

2 Corporate Governance: Grundlagen & aktuelle Entwicklungen

Das erste Geschäft einer jeden Theorie ist das Aufräumen der durcheinander geworfenen und ineinander verworrenen Begriffe und Vorstellungen, und erst, wenn man sich über Namen und Begriffe verständigt hat, darf man hoffen, in der Betrachtung der Dinge mit Klarheit und Leichtigkeit vorzuschreiten.

Carl Philipp Gottfried von Clausewitz

2.1 Terminologische Grundlagen der Corporate Governance

Es gehört zu den Aufgaben einer jeden Arbeit, zunächst die wichtigsten terminologischen Grundlagen zu klären. Die Definition zentraler Begriffe gibt Aufschluss über das wissenschaftliche (Selbst-) Verständnis des Autors und nicht selten auch den praktischen Anspruch, den er mit dieser Arbeit verfolgt. Für den vorliegenden Kontext ist dies umso interessanter, da es eine durch alle geteilte Definition des Begriffes Corporate Governance nicht gibt. Allerdings lassen sich aus den verschiedenen Ansätzen zur Begriffsklärung Gemeinsamkeiten und Unterschiede erkennen, die ein für diese Arbeit grundlegendes Verständnis ermöglichen.

Die moderne Corporate Governance hat ihren Ursprung in den frühen 1990'er Jahren.⁷ Als Antwort auf diverse Unternehmensinsolvenzen und damit einhergehende Verluste für Mitarbeiter und Anleger wurde in Großbritannien das nach ihrem Leiter benannte Cadbury-Committee gegründet, dessen Bericht von 1992 als erster europäischer Corporate Governance Kodex gilt und für alle späteren diesbezüglichen Kodizes orientierungsstiftend wirkte.⁸ Dies zeigt sich nicht zuletzt in der kurzen, aber umso prägnanteren und von zahlreichen Autoren adaptierten Definition der Corporate Governance, der zufolge es sich bei ihr um ein System handele, durch welches Unternehmen geführt und kontrolliert werden.⁹ Auch der deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) greift diesen Dualismus auf, indem er von der „Leitung und Überwachung“¹⁰ von Unternehmen spricht. Weitere Autoren haben diese Duplizität des Begriffes übernommen¹¹, so dass die kombinierte Betrachtung von Unterneh-

⁷ Zur historischen Entwicklung der Corporate Governance, s. Kap. 2.3.

⁸ Der vollständige Titel des 1992 veröffentlichten Berichts lautet „Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance“, abgekürzt häufig nach dem Vorsitzenden des Committees „Cadbury-Report“ genannt.

⁹ Vgl. Cadbury-Report (1992), § 2.5.

¹⁰ DCGK (2012), S. 1.

¹¹ Vgl. hierzu u.a. Macharzina (2010), S. 130 sowie Zöllner (2007), S. 8.

mensführung und -kontrolle¹² als gemeinsame Basis einer Begriffsdefinition konstatiert werden kann.

Ergänzend führt der DCGK aus, dass sich Corporate Governance mit Standards „guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung“¹³ und -kontrolle befasse. Das wirft die Frage auf, wann selbige gut und wem gegenüber sie verantwortlich ist. Hinsichtlich der (guten) Qualität wird dabei häufig auf die langfristige Wertschöpfungsfähigkeit eines Unternehmens sowie eine den Kriterien der Effektivität und Effizienz genügende Unternehmensführung¹⁴ verwiesen. Besonders umfangreiche Definitionen nehmen zusätzlich zur strategischen Ausrichtung die integrative sowie kontextbezogene Funktion der Corporate Governance in den Blick und definieren diese als Führung von Unternehmen, die neben wirtschaftlichen auch ethische Aspekte zu berücksichtigen hat.¹⁵

Die Frage nach der Verantwortlichkeit wird in der Regel mit dem Verweis auf interne und externe Perspektiven beantwortet. Während sich Corporate Governance im Innenverhältnis einer Unternehmung mit der „optimalen Gestaltung und Lenkung sämtlicher Strukturen und Prozesse der Planung, Entscheidung und Kontrolle“¹⁶ befasst, konkretisiert sich diese im Außenverhältnis in den Beziehungen einer Gesellschaft zu ihren Stakeholdern. Präziser kann die Corporate Governance daher auch als auf regulatorische Anforderungen, Marktbedürfnisse, Stakeholder-Erwartungen und interne Bedingungen ausgerichtete Führung und Kontrolle von Unternehmen verstanden werden.¹⁷ Damit wird Corporate Governance selbst zu einem Prozess, dessen Zweck darin besteht, die diversen internen und externen Anforderungen – repräsentiert durch Stakeholder-Erwartungen – zu priorisieren und in Ausgleich zu bringen. Die OECD-Grundsätze der Corporate Governance charakterisieren diese Innen-Außen-Relation als „Geflecht der Beziehungen zwischen dem Management eines Unternehmens, dem Aufsichtsorgan, den Aktionären und anderen Unternehmensbeteiligten (Stakeholder)“¹⁸. Es geht also um die Gestaltung der sozialen Beziehungen eines Unternehmens im Innen- und Außenverhältnis mit dem Ziel, einen wirtschaftli-

¹² Statt Kontrolle wird von einigen Autoren auch der Begriff „Überwachung“ verwendet. Für den hier vorliegenden Kontext unterbleibt eine Analyse hinsichtlich der semantischen Unterschiede beider Termini.

¹³ DCGK (2012), S. 1.

¹⁴ Vgl. Becker, W., Ulrich, P. (2010), S. 5f.

¹⁵ Vgl. Hilb, M. (2009), S. 10.

¹⁶ Becker, W., Ulrich, P. (2010), S. 8.

¹⁷ Vgl. Sun et al. (2011), S. 8.

¹⁸ OECD (2004), S. 11.

chen Mehrwert zu schaffen und diesen als Kooperationsrente in angemessener Weise zu verteilen.¹⁹

Vor diesem Hintergrund und unter Berücksichtigung der besonderen Bedingungen der für den vorliegenden Kontext bedeutsamen kapitalmarktorientierten Unternehmen lässt sich der Begriff der Corporate Governance folgendermaßen definieren:

Corporate Governance bezeichnet das System der Führung und Kontrolle von Unternehmen. Ihr Zweck besteht darin, die langfristige Wertschöpfungsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern. Corporate Governance ist sowohl nach innen als auch nach außen orientiert und dadurch stets Ausdruck des spezifischen Kontextes eines Unternehmens. Sie ist darauf ausgerichtet, die Ressourcen sowie die Interessen der unterschiedlichen Stakeholder in einem Austauschprozess zu erkennen, zu priorisieren und entsprechend vertraglicher Vereinbarungen sowie unternehmenseigener Zielsetzungen zu erfüllen.

2.2 Begründungsansätze der Corporate Governance

Wie die Diskussion der terminologischen Grundlagen der Corporate Governance gezeigt hat, sind Unternehmen wirtschaftlich-rechtliche Einheiten, die mit einer Vielzahl an unternehmensinternen und –externen Akteuren in Austauschbeziehungen stehen. Diese Vieldimensionalität hat die Tatsache begünstigt, dass das Themengebiet der Corporate Governance aus der Perspektive diverser Forschungsgebiete betrachtet und erforscht worden ist. Wengleich rechtswissenschaftliche, soziologische, verhaltenswissenschaftliche politologische, philosophische und nicht zuletzt ökonomische Ansätze zu einem verbesserten Verständnis der Herausforderungen an eine moderne Corporate Governance beigetragen haben, so besteht bis heute keine durch alle geteilte Theorie zur Beschreibung und Erklärung der Corporate Governance Problematik.²⁰

Innerhalb der Wirtschaftswissenschaften wird die Diversität anhand zweier Theorieansätze deutlich, die im Folgenden exemplarisch in ihren Grundzügen dargelegt

¹⁹ Vgl. Wieland, J. (2011), S. 225f.

²⁰ Vgl. Welge, M.K., Eulerich, M. (2012), S. 7.

werden. Zunächst wird hierzu der wohl populärste und bekannteste Begründungsansatz der Corporate Governance, die Principal-Agent-Theorie, erläutert. Im zweiten Schritt erfolgt die Beschreibung der Stewardship-Theorie, die der Principal-Agent-Theorie in wesentlichen Grundannahmen widerspricht. Abschließend werden beide Perspektiven zusammengebracht und Konsequenzen für den vorliegenden Kontext hergeleitet.

2.2.1 *Die Principal-Agent-Theorie als Vertreter der Neuen Institutionenökonomik*

2.2.1.1 *Hintergründe zur Neuen Institutionenökonomik*

In dem Maße, in dem sich die Wirtschaft in den vergangenen Jahrhunderten ausdifferenzierte und sich einzelne Wirtschaftssubjekte spezialisierten, nahm die Arbeitsteilung zwischen den jeweiligen Akteuren zu. Damit stieg aber auch die Komplexität im Leistungserstellungsprozess selbst und mit ihr die Notwendigkeit, die sich aus der Interaktion von Menschen ergebenden Kosten ökonomisch zu berücksichtigen. Während die klassische und neoklassische Wirtschaftstheorie vom Axiom des vollkommenen Marktes ausgeht und die sich aus der Koordination dieser Interaktion ergebenden Kosten unberücksichtigt lässt, stellt die Neue Institutionenökonomik diese Transaktionskosten geradezu in den Mittelpunkt ihrer Forschung. Sie ist damit gleichsam als Antwort²¹ auf die neoklassische Idealwelt zu verstehen.²²

Kerngedanke der Neuen Institutionenökonomik ist, dass zur Ermöglichung wirtschaftlichen Handelns in arbeitsteiligen Systemen Institutionen erforderlich sind. Der Begriff der Institution meint dabei Systeme von verhaltenssteuernden Regeln, die den Zweck verfolgen, die menschliche Interaktion über einen längeren Zeitraum zu gestalten. Zu den Institutionen zählen sowohl Einrichtungen wie bspw. Unternehmen und Behörden, als auch Funktionsregeln, welche das Zusammenleben zwischen diesen Akteuren ordnen. Dabei dienen diese dazu, eine gewisse Idee, bspw. das Ziel einer den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft gehorchenden Wirtschaftsordnung, zu verwirklichen und defektives Handeln mittels formaler oder informeller Sanktionsmechanismen zu missbilligen. Durch die Etablierung, Nutzung, Erhaltung und Verän-

²¹ Diese Antwort besteht nicht in einer völligen Modifikation der Grundannahmen der neoklassischen Wirtschaftstheorie. Vielmehr werden einige Prinzipien der Neoklassik – bspw. der methodologische Individualismus sowie die Annahme grundsätzlichen zweckrationalen Verhaltens – übernommen. Gleichwohl legt die Neue Institutionenökonomik ihrer Theorie ein Menschenbild zugrunde, das dem realen Menschen eher entspricht. Vor diesem Hintergrund wird die Neue Institutionenökonomik auch als Erweiterung der Neoklassik charakterisiert. Vgl. Brintzner, R. (2001), S. 151.

²² Vgl. Göbel, E. (2002), S. VI.

derung dieser Institutionen entstehen wiederum Aufwendungen, die unter dem Begriff der Transaktionskosten zusammengefasst werden.²³

Die Existenz von Transaktionskosten anzuerkennen, bedeutet, den Menschen selbst in seiner Vielschichtigkeit ernst zu nehmen. Dazu gehört seine begrenzte Rationalität ebenso wie seine Neigung zu individueller Nutzenmaximierung und opportunistischem Verhalten.²⁴ Um also – gerade vor dem Hintergrund arbeitsteiliger Gesellschaften – mit anderen Akteuren in den Austausch zu kommen, müssen diverse Aufwendungen zur Suche geeigneter Vertragspartner, zu Anbahnung und Abschluss von Verträgen sowie zur Durchsetzung erlangter Verfügungsrechte in Kauf genommen werden.²⁵ Es entstehen Transaktionskosten, die dazu dienen, das unvollständige Informationsniveau eines Akteurs zu optimieren und Unsicherheit im Umgang mit anderen Akteuren zu reduzieren.

Im Hinblick auf die unternehmerische Praxis entstehen Transaktionskosten nicht nur im Außenverhältnis beim Umgang mit Lieferanten, Kunden, der allgemeinen Öffentlichkeit, dem Wettbewerb sowie dem Staat. Sie entstehen auch im Innenverhältnis – und es ist vor allem diese Perspektive, welche die Neue Institutionenökonomik für den vorliegenden Kontext interessant macht. Schließlich sind Interne Revision, Risiko- und Compliance Management Funktionen im Unternehmen, die dazu beitragen (sollen), die Corporate Governance zu verbessern und, indem sie dies tun, Transaktionskosten verursachen. Aus Corporate Governance Perspektive stellt sich daher die Frage, wie die Transaktionskosten eines Unternehmens optimiert werden können. Einen bedeutenden Ansatz zur Beantwortung dieser Frage liefert die Principal-Agent-Theorie.²⁶

2.2.1.2 Kernaussagen der Principal-Agent-Theorie

Eine Konsequenz der Arbeitsteilung in modernen Wirtschaftsordnungen ist die Notwendigkeit, andere Akteure mit der Erledigung von Arbeiten beauftragen zu müssen, um Produkte oder Dienstleistungen auf wirtschaftliche Weise fertigen und vermarkten zu können. Den dadurch möglich werdenden Effizienzgewinnen durch Synergie- und

²³ Vgl. Richter R., Furubotn, E. (1996), S. 47f. sowie Göbel, E. (2002), S. 3.

²⁴ Vgl. Welge, M.K., Eulerich, M. (2012), S. 7.

²⁵ Vgl. Richter R., Furubotn, E. (1996), S. 51.

²⁶ Die Principal-Agent-Theorie gilt als eine von drei Theoriesträngen, die den Kern der Neuen Institutionenökonomik konstituieren. Die anderen beiden Ansätze sind die Transaktionskostentheorie und die Theorie der Verfügungsrechte. Vgl. hierzu u.a. Göbel, E. (2002) sowie Richter R., Furubotn, E. (1996).

Spezialisierungseffekte steht dabei gegenüber, dass die Zusammenarbeit vereinbart, koordiniert und überwacht werden muss.²⁷ Es entstehen also Abhängigkeiten zwischen einem Auftraggeber und einem Auftragnehmer, der seinerseits wieder Auftraggeber in anderen Konstellationen sein kann. Angesichts der oben geschilderten Annahmen der Neuen Institutionenökonomik über die Motivlage der Menschen – insbesondere ein opportunistisches, an der Maximierung des Eigennutzes ausgerichtetes Streben – wird davon ausgegangen, dass Auftragnehmer (Agenten) nur bedingt im Interesse ihres Auftraggebers (Principal) agieren und stattdessen selbstinteressiert handeln. Die Principal-Agent-Theorie²⁸ befasst sich daher mit der Frage, wie die zwischen Principal und Agent vorherrschende asymmetrische Verteilung von Informationen, Risiken und Interessen zugunsten des Principals beeinflusst und mittels geeigneter Anreize auf effiziente Weise gestaltet werden kann.²⁹

Um dieses Problemgeflecht an konkreten Beispielen zu veranschaulichen, sei auf vier Konstellationen verwiesen:

- Bei der Anbahnung von Verträgen – bspw. bei der Einstellung eines Vorstandsmitglieds durch den Aufsichtsrat – ist dem Principal (Aufsichtsrat) daran gelegen, die Eigenschaften und Fähigkeiten des (potenziellen) Agenten genau zu kennen, um auf dieser Basis über eine Auftragsvergabe – bspw. die Einstellung des Bewerbers – entscheiden zu können. Der Agent (Vorstand) ist seinerseits daran interessiert, sich möglichst positiv darzustellen und negative Eigenschaften zu verbergen. Dieser Problemtyp, der auch „hidden characteristics“ genannt wird, kann zu einem suboptimalen Vertragsschluss – der Auswahl und Einstellung eines Bewerbers, der nicht am besten für die vakante Stelle geeignet ist – führen (sogenannte „adverse selection“).³⁰
- Ein weiteres durch den Principal-Agent-Ansatz thematisiertes Problem bezieht sich auf die Phase nach dem Abschluss eines Vertrages. Hier führt das asymmetrische Informationsverhältnis zwischen Principal und Agent dazu, dass ersterer (bspw. die Aktionärsversammlung oder der Aufsichtsrat) die Handlungen des beauftragten Agenten (bspw. der Vorstand) zwar beobachten kann. Aufgrund der spezifischen Kenntnisse des Agenten über den von ihm

²⁷ Vgl. Göbel, E. (2002), S. 100.

²⁸ Erstmals wiesen Adolph Berle und Gardiner Means auf dieses Beziehungsgeflecht hin, als sie im Jahr 1932 in ihrem Werk „The Modern Corporation and Private Property“ die sich aus der Trennung von Kapitaleigentum und Kontrolle ergebenden Probleme behandelten. Vgl. Grüninger, S. (2009), S. 47.

²⁹ Vgl. Richter R., Furubotn. E. (1996), S. 241.

³⁰ Vgl. Göbel, E. (2002), S. 101.

verantworteten Entscheidungskomplex ist der Principal aber nicht in der Lage, die Eignung dieser Handlung (bspw. einer Investitionsentscheidung) zu beurteilen. Das Problem der „hidden information“ führt dazu, dass der Principal die Entscheidungsfindung des Agenten nur unter hohen Kosten oder eben nicht vollständig bewerten kann.³¹

- Mit diesem Phänomen eng verknüpft ist der Problemtyp der „hidden action“. Häufig ist der Principal erneut nur unter hohen Kosten und in eingeschränktem Umfang in der Lage, den Agenten bei der Erledigung seiner Arbeit zu beobachten. Da bspw. der als Principal agierende Arbeitgeber das Verhalten seiner Arbeitnehmer insbesondere in Konstellationen, die zusätzlich von exogenen Faktoren geprägt sind, nicht vollends zu kontrollieren vermag, könnten (einzelne) Arbeitnehmer geneigt sein, langsamer zu arbeiten, die Ressourcen des Arbeitgebers für private Zwecke zu gebrauchen („consumption on the job“) oder lange Pausen einzulegen, um damit ihr privates Input-Output-Verhältnis zu optimieren.³²
- Schließlich wird in einigen Quellen zusätzlich auf das Problem der „hidden intentions“ verwiesen. Dieses zuweilen auch als Unterart der „hidden characteristics“ bezeichnete Phänomen beschreibt die aus der Perspektive des Principals bestehende Gefahr, dass der Agent vor und nach Vertragsabschluss Absichten haben könnte, die den Zielen des Principals entgegenstehen.³³ So könnte bspw. ein Arbeitnehmer in spezifischen Konstellationen die Abhängigkeit seines Arbeitgebers (z.B. gekennzeichnet durch die Dringlichkeit eines zu erledigenden wichtigen Auftrages) zur Durchsetzung materieller oder immaterieller Ansprüche ausnutzen.

Die geschilderten Problemtypen verdeutlichen, dass die Principal-Agent-Theorie den Agenten als eigennutzmaximierenden homo oeconomicus³⁴ begreift und in dem Versuch, die Asymmetrie zwischen Principal und Agent zu reduzieren, die Position des Principals einnimmt.³⁵ Wenngleich die Principal-Agent-Theorie demnach auf eine Vielzahl an Fallkonstellationen angewendet werden kann³⁶, ist es aus der Perspekti-

³¹ Vgl. Welge, M.K., Eulerich, M. (2012), S. 12 sowie Göbel, E. (2002), S. 102.

³² Vgl. Göbel, E. (2002), S. 102 sowie Jones, G.; Bouncken, R. (2008), S. 107.

³³ Vgl. Göbel, E. (2002), S. 102.

³⁴ Der homo oeconomicus ist kein Mensch im lebensweltlichen Verständnis. „Vielmehr ist dieser als Theoriekonstrukt aufzufassen, welches geschaffen worden ist, um die Interaktionsmuster zu erklären, die in Dilemmastrukturen unter zu Grunde Legung eines ökonomischen Rationalitätsmodells systematisch zu erwarten sind.“ Otremba, S. (2009), S. 15.

³⁵ Vgl. Göbel, E. (2002), S. 104.

³⁶ So verdeutlicht bspw. Göbel, dass die Principal-Agent-Problematik auch auf das Verhältnis zwischen Vermieter (Principal) und Mieter (Agent) angewendet werden kann. Hier besteht das Prob-

ve der Corporate Governance insbesondere das Beziehungsgeflecht von Unternehmen (und hier vor allem Aktiengesellschaften), welches die Theorie als Erklärungsansatz für die Notwendigkeit der Etablierung von Kontroll- und Transparenzmechanismen im Unternehmenskontext begründet hat. Demnach geht es um die Frage der Durchsetzung der Interessen der Aktionäre gegenüber der ihnen gehörenden Unternehmung über den Aufsichtsrat bzw. den Vorstand. Der Aufsichtsrat ist seinerseits daher Agent gegenüber den Aktionären und Principal gegenüber dem Vorstand. Letzterer ist wiederum Agent gegenüber Aufsichtsrat und Aktionären sowie Principal gegenüber den Mitarbeitern des Unternehmens. So lässt sich die wechselseitige Betroffenheit von den Handlungen der jeweiligen Auftraggeber und Auftragnehmer, wie in der folgenden Grafik dargestellt, als lange Kette von Vertragsbeziehungen veranschaulichen, die ihrerseits erst dort endet, wo keine weitere Unterbeauftragung erfolgt.

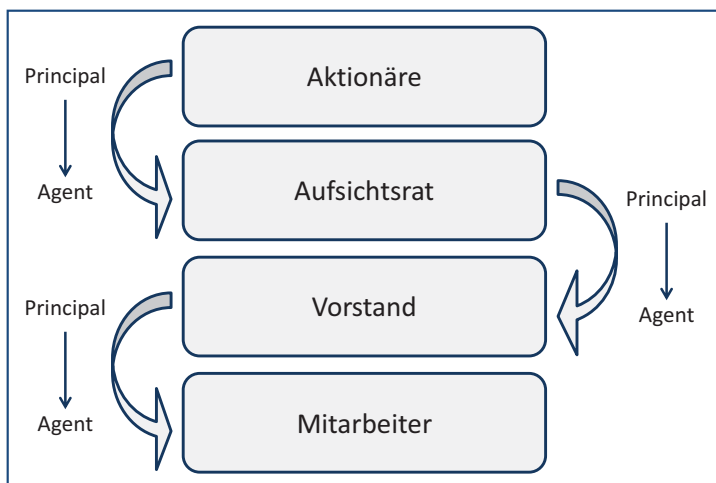


Abb. 2: Principal-Agent-Beziehungen am Beispiel einer AG³⁷

lem in dem sorgfältigen Umgang mit der Mietsache. Andererseits wird an diesem Beispiel auch deutlich, dass die Rolle von Principal und Agent auch getauscht werden kann. Schließlich kann auch der Mieter als Auftraggeber und damit als Principal fungieren, während der Vermieter beauftragter Bereitsteller der Mietsache und damit Agent ist. Hier besteht dann für den Mieter die Gefahr, dass der Vermieter wesentliche Informationen über die Mietsache verschweigt. Damit sind einige der o.g. Problemtypen, die Principal-Agent-Verhältnisse charakterisieren, beispielhaft beschrieben. Weitere Anwendungsgebiete sind bspw. das Verhältnis zwischen Käufer und Verkäufer sowie zwischen Versicherung und Versichertem. Vgl. Göbel, E. (2002), S. 99.

³⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Welge, M.K., Eulerich, M. (2012), S. 16.

2.2.1.3 Die Bedeutung der Principal-Agent-Theorie für die Corporate Governance

Im Hinblick auf die Corporate Governance ergeben sich hieraus drei wesentliche Erkenntnisse: Erstens resultieren Informationsasymmetrien sowie die Charaktereigenschaft der Eigennutzorientierung des Menschen in Interessenkollisionen zwischen Principalen und Agenten. Zweitens bestehen (eingeschränkte) Möglichkeiten, dieses Problemgeflecht mithilfe von Governance-Mechanismen zugunsten der Interessen des Principals zu optimieren. Und drittens muss es aus Wirtschaftlichkeitserwägungen das Ziel einer guten Unternehmensführung und -kontrolle sein, die Kosten der Überwachung bei möglichst weitgehender Durchsetzung der Interessen des Principals zu dezimieren. Damit nimmt die Principal-Agent-Theorie den Zusammenhang zwischen Governance-Mechanismen und Unternehmenserfolg bzw. Unternehmenswert unter Berücksichtigung der genannten Verhaltensannahmen sowie positiver Transaktionskosten in den Blick.³⁸

Die in den vergangenen Jahren zu beobachtenden Entwicklungen der Corporate Governance³⁹ sind als Antwort auf die in der Principal-Agent-Theorie thematisierte asymmetrische Informations-, Risiko- und Interessenverteilung zu verstehen. Dabei bestehen die auf eine Reduzierung der Informationsasymmetrie zielenden Maßnahmen vor allem in der Etablierung von Berichtspflichten und Kontrollmechanismen – jeweils zugunsten von Aufsichtsrat sowie Anteilseignern von Aktiengesellschaften. Durch die Erweiterung der Haftungstatbestände von Vorständen (und Aufsichtsräten) wurde das asymmetrische Risikoverhältnis zwischen angestellten Vorstandsmitgliedern und voll haftenden Aktionären verbessert.⁴⁰ Und mithilfe langfristiger Vergütungsmodelle wurde versucht, die Interessen von Vorständen und Aufsichtsräten sowie Aktionären anzunähern. Durch diese lediglich beispielhafte Aufzählung wird deutlich, dass die Bedeutung der Principal-Agent-Theorie für die heutige Corporate Governance nicht unterschätzt werden darf. Dennoch hat es in den vergangenen Jahren eine Gegenentwicklung gegeben, die für ein modernes Verständnis guter Unternehmensführung und -kontrolle zu beachten ist. Diese Gegenentwicklung wird

³⁸ In neueren Veröffentlichungen ist darauf hingewiesen worden, dass „weiche Faktoren“ wie Vertrauen und Moral bei Vorliegen unvollständiger Verträge durchaus auch im Rahmen der Neuen Institutionenökonomik von ökonomischer Relevanz sein können. Die Voraussetzung hierfür ist, dass es gelingt, diese zum Beispiel in Form dysfunktionaler Effekte bei einer zu starken Überwachung des Agenten durch den Principal in die Sprache der Ökonomik zu übertragen. Vgl. Schwegler, R. (2009), S. 197.

³⁹ Vgl. hierzu insbesondere Kapitel 2.3.

⁴⁰ Mit dem Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) aus dem Jahr 2002 sowie dem Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG) aus dem Jahr 2005 wurden die Möglichkeiten zur Haftungserleichterung bei Sorgfaltspflichtverletzungen für Vorstände und Aufsichtsräte neu geregelt.

durch die Stewardship-Theorie zum Ausdruck gebracht, deren Kernaussage im folgenden Kapitel erörtert wird.

2.2.2 Die Stewardship-Theorie

Die Stewardship-Theorie hat ihren Ursprung insbesondere in psychologischen und soziologischen Forschungsergebnissen über die Motivlage angestellter Manager börsennotierter Aktiengesellschaften. Demnach sind die meisten Top Manager keineswegs eigennutzmaximierenden *homines oeconomici* im Sinne der Agenten des Principal-Agent-Ansatzes. Vielmehr ist die Motivlage von Managern, so die Stewardship-Theorie, von einer intrinsischen, sich mit dem Unternehmen identifizierenden Motivation gekennzeichnet. Angestellte Unternehmenslenker werden als Treuhänder (Stewards) der Interessen des Unternehmens und damit (im Idealfall auch) der Ziele der Aktionäre begriffen. Sie übernehmen Verantwortung, sind bereit, sich über das erwartete Maß hinaus zu engagieren und den Unternehmenserfolg auch zu Lasten eigener Interessen anzustreben.⁴¹

Entsprechend dieses von der Principal-Agent-Theorie abweichenden Menschenbildes des Stewardship-Ansatzes äußert sich die faktisch fortbestehende Asymmetrie zwischen Principal und Manager im Hinblick auf Informationen und Risiken nicht in einem grundsätzlichen Interessenkonflikt, der mithilfe eines dichten Netzes an Berichts- und Kontrollmechanismen gelöst werden müsste. Vielmehr empfiehlt die Stewardship-Theorie eine auf Vertrauen und Partizipation (statt Misstrauen und Kontrolle) basierende Unternehmenskultur – nicht zuletzt, da Manager, die sich als Treuhänder der Unternehmensinteressen verstehen, nur unter solchen Bedingungen Höchstleistungen zu erbringen vermögen. Damit widerspricht die Stewardship-Theorie dem Principal-Agent-Ansatz in wesentlichen Grundannahmen über das menschliche Verhalten. Aus der Perspektive der Corporate Governance stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage nach den Konsequenzen für eine effektive, den Unternehmensinteressen entsprechende und damit auch Wirtschaftlichkeitsüberlegungen genügende Gestaltung der Beziehungen zwischen Aktionären, Aufsichtsrat, Vorstand und Mitarbeitern eines Unternehmens. Auf diese Frage, deren Antwort gleichsam den Rahmen für die in Kapitel 4 erfolgende Konzeption eines integrierten

⁴¹ Stiglbauer schreibt hierzu, dass der Steward einen Trade-off zwischen seinen persönlichen Zielen und den Unternehmensinteressen anstrebe, „wobei die Tendenz eher in Richtung Pflichterfüllung zugunsten der Organisation“ gehe. Stiglbauer, M. (2010), S. 35.

GRC-Rahmenwerks setzt, soll in den nun folgenden Schlussfolgerungen eingegangen werden.⁴²

2.2.3 *Schlussfolgerungen zu den Begründungsansätzen der Corporate Governance*

Die Gegenüberstellung von Principal-Agent-Theorie und Stewardship-Theorie verdeutlicht, dass das Menschenbild, das eine Person hat, über deren Verhalten gegenüber anderen Menschen bestimmt. Folglich ist auch der Teil der Corporate Governance, dessen Ausgestaltung einem unternehmerischen Handlungsspielraum unterliegt, eine Funktion des Menschenbildes der diese Ausgestaltung bestimmenden Akteure. So liegt es auf der Hand, dass bspw. ein Gesellschafter und Aufsichtsratsvorsitzender (sollte er, vereinfacht angenommen, die einzig bestimmende Person sein), der davon ausgeht, dass Manager sich als Treuhänder der Unternehmensinteressen verstehen, im Rahmen gesetzlicher Möglichkeiten weniger Überwachungsmechanismen etablieren wird, als ein Principal, der vom (theoretischen) Menschenbild des homo oeconomicus nach Art des Principal-Agent-Ansatzes überzeugt ist. Gleichzeitig zeigt die Gegenüberstellung damit aber auch, dass beide Theorien ihre Berechtigung haben und also kontingent sind. Schließlich ist die Motivlage der Menschen so komplex wie die Menschheit ihrerseits vielseitig ist. Mit der Gegenüberstellung beider Theorien ist daher (lediglich) die Darlegung zweier Extrempositionen erfolgt, deren Kombination erst Aufschluss über realitätsnahe Implikationen für die vorliegende Arbeit zu geben vermag.

Auf Basis der bereits ausgeführten Erkenntnisse aus der Principal-Agent-Theorie sind der Abbau von Informationsasymmetrien zwischen Principal und Agent sowie die Einschränkung und Kontrolle der Verfügungsrechte des Agenten durch den Principal wesentliche Erfolgsfaktoren bei der Sicherstellung der Interessen des Principals. Demgegenüber postuliert die Stewardship-Theorie, dass Manager einen angemessenen Spielraum zur Nutzung von Verfügungsrechten benötigen, dass ein zu hohes Maß an Kontrolle das soziale Verhalten unterminiere und damit motivatorisch kontraproduktiv sei. Während die durch den Principal-Agent-Ansatz geforderten Kontrollmechanismen mit Kosten verbunden sind und dennoch – schon aufgrund der Dynamik des unternehmerischen Umfeldes – eine vollständige Kontrolle unmöglich ist, kann ein Corporate Governance System andererseits auch nicht ausschließlich

⁴² Vgl. Welge, M.K., Eulerich, M. (2012), S. 17f.

auf dem Prinzip des gegenseitigen Vertrauens basieren. Schließlich hat bspw. der Aufsichtsrat eines Unternehmens aus gutem Grund die (auch gesetzlich kodifizierte) Pflicht, selbst den vertrauenswürdigsten Vorstand in seinen Entscheidungen zu hinterfragen und damit zu kontrollieren.

Ferner gilt, dass bereits die begrenzte Rationalität⁴³ des Menschen trotz gegebenenfalls bestehender bester Motive eine unabhängige Kontrolle notwendig macht. Daraus folgt, dass es im Rahmen der Gestaltung von Principal-Agent-Beziehungen in der Regel nicht um die Alternativen Vertrauen *oder* Kontrolle gehen kann, sondern um das Finden des richtigen Verhältnisses von Vertrauen *und* Kontrolle. „Gute Corporate Governance zeichnet sich folglich dadurch aus, einerseits durch sinnvolle rechtliche und faktische Arrangements, bestehend aus Verfügungsrechten und Anreizsystemen, die Anreize oder Spielräume für opportunistisches Verhalten einzuschränken (...), andererseits aber genügend Spielraum zu gewähren, um zielkongruent im Sinne des Unternehmenserfolgs zu entscheiden“⁴⁴. Der optimale Kapitaleinsatz zur Gestaltung der Corporate Governance ergibt sich demnach aus einer Kombination der tatsächlich entstehenden Transaktionskosten für den Abbau von Informationsasymmetrien zwischen Principal und Agent sowie die Einschränkung und Kontrolle der Verfügungsrechte einerseits sowie den psychologischen und sozialen „Kosten“ verminderter Motivation beim Agenten durch ein Zuviel an Regulierung und Überwachung andererseits. Ein Optimum also, das die Argumente des auch heute noch prägenden Principal-Agent-Ansatzes zur Begründung der Corporate Governance ernst nimmt, während es diese den Motivlagen der realwirtschaftlichen Praxis annähert. Es ist diese integrierte Sichtweise – das richtige Maß an Vertrauen und Kontrolle unter Zugrundelegung der kontingenten Principal-Agent-Theorie sowie des Stewardship-Ansatzes –, die für das weitere Verständnis der Gestaltung von Corporate Governance-Mechanismen in Unternehmen grundlegend und für die Formung des Beziehungsgeflechts zwischen den Corporate Governance Funktionen Interne Revision, Risiko- und Compliance Management im weiteren Verlauf dieser Arbeit orientierungsstiftend sein soll.⁴⁵

⁴³ Mit dem Begriff der „begrenzten Rationalität“ (teils auch „beschränkte Rationalität“) wird die kognitive Einschränkung des Menschen bezeichnet, die Realität in ihrer Gänze zu erfassen, zu verarbeiten und demgemäß jederzeit optimal zu handeln. Ursächlich hierfür sind ein Mangel an Informationen, an Zeit oder schlicht Kompetenz zur vollständigen Einschätzung der Situation. Mit dem Konzept der begrenzten Rationalität (engl. „bounded rationality“) wird der in den Wirtschaftswissenschaften des 20. Jahrhundert vorherrschenden Fiktion des homo oeconomicus in wesentlichen Annahmen widersprochen. Vgl. Göbel, E. (2002), S. 109.

⁴⁴ Stiglbauer, M. (2010), S. 36.

⁴⁵ Vgl. Stiglbauer, M. (2010), S. 35f.

2.3 Entwicklung und Status Quo der Corporate Governance in Deutschland

2.3.1 Die historische Entwicklung der Corporate Governance

Die obigen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass die Beurteilung der Qualität einer Corporate Governance nicht zuletzt vom Standpunkt des Betrachters und dem Zeitpunkt der Betrachtung abhängig ist. Folglich ist das *Mysterium* guter Unternehmensführung und -kontrolle eng verknüpft mit der Entwicklungsgeschichte erwerbswirtschaftlicher Unternehmen selbst. Bevor daher auf die moderne Corporate Governance eingegangen wird, soll ein kurzer historischer Abriss die jahrhundertelange Evolution der Unternehmung zunächst als wirtschaftliche und später zunehmend als wirtschaftlich-rechtliche Einheit unter besonderer Berücksichtigung der relevanten gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen verdeutlichen.⁴⁶

2.3.1.1 Die historische Entwicklung der Corporate Governance bis zum 19. Jahrhundert

Während die vormittelalterlichen Unternehmen zuvorderst als Hausgewerbe bestanden, in denen Bauernfamilien mittels eigener handwerklicher Kenntnisse weitgehend Substitutionswirtschaft betrieben, prägte das Mittelalter zunehmend spezialisierte Handwerke. Vor diesem Hintergrund stieg die Bedeutung des Handels⁴⁷ für den Wohlstand einer Region und mithin das Spektrum der Verantwortung der Landesfürsten und deren Interesse an der Sicherung des Wirtschaftslebens als wesentlichem Bestandteil des Landfriedens. Damit wuchs allerdings auch der systematische Einfluss der Politik auf die sich konstituierende Wirtschaft: Straßen- und Flussrechte wurden vergütet, Konzessionen für Wochen- und Jahrmärkte erteilt, Normierungen bei Maßen und Münzen gesetzt sowie Steuern und Abgaben erhoben. Die beständige Suche der Landesfürsten nach weiteren Einnahmequellen führte zu einer Beschleunigung der Regulierung für Bauern, Handwerksbetriebe und Händler.⁴⁸ Aber

⁴⁶ Mit der Schilderung der historischen Entwicklung der Unternehmen soll vor allem deren Wandel von primär eigentümergeführten zu managergeführten Gesellschaften sowie die zunehmende Einflussnahme des Staates (und mittlerweile diverser Anspruchsgruppen) verdeutlicht werden. Für das weitere Verständnis der modernen Corporate Governance ist die Kenntnis dieser Entwicklung als Hintergrund zu verstehen.

⁴⁷ Bob Tricker schreibt hierzu „Corporate Governance is as old as trade“ und unterstreicht damit die Bedeutung des Handels für die Evolution der Corporate Governance. Unter Bezugnahme auf Shakespeare's „Kaufmann von Venedig“ fährt Tricker fort: „Shakespeare understood the challenges involved. Antonio, his Merchant of Venice, worried as he watched his ships sail out of sight. But his friends reminded him that he had entrusted the success of the venture and his fortune to others: no wonder he was worried.“ Tricker, R.I. (2012), S. 40.

⁴⁸ Vgl. Kellenbenz, H. (1977), S. 83 f.

auch die Akteure des Wirtschaftsgeschehens selbst nutzten ihre gewonnene Bedeutung und schlossen sich zusammen, um ihre Interessen besser sichern und durchsetzen zu können. Kaufleute gründeten Gilden, Handwerker schufen Zünfte, Zechen oder Innungen, um den Handel in ihrer Branche kontrollieren und sich vor der Konkurrenz durch fremde Handwerker schützen zu können. Die weitgehende Selbstverwaltung der Zünfte ermöglichte wiederum einen steigenden Einfluss der Wirtschaft auf die Politik – und erstmals ein auch in der Breite der Bevölkerung ankerndes Bewusstsein über die Möglichkeiten zur Selbstregulierung des zunehmend gemeinschaftlichen Wirtschaftslebens.⁴⁹

In die Zeit des Mittelalters fällt auch der Ursprung des heutzutage wieder häufiger zitierten „ehrbaren Kaufmanns“. Um die Interessen der Kaufmannsgilden zu wahren, wurden Verhaltensnormen entwickelt, die den Charakter freiwilliger Selbstverpflichtungen aufwiesen, bei deren Zuwiderhandlung jedoch gesellschaftliche Ächtung drohte. Neben praktischen Fähigkeiten wie Lesen, Schreiben und Rechnen sowie sozialen Kompetenzen gehörten hierzu auch ethische Tugenden wie Anstand, Verlässlichkeit und Aufrichtigkeit. Der Erfolg eines Kaufmanns wurde dadurch eng mit seiner Ehre und den diese Ehre begründenden Pflichten verknüpft.⁵⁰ Es ist bemerkenswert, nach Jahrhunderten der wirtschaftlichen Entwicklung festzustellen, wie aktuell die Eigenschaften, die ein ehrbarer Kaufmann im Mittelalter aufweisen sollte, auch heute (noch) sind.

Mit Beginn der Frühen Neuzeit entwickelten die absolutistischen Staaten Europas erstmals wirtschaftspolitische Ansätze, die rückblickend unter dem Begriff des Merkantilismus zusammengefasst werden. Begünstigt durch die noch im Mittelalter in Italien begonnene und als kommerzielle Revolution bezeichnete Entwicklung eines Bankwesens wuchs die Wirtschaft und damit ihre Bedeutung als Instrument der (Außen-)Politik zur Finanzierung aufwendiger Lebensstile der Herrschenden ebenso wie zur Generierung von Außenhandelsüberschüssen. Aber auch das einzelne Unternehmen als Ort der Leistungserstellung geriet zunehmend in den Fokus der Betrachtung, der Kaufmann gewann weiter an Bedeutung. Wenngleich der Merkantilismus noch keine systematische Wirtschaftswissenschaft hervorbrachte, so nahm er immerhin die ökonomischen Grundsätze der Lehre vom Betrieb in den Blick und entwi-

⁴⁹ Vgl. Kellenbenz, H. (1977), S. 111 f.

⁵⁰ Vgl. Lin-Hi, N. (2013), S. 5 f. (Internetquelle)

ckelte eine Sammlung praktischer Regeln für den geordneten Kaufmannsbetrieb, die Zeitgenossen gar als Kaufmannswissenschaft bezeichneten.⁵¹

Adam Smith war es schließlich, der mit seinem berühmten „Wealth of Nations“⁵² als dem vielleicht bedeutendsten und folgenreichsten nationalökonomischen Werk die Volkswirtschaftslehre als systematische Wissenschaft begründete.⁵³ Indem Smith das selbstbestimmte Individuum (statt den Staat) als Träger wirtschaftlichen Handelns identifizierte und freien Wettbewerb als Triebfeder gesellschaftlichen Wohlstands sah, verhalf er dem Liberalismus des bald beginnenden 19. Jahrhunderts zum Durchbruch.⁵⁴ In Kenntnis der Wirkungszusammenhänge der Wirtschaft des 18. Jahrhunderts erkannte Smith zudem bereits die sich aus der Trennung zwischen Kapitaleigentum und Kontrolle ergebenden Herausforderungen für Unternehmensführung und -kontrolle. In seinem berühmtesten Werk schrieb Smith 1776: „The directors of such [joint stock] companies, however, being the managers rather of other people's money than of their own, it cannot well be expected, that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private copartnery frequently watch over their own.“⁵⁵

Mit Eintritt in die Moderne wurden die merkantilen Bindungen und zünftigen Fessel durch konkrete wirtschaftliche Abhängigkeiten ersetzt. Das sich politisch Zug um Zug durchsetzende Prinzip der Gleichheit wurde durch die nahezu Maximierung des freien Unternehmertums gleichsam überholt, das im sprichwörtlichen „Manchester-Kapitalismus“ gegen Mitte des 19. Jahrhunderts seinen Höhepunkt fand. Gleichzeitig führten Erfindungen zu einer Beschleunigung der Wirtschaftsentwicklung, die alles bisher Gewesene in den Schatten stellte und der Zeit den Namen „Industrielle Revolution“⁵⁶ verlieh: Insbesondere die Erfindung der Dampfmaschine in deren erster Welle ab ca. 1800 sowie die technischen Innovationen, die Eisenbahn, Elektrotechnik und Dampfschiffe zur Marktreife brachten ab ca. 1840 begünstigten den Wandel von der Manufaktur zur Massenfertigung in arbeitsteilig organisierten Fabriken, in denen die Technologie ins Zentrum rückte.⁵⁷ Mit der gestiegenen äußeren und inneren

⁵¹ Vgl. Walter, R. (2011), S. 44 f.

⁵² Der vollständige Titel lautet: „An Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations“.

⁵³ Vgl. Hart, M. (2003), S. 221.

⁵⁴ Vgl. Walter, R. (2011), S. 55.

⁵⁵ Smith, A. (1776), S. 700.

⁵⁶ Mit dem Begriff „Industrielle Revolution“ wird hier die tiefgreifende und nachhaltige Veränderung der Produktions- und Arbeitsbedingungen bezeichnet, die sich – von England ausgehend – im Zeitraum zwischen 1770 und 1870 vollzog. Vgl. Landes, D. (1998), S. 211 f.

⁵⁷ In seinem Buch „Wohlstand und Armut der Nationen“ schildert David Landes den viele Jahre dauernden Prozess von der Innovation zur Marktreife am Beispiel der Dampfmaschine besonders anschaulich. Deren erste Anfänge gehen zwar bereits auf das Jahr 1698 zurück, aber erst ca. 200

Komplexität stieg wiederum die Notwendigkeit, die größer gewordenen Unternehmen zu ordnen – Zeitvorgaben wurden betrieben, Betriebsordnungen wurden erstellt. Die Unternehmen der Moderne mussten mehr denn je nach innen wie nach außen professionell geführt werden.

Mit der erhöhten Mobilität und dem Übergang zur Massenproduktion stieg auch die Notwendigkeit für Unternehmen, Investitionen extern zu finanzieren. Bis Mitte des 19. Jahrhunderts war die weit überwiegende Form der Kapitalbeschaffung – trotz des sich langsam entwickelnden Bankwesens – die Selbstfinanzierung durch Gewinthesaurierung gewesen. Allmählich wuchs nun der Kapitalmarkt und mit ihm die Möglichkeit zur Eigenkapitalbeteiligung über Aktienemissionen oder zur Fremdkapitalfinanzierung über Kredite. Doch es dauerte noch bis zur zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts, dass die Anzahl an Kreditinstituten gestiegen, die Transparenz auf dem Kapitalmarkt ausreichend und die Kreditneigung vieler Unternehmer groß genug war, dass die Fremdfinanzierung zu einem wesentlichen Treiber des weiteren Wachstums werden konnte. Die in Deutschland noch heute bekannten Namen großer Kreditinstitute zeugen von der Gründungswelle im Bankenwesen: Deutsche Bank, gegründet 1870, Commerzbank, gegründet 1870, Dresdner Bank, gegründet 1872. Durch politische Liberalisierungen wurde diese Entwicklung überhaupt erst möglich. Der Abbau von Zollschränken innerhalb des Deutschen Reichs erleichterte den Handel und die Abschaffung des Konzessionszwangs für Aktiengesellschaften im Jahr 1870 erhöhte die Anzahl der Neugründung von Aktiengesellschaften – nicht zuletzt Banken. Mit der zunehmenden Kapitalverflechtung und der abnehmenden staatlichen Kontrolle bedurfte es verbesserter privatwirtschaftlicher Mechanismen zur Überwachung von Unternehmen. Das Allgemeine Deutsche Handelsgesetzbuch von 1861 sowie die 1. Aktienrechtsnovelle aus dem Jahr 1870 forderten die Etablierung eines Aufsichtsrates zur Kontrolle der Unternehmensführung und führten das Trennungsmodell von Leitungs- und Kontrollorgan in seinen Grundzügen ein.⁵⁸ Das Aktienrecht wurde immer mehr zum Instrument der Transparenz und Kontrolle im Verhältnis zwischen Unternehmen und Bank sowie zwischen angestelltem Management und Eigentümer.⁵⁹ Schließlich verpflichtete der Gesetzgeber die Unternehmen mit der Einführung diverser Sozialversicherungen – beispielhaft der Gesetzlichen Krankenversicherung 1883,

Jahre später war ihre Funktionsweise soweit optimiert, dass ihre Entwicklung als abgeschlossen gelten konnte. Vgl. Landes, D. (1998), S. 205 f.

⁵⁸ Vgl. Macharzina, K., Wolf, J. (2010), S. 134.

⁵⁹ Neben der 1. Aktienrechtsnovelle im Jahr 1870 erwähnt Abelshäuser die 2. Aktienrechtsnovelle von 1884 sowie die handels- und kartellrechtlichen Normen aus dem Jahr 1897 als wesentliche Schritte auf dem Weg zur institutionellen Rahmensetzung in der sich entwickelnden korporativen Marktwirtschaft. Vgl. Abelshäuser, W. (2011), S. 31.

der Gesetzlichen Unfallversicherung 1884 und der Gesetzlichen Invaliditäts- und Alterssicherung 1889 – zur Beteiligung an der Risikovorsorge der Arbeitnehmer.⁶⁰ Waren Unternehmen also zu Beginn des 19. Jahrhunderts noch primär lokal tätige, in Manufakturen fertigende Kleinunternehmen gewesen, die stets nur so viel Kapital investieren konnten, wie sie zuvor Gewinn generiert hatten, so waren sie keine hundert Jahre später – wenn es sie noch gab – nicht selten durch Fusionen zu industriellen Großunternehmen verschmolzen, die in Fabriken Massenproduktion für den nationalen und zuweilen internationalen Markt betrieben, den Kapitalmarkt zur Finanzierung der kapitalintensiven Produktionsmittel benötigten, den Arbeitnehmer als Inhaber von Rechten anzuerkennen hatten und der Erbarmungslosigkeit der Produktivitätspeitsche ausgesetzt waren. Während das 19. Jahrhundert die Welt also einerseits enger zusammengebracht, verkleinert und mit Blick auf Leistungserstellung und Güterhandel homogenisiert hatte, so war andererseits die Kluft zwischen Arm und Reich, industrialisierten und noch landwirtschaftlich geprägten Nationen, Gewinnern und Verlierern auf eine bisher unbekannte Weise gewachsen.⁶¹ Es war diese Rasanz der Entwicklung, die Ökonomisierung der industriellen Fertigung, die auch als Geburtsstunde der systematischen Entwicklung von Theorien der Unternehmensführung betrachtet werden kann. Einer Entwicklung, die mehr denn je Fragen der professionellen Unternehmensführung und -kontrolle in den Blickpunkt rückte.

2.3.1.2 Die historische Entwicklung⁶² der Corporate Governance im 20. Jahrhundert

Das erste Drittel des 20. Jahrhunderts ist vor allem eine Zeit der politischen und wirtschaftlichen Instabilität. Im Zuge der Mobilmachung sowie während des gesamten 1. Weltkriegs wurde die deutsche Marktwirtschaft auf eine Kriegswirtschaft umgestellt, deren vorrangige Aufgabe in der Versorgung des Militärs mit kriegswichtigen Gütern und der Aufrechterhaltung der Ernährung der Zivilbevölkerung lag. Der daraus resultierende Rückgang der Produktion ziviler Güter, die Einberufung qualifizierter Arbeitskräfte und der ab Beginn des Krieges zu verzeichnende weitgehende Abbruch internationaler Wirtschaftsbeziehungen führten zu einer erheblichen Verschlechte-

⁶⁰ So mussten Arbeitgeber von Anbeginn ein Drittel der Beiträge zur Gesetzlichen Krankenversicherung und die Hälfte der Beiträge zur Invaliditäts- und Alterssicherung tragen. Die Beiträge zur Unfallversicherung wurden gar ausschließlich durch die Unternehmen finanziert. Vgl. Walter, R. (2011), S. 140.

⁶¹ Vgl. Landes, D. (1998), S. 212.

⁶² Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die Entwicklung der Corporate Governance in Deutschland. Für eine Erweiterung dieser Perspektive um den angloamerikanischen Raum, siehe Cheffins, B. (2013), S. 46f. Eine komparative Analyse der Corporate Governance findet sich bei Aguilera, R. et al. (2013), S. 23f.

rung der Produktionsbedingungen und der nachhaltigen Störung des gesamtwirtschaftlichen Systems.⁶³ Bereits während des Krieges hatte es massive staatliche Eingriffe in die Wirtschaft zur Finanzierung der Kriegskosten gegeben. Die infolge des Versailler Vertrages von 1919 vereinbarten Reparationszahlungen, die Abtretung von Gebieten und der weitgehende Ausschluss Deutschlands aus dem internationalen Handel verschärften die wirtschaftliche Situation weiter, so dass die Emission von Kriegsanleihen sowie die staatlich verordnete Ausweitung der Geldmenge zur Begleichung der Kriegsschulden geldentwertende Tendenzen beförderte, die in der Inflation⁶⁴ des Jahre 1923 gipfelte.⁶⁵

Weitere wirtschaftspolitische Interventionen beförderten den Strukturwandel Deutschlands in den 1920'er Jahren. Während die deutsche Landwirtschaft angesichts des zugenommenen internationalen Wettbewerbs an Bedeutung verlor, wurde die Industrie mithilfe staatlicher Subventionen, bspw. im Wohnungsbau, gefördert. Im Ergebnis des zunehmenden internationalen Wettbewerbs sowie der schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen kam es in den 1920'er Jahren verstärkt zu Kartellbildungen. Diesen wurde im Jahr 1923 mit einer Verordnung begegnet, die den Missbrauch wirtschaftlicher Machtstellung zu verhindern suchte und diverse Bestimmungen des BGB modifizierte.⁶⁶ Die nun durch internationale Unterstützung, insbesondere aus den USA, möglich gewordene wirtschaftliche Konsolidierung ermöglichte ab 1925 eine Periode, die später als die „Goldenen Zwanziger“ bezeichnet wurde – wobei hiermit weniger wirtschaftliche Prosperität als vielmehr kulturelle Vielfalt gemeint war. Umgekehrt führte die amerikanische Aufbauhilfe aber auch zu einer Verflechtung auf Güter- und Kapitalmärkten, die eine erhöhte internationale Ansteckungsgefahr der nach wie vor instabilen deutschen Wirtschaft mit sich brachte und diese im Jahr 1929 mit voller Wucht traf.⁶⁷ Die infolge eines kurzen Aufschwungs

⁶³ So sehr die Ausrichtung einer Wirtschaft auf den Krieg das gesamtwirtschaftliche System stören und zu Unterversorgung in einigen Bereichen führen kann, so kann sie andererseits auch zu technischen Fortschritten in spezifischen Branchen führen. So führte die Entwicklung von geländegängigen Fahrzeugen für den Einsatz im 1. Weltkrieg (z.B. Panzer und Zugmaschinen) und deren Übertragung auf die zivile Wirtschaft nach dem Krieg zu einer Erhöhung der Produktivität in der Landwirtschaft (z.B. Traktoren und Mährescher). Vgl. Kellenbenz, H. (1981), S. 324.

⁶⁴ Walter bemerkt hierzu, dass es bereits in früheren Jahrhunderten Preisauftriebe gegeben hatte. Diese waren jedoch stets Ausdruck von Güterknappheit gewesen, nicht die Folge der massiven staatlich verordneten Ausweitung der Geldmenge. Vor diesem Hintergrund schlussfolgert Walter, dass das Phänomen der Inflation der Bevölkerung zu Beginn des 20. Jahrhunderts schlicht unbekannt und die negative Konsequenz dieser Wirtschaftspolitik fremd war. Vgl. Walter, R. (2011), S. 161.

⁶⁵ Vgl. Walter, R. (2011), S. 142 f.

⁶⁶ Vgl. Kellenbenz, H. (1981), S. 356.

⁶⁷ Besonders eindrücklich schildert André Kostolany die Ereignisse des Oktober 1929. Vgl. hierzu Kostolany, A. (2000), S. 152 f.

aufgebauten Überkapazitäten in der US-amerikanischen Wirtschaft, eine Überhitzung der Konjunktur und unrealistische Gewinnerwartungen an den Börsen trafen im Herbst 1929 auf erste Anzeichen stockenden Absatzes und führten von Oktober desselben Jahres bis 1932 auch in Deutschland zu einem gesamtwirtschaftlichen Abschwung, der als große Depression bekannt geworden ist. So sank die deutsche Industrieproduktion bis 1932 um 55 %, verdoppelte sich die Anzahl der Insolvenzen und stieg die Arbeitslosenzahl von 1 Million in 1927 auf 4,5 Millionen im Jahr 1932.⁶⁸ Damit war Anfang der 1930'er Jahre jeder dritte Deutsche arbeitslos.

Aus der Perspektive der Unternehmensführung bot das erste Drittel des 20. Jahrhunderts äußerst schwierige Rahmenbedingungen, die andererseits die systematische Entwicklung von Theorien der Unternehmensführung begünstigten. Das in dieser Phase vorherrschende Konzept war Taylors Modell der wissenschaftlichen Betriebsführung. Im Zusammenhang mit der Konsolidierung in zahlreichen Branchen entstanden immer größere Wirtschaftsunternehmen, deren interne Abläufe einer Professionalisierung bedurften. Mithilfe wachsender Verwaltungsapparate wurde vor allem die Optimierung der administrativen und technischen Prozesse – bspw. mithilfe von Zeitnahmen und Bewegungsstudien – in den Blick genommen. Dadurch sollten unproduktive Zeiten verringert, der Leistungserstellungsprozess insgesamt berechenbar gemacht und Stückkostensenkungen erreicht werden.⁶⁹

In den 1930'er Jahren wurde die aktive Wirtschaftspolitik ausgeweitet. Während unter Reichskanzler Brüning zunächst versucht worden war, mithilfe von massiven Eingriffen in die Mechanismen der Marktwirtschaft in Form von Notverordnungen einen ausgeglichenen Staatshaushalt zu erreichen, zielten spätere Regierungen darauf ab, die Wirtschaft durch Arbeitsbeschaffungsprogramme, Staatsaufträge und öffentliche Investitionen anzukurbeln. Mit Machtübernahme durch die Nationalsozialisten wurden die staatlichen Investitionen in politisch-strategische Projekte – hier vor allem der Ausbau der Rüstungsindustrie – massiv erhöht. Neben direkten Maßnahmen erfolgte eine indirekte fiskalpolitische Wirtschaftsförderung bspw. durch Steuererleichterungen beim Autokauf. Darüber hinaus wurden detaillierte staatliche Vorgaben für die Wirtschaft erlassen, die eine Mindestquote von Arbeitslosen bei Neueinstellungen ebenso umfassten wie die Festlegung von Preisen und Preisspannen in Landwirtschaft, Handwerk, Industrie und Handel. Entsprechend der Lehren des Taylorismus

⁶⁸ Vgl. Walter, R. (2011), S. 183.

⁶⁹ Beispielhaft für diese Phase in der systematischen Entwicklung von Theorien der Unternehmensführung ist Henry Fords Modell der Ökonomisierung der industriellen Fertigung, mit dessen Methodik es ihm gelang, Massenproduktion in Fließbandfertigung zu realisieren.

und im Interesse der an Einfluss gewinnenden politischen Führung wurden Typisierung und Normung gewissermaßen staatlich verordnet, wodurch die Rationalisierung tatsächlich zum Teil erhebliche Produktivitätssteigerungen generierte. Durch die gezielte, den politischen Zielen der Nationalsozialisten dienende Zuteilung von Rohstoffen, die Festsetzung von Preisen und die Definition von Regeln im Handel wurde spätestens Mitte der 1930'er Jahre eine vollständige Kontrolle der deutschen Wirtschaft durch die Politik erreicht.⁷⁰ Dem nahezu völligen Abbau der Arbeitslosigkeit bis Ende der 1930'er Jahre und dem realwirtschaftlichen Aufschwung steht die erhebliche Erhöhung des Haushaltsdefizits gegenüber. Die überwiegende Kreditfinanzierung der positiven Wirtschaftsentwicklung mit dem Ziel der Autarkie im Bereich der Lebensmittel- und Rohstoffindustrie unterlag dem Primat der Politik des Nationalsozialismus, der die Wirtschaft von Anbeginn auf Kriegsfähigkeit trimmte. Die Kosten der Vorbereitung und Durchführung des avisierten Angriffskrieges sollten durch die Besiegten später beglichen werden. Der tatsächliche Preis indes war viel höher.⁷¹

Das offizielle Ende des 2. Weltkrieges am 8. Mai 1945 bedeutete für Deutschland in politischer sowie wirtschaftlicher Hinsicht einen Neuanfang. Anders als nach dem 1. Weltkrieg jedoch bestand das Ziel insbesondere der USA diesmal in einem Wiederaufbau sowohl Deutschlands als auch Europas sowie deren Integration in ein westliches System des politischen Liberalismus und der Marktwirtschaft. Die Unvereinbarkeit dieses Ziels mit den Absichten der Sowjetunion führte letztlich dazu, dass die jeweiligen Besatzungszonen auch in wirtschaftspolitischer Hinsicht getrennte Wege gingen und vier Jahre später zwei deutsche Staaten entstanden.⁷² Während die spätere DDR enorme Reparationslasten gegenüber der Sowjetunion zu tragen hatte, erhielt die spätere BRD umfangreiche wirtschaftliche Unterstützung. Hatte diese in den ersten Nachkriegsjahren primär aus Soforthilfe zur Sicherung der Ernährung der Bevölkerung bestanden, ging die Aufbauhilfe ab 1948 durch den Marshall-Plan in ein strukturiertes und nachhaltig ausgerichtetes Programm mit politischen, ideologischen und wirtschaftlichen Zielen über. Der durch den US-amerikanischen Außenminister George Marshall begründete Plan beinhaltete das für damalige Verhältnisse immense Finanzvolumen von ca. 15 Milliarden US-Dollar, von denen (West-)Deutschland ca. 1,6 Milliarden US-Dollar erhielt, während der restliche Umfang an andere westeuropäische Staaten ging. Wenngleich die deutsche Bundesregierung in den folgenden

⁷⁰ Kellenbenz spricht von einer völligen Gleichschaltung der Spitzenverbände der Wirtschaft mit dem Ziel, diese im Sinne der Autarkiebestrebungen der Nationalsozialisten dienstbar zu machen. Vgl. Kellenbenz, H. (1981), S. 370.

⁷¹ Vgl. Walter, R. (2011), S. 223.

⁷² Aufgrund deren Kontinuität für das heutige Wirtschaftssystem wird an dieser Stelle ausschließlich auf die Entwicklung in der BRD eingegangen.

Jahren die mit dem Marshall-Plan verknüpfte Ideologie der freien Marktwirtschaft nach US-amerikanischem Vorbild um ein dichtes Netz an Sozialgesetzgebung ergänzte, kann kein Zweifel daran bestehen, dass dieser Plan als Grundstein der ab den 1950'er Jahren einsetzenden positiven Wirtschaftsentwicklung gelten kann, die rückblickend auch als „Wirtschaftswunder“ bezeichnet wird.⁷³ Ab den 1970'er Jahren nahm diese Dynamik merklich ab, Arbeitslosigkeit und Inflation stiegen. Auf die erste Ölkrise 1973 reagierte die Bundesregierung mit aktiven wirtschaftspolitischen Maßnahmen, direkten Investitionen und indirekten Anreizen wie verbesserten Abschreibungsmöglichkeiten und Steuernachlässen. Damit nahmen allerdings auch Staatsquote und Staatsverschuldung zu. Die Entkoppelung des Wechselkurses der DM gegenüber dem US-Dollar wurde aufgegeben, wodurch die exportorientierte deutsche Wirtschaft Vorteile im internationalen Wettbewerb erlangte.⁷⁴

Für Unternehmen bedeutete diese Konstellation Chance und Gefahr zugleich. Mit dem Übergang der weitgehend staatlich gelenkten Wirtschaft während des Nationalsozialismus zur Marktwirtschaft der Bundesrepublik stieg der internationale Wettbewerbsdruck und mit ihm der Konzentrationsprozess in der deutschen Unternehmenslandschaft. Parallel zu der sich verdichtenden Sozialgesetzgebung nahmen zudem die Ansprüche der Arbeitnehmer an die sie beschäftigenden Unternehmen zu. So wuchs in Wirtschaftstheorie und –Praxis die Erkenntnis um die Bedeutung der psychischen und sozialen Begleitphänomene der Arbeit – und mit ihr das Wissen um die Signifikanz zwischenmenschlicher Beziehungen für das Leistungsangebot des Einzelnen wie für die Produktivität eines Betriebes an sich. Anders ausgedrückt: Aus der Perspektive der Corporate Governance wurde die Rolle des Mitarbeiters als anspruchsberechtigter Stakeholder gestärkt.⁷⁵ Mit der gestiegenen Bedeutung des internationalen Wettbewerbs sowie den zunehmend artikulierten Bedürfnissen verschiedener Stakeholder reifte schließlich die Einsicht, dass ein Unternehmen als offenes, in diversen Austauschbeziehungen befindliches System zu betrachten sei – eine Einsicht, die für das heutige Verständnis der Corporate Governance von grundlegender Bedeutung ist. Bevor auf dieses näher eingegangen wird, soll die Betrachtung

⁷³ Abelshäuser betont, dass der Wiederaufbau der BRD nicht erst mit dem Marshall-Plan, sondern bereits 1947 mit der Ankurbelung der Kohleförderung, Care-Paketen und weiteren Instrumenten begann. Aufgrund dessen Bedeutung für die systematische Wirtschaftsentwicklung des Landes wird der Marshall-Plan daher stellvertretend für eine Vielzahl wirtschaftspolitischer Maßnahmen genannt. Vgl. Abelshäuser, W. (2011), S. 13

⁷⁴ Vgl. Walter, R. (2011), S. 271.

⁷⁵ In der Entwicklung der Theorien der Unternehmensführung ist hier vor allem die Human-Relations-Bewegung zu nennen, deren industriesoziologische Forschung die Grundlagen für die Ergänzung des Taylorismus um den „Faktor der menschlichen Beziehung“ schuf. Berühmte Vertreter dieser Schule sind u.a. Douglas McGregor sowie Frederik Herzberg.

tung der historischen Entwicklung der Corporate Governance vom Mittelalter bis zum 20. Jahrhundert abschließend resümiert werden.

2.3.1.3 *Schlussfolgerungen zur historischen Entwicklung der Corporate Governance*

Wenn im vorangegangenen Abschnitt von der historischen Entwicklung der Corporate Governance vom Mittelalter bis zur Gegenwart gesprochen wird, so ist dies einerseits mit einem Augenzwinkern erfolgt, besitzt andererseits aber auch einen wahren Kern. Natürlich (und offenkundig) können wir mit Blick auf den Zeitraum bis zum Ende des 19. Jahrhunderts nicht von systematischen Modellen der Unternehmensführung und -kontrolle sprechen. Diese entstanden erst mit der Ökonomisierung der industriellen Fertigung zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Andererseits zeigt die Reflexion der (deutschen) Wirtschaftsgeschichte doch eindrücklich, welche Entwicklungen zunächst durchschritten werden mussten, um zu unserem heutigen (im Einzelnen kontrovers diskutierten, aber im Kern geteilten) Verständnis guter Unternehmensführung zu gelangen:

- So wird zum einen deutlich, wie die zunehmende Bedeutung der Wirtschaft als Macht im Staat den Grad der Regulierung durch die politisch Herrschenden intensivierte.
- Es zeigt sich, zweitens, dass die mehr und mehr arbeitsteilig tätigen Bauern, Handwerker, Händler und Kaufleute ihrer gestiegenen Bedeutung durch Selbstorganisation Ausdruck verliehen, um Interessen wahren und durchsetzen zu können.
- Drittens schufen die neuen Möglichkeiten des Wachstums durch Fremdfinanzierung Notwendigkeiten zur Rechenschaft – gegenüber dem sich konstituierenden Bank- und Kreditwesen ebenso wie gegenüber Anteilseignern.
- Spätestens mit der einsetzenden Industrialisierung erfolgte, viertens, die Trennung zwischen Kapitaleigentum und Unternehmensführung, was unternehmensinterne und regulatorische Erfordernisse zur Transparenz und Kontrolle des handelnden Managements mit sich brachte.⁷⁶
- Fünftens und abschließend zeigt die historische Herleitung der Corporate Governance die insbesondere im 20. Jahrhundert zugenommene Differenzierung der Gruppe der (potenziellen) Anspruchsberechtigten an Unternehmen, die auch dadurch immer komplexer wurden.

⁷⁶ Allein im Zeitraum 1972 bis 2004 soll empirischen Studien zufolge der Anteil der managergeführten Unternehmen von 50 auf 74 Prozent gestiegen sein. Vgl. Macharzina, K., Wolf, J. (2010), S. 134.

Die folgende Darstellung veranschaulicht diese Entwicklung entlang der geschichtlichen Epochen:



Abb. 3: Die Entwicklung der Corporate Governance⁷⁷

Zusammenfassend sind es also fünf Schlussfolgerungen, die sich aus dem Gesagten herleiten lassen und unsere heutige Corporate Governance beeinflusst haben: Politische Regulierung, Selbstorganisation, Rechenschaft, Kontrolle und Transparenz sowie Stakeholder-Orientierung. Insofern sind unsere heutigen Anforderungen an gute Unternehmensführung und -kontrolle tatsächlich das Ergebnis einer mehrere Jahrhunderte umfassenden Entwicklung, deren aktueller Stand eben auch lediglich vorläufig sein mag.

2.3.2 Die Entwicklung der modernen Corporate Governance⁷⁸

2.3.2.1 Hintergründe für die Entwicklung der modernen Corporate Governance

Die Entwicklung der modernen Corporate Governance ist vor allem die Geschichte einer Aneinanderreihung von Reaktionen auf augenfällig gewordene Defizite der Unternehmensführung und -kontrolle in der realwirtschaftlichen Praxis. Drei eng miteinander in Beziehung stehende Hintergründe⁷⁹ haben diese Entwicklung beschleunigt

⁷⁷ Eigene Darstellung.

⁷⁸ Der Begriff „moderne Corporate Governance“ wird in der vorliegenden Arbeit verwendet, um die Entwicklungen in der Debatte um Modelle der Unternehmensführung und -kontrolle seit Anfang der 1990'er Jahre in den Blick zu nehmen und damit – auch im Sinne einer Schwerpunktsetzung – von der historischen Entwicklung der Corporate Governance abzugrenzen.

⁷⁹ Hilb differenziert diese beiden Hintergründe weiter aus. Er spricht von technologischen, wirtschaftlichen, risikobewussten und sozialen Ursachen für die Krise der Corporate Governance. Für den hier diskutierten Sinnzusammenhang sind die Ursachen für die zugenommene Befassung mit Fra-

und der Debatte um die angemessene Führung und Aufsicht von Unternehmen neue Nahrung verliehen:

Zum einen waren es teils spektakuläre Unternehmensinsolvenzen, die das Vertrauen in die Selbstregulierungsfähigkeit der Wirtschaft erschütterten und die Notwendigkeit verdeutlichten, Unternehmensführung und -kontrolle zu professionalisieren. Beispielhaft steht für den deutschen Raum die Insolvenz des Bauunternehmens Philipp Holzmann AG im Jahr 2002. Das 150 Jahre alte weltweit tätige Bauunternehmen, das zu Hochzeiten mit über 40.000 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von über 13 Mrd. DM erwirtschaftete, wurde im Jahr 1999 zwar zunächst durch politische Intervention medienwirksam „gerettet“, musste dann aber im Jahr 2002 – auch aufgrund der einsetzenden Krise in der Baubranche – endgültig Insolvenz anmelden. Aus der Perspektive der Corporate Governance ist die Insolvenz der Philipp Holzmann AG⁸⁰ vor allem deshalb interessant, weil diese zumindest in der medialen Nachlese als das Ergebnis jahrelangen Missmanagements bei der Führung und Überwachung von Bauprojekten interpretiert wurde – Projekte, die im Einzelnen unprofitabel und in der Summe ursächlich waren für die letztendliche Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung des Baukonzerns.⁸¹

Im internationalen Raum war es u.a. der Skandal um den US-amerikanischen Energiekonzern Enron im Jahr 2002, welcher die Debatte um angemessene Mechanismen für Unternehmensführung und -überwachung befeuerte. Das Anfang des Jahrtausends weltweit führende Energieunternehmen mit mehr als 20.000 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von über 100 Mrd. US-Dollar „steht für einen der größten Korruptions- und Betrugsskandale der US-Wirtschaftsgeschichte“⁸². Mittels systematischer Bilanzfälschung waren Verluste verschleiert sowie Gewinne und Eigenkapital zu hoch ausgewiesen worden. Vor allem aber waren es die massiven und in die Breite der Gesellschaft wirkenden Konsequenzen⁸³ dieses Betrugsskandals, die Enron zum Symbol defizitärer Corporate Governance haben werden lassen.

gen der Unternehmensführung und -kontrolle durch die ausgeführten Hintergründe jedoch hinreichend benannt. Vgl. Hilb, M. (2009), S. 3f.

⁸⁰ Weitere Beispiele aus Deutschland, welche die Corporate Governance Debatte in Deutschland beförderten, waren die Insolvenz der Metallgesellschaft AG, die infolge von Fehlspekulationen in Öl nahezu ihr gesamtes Vermögen verlor, sowie die Flortex AG und die Balsam AG, die über Jahre hinweg fast nur Luftgeschäfte verbuchten, tatsächlich nicht existente Gewinne auswiesen und auch ausschütteten. Vgl. Lutter, M. (2009), S. 124f.

⁸¹ Vgl. Manager Magazin (2001).

⁸² Stiftung Weltethos (2009).

⁸³ Gemeint sind hiermit der Verlust Tausender Arbeitsplätze, die Vernichtung mehrerer Milliarden US-Dollar an Börsenwert, der damit in Zusammenhang stehende Verlust der Altersvorsorge von Mitar-

Neben den beispielhaft genannten Insolvenzen einzelner Großunternehmen hat der folgende zweite Hintergrund die Corporate Governance Debatte ebenfalls befördert: Waren im Jahr 1992 in Deutschland noch 10.920 Unternehmensinsolvenzen registriert worden, so war diese Zahl zehn Jahre später bereits auf 37.579 gestiegen.⁸⁴ Die Ursachen für diesen Anstieg sind vielgestaltig und liegen sowohl in unternehmensexternen als auch in unternehmensinternen Tatsachen begründet. In der Tat suggerieren Statistiken, dass die Mehrzahl der Unternehmensinsolvenzen auf interne Defizite – hier vor allem mangelnde Risikoversorge und Managementschwächen – zurück zu führen sei. Gleichwohl sind Insolvenzen stets auch Ausdruck konjunktureller Entwicklungen, die durch einzelne Unternehmen nur bedingt beeinflusst werden können. Wenngleich jeder einzelne Konkurs also unterschiedliche Ursachen haben mag, so hat der kontinuierliche Zuwachs an Insolvenzen die Notwendigkeit zur Etablierung von Mechanismen, welche die langfristige Existenzsicherung von Unternehmen zum Ziel haben, verdeutlicht.

Unabhängig von augenfällig gewordenen Defiziten der Unternehmensführung und -kontrolle in der Praxis gibt es einen dritten Hintergrund für die verstärkte Befassung mit Fragen der Corporate Governance: die Globalisierung. Der zunehmende Abbau politisch gesetzter Handelsschranken, die internationale Mobilisierung des Produktionsfaktors Kapital und vor allem die Entwicklung neuer Technologien für weltweite Kommunikation und Handel – hier vor allem das Internet – haben die internationale Orientierung von Unternehmen beschleunigt und Unterschiede zwischen den jeweiligen nationalen Corporate Governance Modellen transparent gemacht.⁸⁵ Angesichts des berechtigten Interesses gerade international agierender Unternehmen, mittels eines konsistenten Systems der Unternehmensführung und -kontrolle die unterschiedlichen nationalen Corporate Governance-Vorschriften zu erfüllen, hat die vergleichende Befassung mit den diversen Modellen der Corporate Governance einen erhöhten Stellenwert in den Wirtschaftswissenschaften erlangt und die Debatte um die Systemkonkurrenz befördert.

2.3.2.2 *Wesentliche Reaktionen & Tendenzen der modernen Corporate Governance*

In Anbetracht der oben geschilderten Entwicklungen sahen sich Ende der 1990'er Jahre die jeweiligen nationalen Gesetzgeber ebenso wie supranationale Organisati-

beitern und Privatanlegern sowie der massiven Verstrickung von Banken und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in den Betrugsskandal. Vgl. Stiftung Weltethos (2009).

⁸⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2013).

⁸⁵ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2013).

onen gefordert, Unternehmensführung und -kontrolle mittels geeigneter Gesetze sowie Initiativen auf der Ebene von „soft law“ zu professionalisieren. Angesichts der aufgeführten kritischen Anlässe konzentrierte sich der Gesetzgeber dabei primär auf die Etablierung formaler Anforderungen juristischer und finanzwirtschaftlicher Art.⁸⁶ Kern dieser regulatorischen Initiativen war zum einen die Etablierung von Kontroll- und Transparenzregeln mit dem Ziel, die unternehmerischen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu klären. Zum anderen verfolgten diese Entwicklungen das Ziel, die Stabilität von Unternehmen zu erhöhen, indem diese verpflichtet wurden, Risikofrüherkennungssysteme zu etablieren, die in der Lage sind, Risiken zu identifizieren und durch Initiierung geeigneter Risikosteuerungsmaßnahmen abzuwenden.

Aufgrund ihrer grundlegenden Bedeutung für das heutige Verständnis der Corporate Governance werden die wichtigsten regulatorischen Initiativen im Folgenden zusammengefasst.

2.3.2.3 Supranationale Initiativen zur Verbesserung der Corporate Governance

2.3.2.3.1 OECD-Grundsätze der Corporate Governance

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) hat es sich zum Ziel gesetzt, eine Politik zu fördern, die darauf ausgerichtet ist, „eine optimale Wirtschaftsentwicklung (...) sowie einen steigenden Lebensstandard“ zu erreichen und damit „zu einem gesunden wirtschaftlichen Wachstum beizutragen“⁸⁷. In Entsprechung dieses Selbstverständnisses wurden im Jahr 1999 die OECD-Grundsätze der Corporate Governance erstmals vorgestellt und zuletzt im Jahr 2004 gründlich überarbeitet. Die Grundsätze, welche die OECD selbst als Orientierungshilfen für entsprechende Gesetzesinitiativen in OECD-Mitglieds- und Nichtmitgliedsstaaten interpretiert, weisen zwar keinen rechtsverbindlichen Charakter auf.⁸⁸ Jedoch beinhalten sie – auch als Ergebnis mehrjähriger internationaler Konsultationen – Empfehlungen, deren Wirkung auf die jeweiligen nationalen Regulierungsansätze ebenso erheblich gewesen sein dürfte, wie auf die Herausbildung des derzeitigen Verständnisses über Grundsätze guter Unternehmensführung bei privatwirtschaftlichen Marktteilnehmern.

⁸⁶ Malik, F. (2008), S. 17.

⁸⁷ OECD (2004), S. 2

⁸⁸ Vgl. OECD (2004), S. 4

Inhaltlich fokussieren die OECD-Grundsätze auf „diejenigen Corporate-Governance-Probleme, die durch die Trennung zwischen Kapitaleigentum und Kontrolle bedingt sind“⁸⁹. Deutlich wird dies an der gewählten Akzentuierung, namentlich der Benennung der Aufgaben und der Trennung der Verantwortlichkeiten von Unternehmensführung und Aufsichtsorgan (Grundsätze 1 und 6), der Wahrung der Aktionärsrechte (Grundsätze 2 und 3) und der Pflicht zur Offenlegung wesentlicher Informationen (Grundsatz 5). Ergänzt wird diese Schwerpunktsetzung um den vierten Grundsatz der Stakeholder-Orientierung, mit dem „das Ziel der Schaffung von Wohlstand und Arbeitsplätzen“⁹⁰ zum Ausdruck gebracht wird. Im Ergebnis können die OECD-Grundsätze daher als supranationale Initiative zur Präzisierung der Kontroll- und Transparenzregeln im Unternehmenskontext bezeichnet werden.

2.3.2.3.2 Corporate Governance Initiativen der Europäischen Union

Im Jahr 2011 veröffentlichte die Europäische Kommission ein Diskussionspapier mit dem Titel „Europäischer Corporate Governance-Rahmen“.⁹¹ Das Dokument sollte als Diskussionsgrundlage dienen und im Ergebnis ein gemeinsames Verständnis darüber erzielen helfen, wie der Corporate Governance Rahmen für europäische Unternehmen verbessert werden könnte.⁹² Das Diskussionspapier, auch „Grünbuch“ genannt, beschäftigt sich im Schwerpunkt mit drei Themengebieten, die nach Ansicht der EU-Kommission den Kern der Corporate Governance konstituieren⁹³:

- Im mit „Verwaltungsrat“ betitelten ersten Kapitel geht es vor allem um Fragen der Zusammensetzung, Zusammenarbeit und Beurteilung sowie Vergütung des Aufsichtsgremiums.
- Das zweite Kapitel mit dem Titel „Aktionäre“ thematisiert insbesondere das Verhalten der Aktionäre von börsennotierten Unternehmen. Kritisiert wird das nach Ansicht der EU-Kommission zu geringe Engagement und die zu kurzfristig angelegte Investitionsstrategie von Aktionären sowie die damit einhergehende mangelnde Kontrolle der Unternehmen durch ihre Anteilseigner.⁹⁴ Des

⁸⁹ OECD (2004), S. 12; Vgl. hierzu auch Kap. 2.2.1, in dem detaillierter auf die Prinzipal-Agent-Theorie eingegangen wird.

⁹⁰ OECD (2004), S. 24

⁹¹ Ein historischer Abriss zur Entwicklung der europäischen Vorgaben zur Corporate Governance, insbesondere zu den Bemühungen der Europäischen Kommission um eine Harmonisierung des Aktienrechts, findet sich bei Hopt, K. (2009), S. 50f.

⁹² Vgl. Welge, M., Eulerich M. (2012), S. 43

⁹³ Vgl. EU-Kommission (2011), S. 3 (Grünbuch)

⁹⁴ Vgl. EU-Kommission (2011), S. 12f. (Grünbuch)

Weiteren wird auf den zu achtenden Schutz von Minderheitsaktionären und die zu steigernde Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern eingegangen.

- Das dritte Kapitel widmet sich der Berichterstattung zur Corporate Governance. Unter der Überschrift „Comply or Explain“ wird die Frage aufgeworfen, wie die Qualität der Erläuterungen, die Unternehmen zur Unternehmensführung und -kontrolle tätigen, erhöht und damit die Überwachung der Corporate Governance insgesamt durch Anleger und Behörden gesteigert werden kann.

Neben diesen Fragestellungen, die – ähnlich den OECD-Grundsätzen der Corporate Governance – die Optimierung von Kontroll- und Transparenzregeln im Blick haben, thematisiert das Grünbuch der EU-Kommission in Ansätzen auch die Notwendigkeit eines angemessenen Risikomanagements. Wenngleich dieser Aspekt der Corporate Governance im ersten Kapitel, das sich mit den Aufgaben des Aufsichtsgremiums befasst, subsummiert wurde, erwähnt die EU-Kommission auch die Verantwortung der Unternehmensleitung in diesem Zusammenhang. In der Gesamtbetrachtung bleibt das Diskussionspapier der EU-Kommission jedoch ein auf die Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die Schaffung von Transparenz ausgerichtetes Werk.

Die im Grünbuch der EU-Kommission aufgeworfenen Fragen sind in den vergangenen Jahren ausführlich kommentiert worden – aus deutscher Perspektive unter anderem durch den Deutschen Bundestag und die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex.⁹⁵ In welcher Weise diese Stellungnahmen die Position der EU-Kommission beeinflussen werden, bleibt abzuwarten. Der Ende 2012 für die Jahre 2013 und 2014 angekündigte Aktionsplan „Europäisches Gesellschaftsrecht und Corporate Governance“ sowie die seither erfolgten Vorschläge zur Modernisierung des Gesellschaftsrechts und zur Verbesserung der Corporate Governance lassen jedenfalls erahnen, dass die Modernisierung des regulatorischen Rahmens für (börsennotierte) Unternehmen mit den Schwerpunkten der Erhöhung der Transparenz und der Stärkung von Aktionärsrechten weiterhin auf der politischen Agenda der EU-Kommission stehen und damit die Entwicklung der Corporate Governance auf supranationaler Ebene weiterhin prägen wird.⁹⁶

⁹⁵ Vgl. hierzu Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2011).

⁹⁶ Zuletzt wurde im Jahr 2014 im Rahmen des Aktionsplans eine Studie zum aktuellen Stand der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung mit dem Ziel der Förderung selbiger durchgeführt. Vgl. hierzu ausführlicher Europäische Kommission (2015).

2.3.2.4 Nationale regulatorische Initiativen zur Verbesserung der Corporate

2.3.2.4.1 Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich

Parallel zu den regulatorischen Entwicklungen im internationalen Raum führte die Corporate Governance-Diskussion in Deutschland im Jahr 1998 zur Inkraftsetzung des KonTraG. Mit diesem Artikelgesetz, welches vor allem das Handelsgesetzbuch sowie das Aktiengesetz teilweise novellierte, verfolgte der Gesetzgeber das Ziel, auf die oben beschriebenen Entwicklungen zu reagieren und den Finanzplatz Deutschland auch im internationalen Wettbewerb zu stärken. Konkret sollte das KonTraG das unternehmerische Risikomanagement professionalisieren, unternehmensinterne Kontrollsysteme stärken und die Transparenz über wesentliche Informationen gegenüber Aufsichtsrat, Anteilseignern und Öffentlichkeit verbessern.⁹⁷

Indem das KonTraG die Verbesserung des Risikomanagements zu einem zentralen Betrachtungsgegenstand machte, ging es deutlich über die im Gesetzestitel suggerierte Erhöhung von Kontrolle und Transparenz hinaus. Mit einem ganzen Bündel an Maßnahmen wurden Aktiengesellschaften sowie – aufgrund der Ausstrahlungswirkung des Gesetzes – auch andere Unternehmensformen, vor allem GmbHs, dazu aufgefordert, geeignete Maßnahmen zur Risikofrüherkennung zu etablieren und die Transparenz über diese zu erhöhen. So verpflichtet § 91 II AktG seither zur Einrichtung eines Überwachungssystems, „damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“⁹⁸. Ferner sind Chancen und Risiken der Geschäftsentwicklung im Lagebericht darzulegen (§ 289 HGB). § 90 I Nr. 1 AktG i.V.m. § 90 II Nr. 1 AktG regelt ergänzend, dass der Aufsichtsrat durch den Vorstand mindestens einmal jährlich über „Abweichungen der tatsächlichen Entwicklung von früher berichteten Zielen unter Angabe von Gründen“⁹⁹ zu informieren sei. Und schließlich kodifiziert § 317 IV HGB die Pflicht des Abschlussprüfers, zumindest bei börsennotierten Aktiengesellschaften die grundsätzliche Eignung des Überwachungssystems zu prüfen.¹⁰⁰ Damit rückte die (formale) Pflicht zur Etablierung eines

⁹⁷ Vgl. Macharzina, K., Wolf, J. (2010), S. 140

⁹⁸ § 91 II AktG (Gesetzesstand: 17.10.2013) Infolge des im Jahr 2002 in den USA in Kraft getretenen Sarbanes-Oxley-Act, der als Reaktion auf Bilanzmanipulationen und zur Erhöhung der Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung geschaffen wurde, gerieten Interne Kontrollsysteme immer mehr zu einem zentralen Bestandteil unternehmerischer Überwachungssysteme. Im deutschen Aktiengesetz wird in § 107 III AktG darauf verwiesen, dass ein Aufsichtsrat zur Bildung eines Prüfungsausschusses berechtigt ist, der sich u.a. mit der Überwachung von Rechnungslegung, Interner Revision und Internem Kontrollsystem befasst.

⁹⁹ § 90 I Nr. 1 AktG (Gesetzesstand: 17.10.2013)

¹⁰⁰ Vgl. § 317 IV HGB (Gesetzesstand: 17.10.2013)

Risikomanagementsystems im Unternehmen in den Blickpunkt zahlreicher Unternehmen.

In enger Verbindung mit der Professionalisierung des Überwachungssystems im Unternehmenskontext steht die Stärkung der Rolle und der Verantwortung des Aufsichtsrates. So verfügte das KonTraG u.a., dass das Kontrollgremium bei börsennotierten AGs nun mindestens viermal jährlich zu tagen habe¹⁰¹, reduzierte die maximale Anzahl von Aufsichtsratsmandaten pro Person¹⁰² und erweiterte dessen Aufgabenportfolio dadurch, dass dieser nun (statt des Vorstandes) zur Bestellung des Abschlussprüfers verpflichtet wurde.¹⁰³ Zusätzlich regelte das KonTraG die Pflicht des Aufsichtsrates zur Prüfung von Konzernabschluss und Lagebericht sowie das Recht zur Festlegung von Prüfungsschwerpunkten durch den Wirtschaftsprüfer.¹⁰⁴ Da gleichzeitig die Berichtspflichten des Vorstands im Jahresabschlussbericht erweitert wurden, stärkte das KonTraG die Kontrollfunktion sowohl des Aufsichtsrates als auch der Hauptversammlung.

Die in aller Kürze geschilderten Neuerungen des bestehenden Handels- und Gesellschaftsrechts durch das KonTraG haben die regulatorischen Anforderungen an Risikomanagement, Transparenz von wesentlichen Unternehmensinformationen und Kontrolle durch Aufsichtsrat und Hauptversammlung erheblich gesteigert. Inwieweit dadurch die Stabilität von Unternehmen und der Finanzplatz Deutschland tatsächlich gestärkt werden konnten, kann nur vermutet werden. Mit Blick auf die Entwicklung der Corporate Governance in Deutschland bleibt das KonTraG ein Meilenstein, der als Grundlage diente für die im Folgenden dargestellten weiteren Entwicklungsschritte.

2.3.2.4.2 Weitere nationale regulatorische Initiativen in der Zusammenfassung

Seit der Inkraftsetzung des KonTraG im Jahr 1998 sind eine Reihe weiterer Gesetze mit dem Ziel der Verbesserung der Corporate Governance beschlossen worden. Zusammengefasst ging es dabei im Schwerpunkt um drei Themengebiete:¹⁰⁵

¹⁰¹ Vgl. § 110 III AktG

¹⁰² Vgl. § 100 II AktG

¹⁰³ Vgl. § 111 II AktG

¹⁰⁴ Vgl. Macharzina, K., Wolf, J. (2010), S. 141

¹⁰⁵ Vgl. u.a. Welge, M., Eulerich M. (2012), S. 29ff, Becker W., Ulrich P. (2010), S. 9 und Macharzina, K., Wolf, J. (2010), S. 142

- Die Konkretisierung der Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die Erweiterung der Haftung von Vorstand und Aufsichtsrat bei Verletzung von Sorgfaltspflichten wurde insbesondere durch das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) aus dem Jahr 2002 sowie das Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG) aus dem Jahr 2005 neu geregelt.
- Zur Verbesserung der Informationslage und rechtlichen Besserstellung bei der Durchsetzung von Aktionärsinteressen wurden bspw. das Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz (KapMuG) in 2005 sowie das Gesetz zur Vorstandsvergütung (VorstOG) im Jahr 2009 beschlossen.
- Um die Qualität der Jahresabschlussprüfung weiter zu stärken und das deutsche Bilanzrecht an internationale Entwicklungen anzunähern, wurden – auch als Ergebnis diverser EU-Rechtsakte – in 2004 das Bilanzrechtsreformgesetz¹⁰⁶ (BilReG) und in 2009 das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) in Kraft gesetzt.

Die folgende Darstellung veranschaulicht die zunehmende Verdichtung der Anforderungen an Führung und Kontrolle kapitalmarktorientierter Unternehmen anhand ausgewählter regulatorischer Initiativen:



Abb. 4: Die zunehmende Verdichtung der Corporate Governance¹⁰⁷

¹⁰⁶ Der vollständige Titel dieses Artikelgesetzes lautet „Gesetz zur Einführung internationaler Rechnungslegungsstandards und zur Sicherung der Qualität der Abschlussprüfung“

¹⁰⁷ Eigene Darstellung.

Letztlich zielte die Vielzahl der seit 1998 in Kraft getretenen Gesetze im Kern allesamt darauf ab, durch ein Mehr an Transparenz, ein Mehr an Überwachung und ein Mehr an Modernisierung durch Internationalisierung die Stabilität von Unternehmen zu erhöhen und das Vertrauen der Anleger und der Öffentlichkeit in die von Unternehmen bereitgestellten Informationen zu steigern.

Eine besondere Rolle spielt dabei das TransPuG: Indem es Aktiengesellschaften durch § 161 AktG dazu verpflichtet, jährlich eine Erklärung zur Entsprechung der im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) aufgeführten Soll-Regelungen zu veröffentlichen, weist es dem DCGK indirekt einen quasi-gesetzlichen und damit normativen Charakter zu, der die deutsche Corporate Governance Diskussion seither wesentlich prägt. Das folgende Kapitel dient dazu, diese Entwicklung aus der heutigen Perspektive nachzuzeichnen, um im Anschluss eine kritische Betrachtung des aktuellen Standes der Corporate Governance in Deutschland zu ermöglichen.

2.3.2.4.3 Der Deutsche Corporate Governance Kodex

Angeregt durch die OECD-Grundsätze der Corporate Governance aus dem Jahr 1999 sowie angesichts der geschilderten Hintergründe für die Entwicklung der modernen Corporate Governance veröffentlichten diverse private Initiativen im Jahr 2000 ihre jeweiligen Empfehlungen zur Verbesserung von Unternehmensführung und -kontrolle. Die „Frankfurter Grundsatzkommission Corporate Governance“ publizierte den primär auf juristische Fragen ausgerichteten „Code of Best Practice“, der „Berliner Initiativkreis“ veröffentlichte den vorrangig auf betriebswirtschaftliche Aspekte fokussierenden „German Code of Corporate Governance“ und die Schmalenbach-Gesellschaft in Kooperation mit dem Institut der Wirtschaftsprüfer gab Empfehlungen für eine Optimierung der Abschlussprüfung und Unternehmensüberwachung heraus.¹⁰⁸

Trotz aller Gemeinsamkeiten, welche die diversen Empfehlungen im Einzelnen aufwiesen, führten die genannten Initiativen in der Gesamtheit nicht zu einer Lösung, die von allen Beteiligten getragen wurde. Vor diesem Hintergrund beauftragte die Bundesregierung eine mit Vertretern aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft besetzte Regierungskommission „Corporate Governance – Unternehmensführung – Unternehmenskontrolle – Modernisierung des Aktienrechts“, die nach ihrem Vorsitzenden, dem Universitätsprofessor Prof. Dr. Theodor Baums, als Baums-Kommission be-

¹⁰⁸ Vgl. Welge, M., Eulerich M. (2012), S. 50ff

kannt wurde. Im Ergebnis ihrer Arbeit empfahl die Baums-Kommission der Bundesregierung die Einsetzung einer weiteren Kommission, um die bestehenden Corporate Governance-Empfehlungen der diversen Initiativgruppen zu prüfen und in einem Kodex zusammenzuführen. Die Bundesregierung folgte dieser Empfehlung und ernannte im Jahr 2001 die „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ unter der Leitung des damaligen Vorsitzenden des Aufsichtsrates der Thyssen Krupp AG, Dr. Gerhard Cromme.¹⁰⁹

Im Jahr 2002 verabschiedete die „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ die erste Fassung eines Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK). Seither ist dieser mehrmals, zuletzt 2014, überarbeitet und damit um aktuelle Entwicklungen in der Corporate Governance Debatte angepasst worden.¹¹⁰ Dabei beinhaltet der DCGK heute sowohl „wesentliche gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften“¹¹¹ als auch „anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung“¹¹². Er dient damit der Erhöhung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Deutschen Corporate Governance Systems und zielt darauf ab, das Vertrauen der Stakeholder in deutsche Unternehmen zu stärken.¹¹³

Mit Blick auf die vorliegende Arbeit ist der DCGK vor allem deshalb relevant, weil er zahlreiche Normen, die in unterschiedlichen Gesetzen kodifiziert sind, zusammenfasst und durch Empfehlungen zur Verbesserung der Corporate Governance ergänzt. Indem der Kodex die Rechte und Pflichten der wichtigsten Akteure – namentlich Vorstand, Aufsichtsrat, Anteilseigner und Abschlussprüfer – benennt, spiegelt er weitgehend den aktuellen Stand der Corporate Governance Debatte wider und dient damit als Orientierungshilfe in Theorie und Praxis. Die quasi-gesetzliche Bedeutung des DCGK resultiert dabei aus dem durch das TransPuG ebenfalls im Jahr 2002 neu geschaffenen § 161 AktG. Dieser verpflichtet börsennotierte Aktiengesellschaften, jährlich eine Erklärung darüber zu veröffentlichen, inwieweit sie den Empfehlungen (sogenannte Soll-Anforderungen) des DCGK entsprechen und Abweichungen zu begründen. Durch diese oft auch als „comply or explain“-Prinzip bezeichnete Notwendigkeit wird zwar der DCGK selbst nicht zu geltendem Recht; jedoch erzeugt die Notwendigkeit für die betreffenden Unternehmen, sich zu den Empfehlungen zu posi-

¹⁰⁹ Vgl. Welge, M., Eulerich M. (2012), S. 50ff

¹¹⁰ Die Ausführungen zum Deutschen Corporate Governance Kodex basieren zuvorderst auf dessen Fassung von 2012. Sofern sich gegenüber der aktuellen Fassung vom Juni 2014 Änderungen in relevanter Weise ergeben haben, wird der DCGK von 2014 herangezogen.

¹¹¹ DCGK (2012), S. 1

¹¹² DCGK (2012), S. 1

¹¹³ Vgl. DCGK (2012), S. 1

tionieren, einen Handlungs- und Rechtfertigungsdruck, der den Charakter des DCGK als „soft law“ begründet.

Im Einzelnen ist der DCGK folgendermaßen strukturiert. Die für jedes Kapitel kurz ausgeführten Kernbotschaften spiegeln Perspektive und Zielsetzung der vorliegenden Arbeit wider.¹¹⁴

- Das erste Kapitel „**Präambel**“ beschreibt die Zielsetzung des DCGK. Die Kommission bekennt sich klar zu den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft, zur Arbeitnehmermitbestimmung in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern und benennt den Dualismus aus Vorstand und Aufsichtsrat als das in Deutschland gültige Führungssystem, von dem allerdings durch Gründung einer Europäischen Gesellschaft, der sogenannten Societas Europaea, in Richtung monistischem System abgewichen werden kann. Zudem beschreibt die Präambel die Anwendung des oben bereits ausgeführten „comply or explain“-Prinzips für die Empfehlungen und grenzt diese von den Anregungen (sogenannte Sollte-Anforderungen) ab, von denen ohne Offenlegung abgewichen werden kann. Der Kodex betont dabei ausdrücklich, dass „eine gut begründete Abweichung von einer Kodexempfehlung (...) im Interesse einer guten Unternehmensführung liegen“¹¹⁵ kann.
- Im zweiten Kapitel werden die Rechte der „**Aktionäre und Hauptversammlung**“ thematisiert. Neben dem grundlegenden Prinzip der Aktionärsleichheit gehört dazu vor allem die Pflicht des Vorstands, der Hauptversammlung den Jahresabschluss vorzulegen und über Gewinnverwendung sowie Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat zu entscheiden. Die Ausübung dieser Rechte soll den Aktionären durch die Zugänglichkeit zu relevanten Informationen sowie die Verfolgung der Hauptversammlung, bspw. über moderne Kommunikationsmedien, vereinfacht werden. Durch den letztgenannten Aspekt wird die Bedeutung der Anteilseigner bei der Kontrolle der Unternehmensführung betont.¹¹⁶
- Das dritte Kapitel widmet sich dem „**Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat**“. Wengleich eine angemessene Informationsversorgung des Aufsichtsgremiums als gemeinsame Aufgabe von Vorstand und Aufsichtsrat angesehen wird, betont der DCGK hier vor allem die Pflichten des Vorstands,

¹¹⁴ Die folgenden Ausführungen repräsentieren eine eigene inhaltliche Schwerpunktsetzung auf der Basis des DCGK.

¹¹⁵ DCGK (2012), S. 2

¹¹⁶ Vgl. hierzu auch die Ausführungen zum Grünbuch der Europäischen Kommission „Europäischer Corporate Governance-Rahmen“ in Kapitel 2.3.2.3.2.

den Aufsichtsrat „regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance“¹¹⁷ zu informieren und die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit dem Aufsichtsrat abzustimmen.¹¹⁸ Ergänzend verweist der Kodex auf die gerade in der Rechtsprechung relevante Business Judgement Rule, der zufolge eine schuldhaftige Sorgfaltspflichtverletzung bei Vorstand und Aufsichtsrat dann nicht vorliegt, wenn das betreffende Mitglied zum Zeitpunkt der strittigen Entscheidung davon ausgehen durfte, „auf der Grundlage angemessener Informationen zum Wohle der Gesellschaft zu handeln“¹¹⁹. Für die Inanspruchnahme einer gegebenenfalls abgeschlossenen D&O-Versicherung empfiehlt der Kodex die Vereinbarung eines Selbstbehalts für Vorstand und Aufsichtsrat - eine Empfehlung, von der in der Praxis vergleichsweise häufig abgewichen wird. Zur Erhöhung der Verbindlichkeit des DCGK selbst wird Vorstand und Aufsichtsrat schließlich empfohlen, jährlich einen Corporate Governance Bericht zu veröffentlichen.

- Im vierten Kapitel „**Vorstand**“ werden die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten des Leitungsgremiums benannt. Für den vorliegenden Kontext interessant ist die Verpflichtung des Vorstands auf die „Belange der Aktionäre, seiner Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder) mit dem Ziel der nachhaltigen Wertschöpfung“¹²⁰. Neben der Verantwortung zur Festlegung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens werden Compliance, Risikomanagement und Diversity explizit als Aufgaben erwähnt. Die Mehrzahl der im vierten Kapitel thematisierten Regelungen bezieht sich auf die Vergütung des Vorstands und fasst damit die durch das Gesetz zur Vorstandsvergütung (VorstOG) aus dem Jahr 2009 in § 314 I Nr. 6 aufgenommenen Anforderungen zusammen. Demnach sind die Bezüge in fixe und variable Bestandteile aufzugliedern, an der nachhaltigen Unternehmensentwicklung auszurichten und unter Namensnennung offen zu legen.
- Das fünfte Kapitel „**Aufsichtsrat**“ nimmt die Aufgaben, Befugnisse, Zusammensetzung und Vergütung des Kontrollgremiums in den Blick. Dessen Auf-

¹¹⁷ DCGK (2012), S. 4

¹¹⁸ Vgl. hierzu auch die oben ausführlicher geschilderten und durch das KonTraG von 1998 in Kraft gesetzten Novellierungen des deutschen Aktiengesetzes, hier vor allem § 90 I Nr. 1 AktG i.V.m. § 90 II Nr. 1 AktG.

¹¹⁹ DCGK (2012), S. 5

¹²⁰ DCGK (2012), S. 6

gabe ist es, den Vorstand zu beraten und zu überwachen, ihn zu bestellen und zu entlassen. Zur effizienten Ausübung seiner Tätigkeit ist der Aufsichtsrat befugt, Ausschüsse zu bilden. Empfohlen wird insbesondere die Einrichtung eines Prüfungsausschusses, der sich mit der Überwachung von Rechnungslegung, Internem Kontrollsystem, Interner Revision sowie Compliance Management befasst. Ferner wird die Bildung eines Nominierungsausschusses empfohlen, dessen Aufgabe darin besteht, der Hauptversammlung geeignete Kandidaten zur Wahl des Aufsichtsrates vorzuschlagen. Um die Unabhängigkeit und Funktionsfähigkeit des Aufsichtsrates zu gewährleisten, empfiehlt der DCGK u.a. die Begrenzung der Anzahl ehemaliger Vorstandsmitglieder auf zwei Personen im Aufsichtsrat. Zudem soll eine Person, die Vorstandsmitglied in einem anderen Unternehmen ist, gleichzeitig nicht mehr als drei Aufsichtsratsmandate ausüben. Im Hinblick auf die Vergütung empfiehlt die neueste Fassung des Kodex keine Erfolgsabhängigkeit mehr, da diese von verschiedenen Unternehmen als kontraproduktiv in der Wahrnehmung der Kontrollfunktion kritisiert wurde. Erfolgt dennoch eine Erfolgsabhängigkeit, so soll diese auf die nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet sein. Eine individualisierte Veröffentlichung der Bezüge pro Aufsichtsratsmitglied wird ebenfalls empfohlen.

- Das sechste Kapitel widmet sich der Herstellung von „**Transparenz**“ über alle wesentlichen das Unternehmen betreffenden Informationen. Dazu gehört die Empfehlung einer systematischen Veröffentlichung wiederkehrender Informationen in einem Finanzkalender ebenso wie die Pflicht zur unverzüglichen ad-hoc Publikation von Insiderinformationen. Neben der zeitnahen Mitteilung wird hier vor allem die gleichmäßige Information an die gleichberechtigten Aktionäre betont.
- Das abschließende siebte Kapitel fasst geltende gesetzliche Bestimmungen zu „**Rechnungslegung und Abschlussprüfung**“ zusammen. Ergänzend empfiehlt der DCGK die zeitnahe Veröffentlichung bspw. des Konzernabschlusses innerhalb von 90 Tagen nach Geschäftsjahresende sowie die bereits angesprochene Veröffentlichung eines Corporate Governance Berichts als Teil des Geschäftsberichts. Die Beauftragung eines unabhängigen Wirtschaftsprüfers erfolgt durch den Aufsichtsrat.¹²¹

Mit den vorliegenden Ausführungen sind die wesentlichen Grundlagen der regulatorischen Anforderungen zur Corporate Governance für deutsche börsennotierte Unter-

¹²¹ Vgl. hierzu der durch das KonTraG novellierte § 111 II AktG

nehmen weitgehend wertfrei beschrieben. Inwieweit dieser Regelungsrahmen das Ziel einer Verbesserung der Unternehmensführung und -kontrolle tatsächlich zu erreichen vermag, soll im nun folgenden Kapitel kritisch beleuchtet werden.

2.3.2.5 Kritische Würdigung der modernen Corporate Governance

2.3.2.5.1 Positive Entwicklungen: Erhöhung von Transparenz, Kontrolle und Stabilität

Die vergangenen 15 Jahre waren zweifelsfrei durch einen erheblichen Fortschritt auf dem Gebiet der Corporate Governance gekennzeichnet. Die seit Ende der 1990'er Jahre etablierten regulatorischen Anforderungen haben zu einer Verbesserung von Transparenz, Kontrolle und Stabilität bei börsennotierten Unternehmen beigetragen und damit wichtige Mechanismen der Unternehmensführung und -kontrolle professionalisiert.

Die Transparenz wurde insbesondere durch erweiterte Informationspflichten des Vorstands gegenüber Aufsichtsrat, Anteilseignern und allgemeiner Öffentlichkeit erhöht (Vgl. hierzu u.a. VorstOG sowie der DCGK i.V.m. dem TransPuG). Gleichzeitig hat die verbesserte Informationslage die Möglichkeiten zum Vergleich von Unternehmen untereinander sowie zur Kontrolle von Unternehmensleitung und Aufsichtsgremium erweitert. Da die gesetzlichen Möglichkeiten zur Durchsetzung von Ansprüchen gegenüber Unternehmen ebenfalls gestärkt wurden, hat auch die faktische Möglichkeit zur Realisierung von Interessen zugenommen (Vgl. hierzu ergänzend u.a. das UMAG, das KapMuG und das KonTraG). Und schließlich wurde die Stabilität von Unternehmen durch die gesetzliche Notwendigkeit zur Etablierung von Risikofrüherkennungssystemen und erhöhte Anforderungen an die unabhängige Wirtschaftsprüfung gestärkt (Vgl. hierzu u.a. das KonTraG, das BilReG sowie das BilMoG).

Dass geltendes Recht eingehalten wird, ist zu erwarten. Umso interessanter ist es, die Einhaltung der im DCGK aufgeführten *Empfehlungen* zu überprüfen. Welge/Eulerich haben die Akzeptanz des Kodex auf der Basis von Erhebungen des Berlin Centre of Corporate Governance und der Leipzig Graduate School of Management für den Zeitraum 2004 bis 2010 analysiert und sind zu den folgenden Ergebnissen gekommen: Wies die Befolgungsquote bei den DCGK-Empfehlungen bereits in 2004 einen hohen Wert von über 94 % bei den DAX-Unternehmen bzw. ca. 85 % bei den MDAX-Unternehmen auf, so stieg dieser Wert bis 2010 weiter auf über 96 % bei

den DAX-Unternehmen bzw. knapp 91 % bei den MDAX-Unternehmen.¹²² Die Empfehlungen, von denen laut Entsprechungserklärungen am häufigsten abgewichen wird, beziehen sich auf die Vereinbarung eines Selbstbehalts bei der Inanspruchnahme von D&O-Versicherungen für Vorstand und Aufsichtsrat, die Vergütung des Vorstands sowie die Zusammensetzung des Aufsichtsrats. Zudem ist zu erkennen, dass der Befolgungsgrad sowohl mit der Unternehmensgröße als auch mit dem Anteil der Aktien, die sich in Streubesitz befinden, tendenziell zunimmt.¹²³ Auch wenn demnach die Befolgungsquote bei der Gesamtheit der deutschen börsennotierten Unternehmen nicht die hohen Werte der (M)DAX-Unternehmen erreicht, kann insgesamt ein hohes Maß an Zustimmung zu den DCGK-Empfehlungen konzediert werden. Die bisherige Entwicklung lässt zudem vermuten, dass sich „der positive Trend einer zunehmenden Etablierung der Kodexnormen in Deutschland“¹²⁴ fortsetzen wird.

2.3.2.5.2 Verbleibende Zweifel an der Wirksamkeit in der Unternehmenspraxis

Unabhängig von der hohen Befolgungsquote des DCGK und den damit einhergehenden Fortschritten mit Blick auf Transparenz, Kontrolle und Stabilität von Unternehmen verbleiben Zweifel daran, dass die Corporate Governance Regulierung der vergangenen Jahre die Unternehmensführung und -kontrolle *tatsächlich* verbessert hat. Was zunächst widersprüchlich klingen mag, soll im Folgenden anhand zweier Hypothesen näher erläutert werden.

Hypothese 1: Eine wirksame Corporate Governance erhöht die Stabilität von einzelnen Unternehmen und ganzen Systemen

Die heutigen Corporate Governance Regeln sind das Ergebnis eines breiten öffentlichen Diskurses über gute Unternehmensführung und -kontrolle, dessen Ursprung und Entwicklung auf aufsehenerregende Unternehmensinsolvenzen und Defizite der praktizierten Corporate Governance zurückgeführt werden kann. Die spektakulären Zusammenbrüche von Worldcom und Enron in den USA sowie der Philipp Holzmann AG in Deutschland haben die Debatte um wirksame Mechanismen zur Vermeidung

¹²² Vgl. Welge, M., Eulerich M. (2012), S. 60-79. Die genannten Quoten beziehen sich auf die Berichterstattung der jeweiligen Unternehmen zur tatsächlichen Befolgung der im DCGK angegebenen Empfehlungen zum Befragungszeitpunkt.

¹²³ Vgl. Welge, M., Eulerich M. (2012), S. 78 sowie Macharzina, K., Wolf, J. (2010), S. 148.

¹²⁴ Macharzina, K., Wolf, J. (2010), S. 147.

derartiger Entwicklungen befördert. Die Regulierungsinitiativen der vergangenen Jahre – insbesondere im Bereich des Risikomanagements – können daher auch als Versuch interpretiert werden, die Robustheit einzelner Unternehmen sowie die Stabilität ganzer Volkswirtschaften zu erhöhen.

Bereits ein oberflächlicher Blick auf die Entwicklung der Wirtschaft in der jüngeren Vergangenheit lässt allerdings Zweifel am Erfolg dieses Ansinnens aufkommen:

- Das erste Beispiel nimmt seinen Ausgang in den USA. Die globale Banken- und Finanzkrise, die ihren Ursprung im Jahr 2007 als Immobilienkrise in der weltweit größten Volkswirtschaft hatte und in den folgenden Jahren weltweit um sich griff, hat eine Vielzahl an Ursachen, die hier nur angedeutet werden können. Zu diesen Ursachen gehört eine politisch gewollte und durch die US-Zentralbank betriebene expansive Geldpolitik seit dem Platzen der Dotcom-Blase Anfang des neuen Jahrtausends, die infolge dessen angeregte Ausdehnung von Hypotheken-Darlehen auch an solche Personen, die sich mit den eingegangenen Schulden schlicht übernahmen (sogenannte Subprime-Kredite), die dadurch angeheizte Immobilienpreisspirale, deren Kaschierung durch die globale Weiterleitung von Risiken in Fonds und Dachfonds, deren Bestandteile selbst Investmentbanker zum Teil nicht mehr wirklich verstanden, was zur Internationalisierung dieser Krise führte und schließlich die mangelnde Preisindikation durch Rating-Agenturen, die bei der Bewertung derartiger Portfolios schlicht versagten. Insofern kann die Banken- und Finanzkrise als ein Konglomerat des Versagens von staatlichen Institutionen, Finanzinstituten und Ratingagenturen beschrieben werden.

Mit Blick auf den in dieser Arbeit behandelten Kontext ist daher festzustellen, dass wichtige Mechanismen zur Sicherung der Stabilität von Kreditinstituten und letztlich des Finanzsystems in seiner Gänze nicht gegriffen haben. So hat diese Krise zum einen zum Zusammenbruch oder zur (Teil)-Verstaatlichung von Kreditinstituten geführt. Die amerikanischen Finanzdienstleister Fannie Mae und Freddie Mac, die schweizerische UBS und aus deutscher Sicht die Hypo Real Estate sowie die Commerzbank sind hier nur die prominentesten Beispiele. Zum anderen verschärfte die Banken- und Finanzkrise die spätere Staatsschuldenkrise, deren langfristige Folgen heute noch nicht absehbar sind.

- Das zweite Beispiel rückt primär den europäischen Finanzmarkt in den Blickpunkt. Im Jahr 2012 wurde bekannt, dass zahlreiche Großbanken den London Interbank Offered Rate (LIBOR), einen täglich festgelegten Referenzzinssatz für den Handel zwischen Kreditinstituten jahrelang manipuliert hatten. Die

durch diverse Banken gemeldeten Zinssätze wurden entweder zu gering angegeben, um bei Investoren den Eindruck zu erwecken, die Bank könne sich als Ausdruck ihrer Stabilität zu günstigen Bedingungen Geld leihen. Alternativ wurden die gemeldeten Zinssätze uneinheitlich nach oben oder nach unten manipuliert, um im Zusammenhang mit Spekulationen auf die Entwicklung des LIBOR den Gewinn der Händler zu erhöhen. Da es sich beim LIBOR um einen Zinssatz handelt, der direkt oder indirekt als Referenz für einen Großteil der Sparguthaben, Darlehen und Finanzprodukte in der ganzen Welt verwendet wird, war nahezu jeder Marktteilnehmer – ob Kleinsparer oder Großinvestor – von dieser Manipulation betroffen. Der für Teile der Wirtschaft entstandene Gesamtschaden ist zwar unmöglich akkurat zu beziffern, wird aber auf einen zweistelligen Milliardenbetrag geschätzt. Bis Ende 2013 waren die schweizerische UBS, die britische Barclays Bank sowie die Royal Bank of Scotland bereits zu Strafzahlungen in Milliardenhöhe verurteilt worden.¹²⁵

Auch in diesem Skandal haben wichtige Mechanismen zur Kontrolle der handelnden Akteure nicht angemessen funktioniert. Das erklärte Ziel der Corporate Governance, mithilfe geeigneter Prozesse Transparenz und Kontrolle im Unternehmenskontext zu erhöhen und damit das Vertrauen¹²⁶ in die Wirtschaft zu stärken, wird angesichts solcher Skandale konterkariert und stellt den Erfolg der Bemühungen um gute Unternehmensführung und -kontrolle insgesamt in Frage.

- Das dritte Beispiel stammt nicht aus der Finanzbranche und nimmt die deutsche Wirtschaft in den Blick. Im Juli 2012 verhängte das Bundeskartellamt Bußgelder in Höhe von 124,5 Millionen Euro gegen Hersteller von Schienen und Weichen. Diese, unter ihnen die ThyssenKrupp AG, sollen in den Jahren 2001 bis 2011 Preise und Mengen abgesprochen und damit den Wettbewerb rechtswidrig eingeschränkt haben. Als Hauptgeschädigter hat die Deutsche Bahn AG die am Kartell beteiligten Unternehmen auf Schadenersatz verklagt. Geschädigt sind über die Beteiligung des Bundes an der Deutschen Bahn AG sowie als Kunden des Unternehmens letztlich alle Bürger des Landes. Auch hier haben die bestehenden Vorschriften zur Leitung und Überwachung von Unternehmen die Einhaltung geltenden Rechts bei den am Kartell beteiligten Firmen nicht sicherstellen können.

¹²⁵ Vgl. Siedenbiedel. C. (2013).

¹²⁶ Vgl. hierzu u.a. DCGK (2012), S. 1

So unterschiedlich die oben in aller Kürze skizzierten Fälle in ihren Ursachen sein mögen – die internationalen Corporate Governance Regularien sowie deren jeweilige nationalen Ausprägungen haben sie alle nicht verhindert. Oder anders formuliert: Gerade die Banken- und Finanzkrise hat die derzeitigen Defizite der Corporate Governance verdeutlicht.¹²⁷

Mit Blick auf die oben formulierte Hypothese muss daher differenziert werden: Ja, es bestehen hinreichende Anhaltspunkte dafür, dass eine wirksame Corporate Governance die Stabilität von Unternehmen zu erhöhen vermag. Aber nein, eine hohe Befolgung der derzeitigen Corporate Governance Regeln garantiert nichts – weder eine hohe Stabilität der jeweiligen Unternehmen noch eine Immunität ganzer Systeme gegen verheerende Entwicklungen, welche die Überlebensfähigkeit des Systems aus sich selbst heraus gefährden können, wie das erste Beispiel eindrücklich belegt.

Und so drängt sich die Frage auf, was das über die Wirksamkeit der gegenwärtigen Corporate Governance Regeln per se aussagt. Ist es ggf. gar ein Irrtum, die Verhinderung derartiger Skandale zur Aufgabe der Corporate Governance zu machen? Was kann die Corporate Governance dann aber für das Vertrauen in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Unternehmen überhaupt leisten, wenn trotz jahrelanger Debatten selbiges eher schwindet als wächst? Bevor versucht wird, diese Fragen in einem Fazit zur Würdigung der gegenwärtigen Corporate Governance zu beantworten, soll die zweite Hypothese betrachtet werden.

Hypothese 2: Es besteht eine positive Korrelation zwischen der Befolgung von Corporate Governance Regeln und dem Unternehmenswert

Angesichts der oben konstatierten Zielsetzung der (quasi-) gesetzlich kodifizierten Corporate Governance Regeln, Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung zu schaffen, die das Vertrauen in Leitung und Überwachung von Unternehmen erhöhen, wäre zu erwarten, dass solche Unternehmen, die eine hohe Befolgungsquote mit den Corporate Governance Regularien aufweisen, auch ein besonders hohes Vertrauen durch (potenzielle) Mitarbeiter, Kunden, Anteilseigner, Kapitalgeber, Geschäftspartner und die allgemeine Öffentlichkeit genießen müssten. Gemäß der hier diskutierten Hypothese müsste dieses erhöhte Vertrauen wiederum auch agenturkostentheoretisch – bei ähnlicher Ausprägung sonstiger Leistungs-

¹²⁷ Vgl. Weigt, M. (2010), S. 178 f.

merkmale vergleichbarer Unternehmen – einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg und schließlich den Unternehmenswert generieren.¹²⁸

Die zu dieser Frage erfolgten empirischen Untersuchungen suggerieren zunächst ein uneinheitliches Bild. Im Jahr 2005 veröffentlichte die britische Personalberatungsgesellschaft Russell Reynolds Associates eine Studie, für die über 60 Chairmen börsennotierter Unternehmen befragt wurden. Ziel der Studie war es, die Wirkung der britischen Corporate Governance Regeln, zu eruieren. Zwei Feststellungen aus dieser Studie sind für den hier thematisierten Zusammenhang besonders bemerkenswert.

- Eine große Mehrheit der befragten Chairmen war der Auffassung, dass ihre Funktion durch die Entwicklung der Corporate Governance in den vergangenen Jahren erheblich beeinflusst worden sei. Jedoch ergab sich kein einheitliches Bild darüber, ob diese Entwicklungen positiv oder negativ zu betrachten seien. Jedoch war ein Großteil der Befragten der Auffassung, dass die Corporate Governance Regularien den Aufwand zur Regelbefolgung sowie die Tendenz zur Risikoaversion erheblich erhöht und die Kapazitäten zur Fokussierung auf das Geschäft zu stark reduziert hätten.¹²⁹
- Trotz des konstatierten hohen Aufwands für Regelbefolgung und Berichterstattung waren 65 % der Befragten der Überzeugung, dass die Corporate Governance Vorschriften keinen oder nur einen sehr geringen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg habe. Diejenigen Befragten, die eine positive Korrelation zwischen der Corporate Governance Befolgung und dem Unternehmenserfolg bejahten, begründeten diese vor allem mit einer verbesserten Unternehmensethik als mit einer optimierten finanziellen oder prozessualen Leistungsfähigkeit.¹³⁰

Ein anderes Bild ergibt sich, wenn statt der Unternehmensvertreter institutionelle Investoren befragt werden. In ihrem „Global Investor Opinion Survey“ befragte die US-amerikanische Unternehmensberatung McKinsey über 200 Vertreter dieser Branche

¹²⁸ V. Werder/Grundeis untermauern die Hypothese einer positiven Korrelation zwischen Corporate Governance und Unternehmenserfolg. Sie begründen mit diesem Zusammenhang das wachsende Interesse institutioneller Investoren an einer (unabhängigen) Evaluation der Governance von Unternehmen. Vgl. hierzu ausführlicher v. Werder, A.; Grundeis, J. (2009), S. 630f.

¹²⁹ Vor diesem Hintergrund äußerten mehr als zwei Drittel der Vorstandsvorsitzenden von Firmen, die auch an einer US-Börse gelistet waren, dass sie derzeit Überlegungen über ein De-Listing anstünden, um den überbordenden Kontroll- und Dokumentationsanforderungen des Sarbanes-Oxley-Act zu entgehen. Vgl. Russell Reynolds Associates (2005), S. 3f.

¹³⁰ Vgl. Russell Reynolds Associates (2005), S. 6.

und kam zu scheinbar völlig anderen Ergebnissen. Zwei Erkenntnisse sind dabei besonders bedeutsam.¹³¹

- Über die Hälfte der befragten institutionellen Investoren, so die Studie, hält die Corporate Governance für mindestens so wichtig wie die Finanzkennzahlen potenzieller Investitionsobjekte. Unter dem Begriff Corporate Governance wurden dabei insbesondere eine effektive Aufsicht, umfängliche Berichterstattung sowie die Stärkung und Gleichheit von Aktionärsrechten subsumiert.
- Die Mehrheit der Investoren ist bereit, einen Preisaufschlag für solche Unternehmen zu leisten, die über eine gute Corporate Governance verfügen. Die Preisaufschläge variieren je nach Herkunft des Investors zwischen 12 % in Nordamerika und über 30 % in Osteuropa und Afrika.

Bei näherer Betrachtung dieser beispielhaft ausgewählten Befunde¹³² wird deutlich, dass sich die festgestellten Ergebnisse keineswegs widersprechen, sondern lediglich zwei voneinander verschiedene Perspektiven desselben Sachverhaltes widerspiegeln. Während Unternehmen – hier repräsentiert durch die Chairmen börsennotierter Unternehmen – den hohen Aufwand der Befolgung erweiterter Transparenz- und Kontrollpflichten kritisieren, schätzen Außenstehende – hier vertreten durch institutionelle Investoren – die dadurch verbesserte Informationslage sowie die Möglichkeit zur Ausübung von Überwachungsrechten. In dieser Hinsicht war der geschilderte Befund also zu erwarten.

Mit Blick auf die hier diskutierte Hypothese und den vermuteten Zusammenhang von Corporate Governance und Unternehmenswert könnte die (vermeintliche) Uneinheitlichkeit der Studienergebnisse an den unterschiedlichen Fragestellungen liegen. Indem die Chairmen nach den Konsequenzen der erhöhten Corporate Governance Anforderungen für den Unternehmenserfolg gefragt wurden, hatten diese die unmittelbaren Auswirkungen auf unternehmensinterne Abläufe, deren gesteigerte Komplexität und schließlich die Performanz des Unternehmens im Blick. Angesichts der in den vergangenen Jahren zu beobachtenden Verdichtung der Corporate Governance Regeln ist durchaus nachzuvollziehen, dass die Effizienz der internen Prozesse durch die Corporate Governance zumindest nicht zugenommen haben dürfte. Demgegenüber zeigt die Studie von McKinsey, dass Investoren die Authentizität und Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung sowie funktionierende Kontrollmechanismen

¹³¹ Vgl. McKinsey (2002), S. 1f.

¹³² Die Auswertung weiterer Studien mit ähnlichen Zielstellungen kommt zu gleichartigen Ergebnissen. Vgl. hierzu u.a. Macharzina, K., Wolf, J. (2010), S. 149 und S. 186f.

als wertstabilisierende oder werterhöhende Sicherheiten zu schätzen wissen. Vor diesem Hintergrund ist die suggerierte Korrelation zwischen einer guten Corporate Governance und dem Unternehmenswert also durchaus zu vermuten. Inwiefern die Unterschiedlichkeit der Befunde – wenngleich erklärbar – dennoch für eine Weiterentwicklung der derzeitigen Corporate Governance spricht, wird im folgenden Kapitel erläutert.

2.3.2.5.3 Schlussfolgerungen zur Würdigung der modernen Corporate Governance

Die bisher aufgezeigten Entwicklungen haben verdeutlicht, dass die Corporate Governance in Deutschland sowie international in den vergangenen 15 Jahren erhebliche Fortschritte verzeichnet hat. Diese Fortschritte liegen insbesondere in einer Erhöhung von Transparenz und Kontrolle börsennotierter Unternehmen. Zudem wurde die Notwendigkeit zur Einrichtung von stabilitätsfördernden Risikomanagementsystemen gesetzlich kodifiziert. Dies alles sind wichtige Mechanismen zur Professionalisierung von Unternehmensführung und -kontrolle und damit zur punktuellen Verbesserung der Corporate Governance.

Während am Unternehmen interessierte, aber nicht zum Führungs- und Kontrollgremium gehörende Personen – beispielsweise Investoren – diese Entwicklung positiv beurteilen, scheinen die Unternehmensleitungen selbst den Aufwand der gestiegenen Corporate Governance Anforderungen höher zu bewerten als den unmittelbaren Nutzen selbiger. Vielmehr erwecken nicht zuletzt die in den Entsprechungserklärungen erläuterten Begründungen für Abweichungen von DCGK-Empfehlungen den Eindruck, dass diese eher als lästige Pflicht denn als Chance zur Kommunikation mit den Stakeholdern betrachtet werden.¹³³ Nach Ansicht der Mehrzahl der befragten Unternehmenslenker hat die Corporate Governance Debatte der vergangenen Jahre zwar die Anforderungen im regulatorischen Bereich erhöht, aber keinen unmittelbaren Mehrwert für die handelnden Unternehmen gebracht.¹³⁴ Angesichts dieser Ergebnisse – und vor dem Hintergrund fataler Defizite in der Unternehmensführung einiger Unternehmen – muss geschlussfolgert werden, dass die bisherige, auf die Befolgung von Regeln zur Klärung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten von Vorstand, Aufsichtsrat und Aktionärsversammlung fokussierte Corporate Governance Debatte die Leistungsfähigkeit von Unternehmen künftig stärker in den

¹³³ Vgl. Macharzina, K., Wolf, J. (2010), S. 187.

¹³⁴ Nach Ansicht des Autors ist das – kurz gesagt – der Tenor der Studie von Russell Reynolds Associates.

Blick wird nehmen müssen. Dies gilt umso mehr, da echte Leistungsverbesserungen die Akzeptanz der handelnden Unternehmen für Corporate Governance Anforderungen erhöhen würden.¹³⁵ Schließlich erfordert eine gute Unternehmensführung die kombinierte Betrachtung sowohl eines gestärkten Stakeholder-Vertrauens als auch einer verbesserten Wirtschaftlichkeit.¹³⁶

In der Diskussion zu Hypothese 1 hat sich eine Frage aufgedrängt, die das Leistungsversprechen der Corporate Governance Regularien selbst betrifft. Die Frage war, kurz gesagt, was das über die Wirkkraft der Corporate Governance Regeln aussage, wenn Unternehmen, die diesen Regularien unterliegen und auch noch eine hohe Befolungsquote der DCGK-Empfehlungen aufwiesen¹³⁷, dennoch fatale Defizite in Unternehmensführung und -überwachung nachgewiesen würden. Zum einen suggeriert die Frage einen Zusammenhang zwischen den Entsprechungserklärungen zum DCGK und einer umfassenden guten Unternehmensführung und -kontrolle, der so nicht besteht. Zwar formuliert der DCGK den Anspruch, „wesentliche gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung“¹³⁸ von Unternehmen darzustellen. Die Entsprechungserklärungen selbst beziehen sich allerdings lediglich auf die im DCGK ausgewiesenen Empfehlungen. Streng genommen ist demnach durchaus möglich, die Empfehlungen des DCGK einzuhalten, während geltende Gesetze – hier beispielsweise Ziffer 4.1.3, die den Vorstand verpflichtet, „für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen“¹³⁹ (Compliance) zu sorgen – missachtet werden. Dies mag widersprüchlich oder zumindest spitzfindig wirken – der Aussagegehalt der Analysen zur Befolgung der DCGK-Empfehlungen geht darüber jedoch nicht hinaus. Zum anderen spricht die punktuelle kriminelle Umgehung geltenden Rechts, die es immer gegeben hat, nicht gegen die rechtlichen Normen selbst. Vielmehr spricht es dafür, deren Verbindlichkeit zu stärken, deren Missachtung konsequent und nachdrücklich zu sanktionieren und dem Recht damit zur Durchsetzung zu verhelfen.

Dennoch wird durch diese Diskussion deutlich, dass Unternehmen, die sich einerseits der Befolgung des DCGK rühmen und andererseits Kartelle bilden, der Corporate Governance selbst damit einen Bärendienst erweisen. Vor diesem Hintergrund muss im Kontext einer kritischen Würdigung der Corporate Governance angemerkt

¹³⁵ Vgl. NACD (2009), S. 10f.

¹³⁶ Vgl. OECD (2004), S. 11.

¹³⁷ So wies die ThyssenKrupp AG in ihrer Entsprechungserklärung zum 21. Januar 2011 eine vollständige Erfüllung der damals gültigen DCGK-Empfehlungen aus. Vgl. ThyssenKrupp (2011), S. 1. Die Kartellrechtsverstöße („Schienenkartell“), in deren Zentrum das Unternehmen steht, fanden in den Jahren 2001 bis 2011 statt.

¹³⁸ DCGK (2012), S. 1.

¹³⁹ DCGK (2012), S. 6.

werden, dass die Urheber des DCGK in der Vergangenheit einen Eindruck erweckt haben, den sie nicht erfüllen konnten. Die gesamte Corporate Governance Regulierung hat – bei allen Verdiensten, die oben hinreichend gewürdigt worden sind – nicht zu einer umfänglichen Verbesserung der Unternehmensführung und -aufsicht geführt. Sie hat einzelne Aspekte selbiger in den Blickpunkt gerückt und damit, wie ausgeführt, die Transparenz und Kontrolle punktuell befördert. Mehr wollte sie nicht und mehr hat sie auch nicht erreicht. Und an diesem Anspruch gemessen, ist das Erreichte nicht gering zu würdigen. Für eine wirklich gute Unternehmensführung jedoch sind juristische und finanzwirtschaftliche Formalregeln zwar notwendig, aber nicht hinreichend.¹⁴⁰ Inwieweit das Erreichte offenkundig nicht ausreicht, die Unternehmensführung und -kontrolle tatsächlich umfassend zu verbessern und welchen Beitrag die Integration von Interner Revision, Risiko- und Compliance Management in diesem Sinne leisten könnte, soll in Kapitel 4 ausführlich beleuchtet werden. Davor gilt es jedoch, zwei Fragen zu klären, die für das hier dargelegte Verständnis eines integrierten GRC-Managements grundlegend sind: Zunächst wird in Kapitel 2.4 der Begriff des Unternehmensinteresses als Maßstab guter Corporate Governance etabliert. Anschließend widmet sich Kapitel 2.5 der Analyse des Verhältnisses zwischen den organisationalen Kontextbedingungen einerseits und Effektivität sowie Effizienz von Governance-Mechanismen andererseits.

2.4 Das Unternehmensinteresse als Maßstab guter Corporate Governance

Die Rede von der Verbesserung der Corporate Governance wirft unmittelbar die Frage auf, unter welchen Bedingungen selbige als „gut“ bzw. „schlecht“ bewertet werden kann. Einen Ansatzpunkt hierzu bietet die in Kapitel 2.1 formulierte Definition der Corporate Governance. Demnach ist diese „darauf ausgerichtet, die Ressourcen sowie die Interessen der unterschiedlichen Stakeholder in einem Austauschprozess zu erkennen, zu priorisieren und entsprechend vertraglicher Vereinbarungen sowie unternehmenseigener Zielsetzungen zu erfüllen“¹⁴¹. Eine Unternehmensführung und -kontrolle, die dieser Definition entspricht, wäre demnach als gut zu bezeichnen, wohingegen eine diesen Ambitionen zuwider laufende Corporate Governance schlecht zu nennen sei.

Bei genauerem Hinsehen verlagert diese Argumentation allerdings die Antwort nur um eine weitere Stufe. Dass die Interessen unterschiedlicher Stakeholder (irgendwie)

¹⁴⁰ Vgl. Malik, F. (2008), S. 17.

¹⁴¹ Vgl. ausführlicher hierzu Kap. 2.1.

in Betracht gezogen werden müssen – schon, weil es sich Unternehmen in der Regel nicht leisten können, die gesellschaftliche Legitimation der „license to operate“ völlig außer Acht zu lassen –, versteht sich von selbst. Ebenso soll an dieser Stelle die Notwendigkeit zur Einhaltung vertraglicher Vereinbarungen im Sinne einer Compliance aus offensichtlichen Gründen nicht weiter diskutiert werden. Jedoch stellt sich die Frage, unter Maßgabe welcher „unternehmenseigenen Zielsetzungen“ ein Unternehmen diesen Austauschprozess mit den Stakeholdern moderieren, die Interessen priorisieren und entsprechend dieser Priorisierung (nicht) erfüllen soll. Anders gefragt: Wem oder was ist ein Unternehmen grundsätzlich verpflichtet? Mit der Definition des Zwecks der Corporate Governance, der langfristigen Sicherung der Wertschöpfungsfähigkeit eines Unternehmens, ist eine Antwort auf diese Frage bereits angedeutet worden. Diese Antwort zu fundieren, ist schon deshalb von Belang, da das Unternehmensinteresse in der vorliegenden Arbeit als Maßstab einer guten Corporate Governance positioniert wird – und damit als wichtiger Bezugspunkt für die Optimierung von Interner Revision, Risikomanagement und Compliance im Sinne eines integrierten GRC-Managements.

2.4.1 Die juristische Perspektive

Wenngleich der Begriff des Unternehmensinteresses in der Rechtsprechung immer wieder gebraucht wird¹⁴², so ist er doch im Kern unbestimmt geblieben. Eine hoheitliche oder allgemeingültige Definition des Begriffes besteht nicht¹⁴³ – und dennoch wird das Unternehmensinteresse oft als Maßstab¹⁴⁴ für die Beurteilung des Verhaltens der Organe von Kapitalgesellschaften verwendet.¹⁴⁵

Ausgangspunkt für die Befassung mit dem Unternehmensinteresse ist die Frage, wem gegenüber Vorstand und Aufsichtsrat verpflichtet sind, wenn die Interessen un-

¹⁴² Vgl. Koch, W. (1983), S. 200.

¹⁴³ Vgl. Metten, M. (2010), S. X.

¹⁴⁴ Vgl. hierzu u.a. Salm, E. (1986), S. 134 sowie Koch, W. (1983), S. 200.

¹⁴⁵ Bei Einzelunternehmen sind Gesellschaftsträger (der Unternehmer) und Unternehmen identisch, weshalb hier von einer Interessenkongruenz ausgegangen werden kann. Bei Personengesellschaften ist die Sachlage prinzipiell ähnlich, d.h. das Unternehmensinteresse leitet sich aus den Interessen der die Gesellschaft konstituierenden Gesellschafter und dem durch diese definierten gemeinsamen Gesellschaftszweck ab. Bei Kapitalgesellschaften hingegen obliegt die Führung und Kontrolle der Gesellschaft Organen (Vorstand und Aufsichtsrat). Aus dem Auseinanderfallen von Gesellschaftsträgern (im Fall von Aktiengesellschaften den Aktionären) und Unternehmenskern ergibt sich aus juristischer Perspektive die Frage nach der Organtreue und aus Governance-Perspektive die Frage nach der Einbeziehung von Interessen, die denen der Gesellschaftsträger nicht identisch sind. Vor diesem Hintergrund wird das Unternehmensinteresse hier ausschließlich mit Blick auf Kapitalgesellschaften diskutiert. Vgl. Jürgenmeyer, M. (1984), S. 176f.

terschiedlicher Stakeholder voneinander abweichen.¹⁴⁶ Dabei setzt diese Frage zwei Hypothesen als Prämissen voraus: Erstens, dass verschiedene Anspruchsgruppen divergierende Interessen an einem Unternehmen haben können. Diese Hypothese ist empirisch hinreichend belegt und bedarf daher keiner weiteren Erörterung. Zweitens suggeriert die Frage, wem gegenüber die Organe einer Gesellschaft verpflichtet sind, dass es gesellschaftsträgerfremde Anspruchsgruppen geben könnte, deren Interessen für das Verhalten eines Unternehmens von Belang sein sollten. Damit geht die Diskussion über das Unternehmensinteresse von einem interessenpluralistischen Konzept der Organverantwortung aus.¹⁴⁷ Indem die Interessen der nicht mit den Gesellschaftsträgern identischen Anspruchsgruppen überhaupt in Erwägung gezogen werden, rückt der Zweck des Unternehmens an sich und damit dessen originäres Interesse in den Blickpunkt.

In Entsprechung des oben bereits beschriebenen Fehlens einer allgemein anerkannten Definition des Unternehmensinteresses bestehen in der wissenschaftlichen Literatur unterschiedliche Auffassungen darüber, was das Unternehmensinteresse ausmacht. Auch der Deutsche Corporate Governance Kodex erwähnt das Unternehmensinteresse an vier Stellen explizit – ohne jedoch hinreichend konkrete Angaben zu dessen Inhalt zu leisten.¹⁴⁸ Während einige Autoren eine inhaltliche Konkretisierung des Unternehmensinteresses nach ökonomisch-materiellen Maßstäben ablehnen¹⁴⁹, ist die Mehrheit der Autoren der Auffassung, dass sich das Unternehmensinteresse – zumindest auf abstrakter Ebene – mit der langfristigen Rentabilität und dem dadurch möglichen Fortbestand des Unternehmens definieren lässt.¹⁵⁰ Allerdings konzidieren selbige Autoren auch, dass in der Praxis Einzelfälle situationsgebunden entschieden werden müssten. Was das Unternehmensinteresse demnach im Einzelnen sei, lasse sich nur durch eine Abwägung der am und im Unternehmen jeweils bestehenden Interessen ermitteln.¹⁵¹ Eine inhaltliche Konkretisierung des Unternehmensinteresses könne – vor dem Hintergrund der grundsätzlich zu befürwortenden Absicht der Sicherung des unternehmerischen Fortbestandes – nur fallbezogen erfolgen.¹⁵²

Interessant ist nun, auf welche Weise ein solcher Prozess der Abwägung unterschiedlicher Interessen zu erfolgen hat und ob in diesem Prozess schwerer oder we-

¹⁴⁶ Vgl. Koch, W. (1983), S. 199.

¹⁴⁷ Vgl. Hoffmann, M. (2010), S. 35.

¹⁴⁸ Vgl. Metten, M. (2010), S. 147.

¹⁴⁹ Vgl. Salm, E. (1986), S. 92.

¹⁵⁰ Vgl. hierzu u.a. Jürgenmeyer, M. (1984), S. 113 sowie Hoffmann, M. (2010), S. 220f.

¹⁵¹ Vgl. Salm, E. (1986), S. 134f. sowie Hoffmann, M. (2010), S. 223.

¹⁵² Vgl. Koch, W. (1983), S. 203.

niger schwer zu gewichtende Interessen (-Gruppen) bestehen. Auch hierzu gehen die Auffassungen auseinander. Grob lassen sich hierbei zwei Positionen voneinander abgrenzen. Eine Extremposition geht von einer völligen Gleichwertigkeit der Interessengruppen aus. Begründet wird diese in der Regel mit Art. 14 II GG, demzufolge Eigentum verpflichtet und dessen Gebrauch dem Wohle der Allgemeinheit dienen solle. Inwieweit diese Auffassung in der Praxis Handlungsorientierung stiften und gerade in Konfliktfällen zu Lösungen führen könnte, kann an dieser Stelle nicht weiter ergründet werden. Demgegenüber steht die Überzeugung, dass die Interessen bestimmter Gruppen – zum Beispiel Aktionäre und Arbeitnehmer – grundsätzlich zu priorisieren sind.¹⁵³ Begründet wird die Notwendigkeit der (vorrangigen) Berücksichtigung der Aktionärsinteressen mit deren Eigenschaft als Eigentümer des Unternehmens und damit persönlich in voller Höhe ihrer Kapitalanteile haftende Gesellschafter. Die mögliche Vorrangstellung der Arbeitnehmer wird mit deren unmittelbarer Abhängigkeit vom Unternehmen und der quasiparitätischen Mitbestimmung im Aufsichtsrat von Aktiengesellschaften, die durch das Mitbestimmungsgesetz von 1976 konstituiert wurde, begründet.¹⁵⁴ Mit der vorrangigen Berücksichtigung der Anteilseigner und der Arbeitnehmer gegenüber anderen (externen) Anspruchsgruppen wird zwar weiterhin vom Primat der langfristigen Rentabilität eines Unternehmens sowie der Notwendigkeit, im Einzelfall die jeweils betroffenen Interessen (-Gruppen) gegeneinander abzuwägen, ausgegangen. „Der Grad der Berücksichtigung der einzelnen Sonderinteressen richtet sich [jedoch] nach deren Nähe zum Unternehmen.“¹⁵⁵

Eine derartige Schlussfolgerung erscheint im ersten Moment schlüssig – insbesondere in Richtung der demgemäß geringer zu priorisierenden (jedoch weiterhin zu berücksichtigenden) sonstigen Interessengruppen, die im Konfliktfall mit den Interessen der Aktionäre und der Arbeitnehmer zurückzustehen haben. Gleichzeitig wird jedoch auch deutlich, dass diese Argumentation nichts am Primat der langfristigen Rentabilität von Unternehmen ändert. Dies wird vor allem dann deutlich, wenn über die Stilllegung eines Geschäftsbereiches zugunsten der Optimierung der Ertragssituation eines Unternehmens – wohlgermerkt: nicht der Existenzsicherung, bei deren Bedrohung die Situation einfacher zu beurteilen wäre – zu entscheiden ist. In einem derartigen Fall ist die Unternehmensleitung zumindest per Gesetz nicht verpflichtet, die Interessen der betroffenen Arbeitnehmer stärker zu gewichten als ihre Gewinnerhöhungsabsicht. Und selbst die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sind vor dem Hintergrund aktienrechtlicher Treue- und Sorgfaltspflichten nicht den Partikularinteressen

¹⁵³ Vgl. Hoffmann, M. (2010), S. 221.

¹⁵⁴ Vgl. Hoffmann, M. (2010), S. 222.

¹⁵⁵ Koch, W. (1983), S. 203.

sen der Arbeitnehmer, sondern dem Unternehmensinteresse in seiner Gänze verpflichtet.¹⁵⁶ In Bezug auf das Verhältnis von Arbeitnehmersonderinteressen einerseits und dem Unternehmensinteresse in seiner Gesamtheit andererseits ist daher zu schlussfolgern, dass es aus gesellschaftsrechtlicher Perspektive keinen Anlass dafür gibt, an der Priorisierung des Ziels der langfristigen Sicherung der Rentabilität des Unternehmens als primärem Unternehmensziel zu zweifeln. Und auch aus strafrechtlicher Sicht ergibt sich, dass der Schutz der Partikularinteressen „im Rahmen des § 266 StGB ausschließlich über die Existenz- und Kapitalerhaltung der Gesellschaft“¹⁵⁷ erfolgt.

2.4.2 *Shared Value als Konzept zur Lösung multidimensionaler Interessenkonflikte*

Neben der gesellschafts- und strafrechtlichen Perspektive sehen sich vor allem größere Unternehmen heute nicht selten einer Vielzahl von Ansprüchen gegenüber, die zwar juristisch keine Durchsetzungskraft erzeugen könnten. Durch die Dynamik der heutigen Medienberichterstattung, die Macht der sozialen (Online-) Netzwerke und die dadurch möglich gewordene Chance einzelner Gruppen, ihren partikularen Interessen Gehör zu verschaffen, sind Unternehmen heute gleichwohl faktisch gezwungen (und streben dies aus eigenen Motiven nicht selten auch an), über die juristische Perspektive hinaus Anspruchsgruppen ernst zu nehmen. Dieser Realität trägt auch der Deutsche Corporate Governance Kodex Rechnung, indem er dem Unternehmensinteresse eine Multidimensionalität zumisst, die über Aktionärs- und Arbeitnehmerinteressen hinaus auch die Allgemeinheit in den Blick nimmt.¹⁵⁸ Schließlich wird die langfristige Sicherung der Rentabilität der meisten Unternehmen nicht zuletzt von deren Fähigkeit abhängen, die diversen Sonderinteressen der Stakeholder zu eruieren, gegeneinander abzuwägen und vor dem Hintergrund des (abstrakten) Oberziels der Existenzsicherung zu spiegeln. Dass dabei nicht jede Anspruchsgruppe gleich zu gewichten ist, wurde oben dargelegt. Vielmehr gibt es gute Gründe, die Relevanz der Sonderinteressen tatsächlich von der Nähe der Anspruchsgruppe zum Unternehmen sowie dem damit eng korrelierenden aber nicht identischen Grad der Bedeutung einer Handlung für die durch sie Betroffenen abhängig zu machen. Insbesondere die Interessen der allgemeinen, ohne konkreten Bezug zum Unternehmen verfügenden

¹⁵⁶ Vgl. DCGK (2012), S. 13: „Jedes Mitglied des Aufsichtsrates ist dem Unternehmensinteresse verpflichtet.“ sowie Koch, W. (1983), S. 206f.

¹⁵⁷ Hoffmann, M. (2010), S. 262. Untersucht wurde, ob der Tatbestand der Organuntreue aus § 266 StGB für Gläubiger oder Arbeitnehmer einen Schutz bereithält, der über das originäre Unternehmensinteresse der Existenzsicherung hinausgeht. Hoffmann verneint dies.

¹⁵⁸ Vgl. Metten, M. (2010), S. 153.

Öffentlichkeit sind dabei primär durch die Einhaltung gesetzlicher Normen als berücksichtigt zu betrachten.¹⁵⁹ Sich jedoch allein auf die Aktionäre und die Arbeitnehmer zu beschränken, dürfte schon deshalb nicht ausreichen, weil es letztlich die Kunden sind, die den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern vermögen.

Zur Auflösung des (vermeintlichen) Konflikts zwischen Existenzsicherungs- und Wertschöpfungszielen des Unternehmens einerseits und den Ansprüchen der Stakeholder andererseits leistet das Shared Value-Konzept einen wichtigen Beitrag.¹⁶⁰ Dessen zentrales Argument besteht in der „Schaffung eines Ausgleichs zwischen Unternehmen und der Gesellschaft“¹⁶¹. Mit diesem Ausgleich ist gemeint, dass Unternehmen Praktiken ausprägen, die darauf ausgerichtet sind, sowohl die wirtschaftlichen Interessen als auch die gesellschaftlichen Ansprüche zu erfüllen. Mit anderen Worten: Statt gesellschaftliche Ansprüche als peripher zu betrachten, schlägt der Shared Value-Ansatz vor, diese in den unternehmerischen Wertschöpfungsprozess zu integrieren und somit den (vermeintlichen) Widerspruch zwischen Ökonomie und Gesellschaft aufzulösen.¹⁶²

Begründet wird dieses Konfliktlösungspotenzial mit der These, dass Handlungen, welche der Gesellschaft Schaden zufügen, häufig auch in erhöhten Kosten für Unternehmen resultieren – und umgekehrt. Die Reduzierung des Energieverbrauchs oder der sorgsame Umgang mit Ressourcen aller Art sind offensichtliche Beispiele für eine erhöhte Wertschöpfung, die Unternehmen (in Form reduzierter Kosten) und Gesellschaft (durch eine verringerte Umweltbelastung) gleichermaßen im Sinne des Shared Value-Konzepts zu Gute kommt.¹⁶³ Weitere konkrete Beispiele für Shared Value mit ihren jeweiligen Effekten für die Gesellschaft im Allgemeinen und Unternehmen im Besonderen sind:¹⁶⁴

- Durch die gezielte Beschaffung von Zuliefermaterial bei lokalen Anbietern können die regionale Wirtschaft gestärkt, Arbeitsplätze gesichert, die Logistik vereinfacht und Transportkosten gespart werden.¹⁶⁵

¹⁵⁹ Vgl. Metten, M. (2010), S. 153.

¹⁶⁰ Vgl. hierzu grundlegend Porter, M.; Kramer, M. (2011), S. 62-77.

¹⁶¹ Wieland, J.; Heck, A. (2013), S. 16.

¹⁶² Vgl. Porter, M.; Kramer, M. (2011), S. 64f.

¹⁶³ Vgl. Porter, M.; Kramer, M. (2011), S. 66.

¹⁶⁴ Die Beispiele sind bewusst so gewählt, dass sie grds. für alle Unternehmen Gültigkeit beanspruchen können. In Abgrenzung dazu werden im Zusammenhang mit Shared Value häufig Beispiele von Unternehmen genannt, deren Geschäftszweck darin besteht, einen gesellschaftlichen Bedarf (auf profitable Weise) zu decken. Beispiele hierfür sind u.a. Bildungseinrichtungen, die Kranken- und Altenpflege und Recycling-Firmen.

¹⁶⁵ Vgl. Anker, H. (2012), S. 28.

- Durch eine konsequente Haltung gegen Wirtschaftskriminalität im Allgemeinen und Korruption im Besonderen können ökonomische Fehlallokationen in der Gesellschaft verringert sowie rechtliche, finanzielle und Reputationsrisiken für Unternehmen vermieden werden.
- Durch ein arbeitnehmerorientiertes betriebliches Gesundheitsmanagement – bspw. in Form von Nichtraucherkampagnen oder durch die Schaffung altersgerechter Arbeitsplätze – können die nachhaltige Gesundheit der Mitarbeiter gestärkt, Fehlzeiten reduziert und damit sowohl für die Gesellschaft als auch für die Unternehmen resultierenden Krankheitskosten gesenkt werden.¹⁶⁶
- Durch unternehmerisches Engagement in der (lokalen) Bildungslandschaft – von Schulen über die betriebliche Ausbildung bis hin zu Universitäten – kann die Gesellschaft als attraktiver Lebens- und Wirtschaftsstandort gestärkt werden, während Unternehmen im Wettbewerb um Talente vom Vorhandensein eines gut ausgebildeten Nachwuchses und der dadurch nachhaltig gesicherten Innovationskraft in der Region profitieren kann.

Die Beispiele zeigen, dass es beim Shared Value-Ansatz nicht darum geht, die durch Unternehmen geschaffenen Werte neu zu verteilen, mithin Philanthropie zu betreiben. Vielmehr geht es darum, die „Geschäftstätigkeit [von Unternehmen] so [zu] gestalten, dass sie die Wertschöpfung für das Unternehmen mit einer solchen zu Gunsten der Gesellschaft verbinden und auf diesem Wege komparative Wettbewerbsvorteile erzielen“¹⁶⁷. Durch Shared Value wird Wertschöpfung also nicht neu verteilt, sondern im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Interesse erhöht.¹⁶⁸

Selbstverständlich können mit dem Shared Value-Ansatz nicht sämtliche Konflikte zwischen den unternehmerischen Interessen und den Ansprüchen der Stakeholder auf einfache Weise gelöst werden.¹⁶⁹ Gleichwohl verdeutlicht das Konzept, dass dieses viel zu häufig als Terrain von Gegensätzen betrachtete Spannungsfeld durchaus auch als Gebiet von Schnittmengen gemeinsamer Interessen gedacht werden kann. Zudem leistet Shared Value einen konstruktiven Vorschlag zu der oben geführten Debatte, welche Stakeholder denn nun prioritär berücksichtigt werden sollten: Statt die normative Vorrangstellung einzelner Anspruchsgruppen abstrakt zu begründen,

¹⁶⁶ Vgl. Anker, H. (2012), S. 29.

¹⁶⁷ Anker, H. (2012), S. 28.

¹⁶⁸ Vgl. Porter, M.; Kramer, M. (2011), S. 67.

¹⁶⁹ Zur Kritik an der ursprünglichen Konzeption von Porter / Kramer und Ansätzen zur Weiterentwicklung dieses Ansatzes, vgl. Wieland, J.; Heck, A. (2013) sowie Anker, H. (2012). Wieland / Heck kritisieren unter Bezugnahme auf die CSR-Definition der Europäischen Kommission zu Recht, dass Porter / Kramer Shared Value neben CSR stellen statt CSR-Management als Grundlage für die Schaffung von Shared Value zu erkennen. Vgl. Wieland, J.; Heck, A. (2013), S. 16.

schlägt das Shared Value-Konzept vor, die in einer konkreten Situation jeweils von einer Handlung betroffenen Interessen gegeneinander abzuwägen, vor dem Hintergrund des Oberziels der Erhaltung der langfristigen Wertschöpfungsfähigkeit zu reflektieren und schließlich das Unternehmensinteresse im Konkreten immer wieder aufs Neue zu definieren. Ein derartiges Vorgehen ermöglicht es, der Wertausfüllungsbedürftigkeit¹⁷⁰ des Unternehmensinteresses genauso gerecht zu werden, wie der Komplexität der realwirtschaftlichen Praxis – und dabei dennoch die unternehmerische Identität zu wahren und mittels nachvollziehbarer Argumente Willkür zu vermeiden. In diesem Sinne ist die Corporate Governance in Kapitel 2.1 definiert worden, als es hieß:

„Corporate Governance bezeichnet das System der Führung und Kontrolle von Unternehmen. Ihr Zweck besteht darin, die langfristige Wertschöpfungsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern. Corporate Governance ist sowohl nach innen als auch nach außen orientiert und dadurch stets Ausdruck des spezifischen Kontextes eines Unternehmens. Sie ist darauf ausgerichtet, die Ressourcen sowie die Interessen der unterschiedlichen Stakeholder in einem Austauschprozess zu erkennen, zu priorisieren und entsprechend vertraglicher Vereinbarungen sowie unternehmenseigener Zielsetzungen zu erfüllen.“¹⁷¹

Mit der Erörterung des Unternehmensinteresses aus rechtlicher wie gesellschaftlicher Perspektive konnte die Frage geklärt werden, wem oder was ein Unternehmen – juristisch sowie faktisch – verpflichtet ist. Die Antwort lautet, dass die Organe eines Unternehmens grundsätzlich der langfristigen Wertschöpfungsfähigkeit der Gesellschaft verpflichtet sind und damit die rechtlichen Ansprüche der Aktionäre, der Arbeitnehmer und weiterer Interessengruppen erfüllen. Gleichzeitig wurde deutlich, dass sich die meisten Unternehmen der faktischen Verpflichtung¹⁷² einer Berücksichtigung umfangreicher Stakeholder-Interessen gegenüber sehen, die mittels eines Prozesses der Abwägung analysiert und im Einzelfall vor dem Hintergrund der Wertschöpfungs- und Existenzsicherungsziele im Sinne des Unternehmensinteresses

¹⁷⁰ Vgl. Salm, E. (1986), S. 135.

¹⁷¹ Für eine ausführlichere Herleitung dieser Definition, vgl. Kap. 2.1 dieser Arbeit.

¹⁷² Neben den juristischen und durch die Medienöffentlichkeit bedingten faktischen Verpflichtungen zur Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen sind zahlreiche Unternehmen auch durch eigene Werthaltungen an einem aktiven Stakeholder-Dialog interessiert. Solche Unternehmen betrachten sich als „Corporate Citizen“, der zu seinem Umfeld – oft der unmittelbar angrenzenden Community – mehr beizutragen hat, als allein die Erfüllung gesetzlicher und (unumgänglicher) faktischer Pflichten. Wenn dieser Aspekt bei der Entwicklung dessen, was das Unternehmensinteresse als Maßstab der Corporate Governance ausmacht, nur am Rande erwähnt wurde, so geschah dies nicht als Zeichen der Geringschätzung, sondern im Sinne einer Schwerpunktsetzung im Rahmen dieser Arbeit.

entschieden werden müssen. Der Shared Value-Ansatz zeigt Möglichkeiten auf, Schnittmengen zwischen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Ansprüchen zu identifizieren und im Sinne der Erfüllung vielfältiger Spektren von Interessen Lösungen zu entwickeln.

2.4.3 Exkurs: „Business Metaphysics“ – Wie die wirkliche Welt der Wirtschaft funktioniert

Die bisherigen Ausführungen in Kapitel 2.4 haben sich mit der Frage befasst, wie der Begriff des Unternehmensinteresses als Maßstab einer guten Corporate Governance mit Leben gefüllt werden kann. Die darauf entwickelten Antworten ziehen juristische Argumente ebenso in Betracht wie die sich immer stärker ausprägenden Ansprüche unterschiedlichster Stakeholder in der realwirtschaftlichen Praxis. Sie fußen dabei auf den in Theorie und Praxis vorherrschenden Überzeugungen von der Wirtschaft im Allgemeinen und der Funktion von Unternehmen im Besonderen. Bevor sich die vorliegende Arbeit auf dieser Grundlage weiter entfalten wird, soll der Exkurs in diesem Abschnitt dazu dienen, kurz innezuhalten und ein Forschungsprogramm zu skizzieren, das darauf ausgerichtet ist, diese Überzeugungen grundlegend zu hinterfragen. Das von Michael Schramm begründete Forschungsprogramm ist mit „Business Metaphysics“ überschrieben und widmet sich der Frage, „wie die wirkliche Welt der Wirtschaft funktioniert“¹⁷³.

Die zentrale These von Schramm lautet, dass die Vorstellung, wirtschaftliches Agieren müsse der monodimensionalen Marktcodierung der Ökonomik gehorchen, einem Trugschluss unterliegt, den er in Anlehnung an Alfred N. Whitehead als „Fallacy of Misplaced Concreteness“ bezeichnet. Gemeint ist damit, dass ein für die ökonomische Wissenschaft zur vereinfachten Erklärung von Sachzusammenhängen entwickelter abstrakter Marktmechanismus mit der konkreten Wirklichkeit des Wirtschaftsgeschehens verwechselt wird und dort das Handeln seiner Akteure lenkt. Dies wiederum führt zu einer unzulässigen Verkürzung der polydimensionalen Motivlage realer wirtschaftlicher Akteure und der Erzielung gesellschaftlich ungewollter Allokationen. Um diesen Konsequenzen entgegen zu wirken, bedarf es nach Schramm einer grundlegenden Revision unserer metaphysischen Hintergrundvorstellungen über die Wirtschaft an sich.¹⁷⁴

¹⁷³ Schramm, M. (2014), S. 51.

¹⁷⁴ Vgl. hierzu grundlegend Schramm, M. (2014), S. 51-58.

Ein Schritt zurück: Die Metaphysik als Disziplin der Philosophie befasst sich mit dem Grundsätzlichen, mit den allgemeinen Prinzipien und Zusammenhängen des Seins. Seit Aristoteles haben sich mehrere prägende Metaphysikkonzeptionen herausgebildet, die das Denken und Handeln in Wissenschaft und Praxis beeinflusst haben und dies noch heute tun. Umso wichtiger sei es, so Schramm, „diese (oft unreflektierten) metaphysischen (Hintergrund-)Ideen“¹⁷⁵ zu hinterfragen und damit möglichst klar werden zu lassen. Im Hinblick auf die wissenschaftliche Fundierung der Wirtschaft, so Schramm weiter, sei die zu Beginn der Neuzeit entwickelte mechanistische Metaphysik der Maschine im Grunde nie vollständig überwunden worden. Stattdessen ließen sich die Menschen von einem auf dieser metaphysischen Hintergrundvorstellung basierenden abstrakten Marktmechanismus leiten, wodurch die polydimensionalen Facetten der Realität und mithin die plurale menschliche Motivlage weitgehend ausgeblendet bleibe. Erst durch diese Verkürzung der Wirklichkeit in der realen Ökonomie – eine Verkürzung, die in der Ökonomik als wissenschaftlicher Disziplin im Sinne der vereinfachten Erklärung von Sachzusammenhängen eine gewisse Berechtigung hat – erfolgt der durch Schramm kritisierte Trugschluss: Statt die Welt in ihrer Vielgestaltigkeit zu sehen und das Handeln (auch) wirtschaftlicher Akteure als Trias von Ethik, Ökonomik und Recht zu verstehen, wird der Mensch (in der Wirtschaft) auf ein dem ökonomischen Rationalitätsmodell gehorchenden homo oeconomicus¹⁷⁶ reduziert – was weder der Lebenswirklichkeit noch den Zielen des Wirtschaftens selbst entspricht.¹⁷⁷

Wenn Schramm mit seinen „Business Metaphysics“ die metaphysischen Hintergrundüberzeugungen in den Blick nimmt, so versucht er damit, Theorie und Wirklichkeit näher zusammen zu bringen und unsere Auffassungen darüber, welche Funktion die Wirtschaft im Allgemeinen und Unternehmen im Besonderen in der Gesellschaft einnehmen, zu erweitern. Wird die Polydimensionalität (auch) wirtschaftlichen Handelns anerkannt, so wird deutlich, dass „wirtschaftliche Transaktionen gar nicht ohne Berücksichtigung ihrer inhärenten ethischen Dimension“¹⁷⁸ analysiert und bewertet werden können. Welche praktischen Implikationen ein in dieser Richtung verlaufen-

¹⁷⁵ Schramm, M. (2014), S. 53.

¹⁷⁶ Die Debatte um den homo oeconomicus mag an diesem Missverständnis ihren eigenen Anteil haben. Schließlich legt der Begriff homo nahe, dass es sich bei ihm um einen Mensch im lebensweltlichen Sinne handeln könne. Stattdessen ist er als Theoriekonstrukt aufzufassen, das geschaffen worden ist, um die Interaktionsmuster zu erklären, die in Dilemmastrukturen unter zu Grunde Legung eines ökonomischen Rationalitätsmodells systematisch zu erwarten sind. Vgl. Homann, K.; Lütge, C. (2004), S. 76f.

¹⁷⁷ Zu den Konsequenzen der auf Adam Smith zurück gehenden Umstellung der Wirtschaft von einer Handlungs- auf eine Systemsteuerung und deren Bedeutung für die Moral, vgl. ausführlicher Schramm, M. (1994), S. 254.

¹⁷⁸ Schramm, M. (2014), S. 57.

des Forschungsprogramm aufweisen wird, bleibt abzuwarten. Immerhin sind zahlreiche Vertreter von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft schon heute der Auffassung, dass die Wirtschaft auch eine dienende Funktion in der Gesellschaft besitze. Die aktuellen Debatten über die zunehmende Verrechtlichung des CSR-Managements – zumindest in Form verpflichtender Elemente in der Lageberichtserstattung börsennotierter Aktiengesellschaften – zeigen, dass Unternehmen nicht mehr nur Verantwortung für die Sicherung ihrer langfristigen Wertschöpfungsfähigkeit sowie die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben zugemessen wird. Umso aufschlussreicher wird es sein, die parallelen Entwicklungen in der Ausgestaltung der „Business Metaphysics“ einerseits und der politisch-rechtlich-wirtschaftlichen Debatte andererseits weiter zu beobachten.

2.5 Die organisationalen Kontextbedingungen als Parameter effektiver Governance

Die vorliegende Arbeit handelt von den Möglichkeiten der aktiven Gestaltung der Corporate Governance, deren Grenzen und Bestimmungsgrößen. Mithilfe eines integrierten Governane, Risk & Compliance-Managements, wie es in Kapitel 4 ausführlich entwickelt wird, sollen Risiken auf effektive und effiziente Weise gesteuert und das Unternehmensinteresse verwirklicht werden. In diesem Sinne etablieren Unternehmen spezialisierte Governance-Bereiche wie z.B. Risiko- und Compliance Management, welche die bestehende Organisation funktional und prozessual ergänzen. Nach der hier vertretenen Ansicht setzen die Möglichkeiten zur bewussten aktiven Gestaltung von Führungs- und Kontrollmechanismen in Unternehmen jedoch bereits deutlich früher an: Sie beginnen mit der Entscheidung für eine bestimmte Organisationsform, die das Unternehmen in Aufbau und Ablauf prägt und also die Grundlage für alle weiteren gestalterischen Freiheiten im Rahmen des GRC-Managements bildet.

Organisation¹⁷⁹ wird hierbei verstanden als das Netzwerk formaler und informeller Governance-Strukturen, die das Zusammenwirken der Individuen untereinander sowie zwischen individuellem Akteur und Unternehmen regeln.¹⁸⁰ Die Organisation ist (idealerweise) das Ergebnis einer bewussten Entscheidung durch die Unternehmensführung und ein zentraler Gegenstand der Corporate Governance. Damit wird sie

¹⁷⁹ Zum Dualismus des Begriffes „Organisation“, der sowohl den Prozess des Organisierens als auch die spezifische Form, innerhalb derer sich dieser Prozess vollzieht, umfasst, Vgl. Wieland, J. (1999), S. 48f.

¹⁸⁰ Vgl. Schwegler, R. (2009), S. 214.

gleichzeitig zu einer wichtigen Bestimmungsgröße für das GRC-Management eines Unternehmens: Schließlich findet letzteres die Organisation zunächst einmal vor und muss diese als nur bedingt beeinflussbaren Rahmen ihrer eigenen Gestaltungsmacht hinnehmen. Umso mehr stellt sich daher die Frage, wie die Organisation eines Unternehmens bestenfalls gestaltet sein sollte, um die Ziele der Corporate Governance bestmöglich zu unterstützen. Um diese Frage zu beantworten, soll im nächsten Abschnitt zunächst ein Verständnis darüber erzielt werden, durch welche Parameter individuelles sowie kollektives Verhalten im Unternehmenskontext überhaupt beeinflusst wird. Die Governance-Ethik von Josef Wieland bietet hierfür wichtige Einsichten. Anschließend werden zwei sich kontrastierende Organisationsformen vergleichend gegenübergestellt und daraufhin analysiert, auf welche Weise sie die Führungs- und Kontrollmechanismen im Unternehmen prägen. Auf dieser Grundlage soll abschließend geschlussfolgert werden, welche Merkmale eine Organisation aufweisen muss, damit ein GRC-Management optimal gedeihen und durch dieses die Ziele der Corporate Governance bestmöglich erfüllen kann.

2.5.1 *Die Ethik der Governance*

Die Governance-Ethik ist von der Einsicht getragen, dass eine in der modernen Gesellschaft verankerte, theoretisch fundierte, empirisch gehaltvolle und anwendungsorientierte Wirtschafts- und Unternehmensethik „nur als interdisziplinäres Werk in progress gelingen kann“¹⁸¹. Um die Entfremdung, die sich zwischen Wirtschaftswissenschaften und Philosophie ausgebildet hatte, zu überwinden, entwickelte Josef Wieland die Governance-Ethik. Diese völlige theoretische Neuformierung der Wirtschafts- und Unternehmensethik ist darauf ausgerichtet, individuelle Tugenden als ökonomisch relevante Ressourcen und Kompetenzen zu erkennen und damit Fragen der Moral als „Prozess der Endogenisierung von Werten und Regeln in die unternehmensspezifischen Steuerungsstrukturen von Transaktionen zu begreifen“¹⁸². Durch ihre Übertragung in die Welt der Wirtschaft gelingt es der Governance-Ethik, die Ethik mit den Denkweisen der Ökonomik zu verknüpfen und moralische Werte als relevante Parameter wirtschaftlichen Handelns zu qualifizieren.¹⁸³

¹⁸¹ Wieland, J. (2004), S. 7.

¹⁸² Vgl. Wieland, J. (1999), S. 8.

¹⁸³ Die Verknüpfung der Ethik mit der Welt der Wirtschaft ist auch deshalb notwendig, weil die abnehmende Fähigkeit des (rahmensetzenden) Gesetzgebers, mit der Dynamik einer globalisierten Wirtschaft Schritt zu halten, zu einer zunehmenden Zurechnung moralischer Verantwortung gegenüber Unternehmen führt. Vgl. Wieland, J. (1999), S. 16f.

Ihren Ausgangspunkt nimmt die Governance-Ethik in der Überzeugung, dass moderne Gesellschaften von einer „gesteigerten Unsicherheit und Kontingenz globaler Ökonomien mit einem Zuwachs an Erwartungssicherheit und Operationsfähigkeit“¹⁸⁴ geprägt sind. In zunehmend unvollständigen Vertragskonstellationen stellt sich daher die Frage, auf welche Weise individuelle wie kollektive Akteure Sicherheit (zurück) gewinnen können, um bestmögliche Entscheidungen im Sinne ihrer definierten Ziele zu treffen. In der Beantwortung dieser Frage stehen sich grundsätzlich zwei Alternativen gegenüber:

- Investitionen in geeignete Schutzvorkehrungen können die Sicherheit von Akteuren bei der Durchsetzung vertraglicher Vereinbarungen erhöhen. In unternehmensinternen Principal-Agent-Beziehungen kann die Unternehmensleitung beauftragte Arbeitnehmer bspw. durch ein dichtes Netz an Kontrollen, Berichtspflichten und ergänzende unabhängige Überprüfungen dazu zwingen, entsprechend vertraglicher Vereinbarungen zu agieren und opportunistisches (defektives) Verhalten zu vermeiden. Je umfangreicher diese Überwachung durch den Principal erfolgt, desto größer ist die Erwartungssicherheit in Bezug auf den Output des Agenten. Andererseits besteht jedoch die Gefahr einer verminderten Motivation des Agenten durch ein Zuviel an Überwachung, erhöhter Kosten als Folge verdichteter Kontrollprozesse und schließlich einer insgesamt herabgesetzten Operationsfähigkeit des Unternehmens.
- Demgegenüber steht die Überzeugung, dass Individuen als Träger moralischer Werte (und nicht allein opportunistischer Interessen) fungieren und grundsätzlich fähig und bereit sind, diesen Werten zur Geltung zu verhelfen, sofern sie aus diesem Bestreben keine inakzeptablen Nachteile zu erwarten hätten. Für Unternehmen, die ein vitales Interesse an der Förderung ihrer Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit haben, kann es sich nun lohnen, in die Aktivierung dieser moralischen Werte zu investieren, sofern die sich aus dieser Aktivierung ergebende Erwartungssicherheit (zusätzliche) Kontrollstrukturen (teilweise) obsolet macht. Anders ausgedrückt: Je größer das Vertrauen zwischen Principal und Agent ist, desto geringer sind die Kontrollerfordernisse. Entsprechend der Logik der Ökonomik unterliegt dabei auch dieses Input-Output-Verhältnis dem Ziel der Optimierung.

Dabei ist offensichtlich, dass bei einer erstmaligen Kooperation noch kein hinreichendes Vertrauensverhältnis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer bestehen

¹⁸⁴ Wieland, J. (1999), S. 8.

kann und daher die Etablierung geeigneter Bindungs- und Kontrollmechanismen unerlässlich ist. Schriftliche Verträge, eine in engen Zyklen erfolgende Erfolgskontrolle sowie die unabhängige Überprüfung der geleisteten Arbeit können sowohl in unternehmensinternen Beziehungen als auch über Unternehmensgrenzen hinweg als strukturelle Sicherungsmaßnahmen herangezogen werden. Je mehr sich jedoch – im Zuge mehrmaliger oder auf Langfristigkeit angelegter Vertragsbeziehungen – Vertrauen zwischen den Vertragspartnern einstellt, desto mehr können Kontrollmechanismen abgebaut und diesbezügliche Investitionen gesenkt werden. Die moralische Kategorie des Vertrauens wird so zu einem Gut und damit zum Gegenstand der auf Optimierung ausgerichteten Betrachtung ökonomischer Transaktionen.¹⁸⁵

Wieland bringt den Zusammenhang zwischen individuellen, organisationalen und systemischen Parametern auf den Punkt, indem er diese in einer Formel zusammenfasst und damit die Abhängigkeit der moralischen Dimension ökonomischer Transaktionen verdeutlicht:¹⁸⁶

$$Tm_i = f(aIS_i, bFI_{ij}, cIF_{ij}, dOKK_i)$$

(a...d = -1, 0, 1; i = spezifische Transaktion; j = spezifischer Ort)

Mit dieser Formel veranschaulicht Wieland, dass die moralische Dimension einer wirtschaftlichen Transaktion von den individuellen Selbstbindungsstrategien (IS), den formalen Institutionen (FI), den informellen Institutionen (IF) sowie den organisationalen Koordinations- und Kooperationsmechanismen (OKK) bestimmt wird. Dabei gilt:

- Die individuellen Selbstbindungsstrategien (IS) bezeichnen die Bereitschaft und die Fähigkeit eines Akteurs, moralische Werte in seinem Verhalten zu verwirklichen.
- Die formalen Institutionen (FI) sind vor allem durch Rechtssetzung und Rechtsdurchsetzung gekennzeichnet. Wie die informellen Institutionen sind diese ortsgebunden.

¹⁸⁵ Vgl. Schwegler, R. (2009), S. 206f.

¹⁸⁶ Vgl. Wieland, J. (2014), S. 16.

- Die informellen Institutionen (IF) umfassen die in einer Gesellschaft vorherrschenden moralischen, religiösen, kulturellen und sonstigen Überzeugungen.
- Die organisationalen Koordinations- und Kooperationsmechanismen (OKK) werden durch die in einer Organisation bestehenden Regeln und Vorgaben konstituiert. Diese sind sowohl formaler als auch informeller Art und beeinflussen, wie eine Organisation führt, steuert und kontrolliert.

Wieland betont, dass die obige Funktion sowohl vollständig als auch notwendig ist. Vollständig ist sie, da sie sämtliche Parameter umfasst, die im Hinblick auf die Aktivierung moralischer Werte relevant sind. Notwendig ist sie, weil in einer ökonomischen Transaktion stets die vier genannten Parameter simultan und in vergleichbar relevanter Weise wirken. Aus der kurzen Charakterisierung der einzelnen Parameter wird deutlich, dass diese sich in Selbstbindungs- und Fremdbindungsmechanismen gliedern lassen, die in unterschiedlicher Weise einer aktiven Gestaltungsmöglichkeit durch Organisationen unterliegen. Auf diese Gestaltungsmöglichkeit durch die Etablierung geeigneter Governance-Strukturen soll im Folgenden näher eingegangen werden.¹⁸⁷

Für Unternehmen stellt sich vor dem Hintergrund des Gesagten also die Frage, wie die Governance-Strukturen gestaltet sein müssen, um die moralischen Werte relevanter Akteure zu aktivieren und damit bei geringstmöglichen Kosten eine höchstmögliche Erwartungssicherheit in Bezug auf das Verhalten dieser Akteure zu erzielen. Die Aktivierung moralischer Werte wird also zum einen als Investition betrachtet, zum anderen in die Sprache der Ökonomik übersetzt und damit neben die Alternative der Schutzvorkehrungen gestellt. Dabei wird deutlich, dass sich die beiden Alternativen der moralischen Werte einerseits und der organisatorischen Schutzvorkehrungen andererseits nicht gegenseitig ausschließen. Vielmehr sind sie als sich ergänzende Bestandteile der Corporate Governance zu verstehen, die in der Gesamtschau den unternehmerischen Optimierungsbemühungen unterliegen.¹⁸⁸ Wieland fasst die Suche nach diesem Optimum in seinem organisationalen Imperativ wie folgt zusammen:

¹⁸⁷ Vgl. hierzu ausführlicher Wieland, J. (1999), S. 91f. sowie Wieland, J. (2004), S. 105f.

¹⁸⁸ Wieland spricht von der Vertrauenswürdigkeit individueller sowie kollektiver Akteure als „funktionalem Äquivalent für und Ergänzung zu personenunabhängigen Sicherungssystemen“. Wieland, J. (1999), S. 18.

„Handle so, dass du die Aktivierung moralischer Güter fördest und gleichzeitig nicht schutzlos wirst gegen Opportunismus“.¹⁸⁹

Eine Stärke der Governance-Ethik ist also, dass ihr Forschungsprogramm mit der Erkenntnis über die Einflussfaktoren der moralischen Dimension wirtschaftlicher Transaktionen nicht endet. In ihrem Anspruch, anwendungsorientiert und normativ zu wirken, entwickelt sie Gestaltungsempfehlungen für angemessene Führungs-, Steuerungs- und Kontrollregime von Organisationen – Governance-Strukturen, die nicht in erster Linie auf einzelne Handlungen ausgerichtet sind, sondern das Ziel verfolgen, Routinen zu etablieren, die geeignet sind, moralisches Verhalten hervorzubringen. Der Erfolg dieser Governance-Strukturen hängt nun davon ab, wie die einzelnen Parameter der Selbstbindung (IS und OKK) und der Fremdbindung (FI und IF) miteinander kombiniert werden.¹⁹⁰ Dabei – und das unterstreicht die Praxisnähe der Governance-Ethik – geht es nicht um das Erreichen letztgültiger moralisch guter Lösungen, sondern um die Verwirklichung des moralisch Besseren im Konkreten.¹⁹¹

In diesem Bestreben hat Josef Wieland das Wertemanagementsystem entwickelt. Über die Kodifizierung der Unternehmenswerte, deren Detaillierung in operativen Richtlinien, deren Systematisierung und Implementierung in Methoden und Prozessen und deren kontinuierliche und effektive Koordination durch eine geeignete Organisationsstruktur dient das Wertemanagementsystem dazu, die Selbstbindung einer Organisation im Hinblick auf ihre Werte zu erhöhen und selbige im Unternehmensalltag wirksam werden zu lassen. Der Begriff Werte umfasst dabei sowohl Leistungswerte (z.B. Kompetenz, Leistungsbereitschaft, Qualität) als auch Kommunikations- und Kooperationswerte¹⁹² (z.B. Transparenz, Verständigung, Risikobereitschaft, Teamgeist) und schließlich moralische Werte (z.B. Integrität, Fairness, Vertragstreue).¹⁹³ Es ist diese konsequente und auf die operative Ebene angewendete Wertorientierung, welche die Umsetzung der moralischen Orientierung einer Organisation im Unternehmensalltag überhaupt erst effektiv und effizient ermöglicht – und

¹⁸⁹ Wieland, J. (1996), S. 176. Es geht also um die angemessene Balance und damit die Optimierung aus Kosten und Erträgen von Moralität einerseits und Opportunismus andererseits.

¹⁹⁰ Vgl. Schwegler, R. (2009), S. 216f.

¹⁹¹ Vgl. Wieland, J. (1999), S. 76.

¹⁹² An anderer Stelle fasst Wieland die Kommunikations- und Kooperationswerte als Interaktionswerte zusammen. Vgl. Wieland, J. (1999), S. 75.

¹⁹³ Vgl. Wieland, J. (1999), S. 94 sowie Wieland, J. (2006), S. 8.

damit Glaubwürdigkeit und Vertrauen als Kapital in wirtschaftlichen Transaktionen nutzbar werden lässt.¹⁹⁴

In wenigen Worten zusammengefasst: Die Governance-Ethik verdeutlicht, dass die moralische Dimension des wirtschaftlichen Agierens kein Zufall ist, sondern von vier Parametern abhängt, die zumindest teilweise durch individuelle und kollektive Akteure gestaltbar sind. Da Vertrauen in der Wirtschaft eine elementare Ressource ist, die reduzierte Investitionen in alternative Schutzvorkehrungen ermöglichen kann, werden moralische Werte, die dazu beitragen, Vertrauen und Glaubwürdigkeit zwischen den Akteuren zu stärken, zu einer ökonomisch relevanten Größe. Organisationen, die diese Ressource nutzen wollen¹⁹⁵, steht mit dem Wertemanagementsystem ein geeignetes Managementinstrument zur Verfügung. Es dient der Etablierung moralensensitiver Governance-Strukturen, der Aktivierung der Moral als ökonomisch relevante Ressource und letztlich der Ermöglichung von Kooperations- und Wettbewerbsfähigkeit als sich wechselseitig bedingende Kompetenzen.¹⁹⁶

2.5.2 *Governance-Ethik und Corporate Governance*

Vor dem Hintergrund der soeben erlangten Einsichten in die Einflussfaktoren für moralisches Handeln in der Wirtschaft und die Gestaltungsmöglichkeiten (zumindest der Selbstbindungsmechanismen) durch Organisationen stellt sich nun die Frage, welche Erkenntnisse daraus für den hier behandelten Kontext der Corporate Governance im Allgemeinen und des GRC-Managements im Besonderen generiert werden können. Anders gefragt: Welche normativen Schlussfolgerungen lassen sich aus der Governance-Ethik für das Management der Führungs- und Aufsichtsprozesse ableiten, um die Ziele der Corporate Governance bestmöglich zu erfüllen. Um diese Frage beantworten zu können, ist zunächst das Verhältnis zwischen den relevanten Begrifflichkeiten zu klären.

¹⁹⁴ Vgl. hierzu ausführlicher: Fürst, M./Wieland, J. (2004): Wertemanagementsysteme in der Praxis. Erfahrungen und Ausblicke, in: Wieland, J. (Hrsg.): Handbuch Compliance Management (2004), Erich-Schmidt-Verlag, Berlin, S. 595-640.

¹⁹⁵ Dieses „Wollen“ hängt zum einen mit der Philosophie des verantwortlichen Managements zusammen. Zum anderen liegt es auf der Hand, dass das Geschäftsmodell von Organisationen deren Sensibilität für moralische Selbstbindung beeinflusst. Schraubenfabrikanten, so Wieland, weisen hier sicher einen anderen Bedarf auf als soziale Dienstleister. Vgl. Wieland, J. (1999), S. 65.

¹⁹⁶ Hierzu Wieland: „Nur wer wettbewerbsfähig ist, ist ein potenter Kooperationspartner, nur wer kooperationsfähig ist, erreicht das Niveau weltweiter Konkurrenzfähigkeit.“ Wieland, J. (1999), S. 13.

Wieland selbst hat dieses Verhältnis folgendermaßen charakterisiert:¹⁹⁷ Grundsätzlich umfasst die Corporate Governance „Regeln und organisatorische Einrichtungen zur Führung und Kontrolle eines Unternehmens, [die]... sowohl formaler als auch informaler Natur“¹⁹⁸ sein können. Während die formalen Regeln vor allem Gesetze und unternehmensinterne Richtlinien umfassen, werden informale Regeln durch die Werte und Prinzipien sowie die das Unternehmen tragende Kultur konstituiert. Die ursprüngliche Corporate Governance Diskussion, die in den 1980’er Jahren im englischsprachigen Raum ihren Anfang nahm, war, so Wieland, auf die formalen Selbstbindungsmechanismen beschränkt. Bilanzfälschungsskandale in den 1990’er und 2000’er Jahren haben die Erkenntnis reifen lassen, dass eine Governance, die allein auf formalen Steuerungsmechanismen basiert, nicht die gewünschte Wirkung entfaltet.¹⁹⁹ Diese Entwicklung stärkte das Bewusstsein für Werte und moralische Vorstellungen als „handlungs- und verhaltenssteuernde informale Institutionen“²⁰⁰ und das Interesse an der Frage, wie Mitarbeiter – über den Zwang zur Einhaltung formaler Regeln hinaus – motiviert (!) werden können, in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen zu handeln. Die Governance-Ethik leistete nicht nur einen theoretischen Begründungsansatz für die (auch ökonomische) Notwendigkeit der Berücksichtigung von Werten als wirtschaftlich relevante Ressource; mit dem Wertemanagementsystem lieferte sie auch gleich das Managementinstrument zur Mobilisierung der moralischen Motivation der Akteure. Auf den Punkt gebracht: Wertemanagement ist Teil der Corporate Governance. Es fokussiert auf die Bedeutung und Gestaltung informaler Anreizstrukturen in der Governance von Organisationen und steht damit neben den (häufig auf formalregulatorische Aspekte fokussierten) Steuerungsmechanismen der GRC-Bereiche. Die folgende Abbildung veranschaulicht dieses Verhältnis.

¹⁹⁷ Vgl. zum gesamten Abschnitt ausführlicher den Beitrag „WerteManagement und Corporate Governance“ von Wieland, J. (2002).

¹⁹⁸ Wieland, J. (2002), S. 2.

¹⁹⁹ Eine auf formale Steuerungsmechanismen beschränkte Governance ist zu stark auf Risiken aus Geschäften und Prozessen fokussiert, blendet Risiken aus Verhalten jedoch weitgehend aus. Vgl. Wieland, J. (2002), S. 4.

²⁰⁰ Wieland, J. (2002), S. 4.

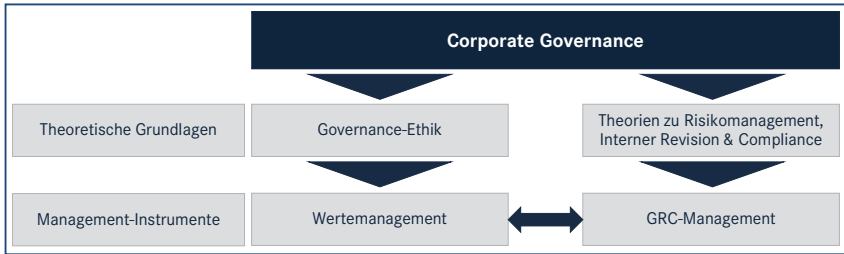


Abb. 5: Werte- & GRC-Management im Kontext der Governance²⁰¹

Die Abbildung stellt Wertemanagement und GRC-Management als parallele Säulen und gleichberechtigte Managementinstrumente dar, um den jeweiligen spezifischen Beitrag transparent zu machen und die Fokussierung der vorliegenden Arbeit zu explizieren. Richtig ist jedoch, dass beide Managementinstrumente nicht isoliert voneinander bestehen (sollten), sondern sich wechselseitig beeinflussen müssen, um ihre volle Wirkkraft zu entfalten. Wieland spricht hier von der funktionalen Integration des Wertemanagements in bestehende Governance-Funktionen, die sich bspw. am Umgang von Mitarbeitern mit Verantwortung, an der auf Kooperation ausgerichteten Handhabung individueller Freiräume, an der Wahrnehmung und Steuerung von Risiken, dem Streben nach Qualität und dem Erreichen kontinuierlicher Verbesserung verdeutlichen lässt. Die durch die Governance-Ethik eingeführten moralischen Grundlagen der Corporate Governance sind es also, die über „die Qualität der Führung und Kontrolle eines Unternehmens“²⁰² – also die Corporate Governance – mit entscheiden. Eine effektive Corporate Governance braucht daher beides: ein GRC-Management ohne Wertemanagement greift zu kurz; ein Wertemanagement ohne GRC-Management wird ebenfalls nicht ausreichen, die notwendige Nachdrücklichkeit und Verbindlichkeit zu erzielen. So sind Wertemanagement und GRC-Management also zwei wichtige, sich gegenseitig ergänzende und bestenfalls integrierte Managementinstrumente zur Verwirklichung der Ziele der Corporate Governance.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex ist (mittlerweile) von diesem Verständnis der notwendigen gleichzeitigen Berücksichtigung regulatorischer sowie werteorientierter Standards getragen. Gleiches gilt für die international bekanntesten Anti-Korruptionsvorschriften, den FCPA und den UK Bribery Act, die ein Wertemanage-

²⁰¹ Eigene Darstellung.

²⁰² Wieland, J. (2002), S. 8.

ment keineswegs mehr als „nice to have“, sondern als für ein jedes Compliance Management System grundlegend (und damit in letzter Konsequenz als justizabel) betrachten. Auch vor diesem Hintergrund ist die integrierte Betrachtung von Regel- und Werteorientierung für den Autor dieser Arbeit selbstverständlich. Wenn die folgenden Ausführungen daher das GRC-Management behandeln, so geschieht dies immer in dem Verständnis, dass selbiges erst auf der Grundlage werteorientierten Managements seine volle Wirkung wird entfalten können.

2.5.3 *Der Nexus zwischen Organisation und Corporate Governance*

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt deutlich geworden ist, dass die effektive Governance einer Organisation nur auf der Grundlage formaler und informeller Governance-Mechanismen möglich ist, soll nun der Frage nachgegangen werden, unter welchen organisatorischen Kontextbedingungen die Corporate Governance in dem bisher skizzierten und in Kapitel 4 näher ausgeführten Verständnis einer integrierten, auf Werten und Regeln basierenden Corporate Governance bestmöglich gedeihen kann. Schließlich basiert die vorliegende Arbeit auf dem Verständnis, dass die Wahl der Organisationsform für ein Unternehmen Effektivität und Effizienz der Führungs- und Kontrollmechanismen wesentlich beeinflusst. Vor diesem Hintergrund sollte die Art, in der Führungsstrukturen etabliert und Koordinations- und Kooperationswege definiert werden, nicht dem Zufall überlassen werden, sondern Gegenstand der bewussten Entscheidung von Unternehmensleitung und Aufsichtsorgan im Rahmen der ihnen obliegenden gestalterischen Freiheiten sein.

Anders als es dieses Vorhaben suggerieren mag, soll hierbei jedoch keineswegs undifferenziert der „Structure-follows-Strategy“-These das Wort geredet werden. Die vom US-amerikanischen Wirtschaftshistoriker Alfred Chandler²⁰³ vertretene Auffassung einer traditionellen Organisationslehre, der zufolge die Organisation stets der Strategie folge, ist mittlerweile durch verschiedene Autoren variiert, ergänzt oder gar ins Gegenteil verkehrt worden. Für die traditionelle These sprechen die empirischen Befunde Chandlers, der in den 1960'er Jahren aufzeigte, dass Unternehmen, die eine Diversifikationsstrategie verfolgten, häufig dann besonders erfolgreich waren, wenn sie diese mithilfe divisionaler Strukturen umsetzten. Unternehmen, die hingegen eine Ein-Produktstrategie verfolgten, waren mit einer funktionalen Organisati-

²⁰³ Vgl. hierzu ausführlicher Chandlers Hauptwerk aus dem Jahr 1962, das den Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur wirtschaftshistorisch untersuchte: Chandler, Alfred D. (1962): *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*, Cambridge, London.

onsstruktur besser in der Lage, ihre strategischen Ziele zu erreichen. Chandler schlussfolgerte aus seinen Beobachtungen, dass die Struktur sich der Strategie anpassen müsse, um Differenzen zwischen (neuer) Strategie und (alter) Struktur zu beseitigen, was in der bekannten Formel „Structure follows Strategie“ gipfelte.²⁰⁴

Demgegenüber haben in den vergangenen Jahren zahlreiche Autoren²⁰⁵ darauf hingewiesen, dass der Strategieprozess in Unternehmen keineswegs über oder außerhalb des organisatorischen Systems stattfindet. Vielmehr übe die Organisation einen erheblichen Einfluss auf das Ergebnis von Entscheidungsfindungsprozessen und damit auch die Strategiebildung aus. Verdeutlicht wird diese organisatorische Bedingtheit der Strategieformulierung – ganz ähnlich wie bei Chandler – mithilfe empirischer Studien, nach denen bspw. divisional organisierte Unternehmen deutlich häufiger eine Internationalisierungsstrategie anwendeten als Unternehmen ohne Spartenorganisation. Dezentralisierte Unternehmen ließen hingegen häufiger eine Markt-Innovations-Strategie erkennen als zentralistisch gestaltete Organisationen.²⁰⁶

Unabhängig von diesen gegensätzlichen empirischen Befunden, die schnell die Frage nach dem tatsächlichen Ursache-Wirkungs-Verhältnis aufwerfen, bestehen rein logisch mehrere Argumente, die zumindest für eine gewisse Bedeutung der Organisationsstruktur bei der Strategieformulierung sprechen.²⁰⁷ Zum einen liegt es auf der Hand, dass die Unternehmensorganisation einen Bezugsrahmen darstellt, der die kognitiven Muster – also die Art, in der Informationen wahrgenommen und verarbeitet, Interessen vertreten, Handlungen vollzogen und deren Ergebnisse kommuniziert werden – sowohl in gezielter als auch in unbeabsichtigter Weise beeinflusst und damit auch die strategische Entscheidungsfindung prägt. Zum zweiten ist zu vermuten, dass die Erlangung der kollektiven organisatorischen Kompetenz des Selektierens und Verknüpfens von Ressourcen im Sinne der Erreichung unternehmerischer Zielsetzungen ein zumindest nicht vollständig geplant ablaufender und zum Teil nach wie vor unverstandener Prozess ist, der (jedenfalls partiell) als Ergebnis einer organisatorischen Selbstfindung erscheint.²⁰⁸ Zum dritten ist die Strategie-(weiter)-

²⁰⁴ Vgl. Müller-Nedebock, S. (2008), S. 16f.

²⁰⁵ Vgl. hierzu beispielhaft die Studie von Robert A. Pitts von 1977 über das Verhältnis zwischen einer dezentralisierten Unternehmensorganisation einerseits und einer Markt-Innovations-Strategie andererseits sowie die Studie von J.M. MacDonald von 1985 über den Zusammenhang der Größe von F&E-Abteilungen einerseits und der Diversifikation dieser Unternehmen in F&E-intensive Branchen andererseits.

²⁰⁶ Vgl. Schreyögg, G. (2012), S. 106f.

²⁰⁷ Vgl. ausführlicher Schreyögg, G. (2012), S. 107ff sowie Schwan, K. (2003), S. 221f.

²⁰⁸ Schreyögg ergänzt, dass der nicht vollständig verstandene Prozess der kollektiven Kompetenzbildung in Organisationen immerhin den Vorteil bietet, dadurch einen Imitationsschutz zu gewährleisten. Vgl. Schreyögg, G. (2012), S. 111.

Entwicklung ihrerseits in der Regel das Ergebnis eines Entwicklungspfades, der sowohl vor dem Hintergrund organisatorischer Praktiken als auch sich erst im Laufe der Zeit einstellender Lernprozesse stattfindet. In Anbetracht dieser Erkenntnisse eine Umkehr der Perspektive im Sinne einer „Strategy-follows-Structure“-These zu fordern, mag da zwar zu weit gehen. Die praktische Wirtschaft scheint für vereinfachende Extrempositionen zu komplex zu sein und stattdessen Kontingenz zu akzeptieren. Für den vorliegenden Kontext genügt es daher, die (offensichtliche) wechselseitige Beeinflussung von Strategiebildung und Organisation anzuerkennen. Die hier postulierte Forderung jedoch, die Organisation eines Unternehmens zum Gegenstand der bewussten Entscheidung der Corporate Governance zu machen, verliert durch dieses Wissen nicht an Gültigkeit. Sie formuliert vielmehr den Anspruch, den organisatorischen Kontext nicht nur als Variable, sondern auch als Einflussgröße anzuerkennen und umso klarer zu sehen, wenn es darum geht, die Governance eines Unternehmens zu gestalten.

Da der Frage nach der Bedeutung der organisatorischen Kontextbedingungen für die Corporate Governance hier nicht in allen Nuancen nachgegangen werden kann, dienen die nun folgenden zwei Kapitel zunächst der Gegenüberstellung zweier sehr unterschiedlicher Organisationsformen im Hinblick auf deren Auswirkungen für die Führungs- und Kontrollmechanismen von Unternehmen. Die in Kapitel 2.5.3.3 formulierten Schlussfolgerungen werden Aufschluss darüber geben, welche organisatorischen Prozesse und Strukturen besonders geeignet sind, effektive und effiziente Governance-Strukturen im Sinne des hier verfolgten GRC-Managements zu unterstützen.

2.5.3.1 Hierarchische Organisationsformen

Organisation wird in dieser Arbeit verstanden als das Netzwerk formaler und informeller Governance-Strukturen, die das Zusammenwirken der Individuen untereinander sowie zwischen individuellem Akteur und Unternehmen regeln.²⁰⁹ Während die formalen Bestandteile der Organisation bewusst und gezielt geschaffen werden, um das Verhalten der Organisationsmitglieder zu beeinflussen, handelt es sich bei der informellen Organisation um Praktiken, Formen der Kooperation, Routinen und Handlungsmuster, die sich im Zeitverlauf neben den Erwartungsbahnen der formalen Struktur entwickeln.²¹⁰ Dabei betrachtet die moderne Organisationslehre die informelle Organisation heute nicht mehr als Störfaktor, sondern als „unvermeidbares Korrek-

²⁰⁹ Vgl. Schwegler, R. (2009), S. 214.

²¹⁰ Vgl. Schreyögg, G. (2012), S. 143f.

tiv formaler Organisationsgestaltung²¹¹. Gemeint ist damit, dass sich formale und informelle Organisation in der Regel nicht feindselig gegenüber stehen, sondern sich gerade in komplexen und dynamischen Umfeldbedingungen sinnvoll ergänzen können, um eine flexiblere Handhabung formaler Regeln zu ermöglichen.²¹²

Unabhängig von diesem Zusammenhang ist die formale Organisationsgestaltung zunächst eine bewusste Entscheidung durch die Unternehmensleitung, welche die Grundstruktur eines Unternehmens und das Zusammenwirken der Akteure innerhalb einer Organisation sowie zwischen dieser und ihrem Umfeld wesentlich beeinflusst. Diese Grundstruktur ist das Ergebnis eines zweistufigen Prozesses, der die Gestaltungsaufgabe von Unternehmen im Hinblick auf die Organisationsform systematisiert. In einem ersten Schritt ist es demnach erforderlich, die zur Realisierung des Unternehmensziels notwendigen Aktivitäten zu gliedern und auf die Mitglieder der Organisation zu verteilen (= Arbeitsteilung bzw. Differenzierung). In einem zweiten Schritt gilt es dann, die so differenzierten arbeitsteiligen Prozesse aufeinander abzustimmen und auf das Unternehmensinteresse auszurichten. (= Arbeitsvereinigung bzw. Koordination). Diese beiden Schritte, Differenzierung und Koordination, beschreiben das Grundprinzip der Organisation in als sozio-technischen²¹³ Systemen verstandenen Unternehmen.²¹⁴ Bei aller realwirtschaftlichen Vielfalt lassen sich zwei Organisationsformen erkennen, die sich in ihrer jeweiligen Reinform diametral gegenüber stehen: die im Folgenden dargestellte hierarchische Organisationsform und die in Kapitel 2.5.3.2 erläuterte Netzwerkorganisation. Von besonderem Interesse wird dabei sein, wie die Unterschiede zwischen den beiden Organisationsformen die Corporate Governance und damit das Zusammenwirken der Akteure im Sinne des Unternehmensinteresses beeinflussen.

Hierarchische Organisationsformen sind durch stabile Strukturen, Regelgebundenheit, eine klare Zuordnung von Befehlsgewalten und eindeutige Zuständigkeiten gekennzeichnet. In ihrem Ursprung gehen sie auf das Bürokratiemodell von Max Weber

²¹¹ Schreyögg, G. (2012), S. 145.

²¹² Zum wechselseitigen Verhältnis formaler und informeller Organisation, siehe ausführlicher Luhmann, N. (1999). Der Autor widmet sich in seinem erstmals 1964 erschienenen Werk einer Zusammenführung von System- und Entscheidungstheorie und erklärt die Bedeutung der informellen Organisation bei Handlungen, die von rationalen Erwartungsmustern abweichen.

²¹³ Unter sozio-technischen Organisationen werden zunächst Systeme verstanden, die ihrerseits aus technischen und sozialen Teilsystemen bestehen. Sozio-technische Organisationsansätze verwenden den Begriff zudem für offene dynamische Systeme, die durch relativ unabhängige, dezentrale Organisationseinheiten gekennzeichnet sind. Vgl. hierzu ausführlicher Betzl, K. (1996), S. 32. In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff der sozio-technischen Systeme neutral verwendet.

²¹⁴ Vgl. Siedenbiedel, G. (2010), S. 102f.

zurück. Die Organisationsstruktur kann dabei unterschiedlichen Differenzierungskriterien folgen, von denen nur die drei wichtigsten kurz skizziert werden sollen:

- Die funktional differenzierte Organisation gliedert ein Unternehmen auf der zweiten Führungsebene nach dessen Verrichtungen. Hierbei ist zwischen leistungsorientierten (direkten) Funktionsbereichen – Forschung, Entwicklung, Produktion, Vertrieb – und ressourcenorientierten (indirekten) Funktionsbereichen – Personal- und Finanzwirtschaft, IT und sonstige Verwaltung – zu unterscheiden. Letztere beziehen sich also auf die zur Beschaffung und Verwaltung der zu Leistungserstellung und Vertrieb benötigten Ressourcen und umfassen auch die typischen GRC-Funktionen.²¹⁵
- Divisionale Organisationen differenzieren auf der zweiten Hierarchieebene nach Produkten oder Produktgruppen. Auch regional strukturierte oder auf Kundengruppen ausgerichtete Organisationsformen gehören in diese Kategorie. Die divisionale (oder auch Geschäftsbereichsorganisation genannte) Struktur findet vor allem in stark diversifizierten Unternehmen Anwendung.²¹⁶ Die einzelnen Geschäftsbereiche werden in der Regel als Profitcenter geführt und verfügen über weitgehende Freiheiten von der divisionalen Strategieentwicklung bis hin zum Leistungserstellungsprozess. Typische Zentralfunktionen – und damit auch die GRC-Bereiche – können in dieser Organisationsform sowohl funktional zentralisiert als auch Bestandteil der Geschäftsbereiche sein.²¹⁷
- Matrixorganisationen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie zwei unterschiedliche Gliederungskriterien miteinander kombinieren. Werden bspw. die funktionale und die Geschäftsbereichsorganisation kombiniert, so entsteht eine Mehrlinienorganisationen.²¹⁸ Den Vorteilen dieser Mischform der Organisation, die vor allem in einer forcierten Integration personaler und materieller Ressourcen liegt, stehen die möglichen Nachteile einer gesteigerten Komplexität, eines erhöhten Koordinationsaufwandes und einer verzögerten Entscheidungsfindung gegenüber. Vor diesem Hintergrund wird in der Praxis häufig einem Gliederungskriterium, bspw. dem Geschäftsbereich, der Vorrang vor dem zweiten Gliederungskriterium gegeben, um im Konfliktfall Klarheit über

²¹⁵ Vgl. Schulte-Zurhausen, M. (2005), S. 259f.

²¹⁶ Vgl. Schreyögg, G. (2012), S. 31f.

²¹⁷ Zur Bildung von funktionalen Zentralbereichen in divisionalen Organisationsformen, vgl. ausführlicher Schulte-Zurhausen, M. (2005), S. 269f.

²¹⁸ Neben der Kombination aus funktionaler und objektbezogener Organisation kann eine Matrix-Organisation auch aus der Kombination zweier Objekt-Dimensionen, z.B. Produkt und Region, bestehen. Vgl. Schreyögg, G. (2012), S. 52.

die Entscheidungskompetenz zu erlangen und eine effiziente Organisation sicherzustellen.²¹⁹

So unterschiedlich die hierarchischen Organisationsformen im Einzelnen sein mögen, so lässt sich doch ein gemeinsamer Kern an Merkmalen identifizieren, welche die Corporate Governance wesentlich beeinflussen. Neben den bereits genannten Charakteristika der Stabilität und Regelgebundenheit sind hierarchische Organisationen tendenziell²²⁰ durch eine autoritäre Führung, eine formale, eher unpersönliche Kooperation, zentralisierte Entscheidungswege und ein geringes Maß an Eigenverantwortung bei den ausführenden Stellen geprägt. Steile Hierarchien mit zahlreichen Hierarchieebenen weisen zudem eine vergleichsweise lange Weisungskette auf, wodurch der Kommunikationsweg zwischen oberen und unteren Hierarchiestufen verlängert und eine effiziente und durchgängige Kommunikation erschwert werden kann. Durch einen Zuwachs an Hierarchieebenen nimmt der Verantwortungsumfang einzelner Manager sachlogisch ab, was zu Silo-Denken im Unternehmen und Motivationsproblemen bei den Betroffenen führen kann.²²¹

Auch innerhalb hierarchisch gestalteter Organisationen können jedoch Freiheiten bestehen, die zu eigenen organisationalen Kulturen führen und die vorherrschenden Merkmale selbiger verwässern können. Die gezielte Kombination zentralisierter Verantwortung mit der fallspezifischen graduellen Übertragung von Entscheidungskompetenzen auf die operativen Einheiten ist hierfür ein Beispiel.²²² So können die teilautonomen Geschäftsbereiche²²³ einer divisionalen Organisation eigene Führungs- und Kontrollmechanismen ausbilden, die nach innen gerichtet die aus einer übermäßigen Bürokratie resultierenden Nachteile ausgleichen und die auf Stabilität und Klarheit zielenden Vorteile hierarchischer Organisationsformen nutzen.²²⁴

²¹⁹ Vgl. Schulte-Zurhausen, M. (2005), S. 274f.

²²⁰ Selbstverständlich gibt es innerhalb der hierarchischen Organisationsform ein breites Spektrum an Ausprägungen. Zudem wird die formale Organisation, wie beschrieben, durch eine informelle Organisation ergänzt, die ihrerseits das Zusammenwirken der Akteure wesentlich beeinflusst. Um die Unterschiede zwischen der hierarchischen Organisation und der Netzwerkorganisation deutlich zu machen, ist es jedoch erforderlich, die vorherrschenden Charakteristika beider Organisationsformen in ihren Reinformen darzustellen und damit klar zu benennen.

²²¹ Vgl. Jones, G.; Bouncken, R. (2008), S. 307f.

²²² Vgl. Braun, J. (1996), S. 120.

²²³ Schreyögg führt hier aus, dass rein funktional differenzierte Organisationen für breit diversifizierte Organisationen ungeeignet sind, da diese sich als zu schwerfällig und unübersichtlich erwiesen hätten. (Divisionale) Spartenorganisationen hingegen seien besser in der Lage, sich an die geschäftsbereichsspezifischen Strategien anzupassen. Vgl. Schreyögg, G. (2012), S. 32.

²²⁴ Eine ausführliche Diskussion der Vor- und Nachteile hierarchischer Organisationen auch im Hinblick auf Flexibilität und Organisationseffizienz erfolgt bei Schwan, K. (2003), S. 83f.

Beurteilt man hierarchische Organisationen in ihrer Reinform, so zeigt sich deren ambivalenter Beitrag zur Corporate Governance. Auf der einen Seite erfordert diese ein gewisses Maß an Formalisierung: Risiko- und Compliance Management sowie Interne Revision basieren auf einem Kanon an Regeln, die klar und unmissverständlich sein sowie unpersönlich Geltung beanspruchen sollten. Die Zulässigkeit einer Amtsträgerbestechung zur Erlangung von öffentlichen Aufträgen darf bspw. nicht der persönlichen Beurteilung eines Mitarbeiters unterliegen; sie muss eindeutig definiert und nachdrücklich untersagt sein. Werden diese klare Regeln der zentralen Instanzen durch Orientierung stiftende Hilfsmittel – praktische Fallbeispiele oder Konsultationsstellen – ergänzt, so steigt das Potenzial der unternehmerischen Normen, verstanden und umso nachhaltiger befolgt zu werden. Tritt trotz aller Vorkehrungen Fehlverhalten durch Organisationsmitglieder ein, so ist ein Unternehmen darauf angewiesen, durch die Existenz präziser Richtlinien, Aufgabenbeschreibungen und eigener Kontrollmechanismen nachweisen zu können, dass das Unternehmen die notwendigen organisatorischen Vorkehrungen getroffen hat, systematisches Fehlverhalten zu vermeiden. Hierzu bedarf es eines gewissen Formalismus, der sowohl die Regelsetzung, als auch deren Durchsetzung und Monitoring und schließlich die Dokumentation des Gesamtprozesses umfasst. In diesem Sinne können hierarchische Organisationsformen eine durchgängige Corporate Governance begünstigen.²²⁵

Auf der anderen Seite tendieren hierarchische Organisationsformen zu einer Überbetonung regelbasierter Governance. Die aus Stewardship-Theorie und Governance-Ethik gewonnenen Erkenntnisse über die motivatorischen Effekte geeigneter Anreizstrukturen, die jenseits von Regeln über gemeinsame Werthaltungen wirken, verdeutlichen:²²⁶ Autoritäre, unpersönliche, formale, auf Konformität und Bürokratie basierende Unternehmenskulturen neigen dazu, Initiative, Eigenverantwortung und Entscheidungsfreude der Akteure zu senken und die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu beeinträchtigen. Die Corporate Governance – insbesondere, wenn sie nicht auf die Vermeidung von Gefahren beschränkt ist, sondern auch die Generierung von Chancen betreibt – ist aber auf Akteure angewiesen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, Initiative zu zeigen, partizipativ zu agieren, informell zu kooperieren und in kreativen Prozessen Fehler zu begehen, aus denen Neues entstehen kann. Eine solche Atmosphäre wird durch hierarchische Organisationsformen, in denen Autorität vor Partizipation, Befehlsgewalt vor Teamarbeit, Fremdkontrolle vor Selbststeuerung und Formalismus vor Pragmatismus gilt, nicht befördert.

²²⁵ Vgl. Siedenbiedel, G. (2010), S. 210.

²²⁶ Vgl. hierzu auch die Ausführungen zur Stewardship-Theorie in Kap. 2.2.2.

Die sozialen Begleitphänomene der menschlichen Arbeit im sozio-technischen System der Unternehmung sind durch hierarchische Organisationen (in ihrer Reinform) tendenziell unterbelichtet, beeinträchtigen damit die moralischen Anreize ihrer individuellen Akteure und infolgedessen die Wirkkraft der Corporate Governance in ihrer Gänze.²²⁷

In Anbetracht dieses ambivalenten Befundes stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen hierarchische Organisationen geeignet sein können, das System der Führung und Kontrolle von Unternehmen positiv zu beeinflussen. Diesbezügliche empirische Studien zeigen, dass Unternehmen umso mehr zu hierarchischen Organisationen tendieren, je älter, je größer und je weniger komplex sie sind. Zudem gilt, dass stabile Umfeldbedingungen den Erfolg hierarchischer Organisationsformen begünstigen.²²⁸ Zwar lassen sich aus diesen Erkenntnissen aus der Praxis keine unmittelbaren normativen Schlussfolgerungen für die Organisationsgestaltung herleiten. Es erscheint jedoch plausibel, dass junge, schnell wachsende Unternehmen in dynamischen Umfeldbedingungen eine Kultur erfordern, wie sie von hierarchischen Organisationen tendenziell nicht begünstigt wird. Umso aufschlussreicher ist es, im nächsten Kapitel eine Organisationsform in den Blick zu nehmen, die dieses Versprechen formuliert und damit als Gegenpol zur Hierarchie betrachtet werden kann: die Netzwerkorganisation.

2.5.3.2 Modulare Organisation als Ausprägung der Netzwerkorganisationen

Im Unterschied zur hierarchischen Organisation besteht die modulare Organisation aus weitgehend eigenständigen, in ihrer Größe überschaubaren Einheiten, die über ein hohes Maß an (dezentraler) Entscheidungskompetenz verfügen und langfristig durch gemeinsame, unternehmensweite Ziele miteinander verbunden sind. Prozessorientierung, Selbststeuerung und Ergebnisverantwortung prägen die Arbeitsweise modular strukturierter Organisationen. Als intraorganisatorisches Netzwerk sind sie

²²⁷ Dabei wird von dem in Kapitel 2.2.3 entwickelten Verständnis ausgegangen, dass die Motivlage individueller Akteure eine intrinsische, sich mit dem Unternehmen identifizierende Motivation zulässt und damit in Übereinstimmung mit der grundsätzlichen Verhaltensannahme der Stewardship-Theorie steht. Motivlagen, wie sie der Principal-Agent-Theorie zu Grunde liegen, werden damit nicht negiert. Für die Bedeutung informeller, auf Partizipation und Vertrauen ausgerichteter Governance-Mechanismen genügt es, dass ein nicht unbeachtlicher Teil der Akteure in Organisationen auf diese Weise angesprochen werden kann.

²²⁸ Vgl. Schwan, K. (2003), S. 91f.

eine Sonderform der Netzwerkorganisation, die als Oberbegriff sowohl interne als auch unternehmensübergreifende (externe) Netzwerke umfasst.²²⁹

Kennzeichnend für modulare Organisationen ist, dass diese aus einer Vielzahl von Einheiten bestehen, die i.d.R. als Profit Center geführt werden.²³⁰ Diese werden auf einer höheren Modularisierungsebene nach Kompetenzen, Produkten oder regionalen Märkten zusammengefasst und durch eine schlanke Management-Holding geführt.²³¹ In der Regel wird dabei auf die Etablierung zusätzlicher einheitenübergreifender Verwaltungsfunktionen verzichtet. Denn: Im Verständnis der Selbstständigkeit der einzelnen Einheiten trägt jedes Profit Center, so die Theorie, die Gesamtstruktur des Ganzen sowie die alles verbindenden Unternehmensziele in sich.²³² Dadurch entfallen aufwändige Abstimmungsprozesse zwischen den einzelnen Modulen und der Zentralverwaltung. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit werden gefördert, Markt- und Kundenorientierung gestärkt.

Den Vorteilen der Agilität und Effizienz steht der Nachteil einer nicht zu unterschätzenden inneren Komplexität gegenüber. Während divisionale Organisationen von den geschäftsbereichsübergreifenden Querschnitts- und Verwaltungsfunktionen profitieren, sind modulare Einheiten in der Reinform der Netzwerkorganisation gefordert, sämtliche Funktionen autonom zu erfüllen. Die Realisierung von Skaleneffekten und ein modulübergreifender Austausch werden dadurch erschwert. Darüber hinaus kann der ständige Wandel als Normalzustand die Organisation und ihre Mitglieder leicht überfordern. Inwiefern das Leistungsversprechen der Effizienz bei modularen Organisationen daher tatsächlich zum Tragen kommt, erscheint vor diesem Hintergrund nicht zuletzt eine Frage angemessener Veränderungs- und Beharrungszyklen²³³ sowie der richtigen Balance zwischen Autonomie einerseits und *Shared Services* oder dem gezielten inter-modularen Austausch andererseits.²³⁴

²²⁹ In einer weiteren Unterscheidung können unternehmensinterne Netzwerke auch der Sekundärorganisation zugerechnet werden. In diesem Fall handelt es sich dann um gruppenorientierte Organisationsstrukturen, welche die vorhandene Primärorganisation i.d.R. punktuell ergänzen, also sekundär sind. Die modulare Organisation stellt hingegen eine Sonderform der Primärorganisation dar. Vgl. Schulte-Zurhausen, M. (2005), S. 286.

²³⁰ Zu den praktischen Implikationen von unternehmensinternen Netzwerken, siehe ausführlicher die empirische Studie von Stadlbauer, F. et al. (2007), S. 256f.

²³¹ Vgl. Schulte-Zurhausen, M. (2005), S. 298.

²³² Vgl. hierzu auch das Konzept der fraktalen Organisation von Warnecke, H.-J. (1996) sowie, zusammengefasst, Nicolai, C. (2015), S. 14f.

²³³ Vgl. Bleicher, K. (1996), S. 354.

²³⁴ Vgl. ausführlicher zu den Vor- und Nachteilen von Netzwerkorganisationen im Allgemeinen und modularen Organisationen im Besonderen Vgl. Schulte-Zurhausen, M. (2005), S. 295ff sowie Schwan, K. (2003), S. 116f.

Im Hinblick darauf, wie die modulare Organisation die Corporate Governance beeinflusst, ist wiederum differenziert zu urteilen. Einerseits begünstigt die spezifische Charakteristik der Modularisierung eine effektive und effiziente Corporate Governance: Überschaubare Einheiten fördern ein ganzheitliches Denken innerhalb der Module, erhöhen die Identität des Einzelnen mit den Zielen der Einheit, stärken das Engagement im Sinne des gemeinsamen Erfolgs und verhindern dadurch eine Entfremdung zwischen den eigenen Motiven und dem Arbeitsauftrag. Auf Partizipation und Eigenständigkeit ausgerichtete Kooperationsmechanismen begünstigen eine Kultur der Verantwortung, die für die Corporate Governance geradezu grundlegend ist. Zudem ist die informelle soziale Kontrolle zwischen den Individuen in den vergleichsweise kleinen Modulen eher gegeben als in anonymen Großbetrieben, was erwünschtes Verhalten im Sinne des Unternehmensinteresses fördert.

Andererseits erfordert die Corporate Governance, wie bereits oben dargestellt, ein gewisses Maß an Formalismus, der das Selbstverständnis des Gesamtunternehmens in unmissverständliche Handlungsanweisungen übersetzt und – bei aller notwendigen Sensibilität für kulturelle und geschäftsmodellenspezifische Kontexte – deren Einhaltung modulübergreifend sicherstellt. Modulare Organisationen tendieren in ihrer Reinform dazu, aufgrund des Fehlens unternehmensweit agierender Zentralbereiche weder die notwendige Kompetenz im Hinblick auf komplexe rechtliche Themenstellungen – zum Beispiel in Fragen der Compliance – aufzubauen noch die erst aus der Perspektive der Gesamtunternehmung wahrzunehmenden Chancen und Gefahren – zum Beispiel in Form von Cluster-Risiken im Rahmen des Risikomanagements – zu erkennen. Corporate Governance und insbesondere GRC-Management ist Schnittstellenmanagement. Um zu erreichen, dass modulare Organisationen der effektiven und effizienten Führung und Kontrolle von Unternehmen tatsächlich zuträglich sind, bedarf es daher einer intelligenten Koordination der weitgehend autonom agierenden Module innerhalb des Netzwerks. Bezogen auf Compliance- und Risikomanagementprozesse kann dies bedeuten, auf ein dichtes Netz an Vorgaben zu verzichten und stattdessen Prinzipien zu formulieren, die Freiraum in der modulspezifischen Ausgestaltung lassen. Derartige Prinzipien sollten jedoch nicht vage sein, sondern den zu konkretisierenden Freiraum klar benennen, während Grenzen – bspw. in Fragen der Amtsträgerbestechung – ebenso deutlich gekennzeichnet werden. Gelingt es, das angemessene Maß an Vorgaben und Freiheiten zu finden, kann eine modulare Organisation nicht nur Agilität, Flexibilität und Effizienz des Leistungserstellungsprozesses fördern, sondern – bei Beibehaltung dieser Eigenschaften – auch der sinnvollen, kontextsensiblen und dennoch organisationsweit im Kern einheitlichen Führung und Kontrolle zuträglich sein.

2.5.3.3 Schlussfolgerungen zum Nexus zwischen Organisation und Governance

Die dargestellten Vor- und Nachteile hierarchischer und modularer Organisationsformen für die Effektivität und Effizienz der Corporate Governance führen zu der Frage, unter Vorliegen welcher Voraussetzungen das System der Führung und Kontrolle bestmöglich organisatorisch befähigt wird, das Unternehmensinteresse zu befolgen. Eine allgemeine, für sämtliche Unternehmen gültige Antwort muss hier allerdings unterbleiben. Die Vielgestaltigkeit der internen und externen Kontextbedingungen von Unternehmen verbietet pauschale Antworten. So spielen bspw. die institutionellen Mechanismen – also Rolle und Zusammenwirken der verschiedenen Akteure der Corporate Governance – eine entscheidende Rolle im Hinblick auf Möglichkeiten und Grenzen bei der Gestaltung der Organisation. Weitere externe Kontextbedingungen sind die Landeskultur sowie die formalen und informellen Normen, welche die Auffassungen der Akteure über die Legalität und Legitimität an einem bestimmten Ort überhaupt erst prägen. Zu den internen Kontextbedingungen gehören u.a. die Eigentumsverhältnisse des Unternehmens, Entwicklungsphase und Größe einer Organisation sowie deren Internationalisierungsgrad.²³⁵ Mit anderen Worten: Welche Organisationsform für ein Unternehmen optimal im Sinne der Erreichung des Unternehmensinteresses ist, liegt nicht auf der Hand. Die Antwort ist das Ergebnis der gezielten Analyse interner sowie externer Kontextbedingungen – und nicht zuletzt persönlicher Auffassungen der prägenden Führungs- und Kontrollorgane.²³⁶

Verkürzt man die externen Kontextbedingungen auf die Stabilität bzw. Dynamik des Organisationsumfeldes und die internen Kontextbedingungen auf die Routine- bzw. Innovationsorientierung eines Unternehmens, so lässt sich die Eignung hierarchischer und modularer Organisationen in Abhängigkeit dieser Einflussgrößen wie folgt darstellen:

²³⁵ Hilb entwickelt aus dieser Vielgestaltigkeit die Forderung „Keep it situational“. Er betont damit die Notwendigkeit, die Corporate Governance im Lichte der unterschiedlichen Kontextbedingungen zu gestalten und unterstreicht damit auch die hier vertretene Auffassung, dass die „richtige“ Corporate Governance für jedes Unternehmen das Ergebnis einer Analyse interner und externer Faktoren ist. Vgl. Hilb, M. (2009), S. 17f.

²³⁶ Die persönlichen Auffassungen spiegeln wiederum das Menschenbild der entscheidungsrelevanten Akteure wider. Mit der Darstellung der Principal-Agent-Theorie und des Stewardship-Ansatzes in Kap. 2.2 ist deutlich geworden, dass die Auffassung, die ein Mensch von den Motiven anderer Personen hat, sein Verhalten gegenüber diesen Menschen – und damit auch die Organisationsgestaltung – prägt.

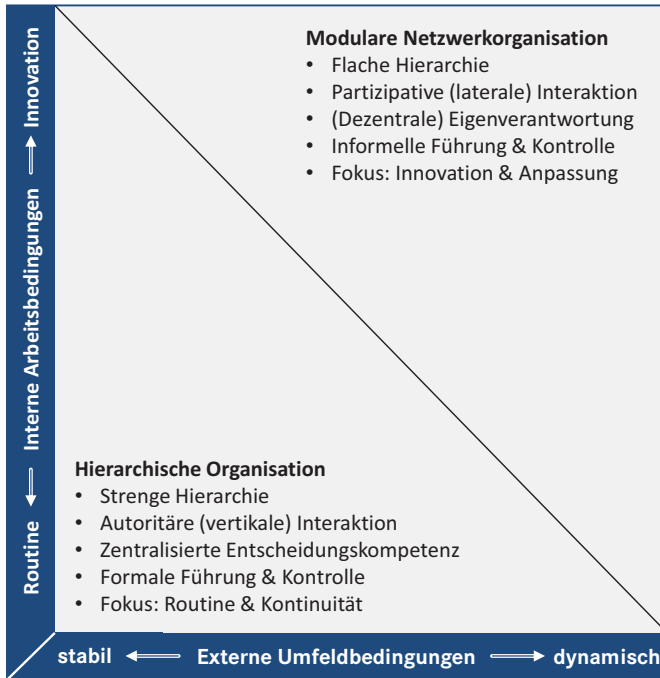


Abb. 6: Organisationsformen im Spannungsfeld ihrer Kontextbedingungen²³⁷

Die Grafik veranschaulicht, dass je nach Ausprägung der unterschiedlichen Kontextbedingungen die eine oder die andere Organisationsform tendenziell besser geeignet sein kann, die unternehmerischen Anforderungen zu erfüllen: Während für stabile und in ihrer Dynamik überschaubare Umfeldbedingungen sowie stark technisierte, durch ein hohes Maß an wiederholenden Routineaufgaben gekennzeichnete Unternehmen mit Mitarbeitern, deren Arbeit die Verrichtung statt die Konzeption in den Mittelpunkt stellt, eine eher formale und zentralisierte Organisationsstruktur geeignet sein kann, bedürfen sich stark verändernde (Start-up-) Unternehmen mit einer hohen Bedeutung von Innovativität in dynamischen Umfeldbedingungen flacher Hierarchien,

²³⁷ Die Darstellung entwickelt einen durch Schreyögg (Vgl. Schreyögg, G. (2012), S. 70) dargestellten Zusammenhang zwischen stabilen und turbulenten Umfeldbedingungen einerseits und organischen sowie mechanistischen Organisationsformen andererseits weiter. Die obige eigene Darstellung passt diesen Zusammenhang auf die hier behandelten Organisationsformen (hierarchisch vs. modular) an und ergänzt ihn um die internen (vorherrschenden) Arbeitsbedingungen.

Mitarbeiter, die ganzheitlich zu denken gewillt sind und mit Eigenverantwortung umzugehen wissen, lateraler Kooperationsformen und Flexibilität, wie sie in modularen Organisationsformen zum Ausdruck kommen. Das Umfeld sowie die das Unternehmen konstituierenden Eigenschaften in ihrer Vielgestaltigkeit sind also wichtige Bestimmungsfaktoren für effektive und effiziente Organisationsformen. Eindeutige Vorzugsregeln für die eine oder andere Organisationsform gibt es – zumindest pauschal – nicht.²³⁸

Dennoch lassen sich bei genauerer Betrachtung einige Kriterien identifizieren, welche die Corporate Governance tendenziell positiv beeinflussen. Werden diese anhand der zwei Säulen der Corporate Governance – Führung und Kontrolle – zusammengefasst, ergibt sich durch die Gegenüberstellung von hierarchischer und modularer Organisation das folgende Bild:

- **Führung:**

Während hierarchische Organisationen eine stabile, regelgebundene, autoritäre, zentralgeführte, eher formale und unpersönliche Führung aufweisen, sind modulare Organisationen durch Flexibilität, Eigenständigkeit, Partizipation und geringen Formalismus gekennzeichnet. Aus der Perspektive effektiver und effizienter Governance-Prozesse ist, wie bereits beschrieben, ein gewisser Formalismus erforderlich, um die Umsetzung der Unternehmensziele sicherzustellen. Die Existenz formaler Ziele und Regeln sagt allerdings noch nichts über deren Zustandekommen aus – und genau hier bieten sich Anhaltspunkte für die Corporate Governance. Dass es Ziele und Regeln braucht, um eine gewisse Erwartungssicherheit herzustellen, ist unbestritten. Die Beschränkung dieser Regeln auf das notwendige Maß im Sinne der oben beschriebenen Prinzipien, die konsequente Partizipation von Mitarbeitern an der Entwicklung selbiger und kontinuierliche Rückkopplungsprozesse zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung begünstigen jedoch die Akzeptanz dieser Vorgaben und stärken damit deren Anwendung. Wird Mitarbeitern und Führungskräften zudem die Möglichkeit gewährt, die allgemeinen Vorgaben entsprechend der jeweiligen Kontextbedingungen zu konkretisieren und im Sinne einer Selbstgesetzlichkeit zu formalisieren, so verbinden sich Formalismus einerseits sowie Partizipation und Eigenständigkeit andererseits symbiotisch. Der Leitgedanke einer so verstandenen Führung lautet: So viel Formalismus wie nötig, so viel Autonomie wie möglich.

²³⁸ Vgl. Schreyögg, G. (2012), S. 34.

- **Kontrolle:**

Ein solches Verständnis sollte sich konsequenterweise auch in den Kontrollhandlungen durch Unternehmensführung und Aufsichtsorgan widerspiegeln. Während hierarchische Organisationen in der Regel durch ein vergleichsweise dichtes Netz an formalen und schriftlichen Kontrollen mit umfangreichen Berichts- und Dokumentationspflichten dominiert werden, erfolgt die Aufsicht in modularen Organisationsformen eher informell, persönlich und mithilfe von Selbstkontrollmechanismen. Kontrolle jedoch muss – schon aufgrund gesetzlicher Vorgaben – formal sein. Sie muss nach objektiven und vergleichbaren Maßstäben prüfen und nachvollziehbar dokumentiert werden. Dadurch erzielt sie ihre Wirkung, im Schadensfall – zum Beispiel bei einem Compliance-Verstoß – nachweisen zu können, dass das Unternehmen seiner Organisationspflicht nachgekommen ist. Und nur dadurch ist sie fair auch im unternehmensinternen Vergleich. Dennoch muss ein formales Kontrollregime nicht überborden. Sind die Ziele und Regeln eines Unternehmens im Rahmen der Führungsprozesse wie oben beschrieben klar kommuniziert, kann deren Einhaltung mittels Orientierung stiftender Hilfestellungen, Kommunikations-, Trainings- und Beratungsangeboten gestärkt werden. Fragebögen und Kriterienkataloge zur Selbstkontrolle können ihren Beitrag leisten, damit die Sicherheit im Umgang mit Geschäftsprozess- und Compliance-Risiken zunimmt und selbst die notwendigen Aufsichtsprozesse nicht autoritär, sondern partizipativ wahrgenommen werden.

Diese Vorstellung lässt sich nach der hier vertretenen Auffassung weder in primärorganisatorisch hierarchischen noch in modularen Strukturen in ihrer jeweiligen Reinform umsetzen. Vielmehr wird durch die Gegenüberstellung der jeweiligen Merkmale deutlich, dass sich beide Organisationsformen, die hier als Gegenpole charakterisiert wurden, aufeinander zu bewegen müssen, um die Vorteile der jeweils anderen Organisationsform aufzugreifen und die eigenen Nachteile abstreifen zu können. Diese nach Ansicht des Autors notwendige Konvergenz ist zum einen Ausdruck der in praktisch jeder Branche zunehmenden Dynamik, die flexiblere, anpassungsfähigere Organisationsformen erforderlich macht. Andererseits nimmt die Verrechtlichung der Wirtschaft – und hier vor allem die (auch internationale) Rechtsdurchsetzung – zu und erfordert damit ein Mindestmaß an Stringenz in der Führung gerade auch im Hinblick auf Risikomanagement und Compliance als wichtige Bestandteile der Corporate Governance.

In diesem Umfeld bedarf es einer gedanklichen Neuorientierung der betrieblichen Organisation, die gerade für zahlreiche traditionelle Unternehmen aus der Industrie

(aber auch manche Netzwerkorganisation) eine Herausforderung darstellen dürfte. Die aus Corporate Governance Perspektive optimal geeignete Organisationsform ist kein Entweder-Oder in Extremen. Sie ist ein Hybrid modularer Prägung, der die Vorteile von dezentralen Netzwerken mit den Möglichkeiten hierarchischer Organisationen in der stringenten Umsetzung zentraler Vorgaben verknüpft – und vor dem Hintergrund interner sowie externer Kontextbedingungen konkret ausgestaltet.²³⁹ Nach der hier vertretenen Ansicht ist diese hybride Organisationsform durch weitgehend eigenständige, durch Selbststeuerung und Ergebnisverantwortung charakterisierte modulare Einheiten gekennzeichnet, die durch klare und durchgängige Führungs- und Kontrollprozesse dort, wo sie erforderlich sind, ergänzt werden. Sie beinhaltet damit Formalregeln, die als Vorgaben verstanden werden und der juristisch erforderlichen Dokumentation dienen. Vor allem aber ist diese hybride Organisationsform getragen von einem Wertemanagement, das die einzelnen Module gedanklich miteinander verbindet und über Formalregeln hinaus motivatorische Anreize bei den handelnden Akteuren schafft, die als Voraussetzung erfolgreicher Governance unerlässlich sind. Eine so verstandene Organisation kombiniert die Erkenntnisse der Organisationslehre mit den Einsichten der Governance-Ethik – und stärkt damit die Verantwortung der Führungs- und Kontrollorgane, die Organisation als Element der Corporate Governance in der aufgezeigten Interdependenz aktiv zu gestalten.

Mit Blick auf den Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit stellt sich nun die Frage, was diese Erkenntnisse für die GRC-Funktionen eines Unternehmens bedeuten. Anders formuliert: Welchen Beitrag können die GRC-Funktionen für ein so verstandenes Unternehmensinteresse – individuell wie kollektiv – leisten? Bevor in Kapitel 4 auf die potenziellen Wertbeiträge einer integrierten Governance, Risk & Compliance im Unternehmen eingegangen wird, sollen die einen GRC-Ansatz konstituierenden Funktionen zunächst einzeln beleuchtet und im Sinne einer Bestandsaufnahme dargestellt werden. Um die Vergleichbarkeit der Funktionen zu erleichtern, erfolgt deren Charakterisierung anhand eines einheitlichen Kriterienkatalogs, der historische, definitorische und rechtliche Grundlagen ebenso umfasst, wie Berufsstand und Vorgehens-

²³⁹ Ein besonders interessantes, den vorliegenden Sachverhalt vertiefendes Beispiel pluraler Organisation in Form einer Kombination von Hierarchie und unternehmensübergreifendem Netzwerk wird durch Christof Dejung beschrieben: So gelang es der Handelsfirma Gebrüder Volkart im 19. und beginnenden 20. Jahrhundert, „je nach Faktorspezifität, je nach Besonderheit der lokalen Geschäftspraktiken und der politischen Rahmenbedingungen und je nach Stand der Transport- und Kommunikationsmöglichkeiten unterschiedliche Steuerungsformen für seine Tätigkeit“ (Dejung, C. (2007), S. 71f.) anzuwenden und dadurch den Baumwollhandel mit Indien und China erfolgreich zu betreiben. Das historische Beispiel verdeutlicht, dass die sinnvolle Kombination unterschiedlicher Organisationsformen geeignet sein kann, deren jeweilige Vorteile zu nutzen und deren Nachteile zu vermeiden.

modell und schließlich auf den Zusammenhang zwischen der jeweiligen GRC-Funktion und der Corporate Governance selbst eingeht.



<http://www.springer.com/978-3-658-15394-6>

GRC-Management als interdisziplinäre Corporate
Governance

Die Integration von Revision, Risiko- und
Compliance-Management in Unternehmen
Otremba, S.

2016, XVII, 285 S. 15 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-15394-6