

Vertrauen durch Corporate Governance

Plädoyer für erkennbar eigenmotiviertes Verhalten / Von Jürgen M. Boedecker

Hamburg, Juli 2004. Vor zwei Jahren zog der Begriff Corporate Governance mit dem Transparenz- und Publizitätsgesetz in die deutsche Wirtschaftsverfassung ein. Zum Jahresende werden die DAX-Unternehmen durchschnittlich 96 Prozent der Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodexes (DCGK) umgesetzt haben. Für die kleineren Unternehmen des S-DAX beträgt die entsprechende Quote immerhin noch 87 Prozent. Ist dies ein Erfolg?

Die Frage mag ketzerisch erscheinen. Doch sie muss erlaubt sein. Ursprüngliches Ziel des DCGK war es nicht, möglichst viele Unternehmen zu gleichartigem Verhalten anzuspornen. Nach der Prämisse des Regelwerks sollte das Vertrauen der Anleger, Kunden, Mitarbeiter und Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung der börsennotierten Aktiengesellschaften gefördert werden. Nicht weniger als die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland war Ende der 90er Jahre Auslöser der Diskussion.

Ziel unternehmensbezogenes Vertrauen

Einiges spricht leider dafür, dass der Kodex zwar teilweise zu massiven Verhaltensveränderungen bei den Unternehmen geführt, aber die ursprünglichen Ziele bisher nicht erreicht hat. Beispielhaft unterstützt diese These, dass sich Anleger beim Wertpapierkauf unverändert zurückhalten und nach Zahlen von Meinungsforschungsinstituten rund zwei Drittel der Deutschen den Unternehmen misstrauen.

Soll Vertrauen zu Wettbewerbsvorteilen führen, so kann dieses nur unternehmensbezogen sein. Zwar hat der DCGK auch zum Ziel, ausländischen Kapitalgebern das deutsche System der Corporate Governance verständlich zu machen. Doch da Verträge nur zwischen natürlichen und juristischen Personen geschlossen werden, führt die Kenntnis des Rechtsrahmens und das Vertrauen in die Funktionsfähigkeit des Rechtssystems noch nicht zu Wettbewerbsvorteilen. Vertrauen steht vereinfacht für die Bereitschaft, sich auch ohne eine vollständige vertragliche Regelung aller Eventualitäten geschäftlich auf ein Unternehmen einzulassen. Um einen eigenen Vorteil zu erlangen, schließt der Vertrauende theoretische Handlungsalternativen und Risiken für seine Entscheidung bewusst aus. Auf Basis des von ihm wahrgenommenen Verhaltens erwartet er, dass das Vertrauensobjekt seine Vorleistung honoriert und den daraus resultierenden Verpflichtungen nachkommen kann und wird. Genau dieses soll die Corporate Governance als System der Unternehmensführung übrigens sicherstellen.

Voraussetzungen für Vertrauen

Die vorstehende Definition zeigt bereits, unter welchen Bedingungen unternehmensbezogenes Vertrauen entsteht. Primär muss ein Unternehmen bekannt sein und einen

Grund für Vertrauen bieten. Mindestens gleichbedeutend ist die Wahrnehmbarkeit von eigenmotiviertem Verhalten. In diesem Punkt scheint in Deutschland das Kernproblem der aktuellen Corporate Governance Kommunikation zu liegen.

Hieran trägt weniger der DCGK eine Schuld. Mit ausfüllungsbedürftigen Rechtsbegriffen, Empfehlungen und Anregungen gibt er viel Spielraum, das individuelle Corporate Governance System an die Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens anzupassen und damit eigenmotiviertes Verhalten unter Beweis zu stellen. Das Problem resultiert daraus, dass sich die Corporate Governance Kommunikation in vielen Fällen auf ein stilles Abarbeiten der im Kodex genannten Regeln sowie die jährlichen Entsprechenserklärungen beschränkt.

Schon lange weiß die Vertrauensforschung, dass mit dem bloßen Einhalten von Vorschriften kein Vertrauen gewonnen werden kann. Normausführungen sind in der Regel unauffällig und ausdruckschwach. Jeder kann dies für sich nachprüfen: Wieviel Vertrauen gewinnt, wer sich nach eigenem Bekunden an die Straßenverkehrsordnung hält? - Dabei hat die Straßenverkehrsordnung noch den Vorteil, dass ihre Regeln allgemein eine inhaltliche Bedeutung besitzen. Im Gegensatz dazu dürfte der angelsächsische Begriff Corporate Governance für die meisten Deutschen eher abstrakt und inhaltsleer sein.

Teil der Unternehmenspersönlichkeit

Weiter werden mit der jährlichen Entsprechenserklärung zum DCGK nun ausgerechnet die vom Unternehmen nicht befolgten Empfehlungen kommuniziert. Natürlich erscheint es auf den ersten Blick ökonomischer, gegebenenfalls drei oder vier Abweichungen und nicht die Einhaltung von annähernd 70 Kodexempfehlungen sowie von etwa 110 Vorschriften darzustellen. Aber in der Kommunikation kommt beim Empfänger primär die Botschaft an, die gesendet wird. Die Persönlichkeit reicht so weit wie die Sprache, lautet eine alte Regel. Letztlich kann es nicht verwundern, wenn in der Öffentlichkeit Corporate Governance auf das individualisierte Offenlegen der Vorstandsbezüge reduziert wird: Mit diesem Punkt tun sich die betroffenen Unternehmen am schwersten und kommunizieren ihn am häufigsten. Auch daher bietet er sich für eine populistische Diskussion regelrecht an.

Wenn Unternehmen mit ihrer Corporate Governance Vertrauen gewinnen wollen, dann sollten sie das Thema mit Anteilseignern, Kunden und Mitarbeitern stärker kommunizieren. Für diesen Schritt dürfte die Erkenntnis wesentlich sein, dass sich die Corporate Governance nicht nicht kommunizieren lässt. Als System der Leitung und Kontrolle ist sie Kernbestandteil der Unternehmenspersönlichkeit. Der DCGK soll dieses System nur

modernisieren helfen. Es spricht also viel dafür, die Kommunikation des Themas strategisch anzugehen.

Wer hat warum welchen Einfluss?

Dies dürfte mit der Einordnung der jeweiligen Corporate Governance in ein allgemeines Zielsystem beginnen. Was bedeutet es, dass Vorstand und Aufsichtsrat zum Wohl des Unternehmens zusammenarbeiten? Und warum profitieren alle von einer nachhaltigen Wertsteigerung? - Während der DCGK nach deutscher Tradition alle Anspruchsgruppen des Unternehmens als relativ gleichberechtigt betrachtet, beziehen viele Unternehmen das Thema Corporate Governance allein auf die Anleger und siedeln es im Bereich Investor Relations an. Wer aus internationalen Erwägungen so verfährt, der sollte die potentiellen Wahrnehmungsprobleme erkennen und diesen bewusst begegnen.

Im nächsten Schritt sollten aus der allgemeinen Zielsetzung des Corporate Governance Systems Aktivitäten beziehungsweise Organisationsformen abgeleitet werden. Die Frage lautet: Wer hat warum welchen Einfluss auf die Entstehung und Verteilung der Einkommen im Unternehmen?

Erfolgsfaktor für Unternehmen und Standort Deutschland

Es ist sicherlich kein einfacher Weg, dass Thema Corporate Governance in dieser Form anzugehen. Die fachlichen Anforderungen an die Kommunikation sind sehr hoch. Doch die Vorteile dürften überwiegen: Nicht nur, dass so unternehmensintern Klarheit entsteht. Vor allem wird die Basis für unternehmensbezogenes Vertrauen gelegt. Denn wer sein eigenes Verhalten hinterfragt bzw. begründet, der zeigt auch eigenmotiviertes Handeln. Fast nebenbei macht er allgemeine Wirkungsweisen der Wirtschaft transparent.

Die Aufmerksamkeit, die das Thema Corporate Governance aktuell erfährt, ist eine Chance für jedes Unternehmen und für die gesamte Volkswirtschaft. Wer fehlendes Vertrauen und mangelndes ökonomisches Verständnis der Bevölkerung beklagt, der muss diese Chance nutzen. Denn dann macht er die Corporate Governance zu einem Erfolgsfaktor für die Unternehmen und den Standort Deutschland.

Jürgen M. Boedecker ist Inhaber der Strategie- und Kommunikationsberatung Boedecker.Colleagues, die sich auf die Unternehmens- und Finanzkommunikation spezialisiert hat. Als Berater und Dienstleister unterstützt er seit Anfang der 90er Jahre Unternehmen bei der Darstellung ihrer Chancen und Strategien. Hauptsitz von Boedecker.Colleagues ist Hamburg.

Der Artikel ist die Zusammenfassung eines längeren Vortrags, der im Juli 2004 in Berlin gehalten wurde.