

Wie gewinnt man das Vertrauen seiner Aktionäre?

«Corporate Governance», heutzutage in den Medien ein oft verwendetes Schlagwort. Auch wenn es meist im Zusammenhang mit den Eskapaden bekannter Grosskonzern-Manager gebraucht wird, beleuchtet es einen Aspekt der Firmenpolitik, dem sich auch die meisten KMUs nicht entziehen können: Dem Verhältnis zwischen der Firma und ihren Aktionären.

● Zum Thema «Corporate Governance» wurden bereits unzählige Artikel und Bücher geschrieben. Der nachfolgende Artikel zeigt auf, was hinter diesem englischen Wort steht, wie es verstanden werden muss und inwieweit es auch für KMUs in der Schweiz angewendet werden kann. Grundsätzlich geht es dabei um die Spielregeln, nach denen ein Unternehmen im häufig vorhandenen Dreiecksverhältnis Aktionäre-Verwaltungsrat-CEO geführt und überwacht werden soll. Es geht also um die Spielregeln, die für das Vertrauen zwischen diesen drei Instanzen sorgen, das für die gesunde Entwicklung eines Unternehmens unabdingbar ist. Selbst am World Economic Forum, welches vom 23.-28. Januar in Davos tagte, lautete das diesjährige Motto «Building Trust». Die Joint Swiss-US Economic Commission (JEC) führte die Paneldiskussion unter der Schirmherrschaft unseres Bundesrates Joseph Deiss und des amerikanischen US Secretary of Commerce, Donald L. Evans. Mit je drei Schweizer und drei amerikanischen CEOs wurde heftig hinsichtlich der Transparenz und Offenlegung der Corporate Governance in deren Unternehmen diskutiert. Die verschiedenen Unternehmenszu-

sammenbrüche, insbesondere in den USA, wie Enron, GlobalCrossing und WorldCom, haben klar nach einer verstärkten Corporate Governance gerufen. Aber auch die Schweiz ist davon nicht verschont geglieben. Als wohl prominentestes Opfer einer wahrscheinlich ungenügenden Corporate Governance dürfte wohl die ehemalige Swissair stehen. Aber auch andere Schweizer Firmen haben für Schlagzeilen gesorgt, wenn auch «glücklicherweise» nicht mit solch verheerendem Effekt wie die ehemalige Swissair. Als Beispiel seien die folgenden Firmen erwähnt: ABB mit den Pensionskassenzahlungen an das ehemalige Management, die Rentenanstalt mit der geheim gehaltenen Investitionsfirma für das Management, die Zürich-Versicherung und die Credit Suisse Group mit der Doppelfunktion von Verwaltungsratspräsident und CEO.

Wozu braucht es Corporate Governance?

Die Ursprünge der Corporate Governance liegen in der «Agency»-Theorie. Diese besagt, dass zwischen den Unternehmenseigentümern, den Aktio-



Gabriela Skala,
SKALA Communications, Zürich.

nären und dem mit der Leitung des Unternehmens beauftragten Management (so genannte Agenten), ein potenzieller Interessenskonflikt besteht. Der Aktionär möchte grundsätzlich einen möglichst hohen Ertrag aus seiner Anlage erwirtschaften. Der Verwaltungsrat, welcher von den Aktionären an der Generalversammlung gewählt wird, nimmt die Geschäftsführung der Unternehmung wiederum entweder selber wahr oder delegiert diese an einen Dritten, den Geschäftsführer/CEO. Somit muss der Verwaltungsrat wiederum den Geschäftsführer überwachen. Hier sind klare Interessenkonflikte, aber auch Wissenslücken zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsführer auszumachen. Wenn der Verwaltungsrat die Geschäftsführung weiter delegiert, ist er weniger detailliert im Bilde über die Situation und somit auf die Offenheit und Ehrlichkeit des Geschäftsführers angewiesen. Der Geschäftsführer hingegen möchte wiederum die ihm gesetzten Ziele erreichen, um seinen Lohn/Bonus zu erhalten. Hier setzt die Corporate Governance ein. Gemäss dem Cadbury Report (Cadbury Committee, 1992) wird es wie folgt beschrieben: «The system by which companies are directed and controlled». Es geht hier

somit um ein innerhalb der Unternehmung aufgesetztes System, welches erlaubt, die Unternehmung zu führen und zu überwachen. Kurz, es handelt sich um die funktionale und zweckmässige Strukturierung der Unternehmensspitze, um ein optimales Verhältnis von «checks and balances» zu erhalten.

Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance

Die untenstehende Abbildung ist eine vereinfachte und nicht abschliessende Zusammenfassung des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance von der Economiesuisse. Dieser Swiss Code of Best Practice ist für an der Schweizer Börse kotierte Unternehmen obligatorisch, nichtsdestotrotz können diese jedoch im zweckmässigen Rahmen auch auf private Aktiengesellschaften und andere juristischen Personen angewendet werden. Gliederung des «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance»:

- Zweckmässige Zusammensetzung und Strukturierung des Verwaltungsrates als Gremium,
- Verhalten der Unternehmung bzw. des Verwaltungsrates gegenüber den Aktionären,

– Revisionsstelle.

Bei der zweckmässigen Zusammensetzung und der Strukturierung des Verwaltungsrates geht es darum, dass sich die Mehrheit des Verwaltungsrates aus nicht-exekutiven, vorzugsweise unabhängigen Personen zusammensetzen sollte. Mit nicht-exekutiven Personen sind Personen gemeint, welche nicht an der Geschäftsführung teilnehmen. Unter «unabhängig» versteht man, dass diese Personen keine eigentlichen wirtschaftlichen oder privaten Interessen an der Unternehmung haben, ausser der Aufgabe als Verwaltungsrat. Ein Bankdirektor der Bank A, welcher Verwaltungsratsmitglied einer Unternehmung ist, die von der Bank A Kredite erhält, kann nicht als unabhängig betrachtet werden.

Die Aufgaben der Ausschüsse

Im Weiteren sollte der Verwaltungsrat sich in die drei folgenden Spezialisierungsausschüsse aufteilen:

- Prüfungsausschuss (Audit Committee)
- Entschädigungsausschuss (Compensation Committee)
- Nominierungsausschuss (Nomination Committee)

Verwaltungsrat
(gewählt von der GV)

Gemäss OR, Art. 716a

Der VR hat folgende unübertragbare und unentziehbare Aufgaben:

1. die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen.
2. die Festlegung der Organisation.
3. die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist.
4. die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen.
5. die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen.
6. die Erstellung des Geschäftsberichtes sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse.
7. die Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung.

Die unübertragbaren Rechte und Pflichten des Verwaltungsrats.

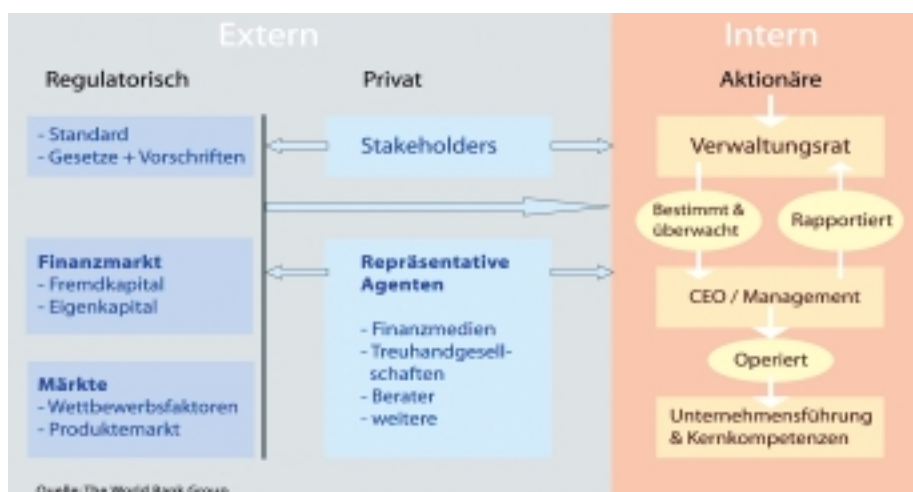
Der Prüfungsausschuss, der mehrheitlich aus Personen mit Finanzkenntnissen zusammengesetzt sein muss, um das Ziel zu erreichen, soll sich ein eigenständiges Bild von der Jahresrechnung der Unternehmung und den internen Kontrollsystemen machen. Weiter steht der Prüfungsausschuss im direkten Kontakt mit der Revisionsstelle, beurteilt und honoriert diese.

Der Entschädigungsausschuss des Verwaltungsrats berät über die Entschädigungen des Verwaltungsrates und der obersten Geschäftsleitung.

Beim Nominierungsausschuss wird über mögliche Verwaltungsratskandidaten sowie auch über das oberste Kader der Unternehmung beraten.

Beim Verhalten der Unternehmung bzw. des Verwaltungsrates gegenüber den Aktionären geht es insbesondere darum, dass die Aktionäre:

- als Eigentümer die letzte Entscheidung über die Firma haben,



Das Corporate Governance Framework.

Das Buch zum Thema

Building Public Trust

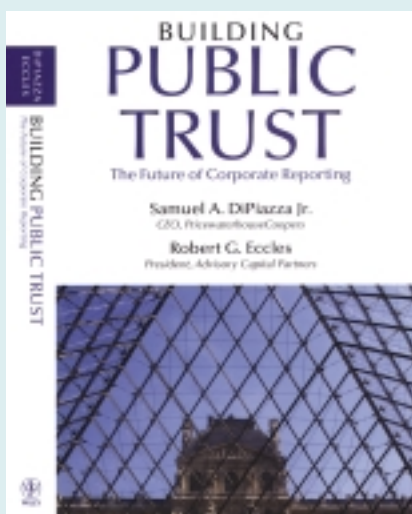
The Future of Corporate Reporting

Samuel A. DiPiazza Jr., CEO, Price-waterhouseCoopers und Robert G. Eccles, President,

Advisory Capital Partners.

ISBN 0-471-26151-3

Verlag: Wiley-VCH Verlag GmbH,
DE-69469 Weinheim.



- in der Ausübung ihrer gesetzlichen Rechte (Abnahme der Jahresrechnung, Entlastung des Verwaltungsrates, Wahl des Verwaltungsrates, Wahl der Revisionsstelle, Bestimmung über Dividendenausschüttung, Fragestellung an den Verwaltungsrates über die Jahresrechnung) unterstützt werden mittels einer offenen und transparenten Jahresrechnung und Kommunikation während der Generalversammlung (z. B. Einräumung von genügend Zeit für Fragestellung),
- die Traktanden der Generalversammlung (GV) rechtzeitig bekannt gegeben werden und die Generalversammlung als Ort der Kommunikation benützt wird.

Als letzter der drei oben erwähnten Punkte ist die externe Revisionsstelle zu nennen. Diese soll, um auch ihren gesetzlichen Auftrag (Prüfung der Jah-

resrechnung und Berichterstattung an die Generalversammlung) erfüllen zu können, unabhängig und im Kontakt mit dem Prüfungsausschuss des Verwaltungsrates sein.

Nicht als starres Modell zu verstehen

Auf die Schweizer KMUs bezogen bedeutet dies:

Die Eignung der Corporate Governance ist abhängig von der Grösse der KMU, des Aktionärkreises und der Zielsetzung der Verwaltungsrates. Sie stellt somit kein starres Modell dar. Wenn bei einer KMU ein Alleinaktionär gleichzeitig die Funktionen eines Alleinverwaltungsrates als auch den CEO übernimmt, macht die Corporate Governance wenig Sinn. Sobald aber weitere Aktionäre vorhanden sind, können diese Grundsätze angewendet werden.

Beispiele für die mögliche Anwendung der Corporate Governance bei KMUs:

1. In einem KMU ist neben dem Alleinaktionär auch noch eine zweite, aussenstehende Person im Verwaltungsrat. Diese Person bemerkt im Laufe der Zeit, dass ihr wichtige Informationen über die Finanzlage vorenthalten werden. Gemäss den Grundsätzen von Corporate Governance ist der gesamte Verwaltungsrat, und nicht nur eines seiner Mitglieder, über die Lage der Unternehmung zu orientieren.
2. In einer Familien-AG ist der Sohn Verwaltungsratspräsident und gleichzeitig der Geschäftsführer. Im Verwaltungsrat befinden sich noch ein weiteres Familienmitglied sowie eine aussenstehende Person. Mit Sorge beobachtet der Vater, der ebenfalls Aktionär, aber nicht Verwaltungsratsmitglied ist, wie der Sohn sich in seinen Augen einen überhöhten Lohn und Spesen auszahlen lässt. Gemäss Corporate Governance Grundsätzen bestimmt der

Entschädigungsausschuss des Verwaltungsrates über das Gehalt der Verwaltungsratsmitglieder sowie des Geschäftsführers. In diesem Falle sollte nicht der Sohn in der Funktion als Verwaltungsratspräsident und Geschäftsführer seine eigene Leistung beurteilen, sondern die übrigen Mitglieder des Verwaltungsrates, welche in diesem Fall den Entschädigungsausschuss bilden.

3. Gleiche Ausgangslage wie im Beispiel 2: in diesem Fall gewährt sich der Sohn ein Darlehen von der Unternehmung zu attraktiven Konditionen. Auch hier wäre wieder ein Entschädigungsausschuss des Verwaltungsrates angebracht, um marktgerechte Darlehensvergabe (z.B. Verzinsung, Bonität) sicherzustellen und um somit eine Benachteiligung von Minderheitsaktionären zu verhindern.

4. Die Revisionsstelle eines KMU arbeitet wie in den vergangenen Jahren eng mit dem Finanzchef und dem Geschäftsführer zusammen, um ihrem gesetzlichen Auftrag nachzukommen. Der Verwaltungsrat hat keinen oder nur geringen Kontakt mit der Revisionsstelle, ausser dass er den schriftlichen Management Letter und den Prüfbericht der Revisionsstelle erhält. Nach den Grundsätzen von Corporate Governance sollte jedoch der Verwaltungsrat respektive der Prüfungsausschuss (Audit Committee) eng mit der Revisionsstelle zusammenarbeiten und einen direkten Kontakt pflegen.

Infos:

SKALA Communications

8053 Zürich

Tel. 01 422 40 00

Fax 01 422 41 00

skala@skala-com.com