

Corporate Governance und die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

Von Joachim Schwalbach und Anja Schwerk

I. Einführung

Corporate Governance und die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen sind zwei Themenbereiche, die sowohl die Wissenschaft als auch die allgemeine Öffentlichkeit stark beschäftigen. Nahezu täglich wird aus diesen Bereichen in den Medien berichtet. Es fällt auf, dass im Zuge der Debatte zum Für und Wider der Globalisierung, die gesellschaftliche Rolle der Unternehmen zunehmend in den Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion gerückt wird. Befördert wird dies durch gewichtige Medienberichte wie beispielsweise durch den Beitrag „Good Company“ im britischen *Economist* und durch Umfragen bei CEOs namhafter Unternehmen. Einer McKinsey-Studie zufolge sind 84% der 4238 befragten CEOs aus 116 Ländern der Meinung, Unternehmen sollten eine Balance zwischen ihrer Verantwortung gegenüber den Shareholdern und der Gesellschaft herstellen (vgl. McKinsey 2006).

In wissenschaftlichen Arbeiten werden die beiden Themenbereiche immer noch getrennt voneinander behandelt. Erst in jüngster Zeit zeigt sich deutlicher, dass Corporate Governance auch mit gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen in Verbindung gebracht wird. Im vorliegenden Beitrag wird dieser Zusammenhang genauer beleuchtet. Dabei steht die These im Mittelpunkt, dass zwischen einer sogenannten „guten“ Corporate Governance und der „gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen“ eine komplementäre Beziehung besteht.

II. Corporate Governance

Bei der Corporate Governance (auch Unternehmensverfassung genannt) geht es um die Gewährleistung einer unabhängigen, wert- und erfolgsorientierten Unternehmensführung und um die Sicherung und die Steigerung des Unternehmenswertes. Dies umfasst auch Entscheidungsmaßstäbe und Verhaltenspflichten für Unternehmensorgane, Unternehmensstrukturen und die Beziehung der Unternehmen zu ihren Aktionären und zu den anderen Anspruchsgruppen (*Stakeholdern*).

Insbesondere die zunehmende Globalisierung und Internationalisierung hat in den letzten Jahren dazu geführt, dass dieses Forschungsfeld zu einem der aktuellsten und interessantesten in den Rechts- und Wirtschaftswissenschaften avanciert ist. Weltweit versuchen Wissenschaftler die Frage zu beantworten, wie und mit welchen Mitteln man eine gute Unternehmensführung sichert und kontrolliert.

Das Thema Corporate Governance ist für die interdisziplinäre Forschung besonders geeignet, geht es doch deutlich über die rein ökonomische oder rein rechtliche Materie hinaus. Dieses Thema lässt sich ohnehin nicht ohne weiteres in die traditionell fachbezogene Klassifikation einordnen.

Das Thema Corporate Governance betrifft zunächst und in erster Linie das Gesellschaftsrecht, aber auch Bereiche des Kapitalmarktrechts und des

Mitbestimmungsrechts. Weiter gehören auch Fragen der Rechnungslegung und der Publizität zum Bereich Corporate Governance. Ferner sind für die externe Corporate Governance die Produkt-, Kapital- und Arbeitsmärkte einschließlich ihrer rechtlichen Regelungen einzubeziehen und schließlich die formale und faktische Unternehmensorganisation. Externe Märkte, Unternehmensorganisation und rechtliche Gegebenheiten interessieren besonders hinsichtlich der von ihnen ausgehenden Verhaltensanreize und Verhaltensbeschränkungen für die Personen, die durch ihre Entscheidungen die Unternehmen steuern. Und nicht zuletzt wird Corporate Governance mit gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen in Verbindung gebracht. Auf diesen Zusammenhang wird später ausführlicher eingegangen.

Ein Großteil der juristischen wie wirtschaftswissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiet der Corporate Governance beschäftigt sich mit den Problemen großer Aktiengesellschaften, die sich durch die im Regelfall breite Streuung des Aktienbesitzes ergibt. Aber auch für andere Anspruchsgruppen ist dieses Problem von Relevanz. So sind auch Fremdkapitalgeber wenig konzentriert und durch Sicherungsübereignungsverträge und Konsortien nur unzureichend geschützt. Gleiches gilt für die Arbeitnehmer und die Konsumenten, deren Probleme nur unzureichend durch Gewerkschaften und Verbraucherschutzorganisationen gelöst sind. Verschiedene Mechanismen, die geeignet sind, dieses generelle Problem zu entschärfen, spielen in der Forschung eine Rolle.

II. 1 Definition von Corporate Governance

In der Literatur gibt es eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Definitionen von Corporate Governance. Vereinfachend kann zwischen einer engen und einer weiten Definition von Corporate Governance unterschieden werden. Der enge Begriff wird dabei häufig mit dem anglo-amerikanischen Corporate Governance-System in Verbindung gebracht, während der weite Begriff vornehmlich in Europa und Asien gebräuchlich ist.

Die **enge Definition** wählt beispielsweise Colin Mayer (2003, S.84):

“Corporate Governance is concerned with ways of bringing the interests and objectives of investors and managers into line and ensuring that firms are run for the benefit of investors”

Der Fokus dieser Definition liegt auf der Trennung zwischen Eigentum (Investors) und Kontrolle (Managers) sowie auf Regelungen und Sachverhalten, die gewährleisten, dass Manager sich im Sinne der Aktionäre bzw. Eigentümer der Unternehmung verhalten.

Das dominante Paradigma in der ökonomischen Literatur zu Corporate Governance ist die Trennung von Eigentum und Kontrolle in Unternehmen sowie die Lösung der Probleme, die sich aus der Trennung ergeben können. Das Paradigma basiert auf der empirischen Beobachtung, dass in den meisten großen Publikumsgesellschaften Eigentum und Kontrolle getrennt sind. Das üblicherweise breit gestreute Eigentum veranlasst die Eigentümer bzw. Aktionäre, die Kontrolle bzw. die Entscheidungsmacht im Unternehmen an eigens hierfür angestellte Manager zu

delegieren. Bei typischerweise unvollkommenen Verträgen, die mit dem Management geschlossen werden, besitzt das Management die sogenannten residualen Kontrollrechte. Diese Kontrollrechte ermöglichen ihm einen großen Ermessensspielraum und gewähren ihm die Freiheit zu eigennützigen Entscheidungen, die in einigen Fällen zu ineffizienten Entscheidungen führen, deren Kosten für die Investoren den Nutzen für das Management bei weitem übersteigen. Die Formulierung von treuhänderischen Pflichten (sog. *fiduciary duties*) gegenüber den Eigenkapitalgebern führt nicht in allen Fällen zu optimalen Ergebnissen, weil Verstöße gegen diese Pflichten nicht immer *ex post* geahndet werden (können). Daher wird *ex ante* – durch die Ausgestaltung langfristiger Anreizverträge und die Gewährung einer sogenannten anreizkompatiblen Vergütung versucht, die Interessen des Managements an diejenigen der Eigentümer anzugleichen. Solche Verträge können das Management veranlassen, im Interesse der Eigentümer zu handeln. Diese Verträge können verschiedene Formen annehmen, so beispielsweise die Kapitalbeteiligung (sog. *Aktioptionen*) oder auch solche, die mit der Furcht vor einer Kündigung operieren. Der optimale Anreizvertrag wird bestimmt durch die Risikoneigung des Managements, die Bedeutung und Reichweite der Management-Entscheidungen sowie die Qualität des Managements.

Somit wird deutlich, dass bei der engen Begriffsdefinition von Corporate Governance das Eigentümerinteresse bzw. der Shareholder Value im Mittelpunkt steht und etwaige Interessenkonflikte zwischen den Eigentümern und dem Management im Interesse des Shareholder Value gelöst werden. Offen bleibt, ob diese Maxime ebenfalls die Interessen der übrigen Stakeholder des Unternehmens, wie z. B. Arbeitnehmer, Lieferanten, Konsumenten und Gemeinden, berücksichtigt. Die Meinungen gehen hier weit auseinander. Die Vertreter der engen Sichtweise von Corporate Governance ignorieren die Interessen der übrigen Stakeholder oder verweisen darauf, dass die Befolgung des Shareholder Value im Interesse aller Stakeholder ist.

Die Vertreter der **weiten Definition** von Corporate Governance gehen davon aus, dass die Interessen aller Stakeholder zu berücksichtigen sind, um negative Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu vermeiden. In dieser Situation obliegt es dem Management, einen Interessensausgleich zu finden, der zu einem höheren Shareholder Value führt als im Fall ohne Berücksichtigung der unterschiedlichen Stakeholderinteressen. Die weite Definition wird von Jean Tirole und John Roberts/van den Steen wie folgt gut wiedergegeben:

„I will, perhaps unconventionally for an economist, define corporate governance as the design of institutions that induce or force management to internalize the welfare of stakeholders.“ (Tirole, 2001, S. 4)

“Corporate Governance is the mechanism to help empowered claimants protect their interests by giving them „voice“ in corporate decisions.“ (Roberts/van den Steen, 2003, S. 126)

Die Zitate zeigen, dass die weite Definition von Corporate Governance zunehmend von renommierten Ökonomen vertreten wird. Im Gegensatz dazu finden sich in der Managementliteratur überwiegend Anhänger des Stakeholder-Ansatzes. Dabei wird nicht per se von Interessenskonflikten zwischen Eigentümern und Managern ausgegangen sondern basierend auf dem Stewardship-Ansatz (vgl. z. B.

Sundaramurthy/Lewis 2003) von Interessenskonformität. Die Manager sind Stewards der Eigentümer und befolgen die ihnen gesetzten Ziele. In Unternehmen mit breit gestreutem Eigentum und schwer identifizierbaren Eigentümern müssen die Manager weitaus stärker den Interessensausgleich zwischen Eigentümern und den übrigen Stakeholdern suchen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

II. 2 Internationale Entwicklung der Corporate Governance

Aus der internationalen Perspektive ist die Debatte um Corporate Governance über die Jahre zu einem viel beachteten Thema geworden. Dies liegt vor allem an den zunehmenden Privatisierungen in den letzten Jahren, der Welle von feindlichen Unternehmensübernahmen in den 80er und 90er Jahren, der Deregulierung und fortschreitenden Integration der Kapitalmärkte, der ostasiatischen Finanzkrise des Jahres 1998 (die Schwächen in der Corporate Governance in den sich entwickelnden Ländern *-emerging markets-* offenbarte), sowie den zahlreichen Unternehmensschieflagen und -krisen vornehmlich in den Vereinigten Staaten, die ihren bisherigen Höhepunkt in den wohl prominentesten Fällen ENRON, WORLDCOM und TYCO fanden.

Es gibt eine Reihe von internationalen Studien, welche die große Vielfalt von Corporate Governance-Regeln in verschiedenen Ländern untersuchen. Dabei wird versucht, statistische Relationen zwischen Corporate Governance-Regeln in einzelnen Ländern und der Unternehmensperformance zu untersuchen. Ein anderes großes Forschungsfeld vergleicht die Stärken und Schwächen von Corporate Governance-Systemen in den verschiedenen Ländern. Dabei wird in der Literatur vor allem zwischen zwei Systemen unterschieden, dem anglo-amerikanischen Ein-Board-System (*board of directors*) und dem kontinental-europäischen/asiatischen Zwei-Board-System (*Vorstand und Aufsichtsrat*). Die vergleichenden empirischen Ergebnisse der Governance-Systeme sind jedoch nicht eindeutig. Vielmehr wird angenommen, dass Unternehmen und ihre Akteure (Manager, Eigentümer, Mitarbeiter etc.) in verschiedene länderspezifische institutionelle Systeme (Finanzsystem, politisches System, Rechtssystem etc.) eingebettet sind (*embeddedness*) und sich daher zwangsläufig unterschiedlich entwickeln. Ein System, das in einem Land gute Ergebnisse erzielt, muss daher nicht in einem anderen Land zum Erfolg führen.

Nach der Publikation des „Cadbury Report and Recommendations“ im Jahr 1992, nahmen auf internationaler Ebene die Vorschläge von verschiedenen privaten wie staatlichen Organisationen und Interessengruppen für Corporate Governance-Prinzipien und Corporate Governance-Kodizes deutlich zu. So gibt es solche Vorschläge von institutionellen Investoren, Unternehmen, Börsen, internationalen Organisationen und nicht zuletzt Regierungen. Diese Corporate Governance-Kodizes enthalten Vorschläge und Empfehlungen für verschiedene Teilbereiche der Corporate Governance. So finden sich hier Handlungsempfehlungen für die Leitungs- und Aufsichtsgremien (Vorstand und Aufsichtsrat), die Hauptversammlung, die Aktionäre, die Abschlussprüfer, aber auch Vorschläge für Fragen der Publizität, der Kapitalstruktur, der Unternehmensfinanzierung u. ä. Die meisten Vorschläge betreffen jedoch noch immer die Arbeit (und Zusammenarbeit) der Leitungs- und Aufsichtsgremien. Die Kritik und die Vorschläge beziehen sich zumeist auf folgende Punkte: zu geringe Sitzungshäufigkeit des Kontrollorgans, Fehlen erforderlicher Ausschüsse des Kontrollorgans, unzureichende Verknüpfung zwischen Kontrollorgan

und Abschlussprüfer, unzureichende Zustimmungserfordernisse des Kontrollorgans, zu hohe Zahl von Aufsichtsratsmandaten der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder, kein Verbot von Aufsichtsratsstätigkeiten in konkurrierenden Unternehmen, fehlende anreizkompatible Vergütung, mangelhafte Arbeitsbedingungen für das Kontrollorgan, mangelhafte Informationsflüsse zwischen Leitungs- und Kontrollorgan, geringe Unabhängigkeit und Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder sowie zu hohe Mitgliederzahl im Kontrollorgan.

Der bisher bedeutendste Versuch, auf internationaler Ebene „Corporate Governance-Grundsätze“ zu etablieren, ist in der Initiative der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) zu sehen. Die Arbeitsergebnisse sind zu wesentlichen Teilen in einen im Mai 1999 veröffentlichten Katalog von Grundsätzen der OECD eingeflossen, der wiederum 2004 überarbeitet erschien. Dieser Katalog richtet sich nicht nur an die westlichen Industrienationen, sondern vornehmlich auch an Länder in Asien, Osteuropa und Lateinamerika. Die fünf Grundsätze der OECD zum Schutz der Aktionäre in ihren Rechten und zu ihrer Gleichbehandlung, zur Rolle der verschiedenen Unternehmensbeteiligten (*Stakeholder*), zur Offenlegung und Transparenz sowie zu den Pflichten des Aufsichtsrats sind in den einzelnen Ländern sehr unterschiedlich verwirklicht. Nach den eigenen Vorstellungen der OECD sollen ihre Grundsätze als Richtschnur sowohl für die politischen Entscheidungsträger in den Staaten dienen, als auch für die Marktteilnehmer, also die Gesellschaften, die sich für ihre Leitung und Kontrolle um die Festigung eigener Praktiken bemühen.

Inspiziert durch die OECD-Grundsätze hat die EU-Kommission verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung der Corporate Governance ergriffen. Der sogenannte ‚Winter-Bericht‘ vom Nov. 2002 gibt u. a. Empfehlungen zur Unternehmensführung. Im Mai 2003 wurde ein EU-Aktionsplan zur „Modernisierung des Gesellschaftsrechts und Verbesserung der Corporate Governance“ verabschiedet, und im Mai 2003 stellt die EU-Kommission einen Aktionsplan zur Stärkung der Abschlussprüfung vor.

Als Reaktion auf die Unternehmensskandale hat der US-amerikanische Gesetzgeber im Juli 2002 den sogenannten Sarbanes-Oxley Act (SOA) eingeführt, der vornehmlich das Ziel verfolgt, das Vertrauen der Investoren in die Rechnungslegung von US-amerikanischen Unternehmen wieder herzustellen. Der SOA betrifft auch nicht-amerikanische Unternehmen sofern sie an der New Yorker Börse notiert sind.

II. 3 Entwicklung der Corporate Governance in Deutschland

In Deutschland gab es vor dem Hintergrund zahlreicher Unternehmenskrisen (beispielsweise Flowtex, Comroad) in den letzten Jahren einige Gesetzesinitiativen zur Verbesserung der Corporate Governance. So hat der Gesetzgeber mit dem im Mai 1998 in Kraft getretenen Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) umfangreiche Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmensführung und –kontrolle ergriffen. Hierbei wurden insbesondere aktien- und handelsrechtliche Vorschriften modifiziert und erste Anpassungen in der deutschen Corporate Governance unternommen.

Am 29. Mai 2000 wurde vom Bundeskanzler eine Regierungskommission unter Vorsitz von Prof. Baums eingesetzt, die „sich aufgrund der Erkenntnisse aus dem Fall Holzmann mit möglichen Defiziten des deutschen Systems der

Unternehmensführung und –kontrolle befassen“ sollte. Bereits vor Einrichtung der Regierungskommission konnten einige private Initiativen verzeichnet werden, die sich mit der Entwicklung ‚guter‘ Corporate Governance bzw. der Fortsetzung der mit dem KonTraG eingeleiteten Reformen beschäftigt haben.

Die im Jahr 2000 eingesetzte Kommission „Corporate Governance – Unternehmensführung – Unternehmenskontrolle – Modernisierung des Aktienrechts“ hatte den Auftrag, Vorschläge für eine Modernisierung der Gesetze, insbesondere im Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht zu unterbreiten. Dabei sollte sie vor allem die durch Globalisierung und Internationalisierung der Kapitalmärkte hervorgerufenen Veränderungen der Unternehmens- und Marktstrukturen berücksichtigen. Die Kommission hat im Juli 2001 ihren Bericht vorgelegt. Dieser Bericht enthält Reformempfehlungen zu den Leitungs- und Aufsichtsorganen (Vorstand und Aufsichtsrat), den Aktionären und Anlegern, der Unternehmensfinanzierung, der Informationstechnologie und Publizität sowie der Rechnungslegung und Prüfung, also den meisten Teilbereichen der Corporate Governance.

Zur Verbesserung der Unternehmensleitung, –überwachung und –transparenz empfiehlt die Kommission teils regulatorische Gesetzesänderungen (insbesondere im Aktienrecht), aber auch Deregulierungen und Flexibilisierungen (beispielsweise bei der Unternehmensfinanzierung) sowie die Entwicklung eines deutschen Corporate Governance-Kodex.

Zur Entwicklung eines solchen Kodexes für die Unternehmen wurde von der Bundesjustizministerin im September 2001 eine „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance-Kodex“ unter dem Vorsitz von Gerhard Cromme eingesetzt. Diese Kommission hat Ende Februar 2002 einen Corporate Governance-Kodex in Form eines ‚Code of Best Practice‘ als Grundsatz einer ‚guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung und –kontrolle‘ vorgelegt.

Der vorliegende Kodex verfolgt zwei Zielsetzungen: (1) Verbesserung der Informationen von potentiellen, vor allem ausländischen Investoren über die Grundsätze der Unternehmensleitung und -kontrolle in Deutschland. Diese finden sich im deutschen Rechtskreis in verschiedenen Gesetzen wie AktG, HGB, Mitbestimmungsgesetzen u. a. wieder und sind daher ausländischen Investoren nur schwer vermittelbar. (2) Verbesserung durch die Etablierung eines „Best-Practice“-Kodexes, der zwar nicht zwingendes Recht darstellt, aber dennoch als sogenanntes „soft law“ den Charakter gesetzergänzender und -verbessernder Verhaltensregeln haben soll. Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex bleibt als „Standing Commission“ auch nach der Übergabe des Kodexes bestehen. Sie wird die Entwicklung der Corporate Governance in Gesetzgebung und Praxis verfolgen und mindestens einmal jährlich prüfen, ob der Kodex angepasst werden soll. Im Mai 2003 wurde eine Anpassung hinsichtlich der individualisierten Offenlegung der Vorstandsvergütungen vorgenommen, die im Dezember 2005 in ein Gesetz (VorstOG) eingeflossen ist. Weiterhin wurde im Juni 2005 der Kodex um Empfehlungen zur Qualifikation und Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder ergänzt.

Mit dem Inkrafttreten des Transparenz- und Publizitätsgesetzes (TransPuG) im Jahre 2002 sind Vorstände und Aufsichtsräte der deutschen börsennotierten Aktiengesellschaften einmal im Jahr dazu angehalten, in Verbindung mit dem

Jahresabschluss eine Erklärung darüber abzugeben, ob und in welcher Weise sie den im Kodex niedergelegten Empfehlungen entsprechen und, soweit dies nicht der Fall ist, die Abweichungen offen zu legen (sog. Entsprechungserklärung). Die Kommission hat sich hierbei am englischen Vorbild und dem Grundsatz „comply or explain“ orientiert.

Insgesamt wurden mit dem KonTraG, dem DCGK, dem TransPuG und weiteren Maßnahmen zahlreiche Instrumente zur Verbesserung der Corporate Governance in Deutschland entwickelt. Je größer der Katalog der Maßnahmen wird, desto größer wird die Skepsis über deren Wirksamkeit. Zahlreiche Unternehmen beklagen die zunehmenden Kosten der Regulierung und einige Wissenschaftler bezweifeln, dass diese Maßnahmen künftig Unternehmensskandale verhindern und verweisen auf die Notwendigkeit der stärkeren Betonung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und der durch sie vertretenden Personen im Zeitalter der Globalisierung.

III. Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen wird häufig mit den Begriffen *Corporate Social Responsibility (CSR)*, *Corporate Responsibility (CR)*¹ und *Corporate Citizenship (CC)* gleichgesetzt. Es herrscht große Unsicherheit über die genaue Begriffsbestimmung insbesondere von CSR, aber auch von CR und CC.

Davis, der von vielen populären CSR-Autoren als Vater des CSR-Konzepts bezeichnet wird, definierte bereits in den 80er Jahren CSR folgendermaßen:

„...the firm's consideration of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the firm to accomplish social [and environmental] benefits along with the traditional economic gains which the firm seeks.” (Davis 1973, S. 312).

Anfangs hielt Davis CSR noch für ein nebulöses Konzept, doch vertrat er schon 1960 die heute populäre Ansicht, dass CSR dem Unternehmen *langfristig* Vorteile bringt und daher im Rahmen des Managementprozesses analysiert werden sollte.

Der Begriff **„Corporate Citizenship“** (unternehmerisches Bürgerengagement)² ist im deutschen Sprachgebrauch noch relativ jung. Hintergrund der CC-Bewegung bildet eine gesellschaftspolitisch geführte Debatte um Rechte und Pflichten einzelner Akteure der Zivilgesellschaft, die vorrangig in den USA und Großbritannien geführt wurde und in den neunziger Jahren nach Deutschland übergriff.

Das zugrunde liegende Modell einer „assoziativen Bürgergesellschaft“ geht von einem kooperativen Verhältnis zwischen Bürgern, Staat und Unternehmen aus, die –

¹ So wird z. B. Corporate Responsibility von einigen Unternehmen bevorzugt, da durch den Begriff „sozial“ Umweltaspekte nur ungenügend berücksichtigt werden oder „sozial“ verstärkt mit deutschen Sozialausgaben in Verbindung gebracht wird (vgl. Dierkes 1974, S.21). Die Gefahr der Assoziation mit ausschließlich sozialen Aspekten besteht jedoch nicht, wenn das englische „social“ mit dem deutschen „gesellschaftlich“ übersetzt wird.

² Ein Unternehmen im Zusammenhang mit bürgerschaftlichem Engagement als „guten Bürger“ zu bezeichnen ist in der Literatur nicht unumstritten, da die Sichtweise vom Unternehmen als Bürger in Frage gestellt wird. Crane/Matten (2005, S.173) beschreiben das gesellschaftliche Engagement als „... role of the corporation in administering citizenship rights for individuals.“. Dem Unternehmen kommt folglich die Funktion einer verwaltenden Institution für Bürgerrechte der Individuen zu.

idealtypisch betrachtet – ihre jeweiligen Ressourcen sowie Fähigkeiten gemeinwohlorientiert in den sozialen und politischen Prozess einbringen.³ Letztlich geht es im Rahmen dieses als „Neuer Gesellschaftsvertrag“ bezeichneten Arrangements um eine Neuverteilung von Rechten und Pflichten zwischen Bürgern, Staat, Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen sowie um die Entfaltung ihrer assoziativ vernetzten Kooperationsbeziehungen (vgl. Backhaus-Maul/Brühl 2003, S. 11).⁴ Der CC-Gedanke betont damit den Aspekt der politischen Verantwortungsübernahme durch Unternehmen (vgl. z. B. Schneider 2004, S.30ff.). Aus diesem Verständnis heraus grenzen einige Autoren CC klar von CSR ab, so z. B. Behrent und Wieland:

„CSR ist ein werte- und normengeleitetes Management zur Lösung sozialer und ökologischer Problemlagen. Die Definition dessen, was eine solche Lage auszeichnet, vollzieht sich über Stakeholder und gesellschaftliche Standards. CC wird demgegenüber demokratietheoretisch angesetzt, nämlich als Rechte und Pflichten des Unternehmens als moralisch proaktiver kollektiver Bürger.“ (ebenda 2003, S.17)

Mehrheitlich wird CC jedoch als Bestandteil von CSR angesehen. Carroll setzt CC mit einer sog. philanthropischen Verantwortung gleich (vgl. Carroll 1999, S.289). Es handelt sich demnach um von der Gesellschaft erwünschte freiwillige Maßnahmen des Unternehmers, z. B. die Spenden zur Unterstützung eines Kindergartens im lokalen Umfeld oder Spenden für humanitäre Zwecke. In Deutschland wird der Begriff teilweise sehr viel enger definiert. Unter CC wird die Kooperation mit Partnern aus anderen gesellschaftlichen Bereichen (z. B. Bildungs-, Sozial- oder Kultureinrichtungen) zur Lösung konkreter Probleme des lokalen Umfelds am Unternehmensstandort und zum beidseitigen Vorteil verstanden (vgl. z. B. Habisch 2003, S. 58).

Mit dem CSR-Konzept werden verschiedene Maßnahmen verbunden. Die folgende Abbildung 1 soll dazu dienen, die Zusammenhänge zwischen den Begriffen CSR, CC, Nachhaltigkeit und Stakeholder zu verdeutlichen sowie beispielhaft einige häufig genannten CSR-Maßnahmen aufzuzeigen:

³ In Deutschland wurde mit dem Kabinettsbeschluss vom 1. Dezember 1999 dieses Modell zum offiziellen Leitbild der Bundesregierung erhoben (vgl. Enquete-Kommission 2002, S. 242).

⁴ Dieses gesellschaftspolitische Konzept instrumentalisiert die Bürgergesellschaft jedoch nicht als Ausfallbürgen für vorhandene oder vermeintliche Staatsdefizite, denn die Engagementausübung bleibt auf eine koordinierende und stimulierende Infrastruktur des Staates angewiesen. Folglich bestehen diesbezügliche Anforderung nicht in einem ‚Mehr‘ oder ‚Weniger‘ an Staat, sondern in dessen Funktion als Ermöglicher und Aktivierer von Prozessen bürgerschaftlicher Selbstorganisation bzw. dezentraler Problemlösung (vgl. Bürsch 2003, S. 39).

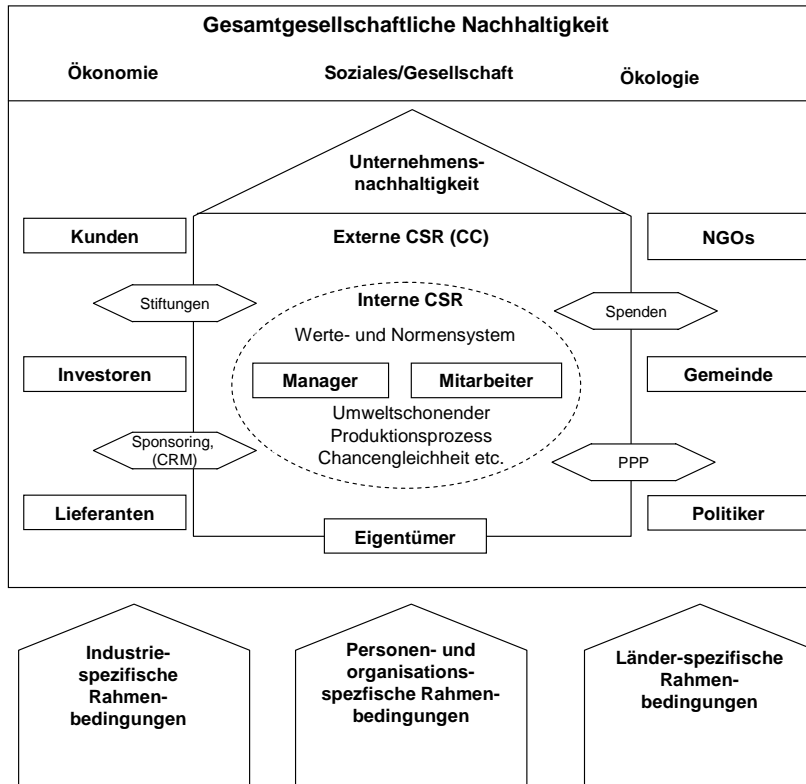


Abb. 1: Deskriptives Modell der Unternehmensverantwortung (eigene Darstellung)

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ beschreibt das langfristige Fortbestehen eines Systems unter Berücksichtigung der Bereiche Ökonomie, Soziales/Gesellschaft und Ökologie (vgl. Crane/Matten 2005, S.24).⁵ Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen trägt zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens und damit des gesamtwirtschaftlichen Systems bei.

Die drei Verantwortungsbereiche lassen sich über die Erwartungen verschiedener **Stakeholder** bestimmen (vgl. Carroll 1989). Stakeholder eines Unternehmens sind Gruppen oder Individuen, die die Zielerreichung des Unternehmens beeinflussen oder ihrerseits von der Zielerreichung des Unternehmens beeinflusst werden (vgl. Freeman 1984, S.25). Es wird davon ausgegangen, dass nicht nur die Anteilseigner durch ihre Eigentumsrechte Ansprüche an ein Unternehmen haben, sondern auch andere Anspruchsgruppen wie Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Nicht-Regierungs-Organisationen (Non-Governmental-Organizations – NGOs) und das lokale Umfeld am Unternehmensstandort.

Die klassische **ökonomische Verantwortung** eines Unternehmens drückt sich in der effizienten Nutzung knapper Ressourcen zur Erstellung von Produkten bzw. Dienstleistungen (Erwartung von Kunden) in Verbindung mit der Erzielung von Gewinnen (Erwartung der Shareholder) und der langfristigen Sicherstellung der Existenz (Erwartungen der Mitarbeiter) aus. **Ökologische Verantwortung** bedeutet, dass die Erstellung von Produkten und Dienstleistungen gleichzeitig besonders umweltschonend und damit nachhaltig vollzogen werden sollte. Es geht bei dem CSR-Gedanken allerdings nicht nur um die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien

⁵ Die World Commission on Environment and Development (Brundtland-Kommission) definierte 1987 den Begriff „Nachhaltigkeit“ folgendermaßen: „Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“.

bzw. Mindestanforderungen („compliance“). Vielmehr wird z. B. in besonderem Maße von Umweltschutzorganisationen erwartet, dass Unternehmen aktiv versuchen, ihren Produktionsprozess umweltverträglicher zu gestalten. Der **Verantwortungsbereich Soziales/Gesellschaft** ist schwer zu definieren. Grundsätzlich geht es um Erwartungen verschiedener Stakeholder in Bezug auf ein gerechtes Miteinander in einem gemeinsamen System bzw. der Gesellschaft. Es wird z. B. erwartet, dass die Aktivitäten des Unternehmens am Standort dem Gemeinwohl dienen. Das Unternehmen dient dem Gemeinwohl, indem es bestimmte Werte und Normen der Gemeinschaft unterstützt, positive externe Effekte fördert und mögliche negative externe Effekte entsprechend kompensiert.

Die Verantwortung für die drei Bereiche schlägt sich in der **CSR-Strategie** nieder. Sie beinhaltet **interne und externe Maßnahmen**. Beispiele für interne Maßnahmen sind der Aufbau und die Implementierung einer (Werte-)Kultur sowie die interne Kommunikation der Werte und Normen, der verantwortungsvolle Umgang mit den Mitarbeitern und die regelmäßige Bewertung und Anpassung der CSR-Maßnahmen (z. B. durch geeignete Managementsysteme). Beispiele für externe Maßnahmen sind in der Abbildung genannt. Da es sich bei den externen Maßnahmen um die direkte Interaktion zwischen Unternehmen und seinem Umfeld bzw. der Gesellschaft handelt, werden sie häufig als Corporate Citizenship bezeichnet (vgl. z. B. Habisch/Wegner 2004, S.12f.). Dabei handelt es sich um Maßnahmen, die vorrangig das lokale Umfeld oder die „community“ am Standort des Unternehmens betreffen. Die Grenze zwischen internen und externen CSR-Maßnahmen verläuft jedoch fließend. So kommt es beim sog. „Corporate Volunteering“ - der Unterstützung des Unternehmens von freiwilligem Engagement der Mitarbeiter für einen guten Zweck (z. B. Renovierung eines Klassenraums in einer nahe gelegenen Schule oder Managementberatung einer Hilfseinrichtung für Obdachlose) – zu einer Interaktion mit der Gesellschaft. Gleichzeitig trägt Corporate Volunteering zur internen Personalentwicklung (z. B. durch mehr Teamgeist und Erlangung von Sozialkompetenz) bei.

Die Interaktion von Unternehmen und Stakeholdern findet unter bestimmten personen-, organisations-, länder- und industriespezifischen Rahmenbedingungen statt. Die Rahmenbedingungen bestimmen die Ausprägung und situative Anpassung der CSR-Maßnahmen des Unternehmens und die Lösung möglicher Dilemma zwischen verschiedenen Verantwortungsbereichen oder Erwartungen verschiedener Stakeholder.

Die in der Abbildung aufgeführten Maßnahmen werden in der Literatur kritisch diskutiert. Insbesondere das Cause-Related-Marketing (CRM) wird mit Werbung bzw. Marketing in Verbindung gebracht, so dass der Aspekt der gesellschaftlichen Verantwortung schwer erkennbar wird. Die Problematik beim CRM wird besonders deutlicher, wenn der Aufwand für Werbemaßnahmen zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades eines CRM-Projekts den eigentlichen Beitrag für den gesellschaftlichen Zweck stark übersteigt. Ähnlich ist es bei rein altruistischen Spenden, die häufig keinen Bezug zum Kerngeschäft und damit zu den Kernkompetenzen des Unternehmens haben. Es besteht die Gefahr, dass das eigentliche Potenzial der Unternehmen, einen nachhaltigen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten und damit einen tatsächlichen Mehrwert zu erzeugen, nicht ausgeschöpft wird. Deshalb wird eine CSR-Strategie und damit eine Einbettung der CSR-Aktivitäten in die Unternehmensstrategie und den Wertschöpfungsprozess gefordert. Fehlt die strategische Einbindung, wird den Unternehmen ein Vorgehen

nach dem *Gießkannenprinzip* vorgeworfen (vgl. Porter/Kramer 2003) oder ein unverantwortlicher Umgang mit dem Aktionärsvermögen (vgl. Friedman 1970).

IV. „Gute“ Corporate Governance und gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

Sowohl durch die Corporate Governance-Literatur als auch durch die Schriften zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zieht sich wie ein roter Faden der postulierte Konflikt zwischen Shareholder- und Stakeholder-Interessen. Ein gutes Beispiel ist die derzeit heftig geführte Debatte über die gesellschaftliche Verantwortung der Deutschen Bank im Zusammenhang mit der zeitgleichen Ankündigung hoher Unternehmensgewinne und dem Abbau von Arbeitsplätzen. Die Debatte geht von einem permanent existierenden Tradeoff zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und Unternehmensinteresse aus. Diese Denkweise der Unvereinbarkeit von Stakeholder- und Shareholder-Interessen findet sich vornehmlich in der anglo-amerikanischen Literatur. Die deutschsprachige Literatur dagegen ist deutlich abstrakter und setzt sich stärker mit Fragen der philosophischen Begründbarkeit ethischer Prinzipien und der Gewährleistung von verantwortungsvollem unternehmerischem Handeln auseinander. Dennoch unterstützt auch sie mehrheitlich die Tradeoff-These.

Die Corporate Governance-Literatur kann wesentlich zur Klärung der Tradeoff-These und des Grundverständnisses der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen beitragen. In der CG-Literatur wird realistischere davon ausgegangen, dass moderne Unternehmen von angestellten Managern geleitet werden, die den Zielen der Eigentümer verpflichtet sind. Die Eigentümer investieren in das Unternehmen, weil sie mit einer höheren Verzinsung ihres Kapitals rechnen als bei jeder alternativen Investition. Würde es für die Eigentümer keine Aussicht auf eine höhere Verzinsung geben, würden sie keinen Anreiz haben, Anteile eines Unternehmens zu erwerben. Die Investitionen in Unternehmen sind prinzipiell langfristiger Natur, so dass die Maximierung der langfristigen Kapitalrendite das eigentliche Unternehmensziel darstellt. „Gute“ Corporate Governance, beispielsweise im Sinne der Befolgung des „Code of Best Practice“, fördert nicht nur das Eigentümerinteresse sondern, bringt positive Externalitäten hervor, die allen übrigen Stakeholdern des Unternehmens nutzen. Ein Unternehmen ist demnach eine soziale Institution, die den Wohlstand aller Stakeholder, einschl. der Eigentümer vermehrt. In dieser idealtypischen Institution werden Interessenskonflikte schnell gelöst, weil sie ansonsten mittel- und langfristige die Wohlfahrt wiederum aller Beteiligten mindert. Verkürzt könnte man schlussfolgern, dass eine „gute“ CG Teil der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens ist, die wiederum nachhaltig den Unternehmenserfolg gewährleistet.

Die Lösung des scheinbaren Konflikts zwischen Eigentümer- und Gesellschaftsinteresse kann nur darin bestehen, dass signifikante Zielkonflikte zwischen Eigentümern und anderen Stakeholdern eines Unternehmens nur kurzfristig und längstens mittelfristig Bestand haben können. Die Lösung der Konflikte ist insbesondere dann zwingend, wenn sie die Existenz des Unternehmens und seiner Beteiligten gefährden können. Eine „gute“ Corporate Governance trägt zu einer schnellen Konfliktlösung bei und ist deshalb dem Unternehmenserfolg zuträglich. Gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens ist deshalb

untrennbar mit einer „guten“ Corporate Governance verbunden. Eine Trennung von Stakeholder- und Shareholder-Value ist folglich akademisch und bietet keine Perspektive für eine langfristig erfolgreiche Unternehmensführung. Folgt man dieser Argumentation, dann ist die Tradeoff-These abzulehnen, weil sie ein „Entweder-Oder“ unterstellt, das einer verantwortungsvollen Unternehmensführung und –kontrolle nicht zuträglich ist, und nicht die Voraussetzungen zur Erzielung persistenter Wettbewerbsvorteile bietet.

Unternehmen werden mit dem Ziel gegründet, Kundenbedürfnisse mit Produkten und Dienstleistungen zu befriedigen, die bisher nicht in der Weise oder Qualität existieren. Gelingt dieses Vorhaben nachhaltig, also nicht nur kurzfristig, dann werden nicht nur die Eigentümer des Unternehmens sondern alle Stakeholder davon profitieren. In diesem Sinne handelt das Unternehmen gesellschaftlich verantwortungsvoll. Der Nationalökonom Adam Smith hat dies bereits vor über 100 Jahren in ähnlicher Weise wie folgt auf den Punkt gebracht:

„Nicht vom Wohlstand der Metzger, Bäcker und Brauer erwarten wir das, was wir zum Leben brauchen, sondern weil diese ihre eigenen Ziele verfolgen.“

Zusammenfassend kann der Zusammenhang zwischen Corporate Governance und gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen anhand der folgenden Abbildung 2 dargestellt werden. „Gute“ Corporate Governance fördert den Unternehmenserfolg, und die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens ist ein integraler Bestandteil „guter“ Corporate Governance. Interessenskonflikte zwischen den Stakeholdern (einschl. der Shareholder) müssen zügig gelöst werden, sollen sie die Wettbewerbsposition und letztlich die Existenz des Unternehmens nicht gefährden. Die Anpassungs- oder Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens hängt entscheidend von seiner Corporate Governance ab.

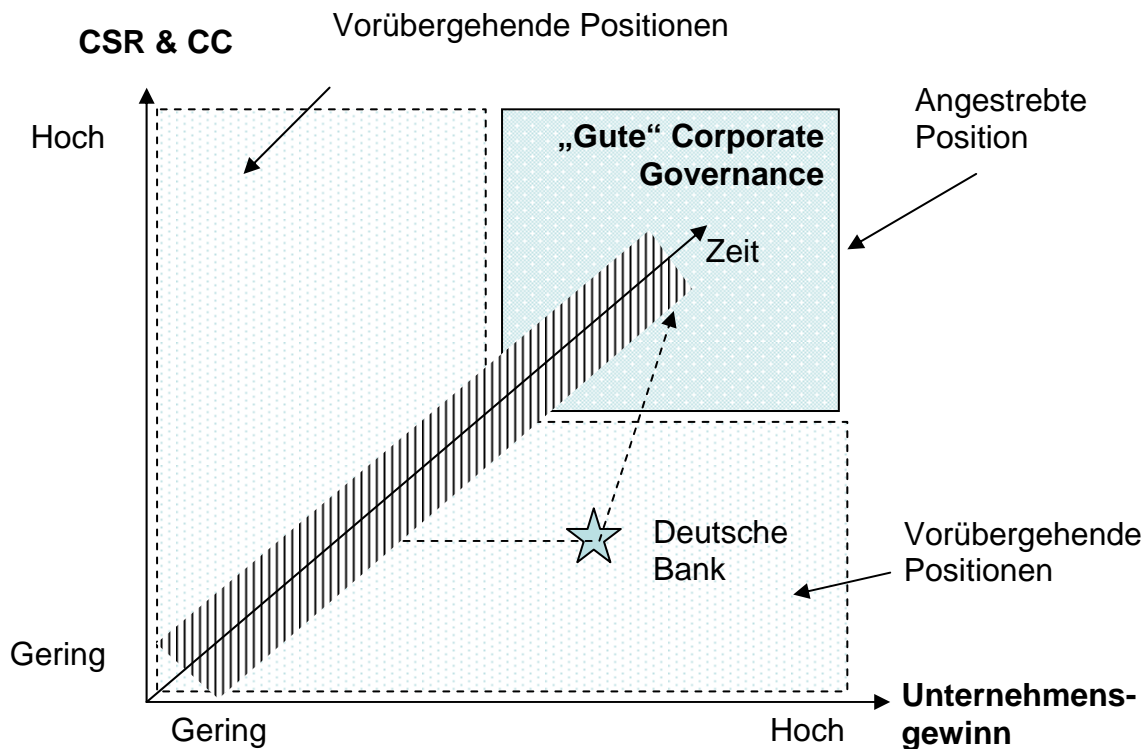


Abb.: 2: „Gute“ Corporate Governance

Die zentrale These dieses Beitrags ist:

„Gute“ Corporate Governance fördert den Unternehmenserfolg und die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens.

Literaturverzeichnis

- Backhaus-Maul, H./ Brühl, H. (2003): Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Bürgern, Verwaltung und Unternehmen, in: Backhaus-Maul, H./ Brühl, H. (Hrsg.): Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin, S. 9-16.
- Behrent, M./Wieland, J. (2003) (Hrsg.): Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis. München.
- Bürsch, M. (2003): Bürgergesellschaft und die Interessenslage von Unternehmen, in: Backhaus-Maul, H./ Brühl, H. (Hrsg.): Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen. Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin, S. 39-41.
- Carroll, A. B. (1989): Business and Society - Ethics and Stakeholder Management. Cincinnati. Ohio, South Western Publishing Co.
- Carroll, Archie B. (1999): Corporate Social Responsibility, in: Business and Society, Vol. 38 (3), S. 268-295.
- Crane, A./Matten, D. (2005): Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization, in: Academy of Management Review, Vol. 30 (1), S. 166-179.
- Davis, K. (1973): The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities, in: Academy of Management Journal, Vol. 16, S. 312-323.
- Dierkes, M. (1974): Die Sozialbilanz. Ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem. Frankfurt, New York.
- Freeman, R. E. (1984): Strategic Management - A Stakeholder Approach. Boston.
- Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits, in: McCoy, C. S. (1970): Management of Values. Boston, London, Melbourne, Toronto: S. 253-260.
- Habisch, A. (2003): Corporate Citizenship. Berlin u. a.
- Habisch, A./Wegner, M. (2004): Gesetze und Anreizstrukturen für CSR in Deutschland. Praxisexpertise erstellt im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Projektmanagement CSR.
- Matten, D./Crane, A. (2005): Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization, in: Academy of Management Review, Vol. 30 (1), S. 166-179.
- Mayer, C. (2003), Firm Control, in: Schwalbach, J.: Corporate Governance. Berlin, S. 69-90.
- McKinsey (2006): Global Survey of Business Executives, in: McKinsey Quarterly, January 2006, S.1-10
- Porter, Michael E./Kramer, Mark R. (2003): Wohltätigkeit als Wettbewerbsvorteil, in: Harvard Business Manager, Vol. 3, S. 40-56.
- Roberts, J./van den Steen, E. (2003), Human Capital and Corporate Governance, in: Schwalbach, J.: Corporate Governance. Berlin, S. 128-144.
- Sundaramurthy, Ch./Lewis, M. (2003): Control and Collaboration. Paradoxes of Governance,

in: The Academy of Management Review, Vol. 28 (3), S. 397-415.