

## **Stand und Entwicklungsperspektiven von Corporate Governance Kodices im internationalen Vergleich**

Vergangene und gegenwärtige Finanz- und Wirtschaftskrisen bestätigen in mehr oder weniger regelmäßigen Zeitabständen die Wichtigkeit einer guten Corporate Governance. In ihren Grundzügen sind die Ursachen für die Skandale oft sehr ähnlich. Mangelnde Kontrolle, zu wenig unabhängige Überwachungsorgane und meist unzureichende Mitsprachemöglichkeiten von anderen Unternehmensbeteiligten motivieren Führungskräfte zu riskantem, betrügerischem und intransparentem Handeln. Die Aufgabe eines guten Corporate Governance Kodex besteht nun darin, Ermessensspielräume zu reduzieren und Lücken zu schließen, die sich durch Gesetze und Verträge nicht vollständig abdecken lassen. Am Ende soll durch die Umsetzung der Regelungen eines Kodex ein Mehrwert für Investoren, übrige Stakeholdergruppen und schließlich das Unternehmen als Ganzes entstehen.

Durch das fortschreitende Aneinanderrücken der Volkswirtschaften und die zunehmend internationale Ausrichtung der Unternehmen drängt sich die Frage auf, welches System der Corporate Governance die meisten Erfolge verspricht und inwieweit dieses System in anderen Ländern anwendbar ist. Der Vergleich von Regelwerken unterschiedlicher Staaten soll Schwachstellen von Kodices transparent machen und Handlungsalternativen aufzeigen, wie diese Mängel behoben werden können. Gleichzeitig sollen jene Bestimmungen dargestellt werden, die besonders vorbildlich sind. Durch den Vergleich soll zudem verdeutlicht werden, inwieweit es Annäherungen innerhalb der bestehenden Systeme gibt und ob sich ein Trend zu strengeren oder zu lockeren Ausgestaltungen innerhalb der Regelwerke abzeichnet.

Die vorliegende Arbeit erklärt im theoretischen Teil die unterschiedlichen Ideologien, Führungs- und Kontrollsysteme sowie Mechanismen der Corporate Governance. Danach werden politische, rechtliche und wirtschaftliche Hintergründe sowie die Entwicklungsstadien der Corporate Governance ausgesuchter Staaten Kontinentaleuropas und dem angelsächsischen Wirtschaftsraum genauer betrachtet. Erst dann werden der Aufbau und die Ausgestaltung von den unterschiedlichen Corporate Governance Kodices dieser Länder untersucht. Als Richtmaß zur Qualitätsbeurteilung werden - in leicht abgewandelter Form - die Kriterien für gute Corporate Governance der OECD herangezogen. Die anschließende Analyse der jeweiligen Kodices offenbart, inwieweit den Kriterien entsprochen wird und welchem Verpflichtungsgrad sie unterliegen.

Bei der darauf folgenden Gegenüberstellung der Kodices zeigen sich für jedes Kriterium sehr rasch die vorbildlichsten Bestimmungen, aber auch Schwachstellen von Regelwerken werden aufgedeckt. Der Versuch, aus der Summe aller nachahmenswertesten Regelungen einen für alle Länder passenden Kodex anzufertigen, scheitert allerdings. In rechtlichen und kulturellen Belangen weisen die analysierten Staaten zu massive Unterschiede auf. Einzelne Bestimmungen könnten allerdings ohne Weiteres in allen übrigen Kodices Anwendung finden, während andere Verbesserungsvorschläge vor der Übernahme in einen bestehenden Kodex auf Kompatibilität mit den übrigen Bestimmungen geprüft werden müssen.

Ferner lässt sich eine Konvergenz der Corporate Governance Systeme feststellen. Die Anpassungstendenzen von kontinentaleuropäischen Ideologien in Richtung Shareholder Value geprägte Ausgestaltungen der Corporate Governance sind jedoch stärker als umgekehrt. Zudem zeigt sich, dass die Regelwerke inhaltlich immer umfangreicher werden. Der Trend zu strengeren Regeln begründet sich einerseits darin, dass der Wettbewerb um internationales Kapital immer härter wird, andererseits erfordern laufend auftretende Wirtschaftsskandale erneute Anpassungen und Erweiterungen. Gleichzeitig muss aber vor den steigenden Kosten gewarnt werden, die durch neue oder strengere Regelungen entstehen können. Existieren zu viele oder sehr restriktive Bestimmungen, besteht außerdem die Gefahr, dass die Umsetzung eines Kodex von den Unternehmen nur als lästige Pflicht empfunden wird. In der Folge hätte ein Kodex ein geringeres Akzeptanzniveau und würde in den Unternehmen nicht dementsprechend gelebt und praktiziert werden. Die Zielsetzung von Corporate Governance-Regelwerken im Sinne der Schaffung von Mehrwert für alle Anspruchsgruppen wäre somit nachhaltig gefährdet. Deswegen wird die Herausforderung wohl auch künftig darin bestehen, ein vernünftiges Mittelmaß an Regulierung zu finden.