



Josef Wieland

# WerteManagement und Corporate Governance

**KIeM**

Konstanz Institut für  
WerteManagement

Fachhochschule Konstanz  
University of Applied Sciences  
Brauneggerstrasse 55  
D 78462 Konstanz  
Phone .49 .7531 206 404  
Fax .49 .7531 206 187  
e-mail: [kiemgr@fh-konstanz.de](mailto:kiemgr@fh-konstanz.de)

KIeM – Working Paper Nr. 03/2002

Working Paper Nr. 03/2002

## **WerteManagement und Corporate Governance**

Prof. Dr. habil. Josef Wieland

Die Working Papers zielen auf die möglichst umgehende Publikation von neuen Forschungsergebnissen des KLeM. Die Beiträge liegen in der Verantwortung der Autoren.

## **Corporate Governance – eine Begriffsbestimmung**

Im Februar dieses Jahres ist dem Bundesministerium der Justiz der deutsche Corporate Governance-Kodex (DCGK) übergeben worden. Er ist in der Zwischenzeit amtlich bekannt gemacht und mit einer gesetzlichen „Comply-or-Explain“-Regelung versehen. Damit sind nicht nur neue Anforderungen, sondern auch weitere Anglizismen in den deutschen Unternehmensalltag eingezogen. Wie nicht selten vorher, erscheinen diese gerade deswegen als nützlich, weil nicht ganz klar ist, was genau damit gemeint ist.

Der DCGK ist freilich kein isoliertes Phänomen. Vielmehr hat eine ganze Reihe von OECD-Ländern ähnliche Bemühungen um „gute Regeln“ für die Wirtschaft politisch angeschoben oder abgeschlossen. So auch in der Schweiz, in der seit dem 1. Juli 2002 der „Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance“ in Kraft ist.

Die Bezeichnung „Corporate Governance“ tauchte erst vor etwa zwei Jahrzehnten in der englischsprachigen Diskussion auf. Es waren vor allem Probleme im Zusammenhang mit Firmenübernahmen und in den Beziehungen zwischen Management und institutionellen Investoren, die dem Begriff rasch zu einer internationalen Karriere verholfen haben. Das ändert allerdings nichts an dem Umstand, dass „Corporate Governance“ bis heute ein unscharfer, wenn nicht gar ein schillernder Begriff ist.

Genau genommen trifft dies allerdings nur auf den Begriffsteil „Governance“ zu. Damit ist grundlegend sowohl die Art und Weise als auch die Tätigkeit der Leitung und Kontrolle einer Organisation bezeichnet. Abgeleitet von „to govern/government“ bezieht sie sich ursprünglich auf das politische Herrschafts- und Steuerungsregime des Staates. Was wir daher in der letzten Zeit erleben, ist die Einwanderung eines ursprünglich politischen Begriffs in private Steuerungsregimes. Denn heute lässt er sich sowohl auf Unternehmen als auch auf individuelle Personen (Self-Governance) anwenden. Als allgemeinste Definition von „Corporate Governance“ bietet sich daher an, darunter die Steuerungsstruktur zur Abwicklung wirtschaftlicher Transaktionen oder Austauschbeziehungen in, zwischen und mittels Unternehmen zu verstehen. Eine solche Steuerungsmatrix setzt sich zusammen aus Regeln und organisatorischen Einrichtungen zur Führung und Kontrolle eines Unternehmens. Die Regeln können dabei sowohl formaler als informaler Natur sein. Gesetzliche Rahmenbedingungen und unternehmensspezifische Anweisungen, Leitlinien und Verfahren gehören in die erste, Unternehmenskultur und Unternehmenswerte in die zweite Kategorie.

Abb. 1: Steuerungsmatrix der Corporate Governance

Steuerungsmatrix Corporate Governance		
	Formale Regeln	Informale Regeln
Staat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KonTraG</li> <li>• „Comply-or-Explain“</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftskultur</li> <li>• Tradition, Sitten</li> <li>•</li> </ul>
Privat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporate Governance-Kodex</li> <li>• Wertemanagementsystem</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenskultur</li> <li>• Unternehmenswerte</li> <li>•</li> </ul>

### „Shareholder Value“ und „Stakeholder Management“

Vor dem in dieser Weise aufgespannten Hintergrund werden Eigentümlichkeiten und Engführungen der nationalen Corporate Governance-Regelungen deutlich. So thematisiert der „Swiss Code“ im Schwerpunkt die Beziehung zwischen Aktionären (Generalversammlung) und dem Verwaltungsrat als Kontrollproblem. Dahinter steckt die wohlbekannte „Prinzipal-Agentur-Problematik“, für die der Schweizer Code nach einer dichterem Regelung strebt. Die Neue Zürcher Zeitung vom 1.7.2002 kann daher nicht ohne Grund feststellen, dass die schweizerische Übersetzung von Corporate Governance nur eine bessere, weil nicht so provokative Bezeichnung für „Shareholder Value“ ist. Darin sind schmerzhaftenteignungsprozesse der Aktionäre durch das Management in der Schweiz, etwa bei Swiss Air oder ABB, reflektiert.

Der deutsche Kodex (DCGK) ist von vornherein breiter angelegt. Der erste Absatz der Präambel hält fest, dass es in diesem Kodex um Gesetzestreue plus „Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung“ geht. „Er will das Vertrauen der internationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften fördern.“ Hinzu kommt, dass der Vorstand im Punkt 4.1.1 sowohl ausdrücklich an das Unternehmensinteresse gebunden, aber auch auf die „Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes“ verpflichtet ist. Man kann getrost davon ausgehen, dass der Begriff der Nachhaltigkeit dort nicht ohne Grund steht.

Verglichen mit dem schweizerischen läuft im deutschen Kodex eine Art potentielle Stakeholder-Orientierung mit. Zwar geht es auch in ihm um bessere Kontrollrechte der Aktionäre, und auch die juristische Ausrichtung ist unübersehbar. Dennoch sind diese Compliance-Aspekte eingebettet in das Gesamt der Unternehmensführung. Punkt 4 des Kodex versteht darunter die strategische Ausrichtung des Unternehmens, seine Ausrichtung an den Gesetzen und ein wirkungsvolles Risikomanagement und Risikocontrolling.

## **Risikomanagement und Verhaltensrisiken**

Die im deutschen Corporate Governance-Kodex festgeschriebenen Verhaltenstandards für Ziele und Aufgaben des Vorstandes sind als Ergänzungen zu den geltenden gesetzlichen Vorschriften konzipiert. Es ist „soft law“, das für seine Durchsetzung der Selbstbindung der Akteure bedarf. Denn „soft law“ ist definiert als von Vertragsparteien anerkannte und kodifizierte Regeln, die aber nicht durch dritte Parteien erzwungen werden können. Ohne Loyalität, Integrität und Ehrlichkeit der Vertragspartner, hier also des Vorstandes, aber auch aller Mitarbeiter, gegenüber dem Unternehmen ist das nicht zu haben. „Soft law“ als Selbstbindungsmechanismus setzt zu seiner Wirksamkeit die moralische Selbstbindung der involvierten organisationalen und individuellen Akteure voraus.

Gerade die Bilanzfälschungsskandale dieses Jahres, also Enron, WorldCom e tutti quanti, haben gezeigt, wie eine enge Shareholder Value-Perspektive, kombiniert mit einer entsprechenden Entgeltspolitik für Topmanager, geradezu ein ideales Anreizsystem für alle Arten doloser Handlungen ist. Kurzfristige Gewinnerwartung der Aktionäre, Einkommen maximierende Strategien des Topmanagements und die langfristige Sicherung der Unternehmensexistenz lassen sich, so die Lehre, nur durch ein umfassendes Risikomanagement verbinden. Knapp formuliert: Neben die bekannten Risiken aus Geschäften und Prozessen treten Risiken aus Verhalten, auf die ein Risikomanagement sensibel und präventiv reagieren muss. Die herkömmlichen Risikomanagementsysteme blenden aber genau diesen Aspekt aus. Die amerikanischen Skandale dieses Jahres waren nicht zuletzt auch ein Waterloo für Risikomanagementsysteme, die sich auf Compliance-Erklärungen und Kontrollsysteme verlassen haben. Denn was ein Kodex und aus ihm abgeleitete Leitlinien, etwa zu Interessenskonflikten oder Berichtspflichten, wirklich wert sind, zeigt sich nicht daran, ob sie unterschrieben werden, sondern ob und wie sie mit Leben erfüllt werden. Es ist ja keineswegs so, dass die oben erwähnten amerikanischen Unternehmen keinen Code of Ethics, Code of Conduct und daraus abgeleitete Policies und Procedures gehabt hätten. Im Gegenteil, alle waren mit beispielhaften Complianceprogrammen ausgestattet. Aber das ist nur die Papiervoraussetzung dafür, worum es im Kern wirklich geht: Wie mobilisiert ein Unternehmen systematisch und nachhaltig die Motivation von Führung und Mitarbeitern zu rechtlich und moralisch integrem Verhalten? Wie schafft es Anreize, dass die Regelung der Corporate Governance lebbar und gelebt werden? Wie eliminiert es Anreize im Unternehmen, die illegales und unmoralisches Verhalten prämiieren? Die Wahrheit der bitteren Erfahrungen dieses Jahres liegt darin, dass Corporate Governance und Risikomanagementsysteme, die ausschließlich „law driven“ sind, zwar notwendig, aber nicht ausreichend sind. Was es braucht, ist die moralische Verpflichtung einer Organisation und ihrer Mitglieder auf die Erfüllung solcher Spielregeln, und diese kann nur „value driven“ sein.

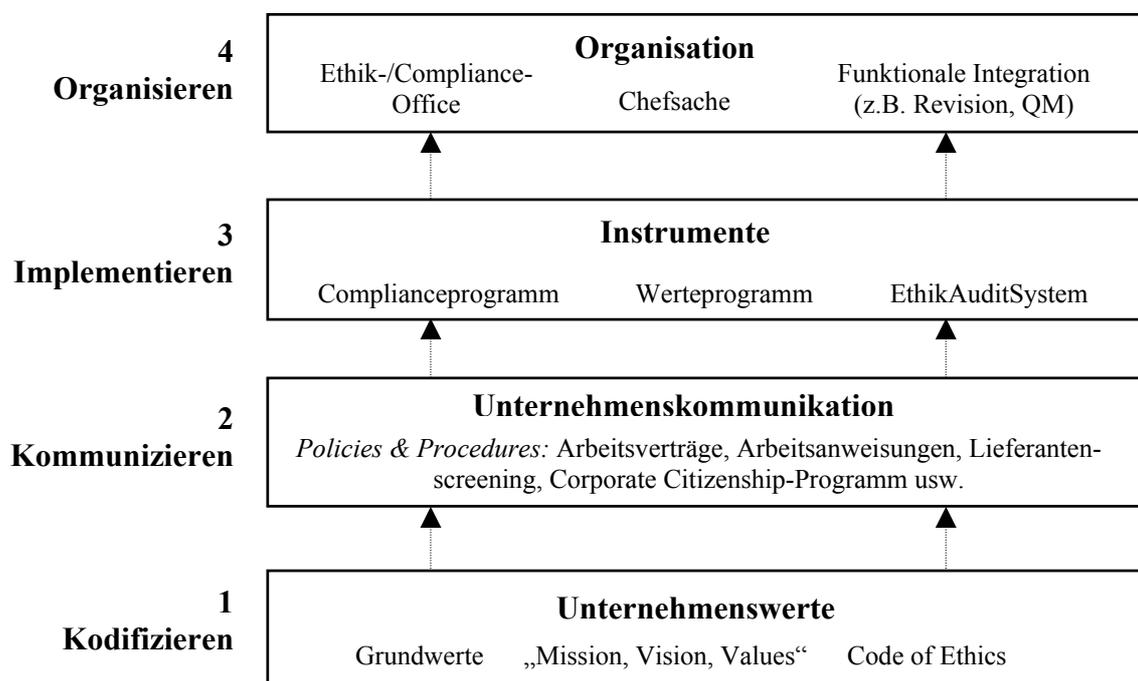
## **Wertemanagement als Risikoprävention**

Die Antwort auf die soeben aufgeworfenen Fragen nimmt ihren Ausgangspunkt bei der Erkenntnis, dass Werte und moralische Vorstellungen handlungs- und verhaltenssteuernde informale Institutionen sind. Die Frage ist daher nicht, ob Organisationen und ihre Mitglieder über Werte und Moral verfügen, sondern über welche. Die Handlungen von Mitgliedern einer Organisation lassen sich demnach nicht allein durch Direktion und Kontrolle, durch Anreize und Sanktionen, sondern grundlegend auch durch Werte – Einstellungen, Haltungen, Überzeugungen – steuern. Sie sind in dem eingangs erwähnten Sinne informale Governancestrukturen jeder Unternehmung und damit Bestandteil der Corporate Governance. Ich habe dafür

den Begriff der Governanceethik vorgeschlagen, der deutlich machen soll, dass die Frage von Werten der Moral nicht in den Bereich des good will eines Unternehmens gehört, sondern unabtrennbarer Bestandteil der Steuerung, Führung und Kontrolle von Unternehmen ist. Aus der Sicht der Governanceethik stellt sich nicht die Frage, ob ein Unternehmen sich mit seinen Werten und seiner Ethik beschäftigt oder nicht, sondern allein die Frage, ob diese Seite unternehmerischer Entscheidungen sich selbst überlassen bleibt oder gezielten Managementanstrengungen unterworfen wird. Gerade in Bereichen, in denen die Regeleffizienz und Regeleffektivität formaler Institutionen wie Recht und kodifizierte Verhaltensstandards mit der zunehmenden Komplexität von Managemententscheidungen abnimmt, müssen die moralischen Ressourcen einer Organisation und ihrer Mitglieder mobilisiert werden. Wer genau jene Probleme eindämmen will, die zu der gegenwärtigen Corporate Governance-Bewegung geführt haben und die allesamt ihren Ursprung in Grauzonen, Informationsasymmetrien oder unüberwindbaren Kontrolldefiziten nehmen, sollte ein Wertemanagementsystem als Bestandteil seiner Corporate Governance entwickeln und implementieren. Ein im Sommer dieses Jahres am Konstanz Institut für WerteManagement abgeschlossenes Forschungsprojekt zum wertorientierten Risikomanagement hat deutlich gemacht, dass moralisch gesteuerte Risikosensibilisierung und Risikoprävention elementare Elemente eines Risikomanagementsystems sind, das nicht nur Risiken aus Geschäften und Prozessen, sondern vor allem aus Verhalten absorbieren kann. Die Studie zeigt, dass Werte sowohl Risikowahrnehmungen und damit deren Relevanz und risikorelevantes Verhalten mitsteuern. Es geht um die Vollständigkeit der Risikoerfassung und um die Kontrolle der entsprechenden Risikoindikatoren plus die Schaffung einer Wertekultur, die Risiken nicht nur nicht gedeihen lässt, sondern von allem Anfang an eindämmt.

Zu diesem Zweck haben wir am Konstanz Institut für WerteManagement in den letzten Jahren ein vierstufiges Wertemanagementsystem entwickelt und in einer ganzen Reihe von Unternehmen und Branchen eingeführt. Anfang dieses Jahres wurde es in Zusammenarbeit mit Unternehmen wie Siemens, ABB, BASF, Novartis, Schwarz Pharma, Fraport, Yello Strom, Thyssen u.a. zu einem Standard weiterentwickelt, der Mindestanforderungen für ein solches Wertemanagementsystem enthält.

Abb. 2: Die vier Prozeßstufen des WertemanagementSystem<sup>ZfW</sup> (WMS<sup>ZfW</sup>)



Das WerteManagementSystem beginnt mit der Kodifizierung der Grundwerte eines Unternehmens, in welchem die geschäftspolitischen Grundsätze festgeschrieben sind. Hier entscheidet sich die Identität einer Organisation und wird Antwort auf die Frage gegeben, welche Art von Geschäften ein Unternehmen überhaupt machen will. Diese Grundwerte müssen das Kriterium der Klarheit und Lebbarkeit erfüllen. Auf der zweiten Ebene müssen diese Grundsätze intern und extern kommuniziert werden, und zwar im Sinne eines kommunikativen Handelns. Diese zweite Ebene ist die entscheidende, da es hier darum geht, die Grundwerte praktisch umzusetzen und zu diesem Zweck in alle in Frage kommenden Arbeitsanweisungen, Arbeitsprozesse und Leitlinien einzubauen. Training und Seminare sind dazu grundlegend, aber nicht ausreichend. Dies gilt analog für die interne und externe Kommunikation. Hinzu kommen müssen alle potentiell sensiblen Bereiche, also etwa Karriereplanungen, Entgeltpolitik, Zielvereinbarungen, Lieferantenbewertungen, Umgang mit Geschenken usw. usw. Praktisch heißt das etwa, dass für Führungskräfte 20 % der Boni von qualitativen Faktoren wie Kommunikation des Wertemanagements an Mitarbeiter oder auch „Umsetzung in der Abteilung“ abhängig gemacht werden. Es ist möglich, Anforderungen an die Werthaltungen von Mitarbeitern in Karriereplanungen in der Form einzubauen, dass niemand in Führungspositionen aufrückt, der diese Kriterien nicht erfüllt. Auf der dritten Ebene müssen die einzelnen Maßnahmen und Instrumente so aufeinander abgestimmt und miteinander verknüpft werden, dass sie ein möglichst konfliktfreies Managementsystem ergeben. So ist es etwa ein Widerspruch in sich selbst, Entlohnungs- und Bonisysteme strikt ertrags- oder umsatzorientiert zu gestalten und gleichzeitig integrires Verhalten in schwierigen, weil von Korruption durchsetzten Märkten zu verlangen. An dieser Stelle trifft sich genau das Compliance-Programm mit einem Werteprogramm. Es ist eine Sache, die Compliance mit bestimmten Regeln zu postulieren, aber eine völlig andere, den Unternehmensalltag so zu strukturieren, dass die Befolgung auch ohne Eigenschädigung möglich wird.

Ethikaudit-Systeme sind fester Bestandteil des Wertemanagements und werden heute in zwei verschiedenen Versionen diskutiert. Als Fremdsteuerung durch unternehmensexterne Gruppen, etwa Nicht-Regierungs-Organisationen, können sie dem Versuch dienen, den ethischen Charakter einer Organisation zu evaluieren. Als Selbststeuerungssystem eines Unternehmens mit oder ohne externe Prüfung werden die Existenz und die Wirksamkeit des implementierten Werteprogramms durch Dokumentation und Befragung evaluiert. Das Konstanz Institut für WerteManagement hat ein solches Auditsystem vor fünf Jahren entwickelt und wendet es seitdem sehr erfolgreich in der Bauwirtschaft und einer Reihe anderer Branchen an. Eine soeben abgeschlossene empirische Untersuchung der bisherigen Erfahrungen zeigt eindeutig, dass dieses Auditsystem gerade für die Themen des deutschen Corporate Governance-Kodex hochgradig sensibel und wirksam ist. Die beiden folgenden Abbildungen zeigen einige Ergebnisse aus der Befragung in Unternehmen der Bauwirtschaft, die seit etwa vier Jahren Werteprogramme implementiert haben.\*

---

\* Quelle: EthikManagementSysteme und ihre Auditierung: Theoretische Einordnung und praktische Erfahrungen. In: Bausch, Th./Kleinfeld, A./Steinmann, H. (Hg): Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis. München/Mering: Hampp Verlag 2000 (gemeinsam mit St. Grüninger).

Abb. 3: Wirkung von Werteprogrammen: Einschätzungen von Mitarbeitern

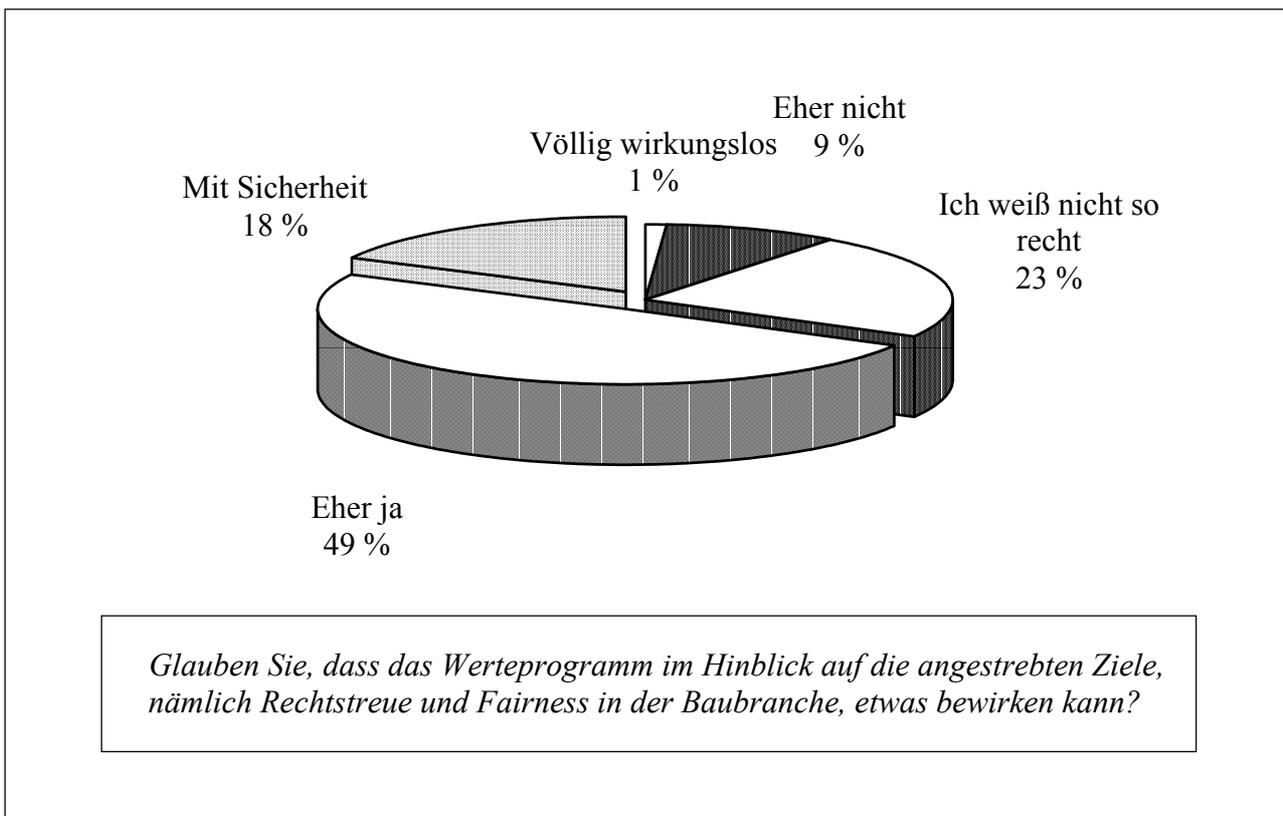
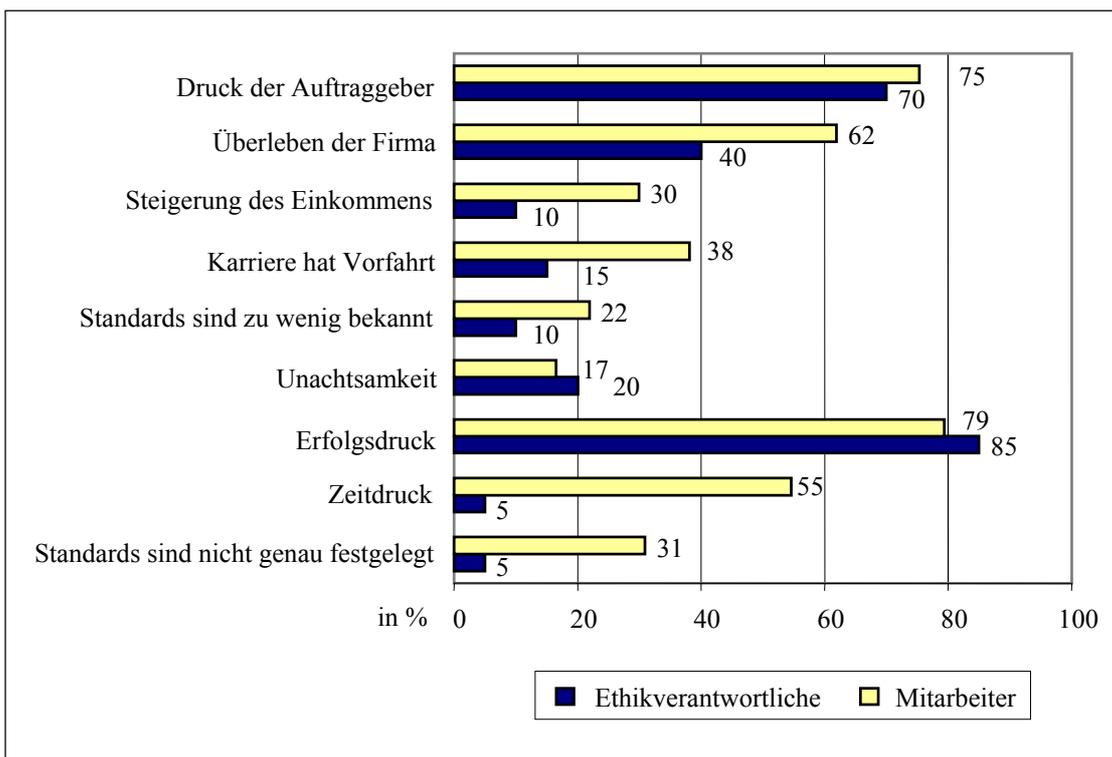


Abb. 4: Ursachen für die Verletzung moralischer Standards: Vergleich Mitarbeiter vs. „Ethikverantwortliche“



Auf der vierten Stufe wird der Aspekt der Organisation eines solchen Wertemanagementsystems angesprochen. Während es im nordamerikanischen Kontext eher Ethics Officer sind, die hier eine wichtige Rolle spielen, scheint sich in Deutschland die funktionale Integration dieser Programme, etwa in das Qualitätsmanagement, die interne Revision, die Kommunikationsabteilung oder eine Stabstelle der Unternehmensführung durchzusetzen. Alle diese Möglichkeiten sind produktiv, solange klar ist, dass beide Varianten nur Wirkung entfalten und lebensfähig sind, wenn sie durch das offensive, tatkräftige und glaubwürdige Engagement der Unternehmensleitung gestützt werden.

Fassen wir zusammen: Die Wirkung von Corporate Governance-Programmen hängt kritisch davon ab, wie umfassend und integrativ sie angelegt sind. Ihre steuernde Funktion darf nicht nur formalen Regelungen zutraut werden kann. Es kommt vielmehr umgekehrt auf die Mobilisierung der informellen Ressourcen einer Organisation, also ihre Werte, ihre Kultur, ihre Ethik an, wie diese formalen Regeln tatsächlich mit Leben erfüllt werden. Anders formuliert: Es sind die moralischen Grundlagen der Corporate Governance, die über die Qualität der Führung und Kontrolle eines Unternehmens mitentscheiden. Dies ist die Ethik der Governance. Damit Werte und moralische Einstellungen als Ressourcen einer Organisation und ihrer Mitglieder für deren Ziele und Aufgaben mobilisiert werden können, bedarf es eines systematischen Wertemanagementsystems. Erst die Transformation der Werte von einem individuellen zu einem organisationalen Anliegen sorgt dafür, dass aus einer „Papierlage“ ein lebendiger Prozess werden kann, der in allen Belangen des Geschäftsalltags von Relevanz ist. Dabei muss klar sein, dass es sich um einen Prozess handelt und nicht um die Einführung von Moral per Stichtag. Im Kern geht es um einen Lernprozess der Organisation und ihrer Mitglieder, der darin besteht, die Kompetenz zu erwerben, den unvermeidbaren moralischen Aspekt wirtschaftlicher Transaktionen zu erkennen und so zu gestalten, dass er einen positiven Beitrag zur Sicherung des Unternehmens in ökonomischer, juristischer und gesellschaftlicher Hinsicht leistet. Wertemanagementsysteme sind selbst ein „Standard guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung“ und der „Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes“ (DCGK).

### **Ausgewählte Literatur:**

Die Ethik der Governance. Marburg: Metropolis 1999.

Corporate Governance und Wertemanagement. In: Mittelstraß, J. (Hg.): Die Zukunft der Wissensgesellschaft. Berlin: Akademie Verlag 2000.

EthikManagementsysteme und ihre Auditierung: Theoretische Einordnung und praktische Erfahrungen. In: Bausch, Th./Kleinfeld, A./Steinmann, H. (Hg): Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis. München/Mering: Hampp Verlag 2000 (gemeinsam mit St. Grüninger).

Eine Theorie der Governanceethik. In: zfwu, Jahrgang 2, Heft 1, S. 8-33, 2001.