

Manager tendieren dazu, ihre eigenen Ziele und Vorstellungen zu verfolgen und die Interessen der Firmeneigner zu vernachlässigen. Jüngst geäußerte Vorschläge zur Neugestaltung der Unternehmensverfassung (Corporate Governance) sollen helfen, diesen Interessengegensatz zu überwinden. Die Absicht besteht darin, Führungskräfte dazu zu bringen, zum eigenen Vorteil dem Gesamtinteresse der Firma zu dienen.

Auf Grundlage der Wirtschaftstheorie wird dabei regelmäßig nach

gewagt: Die private Wirtschaft kann vom Staat lernen.

Zwar hat der keinen so guten Ruf wie die private Wirtschaft. Gerade dies ist aber gegenüber den Unternehmen sein Vorteil. Die Bürger wissen nämlich, dass die Staatsvertreter zu schlechtem Handeln fähig sind, wenn sie nicht kontrolliert werden, und treffen deshalb Vorkehrungen. In Demokratien sind Institutionen – Gesetze und Organisationsformen – geschaffen worden, die den Spielraum der Politiker und der öffentlichen Verwaltung bewusst einschränken. Bei den

Gewaltenteilung

In Demokratien werden die Kompetenzen von Exekutive, Legislative und Judikative getrennt. Für jeden der Bereiche eröffnen sich damit Freiräume zur Entfaltung, gleichzeitig wird jeder Akteur aber auch deutlich eingeschränkt. In Unternehmen wird dieses Prinzip häufig vernachlässigt. So kontrollieren sich viele Manager durch Überkreuzbesetzung von Aufsichtsratspositionen zweier Unternehmen gegenseitig. Der CEO ist in vielen Ländern wie den Vereinigten

Die Wirtschaft soll vom

CORPORATE GOVERNANCE: In

Demokratien bewährte Institutionen könnten mit großem Nutzen auf Unternehmen übertragen werden.

Von Bruno S. Frey

mehr Markt gerufen. Die Organisation eines Unternehmens solle möglichst stark dem Wettbewerb auf einem Markt angenähert werden. Insbesondere sei das Einkommen der Manager direkt von deren Leistung für die Firma abhängig zu machen.

Dass Unternehmen etwas vom Staat lernen könnten, erscheint dagegen vielen merkwürdig, wenn nicht gar abwegig. Schließlich wissen wir ja alle, dass die öffentliche Bürokratie in vielerlei Hinsicht schlecht funktioniert. Dennoch wird hier die Behauptung

privaten Unternehmen bestand hingegen die Vorstellung, der marktliche Wettbewerb wäre wirksam genug, ineffiziente Firmen zu beseitigen und die Manager wirksam zu disziplinieren. Wie die Skandale der jüngsten Zeit gezeigt haben, funktionierte dies bei ethischen Unternehmen jedoch nicht.

Demokratien haben sich über die Jahrhunderte ihres Bestehens Verfassungen gegeben, die dazu dienen, die Politiker und öffentliche Bedienstete dazu zu veranlassen, im Interesse der Bevölkerung zu handeln. Das Eigeninteresse der Staatsvertreter wird damit zurückgedrängt. Sicherlich ist dies nur unvollständig gelungen. Aber insgesamt haben moderne Demokratien bemerkenswerte Einrichtungen zur Machtbegrenzung geschaffen. Diese Institutionen können auch als Vorbild für die Corporate Governance dienen. Auf die Unternehmen übertragen, könnten sie nützlich sein, um Missbräuchen vorzubeugen und die Interessen von Aktionären, Angestellten und Kunden besser zu wahren.

Drei Bereiche sind dabei besonders wichtig:

Staaten, Frankreich oder der Schweiz häufig gleichzeitig der Präsident des Aufsichtsrats. Die Rechnungsprüfungsfirmen werden fast ohne Ausnahme von den Managern bestimmt und ihr Wohlverhalten durch Beratungsaufträge gesichert. Damit legen wiederum die zu Kontrollierenden selbst fest, wer sie kontrolliert.

Hier sollten funktionierende Demokratien den privaten Firmen Vorbild sein. Durch eine striktere Trennung der drei Gewalten Exekutive (Management), Legislative (Aufsichtsrat), Judikative (Rechnungsprüfung) ließen sich viele Fehlentwicklungen vermeiden.

Bindende Regeln

Das Handeln der Politiker und Bürokraten wird durch verschiedene Regeln gelenkt. Diese bestimmen, welche Handlungen zulässig sind und welche vermieden werden müssen. So soll eine Behörde zum Beispiel alle Antragsteller prinzipiell gleich behandeln, und persönliche Vorlieben dürfen keine Rolle spielen. Behördliche Akte müssen objektiv nachvollziehbar



BRUNO S. FREY
ist Professor für
Volkswirtschaftslehre
am Institut für
Empirische
Wirtschaftsforschung
der Universität
Zürich sowie
Direktor des
CREMA-Center for
Research in
Economics, Management
and the Arts.
Homepage:
www.bsfrey.ch

ihres gewaltigen Informationsvorsprungs ist offensichtlich und hat schon manche Unternehmen ins Verderben geführt. Schließlich wird für einen Posten in einem Aufsichtsrat oft nur eine einzige Person nominiert. Die Aktionäre haben somit nicht die Möglichkeit, zwischen unterschiedlichen Personen zu wählen. Ähnlich wie in Demokratien wäre vorstellbar, dass in Aktiengesellschaften verschiedene Kandidaten die Gunst der Aktionäre zu gewinnen versuchen und dass auf Aktionärsversammlungen offizielle Wahlen stattfinden.

Fazit

Die in demokratischen Staaten wirksamen Institutionen können natürlich nicht ohne weiteres auf gewinnorientierte Unternehmen übertragen werden. Gegen die Einführung dieser Institutionen in der privaten Wirtschaft sprechen manche Gründe, die teilweise offensichtlich sind. Der Staat unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von einem privaten Unternehmen.

Fehlentwicklungen in privatwirtschaftlichen Firmen wie Enron, der Schweizerischen Rentenanstalt oder dem italienischen Konzern Parmalat sollten uns jedoch eine Warnung sein, nicht den Kopf in den Sand zu stecken, sondern stattdessen aktiv nach Verbesserungsmöglichkeiten in der Corporate Governance zu suchen. Hierfür können wichtige Anregungen von demokratischen staatlichen Organisationsstrukturen gewonnen werden.

Die heute bestehenden Regelungen der Corporate Governance haben ja ganz offensichtlich Auswüchse nicht verhindern können. Deshalb müssen alle möglichen Alternativen geprüft werden, und keine darf von vornherein ausgeschlossen werden. ■

© 2004 Harvard Businessmanager
Für Nachdrucke siehe Seite 114

Staat lernen

und dokumentiert sein. Solche Regeln sind in privaten Unternehmen weit weniger entwickelt. Die Angestellten sind deshalb der Willkür der Vorgesetzten stärker unterworfen.

Wenn etwa der Chef eine Buchung anordnet, bei der der Untergebene moralische Bedenken hat, bleibt dem Betroffenen oft nur die Möglichkeit zu kündigen. Beim Staat bestehen rechtliche Möglichkeiten, die Ausführung solcher Anweisungen zu verweigern. Firmen könnten auch in diesem Bereich von Staaten lernen, indem sie verbindliche Verhaltensregeln aufstellen, die von unabhängiger Stelle überwacht und durchgesetzt werden. Dahin könnten sich die Betroffenen dann im Zweifels- oder Konfliktfall wenden. „Whistleblowers“, also Mitarbeiter, die betriebliche Ungereimtheiten öffentlich bekannt machen, müssten vor negativen Folgen geschützt werden.

Geregelter Wettbewerb

Am wichtigsten ist jedoch die institutionalisierte Konkurrenz. Die Exeku-

tive des Staates wird nach einem in der Öffentlichkeit ausgetragenen und genau festgelegten Wettbewerb zwischen Parteien gewählt. Die Wahl der Exekutive und des Parlaments erfolgt für eine begrenzte Zeit; eine Möglichkeit zur Wiederwahl ist häufig auf eine Amtsperiode begrenzt.

Eine offene Wahl unter verschiedenen Bewerbern und eine eindeutige Beschränkung der Wahlperiode ist in gewinnorientierten Firmen unüblich. Der Vorstandsvorsitzende wird in vielen Fällen von einer kleinen Zahl von Personen auf für außen Stehende undurchsichtige Weise erkoren. Oft wird dem Aufsichtsrat einfach eine einzige Person als allein fähiger Vorstandsvorsitzender präsentiert. Ähnlich erfolgt die Wahl der übrigen Mitglieder der Konzernleitung. Deren Wahlperiode ist nur formell beschränkt. In aller Regel werden die Verträge mit dem Vorstandsvorsitzenden und den anderen Mitgliedern der Unternehmensleitung selbstverständlich und stillschweigend verlängert.

Die daraus entstehende Machtakkumulation altgedienter CEOs infolge