

Organisation stärken, klare Grundsätze beachten und erfahrene Verwaltungsräte wählen

KMU gewinnen dank Good Corporate Governance

Ohne die spektakulären Unternehmenszusammenbrüche und Skandale der letzten Jahre wäre «Corporate Governance» (CG) wohl ein Spezialthema für besonders weitsichtige Unternehmer und Berater geblieben. So aber ist es als schillerndes Modewort in der ganzen Wirtschaft im Focus und auch für KMU bieten sich durch die Implementierung bedeutende Chancen – eine intensive Auseinandersetzung mit den wesentlicheren Prinzipien lohnt sich.

Kurt Bättig

Dr. oec., Wirtschaftsjurist HSG/eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer, Inhaber der Bättig Treuhand AG, Luzern, verfügt über umfangreiche Erfahrung in der Unternehmens-, Steuer- und Rechtsberatung. Kurt Bättig ist zudem als Teilzeitverwaltungsrat in diversen Unternehmungen tätig. kurt.baettig@baettig.ch



CG ist nach dem Swiss Code die **Gesamtheit der auf das Aktionärsinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben**. Der Swiss Code wendet sich zwar an die schweizerischen Publikumsgesellschaften, **doch sind viele Prinzipien auch für KMU empfehlenswert**. Er setzt zweckmässige Leitlinien und gibt Empfehlungen ab, ohne den Unternehmen aber Zwangsjacken zu verpassen, denn jede Unternehmung soll nicht nur effizient strukturiert und geführt sein, ihr soll auch die Möglichkeit verbleiben, eigene Gestaltungsideen zu verwirklichen.

CG beinhaltet vor allem das Streben nach besserer Führung und Kontrolle eines Unternehmens. Wichtigste Instrumente zur Zielerreichung sind

- eine aktive und transparente Information,
- die Verhinderung von Machtballungen und Interessenkonflikten
- die interne und externe Revision und ein systematisches Riskmanagement

Bewährte Grundsätze weiter pflegen

CG beinhaltet im Kern bewährte Grundsätze der unternehmerischen Organisation, um Effizienz, Transparenz und klare Verantwortlichkeiten zu sichern und diese im Interesse des Unternehmens zu fördern. CG betreffen also:

- den Umgang der Unternehmen mit ihren Aktionären,
- die Organisation der Leitungsorgane (Verwaltungsrat und Geschäftsleitung),
- die Aufgaben des Verwaltungsrates und dessen Präsidenten,
- seine Zusammensetzung und Arbeitsweise,
- den Umgang mit Interessenkonflikten und Wissensvorsprüngen,
- die Personalunion von Präsident des VR und Chief Executive Officer (CEO),

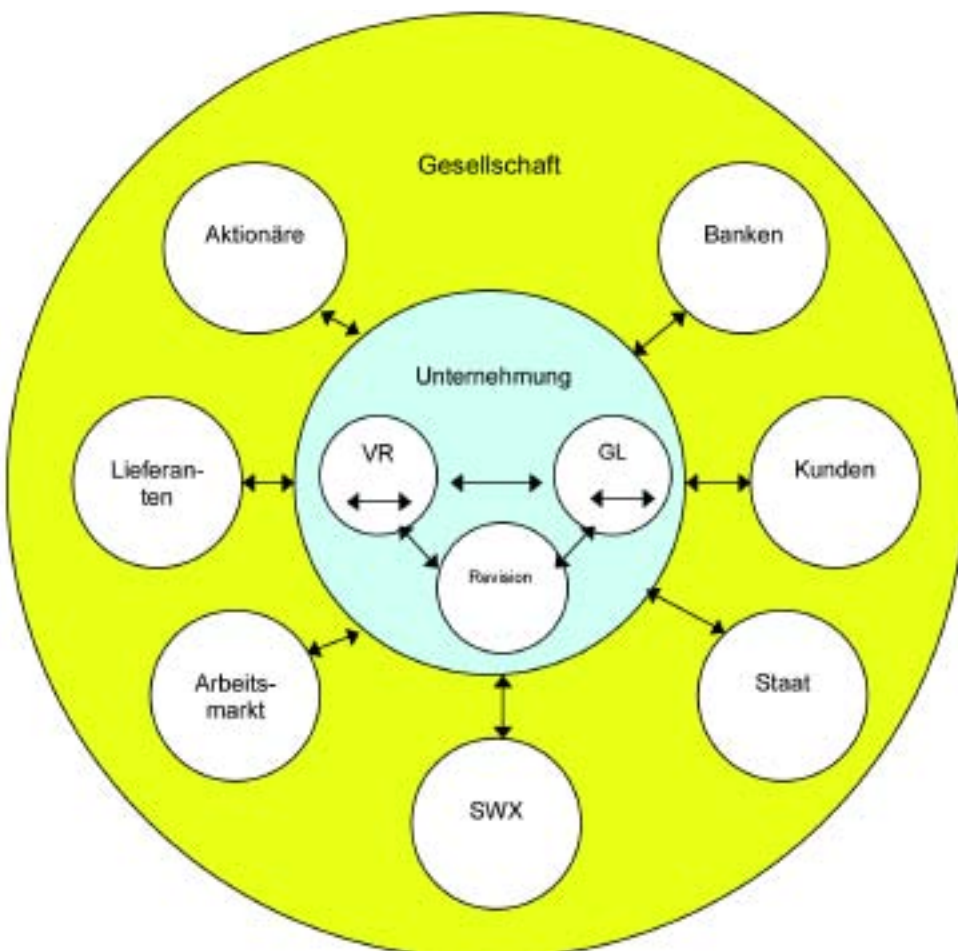
- das interne Kontrollsystem und das Riskmanagement,
- die Einhaltung der Gesetze (Compliance) und Wirtschaftsdelinquenz und
- die Ausschüsse des Verwaltungsrates.

Verschiedene Autoren handeln nachstehend interessante Teilaspekte detailliert ab, so dass wir uns an dieser Stelle auf die Erkenntnis beschränken können, dass **CG letztlich ein Instrument der wertorientierten Unternehmensführung und Bestandteil der Unternehmenskultur** ist und uns damit begnügen, einige kontroverse Themen aufzugreifen.

Selbstkritischer Verwaltungsrat?

Untersuchungen haben ergeben, dass zahlreiche Verwaltungsräte erkannt haben, dass ihre Arbeitsweise zu wenig effizient ist. Viele fühlen sich einseitig zusammengesetzt und ungenügend informiert, weil sie sich oft ausschliesslich auf Auskünfte und Informationen der Geschäftsleitung verlassen müssen. Andere bemängeln auch das unergiebige Spannungsverhältnis innerhalb des Verwaltungsrates oder zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung.

Das Spannungsfeld zwischen Unternehmen und Gesellschaft, in dem Good Corporate Governance abläuft, hat viele Akteure.



Regulatorische Grundlagen für CG

im internationalen Bereich:

- OECD Principles
- Sarbanes-Oxley Act
- EU-Empfehlungen

im nationalen Bereich:

- Aktienrecht
- Swiss Code of Best Practice (economicsuisse)
- SWX-Richtlinie betreffend Informationen

Der Ursprung dieses Unbehagens liegt meist in der ungenügenden persönlichen Performance der VR selbst. Gründe dafür sind z.B.:

- Die VR kennen in viel zu geringem Umfang die Besonderheiten des Unternehmens.
- Eine oft situativ notwendige Präsenz der VR zur Erfüllung ihrer Aufgabe wird nicht ausreichend erbracht.
- Starke Geschäftsleitungsmitglieder sträuben sich gegen ein vertieftes Engagement des VR.
- Der VR hat zu wenig Kenntnis über modernes Management.
- Die Prinzipien von CG sind nicht bekannt oder werden nicht umgesetzt.
- Der VR wird zu wenig effizient geführt und dieser führt die GL ungenügend.

Sind Ausschüsse sinnvoll?

Die Verantwortung für alle Führungs- und Kontrollaufgaben liegt beim Gesamt-Verwaltungsrat. Doch je nach Grösse des VR und Komplexität der Unternehmung empfiehlt sich die Bildung von Ausschüssen für die Bereiche Prüfung, Personalfragen, Aktienregister, Liegenschaften, Investitionen etc. oder die Benennung sachkundiger Mitglieder des VR.

Diese Beauftragten sollten vorzugsweise nicht exekutive Mitglieder des Verwaltungsrates sein, damit sie sich auch wirklich eine freie, unabhängige Meinung bilden können. Sie begleiten die GL, prüfen das Reporting und rapportieren ihre Feststellungen an den gesamten Verwaltungsrat.

Gestaltungsrat versus Kontrollrat

Der Verwaltungsrat darf sich nicht nur damit begnügen, die Geschäftsleitung zu kontrollieren, sondern muss die Oberleitung der Gesellschaft aktiv wahrnehmen, die Strategie festlegen und, soweit notwendig, die GL situativ verstärken. Im Zentrum der Führungsarbeit innerhalb des Verwaltungsrates, innerhalb der Geschäftsleitung und zwischen diesen beiden Organen sollten die folgenden Ziele stehen:

- Poolen von Fähigkeiten,
- gegenseitige Motivation und Unterstützung
- und Thematisieren und Neutralisieren von Konfliktpotenzial.

Innerhalb des Verwaltungsrates müssen Kommunikations- und Konfliktlösungsregeln gelten, die in sachlicher Atmosphäre eine kritische Auseinandersetzung mit differenzierter Meinungsbildung ermöglichen. Dadurch lässt sich auch die Qualität des internen Kontrollsystems und des Riskmanagements erhöhen.

Der besonderen Stärke eines Verwaltungsrates auf einem Gebiet, das für das Unternehmen besonders wichtig ist, kommt ein hoher Stellwert zu und ist in der Regel in Kombination mit Stärken anderer Personen besser als unverbindliches Generalistentum.

Pro und Contra Personalunion Verwaltungsratspräsident und CEO

Um Fehlentscheide zu verhindern, ist das Kriterium der Unabhängigkeit in der Meinungsbildung und -äusserung besonders wichtig. Je bedeutender das Unternehmen, desto unabhängiger sollte (die Mehrheit) des Verwaltungsrat sein. In KMU-Verhältnissen liegen aber oftmals starke Verflechtungen vor. Einerseits gilt es, die dadurch entstehenden Potenziale zu nutzen und von kurzen Entscheidungswegen zu profitieren, andererseits muss aber gewährleistet sein, dass die Beteiligten fähig sind, auch ihrer Verantwortung als VR gerecht zu werden und, soweit nötig, in den Ausstand zu treten oder ihre Meinung zurück zu nehmen.

Vor allem müssen die anderen Verwaltungsratsmitglieder sich der Interessenkonflikte bewusst und verpflichtet sein, klärend im Interesse des Unternehmens einzuschreiten. Das Verwaltungsratsmitglied darf in seiner Interessenslage nicht vom Unternehmen berührt und umgekehrt darf das Unternehmen nicht von

der Interessenlage der Verwaltungsratsmitglieder abhängig sein.

Fazit: auf die Umsetzung kommt's an

Abschliessend ist zu betonen, dass nicht die Regeln des Swiss Code an sich, sondern deren **konkrete Umsetzung** von entscheidender Bedeutung ist. Das Umsetzen hat nicht als Pflichtübung vor dem Hintergrund einer allfälligen Verantwortlichkeit, sondern aus Überzeugung und im Interesse des Unternehmens zu erfolgen. Überall, wo geführt wird, und unabhängig von der Gesellschaftsform, ist die Zusammensetzung der Leitungsorgane (VR und GL), deren Know-how und Netzwerk entscheidend und überall können erfahrene Berater zur (Teilzeit-)Führung mit einbezogen werden.

Das Beachten und das Umsetzen der Grundsätze der CG wird die Unternehmensführung verbessern und damit das Vertrauen in das Unternehmen stärken. Der Unternehmenserfolg kann aber durch die CG alleine nicht garantiert werden; die Wirkung hängt vielmehr von der charakterlichen und fachlichen Qualität der Personen ab, welche die Funktionen ausüben.

CG hat selbstverständlich Kostenfolgen; praktizierte Organisationsstrukturen und erfahrene Verwaltungsräte oder Berater, die gewillt sind, sich für ein Unternehmen zu engagieren, sind angemessen zu entschädigen. Diese Kosten helfen aber, das Gewinnpotenzial zu steigern und Verlustquellen zu schliessen.

Good Corporate Governance ist eine Investition in die Zukunft weitsichtiger Unternehmen.