

Ulf Papenfuß

## Selbstregulierung mit Corporate Governance Kodizes für nachhaltige Unternehmensführung in Gemeinwirtschaft und Nonprofit-Organisationen

### Zusammenfassung

Good Governance und nachhaltige Unternehmensführung sind für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl von besonderer Bedeutung. Allerdings zeigen empirische Studien nach wie vor gravierende Governance-Defizite. Selbstregulierung mit Corporate Governance Kodizes wird relevante Potenziale zugewiesen und die Notwendigkeiten und Chancen zur Einführung und Überarbeitung werden für öffentliche Verwaltungen, gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Nonprofit-Organisationen, Genossenschaften, kirchliche Einrichtungen, internationale Nichtregierungsorganisationen und weitere gemeinwohlorientierte Organisationsformen vielfach betont. Selbstregulierung ist sowohl ein Policy-Instrument als auch ein Governance-Mechanismus für die Erreichung von Politik- und Organisationszielen als Alternative oder zur Ergänzung von gesetzlichen Maßnahmen. Dieser Beitrag möchte für die weitere Diskussion um Effekte von Corporate Governance Kodizes in gemeinwohlorientierten Kontexten zu einem vollumfänglichen Verständnis des international einschlägigen comply-or-explain Prinzips als zentralem Gestaltungselement von Corporate Governance Kodizes beitragen, auf ein relevantes systemisches Forschungsgefälle zusätzlich aufmerksam machen und Impulse für die zukünftige Erforschung der Effekte von Corporate Governance Kodizes in verschiedenen organisationalen Kontexten in Interaktionen mit weiteren Faktoren liefern.

**Stichworte:** Gemeinwirtschaft; Nonprofit-Organisationen, öffentliche Unternehmen, Selbstregulierung; Corporate Governance Kodizes, comply-or-explain Prinzip

### Summary

Good governance and sustainable corporate management are of particular importance for social economy and common welfare. However, empirical studies still show serious governance deficits. Relevant potential is assigned self-regulation with corporate governance codes and the need for their introduction and revision is emphasised for public administrations, social economy enterprises, state-owned enterprises, nonprofit organisations, cooperatives, church institutions, international NGOs, and other forms of organisations oriented towards the common good. Self-regulation is both a policy instrument and a governance-mechanism for realizing policy and organisational goals as an alternative or complement to laws. For the further discussion on the effects of corporate governance codes in common welfare contexts, this article would like to contribute to a full understanding of the internationally recognised comply-or-explain principle as a central design element of corporate governance codes, additionally draw attention to a relevant systemic research gap, and give impulses for future research on the effects of corporate governance codes in various organisational contexts in interaction with further factors.

**Keywords:** social economy; state-owned enterprises; nonprofit organizations; self-regulation; corporate governance codes; comply-or-explain principle

## I. Motivation und Zielstellung

Good Governance sowie eine nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmensführung sind für gemeinwirtschaftliche Unternehmen wie u.a. öffentliche Unternehmen, Nonprofit-Organisationen, Genossenschaften und weitere gemeinwohlorientierte Organisationsformen von besonderer Bedeutung. Im Vergleich zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen bestehen bei diesen Unternehmen besondere Governance-Anforderungen und ihnen wird vielfach eine Vorbildfunktion zugewiesen, die sie sich vielfach auch selbst als Anspruch setzen (Diakonie Deutschland 2018; Deutsche Bischofskonferenz 2014; Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband 2015; Expertenkommission D-PCGM 2021; Breit-Kessler 2017; Helmig/Boenigk 2019). Jedoch – ohne dabei das vielfach beispielgebende Verhalten von zahlreichen Personen und Gruppen zu sehr in den Hintergrund rücken zu wollen – zeigen empirische Studien, Medienberichte und in der Literatur thematisierte „Skandalfälle“ nach wie vor gravierende Defizite und Verbesserungsnotwendigkeiten (OECD 2015; Papenfuß 2019; Bachert 2020; Helmig/Boenigk 2019; Sassen 2011; von Schnurbein/Stöckli 2013; Breit-Kessler 2017). Stellvertretende Beispiele aus der Medienberichterstattung sind der Flughafen Berlin Brandenburg, der Bau- und Finanzskandal im Bistum Limburg, der Spendenskandal bei UNICEF und Diakonischem Werk, Governance-Probleme bei Greenpeace, Oxfam oder WWF, die in die Krise geratenen Landesbanken Bayern LB, West LB und HSH Nordbank, die Insolvenz der Stadtwerke Gera und des Nürburgringbetreibers.

Die Diskussion um die Steuerung, Leitung und Aufsicht von Unternehmen und Organisationen wird seit Anfang der 2000er Jahre verstärkt im Zusammenhang mit dem Begriff Corporate Governance geführt. In einer vorherrschend verwendeten Kurzformel bezeichnet Corporate Governance den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen bzw. das System für die Leitung und Aufsicht eines Unternehmens. Ebenso schließt Corporate Governance die Umsetzung bzw. die praktizierte Steuerung, Leitung und Aufsicht bzw. Verhaltensweisen von Akteur/-innen ein (Papenfuß 2019; von Werder 2009). Grob vereinfacht befasst sich Corporate Governance mit „Spielregeln guter Organisationsführung“ und der „praktizierten Spielweise“. Vereinfachend soll der Begriff „Unternehmen“ bzw. „gemeinwohlorientierte Unternehmen“ hier im Beitrag alle entsprechenden gemeinwohlorientierten Organisationen, Unternehmen und Einrichtungen aus dem Bereich Gemeinwirtschaft und Nonprofit-Organisationen und z. B. auch Kirchen und Genossenschaften adressieren.

In der Debatte über die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen, gleichwertige Lebensverhältnisse, soziale Ungleichheit, Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen, digitale Transformation und Klimaschutzziele kann eine anforderungsgerechte Ausgestaltung der Corporate Governance und nachhaltige Unternehmensführung bei gemeinwohlorientierten Unternehmen substanzielle Entwicklungsbeiträge leisten (OECD 2015; Expertenkommission D-PCGM). Nachhaltige Entwicklung heißt

nach dem Rat für nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung, Umweltgesichtspunkte gleichberechtigt mit sozialen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu berücksichtigen.

Die Anforderungen haben Forschungsdiskurse angestoßen, durch welche Corporate Governance Maßnahmen verantwortungsgerechtes Verhalten, Nachhaltigkeit, Effektivität, Effizienz und Transparenz sowie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit bei gemeinwohlorientierten Unternehmen gestärkt werden kann (Leixnering u.a. 2020; Papenfuß/Schmidt 2020; Helmig/Boenigk 2019; Cuomo u.a. 2016; Tricker 2015; Grossi u.a. 2015; Maier/Meyer 2013; Daiser u.a. 2017).

Selbstregulierung ist hier sowohl ein Policy-Instrument als auch ein Governance-Mechanismus, dem in Wissenschaft und Praxis vielversprechende Potenziale für die Erreichung von Politik- und Organisationszielen und die Verhaltensbeeinflussung zugewiesen werden. Diese kann als Alternative oder zur Ergänzung von gesetzlichen Maßnahmen eingesetzt werden (Koop/Lodge 2015; Baldwin u.a. 2012). Für eine Selbstregulierung mit Corporate Governance Kodizes werden dabei besondere Potenziale zur Stärkung einer nachhaltigen Unternehmensführung betont (OECD 2015; Cuomo u.a. 2016; Papenfuß/Schmidt 2020; Diakonie Deutschland 2018; Deutsche Bischofskonferenz 2014; Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband 2015; Expertenkommission D-PCGM 2021; Papenfuß 2020; Österreichischer NPO-Governance Kodex 2013; Swiss NPO-Code 2006). Über Selbstregulierung können Regelungsbedarfe und Governance-Erfordernisse präzise adressiert werden, ohne situationsgerechte Entscheidungen von Führungskräften zu sehr einzuschränken (Aguilera/Cuervo-Cazurra 2004; Hooghiemstra/van Ees 2011; OECD 2015; Expertenkommission D-PCGM 2021; Diakonie 2018; von Schnurbein/Stöckli 2013).

Einschlägig betont wird für Corporate Governance Kodizes die besondere Bedeutung des comply-or-explain Prinzips (Aguilera/Cuervo-Cazurra 2009; Cuomo u.a. 2016; Tricker 2015; Wright u.a. 2013; Europäische Kommission 2014; Expertenkommission D-PCGM; Papenfuß 2019; Papenfuß 2020). Nach dem comply-or-explain Prinzip können Unternehmen von den Empfehlungen eines Corporate Governance Kodex situationsgerecht abweichen, sind dann aber verpflichtet, dies jährlich in einer sog. Entsprechenserklärung zu begründen und die stattdessen gewählte Lösung nachvollziehbar zu erläutern.

In internationalen Journals werden die Effekte von Selbstregulierung mit Corporate Governance Kodizes in verschiedenen Phänomenbereichen untersucht (Papenfuß/Schmidt 2020; Aragon-Correa u.a. 2019; Cuomo u.a. 2016; Tricker 2015; Wright u.a. 2013; Baldwin et al. 2012; Aguilera/Cuervo-Cazurra 2009; Bartle/Vass 2007). Allerdings ist ein relevantes systemisches Forschungsgefälle zwischen Privatwirtschaft sowie Gemeinwirtschaft und Nonprofit-Bereich feststellen, wodurch das theoretische Verständnis von Selbstregulierung kritisch eingeschränkt ist und die Potenziale zur Unterstützung der Praxis mit wissenschaftlich fundierten Erkenntnis-

sen nicht ausgeschöpft werden. Zudem ist festzustellen, dass das comply-or-explain Prinzip in vielen Corporate Governance Kodizes, insbesondere auch bei Nonprofit-Organisationen und Unternehmen von Kirchen, auf der Regelebene unzureichend verankert und zudem in der Praxis noch nicht mit einem vollumfassenden Verständnis „gelebt wird“.

Ziel des Beitrags ist es, in der Diskussion um Potenziale von Corporate Governance Kodizes zu einem vollumfänglichen Verständnis des comply-or-explain Prinzips beizutragen, auf ein relevantes systemisches Forschungsgefälle zwischen Privatwirtschaft sowie Gemeinwirtschaft und Nonprofit-Bereich zusätzlich aufmerksam zu machen und weitere Anstöße für die zukünftige Erforschung der Effekte von Corporate Governance Kodizes zu liefern wie u.a. bei öffentlichen Verwaltungen, öffentlichen Unternehmen, gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, Nonprofit-Organisationen wie u.a. auch Kirchen und Genossenschaften.

## **II. Grundsachverhalte zur Selbstregulierung mit Corporate Governance Kodizes und zum comply-or-explain Prinzip**

Selbstregulierung ist charakterisiert durch die gemeinschaftliche Erarbeitung von Governance-Standards durch unterschiedliche Akteursgruppen sowie durch Freiwilligkeit und Flexibilität bei der Umsetzung des Regelwerks (Bartle/Vass 2007; Black 1996; Papenfuß 2019). In Bezug auf die Erarbeitung des Regelwerks kann Selbstregulierung zwischen freiwilliger und mandatierter Selbstregulierung differenziert werden. Mandatierte Selbstregulierung wird von staatlicher Seite beauftragt bzw. mandatiert, während freiwillige Selbstregulierung ohne direkte oder indirekte staatliche Beteiligung entsteht. In Bezug auf die Auseinandersetzung mit den Governance-Standards kann Selbstregulierung weiter differenziert werden zwischen einer verpflichtenden Unternehmensberichterstattung zur Umsetzung der Governance-Standards und einer freiwilligen Unternehmensberichterstattung hierzu (Bartle/Vass 2007; Black 1996; Papenfuß 2019; Papenfuß 2013).

Ein Corporate Governance Kodex ist eine Form von Selbstregulierung und kann in verschiedenen der skizzierten Ausgestaltungsvarianten vorliegen. Ein Corporate Governance Kodex ist eine Zusammenstellung von Grundsätzen zur verantwortungsvollen Steuerung, Leitung und Überwachung von und in Unternehmen (Papenfuß 2019; Expertenkommission D-PCGM 2021; OECD 2015). Aus Theorie-sicht hat ein Corporate Governance Kodex die Funktion, Handlungen von Menschen in eine angestrebte Richtung zu lenken und zu koordinieren sowie Erwartungen und Verhalten von Akteur/-innen zu stabilisieren. Aus Perspektive der in der Corporate Governance Forschung vielfach herangezogenen Prinzipal-Agent-Theorie (Clarke 2007; Wright u.a. 2013; Voorn u.a. 2019) ist ein Corporate Governance Kodex eine Institution, welche die unvollständigen Verträge zwischen allen Prinzipalen und Agenten im Governance-System mit den multiplen Prinzipal-Agent-Be-

ziehungen konkretisiert und das Verhalten beeinflussen kann (Cuomo u.a. 2016; Tricker 2015; Kirkbride/Letza 2004).

Corporate Governance Kodizes haben sich bei öffentlichen Verwaltungen, öffentlichen Unternehmen, Nonprofit-Organisationen, Genossenschaften und Kirchen in den letzten Jahren vielfach verbreitet (Diakonie Deutschland 2018; Deutsche Bischofskonferenz 2014; Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband 2015; Expertenkommission D-PCGM 2021; Österreichischer NPO-Governance Kodex 2013; Swiss NPO-Code 2006; Bachert 2020; Helmig/Boenigk 2019; von Schnurbein/Stöckli 2013).

Public Corporate Governance Kodizes für öffentliche Unternehmen wurden in Deutschland seit 2005 von rund 50 Gebietskörperschaften auf allen föderalen Ebenen eingeführt, die sich in ihrer Qualität und Ausgestaltung jedoch wie im Nonprofit-Bereich ganz erheblich unterscheiden und häufig substanzielle Defizite aufweisen (Papenfuß 2013; Papenfuß, 2019; Expertenkommission D-PCGM 2021). Viele weitere Gebietskörperschaften befassen sich aktuell mit der Einführung von Public Corporate Governance Kodizes. Eine Expertenkommission hat im Januar 2020 den Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex zur Unterstützung von Gebietskörperschaften bei der Einführung und Evaluation von jeweiligen Public Corporate Governance Kodizes nach einem breiten öffentlichen Konsultationsverfahren veröffentlicht (Expertenkommission D-PCGM 2021). Auch in weiteren Ländern verbreiten sich Public Corporate Governance Kodizes zunehmend (OECD 2015; Tricker 2015; Haxhi/van Ees 2015; Papenfuß 2020).

Im Sinne der Erklärungsfunktion soll ein Corporate Governance Kodex Grundcharakteristika des Corporate Governance Systems kompakt zusammenfassen und so verständlich machen. Eine Ergänzungsfunktion erfüllt der Corporate Governance Kodex, indem er regelmäßig auftretende Governancefragen, Unklarheiten oder Lücken mit über das Gesetz hinausgehenden Empfehlungen gezielt adressiert und damit unterstützende Hinweise gibt (vgl. Papenfuß 2013; Bachert 2020).

Corporate Governance Kodizes können dazu beitragen, die Entscheidungsvorbereitung für demokratisch legitimierte und politisch verantwortliche Akteursgruppen kontinuierlich zu verbessern und bieten Impulse zu möglichen Herangehensweisen an zahlreiche „fachliche Governancefragen“. Sie sind ein ideales Instrument, um Spielregeln zwischen Eigentümern bzw. Gesellschaftern und gemeinwohlorientierten Unternehmen zu formulieren. Durch die konzeptionell vorgesehene Flexibilität können sie deutlich präziser als Gesetze sein, ohne Freiheitsgrade für die situationsgerechte Gestaltung einzuschränken. Neben weiteren Wirkungspotenzialen kann mit Corporate Governance Kodizes ein klares Regelsystem etabliert und zur Rollenkonformität von Akteur/-innen beigetragen werden mit präzisen Regeln, aber eindeutigen Freiheiten für situationsbezogene Einzelfallentscheidungen. Ein konkreter Blick auf bereits anzutreffende Ausgestaltungsformen unterstreicht, dass in Corporate Governance Kodizes als Policy-Instrumenten viele der sog. „großen Fragen“ mit

Governance-Standards adressiert und zu deren Bewältigung substantziell beigetragen werden kann. Corporate Governance Kodizes adressieren zahlreiche Aspekte in allen der drei Dimensionen von Nachhaltigkeit (Ökologie, Ökonomie, Soziales). Folgend werden die Ziele und Potenziale von Corporate Governance Kodizes für eine Übersicht in Kurzform verdichtet:

- Beitrag zu einem rollenkonformen Verhalten zwischen Gesellschaftern, Aufsichtsorganen und Leistungsorganen im Sinne der gemeinwohlorientierten Aufgabenerfüllung bei jeweiligen Freiheitsgraden,
- Verbesserung der Entscheidungsvorbereitung für verantwortliche Entscheidungsträger/-innen,
- Impulse zu möglichen Herangehensweisen an zahlreiche fachliche Fragen der Corporate Governance für alle mit diesem Themenfeld befassten Akteursgruppen,
- Corporate Governance Kodex ideal, „Spielregeln“ abzustimmen und einzelne Instrumente und Maßnahmen zu adressieren,
- Einhaltung von vordefinierten Entscheidungsabläufen bei den beteiligten Akteur/-innen,
- Anforderungsgerechte Mandatsbetreuung,
- Klare Standards und Regelungen für die Unternehmensführung/-aufsicht,
- Anforderungsgerechter Informationsaustausch und anforderungsgerechte Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Akteur/-innen,
- Gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung,
- Anforderungsgerechte Zusammenarbeit zwischen Aufsichts- und Geschäftsführungsorgan,
- Nachhaltige Sicherung des öffentlichen bzw. gemeinwohlorientierten Interesses und Ausrichtung der Unternehmen am öffentlichen bzw. gemeinwirtschaftlichen oder missionsorientierten Auftrag,
- Zielerreichung (Effektivität) und Wirtschaftlichkeit (Effizienz) bei der Aufgabenerfüllung
- Hilfe für Unternehmen, sich mit gelebter guter Corporate Governance als attraktive Arbeitgeber im Wettbewerb zu zeigen,
- Übergreifende Stärkung des Bewusstseins für verantwortungsvolle Corporate Governance in der gesellschaftspolitischen Diskussion,
- Beitrag zur Stärkung des Vertrauens von Bürger/-innen in den Staat und öffentliche Unternehmen bzw. bei Spender/-innen, Stakeholdern usw.

- Kompakte Grundlage für die Aus-/Fort- und Weiterbildung von Führungskräften
- Kompakte Grundlage für die akademische Lehre an Universitäten und Fachhochschulen

Für die akademische Lehre bieten gute Corporate Governance Kodizes eine kompakte und übersichtliche Zusammenfassung des jeweiligen Corporate Governance Systems sowie zu regelmäßig auftretenden Governancefragen. Je nach wissenschaftlicher Disziplinperspektive und thematischem Fokus bestehen hier verschiedene Nutzungsmöglichkeiten. Für einige Lehrveranstaltungen kann die akteursbezogene Strukturierung (Gesellschafterrolle, Aufsichtsorgan, Geschäftsführungsorgan, Rechnungslegung, Abschlussprüfung usw.) für Studierende einen sehr hilfreichen Überblick beisteuern und aufzeigen, welche Governance-Standards bei den verschiedenen Akteursgruppen als besonders wichtig angesehen werden. Aus einer „funktionalen Gliederungslogik“ betrachtet könnten die einzelnen Kapitel u.a. auch im Kontext Personal, Rechnungslegung oder Abschlussprüfung einen verdichteten Einblick für das jeweilige Corporate Governance Feld geben. Aus einer Public Policy Perspektive zeigen Corporate Governance Kodizes vielfältige Möglichkeiten und nennen Governance-Standards zu Politikfeldern bzw. Public Policies, wie gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Nonprofit-Organisationen oder Genossenschaften in den Policy Cycle und das „Policy-making“ oder eine integrierte Politikfeldsteuerung einbezogen werden können. Beispiele sind hier etwa Governance-Standards zu Nachhaltigkeit, Klimaneutralität, Teilhabe von Frauen in Führungspositionen und Diversity, Digitalisierung bzw. digitale Transformation.

Zum Ausschöpfen der Potenziale von Corporate Governance Kodizes wird die Bedeutung des comply-or-explain Prinzips einschlägig betont (Aguilera/Cuervo-Cazurra 2009; Cuomo u.a. 2016; Tricker 2015; Wright u.a. 2013; Europäische Kommission 2014; Papenfuß 2019; Expertenkommission D-PCGM 2021). Allerdings wird das comply-or-explain Prinzip in Corporate Governance Kodizes in zahlreichen Bereichen von öffentlichen Verwaltungen, öffentlichen Unternehmen, gemeinwirtschaftlicher Unternehmen, Nonprofit-Organisationen, Genossenschaften und Kirchen auf der Regelebene bislang noch unzureichend verankert und zudem in der Praxis noch nicht mit einem vollumfassenden Verständnis „gelebt“. Daher ist eine intensive und kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem Prinzip auf dem Weg zu einem „Kulturwandel“ weiter geboten und chancenreich (Expertenkommission D-PCGM 2021; Bachert 2020; von Schnurbein/Stöckli 2013; Maier/Meyer 2013; Papenfuß/Haak 2015).

Nach dem comply-or-explain Prinzip können Unternehmen von den Empfehlungen eines Corporate Governance Kodex situationsgerecht abweichen, sind dann aber verpflichtet, dies jährlich in einer sog. Entsprechenserklärung zu begründen und die stattdessen gewählte Lösung nachvollziehbar zu erläutern. In der theoretischen Forschungsdebatte wird als sehr relevant herausgestellt, dass die Abgabe und

Veröffentlichung einer sog. Entsprechenserklärung zum Umgang mit dem Corporate Governance Kodex für börsennotierte Unternehmen in vielen Ländern gesetzlich vorgeschrieben ist – in Deutschland in § 161 Aktiengesetz. Bei Corporate Governance Kodizes von gemeinwohlorientierten Unternehmen liegt eine derartige gesetzliche Verankerung nicht vor, was für die Erforschung der Effekte von Corporate Governance Kodizes in diesen Kontexten für eine Erweiterung des theoretischen Verständnisses von Selbstregulierung überaus relevant ist. Zur Verankerung der Abgabe und Veröffentlichung der Entsprechenserklärung werden in den jeweiligen Corporate Governance Kodizes sehr unterschiedliche Wege beschrrieben. Einige haben einen Governance Standard zur Verankerung der Entsprechenserklärung in der Satzung des jeweiligen Unternehmen in den Corporate Governance Kodex aufgenommen – vielfach mit sehr unterschiedlicher Qualität – einige haben hierzu gar keine Anforderungen formuliert. Möglich wäre in einem ersten Schritt auch ein entsprechend dokumentierter Beschluss des Gesellschafters bzw. Eigentümers. Bei der Befolgung einzelner Empfehlungen besteht nach der Grundkonzeption dieses Selbstregulierungsansatzes Flexibilität, aber die Abgabe und Veröffentlichung einer Entsprechenserklärung mit Kurzbegründung von eventuellen Abweichungen ist verbindlich (Europäische Kommission 2014; Cuomo u.a. 2016; Papenfuß 2019; Expertenkommission D-PCGM 2021).

Das comply-or-explain Prinzip ist ein national und international einschlägig anerkannter Reflexions- und Wirkmechanismus, der viele Potenziale bietet sowie im öffentlichen und privaten Sektor in verschiedenen Themenbereichen und Politikfeldern eingesetzt wird. Daher ist es anforderungsgerecht und zieladäquat, dieses Prinzip in Corporate Governance Kodizes für alle gemeinwohlorientierten Unternehmen und Organisationen zu verankern. Hier sollte eine Beweislastumkehr gelebt und aktiv begründet werden, wenn das comply-or-explain Prinzip nicht verankert werden soll.

Aufgrund des comply-or-explain Prinzips und der hierdurch vorgesehenen situationgerechten Entscheidungsfreiheit und Flexibilität ist es für verschiedene Gruppen von gemeinwohlorientierten Unternehmen (z.B. öffentlichen Unternehmen, Non-profit-Organisationen, Genossenschaften, kirchlichen Einrichtungen) sehr gut möglich, Empfehlungen auch für unterschiedliche Unternehmen zu formulieren, die sich z.B. in Bezug auf folgende Faktoren unterscheiden können: Organisationsgröße, Rechtsform, fakultatives/ gesetzlich vorgeschriebenes Aufsichtsorgan, etc. Das comply-or-explain Prinzip sieht ausdrücklich vor, von Empfehlungen situationsgerecht abweichen zu können. Eine Abweichung von einer Empfehlung ist nicht als Mangel zu verstehen; sie ist in begründeten Fällen ein Ausdruck guter Corporate Governance. Abweichungen müssen in einer Entsprechenserklärung lediglich offengelegt und begründet werden.

Comply-or-explain ist explizit keine unnötige Bürokratie. Für verantwortungsvolle Unternehmensführung müssen die im Corporate Governance Kodex formulierten

Grundsätze auch unabhängig von diesem im Alltag in den jeweiligen Aufgabenbereichen ohnehin reflektiert, diskutiert und entschieden werden. Das Verfassen einer Entsprechenserklärung ist ein Schritt eines ohnehin erforderlichen Prozesses, der, wie in anderen Bereichen über ein Berichtswesen vielfach praktiziert, die Reflexion noch bewusster und präziser machen soll. Sachgerecht erstellt, liefert eine Entsprechenserklärung alltagsnützliche Informationen und eine wertvolle Basis für zielorientierte Dialoge zwischen den Beteiligten (Europäische Kommission 2014; Expertenkommission D-PCGM 2021). Beispielgebende Entsprechenserklärungen zeigen, wie dies in aussagekräftiger und schlanker Form möglich ist.

Ein Corporate Governance Kodex intendiert von der Grundkonzeption explizit keine verstärkte Regelsteuerung, sondern gerade die Aufrechterhaltung von situationsgerechten Entscheidungsspielräumen. Ein vollumfängliches Verständnis für das comply-or-explain Prinzip und eine „gelebte Abweichungskultur“ in begründeten Fällen sowie eine sachgerechte Interpretation und Nutzung von Entsprechenserklärungen ist in der Praxis in allen Phänomenbereichen von hervorstechender Bedeutung (Expertenkommission D-PCGM 2021).

### **III. Stand der Forschung zu Effekten von Corporate Governance Kodizes**

In einer explorativen Bestandsaufnahme der Literatur zu empirischen Studien in englischsprachigen Journals mit Peer-Review Verfahren wurden insgesamt 120 Studien identifiziert, die einen Fokus auf die Analyse von Effekten von Corporate Governance Kodizes legen. Die beachtliche Anzahl unterstreicht die Bedeutung, die dem Thema in der Forschung zugewiesen wird. In Bezug auf die fokussierten abhängigen Variablen lassen sich die Studien vereinfachend in folgende Felder klassifizieren: Effekte auf die Ausgestaltung von Entsprechenserklärungen sowohl bzgl. der Erfüllungsquote mit den Standards eines Corporate Governance Kodex (Talaulicar/v. Werder 2008) als auch bzgl. der Begründungen für das Abweichen (z.B. Shrives/Brennan 2017); Effekte der Ausgestaltung von Entsprechenserklärungen (Goncharov u.a. 2006); Effekte auf Unternehmensperformanz; Effekte auf das Offenlegungsverhalten; Effekte auf die CSR-Berichterstattung und Nachhaltigkeitsberichterstattung; Effekte auf die Repräsentation von Frauen in den Unternehmensorganen (Mensi-Klarbach u.a. 2019) sowie Studien zu Effekten auf weitere abhängige Variablen wie z.B. die Auswahl von Unternehmensberatern.

Als relevante Forschungslücke tritt hervor, dass nach der explorativen Analyse trotz der Relevanz lediglich eine empirische Studie zu Effekten von Corporate Governance Kodizes im Bereich von Nonprofit-Organisationen (Perego/Verbeeten 2015) und nur zwei Studien öffentliche Unternehmen (Papenfuß/Schmidt 2020; Mensi-Klarbach u.a. 2019) betrachten. Dieses erhebliche Gefälle beim Forschungsstand zwischen den Kontexten „Privatwirtschaft“ sowie „Gemeinwirtschaft und Nonprofit-Bereich“ ist von sehr hoher Bedeutung für die Grundlagenforschung

und die weitere Theoriebildung, da sich die Effekte von Selbstregulierung und die zugrunde liegenden Mechanismen in verschiedenen Bereichen aus theoretisch-konzeptioneller Sicht substanziell unterscheiden. Hierdurch wird das übergreifende theoretische Verständnis von Selbstregulierung kritisch eingeschränkt. Die wissenschaftliche Literatur ist gekennzeichnet durch Forderungen, das theoretische Verständnis zu den Effekten von Corporate Governance Kodizes in verschiedenen organisationalen Kontexten wie öffentlichen Unternehmen zu verbessern (Aragon-Correa u.a. 2019; Mensi-Klarbach u.a. 2019; Cuomo u.a. 2016; Bartle/Vass 2007; Kirkbride/Letza 2004).

Gemeinwirtschaftliche bzw. öffentliche Unternehmen agieren in einem besonderen institutionellen Rahmen mit besonderen Eigentümerstrukturen und politischem Einfluss (Bruton u.a. 2015; Papenfuß/Keppeler 2020). Zudem sind öffentliche Unternehmen in den allermeisten Fällen nicht an der Börse notiert (Andrews u.a. 2020; Statistisches Bundesamt 2019) und unterliegen somit nicht dem Druck des Aktienmarktes, der in anderen Kontexten in den theoretischen Diskursen als wesentlicher Hebel und Sanktionsmechanismus für die Wirkungsweise von Selbstregulierung eingestuft wird (Cuomo u.a. 2016; Aguilera/Cuervo-Cazurra 2004; Hooghiemstra/Ees 2011). Nonprofit-Organisationen sind im Vergleich zu öffentlichen Unternehmen in substanziell anderer Weise auf Spenden oder Freiwilligendienste angewiesen, was wiederum Implikationen für den theoretischen Mechanismus von Selbstregulierung besitzt (von Schnurbein/Stöckli 2013). Internationale Journals mit Peer-Review Verfahren sind nur ein Teilbereich der Wissenschaft neben anderen Publikationsmöglichkeiten. Allerdings wird in der Scientific Community vielfach herausgestellt, dass sich der wissenschaftliche Erkenntnisfortschritt vielfach in internationalen Journals mit Peer-Review Verfahren vollzieht.

Neben dem stockenden wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt werden die Potenziale zur Unterstützung der Praxis mit wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen im Vergleich zu anderen Feldern aktuell noch nicht ausgeschöpft. Gesamtbetrachtend ist das Feld ein treffendes Beispiel für ein durchaus systemrelevantes Forschungsgeschehen zwischen „Privatwirtschaft“ sowie „Gemeinwirtschaft und Nonprofit-Bereich“.

#### **IV. Forschungsperspektiven zu Effekten von Corporate Governance Kodizes**

Für den Erkenntnisfortschritt ist entscheidend, für verschiedene organisationale Kontexte besser zu verstehen, welche Elemente im theoretischen Mechanismus von Selbstregulierung mit Corporate Governance Kodizes die Effekte entscheidend beeinflussen können und entsprechende Theoriebildungsbeiträge zu liefern. Besonders lohnend erscheinen auch komparative Analysen zwischen öffentlichen Unternehmen, Nonprofit-Organisationen und z.B. Unternehmen, die den Corporate Governance Kodex der Deutschen Diakonie verwenden oder auch mit internationalen Nichtregierungsorganisationen. Neben weiteren Aspekten ist für die Theorie-

bildung besonders relevant, inwieweit und in welchen Governance-Bereichen und Politikfeldern die Qualität in Corporate Governance Kodizes bzw. die Qualität von einzelnen Standards in den Corporate Governance Kodizes die intendierten Verhaltenssteuerungseffekte entscheidend beeinflusst (Aguilera u.a. 2021; Papenfuß/Schmidt 2020). Weiter zeigen die Studien eine relevante Forschungslücke, den potenziellen Einfluss der Qualität der Entsprechenserklärung mit der in ihnen angestrebten Reflexion der Governance-Praxis auf die Effekte von Corporate Governance Kodizes zu ergründen (Cuomo u.a. 2016; Aguilera/Cuervo-Cazurra 2009; Aguilera u.a. 2016). Ferner besteht in diesem Kontext ein besonderer Forschungsbedarf zur Integration von Makro-, Meso- und Mikroebene zur Überwindung klassischer Forschungsparadigmen und innovativen Theoriebildungsbeiträgen (Aguilera u.a. 2021; Filatotchev u.a. 2020; Su u.a. 2018). Hier besteht u.a. ein Mangel an Erkenntnissen zum Einfluss der Charakteristika und Werte von Top-Managementmitgliedern auf die Effekte von Selbstregulierung (Anessi-Pessina/Sicilia 2020; Lapuente u.a. 2020; Boardman u.a. 2010). Ferner sind Effekte von Corporate Governance Kodizes auf die Personalauswahl und die Personalentwicklung von Führungskräften aufgrund der Bedeutung der „Köpfe in den Organisationen“ von besonderem Erkenntniswert.

Weiterhin ist es in der wissenschaftlichen Debatte um den theoretischen Mechanismus von Selbstregulierung mit einem Corporate Governance Kodex von besonderer Bedeutung, mehr über die Qualität der Entsprechenserklärung im Rahmen des comply-or-explain Prinzips als Mittel zur Reflexion der Governance-Praxis zu verstehen. Das comply-or-explain Prinzip und Entsprechenserklärungen werden wie veranschaulicht als zentrales Element für die Selbstregulierung mit Corporate Governance Kodizes angesehen (Europäische Kommission 2014; Cuomo u.a. 2016; Aguilera/Cuervo-Cazurra 2009) und sind gerade für gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Nonprofit-Organisationen, Genossenschaften und Kirchen von ausschlaggebender Bedeutung (Expertenkommission D-PCGM 2021; Papenfuß/Schmidt 2020). Die Erklärungen und Begründungen für das Abweichen von Governance-Standards aus dem Corporate Governance Kodex in Entsprechenserklärungen sind eine überaus fruchtbare Variable zum besseren theoretischen Verständnis, inwieweit Corporate Governance Kodizes die Reflexion der Governance-Praxis fördern (Aguilera u.a. 2016; Seidl u.a. 2013; Cuomo u.a. 2016). Vielfach wird gefordert, die Qualität der Entsprechenserklärung und Abweichungsbegründungen in verschiedenen organisationalen Kontexten stärker zu erforschen (Cuomo u.a. 2016; Seidl u.a. 2013; Shrivés/Brennan 2015). Hier könnte die Institutionentheorie (DiMaggio/Powell 1983; Ashworth u.a. 2009) helfen bei der Ergründung der Effekte von Corporate Governance Kodizes theoriegeleitet besser zu verstehen, ob Corporate Governance Kodizes zur situationsbezogenen Reflexion der Governance und als Chance zur Verbesserung der Unternehmensführung mit feststellbaren Verhaltenssteuerungseffekten genutzt werden oder eher die Stärkung von Legitimität mit mimetischem Verhalten und einer Übernahme von Ansätzen anderer Organisatio-

nen als Handlungsrationalität von Akteur/-innen festzustellen ist (DiMaggio/Powell 1983; Shrives/Brennan 2015; Ashworth u.a. 2009).

In der aktuell besonders intensiven Diskussion um Nachhaltigkeit und Krisenbewältigung, wäre eine Erforschung der Effekte der Qualität von Standards in Corporate Governance Kodizes auf Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Klimaneutralität ein großer Gewinn.

Von besonderem wissenschaftlichen und politischen Interesse sind auch Effekte von Corporate Governance Kodizes auf die Repräsentation von Frauen in Führungspositionen. Die Bundesregierung hat am 05.01.2021 einen Entwurf für das Zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II) beschlossen. Nach diesem muss in Vorständen börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen, die „aus mehr als drei Personen“ bestehen, „mindestens eine Frau und mindestens ein Mann Mitglied des Vorstands sein“. In Unternehmen mit einer Mehrheitsbeteiligung des Bundes mit „mehr als zwei Geschäftsführer[n], muss mindestens ein Geschäftsführer eine Frau und mindestens ein Geschäftsführer ein Mann sein“. Diese Regelung greift für die allermeisten Unternehmen aus der Gemeinwirtschaft und aus dem Nonprofit-Bereich nicht. Hier könnten die Effekte erforscht werden, wenn die Anforderungen und Formulierungen aus dem FüPoG II im Rahmen eines Selbstregulierungsansatzes als Empfehlung in Corporate Governance Kodizes in der Gemeinwirtschaft und dem Nonprofit-Bereich zeitnah aufgenommen werden.

Besonders erkenntnisreich und gestaltungsrelevant ist zudem, welche Effekte der Einsatz von Informationstechnologie bzw. Software auf die Effekte von Corporate Governance Kodizes hat bzw. welche Interaktionseffekte zwischen Corporate Governance Kodizes und Informationstechnologien bestehen. Die digitale Transformation wird auch hier viele Schritte und Informationsnutzungsmöglichkeiten für Führungskräfte in alltagsgerechter Form ermöglichen, was der Thematik einen zusätzlichen Schub bringen könnte. Viele Governance-Standards in Corporate Governance Kodizes und Governance-Innovationen werden in den nächsten Jahren durch die voranschreitende digitale Transformation noch besser realisierbar.

Im spezifischen Kontext der katholischen Kirche könnte erforscht werden, inwiefern ein anforderungsgerechter Corporate Governance Kodex die Effekte des universalen Gesetzbuchs der katholischen Kirche, dem Codex Iuris, verstärken kann bzgl. der aus diesem an den Diözesanbischof und seine Verwalter hervorgehenden Leitungs- und Führungspflichten. In der Arbeitshilfe 182 der Deutschen Bischofskonferenz zu sozialen Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und Aufsicht (Deutsche Bischofskonferenz 2014) wird auf das im Jahr 2012 von Papst Benedikt XVI. veröffentlichte Motu Proprio (Apostolisches Schreiben) „Dienst der Liebe“ abgestellt. Eine zentrale Aufgabe eines Bischofs ist für funktionierende Aufsichtsstrukturen und -gremien bei den Trägern von Einrichtungen Sorge zu tragen. Aus dem „Dienst der Liebe“ und aktuellen Debatten könnten sich interdisziplinäre Forschungsperspektiven ableiten lassen, welche Effekte ein anforderungsgerechter Cor-

porate Governance Kodex in der katholischen Kirche in der Zukunft entfalten könnte.

Selbstregulierung mit Corporate Governance Kodizes ist sowohl ein Policy-Instrument als auch ein Governance-Mechanismus, dem in Wissenschaft und Praxis vielversprechende Potenziale für die Erreichung von Politik- und Organisationszielen und die Verhaltensbeeinflussung zugewiesen werden. Corporate Governance Kodizes spielen in der Gesamtkonzeption der Corporate Governance für gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Nonprofit-Organisationen, Genossenschaften, Kirchen usw. eine besondere Rolle. Sie können Themen und Impulse in ganz verschiedenen Feldern setzen wie Professionalität von Organen, Personalauswahl, Teilhabe von Frauen in Führungspositionen, Berichtswesen, Compliance, Risikomanagement, Nachhaltigkeitsberichterstattung, Klimaschutzmaßnahmen und vielem mehr. In Corporate Governance Kodizes werden Governance-Standards nur in einem kurzen Satz auf dem Papier herausgestellt, was selbstredend nur ein Baustein in der Governance-Architektur sein kann. Selbstredend müssen die formulierten Governance-Standards von Führungskräften „gelebt werden“ und es braucht entsprechender Begleit- und Umsetzungsmaßnahmen, damit Corporate Governance Kodizes nicht als „Papiertiger“ enden. Hier sind empirische Erkenntnisse zu den Bedingungen für Effekte von Corporate Governance Kodizes erforderlich. Mit dem Titel dieser Zeitschrift lässt sich feststellen: Die Chancen von Corporate Governance Kodizes für „Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl“ bestehen – diese erfordern und verdienen weitere Theoriebildung und empirische Analysen.

## Literaturverzeichnis

- Aguilera, R. V., Waldman, D. A., & Siegel, D. S. (2021). Responsibility and Organization Science: Integrating Micro and Macro Perspectives. *Organization Science*, Forthcoming.
- Aguilera, R. V., Judge, W. Q., Terjesen, S. A. (2016). Corporate Governance Deviance. *Academy of Management Review*, 43(1).
- Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2004). Codes of Good Governance Worldwide: What is the Trigger? *Organization Studies*, 25(3), 415–443.
- Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2009). Codes of Good Governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 376–387.
- Anessi-Pessina, E., & Sicilia, M. (2020). Do Top Managers' Individual Characteristics Affect Accounting Manipulation in the Public Sector? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(3), 465–484.
- Andrews, R., Ferry, L., Skelcher, C., & Węgorowski, P. (2020). Corporatization in the Public Sector: Explaining the Growth of Local Government Companies. *Public Administration Review*, 80(3), 482–493.
- Aragon-Correa, A. J., Marcus, A. A., & Vogel, D. (2019). The Effects of Mandatory and Voluntary Regulatory Pressures on Firms' Environmental Strategies: A Review and Recommendations for Future Research. *Public Administration Review*, 14(1), 339–365.

- Baldwin, Robert, Martin Cave, and Martin Lodge (2012), *Understanding Regulation: Theory, Strategy, and Practice*. Second edition Oxford: Oxford University Press.
- Bachert, R. (2020), *Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen am Beispiel der Diakonie*, Leipzig.
- Bartle, I., & Vass, P. (2007), Self-Regulation within the Regulatory State: Towards a new Regulatory Paradigm? *Public Administration*, 85(4), 885–905.
- Black, Julia. (1996), “Constitutionalizing Self-Regulation.” *The Modern Law Review* 59 (1): 24–55.
- Bernier, L., Bance, P., & Florio, M. (2020), *The Routledge Handbook of State-Owned Enterprises*, New York.
- Boardman, C., Bozeman, B., & Ponomariov, B. (2010), Private Sector Imprinting: An Examination of the Impacts of Private Sector Job Experience on Public Manager’s Work Attitudes. *Public Administration Review*, 70(1), 50–59.
- Breit-Kessler, S. (2017), *Unternehmen Verantwortung. Werte sichern Erfolg*, Dinner-Speech in ihrer Funktion als Regionalbischöfin bei der 16. Konferenz Deutscher Corporate Governance Kodex.
- Bruton, G. D., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Stan, C., & Xu, K. (2015), State-Owned Enterprises Around the World as Hybrid Organizations. *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 92–114.
- Clarke, T. (2007), *Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance*. Oxford, UK: Blackwell.
- Cuomo, F., Mallin, C., & Zattoni, A. (2016), Corporate Governance Codes: A Review and Research Agenda, *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), 222–241.
- Daiser, P., Ysa, T., & Schmitt, D. (2017), Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Systematic Analysis of Empirical Literature, *International Journal of Public Sector Management*, 30(5), 447–466.
- Deutsche Bischofskonferenz (2014), *Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und Aufsicht, Arbeitshilfe* 182, 3. Auflage.
- Diakonie Deutschland (2018). *Diakonischer Corporate Governance Kodex*, in der Fassung vom 18. Oktober 2018.
- Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband (2015). *Corporate Governance Kodex für Genossenschaften*, in der Fassung vom 20. November 2015.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Europäische Kommission (2014) *Empfehlung der EU-Kommission vom 9. April 2014 zur Qualität der Berichterstattung über die Unternehmensführung („Comply or Explain“)* (2014/208/EU).
- Expertenkommission D-PCGM (2021), *Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM)*, hrsg von. Ulf Papenfuß/Klaus-Michael Ahrend/Kristin Wagner-Krechlok, in der Fassung vom 15. Januar 2021, <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26190.48961>.
- Filatotchev, I., Aguilera, R. V., & Wright, M. (2020), From Governance of Innovation to Innovations in Governance, *Academy of Management Perspectives*, 34(2), 173–181.

- Goncharov, I., Werner, J. R., & Zimmermann, J. (2006), Does Compliance with the German Corporate Governance Code Have an Impact on Stock Valuation? An Empirical Analysis, *Corporate Governance: An International Review*, 14(5), 432–445.
- Grossi, G., Papenfuß, U., & Tremblay, M. S. (2015), Corporate Governance and Accountability of State-Owned Enterprises: Relevance for Science and Society and Interdisciplinary Research Perspectives, *International Journal of Public Sector Management*, 28(4–5), 274–285.
- Haxhi, I., & van Ees, H. (2015), Explaining Diversity in the Worldwide Diffusion of Codes of Good Governance, *Journal of International Business Studies*, 41(4), 710–726.
- Helmig, B. & Boenigk, S. (2019), *Nonprofit Management*, 2. Auflage, München.
- Hooghiemstra, R., & van Ees, H. (2011), Uniformity as Response to Soft Law: Evidence from Compliance and Non-Compliance with The Dutch Corporate Governance Code, *Regulation and Governance*, 5(4), 480–498.
- Koop, Christel, and Martin Lodge (2015), “What is Regulation? An Interdisciplinary Concept Analysis.” *Regulation and Governance* 11 (1): 1–14.
- Kirkbride, J., & Letza, S. (2004), Regulation, Governance and Regulatory Collaboration: Achieving an “Holistic” Approach, *Corporate Governance: An International Review*, 12(1), 85–92.
- Klausen, J. E., & Winsvold, M. (2019), Corporate Governance and Democratic Accountability: Local State-Owned Enterprises in Norway, *Journal of Public Policy*, 1–24.
- Lapueente, V., Suzuki, K., & Van de Walle, S. (2020), Goats or Wolves? Private Sector Managers in the Public Sector, *Governance*, Online publication.
- Leixnering, Stephan, Meyer, Renate E. & Polzer, Tobias (2020). Hybrid Coordination of City Organisations: The rule of People and Culture in the Shadow of Structures. *Urban Studies*. Online First: <https://doi.org/10.1177/0042098020963854>
- Maier, Florentine & Michael Meyer (2013). Nonprofit Governance, In R. Simsa, M. Meyer (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management*, S. 491-509.
- Mensi-Klarbach, H. Leixnering, S. & Schiffinger, M. (2019), The Carrot or the Stick: Self-regulation for Gender-diverse Boards via Codes of Good Governance. *Journal of Business Ethics*, Online publication.
- OECD (2015), *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises*, Paris: OECD Publishing.
- Österreichischer NPO-Governance Kodex (2013). *Regeln und Leitlinien für die Aufsicht und Leitung einer Nonprofit Organisation*. hrsg. Von Susanne Kalss/Christian Schober/Michael Meyer/ Lukas Eder/Bojan Djukic.
- Papenfuß, U., & Schmidt, C. A. (2020), Understanding Self-Regulation for Political Control and Policymaking: Effects of Governance Mechanisms on Accountability, *Governance*, online Version.
- Papenfuß, U. & Keppeler, F. (2020): Does Performance-Related Pay and Public Service Motivation Research Treat State-Owned Enterprises Like a Neglected Cinderella? A Systematic Literature Review and Agenda for Future Research on Performance Effects, in: *Public Management Review*, 22 (7), S. 1119-1145.
- Papenfuß, U. (2020), Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Conceptualization, Challenges and Perspectives for the Public Corporate Governance Field, in: Luc Bernier/Philippe Bance/Massimo Florio (Hrsg.), *The Routledge Handbook of State-Owned Enterprises*, New York, S. 433-444.

- Papenfuß, U. (2019), Public Corporate Governance. In C. Reichard, S. Veit, & G. Wewer (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform*, 5. Aufl., 319–332.
- Papenfuß, U. & Haak, B. (2015). Public Corporate Governance Report 2015. *Zeitschrift für Corporate Governance*, 6, 252–256.
- Papenfuß, U. (2013), *Verantwortungsvolle Steuerung und Leitung öffentlicher Unternehmen – Empirische Analyse und Handlungsempfehlungen zur Public Corporate Governance*, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Perego, P., & Verbeeten, F. (2015), Do ‘Good Governance’ Codes Enhance Financial Accountability? Evidence from Managerial Pay in Dutch Charities, *Financial Accountability and Management*, 31(3), 316–344.
- Sassen, R. (2011), Änderungen am genossenschaftlichen Corporate Governance Kodex, in: *Fortentwicklung der Berichterstattung und Prüfung von Genossenschaften*, hrsg. von Carl-Christi-an Freidank, Hamburg, 479–492.
- Seidl, D., Sanderson, P., & Roberts, J. (2013), Applying the „Comply-or-explain“ Principle: Discursive Legitimacy Tactics with Regard to Codes of Corporate Governance, *Journal of Management and Governance*, 17(3), 791–826.
- Shrives, P. J., & Brennan, N. M. (2015), A Typology for Exploring the Quality of Explanations for Non-Compliance with UK Corporate Governance Regulations, *British Accounting Review*, 47(1), 85–99.
- Talaulicar, T. and Werder, A.V. (2008), Patterns of Compliance with the German CG Code”, *Corporate Governance: An International Review*, 16(4), 255–273.
- Tricker, B. (2015), *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices*, Third Edition, Oxford University Press, Oxford, UK.
- Voorn, B., van Genugten, M., & van Thiel, S. (2019), Multiple Principals, Multiple Problems: Implications for Effective Governance and a Research Agenda for Joint Service Delivery, *Public Administration*, 97(3), 671–685.
- von Schnurbein, G. & Stöckli, S. (2013), The Codification of Nonprofit-Governance: A Comparative Analysis of Swiss and German Nonprofit Governance Codes, in: *Conceptualizing and Researching Governance in Public and Non-Profit Organizations*, hrsg. von Luca Gnan, Alessandro Hinna und Fabio Montenduro. Bingley. 179–202.
- Su, Z.-X., Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2018). Going Beyond the SHRM Paradigm: Examining Four Approaches to Governing Employees. *Journal of Management*, 44(4), 1598–1619.
- Swiss NPO–Code (2006), *Corporate Governance-Richtlinien für Nonprofit-Organisationen in der Schweiz*, hrsg. von Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten großer Hilfswerke.
- von Werder, Axel (2009), Ökonomische Grundfragen der Corporate Governance, in: *Handbuch Corporate Governance – Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis*, hrsg. von Peter Hommelhoff, Klaus Hopt, Axel von Werder, 2. Aufl., 3–37. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wright, D., Siegel, D., Keasey, K., & Filatotchev, I. (2013), *The Oxford Handbook of Corporate Governance*, Oxford, UK: Oxford University Press.

**Autor:** Prof. Dr. Ulf Papenfuß, Lehrstuhl für Public Management & Public Policy, Zeppelin Universität Friedrichshafen, ulf.papenfuss@zu.de