



MANAGERKREIS DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG

Werteorientierte Unternehmensführung und Corporate Governance

Arbeitsgruppe:

Christoph Dänzer-Vanotti (Autor)
Werner Engelhardt
Dr. Rolf-J. Freyberg
Dr. Horst Föhr (Autor)
N. Erich Gerlach
Daniel Goffart
Peter Hofelich (Autor)
Reinhold Kopp (federf. Autor)
Christoph Majewski
Jörg Mertin
Kristina Nolte
Markus Pins (Autor)
Dr. Markus Warncke

Unter Mitarbeit von:

Dr. Florian Mayer
Dr. Peter Oesterdiekhoff

Mai 2006

INHALT

| | |
|--|-----------|
| Zusammenfassung | 1 |
| 1. Ethische Verantwortung | 2 |
| 1.1 Werte und Legitimation..... | 2 |
| 1.2 Freies wirtschaftliches Handeln in ethischen Grenzen | 3 |
| 1.3 Finanzskandale durch Shareholder-Value-Orientierung? | 4 |
| 1.4 Sozialer Wandel und Globalisierung | 4 |
| 1.5 Personenbezogene Leitbilder | 4 |
| 2. Good Corporate Governance | 6 |
| 2.1 Selbstverpflichtung versus Regulierung | 6 |
| 2.2 Steuerfreiheit und Intransparenz bei Private Equity | 7 |
| 2.3 Qualifikation von Aufsichtsräten..... | 7 |
| 2.4 Unternehmensführung und Mitbestimmung | 9 |
| 2.5 Innere Verfassung des Aufsichtsrates..... | 9 |
| 2.6 Transparenz bei Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung..... | 10 |
| 2.7 Compliance in- und außerhalb des Unternehmens | 11 |
| 3. Corporate Social Responsibility | 12 |
| 3.1 Von Sponsoring zu nachhaltigem Wirtschaften | 12 |
| 3.2 Produktionsfaktoren als Wertetreiber | 12 |
| 3.3 Strategische Bedeutung von CSR als doppelte Rendite | 13 |
| 3.4 Reputations- und Risikomanagement | 13 |
| 3.5 Kapitalmärkte und Ratingagenturen..... | 14 |

Zusammenfassung

Unternehmen haben in der modernen Gesellschaft eine eigengesellschaftliche Verantwortung. Sie ergibt sich aus ihrem steigenden Einfluss, aber auch aus besonderer Leistungsfähigkeit und Innovationskraft. Die Gesellschaft muss diese Ressourcen von Unternehmen nutzen, um Werte zu schöpfen und die ethische Qualität des Wirtschaftens zu verbessern.

Bisher hat sich die Diskussion um den deutschen Corporate Governance Kodex stark auf Finanzmarktaspekte und Unternehmensorganisation konzentriert. Tatsächlich gibt es hier auch noch weiteren Verbesserungsbedarf. Die Arbeit der Aufsichtsräte muss weiter verbessert werden, z.B. durch:

- unabhängige Überprüfung und Verbesserung der Effektivität von Aufsichtsräten,
- adäquate Qualifizierung der Aufsichtsratsmitglieder,
- internationale Besetzung von Aufsichtsräten,
- flexiblere Vereinbarungslösungen,
- schärfere Sanktionen bei verschwiegenen Interessenkonflikten auf Anteilseigner und auf Arbeitnehmerseite.

Darüber hinaus sind einige Ergänzungen zum Kodex erforderlich. Diese können in eigenständigen Kodizes oder auch als Zusätze zum bestehenden Corporate Governance Kodex formuliert werden:

1. Aufgrund geänderter Machtverhältnisse ist es an der Zeit, über einen Kodex für die Investorensseite – insbesondere auch für Finanzinvestoren – zu diskutieren, der alle Stakeholder berücksichtigt.
2. Mitbestimmung ist ein wesentlicher Bestandteil guter Corporate Governance, der ausdrücklich erwähnt und modernisiert werden sollte.
3. In der Diskussion eines Ethik-Kodexes sollten Leitlinien und Praxisvorschläge für börsennotierte und nicht-börsennotierte Unternehmen entwickelt werden.

Diese Vorschläge müssen in unternehmerische Strategien zur Steigerung der Unternehmenswerte eingebunden werden. Für jedes Projekt gesellschaftlicher Verantwortung müssen Unternehmen eine doppelte Rendite einfahren: Es muss ihre Position im globalen Wettbewerb sowie ihre gesellschaftliche Reputation und Legitimation stärken.

Der Managerkreis befürwortet hierzu eine aktivierende Rolle der Wirtschaftspolitik. Corporate Governance und Corporate Social Responsibility sind Teile einer modernen Industrie- und Wirtschaftspolitik. Sie stehen im deutlichen Zusammenhang mit der Lissabon-Strategie, der Verbesserung von Wettbewerbsfähigkeit und Dynamik des europäischen Wirtschaftsraums. Es geht um mehr als eine Balance wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Zielsetzungen, es geht um die Zukunftsfähigkeit unserer Wirtschaftskultur in der globalisierten Welt.

1. Ethische Verantwortung

Der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung unterstützt die Corporate Governance-Aktivitäten der letzten Jahre, da durch sie Transparenz, Vertrauen und Integrität der Unternehmensführung verbessert werden. Er hält es aber für einseitig, den Unternehmenswert nur im Sinne des Börsenwertes zu betonen. Gute Unternehmensführung steigert *Unternehmenswerte*. Corporate Governance ist mehr als Kapitalmarktkompatibilität; Corporate Governance ist werteorientierte Unternehmensführung. Sie berücksichtigt nicht nur Shareholder, sondern alle Stakeholder.

Unter den aktuellen Wettbewerbsbedingungen müssen unternehmerische Projekte dauerhaft die Wirtschaftskraft erhalten und steigern. Im Mittelpunkt stehen daher Qualifizierung und Leistungsorientierung. Das gilt bei der Verfolgung aller Unternehmenswerte.

Das Thesenpapier macht zu Corporate Governance und Corporate Social Responsibility konkrete Vorschläge. Bisher sind diese Themen stark angelsächsisch geprägt. Die dortigen Rahmenbedingungen sind aber nur begrenzt mit der zentraleuropäischen Lage vergleichbar. Diese wirtschaftskulturellen Unterschiede müssen Unternehmen und der Gesetzgeber berücksichtigen.

Die Mitglieder des Managerkreises haben ein gemeinsames Interesse an der Steigerung der Unternehmenswerte und erkennen gemeinsame gesellschaftliche Pflichten an. Der Staat sollte bei der Realisierung dieser Werte und Pflichten die Rolle eines Moderators übernehmen.

1.1 Werte und Legitimation

Unternehmen verfolgen mehrere Zwecke: das Erzielen von Umsatz und Gewinn, die Behauptung und Bestätigung im Wettbewerb, Güterproduktion, gesamtgesellschaftliche Wertschöpfung, letztlich Wohlfahrt für die Firma mit ihren Menschen und mit ihrem Umfeld. Bezugsgruppen sind in erster Linie Kundinnen/Kunden, Mitarbeiter/innen und Anteilseigner/Aktionäre, aber auch Lieferanten und Geschäftspartner, sowie die politischen und gesellschaftlichen Gruppen, mit denen das Firmenhandeln verbunden ist.

Allen Zwecken liegen Wertevorstellungen zugrunde: Der „ehrbare Kaufmann“ ist unverzichtbare Grundlage für den nachhaltigen Erfolg des wirtschaftlichen Zweckes. Die Prämisse war zunächst ein Versprechen in Form einer funktionierenden Haltung und ist dann im Laufe der Jahrhunderte vielfach kodifiziert und in ein rechtliches Regelwerk gegossen worden. Im Kern bleibt sie ein ethischer Anspruch. Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens ist das Ergebnis der Unabhängigkeit wirtschaftlicher Akteure, die sie mit der Neuzeit und mit dem demokratischen Staat gewonnen haben. **Die Verantwortung wird implizit durch den Beitrag des Unternehmens für eine prosperierende Volkswirtschaft und explizit durch Förderung von gesellschaftlich wichtigen Aufgaben wahrgenommen.** Dabei bleibt der Umfang solchermaßen wahrgenommener gesellschaftlicher Verantwortung dem Unternehmer – mit Ausnahme bestimmter in der gesetzlichen Mitbestimmung geregelten Bereiche – im freiheitlichen Rechtsstaat weitgehend den Unternehmen selbst überlassen.

Die unternehmerischen und gesellschaftlichen Zwecke sind heute auf unterschiedliche Weise in die Kritik geraten und bringen die Unternehmen zunehmend unter Legitimationsdruck. Die Tradition des ehrbaren Kaufmanns kontrastiert etwa insbesondere

dann sichtbar mit der Praxis von – jedenfalls im deutschen Maßstab – exorbitant hohen Managergehältern, wenn sie mit faktischer Folgenlosigkeit für einmal getroffene Fehlentscheidungen verbunden ist. Der Anspruch gesellschaftlicher Verantwortung reibt sich zusehends mit den kostengetriebenen Strukturveränderungen der letzten Jahre in großen wie kleinen Betrieben.

Dazu kommt in jüngster Zeit wieder eine dritte Stoßrichtung der Kritik – letztendlich die grundsätzliche Systemkritik am Kapitalismus: dass nämlich der gesellschaftliche Zweck des Unternehmens sich dem wirtschaftlichen Zweck systematisch unterordne, dass also betriebswirtschaftliche Rationalität quasi blind die volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Rationalität dominiere. Daraus folgten Verwerfungen, welche Kapitaleignern nutzten, aber dem Land schadeten. Die Empörung gipfelt in dem Vorwurf, dass Unternehmen immer höhere Gewinne machen und gleichzeitig Arbeitsplätze in Deutschland abbauen.

Zweifellos haben in jüngster Zeit Fälle von Maßlosigkeit und Ungeschicklichkeiten den Boden für diese Debatte bereitet. Ethisches Verhalten wird oft als unvereinbar mit einer erfolgreichen Tätigkeit auf kompetitiven Märkten angesehen, die Einhaltung moralischer Standards als Kostenfaktor diskreditiert.

Der FES-Managerkreis weist eine fundamentale Kapitalismuskritik als Realitätsverweigerung zurück. Der Traum von einer wettbewerbsorientierten Marktwirtschaft ohne Kapitalismus ist eine Desorientierung im notwendigen Strukturwandel. Erfolgreiche Unternehmen vernichten Ressourcen und schaden der Volkswirtschaft. Wir benötigen eine positive Einstellung der Bevölkerung zu den Chancen der Globalisierung.

Nichtsdestoweniger sind wir an einem kritischen Punkt der Glaubwürdigkeit unserer Unternehmen und der Manager angekommen. Daher führt diese Bestandsaufnahme zu der These, dass die Debatte um eine wertorientierte Unternehmensführung auf der Basis ethischen Verhaltens heute neu zu bestimmen ist. Das vorgelegte Papier versteht sich als Anstoß zu einer öffentlichen Reflektion, wie unternehmerische Orientierung am Gemeinwohl sich finanziell und legitimatorisch auszahlen und als motivierender Beitrag für eine künftig erfolgreiche Volkswirtschaft wirken kann.

1.2 Freies wirtschaftliches Handeln in ethischen Grenzen

Im Begriff der sozialen Marktwirtschaft ist „sozial“ nicht als Eigenschaft, sondern als Auftrag gemeint. Das heißt: Für alle Marktteilnehmer müssen das freie wirtschaftliche Handeln, wie es Marktwirtschaften auszeichnet, und die Vermeidung oder Beseitigung von sozialen Verzerrungen, wie es das Sozialstaatsprinzip auszeichnet, in einem inneren Zusammenhang stehen. Es gibt zwischen Wirtschaft und Politik in einer solchermaßen definierten sozialen Marktwirtschaft zwar geteilte Aufgabensphären, aber keine getrennten Verantwortungen. Es ist deshalb eine Fehlentwicklung der letzten Jahre, dass manche Unternehmensleitungen sich aus dem der sozialen Marktwirtschaft systemimmanenten Abwägungsprozess für ihr Tun verabschiedet haben.

Notwendig ist es, ethische Grenzen und Normen des freien wirtschaftlichen Handelns nicht nur zu akzeptieren, sondern auch selber zu formulieren. Dies geschah in den explizit formulierten Wertekatalogen großer Unternehmen im vergangenen Jahrhundert, etwa bei Bosch oder RAG. Dies geschieht heute in den auf das Erfordernis der Nachhaltigkeit und ethische Führungsleitlinien abhebenden Unternehmensverfassungen. Nur wer die ethischen Grundlagen lebt und die ethischen Grenzen einhält, wird künftig unternehmerische Freiheit erhalten. Mit gutem Beispiel müssen die Unternehmen in

Deutschland vorangehen, wenn das Spannungsfeld zwischen Freiwilligkeit und Sanktionen durch Gesetzgeber und Öffentlichkeit nicht durch zusätzliche Regulierungen aus der Balance geraten soll.

1.3 Finanzskandale durch Shareholder-Value-Orientierung?

Die einseitige Betonung der Interessen der Anteilseigner hat sich als Doktrin in den Jahren ab 1990 mit der Begründung einer notwendigen Revitalisierung der westlichen Volkswirtschaften durchgesetzt. Die erhofften und oft ja auch eingetretenen strukturellen Wirkungen solcher besseren Allokation des Kapitals in einem angebotsorientierten Ansatz haben aber auch gegenteilige Effekte gebracht: Kapitalvernichtung, Managerbereicherung, Finanzskandale. Wo in der Marktwirtschaft das Gleichgewicht fehlt, sind Fehlentwicklungen wahrscheinlich.

Deshalb gilt: **Wir brauchen eine Ergänzung der Orientierung an der ausschließlichen Kapitalrendite durch Stakeholder-orientierte Unternehmensführung, eine Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre in ausgewogener Weise berücksichtigende Praxis.** Humankapital und Kundenbindung sind darin die Erfolgsfaktoren der Zukunft. Moral rechnet sich langfristig. Gleiches gilt auf globaler Ebene für die Bekämpfung der Korruption, die ungezügelt ganze Volkswirtschaften zerstören kann.

1.4 Sozialer Wandel und Globalisierung

Hauptmerkmal der Globalisierung ist nicht die Intensivierung des Handels, sondern die bessere Vergleichbarkeit der für wirtschaftliche Aktivität relevanten Faktoren. Daraus entstand der Wettbewerb von Volkswirtschaften, angetrieben durch digitalisierte Prozesse. **Es sind Versäumnisse der letzten Jahre, dass die real eingebrachten hohen sozialen Anpassungsleistungen der Beschäftigten und ihrer Angehörigen weder von der Politik noch den Unternehmensleitungen in eine wirklich positive Vision für die deutsche Wirtschaft und Gesellschaft eingebunden wurden.** Sowohl die Tugend des ehrbaren Kaufmannes als auch die Maxime der Moral des Marktes hätten dies aber geboten. Tatsächlich hat der hohe Veränderungsdruck unsere Gesellschaft tief verunsichert, statt motiviert. Da unsere Volkswirtschaft aus der permanenten Dynamik des Strukturwandels nur zum Preis des Verlustes von Wettbewerbsfähigkeit ausscheiden kann, bedarf es der Entwicklung einer neuen Kultur gesellschaftlicher Verantwortlichkeit, einer auf Beschäftigungsfähigkeit und Innovationspenetration gerichteten Strategie. Die Belegschaften müssen in diesem Prozess mitgenommen werden.

Es ist Teil der Nachhaltigkeitsdiskussion, dass sozialer Wandel über die Kostenargumentation hinaus begründet werden muss, dass Anpassungsleistungen auch sichtbar honoriert werden, dass Transparenz hinsichtlich der erzielten Fortschritte herrscht.

1.5 Personenbezogene Leitbilder

Von Unternehmen, insbesondere großen, kann man sich heute – bekannte Ausnahmen bestätigen die Regel – oft kein Bild mehr machen. Sie sind – überspitzt gesagt – zu einem die unternehmensinternen Prozesse immer neu optimierenden Räderwerk geworden. Trotz enormer Anstrengungen für Unternehmens-Visionen – insbesondere in den 1990er Jahren – ist eine Situation der Entfremdung zwischen Unternehmen und Gesellschaft eingetreten. Eine wesentliche Ursache liegt in der Beschränkung von Unternehmerpersönlichkeiten auf

ökonomische Rationalität. Es ist auffällig, dass viele Unternehmensleiter heute nicht mehr ausreichende Kenntnis ihres lokalen gesellschaftlichen Umfeldes haben und darüber hinaus auch keinen regelmäßigen Zugang zu diesem. Sie sind für ihre regionale Wirklichkeit kaum existent und treten im politischen Diskurs meist unverständlich oder wenig integrativ auf. **Auch Unternehmen gewinnen identitätsstiftende Kraft mit Bezug auf ihre Heimat. Betriebswirtschaftliches Handeln und patriotische Verantwortung schließen sich nicht antagonistisch aus.** Fast alle Stakeholder identifizieren Unternehmen und Produkte mit einer bestimmten Herkunft. Das Bekenntnis von Managern zu den Wurzeln ist nicht provinziell. Im Gegenteil, global erfolgreiche Unternehmen benötigen besonders tiefe Wurzeln. Die wirtschaftliche Erfolgsgeschichte Europas kann auf diese Weise Kräfte für die Zukunft mobilisieren. Eine Zukunft, die nicht die phantasielose Fortschreibung des Europäischen Sozialmodells sein kann, sondern ein neues „Wir-Gefühl“ in der Globalisierung.

Die Fehlentwicklungen, welche auf Dauer nicht nur die immer notwendige Verankerung eines Unternehmens behindern, sondern auch die Chance, Talente zu heben und Kräfte zu mobilisieren, müssen deshalb konstruktiv diskutiert werden. Wir sprechen uns in dieser Debatte für den Mut zu personenbezogenen Leitbildern und zu mehr gesellschaftlicher Verankerung aus. Nur wer als Wirtschaftsführer in seinem eigenen Unternehmen als über den Tag hinaus denkender Mensch anerkannt wird, nur wer als Firmen-Manager sich in Denkweise und Ausdrucksmöglichkeiten mit seinem regionalen und politischen Umfeld austauschen kann, wird künftig erfolgreich sein.

2. Good Corporate Governance

Corporate Governance hatte immer das Ziel der Good Corporate Governance, d.h. der guten Unternehmensführung. Anliegen von Good Corporate Governance ist es, die Transparenz von börsennotierten Gesellschaften für Anleger zu erhöhen, um das Vertrauen in die Wirtschaft zu verbessern und nachhaltig Werte zu schaffen. Dazu dienen Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung. Die Diskussion um die Corporate Governance und die dazu ergangenen Kodizes und Gesetze haben inzwischen nicht nur in den börsennotierten Unternehmen, sondern auch in anderen Unternehmen Veränderungen bewirkt oder Prozesse in Gang gesetzt, die sich positiv für Anteilseigner, Mitarbeiter und die übrigen Stakeholder auswirken.

Die Qualität der Information für Anleger und alle anderen Beteiligten sowie die Maßstäbe zur Bewertung von Risiken sind verbessert worden. Ein deutlicher Fokus auf Strategien, die an einzelnen Teilmärkten ausgerichtet sind, ist mit einem verbesserten Zugriff auf zukunftsorientierte Daten verbunden worden. **Insgesamt führt Good Corporate Governance zu einer Verbesserung der Managementqualität, des Dialogs der wichtigen Interessengruppen und der Performance von Unternehmen.**

Um diese Wirkung zu erhalten, müssen die Kodizes, z.B. der Deutsche Corporate Governance Kodex, regelmäßig überprüft und verbessert werden. Das gilt beispielsweise im Interesse der Minderheitsaktionäre durch die verstärkte Präsenz unabhängiger Aufsichtsratsmitglieder. Die Empfehlungen der Europäischen Kommission zu den Aufgaben der nicht geschäftsführenden Direktoren / Aufsichtsratsmitglieder vom 15. Februar 2005 sind dazu ein guter Maßstab.

2.1 Selbstverpflichtung versus Regulierung

Schlechte Führungsregeln kosten Aktionäre Geld. Zu diesem Ergebnis kommt neben anderen Untersuchungen auch eine Studie der Fondsgesellschaft Union Investment. Eine hohe Qualität der Unternehmensführung hingegen erhöht die Wahrscheinlichkeit einer überdurchschnittlichen Unternehmensentwicklung. Diese Feststellung bezieht sich nicht nur auf die Empfehlungen und Vorschriften des Corporate Governance Kodex, sondern auch auf die Aktionärsrechte und die Transparenz im Allgemeinen. Dies sollte Anlass sein, Gesellschaftsrecht und Unternehmenssatzungen im Hinblick auf wettbewerbsfähige Strukturen bei den Aktionärsrechten zu überprüfen.

Deutschland hat sich mit dem von der Cromme-Kommission vorgelegten Deutschen Corporate Governance Kodex für den Weg der freiwilligen Selbstverpflichtung und nur nachrangig für eine gesetzliche Regulierung entschieden. Der Managerkreis begrüßt diesen Ansatz. Ein einfaches oder richtiges Konzept für gute Unternehmensführung gibt es nicht. Kulturelle Besonderheiten der jeweiligen Unternehmen und Geschäftstraditionen bilden die Basis für ein divergierendes Verständnis konkreter Handlungen. Der Kodex ermöglicht den Unternehmen, sich an internationalen und national anerkannten Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung auszurichten. Sie können in Ausnahmefällen davon abweichen und müssen dies in ihren jährlich zu veröffentlichenden Entsprechungserklärungen zum Deutschen Corporate Governance Kodex deutlich machen. Dies schafft für die Unternehmen eine wesentlich höhere Flexibilität und Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit, legt aber den Unternehmensorganen eine höhere Verantwortung auf.

Die USA haben mit dem Sarbanes-Oxley-Act einen anderen Weg beschritten. Dazu ist bereits heute von vielen US-Unternehmen, aber auch von deutschen Unternehmen, die in den USA gelistet sind, deutliche Kritik zu hören. Die gesetzlichen Regelungen in den USA zielen auf eine kostenträchtige Neukonzeption der IT- und Finanzabteilungen und führen zu hohem Dokumentationsaufwand. Sie behindern die Unternehmen, mit der notwendigen Flexibilität auf die sich verändernden Märkte und Stakeholderansprüche zu reagieren. Die deutsche Lösung von Transparenz statt diffiziler Kontrolle bietet deutliche Flexibilitätsvorteile gegenüber den starren Rechtsvorschriften in den USA.

2.2 Steuerfreiheit und Intransparenz bei Private Equity

Der jüngst weltweit wachsende Einfluss von Private-Equity-Investoren, d.h. von größtenteils institutionellen Anlegern, die fernab der Börse investieren oder den Rückzug von der Börse betreiben, verschiebt das Kräfteverhältnis zwischen Unternehmen und Anlegern häufig so stark zu Gunsten des Private-Equity-Investors, dass gute Corporate Governance nun auch verlangt, die Positionen der übrigen Stakeholder zu stärken. Deutschland ist ein allgemein anerkanntes Zielland für solche Investitionen sowohl in Immobilien wie in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Somit kommt Risikokapital ins Land, an welchem es ansonsten mangelt. Die Attraktivität des Investitionsstandorts Deutschland ist wünschenswert. Zugleich muss aber die Balance zwischen den Stakeholdern geschützt werden.

Auf Grund der Besonderheiten des regulatorischen Umfelds und der fiskalpolitischen Weichenstellungen der letzten Jahre gelingt es den im Ausland ansässigen Private-Equity-Investoren häufig und recht leicht, ihre hohen Renditen steuerfrei zu erzielen. Während der Investitionszeit werden lokale Überschüsse durch Ausgaben kompensiert, so dass keine Körperschaftsteuer anfällt. Wenn der Private-Equity-Investor sein Investment dann nach einigen wenigen Jahren mit hohem Gewinn im Ausland verkauft, werden wegen der dortigen Steuerfreiheit von Beteiligungsverkäufen erneut keine Steuern gezahlt. Diese Praxis ist diskussionswürdig.

Das Corporate-Governance-Regime in Kontinentaleuropa steht dem anglo-amerikanischen Private-Equity-Modell insoweit unvorbereitet gegenüber. Transparenzregeln finden nur ungenügend Anwendung. **Die Einbindung von Private-Equity-Investoren in die fiskalischen Regeln sollte daher begleitet werden durch eine Erweiterung des Corporate Governance Kodex auf Finanzinvestoren oder die Entwicklung eines eigenständigen Kodexes.**

2.3 Qualifikation von Aufsichtsräten

Die Aufsichtsratsmitglieder sollen über die zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen und hinreichend unabhängig sein. Mitbestimmung muss dabei den Unternehmenserfolg fördern und für sozial gerechte Lösungen antreten.

Hinsichtlich der Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder ist darauf zu achten, dass durch die Zusammensetzung des Aufsichtsrates die jeweiligen Bedürfnisse des Unternehmens abgedeckt werden. Dabei ist es keineswegs wünschenswert, dass in einem Aufsichtsrat nur Finanz- und Bilanzspezialisten sitzen. Ebenso ist es erforderlich, dass Mitglieder des Aufsichtsrates das operative Geschäft beurteilen können oder die Belange der Mitarbeiter als dem wichtigsten Kapital des Unternehmens kennen.

In Hintergrundgesprächen gestehen viele Aufsichtsräte, dass sie nicht mehr in der Lage sind, das operative Geschäft zu beurteilen. Von einem Aufsichtsrat zu verlangen, dass er sich in Finanz- und Bilanzfragen ebenso gut wie in den jeweiligen Märkten und in Belegschaftsfragen auskennt, überzieht die Anforderungen an Aufsichtsratsmitglieder. Vielmehr ist der richtige Mix verschiedener Kompetenzen in den Aufsichtsräten gefordert. Vertreter der Gewerkschaften sollten dabei nicht nur hauptamtliche Gewerkschaftsangestellte sein. Und alle Aufsichtsratsmitglieder müssen auch die notwendigen zeitlichen Ressourcen für das Mandat mitbringen.

Es ist notwendig, die Komplexität der Aufsichtsratsarbeit zu reduzieren und Verantwortungen zu klären. Gesetzlicher Auftrag des Aufsichtsrates ist es, den Vorstand zu kontrollieren und zu überwachen. Darauf sollten sich die Aufsichtsratssitzungen konzentrieren. Ein direkter Zusammenhang zwischen Aufsichtsratsgröße und konzentrierter Arbeit während der Sitzungen ist schwer auszumachen, auch wenn in einer neuerlichen Untersuchung zum Top-Management festgestellt wurde, dass die erfolgreichsten Länder mitunter mit den kleinsten Aufsichtsräten auskommen. Arbeitsfähigkeit, Frequenz der Sitzungen und Dialogorientierung sprechen für eine Verkleinerung der Aufsichtsräte. Eine Mindestgröße von 12 Mitgliedern sollte bei Großunternehmen nicht unterschritten werden. Diese Diskussion ist noch nicht abgeschlossen, sollte aber verstärkt und ohne ideologischen Ballast auf der Basis valider Untersuchungen ausgetragen werden. Auf das unabdingbare Know-How ist bereits bei der Wahl bzw. Berufung der Aufsichtsratsmitglieder zu achten. Dies ist bei demokratischen Wahlen naturgemäß schwieriger als bei Berufung auf der Anteilseignerseite. **Die internationalen Tätigkeitsfelder der Konzerne sollten sich zunehmend in der Zusammensetzung des Aufsichtsrates wieder finden.** Dies wird auf der Arbeitnehmerseite wohl nur durch besondere Wahlregeln zu realisieren sein. Hier bieten sich Vereinbarungslösungen an, die gesetzlich ermöglicht werden sollten.

Das gewerkschaftliche Fortbildungsangebot für die Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmerseite ist zunehmend ausdifferenzierter geworden. Die Baums-Kommission würdigt dies ausdrücklich. Gleichwohl wird bei der Weiterbildung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat künftig ein Schwerpunkt auf die Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Kenntnisse, insbesondere der in den Unternehmen verwandten Renditekennzahlen für Benchmarking, zu legen sein. Auch für die Anteilseignervertreter in den Aufsichtsräten gilt, dass eine gezielte Qualifikation für Aufsichtsratsmitglieder empfehlenswert ist.

Interessenkonflikte können ebenfalls auf beiden Seiten der Aufsichtsratsbank auftreten. Auf der Anteilseignerseite treten Interessenkonflikte auf bei Überkreuzmandaten und geschäftliche Interessen von Aufsichtsratsmitgliedern, die ihre Unabhängigkeit beeinträchtigen. Solche Fälle werden heftig diskutiert. Auf der Arbeitnehmerseite kann es zu Kollisionen von Interessen kommen, wenn Gewerkschaftsvertreter gleichzeitig Arbeitskämpfe in diesem Unternehmen organisieren. Bei krassen Verstößen sind die Konsequenzen im Kodex bestimmter zu regeln, z.B. durch Stimmrechtsverbote, im Einzelfall bis hin zum generellen Ausschluss.

Entscheidend ist in jedem Fall die Transparenz der Abhängigkeiten und Interessenkonflikte. Für die Anteilseignervertreter gilt es, dies bei der Wahl der Aufsichtsratsmitglieder vor dem Hintergrund der Empfehlungen der Europäischen Kommission sorgfältig ins Kalkül zu ziehen. Bei den Gewerkschaftsvertretern ist eine Trennung zwischen Tarifverhandlungszuständigkeit und Aufsichtsratsmandaten im Einzelnen unabdingbar. Dies gilt insbesondere bei Firmentarifverträgen.

2.4 Unternehmensführung und Mitbestimmung

Innerhalb der Unternehmensführung stellt der Grad der Mitbestimmung der Mitarbeiter(innen) auf den unterschiedlichen Ebenen einen wesentlichen Wert dar. Es wird z.B. oft argumentiert, dass die detaillierten betrieblichen Kenntnisse der im Aufsichtsrat vertretenen Betriebsräte für eine optimale Entscheidungsfindung förderlich sind.

BDI und BDA weisen unentwegt darauf hin, dass die Unternehmensmitbestimmung ausländische Investoren abschreckt und als einer der größten deutschen Wettbewerbsnachteile im Kampf um Investoren darstellt. Dies werde belegt durch Befragungen und Untersuchungen. Andere Untersuchungen z.B. der Boston Consulting Group kommen zu gegenteiligen Ergebnissen.

Der Managerkreis der FES will versachlichend darauf hinweisen, dass jeder ausländische Investor, der eine deutsche Kapitalgesellschaft erwirbt, durch mühelosen Formwechsel in eine Personengesellschaft die Mitbestimmung beseitigen kann. Im Übrigen zeigt das hohe Interesse an Investitionen in Deutschland, dass man sich in der Abwägung von Vor- und Nachteilen der Mitbestimmung durchaus eine eigene Meinung gebildet hat.

Mitbestimmung der Mitarbeiter(innen), sei sie in betrieblichen oder in überbetrieblichen Ebenen angesiedelt, fördert die Verantwortung jedes Einzelnen für sein Unternehmen und wird in aller Regel bei Förderung durch die Unternehmensführung erhebliche Potenziale für eine gute Unternehmenskultur öffnen. Jeder Unternehmensführer weiß, dass der Erfolg seines Unternehmens ganz wesentlich von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einer mit ihnen gut gelebten Unternehmenskultur abhängig ist. Die betriebliche Mitbestimmung ist hierfür unabdingbar, die Unternehmensmitbestimmung, sofern sie gut gelebt wird, kann nach unserer Einschätzung hierfür förderlich sein. Sie ist von der Qualifikation der Personen abhängig. Für den Managerkreis gehört Mitbestimmung zu guter Corporate Governance und ist kein Widerspruch zu ihr. Gleichwohl ist im europäischen Kontext eine Reform der Mitbestimmung unabdingbar. Von der Biedenkopf-Kommission werden dazu wesentliche Anstöße erwartet. Der Managerkreis wird sich auch künftig an dieser Diskussion aktiv beteiligen.

2.5 Innere Verfassung des Aufsichtsrates

Der ehemalige Vorstandsvorsitzende kann in begründeten Ausnahmefällen in die Funktion des Aufsichtsratsvorsitzenden wechseln. In einem solchen Wechsel wird jedoch häufig die Gefahr gesehen, dass er die Funktion des Aufsichtsratsvorsitzenden soweit ausdehnt, dass er Kritik an seiner bisherigen Strategie durch den neuen Vorstandsvorsitzenden verhindert. Die Entwicklungsmöglichkeiten des neuen Vorstandsvorsitzenden würden beschnitten.

Diese Frage wird in Einzelfällen ganz unterschiedlich zu beantworten sein. **Der Wechsel vom Vorstands- zum Aufsichtsratsvorsitz sollte aber bis auf solche Fälle eine Ausnahme bleiben, in denen der ehemalige Vorstandsvorsitzende als Aufsichtsratsvorsitzender außerordentlich dazu beitragen kann, an der Weiterentwicklung des Unternehmens mit seiner Erfahrung positiv mitzuwirken.** Häufig sind gerade große Unternehmerpersönlichkeiten in der Lage, sich auf die neue Funktion einzustellen. Sie gestalten sowohl Änderungen der Strategie als auch des Managementstils mit. Wer aber Risiken minimieren und klare Trennungslinien früherer und

zukünftiger Verantwortung ziehen will, wird nur im Ausnahmefall einen Wechsel befürworten.

Die Mitglieder des Aufsichtsrates haben diese vor allem für die Investoren sensible Problematik bei der Wahl des Aufsichtsratsvorsitzenden zu berücksichtigen. Ein Verbot, den ehemaligen Vorstandsvorsitzenden zum Aufsichtsratsvorsitzenden zu wählen, würde es jedoch den Unternehmen im Einzelfall nicht mehr ermöglichen, die Potenziale, die in einer solchen Lösung stecken, zu heben. Dies berücksichtigen die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

Die Corporate Governance Regeln sehen die Bildung von Fachausschüssen vor. In mitbestimmten, deutschen Aufsichtsräten kommen die Vorbesprechungen der beiden Bänke hinzu. Die Ausschüsse haben als Spezialgremien den Vorteil, dass dort intensiver diskutiert werden kann. Eine solche Tendenz beinhaltet die Gefahr, dass im Aufsichtsrat nur vorbereitete Reden und Berichte verlesen werden. Die Governance-Regeln leben aber gerade von einer offenen Diskussionskultur im Vorstand und im Aufsichtsrat und zwischen den Organen. Hier kommt dem Aufsichtsratsvorsitzenden eine wichtige Rolle zu, die notwendige Diskussionskultur zu schaffen. In komplexen Fällen sollten schriftliche Berichte der Ausschüsse an das Plenum gegeben werden. Auch die Arbeitnehmervertreter können hierzu einen positiven Beitrag leisten, indem sie wichtige Diskussionen nicht nur in der Arbeitnehmervorbesprechung mit dem Vorstand führen, sondern den Aufsichtsrat als Ganzes damit befassen.

Eine regelmäßige Evaluation der Arbeit der Unternehmensorgane auch durch Unterstützung Dritter fördert die kontinuierliche Verbesserung der Corporate Governance eines Unternehmens. Dazu tragen periodisch durchgeführte Beurteilungen der Leitungs- und Überwachungseffizienz sowie der Führungsstruktur und der Führungsprozesse bei. Auch die Qualität der Entscheidungsprozesse kann dabei untersucht werden.

2.6 Transparenz bei Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung

Die Diskussion um die individuelle Veröffentlichung der Bezüge der Vorstände ist gesetzlich entschieden und schon weitgehend Praxis. **Auch wenn die individuelle Höhe der Vorstandsbezüge kein vorrangiges Entscheidungskriterium für ein Investment in ein Unternehmen sein mag, spricht die Wiedergewinnung der Glaubwürdigkeit für Manager dafür, Vergütungen und sonstige Nebenleistungen umfassend zu veröffentlichen.** Der Managerkreis hat bereits im Juni 2004 auf mehr Transparenz und politische Sensibilität des Aufsichtsrates bei der Festlegung von Vorstandsgehältern hingewiesen und freiwillige Veröffentlichungen angemahnt.

Selbstverständlich gilt diese Forderung ebenso für die Vergütungen der Aufsichtsräte und andere Tatsachen, die die Beurteilung für eine unabhängige und effiziente Unternehmensführung betreffen. Auch die Zahl der externen Aufsichtsratsmandate der Vorstandsmitglieder sollte einer sorgfältigen Prüfung durch den Aufsichtsrat unterliegen.

Greifbare Kriterien für eine angemessene Bezahlung von Leitungsorganen sind extrem schwer zu entwickeln. Letztendlich muss der Aufsichtsrat abwägen, ob das gezahlte bzw. das vom einzustellenden Vorstand verlangte Gehalt in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen, den der Empfänger für das Unternehmen schafft, steht. Auch hier ist Transparenz entscheidend. **Die Transparenzvorschriften des Kodex sollten generell im Lichte der**

politischen und wissenschaftlichen Diskussion weiterentwickelt und gegebenenfalls stärker sanktionsbewehrt ausgestattet werden.

2.7 Compliance innerhalb und außerhalb des Unternehmens

Die Umsetzung guter Unternehmensführung hängt davon ab, dass die Regeln von der Unternehmensleitung gelebt werden. Wird im Unternehmen deutlich, dass es sich hierbei nur um eine Pflichtübung handelt, um unangenehmer öffentlicher Aufmerksamkeit zu entgehen, werden sich die positiven Wirkungen von Corporate Governance in Unternehmen nicht einstellen. Es wird lediglich zu bürokratischem Aufwand führen, dem kein Nutzen gegenüber steht. Die positive Wirkung entfaltet sich nur, wenn Führungsorgane im Unternehmen Corporate Governance offensiv kommunizieren und honorieren.

Eine positive Ergänzung des Corporate Governance Kodex sind Instrumente wie ein Ethik-Kodex oder Führungsleitlinien, die wiederum Teil einer profilierten Corporate-Social-Responsibility-Strategie sein können. Das vom Kodex verlangte Risikomanagement weist auf den Zusammenhang mit einer guten Corporate-Social-Responsibility-Praxis hin. Diese Grundsätze sollte jedes Unternehmen erarbeiten, die Besonderheit seines Geschäftes adäquat abbilden und als Standardprozess in der Unternehmensführung realisieren.

3. Corporate Social Responsibility

3.1 Von Sponsoring zu nachhaltigem Wirtschaften

Corporate Social Responsibility (CSR) ist Ausdruck einer gelebten Unternehmenskultur, welche die Nachhaltigkeitsdebatte ernst nimmt und das Know-how der Wirtschaft in die zukunftsfähige Gestaltung der Gesellschaft einbringt. Die Unternehmen übernehmen unter dieser Überschrift nicht nur gesellschaftspolitische Verantwortung für den in der Globalisierung notwendigen Strukturwandel, sondern sie geben auch Orientierung, dass die notwendigen ökonomischen Anpassungen und Verwerfungen jenseits von Markt und Wettbewerb vor dem Hintergrund der sozialen und ökologischen Grundwerte unseres Landes erfolgen und auf deren Modernisierung abzielen.

Deutsche Unternehmen haben eine lange Tradition im gesellschaftspolitischen Engagement (Wohnungsbau, Gesundheitsfürsorge, Ausbildung, Kultur- und Forschungsförderung). Sie tun sich aber schwer, ein modernes Konzept zu entwickeln, wie Eigentum als Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft wertschöpfend und zu beiderseitigem Nutzen eingesetzt werden kann. Gründe dafür sind:

- eine dichte Regulierung und hohe steuerliche Belastungen,
- gestiegener Wettbewerbsdruck im Welthandel und
- wachsende Kritik an wirklichen und vermeintlichen Missständen einer zu förderst von Shareholderinteressen geprägten Wirtschaft.

Es wundert daher nicht, dass die Debatte hauptsächlich von angelsächsischer Seite dominiert wird, während deutsche Unternehmen nicht genug tun, um die Chancen einer durchgängigen Kommunikation und einer aktiven Gestaltung gesellschaftlichen Wandels zu nutzen. Das erfordert nämlich einen deutlichen Qualitätsfortschritt von einem altruistischen oder marketingmotivierten Sponsoring zu einem Konzept, das als eine spezifische Ausprägung einer nachhaltigen Industrie- und Dienstleistungswirtschaft verstanden wird.

3.2 Produktionsfaktoren als Wertetreiber

Unser Grundverständnis ist, dass gesellschaftliches Engagement von Unternehmen deren wirtschaftlichen Erfolg voraussetzt und ermöglicht. Nur wettbewerbsfähige und wirtschaftlich gesunde Unternehmen sind in der Lage, soziale und ökologische Verantwortung in ihrem Umfeld und weltweit zu übernehmen. Das Fundament von CSR sind daher die Wertschöpfung und Wertentwicklung der Vermögensgegenstände eines Unternehmens. Diese Strategie engt aber die ökonomische Perspektive unternehmerischen Handelns nicht auf schlichte Kostenreduzierung oder Produktionsverlagerungen an Billigstandorte ein. Sie gibt vielmehr einen Hinweis, wie Produktionsfaktoren nicht nur als Kosten angesehen, sondern auch als Wertetreiber eingesetzt werden können.

Investitionen in Qualifizierung, Wissensmanagement und Chancengleichheit sowie die Fähigkeiten sozialer Kompetenz können Wertetreiber aktivieren oder profilieren. **Die Beteiligung an horizontalen oder vertikalen Wissenschaftsnetzwerken, die Förderung junger „High Potentials“, die Auslobung von Stiftungslehrstühlen, Familienfreundlichkeit und anderes mehr fördern ein Innovationsklima, das unverzichtbare Basis für die Zukunftssicherung der Unternehmen am heimischen Standort ist.** Dies spielt vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung in Deutschland eine herausragende Rolle.

3.3 Strategische Bedeutung von CSR als doppelte Rendite

Die strategische Bedeutung von CSR besteht demnach darin, dass es sich um einen Wertetreiber handelt, dessen Potenziale nur aus einem konkreten Geschäftsvorhaben entwickelt werden können. CSR ist nicht das Auffangbecken für Defizite, die daraus entstehen, dass der verschuldete Staat die überbordenden Sozialsysteme nicht mehr tragen kann. Wenn CSR ein Ersatz dafür wäre, dass die Unternehmen diejenigen Aufgaben übernehmen müssen, aus denen sich der Staat zurückzieht, wäre dies eine zusätzliche Belastung der Standortkosten und damit der Wettbewerbsfähigkeit. **Daher ist auch tragendes Prinzip für alle CSR-Maßnahmen die Freiwilligkeit und der Verzicht auf konkrete Handlungsvorgaben durch den Gesetzgeber.** Die derzeit stattfindende Ausarbeitung von ISO-Empfehlungen ist eine ausreichende Orientierung für Unternehmen.

Innovative und kreative Kräfte in den Unternehmen müssen Projekte und Prozesse aus den Ressourcen der jeweiligen Unternehmen entwickeln. Sie gewinnen Dynamik nur durch Eigeninitiative und Eigenverantwortung. In der Regel werden große bis mittelständische Unternehmen entsprechend der Branche, der Märkte, der Heimatregion, dem Mitarbeiterengagement und der jeweiligen Unternehmenskultur solche Projekte auswählen, die einen beiderseitigen Vorteil zwischen dem Unternehmen und dem jeweiligen Stakeholdern erzeugen. Ein Beispiel dafür sind die Investitionen in den Strukturwandel der Standorte. Sport, Kultur- und Wirtschaftsförderung dienen der Aufwertung der Umfeldqualität, erhöhen die Attraktivität des Unternehmensstandortes, ziehen Dienstleister und Talente an. Alle Maßnahmen, die Schönwetterperioden überleben und nachhaltige Wirkung erzielen sollen, müssen eine „doppelte Rendite“ erzielen, zum Beispiel durch Kundenbindung, gesteigerte Attraktivität als Arbeitgeber oder durch Vertrauensgewinn breiter gesellschaftlicher Gruppen. Letztere stärkt langfristig die „licence to operate“.

3.4 Reputations- und Risikomanagement

Vor diesem Hintergrund erweist sich CSR als ein geeigneter Zugang zu guter Unternehmensführung (Good Corporate Governance). CSR ist ein wirksames Instrument, Reputations- und Risikomanagement zu verbessern, Korruption einzudämmen und Compliance-Prozesse zu effektivieren. CSR spricht nämlich das Verhalten an, das jenseits der gesetzlichen Vorschriften von ethischer und gesellschaftlicher Unternehmensführung erwartet werden kann. Die Global Player und ihre Subunternehmer sind ohnehin gehalten, Empfehlungen wie die OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen, die ILO-Arbeitsnormen oder Selbstverpflichtungen wie die zehn Grundsätze des Global Compact einzuhalten. Die mittelständischen Unternehmen sollten vergleichbare, wenn auch möglicherweise flexiblere Codes of Conduct entwickeln. **Die Einbindung in Wirtschaftsnetzwerke mit Austausch von Best Practices sollte gefördert und die Qualifizierung über die Kammern und Verbände angeregt werden.** Erste sozialwissenschaftliche Studien bestätigen, dass auch die Betriebsräte die unternehmerische Selbstverpflichtung zur gesellschaftlichen Verantwortung schätzen. Sie sind ganz überwiegend der Auffassung, dass ihre Position als Interessenvertreter eher gestärkt wird, statt zu fürchten, dass gesetzlich verankerte Schutz- und Mitbestimmungsrechte abgebaut werden.

Reputationsmanagement ist eine vorrangige Aufgabe aller betrieblichen und unternehmerischen Akteure. Schließlich ist der Markenwert der meisten Unternehmen ein hochverletzlicher Vermögenswert. Ein guter Ruf ist für jedes Unternehmen unerlässlich und es gilt inzwischen als unbestritten, dass Reputation, Image und andere weiche Faktoren einen messbaren Wert auf Finanz- und Produktmärkten haben, der über die

Zukunftsfähigkeit entscheidet. Diese Reputation steht heute mehr denn je im Zielkonflikt zwischen Transparenz und Verantwortung und darf nicht mit gelungener Öffentlichkeitsarbeit oder Marketing verwechselt werden.

3.5 Kapitalmärkte und Ratingagenturen

Ein positiver Zusammenhang zwischen immateriellen Vermögenswerten und wirtschaftlicher Performance wird zunehmend anerkannt und im Detail untersucht: Studien belegen beispielsweise die Korrelation zwischen Unternehmenskultur und guter Aktienentwicklung. CSR-Performance leistet einen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes, weil es die Aufnahme in die Portfolios von Investment- und Pensionsfonds ermöglicht, die sich an ethischen und Nachhaltigkeitskriterien orientieren. Aus einer Nische heraus erweist sich Socially Responsible Investment (SRI) mehr und mehr als mainstream-fähig. Hier fällt auf, dass Deutschland mit seinem SRI-Anteil am Kapitalmarkt deutlich hinter anderen Finanzmärkten hinterherhinkt. Vor allem langfristig denkende institutionelle Anleger wie Pensionsfonds nehmen in diesem Sektor eine Vorreiterrolle wahr. **Nichtsdestoweniger wäre es wünschenswert, dass die Finanzmärkte die soziale Verantwortung noch stärker würdigen würden. Denn daraus entsteht zumindest für die börsennotierten Unternehmen ein sehr starker Anreiz.**

CSR trägt außerdem zur Motivation der Mitarbeiter, der Kundenzufriedenheit und zu einer positiven Bewertung von Rating-Agenturen bei, die Kriterien des gesellschaftlichen, sozialen, ökologischen und nachhaltigen Engagements messen. **Insgesamt sind weitere gesetzliche Regelungen aus Sicht des Managerkreises so lange nicht notwendig und zum Teil sogar kontraproduktiv, wie Transparenzförderung, Berichterstattung und andere flexible Maßnahmen erfolgreicher sein können:** Die Erfahrung lehrt, dass Benchmarking und Wettbewerbsprozesse am Markt heute bereits eine starke Motivation sind. In Zukunft wird der Druck des Wettbewerbs noch wachsen, denn Vertrauen ist ein Erfolgsfaktor, auf den kein Unternehmen auf Dauer verzichten kann. Der Staat sollte in diesem Sinn wirtschaftsfördernd und transparenzschaffend agieren.