

Corporate Governance

„Corporate Governance“ – was ist das eigentlich? Diese Frage ist nicht ganz einfach zu beantworten, denn der Begriff ist auf verschiedensten Ebenen rund um das moderne Unternehmen anzutreffen. In neuester Zeit ist er auch als Oberbegriff in der politischen Diskussion zwischen Regulierung und Deregulierung der Wirtschaft allpräsent. Nachfolgend wird der Begriff „Corporate Governance“ mit den gängigsten Definitionen und im Fokus des gesamten unternehmerischen Handelns fragmentartig erläutert.

Nach den OECD-Grundsätzen der Corporate Governance geht es um Regeln bzw. gute Praktiken der Unternehmensführung. Die Grundsätze gelten hauptsächlich für börsenkotierte Unternehmen, sind aber ohne Zweifel auch ein nützliches Instrument zur Verbesserung der Unternehmensführung bei nicht börsenkotierten Unternehmen. Corporate Governance Praktiken gehören gemäss OECD (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) zu den zentralen Voraussetzungen für die Verbesserung von wirtschaftlicher Effizienz und Wachstum wie auch zur Stärkung des Anlegervertrauens. Die Regeln betreffen das ganze „Geflecht“ der Beziehungen zwischen dem Management eines Unternehmens, dem Aufsichtsrat (Verwaltungsrat), den Aktionären und anderen Unternehmensbeteiligten (Stakeholder). Die Corporate Governance liefert auch den strukturellen Rahmen für die Festlegung der Unternehmensziele, die Identifizierung der Mittel (Ressourcen) und Wege (Organisation). Ein gutes Corporate-Governance-System sollte dem obersten Leitungsorgan und der operativen Unternehmensführung die richtigen Anreize zur Verfolgung der im Interesse des Unternehmens und seiner Eigner (Aktionäre oder Gesellschafter) liegenden Ziele geben und eine wirkungsvolle Überwachung erleichtern. Ein solches effektives Corporate-Governancesystem in den einzelnen Unternehmen wie auch in der Wirtschaft insgesamt sorgt mit für das Mass an Vertrauen, das für ein reibungsloses Funktionieren der Marktwirtschaft unerlässlich ist.



Aus den OECD-Grundsätzen lässt sich ableiten, dass Corporate Governance als die Gesamtheit der organisatorischen und inhaltlichen Ausgestaltung der Führung/Leitung und Überwachung von Unternehmen und anderen Organisationen verstanden werden kann. Eine gute Corporate Governance hat den Zweck, das langfristige und nachhaltige Wachstum des Unternehmens zu gewährleisten und Vertrauen zu fördern, was insbesondere auch im Interesse von langfristig orientierten Kapitalgebern und der gesamten Marktwirtschaft ist. Zusammengefasst kann Corporate Governance auch als Führungs- und Überwachungssystem des modernen Unternehmens bezeichnet werden.

Je stärker die Trennung zwischen Unternehmensführung und Kapitalgebern ist, desto wichtiger wird die Transparenz. Bei börsenkotierten Unternehmen ist Corporate Governance deshalb stark ausgebaut und immer mehr auch gesetzlich verbindlich geregelt.

Corporate Governance ist kein statisches Gebilde. Vielmehr müssen entsprechende Regeln, entsprechend den Bedürfnissen der sich laufend verändernden allgemeinen Rahmen- und Marktbedingungen, in einem evolutiven Prozess immer wieder angepasst und weiter entwickelt werden.

Corporate Governance beschäftigt sich mit Verhaltensregeln, die für die Unternehmensleitung, die Mitarbeitenden auf allen Stufen und das Unternehmen selber gelten; und die eine gute, wertorientierte, verantwortungsvolle und zielgerichtete Führung und Überwachung des Unternehmens bewirken sollen. Corporate Governance umfasst konkret Vorgaben und Verhaltensregeln, wie

- das Einhalten von Gesetzen und Regelwerken (Compliance > to comply with law > in Übereinstimmung mit den Gesetzen sein);
- das Befolgen anerkannter Standards und Empfehlungen (z.B im Bereich Rechnungslegung);
- das Entwickeln und Befolgen eigener Unternehmensleitlinien (Unternehmens-Charta).

Ein grosser Teil der Corporate-Governance-Regeln ergeben sich heute bereits durch das Handelsrecht (in der Schweiz insbesondere aus dem Aktienrecht und Rechnungslegungsrecht), welches in den letzten Jahren in diese Richtung kontinuierlich ausgebaut wurde. Regeln können aber auch durch die Eigentümer, den Verwaltungsrat oder das Management aufgestellt werden. Formell findet man die Regeln somit in Gesetzen,

Corporate Governance

Ausführungsverordnungen, Kodexen (z.B. Swiss-Code von *economiesuisse*), im Unternehmensleitbild, im Organisationsreglement, im Mitarbeiterhandbuch, u.a.m.. Weiter hat jedes Unternehmen eine eigene Kultur aus dieser sich auch nicht formalisierte Corporate-Governance-Regeln ergeben können.

Bei der KMU sind wichtige Corporate-Governance-Regeln oft auch gesetzlich verpflichtend. Deren Nichteinhaltung stellt so ein Gesetzesverstoss dar und kann bei Entstehung eines Schadens mit nachweislichen Sorgfaltspflichtverletzungen zu Schadenersatzansprüchen gegenüber der Unternehmensleitung oder des Unternehmens selber sowie der Revisionsstelle führen.

Corporate Governance ist auch für kleinere Unternehmen von grosser Bedeutung. In der Regel bilden dort die Statuten und wichtigsten gesetzlichen Bestimmungen (Handelsrecht, Steuergesetze, Wirtschaftsrechte generell) sowie die Führungskultur des Unternehmers die Grundlage. Je flacher die Führungsstruktur ist, desto mehr Selbstverantwortung für die Umsetzung und Einhaltung guter Corporate Governance besteht.

Aspekte von guter Corporate Governance bei der KMU:

- Gut organisierte Unternehmensleitung mit klarer Regelung von Zuständigkeiten, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
- Wahrung der Interessen verschiedener Gruppen, wie z.B.: Minderheitsaktionäre, Lieferanten, Kreditgeber
- Zielgerichtete Zusammenarbeit der Unternehmensleitung und Unternehmensüberwachung (eventuell auch externe Revision)
- Gute Unternehmenskommunikation top-down (von oben nach unten) und bottom-up (von unten nach oben)
- Angemessener Umgang mit Risiken
- Managemententscheidungen sind auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtet
- Sensibilität für Veränderungen der Märkte und Rahmenbedingungen
- Veränderungsprozesse als Führungsaufgabe wahrnehmen und gestalten
- Klare Trennung zwischen Privat und Geschäft, Vermeidung von gegenseitigen Abhängigkeiten
- Integrität und Ethik der Geschäftsleitung
- Ausgewogenheit zwischen bei KMU-typischer zwangsläufiger Kumulation von Funktionen (mit kurzer flexibler Entscheidungsfindung) und angemessener Überwachung/Kontrolle, bzw. 4-Augenprinzip
- Klare Regelung des Verhältnisses zwischen den Aktionären (Aktionärsbindungsvertrag) oder bei komplexen Familienverhältnissen bzw. verschiedenen Interessenlagen Definition von Zielen, Werten und Prozeduren innerhalb einer Familiencharta

Corporate Governance ist ein gesamtheitliches gesetzliches, reglementarisches und moralisches Rahmenwerk", innerhalb dessen die unternehmerische Tätigkeit effizient und zielgerichtet stattfindet.

Gute Corporate Governance ist auch eng verbunden mit erfolgreichem unternehmerischem Handeln, denn wenn es gelingt eine langfristige Wertsteigerung zu erreichen, indem durchlaufende Weiterentwicklung zukünftige Wertschöpfungspotentiale nachhaltig ausgenutzt werden, kann allen Anforderungen an guter CG besser nachgelebt werden. Demgegenüber kann davon ausgegangen werden, dass ein "dauergestresstes" Unternehmen, welches ständig dem Erfolg hinterherrennen und improvisieren muss, kaum eine gute CG entwickeln kann.

Im "Swiss Code of Best Practice für Corporate Governance" oder auch kurz Swiss Code oder SCBP hat *economiesuisse* als Verband der Schweizer Unternehmen aus allen Branchen erstmals Grundsätze für Corporate Governance in der Schweiz umschrieben. Der "Swiss Code" ist eine nicht rechtsverbindliche Leitlinie von Grundsätzen, welche sich primär an schweizerische Publikumsgesellschaften richtet. Auch nicht kotierte volkswirtschaftlich bedeutende Gesellschaften oder Organisationen können dem "Swiss Code" zweckmässige Leitideen entnehmen. Auf den SCBP wird ebenfalls von der "SIX Exchange Regulation" als Grundlage für CG verwiesen, daneben hat diese Stelle noch eine eigene Richtlinie zur CG (RLCG), deren Einhaltung für Emittenten verbindlich ist.

Die Grundsätze des SCBP werden nachfolgend in geraffter Form wiedergegeben:

Corporate Governance

- Den Aktionären steht als Kapitalgebern die letzte Entscheidung in der Gesellschaft zu.
- Die Gesellschaft ist bestrebt, den Aktionären die Ausübung ihrer gesetzlichen Rechte zu erleichtern.
- Die Gesellschaft sorgt dafür, dass die Generalversammlung als Ort der Kommunikation benützt wird und ihre Aufgabe als oberstes Organ gut informiert erfüllen kann.
- Die Gesellschaft erleichtert den Aktionären die Teilnahme an der Generalversammlung durch frühzeitige und klare Festsetzung der Termine.
- In der Versammlungsorganisation wird dafür gesorgt, dass die Aktionäre sich zu den Traktanden sachlich und konzis (schnell, gekürzt) äussern können.
- Das Recht der Aktionäre auf Auskunft und Einsicht ist organisatorisch zu gewährleisten.
- In der Generalversammlung soll der Wille der Mehrheit unverfälscht zum Ausdruck kommen.
- Der Verwaltungsrat bemüht sich um den Kontakt mit den Aktionären auch zwischen den Generalversammlungen.
- Der von den Aktionären gewählte Verwaltungsrat nimmt die Oberleitung der Gesellschaft wahr.
- Die unentziehbaren und unübertragbaren Hauptaufgaben des Verwaltungsrats sind im Schweizer Aktienrecht festgelegt.
- Im Rahmen der Vorgaben der Statuten ordnet der Verwaltungsrat die Kompetenzen der mit der Geschäftsführung betrauten Personen.
- Anzustreben ist eine ausgewogene Zusammensetzung des Verwaltungsrats.
- Der Verwaltungsrat plant seine Erneuerung und sorgt für die Weiterbildung seiner Mitglieder.
- Der Verwaltungsrat legt für seine Tätigkeit (Aufgaben) zweckmässige Verfahren fest.
- Der Präsident ist verantwortlich für die Vorbereitung und Leitung der Sitzung; er ist der Garant der Information.
- Jedes Mitglied von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung hat seine persönlichen und geschäftlichen Verhältnisse so zu ordnen, dass Interessenkonflikte mit der Gesellschaft möglichst vermieden werden.
- Der Verwaltungsrat regelt die näheren Grundsätze für die Ad-hoc-Publizität und trifft Massnahmen zur Verhinderung von Insiderdelikten.
- Der Grundsatz von Ausgewogenheit von Leitung und Kontrolle gilt auch für die Unternehmensspitze.
- Der Verwaltungsrat sorgt für ein dem Unternehmen angepasstes internes Kontrollsystem und Risikomanagement.
- Der Verwaltungsrat trifft Massnahmen zur Einhaltung der anwendbaren Normen (Compliance).
- Der Verwaltungsrat bildet Ausschüsse mit definierten Aufgaben.
- Für Ausschussmitglieder gelten besondere Unabhängigkeitsregeln.
- Der Verwaltungsrat setzt einen Prüfungsausschuss ("Audit Committee") ein.
- Der Prüfungsausschuss bildet sich ein eigenständiges Urteil über die externe Revision, das interne Kontrollsystem und den Jahresabschluss.
- Der Verwaltungsrat setzt einen Entschädigungsausschuss ("Compensation Committee") ein. Der Ausschuss kümmert sich um die Entschädigungspolitik, vor allem auf oberster Unternehmensebene.
- Der Verwaltungsrat setzt einen Nominierungsausschuss ("Nomination Committee") ein.
- Die Regeln des "Swiss Code" können, je nach Aktionärsstruktur und Grösse des Unternehmens, den konkreten Verhältnissen angepasst werden.
- Die Funktion der externen Revision wird durch die von den Aktionären gewählte Revisionsstelle und gegebenenfalls den Konzernprüfer ausgeübt.
- Die Gesellschaft macht in ihrem Geschäftsbericht Angaben zur Corporate Governance.

