



28. Dezember 2001, 02:06

Ein kluger Kodex fördert die Wirtschaft

Nötige Verbesserungen beim Swiss Code of Best Practice

Derzeit befindet sich der Swiss Code of Best Practice zu den Kontroll- und Leitungsstrukturen der Unternehmen in der Vernehmlassung. Die Autoren des folgenden Beitrags sind der Ansicht, der an sich gute Kodex könnte noch besser werden. (Red.)

Von Dominique Biedermann und Kaspar Müller*

In jüngster Zeit kristallisiert sich immer deutlicher heraus, dass auch in der Schweiz die Ursache der grossen wirtschaftlichen Probleme nicht die schlechten volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind, sondern ungenügende Kontroll- und Leitungsstrukturen auf betriebswirtschaftlicher Ebene. Nicht zuletzt der «Fall Swissair» hat gezeigt, dass ein Versagen auf betriebswirtschaftlicher Ebene enorme Auswirkungen volkswirtschaftlicher Natur haben kann; daraus kann nicht nur den Aktionären und Obligationären, sondern auch den Mitarbeitern, den Lieferanten und Kunden, aber auch der ganzen Gesellschaft grosser Schaden erwachsen. Gleichzeitig wird immer klarer, dass wirksame Kontroll- und Leitungsstrukturen für börsennotierte Gesellschaften wichtig sind, wenn sie langfristig orientierte und vor allem auch ausländische Investoren gewinnen wollen. Somit avanciert die Qualität der gelebten Kontroll- und Leitungskultur in den Unternehmen eines Landes zu einem wichtigen Erfolgskriterium im internationalen Wettbewerb der Finanzplätze. Der zunehmende Druck ausländischer Investoren macht dies deutlich.

Wichtig und wertvoll

Das Problem ist erkannt, und die sinnvolle Strategie zur Behebung des Missstandes heisst Swiss Code of Best Practice. Damit will man mit Hilfe von freiwilligen Empfehlungen Remedur schaffen ohne neue, oft unflexible Gesetze erfinden zu müssen. Viele internationale Organisationen, z.B. die OECD, und viele Länder wie etwa Frankreich, Deutschland, England und die USA verfügen bereits über Codes of Best Practice. Diese verschiedenen Kodizes befassen sich vor allem mit folgenden Themen: Verbesserung der Publikation wichtiger Informationen, Schutz der Aktionärsrechte, Förderung der Unabhängigkeit des Verwaltungsrats, Beachtung des Interessenausgleichs zwischen Managern, Aktionären und andern Anspruchsgruppen, Überprüfung der internen Kontrolle (Ausschüsse) und der Revision. - Mit dem Schweizer Kodex, der unter der Federführung von Economiesuisse erarbeitet wird und jetzt in der Vernehmlassung ist, soll den institutionellen Anlegern, vor allem aber den Publikumsgesellschaften eine Orientierungshilfe gegeben werden. Der Entwurf konzentriert sich mit seinen Empfehlungen auf die zweckmässigen Kontroll- und Leitungsstrukturen eines Unternehmens sowie auf die Spielregeln der Machtverteilung zwischen den Eigentümern, dem Verwaltungsrat, dem Management und den Revisoren. Der Kodex enthält sehr gute Ansätze. Er ist wichtig und wertvoll, auch wenn er die Schnittstellen zu anderen Anspruchsgruppen wie Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und der

Öffentlichkeit nicht einbezieht.

.᳚᳚᳚aber verbesserungswürdig

Bei drei Bereichen sind jedoch wesentliche Verbesserungen anzubringen. Zunächst wird im Rahmen der Gleichbehandlung der Aktionäre das heisse Eisen «one share one vote» überhaupt nicht behandelt. Zum zweiten fehlt das Prinzip, dass Unternehmen, die einzelne Empfehlungen des Kodexes nicht umsetzen, diesen Entscheid erklären sollten (comply or explain). Besonders gravierend ist jedoch, dass die Empfehlungen sowohl bezüglich der Unabhängigkeit einiger (nicht aller) Verwaltungsräte wie auch zur Frage Doppel- oder Einheitsspitze (Verwaltungsratspräsident und CEO) ungenügend sind, und das aus verschiedenen Gründen: Wirksame Kontroll- und Leitungsstrukturen sind für langfristig orientierte Aktionäre besonders wichtig. Ein Kernelement hier ist die Frage der Zusammensetzung und Unabhängigkeit des Verwaltungsrates. In einem Gremium, das die oberste Verantwortung (unentziehbare und unübertragbare Hauptaufgaben) trägt, ist eine konstruktive Konfliktkultur notwendig, um Mitarbeiter, Kapitalgeber und Gesellschaft vor unkontrollierbarem Schaden zu schützen. Konfliktfähigkeit kann nicht kreierte werden, wenn zwischen den Mitgliedern zu viele gegenseitige Abhängigkeiten bestehen. Deshalb ist es zwingend, dass mehrere, nicht alle, Mitglieder des Verwaltungsrates unabhängig sind. Ein unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrates erfüllt folgende Kriterien: Es gehört und gehörte nicht der Geschäftsleitung der Gesellschaft oder einer Konzerngesellschaft an, es vertritt keinen bedeutenden Aktionär, hat kein Mandat, das in einem Konflikt zum Verwaltungsratsmandat steht, und es hat keine Kreuzmandate mit einem anderen Verwaltungsrat. Sinnvoll wäre beispielsweise, dass ein Verwaltungsrat je zur Hälfte aus unabhängigen und abhängigen Mitgliedern besteht.

Noch zu ambivalent

In seiner jetzigen Form versucht der Kodex, das Thema und den Begriff der Unabhängigkeit elegant zu umschiffen. Die Empfehlung im Kodex zur Zusammensetzung des Verwaltungsrates sieht nur vor, dass eine Mehrheit der Verwaltungsräte keine Führungsaufgaben erfüllen soll (nichtexekutive Mitglieder). Der Terminus «unabhängig» wird tunlichst vermieden, und dies obwohl im Prüfungsausschuss vorzugsweise unabhängige Mitglieder und im Entschädigungsausschuss mehrheitlich nichtexekutive und unabhängige Verwaltungsräte empfohlen werden. Basierend auf dieser Version, würde der alte Swissair-Verwaltungsrat als «good corporate governance» gelten, da die Mehrheit der Mitglieder des Verwaltungsrates nicht exekutiv tätig war. Somit wird im Kodex zementiert, was Ursache vieler Misserfolge war. Ist das wirklich gewollt?

Die Unabhängigkeit der Hälfte der Mitglieder des Verwaltungsrates ist umso wichtiger, wenn man bedenkt, dass in vielen Schweizer Firmen immer noch die Ämter des Verwaltungsratspräsidenten und des Vorsitzenden der Geschäftsleitung kumuliert werden. Unter diesem Gesichtspunkt ist es erstaunlich, dass der in Empfehlungsform ausgearbeitete Entwurf auch nicht den Mut aufbringt, die Trennung zumindest als Grundnorm zu empfehlen, nämlich dass der Präsident des Verwaltungsrates und der Vorsitzende der Geschäftsleitung zwei Personen sein sollen. Der Kodex empfiehlt zwar eine zweckmässige Ausscheidung von Leitungs- und Kontrollfunktion. Der französischen Text ist hier präziser. Das Wort «séparation» macht klar, dass es um die Trennung der Funktionen gehen muss. Dementsprechend wäre es auch richtiger, anstatt vom Grundsatz der Ausgewogenheit von Leitung und Kontrolle von der Trennung zu sprechen.

Wenn der Swiss Code of Best Practice dazu beitragen soll, die erwähnten Probleme nachhaltig zu entschärfen, müssen seine Empfehlungen auch oder vor allem bei heiklen Punkten wegweisend sein. Die Unternehmen sollten zu modernem, langfristigem Denken und Handeln angeregt werden. Deshalb wird man im Besonderen um eine klarere Empfehlung zur Unabhängigkeit der Verwaltungsräte nicht herumkommen.

*Dr. Dominique Biedermann ist geschäftsführender Direktor von «ethos», der schweizerischen Anlagestiftung für nachhaltige Entwicklung, Genf. Kaspar Müller ist Partner der Ellipson AG, Basel, und Vizepräsident des Stiftungsrates von «ethos».

-
-
-
-

Diesen Artikel finden Sie auf NZZ Online unter: <http://www.nzz.ch/2001/12/28/wi/page-article7U10B.html>

-
-
-

Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG

-
-
-