



KONSTANZ INSTITUT FÜR CORPORATE GOVERNANCE

# Corporate Governance in Abhängigkeit von Unternehmensstruktur und Unternehmensgröße – eine betriebswirtschaftlich-juristische Analyse

Studie 1 im Forschungsprojekt „Leitlinien für das Management von  
Organisations- und Aufsichtspflichten“

Christine Schweikert, Maximilian Jantz

**KICG – Forschungspapiere**

**Nr. 3 (2012)**

**ISSN 2198-4913**

Konstanz Institut für  
Corporate Governance

Hochschule Konstanz  
Brauneggerstraße 55  
78462 Konstanz

[www.kicg.htwg-konstanz.de](http://www.kicg.htwg-konstanz.de)

## KICG-Forschungspapier Nr. 3 (2012)

### **Corporate Governance in Abhängigkeit von Unternehmensstruktur und Unternehmensgröße – eine betriebswirtschaftlich-juristische Analyse**

Studie 1 im Forschungsprojekt

„Leitlinien für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten“

Christine Schweikert, Maximilian Jantz

*Der folgende Beitrag ist im Rahmen des Forschungsprojekts  
„Leitlinien für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten“  
entstanden. Die Projektleiter, Prof. Dr. Stephan Grüninger und RAuN Dr. Roland Steinmeyer,  
standen den Autoren jederzeit für Fragen zur Verfügung und haben in zahlreichen Diskussionen  
und durch ihr Feedback wesentlich zur Entstehung dieses Artikels beigetragen. Die Autoren  
möchten sich an dieser Stelle bei Prof. Dr. Stephan Grüninger und RAuN Dr. Roland Steinmeyer  
herzlich für die Unterstützung bedanken.*

Das KICG ist ein Forschungsinstitut der HTWG Konstanz, Brauneggerstr. 55, 78462 Konstanz.

#### **Kontakt**

Konstanz Institut für  
Corporate Governance  
Hochschule Konstanz  
Brauneggerstraße 55  
78462 Konstanz  
[www.kicg.htwg-konstanz.de](http://www.kicg.htwg-konstanz.de)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

## Inhalt

1 Einführung .....	5
2 Corporate Governance – Begriffsbestimmung und theoretischer Hintergrund .....	6
2.1 Corporate Governance – eine Begriffsklärung .....	6
2.2 Theorien der Corporate Governance .....	10
2.2.1 Unternehmensführung .....	10
2.2.2 Management von Stakeholder-Interessen .....	13
2.2.3 Unternehmerische Verantwortung (Corporate Responsibility) .....	14
2.2.4 Zusammenfassung .....	17
3 Corporate Governance-Cluster .....	19
3.1 Corporate Governance-Spezifika verschiedener Unternehmenstypen aus betriebswirtschaftlicher Sicht .....	19
3.1.1 Unternehmensgröße .....	22
3.1.2 Rechtsform .....	23
3.1.3 Kapitalmarktorientierung .....	26
3.1.4 Risikolage aufgrund der Geschäftstätigkeit/Geschäftsmodell .....	28
3.1.5 Internationalisierungsgrad .....	29
3.1.6 Branche .....	30
3.1.7 Leitungsstruktur .....	30
3.1.8 Zwischenergebnis und Versuch einer ersten Clusterung .....	31
3.2 Juristische Problemfelder der Umsetzung und Durchsetzung von Organisationspflichten in unterschiedlichen Rechtsformen .....	37
3.2.1 Haftungsfragen in Abhängigkeit der Rechtsform .....	37
3.2.2 Publizitätspflichten in Hinblick auf die Rechtsform .....	38
3.2.3 Konzernierung von Unternehmen .....	40
3.2.4 Mitbestimmungsrechte .....	44
4 Zusammenfassung .....	45
Literaturverzeichnis .....	46
Bisher sind in der Reihe der KICG-Forschungspapiere erschienen: .....	52

## **Verzeichnis der Bearbeiter**

Christine Schweikert	2.	Corporate Governance – Begriffsbestimmung und theoretischer Hintergrund
Maximilian Jantz	3.2	Juristische Problemfelder der Umsetzung und Durchsetzung von Organisationspflichten in Unterschiedlichen Rechtsformen
Schweikert/Jantz gemeinsam	1.	Einführung
	3.1	Corporate Governance-Spezifika verschiedener Unternehmenstypen aus betriebswirtschaftlicher Sicht
	4.	Zusammenfassung

# 1 Einführung

Die vorliegende Studie bildet die erste von fünf Studien, die im Rahmen des Forschungsprojektes „Leitlinien für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten“ erarbeitet werden. Ziel dieser Studie ist es, die rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Grundlagen zu analysieren und darzulegen, um wesentliche Kriterien zur sinnvollen Unterscheidung von Unternehmenstypen mit Blick auf die (Anforderungen an die) Corporate Governance zu identifizieren sowie rechtliche Grenzen und Problemfelder der Umsetzung und Durchsetzung von Organisationspflichten in unterschiedlichen Rechtsformen und gesellschaftsrechtlichen Konstruktionen aufzuzeigen.

Die Analyse der theoretischen Grundlagen aus betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Sicht setzt beim Begriff der Corporate Governance an (Abschnitt 2). Diese theoretische Erweiterung ist notwendig, da die Corporate Governance sowohl Grundlage als auch Bindeglied zwischen den beiden grundlegenden Säulen des Forschungsprojekts – effektives und effizientes Compliance Management (i) als Instrument für nachhaltig wirksames Management von Organisations- bzw. Aufsichtspflichten (ii) – bildet. Dabei ist Compliance<sup>1</sup> als *Managementaufgabe* zu betrachten: *Compliance Management* stellt eine dauerhafte Aufgabe im Rahmen der strategischen und operativen Unternehmensführung dar und stellt so ein wesentliches Instrument zur Herstellung und Erhaltung einer *Good Corporate Governance* im Sinne einer verantwortungsvollen Unternehmensführung<sup>2</sup> dar. Corporate Governance bildet ebenfalls den Ausgangspunkt für die Untersuchung von Organisations- und Aufsichtspflichten, die sich aus dem Auftrag der verantwortungsvollen und nachhaltigen Unternehmensführung an das operative Management ergeben.

Seitens des Gesetzgebers werden dabei an Personen- und Kapitalgesellschaften unterschiedliche Anforderungen zu den Sorgfaltspflichten gestellt. Der Grund für die unterschiedliche Handhabung ist, dass sowohl der Einzelkaufmann als auch in der Regel der/die Geschäftsführer von Personengesellschaften ihr eigenes Vermögen verwalten und dafür das volle Risiko tragen, während der Geschäftsführer einer GmbH oder der Vorstand einer AG hingegen fremdes Vermögen verwalten und dabei die Pflicht haben, zum Vorteil der Gesellschaft zu handeln und die Gesellschaft vor Schäden zu bewahren.<sup>3</sup>

Aufgabe der Geschäftsleitung von Kapitalgesellschaften ist, unternehmerisch zu handeln, was zwangsläufig die Eingehung von Risiken miteinschließt.<sup>4</sup> Daher haftet gem. § 93 Abs. 1 S.2 AktG die Geschäftsleitung von Kapitalgesellschaften nicht generell für Schäden der Gesellschaft, da unternehmerisches Handeln nun einmal darin liegt, vertretbare Risiken unter Berücksichtigung der finanziellen Lage und der geschäftlichen Möglichkeiten der Gesellschaft sowie eines möglichen Nutzens für das Unternehmen einzugehen.<sup>5</sup> Mit § 93 Abs. 1 S. 2 AktG wurde die aus dem anglo-amerikanischen Recht stammende Business Judgement Rule in das deutsche

---

<sup>1</sup> Vgl. Grüninger 2010, 39 Fn 1: Compliance bezeichnet die Einhaltung gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen, von sog. Soft Law sowie interner Regeln und Verhaltensstandards.

<sup>2</sup> Zur Begriffsbestimmung vgl. Abschnitt 2.

<sup>3</sup> Vgl. Vgl. Ockelmann/Pieperjohanns/Hölck 2011, Kapitel 7 Rn. 151; OLG Zweibrücken, Urteil vom 22. 12. 1998 - 8 U 98/98 (LG Zweibrücken) in NZG 1999, 506.

<sup>4</sup> Vgl. Liebscher 2009, § 6 Rn. 130.

<sup>5</sup> Vgl. Liebscher 2009, § 6 Rn. 130.

Aktienrecht aufgenommen und entspricht auch der gängigen Rechtsprechungspraxis des BGH<sup>6</sup>, die dem Vorstand bei der Geschäftsleitung einen breiten Handlungsspielraum zubilligt.<sup>7</sup>

Im dritten Abschnitt der vorliegenden Studie werden zunächst spezifische Corporate Governance-Charakteristika verschiedener Unternehmenstypen untersucht und verschiedene Modelle zur Bildung spezieller Corporate Governance-Cluster sowie deren Vor- und Nachteile vorgestellt. Dieser ersten Eingruppierung folgt eine Betrachtung der juristischen Problemfelder der Umsetzung und Durchsetzung von Organisationspflichten in unterschiedlichen Rechtsformen. Abschließend werden die Ergebnisse im vierten Abschnitt zusammengefasst und ein Ausblick auf die nächsten Schritte im Forschungsprojekt gegeben.

## 2 Corporate Governance – Begriffsbestimmung und theoretischer Hintergrund

### 2.1 Corporate Governance – eine Begriffsklärung

Der aus dem angelsächsischen stammende Begriff *Corporate Governance* hat seit den 1990er Jahren verstärkt Eingang in den deutschen Sprachgebrauch gefunden. Begründet liegt dies u.a. darin, dass Übersetzungsversuche ins Deutsche, insbesondere für den Begriff *Governance*, sich bislang als nicht zufriedenstellend herausgestellt haben.<sup>8</sup> Etymologisch entstammt der Begriff *Governance* dem griechischen „κυβερνεῖν“ (kybernein): regieren, steuern<sup>9</sup> bzw. dem lateinischen „gubernare“: leiten, lenken, regieren.<sup>10</sup> *Governance* meint eine Steuerungsstruktur,<sup>11</sup> auf Unternehmen bezogen (mit dem Zusatz „Corporate“) genauer „eine Steuerungsstruktur oder eine Steuerungsmatrix zur Abwicklung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Transaktionen“<sup>12</sup>.

Die Frage danach, welche(s) Ziel(e) durch die Corporate Governance erreicht werden sollen, wird in einer engen Sichtweise mit der Steuerung der kapital- und führungsbezogenen Akteursbeziehungen im Unternehmen beantwortet, d.h. es geht um Fragen der Effizienz und Kontrolle der Unternehmensführung.<sup>13</sup> In einer breiteren und in diesem Projekt zugrunde

---

<sup>6</sup> Vgl. BGHZ 135, 244, 253 f.

<sup>7</sup> Vgl. Hölters 2011, § 93 Rn. 29.

<sup>8</sup> In der Literatur wird häufig auf die Nähe des Corporate Governance-Begriffs zur Unternehmensverfassung hingewiesen. Jedoch belangt die Unternehmensverfassung primär die Binnenordnung eines Unternehmens, wohingegen die Corporate Governance zusätzlich Fragen der (rechtlichen und faktischen) Einbindung des Unternehmens in das jeweilige Umfeld fokussiert. Die Reichweite der Begriffe bleibt also auch hier unterschiedlich und eine Übersetzung unbefriedigend (vgl. von Werder 2009, 4).

<sup>9</sup> Pons Wörterbuch online,

<http://de.pons.eu/dict/search/results/?q=%CE%BA%CF%85%CE%B2%CE%B5%CF%81%CE%BD%CE%B5%CE%B9%CE%BD&l=de&in=&lf=el> (16.03.2012)

<sup>10</sup> Pons Wörterbuch online, [http://de.pons.eu/dict/search/results/?q=gubernare&l=de&in=ac\\_la&lf=de](http://de.pons.eu/dict/search/results/?q=gubernare&l=de&in=ac_la&lf=de) (16.03.2013).

<sup>11</sup> Vgl. Pfriem 2008, 492.

<sup>12</sup> Wieland 2007, 11.

<sup>13</sup> Vgl. die klassische Agenturbeziehung, Abschnitt 2.2.1 sowie Pfriem 2008, 492.

gelegten Sichtweise greift Corporate Governance weiter:<sup>14</sup> es geht nicht nur um die Wahrung der Interessen der Anteilseigner, „sondern die Wahrung legitimer Interessen aller relevanten Stakeholder ist sicherzustellen“<sup>15</sup>. Bewusst stellt die Definition auf die *Wahrung* bzw. *Adressierung* legitimer Interessen ab und spricht nicht von einem *Ausgleich* oder einer *Gleichberechtigung* der Interessen. Stakeholdermanagement im Sinne einer *good* Corporate Governance heißt, legitime Interessen wahrzunehmen und Verantwortung zu übernehmen, jedoch nicht, „dass eine Organisation sämtlichen Forderungen eines Stakeholders nachzukommen hat oder die Berechtigung verliert, eigene Entscheidungen zu treffen“<sup>16</sup>. Die Berücksichtigung von Machtposition, Risikoexposition und Interessen der verschiedenen Stakeholder ist wichtiger Bestandteil einer guten Corporate Governance.<sup>17</sup>

Ziel der Corporate Governance ist, das Unternehmensverhalten insgesamt zu beeinflussen. Dabei geht es nicht nur darum, legales Handeln der Organisation und ihrer Mitglieder sicherzustellen, sondern auch darum, in gesellschaftlicher und ökologischer Hinsicht Verantwortung für die unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen zu übernehmen. Die Bedeutung dieses zweiten Aspekts darf nicht vernachlässigt werden, da das soziale und ökologische Unternehmensumfeld und dessen Akteure ebenfalls relevant für den langfristigen Unternehmenserfolg sind.<sup>18</sup> Im Wesentlichen geht es bei der Corporate Governance für das Unternehmen darum, mittels unternehmerischer Entscheidungen und den daraus folgenden Handlungen bei den verschiedenen Interessengruppen (Stakeholder) Vertrauen in das Unternehmen zu generieren und dieses Vertrauen langfristig zu erhalten.

Die Liste der Elemente, die zu einer *good* Corporate Governance (der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) spricht von einer „gute[n] und verantwortungsvolle[n] Unternehmensführung“<sup>19</sup> und „stellt wesentliche gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften (Unternehmensführung) dar“<sup>20</sup>) beitragen, ist breit gefächert: Der Deutsche Corporate Governance Kodex fokussiert als wesentliche Bereiche der Corporate Governance die Aufsichts- und Sorgfaltspflichten guter Unternehmenspraxis und zielt in seinen Regelungen und Empfehlungen auf die Unternehmensspitze und den Aufsichtsrat ab.<sup>21</sup> Von Werder legt ebenfalls einen Schwerpunkt auf Regelungen und Maßnahmen der Aktivitäten der Leitungsgremien und nennt Gewaltenteilung, Transparenz und Reduzierung von Interessenkonflikten sowie Sicherstellung der Qualifikation und Motivation der Organmitglieder zu wertorientiertem Verhalten als wichtigste

---

<sup>14</sup> Zur erweiterten Sichtweise der Corporate Governance vgl. Grüninger 2010, 48 f., der in diesem Zusammenhang von einem „Integrated View“ der Corporate Governance spricht.

<sup>15</sup> Grüninger 2010, 48 m.w.N.

<sup>16</sup> AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008, deutsche Version, S. 10, abrufbar unter <http://www.accountability.org/images/content/5/0/501.pdf> (25.06.2012).

<sup>17</sup> Vgl. hierzu auch Zingales 2008.

<sup>18</sup> Vgl. Pfriem 2008, 493. Zur Stakeholder-Theorie vgl. Abschnitt 2.2.2.

<sup>19</sup> Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex 2010, Präambel. Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) verweist bereits in der Präambel darauf, dass er darauf abzielt, „das Vertrauen der internationalen und nationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften [zu] fördern“.

<sup>20</sup> Regierungskommission DCGK 2010, Präambel.

<sup>21</sup> Vgl. Regierungskommission DCGK 2010 sowie Wieland 2010a, 17.

Governanceprinzipien.<sup>22</sup> In einer breiteren Betrachtung der Corporate Governance-Elemente werden als vier wichtige Gestaltungsfelder genannt:<sup>23</sup>

- a) die Festlegung der übergeordneten Zielsetzung des Unternehmens, die dem Topmanagement eine Handlungsmaxime bietet, um Interessenkonflikte zwischen den Bezugsgruppen im Einzelfall zu bewältigen,
- b) die Strukturen, Prozesse und Personen der Unternehmensführung, mit denen diese Zielsetzung erreicht werden soll,
- c) die regelmäßige Evaluation der Führungsaktivitäten zur Bestandsaufnahme und kontinuierlichen Verbesserung der Modalitäten der Unternehmensführung sowie
- d) die proaktive Unternehmenskommunikation, um durch Herstellung von Transparenz das Vertrauen und damit die letztlich existenznotwendige Unterstützung der relevanten Bezugsgruppen des Unternehmens zu gewinnen und zu festigen.

Auch Pfriem weist darauf hin, dass das Thema Corporate Governance „nicht auf Leitungsgremien und Fremdkapitalgeber<sup>[24]</sup> beschränkbar [ist], sondern ein Thema der Beziehungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft im sehr weiten Sinne“<sup>25</sup>. Er spielt damit auf die Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft an, häufig auch mit dem Begriff Corporate (Social) Responsibility<sup>26</sup> bezeichnet. Die Globalisierung hat eine Verschiebung der Machtverhältnisse zwischen ökonomischen und politischen Institutionen bewirkt; „mehr als die Hälfte der größten Etats der Welt sind heute privatwirtschaftliche, das zeigt die überragende Macht der transnationalen Unternehmen.“<sup>27</sup> Aufgrund der gestiegenen Komplexität von Wirtschaft und Gesellschaft sind staatliche Regulierungen nicht in der Lage, alle Defizite, insbesondere soziale und ökologische, zu lösen. Unternehmen als wesentliche ökonomische Organisationsformen werden in die Pflicht genommen, ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft zu übernehmen. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung ist damit wichtiges Element einer good Corporate Governance. Zu den Kernthemen der Corporate Social Responsibility (CSR) gehören Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten sowie die Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft.<sup>28</sup> Die Betrachtung von CSR als wesentliches Element der Corporate Governance hat nicht nur mit „Gutmenschentum“ oder dem good will des Unternehmens zu tun, sondern ist unmittelbar für die Sicherung der Unternehmensexistenz relevant. Nicht nur die Missachtung von Gesetzen und staatlichen Regulierungen kann zu Schäden führen (z.B. Geldstrafen, Rückgang des Aktienkurses), sondern auch die Missachtung gesellschaftlicher

---

<sup>22</sup> Vgl. von Werder 2009, 17 ff. Auch Zingales nennt als eine der wichtigen Corporate Governance-Fragen, die Frage an welchem Interesse die Unternehmensleitung ihre Entscheidungen auszurichten hat (vgl. Zingales 2008).

<sup>23</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon online, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/corporate-governance.html#head1> (21.03.2012).

<sup>24</sup> Nach Ansicht der Verfasser müsste es eher heißen „Eigenkapitalgeber“.

<sup>25</sup> Pfriem 2008, 495.

<sup>26</sup> Die DIN ISO 26000 definiert Corporate Social Responsibility als die „Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt, die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt, anwendbares Recht einhält und im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards steht, in der gesamten Organisation integriert ist und in ihren Beziehungen gelebt wird“ (BMAS 2011, 9).

<sup>27</sup> Pfriem 2008, 491 f. m.w.N.

<sup>28</sup> Vgl. BMAS 2011, 14 ff.



Verantwortung kann zu existenzbedrohenden Schäden für das Unternehmen führen. Hier sei vor allem an die reputationsschädigende Wirkung der Missachtung von Arbeits-, Umwelt- und Sozialstandards<sup>29</sup>, wie z.B. Zwangs- oder Kinderarbeit, verwiesen.

Zusammenfassend wird für die weiteren Schritte im Forschungsprojekt folgende Definition von Corporate Governance zugrunde gelegt:

Unter dem Begriff *Corporate Governance* ist die verantwortungsvolle Unternehmensführung mit dem Ziel der Wahrung und des Managements legitimer Interessen aller relevanten Stakeholder zu verstehen. Dabei geht es zum einen um die Sicherstellung legalen Handelns des Unternehmens und seiner Mitarbeiter und zum anderen um die Übernahme gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung für die unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen mit dem Ziel bei den relevanten Stakeholdern Vertrauen in das Unternehmen zu generieren und dieses Vertrauen langfristig zu erhalten.

Abbildung 1 gibt einen Überblick über die wesentlichen Bereiche der Corporate Governance.

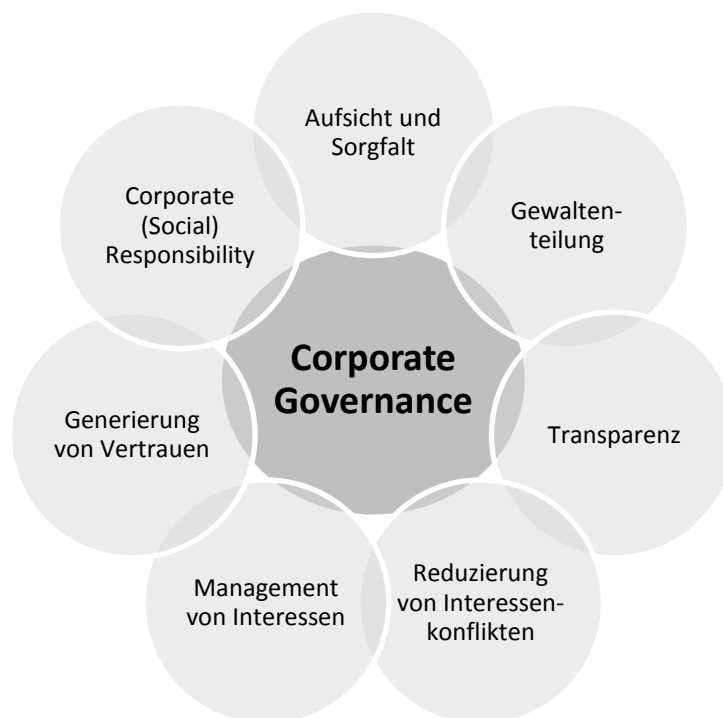


Abbildung 1: Elemente der Corporate Governance

<sup>29</sup> Im Englischen wird hier häufig von *environmental and social non-compliance* gesprochen.

## 2.2 Theorien der Corporate Governance

Bereits im Jahr 1932 haben Berle/Means auf das Corporate Governance-Problem im ursprünglichen Sinn, das Auseinanderfallen von Eigentum und Kontrolle, hingewiesen (wie es auch heute noch in der Aktiengesellschaft vorliegt): Die Trennung von Eigentum und Kontrolle führt zu veränderten Herausforderungen an die Art und Weise der Unternehmensführung, auch und insbesondere dadurch, dass die Interessen von Eigentümer und Manager regelmäßig divergieren, teilweise gar konfliktär sind.<sup>30</sup> Mit Blick auf die Corporate Governance stellt sich dann die Frage, nach wessen Interessen die Unternehmung zu führen ist. „The traditional legal answer is that the corporation is conducted for the benefit of the owners.“<sup>31</sup> Jedoch weisen auch Berle/Means bereits darauf hin, dass die Unternehmung nicht nur gegenüber den Eigentümern, den Shareholdern, sondern auch gegenüber weiteren Stakeholdern, wie den Mitarbeitern, Kunden, dem Staat, Verantwortung trägt;<sup>32</sup> Corporate Governance beinhaltet damit auch, Verantwortung für die Interessen der relevanten Stakeholder wahrzunehmen (Corporate Responsibility).

In theoretischer Hinsicht ist Corporate Governance der Theorie der Firma zuzuordnen, die ihren Zweck in der Untersuchung des Verhaltens von Firmen und den zugehörigen Akteuren im Hinblick auf Allokation und Distribution von Ressourcen hat.<sup>33</sup> Im Folgenden werden verschiedene Theorien herangezogen, die geeignet sind, um die Thematik Corporate Governance für die Forschungsfrage des effektiven und effizienten Managements von Organisations- und Aufsichtspflichten in Unternehmen unterschiedlicher Compliance-Komplexität zu öffnen.

Die theoretische Aufarbeitung von Corporate Governance setzt an drei Angriffspunkten, basierend auf der festgelegten Definition, an: Zunächst werden Ansätze herangezogen, die geeignet sind, die Unternehmensführung und die damit verbundenen Prozesse und Beziehungen genauer zu untersuchen: Agenturtheorie, Transaktionskostenökonomik und Stewardship-Theorie. In einem zweiten Schritt wird zusätzlich die Stakeholder-Theorie herangezogen, die neben den bislang eher auf die Eigentümer-Manager-Beziehung fokussierten Theoriezugängen die Betrachtungsweise auf weitere relevante Stakeholder-Gruppen ausweitet und einen Interessenausgleich zwischen den verschiedenen Stakeholder-Gruppen anstrebt. Um den dritten Punkt der Corporate Governance-Definition – die unternehmerische Verantwortung sowie die Sicherstellung legalen und ethischen Handelns – theoretisch abzarbeiten, werden in einem dritten Schritt zusätzlich tugend- und verantwortungsethische Ansätze sowie ethische Entscheidungsmodelle betrachtet.

### 2.2.1 Unternehmensführung

Den klassischen Zugang zur Corporate Governance bildet die Agenturtheorie, häufig auch Prinzipal-Agent-Theorie genannt. Kern der Agenturtheorie ist das Agenturproblem, das durch

---

<sup>30</sup> Vgl. Berle/Means 2009, 7 und 113 f.

<sup>31</sup> Weidenbaum/Jensen 2009, xiv.

<sup>32</sup> Vgl. Weidenbaum/Jensen 2009, xv sowie Berle/Means 2009, 7.

<sup>33</sup> Für einen allgemeinen Überblick zur Theorie der Firma (Theory of the firm) vgl. Archibald 2008. Jedoch werden an dieser Stelle nicht die konstitutiven Fragen der Theorie der Firma nach dem Wesen der Firma, dem Zweck der Firma sowie der Größe der Firma diskutiert werden, sondern es sollen relevante Theorieansätze herangezogen werden, die der Erarbeitung der Forschungsfrage dienen.

das Auseinanderfallen von Eigentum und Kontrolle bzw. Leitung über diese entsteht. Aufgrund der Trennung entstehen spezifische Herausforderungen für die Unternehmensführung, dann wenn der Prinzipal (Eigentümer) den/die Agent/en (im Unternehmen: Management) mit Aufgaben, (Entscheidungs-)Befugnissen und/oder Verantwortung betraut, obwohl er dessen/deren Verhalten und Entscheidungen nicht kostenfrei überwachen kann.<sup>34</sup> Zwar ist der Agent angestellt, um im Interesse des Prinzipals zu handeln, und erhält dafür eine Entlohnung, jedoch besteht für den Prinzipal permanent die Gefahr, aufgrund von Interessendivergenzen und Informationsasymmetrien zugunsten des Agenten von diesem übervorteilt zu werden, die nur zu bestimmten Kosten (Agenturkosten) abgemildert werden kann.<sup>35</sup> Aus Sicht von Corporate Governance als verantwortungsvolle Unternehmensführung ist die Agenturtheorie einer engen Perspektive, dem sog. „narrow view“<sup>36</sup> zuzuordnen, da sie in erster Linie die Beziehung zwischen Eigentümer und Management bzw. Anteilseignern und Vorstand fokussiert und „die formelle Verteilung der Zuständigkeiten und Rollen zwischen den einzelnen Organen einer Gesellschaft [adressiert], um eine Übervorteilung der Anteilseigner durch das angestellte Management zu verhindern“<sup>37</sup>. Damit zielt die Agenturtheorie praktisch auf die Sicherstellung der Erfüllung erforderlicher Organisations- und Aufsichtspflichten sowie die Reduzierung und Vermeidung von opportunistischem Verhalten im Unternehmen und gegenüber Dritten, was exakt dem Kern des vorliegenden Forschungsprojekts entspricht. Kritisiert werden an der Agenturtheorie vor allem die starke Fokussierung der Anteilseigner-Manager-Beziehung sowie die ausgeprägte Shareholder-Orientierung. Legitimiert wird diese Sonderrolle damit, dass die Shareholder die einzige Interessengruppe der Unternehmung sind, deren Interessen nicht vollständig vertraglich und/oder gesetzlich abgesichert sind. Aufgrund dieser erhöhten Risikoexposition steht den Shareholdern der Residualgewinn der Unternehmung zu (d.h. nachdem die Ansprüche aller anderen Interessengruppen analog der geltenden Verträge berücksichtigt wurden).<sup>38</sup> Im Zeitverlauf entwickelte sich jedoch eine erweiterte Perspektive der Corporate Governance („Integrated View“<sup>39</sup>), die in Abschnitt 2.2.2 genauer dargestellt wird.

Den zweiten Zugang zur Corporate Governance aus Perspektive der Unternehmensführung bildet die Transaktionskostenökonomik (TKÖ). Die TKÖ untersucht mittels einer komparativen Analyse die Effizienz verschiedener Governancestrukturen (Spotmärkte, verschiedene langfristige Verträge (Hybride) und Hierarchien (Firma)) zur Abwicklung von Transaktionen.<sup>40</sup> Maßgeblich für die Auswahl der Governancestruktur ist erstens deren Kompetenz zur Abwicklung einer bestimmten Transaktion sowie zweitens die im Rahmen der Transaktion

---

<sup>34</sup> Vgl. Archibald 2008 sowie Jensen/Meckling 1976, 308: „We define an agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent.“

<sup>35</sup> Vgl. Weidenbaum/Jensen 2009, ix sowie Grüninger 2010, 48. Zu den Agenturkosten vgl. Mallin 2007, 13; Jensen/Meckling 1976, 308. Agenturkosten beinhalten nicht nur Kontroll- und Monitoring-Kosten, sondern können auch Kosten für die Einrichtung eines Anreizsystems beinhalten, denn „[i]t is commonly cheaper to give the operator (whether tenant, car-driver or executive) an incentive to good behaviour than to try to monitor him or her.“ (Archibald 2008). Zur Bedeutung von Anreizsystemen im Anti-Fraud Management vgl. Schweikert/Grüninger 2012.

<sup>36</sup> Vgl. Grüninger 2010, 47 m.w.N.

<sup>37</sup> Wieland/Fürst 2004, 24. Vgl. weiter Grüninger 2010, 48.

<sup>38</sup> Vgl. Mallin 2010, 18.

<sup>39</sup> Grüninger 2010, 48.

<sup>40</sup> Vgl. Williamson 2005, 1. Williamson definiert die Transaktion als den Prozess, „wenn ein Gut oder eine Leistung über eine technisch separierbare Schnittstelle transferiert wird. Eine Tätigkeitsphase wird beendet und eine andere beginnt.“ (Williamson 1993, 12).

anfallenden Transaktionskosten.<sup>41</sup> Für das Forschungsprojekt ist die TKÖ insbesondere aufgrund ihrer Erkenntnisse über die Firma als Governancestruktur und aufgrund der zugrundeliegenden Verhaltensannahmen der Akteure relevant:<sup>42</sup> den Akteuren wird keine vollständige, sondern nur *beschränkte Rationalität*<sup>43</sup> unterstellt. Dies führt zu einer systematischen Unvollständigkeit der abgeschlossenen Verträge, vor allem in der Phase der Vertragserfüllung, und zu einem potenziellen Ausbeutungsrisiko der Vertragsbeziehung.<sup>44</sup> Zusätzlich unterstellt die TKÖ den Akteuren *Eigeninteresse*, d.h. die Vertragsparteien nehmen Gelegenheiten zur Ausnutzung der Vertragsbeziehung zum eigenen Vorteil wahr. Auf Dauer angelegte Verträge in Unternehmen (z.B. Arbeitsverträge) sind daher permanent dem Risiko ausgesetzt, ausgebeutet zu werden.<sup>45</sup> Die Vertragsparteien müssen zu jeder Zeit damit rechnen, dass ihr Partner opportunistisch handelt, also sein Eigeninteresse unter Zuhilfenahme von Arglist in Form von unvollständiger oder verzerrter Weitergabe von Informationen versucht durchzusetzen und damit die Erwartungen seines Kooperationspartners nicht erfüllt.<sup>46</sup> Diese „nicht auszuschließende Neigung zum Opportunismus“<sup>47</sup> bedeutet aber nicht, dass die Akteure nicht auch „simultan zu ihrer Neigung zum Opportunismus eine Präferenz für Moral haben können“<sup>48</sup>. Wie sich der Akteur verhält, ist einerseits abhängig von generellen Faktoren, wie dem Risikoschutz, den verschiedene Stakeholder(gruppen) genießen, und der Governanceatmosphäre<sup>49</sup>, und andererseits nehmen individuelle bzw. einzelfallabhängige Faktoren Einfluss, wie z.B. spezifische Anreizumgebungen, in denen sich die betreffenden Personen bewegen, individuelle psychologische Dispositionen oder persönliche Einstellungen, die Opportunismus begünstigen oder vermeiden können.<sup>50</sup> Das heißt, dass die Vermeidung von opportunistischem Verhalten und die Förderung von erwünschtem, moralischen Verhalten der Mitarbeiter maßgeblich auch durch das organisationale und soziale Umfeld im Unternehmen sowie entsprechende Anreizsysteme beeinflusst wird. Mit den genannten Verhaltensannahmen liefert die TKÖ damit die Grundlage für Ansatzpunkte organisationaler Maßnahmen im Rahmen eines angemessenen und wirksamen Compliance Managements.

Die Stewardship-Theorie<sup>51</sup>, die ihren Schwerpunkt ebenfalls auf die Beziehung zwischen Top-Management und Anteilseignern legt,<sup>52</sup> bildet den dritten Zugang des Unternehmens-

---

<sup>41</sup> Transaktionskosten sind definiert als die Kosten der Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung einer Transaktion und die durch die Wahl der besten Governancestruktur minimiert werden sollen, vgl. Williamson 2005, 6; Picot 1982, 270; Wieland 1997, 50.

<sup>42</sup> Zu den Verhaltensannahmen der Transaktionskostenökonomik vgl. auch Mallin 2010, 18.

<sup>43</sup> Das Konzept der Bounded Rationality geht zurück auf Herbert Simon, vgl. Simon 1979. Weiters vgl. Williamson 1990, 51 f.

<sup>44</sup> Vgl. Williamson 2005, 8.

<sup>45</sup> Wieland 1997, 48 sowie Williamson 1981, 554.

<sup>46</sup> Vgl. Williamson 1990, 54 ff.; Williamson 1993, 6; Williamson 1979, 234; Grüninger 2001, 51 ff.; von Werder 2009, 10.

<sup>47</sup> Wieland 1996, 30.

<sup>48</sup> Wieland 1996, 30.

<sup>49</sup> Governanceatmosphäre, auch Transaktionsatmosphäre, beschreibt die „gemeinhin geteilten Wertvorstellungen des soziokulturellen Umfelds, in das ein Unternehmen eingebettet ist“ (von Werder 2009, 13). Detailliert zur Ökonomik der Transaktionsatmosphäre vgl. Wieland 1996 und Williamson 1975, 37 ff.

<sup>50</sup> Vgl. von Werder 2009, 13 f.; Grüninger 2001, 59 ff.; Wieland 2010b, 75 ff.

<sup>51</sup> Vgl. Donaldson/Davis 1991 sowie Davis et al. 1997.

<sup>52</sup> Davis et al. 1997, 21.

führungsaspekts. Im Gegensatz zum negativ und opportunistisch geprägten Manager-Bild<sup>53</sup> der Agenturtheorie tritt die Stewardship-Theorie für ein positives Menschenbild der Manager einer Unternehmung ein, die „essentially want[s] to do a good job, to be a good steward of the corporate assets“<sup>54</sup>. Indem der Steward sein Handeln an den organisationalen Interessen ausrichtet und den kollektiven Nutzen der Organisation über den individuellen stellt, fällt das der Agenturtheorie inhärente Motivationsproblem der Manager, im Interesse der Prinzipale zu handeln, weg.<sup>55</sup> Wesentliche Grundlage für eine gute Unternehmensführung durch den Steward sind unterstützende Organisationsstrukturen, die effektives Handeln ermöglichen, wie z.B. klare, konsistente Rollenerwartungen oder eine angemessene Autorität und Bevollmächtigung der Stewards.<sup>56</sup> Demotivierend und kontraproduktiv wirken in diesem Zusammenhang Kontrollmaßnahmen.<sup>57</sup> Die Stewardship-Theorie bietet damit die theoretische Basis für die Ausgestaltung von wirksamen, handlungsermöglichenden Strukturen, um eine bestmögliche Unternehmensführung durch die Manager zu erreichen.<sup>58</sup> Mit Blick auf das Forschungsprojekt liefert die Stewardship-Theorie Anknüpfungspunkte für die Untersuchung des Zusammenhangs von Organisationsstrukturen und einer good Corporate Governance, genauer für die Entwicklung organisationaler Strukturen, die eine bestmögliche Erfüllung von Organisations- und Aufsichtspflichten sicherstellen.

### *2.2.2 Management von Stakeholder-Interessen*

Der Schwerpunkt der bislang dargestellten Corporate Governance-Theorien liegt auf der Untersuchung der Beziehung zwischen Eigentümer und angestelltem Management. Für das dem Forschungsprojekt zugrunde liegende Corporate Governance-Verständnis greift dieser Ansatz jedoch zu kurz. Einen umfassenderen Zugang bietet der Stakeholder-Ansatz, der neben den Shareholdern (Eigentümern) die Interessen weiterer Stakeholdergruppen an der Unternehmung wie Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten oder die Gesellschaft in die Betrachtung mit einbezieht.<sup>59</sup> Stakeholder sind Ressourcenbesitzer, die Ressourcen und Investitionen in ein Unternehmen einbringen und „die gemeinsam überhaupt erst ein Unternehmen konstituieren und operativ reproduzieren“<sup>60</sup>. Corporate Governance aus Stakeholder-Perspektive bedeutet dann die bestmögliche Führung, Steuerung und Kontrolle<sup>61</sup> der Ressourcenbesitzer einer Unternehmung zur Schaffung von Wertschöpfung und zur Ausschüttung einer möglichst hohen Kooperationsrente an die Stakeholder, die ohne Kooperation in der Höhe nicht hätte erreicht werden können.<sup>62</sup>

---

<sup>53</sup> „The ‘model of man’ underlying agency and organisational economics is that of the self-interested actor rationally maximizing their own personal economic gain. The model is individualistic and is predicated upon the notion of an in-built conflict of interest between owner and manager.“ (Donaldson/Davis 1991, 51)

<sup>54</sup> Donaldson/Davis 1991, 51.

<sup>55</sup> Donaldson/Davis 1991, 51.

<sup>56</sup> Donaldson/Davis 1991, 51 f.

<sup>57</sup> Davis et al. 1997, 25.

<sup>58</sup> Donaldson/Davis 1991, 52.

<sup>59</sup> Vgl. Mallin 2010, 18.

<sup>60</sup> Wieland 2008, 19.

<sup>61</sup> In Anlehnung an Wielands Definition von Corporate Governance, vgl. Wieland 2005, 76.

<sup>62</sup> Wieland 2008, 16.

Die Stakeholder-Theorie wird aufgrund ihrer Perspektiverweiterung von der einseitigen Shareholder-Orientierung (v.a. Agenturtheorie) auf die relevanten Stakeholder-Gruppen dem Theoriegerüst hinzugefügt. Im Gegensatz zur Agenturtheorie argumentiert sie, dass auch die weiteren Stakeholder-Gruppen nicht vollständig vertraglich abgesichert, sondern einem gewissen Ausbeutungsrisiko ausgesetzt sind, das von der systematischen Unsicherheit von auf Dauer angelegten Verträgen<sup>63</sup> herrührt.<sup>64</sup> Nicht nur die Interessen der Shareholder sind bestmöglich zu verfolgen, sondern der Unternehmenserfolg und dessen nachhaltige Existenz werden maßgeblich von der Investition weiterer Stakeholder-Gruppen (z.B. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Gesellschaft)<sup>65</sup> beeinflusst, „die ein Interesse am Erfolg eines Unternehmens haben, weil damit zugleich ihre eigenen Interessen realisiert werden“<sup>66</sup>. Die Verhaltensannahmen der Stakeholdertheorie sind nicht beschränkt auf opportunistisches Verhalten, weil „human beings are complex psychological creatures capable of acting from many different values and points of view“<sup>67</sup>. Nicht mehr nur ökonomische Parameter spielen in Entscheidungen eine Rolle, sondern auch moralische Parameter werden in Entscheidungen herangezogen; die Konsequenzen einer Handlung werden ebenfalls in die Entscheidung mit einbezogen.<sup>68</sup> Das heißt, die unternehmerischen Akteure tragen Verantwortung für ihr Handeln, und sie sind bereit, diese Verantwortung zu übernehmen.<sup>69</sup> Durch die Einbindung der Stakeholder-Theorie in das Theoriegerüst erhält Corporate Governance zum einen eine akteurbezogene Erweiterung (Einbeziehung von Stakeholdern wie Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten, Fremdkapitalgebern etc.) und zum anderen eine thematische Erweiterung (nicht mehr nur die Vermeidung der Übervorteilung der Shareholder steht im Fokus, sondern die Wahrung legitimer Interessen aller relevanten Stakeholder).<sup>70</sup> Diese Sichtweise kann als „Integrated View“<sup>71</sup> der Corporate Governance bezeichnet werden, in der es darum geht, „das Unternehmensverhalten insgesamt, z.B. in den Bereichen Legal Compliance, Geschäftsethik, Sozial- und Umweltverantwortung“<sup>72</sup> zu beeinflussen.

### 2.2.3 Unternehmerische Verantwortung (Corporate Responsibility)

Die dritte Dimension der Corporate Governance – die unternehmerische Verantwortung sowie die Sicherstellung legalen und ethischen Handelns – wird durch zwei unternehmensethische Zugänge und das ethische Entscheidungsmodell in das Theoriegerüst eingefügt.

<sup>63</sup> Zur systematischen Unvollständigkeit von auf Dauer angelegten Verträgen vgl. Williamson 1993, 7 f.

<sup>64</sup> Alle Stakeholder riskieren, für ihren Beitrag nicht oder nicht angemessen entschädigt zu werden, vgl. von Werder 2009, 8 f.

<sup>65</sup> Zur Stakeholderidentifizierung und -priorisierung vgl. Wieland 2008, 23 ff. sowie Freeman et al. 2010, 24 ff. Die Diskussion darüber, wer echter Stakeholder einer Organisation ist, hält an, vgl. Freeman et al. 2010, 26 m.w.N.

<sup>66</sup> Wieland 2008, 20.

<sup>67</sup> Freeman et al. 2006, 37. Die Stakeholder-Theorie verweist darauf, dass eine verengte Sichtweise der Verhaltensdimensionen „einen negativen Einfluss auf die Wertschöpfungsfähigkeit einer Organisation haben [kann], weil dadurch zu viel Handlungsoptionen ausgeschlossen werden und der Erwartungsraum von Vorteilen zu beschränkt definiert wird“ (Wieland 2008, 21).

<sup>68</sup> Wieland 2008, 21.

<sup>69</sup> Vgl. Freeman et al. 2006, 36: „Value can be created, traded, and sustained because parties to an agreement are willing to accept responsibility for the consequences of their actions.“

<sup>70</sup> Vgl. Grüninger 2010, 48.

<sup>71</sup> Grüninger 2010, 48.

<sup>72</sup> Grüninger 2010, 48.



Den ersten Zugang zur Erklärung von Entscheidungen, Handlungsauslösung und -motivation liefert die *Tugendethik*. Unter dem Begriff *Tugend* ist eine sittlich wertvolle Eigenschaft zu verstehen,<sup>73</sup> „a praiseworthy character trait appropriate to pursuing the particular kind of good with respect to which the trait counts as a virtue.“<sup>74</sup> Dabei besitzen nicht nur individuelle Akteure Tugenden bzw. können nicht nur Individuen Tugenden entwickeln, sondern auch kollektive Akteure wie Unternehmen können und sollen Tugenden entwickeln und tugendhaft handeln.<sup>75</sup> Alle tugendhafte Handlung ist auf das Ziel erfolgreicher Kooperation, genauer „die Entwicklung und Stärkung der Bereitschaft und Fähigkeit der individuellen und kollektiven Akteure einer Gesellschaft zur Kooperation zum wechselseitigen Vorteil“<sup>76</sup>, bei gleichzeitiger Realisierung der moralisch codierten Wertvorstellungen einer Gesellschaft und ihrer Akteure gerichtet.<sup>77</sup> Mit Blick auf das Forschungsprojekt stellt die Tugendethik insbesondere die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in den Mittelpunkt der Betrachtung: „Die Tugendhaftigkeit im neuen modernen Sinne besteht in der Ernsthaftigkeit, mit der die individuellen und kollektiven Akteure darum ringen, den an sie herangetragenen Herausforderungen gerecht zu werden.“<sup>78</sup> Corporate Governance aus Sicht der Tugendethik bedeutet unternehmerische Entscheidungen nicht allein an ökonomischen Größen, sondern auch an deren Tugendhaftigkeit, an ethischen Werten und moralischen Aspekten festzumachen. Danach ist Corporate Governance als unternehmerisches Handeln zur Generierung und Erhaltung von Vertrauen sowohl bei internen (Shareholder, Mitarbeiter) als auch externen Stakeholdern (Umfeld der Unternehmung, Gesellschaft) immer auch aktives Gestalten; die handlungsauslösende Tugend wird damit zu einem entscheidenden Faktor für eine *good Corporate Governance*.<sup>79</sup>

Den zweiten unternehmensethischen Zugang zur Corporate Governance liefert die *Verantwortungsethik*. Nach der Verantwortungsethik ist jeder Einzelne für die für die (voraussehbaren) Folgen seines Handelns direkt verantwortlich.<sup>80</sup> Verantwortung kann unterschieden werden in die aktive Verantwortung (die jemand trägt) und die passive Verantwortung (zu der er gezogen wird).<sup>81</sup> Die aktive Verantwortung kann auch als *Zuständigkeitsverantwortung* bezeichnet werden, die sich zum einen aus der Zuständigkeit für Rollen, Funktionen und Ämter eines Akteurs (*spezifische Verantwortung* oder *Aufgabenverantwortung*, die es dem Akteur erlaubt, sich zu entfalten und zu bewähren) und zum anderen aus der Zuständigkeit für die Folgen und Nebenfolgen des Handelns im allgemeinen (*generelle Verantwortung*) ergibt.<sup>82</sup> Die passive Verantwortung kommt einer *Rechenschaftsverantwortung* gleich, die von einer Verdächtigung begleitet ist und eine Antwort erfordert, „[b]estenfalls erlaubt die *Rechenschaftsverantwortung* einen Freispruch; die positive Würdigung

---

<sup>73</sup> Vgl. Langenscheidt Deutsches Universal-Wörterbuch online, unter: <http://services.langenscheidt.de/bsb/> (02.05.2012).

<sup>74</sup> Audi 2012, 273. Vgl. ebenso Tugendhat 1993, 229, der Tugenden als die „*billigenswerten* (lobenswerten) Charaktereigenschaften“ beschreibt.

<sup>75</sup> Vgl. Wieland 2006, 8. Zur Entwicklung und Herausbildung von Tugenden vgl. Audi 2012, 277.

<sup>76</sup> Wieland 2006, 7.

<sup>77</sup> Wieland 2006, 9.

<sup>78</sup> Lautermann/Pfriem 2006, 120.

<sup>79</sup> Vgl. hierzu Lautermann/Pfriem 2006, 126, die fragen, „ob gutes und erfolgreiches Unternehmertum ohne die richtige Gesinnung überhaupt zustande kommen könnte.“

<sup>80</sup> Vgl. Weber 2007, 343 f.

<sup>81</sup> Vgl. Höffe 2010, 36.

<sup>82</sup> Vgl. Höffe 2010, 36.

ist nicht vorgesehen“<sup>83</sup>. Ist die Anschuldigung begründet, kommt die dritte Grundbedeutung der Verantwortung zum Tragen: Verantwortung als Haftung.<sup>84</sup> Verantwortung bedeutet dann, für die Verfehlungen und Vernachlässigungen einzustehen und gegebenenfalls Schadenersatzforderungen nachzukommen oder eine Strafe abzuleisten.<sup>85</sup> Verantwortung kann nicht nur individuellen, natürlichen Akteuren zugeschrieben werden, sondern auch juristischen Personen wie Unternehmen.<sup>86</sup> Die unternehmerische Verantwortung umfasst drei Bereiche: erstens trägt das Unternehmen eine *rechtliche Verantwortung*, d.h. die Unternehmung und dessen Mitglieder haben sich in ihren Handlungen an geltendes Gesetz zu halten.<sup>87</sup> Zweitens kommt dem Unternehmen eine *ökonomische Verantwortung* zu, die über bloßes Profitstreben hinausgeht und auch die geschuldete Verantwortung gegenüber relevanten Stakeholdergruppen wie Mitarbeiter (sichere Arbeitsplätze, fairer Lohn etc.), Kunden (qualitativ hochwertige Produkte etc.) mit einbezieht.<sup>88</sup> Drittens schuldet die Unternehmung die Wahrnehmung der *sozialen Verantwortung*, „die weder rechtlichen noch ökonomischen Charakter hat, trotzdem mit der generellen Funktion von Unternehmen eng verbunden ist“<sup>89</sup>. Die Wahrnehmung der sozialen Verantwortung ist dabei nicht nur ein „Sollte“, sondern auch eine „Klugheitsforderung“<sup>90</sup>; die Wahrnehmung sozialer Verantwortung<sup>91</sup> wirkt sich positiv auf die Reputation sowie auf den Unternehmenserfolg aus und wird so zum elementaren Bestandteil guter Corporate Governance.<sup>92</sup>

Für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung und die Erhaltung einer Reputation für vertrauensvolle Unternehmensführung ist die Sicherstellung legalen und moralischen Handelns des Unternehmens und seiner Mitglieder notwendige Voraussetzung. Einen Ansatz zur Erklärung moralischer bzw. unmoralischer Handlungen und den sie auslösenden Handlungen liefern *ethische Entscheidungsmodelle*, wie z.B. das Modell des „Ethical Decision Making“<sup>93,94</sup>. Das Modell identifiziert drei Determinanten, die (in ihrer Interaktion) wesentlichen Einfluss darauf nehmen, ob eine Person in einer bestimmten Situation moralisch oder unmoralisch handelt:<sup>95</sup>

- individuelle Faktoren (*bad apple*), z.B. Stufe der moralischen Entwicklung<sup>96</sup>, psychologische und demografische Charakteristika
- organisationale Umgebung und Gegebenheiten (*bad barrels*), z.B. ethisches Klima und Kultur im Unternehmen, Code of Conduct
- moralisch geladene Situation selbst (*bad case*), v.a. moralische Intensität der Situation, die u.a. von den zu erwartenden Konsequenzen, der Eintrittswahrscheinlichkeit negativer

---

<sup>83</sup> Vgl. Höffe 2010, 36.

<sup>84</sup> Vgl. Höffe 2010, 36.

<sup>85</sup> Vgl. Höffe 2010, 36.

<sup>86</sup> Vgl. zur begrifflichen Herleitung Höffe 2010, 37.

<sup>87</sup> Vgl. Höffe 2010, 39.

<sup>88</sup> Vgl. Höffe 2010, 40.

<sup>89</sup> Höffe 2010, 40.

<sup>90</sup> Höffe 2010, 41.

<sup>91</sup> Häufig wird in diesem Zusammenhang auch von gesellschaftlicher Verantwortung oder Corporate (Social) Responsibility gesprochen. Diese Begriffe werden im Folgenden synonym verwendet.

<sup>92</sup> Vgl. hierzu ausführlich Höffe 2010, 40 ff.

<sup>93</sup> Vgl. Treviño 1986, Trevino/Youngblood 1990 und neuerdings Kish-Gephart et al. 2010.

<sup>94</sup> Vgl. hierzu auch Schweikert/Grüninger 2012, 84 f.

<sup>95</sup> Vgl. Kish-Gephart et al. 2010.

<sup>96</sup> Vgl. Kohlberg 1996.



Konsequenzen und verursachtem Schaden sowie der Haltung anderer zu der Handlung abhängt<sup>97</sup>

Es zeigt sich, dass nicht nur das einzelne Individuum selbst für die moralische Qualität seiner Handlungen verantwortlich ist, sondern dass die organisationale Umgebung und das Umfeld der handelnden Person diese in ihren Entscheidungen und Handlungen wesentlich beeinflussen bzw. präventiv wirken können. Mit Blick auf eine *good* Corporate Governance und – damit verbunden – eine effektive und effiziente Kriminalitätsprävention zeigen ethische Entscheidungsmodelle Ansatzpunkte für kriminalitätsvermeidende Maßnahmen in der organisationalen Umgebung auf und liefern Anhaltspunkte für Maßnahmen zur Sicherstellung moralischen Verhaltens.<sup>98</sup>

#### 2.2.4 Zusammenfassung

Für die Erarbeitung des Forschungsgegenstandes „Corporate Governance“ können verschiedene Theorieansätze herangezogen werden. Die Agentur-Theorie bildet den klassischen Zugang zur Corporate Governance, in dem sie das ursprüngliche Corporate Governance-Problem des Interessenausgleichs zwischen Eigentümer und angestelltem Management thematisiert. Die Transaktionskostenökonomik wird als theoretischer Hintergrund insbesondere aus dem Grund hinzugezogen, da sie eine Erklärung für die Entstehung von opportunistischem (in unserem Fall nicht regelkonformem bzw. (wirtschafts-)kriminellem) Verhalten liefert und gleichzeitig Lösungsansätze zur Vermeidung und Reduzierung opportunistischen Verhaltens aufzeigt. Die Stewardship-Theorie wurde als dritte Theorie der Unternehmensführung herangezogen, da sie den Aspekt eines positiver ausgeprägten Menschenbildes zugrunde legt und Ansatzpunkte für Maßnahmen zur Ermöglichung verantwortungsvoller Unternehmensführung durch angestellte Manager aufzeigt.

Durch die Hinzunahme der Stakeholder-Theorie in das Theoriegerüst erfährt Corporate Governance eine inhaltliche Erweiterung: für eine verantwortungsvolle und erfolgreiche Unternehmensführung sind die Interessen aller relevanten Stakeholder-Gruppen von Bedeutung; die Vertrauensgenerierung und -erhaltung aller relevanten Stakeholder-Gruppen in das Unternehmen ist wesentlich für die Sicherstellung der Unternehmensexistenz.

Die beiden unternehmensethischen Zugänge sowie das ethische Entscheidungsmodell adressieren die dritte Perspektive der Corporate Governance – die unternehmerische Verantwortung und die Sicherstellung legalen und moralischen Handelns. Sie liefern Erkenntnisse über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und darüber, warum Individuen in bestimmten Situationen moralisch handeln oder nicht.

Abbildung 2 gibt einen grafischen Überblick über die verschiedenen theoretischen Zugänge, die zur Bearbeitung des Forschungsgegenstandes herangezogen werden und stellt gleichzeitig deren relevante Aspekte für eine Good Corporate Governance dar.

---

<sup>97</sup> Vgl. Kish-Gephart et al. 2010.

<sup>98</sup> Zur Bedeutung des unternehmerischen Anreizsystems als Instrument zur wirksamen Kriminalitätsprävention vgl. Schweikert/Grüninger 2012.

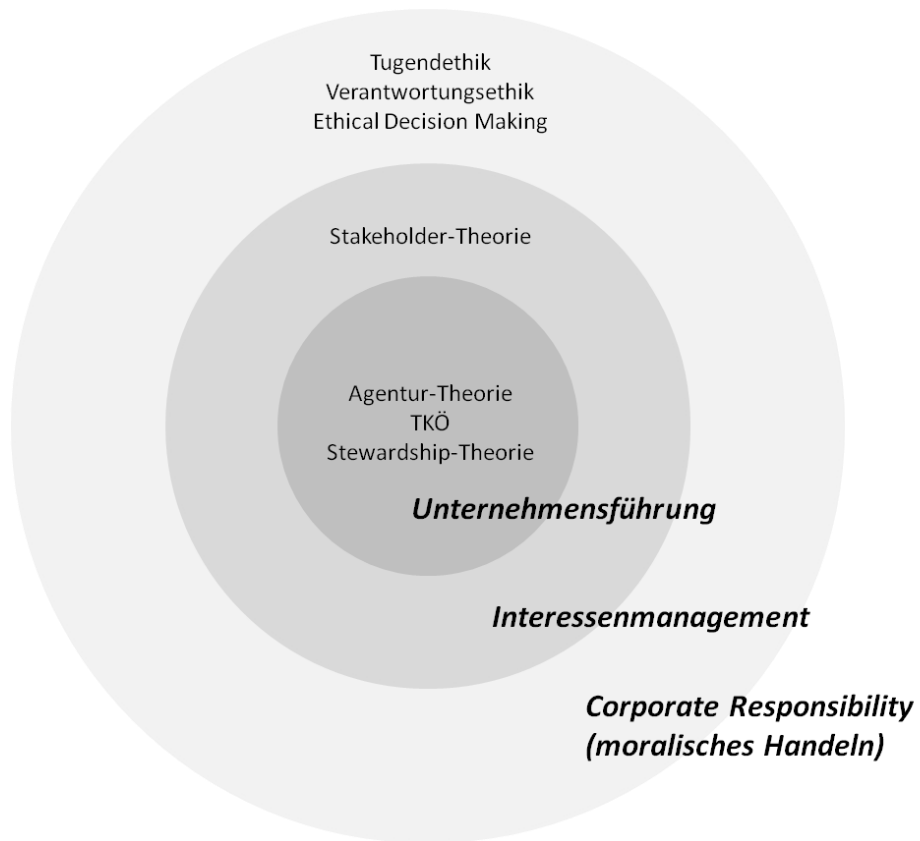


Abbildung 2: Theorien der Corporate Governance<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup> Eigene Darstellung.

## 3 Corporate Governance-Cluster

### *3.1 Corporate Governance-Spezifika verschiedener Unternehmenstypen aus betriebswirtschaftlicher Sicht*

Ein Blick in die Literatur zum Thema Corporate Governance zeigt, dass Corporate Governance scheinbar in verschiedenen Unternehmenstypen unterschiedlich handzuhaben oder auszugestalten ist: „Corporate Governance im Mittelstand“<sup>100</sup>, „Family Business Governance“<sup>101</sup> oder „Handbuch Corporate Governance: Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis“<sup>102</sup>, um nur einige zu nennen.<sup>103</sup> Dabei ist davon auszugehen, dass es nicht darum gehen kann, ob Corporate Governance ein Thema ist, mit dem sich bestimmte Unternehmenstypen befassen müssen oder sich nicht befassen müssen. Corporate Governance zielt auf die Generierung und Erhaltung von Vertrauen in die Unternehmung und ihre Geschäftstätigkeit bei den Stakeholdern und bildet so die Grundlage für alle Unternehmen für die Sicherstellung und Erhaltung der Unternehmensexistenz.

Was Regelungen und Empfehlungen zu Corporate Governance angeht, stehen jedoch immer noch kapitalmarktorientierte und börsennotierte Großunternehmen im Fokus der Diskussion. Dies ist in erster Linie zurückzuführen auf die vergleichsweise stärker ausgeprägte Regulierung von Corporate Governance-Elementen, -Maßnahmen und insbesondere Transparenz-Anforderungen für diese Unternehmen. Ihren Ursprung hat diese unter anderem in der erhöhten öffentlichen Aufmerksamkeit für diese Unternehmen, verursacht zum einen durch zahlreiche Betrugs-, Korruptions-, Bilanzmanipulations- oder sonstige Skandale, deren Aufdeckung und Aufklärung eine umfangreiche Berichterstattung in der Presse sowie eine konsequentere Strafverfolgung erfahren haben, und zum anderen auch verursacht durch die strengeren Publizitätspflichten<sup>104</sup> dieser Unternehmen allgemein.

Zu den ersten Reaktionen des Gesetzgebers auf die vermehrte Aufdeckung von Missständen in der Unternehmensführung gehörte die Verabschiedung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) im Jahre 2002.<sup>105</sup> Der DCGK „stellt wesentliche gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften (Unternehmensführung) dar und enthält international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung“<sup>106</sup>. Zu den erklärten Zielen des DCGK gehören die Schaffung von Transparenz sowie die Generierung von Vertrauen der relevanten Stakeholder in

---

<sup>100</sup> Wesel 2010. Ähnlich titelt Hausch 2004.

<sup>101</sup> Koeberle-Schmid et al. 2010.

<sup>102</sup> Hommelhoff et al. 2009.

<sup>103</sup> Die Liste könnte noch beliebig um Corporate Governance in spezifischen Branchen oder Regionen ergänzt werden.

<sup>104</sup> Im Jahr 2007 sind das EHUG (Gesetz über elektronische Handelsregister und Genossenschaftsregister sowie das Unternehmensregister) sowie das TUG (Gesetz zur Umsetzung der Richtlinie 2004/109/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 15. Dezember 2004 zur Harmonisierung der Transparenzanforderungen in Bezug auf Informationen über Emittenten, deren Wertpapiere zum Handel auf einem geregelten Markt zugelassen sind, und zur Änderung der Richtlinie 2001/34/EG (Transparenzrichtlinie-Umsetzungsgesetz)) in Kraft getreten, die sowohl geänderte als auch neue Publizitätspflichten für Unternehmen mit sich bringen.

<sup>105</sup> <http://www.corporate-governance-code.de/index.html> (13.04.2012).

<sup>106</sup> Regierungskommission DCGK 2010, Präambel.

die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften.<sup>107</sup> Der DCGK selbst enthält nicht zwingendes Recht, seine Vorschriften haben weder eine unmittelbare noch eine mittelbare Gesetzeskraft.<sup>108</sup> Allerdings erhält der DCGK über § 161 AktG, in dem von börsennotierten Gesellschaften jährlich eine Entsprechungserklärung zur Anwendung der im DCGK aufgelisteten Empfehlungen abzugeben ist (comply or explain) eine Quasi-Verbindlichkeit.<sup>109</sup> Zielgruppe des DCGK bildet die Gruppe der börsennotierten Unternehmen, jedoch wird im Kodex auch nicht börsennotierten Unternehmen die Beachtung des DCGK empfohlen.<sup>110</sup> Man kann hier von einer hohen Ausstrahlungswirkung des DCGK auf weitere Unternehmenstypen sprechen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass die Empfehlungen und thematischen Schwerpunkte des DCGK nicht unmittelbar für Unternehmen aller Typen gleich relevant und anwendbar sind, legt der DCGK doch seinen Schwerpunkt auf die klassischen Themen der Aktiengesellschaft, die Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen den Organen einer AG, Hauptversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand.

Daher sind nach und nach neben dem DCGK<sup>111</sup> noch weitere Corporate Governance-Initiativen entstanden, die gezielt andere Unternehmenstypen in ihren Fokus nehmen, wie beispielsweise die „Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft“<sup>112</sup> oder der „Governance Kodex für Familienunternehmen“<sup>113</sup>. Letzterer „richtet sich besonders an Inhaber von Familienunternehmen, die sich der Verantwortung für ein langfristiges, gesundes Miteinander von Unternehmen und Familie stellen“<sup>114</sup>. Er gibt Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen und Empfehlungen zur Erarbeitung einer individuellen Führungs- und Kontrollstruktur. Der Governance Kodex soll Inhaberfamilien dabei helfen, die relevanten Fragen der Family Business Governance zu adressieren und individuelle, auf die jeweilige Situation von Unternehmen und Familie zugeschnittene Antworten zu finden.<sup>115</sup> Die Initiatoren entwickelten den Kodex aufgrund der Nicht-Eignung des DCGK für diesen Unternehmenstyp.<sup>116</sup> Der DCGK zielt auf kapitalmarktorientierte Aktiengesellschaften und setzt damit eine eher homogene Gruppe von Unternehmen voraus. Diese Homogenität sehen die Verfasser des Kodex für Familienunternehmen nicht gegeben: „Familienunternehmen hingegen findet man in verschiedenen Rechtsformen, Größenordnungen, Finanzierungsformen und vor allem mit Inhaber-Strukturen, die von wenigen bis hin zu mehreren hundert Inhabern reichen.“<sup>117</sup> Daher benötigen Familienunternehmen eine spezifische Governance, die sich nicht nur auf das Unternehmen, sondern auch auf die Familie<sup>118</sup> erstreckt. Familienunternehmen

---

<sup>107</sup> Vgl. Regierungskommission DCGK 2010, Präambel.

<sup>108</sup> Semler 2003, § 161 Rn 29.

<sup>109</sup> vgl. Kiethe: „Falsche Erklärung nach § 161 AktG – Haftungsverschärfung für Vorstand und Aufsichtsrat?“ in NZG 2003, 559.

<sup>110</sup> Vgl. Regierungskommission DCGK 2010, Präambel.

<sup>111</sup> Aktuell rufen die für 2012 vorgesehenen Änderungen am DCGK, insbesondere die Neuerungen zur Unabhängigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern, massive Kritik hervor, vgl. <http://www.compliancedigital.de/ce/dcgk-massive-kritik-an-geplanten-aenderungen/detail.html> (31.05.2012).

<sup>112</sup> <http://www.immo-initiative.de/> (13.04.2012).

<sup>113</sup> Vgl. <http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de/> (13.04.2012).

<sup>114</sup> Auszug aus dem Kodex für Familienunternehmen, Die Familienunternehmer et al. 2010, 3.

<sup>115</sup> Vgl. <http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de/kodex.html> (13.04.2012).

<sup>116</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden die Präambel des Kodex für Familienunternehmen, Die Familienunternehmer et al. 2010.

<sup>117</sup> Präambel des Kodex für Familienunternehmen, Die Familienunternehmer et al. 2010.

<sup>118</sup> Zur Besonderheit der Inhaberstrukturen: „Sie stehen nicht nur für die Mehrzahl der Unternehmen und Beschäftigungsverhältnisse; sie übernehmen Verantwortung für die Gesellschaft und pflegen durch die

bedürfen also nach Ansicht der Kodex-Autoren einer auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Governance.<sup>119</sup>

Ein weiterer Unternehmenstyp, der vor allem in Deutschland in Wissenschaft und Praxis häufig diskutiert ist, sind die Unternehmen des Mittelstandes. Zwar gibt es bislang noch keinen „Governancekodex für mittelständische Unternehmen“, jedoch sind in den letzten Jahren Veröffentlichungen und Diskussionen zu diesem Thema ebenfalls zahlreicher geworden.<sup>120</sup> Dies wurde zusätzlich verstärkt durch Fälle von Wirtschaftskriminalität und Non-Compliance, von denen auch immer wieder mittelständische Unternehmen betroffen waren,<sup>121</sup> was die Aufmerksamkeit für diese teilweise existenzbedrohenden Risiken auch bei den Entscheidungsträgern mittelständischer Unternehmen zusätzlich erhöht hat.<sup>122</sup> Mittelständische Unternehmen in Deutschland stellen wie Familienunternehmen aufgrund ihrer unterschiedlichen Betriebsgröße, der verschiedenen Rechts- und Finanzierungsformen sowie ihren Führungs- und Eignerstrukturen eine recht heterogene Unternehmensgruppe dar. Dennoch identifizieren verschiedene Autoren spezifische Corporate Governance-Besonderheiten mittelständischer Unternehmen:<sup>123</sup> Dazu gehören (i) eine vergleichsweise geringere Formalisierung der Unternehmensstrukturen, resultierend aus den für den Mittelstand typischen flacheren Hierarchien und der Präferenz von persönlichen Koordinationsmechanismen, sowie (ii) eine schwächer ausgeprägte Standardisierung der Corporate Governance-Prozesse, die im Wesentlichen von der vom Unternehmer bzw. der Unternehmerfamilie geprägten Zielstruktur des Unternehmens abhängig sind. Hinzu kommen (iii) eine vergleichsweise starke Prägung des Unternehmens durch Familien- und Eigentümerwerte sowie (iv) die damit häufig einhergehende Bedeutung der und Prägung durch die Unternehmerpersönlichkeit. Weiterhin spezifisch für die Corporate Governance in mittelständischen Unternehmen ist (v), dass das Wirkpotenzial der Corporate Governance-Mechanismen aufgrund einer – relativ zu Publikumsgesellschaften – weniger kurzfristig ausgerichteten Zielsetzung mittelständischer Unternehmer oftmals nicht vollständig ausgeschöpft wird: Mittelständische Unternehmer bzw. Unternehmen orientieren ihre Entscheidungen weniger stark an Kennzahlen und verfolgen tendenziell langfristige Ziele. Ferner werden finanzielle Zielgrößen häufig nur wenig präzise formuliert (vi).

Es ist jedoch anzumerken, dass solche Auflistungen von allgemeinen Corporate Governance-Spezifika mittelständischer Unternehmen kritisch zu sehen sind: Es ist zu vermuten, dass die genannten „pauschalen“ mittelständischen Corporate Governance-Spezifika in mittelständischen Unternehmen verschiedener Größe, Geschäftstätigkeit und Internationalität unterschiedlich

---

generationsübergreifende Ausrichtung ihres Geschäftsmodells grundsätzlich einen verantwortungsvollen Umgang mit ihren Mitarbeitern und allen weiteren Stakeholdern.“ (Präambel des Kodex für Familienunternehmen, Die Familienunternehmer et al. 2010, 3).

<sup>119</sup> „[...] Governance, die sich auf das Unternehmen und die Familie erstreckt. Dabei geht es weniger um den Schutz machtloser Anleger vor einem Fehlverhalten ihrer Treuhänder in den Verwaltungsorganen, als vielmehr darum, eine verantwortungsvolle Einflussnahme der Inhaber auf ihr Unternehmen sicherzustellen und die Familie als tragende Säule des Unternehmens auf professionelle Art und Weise in die Governance einzubinden.“ Präambel des Kodex für Familienunternehmen, Die Familienunternehmer et al. 2010, 3.

<sup>120</sup> Vgl. beispielsweise das Forschungsprogramm des Mittelstandsinstituts der Universität Bamberg, <http://www.uni-bamberg.de/dmi/> (13.04.2012); Wesel 2010; Hausch 2004.

<sup>121</sup> Vgl. Corporate Trust 2009, 14 sowie KPMG 2010, 8.

<sup>122</sup> Vgl. Corporate Trust 2009, 9 und 45.

<sup>123</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Becker et al. 2009, 12.

stark ausgeprägt sind. Dies bestätigen selbst die Autoren der vorigen Auflistung, indem sie drei Typen mittelständischer Unternehmen unterscheiden, die jeweils unterschiedliche Corporate Governance-Herausforderungen adressieren müssen:<sup>124</sup> *Eigentümerunternehmen*, *Familienunternehmen* und *fremdgeführte mittelständische Unternehmen*. Für *eigentümergeführte Unternehmen* entfällt aufgrund der Einheit von Eigentum und Leitung das originäre Corporate Governance-Problem der Ausgestaltung der Beziehung zwischen Eigentümer und angestelltem Manager. Die Herausforderung einer guten Corporate Governance in Eigentümerunternehmen zielt daher stärker auf die Sicherstellung einer angemessenen Entscheidungsqualität des Unternehmers.<sup>125</sup> Die größte Corporate Governance-Herausforderung für *Familienunternehmen* sehen die Autoren in der sogenannten Family Governance<sup>126</sup>. Dabei geht es insbesondere um die Vermeidung und Auflösung von Informationsasymmetrien und Zielkonflikten zwischen einzelnen Familienmitgliedern, die häufig zusätzlich emotional aufgeladen sind.<sup>127</sup> Die Herausforderungen für *fremdgeführte mittelständische Unternehmen* gleichen zunehmend den Governance-Anforderungen kapitalmarktorientierter Publikumsgesellschaften. Hinzu kommen der Ausgleich von Familien- und Unternehmensinteressen sowie die Gestaltung geeigneter Anreiz- und Kontrollmechanismen mit Blick auf die angestellten Fremdmanager.<sup>128</sup>

Trotz der Feststellung von Unterschieden in der Corporate Governance ist die Identifizierung und Festlegung von spezifischen Corporate Governance-Herausforderungen und Schwerpunkten für verschiedene Unternehmenstypen und insbesondere die Festlegung von Unterscheidungskriterien für die Zuordnung verschiedener Unternehmen zu den einzelnen Typen nicht einfach. Aus diesem Grund werden im Folgenden verschiedene Kriterien zur Einteilung von Unternehmen in verschiedene Corporate Governance-Gruppen betrachtet.

### 3.1.1 Unternehmensgröße

Die Betriebsgröße, meist gemessen an der Anzahl der im Betrieb Beschäftigten und dem Umsatz ist das am häufigsten verwendete Kriterium für eine quantitative Einteilung von Unternehmen.<sup>129</sup> Die Betriebsgröße als Merkmal hat die Vorteile, dass sie zum einen einfach zu erheben ist und dass sich zum anderen von ihr auf die Leistungsfähigkeit und die Beherrschbarkeit und damit auf die Komplexität eines Unternehmens schließen lässt.<sup>130</sup>

---

<sup>124</sup> Vgl. Becker/Ulrich 2008, 264.

<sup>125</sup> Vgl. Becker/Ulrich 2009, 151.

<sup>126</sup> Unter dem Begriff der *Family Governance* wird die effiziente und effektive Organisation der Unternehmerfamilie verstanden.

<sup>127</sup> Vgl. Becker/Ulrich 2009, 151.

<sup>128</sup> Vgl. Becker/Ulrich 2009, 152.

<sup>129</sup> Vgl. Naujoks 1975, 32 sowie Hamer 1987, 56 und IfM Bonn 2007, 3.

<sup>130</sup> Vgl. Peters et al. 2002, 61. Es wird angenommen, dass je größer ein Betrieb ist, desto leistungsfähiger ist er; jedoch wird er mit zunehmender Größe und Komplexität aber auch schwerer von einem Unternehmer beherrschbar. Mit der Betriebsgröße steigt die Komplexität einer Organisation und damit erhöht sich auch die Notwendigkeit zusätzlicher Hierarchieebenen, von Verantwortungsdelegation zusätzlicher und Organisationsstrukturen zum effizienten Management des Betriebes.



### 3.1.2 Rechtsform

Folgt man der These von der Interessendivergenz und der Notwendigkeit der Management-Kontrolle, so liegt die Schlussfolgerung nahe, dass auch die Wahl der Rechtsform eines Unternehmens – u.a. aufgrund der unterschiedlichen Ausgestaltung der Geschäftsführungskompetenzen – Einfluss auf die Corporate Governance eines Unternehmens hat. Im Folgenden werden die unterschiedlichen Führungsstrukturen einzelner Rechtsformen kurz dargestellt.

#### 3.1.2.1 Einzelkaufmann, Personengesellschaften wie GbR und OHG und KG

Der Einzelkaufmann betreibt seinen Gewerbebetrieb als Einzelunternehmen und ist somit alleiniger Inhaber und Geschäftsführer seines Betriebes. Er ist einziger Eigenkapitalgeber und somit auch einzig am Gewinn des Betriebes berechtigt. Bei der BGB-Gesellschaft steht nach § 709 Abs. 1 BGB die Geschäftsführung den Gesellschaftern gemeinschaftlich zu, wobei für jedes Geschäft die Zustimmung aller Gesellschafter erforderlich ist. Eine abweichende vertragliche Regelung zwischen den Gesellschaftern über die Geschäftsführung ist möglich. Gemäß § 114 Abs. 1 HGB sind bei der OHG die Gesellschafter zur Geschäftsführung berechtigt und verpflichtet. Dabei kann vereinbart werden, dass die Geschäftsführung einem, mehreren oder allen zustehen soll. Für die Kommanditgesellschaft gelten gemäß § 161 Abs. 2 HGB die Vorschriften für die OHG entsprechend mit der Ausnahme, dass bei der KG nicht alle Gesellschafter, sondern nur die Komplementäre zur Geschäftsführung befugt und verpflichtet sind (vgl. § 164 HGB, wonach die Kommanditisten von der Geschäftsführung ausgeschlossen sind).

Bei einem Einzelkaufmann sowie den vorbenannten Personengesellschaften geht das Gesetz vom Grundsatz der Selbstorganschaft bei der Geschäftsführung und Vertretung aus. Bei diesen Rechtsformen sind die Leitungsorgane somit kraft Gesetzes mit den unbeschränkt haftenden Gesellschaftern bereits vorhanden und handeln demnach als „geborene“ Geschäftsführer.<sup>131</sup> Die Einsetzung eines nicht an der Gesellschaft beteiligten Geschäftsführers (Fremdorganschaft) ist somit grundsätzlich ausgeschlossen.<sup>132</sup> Darüber hinaus führt das Prinzip der Selbstorganschaft zu einer anderen Ausgestaltung des Weisungsrechts als bei den Kapitalgesellschaften (vgl. unten GmbH, GmbH & Co. KG und Aktiengesellschaft).<sup>133</sup> Da das Organ der Gesellschafterversammlung dem Organisationsrecht von Einzelkaufmann und Personengesellschaften fremd ist, kommt es auch nicht zu einer Aufteilung der Entscheidungskompetenzen, was bedeutet, dass es dort neben der Geschäftsführung und Vertretung durch die Gesellschafter keine weiteren Beschluss- oder Aufsichtsorgane gibt.<sup>134</sup>

Ein wesentlicher Unterschied zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften liegt darin, dass die Geschäftsleiter von Personengesellschaften unmittelbar und weisungsfrei Organisationsmaßnahmen im Unternehmen einführen und durchsetzen können. Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass es dem/den Gesellschafter/n aufgrund des Prinzips der Selbstorganschaft verwehrt ist, Dritte als Geschäftsführer zu bestellen. Sollte dem/den Gesellschafter/n so, beispielsweise aufgrund der zugenommenen Komplexität des Betriebes/Unternehmens und der damit zu beachtenden Gesetze und Regularien, die erforderliche Kompetenz fehlen, wären der/die Gesellschafter somit auf kostspielige externe Beratungsdienstleistungen angewiesen.

---

<sup>131</sup> Vgl. Vogt 2009, § 1 Rn. 25.

<sup>132</sup> Vgl. Mutter 2005, § 1 Rn. 47.

<sup>133</sup> Vgl. Vogt 2009, § 1 Rn. 26.

<sup>134</sup> Vgl. Vogt 2009, § 1 Rn. 27.

### 3.1.2.2 GmbH, GmbH & Co. KG

Die Verfassung der GmbH sieht zwei notwendige Organe, nämlich die Gesellschafterversammlung und die Geschäftsführung, vor. Bei einer GmbH erfolgt die Unternehmensführung gemäß § 6 Abs. 1 GmbHG durch einen oder mehrere Geschäftsführer. Diese brauchen hingegen nicht Gesellschafter zu sein (§ 6 Abs. 3 GmbHG). Da in der GmbH & Co. KG die Geschäftsführer der Komplementär-GmbH die Geschäftsführung und Vertretung wahrnehmen, ist auch hier nicht erforderlich, dass die Geschäftsführer zugleich Gesellschafter sind.<sup>135</sup> Somit erlauben diese beiden Rechtsformen die sog. Fremdorganschaft. Dies kann für die Gesellschaft insbesondere dann von Bedeutung sein, wenn keine zur Unternehmensführung befähigten oder bereiten Gesellschafter (mehr) vorhanden und Dritte zu Geschäftsführern zu bestellen sind.<sup>136</sup>

Bei der GmbH hat die Gesellschafterversammlung gegenüber den Geschäftsführern ein umfassendes Weisungsrecht. So unterliegen der Gesellschafterversammlung beispielsweise gemäß § 46 Nr. 6 GmbHG die Bestimmungen zu den Maßregeln *zur Prüfung und Überwachung der Geschäftsführung*. In der GmbH & Co. KG steht dieses Weisungsrecht den Kommanditisten zu, die zugleich Gesellschafter der Komplementär-GmbH sind damit eine Stellung als GmbH-Gesellschafter haben.<sup>137</sup> Die Geschäftsführer einer GmbH unterscheiden sich somit von Vorständen einer Aktiengesellschaft, denen in § 76 Abs. 1 AktG das Recht und die Verpflichtung zur Leitung der Gesellschaft „unter eigener Verantwortung“ zugewiesen ist vor allem in dem Punkt, dass es einen gesetzlich garantierten Bereich eigenständiger, d. h. weisungsunabhängiger Leitungsautonomie bei GmbH-Geschäftsführern nicht gibt.<sup>138</sup> So ermöglicht z.B. die starke Stellung der Gesellschafterversammlung, den Mehrheitswillen – insbesondere durch Weisungen gegenüber der Geschäftsführer zur Geltung zu bringen.<sup>139</sup> Das GmbHG sieht keine zwingende Kompetenzzuweisung an die Organe vor, sondern ermöglicht vielmehr durch die in § 45 Abs. 1 normierte Satzungsautonomie eine flexible und vielgestaltige Führungsorganisation, so dass die Leitung der Gesellschaft demnach – je nach Ausgestaltung des Gesellschaftervertrages – den Geschäftsführern oder der Gesellschaftergesamtheit obliegen kann.<sup>140</sup> Als Ausfluss der Gestaltungsfreiheit ist das reale Erscheinungsbild der GmbH bunt und vielgestaltig (z.B. personalistische und kapitalistische GmbHs, Einmann-GmbHs, die Komplementär-GmbHs einer GmbH & Co. KG, sog. Doppelgesellschaften u.a.).<sup>141</sup>

Für die GmbH ist ein Aufsichtsrat zwar grundsätzlich nicht zwingend vorgeschrieben, kann jedoch gemäß § 52 GmbHG fakultativ durch Satzung eingerichtet werden. Eine zwingende Einrichtung kann sich ab Erreichen einer bestimmten Unternehmensgröße allerdings aus den Regelungen des Drittelbeteiligungsgesetzes<sup>142</sup>, des Mitbestimmungsgesetzes<sup>143</sup> und Montan-Mitbestimmungsgesetzes<sup>144</sup> ergeben.

---

<sup>135</sup> Vgl. Vogt 2009, § 1 Rn. 24.

<sup>136</sup> Vgl. Vogt 2009, § 1 Rn. 24.

<sup>137</sup> Vgl. Vogt 2009, § 1 Rn. 26.

<sup>138</sup> Vgl. Trölitzsch 2011, § 16 Rn. 17.

<sup>139</sup> Vgl. Vogt 2009, § 17 Rn. 1.

<sup>140</sup> Vgl. Bedkowski 2009, 77.

<sup>141</sup> Vgl. Liebscher 2012, § 45 Rn. 16.

<sup>142</sup> Gem. § 1 Abs. 1 Ziff. 3 DrittelbG hat eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung mit in der Regel mehr als 500 Arbeitnehmern einen Aufsichtsrat zu bilden, sofern keine Mitbestimmung nach anderen mitbestimmungsrechtlichen Gesetzen vorliegt.



### 3.1.2.3 Aktiengesellschaft

Gemäß dem Aktiengesetz ist die Aktiengesellschaft mit den drei Organen Vorstand (§§ 76 ff. AktG), Aufsichtsrat (§§ 95 ff. AktG) und Hauptversammlung (§§ 118 ff. AktG) ausgestattet. Dabei wird die Aktiengesellschaft vom Vorstand unter eigener Verantwortung geleitet (§ 76 I AktG), der zugleich nach §§ 77, 78 AktG Geschäftsführung und Vertretung der Gesellschaft innehat.<sup>145</sup> Der Vorstand ist somit weitestgehend unabhängig von Hauptversammlung und Aufsichtsrat. Es gilt auch hier – wie bei den zuvor genannten Kapitalgesellschaften – das Prinzip der Fremdorganschaft.

Der Aufsichtsrat fungiert als Kontrollorgan und hat gemäß § 111 AktG die Geschäftsführung des Vorstands zu überwachen. Weder Vorstand noch Aufsichtsrat sind dem jeweils anderen vorgesetzt. Vorstand und Aufsichtsrat stehen sich vielmehr als gleichberechtigte Organe gegenüber, was allerdings nicht immer der Realität entsprechen muss, so bspw. bei aktiven unternehmerisch tätigen Aufsichtsratsvorsitzenden, wenn der Aufsichtsrat im Verhältnis zum Vorstand somit ein Übergewicht gewinnen kann.<sup>146</sup> Die Gleichberechtigung der Organmitglieder wird vom Gesetz weder für den Vorstand noch für den Aufsichtsrat ausdrücklich festgelegt, sondern ergibt sich jedoch aus dem Charakter der Organe als Kollegialgremien, in denen keiner dem anderen vorgesetzt ist oder den Weisungen eines Kollegen unterliegt.<sup>147</sup> Die Höchstzahl der Aufsichtsratsmitglieder beträgt 21 und richtet sich nach dem Grundkapital der Gesellschaft (§ 95 AktG). Bei dem AktG handelt es sich – im Gegensatz zum GmbHG und dem Recht der Personenhandelsgesellschaften – um nicht dispositives Recht. Es gilt vielmehr die sog. Satzungsstrenge (vgl. § 23 Abs. 5 AktG), wonach eine vom Gesetz abweichende Regelung in der Satzung einer Aktiengesellschaft nur dann zuzulassen ist, wenn für den konkreten Einzelfall im Gesetz eine entsprechende Ausnahme ausdrücklich formuliert ist.

### 3.1.2.4 Societas Europaea (SE)

Seit 2004 ist es möglich, eine sogenannte Europäische AG (SE) zu gründen. Diese kann im Gegensatz zur deutschen AG oder GmbH nicht durch natürliche Personen, sondern gem. Art. 2 und 3 SE-VO im Prinzip nur durch die Gesellschafter(n) selbst gegründet werden. Auf die einzelnen Gründungsvoraussetzungen und möglichen Gründungsformen wird an dieser Stelle

---

<sup>143</sup> Nach dem Mitbestimmungsgesetz haben u.a. die GmbH, wenn sie in der Regel mehr als 2.000 Arbeitnehmer beschäftigt, den Aufsichtsrat mit mindestens 12 Personen zu besetzen, wovon sich unter den Aufsichtsratsmitgliedern sechs Arbeitnehmer befinden müssen.

<sup>144</sup> Das MontanMitbestG verlangt nach § 1 Abs. 1,2 i.V.m. § 3, dass eine GmbH deren überwiegender Betriebszweck in der Förderung von Steinkohle, Braunkohle oder Eisenerz oder in der Aufbereitung, Verkokung, Verschwelung oder Brikettierung dieser Grundstoffe liegt und deren Betrieb unter der Aufsicht der Bergbehörden steht oder eine GmbH der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie einen Aufsichtsrat zu bilden hat, wenn sie in der Regel mehr als eintausend Arbeitnehmer beschäftigt.

<sup>145</sup> Der Grundsatz, dass Geschäftsführungsmaßnahmen in der AG grundsätzlich in die vom Vorstand wahrzunehmende eigenverantwortliche Leitung des Unternehmens fallen (§ 76 AktG), unterliegt gewissen Einschränkungen. So kann der Vorstand nach der Holzmüller-Entscheidung des BGH bei schwerwiegenden Eingriffen in die Rechte und Interessen der Aktionäre - wie z. B. bei der Ausgliederung eines Betriebs, der den wertvollsten Teil des Gesellschaftsvermögens bildet, auf eine dazu gegründete Tochtergesellschaft - verpflichtet sein, eine Entscheidung der Hauptversammlung § 119 Abs. 2 AktG herbeizuführen (vgl. BGH, Urteil vom 25-02-1982 - II ZR 174/80 (Hamburg) in NJW 1982, 1703; eine Konkretisierung erfolgte durch BGH II ZR 155/02 v. 26. 4. 2004, NJW 2004, 1860 (Gelatine I) und BGH II ZR 154/02 v. 26. 4. 2004, NZG 2004, 575 (Gelatine II).

<sup>146</sup> Vgl. Spindler 2008, Vor § 76 Rn. 38.

<sup>147</sup> Vgl. Spindler 2008, Vor § 76 Rn. 39.

nicht näher eingegangen. Grundsätzlich unterliegt die SE gem. Art. 9 Abs. 1 lit. a) SE-VO den Bestimmungen der SE-VO. Hiervon kann nach Art. 9 Abs. 1 lit. b) SE-VO nur per Satzung abgewichen werden und auch nur dann, wenn dies von der SE-VO ausdrücklich zugelassen wird.

Im Unterschied zur Aktiengesellschaft besteht bei der SE ein Wahlrecht zwischen einem dualistischen und einem monistischen Leitungssystem, das gem. Art. 38 lit. b) SE-VO in der Satzung festgelegt wird. Das dualistische System der SE verfügt wie die deutsche AG über zwei verschiedene Organe nämlich ein Leitungs- und ein Aufsichtsorgan. Da bei der dualistisch strukturierten SE gem. Art. 9 Abs. 1 lit. c) ii) die §§ 76 bis 116 AktG fast uneingeschränkt Anwendung finden, heißt das Leitungsorgan der deutsche SE ebenso Vorstand und das Aufsichtsorgan Aufsichtsrat.<sup>148</sup> Im monistischen System hingegen gibt es keine Trennung von Geschäftsleitungs- und Überwachungsorgan, sondern es existiert vielmehr ein einheitliches Verwaltungsorgan der sog. Verwaltungsrat. Der Verwaltungsrat einer deutschen SE hat geschäftsführende Direktoren zu bestellen, die unter seiner Aufsicht die Geschäfte der Gesellschaft führen und die alleinigen organschaftlichen Vertreter der Gesellschaft sind, während der Verwaltungsrat die Gesellschaft leitet, die Grundlinien ihrer Tätigkeit überwacht und deren Umsetzung überwacht.<sup>149</sup> Die geschäftsführenden Direktoren können dem Verwaltungsrat angehören, sofern die Mehrheit der Mitglieder weiterhin nicht geschäftsführend tätig ist und sich auf die Überwachungsaufgabe beschränkt.<sup>150</sup>

Auch wenn deutschen Unternehmen mit der SE und ihrem monistischen System neue Möglichkeiten geboten werden, ist zu untersuchen, ob im Rahmen des Forschungsprojektes eine spezifische Clusterung für die Rechtsform SE erforderlich ist.

### *3.1.3 Kapitalmarktorientierung*

Der Gesetzgeber hat mit dem BilMoG in § 264 d HGB den Begriff „kapitalmarktorientiert“ definiert. Gemäß § 264 d HGB ist eine Kapitalgesellschaft kapitalmarktorientiert, „wenn sie einen organisierten Markt im Sinn des § 2 Abs. 5 des Wertpapierhandelsgesetzes durch von ihr ausgegebene Wertpapiere im Sinn des § 2 Abs. 1 Satz 1 des Wertpapierhandelsgesetzes in Anspruch nimmt oder die Zulassung solcher Wertpapiere zum Handel an einem organisierten Markt beantragt hat.“ Kapitalmarktorientierte Gesellschaften sind nach dieser Norm nicht nur börsennotierte Aktiengesellschaften und Kapitalgesellschaften mit börsennotierten Wertpapieren, sondern alle Gesellschaften, die einen organisierten Markt durch von ihnen ausgegebene Wertpapiere (z.B. Aktien, Genussscheine und Inhaberschuldverschreibungen) in Anspruch nehmen oder Zulassung beantragt haben. Nach § 2 Abs. 5 WpHG ist ein organisierter Markt „ein im Inland, in einem anderen Mitgliedstaat der Europäischen Union oder einem anderen Vertragsstaat des Abkommens über den Europäischen Wirtschaftsraum betriebenes oder verwaltetes, durch staatliche Stellen genehmigtes, geregeltes und überwachtes multilaterales System, das die Interessen einer Vielzahl von Personen am Kauf und Verkauf von dort zum Handel zugelassenen Finanzinstrumenten innerhalb des Systems und nach festgelegten Bestimmungen in einer Weise zusammenbringt oder das Zusammenbringen

---

<sup>148</sup> Vgl. Austmann 2007, § 85 Rn. 3.

<sup>149</sup> Vgl. Austmann 2007, § 85 Rn. 8.

<sup>150</sup> Vgl. Austmann 2007, § 85 Rn. 8.

fördert, die zu einem Vertrag über den Kauf dieser Finanzinstrumente führt.“ In Deutschland gilt dabei als organisierter Markt der regulierte Markt, nicht hingegen der Freiverkehr.<sup>151</sup>

Darüber hinaus nimmt das HGB neben dem Begriff „kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaft“ an verschiedenen Stellen auf die „verwandten“ Begriffe „börsennotierte AG“ (vgl. §§ 285 Ziff. 9 lit. a, 286 Abs. 4, 289 Abs. 2 Ziff. 5, 289 a Abs. 1, 314 Abs. 1 Ziff. 6 lit. a HGB) und „börsennotierte Kapitalgesellschaft“ (vgl. § 285 Ziff. 11 HGB) Bezug. Nach § 3 Abs. 2 AktG ist eine AG börsennotiert, wenn „deren Aktien zu einem Markt zugelassen sind, der von staatlich anerkannten Stellen geregelt und überwacht wird, regelmäßig stattfindet und für das Publikum mittelbar oder unmittelbar zugänglich ist.“ Somit ist eine AG, die nur Schuldtitel an einem regulierten Markt ausgegeben hat, nicht „börsennotiert“, wohl aber „kapitalmarktorientiert“, wenn dies an einer Börse im EU/EWR-Raum erfolgt ist.<sup>152</sup> Wiederum ist eine AG, die Aktien nur an einer überwachten Börse außerhalb des EU/EWR-Raums ausgegeben hat, „börsennotiert“ nicht aber „kapitalmarktorientiert“ i.S.d. § 264 d HGB.<sup>153</sup> Im Ergebnis kann damit festgehalten werden, dass die in einem organisierten Markt (§ 2 Abs. 5 WpHG) börsennotierten Gesellschaften eine Untermenge der kapitalmarktorientierten Kapitalgesellschaften darstellen.

Für kapitalmarktorientierte Unternehmen greifen spezielle Vorschriften, die auch Einfluss auf die Organisation und damit auch die Corporate Governance dieser Unternehmen haben:

- § 324 HGB: Bestimmte kapitalmarktorientierte Unternehmen, die keinen Aufsichts- oder Verwaltungsrat haben, sind verpflichtet, einen Prüfungsausschuss einzurichten, wobei mindestens ein Mitglied die Voraussetzungen des § 100 Abs. 5 AktG erfüllen muss (unabhängiges Mitglied, das über Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügen muss).
- § 100 Abs. 5 AktG: bei kapitalmarktorientierten Gesellschaften im Sinn des § 264d HGB muss mindestens ein unabhängiges Mitglied des Aufsichtsrats (AR) über Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügen.
- § 107 Abs. 4 i.V.m. § 100 Abs. 5 AktG: Richtet der AR im Sinn des § 264 d HGB einen Prüfungsausschuss ein, so muss mindestens ein unabhängiges Mitglied über Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügen.

Bei börsennotierten Unternehmen könnte ggfs. als Kriterium für die Einteilung in Corporate Governance-Cluster der Börsenplatz (national oder international) mit herangezogen werden. Neben den nationalen Gesetzen und Vorschriften unterliegen Unternehmen, die an einer ausländischen Börse gelistet sind, auch den jeweils dort anwendbaren Vorschriften und Gesetzen. Im Falle der Listung eines deutschen Unternehmens an der NYSE unterliegt dieses Unternehmen neben den deutschen Gesetzen beispielsweise auch den strengen Anforderungen aus dem SOX und der amerikanischen Börsenaufsicht (SEC). Im Rahmen des weiteren Forschungsprojektes stellt sich somit die Frage, inwieweit bei der Entwicklung des Komplexitätsstufenmodells auf das Merkmal der (nationalen/internationalen) Börsennotierung oder der Kapitalmarktorientierung oder sogar auf jeweils beide Elemente separat abgestellt werden muss, um ein geeignetes Clustermodell zu bekommen.

---

<sup>151</sup> Vgl. Merkt 2012, § 264 d Rn. 1.

<sup>152</sup> Vgl. Förtschle/Hoffmann 2012, § 264 d HGB Rn. 6.

<sup>153</sup> Vgl. Förtschle/Hoffmann 2012, § 264 d HGB Rn. 6.

Berücksichtigt man, dass von den im Jahr 2008 existierenden 14.184 deutschen Aktiengesellschaften nur ca. 4 % an der Börse notiert waren<sup>154</sup> und derzeit lediglich die 4 Unternehmen Siemens, Deutsche Bank, Fresenius Medical Care und SAP an der NYSE gelistet sind<sup>155</sup>, stellt sich im Rahmen des Forschungsprojektes die Frage, ob und inwieweit die Börsennotierung bei der Clusterung Berücksichtigung zu finden hat.

### 3.1.4 Risikolage aufgrund der Geschäftstätigkeit/Geschäftsmodell

Die Geschäftstätigkeit bzw. das Geschäftsmodell einer Unternehmung sind weitere Faktoren, die die Corporate Governance und insbesondere das angemessene Management von Organisations- und Aufsichtspflichten beeinflussen. Je höher das Risiko, das aus der Geschäftstätigkeit bzw. dem Geschäftsmodell hervorgeht, desto wichtiger ist es, angemessene Corporate Governance-Maßnahmen zur Steuerung dieser Risiken zu entwickeln und zu implementieren. Eine gesetzliche Anforderung zur Einrichtung eines Risikofrüherkennungssystems kann aus § 91 Abs. 2 AktG abgeleitet werden: „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“ Eine Nichtbeachtung dieser Forderung ist damit einer Nicht-Erfüllung der Organisations- und Aufsichtspflichten des Vorstandes gleichzusetzen. Jedoch ist es mit der Früherkennung von Risiken nicht getan; um Schaden von der Unternehmung abzuwenden und Chancen zu nutzen, sind die Risiken wirksam zu steuern. Mit Einführung des BilMoG (§ 107, Abs. 3 AktG) ist der Aufsichtsrat seit 2009 u.a. dazu verpflichtet, die Wirksamkeit des Risikomanagementsystems zu prüfen.<sup>156</sup> Daraus leitet sich die Pflicht ab, neben der Erfassung und Abbildung der wesentlichen Risiken, diese mittels angemessener Maßnahmen auch zu steuern.<sup>157</sup>

Die Risikolage ist je Unternehmen spezifisch zu erheben. Dies bedeutet zunächst, dass mögliche Risiken, die sich für das Unternehmen aus der Geschäftstätigkeit ergeben können, antizipiert und darauf analysiert werden, welche Bedeutung ihnen kurz- und langfristig zukommt.<sup>158</sup> Grundsätzlich werden Risiken nach zwei Kriterien bewertet: zum einen die Konsequenzen bei Risikoeintritt (meist gemessen an der verursachten Schadenshöhe) und zum anderen ist die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos einzuschätzen.<sup>159</sup> Zur strukturierten Erfassung und Bewertung von Risiken werden diese häufig in die drei Risikokategorien (1) Risiken höherer Gewalt (auch Elementarrisiken genannt), (2) politische und ökonomische Risiken sowie (3) Unternehmensrisiken eingeteilt.<sup>160</sup> *Elementarrisiken* gehen aus natürlichen Ereignissen hervor, die meist nicht beeinflussbar sind und dennoch schwere Schäden verursachen können (z.B. Überschwemmungen, Erdbeben). Daher werden sie häufig durch einen Versicherungsschutz des Unternehmens abgedeckt. *Politische und ökonomische Risiken* sind ebenfalls Risiken, die Einfluss auf die unternehmerische Risikoexposition nehmen. Diese Risikokategorie schließt beispiels-

---

<sup>154</sup> Vgl. Döge/ Jobst 2009, 2.

<sup>155</sup> Vgl. Spiegel-Online Wirtschaftsmagazin

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,729965,00.html> (04.05.2012).

<sup>156</sup> Vgl. PwC 2012, 13.

<sup>157</sup> Vgl. PwC 2012, 13.

<sup>158</sup> Vgl. Inderst 2010, 94 f.

<sup>159</sup> Vgl. Beste 2010, 136 f.

<sup>160</sup> Vgl. Pampel/Glase 2010, Rn 5 ff.

weise wirtschaftliche Unwägbarkeiten wie Zinsen, Staatsverschuldung, Konjunktur oder Inflation aber auch Risiken, die aus Handlungen von Geschäftspartnern resultieren, ein. Neben Risiken im In- und Auslandsmarkt zählen auch Risiken, die sich aus der Beeinflussung der zwischenstaatlichen Freizügigkeit und Währungsparitäten ergeben, zu den politischen Risiken. In den *unternehmerischen Risiken* werden die strategischen, operativen und taktischen Risiken einer Unternehmung zusammengefasst. Strategische Risiken haben ihren Ursprung in „Entscheidungen hinsichtlich der Organisation eines Unternehmens, dessen Struktur, der bearbeiteten Märkte, dem Produkt- und Dienstleistungsangebot und der Sicherung von Wettbewerbsvorteilen“<sup>161</sup>. Operative Risiken ergeben sich beispielsweise aus Produktionsabläufen, Lieferanten- und Kundenauswahl, IT-Prozessen sowie aus der Unternehmensführung selbst; insbesondere Qualitätsstandards aber auch wirksame CMS sind für die Steuerung operativer Risiken von Bedeutung. Bei den taktischen Risiken spielen vor allem die Finanzrisiken eine wichtige Rolle, die sich häufig aus einer unzureichenden Liquiditäts- und Finanzplanung oder einer mangelhaften Absicherung gegenüber den bestehenden Abhängigkeiten von Kursschwankungen an den Finanzmärkten ergeben.

Mit Blick auf die Forschungsfrage ist für die Einstufung von Unternehmen in verschiedene Corporate Governance-Cluster insbesondere die Risikoexponierung aufgrund unternehmerischer Risiken – genauer strategischer und operativer Risiken – von Bedeutung. Mit zunehmender internationaler Verflechtung – auch abhängig davon, in welchen Ländern ein Unternehmen in welcher Form tätig ist –, mit zunehmender Betriebsgröße und komplexerer Rechtsform steigt die Komplexität, mit der sich ein Unternehmen auseinandersetzen muss (z.B. zunehmende gesetzliche und regulatorische Vorschriften, zusätzliche Auslands- und Marktrisiken), und damit auch die Risikoexponierung und erfordert angemessene Corporate Governance-Maßnahmen zum Management dieser Risiken.

### *3.1.5 Internationalisierungsgrad*

Der Grad der Internationalisierung nimmt Einwirkung auf die Ausgestaltung der Corporate Governance und ist – mit Blick auf die zu beantwortende Forschungsfrage – ein bestimmender Faktor für die anzuwendende Compliance-Komplexitätsstufe. Allgemein wird unter dem Internationalisierungsgrad das Verhältnis von Inlandsaktivitäten zu den grenzüberschreitenden Aktivitäten verstanden, das je nach Ausprägung Veränderungen des strategischen und strukturellen Designs einer Organisation bewirkt.<sup>162</sup> In der Literatur werden häufig quantitative Größen zur Messung des Internationalisierungsgrades herangezogen, z.B. Auslandsumsatz, Auslandsanteil der Mitarbeiter oder der Fertigung, aber auch qualitative Größen wie etwa das Ausmaß der Integration von Auslandsaktivitäten können zur Beurteilung des Internationalisierungsgrades herangezogen werden.<sup>163</sup>

Für das vorliegende Forschungsprojekt ist für die Einordnung in Corporate Governance-Cluster zu untersuchen, welche Unternehmenstypen sich hinsichtlich des ausgeprägten Inter-

---

<sup>161</sup> Pampel/Glage 2010, Rn 8.

<sup>162</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon Online, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/internationalisierungsgrad.html> (23.04.2012).

<sup>163</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon Online, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/internationalisierungsgrad.html> (23.04.2012).

nationalisierungsgrads unterscheiden lassen. Dabei sind nicht nur quantitative Größen wie der Auslandsumsatz von Bedeutung, sondern es wird auch betrachtet, welcher Natur die internationale Tätigkeit der Unternehmen ist, d.h. welcher Natur die Kernprozesse der betrieblichen Wertschöpfung sind:

- *Beschaffung*: aus welchen Ländern bezieht eine Unternehmung ihre Produktionsmittel? Nur national, überwiegend national, überwiegend im Ausland, nur im Ausland? Falls überwiegend/nur im Ausland beschafft wird, ist zu untersuchen, aus welchen Ländern die verschiedenen Produktionsmittel bezogen werden und wie die Risikolage dieser Länder ausgeprägt ist.
- *Produktion*: in welchen Ländern wird produziert? Nur im Inland, überwiegend im Inland, überwiegend im Ausland, nur im Ausland? Hier gilt es ebenfalls die Länder, in denen produziert wird, einer Risikoanalyse zu unterziehen.
- *Absatz*: wo werden die Produkte vertrieben? Nur national, überwiegend national, überwiegend im Ausland, nur im Ausland? Mit Blick auf den Absatz im Ausland ist zu analysieren, ob der Vertrieb als Direktvertrieb bzw. als Großhandel (sog. wholesale) organisiert ist oder aber lediglich Absatzmittler eingesetzt werden.

Es wird die These zugrunde gelegt, dass je mehr der Internationalisierungsgrad einer Unternehmung steigt, desto mehr nimmt ebenso die organisationale Komplexität der Unternehmung zu. Es ist naheliegend, dass Unternehmen, die in mehreren Ländern Niederlassungen (der Produktion, des Vertriebs etc.) haben, tendenziell komplexere Strukturen, einen höheren Verwaltungsaufwand und mehr Mitarbeiter haben als Unternehmen, die ausschließlich im Inland tätig sind.

### 3.1.6 Branche

Eine weitere Bedeutung für Compliance kommt der Branchenzugehörigkeit des jeweiligen Unternehmens zu. So spielen beispielsweise für Industrie- und Handelsunternehmen insbesondere die kartellrechtlichen Bestimmungen und die Korruptionsbekämpfung eine besondere Rolle, da in diesen beiden Bereichen das wirtschaftliche Risiko für die betroffenen Unternehmen besonders hoch ist.<sup>164</sup>

### 3.1.7 Leitungsstruktur

Die Leitungs- und Führungsstruktur einer Unternehmung beeinflusst maßgeblich deren Corporate Governance. Allgemein sind drei Grundformen der Leitungsstruktur zu unterscheiden: eigentümer- bzw. familiengeführte Unternehmen, Unternehmen, die von angestellten Managern geführt werden, sowie Unternehmen, deren Geschäftsführung von Eigentümer- und Fremd-Managern gemeinsam wahrgenommen wird.

Je nach Ausprägung der Leitungsstruktur, die maßgeblich von der gewählten Rechtsform abhängig ist (diese bestimmt über die auszubildenden Organe des Unternehmens, vgl. Abschnitt

---

<sup>164</sup> Vgl. Kort 2008, 85.



3.1.2), sind Unternehmen mit verschiedenen Corporate Governance-Spezifika konfrontiert (vgl. hierzu auch den Abschnitt zu den verschiedenen Unternehmenstypen im Mittelstand weiter oben). Es ist davon auszugehen, dass kleine Unternehmen hinsichtlich ihrer Leitungs- und Führungsstruktur eher auf informale Prozesse setzen, in denen z.B. die Eigentümerpersönlichkeit und die durch sie vermittelten Werte und Kultur eine wichtige Orientierung für das Verhalten und die Entscheidung der Mitarbeiter geben. Jedoch ist eine gewisse Formalisierung von Strukturen und Prozessen ab einer bestimmten Unternehmensgröße aufgrund der zunehmenden Unternehmenskomplexität (mehr Mitarbeiter, mehr abzuwickelnde Transaktionen, zunehmender Verwaltungsaufwand etc.) nicht zu vermeiden bzw. notwendig ist, um eine effiziente und effektive Unternehmensführung zu ermöglichen.

### 3.1.8 Zwischenergebnis und Versuch einer ersten Clusterung

Zur Entwicklung verschiedener Corporate Governance-Cluster müssen die dargestellten Kriterien miteinander in Beziehung gesetzt werden. Die folgenden Abbildungen zeigen mögliche Ansätze einer Corporate Governance-Clusterung und der Zuordnung von Unternehmen zu einem bestimmten Corporate Governance-Cluster. Jedes Modell wird dabei kurz mit seinen Vor- und Nachteilen erläutert. Die dargestellten Corporate Governance-Cluster bilden im weiteren Projektverlauf eine wichtige Grundlage für die Entwicklung der Leitfäden für Unternehmen unterschiedlicher Compliance-Komplexitätsstufen.

#### 3.1.8.1 Corporate Governance-Cluster Modell 1

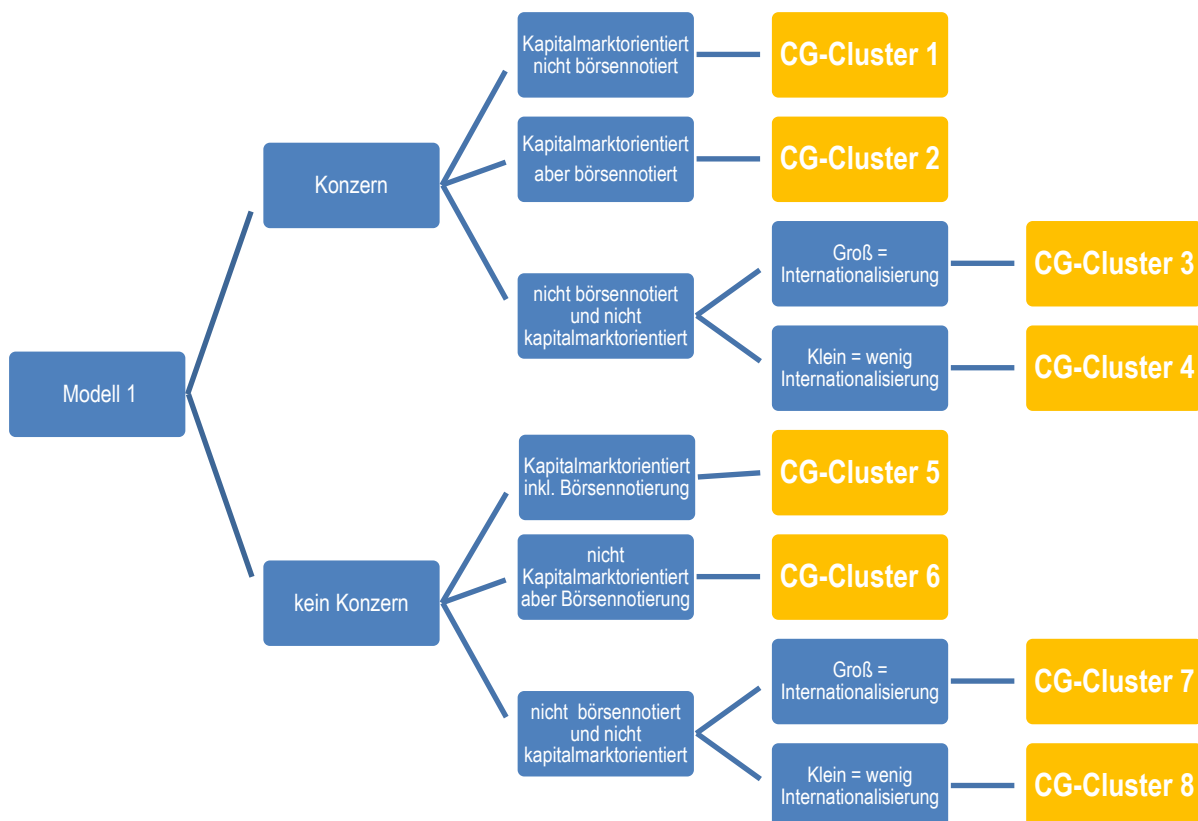


Abbildung 3: Corporate Governance-Cluster Modell 1

Dieses Modell unterscheidet auf der ersten Ebene der Zuordnung, ob ein Konzern vorliegt oder nicht. Auf der zweiten Ebene wird dann auf die Kapitalmarktorientierung und Börsennotierung abgestellt. Hier stellt sich die Frage, ob eine Unterscheidung zwischen „Kapitalmarktorientierung und nicht börsennotiert“ und „kapitalmarktorientiert aber börsennotiert“ erforderlich ist oder ob diese beiden Gruppen zu einer gemeinsamen Gruppe zusammengefasst werden könnten (d.h. CG-Cluster 2 würde in CG-Cluster 1 aufgehen). Sofern bei dem einzuordnenden Unternehmen keine Börsennotierung und keine Kapitalmarktorientierung vorliegen, kommt man zu Ebene 3 auf der eine Differenzierung zwischen der Größe vorgenommen wird.

Schwachstellen von Modell 1:

- Die Größe und der Internationalisierungsgrad des jeweiligen Unternehmens werden nicht ausreichend berücksichtigt. Es wird vielmehr auf Ebene 2 unterstellt, dass es sich bei börsennotierten und kapitalmarktorientierten Unternehmen überwiegend um Großunternehmen handelt, bei denen auch zugleich die Internationalisierung eine größere Rolle spielt. Ob diese Unterstellung den tatsächlichen Marktgegebenheiten entspricht, ist fraglich und müsste weiter analysiert werden (z.B. gibt es Unternehmen, die einen Konzern bilden, börsennotiert und/oder kapitalmarktorientiert sind, aber dennoch nahezu ausschließlich national tätig sind, so dass die Internationalisierung hier keine Rolle spielt?).
- Eine weitere Schwachstelle könnte darin gesehen werden, dass auf Ebene 3 bei den nicht börsennotierten und nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen lediglich zwischen Groß- und Kleinunternehmen unterschieden wird, um die Anzahl der Corporate Governance-Cluster übersichtlich zu halten. Allerdings könnte hier die Grenzziehung zu groß und klein schwierig sein und eventuelle Besonderheiten bei mittelgroßen Unternehmen nicht genügend berücksichtigen. Des Weiteren würde hier weiterhin unterstellt werden, dass ein Großunternehmen zugleich international tätig ist, das Kleinunternehmen in der Regel nicht. Auch hier müsste näher untersucht werden, ob diese Pauschalierung der Realität entspricht.
- Die unterschiedlichen Rechtsformen finden bei diesem Modell keine Beachtung.



### 3.1.8.2 Corporate Governance-Cluster Modell 2

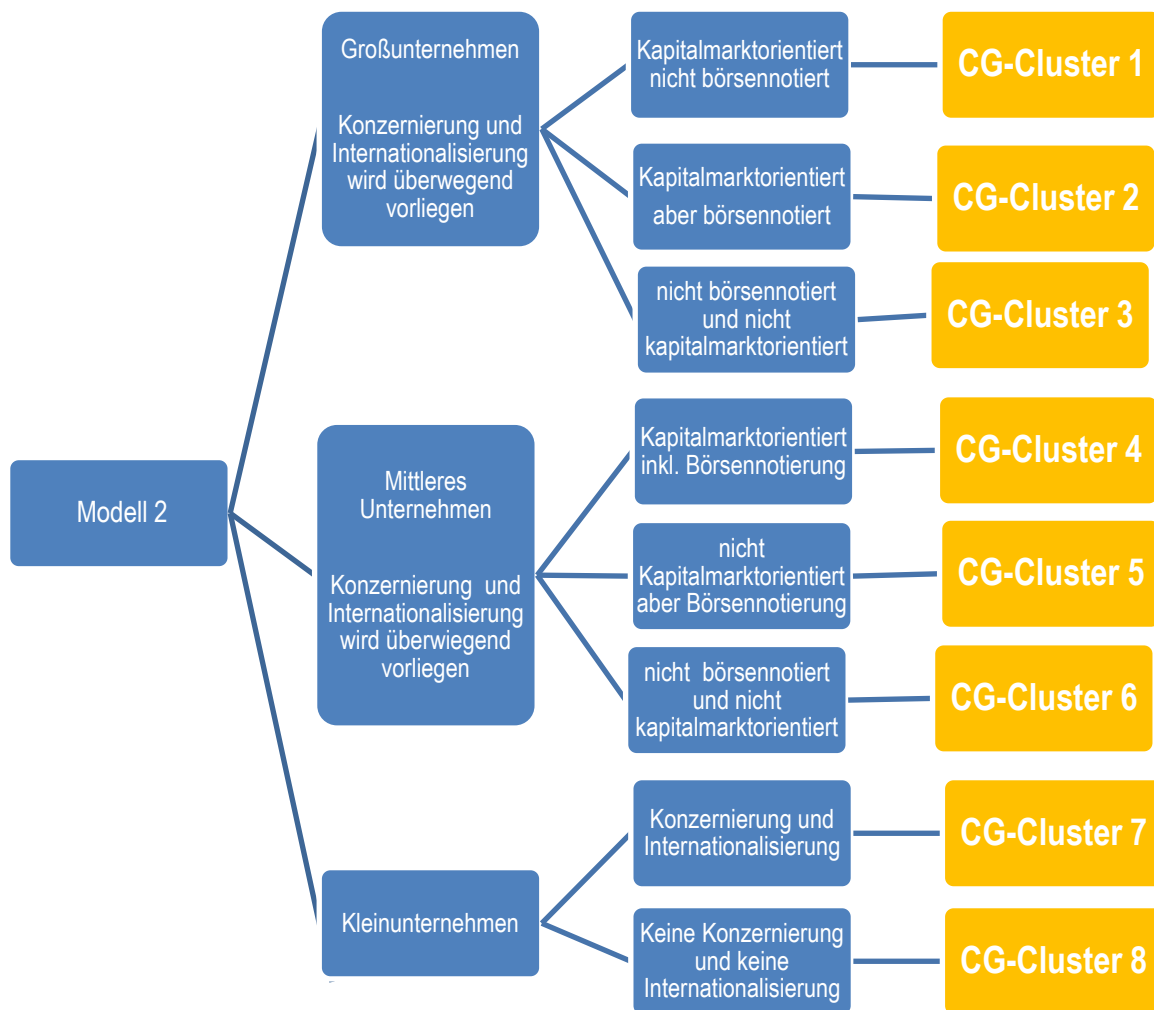


Abbildung 4: Corporate Governance-Cluster Modell 2

Bei diesem Modell wird auf Ebene 1 eine Differenzierung in Groß-, Mittel- und Kleinunternehmen vorgenommen. Auf Ebene 2 wird dann bei den großen und mittleren Unternehmen wie zuvor in Modell 1 unterschieden, ob eine Kapitalmarktorientierung und/oder Börsennotierung oder keines von beiden vorliegt. Auch hier wäre wieder zu prüfen, ob CG-Cluster 1 und 2 zusammengefasst werden könnten. Bei den Kleinunternehmen wird auf Ebene 2 danach unterschieden, ob eine Konzernierung vorliegt oder nicht. Dabei wird zugleich unterstellt, dass im Falle der Konzernierung auch ein gewisser Internationalisierungsgrad gegeben ist.

Schwachstellen von Modell 2:

- Auf Ebene 1 wird unterstellt, dass in der Regel bei großen und mittleren Unternehmen ein Konzern und damit zugleich eine gewisse Internationalisierung des Unternehmens gegeben sind. Inwieweit diese Schlussfolgerung gezogen werden darf bliebe zu prüfen.
- Ebenso ist fraglich, ob bei Kleinunternehmen eine pauschale Einteilung in „Konzern“ und damit zugleich verbundener Internationalisierung und „kein Konzern“ und damit keiner Internationalisierung vorgenommen werden kann.
- Keine Berücksichtigung der Rechtsform

### 3.1.8.3 Corporate Governance-Cluster Modell 3

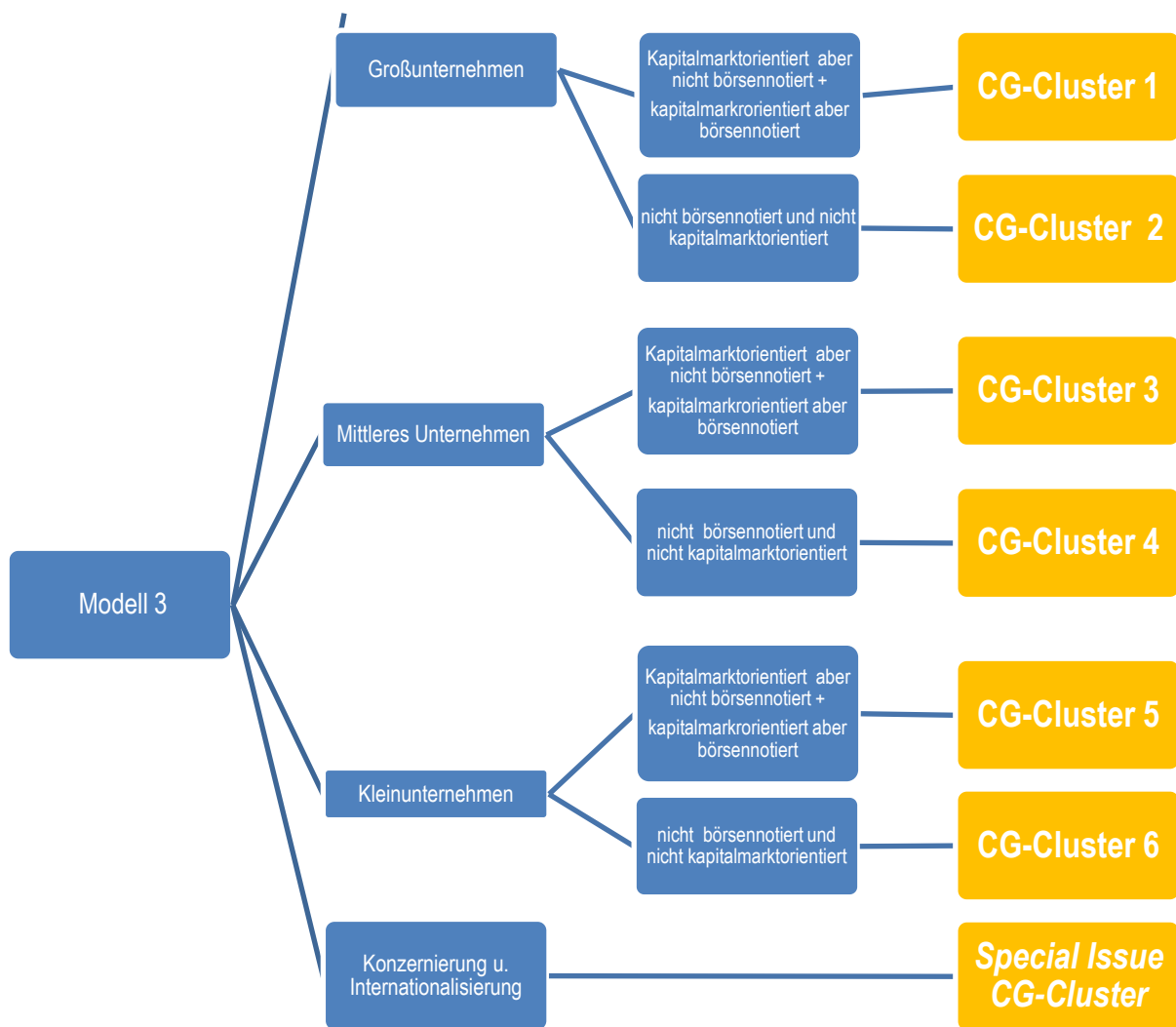


Abbildung 5: Corporate Governance-Cluster Modell 3

Das CG-Cluster-Modell 3 ist eine Variante des in Abbildung 4 dargelegten Modells 2. Wie bei Modell 2 wird hier auf Ebene 1 eine Differenzierung in Groß-, Mittel- und Kleinunternehmen vorgenommen. Allerdings wird nicht mehr unterstellt, dass in der Regel bei großen und mittleren Unternehmen ein Konzern und damit zugleich eine gewisse Internationalisierung des Unternehmens gegeben seien. Die Konzernierung und Internationalisierung werden vielmehr herausgenommen und auf Ebene 1 als eigenständiges Kriterium für eine Clusterung gesehen, die zu einem eigenen *Special Issue CG-Cluster* führt. Auf Ebene 2 wird dann zu sämtlichen Unternehmensgrößen (groß, mittel, klein) gleichermaßen unterschieden, ob eine Kapitalmarktorientierung/Börsennotierung oder weder noch gegeben ist. Bei diesem Modell wurde die Überlegung zu den vorherigen Modellen aufgegriffen, die Merkmale „Kapitalmarktorientierung inkl. Börsennotierung“ und „nicht kapitalmarktorientiert, aber börsennotiert“ unter eine gemeinsame Gruppe zu fassen. Sollte sich dies als nicht sachdienlich herausstellen, kämen bei diesem Modell drei weitere CG-Cluster hinzu. Ferner wäre zu

überlegen, die Konzernierung und Internationalisierung zu separieren und in zwei verschiedenen *Special Issue CG-Cluster* zu behandeln.

Der Vorteil dieses Modelles könnte darin gesehen werden, dass auf Ebene 1 die Größeneinteilung nach sachlichen Abgrenzungsmerkmalen stattfindet, ohne dass nach der Einteilung Schlussfolgerungen zu einer möglichen Konzernierung und Internationalisierung gezogen werden. Die Konzernierung/Internationalisierung wird vielmehr in einem eigenen *Special Issue CG-Cluster* abgehandelt, so dass jedes Unternehmen selbst entscheiden kann, ob für seinen Fall auch dieses *Special Issue CG-Cluster* zu berücksichtigen ist.

Schwachstellen von Modell 3:

- Wie bei den bisherigen Modellen, fände die Rechtsform der Unternehmen keine Berücksichtigung.

#### 3.1.8.4 Corporate Governance-Cluster Modell 4

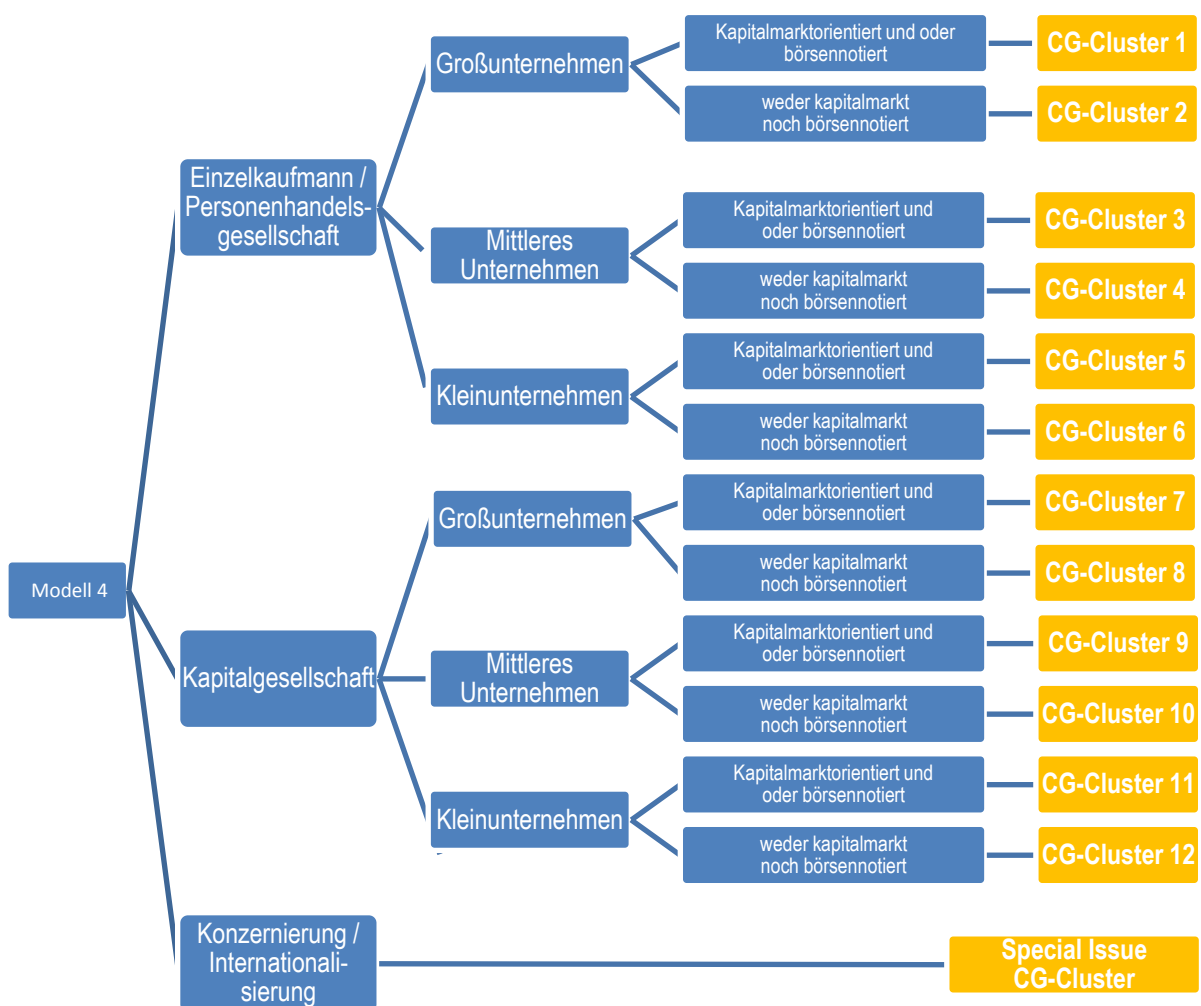


Abbildung 6: Corporate Governance-Cluster Modell 4

Beim CG-Cluster-Modell 4 wird auf der ersten Ebene die Einteilung in Kapitalgesellschaften und Einzelunternehmen bzw. Personenhandelsgesellschaften vorgenommen. Daneben gibt es wieder ein Special Issue CG-Cluster in Bezug auf die Kriterien Konzernierung/Internationalisierung. Auf der 2. Ebene findet eine Einteilung nach der Unternehmensgröße statt und zuletzt auf der 3. Ebene eine Differenzierung zwischen Kapitalmarktorientierung/Börsennotierung sowie keine Börsennotierung und keine Kapitalmarktorientierung.

Beurteilung von Modell 4:

Modell 4 berücksichtigt zwar die verschiedenen Clustermerkmale gleichermaßen, führt allerdings zu 12 verschiedenen CG-Clustern zuzüglich des *Special Issue CG-Cluster*. Es stellt sich daher die Frage, ob die Handhabung von 12 bis 14 unterschiedlichen Clustern praktikabel erscheint.

### 3.1.8.5 Corporate Governance-Cluster Modell 5

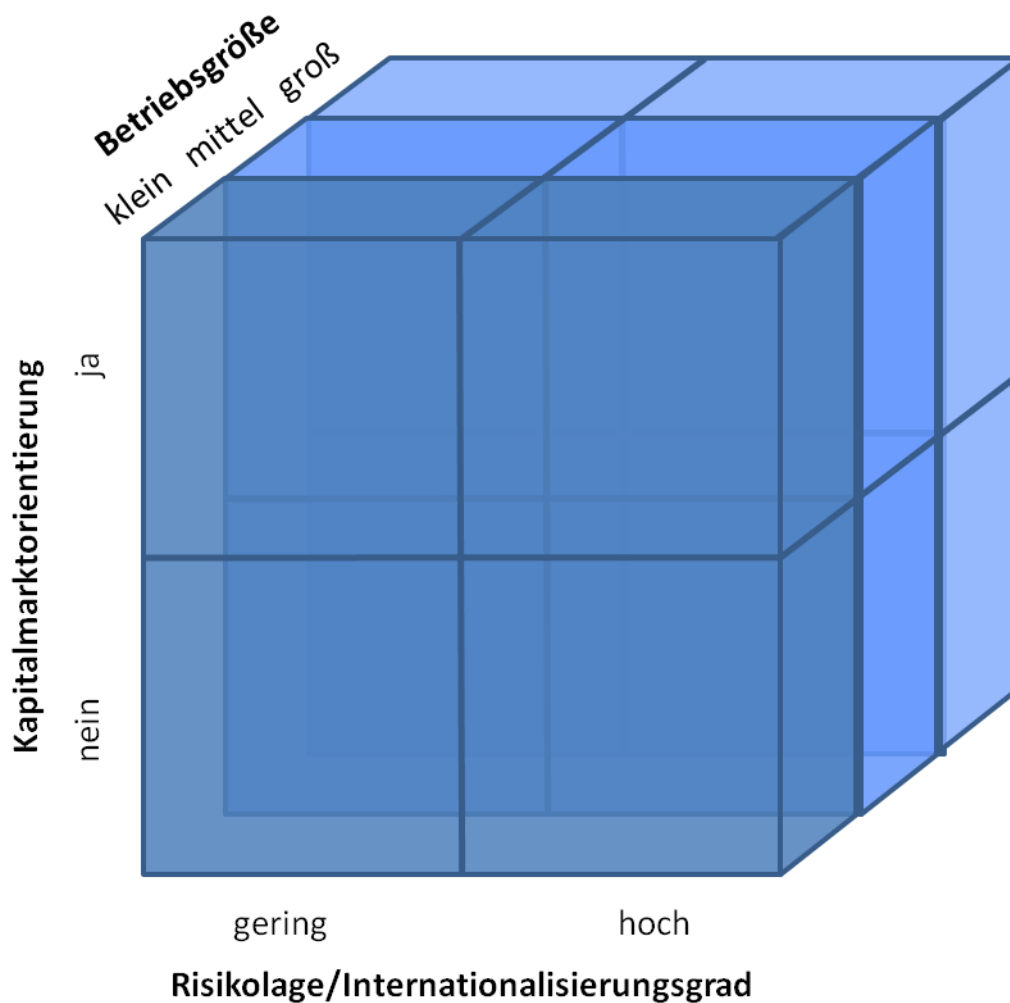


Abbildung 7: Corporate Governance-Cluster Modell 5

Modell 5 (Abb. 7) bildet der *Corporate Governance Cluster Cube*. Jedes Würfelsegment stellt ein bestimmtes Corporate Governance-Cluster dar, insgesamt ergeben sich somit 12 Corporate Governance-Cluster. Kriterien für die Zuordnung zu einem Corporate Governance-Cluster bilden die Faktoren „Kapitalmarktorientierung“ (ja/nein), „Betriebsgröße“ (klein, mittel, groß) und „Risikolage/Internationalisierungsgrad“ (gering/hoch). Die Auswahl dieser drei Faktoren ist auf die Annahme zurückzuführen, dass diese Faktoren für die Ausgestaltung von Corporate Governance-Maßnahmen besonders relevant sind: die Kapitalmarktorientierung bestimmt maßgeblich über anzuwendende Vorschriften und Regulierungen, die Betriebsgröße beeinflusst entscheidend, in welcher Form entsprechende Maßnahmen ausgestaltet werden können (vorhandene Ressourcen), die Risikolage bzw. der Internationalisierungsgrad bedingt, welche Gesetzgebungen neben dem deutschen Recht zu beachten und welche länder- und kulturspezifischen Gegebenheiten zu berücksichtigen sind. Dabei sind Risiken, die sich aus dem Geschäftsmodell ergeben, mit eingeschlossen. Die dem Modell zugrunde gelegte These über die maßgeblichen Faktoren ist im Projektverlauf empirisch zu überprüfen.

Beurteilung von Modell 5:

- Modell 5 bietet den Vorteil, dass die drei berücksichtigten Zuordnungskriterien keiner Hierarchie unterworfen, sondern gleichwertig sind.
- Modell 5 bietet weiterhin die Möglichkeit, noch genauere Einteilungen vorzunehmen. Bislang sind entweder zwei oder drei Messgrößen vorgegeben, in den Dimensionen Betriebsgröße und Risikolage/Internationalisierungsgrad sind jedoch noch feinere Aufteilungen denkbar. Zu beachten ist dabei allerdings, dass die Anzahl der Corporate Governance-Cluster durch feinere Einteilungen stark ansteigt.
- Die Rechtsform findet wie bei einigen weiteren oben vorgestellten Modellen keine Berücksichtigung.
- Auch die Konzernierung ist im *Corporate Governance Cluster Cube* selbst nicht berücksichtigt, kann jedoch wie bei einigen Modellen zuvor über ein *Special-Issue CG-Cluster* einbezogen werden.

### *3.2 Juristische Problemfelder der Umsetzung und Durchsetzung von Organisationspflichten in unterschiedlichen Rechtsformen*

Im Folgenden soll kurz auf mögliche juristische Problemfelder eingegangen werden, die sich im Hinblick auf die Umsetzung und Durchsetzung von Organisationspflichten in unterschiedlichen Rechtsformen ergeben können.

#### *3.2.1 Haftungsfragen in Abhängigkeit der Rechtsform*

Einzelkaufmann und Geschäftsführer von Personengesellschaften haften für Fehler persönlich, unmittelbar und unbeschränkt, während bei Kapitalgesellschaften Handlungsbefugnis und persönliche unmittelbare Haftung der Geschäftsleitung im Außenverhältnis grundsätzlich auseinanderfallen. Dies wurde gesellschaftsrechtlich kompensiert, indem die fehlende Außenhaftung durch eine persönliche Verantwortlichkeit gegenüber der Gesellschaft ersetzt

wurde.<sup>165</sup> So haften gem. § 43 Abs. 2 GmbHG die Geschäftsführer, welche ihre Obliegenheiten verletzen, der Gesellschaft solidarisch für den entstandenen Schaden (vor Eintragung der Gesellschaft ins Handelsregister trifft die persönliche Haftung gem. § 11 Abs. 2 GmbHG die Handelnden). Und nach § 93 Abs. 2 AktG sind die Vorstandsmitglieder, die ihre Pflichten verletzen, der Gesellschaft zum Ersatz des daraus entstehenden Schadens als Gesamtschuldner verpflichtet. Daher obliegen die Sorgfaltspflichten und Verantwortlichkeit bei einer AG gem. § 93 AktG dem Vorstand und nicht den Eigentümern der Gesellschaft (siehe § 43 GmbHG bei Geschäftsführern einer GmbH). Nach der Rechtsprechung des BGH trifft den Vorstand als Verwalter fremden Vermögens eine Vermögensbetreuungspflicht.<sup>166</sup> Der Vorstand hat bei daher bei sämtlichen Entscheidungen den Vorteil der Gesellschaft zu wahren und Nachteile von ihr abzuwenden und hat dabei insbesondere alle Maßnahmen zu unterlassen, die den Eintritt eines sicheren Vermögensschadens bei der Gesellschaft zur Folge haben.<sup>167</sup> Eine Verletzung dieser Vermögensbetreuungspflicht kann eine strafbare Handlung (Untreue gem. § 266 StGB) darstellen.<sup>168</sup> Das Gleiche gilt gem. §§ 93 Abs. 1 i.V.m. 116 Abs. 1 AktG für den Aufsichtsrat, wonach Aufsichtsratsmitglieder gegenüber der Gesellschaft und deren Aktionären eine Vermögensbetreuungspflicht haben.<sup>169</sup> Aufgrund seiner Pflichtenstellung nach §§ 116, 93 AktG ist der Aufsichtsrat daher grundsätzlich dazu verpflichtet, einen Schadensersatzanspruch geltend zu machen, welcher der AG gegen Mitglieder ihres Vorstandes zustehen.<sup>170</sup> Einzelkaufmann und Einzelgeschäftsführer von Personengesellschaften trifft hingegen keine entsprechende Vermögensbetreuungspflicht gegenüber der Gesellschaft. Als Zwischenergebnis kann festgehalten werden, dass das klassische Prinzipal-Agent-Dilemma nur die Organisationformen (insbesondere GmbH, AG, KGaA) betrifft, die eine Fremddorganschaft zulassen oder zumindest dem Leitungsorgan durch eine klare Kompetenzzuweisung eine Machtstellung gegenüber den Gesellschaftern einräumen.<sup>171</sup>

### *3.2.2 Publizitätspflichten in Hinblick auf die Rechtsform*

Publizitätspflichten treffen zunächst einmal alle Gesellschaften, deren Haftung auf das eingebrachte Kapital begrenzt ist.<sup>172</sup> Dies sind neben den Kapitalgesellschaften der AG und GmbH auch Personengesellschaften, deren Struktur ebenfalls eine beschränkte Haftung vorsieht, wie z.B. die GmbH & Co. KG.<sup>173</sup> Einzelunternehmen und reine Personengesellschaften sind gem. §§ 1, 3, 9 PublG zur Offenlegung nur verpflichtet, wenn ihr Geschäftsbetrieb einen erheblichen Umfang in Bezug auf Umsatz oder Arbeitnehmerzahl erreicht.

#### *3.2.2.1 Pflichten für alle Kapitalgesellschaften*

Bezüglich der Rechnungslegung, Prüfung und Publizität werden an die GmbH, die GmbH & Co. KG sowie die AG nahezu die gleichen Anforderungen einschließlich der Aufstellung eines

---

<sup>165</sup> Vgl. Bedkowski 2009, 32.

<sup>166</sup> Vgl. Kalss 2008, § 93 Rn. 332.

<sup>167</sup> Vgl. Kalss 2008, § 93 Rn. 332.

<sup>168</sup> Vgl. BGH, Urteil vom 21.12.2005 - 3 StR 470/04, in NJW 2006, 523.

<sup>169</sup> Vgl. Werner 6/2011, 201.

<sup>170</sup> Vgl. Werner 6/2011, 202.

<sup>171</sup> Vgl. Bedkowski 2009, 34.

<sup>172</sup> Vgl. Büsching 2009, § 1 Rn. 128.

<sup>173</sup> Vgl. Büsching 2009, § 1 Rn. 128.

Konzernabschlusses gestellt, so dass die Rechtsform dieser Kapitalgesellschaften hierauf keinen wesentlichen Einfluss mehr nimmt.<sup>174</sup>

### *3.2.2.2 Pflichten für kapitalmarktorientierte Unternehmen*

Für kapitalmarktorientierte Unternehmen nennt das Gesetz spezielle Anforderungen an die Publizitätspflichten. Im Hinblick auf die Anforderungen an eine Corporate Governance spielen nach Ansicht der Verfasser dieser Studie insbesondere die folgenden Regelungen für die kapitalmarktorientierten Gesellschaften eine ergänzende Rolle:

- § 289 Abs. 5 HGB verlangt im Lagebericht die Beschreibung der wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess.
- § 315 Abs. 2 Nr. 5 HGB: Der Konzernlagebericht ist um die Beschreibung wesentlicher Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess zu ergänzen. Dies gilt auch, wenn nur ein einzubeziehendes Tochterunternehmen des Mutterunternehmens kapitalmarktorientiert ist.<sup>175</sup>

### *3.2.2.3 Pflichten einer börsennotierten AG/SE:*

Von einer börsennotierten AG/SE sind ebenfalls ergänzende Vorschriften zu beachten. Unter Corporate Governance-Gesichtspunkten dürften dabei insbesondere die folgenden Regelungen Bedeutung haben:

- § 285 Nr. 9 HGB (Jahresabschluss betreffend) / § 314 Abs. 1 Nr. 6 lit. a HGB (Konzernabschluss betreffend): Börsennotierte Gesellschaften (außer den kleinen Kapitalgesellschaften nach § 288 HGB) haben nach § 285 S. 1 Nr. 9 lit. a S.5-9 HGB bzw. nach § 314 Abs.1 Nr. 6 lit. a HGB im Anhang (Lagebericht) zum Jahresabschluss einer AG die Pflicht zur individualisierten Offenlegung der Vorstandsbezüge, nachdem die Wirtschaft nach Auffassung des Gesetzgebers nicht in ausreichendem Maße der vorherigen Empfehlung des Corporate Governance Kodex nachgekommen war.<sup>176</sup>
- § 285 Nr. 16 HGB (Jahresabschluss betreffend) / § 314 Abs. 1 Nr. 8 HGB (Konzernabschluss betreffend) erfordert die Angabe, dass die nach § 161 AktG verlangte Erklärung zur Einhaltung des Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben wurde und wo sie veröffentlicht wurde. Im Konzernabschluss gilt dies für jedes in den Konzernabschluss einbezogene börsennotierte Unternehmen.<sup>177</sup>
- § 289 Abs. 2 Nr. 5 HGB /§ 315 Abs. 2 Nr. 4 HGB: Der Lagebericht/Konzernlagebericht soll auch auf die Grundzüge des Vergütungssystems für die Vorstände eingehen.
- § 289 a HGB erfordert eine Erklärung zur Unternehmensführung. Nach § 289 Abs. 2 HGB sind in diese Erklärung aufzunehmen:
  - die Erklärung gemäß § 161 des Aktiengesetzes;

<sup>174</sup> Vgl. Vogt 2009, § 1 Rn. 101.

<sup>175</sup> Vgl. Förtschle/Hoffmann 2012, § 264 d HGB Rn. 6.

<sup>176</sup> Vgl. Spindler 2008, § 87 Rn. 122.

<sup>177</sup> Vgl. Förtschle/Hoffmann 2012, § 264 d HGB Rn. 6.



- relevante Angaben zu Unternehmensführungspraktiken, die über die gesetzlichen Anforderungen hinaus angewandt werden, nebst Hinweis, wo sie öffentlich zugänglich sind;
- eine Beschreibung der Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie der Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen; sind die Informationen auf der Internetseite der Gesellschaft öffentlich zugänglich, kann darauf verwiesen werden.

Die Erklärung nach § 289 a HGB haben nicht nur die börsennotierten Aktiengesellschaften, sondern auch Aktiengesellschaften abzugeben, „die ausschließlich andere Wertpapiere als Aktien zum Handel an einem organisierten Markt i.S.d. § 2 Abs. 5 WpHG ausgegeben haben und deren ausgegebene Aktien auf eigene Veranlassung über ein multilaterales Handelssystem i.S.d. § 2 Abs. 3 Satz 1 Nr. 8 des Wertpapierhandelsgesetzes gehandelt werden“ (z.B. im Freiverkehr; Entrystandard).

- § 317 Abs. 4 HGB: „Bei einer börsennotierten Aktiengesellschaft ist außerdem im Rahmen der Prüfung zu beurteilen, ob der Vorstand die ihm nach § 91 Abs. 2 des Aktiengesetzes obliegenden Maßnahmen in einer geeigneten Form getroffen hat und ob das danach einzurichtende Überwachungssystem seine Aufgaben erfüllen kann.“
- § 106 AktG (gilt für sämtliche AGs – auch für nicht börsennotierte): Der Vorstand hat bei jeder Änderung in den Personen der Aufsichtsratsmitglieder unverzüglich eine Liste der Mitglieder des Aufsichtsrats, aus welcher Name, Vorname, ausgeübter Beruf und Wohnort der Mitglieder ersichtlich ist, zum Handelsregister einzureichen.
- § 30 b Abs. 1 WpHG verlangt von börsennotierten Gesellschaften, dass sie die Einberufung der Hauptversammlung unverzüglich im Bundesanzeiger veröffentlichen.
- § 15 und § 15 a WpHG: Nach diesen Publizitätspflichten des Kapitalmarktes müssen börsennotierte Unternehmen zur Verhinderung von Insidergeschäften Insiderinformationen (sog. Ad-hoc-Meldung) sowie eigene Geschäfte von Führungspersonen an das Unternehmensregister mitteilen.

Börsennotierte Kapitalgesellschaften haben ergänzend folgende Regelungen zu beachten:<sup>178</sup>

- § 285 Nr. 10 HGB erfordert ergänzende Angaben zu den AR-Mandaten der Organmitglieder
- § 285 Nr. 11 HGB/§ 313 Abs. 2 Nr. 4 HGB: danach haben börsennotierte Gesellschaften alle Beteiligungen an großen Kapitalgesellschaften ab 5% Stimmrechtsanteil anzugeben.

### 3.2.3 Konzernierung von Unternehmen

Weitere Herausforderungen bzgl. der Durchsetzung von Organisationspflichten können sich aus konzernrechtlichen Gesichtspunkten ergeben. Im Bereich der Konzernierung treten dabei mit Blick auf eine wirksame und verantwortungsvolle Corporate Governance insbesondere die Fragen auf,

- inwieweit die Rechtsform der Unternehmen von Bedeutung ist;
- inwieweit das herrschende Unternehmen zur Leitung befugt oder gar zur Leitung verpflichtet ist;

<sup>178</sup> Vgl. Förtschle/Hoffmann 2012, § 264 d HGB Rn. 7.



- sowie ob und inwieweit das abhängige Unternehmen an die Weisungen des herrschenden Unternehmens gebunden ist.

### 3.2.3.1 Konzernbildung nach Aktienrecht

In Deutschland ist das Konzernrecht im Aktiengesetz geregelt. Gem. § 18 AktG ist unter einem Konzern jede Zusammenfassung mehrerer rechtlich selbständiger Unternehmen (sog. Konzernunternehmen) unter einheitlicher Leitung zu verstehen. Diese Definition gilt sowohl für den Unterordnungskonzern (§18 Abs. 1 AktG) als auch für den Gleichordnungskonzern (§18 Abs. 2 AktG). Im Falle des Unterordnungskonzerns gibt es die weitere Einteilung in Vertragskonzerne und faktische Konzerne.<sup>179</sup> Die Begründung von Vertragskonzernen erfolgt durch Beherrschungsvertrag (§ 291 Abs. 1 S. 1 AktG) oder Eingliederung (§§ 319, 320 AktG). Beim Eingliederungskonzern wird für die Obergesellschaft gemäß § 323 Abs. 1 i.V.m. § 308 AktG eine Konzernleitungsmacht in Form eines Weisungsrechts begründet. Für den faktischen Konzern existiert keine gesetzliche Definition. In der Praxis erscheint der faktische Konzern als faktischer Unterordnungskonzern, als faktischer Gleichordnungskonzern sowie als qualifiziert faktischer Unterordnungskonzern.<sup>180</sup> Beim faktischen Unterordnungskonzern wird zwar keine rechtlich anerkannte Konzernleitungsmacht des herrschenden Unternehmens begründet, jedoch führt die grundsätzlich auf Mehrheitsbeteiligung beruhende Abhängigkeit dazu, dass sich Vorstand und Aufsichtsrat der Untergesellschaft einer faktischen Konzernleitung durch die Obergesellschaft unterordnen.<sup>181</sup> Ein qualifiziert faktischer Konzern kann verkürzt als eine abhängige Gesellschaft beschrieben werden, die wie eine selbständige Betriebsabteilung des herrschenden Unternehmens geführt wird.<sup>182</sup> Werden die Konzernunternehmen ohne vertragliche Absprache unter einheitlicher Leitung zusammengefasst – die Hauptfälle sind personelle Verflechtungen der Unternehmensleitungen – so spricht man von einem faktischen Gleichordnungskonzern.<sup>183</sup>

#### *Vertragskonzerne (durch Beherrschungsvertrag oder Eingliederung)*

Bei Abschluss eines Beherrschungsvertrages (§ 291 Abs.1 S. 1, 1. Fall AktG) bzw. bei erfolgter Eingliederung steht dem herrschenden Unternehmen ein umfassendes Weisungsrecht gegenüber der abhängigen Gesellschaft zu (§§ 308, 323 AktG). § 76 I AktG gilt in diesen Fällen somit für die abhängige Gesellschaft nicht. Der Vorstand der abhängigen Gesellschaft hat vielmehr die Pflicht, die Weisungen zu befolgen, wodurch im Ergebnis für den Vorstand der Obergesellschaft auch die Pflicht zu einer umfassenden Konzernleitung begründet wird.<sup>184</sup> Allerdings verlangt die einheitliche Leitung von der Obergesellschaft nicht die Verpflichtung ab, auch tatsächlich Weisungen zu erteilen.<sup>185</sup> Die Leitungsausübung kann auf unterschiedliche Weise erfolgen, wie beispielsweise durch informale Einflussnahme in Form von Wünschen, Ratschlägen, Empfehlungen oder Zielvorgaben.<sup>186</sup>

<sup>179</sup> Vgl. Erle/Berberich 2009, § 1, Rn. 105.

<sup>180</sup> Vgl. Bayer 2008, § 18 Rn. 8.

<sup>181</sup> Vgl. Bayer 2008, § 18 Rn. 9.

<sup>182</sup> Vgl. Bayer 2008, § 18 Rn. 11.

<sup>183</sup> Vgl. Bayer 2008, § 18 Rn. 15.

<sup>184</sup> Vgl. Bayer 2008, § 18 Rn. 19.

<sup>185</sup> Vgl. Fleischer 2010, § 76 Rn. 90.

<sup>186</sup> Vgl. Bayer 2008, § 18 Rn. 34.

Nach § 308 Abs. 1 S. 2 AktG kann der Vorstand des herrschenden Unternehmens wiederum dem beherrschten Unternehmen auch nachteilige Weisungen erteilen, wenn diese den Belangen des herrschenden Unternehmens oder der mit ihm und der Gesellschaft konzernverbundenen Unternehmen dienen. Allerdings ist der Vorstand der abhängigen Gesellschaft zumindest zur Überprüfung verpflichtet, ob die Weisungen des herrschenden Unternehmens überhaupt zulässig sind und z.B. nicht gegen zwingende aktienrechtliche oder sonstige gesetzliche Regelungen verstoßen oder für das beherrschte Unternehmen existenzgefährdend oder gar vernichtend sind und im Falle ihrer Durchführung zur Auflösung, zur Insolvenz oder zum formlosen Ausscheiden der Untergesellschaft aus dem Rechtsverkehr führen würden.<sup>187</sup> Dabei kann der Vorstand der abhängigen Gesellschaft zwar grundsätzlich seine Mitarbeiter anweisen, die Direktiven des herrschenden Unternehmens zu befolgen, muss dabei allerdings sicherstellen, dass er eingreifen kann, falls eine Weisung nicht rechtmäßig ist.<sup>188</sup> In diesem Zusammenhang kommen die folgenden Fragen<sup>189</sup> auf: Welche entsprechenden Organisationsanforderungen werden an den Vorstand der beherrschenden Gesellschaft gestellt? Muss er sicherstellen, dass auch er gleichzeitig von der Weisung unterrichtet wird? Oder reicht eine Information an ihn vor der Befolgung einer Weisung aus? Ist eine vollständige Delegation dieser Kontrollaufgabe an geeignetes Personal zulässig?

Nach Götz soll der Vorstand durchaus die Prüfung von Weisungen auf die Rechtmäßigkeit auf seine Mitarbeiter delegieren dürfen, wird allerdings nicht umhinkommen, eine entsprechende Delegation mit konkreten Direktiven zu verbinden, um seinen Organpflichten zu genügen.<sup>190</sup>

Grenzen des Weisungsrechtes für das herrschende Unternehmen ergeben sich aus zwingenden gesetzlichen Vorschriften des Aktienrechtes, auf die an dieser Stelle nicht näher eingegangen wird.

### *Faktischer Konzern*

Aus dem Umkehrschluss von § 308 Abs. 1 S. 1 AktG, der eine Konzernweisungsbefugnis nur im Vertragskonzern vorsieht, folgt, dass es im faktischen Konzern bei der eigenverantwortlichen Leitung der Tochter-AG durch ihren Vorstand nach § 76 Abs. 1 AktG verbleibt. Dem herrschenden Unternehmen ist es nicht gestattet, einen direkten Durchgriff durch Veranlassungen, die an die Mitarbeiter der abhängigen Gesellschaft gerichtet sind, vorzunehmen.<sup>191</sup> Der Vorstand der abhängigen Gesellschaft ist nicht verpflichtet, sein Verhalten an den Veranlassungen des herrschenden Unternehmens auszurichten. Will er hingegen sein Verhalten an den Veranlassungen des herrschenden Unternehmens ausrichten, so hat er diese jedoch auf die Zulässigkeit sowie die möglichen Auswirkungen auf die abhängige Gesellschaft und die Ausgleichsfähigkeit etwaiger Nachteile hin zu überprüfen.<sup>192</sup> Lässt der Vorstand der abhängigen Gesellschaft im faktischen Konzern eine direkte Einflussnahme des herrschenden Unternehmens auf Mitarbeiter der Gesellschaft zu, so muss er über geeignete organisatorische

---

<sup>187</sup> Vgl. Hüffer 2012, § 308 Rn. 19.

<sup>188</sup> Vgl. Götz 2003, 5.

<sup>189</sup> Vgl. Götz 2003, 5.

<sup>190</sup> Vgl. Götz 2003, 5.

<sup>191</sup> Vgl. Götz 2003, 6.

<sup>192</sup> Vgl. Götz 2003, 6.

Maßnahmen sicherstellen, dass er rechtzeitig von allen Veranlassungen des herrschenden Unternehmens Kenntnis erhält, um deren Nachteiligkeit überprüfen zu können.<sup>193</sup>

Da eine vertragliche Konzernleitungsmacht des herrschenden Unternehmens fehlt, wird die Rolle des Aufsichtsrats des abhängigen Unternehmens durch die faktische Konzernierung nicht berührt.<sup>194</sup> Es gelten daher grundsätzlich uneingeschränkt die Vorschriften des AktG, mit der Folge, dass der Aufsichtsrat dem Interesse der abhängigen Gesellschaft verpflichtet ist, und somit von ihm nach § 311 AktG insbesondere zu prüfen ist, ob die Beziehungen zum herrschenden Unternehmen, insbesondere die Pflichten des Vorstandes, eingehalten worden sind.<sup>195</sup>

### *Gleichordnungskonzern*

Ein Gleichordnungskonzern ist dadurch gekennzeichnet, dass rechtlich selbständige Unternehmen unter einheitliche Leitung zusammengefasst werden, ohne dass eine Abhängigkeitsbeziehung zwischen den beteiligten Unternehmen besteht.<sup>196</sup> Dabei ist zwischen vertraglichen und faktischen Gleichordnungskonzernen zu unterscheiden.<sup>197</sup>

Nach herrschender Meinung sind bei einem Gleichordnungskonzern nicht nur die Konzernunternehmen voneinander unabhängig, es darf auch keine Abhängigkeit der Konzernunternehmen von der Konzernspitze bestehen.<sup>198</sup> Daher ist ein zur Konzernleitung berufenes Leitungsorgan weder zur Herrschaftsmacht i.S.v. § 17 AktG noch zu einer nachteiligen Beeinflussung in irgendeiner Weise legitimiert.<sup>199</sup>

#### *3.2.3.2 GmbH-Konzernrecht*

Schätzungen zufolge gehört etwa die Hälfte aller deutschen GmbHs einem Konzern an.<sup>200</sup> Innerhalb eines Konzernverbundes ist die GmbH aufgrund ihrer flexiblen Organisationsstruktur<sup>201</sup> und der Weisungsabhängigkeit der Geschäftsführung (§ 37 Abs. 1 GmbHG) besonders als Konzerntochter beliebt.<sup>202</sup>

Im Vertragskonzernrecht wird weitgehend auf die analoge Anwendung der konzernrechtlichen Vorschriften des AktG zurückgegriffen, während für den faktischen GmbH-Konzern rechtsformspezifische und teilweise konzernunabhängige Regelungen gelten.<sup>203</sup>

Besteht ein wirksamer Beherrschungsvertrag, so ist eine herrschende GmbH analog § 308 Abs. 1 AktG berechtigt, dem Geschäftsführungsorgan der beherrschten Gesellschaft hinsichtlich der Leitung Weisungen zu erteilen. Auf der Ebene der beherrschten Gesellschaft ist analog § 308 Abs. 2 AktG die Geschäftsleitung (Vorstand bzw. Geschäftsführung) verpflichtet, die Weisungen

---

<sup>193</sup> Vgl. Götz 2003, 6.

<sup>194</sup> Vgl. Knoll 2010, § 52 Rn. 209.

<sup>195</sup> Vgl. Knoll 2010, § 52 Rn. 209.

<sup>196</sup> Vgl. Emmerich 2010, § 18 Rn. 27.

<sup>197</sup> Vgl. Emmerich 2010, § 18 Rn. 27.

<sup>198</sup> Vgl. Bayer Auflage 2008, § 18 Rn. 57.

<sup>199</sup> Vgl. Servatius 2010, Rn. 434; Bayer 2008, § 18 Rn. 57.

<sup>200</sup> Vgl. Vogt 2009, § 17 Rn. 1.

<sup>201</sup> Siehe oben unter 3.1.2.2.

<sup>202</sup> Vgl. Drygala 2011, § 41 Rn. 7.

<sup>203</sup> Vgl. Vogt 2009, § 17 Rn. 1.

des herrschenden Unternehmens zu befolgen, sofern die Weisungen den Belangen des herrschenden Unternehmens oder der mit ihm oder der Gesellschaft konzernverbundenen Unternehmen dienen. Das Vertretungsorgan der abhängigen Gesellschaft hat insofern eine Kontrollpflicht gegenüber den Weisungen des herrschenden Unternehmens.<sup>204</sup>

Im faktischen Konzern eignet sich die GmbH aufgrund ihrer Organisations- und Finanzverfassung insbesondere als abhängige Gesellschaft.<sup>205</sup> Der Gesellschafterversammlung stehen hierbei im Hinblick auf die Geschäftsführung der Gesellschaft weitreichende Einflussmöglichkeiten zu (z.B. Bestellung, Abberufung und Entlastung von Geschäftsführern).<sup>206</sup>

### *3.2.3.3 Konzernrecht der Personengesellschaft*

Neben der entsprechenden Anwendung der §§ 15-18 AktG gelten die individuellen Bestimmungen in den Gesellschaftsverträgen der abhängigen Personengesellschaften.

### *3.2.4 Mitbestimmungsrechte*

Des Weiteren greifen auch die Unternehmensverfassungs- und Mitbestimmungsgesetze in die Organisation der betroffenen Unternehmen ein, da Organisationsautonomie von Geschäftsführung und Aufsichtsgremien durch zwingende Mitbestimmungsrechte begrenzt werden.

Existiert in einem Unternehmen ein Betriebsrat, so hat dieser Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte an spezifizierten betrieblichen Entscheidungen. Aufgrund der unterschiedlichen Interessen von Unternehmensleitung und Betriebsrat ist deren Zusammenarbeit oftmals durch Spannungen und Misstrauen geprägt.<sup>207</sup> Die Rolle des Betriebsrates bei der Einführung und Durchsetzung von Organisationsmaßnahmen durch die Unternehmensleitung darf daher nicht unterschätzt werden. Da die Unternehmensleitung bestimmte gesetzliche Unterrichts-, Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats nach den §§ 74 ff. BetrVG zu wahren hat, wird sie sich vor jeder Maßnahme zu vergewissern haben, ob und welche Mitwirkungsrechte dem Betriebsrat zustehen und ob diese beachtet worden sind.<sup>208</sup>

Bei Kapitalgesellschaften greifen ferner die geltenden Gesetze zur Mitbestimmung (MitbestG, MonMitbestG und DrittelbG) in die Organisation derart ein, dass sie das Aufsichtsorgan entweder zu einem Drittel oder paritätisch mit Arbeitnehmervertretern besetzen.<sup>209</sup>

---

<sup>204</sup> Vgl. Vogt 2009, § 17 Rn. 57.

<sup>205</sup> Vgl. Vogt 2009, § 17 Rn. 271.

<sup>206</sup> Vgl. Vogt 2009, § 17 Rn. 271.

<sup>207</sup> Vgl. Pelz 2010, § 20 Rn. 29.

<sup>208</sup> Vgl. Pelz 2010, § 20 Rn. 29.

<sup>209</sup> Vgl. Wesel 2008, 58.

## 4 Zusammenfassung

Die Frage nach Corporate Governance ist keine Frage nach dem „ob“, sondern eine Frage nach dem „wie“. Die Ausführungen der Studie 1 zeigen, dass Corporate Governance ein Thema ist, mit dem sich Unternehmen aller Typen, unabhängig ihrer organisationalen und strukturellen Gegebenheiten oder der Komplexität auseinandersetzen müssen. Die angeführten Theoriezugänge mit den Aspekten Unternehmensführung, Interessenmanagement und Corporate Responsibility öffnen den Begriff der Corporate Governance für Unternehmen und Organisationen jeden Typs und zeigen die Vielschichtigkeit des Begriffes auf, dem es im Kern um die verantwortungsvolle Unternehmensführung mit dem Ziel der Generierung und langfristige Erhaltung von Vertrauen von Seiten der relevanten Stakeholder zur Sicherung der Unternehmensexistenz geht.

Aufgrund der ausgeprägteren Regulierung von Corporate Governance-Elementen, -Maßnahmen und insbesondere Transparenz-Anforderungen liegt der Fokus der Corporate Governance-Diskussion noch immer sehr stark auf kapitalmarktorientierten und börsennotierten Großunternehmen – trotz der festgestellten komplexitätsunabhängigen Relevanz des Themas. In letzter Zeit ist jedoch eine Ausweitung der Diskussion auf andere Unternehmens- und auch Organisationstypen durch Vorstöße verschiedener Initiativen zu beobachten. Die Ausweitung der Diskussion und die damit einhergehende Entwicklung von Empfehlungen für die Umsetzung einer guten Corporate Governance in anderen Unternehmenstypen ist in jedem Falle zu begrüßen, da die Empfehlungen und thematischen Schwerpunkte bestehender Governance-Kodizes und -Rahmenwerken nicht unmittelbar für Unternehmen aller Typen gleich relevant und anwendbar sind.

Die Betrachtung verschiedener Kriterien zur Einteilung von Unternehmen in unterschiedliche Corporate Governance-Typen zeigte, dass je nach Ausprägung der Kriterien verschiedene Herausforderungen und Schwerpunkte in der Umsetzung der Corporate Governance und damit einhergehend in der Erfüllung der Organisations- und Aufsichtspflichten zu beachten sind. Insbesondere die drei Kriterien Kapitalmarktorientierung, Betriebsgröße und Risikolage/Internationalisierungsgrad wurden als relevant für die Einteilung in verschiedene Corporate Governance-Cluster identifiziert. Der im Rahmen der Studie 1 vorgestellte erste Entwurf des *Corporate Governance Cluster Cube* ist im weiteren Projektverlauf weiterzuentwickeln und insbesondere auf seine Operationalisierbarkeit zu prüfen.

Das Management von Unternehmen hat eine Vielzahl verschiedener gesetzlicher Regelungen, die an Unternehmen gestellt werden, zu beachten. Die unterschiedlichen Anforderungen an unternehmerische Pflichten werden dabei beeinflusst von den Faktoren wie z.B. der Branche, Größe, Rechtsform, Internationalisierung von Unternehmen. Der Frage, ob und inwieweit diese Faktoren auch Einfluss auf die Anforderungen an die Organisations- und Aufsichtspflichten von Unternehmensträgern nehmen, wird in Studie 2 nachgegangen.

## Literaturverzeichnis

- Archibald, G.C. (2008): Theory of the firm. In: The New Palgrave Dictionary of Economics Online, available at [http://www.dictionaryofeconomics.com/article?result\\_number=9&q=%22theory+of+the+firm%22&edition=current&id=pde2008\\_F000114&hh=&topicid](http://www.dictionaryofeconomics.com/article?result_number=9&q=%22theory+of+the+firm%22&edition=current&id=pde2008_F000114&hh=&topicid) (03.04.2012)
- Audi, R. (2012): Virtue Ethics as a Resource in Business Ethics. In: Business Ethics Quarterly, Vol. 22, Issue 2, pp. 273-291
- Bayer, W. (2008): In: Goette, W., Habersack, M. (Hrsg.): Münchener Kommentar zum Aktiengesetz, 3. Auflage. München: C. H. Beck/ Franz Vahlen
- Becker, W., Ulrich, P. (2009): Ausgestaltung des Beirats als Element der Corporate Governance im Mittelstand. In: Zeitschrift für Corporate Governance, Nr. 4/09, S. 149-156
- Becker, W., Ulrich, P. (2008): Corporate Governance in mittelständischen Unternehmen – Ein Bezugsrahmen. In: Zeitschrift für Corporate Governance, Nr. 6/08, S. 261-267
- Becker, W., Ulrich, P., Baltzer, B. (2009): Wie stehen mittelständische Unternehmen zur Corporate Governance? Aktuelle empirische Erkenntnisse. In: Zeitschrift für Corporate Governance, Nr. 1/09, S. 5-12
- Bedkowski, D. (2009): In: Fleischer, H., Merkt, H., Spindler, G. (Hrsg.): Die Geschäftsleiterpflichten -Eine rechtsvergleichende Abhandlung zum deutschen und englischen Kapitalgesellschaftsrecht. Berlin: Duncker & Humblot
- Berle, A.A., Means, G.C. (2009): The Modern Corporation & Private Property. New Brunswick/London: Transaction Publishers
- Beste, C. (2010): Praktische Umsetzung des Compliance-Programms aus Beratungssicht. In: Göring, H., Inderst, C., Bannenberg, B. (Hrsg.): Compliance. Aufbau – Management – Risikobereiche. Heidelberg et al.: C.F. Müller, S. 127-153
- BMAS (2011): Die DIN ISO 26000 ‚Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen‘. Abrufbar unter [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a395-csr-din-26000.pdf;jsessionid=E6DEF9AED64FBB19E23708B2258A76B6?\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a395-csr-din-26000.pdf;jsessionid=E6DEF9AED64FBB19E23708B2258A76B6?_blob=publicationFile) (30.04.2012)
- Büsching, H. (2009): In: Römermann, V. (Hrsg.): Münchener Anwalts Handbuch – GmbH-Recht, 2. Auflage 2009. München: Verlag C. H. Beck
- Corporate Trust (Hrsg.) (2009): Studie: Gefahrenbarometer 2010 – Sicherheitsrisiken für den deutschen Mittelstand. Abrufbar unter <http://www.corporatetrust.de/studie/Gefahrenbarometer2010.pdf> (26.04.2012)
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., Donaldson, L. (1997): Toward a Stewardship Theory of Management. In: The Academy of Management Review, Vol. 22, Issue 1, pp. 20-47
- Die Familienunternehmer – ASU e. V. INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH (Hrsg.) (2010): Governance Kodex für Familienunternehmen. Abrufbar unter <http://www.kodex-fuer->



familienunternehmen.de/tl\_files/download/Governance%20Kodex%20fuer%20FAMILIENUNTERNEHMER%201110921%20WEB.pdf (13.04.2012).

Donaldson, L., Davis, J.H. (1991): Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. In: Australian Journal of Management, Vol. 16, Issue 1, pp. 49-64

Drygala, T. (2011) In: Oppenländer, F., Trölitzsch, T. (Hrsg.): Praxishandbuch der GmbH-Geschäftsführung, 2. Auflage. München: Verlag C. H. Beck

Erle, B., Berberich, J. (2009): In: Müller, W., Winkeljohann, N. (Hrsg.): Beck'sches Handbuch der GmbH, 4. Auflage. München: Verlag C. H. Beck

Emmerich, V. (2010): In: Emmerich, V., Habersack, M. (Hrsg.): Aktien- und GmbH-Konzernrecht, 6. Auflage. München: Verlag C. H. Beck

Fleischer, H. (2010): In: Spindler, G., Stilz, E.: Aktiengesetz, 2. Auflage. München: Verlag C. H. Beck

Förschle, G./ Hoffman, H. (2012): In: Ellrot, H., Förschle, G., Grottel, B., Kozikowski, M., Schmidt, S., Winkeljohann, N. (Hrsg.): Beck'scher Bilanz-Kommentar, 8. Auflage. München: Verlag C. H. Beck

Freeman, R.E./Wicks, A./Parmar, B. (2006): Stakeholder Theory as a Basis for Capitalism: A Reply to My Economist and Philosopher Friends, Presentation to IEA Conference, Trento, Italy, July 2006

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., de Colle, S. (2010): Stakeholder Theory – The state of the art. Cambridge et al.: Cambridge University Press

Götz, J. (2003): Corporate Governance multinationalaler Konzerne und deutsches Unternehmensrecht. In: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, Vol. 32, Issue 1, S. 1-20

Grüniger, S. (2010): Werteorientiertes Compliance Management System. In: Wieland, J., Steinmeyer, R., Grüniger, S. (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management. Berlin: Erich Schmidt, S. 39-69

Grüniger, S. (2001): Vertrauensmanagement – Kooperation, Moral und Governance. Marburg: Metropolis

Hamer, E. (1987): Das mittelständische Unternehmen – Eigenarten, Bedeutung, Risiken und Chancen. Stuttgart: Poller

Hausch, K. (2004): Corporate Governance im deutschen Mittelstand. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

Höffe, O. (2010): Soziale Verantwortung von Unternehmen – Rechtsphilosophische Überlegungen. In: Aßländer, M.S., Löhr, A. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility in der Wirtschaftskrise – Reichweiten der Verantwortung. DNWE Schriftenreihe Folge 18, München und Mehring: Rainer Hampp Verlag, S. 35-48



Hölters, W. (2011) : In: Hölters, W. (Hrsg.): Aktiengesetz Kommentar, 1. Auflage. München: Verlag C. H. Beck

Hommelhoff, P., Hopt, K. J., von Werder, A. (Hrsg.) (2009): Handbuch Corporate Governance: Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Hüffer, U. (2010): In: Hüffer, U. (Hrsg.): Aktiengesetz, 10. Auflage. München: Verlag C. H. Beck

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2007): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. IfM-Materialien Nr. 172

Inderst, C. (2010): In: Göring, H., Inderst, C., Bannenberg, B. (Hrsg.): Compliance. Aufbau – Management – Risikobereiche, 1. Auflage. Heidelberg et al.: C. F. Müller

Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: Journal of Financial Economics, No. 3, S. 305-360

Kish-Gephart, J.J., Harrison, D.A., Treviño, L.K. (2010): Bad Apples, bad cases, and bad barrels – meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 95, No. 1, pp. 1-31

Knoll, H. (2010): In: Schüppen, M., Schaub, B. (Hrsg.): Münchener Anwalts Handbuch Aktienrecht, 2. Auflage. München: Verlag C. H. Beck

Koerberle-Schmid, A., Fahrion, H.-J., Witt, P. (Hrsg.) (2010): Family Business Governance. Berlin: Erich Schmidt Verlag

Kohlberg, Lawrence (1996): Die Psychologie der Moralentwicklung. Frankfurt/Main: Suhrkamp

KPMG (Hrsg.) (2010): Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2010 – Fokus Mittelstand. Abrufbar unter <http://www.kpmg.de/Presse/17319.htm> (04.07.2012)

Lautermann, C., Pfried, R. (2006): Es darf gewollt werden. Plädoyer für eine Renaissance der Tugendethik. In: Wieland, J. (Hrsg.): Die Tugend der Governance. Marburg: Metropolis, S. 109-135

Liebscher, T. (2009): In: Müller, W., Rödder, T. (Hrsg.): Beck'sches Handbuch der AG, 2. Auflage. München: Verlag C. H. Beck

Liebscher, T. (2012): In: Fleischer, H., Goette, W. (Hrsg.): Münchener Kommentar zum GmbHG, 1. Auflage. München: Verlag C. H. Beck

Mallin, C. A. (2010): Corporate Governance, 3rd edition. New York: Oxford University Press

Mallin, C. A. (2007): Corporate Governance, 2nd edition. New York: Oxford University Press

Merkt, H. (2010): In: Baumbach, A., Hopt, K. J. (Hrsg.): Handelsgesetzbuch, 35. Auflage. München: Verlag C. H. Beck

Mutter, C. (2005): In: Gummert, H. (Hrsg.): Münchener Anwalts Handbuch Personengesellschaftsrecht, 1. Auflage. München: Verlag C. H. Beck

- Naujoks, W. (1975): Unternehmensgrößenbezogene Strukturpolitik und gewerblicher Mittelstand – Zur Lage und Entwicklung mittelständischer Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland. Göttingen: Verlag Otto Schwartz & Co.
- Ockelmann, J., Pieperjohanns, Hölck (2011): In: Bormann, M., Kauka, R., Ockelmann, J. (Hrsg.): Handbuch GmbH-Recht – Gestaltungspraxis, Rechtsgrundlagen, Steuern, 2. Auflage. Münster: ZAP Verlag
- Pampel, J. R., Glage, D. (2010): In: Hauschka, C. E. (Hrsg.): Corporate Compliance, 2. Auflage. München: Verlag C. H. Beck
- Pelz, C. (2010): In: Hauschka, C. E. (Hrsg.): Corporate Compliance, 2. Auflage. München: Verlag C. H. Beck
- Peters, S., Brühl, R., Stelling, J. N. (2002): Betriebswirtschaftslehre. München/Wien: Oldenbourg Verlag
- Pfriem, R. (2008): Corporate Governance – Die Unternehmung als gesellschaftlicher Akteur. In: Freidank, C., Müller, S., Wulf, I. (Hrsg.): Controlling und Rechnungslegung. Wiesbaden: Gabler, S. 489-501
- Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie – Stand der Diskussion und Aussagewert. In: Die Betriebswirtschaft, Vol. 42, S. 267-284
- PwC (Hrsg.) (2012): Risk-Management-Benchmarking 2011/12. Abrufbar unter [http://www.pwc.de/de\\_DE/de/risiko-management/assets/PwC\\_Risk\\_Management\\_Benchmarking\\_2011\\_2012.pdf](http://www.pwc.de/de_DE/de/risiko-management/assets/PwC_Risk_Management_Benchmarking_2011_2012.pdf) (24.04.2012)
- Regierungskommission DCGK (2010): Deutscher Corporate Governance Kodex. Fassung vom 26. Mai 2010. Abrufbar unter [http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/kodex\\_2010/D\\_CorGov\\_Endfassung\\_Mai\\_2010.pdf](http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/kodex_2010/D_CorGov_Endfassung_Mai_2010.pdf) (13.04.2012)
- Schweikert, C., Grüniger, S. (2012): Anreizsysteme als Element des Anti-Fraud-Management in mittelständischen Unternehmen. In: Zeitschrift für Corporate Governance, Nr. 2, S. 82-87
- Servatius, W. (2010): In: Michalski, L. (Hrsg.): GmbHG, 2. Auflage. München: Verlag C.H. Beck
- Simon, H. A. (1979): Rational Decision Making in Business Organizations. In: The American Economic Review, Vol. 69, No. 4, pp. 493-513
- Simon, H.A. (1985): Human Nature in Politics: The Dialogue of Psychology with Political Science. In: The American Political Science Review, Vol. 79, No. 2. (Jun., 1985), pp. 293-304
- Spindler, G. (2008): In: Goette, W., Habersack, M., Kalss, S. (Hrsg.): Münchener Kommentar zum Aktiengesetz, 3. Auflage. München: Verlag C. H. Beck / Verlag Franz Vahlen
- Tanner, R. (2010): In: Görling, H., Inderst, C., Bannenberg, B. (Hrsg.): Compliance. Aufbau – Management – Risikobereiche, 1. Auflage. Heidelberg et al.: C.F. Müller
- Treviño, L.K. (1986): Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model. In: The Academy of Management Review, Vol. 11, No. 3, pp. 601-617

- Treviño, L.K./Youngblood, S.A. (1990): Bad apples in bad barrels: a causal analysis of ethical decision-making behavior. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 4, pp. 378-385
- Trölitzsch, T. (2011): In: Oppenländer, F., Trölitzsch, T. (Hrsg.): *Praxishandbuch der GmbH-Geschäftsführung*, 2. Auflage. München: Verlag C.H.Beck
- Tugendhat, E. (1993): *Vorlesungen über Ethik*. Frankfurt/Main: suhrkamp
- Vogt, F. (2009): In: Müller, W., Winkeljohann, N. (Hrsg.): *Beck'sches Handbuch der GmbH*, 4. Auflage. München: Verlag C. H. Beck
- Von Werder, A. (2009): Ökonomische Grundfragen der Corporate Governance. In: Hommelhoff, P., Hopt, K. J., von Werder, A. (Hrsg.): *Handbuch Corporate Governance*. Stuttgart/Köln: Schäffer-Poeschel/Verlag Dr .Otto Schmidt, S. 3-37
- Weber, M. (2007): Gesinnungs- und Verantwortungsethik. aus: Politik als Beruf, in: *Gesammelte politische Schriften*. Abgedruckt in: Höffe, O. (Hrsg.): *Lesebuch zur Ethik*. München: Verlag C.H. Beck, S. 343-346
- Weidenbaum, M.L., Jensen, M. (2009): Introduction to the transaction edition. In: Berle, A.A., Means, G.C.: *The Modern Corporation & Private Property*. New Brunswick/London: Transaction Publishers, pp. ix-xviii
- Wesel, M. A. (2010): *Corporate Governance im Mittelstand – Anforderungen, Besonderheiten, Umsetzung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Wieland, J. (1996): *Ökonomische Organisation, Allokation und Status*. Tübingen: Mohr
- Wieland, J. (1997): Die Neue Organisationsökonomik. In: Ortmann, G., Sydow, J., Türk, K. (Hrsg.): *Theorien der Organisation*. Westdeutscher Verlag: Wiesbaden, S. 35-66
- Wieland, J. (2005): Corporate Governance, Values Management, and Standards: A European Perspective. In: *Business & Society*, Vol. 44, No. 1, S. 74-93
- Wieland, J. (2006): Die Tugend der Governance – Reflexion und Kritik. In: Wieland, J. (Hrsg.): *Die Tugend der Governance*. Marburg: Metropolis, S. 7-21
- Wieland, J. (2007): *Die Ethik der Governance*. Marburg: Metropolis
- Wieland, J. (2008): Governanceökonomik: Die Firma als Nexus von Stakeholdern. In: Wieland, J. (Hrsg.): *Die Stakeholdergesellschaft und ihre Governance, Studien zur Governanceethik Band 6*. Marburg: Metropolis, S. 15-38
- Wieland, J. (2010a): Compliance Management als Corporate Governance. In: Wieland, J., Steinmeyer, R., Grüninger, S. (Hrsg.): *Handbuch Compliance-Management*. Berlin: Erich Schmidt, S. 15-38
- Wieland, J. (2010b): Die Psychologie der Compliance – Motivation, Wahrnehmung und Legitimation von Wirtschaftskriminalität. In: Wieland, J., Steinmeyer, R., Grüninger, S. (Hrsg.): *Handbuch Compliance-Management*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 71-88

- Wieland, J., Fürst, M. (2004): Moral als Element der Good Corporate Governance in Banken. In: Wagner, A., Seidel, C. (Hrsg.): Ethik in der Bankenpraxis. Frankfurt a.M.: Bankakademie Verlag, S. 21-43
- Williamson, O.E. (1975): Markets and Hierarchies. Analysis and antitrust implications. New York: Free Press
- Williamson, O. E. (1979): Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. In: The Journal of Law and Economics, Vol. 22, No. 2, pp. 233-261
- Williamson, O. E. (1981): The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. In: The American Journal of Sociology, Vol. 87, No. 3, S. 548-577
- Williamson, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen. Tübingen: Mohr
- Williamson, O.E. (1993): Transaktionskostenökonomik. Ökonomische Theorie der Institutionen, Band 3. Münster/Hamburg: Lit
- Williamson, O. E. (2005): The Economics of Governance. In: The American Economic Review, Vol. 95, No. 2, pp. 1-18
- Zimmerli, W.C., Aßländer, M.S. (2005): Wirtschaftsethik. In: Nida-Rümelin, J. (Hrsg.): Angewandte Ethik. Die Bereichsethiken und ihre theoretische Fundierung. Stuttgart: Alfred Kröner Verlag, S. 302-384
- Zingales, L. (2008): Corporate Governance. In: The New Palgrave Dictionary of Economics Online, available at [http://www.dictionaryofeconomics.com/article?result\\_number=1&q=corporate+governance&edition=current&id=pde2008\\_C000370&hh=&topicid](http://www.dictionaryofeconomics.com/article?result_number=1&q=corporate+governance&edition=current&id=pde2008_C000370&hh=&topicid) (23.03.2012)

## **Bisher sind in der Reihe der KICG-Forschungspapiere erschienen:**

Grüniger, S. „Compliance-Prüfung nach dem IDW EPS 980 – Pflicht oder Kür für den Aufsichtsrat?“ (KICG-Forschungspapier Nr. 1/2010)

Grüniger, S.; Jantz, M.; Schweikert, C.; Steinmeyer, R. „Sorgfaltsbegriff und Komplexitätsstufen im Compliance Management“ (KICG-Forschungspapier Nr. 2/2012)

Schweikert, C.; Jantz, M. „Corporate Governance in Abhängigkeit von Unternehmensstruktur und Unternehmensgröße - eine betriebswirtschaftlich-juristische Analyse“ (Studie 1 im Forschungsprojekt „Leitlinien für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten“) (KICG-Forschungspapier Nr. 3/2012)