Corporate Governance und Management Control Systems. Zahlreiche Projekte mit mittelständischen Unternehmen und Großkonzernen,

aktuell u.a. zum Thema Controlling und Digitalisierung, stärken den beidseitigen Austausch von Wissenschaft und Lehre sowie der Unternehmenspraxis

E-Mail: pascal.nevries@uni-kassel.de

■ Diplom-Betriebswirt Fachjournalist (DFJS) Alfred Biel

ist Autor, Interviewer und Rezensent verschiedener Medien mit einem betriebswirtschaftlichen und einem fachjournalistischen Studienabschluss. Er verfügt über reichhaltige Praxiserfahrungen aus verantwortlichen Tätigkeiten in betriebswirtschaftlichen Funktionen großer und mittlerer Unternehmen. Der Deutsche Fachjournalisten Verband DFJV und der Internationale Controller Verein ICV verliehen ihm die Ehrenmitgliedschaft.

E-Mail: alfred.biel@gmx.de

