

Corporate Governance und Kommunikation: Warum das eine nicht ohne das andere geht

Franka Spiekermann

Vor allem vor dem Hintergrund von Fällen krassen Missmanagements hat das Thema Corporate Governance (CG) aus wissenschaftlicher, unternehmerischer und gesellschaftlicher Perspektive enorm an Stellenwert gewonnen. CG fokussiert nicht nur die Shareholder-Kontrolle über das ausführende Management, es geht zugleich um positive Stakeholder-Beziehungen, interne Aufgabenteilung und grundlegende Regelkonformität auf Seiten des Managements sowie um eine nachhaltige Verantwortungsübernahme.

Die Rolle der Unternehmensverfassung

Grundsätzlich wird in der Unternehmensverfassung die „Partizipation der Akteure an Entscheidungen im Unternehmen“ geregelt (Al-Laham & Welge, 2008, S. 272). CG – in eben dieser Unternehmensverfassung verankert – bestimmt „einen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung von Unternehmungen“ (ebd.).

Die Unternehmensverfassung bestimmt also die Zusammensetzung und das grundlegende Zusammenwirken der Leitungsorgane, CG steckt einen konkretisierten Handlungsrahmen für eine gute Unternehmensführung ab (Macharzina & Wolf, 2008, S. 132). Grund dafür sind unterschiedliche Interessen der in einer Unternehmung involvierten Akteure, die darum bemüht sind, „die Entscheidungsprozesse in Unternehmen zu ihrem Vorteil zu beeinflussen“ (Macharzina & Wolf, 2012, S. 126). Handlungs- und gestaltungsrelevantes Problem ist, dass nicht alle Interessen und Forderungen gleichermaßen berücksichtigt werden

können – dafür bedarf es eines Regulativs: Corporate Governance (ebd.).

Die Principal-Agent-Problematik

Die Problematik der Principal-Agent-Beziehungen rückt an dieser Stelle in den Fokus. Demnach unterliegt die Unternehmensführung „Beeinflussungsversuchen Dritter“. Sie ist als „*machtorientiertes Phänomen*“ zu sehen und ist gekennzeichnet durch „*die Austragung von Konflikten*“ (Macharzina & Wolf, 2012, S. 127, Hervorhebungen im Original). CG als Regulativ sichert das unternehmerische Handeln: Die Entscheidungsmacht einzelner Akteure wird geregelt und begrenzt (Macharzina & Wolf, 2012, S. 127).

Festzuhalten ist, dass die Principal-Agent-Problematik den zentralen, offensichtlichen Erklärungszusammenhang von CG darstellt. Diverse Handlungsspielräume für die individuellen Interessen der Akteure eröffnen Opportunismus-Möglichkeiten. Hinzu kommt, dass Verträge als Regelungskatalog zwischen dem Management und Kapitaleignern nicht allumfassend sind und auch nicht sein können. Außerdem können auch nicht alle Stakeholder-Ansprüche „durch den von einem Unternehmen geschaffenen Wert [...] erfüllt werden [...]“ (Al-Laham & Welge, 2008, 272). Regelungen der CG sorgen deshalb dafür, dass ein bestmöglicher Ausgleich zwischen agierenden Akteuren und deren Handlungsergebnissen erzielt wird; es geht um ein Agieren aller Akteure nach bestem Wissen und Gewissen.

Gute Unternehmensführung und Kommunikation

Die interne „Organkontrolle“ ist an den folgenden Prinzipien auszurichten (Macharzina & Wolf, 2012, S. 132):

- Stakeholder-Interessen gilt es ausgewogen zu wahren.
- Die Unternehmensverfassung sollte eine Gewaltenteilung festlegen.
- Transparenz für die Handlungen des Managements muss sichergestellt werden.
- Anteilseigner müssen stets in Kenntnis über die Aktionen des ausführenden Managements sein.

Umgekehrt gilt: Eine in diesem Sinne mangelhafte Unternehmensführung verursacht eine schlechte Performance, bei der das Unternehmensziel langfristig nicht erreicht wird (Baumeister & Schweitzer, 2015, S. 97).

Ohne Kommunikation fehlt die Grundlage für die beschriebene Organkontrolle: Es gibt dann keine transparente Strukturen der Gewaltenteilung, keine ausreichenden Informationen für die Stakeholder und keine nachvollziehbaren Regeln für eine gute Unternehmensführung. Kommunikation ist integraler Bestandteil einer gut funktionierenden Corporate Governance (CG). Wie immer geht es um den Einsatz von Kommunikation mit Hinblick auf die Umsetzung der Unternehmensziele (Piwinger & Zerfaß, 2014, S. 2). Führung und Kommunikation gehören dabei als Elemente des Handelns zusammen. Damit der Führungserfolg nicht leidet (Schwalbach, 2012, S. 177), hat Führungskommunikation die Aufgabe, „aktiv und offensiv“ statt „reaktiv“ vorzugehen (ebd.). Agieren Führungskräfte im Verborgenen, ist dies an sich schon ein Verstoß gegen die oben erwähnten Grundregeln einer guten CG.

Fallbeispiel: T. Middelhoff

Thomas Middelhoff, ehemaliger Vorstandsvorsitzender von Karstadt/ Arcandor, wurde am 18. November 2014 zu einer Freiheitsstrafe von drei Jahren „wegen Untreue in 27 Fällen und Steuerhinterziehung in drei Fällen“ verurteilt. Dazu zählen unter anderem Untreuehandlungen, wie Privatflüge, die dem Unternehmen in Rechnung gestellt worden sind, wie die Wirtschaftswoche online berichtete (18.11.2014). Laut spiegel-online.de (14.11.2014) pflegte er einen „sehr großzügigen Umgang mit Firmengeldern“ – oft zu privaten Zwecken. Laut Zeit online (14.11.2014) ging es „...um die Frage, ob Middelhoff als Vorstandschef den Konzern mit Kosten belastet hat, die er eigentlich selbst hätte tragen müssen“. Deutlich werden hier die bereits beschriebenen vertraglichen Lücken, die Opportunitätsmöglichkeiten eröffnen. Dazu kam, dass im Rahmen seiner Sanierungspläne die Warenhaus-MitarbeiterInnen auf Gehaltsanteile verzichten mussten, Middelhoff sich aber eine (Geschäfts-) Reise bis zu 95.000 € kosten ließ - zu Lasten des Konzerns. Sichtbar wird hier das angesprochene Postulat, grundsätzlich immer im Stakeholder-Interesse zu handeln. In Bezug auf die Shareholder ist gemäß des Berichtes von spiegel-online.de (14.11.2014) anzuführen, dass der Aktienkurs des Unternehmens „um mehr als zehn Prozent nach oben schoss“, als Arcandor im Dezember 2008 die Ablöse Middelhoffs verkündete.

Führungskräfte zu einer professionellen Kommunikation zu befähigen bleibt deshalb nicht zuletzt aus Gründen einer guten Unternehmensführung einer der zentralen Aufgaben der strategischen Unternehmenskommunikation.

Compliance-Kommunikation

Das Fallbeispiel zu T. Middelhoff zeigt, dass es neben den Regeln der guten Unternehmensführung i.S. der genannten Organkontrolle immer zugleich um die „Einhaltung gesetzlicher und unternehmensinterner Richtlinien und Werte durch alle Mitarbeiter [...]“ (Möhrle & Rademacher, 2014, S. 1253) im konkreten Einzelfall geht. Compliance-Kommunikation gehört dementsprechend zum Aufgabenfeld der CG und konkretisiert den Handlungsrahmen einer guten Unternehmensführung weiter. Sie ist auf das individuelle Handeln einzelner Organisationsmitglieder ausgerichtet, das sich im Idealfall wie das Organhandeln in Übereinstimmung mit allen verbindlichen Regelungen befindet. Wirkungsvolle Compliance muss „zu einem gelebten Bestandteil der Unternehmenskultur werden“ (Möhrle & Rademacher, 2014, S. 1257). Hier findet die Unternehmenskommunikation ihre grundlegende Verortung: Sie sorgt nicht nur für die Erklärung der CG, einschließlich des Compliance-Managements, sondern ist auch dafür verantwortlich, dass die Voraussetzung für deren Erfolg erst geschaffen werden.

Fazit

Corporate Governance steckt einen Handlungsrahmen für die Unternehmensführung ab, in dem jederzeit sichergestellt werden soll,

dass die Unternehmensinteressen vor (opportunistische) Einzelinteressen gestellt werden. Wird regelkonform agiert, werden die Individualinteressen zurückgestellt und Stakeholder-Interessen ausgewogen berücksichtigt, kann die Unternehmung effektiv und effizient geführt werden. Eine Unternehmenskommunikation, die darauf ausgerichtet ist, diese Art der guten Unternehmensführung gezielt zu fördern, leistet einen messbaren Beitrag zur Wertschöpfung eines Unternehmens.

Quellenverzeichnis

Al-Laham, A. & Welge, M. K. (2008). Strategisches Management. Grundlagen – Prozess - Implementierung (5. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Baumeister, A. & Schweitzer, M. (2015). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Theorie und Politik des Wirtschaftens in Unternehmen (11. Auflage). Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.

Macharzina, K. & Wolf, J. (2012). Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte-Methoden-Praxis (8. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Möhrle, H. & Rademacher, L. (2014). Compliance Kommunikation: Säule der Corporate Governance. In: Piwinger, M. & Zerfaß, A. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation (S. 1253-1268). Wiesbaden: Springer.

Piwinger, M. & Zerfaß, A. (2014). Unternehmenskommunikation als Werttreiber und Erfolgsfaktor. In: Piwinger, M. & Zerfaß, A. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation (S. 1-18). Wiesbaden: Springer.

Schwalbach, J. (2012). Handle und kommuniziere wahrhaftig, glaubwürdig und konsistent. In: Günther, E. & Ruter, R. (Hrsg.), Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung. Erfolg durch verantwortungsvolles Management (S. 177-184). Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.

Schwalbach, J. & Schwerk, A. (2014). Corporate Governance und Corporate Social Responsibility: Grundlagen und Konsequenzen für die Kommunikation. In: Piwinger, M. & Zerfaß, A. (Hrsg.),

Handbuch Unternehmenskommunikation (S. 203-218). Wiesbaden: Springer.

Spiegel-Online (2014). Der Fall des Thomas Middelhoff: Ganz unten. Verfügbar unter <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/middelhoff-der-tiefe-fall-des-ex-arcandor-chefs-a-1002811.html> [19.03.2015].

Wirtschaftswoche-Online (2014). Middelhoff-Urteil: Angemessene Strafe für ehemaligen Top-Manager. Verfügbar unter <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/middelhoff-urteil-angemessene-strafe-fuer-ehemaligen-top-manager/10994138.html> [19.03.2015].

Zeit-Online (2014). Analyse: Der tiefe Fall des Thomas Middelhoff. Verfügbar unter <http://www.zeit.de/news/2014-11/14/prozesse-analyse-der-tiefe-fall-des-thomas-middelhoff-14163018> [19.03.2015].