

# Corporate Governance ohne Paragrafen

Die Geheimnisse und Spielregeln nachhaltig guter Steuerung von Unternehmen

von  
Manfred Reichl

1. Auflage 2015

Linde Verlag Wien 2015

Verlag C.H. Beck im Internet:  
[www.beck.de](http://www.beck.de)

ISBN 978 3 7093 0561 4

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

# 1 Menschliches Wirtschaften und seine grundlegenden Begriffe

*„Wenn über das Grundsätzliche keine Einigkeit besteht, ist es sinnlos, miteinander Pläne zu machen.“*

Konfuzius (551–479 v. Chr.), chinesischer Philosoph

Am Anfang dieses Buches möchte ich deshalb die Frage stellen: Um was geht es tatsächlich bei Corporate Governance? Nicht nur in einzelnen Gesetzeparagrafen eines Staates, nein, um was geht es im Kern? Das ist tatsächlich nicht leicht zu sagen!

## 1.1 Grundprinzipien der Steuerung von Unternehmen

In seinem Kern betrifft Corporate Governance die Natur des Menschen als soziales Wesen. Es geht – wie bei (fast) allem in der Welt – um Interessen, Macht und Auslese, etwa bei Tieren, Menschen, Personen und Gesellschaften.

### Macht steht für Überlegenheit

„Was können die *mir* schon sagen!“ Sie kennen diesen Ausruf eines Alphatiers, geknurrte, gebrüllt oder trompetet vom Leittier eines Rudels, geprahlt vom Wortführer eines Stammtisches oder gedacht von einem smarten CEO, der seinen Aktionären gegenüber sitzt – und sicher auch schon einmal von Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, selbst.

Warum beginne ich mit Tieren? Nun, Tiere führen ihre teils großen sozialen Gruppen mit relativ einfachen Regeln und Kommunikationsmustern, oft mit der Autorität des Stärkeren oder Intelligenteren wie Wölfe, Löwen oder Elefanten oder durch Instinkte wie Antilopen, Bienen oder Ameisen oder auch mit einer gewissen Schwarmintelligenz wie Zugvögel, Fische oder Schafe. Im Gegensatz zu Tieren haben Menschen die Fähigkeit, in die Zukunft zu denken, zu planen und sich selbst zu reflektieren – mit jenen Konsequenzen, die wir so gut kennen: Sinnsuche, Neid, Drang zur Macht über andere Menschen, (Massen-)Mord an Lebewesen der eigenen Art, aber auch Liebe, Idealismus, Gerechtigkeitssinn und Selbstaufopferung. Mit diesen

Merkmale haben Menschen über Jahrtausende unterschiedlichste Ansätze für die Führung ihrer Sozialsysteme versucht und weiterentwickelt – meist auf Basis einer herrschenden Gruppe von Menschen, aus denen eine Person, vielfach ein König, als Inhaber einer umfassenden Macht oder zumindest als deren Symbol hervorging.

Auch heute noch geht es in (fast) allen menschlichen Gemeinschaften – seien es Staaten, Unternehmen, Kirchen, Hilfsorganisationen oder sonstige Vereinigungen – letztendlich um Macht, also konkret um die Fragen: Wer kann mir was befehlen? Was geschieht mit mir, wenn ich es nicht so mache, wie mir das befohlen wurde? Macht bedeutet „machen können“, Macht zeigt Überlegenheit und Stärke gegenüber anderen Menschen, Macht erregt Bewunderung und zieht an – vor allem auch das andere Geschlecht. Wer mächtig ist, hat bessere Chancen, sein Erbgut weiterzugeben und damit seine grundlegende biologische Funktion als Individuum zu erfüllen. Damit ist das Streben nach Macht natürlich und nur allzu menschlich. Wir benutzen diese Macht heute zwar sehr differenziert und zivilisiert. Aber Macht und das Streben nach Macht ist heute genauso allgegenwärtig wie während der Jahrtausende vor uns. Das ist nicht negativ, sondern natürlich und gut, ein Teil eines überlebensnotwendigen Ausleseprozesses.

In den letzten Jahrhunderten haben unsere westlichen Zivilisationen komplexe Mechanismen für das Ausbalancieren und das Kanalisieren von Macht und Machtstreben des Einzelnen innerhalb einer menschlichen Gemeinschaft entwickelt. Macht wurde mit Verantwortung gegenüber jenen, die dieser Macht unterworfen sind, verbunden. Und die Verantwortung jener, die die Macht ausüben, wurde mit Rechten und Pflichten konkretisiert und mit Haftungstatbeständen reguliert.

Gleichzeitig hat das Rechtsdenken unserer Zivilisationen das Verständnis, was eine Gemeinschaft bzw. ein gemeinsames Unterfangen rechtlich sein kann, weiterentwickelt: Es kann eine Körperschaft (engl.: corporation) mit eigenen Rechten und Pflichten sein. Die Rechtssysteme kannten bis ins 18. und teilweise 19. Jahrhundert hinein keinen nicht menschlichen Träger von Rechten und Pflichten, der seine Rechte durchsetzen konnte oder dessen Pflichten eingeklagt werden konnten. Dieses Gedankenkonstrukt war bis ins 18. Jahrhundert hinein einfach zu abstrakt. Erst ab etwa dem Jahr 1800 wur-

de neben dem Menschen als „natürlicher Person“ das Rechtsinstitut der „juristischen Person“ entwickelt, also einer Körperschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit, einer sog. Gesellschaft, die zu unterschiedlichen Zwecken und dementsprechend in unterschiedlicher Ausgestaltung (Gesellschaft bürgerlichen Rechts, Aktiengesellschaft, Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Genossenschaft, Verein usw.) eingerichtet sein konnte.

An dieser Stelle kommen wir zu einer ersten grundlegenden Frage von Governance: Wenn die Macht in solchen Gesellschaften von natürlichen Personen losgelöst ist, wie werden solche Körperschaften dann gesteuert? Wer oder was „verkörpert“ diese Gesellschaften und die Macht in ihnen? Welche „Macht“ trifft Entscheidungen für diese rechtlichen Gebilde? Nach welchen Regeln wird diese Macht von Einzelpersonen ausgeübt? Und nach welchen Regeln geht diese Macht von einer Einzelperson auf eine andere über – freiwillig doch wohl selten und ein Machtkampf im Sinne des Wolfsrudels wäre eher ineffizient.

Unsere menschlichen Gemeinschaften haben durch jahrhundertelange leidvolle Erfahrungen gelernt, dem Machtstreben von Einzelpersonen und Dynastien nicht zu vertrauen. Deshalb haben sie ausgeklügelte Regelsysteme entwickelt, wie die Macht einzelner dominierender Individuen kanalisiert und ausbalanciert werden kann. Diese Grundregeln heißen Verfassung, bei juristischen Personen auch Statuten oder Satzungen (engl.: articles of association bzw. articles of incorporation). Die von Einzelpersonen abstrahierten Träger der Macht sind meist Gremien aus mehreren Menschen und heißen „Organe“ (engl.: boards). Jene natürlichen Personen, die in diesen Gremien vertreten sind, nennt man ganz allgemein „Organträger“ (engl.: members of the board).

### **Was gehört mir und welche Rechte habe ich?**

Neben dem Ausbalancieren von Führungsmacht in Körperschaften geht es bei Corporate Governance um die Rechte von Individuen gegenüber Körperschaften, insbesondere um Eigentumsrechte an Gesellschaften. Der Begriff des Eigentums entspringt dem Rechtsverständnis einer höher entwickelten Gemeinschaft, in der Ressourcen knapp sind. Solange von einem Gut (etwa Weideland oder Nahrung) ausreichend für die gemeinsame Bewirtschaftung durch alle Mitglieder der Gemeinschaft verfügbar war, stellte sich die Frage

des Eigentums nicht. Erst das Erlebnis von Knappheit, etwa aufgrund von Wachstum oder steigenden Bedürfnissen, führt zum Willen, andere von der Nutzung eines Gutes auszuschließen, also zum Wunsch, dass ein knappes Gut oder zumindest ein Teil davon „auf mich hört“, also mir „ge-hört“. Der Begriffsinhalt von Eigentum – bereits den Römern als „dominium“ bekannt – ist also ein hoch entwickeltes Rechtsinstitut und das „umfassendste Recht, das eine (natürliche oder juristische) Person an einer Sache haben kann.

Wie Sie, liebe Leserin, lieber Leser, selbst täglich erfahren, führt die Knappheit eines Gutes dazu, dass dieses einen Wert (engl.: value) erhält, der innerhalb der Gemeinschaft als solcher anerkannt ist. Im Allgemeinen hat ein Gut einen umso höheren Wert, je begehrt und begrenzter es ist. Mit knappen und wertvollen Gütern so umzugehen, dass sowohl der Einzelne als auch die Gemeinschaft etwas davon haben, nennen wir „wirtschaften“.

Damit wären wir beim Kern der Sache: Zweck des Wirtschaftens ist es, Werte zu schaffen, also Güter (und Dienstleistungen) herzustellen, die für Individuen oder die Gemeinschaft von Wert sind – etwa weil sie das Leben vereinfachen, verbessern oder verschönern. Die geschaffenen Werte erfüllen also Bedürfnisse und erhöhen das, was wir Wohlstand nennen.

Diesen Zusammenhang hat bereits der Moralphilosoph Adam Smith Mitte des 18. Jahrhunderts erkannt. Die Kernfrage, mit der sich Smith befasste, entstammte der philosophischen Ethik und lautete: „Was ist bedeutsamer: das allgemeine, gesellschaftliche Glück oder das persönliche, individuelle Glück?“ Seine Erkenntnis zu dieser grundlegenden ethischen Fragestellung lautet: Das allgemeine, gesellschaftliche Glück wird maximiert, indem jedes Individuum im Rahmen seiner gesellschaftlichen Möglichkeiten versucht, sein persönliches Glück zu erhöhen. Er bezeichnete diesen Zusammenhang als „unsichtbare Hand“, die persönliches und gesellschaftliches Glück zusammenführt.

Das Schaffen („Schöpfen“) von Werten durch menschliches Wirtschaften, die Wertschöpfung, geht naturgemäß nicht von selbst. Es müssen Mittel eingesetzt werden wie Arbeit, Können, Wissen, Grundstücke, Maschinen oder sonstige Einrichtungen. Und da eine Einzelperson die Mittel für einen bestimmten Zweck, der ihr sinnvoll erscheint, meist nicht alleine aufbringen kann, tut sie sich mit anderen zusammen, die den gleichen Zweck für sinnvoll

halten. Gemeinsam gründen sie dazu eine Körperschaft, meist eine Gesellschaft in Form einer juristischen Person. Die Mittel, die zu diesem gemeinsamen Zweck eingesetzt werden, heißen Kapital (engl.: assets, capabilities).

Indem sich also mehrere Personen zusammenschließen, um gemeinsam Wert – also Wohlstand – zu schaffen, unternehmen sie etwas: Sie planen ein gemeinsames Unternehmen (engl.: enterprise). Wenn sie dies im Rahmen einer Körperschaft tun, gründen sie ein Unternehmen als juristische Person (in diesem Zusammenhang engl.: corporation). Und wenn sie dafür Kapital einsetzen, gründen sie eine sog. Kapitalgesellschaft. Jeder der Gründer hat einen Anteil (engl.: share) in dem Ausmaß, wie er Mittel in dieses gemeinsame Unternehmen einbringt. Ein zentrales Element der meisten juristischen Personen ist es somit, dass sie – im Gegensatz zu natürlichen Personen – Eigentümer (Gesellschafter, engl.: shareholder) haben.<sup>1</sup> Diese Eigentümer können natürliche Personen (also Menschen), andere juristische Personen und auch Gebietskörperschaften sein.

Eine Kapitalgesellschaft schafft aber nicht nur Werte und Wohlstand für die Gemeinschaft in Form von Gütern und Dienstleistungen. Auch die *Anteile* an ihr haben einen Wert. Wenn eine Kapitalgesellschaft erfolgreich ist und Güter anbietet, die von hohem Wert für die Gemeinschaft sind, oder wenn sie besser geführt wird als andere Unternehmen, dann können Eigentumsanteile an dieser Gesellschaft sogar sehr viel wert sein und ihr Wert wird weiter steigen. Anteilseigner haben also üblicherweise ein hohes Interesse an ihren Anteilen und wollen sie für ihre persönlichen Interessen nutzen. Derartige Interessen können vielfältig sein:

- Wie kann ich mit diesen Anteilen am meisten Wert für mich schaffen?
- Welche Rechte habe ich aus diesen Anteilen? Wie kann ich dieses Schaffen von Werten beeinflussen?
- Wie flexibel kann ich mit meinen Anteilen umgehen? Kann ich sie verkaufen? Wenn ja, wie?

Es liegt in der Natur der Gegebenheiten, dass sich die Interessen der Anteilseigner – auch wenn sie bei der Gründung der Kapitalgesellschaft sehr ähnlich waren – im Laufe der Zeit auseinanderentwickeln. Immerhin können die An-

<sup>1</sup> Eigentümerlose Stiftungen und Vereine nehme ich hier aus.

teile auch vererbt werden, wodurch oft Kinder, Enkel oder Urenkel der Gründer und damit Mitglieder verschiedener Familienstämme zu Anteilseignern werden können. Die Interessen der Gesellschaft müssen sich auch nicht immer mit jenen ihrer Gesellschafter decken. Daraus ergeben sich früher oder später Interessenkonflikte auf mehreren Ebenen:

- zwischen den Gesellschaftern oder zwischen Gesellschaftern und Gesellschaft
- zwischen den Gesellschaftern und jenen Personen, die Organfunktionen in der Gesellschaft wahrnehmen
- zwischen den Organen oder zwischen den Organträgern und der Gesellschaft
- zwischen der Gesellschaft und der Gemeinschaft, in die diese Gesellschaft eingebettet ist, etwa wenn sie die Gemeinschaft stört oder schädigt, um ihre eigenen Interessen zu verfolgen

Ein zentrales Element in diesen gegensätzlichen Interessenkonstellationen ist die Entscheidungsfindung: Wie werden Entscheidungen zwischen den einzelnen Anteilseignern, zwischen Anteilseignern und Gesellschaft oder innerhalb der Gesellschaft getroffen? Wie wird sichergestellt, dass die Entscheidungen unter Abwägung der Rechte aller Beteiligten gefällt werden? Und wie wird am ehesten ermöglicht, dass die Entscheidungen auch sinnvoll für die Gesellschaft sind, unter Beachtung ihrer kurz-, mittel- und langfristigen Perspektiven? Ein Kernthema von Governance ist es damit, Interessenkonflikte vorherzusehen, aktiv anzusprechen, Regeln für die Entscheidungsfindung aufzustellen und die Sinnhaftigkeit der Ergebnisse der so gefundenen Entscheidungen zu überwachen.

In der Steuerung einer jeden Gesellschaft geht es also um Grundregeln, die im Prinzip folgende essenzielle Aspekte berühren:

- Wem „gehört“ die Körperschaft?
- Wie ist das Verhältnis der Anteilseigner untereinander und gegenüber der Gesellschaft gestaltet? Welche Rechte haben die Anteilseigner?
- Welche Organe hat die Körperschaft und welche Aufgaben, Rechte und Pflichten haben sie und ihre einzelnen Organträger?
- Nach welchen Regeln funktioniert die Entscheidungsfindung in dieser Gesellschaft und ihren Organen?

Mit Fragen wie diesen beschäftigt man sich unter dem Begriff „Governance“. Da diese Aspekte sowohl in einzelnen Staaten, in unserer global(isiert)en Weltgemeinschaft und auch in Unternehmen von grundlegender Bedeutung sind, spricht man von Political Governance, Global Governance und eben auch von Corporate Governance. Auch der Begriff „Economic Governance“ ist gebräuchlich und bezeichnet das Zusammenspiel zwischen dem regelnden Staat und privaten Unternehmen.

In all diesen Governance-Systemen sind Regeln für sog. Checks and Balances festgeschrieben, die der „gegenseitigen Kontrolle von Organen, zur Herstellung eines dem Erfolg des Ganzen förderlichen Systems partieller Gleichgewichte, im Wesentlichen, um einer Diktatur vorzubeugen,“<sup>2</sup> dienen. Diese Regeln sind in der staatlichen Verfassung bzw. im Unternehmensrecht und in den Statuten der jeweiligen Körperschaft festgeschrieben.

## 1.2 Die zentralen Begriffe von Corporate Governance

Nach diesen ersten Ausführungen sollen einige Begriffe näher erläutert werden. Zunächst eine Anmerkung zu den Sprachen Deutsch und Englisch: Viele Fachwörter der modernen Unternehmensführung sind der englischen Sprache entlehnt, gibt es doch für sie im Deutschen keine direkt vergleichbaren Termini. Beispiele sind die schon längst in die deutsche Sprache übernommenen Worte „Management“, „Controlling“, „Leadership“ oder „Reengineering“. Ich verwende englische Begriffe nicht, weil ich einer angloamerikanischen Führungsphilosophie das Wort reden will, sondern weil sich in der englischen Sprache vieles treffender und einprägsamer ausdrücken lässt. Ganz besonders gilt dies für die Begriffe „Corporate Governance“ und „Compliance“. Auch die von mir viel genutzten Begriffe „Non-Executive Board“, „Chief Executive Officer“ oder „Management Board“ sind – zumindest im Rahmen dieses Buches – aussagekräftiger als die Worte „Vorstand“, „Geschäftsführung“ oder „Aufsichtsrat“ – auch wenn deren genaue Semantik etwas anders gelagert ist. In einigen Begriffen manifestieren sich auch die unterschiedlichen Verständnisse von Corporate Governance im angloamerikanischen bzw. deutsch-österreichischen Raum.

<sup>2</sup> Wikipedia-Definition für „Checks and Balances“.

## Corporate Governance

Beginnen wir mit dem Begriff „Corporate Governance“ und – wie so oft – im antiken Rom: Das lateinische Wort für balancieren, lenken, steuern, regieren ist „gubernare“. Es ist verwandt mit dem altgriechischen „kybernáo“, das praktisch die gleiche Bedeutung hat (nämlich: das Steuerruder führen) und von dem das Wort Kybernetik abstammt. In den modernen lateinischen Sprachen Französisch, Spanisch, Italienisch und Portugiesisch wird das Wort ähnlich geschrieben (gouverner, gobernar, governare, governar) und auch mit einer sehr ähnlichen Bedeutung verwendet. Als neuzeitlicher Fachausdruck kam der Begriff „Governance“ über das Französische ins Deutsche und wurde mit so sperrigen Begriffen wie „Steuerungsformen“, „Arten der Lenkung“ oder „Modelle des Regierens“ übersetzt.

Ich verwende für die direkte Übersetzung vor allem das Wort „Steuerung“ und nicht das gebräuchlichere Wort „Führung“. Für mich hat *Führung* stark mit zwischenmenschlichen Aspekten, mit dem Unternehmen als sozialem Gebilde und mit den operativen Bereichen des Unternehmens zu tun. *Steuerung* dagegen bezieht sich eher auf institutionelle Aspekte, also auf Regeln, Instrumente, Organe oder Verantwortungen – und spiegelt daher den Begriffskern von „Governance“ eindeutiger wider.

Der Wirtschaftswissenschaftler Masahiko Aoki hat eine im Englischen viel zitierte Definition von Corporate Governance formuliert: „Corporate Governance concerns the structure of rights and responsibilities among the parties with a stake in the firm.“<sup>3</sup> Corporate Governance betrifft demnach „die Struktur der Rechte und Verantwortungen zwischen den Parteien mit einem Anspruch an die Gesellschaft“.

In dieser Definition verwendet Aoki den Terminus „stake“, der in diesem Zusammenhang mit „Einsatz“, „Anspruch“ oder „Interesse an etwas“ übersetzt wird. Die „parties with a stake in the firm“ werden im Englischen als „stakeholder“ bezeichnet, ein Begriff, der üblicherweise ganz gut mit dem spröden deutschen Wort „Anspruchshalter“ gleichgesetzt wird. Er umfasst – neben den Haltern von Eigentumsanteilen (den Shareholdern) – auch Kunden oder Lieferanten, Gläubiger, Mitarbeiter, Fremdkapitalgeber, den Staat

<sup>3</sup> Aoki, Masahiko: Information, Corporate Governance, and Institutional Diversity, Oxford 2000, S. 11.

als Steuerberechtigten und auch die Öffentlichkeit, also alle Parteien, die ein konkretes Interesse am Unternehmen haben.

Im engeren Sinn beschreibt der Begriff „Governance“ die eher formellen Regeln, die in Gesetzen und verschiedenen „Codes of Good Corporate Governance“ (solche Codes sind in unserem Rechtsraum üblicherweise Selbstverpflichtungen der Wirtschaft) zusammengefasst sind und die sich vor allem auf Aufgaben, Rechte, Pflichten und Willensbildungsprozesse der Anteilseigner und der richtungsgebenden, kontrollierenden und ausführenden Organe eines Unternehmens beziehen. So verstanden befasst sich Corporate Governance mit dem formellen Zusammenspiel der verschiedenen Organe einer Gesellschaft – Gremien und Eigentümern – und mit verschiedenen steuernden und kontrollierenden, rechtlich relevanten Funktionen (z.B. Risikomanagement, Compliance etc.) in einem Unternehmen.

Im weiteren Sinn verstanden bezeichnet Governance all jene Aspekte, die das Vertrauen der Stakeholder in eine Kapitalgesellschaft rechtfertigen sollen. Neben den formellen Aspekten spielen dabei die informellen, eher qualitativen Gesichtspunkte wie Verhaltensweisen und Einschätzungen, die Charaktere der führenden Personen, persönliche und organisatorische Konstellationen und auch die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens eine zentrale Rolle. Im vorliegenden Buch folge ich diesem weiter gefassten Verständnis des Begriffs „Corporate Governance“.

### **Englische und deutsche Bezeichnungen für Organe**

Puristen des deutsch-österreichischen Unternehmensrechts mag es verwundern, dass ich den Begriff „Non-Executive Board“ verwende anstatt die direkte Übersetzung des Wortes „Aufsichtsrat“, nämlich „Supervisory Board“. Sie könnten einwenden, dass die deutschen Worte „Vorstand“, „Geschäftsführung“ oder „Vorsitzender der Geschäftsführung/des Vorstands“ den Inhalt genauso gut treffen wie Executive Board, Officer oder CEO, dass also eine Verwendung von englischen Begriffen nicht notwendig sei. Für meine Zwecke ist das jedoch nicht richtig! Da das tatsächlich ein wichtiger Punkt ist, der die Frage berührt, was dieses Buch von rechtlich geprägten Büchern zur Corporate Governance unterscheidet, möchte ich dies folgendermaßen begründen: Mir geht es um die inhaltliche Substanz von Governance, also um gute,