

Corporate Governance – praktische Überlegungen und Erfahrungen

ALS CORPORATE GOVERNANCE verstehe ich Führungsgrundsätze für Unternehmungen und Institutionen, welche das Zusammenwirken von Personen und Gremien an der Unternehmensspitze regeln und die entweder in formellen Gesetzen oder als «soft law» in Empfehlungen von Verbänden oder Institutionen enthalten sein können.

Grundsätze ergeben sich insbesondere aber auch aus dem gesunden Menschenverstand oder praktischen Führungserfahrungen. Es ist wohl nicht nur bezeichnend für eine aktuell regulierungsfreundliche Politik, sondern ebenso für eine wenig verantwortungsvolle und wenig liberale Führungskultur in den Unternehmungen selbst, dass zunehmend explizite gesetzliche Regeln aufgestellt oder verlangt werden.

Aspekte der Corporate Governance sind personenbezogene wie Unabhängigkeit der Mandatsträger, Transparenz in den Beziehungen unter Mandatsträgern, Verwischung von Hierarchien, nebenberufliche Tätigkeiten und vieles andere mehr. Dazu kommen sachliche Aspekte, welche die Sorgfalt in der Geschäftsbearbeitung und in der Berichterstattung betreffen. Wie weit sich in diesen beiden Kreisen der Gesetzgeber engagieren sollte, ist zumindest diskutabel.

Sachbezogene Regeln, wie sie immer dichter von Aufsichtsbehörden erlassen werden, verleiten zum blossen «box ticking», zur formellen Erfüllung der Erfordernisse ohne kritisches Hinterfragen und damit zur Entmündigung der Führungsgremien, deren selbständiges Beurteilungsvermögen gleichzeitig stillgelegt wird. Extreme Regulierung und deren Erfüllung (Compliance) haben zumindest in der Krise um die Grossbank UBS zu Führungsversagen aufgrund eines trügerischen Sicherheitsgefühls sowohl im Verwaltungsrat wie auch in der Geschäftsleitung geführt. Und paradoxerweise ist gerade in nicht besonders risikofreudigen Führungsgremien der trügerische Sicherheitseffekt von übermässiger Aufsicht und Regulierung besonders gross. Weniger ist in dieser Beziehung mehr, weil eine Regulierung auf Führungsebene tendenziell die Verantwortlichkeit des Einzelnen aufhebt.

Eine weitere Konsequenz übermässiger Regulierung ist eine Tendenz zur Lähmung der Führung und damit – paradoxerweise – zur Beeinträchtigung einer effektiven guten Corporate Governance. Reglementierungen enthalten Handlungsanweisungen und Vorgaben, die einerseits tatsächlich, andererseits aber auch in der subjektiven Wahrnehmung der Angesprochenen nur scheinbar Handlungsspielräume einschränken. Diese Wahrnehmung ist besonders gefährlich, weil sie die Führung intuitiv vor selbständigen Führungsentscheidungen abhält. Vor allem in öffentlichen Institutionen macht sich zunehmend die Meinung breit, es seien nur Entscheide oder Entscheidungsprozesse zugelassen, die ausdrücklich vorgesehen seien; das Fehlen einer ausdrücklichen Regelung wird nicht als Gestaltungsspielraum wahrgenommen. Diese unselbständige Haltung entspricht mehr einem Verwaltungs- als einem Führungsverständnis und hat zwangsläufig neue Regulierungen und Reglementierungen zur Folge.

Die Führung muss den Gestaltungsspielraum, der ihr gegeben ist, wahrnehmen. Gewisse Mittel werden sich in einzelnen Fällen bewähren, in andern nicht. Die Bildung von Ausschüssen beispielsweise – auch und gerade dort, wo sie in Reglementen nicht ausdrücklich vorgesehen ist – kann personelle Schwächen oder Stärken im Gremium berücksichtigen, Effizienz fördern und die Wirksamkeit eines Gremiums im Sinne einer guten Governance stärken.

Unter dem Stichwort Transparenz werden Regeln entwickelt, die wohl das Gegenteil des Beabsichtigten bewirken: Rechnungslegungsvorschriften, die in Geschäftsberichten nicht einmal mehr auf je einer Doppelseite die Erfolgsrechnung und die Bilanz vorschreiben, hingegen eine Unzahl Details in Fussnoten und

Fazit

- Corporate Governance ist Führung, nicht einfach Verwalten und Befolgen von Regeln, und Führung nimmt Gestaltungsspielräume wahr.
- Corporate Governance enthält Führungsgrundsätze, die grundsätzlich auf alle Unternehmungen anwendbar sind.
- Gute Corporate Governance ist ein individuelles, auf die Unternehmung angepasstes, effizientes und effektives Zusammenwirken an der Unternehmensspitze.

www.bkw-fmb.ch



Georges Bindschedler Mitglied des VR, BKW FMB Energie AG, Bern
Delegierter des VR der merz + benteli ag, Niederwangen

Anmerkungen verlangen, sind ein zweifelhafter Fortschritt in Richtung Transparenz. Die sich gleichzeitig laufend ändernden Rechnungslegungsvorschriften schliessen die Vergleichbarkeit mit früheren Abschlüssen aus. Das hieraus folgende systematische Vergessen ist bedauerlich, weil sich nur über Raum und Zeit der Erfolg einer Unternehmung zeigt; denn nur Erfolgsmessungen über einen längeren Zeitraum sind für die Beurteilung einer Unternehmung wirklich aussagekräftig. Der Gipfel wurde jedoch mit den sogenannten Fair-Value-Prinzipien erreicht, welche einen gesunkenen Wert eigener Schulden als Gewinn verbuchen lassen, was der UBS den Ausweis von Milliarden Gewinnen trotz misslicher finanzieller und betriebswirtschaftlicher Lage ermöglichte. In dieselbe Richtung zeigt die jährliche Neubewertung des «Goodwill». Theoretisch mag das richtig sein, praktisch ist es fragwürdig.

Andere gesetzliche Regeln, vor allem personenbezogene Governance-Regeln, sind nachvollziehbar. Die Kumulierung zahlreicher Mandate, eventuell auf operativer und strategischer Stufe, wie sie in Verwaltungsräten grösserer Unternehmungen immer noch häufig vorkommt, ist bereits aufgrund des zeitlichen Engagements fraglich. So werden in Deutschland die Aufsichtsratsmandate richtigerweise quantitativ beschränkt.

Das Doppelmandat des CEO und Präsidenten des Verwaltungsrates ist nicht nur nicht zeitgemäss, sondern führt zu einer Machtkonzentration an der Spitze, welche die Aufsichtsfunktion des Verwaltungsrates zumindest tendenziell aufweicht. Die Vermischung von Hierarchien ist prinzipiell abzulehnen. Es braucht

Checks and Balances, und die setzen eine saubere Funktionen- und Hierarchietrennung voraus. Aber auch hier sind gesetzliche Regeln nicht immer das Gelbe vom Ei, wie wiederum die UBS bewiesen hat. Das Bankengesetz schreibt ja die Trennung der operativen Ebene einerseits von der strategischen Ebene und der Aufsichtsfunktion andererseits seit jeher vor. Praktisch wurde diese Vorschrift aber ausgehebelt, indem der frühere Konzernchef zum Verwaltungsratspräsidenten gewählt wurde und dieser gleichzeitig ein Chairman's Office, bestehend aus drei vollamtlichen Verwaltungsratsmitgliedern, schuf, das zur Vermischung von Exekutive und Aufsicht beitrug. In Deutschland betrachtet man bereits den Wechsel eines Vorstandsvorsitzenden in den Aufsichtsrat als der guten Governance widersprechend, einerseits weil der Akteur zum Kontrolleur gemacht werde und damit die Aufsicht schwäche, andererseits aber, weil dies neue Ideen des nachfolgenden Vorstandsvorsitzenden tendenziell verhindern und damit die weitere Entwicklung der Unternehmung beeinträchtigt. Personenbezogene Governance-Regeln kennen wir auch aus dem Wettbewerbsrecht, wie das Verbot von Interlocking Directorates zwischen Wettbewerbern, weil personelle Verflechtungen zwischen Wettbewerbern Absprachen fördern.

Klare hierarchische Strukturen sind das eine, «sanfte Abhängigkeiten» – wie dies einmal der Altmeister der Verwaltungsräte Dr. Georg Krneta bezeichnet hat –, wie beispielsweise Freundschaften, soziale Verflechtungen und Angewiesensein auf das Honorar, sind Aspekte, die gesetzlich kaum, aber umso mehr mit Führung vermieden werden können. Die Besetzung von Führungspositionen ist eine der Hauptaufgaben des Verwaltungsrates, und die Erneuerung seiner Mitglieder selbst auch. Hier hat der Präsident eine entscheidende Führungsrolle wahrzunehmen. Werden diese Aufgaben seriös erfüllt, dann können Mängel vermieden werden.

Formelle personelle Governance-Regeln sind richtig, verhindern aber den Missbrauch nicht. Sie sind wohl nötig, weil sie zwar nahe liegen, aber nicht beachtet werden. Sie werden nicht befolgt, weil die Unternehmensspitzen grösserer Unternehmungen eine eigene Welt darstellen, einen geschlossenen Kreis von Personen, die übereinstimmende Interessenlagen kennen. Diese Personen werden sich gegenseitig in der Frage der Festsetzung der Gehälter und übrigen Entschädigungen für die

Unternehmensspitze nicht weh tun. Unter diesen Gesichtspunkten sind auch indirekte personelle Kreuzverflechtungen fraglich. Das Kooptationssystem bei der Neubesetzung von Mandaten in Verwaltungsräten fördert die Ernennung von Personen aus einem geschlossenen Kreis und führt zu personellen Kreuzverflechtungen, die einer guten Corporate Governance im Wege stehen. Eine quantitative Beschränkung von Mandaten, zumindest bei börsenkotierten Unternehmungen, kann sinnvoll sein, da Vernunft alleine es nicht zu lösen vermag.

Andere Regeln wären zu nennen, die zu beachten sind und die mehr an eine verantwortungsvolle Führung appellieren als an den Gesetzgeber. Tres faciunt collegium haben die Römer einst gesagt: Erfahrungsgemäss funktioniert ein Gremium nur unter dieser Voraussetzung, zwei alleine stimmen sich zu einfach ab, es braucht einen Dritten, damit eine Diskussion überhaupt stattfinden kann. Falls neben internen Mitgliedern beispielsweise aussenstehende Mitglieder in einem Gremium vorhanden sein müssen, braucht es immer zwei derselben, weil einer alleine auf verlorenem Posten stehen würde. Heikel sind allzu oft tabuisierte ehe- und partnerschaftliche Verhältnisse zwischen Führungspersonen, seien sie nun gleichgestellt oder auf unterschiedlichen Führungsebenen. Das heutige Namensrecht lässt diese Verhältnisse häufig im Dunkeln; sie sind aber zu vermeiden, wenn man nicht die Entstehung von schädlichen Parallelstrukturen an der Spitze in Kauf nehmen will.

Corporate Governance ist in erster Linie Führung, nicht Regelung oder Verwaltung, sollte nicht «brainless procedures» – Befolgen von Vorschriften, bedeuten. Sie setzt einerseits eine sorgfältige Analyse der Aufgaben und Kompetenzen sowie der Funktion der mit der Führung betrauten Personen oder Gremien voraus und andererseits die wirksame Umsetzung und praktische Ausgestaltung dieser Aufgaben und Kompetenzen.