

# Institut für Corporate Governance (ICG) an der Universität Witten/Herdecke

## Wirtschaftsethik und Unternehmenskultur als zentraler Aspekt der Corporate Governance

**RALF BISCHOF<sup>\*</sup>**

### 1. Einleitung

Corporate Governance entwickelte sich in den letzten Jahren zu einem der meist diskutierten Managementthemen. Treiber der Debatte um die „Regierung von Körperschaften“ waren im Wesentlichen bekannte Fälle von Missmanagement und Unternehmensschiefen sowie der globalisierungsbedingt gestiegene Einfluss von Kapitalmarktakteuren, die vermehrt die Einhaltung guter Corporate Governance-Standards und die Professionalisierung der Aufsichtsgremien einfordern. Das klassische Verständnis der Corporate Governance thematisiert dabei in aller Regel primär das Verhältnis von Eignern von Aktiengesellschaften und deren obersten Organen, wobei bisher die juristische Perspektive vorherrschend ist.

Obgleich gegenwärtige Studien zwar die Notwendigkeit einer effizienten Führung und Aufsicht in den Vordergrund stellen, mangelt es bisher an organisationsökonomischer Forschung, die Konzepte guter Qualität und Effizienz von Führung und Aufsicht in den Vordergrund stellen. An genau dieser Stelle setzt das Institut für Corporate Governance (ICG) an, das den für die Unternehmensführung so zentralen Aspekt guter Führung und Aufsicht in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen stellt. Hierbei werden neben den klassischen Themen der Corporate Governance bewusst Fragen der Wirtschaftsethik und Unternehmenskultur betrachtet, damit nicht weiter sensible, aber wesentliche Kernpunkte der Führung, Überwachung und Kontrolle von Organisationen in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung ausgeklammert werden. Das ICG betrachtet Corporate Governance demnach als umfassende „Kunst des Regierens“ von Körperschaften.

Das bisher mit drei Lehrstühlen ausgestattete Institut fokussiert seine Forschung neben der Betrachtung der Public Corporate Governance im Wesentlichen auf zwei Kernthemen: „Effizienz und Organisation“ sowie „Wirtschaftsethik“.

### 2. Effizienz und Organisation

Bisher existieren weder wissenschaftliche Kriterien, anhand derer man die Effizienz von Führungs- und Aufsichtsgremien bestimmen könnte, noch fundierte Messmetho-

---

<sup>\*</sup> Ralf Bischofs, Institut für Corporate Governance (ICG) an der Universität Witten/Herdecke, Alfred-Herrhausen-Straße 50, D-58448 Witten, Tel.: +49-(0)2302-926538, Fax: +49-(0)2302-926512, E-Mail: ralf.bischofs@uni-wh.de, Forschungsschwerpunkte: Corporate Governance (High Performance Boards), Interessenverbände.

den bzw. Instrumente, um diese Kriterien zu prüfen. Diesem Umstand möchte sich das ICG mit seiner Arbeit annehmen, die in diesem Punkt vorhandene Lücke zur internationalen Forschungslandschaft in Deutschland schließen und spezifisch die praktischen Arbeits- und Funktionsweisen von Aufsichtsgremien untersuchen:

- Was sind die ausschlaggebenden Faktoren, die Effizienz und hohe Qualität von Führungs- und Aufsichtsgremien gewährleisten?
- Wie müssen diese Gremien (z. B. Vorstand und Aufsichtsrat) organisiert und strukturiert sein, um gute Arbeit leisten zu können?
- Wie sollten die Prozesse innerhalb und zwischen den Gremien konzipiert und gelebt werden, um effizientes Arbeiten zu ermöglichen?
- Wie können Besetzungsverfahren eine optimale Wahl der Mandatsträger ermöglichen?
- Welche Aus- und Weiterbildungsverfahren führen zu verbesserter Aufsicht und Kontrolle?
- Wie genau wäre die Leistung der Gremien zu messen?

Durch die Bildung von Clustern sollen die Ergebnisse den höchst möglichen Grad an Genauigkeit, Präzision und Anwendbarkeit liefern (Branchen, Unternehmensgröße, Eigentümerstruktur, Lebenszyklusphase etc.).

Ende 2008 wird sich in diesem Kontext das Forschungsprojekt „High Performance Boards – Qualität und Effizienz in Aufsichtsgremien“ mit acht Doktoranden über zweieinhalb Jahre der Erforschung effizienter und qualitativ hochwertiger Aufsichtsgremienarbeit widmen. In drei ineinander greifenden Research Units wird hier unter Einbindung von Experten aus Wissenschaft und Praxis und einer ausgeprägten Kolloquienstruktur ein leistungsstarker und aus vier Fachrichtungen interdisziplinär zusammengesetzter Forschungssinkubator entstehen, der das genannte Thema vor allem aus einer Prozessperspektive in einem qualitativen Forschungsdesign bearbeitet.

### 3. Wirtschaftsethik

In der Wirtschaftsethik als zweitem Schwerpunkt des ICG steht in neuer Auflage die alte Grundfrage nach dem Leitbild guter Unternehmensführung und -kontrolle zur Debatte, an dem sich die verantwortlichen Leitungsinstanzen des Unternehmens orientieren können und auf dessen Grundlage ihre Leistung zu beurteilen ist. Zentral in Frage gestellt sind zum einen die grundlegende Qualität der unternehmerischen Leistung als solche und zum andern die vertretbaren Geschäftspraktiken: Welche Werte soll das Unternehmen für wen schaffen? Und: Welche Strategien und Methoden der Erfolgserzielung dürfen als legitim gelten und welche nicht? Es ist angesichts solcher Zeitfragen gerade für die Mitglieder von Aufsichtsgremien als die obersten Verantwortungsträger im Unternehmen höchst bedeutsam, zunächst einmal klare Orientierung dahingehend zu gewinnen, worauf es denn für eine ethisch „wertvolle“ Unternehmensführung grundlegend ankommt.

Im Hinblick auf die unternehmensinterne Verantwortung von Aufsichtsgremien kommt es entscheidend darauf an, ethisch orientierte Führungsgrundsätze auf allen hierarchischen Ebenen und in allen Bereichen des Unternehmens zur gelebten All-

tagspraxis zu machen. Das setzt zum einen ein entsprechend erweitertes Konzept von Corporate Governance voraus und zum anderen ein umfassendes betriebliches Integritätsmanagement, das die Konsistenz der deklarierten ethischen Grundsätze mit den tatsächlichen, strukturell in der Organisation dominanten Handlungsanreizen sicherstellt.

Was zunächst die Corporate Governance betrifft, so liegt es aus der unternehmensethischen Perspektive auf der Hand, dass dieser Begriff in der internationalen Diskussion bisher selbst noch einer Shareholder Value geprägten Verkürzung unterliegt. Dies ist wiederum vor allem der Fokussierung auf das Verhältnis zwischen Eignern und den obersten Unternehmensorganen im Sinne der Aktionärsinteressen geschuldet. Gewiss sind die diskutierten Aspekte der Gewaltenteilung zwischen den erwähnten Instanzen, der verlässlichen und aussagekräftigen Rechnungslegung und Berichterstattung, der Unabhängigkeit bzw. der Offenlegung von Interessenbindungen der Verantwortungsträger sowie der Normierung von einschlägigen Best-Practice-Regeln höchst begrüßenswert und bedeutsam.

Ein unternehmensethisch zu Ende gedachtes Konzept von Corporate Governance sollte sich jedoch im Verständnis des ICG wieder als umfassende „Kunst des Regierens“ in der Geschäftswelt verstehen und die tragfähige Bestimmung und Gestaltung der Beziehungen zwischen Unternehmensorganen und allen Stakeholdern einschließen. Unabdingbar ist dabei, dass dieses Corporate Governance-Konzept die Beziehungsgestaltung nicht auf rechtliche und vertragliche Aspekte reduziert, sondern die tiefer liegenden und nachhaltigen Voraussetzungen eines vertrauens- und glaubwürdigen, verständigungsorientierten Stakeholder-Dialogs angesichts der ganz normalen Werte- und Interessenkonflikte zwischen ihnen berücksichtigt werden. Es dürfte klar sein, dass das Vertrauens- und Glaubwürdigkeitspotenzial der Unternehmenspolitik in den Augen seiner Stakeholder dabei wesentlich von zwei Wahrnehmungen abhängt: von der Transparenz und Verlässlichkeit der ihnen vom Unternehmen gebotenen Informationen und von der argumentativen Fairness und Ergebnisoffenheit des mit ihnen gepflegten Dialogs.

Im Rahmen der Corporate Governance-Forschung werden zwangsläufig wichtige Fragen nach normativen Grundlagen des Wirtschaftens aufgeworfen werden. Dieser Herausforderung möchte sich das ICG in seiner Arbeit stellen und den Bereich Business Ethics anwendungsbezogen und empirisch-deskriptiv als zentralen Punkt in der Corporate Governance-Forschung etablieren. Der Stellenwert, den das ICG dem Themenfeld der Wirtschafts- und Unternehmensethik einräumt, zeigt sich exemplarisch daran, dass die SEEP-Conference (Studies in Economic Ethics and Philosophy) in den I. Kongress für Corporate Governance der Universität Witten/Herdecke integriert war. Dieser Kongress mit 50 Referenten und insgesamt mehr als 170 Teilnehmern thematisierte im Juni 2008 in fünf von 21 Workshops explizit wirtschafts- und unternehmensethische Fragestellungen. Weitere Workshops, Panels und Keynotes nahmen sich breiteren aktuellen Themen der Corporate Governance-Debatte an und fanden von den Teilnehmern so gute Resonanz, dass der Kongress nun auf jährlicher Basis stattfinden wird.