

Edition Governance

Governance in der vernetzten Wirtschaft

Unternehmensaufsicht im
Spannungsfeld von Management,
Ökonomie und Gesellschaft

von

Prof. Dr. Sybille Schwarz

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
ESV.info/978-3-503-18272-5

Gedrucktes Werk: ISBN 978-3-503-18272-5
eBook: ISBN 978-3-503-18273-2
ISSN 2365-3825

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2019
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den
strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992
als auch der ISO Norm 9706.

Gesetzt aus Garamond, 10pt/12pt

Satz: tinahoffmann.eu, Berlin
Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

Vorwort

Gute Unternehmensführung verlangt mehr als regelkonformes Verhalten. Neue Herausforderungen durch digitale Transformationsprozesse und die damit verbundenen Umbrüche in Wirtschaft und Gesellschaft stellen das herkömmliche Governance-Verständnis in Frage. Sowohl innerhalb des Unternehmens als auch in den Beziehungen zu anderen Akteuren und der Umwelt zeigt sich immer mehr, dass Unternehmenssteuerung nur begrenzt möglich ist. Der Spagat für Unternehmen besteht darin, einerseits stabilisierend für ein Mindestmaß an Orientierung zu sorgen, andererseits die Marktdynamik zu erkennen, die sich in einer zunehmend vernetzten Ökonomie entfaltet und Strukturanpassungen in Wirtschaft und Gesellschaft erfordert.

Eine multiperspektivische Governance-Betrachtung, die neben betriebswirtschaftlichen auch ökonomische und gesellschaftliche Entwicklungen einbezieht, liefert die Grundlage für ein breiteres Governance-Verständnis. In Abgrenzung zu einem engeren, ausschließlich auf Unternehmen bezogenen Corporate Governance-Verständnis, bezieht ein breiteres Governance-Verständnis auch generelle Überlegungen zu Steuerungs- und Kontrollfragen mit ein. Hierzu will das Buch einen Beitrag leisten.

Neben der managementorientierten Sichtweise wird deshalb eine wirtschaftliche und gesellschaftliche Perspektive aufgezeigt. Die Vernetzung der unterschiedlichen Sichtweisen liefert zusätzliche Einsichten.

Die **managementorientierte Perspektive** konzentriert sich auf die Gestaltungsmöglichkeiten des Managements. Ansatzpunkte

bestehen vor allem im normativen und strategischen Management, wobei die Unternehmenskultur ein kritischer Erfolgsfaktor ist. Sie prägt auf normativer Ebene das Identitätsverständnis eines Unternehmens und ist auf strategischer Ebene stilbildend für die Ausgestaltung der Beziehungen zu den Anteilseignern und anderen Bezugsgruppen. Dabei geht es weniger um die Frage, ob die Shareholder- oder andere Stakeholder-Perspektiven zu bevorzugen sind. Entscheidend ist das Unternehmen selbst, dessen künftige Existenzsicherung im Vordergrund steht.

Die **ökonomische Perspektive** ermöglicht den Blick auf neu entstehende Felder des Wettbewerbs. Diese Entwicklungen stellen ursprüngliche Funktionen von Unternehmen und Märkten auf den Prüfstand mit Konsequenzen für die Governance. Interessante Ansatzpunkte liefert darüber hinaus die Verhaltensökonomie, die mögliche Wahrnehmungsverzerrungen und Grenzen rationalen Verhaltens vor Augen führt.

Die **gesellschaftliche Perspektive** ermöglicht ein Nachdenken über neue Anforderungen und Möglichkeiten der Steuerung und Kontrolle. Gesellschaftliche Megatrends, insbesondere die Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit, sind für Governance-Fragen besonders relevant. Wie sich die moderne Wirtschaft und Gesellschaft künftig verändern werden, erfordert ein prinzipielles Nachdenken über die Frage, welche Vorstellungen über künftige Lebenswelten bestehen und welche Rolle die Governance dabei spielt.

Multiperspektivische Ansatzpunkte eröffnen eine andere Sichtweise auf Governance-Fragen. Dabei wird deutlich, dass Governance nicht als statische Momentaufnahme zu betrachten ist, sondern eine Vielzahl von Variablen und Interdependenzen im jeweiligen Kontext zu berücksichtigen sind, die ein dynamisches Governance-Verständnis nahelegen. Danach unterliegt diese ebenfalls einer Entwicklung, vergleichbar evolutionären Prozessen, die kontinuierlich Anpassungen an sich verändernde Bedingungen er-

fordern. Dies setzt voraus, dass die Bedingungen für eine Kultur des Lernens vorliegen.

Der komprimierte Blick wird auf wenige Hebel beschränkt, die für eine wirksame Governance geeignet scheinen. Dabei geht es vor allem um Kulturfragen, die ein besseres Verständnis für eine als notwendig erachtete Einbettung der Unternehmen in Wirtschaft und Gesellschaft ermöglichen.

Um Chancen und Risiken der Governance im jeweiligen Kontext besser einzuschätzen, wird abschließend ein **alternativer Governance-Risiken-Check** vorgeschlagen, der die drei Ansatzpunkte Kultur, Kontext und System aufgreift und zusätzliche Wahrnehmungsrisiken einbezieht.

Das Buch vermittelt einen Einstieg in eine komplexe Thematik und kann viele Aspekte nur anreißen. Sollte es den Fragehorizont des Lesers erweitern, weitere Denkanstöße auslösen und deutlich machen, dass einfache Antworten in einer vernetzten Wirtschaft schwierig sind, hätte es seinen Zweck erfüllt.

Gengenbach im Oktober 2018

Sybille Schwarz

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort.	5
Abkürzungsverzeichnis	11
Abbildungsverzeichnis.....	12
Tabellenverzeichnis	12
1. Die managementorientierte Perspektive	13
1.1. Management und Governance (Governance gestalten)	14
1.2. Normatives Management (Werte vermitteln). . . .	18
1.3. Strategisches Management (Nachhaltige Geschäftsmodelle suchen).....	29
1.4. Stakeholder-Management (Echte Dialoge führen)	31
1.5. Ansatzpunkte für eine gelebte Governance- Kultur (Praxiswissen erschließen).....	35
2. Die ökonomische Perspektive	51
2.1. Lehren aus der Verhaltensökonomie (Den Kontext verstehen)	52
2.2. Unternehmen und Markt (Über Aufgabenteilungen nachdenken).....	60
2.3. Governance in der vernetzten Wirtschaft (Orientierung ermöglichen).....	74
3. Die gesellschaftliche Perspektive	83
3.1. Governance und Digitalisierung (Prozesse begreifen)	84

3.2. Governance und Nachhaltigkeit (Nachhaltige Entwicklungen forcieren)	92
3.3. Governance und gesellschaftliche Veränderung (Gestaltungsmöglichkeiten erkennen)	101
4. Multiperspektivische Governance-Ansatzpunkte . . .	111
4.1. Ansatzpunkte aus dem Management (Unternehmenskultur)	112
4.2. Ansatzpunkte aus der Ökonomie (Wettbewerbskultur)	119
4.3. Ansatzpunkte aus der Gesellschaft (Kultur der Nachhaltigkeit)	124
4.4. Auf der Suche nach einem angemessenen Governance-Verständnis (Kultur des Lernens) . . .	128
5. Statt eines Fazits: Ein alternativer Governance- Risiken-Check	139
5.1. Kultur-, Kontext- und Systemrisiken (Ethische Einschätzung)	140
5.2. Wahrnehmungsrisiken (Heuristische Einschätzung)	151
5.3. Governance-Risikoportfolio (Ganzheitliche Einschätzung)	153
Literaturverzeichnis	157
Stichwortverzeichnis	163
Über die Autorin	166