

## 2 Corporate Governance

Die Aufgabe dieser Arbeit wird es sein, einen Good Governance Begriff für NPO zu entwickeln und daraus einen Kriterienkatalog abzuleiten, der für einen Vergleich von Corporate Governance Kodizes und Zertifizierungssystemen im NPO-Bereich herangezogen werden kann. Good Governance soll dabei gute Corporate Governance bedeuten. Dabei ergeben sich eine Reihe von Problemen, die in nachvollziehbaren Schritten erläutert und gelöst werden sollen.

Das größte Problem ist mit Sicherheit, dass mithin unklar ist, was der Begriff Corporate Governance überhaupt genau bedeutet. Dies hat damit zu tun, dass Corporate Governance als Begriff zwar gerne und schnell verwendet wird, eine eindeutige Definition dafür aber sowohl für Unternehmen als auch und noch mehr für NPO weitgehend fehlt (vgl. z.B. Budäus 2005b, 2 oder Gerum 2005, 16).

Um diesem Problem Herr zu werden, soll in der vorliegenden Arbeit der Begriff Corporate Governance zunächst in den Kapiteln 2.1 und 2.2 hergeleitet werden. Um den Begriff herzuleiten, soll als Ausgangspunkt das Wort Governance und dessen Begriffsgeschichte erläutert werden. Es ist so

möglich, die Entwicklung des Begriffs Corporate Governance nachzuvollziehen, gleichzeitig aber auch Entwicklungen kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls zu revidieren, wenn diese zu stark auf Wirtschaftsunternehmen ausgerichtet sind und sich im Hinblick auf NPO als kritisch erweisen könnten. Eine solche Herleitung will bewusst keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Theoretische Ansätze werden dabei teilweise nur grob angerissen und aus der Fülle können und sollen auch nur ausgewählte Ansätze herangezogen werden. Dies erscheint dem Verfasser aber legitim, da es einerseits, wie bereits erwähnt, keine allgemein gültige Definition von Corporate Governance gibt. Andererseits soll es so gelingen, den Corporate Governance Begriff auch für NPO anwendbar zu machen.

Nach der Klärung des Begriffs der Corporate Governance soll in Kapitel 2.3 am Beispiel des Deutschen Corporate Governance Kodex gezeigt werden, wie Corporate Governance im Bereich von Wirtschaftsunternehmen aussehen kann. Kapitel 2.4 beschäftigt sich schließlich mit der Wirkung, die eine solche Corporate Governance entfaltet. Daraus ergibt sich in Kapitel 2.5 ein Kriterienkatalog, der für eine gute Good Governance in Wirtschaftsunternehmen charakteristisch ist.

## **2.1 Ursprünge des Begriffs Governance**

Etymologisch gesehen, geht der Begriff Governance wahrscheinlich auf den lateinischen Wortstamm gubern- zurück (Schneider und Bienek 2004, 26ff), der mit den Endungen gubern-are – rudern, steuern, gubern-aculum – Ruderblatt, gubern-ator – Steuermann „im wesentlichen das Bild der Führung eines seegängigen Schiffes“ beschreibt (Schneider und Bienek 2004, 28).

In der Wissenschaftsgeschichte hat der Begriff „Governance“ ein sehr junges Alter. Budäus (2005a) sieht als Ausgangspunkt für die Verwendung

des Begriffs die Weltbank, die Governance 1989 im Zusammenhang mit Entwicklungsländern einführt und zwar als die Aufgabe politischer Macht, Staatsangelegenheiten auszuführen (vgl. für den folgenden Abschnitt Budäus 2005a, 2). Weitere Organisationen, unter anderem die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)) haben den Begriff Governance ebenfalls aufgegriffen und teilweise ergänzt oder für ihre Zwecke modifiziert. Dies hat zu einer sehr heterogenen Ausformung des Begriffs beigetragen. Gisselquist (2012, 4) sieht bei aller Vielseitigkeit drei Grundelemente als kleinsten gemeinsamen Nenner des Begriffs Governance: „(1) the process (or manner) through which (2) power (or authority) is exercised (3) to manage the collective affairs of a community (or a country, society, or nation).“ Es geht also um die Verteilung und Ausübung von Macht, um zunächst nicht näher definierte Organisationseinheiten zu steuern.

Allen Definitionen von Governance ist nach Budäus darüber hinaus gemein, dass in der jeweiligen Verwendung „überwiegend eine normative Komponente“ enthalten ist. Es geht demnach um die „Verbesserung von Problemlösungen und/oder Schaffung von zusätzlichen oder neuen Problemlösungskapazitäten“ (Budäus 2005a, 2). Auch Gisselquist deutet in die Richtung eines normativen Gehalts des Begriffs Governance indem sie festhält, dass viele Begriffsdefinitionen über den kleinsten gemeinsamen Nenner hinaus um Elemente wie Prinzipien, Werte und Normen erweitert sind.

„Many definitions of governance also implicitly or explicitly include additional elements, in particular some conception of (4) the core objectives met by effective governance; (5) the principles, values, or norms that should be upheld in the process of governing; and (6) the specific institutions that well-governed countries should have.“ (Gisselquist 2012, 4)

Da es gelingen soll, einen Corporate Governance Begriff für NPO herauszuarbeiten, soll diese undeutliche und breite Begriffsdefinition von Governance zunächst durch eine Aufspaltung in verschiedene Ebenen eingeschränkt werden. Da wir uns bei NPO auf der Ebene von Einzelorganisationen befinden, ist es hilfreich, wie auch Budäus (2005b) eine Unterscheidung zwischen der Makroebene und der Mikroebene zu treffen.

Auf der Makroebene zielt Governance auf das politisch administrative Ordnungssystem für Gesamtgesellschaften ab. Ein Großteil der Diskussion um Governance in diesem Sinne dreht sich, wie bereits gesehen, um Entwicklungshilfe und gute Regierungsführung in Entwicklungsländern (vgl. z.B. Dolzer 2007; Gisselquist 2012). Dass der Begriff, im Umfeld der Entwicklungshilfeorganisationen zuerst aufkam, kann als Indiz dafür gewertet werden, dass dies die ursprüngliche Verwendung des Begriffs Governance ist. Dazu passt auch, dass der auf die Mikroebene bezogene Begriff der Corporate Governance, wie Gerum konstatiert, „in der englischen Sprache bis vor ca. 25 Jahren überhaupt nicht existierte“ (Gerum 2005, 16 sowie die Fußnote dort). Schneider und Bienek (2004, 28) bescheinigen der Corporate Governance gar ein Dasein als Modebegriff. Dennoch soll die Makroebene in der vorliegenden Arbeit weitgehend ausgeblendet werden. Für den in dieser Darstellung zu entwickelnden Begriff von Good Governance für NPO ist die Mikroebene entscheidend.

## **2.2 Corporate Governance in der Theorie**

Auf der Mikroebene geht es bei dem Begriff der Governance dem ursprünglichen Wortstamm folgend um das Lenken von einzelnen Organisationen und Körperschaften wie zum Beispiel Unternehmen, daher auch der Begriff Corporate Governance. Wie erwähnt, ist der Begriff sehr jung. Der Gegenstand dagegen ist kein neues Phänomen. Die rechts- und wirtschaftswis-

senschaftliche Literatur kennt dafür auch die Begriffe Unternehmensordnung oder Unternehmensverfassung (vgl. Gerum 2004, 225). In letzter Zeit erhält vermehrt der Begriff der Corporate Governance in die Diskussion Einzug, der oftmals nahezu synonym mit den Begriffen Unternehmensordnung oder Unternehmensverfassung benutzt wird. Ob eine synonyme Verwendung von Corporate Governance und Unternehmensordnung Bestand haben kann, wird noch zu klären sein.

Nach Gerum geht es bei der Gestaltung von Unternehmensverfassungen um zwei Grundfragen: Wessen Interessen sollen die Zielsetzung des Unternehmens bestimmen? Wie ist die formale Entscheidungsstruktur des Unternehmens interessenkonform zu gestalten? (Gerum 2004, 225; vgl. auch Budäus 2005a, 5)

Bei beiden Fragen – Gerum bezeichnet sie als Legitimationsfrage und Organisationsfrage – geht es letztlich darum, wie die unterschiedlich gelagerten Interessen innerhalb einer Organisation optimal organisiert und aufeinander abgestimmt werden können. Die grundlegende Unterscheidung von Interessen im Wirtschaftsprozess ist die zwischen Produzenten und Konsumenten. Hinzu kommen in kapitalistischen Systemen aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht klassischerweise, und hier folgen wir wieder Gerum (2004, 227 ff), die Interessen der Kapitalgeber und ein unklares, noch näher zu beleuchtendes öffentliches Interesse. Demnach sind Unternehmensordnungen institutionelle Vorkehrungen zum Interessenausgleich.

### **2.2.1 Shareholder Ansatz**

Im vorherrschenden angelsächsisch geprägten Verständnis von Unternehmen liegt das Hauptinteresse bei den Kapitalgebern (Gerum 2005, 17; vgl. auch Speckbacher 2007, 581) bzw. bei Eigentümern und Aktionären. Eine Unternehmensordnung hat demnach die Aufgabe sicher zu stellen, dass die Interessen der Kapitaleigner gewahrt werden. Eine solche Sicht stellt also

die Frage nach den unterschiedlichen Interessen gar nicht, sondern sieht sie als gegeben an.

„Der Vorrang der Eigentümerinteressen ist ein Charakteristikum der Corporate Governance in marktwirtschaftlich orientierten Wirtschaftssystemen und durch deren Wirtschaftsordnung – wenngleich in unterschiedlicher Ausprägung – verankert.“ (Speckbacher 2007, 581)

Eine solche Sichtweise geht zurück auf die Prinzipal-Agent-Theorie bzw. eine Ausdifferenzierung davon, die Property-Rights-Theorie (vgl. dazu Gernum 2005, 18 ff; Speckbacher 2007, 587 ff; Hill und Jones 1992, 132). Nach diesem Ansatz sind Unternehmen ein Geflecht von vertraglich geregelten Beziehungen. Das beinhaltet beispielsweise Arbeitsverträge mit Angestellten, Kaufverträge mit Kunden, Verträge mit Zulieferern etc. Lediglich die Eigentümer sind nicht durch Verträge im Sinne von Leistung und Gegenleistung gebunden.

„Vielmehr tragen die Eigentümer das gesamte Geschäftsrisiko, weil sie lediglich das Residuum erhalten (d.h. was übrig bleibt, nachdem die anderen Gruppen ihre vertraglichen Leistungen erbracht und dafür die vertraglichen Gegenleistungen erhalten haben).“ (Speckbacher 2007, 586)

Das Ziel der Eigentümer und auch der Shareholder ist es also, den Gewinn zu maximieren. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen sie die beteiligten Agenten überwachen. Corporate Governance ist dasjenige Lenkungsmodell, das die Eigentümer zur Überwachung der Agenten und demnach zur Gewinnmaximierung einsetzen.

Diese Begründung für Corporate Governance basiert auf sehr grundlegenden wirtschaftswissenschaftlichen Annahmen. Denn demnach ist Corporate Governance eine Erweiterung der neoklassischen idealtypischen produktionswirtschaftlichen Modelle, wonach ein idealer Markt dafür sorgt,

dass alle Unternehmensbeziehungen optimal ablaufen. Da aber der Markt Störungen unterliegt, beispielsweise in Form von Informationsasymmetrien oder auch unberechenbarem Verhalten von Marktteilnehmern, ist Corporate Governance ein Instrument, das „Verhaltenssteuerungsmodelle explizit modelliert und dazu Lösungsansätze formuliert“ (Speckbacher 2007, 587). Die Eigentümer können so das beste institutionelle Arrangement für die „effiziente Gestaltung der aus der Vertragstheorie des Unternehmens resultierenden Prinzipal-Agenten-Beziehungen und die Folgen asymmetrischer Informationsverteilung“ (Gerum 2005, 19) wählen.

Ein solches Verständnis von Corporate Governance setzt ein durch und durch wirtschaftlich geprägtes Grundverständnis voraus. Einerseits geht es einzig und allein um die Gewinnmaximierung. Andererseits bleibt besonders die Frage nach den Interessen – im Besonderen des wie auch immer gearteten öffentlichen Interesses –, die dieser Ansatz in Form der Eigentümerinteressen als gegeben voraussetzt, ungeklärt. Eine normative oder wertgeleitete Konnotation des ursprünglichen Begriffs Governance, was die Erreichung der Ziele betrifft, lässt eine solche Definition von Corporate Governance kaum bzw. nur im Hinblick auf die Verbesserung der Eigentümerinteressen erkennen. Eine Übertragung von Corporate Governance auf NPO scheint unter diesen Voraussetzungen nur schwer möglich.

### **2.2.2 Stakeholder-Ansatz**

Diesen streng auf Profit und Eigentümerinteressen ausgerichteten Ansätzen stehen aber auch andere Theorien gegenüber, die sich mit der Frage auseinandersetzen, welche unterschiedlichen Interessen in einem Unternehmen eine Rolle spielen und worauf diese Interessen ausgerichtet sind. Sie sind vor allem der Tatsache geschuldet, dass sich Unternehmen keineswegs in einer idealtypischen Marktumgebung bewegen sondern in einer komplexen Umwelt. So ist für den Stakeholder-Ansatz die Erkenntnis maßgeblich,

„dass Organisationen bzw. Unternehmen sich in einer komplexen Umwelt behaupten, ihr gegenüber abgrenzen und den Umweltanforderungen gerecht werden müssen.“ (Gerum 2005, 22) Das bedeutet, dass Unternehmen nur dann bestehen können und handlungsfähig sind, wenn sie die Interessen der Stakeholder berücksichtigen und die Ressourcen der Stakeholder effizient nutzen. Stakeholder sind im Gegensatz zum Shareholder-Ansatz eben nicht nur Eigentümer oder Anteilseigner, sondern all diejenigen, die „Einfluss auf die Erreichung der Organisationsziele nehmen oder deren eigene Ziele von der Organisation beeinflusst werden können“ (Gerum 2005, 22; vgl. auch Bode 2011, 60 ff). Dazu gehören beispielsweise Mitarbeiter oder Kunden, aber auch beispielsweise der Staat oder gesellschaftliche Gruppen.

Corporate Governance hat dann die Funktion, die unterschiedlichen Interessen innerhalb eines Unternehmens zu berücksichtigen und auszugleichen, um den Unternehmenserfolg sicher zu stellen. Der Erfolg ist in Wirtschaftsunternehmen aber nach wie vor der pekuniäre Gewinn. So kann es sich für Unternehmen beispielsweise auszahlen, teurere Umweltstandards einzuhalten, um den Gewinn zu maximieren, weil sonst die Interessen von Stakeholdern wie Kunden oder Umweltverbänden nicht berücksichtigt wären, was letztlich zu einem schlechteren Gesamtergebnis führen könnte.

Der Stakeholder Ansatz ist insofern im Hinblick auf eine Corporate Governance für NPO eine sinnvolle Erweiterung, als hier auch andere Interessen als nur die Eigentümerinteressen eine Rolle spielen. Es kann argumentiert werden, dass der Stakeholder-Ansatz auch ein gewisses öffentliches Interesse einbezieht, indem beispielsweise Umweltbelange oder Arbeitnehmerrechte mit berücksichtigt werden. Dennoch ist die Berücksichtigung dieser Interessen aus wirtschaftlicher Perspektive letztlich nichts anderes als ein Zugeständnis an das allem anderen übergeordnete Ziel der Gewinnmaximierung. Insofern liegt auch hier der normative Gehalt letztlich lediglich in einer Verbesserung der Eigentümerinteressen. Dennoch bietet ei-



ne interessenpluralistisch geprägte Corporate Governance – wenn auch bei Wirtschaftsunternehmen zunächst nur untergeordnet – Ansätze, um Prinzipien und Werte bei der Erreichung der Ziele zu berücksichtigen.

Es wird deutlich, dass der Begriff Governance ursprünglich aus dem Bereich der Entwicklungshilfe stammt. Großes Gewicht lag dabei auf dem Aspekt der Verbesserung der Lebensverhältnisse durch eine gute Regierungsführung. Dies beinhaltet unter anderem eine starke normative und wertgeleitete Grundkomponente. Der daraus hervorgegangene Begriff der Corporate Governance für einzelne Körperschaften auf der Mikroebene lässt eine solche Komponente weitgehend vermissen.

Die theoretischen Grundlagen – von denen zugegebenermaßen nur der kleinste aber populärste Teil überblicksartig gestreift wurde – legen in der Tat den Schluss nahe, dass Corporate Governance im Umfeld von Wirtschaftsunternehmen nicht nur als Synonym für Unternehmensordnung verwendet wird, sondern für eine Unternehmensverfassung steht, die ein Unternehmen optimal auf das Ziel der Gewinnmaximierung hin steuert und diesem Ziel alle anderen Interessen unterordnet. Der interessenpluralistische Ansatz, der die Interessen der Stakeholder berücksichtigt, überwindet diesen vermeintlichen Makel insofern, als er über Eigentümerinteressen hinausgehende, auch öffentliche und gesellschaftlich relevante Interessen mit einbezieht.

## **2.3 Kodizes als Regelwerke für gute Corporate Governance**

Um einen Rahmen dafür zu setzen, was in der Praxis eine gute Corporate Governance in Wirtschaftsunternehmen ausmacht, haben sich in letzter Zeit Corporate Governance Kodizes herausgebildet.

### 2.3.1 Ursprünge in Großbritannien

Ausgehend von Großbritannien entstanden diese Corporate Governance Kodizes seit den frühen 1990er Jahren. In ihnen wurde festgeschrieben, wie Unternehmen optimal geführt und kontrolliert werden sollten. Vor allem in angelsächsischen Ländern sind die gesetzlichen Regelungen zur Unternehmensorganisation weniger ausgeprägt als beispielsweise in Deutschland.

„An ihrer Stelle entwickelten sich als ergänzende Rechtsquellen interne Richtlinien institutioneller Anleger, aus denen (...) selbst geschaffene Regelwerke der Wirtschaft mit Empfehlungen zu Standards guter Unternehmensleitung und -überwachung [entstanden].“  
(Krieger 2012, 203)

Der United Kingdom (UK) Corporate Governance Code wird auch als „Ausgangspunkt für die Europäische Corporate Governance-Bewegung“ (Winner 2012, 246) angesehen.

Die Regelwerke für Unternehmen in England tragen neben der fehlenden gesetzlichen Regelung besonderen Voraussetzungen Rechnung. So befinden sich dort traditionell viele Unternehmen in Streubesitz, was einerseits eine Bündelung und Gewichtung der Eignerinteressen gegenüber dem Management notwendig macht. Andererseits trägt dies zur Disziplinierung des Managements bei, weil sich die Anteilseigner bei mangelhaften Ergebnissen zurückziehen könnten, was wiederum negative Auswirkungen auf den Aktienkurs haben könnte. Diese traditionelle Unterscheidung zu eher inhabergeführten kontinentaleuropäischen Unternehmen gleicht sich zwar mittlerweile an, ist aber nach wie vor spürbar und nach wie vor eine zentrale Begründung für die Entstehung von Corporate Governance Kodizes (vgl. Winner 2012, 248 f). Eine solche Begründung für Corporate Governance folgt ganz deutlich dem zuvor skizzierten Shareholder Ansatz.

Corporate Governance in Non-Profit-Organisationen  
Stakeholder-Management zwischen finanziellen  
Interessen und Glaubwürdigkeit

Hirth, P.

2013, XIV, 95 S. 5 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-03128-2