

Unternehmensintegrität im Blickpunkt (4)

Corporate Governance – Nachholbedarf in der Schweiz

In hoher Kadenz sind in den vergangenen Monaten Vorkommnisse aus Schweizer Unternehmen publik geworden, die weit herum Unbehagen auslösten. Dadurch hat die Debatte um die Corporate Governance hierzulande einen entscheidenden Impuls erhalten und steht plötzlich im Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit.

Mit dem Fall der Mauer ist die Antagonie zwischen «Establishment» und wirtschaftsfeindlichen Dauer-Kritikern einem grundsätzlich wirtschaftsfreundlichen Klima gewichen. Anstehende Fragen betriebswirtschaftlicher Art können realistischer und offener diskutiert werden als zu Zeiten des Eisernen Vorhangs. Die Debatte um Corporate Governance gehört in diese Zeit der Wirtschaftsfreundlichkeit. Konkrete Ergebnisse sind vorhanden. Der Prozess der ständigen Verbesserung der Voraussetzungen verantwortungsvoller Unternehmensführung aber geht weiter – auch das ist realistisch.

Kunst des Regierens

Wie wird ein Unternehmen am besten «regiert»? Im Ausdruck *Corporate Governance* steckt das Wort «government». Regieren ist das richtige Umgehen mit Menschen und Dingen, deren sich jemand annimmt, um sie für die Erfüllung eines gegebenen Zwecks zu gewinnen. Die Kunst des Regierens besteht nicht darin, Menschen zu zwingen, das zu tun, was der Regierende will.

Die Kunst des Regierens besteht darin, in einem Komplex von Zielen, Dingen und menschlichen Beziehungen ein bewegliches Gleichgewicht herzustellen, das dem Zweck dient. Das erfordert in vielfältiger Weise das Lenken und Kontrollieren von Dingen, das Leiten und Führen von Menschen.



Dr. Stefan Streiff

Nach Theologiestudium und Pfarramt griff der Autor das in der Assistenzzeit am Sozialethischen Institut der Universität Zürich gepflegte Spezialinteresse der Unternehmensethik auf. Erfahrungen in den Gebieten PR und Corporate Identity bei PFISTER Marketing & Kommunikation in Binningen wurden durch die Management Weiterbildung der Universität Zürich ergänzt. Der Autor ist heute Inhaber von KOMMUNIKATION & ETHIK und hauptsächlich im Gebiet «Ethik im Finanzbereich» tätig. Stefan Streiff ist Mitbegründer von civis®, dem am St. Galler Institut für Wirtschaftsethik verwurzelten Beratungsteam.

Es gibt in der deutschen Sprache kein kurzes und treffendes Wort für Corporate Governance. Der Anglizismus wird in diesem Falle mindestens auch aus purer Übersetzungsnot verwendet. Es soll hier keineswegs «Unternehmensregierung» als mögliche Übersetzung ins Spiel gebracht werden. Aber sachlich ist dies richtig: Corporate Governance ist die Kunst des Regierens auf dem Feld der Unternehmensführung. Es geht um das *Kräfte- und Interessen-gleichgewicht* zwischen der Führungsfunktion des Managements, der Aufsichtsfunktion des Verwaltungsrates und der Kontrollfunktion der Revision («inneres Dreieck») und um jenes zwischen Unternehmen, Aktionären und anderen Anspruchsgruppen («äusseres Dreieck»). Zur Debatte steht verantwortungsvolle Unternehmensführung im privaten Sektor, vor allem in grossen Publikumsgesellschaften.

Ereignisse rütteln wach

Der Konflikt innerhalb des Verwaltungsrates der *Kuoni Holding* hat das Fehlen von Kontrollmechanismen und klaren Bestimmungen («checks and balances») bezüglich der Konstitution des VR aufgedeckt. In der *Vontobel Holding* hat Corporate Governance insofern funktioniert, als mangelnde Wahrnehmung der Verantwortung durch das Management den Verwaltungsrat dazu veranlasst hat, drei Spitzenmanager mit sofortiger Wirkung zu entlassen; ein Verlust in dreistelliger Millionenhöhe konnte dennoch nicht verhindert werden.

Im *Swissair-Fall* sind ausnahmslos alle Exponenten des inneren und äusseren Unternehmens-Dreiecks zu Schaden gekommen. Das Unternehmen steht nach dem für viele unfassbaren

«Grounding» vor einem Neuanfang, bei dem hinsichtlich verschiedener Anspruchsgruppen Vertrauen erst wieder aufgebaut werden muss. Und der Schaden, der den Aktionären der SAirGroup entstanden ist, hat nicht nur Anlegerkreise, sondern auch die breite Öffentlichkeit wachgerüttelt.

Die *Corporate Governance Debatte* hat durch die angesprochenen Ereignisse in der Schweiz einen *entscheidenden Impuls* erhalten. Entstanden aus dem Engagement angelsächsischer Aktionäre hat sie zunächst zu verschiedenen Untersuchungen in Amerika und England geführt, die heute als Ausgangs- und Bezugspunkt dienen (Reports mit den Namen «Hampel», «Blue Ribbon» und «Turnbull»). Den Spitzenvertretern der Schweizer Wirtschaft ist durch diese Reports, durch ländervergleichende Studien sowie durch die Analysen einer Schweizer Arbeitsgruppe klar geworden, dass im eigenen Land erheblicher Nachholbedarf in der Ausarbeitung und Implementierung von Corporate Governance-Massnahmen besteht.

Gefordert sind insbesondere Verwaltungsräte, die transparentere Regelungen und Strukturen bezüglich Rolle, Konstitution, zeitlichem Engagement und Leitungsgestaltung finden müssen. Hilfestellung bei der Schliessung dieser und anderer Lücken bieten neben den erwähnten Dokumenten der «*Swiss Code of best Practice*», die auf dem Börsengesetz basierende Richtlinie der Schweizer Börse SWX sowie auf die Thematik spezialisierte Verbandsstellen und Beratungsunternehmen.

Instrument der Integrität

«Nichts wäre gefährlicher, als davon ausgehen, dass Unternehmen einen

automatischen Piloten besitzen, der dafür sorgt, dass diese sich langfristig in die richtige Richtung bewegen» (Kurt Schiltknecht).

Unternehmen werden nicht von unsichtbaren, sondern von sichtbaren menschlichen Händen bewegt, von Kompetenzen und Interessen. Deutlich macht dies insbesondere der vorläufig letzte «Fall» in der *Führungsspitze der ABB*; andere, weit weniger publikumswirksame Fälle sprechen für dieselbe Deutung.

Das Zusammenspiel von Gesetzen, Verordnungen und freiwilligen Selbstbindungen – genannt Corporate Governance – versucht sicherzustellen, dass die unterschiedlichen Interessen der am Unternehmen Beteiligten einen Ausgleich finden, dass legale und legitime Ansprüche nicht missachtet werden und dass das Unternehmen sich in die richtige Richtung bewegt. In diesen intendierten Wirkungen sind die Richtlinien der Corporate Governance ein Instrument, das die Integrität des Unternehmens stützen kann.

Integrität war schon immer die *Grundlage einer langfristig orientierten Geschäftspolitik*. Zunehmend aktives Verhalten und wachsendes Interesse der wirtschaftsfreundlichen Öffentlichkeit rücken die Bedeutung integren Geschäftsgebarens in den Vordergrund und machen es zu einem Teil der immer wichtigeren Reputation eines Unternehmens. Seit einigen Jahren schon gibt es Rating-Agenturen, die die Unternehmen nach ihrer Umsetzung von Corporate Governance Richtlinien beurteilen.

Eine auf Integrität basierende und auf Langfristigkeit ausgerichtete Geschäftspolitik tut gut daran, solche Richtlinien nicht bloss auf Druck von aussen zu implementieren, sondern sie auf die

Geschäftstätigkeit abzustimmen und in der Geschäftspolitik zu verankern.

Denn Richtlinien können Integrität nur unterstützen, getragen wird diese vom vorherrschenden «Sinn und Geist».

Die Mentalität der Führung

Offene Fragen aus der Debatte um Corporate Governance gibt es viele. Kontrovers diskutiert wird heute z.B. die Personalunion von Geschäftsleitung und VR-Präsidium. Unsicher ist man sich etwa auch über die zukünftige Entwicklung eines aktiveren Aktionärsengagements, für das Corporate Governance gute Voraussetzungen schaffen will. Unüberhörbar sind insbesondere *Fragen zum «Geist» der Unternehmensführung*, der in Zukunft wohl stärker von der öffentlichen Meinung beeinflusst werden wird als bisher. Unlängst wurde für diese hintergründige gesellschaftliche Entwicklung das französische Wort «gouvernementalité» geprägt.

Umgemünzt auf das Feld der Unternehmensführung bedeutet dieses wenig schöne Wort, dass sich auch hier die Mentalität im Umbruch befindet und Fragen wie folgende eine Antwort suchen: Welches Verhalten von Managern oder ganzen Unternehmen halten wir für legitim? Zeigt sich der Wert eines Unternehmens tatsächlich im Börsenkurs und macht es Sinn, alle Anstrengungen auf ihn auszurichten? Was ist die richtige Richtung, in der das Unternehmen langfristig gehen soll? Und was genau ist der «gegebene» Zweck, für den Menschen zur Mitarbeit gewonnen werden sollen? Die Kunst des Regierens von Unternehmen wird sich in Zukunft verstärkt in sehr guten, konsistenten und wertsteigernden Antworten auf solche Fragen zeigen.

Stefan Streiff