

**Reinhold Kopp**

## **Corporate Governance, Compliance und Responsibility – Referenzsysteme für gute Unternehmensführung**

*Compliance und Risk Management; CSR; Haftung von Organen; Public Corporate Governance Kodex; Soziale Rendite; Unternehmensführung; Werteorientierung*

*Seit dem Inkrafttreten des KontraG am 1. Mai 1998 wurden zahlreiche aktien-, handels- und kapitalmarktrechtliche Regelungen und Standards für moderne und professionelle Unternehmensführung, die Integrität und Effizienz der internen Prozesse stärken und Wahrhaftigkeit und Transparenz nach außen sicherstellen sollen, eingeführt oder sind in Vorbereitung. Die Regelwerke zielen in erster Linie auf börsennotierte Unternehmen, haben aber Abstrahlwirkung auf alle Gesellschaftsformen und dienen als Maßstab zur Ausfüllung von Sorgfaltspflichten und Haftungstatbeständen. Auch der öffentliche und der gemeinwirtschaftliche Sektor stehen in Zeiten knapper Ressourcen und wachsender Ansprüche der Bürger vor der Frage, wie die Leistungsfähigkeit bestehender Strukturen und Prozesse gesteigert und zugleich öffentliches Vertrauen erhalten werden kann. Die Steuerung anhand ökonomischer Kennziffern soll mit den gemeinwohlorientierten Zwecken in Einklang gebracht werden. Viele Gebietskörperschaften und ihre Beteiligungsunternehmen versprechen sich Nutzen von der Integration moderner Referenzsysteme in die Unternehmensführung.*

### **I. Einleitung**

Finanzskandale, Korruption und verfälschende Darstellungen des Geschäftsverlaufs haben die Risiken illegalen und unmoralischen Verhaltens von Führungskräften der Wirtschaft für Wertentwicklung und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen deutlich gemacht. Unzureichendes Risikomanagement und mangelnde Kontrolle haben jüngst auch zu Wertvernichtungen und Unternehmensschief lagen im öffentlichen Kreditsektor geführt. Forderungen nach einer nachhaltig gelebten Kultur der Unternehmensintegrität und einer wirtschaftlich effizienten Unternehmenssteuerung beruhen daher auf einem breiten politischen und gesellschaftlichen Konsens. Gesetzliche Maßnahmen, Code of Conducts internationaler Institutionen wie der OECD, der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) ebenso wie Selbstverpflichtungen von Unternehmensverbänden und Wirt-

schaftssektoren für eine langfristige, auf Wertemanagement basierende, transparente und nachvollziehbare Unternehmensführung zielen im Wesentlichen auf drei Bereiche:

- die Verfassung der Gesellschaft, die Regelung der Strukturen und Prozesse, insbesondere die Zusammenarbeit der Organe. Dies wird als rechtlicher und faktischer Ordnungsrahmen für die Leitung und Kontrolle eines Unternehmens bezeichnet (Corporate Governance)
- die Einhaltung der für das Unternehmen relevanten Gebote, quasiregulatorischer Standards und anerkannter geschäftlicher Sorgfalt zur Vermeidung von Haftungsrisiken für Unternehmen und Organe (Compliance)
- die ethische Orientierung des Managements, die Beachtung politischer und kultureller Kontexte und die gesellschaftliche/ökologische Verantwortung zur Bewahrung unternehmerischer Freiheit, Glaubwürdigkeit und Reputation (Corporate Responsibility).

Vielfach werden diese drei Bereiche von Geschäftsführungen und Beratern als isolierte Handlungsfelder angesehen. Eine nähere Betrachtung zeigt jedoch, dass gute Unternehmensführung einen integrierten Ansatz verfolgen muss, dass bloße Gesetzeskonformität nicht hinreichend ist und erst ein gutes Zusammenwirken im „Dreiecksverhältnis“ (Kort 2008, S. 81) eine befriedigende Gesamtperformance erbringt.

## II. Corporate Governance

Corporate Governance ist der Sammelbegriff für die Leitungsgrundsätze, die sich an die Gesellschaftsorgane wenden, um Rechtmäßigkeit, Qualität, Wertorientierung und Transparenz des Managementhandelns zu gewährleisten. Der normative Gehalt des Regelwerkes ergibt sich aus einer Reihe von gesellschaftsrechtlichen Novellierungen, vor allem aus dem KontraG, dem Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG), dem Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG), dem Bilanzkontrollgesetz (BilKoG) dem Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG) und künftig dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG). Ziel der Kodifizierungen sind größere Transparenz und Belastbarkeit der Daten sowie verbesserte Führung und Kontrolle, die nach deutschem Gesellschaftsrecht durch das Management, die Aufsichtsgremien, Abschlussprüfer und Anteilseigner wahrgenommen werden. Die Professionalität der Aufsichtsratsarbeit hat einen hohen Stellenwert erhalten, etwa durch die Einbeziehung der Unternehmensplanung mit entsprechender Nachverfolgung, die Mitverantwortung für die strategische Ausrichtung des Unternehmens und die Evaluierung der Aufsichtsratsstätigkeit.

Der DCGK für börsennotierte Gesellschaften wiederholt und erläutert gesetzliche Regelungen, ergänzt sie um Empfehlungen („soll“) und Anregungen („sollte“). Der Kodex regelt einerseits die Interessenkonflikte, die sich aus der Trennung zwischen Eigentum und Geschäftsführung ergeben (Principal-Agent-Konflikt), andererseits übernimmt er Elemente aus dem angelsächsischen Kapitalmarktsystem, das stärker auf externe Kon-

trolle vertraut, als das auf dem Kontinent der Fall ist (Kirschbaum 2006, S. 139). Der durch eine unabhängige Kommission erarbeitete Kodex gehört zur Kategorie von „soft law“: Er entfaltet hinsichtlich seiner Regeln keine normative Bindung, setzt aber Standards einer guten Unternehmensführung. Durch die gemäß § 161 AktG erforderliche öffentliche Entsprechenserklärung von Vorstand und Aufsichtsrat hinsichtlich der Empfehlungen des Kodex schafft er Transparenz und Selbstbindung. Seine handlungsleitende und disziplinierende Funktion für die Organe strahlt auf andere Gesellschaftsformen aus und konkretisiert auch dort die Gebote effektiver Zusammenarbeit der Organe zum Wohle des Unternehmens.

Das DCGK - Regelwerk wird heute von den DAX-Unternehmen fast vollständig erfüllt und hat als Standard allgemeine Akzeptanz für die Unternehmensführung erreicht. Damit gewinnen die Regeln auch im öffentlichen Beteiligungssektor wesentlichen Einfluss auf die Definition des Pflichtenkreises des Managers und die äußeren Grenzen des unternehmerischen Ermessens, in denen die Organe haftungsfrei agieren können. Regelverletzungen können einen Ermessensfehler darstellen, wenn nicht besondere Umstände ein solches Abweichen rechtfertigen. Abweichungen von den in wesentlichen Teilen organisatorischen Empfehlungen und Anregungen legen häufig die Annahme eines Organisationsverschuldens nahe (Thümmel 2008, S. 31 ff.).

### **III. Anwendung auf öffentliche Unternehmen: Public Corporate Governance**

Corporate Governance Regeln besitzen auch für den Bereich öffentlicher und gemeinwirtschaftlicher Unternehmen Relevanz (Kopp 2008, S. 142-144; Lenk/Rottmann 2007, S. 344-346; Alsheimer/Jacob 2006, S. 937-939; Dietrich/Struwe 2006, S. 1-5). So sind die Grundsätze des DCGK gemäß der Präambel allen Unternehmen zur Anwendung empfohlen, also auch solchen, die sich in öffentlichem Eigentum befinden. Allerdings müssen bei der Einführung eines PCGK die charakteristischen Besonderheiten des öffentlichen Sektors berücksichtigt werden (Müller/Papenfuß 2007, S. 107; Kolbe 2006, S. 64-69). Aus dieser Erkenntnis speist sich die Absicht, einen spezifischen Public Kodex (PCGK) des Bundes zu entwickeln, der bei der Bundesregierung (BMF/BMJ) seit 2005 in Arbeit ist. Bundesländer wie Berlin, Brandenburg und Bremen sowie Großstädte wie Stuttgart haben eigene Kodices zur Steigerung von Transparenz, Effizienz und Kontrolle für ihre Beteiligungsunternehmen geschaffen. Andere öffentliche und gemeinnützige Institutionen wie beispielsweise die Förderbank NRW, die Landwirtschaftliche Rentenbank und das Diakonische Werk Baden-Württemberg haben Kodices als Selbstbindung in Kraft gesetzt, um ihre Geschäftsführung der Öffentlichkeit und ihren Gewährträgern nachvollziehbar zu machen. Eine kritische Öffentlichkeit muss die Funktion der Kontrolle wahrnehmen, die bei börsennotierten Gesellschaften der Kapitalmarkt innehat.

Eine gesetzeskonforme, erfolgreiche und transparente Unternehmensführung hat im öffentlichen Sektor mindestens den gleichen Stellenwert wie bei privaten Unternehmen.

Das ergibt sich aus der Tatsache, dass das Haushaltsrecht des Bundes und der Länder im Rahmen der Abschlussprüfungen auch die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung sowie die wirtschaftlichen Verhältnisse zu prüfen vorgibt; durch BilReG, TransPuG und die Neufassung der §§ 53, 54 HGrG sind die Prüf- und Berichtspflichten gegenüber Beteiligungsverwaltung und Finanzkontrolle erheblich ausgeweitet worden. Allerdings bedeuten Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit im Sinne des Haushaltsrechts noch nicht automatisch Effektivität im Markt. Man denke nur an das stark regulierte Beschaffungswesen. Soweit sich Unternehmen der öffentlichen Hand, in welcher Rechtsform auch immer, marktwirtschaftlich im Sinne eines direkten oder indirekten Wettbewerbs betätigen, unterliegen sie zudem uneingeschränkt dem Wirtschaftsrecht, insbesondere den Kartell-, Wettbewerbs- und Beihilferegeln. Wählt der öffentliche Eigentümer also zur Erledigung einer öffentlichen Aufgabe eine Gesellschaft in privater Rechtsform, so hat die öffentliche Hand in der Gesellschafterstellung keinen Sonderstatus, sondern muss sich am gesetzlichen Leitbild ausrichten. Grundsätzlich gilt bei den privaten Rechtsformen der Vorrang des Gesellschaftsrechts bei Konflikten in Bezug auf den Pflichtenkreis und die Handlungsfreiheit der Unternehmensleitung (Preussner 2005, S. 575 ff.; Schwintowski 2001, S. 609). Daher haben die Aufsichtsräte der öffentlichen Kapitalgesellschaften das Unternehmensinteresse der Gesellschaft zu wahren, auch wenn sie als Amtswalter der Gebietskörperschaft entsandt worden sind (Keller/Paetzelt 2005, S. 451).

Das Spannungsfeld zwischen dem Primat der Politik in der öffentlichen Daseinsvorsorge und der Orientierung des Managements an Wettbewerb und Ertragschancen des Marktes wirft in der Praxis oft Schwierigkeiten auf. Das liegt weniger in der grundsätzlichen Berücksichtigung von gemeinwohlorientierten Zielsetzungen der öffentlichen Unternehmen, die neuerdings auch als „Soziale Rendite“ oder „Citizen Value“ bezeichnet werden; denn Kostenbewusstsein, Nutzenmaximierung und Ertragsorientierung ziehen Qualität der Produkte und Dienstleistungen sowie ein gutes Preis-Leistungsverhältnis nach sich. Im Gesundheitssektor haben die erfolgreichen Krankenhäuser in kommunaler Trägerschaft nachgewiesen, dass sich Qualität und Wirtschaftlichkeit bedingen (Kramer 2007, S. 9 ff.). Gewinne entlasten öffentliche Haushalte und sind somit ebenfalls Beiträge zur Sozialen Rendite. Ursachen liegen vielmehr darin, dass

- die unterschiedlichen Sphären der Verantwortung von Politik und Unternehmensleitung vermischt werden (Bundesjustizministerin Brigitte Zypries spricht von einem prekären Näheverhältnis zwischen Staatsbetrieben und Politik),
- es an operablen Prioritäten zwischen öffentlichem Zweck und Ertragsorientierung fehlt; das Zielsystem bleibt komplex
- Maßstäbe für Kosteneffizienz sich in nicht gewinnorientierten Unternehmen nur zögerlich entwickeln
- Informationsasymmetrien, Steuer- und Kontrolldefizite hinzutreten,
- zur Heterogenität der Organisationsformen auch die Orientierung an mehreren Institutionen, an Fach- und Beteiligungsaufsicht, an Verwaltung und Rat hinzukommt.

Trotz teils aufwendigem Beteiligungsmanagement und Controlling gelten die Strukturen im Unternehmensbereich der öffentlichen Hand als intransparent und komplex, werden

Verselbständigung und Untersteuerung problematisiert, diskretionäre Handlungsspielräume beklagt und Beteiligungsberichten nicht die erforderliche Aussagekraft zugemessen (Müller/Papenfuß 2007, S. 101, 104; Dietrich/Struwe 2006, S. 105; Kolbe 2006, S. 63 ff.).

Aufsichtsorgane sind oft nach politischen und nicht nach professionellen Kriterien besetzt. Die Freiheit von Interessenkonflikten steht nicht selten in Frage. Die Organisation der Kontrolltätigkeit und die Kontrolleffizienz entsprechen mancherorts nicht den verschärften Anforderungen und Haftungsmaßstäben im Gesellschafts- und Handelsrecht. Vielfach ist im öffentlichen Sektor noch nicht im Bewusstsein, dass neben der vergangenheitsbezogenen Überwachung und Kontrolle der Geschäftsleitung die in die Zukunft gerichtete Kontrolle hinsichtlich strategischer Planung und deren Nachverfolgung sowie bedeutsamer Investitionsvorhaben und anderer Einzelentscheidungen immer stärker in den Fokus der Aufsichtsrats­tätigkeit rückt. Insoweit wird der Aufsichtsrat selbst unternehmerisch tätig; Professionalität der Aufsichtsräte ist künftig unverzichtbar.

Neben der Beachtung der allgemeingültigen Regeln einer Good Governance aus der Privatwirtschaft sind wegen der dargelegten Besonderheiten ergänzende Vorgaben für einen Public Kodex unerlässlich. Man wird dabei ohne eine gewisse Vielfalt nicht auskommen. Größere Unternehmen, unterschiedliche Sektoren wie etwa die gemeinwohlorientierte Kreditwirtschaft, Gesellschaften bestimmter Ausprägungen bezüglich Aufgabenstellung und Wettbewerbsnähe könnten eigene Kodices entwickeln (Kopp 2008, S. 147; Müller/Papenfuß 2007, S. 107; Kirschbaum 2006, S. 143; Schwintowski 2001, S. 608). Ansatzpunkte für Differenzierungen ergeben sich u. a. aus

- Unternehmenszweck und Unternehmensverfassung: Öffentlicher Auftrag, Gewinnorientierung, Anstalts- und Gewährträgerhaftung
- Monopolsituation, Wettbewerb oder Mischformen
- Spannungsfeld mit Berichtspflichten im Rahmen der öffentlichen Beteiligungsverwaltung, Konkurrenz der erweiterten Prüfungsrechte
- Kollision von Haushaltsrecht und Marktbedürfnissen
- Transparenz, Auskunftsansprüche von entsendenden Gremien und der Medien (nach dem Informationsfreiheitsgesetz)
- Interessenkonflikten, Abhängigkeiten, Mangel an Professionalität

Sinnvoll erscheint eine Kombination von gemeinsamen Teilen (Präambel, Ethikrichtlinien, Pflichten und Zusammenwirken der Organe) mit spezifischen Einzelregelungen.

## IV. Corporate Compliance

Unter Compliance versteht man die Einhaltung des gesamten für das Unternehmen geltenden Regelwerkes: Gesetze und Verordnungen, Selbstverpflichtungen, behördliche Genehmigungen und Auflagen, Standards, branchenübliche Sorgfaltspflichten, Satzung, interne Geschäftsordnungen und Einzelweisungen der dazu berufenen Organe. Geschäftsleitung und Mitarbeiter sollen gesetzes- und regelkonform, integer und fehlerfrei handeln,

um wirtschaftliche Risiken für das Unternehmen und Haftung zu vermeiden. Nach einzelnen Funktionen unterteilt, hat die Compliance Schutzfunktion, Beratungs- und Informationsfunktion, Qualitätssicherungs- und Innovationsfunktion, Überwachungs- und Marketingfunktion. (Hauschka 2007, S. 3 f.; Kort 2008, S. 81).

Der DCGK führt den Begriff in seine Neufassung vom 14. Juni 2007 als Aufgaben für Vorstand, Aufsichtsrat und deren Zusammenwirken ein und beschreibt Compliance als Rechtspflicht für die Unternehmensorgane. Es existiert allerdings keine zentrale Handlungsnorm im deutschen Gesellschaftsrecht. Ursprünglich wurde der Begriff im Kartellordnungswidrigkeitenrecht in Anlehnung an die Anforderungen des Bundeskartellamtes und der Gerichte zur Aufsichtspflicht des Vorstands zwecks Verhinderung von Zuwiderhandlungen entwickelt. Auch in § 25 a KWG und im Kapitalmarktrecht (z. B. Finanzmarktrichtlinien-Umsetzungsgesetz (FRUG), Transparenzrichtlinie-Umsetzungsgesetz (TUG), Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) finden sich Vorgaben für Compliance. Schließlich definiert der neue § 64 a VAG sehr konkret die Anforderungen an eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation im Versicherungswesen. Generell sind die §§ 9, 30, 130 OwiG zu beachten; wer als vertretungsberechtigtes Organmitglied schuldhaft Aufsichtsmaßnahmen unterlässt, die im konkreten Fall erforderlich sind, um bestimmte Straftaten im Zusammenhang mit der betrieblichen Tätigkeit zu verhindern, handelt ordnungswidrig. Das Ausmaß dieser Aufsichtsmaßnahmen ist in der Vorschrift selbst nicht konkretisiert und hängt allgemein von der Größe des Betriebes, der Anzahl der Beschäftigten, deren Sachkunde und Sorgfalt, der innerbetrieblichen Organisation, den realen Überwachungsmöglichkeiten sowie der Bedeutung der einzuhaltenden Vorschriften ab. Im Bereich des Strafrechts spielt insbesondere der Untreuetatbestand für Unternehmensorgane eine wachsende Rolle, ins breitere Bewusstsein gerufen durch die nachträglichen Sonderzahlungen an die Organe der Mannesmann AG nach der Übernahme. Der BGH (Urteil vom 17. März 2008 – II ZR 239/06) hat kürzlich bei einer hohen Abfindung an den Vorstandsvorsitzenden einer Wohnungsbaugesellschaft sowohl den Inhalt des Vorstandsvertrages moniert, bei dem sich die vereinbarte Abfindungszahlung als unzumutbare Einschränkung des Rechts zur außerordentlichen Kündigung erwies, als auch das mehrfach fehlerhafte Verfahren bei der Beschlussfassung im Aufsichtsrat. Weitere Fälle sind Verstöße bei der Kreditvergabe, mangelhafte Dokumentation von Zahlungen und unangemessene Spenden. Compliance Verstöße können in vielen Rechtsgebieten, insbesondere bei den branchenspezifischen Pflichten des öffentlichen Rechts zu Haftungsfällen für Unternehmen und Management führen (siehe Hauschka 2007, S. 4 f.; Hauschka 2006, S. 258 ff.).

Da Compliance eine Organisations- und Legalitätspflicht konstituiert, muss sie strukturell im Unternehmen verankert werden. In der organisatorischen Umsetzung liegt der zentrale Ansatz der Compliance als Mittel der Schadens- und Haftungsprävention sowie der wertorientierten Unternehmensführung (Bürkle 2007, S. 1797). Das bedeutet, dass nicht nur Einzelbereiche in angemessenen Abständen auf ihre Relevanz zur Regelkonformität zu überprüfen sind, sondern dass das gesamte Unternehmen mit allen seinen Funktionsbereichen im Hinblick auf die Compliance Anforderungen zu analysieren ist, erforderliche

Maßnahmen für die verschiedenen Bereiche zu definieren und in eine funktionale Struktur, die Compliance Organisation, einzubringen sind. Aufwand und Intensität einer Compliance Organisation richten sich nach individuellen Gesichtspunkten: Größe, Holdingstruktur, Risikolage, Marktmacht, IT-Abhängigkeit, grenzüberschreitende Aktivitäten, Vorfälle in der Vergangenheit. Im öffentlichen Sektor finden sich etliche Branchen, deren besondere Risikodisposition erhöhte Aufmerksamkeit erfordert: Neben der Kredit- und Versicherungswirtschaft sind das insbesondere die Entsorgungs- und Abfallwirtschaft, die Energie- und Wasserversorgung, die stationären Gesundheitsdienstleistungen und der öffentliche Nahverkehr. Während heute bei Konzernen – ein gutes Beispiel ist die Deutsche Bahn AG – eine klare Ressortzuständigkeit in der Geschäftsleitung, die Einrichtung einer bereichsübergreifenden, die Revision und das Rechtswesen einbeziehenden Compliance Struktur sowie die Berufung eines Compliance Officers umgesetzt werden, ist die Umsetzung in den übrigen Unternehmen flexibler. Die Leitung schuldet angemessene und verhältnismäßige Maßnahmen bei der Unternehmensorganisation. Allerdings bedürfen wesentliche, rechtlich und wirtschaftlich kritische Bereiche wie etwa die Korruptionsprävention, das Wettbewerbs- und Beihilferecht und der Verbraucherschutz einer besonderen Aufmerksamkeit. Eine spezifische Herausforderung ist die Informationskultur eines Unternehmens und die Vorbereitung auf ein mögliches Krisenmanagement (Rodewald/Unger 2007, S. 1629 ff.). Es ist weiter sinnvoll, die Erfahrungen aus dem Einsatz der spezialgesetzlich notwendigen Beauftragten (z. B. Umwelt, Arbeitsschutz, Datenschutz, Geldwäsche) in die neue Compliance Organisation einzubringen und diese Beauftragten möglicherweise zu integrieren.

## V. Pflichten im Zusammenhang mit Risikomanagement und Compliance

Das betriebswirtschaftliche Gegenstück zu Compliance ist das Risikomanagement. Es bezieht sich auf die Implementierung und Aufrechterhaltung eines Frühwarn- und Überwachungssystems für bestandsgefährdende Risiken des Unternehmens. Die Verpflichtung ergibt sich aus § 91 Abs. 2 AktG als Ausprägung der allgemeinen Leitungs- und Sorgfaltspflicht des Vorstandes; flankiert wird diese Vorschrift durch die Prüfung dieser Maßnahmen und des Überwachungssystems bei Gesellschaften mit amtlicher Börsennotierung durch § 317 Abs. 4 HGB (Spindler in Münchner Kommentar 2008, § 91, Rdn, 16f.). Für die GmbH ist eine vergleichbare Verpflichtung nicht ausdrücklich vorgesehen; aus § 43 Abs. 1 GmbHG, wonach der Geschäftsführer in allen Angelegenheiten die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden hat, wird der vorsichtige Geschäftsführer der GmbH wie auch die Geschäftsleitungen anderer Gesellschaftsformen ähnliche Handlungspflichten entnehmen. Risiken sind Störprozesse, die der Identifikation, der Analyse, der Bewertung, der systematischen Erfassung und Berichterstattung, der Bewältigung, Kontrolle und Nachsorge bedürfen (Kort 2008, S. 82; Gaenslein 2008, S. 111 ff.). Im Rahmen ihrer Organisationsfreiheit kann die Geschäftsleitung das ihr geeignet er-

scheinende Modell auswählen; die von Wirtschaftsprüferseite aufgestellten Standards zur Prüfung (IDW PS 340) geben Leitlinien.

Risikolage, Risikomanagement und Compliance, so sieht es Zf. 3.4 Abs. 2 des DCGK vor, müssen wie Planung und Geschäftsentwicklung regelmäßig, zeitnah und umfassend dem Aufsichtsrat berichtet werden. Der AR wiederum soll gemäß Zf. 5.3.2 DCGK einen Prüfungsausschuss einrichten, der sich u. a. mit dem Risikomanagement und der Compliance beschäftigen soll. Mit diesen beiden Regeln werden die verschiedenen internen Überwachungspflichten funktional verknüpft und als gemeinsame Verantwortung der Organe konstituiert. Die Verantwortung des Aufsichtsrates wird erheblich erweitert dadurch, dass er nicht nur die Einrichtung des Risikomanagements und der Compliance Struktur, sondern auch deren Wirksamkeit zu überprüfen hat. Der Vorstand, der die Errichtung und Einbindung in die Organisation des Unternehmens zu dokumentieren hat, hat eine Bringschuld, den Aufsichtsrat vorbeugend informiert zu halten, damit dieser seine Überwachung präventiv wahrnehmen kann. Die ausreichende Informationsversorgung ist in der Praxis neu zu justieren und wird das Miteinander von Geschäftsleitung und Aufsichtsrat stark verändern. Entgegen dem Wortlaut sollten nicht nur Risiken, sondern auch mit ihnen verbundene Chancen im jeweiligen Geschäftsmodell im Sinne einer wertorientierten Unternehmensführung Gegenstand der Erörterungen sein. Bei der Erfüllung der neuen Anforderungen durch die Aufsichtsräte gibt es Nachholbedarf bei vielen öffentlichen Unternehmen (Müller/Papenfuss 2007, S. 104; Thümmel 1999, S. 1891).

## VI. Corporate Responsibility (CR)

Neben den juristischen und betriebswirtschaftlichen Referenzsystemen für gute Unternehmensführung gewinnen Regeln, Empfehlungen und Standards aus ethischer und gesellschaftlicher Verantwortung zunehmend Bedeutung. Für die international tätigen Unternehmen ist es gelebte Praxis, sich an Richtlinien und Standards supranationaler Instanzen zu orientieren, beispielsweise an den ILO-Kernarbeitsnormen, den Leitsätzen für multinationale Unternehmen der OECD, den Prinzipien des UN Global Compact, an Normen und Standards aus dem Umwelt- und Qualitätsmanagement, der Sozial- und Personalführung und künftig dem ISO 26000 (Social Responsibility). Obwohl die EU im Rahmen ihrer Nachhaltigkeitsstrategie seit 2000 in einem Grünbuch und zwei Mitteilungen das Konzept konturiert, wie Unternehmen auf freiwilliger Basis Umwelt- und Sozialbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit ihren Stakeholdern integrieren können, wird das Thema Corporate (Social) Responsibility im Mittelstand und im öffentlichen/gemeinwirtschaftlichen Bereich erst langsam angenommen. Ein Wandel vollzieht sich durch Städte wie Berlin und Nürnberg, die aktive Mitglieder im deutschen UN Global Compact Netzwerk sind. Spitzenverbände wie der Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft und der Verband kommunaler Unternehmen fördern die intensivere Beschäftigung mit CSR u. a. mit einer Beteiligung an einem europäischen Wettbewerb. Der VKU bietet seinen Mitgliedern einen Leitfaden an (Klein

2005). Größere Resonanz erzeugen nachhaltig orientierte Investoren, Rating Agenturen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Nichtregierungsorganisationen und die Wirtschaftspresse.

Unternehmen können sich durch Berichterstattung über die Performance ihrer gesellschaftlichen Verantwortung differenzieren, unterziehen sich einer öffentlichen Bewertung von ökologischen und sozialen Zielen anhand von Schlüsselindikatoren und suchen Akzeptanz bei Kunden, Mitarbeitern und anderen Anspruchsgruppen. Anknüpfungspunkt ist dabei immer das Kerngeschäft, wobei eine win/win-Situation mit gesellschaftlich wünschenswerten Anliegen gesucht wird. Diffuse Wohltaten, die die Politik gerne angesichts chronisch leerer Kassen von öffentlichen Unternehmen fordert, sind damit nicht umfasst (vgl. eingehend zu CSR: Kopp 2008a, S. 106 ff.).

Unter CR/ CSR versteht man freiwillige, höchst individuelle Konzepte wertorientierter Unternehmensführung, die auf eine Kultur der Unternehmensintegrität, Umweltsensibilität und bürgerschaftliches Engagement setzt. Es geht um die Stärkung gesellschaftlicher Legitimation unternehmerischen Handelns und die öffentliche Reputation. Gleichwohl handelt es sich nicht um rechtlich gesehen völlig unverbindliche Standards. Die unternehmerische Verantwortung in § 76 Abs. 1 AktG ist vor dem Hintergrund der grundgesetzlichen Sozialbindung so zu verstehen, dass durch die Förderung der erwerbswirtschaftlichen Ziele nicht die Interessen der Arbeitnehmer und der Allgemeinheit beeinträchtigt werden dürfen (Spindler in Münchner Kommentar 2008, § 76 Rdn. 65 ff.). Große Kapitalgesellschaften (§ 267 Abs. 3 HGB) müssen nichtfinanzielle Leistungsindikatoren von Bedeutung für die Geschäftstätigkeit wie Informationen über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange gem. §§ 289 Abs. 3, 315 HGB in die Konzernlageberichte aufnehmen. Die Aufzählung im Gesetz ist nicht abschließend und kann sich auf weitere Themen der Nachhaltigkeit erstrecken. Nach §§ 5 Abs. 1, 13 Abs. 2 PublG gelten die genannten Anforderungen darüber hinaus u. a. auch für

- wirtschaftliche Vereine
- Gewerbe treibende rechtsfähige Stiftungen
- bestimmte Körperschaften, Stiftungen oder Anstalten des öffentlichen Rechts, die Kaufmann nach § 1 HGB sind oder als Kaufmann im Handelsregister eingetragen sind.

Der Entwurf eines Gesetzes zur Modernisierung des Bilanzrechts (BilMoG), das noch 2008 verabschiedet werden soll, sieht für § 289 a HGB vor, dass die Unternehmensführung relevante Angaben zu Unternehmensführungspraktiken – so die Begründung – über die gesetzlichen Anforderungen hinaus machen muss. Seit 2005 besteht eine Berichtspflicht von Pensionskassen, Pensionsfonds und Direktversicherungen; sie müssen offenlegen, inwieweit sie ethische, ökologische und soziale Kriterien in der Kapitalanlage berücksichtigen.

Diese Aktivitäten des Gesetzgebers deuten an, dass die Regelungsintensität bei gesellschaftlicher Verantwortung zunehmen wird, wenn freiwillige Selbstverpflichtungen und gute Unternehmenspraxis sich nicht ausweiten.

Für gesellschaftlichen Wandel sensitive Unternehmen gehen den Weg, durch interne Verhaltenskodices wie Ethikrichtlinien und Unternehmenswerte die gewünschte Verhaltensstandardisierung ihrer Organe und Mitarbeiter im Sinne der angestrebten Integrität, Transparenz und Kooperation zu erreichen. In dem Ziel der Verhaltensstandardisierung treffen sich die Funktionen der verschiedenen Referenzsysteme für Unternehmensführung. Gesetzliche Vorschriften, Soft Law und Selbstverpflichtungen bilden ein mehrdimensionales Regelwerk. Effektivität und Effizienz sprechen dafür, alle Referenzsysteme inhaltlich und organisatorisch so zu verklammern, dass sich die positiven Wirkungen gegenseitig verstärken. Es spricht nichts dagegen, dass sich die positiven Erfahrungen einer Good Governance aus den privaten Gesellschaften auch auf Unternehmen in öffentlicher Trägerschaft übertragen lassen.

## VII. Fazit

Corporate Governance beschreibt aus Sicht der Normgeber einen Ordnungsrahmen, der zu guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung im Einklang mit gesetzlichen Vorschriften und anerkannten Standards anhält. Compliance ist, aus Sicht der Normadressaten, die Organisation von Legalität im Unternehmen und die Vermeidung von Haftung. Sie ist selbst ein Corporate Governance Standard. Corporate Responsibility stärkt die ethischen Grundlagen von Managementhandeln und berücksichtigt jenseits einer strikten Regelkonformität Erwartungen von für das Unternehmen wichtigen Institutionen und Akteuren. Allen Ansätzen gemeinsam ist die umfassende Wertorientierung, die sich in finanziellen und nichtfinanziellen Kennziffern (Reputation, Markenwert, Kundenvertrauen) niederschlägt. Die Organe haben einen weiten Gestaltungsspielraum, wie sie Organisation und Prozesse zur Erreichung der auferlegten Pflichten im Unternehmen umsetzen. Im Bereich der öffentlichen Unternehmensbeteiligungen findet eine intensive Diskussion statt, wie diese Referenzsysteme für die spezifischen Bedingungen im Widerstreit zwischen öffentlichem Zweck und Ertragsorientierung, ökonomischer Steuerung/Kontrolle und politischer Einwirkung im Ergebnis zur Erhöhung der Wertschöpfung und der Sozialen Rendite implementiert werden können. Die Grundprinzipien guter Unternehmensführung gelten universell; die Anpassung an heterogene Rechtsformen, spezifische Rahmenbedingungen und erhöhte Ansprüche der öffentlichen Stakeholder wird sich am ehesten in mutiger Praxis erweisen.

## Literaturverzeichnis

- Alzheimer, Constantin, Hans-Joachim Jacob, Walther von Wietzlow (2006), Grundsätze einer Public Corporate Governance für eine erfolgreiche Aufsicht in öffentlichen Unternehmen, in: Die Wirtschaftsprüfung, 59. Jg., Heft 15, S. 937-940.
- Bürkle, Jürgen (2007), Corporate Compliance als Standard guter Unternehmensführung des Deutschen Corporate Governance Kodex, in: BB, 60. Jg., Heft 34, S. 1797-1800.
- Dietrich, Mike und Jochen Struwe (2006), Corporate Governance in der kommunalen Daseinsvorsorge, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 29. Jg., Heft 1, S. 1-22.

- Gaenslein, Phillip (2008), Erfassung von Risiken der Unternehmensleitung, in: ZCG, 3. Jg., Heft 3, S. 111-117.
- Hauschka, Christoph E. (2007), Corporate Compliance – Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen, München.
- Hauschka, Christoph E. (2006), Von Compliance zu Best Practice in: ZRP, 41. Jg., Heft 8, S. 258-261.
- Keller, Bernd und Sebastian Paetzelt (2005), Der Aufsichtsrat in öffentlichen Unternehmen im Spannungsverhältnis zwischen öffentlichem Recht und Gesellschaftsrecht, in: KommJur, Heft 12, S. 451-454.
- Kirschbaum, Tom (2006), Die Entwicklung eines Public Corporate Governance Kodex für öffentliche Banken, in: BKR, Heft 4, S. 139-146.
- Klein, Axel (2005), CSR-Leitfaden für kommunale Unternehmen (Hrsg. VKU), Berlin.
- Kolbe, Peter (2006), Public Corporate Governance. Grundsätzliche Probleme und Spannungsfelder bei der Überwachung öffentlicher Unternehmen, in: Festschrift für Christoph Reichard, hrsg. von Werner Jann, Manfred Röber und Helmut Wollmann, Berlin, S. 61-74.
- Kopp, Reinhold, (2008), Public Corporate Governance Kodex – Ein nützliches Instrument für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk, in: Rundfunk-Perspektiven, Festschrift für Fritz Raff, Schriftenreihe des EMR, Bd. 37, Baden-Baden, S. 141-149.
- Kopp, Reinhold (2008a), Corporate Social Responsibility – Anforderungen zwischen Kür und Pflicht in der Unternehmensführung, in: ZCG, 3. Jg., Heft 3, S. 106-110.
- Kort, Michael (2008), Verhaltensstandardisierung durch Corporate Compliance, in: NZG, 11. Jg., Heft 3, S. 81-86.
- Kramer, Johannes (2007), Kommunale Krankenhäuser sind zukunftsfähig, Köln–Berlin.
- Lenk, Thomas und Oliver Rottmann (2007), Public Corporate Governance in öffentlichen Unternehmen – Transparenz unter divergierender Interessenlage, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 30. Jg., Heft 3, S. 344 -356.
- Müller, Stefan und Ulf Papenfuß (2007), Ansätze zur Corporate Governance für öffentliche Unternehmen, in: ZCG, 2. Jg., Heft 3, S. 101-108.
- o. V. (2008), Münchener Kommentar (MK) zum Aktiengesetz, Bd. 2, München.
- Preussner, Joachim (2005), Corporate Governance in öffentlichen Unternehmen, in: NZG, 8. Jg., Heft 14, S. 575-578.
- Rodewald, Jörg und Ulrike Unger (2007), Kommunikation und Krisenmanagement im Gefüge der Corporate Compliance Organisation in: BB, 60. Jg., S. 1629-1634.
- Schwintowski, Hans-Peter (2001), Corporate Governance im öffentlichen Unternehmen, in: NVwZ, 20. Jg., Heft 6, S. 607-612.
- Thümmel, Roderich C. (2008), Persönliche Haftung von Managern und Aufsichtsräten, 4. Aufl., Stuttgart.
- Thümmel, Roderich C. (1999), Aufsichtsräte in Unternehmen der öffentlichen Hand – professionell genug?, in: DB, Heft 37, S. 1891-1893.