

# Corporate Governance: Eine etwas andere Sichtweise

Ancillo Canepa, Zürich \*



Im Zusammenhang mit den zahlreichen Unternehmenszusammenbrüchen und den damit auch publik gewordenen Bilanzmanipulationen und Fehlleistungen von Management und Aufsichtsorganen wurde oftmals die Frage nach der so genannten Corporate Governance gestellt. Die Corporate Governance, also die «Führung und Kontrolle auf oberster Ebene eines

## Zusammenfassung

**Corporate Governance, ohne dass es ein «Papiertiger» wird. Der Autor, welcher einen grossen Erfahrungsschatz mitbringt, zeigt Gefahren auf und macht praxisnahe Vorschläge, wie die Wirksamkeit von Corporate Governance gesteigert werden kann.**

Unternehmens», beinhaltet eine Vielzahl von Themen und Massnahmen, die gegen innen wie auch gegen aussen wirksam sein sollen. Im folgenden Beitrag soll aber nicht auf die hinlänglich bekannten Theorien und formellen Regelwerke (oder Börsenvorschriften) eingegangen werden. Denn was in der Literatur (Vorschriften, Richtlinien) klar und deutlich kaum angesprochen wird, sind Situationen und Sachverhalte, die jede noch so gut formulierte Corporate Governance «aushebeln» und zu einem «Papiertiger» degradieren. Auf einige diesbezügliche Aspekte soll im Folgenden hingewiesen werden. Die Ausführungen stellen die rein persönliche Wahrnehmung und Meinung des Autors dar.

## Integrität des Managements

Eine Selbstverständlichkeit stellt die Forderung nach der persönlichen Integrität aller mit der Führung und Überwachung eines Unternehmens betrauten Personen dar. Trotzdem beweisen zahlreiche Beispiele aus jüngster Vergangenheit, dass bei der Besetzung von wichtigen Führungs- und Überwachungsfunktionen dieses Eignungskriterium zu wenig beachtet wird. Hinweise auf eine möglicherweise mangelnde Integrität der Schlüsselpersonen sind beispielsweise:

- Kurzfristiges Erfolgsstreben
- Fehlende Sozialkompetenz und Objektivität im Umgang mit Mitarbeitern
- Persönlich ausgerichtete «hidden agenda»
- Aggressive Entlohnungssysteme
- Übertriebener Hang zu Schlitzohrigkeit
- Grosszügiger Umgang mit Firmenressourcen
- «Söldner-Syndrom», d.h. Job Hopping mit üppigen Golden Parachutes

Keine noch so elegant formulierte und gestaltete Corporate Governance ist wirksam, wenn den Schlüsselpersonen die notwendige persönliche Integrität abgeht.

## Auf Einzelperson fokussierte Führungskultur

Den allein selig machenden Führungsstil gibt es nicht. Trotzdem existieren typische Führungsverhaltensmuster, die für ein Unternehmen und dessen «Wohlbe finden» grosse Risiken beinhalten. Manager, die einen

egomanen und selbstherrlichen Personenkult zelebrieren, neigen zur Selbstüberschätzung. Solche Manager weisen zum Beispiel folgende Charakteristiken auf:

- Unfähigkeit zur Selbstkritik
- Umgeben sich mit einem Schein der Unfehlbarkeit
- Narzistische Neigungen
- Passen ihr personales Umfeld entsprechend an und rekrutieren nur Kopfnicker
- Sanktionieren und bestrafen andere Meinungen
- Prägen eine Unternehmenskultur aus «Angst und Schrecken», lassen keine konstruktive Streitkultur zu

Diese Kategorie von Managern kann für ein Unternehmen eine Gefahr darstellen, denn sie sind unberechenbar und tendieren zu einsamen Entscheidungen.

## Zusammensetzung der Aufsichtsgremien

(Verwaltungsrat bzw. Aufsichtsrat)

Einige der eingangs erwähnten Unternehmenszusammenbrüche und Bilanzmanipulationen hätten vermieden werden können, wenn die jeweiligen Aufsichtsgremien ihre Aufgabe wahrgenommen hätten. Ein Aufsichtsgremium ist dann wenig wirksam, wenn beispielsweise folgende Punkte zutreffen:

- Mangelndes Branchen-Know-how
- Fehlende Expertise im Bereich Finanz- und Rechnungswesen
- Mitglieder mit zu vielen weiteren zeitintensiven Aufsichtsratsmandaten/Ämterkumulation
- Kreuzverflechtungen mit gegenseitiger Einsitznahme im Aufsichtsgremium
- Ausschliesslich international ausgerichtete Zusammensetzung
- Mitglieder ohne operative Führungserfahrung

Eine weitere schwerwiegende Schwächung einer funktionierenden Corporate Governance ist die Ausübung der Funktionen CEO und Vorsitzender des Aufsichtsrates/Präsidenten des Verwaltungsrates in Personalunion. Diese Konstellation ist insbesondere bei börsenkotierten Unternehmen kritisch und in der Praxis immer noch anzutreffen.

## Personelle Konstellationen

Ob aus Zufall entstanden oder systematisch angestrebt, beeinflusst die personelle Konstellation von Management und Aufsichtsrat ebenfalls in wesentlichem Ausmass die Geschäftsentwicklung eines Unternehmens. In positivem wie insbesondere auch im negativen Sinn. Schlechte Konstellationen sind beispielsweise:

- Starker CEO versus schwaches Aufsichtsgremium
- Zu viele passive Mitglieder im Aufsichtsgremium
- Schwacher Finanzchef, schwacher Leiter Interne Revision mit wenig Durchsetzungsvermögen
- Zu viele Ausländer, welche die nationale und lokale Gesetzgebung kaum kennen und ausschliesslich global orientiert sind
- Financiers im Aufsichtsrat, die wenig Interesse an einer nachhaltigen Entwicklung haben

Ein besonderes Risiko stellen in diesem Zusammenhang Financiers und Investoren dar, die nur auf ein kurzfristiges Optimieren des Shareholder Values aus sind und ihrerseits wenig bis keine operative und strategische Führungserfahrung mitbringen.

## Führungs- und Organisationsstruktur

Was in Phasen der Börsenhausse und in Zeiten von ungebremstem Wirtschaftswachstum kaum negativ spürbar ist, ist die Art und Weise, wie Unternehmen führungsmässig und organisatorisch strukturiert werden. Vielfach wachsen eigentliche «Schönwetter»-Strukturen heran, die sich dann aber oft als wenig krisentauglich erweisen. Konkrete Beispiele sind:

- Komplizierte, unübersichtliche und in sich verwobene Konzernstrukturen
- Komplexe Finanzierungstransaktionen mit «Special Purpose Vehicles»
- Übertriebene Steueroptimierungs-Mentalität
- Mangelhaftes bzw. nicht vorhandenes Risk Management
- Fehlende professionelle interne Revision, mangelhaftes internes Kontrollsystem

Die Beispiele aus jüngster Vergangenheit haben gezeigt, dass in Krisensituationen komplexe und schwerfällige Konzernstrukturen ein rasches und wirksames Handeln massiv erschweren.

## Das Umfeld

Weitere Aspekte, auf die hier nicht ausführlich eingegangen werden soll, aber die Corporate Governance ebenfalls massgeblich beeinflussen können, sind umfeldbedingte Einflussfaktoren wie beispielsweise:

- Aggressive, unrealistische und kurzfristig orientierte Erwartungen der Finanzanalysten, Finanzjournalisten und Aktionäre (Kapitalmarkt)
- Unverhältnismässiger Einsatz von externen Beratern (Delegieren von Führungs- und Strategieentscheidungen)
- Unkritische und schlecht informierte Aktionäre

## Was ist zu tun?

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit erheben zu wollen, hier einige Vorschläge, wie die Wirksamkeit der Corporate Governance nicht nur auf dem Papier, sondern tatsächlich weiterentwickelt werden könnte:

- Wirksame und unabhängige Börsenaufsicht (gilt im Speziellen für Kontinentaleuropa)
- Internationale Vereinheitlichung der Rechnungslegung und der finanziellen Berichterstattung
- Vermehrt risikoorientierte Berichterstattung («Risk Map»)
- Ausbildung für Aufsichtsräte/Verwaltungsräte verbessern
- Sorgfältiges und unabhängiges Selektionsverfahren für Aufsichtsräte/Verwaltungsräte
- Unabhängigkeitsrichtlinien für Management und Aufsichtsrat definieren

Abschliessend folgende Bemerkung: Es soll hier nicht der Eindruck erweckt werden, der Grossteil der Unternehmen untergrabe in derart gravierender Form wie vorgängig geschildert die Grundsätze einer zeitgerechten Corporate Governance. Erwähnenswert ist, dass die «Awareness» in den letzten Monaten wesentlich zugenommen hat, und dass an vielen Fronten Bestrebungen für eine faire und transparente Corporate Governance im Gange sind. ■

\* Ancillo Canepa, Leiter Wirtschaftsprüfung und Mitglied der Geschäftsleitung, Ernst & Young, Zürich, [www.ey.com/ch](http://www.ey.com/ch)