

D&O-Self-Assessment

Wirksamer managen und Haftungsfallen erkennen

Ludwig W. Allgoewer, Malik Management Zentrum St. Gallen

Heiko Eckert, Malik Management Zentrum St. Gallen

Elisabeth Spann, Münchener Rück

Thomas Wollstein, Münchener Rück

Pressegespräch 5. April 2006



Malik Management Zentrum St. Gallen

Richtiges und gutes Management

- seit über 30 Jahren führender Anbieter für Management-Consulting und -Education
- arbeitet auf Basis der Systemorientierten Managementlehre
- praxisgerechte Konzepte und nachhaltige Ergebnisse auf allen Gebieten des **Top- und Generalmanagements**
- über 200 fest angestellte Mitarbeiter
- Standorte: St. Gallen, Zürich, Wien und London

Spektrum der Beratungsleistungen:

- Szenarien und Lagebeurteilung wirtschaftlicher wie gesellschaftlicher Trends
- Corporate Governance
- Business Mission und Unternehmensstrategie
- Organisationsberatung
- integrierte Management-Systeme
- Management Development

Münchener-Rück-Gruppe

Weltweit führender Risikoträger

Durch ausgeprägte Diversifikation gekennzeichnet:

- einer der führenden **Rückversicherer** weltweit seit 1880
- mit der ERGO Versicherungsgruppe einer der größten **Erstversicherer** in Deutschland und führend in weiteren europäischen Märkten
- tätig in allen Sparten der Erst- und Rückversicherung
- MEAG verwaltet Kapitalanlagen und bietet Investmentprodukte für Private und Institutionelle.

MÜNCHENER-RÜCK-GRUPPE

		2005	2004
Gebuchte Bruttobeiträge	Mio. €	38 199	38 071
Konzernergebnis	Mio. €	2 743	1 887

		31.12.2005	31.12.2004
Kapitalanlagen	Mio. €	177 171	178 132
Eigenkapital	Mio. €	24 653	20 644

Münchener Rück Kompetenzzentrum D&O

- zeichnet weltweit Geschäft
- bietet Kunden Serviceleistungen wie Schulung und Beratung
- bündelt das gesamte D&O-Wissen der Münchener Rück
- nutzt das internationale Expertennetzwerk der Münchener Rück
- hat engen Kontakt zu den D&O-Fachleuten in den Schadenabteilungen der Münchener Rück → sichert professionelle Schadenabwicklung

D&O-Self-Assessment

Die Idee zur Kooperation

Münchener Rück

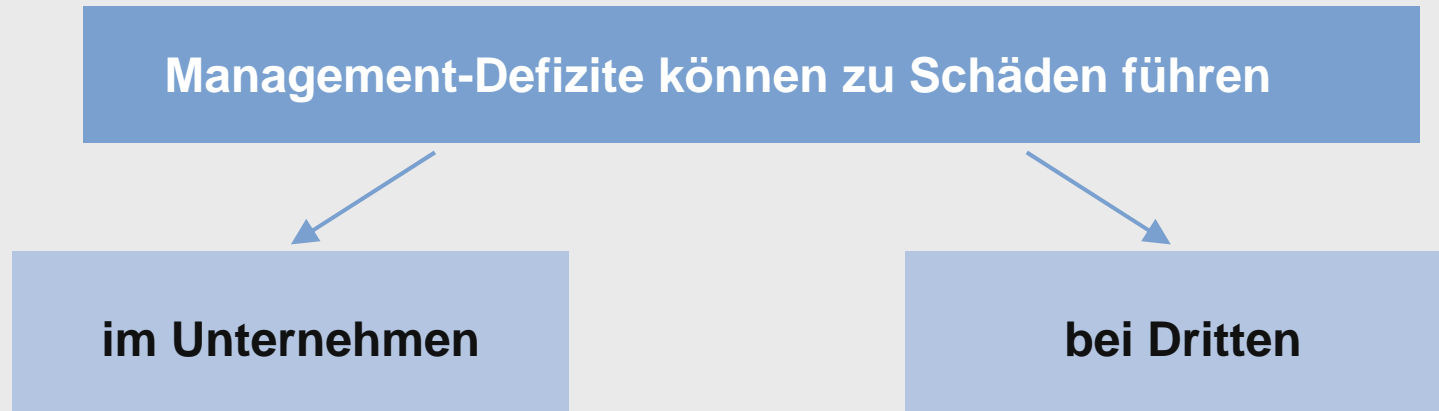
- Know-how und Service sind Schlüsselqualifikationen eines großen Rückversicherers – sie werden hiermit Kunden und anderen deutschen Unternehmen zur Verfügung gestellt.
- Verbessertes Management ist aktive Schadenprävention – das kommt dem Geschäft zugute.

Malik Management Zentrum St. Gallen

- Management ist die Schlüsselfunktion einer modernen Gesellschaft.
- Viele wirtschaftliche Schwierigkeiten sind die Folge von fehlgeleitetem, von falschem und schlechtem Management.
- Umso wichtiger ist es, die Frage nach richtigem und gutem Management zu stellen.
- Aufgabe und Zweck des Malik Management Zentrums St. Gallen:
 - Antworten zu geben auf diese Fragen
 - den besten Beitrag zu wirksamem und effektivem Management zu leisten – für sichtbar bessere Resultate

D&O-Self-Assessment

Warum?



- Schadenersatzansprüche können Ansehen und Geld kosten.
- D&O-Self-Assessment zeigt Handlungsbedarf des Managements und führt zu einer wirksameren Unternehmensführung.

Eine Checkliste für die Wirksamkeit des Managements von

Aktiengesellschaft:

Mitglied des Vorstands

Mitglied des Aufsichtsrats

GmbH:

Geschäftsführer

Mitglied des Aufsichtsrats (ggf.)

D&O-Self-Assessment

Wie?

Interaktives Programm:

- Best-Practice-Vorgaben* mit konkreten Handlungsvorschlägen
- Fragen nach dem Umsetzungsstand im Unternehmen
- einschlägige rechtliche Bestimmungen

**jeweils mit Bezug auf konkrete Anforderungen für
Vorstand, Geschäftsführung und Aufsichtsrat**

Wichtig! D&O-Self-Assessment ist keine Rechtsberatung.

D&O-Self-Assessment ist kein Versicherungsfragebogen.

*Vorgaben für ein optimales Verfahren oder Vorgehen

D&O-Self-Assessment

Was?

In diesem Programm werden folgende Themenblöcke bearbeitet:

- Aufgaben
- Risikomanagement
- Professionalität und Wirksamkeit des Managements
- interne Kommunikation und Reporting
- externe Kommunikation
- Compliance



The screenshot shows the website for 'D&O-Self-Assessment'. The header includes the logos for 'Münchener Rück Munich Re Group' and 'malik management zentrum st.gallen consulting & education'. Navigation links include 'EINFÜHRUNG', 'BENUTZERANGABEN', 'VORSTAND', 'AUFSICHTSRAT', and 'AUSWERTUNG'. The main content area features a video player with a thumbnail of a man speaking, titled 'D&O SELF-ASSESSMENT'. Below the video is the 'Einführung' section with text about D&O insurance and a checklist. A sidebar on the right contains a link to 'Demo-Film betrachten' and buttons for 'Neuer Benutzer' and 'Bestehende Daten öffnen'.

D&O SELF-ASSESSMENT

Einführung

Die Aufsichtsräte und Vorstände von Aktiengesellschaften und die Geschäftsführer und Aufsichtsräte von Gesellschaften mit beschränkter Haftung unterliegen seit jeher besonders strenger Haftung nach einer Vielzahl von Normen. Die Haftung wird weiter verschärft und die Anspruchsmoral gegenüber Managern nimmt zu. Die Rahmenbedingungen für die Geschäftsleitung werden unübersichtlicher. Die D&O-Versicherung hilft bei Schadenersatzansprüchen im Umfang der jeweiligen Policenbedingungen. Vorrangig im Interesse der Betroffenen ist jedoch die Schadenverhütung, denn sie erspart neben dem finanziellen Schaden den Imageverlust für das Unternehmen und die Rufbeeinträchtigung für die in Anspruch genommenen Organmitglieder. So ist das Tool auch nicht als Grundlage oder gar Bedingung für eine D&O-Versicherung zu verstehen.

Schadenersatzansprüche gegenüber Managern sind immer die Folge von Managementdefiziten. Um hier zur Vorbeugung beizutragen, haben Experten des Malik Management Zentrum St. Gallen und der Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft eine Checkliste für die Manager von deutschen Kapitalgesellschaften erarbeitet. Durch die Checkliste führt eine dreistufige Gliederungslogik. In einem ersten Schritt werden die Malik MZSG Best Practices vorgestellt, in welchen sowohl logisch richtiges als auch praktisch bewährtes Managementwissen enthalten ist. Sie geben Gestaltungshinweise und helfen damit die Qualität des Managements zu

>> Demo-Film betrachten

Neuer Benutzer
Bestehende Daten öffnen



„Management ist der Beruf, der die Institutionen einer modernen Gesellschaft wirksam macht, und es ist der Managementanteil an jedem Beruf, der die Menschen innerhalb von Institutionen wirksam werden lässt.“
(Fredmund Malik)

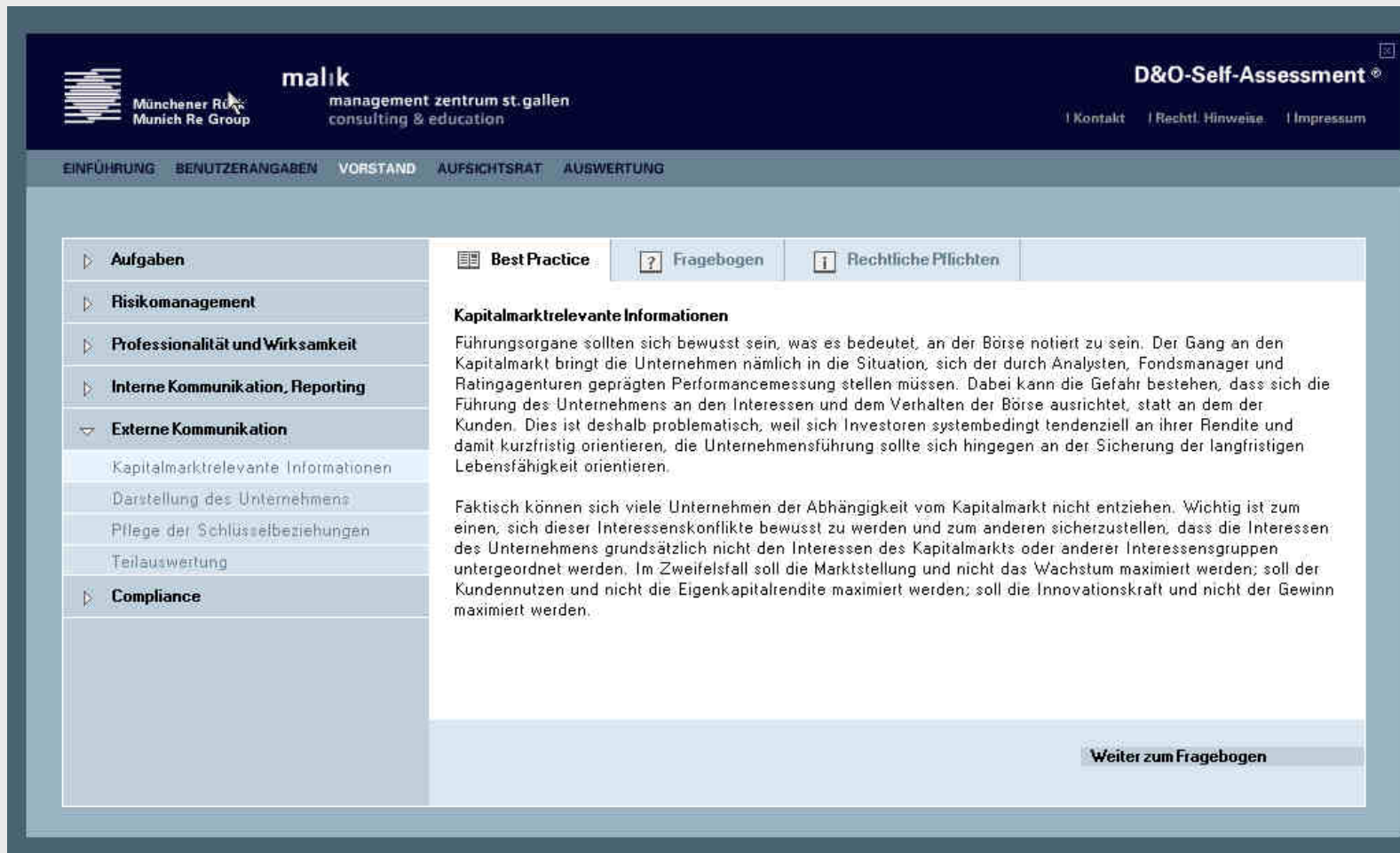
- Die Fehlentwicklungen im Management resultieren aus falschen Antworten auf falsch gestellte Fragen.
- Die zentralen Fragen richtiger Führung lauten:
 - Was ist ein starkes, gesundes und lebensfähiges Unternehmen?
 - Was ist durch das exekutive Topmanagement und den Aufsichtsrat zu tun, damit ein solches entsteht und erhalten wird?

- Die Malik MZSG Best Practice enthalten langjähriges und in der Praxis bewährtes Wissen über richtiges und gutes Management.
- Sie orientieren, benennen und spezifizieren die Aufgaben, Funktionsweisen sowie die Grundlagen der Wirksamkeit der Gesamtführung von deutschen Kapitalgesellschaften vor dem Hintergrund der zentralen Frage richtiger Gesamtführung.
- Die Malik MZSG Best Practice sorgt für die Verbesserung der Qualität der Gesamtführung und mindert dadurch Auswüchse und Haftungsgefahren.

D&O-Self-Assessment

Best Practice

AG ► Vorstand ► Externe Kommunikation ► Kapitalmarktrelevante Informationen



D&O-Self-Assessment

Kontakt | Rechtl. Hinweise | Impressum

EINFÜHRUNG | BENUTZERANGABEN | **VORSTAND** | AUFSICHTSRAT | AUSWERTUNG

Aufgaben

- Best Practice
- Fragebogen
- Rechtliche Pflichten

Risikomanagement

Professionalität und Wirksamkeit

Interne Kommunikation, Reporting

Externe Kommunikation

- Kapitalmarktrelevante Informationen
- Darstellung des Unternehmens
- Pflege der Schlüsselbeziehungen
- Teilauswertung

Compliance

Kapitalmarktrelevante Informationen

Führungsorgane sollten sich bewusst sein, was es bedeutet, an der Börse notiert zu sein. Der Gang an den Kapitalmarkt bringt die Unternehmen nämlich in die Situation, sich der durch Analysten, Fondsmanager und Ratingagenturen geprägten Performancemessung stellen müssen. Dabei kann die Gefahr bestehen, dass sich die Führung des Unternehmens an den Interessen und dem Verhalten der Börse ausrichtet, statt an dem der Kunden. Dies ist deshalb problematisch, weil sich Investoren systembedingt tendenziell an ihrer Rendite und damit kurzfristig orientieren, die Unternehmensführung sollte sich hingegen an der Sicherung der langfristigen Lebensfähigkeit orientieren.

Faktisch können sich viele Unternehmen der Abhängigkeit vom Kapitalmarkt nicht entziehen. Wichtig ist zum einen, sich dieser Interessenskonflikte bewusst zu werden und zum anderen sicherzustellen, dass die Interessen des Unternehmens grundsätzlich nicht den Interessen des Kapitalmarkts oder anderer Interessensgruppen untergeordnet werden. Im Zweifelsfall soll die Marktstellung und nicht das Wachstum maximiert werden; soll der Kundennutzen und nicht die Eigenkapitalrendite maximiert werden; soll die Innovationskraft und nicht der Gewinn maximiert werden.

[Weiter zum Fragebogen](#)

D&O-Self-Assessment

Fragebogen

- Fragen zu jedem Thema jeweils für Mitglieder eines Vorstands bzw. Aufsichtsrats und für Geschäftsführer einer GmbH
- Selbsteinschätzung auf einer Skala von 1 bis 6
- Hinweis auf haftungsrelevante Aspekte
- Teilauswertung nach jedem Themenbereich möglich (Balkendiagramm)
- Gesamtauswertung nach Beantwortung von mindestens 50 % aller Fragen möglich (Spinnendiagramm)
- To-do-Liste weist auf Verbesserungsmöglichkeiten hin
- Speicherung der Daten passwortgeschützt

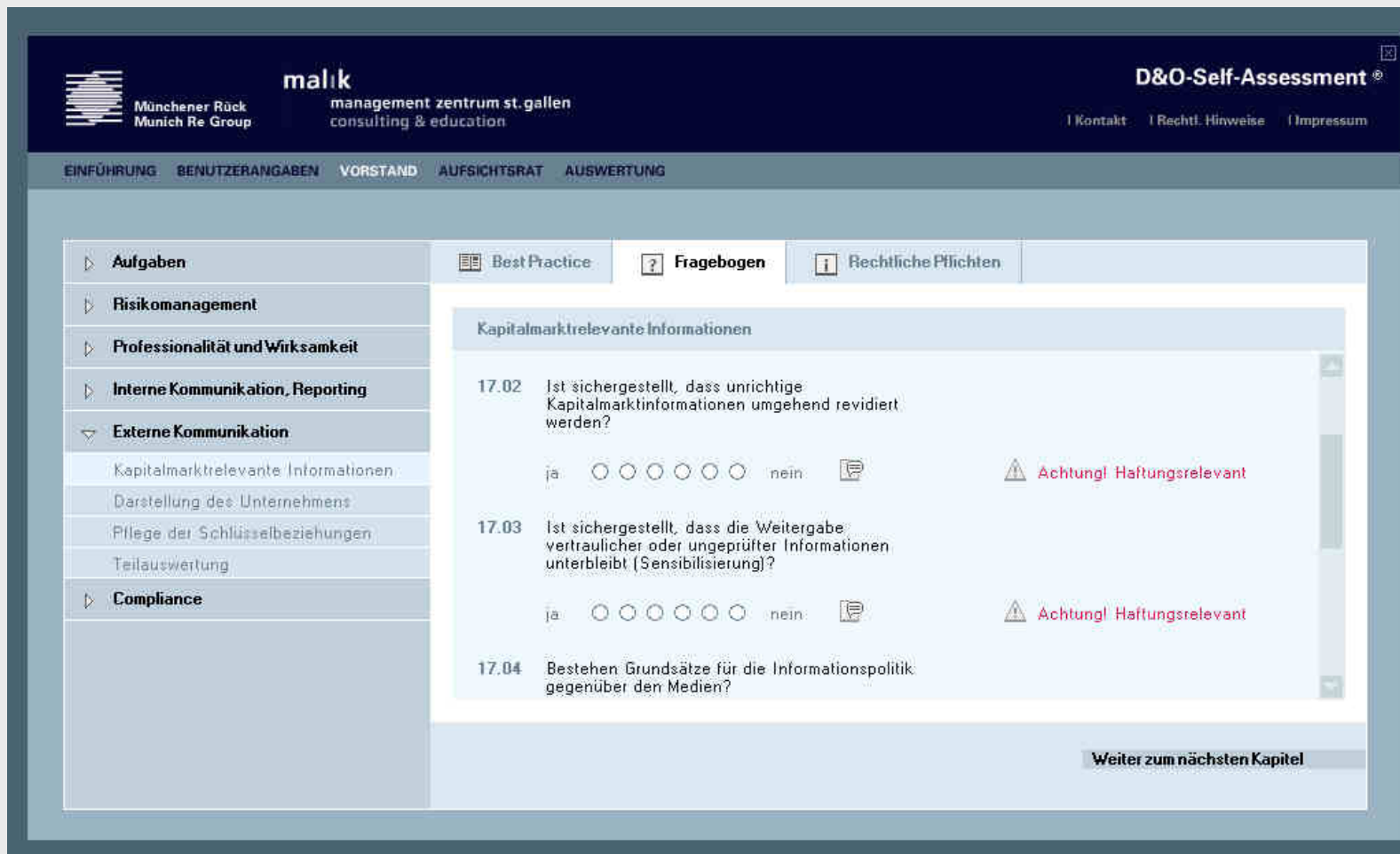
Jedes Mitglied dieser Organe kann D&O-Self-Assessment unabhängig und datengeschützt für sich anwenden.

→ Individuelle und vertrauliche Selbsteinschätzung auf dem eigenen PC

D&O-Self-Assessment

Fragebogen

AG ► Vorstand ► Externe Kommunikation ► Kapitalmarktrelevante Informationen



malik management zentrum st.gallen consulting & education

D&O-Self-Assessment

EINFÜHRUNG BENUTZERANGABEN **VORSTAND** AUFSICHTSRAT AUSWERTUNG

Best Practice Fragebogen Rechtliche Pflichten

Kapitalmarktrelevante Informationen

17.02 Ist sichergestellt, dass unrichtige Kapitalmarktinformationen umgehend revidiert werden?

ja nein **Achtung! Haftungsrelevant**

17.03 Ist sichergestellt, dass die Weitergabe vertraulicher oder ungeprüfter Informationen unterbleibt (Sensibilisierung)?

ja nein **Achtung! Haftungsrelevant**

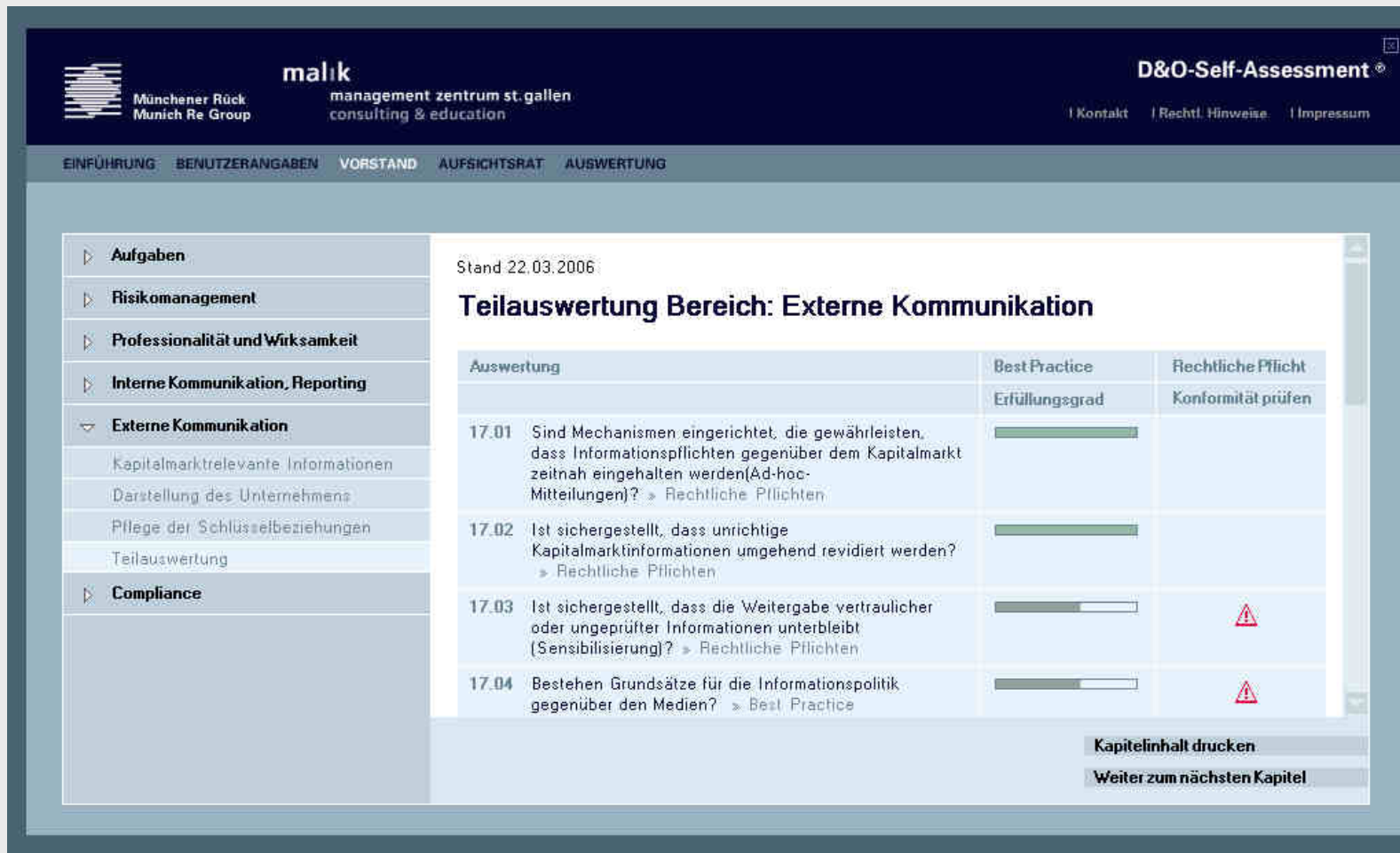
17.04 Bestehen Grundsätze für die Informationspolitik gegenüber den Medien?

Weiter zum nächsten Kapitel

D&O-Self-Assessment

Teilauswertung

AG ► Vorstand ► Externe Kommunikation



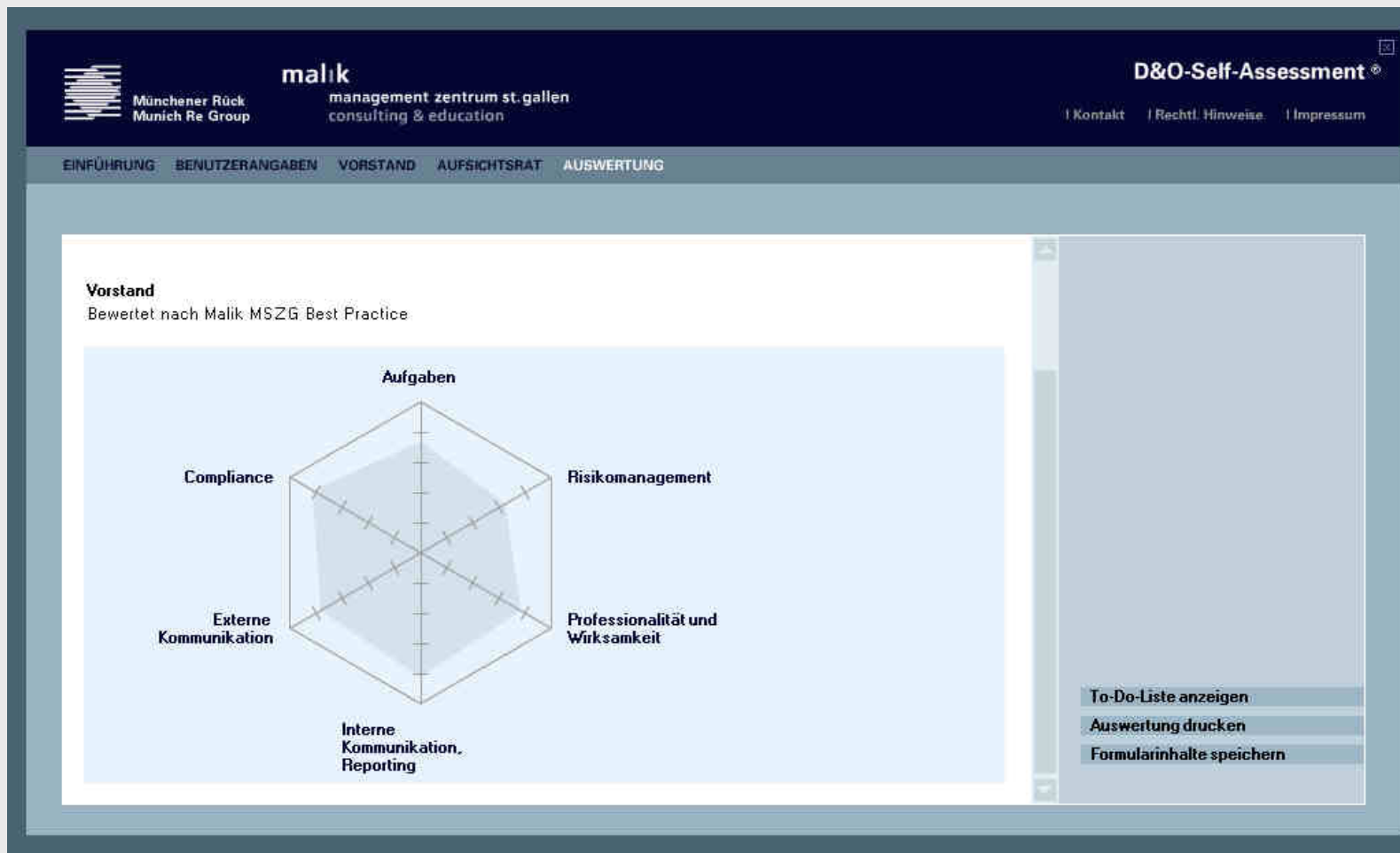
The screenshot shows a web application interface for a D&O-Self-Assessment. The top navigation bar includes the malik logo, the text 'Münchener Rück Munich Re Group' and 'management zentrum st.gallen consulting & education', and the title 'D&O-Self-Assessment'. Below the navigation bar are links for 'Kontakt', 'Rechtl. Hinweise', and 'Impressum'. A secondary navigation bar contains the menu items: 'EINFÜHRUNG', 'BENUTZERANGABEN', 'VORSTAND', 'AUFSICHTSRAT', and 'AUSWERTUNG'. The main content area is titled 'Teilauswertung Bereich: Externe Kommunikation' and is dated 'Stand 22.03.2006'. On the left, a sidebar menu lists various categories: 'Aufgaben', 'Risikomanagement', 'Professionalität und Wirksamkeit', 'Interne Kommunikation, Reporting', 'Externe Kommunikation' (which is expanded to show sub-items like 'Kapitalmarktrelevante Informationen', 'Darstellung des Unternehmens', 'Pflege der Schlüsselbeziehungen', and 'Teilauswertung'), and 'Compliance'. The main table displays four assessment items (17.01-17.04) with columns for 'Auswertung', 'Best Practice', and 'Rechtliche Pflicht'. Each item includes a description, a progress bar for 'Erfüllungsgrad', and a 'Konformität prüfen' button. Items 17.03 and 17.04 have red warning triangles in the 'Rechtliche Pflicht' column. At the bottom right, there are buttons for 'Kapitelinhalt drucken' and 'Weiter zum nächsten Kapitel'.

Auswertung	Best Practice	Rechtliche Pflicht
	Erfüllungsgrad	Konformität prüfen
17.01 Sind Mechanismen eingerichtet, die gewährleisten, dass Informationspflichten gegenüber dem Kapitalmarkt zeitnah eingehalten werden (Ad-hoc-Mitteilungen)? » Rechtliche Pflichten		
17.02 Ist sichergestellt, dass unrichtige Kapitalmarktinformationen umgehend revidiert werden? » Rechtliche Pflichten		
17.03 Ist sichergestellt, dass die Weitergabe vertraulicher oder ungeprüfter Informationen unterbleibt (Sensibilisierung)? » Rechtliche Pflichten		
17.04 Bestehen Grundsätze für die Informationspolitik gegenüber den Medien? » Best Practice		

D&O-Self-Assessment

Gesamtauswertung

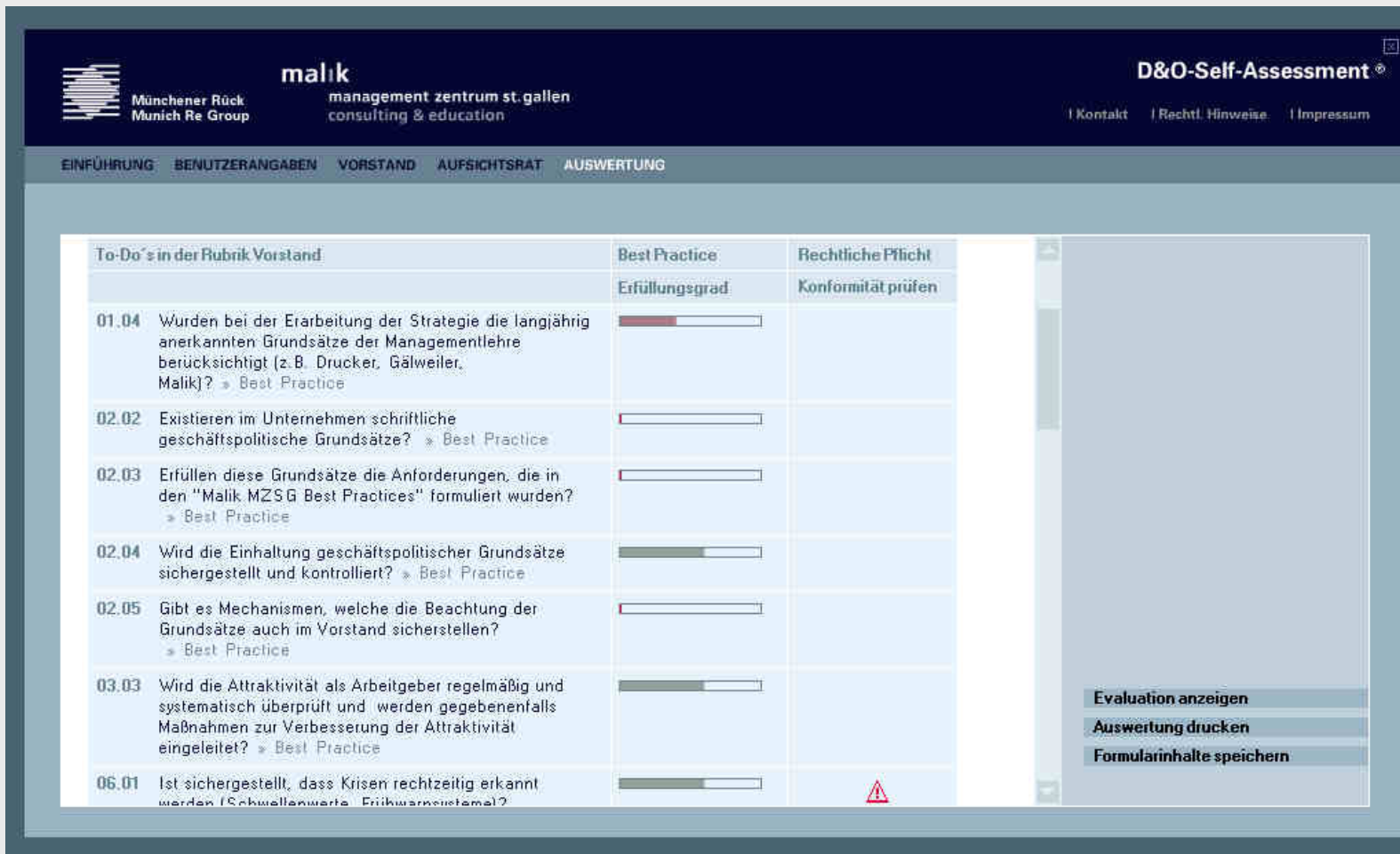
AG ► Vorstand




D&O-Self-Assessment

To-do-Liste

AG ► Vorstand



The screenshot shows the 'D&O-Self-Assessment' web application interface. The header includes the 'malik' logo and navigation links for 'Kontakt', 'Rechtl. Hinweise', and 'Impressum'. A menu bar contains 'EINFÜHRUNG', 'BENUTZERANGABEN', 'VORSTAND', 'AUFSICHTSRAT', and 'AUSWERTUNG'. The main content area displays a table of 'To-Do's in der Rubrik Vorstand' with columns for 'Best Practice', 'Erfüllungsgrad', and 'Rechtliche Pflicht'. The table lists seven items with progress bars and a warning icon for the last item. On the right side, there are three buttons: 'Evaluation anzeigen', 'Auswertung drucken', and 'Formularinhalte speichern'.

To-Do's in der Rubrik Vorstand	Best Practice	Rechtliche Pflicht
	Erfüllungsgrad	Konformität prüfen
01.04 Wurden bei der Erarbeitung der Strategie die langjährig anerkannten Grundsätze der Managementlehre berücksichtigt (z. B. Drucker, Gälweiler, Malik)? » Best Practice	<div style="width: 20%;"></div>	
02.02 Existieren im Unternehmen schriftliche geschäftspolitische Grundsätze? » Best Practice	<div style="width: 5%;"></div>	
02.03 Erfüllen diese Grundsätze die Anforderungen, die in den "Malik MZSG Best Practices" formuliert wurden? » Best Practice	<div style="width: 5%;"></div>	
02.04 Wird die Einhaltung geschäftspolitischer Grundsätze sichergestellt und kontrolliert? » Best Practice	<div style="width: 40%;"></div>	
02.05 Gibt es Mechanismen, welche die Beachtung der Grundsätze auch im Vorstand sicherstellen? » Best Practice	<div style="width: 5%;"></div>	
03.03 Wird die Attraktivität als Arbeitgeber regelmäßig und systematisch überprüft und werden gegebenenfalls Maßnahmen zur Verbesserung der Attraktivität eingeleitet? » Best Practice	<div style="width: 40%;"></div>	
06.01 Ist sichergestellt, dass Krisen rechtzeitig erkannt werden (Schwellenwerte, Frühwarnsysteme)?	<div style="width: 40%;"></div>	

D&O-Self-Assessment

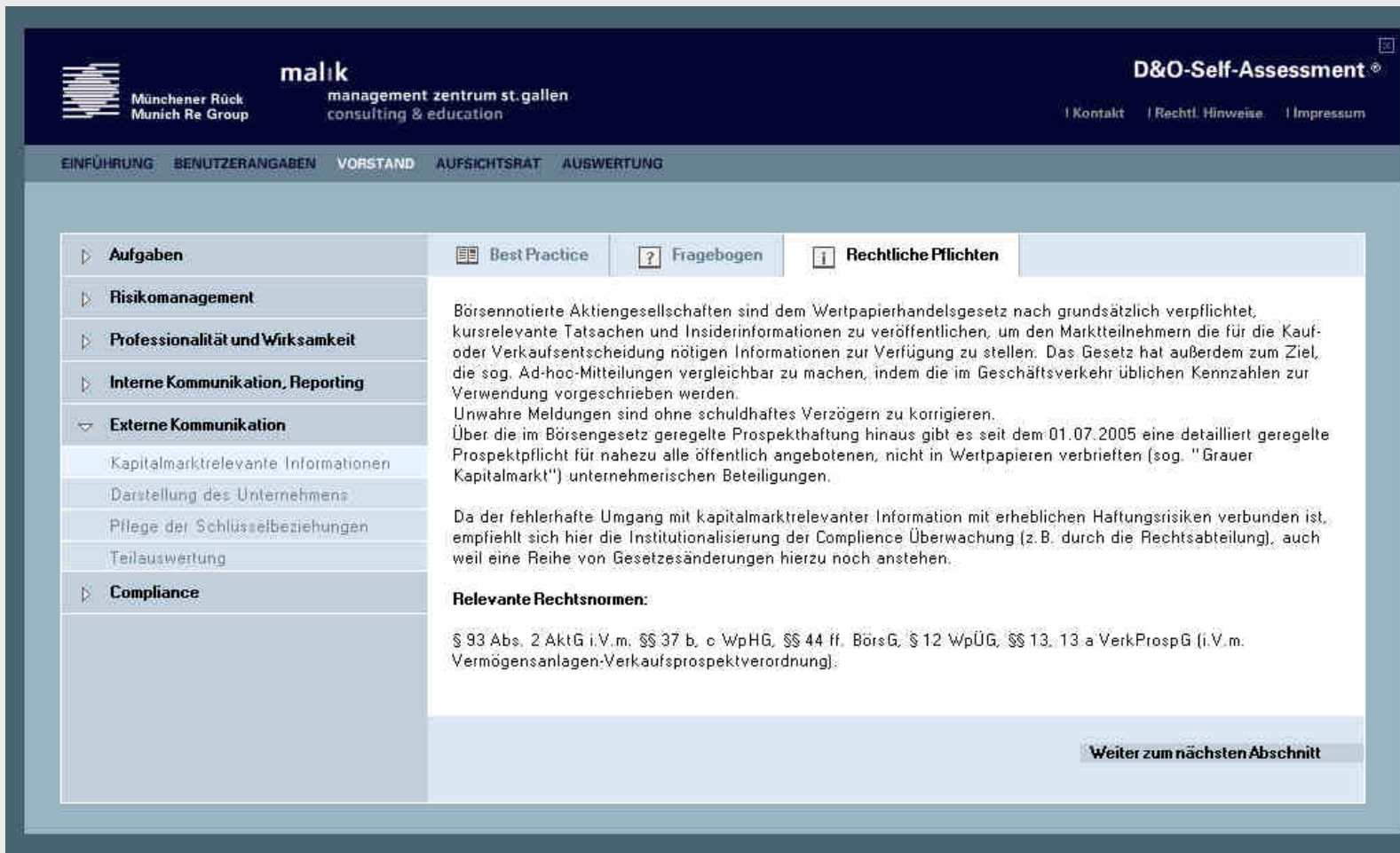
Rechtliche Pflichten

- Erläuterung der rechtlichen Anforderungen zu jedem Themenbereich
- Hinweise auf relevante Rechtsnormen
 - Einschlägige Gesetze
 - Deutscher Corporate Governance Kodex

D&O-Self-Assessment

Rechtliche Pflichten

AG ► Vorstand ► Externe Kommunikation ► Kapitalmarktrelevante Informationen



The screenshot shows a web application interface for 'D&O-Self-Assessment'. The header includes the 'malik' logo and navigation links for 'Kontakt', 'Rechtl. Hinweise', and 'Impressum'. A menu bar contains 'EINFÜHRUNG', 'BENUTZERANGABEN', 'VORSTAND', 'AUFSICHTSRAT', and 'AUSWERTUNG'. The main content area is divided into a left sidebar with a tree view and a main text area. The sidebar categories are 'Aufgaben', 'Risikomanagement', 'Professionalität und Wirksamkeit', 'Interne Kommunikation, Reporting', 'Externe Kommunikation', and 'Compliance'. Under 'Externe Kommunikation', 'Kapitalmarktrelevante Informationen' is selected. The main text area has tabs for 'Best Practice', 'Fragebogen', and 'Rechtliche Pflichten'. The 'Rechtliche Pflichten' tab is active, displaying text about disclosure obligations for listed companies and relevant legal norms.

Rechtliche Pflichten

Börsennotierte Aktiengesellschaften sind dem Wertpapierhandelsgesetz nach grundsätzlich verpflichtet, kursrelevante Tatsachen und Insiderinformationen zu veröffentlichen, um den Marktteilnehmern die für die Kauf- oder Verkaufsentscheidung nötigen Informationen zur Verfügung zu stellen. Das Gesetz hat außerdem zum Ziel, die sog. Ad-hoc-Mitteilungen vergleichbar zu machen, indem die im Geschäftsverkehr üblichen Kennzahlen zur Verwendung vorgeschrieben werden.

Unwahre Meldungen sind ohne schuldhaftes Verzögern zu korrigieren.

Über die im Börsengesetz geregelte Prospekthaftung hinaus gibt es seit dem 01.07.2005 eine detailliert geregelte Prospektpflicht für nahezu alle öffentlich angebotenen, nicht in Wertpapieren verbrieften (sog. "Grauer Kapitalmarkt") unternehmerischen Beteiligungen.

Da der fehlerhafte Umgang mit kapitalmarktrelevanter Information mit erheblichen Haftungsrisiken verbunden ist, empfiehlt sich hier die Institutionalisierung der Compliance Überwachung (z.B. durch die Rechtsabteilung), auch weil eine Reihe von Gesetzesänderungen hierzu noch anstehen.

Relevante Rechtsnormen:

§ 93 Abs. 2 AktG i.V.m. §§ 37 b, c WpHG, §§ 44 ff. BörsG, § 12 WpÜG, §§ 13, 13 a VerkProspG (i.V.m. Vermögensanlagen-Verkaufprospektverordnung).

[Weiter zum nächsten Abschnitt](#)

Wirksames Management ...

sichert das Funktionieren der internen Abläufe.

hilft, Ansprüche gegen Manager zu vermeiden.

macht aus dem Führungsanspruch Realität.

D&O-Self-Assessment Wo?

**D&O-Self-
Assessment
erhältlich bei:**

Malik Management Zentrum St. Gallen

Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft

D&O-Versicherer (für Kunden)