

Seit zwei Jahren müssen börsenkotierte Firmen den Richtlinien der Schweizer Börse SWX zur **Corporate Governance** nachleben. Diese Grundsätze folgen in erster Linie den Interessen der Aktionäre.

Regeln für mehr Transparenz

Text: Thomas Buomberger



Segelt nicht mehr unter demselben Namen: Auch dieser Betrieb fiel intransparenter Geschäftspraxis zum Opfer.

Seit Firmenskandale wie diejenigen von Enron oder Parmalat Milliardenwerte und Tausende von Arbeitsplätzen vernichtet haben, werden einer professionellen Führung auf oberster Stufe, klarer Kompetenzabgrenzung, Transparenz des Geschäftsgebarens und der zuverlässigen Berichterstattung vermehrt Beachtung geschenkt. Auch Schweizer Unternehmen waren nicht gefeit vor Versagen des Managements, man denke nur an die Swissair. Solches soll nicht mehr vorkommen. Corporate Governance heisst der Schlüsselbegriff und das Instrumentarium, das Unternehmen zu vorbildlichem Verhalten bewegen soll.

INFORMATIONEN VERFÄLSCHT

Was es heissen kann, wenn die Corporate Governance vernachlässigt wird, zeigen

zwei Beispiele aus jüngerer Vergangenheit, die verheerende Konsequenzen hatten. Vor einem guten Jahr brach die Winterthurer Erb-Gruppe zusammen und hinterliess einen Schuldenberg von rund zwei Milliarden Franken. Das Familienunternehmen mit weltweiten Beteiligungen, rund viereinhalb Milliarden Franken Umsatz und gegen 5000 Beschäftigten wurde vom Firmenpatriarchen Hugo Erb geführt, bis zu seinem Tod mit 85 Jahren. Er war zusammen mit seinen beiden Söhnen Rolf und Christian in den Verwaltungsräten der vier Holdings der Gruppe und der meisten der Dutzenden von Einzelgesellschaften. Externes Fachwissen war im Verwaltungsrat nicht vertreten. Die Gruppe betrieb eine ausserordentliche Geheimhaltung; nur gerade Umsatzzahlen wurden bekannt gegeben. Selbst gegenüber den Kredit gebenden Banken wurden we-

sentliche und bilanzrelevante Informationen verschwiegen oder verfälscht.

Eine Konsolidierung der Gruppe gab es nicht, dafür Finanzströme kreuz und quer, die selbst für die Profis von BDO Visura, die sich nach dem Crash einen Überblick verschaffen mussten, oft nicht nachvollziehbar waren. Ein Unternehmen dieser Grösse hätte nach Meinung von Fachleuten ein Corporate Center von etwa zehn Spezialisten gebraucht: Auf Stufe Gruppe gab es hingegen nicht einmal einen CFO. Die Revision der vier Holdings wurde von einem kleinen Treuhandbüro vorgenommen, dessen Inhaber der beste Freund von Hugo Erb war. Aus den meist gut rentierenden Einzelgesellschaften zogen die drei Erbs die Liquidität ab und verlockten sie mit Spekulationen und Fehlinvestitionen. Fehlende Corporate Governance war ein Hauptgrund, dass die-

ses Unternehmen zusammenbrach. Für die Arbeitnehmenden lief der Crash noch glimpflich ab. Die meisten Gesellschaften und damit Arbeitsplätze wurden gerettet, nur gerade etwa fünfzig Stellen auf Holdingstufe gingen verloren.

Zweites Beispiel: Die Pensionskasse des Basler Staatspersonals erlitt in den Jahren 2001 und 2002 einen Verlust von 2,3 Milliarden Franken. Der Untersuchungsbericht einer parlamentarischen Untersuchungskommission hält fest, dass der Verlust auf organisatorische Schwächen und mangelnde Professionalität der Akteure zurückzuführen ist. Ebenfalls fehlte eine klare Kompetenzaufteilung. Dieselben Personen waren zuständig für die Festlegung der Anlagestrategie, die Umsetzung und die Kontrolle. Ein Risikobewusstsein war kaum vorhanden. In beiden Fällen führten also mangelnde Kontrollen und fehlende Professionalität zu Riesenverlusten.

GESCHÜTZTE AKTIONÄRSINTERESSEN

Die Richtlinien zur Corporate Governance, wie sie vom Wirtschaftsdachverband economiesuisse und der Schweizer Börse SWX im Jahr 2002 herausgegeben wurden, orientieren sich in erster Linie an den Interessen der Aktionäre. Sie definieren die Aktionärsrechte und wollen die Information und Mitwirkungsrechte verbessern. Sie legen die Anforderungen an den Verwaltungsrat fest, verlangen Kompetenz, Professionalität und den Willen zur Weiterbildung sowie die Vermeidung von Interessenkonflikten. Ein zentraler Punkt ist ein wirkungsvolles Risikomanagement. Schliesslich soll die Gesamtsumme der Entschädigungen von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung offen gelegt werden. Die Grundsätze der Corporate Governance betreffen Publikumsgesellschaften, sind aber auch Leitplanken für andere bedeutende Unternehmen, die nicht börsenkotiert sind.

Für Arbeitnehmende dürfte neben einer verbesserten Information über das Unternehmen vor allem die Offenlegung der Entschädigungen auf höchster Stufe be-

deutsam sein. Einer Geschäftsleitung mit bekannten Millionenbezügen dürfte es schwerer fallen, um Zehntelprozente bei der Erhöhung der Lohnsumme zu feilschen.

Doch wirken sich die Richtlinien überhaupt im Arbeitsalltag aus und wie spüren das die Arbeitnehmenden? Der Verband Schweizerischer Angestelltenvereine der Schweizer Maschinen- und Elektroindustrie (VSAM) stellte fest, dass Corporate Governance «wenig Wirkung bei den Mitarbeitenden» zeigte. Oftmals war auch Mitgliedern von Betriebskommissionen der Begriff nicht geläufig. Beim Schweizerischen Gewerkschaftsbund (SGB) ist dieses Thema auch nicht gerade zuoberst auf der Prioritätenliste.

Wenn also selbst Gewerkschafts- und Verbandsfunktionäre mit dem Begriff wenig anfangen können, dann ist das fast typisch für die Breitenwirkung. Diese ist nämlich eher gering. Karl Hofstetter, Rechtsprofessor und Mitverfasser der economiesuisse-Richtlinien, sagt: «Corporate Governance soll den langfristigen Erfolg des Unternehmens im Interesse der Aktionäre und damit auch der Arbeitnehmer sichern.» Im Alltag könnten die Aktionärsinteressen allerdings nicht das einzige Ziel der Manager sein. «Ich mache den Vergleich mit Roger Federer. Er hat bei jedem Spiel den Sieg als Ziel, denkt aber nicht bei jedem Punkt an den Sieg, sondern daran, wie er den Punkt machen will.» Auch wenn sich die economiesuisse-Richtlinien in erster Linie nach den Interessen der Aktionäre richteten, so heisst das noch nicht, dass die Unternehmensorgane von morgens bis abends nur an die Aktionäre denken sollten. «Erfolgreiche Unternehmen haben zuallererst einmal zufriedene Kunden. Dadurch können sie Arbeitsplätze schaffen und nützen langfristig auch den Aktionären», sagt Hofstetter.

Etwas anders sieht es Stephan Hostettler, der an der Universität St. Gallen einen Lehrauftrag zu Corporate Governance hat. Er gliedert die Corporate Governance in einen qualitativen und einen quantitativen Teil. Im qualitativen geht es um ethische Richtlinien der Geschäftsführung, zum Beispiel dass keine Produkte aus Kinderarbeit hergestellt würden. Dazu gehören aber auch die Festlegung von Mindestlöhnen oder Versicherungsleistungen. Im quantitativen Teil legt der Verwaltungsrat die langfristigen Ziele wie etwa Renditevorgaben fest. Hier findet es Hostettler wichtig, dass bei den Zielvorgaben der Verwaltungsrat eine langfristige Perspektive einnimmt und sich nicht ins Mikromanagement einmisch, wie das noch häufig der Fall sei.

NOCH HAPERT ES

Wichtig ist, dass die Lohnanreize des Managements so gestaltet werden, dass sie

nicht auf kurzfristigen Erfolg – etwa das Hochpushen des Aktienkurses, um Optionen zu kassieren – ausgerichtet sind, sondern auf eine nachhaltige Wirkung zielen. Der Ökonom Kuno Spirig von der Firma Valde Value Development, der sich in Forschungsprojekten mit nachhaltiger Unternehmensführung befasst, dazu: «Wichtig für die Corporate Governance ist auch das Lohn- und Entschädigungssystem. Die Corporate Governance sollte dafür sorgen, dass diese Systeme transparent sind und nicht schädliches wirtschaftliches Verhalten bewirken.» Von grosser Bedeutung vor allem gegen aussen ist zudem auch die absolute Lohnhöhe des Managements, die einem öffentlichen Gerechtigkeitsempfinden entsprechen sollte.

Seit die Richtlinien in Kraft sind, werden sie auch systematisch überprüft. Und es scheint, dass insbesondere die Sanktionsmöglichkeiten nicht wirkungslos sind. So stellte die Anlagestiftung Ethos, die die Interessen von 84 Pensionskassen und 800 Millionen Franken Anlagevermögen vertritt, fest, dass nur zwei der hundert grössten börsenkotierten Schweizer Unternehmen die SWX-Richtlinie nicht erfüllten. Im Jahr zuvor war es ein Drittel gewesen. Während Transparenz und Berichterstattung der Gesellschaften befriedigten, haperte es noch bei etlichen Gesellschaften bei der Zusammensetzung der Verwaltungsräte. Mangelnde Professionalität, Unabhängigkeit, zu wenige Frauen und jüngere Mitglieder waren die wesentlichen Kritikpunkte. Kritisiert wurde vor allem die Geheimnistuerei bei Entschädigungen. Bei etlichen Unternehmen wurde die entsprechende Richtlinie noch nicht umgesetzt. Auch die Mitwirkungsrechte der Aktionäre seien oft zuwenig ausgebaut.

Am besten schnitten bei der Ethos-Studie die Unternehmen UBS, Convergium, Credit Suisse und Swiss ab, am schlechtesten Allreal, Swatch, Arbonia-Forster und Zehnder. Bei Zehnder sprach die SWX Swiss Exchange erstmals eine Busse von 10000 Franken aus, weil das Unternehmen gegen die Richtlinien zur Information verstossen hatte.

Corporate Governance läuft – meinen Kritiker – auf eine Normierung von Selbstverständlichkeiten und eine Überreglementierung hinaus. Im Handbuch der UBS etwa nimmt das Kapitel dazu volle vierzig Seiten ein. Einen wesentlichen Punkt dieser Richtlinien bei der UBS bekommt auch die oberste Führungsebene zu spüren: Während ausgemusterte Manager früher zum Teil hohe Abgangsentschädigungen erhielten, verzichtet die UBS nun auf zusätzliche Zahlungen an Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung bei deren Abgang.