

Verwaltungsrat und Corporate Governance

Ein ganzheitlicher Systemansatz

Corporate Governance – ein angelsächsischer Begriff hat in unserem unternehmerischen und wirtschaftlichen Wirken Einzug gehalten. Was aber heisst Corporate Governance und auf welchem System kann dieser Ansatz basieren? Im folgenden versucht der Autor dieses Beitrages die wesentlichen Grundlagen festzuhalten und damit einen Ansatz für eine wirkungsvollere Unternehmensführung und -aufsicht – insbesondere auch als Leitfaden für einen Verwaltungsrat einer KMU – aufzuzeichnen.

1. Corporate Governance

In vielen länderspezifischen Codes, Lehrbüchern und Aufsätzen wird der aus dem angelsächsischen Raum kommende Begriff der Corporate Governance zu definieren und zu erklären versucht. Gemeinsam haben dabei alle Beiträge eines: Bei Corporate Governance handelt es sich um eine Systematik, durch welche Unternehmen geführt und kontrolliert werden. Dabei spielen der Verwaltungsrat und dessen Tätigkeit eine entscheidende Rolle, ob den Ansprüchen an ein solches System Genüge getan wird. *Abbildung 1* zeigt die Definition von Corporate Governance gemäss dem Swiss Code of Best Practice [1].

Der Ursprung des Corporate Governance Gedankengutes basiert dabei auf folgenden drei Grundprinzipien [2]:

1.1 Agent- und Principal-Theorie

Koordination und Zielharmonie der Interessen von Management (agent) und Aktionären (principal). In der

Natur der Aktiengesellschaft – wo oftmals Eigentum und Führung auseinandergehen – eine echte Herausforderung, insbesondere dann, wenn das Management seine persönlichen Interessen vor diejenigen der Unternehmung und Aktionäre stellt.



Silvan Felder, Diplom SKU, dipl. Wirtschaftsprüfer, Betriebsökonom HWV, Inhaber und Geschäftsführer VR Management AG, Luzern
silvan.felder@vrmanagement.ch
www.vrmanagement.ch

1.2 Langfristiger Shareholder Value

Damit allen Stakeholdern einer Gesellschaft gedient werden kann, ist eine langfristige Steigerung des Unternehmenswertes eines der Hauptziele der Unternehmensführung. Denn nur eine nachhaltige Wertsteigerung (minimale Werterhaltung) sichert das Überleben. Sämtliche Entscheide müssen deshalb auch im Sinne der entsprechenden Gesellschaft getroffen und umgesetzt werden.

1.3 Checks and Balances

Probleme müssen frühzeitig erkannt, Herausforderungen rechtzeitig angegangen und Strategien unternehmerisch umgesetzt werden. Eine entsprechend pragmatische Etablierung einer Organisation von Führung und Kontrolle hilft, systematisch den hohen Anforderungen an die Oberleitung gerecht zu werden.

Abbildung 1 Swiss Code of Best Practice

Corporate Governance ist die Gesamtheit der auf das Aktionärsinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben.

2. Systemansatz

Die Frage stellt sich nun, auf welchem System die Unternehmensführung und -aufsicht zu basieren hat, damit den

Ansprüchen einer wirksamen Corporate Governance Genüge getan werden kann. Meiner Ansicht nach muss dabei auf folgende, im Nachgang näher erläuterte Eckpfeiler abgestützt werden, die in ihrer gemeinsamen Anwendung ein ganzheitliches System ergeben [3]:

- **Normen:** Gesetzliche Grundlagen und das Organisationsreglement;
- **Strategie:** Der Verwaltungsrat als Gestaltungsrat;
- **Finanzen:** Die undelegierbare Finanzverantwortung, Vorschau- vor Rückschaufunktion;
- **Personal:** Zusammensetzung, Beurteilung und Honorierung von VR-Gremien;
- **Führung:** Beste Praxisstandards, Risiko- und Krisenmanagement;
- **Kommunikation:** Zielgruppen- gerechte, transparente und glaub- würdige Kommunikation nach innen und nach aussen.

3. Normativ – der Verwaltungsrat im gesetzlichen Rahmen

Grundsätzlich basiert die Verwaltungsrats- tätigkeit auf den Bestimmungen des Aktienrechts gemäss Obligationenrecht. Dabei sind insbesondere die Artikel 707–726 sowie 754 OR von wesentlicher Bedeutung. *Abbildung 2* zeigt dabei den Kernartikel für die Verwaltungsrats- tätigkeit (Art. 716a OR), der die unübertragbaren und unent- ziehbaren Aufgaben definiert. Wichtig

Abbildung 2 Art. 716a OR

Der Verwaltungsrat 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 Ver- tretung 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 General- versammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse;
7. die Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung.

Der Verwaltungsrat kann die Vorbereitung und Ausführung seiner Beschlüsse oder die Überwachung von Geschäften Ausschüssen oder einzelnen Mitgliedern zuweisen. Er hat für eine angemessene Berichterstattung an seine Mitglieder zu sorgen.

ist dabei, dass jedes einzelne VR-Mit- glied sich den gesetzlichen Grundlagen bewusst ist, da in Sachen Verantwort- lichkeit eine zumindest im Aussenver- hältnis solidarische Haftung besteht (Art. 722 und 754 OR). Im Innenver- hältnis besteht allerdings keine abso- lute solidarische Haftung, sondern eine differenzierte Solidarität mit individu- eller Bewertung und Gewichtung des Verschuldens [4].

Liegt gemäss den Statuten eine ent- sprechende Ermächtigung zur Delega- tion der Geschäftsführung vor, so ist

der Verwaltungsrat verpflichtet, ein Organisationsreglement zu erlassen. Die Wichtigkeit dieses Dokumentes kann dabei nicht hoch genug einge- schätzt werden. Zum einen gilt es im Zusammenhang mit Verantwortlich- keits- und Haftungsfragen als eines der entscheidenden Dokumente. Auf der anderen Seite macht ein umfassendes Organisationsreglement das Verwal- tungsrats-Management und die Unter- nehmensführung durch systematische Regelfestlegung willkürfrei und perso- nenunabhängig. *Abbildung 3* zeigt, was dieses Grundsatzpapier u. a. für Punkte umfassen sollte [5].

Abbildung 3

Wesentliche Inhalte eines Organisationsreglementes

- Hinweis auf Grundlagen des Reglementes (OR und Statuten);
- Regelung der Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen, Organisation und Vertretung der einzelnen Führungsorgane (VR, VR-Präsident, VR-Delegierter, VR-Sekretär, VR-Ausschüsse, Geschäftsleitung); Funktionendiagramm;
- Konstituierung des Verwaltungsrates (zwingend sind die Benennung von Präsident und Sekretär);
- Regelung des Verwaltungsrats- Managements, insbesondere Sitzungsryth- mus, Einberufungsverfahren, Traktandierung, Beschlussfähigkeit und Präsenz- quoren, Möglichkeit, Mitglieder der GL mit beratender Stimme an den Sitzun- gen teilnehmen zu lassen, Berichterstattung, Protokollierung, standardisiertes Rekrutierungsverfahren neuer VR-Mitglieder etc.);
- Organisation der Berichterstattung (Periodizität und Sollthemen).

4. Strategisch – der Verwaltungsrat als Gestaltungsrat

Unter dem Begriff Strategie hat sich der Verwaltungsrat mit dem magischen Dreieck Strategie – Struktur – Kultur auseinanderzusetzen. Über den richtigen Einsatz dieser drei voneinander untrennbaren Begriffe lässt sich eine Unternehmung zielgerichtet, mit den richtigen Massnahmen, mit der strate- giekonformen Organisation und vor allem im für die Firma passenden Kul- turverständnis führen. Diese drei Hauptsäulen schaffen Sinn, Bereit-

schaft und Fähigkeit, unternehmerische Aktionen zu vollziehen [6].

4.1 Strategie – Zielsetzung und Sinngebung

Der mit der Oberleitung eines Unternehmens betraute Verwaltungsrat ist zugleich auch das strategische Führungsgremium. Er definiert Vision/Mission bzw. Zielvorgaben für den mittel- bis langfristigen Unternehmensfortgang. Mit anderen Worten ist er verantwortlich für die Schaffung der Systemgrundlagen und Rahmenbedingungen, in denen sich die operative Führung zu bewegen hat.

Die wesentlichsten Bestandteile einer ganzheitlichen Strategie sollten u. a. folgende Elemente umfassen [7]:

- Beschreibung der Geschäftstätigkeit bzw. der strategischen Geschäftseinheit;
- Vision bzw. Mission inkl. Ausgangslage;
- Strategische Erfolgspositionen bzw. Schlüsselfaktoren heute und in Zukunft;
- Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Spannungsfelder der Strategiesituation (Netzwerk);
- Umweltdiagnose, Marktattraktivität (Markt, Konsumverhalten, Konkurrenz, Technologie etc.);
- Geschäftsdiagnose, Wettbewerbsposition (Stärken/Schwächen bzw. Chancen/Risiken des eigenen Unternehmens und deren entsprechende Bewertung);
- Mögliche Strategien und deren Bewertung;
- Eventualstrategien bei Eintritt möglicher Worst-case-Szenarien;
- Unterlegung der ausgewählten Strategie mit entsprechenden Planrechnungen;
- Strategieprojekte, Massnahmenplan, Umsetzung;
- Frühwarnsystem und strategisches Controlling.

Auf die Strategieerarbeitung und -umsetzung muss der Verwaltungsrat auch aus Verantwortlichkeitsgründen ein ganz besonderes Augenmerk legen, denn: Der Verwaltungsrat haftet für fehlerhaft zustande gekommene, nicht

dagegen für fehlgeschlagene und nachweislich systematisch überprüfte Strategieentscheide [8].

4.2 Struktur – strategiekonforme Organisation und Fähigkeiten schaffen

Der Verwaltungsrat hat nach getroffenen Strategieentscheiden die Organisation des Unternehmens so zu gestalten, dass die Verfolgung der Ziele mit bestmöglicher Konsequenz sichergestellt werden kann. Es liegt daher in seiner Verantwortung, die Unternehmensstruktur der Strategie anzupassen. Insbesondere betrifft dies auch die Ernennung, das Coaching/Sparring und unter Umständen sogar Abberufung der operativen Führung. Das gilt in letzter Konsequenz aber auch für das Verwaltungsrats-Gremium selbst, das zwingenderweise die massgebenden und entscheidenden Kompetenzen für einen nachhaltigen, strategiekonformen und erfolgreichen Unternehmensfortgang auch in seinem Gremium vereinen muss.

4.3 Kultur – die Bereitschaft herstellen und verankern

Einen der hauptentscheidenden Faktoren für einen nachhaltigen und erfolgreichen Unternehmensfortgang stellt eine stimmige Unternehmenskultur dar. Der Verwaltungsrat hat als Oberleitungsgremium dafür zu sorgen, dass eine für das Unternehmen passende Basis von Werten und Prinzipien formuliert sowie mit griffigen Massnahmen umgesetzt und gelebt wird. Eine eigentliche Vorbildfunktion kommt dabei den Geschäftsleitungsmitgliedern zu. Mit ihrem glaubwürdigen und integren Vorleben der Grundsätze der Unternehmenskultur kann ein Klima des Vertrauens und der Bereitschaft geschaffen werden, das massgeblich für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich ist.

5. Finanzwirtschaftlich – der Verwaltungsrat als Controlling-Rat

Gemäss Art. 716a Ziff. 3 OR hat der Verwaltungsrat die unübertragbare

und unentziehbare Aufgabe, sich über die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung (sofern dies für die Führung der Gesellschaft notwendig ist) Gedanken zu machen. Aufgrund dieser Vorgaben muss er sich also vor allem mit vergangenheitsorientierten Daten auseinandersetzen. Dies soll er auch mit der entsprechenden Seriosität machen, darf aber dabei nicht vergessen, dass er sich dabei vor allem mit der «Geschichtsschreibung» des Unternehmens befasst. Sinnvollerweise wird ab einer gewissen Unternehmensgrösse die Kontrollfunktion an eine interne Revision delegiert, die standardisiert und regelmässig Bericht direkt an den Verwaltungsrat zu erstatten hat. Somit kann auch im Zusammenspiel mit der externen Revisionsstelle eine grösstmögliche Sicherheit über die Einhaltung der festgelegten Richtlinien gewonnen werden.

Ein modern agierender Verwaltungsrat wird sich vor allem aber auch mit den zukunftsgerichteten Planzahlen, abgeleitet aus dem Strategiepapier, befassen. Er wird ein Controlling implementieren, das zur Lenkung und Steuerung der Unternehmung auf Gegenwarts- und Zukunftszahlen abstützt. Dieses Instrument wird ihn somit in die komfortable Situation bringen, vermehrt zu agieren als zu reagieren. Wichtig dazu sind entsprechend zur unternehmerischen Tätigkeit festzulegende Kennziffern, aufgrund derer Entwicklungen im Markt bzw. in der Unternehmung rechtzeitig erkannt und wenn nötig strategische Anpassungen gemacht werden können. Man spricht in diesem Zusammenhang von einem entsprechenden Cockpit, ausgestattet mit Frühwarnindikatoren, basierend auf gesamtunternehmerisch bzw. geschäftseinheitlich relevanten Kenngrössen.

Zusätzlich verlangen die Art. 716a Ziff. 7 OR und Art. 725 OR ganz besondere Aufmerksamkeit, wenn es um die Thematik des hälftigen Kapitalverlustes bzw. der Überschuldung geht. Unaufmerksamkeit in diesem Themengebiet kann sehr schnell zu sehr hohen Verantwortlichkeitsansprüchen gegenüber dem Verwaltungsrat führen.

6. Personell – der Verwaltungsrat als interdisziplinäres Gremium

Die Qualität eines Verwaltungsrates steht und fällt mit seiner entsprechenden personellen Ausstattung. Umso erstaunlicher ist es, dass die meisten Oberleitungsorgane mit den Themen VR-Zusammensetzung, gezielte Gewinnung, Beurteilung, Honorierung und Förderung einen sehr unkritischen Umgang pflegen. In diesem Bereich besteht für viele Verwaltungsräte ein enorm hoher Handlungsbedarf, will man seine eigene Tätigkeit weiter professionalisieren. Folgende Ansatzpunkte sollten hier zum Standard werden:

6.1 Zusammensetzung

VR-Gremien sollten sich interdisziplinär, mit verschiedenen fach- und branchenrelevanten Kompetenzen sowie unabhängigen und zeitlich flexiblen Persönlichkeiten zusammensetzen, die ihre Aufgabe als Team zukunftsgerichtet und aktiv wahrnehmen können. Vom Beziehungs- und Kopfnickerprinzip muss endgültig Abschied genommen werden. Neue Ansätze müssen vermehrt Eingang finden (z. B. die Rolle eines *Advocatus Diaboli*).

6.2 Gezielte Gewinnung

Auf der Basis obenstehender Anforderungen müssen strategie- und unternehmenskonform sowie abhängig vom Kompetenzprofil des bestehenden Verwaltungsrates bei allfälligen Vakanzten oder Aufstockungen des Oberleitungsorgans Job- und Anforderungsprofile ausgearbeitet werden, aufgrund derer neue Verwaltungsratsmitglieder zu suchen sind. Auch Assessments können hierzu einen zusätzlichen Beitrag bei der Rekrutierung leisten. Als Massstab sollten eigentlich die schon längere Zeit angewandten Kriterien bei der Besetzung einer Geschäftsleitungsfunktion dienen.

6.3 Beurteilung

Entgegen der Usanz, dass Geschäftsleitungsmitglieder einer strengen Be-

urteilung aufgrund von Zielvorgaben und Messgrössen unterliegen, ist der Umgang mit solchen Instrumenten, angewandt auf den Verwaltungsrat selber, oftmals sehr dürftig oder schlichtweg nicht existent. Themen wie Leistungs- bzw. Erfolgsmessung sowie eine offene Feedbackkultur müssen zwingenderweise auch in den Verwaltungsräten Eingang finden. Nur so kann sich sowohl das Team als Ganzes – als auch jedes einzelne Mitglied – verbessern und seine Effizienz zielgerichtet steigern.

6.4 Honorierung

Im Gegensatz zu den z. T. exorbitant hohen VR-Honoraren in börsenkotierten Unternehmen ist die Realität – insbesondere bei KMU – eher eine andere. Es kommt im Grundsatz eher zu moderaten monetären Auszahlungen. In diesem Bereich wäre eine Flexibilisierung der oftmals starren Fixsysteme zu wünschen. Flexibilisierung basierend auf den Komponenten individuelles zeitliches Engagement sowie Leistung und Erfolg. Dies kann durchaus dazu führen, dass einzelne Verwaltungsratsmitglieder in Zukunft höher ausfallen würden. Marktkonforme Honoraransätze führen aber auch dazu, dass die für die unternehmerische Zukunft entscheidenden Kompetenzen organrechtlich eingebunden werden können, welche für grundlegende Entscheide (im Gegensatz zur klassischen Beratertätigkeit) auch verantwortlich zeichnen. Angenehme Folge dieses Ansatzes: sinkende Beratungsaufwände.

6.5 Förderung der einzelnen Personen

Was tun eigentlich VR-Mitglieder, damit sie in ihrer Tätigkeit up to date sind? Werden die zum Teil ausgewiesenen guten Aus- und Weiterbildungsangebote für Verwaltungsräte überhaupt genutzt? Die Praxis zeigt, auch in diesem Punkt gibt es noch einiges zu tun. VR-Mitglieder haben sich, genauso wie andere mit der operativen Führung betraute Personen, stetig à jour zu halten, wollen sie nicht – auch zum Nachteil der Unternehmung – ins Hintertreffen geraten.

7. Führung – der Verwaltungsrat als risikobewusstes und krisenresistentes Gremium

Zum Themengebiet Führung – neuzeitig auch Leadership genannt – lassen sich viele Tätigkeiten aufzählen, die ihre entsprechende Wichtigkeit haben: Fragen, aktiv zuhören, lenken, steuern, coachen, delegieren, entscheiden, kommunizieren, gestalten, kontrollieren usw.

Aufgrund der Vielzahl von möglichen Ansatzpunkten ist es in diesem Aufsatz nicht möglich, auf sämtliche Bestandteile der Führung einzugehen. Vielmehr soll im folgenden der Fokus auf Führung auch unter widrigen Umständen gerichtet werden. Die eigentliche Qualität der Unternehmensleitung ist letzten Endes immer erst dann abschliessend beurteilbar, wenn es darum geht, Worst-case-Szenarien zu bewältigen bzw. mit entsprechenden unternehmerischen Risiken umzugehen. Das verlangt vom Verwaltungsrat einmal mehr eine vorausschauende Tätigkeit und das Bewusstsein der Binsenwahrheit, dass guten Zeiten regelmässig auch schlechte Zeiten folgen. Es ist somit seine unerlässliche Pflicht, nebst der eigentlichen Strategieverfolgung sich auch tiefgehende Gedanken dazu zu machen, was im Falle eines Nichteingetretens oder gar Scheiterns seiner strategischen Ausrichtung für alternative Möglichkeiten in Betracht gezogen werden können. Er muss sich dabei der externen wie auch internen Risiken seiner unternehmerischen Tätigkeit bewusst werden, diese bewerten, bewältigen und überwachen. Er macht sich im weiteren zu jedem ihm wesentlich erscheinenden Risiko die Überlegung, wie es entweder vermieden, vermindert oder überwältigt werden kann. Nur Unternehmen, die das Einmaleins des vorausschauenden, gesamtheitlichen Risikomanagements im Griff haben, werden auch auf lange Dauer erfolgreich sein.

Im Zusammenhang mit Führung muss auch noch ein weiterer Aspekt explizite Erwähnung finden: die Rolle des Verwaltungsrats-Präsidenten. Es ist sicherlich nicht vermessen, wenn die Behauptung aufgestellt wird, dass ein VR-Gremium nur so gut sein kann bzw. oft-

mals eben so ungenügend ist wie die oberste Führungsperson selbst. So ist der VR-Präsident die entscheidende Person, wenn es darum geht, Traktanden für die VR-Sitzungen zu benennen, Entscheidungen zu beschleunigen oder (mutmasslich) zu verzögern, das Sitzungsmanagement im Griff zu haben, die Unternehmung als oberste Person zu repräsentieren, Werte und Prinzipien der Unternehmung zu vertreten, die GV zu leiten etc. Aus diesen und anderen Gründen sind dieser Person und dem entsprechenden Auswahlverfahren höchste Priorität zu schenken. Der VR-Präsident sollte mindestens die gleichen seiner Funktion entsprechenden Kriterien erfüllen, wie diese auch für einen CEO gelten. Professionalität, Führungskompetenz, Integrität, Glaubwürdigkeit und volle, materiell und ideell unabhängige Wahrnehmung der unternehmerischen Interessen sind dabei die obersten An-

forderungen, die an seine Funktion gestellt werden sollten.

Eine in Personalunion wahrgenommene Führung (VRP und CEO) ist im Grundsatz – insbesondere bei Publikumsgesellschaften – aus systematischen Gründen abzulehnen. Power Sharing trennt strategische und operative Führungsebene, vermeidet Machtkonzentration und Willkür, fördert sachliche Auseinandersetzungen und führt zu einer besseren Wahrnehmung der Überwachungs- und Oberleitungsfunktion (checks and balances) durch den Verwaltungsrat.

8. Kommunikativ – der Verwaltungsrat als transparenzverantwortliches Gremium

«Kommunikation ist Chefsache». «Wie man in den Wald ruft, so tönt es zurück».

«Vertrauen durch transparente und glaubwürdige Kommunikation.» So oder ähnlich schon oft gehört, aber des öfters in entscheidenden Situationen schmerzlich vermisst oder zuwidergehandelt.

In den für die Unternehmung wesentlichen Angelegenheiten muss der Verwaltungsrat für alle verbindliche Spielregeln schaffen. Kommunikation nach innen wie auch nach aussen muss transparent, glaubwürdig (auch in schlechten Dingen), zielgruppengerecht und vertrauensbildend sein. Keine Informationsüberflutung, sondern Wesentlichkeit ist dabei das oberste Prinzip. Es soll auch klar festgelegt werden, wer in welchen Angelegenheiten kommuniziert. In wesentlichen Dingen muss sich der Gesamt-VR eine gemeinsame Meinung bilden und diese entsprechend unzweideutig kommunizieren.

Kommunikation und Transparenz beziehen sich unter dem Gesichtspunkt der Corporate Governance – insbesondere bei Publikumsgesellschaften – aber auch auf eine entsprechend transparente Rechnungslegung. Der Aktionär – notabene der Eigentümer der Unternehmung – hat Anrecht auf eine adäquate Darstellung des Unternehmenserfolges sowie des entsprechenden Unternehmenswertes.

9. Fazit

Verwaltungsräte, die ihre entsprechende Funktion in normativen, strategischen, finanzwirtschaftlichen, persönlichen, führungsmässigen und kommunikativen Fragestellungen korrekt wahrnehmen, werden mit grösserer Wahrscheinlichkeit

- gesetzeskonform handeln;
- ganzheitlich und zukunftsgerichtet agieren und somit qualitativ bessere Entscheide treffen;
- über eine bessere, weil auch professionellere Kontrolle verfügen;
- unabhängig und kompetent zusammengesetzt sein;
- aktiv die Oberleitungsfunktion wahrnehmen können;
- intern wie extern vertrauensbildend wirken;
- sich nicht mit Verantwortlichkeits- und Haftungsfragen auseinandersetzen müssen.

Anmerkungen

1 Vgl. bereinigter Text des Arbeitsausschusses vom Juli 2002, Corporate Governance – Swiss Code of Best Practice – economiesuisse.

2 Sinngemässe Wiedergabe aus dem Vortrag von Prof. Dr. Peter Böckli, «Corporate Governance – mehr als ein Schlagwort und weniger als ein Wundermittel», vom 1. Februar 2002, Luzern.

3 Sinngemässer Systemansatz gemäss I.FPM-HSG Board Management School, Corporate Governance, neue Konzepte des Verwaltungsrats-Managements (Vom Verwaltungsrat zum Gestaltungs- und Controlling-Rat).

4 Vgl. Praxiskommentar Verwaltungsrat, George Krneta, S. 420, Randziffer 2136.

5 Vgl. dazu auch «Der Verwaltungsrat, ein Handbuch für die Praxis», Müller/Lipp/Plüss, S. 503 ff. sowie Praxiskommentar Verwaltungsrat, George Krneta, S. 326 ff.

6 Vgl. dazu «Die Entwicklung des menschlichen Kapitals, von der Vision zur Aktion», Krauthammer International, GE by EKSA Management SA, Fribourg.

7 Vgl. dazu auch «Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens, vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen», Gomez/Probst.

8 Vgl. Praxiskommentar Verwaltungsrat, George Krneta, S. 405, Randziffer 2059.

RESUME

Conseil d'administration et Corporate Governance

Nombreux sont les codes, manuels d'enseignement et exposés qui tentent, d'un pays à l'autre, de définir et d'expliquer le terme d'origine anglo-saxonne de Corporate Governance ou gouvernement d'entreprise. Il y a toujours un point commun à savoir que le Corporate Governance est un système permettant de gérer et de contrôler une entreprise. Le conseil d'administration et son activité jouent à cet égard un rôle déterminant pour savoir si les exigences d'un tel système sont remplies.

L'origine du Corporate Governance s'articule autour de trois piliers: la théorie «Agent and Principal», un «Shareholder Value» à long terme ainsi que les «Checks and Balances».

Actuellement, la question se pose de savoir sur quel système baser la direction et la surveillance d'une entreprise pour satisfaire aux exigences d'un

Corporate Governance efficace. Les points suivants sont essentiels:

- *normes*: bases juridiques (CO) et règlement d'organisation exhaustif; l'élément-clé de l'activité du conseil d'administration est l'article 716a CO qui définit les tâches inaliénables et intransmissibles;
- *stratégie*: le conseil d'administration en tant que conseil de «conception». Analyse de questions stratégiques, structurelles et culturelles;
- *finances*: la responsabilité financière qui ne peut être déléguée, fonction prospective et rétrospective;
- *personnel*: recentrage sur la composition, l'acquisition, l'évaluation, la rétribution et le soutien des comités du conseil d'administration;
- *gestion*: meilleures normes de pratique, gestion de crises et des risques;
- *communication*: communication ciblée, transparente et crédible tant vers l'intérieur que l'extérieur.

Selon la plus grande vraisemblance, les conseils d'administration assumant correctement leur fonction au niveau des normes, de la stratégie, de l'économie financière, du personnel, de la gestion et de la communication

- agiront en conformité avec la loi;
- agiront globalement de façon prospective et prendront dès lors de meilleures décisions sur le plan qualitatif;
- disposeront d'un contrôle meilleur parce que plus professionnel;
- seront composés de manière indépendante et compétente;
- assumeront activement leurs fonctions de haute direction
- susciteront la confiance sur le plan interne et externe;
- ne seront pas obligés de se préoccuper de questions de responsabilité.

SF/AFB