



Schweizerisches Institut für Verwaltungsräte ●

sivg-Position zu Corporate Governance und Regulierung

Gute Corporate Governance

Das sivg nimmt das EU-Grünbuch „Europäischer Corporate Governance Rahmen“¹ zum Anlass einiger grundsätzlicher Gedanken zu Corporate Governance und Regulierungsversuchen derselben.

smg: Europaweit wird unter dem Titel „Corporate Governance“ diskutiert, gefordert und reguliert. Zahlreiche Staaten kennen entsprechende Kodizes mit verbindlichen Regeln und unverbindlichen Empfehlungen und Selbstregulieren, die Schweiz befasst sich in der laufenden Revision des Aktienrechts damit und die EU-Kommission möchte gerne einen „Europäischen Corporate Governance-Rahmen“ erlassen. Anlass für das sivg, sich einige grundlegende Gedanken zu Corporate Governance und Regulierung zu machen.

Kernstück gelebter Unternehmenskultur

Der Begriff „Corporate Governance“ ist aus der öffentlichen Diskussion nicht mehr wegzudenken. Der Kodizes sowie der engeren und weiteren Definitionen sind viele. Einigkeit besteht wohl immerhin dahingehend, dass Corporate Governance auf eine verantwortungsvolle Unternehmensführung mit ausgewogenen Führungs- und Kontrollmechanismen zielt. Ausgangspunkt der Debatte und nach wie vor zentral ist die - kapitalistisch ausgestalteten Gesellschaftsformen inhärente - Interessenasymmetrie zwischen Aktionär, Verwaltungsrat, Geschäftsführung und allenfalls weiteren Stakeholdern (Principal-Agent-Problematik).

Gute Corporate Governance hat immer die Interessen aller Beteiligten im Auge und ist auf das einzelne Unternehmen angepasst. Sie ist mehr als das Abhaken einer Liste von Vorschriften und Empfehlungen: Sie bildet das Kernstück der gelebten Unternehmenskultur.

Regulierung: zweckbestimmt und verhältnismässig

Es ist ein elementares Prinzip, bevor man reguliert, transparent den Zweck der Regulierung zu bestimmen. Und trotzdem scheint dieser Grundsatz in der allgemeinen gesellschaftspolitischen Aufregung bisweilen in Vergessenheit zu geraten. Regulierung darf nie Selbstzweck sein – „Stärkung der Corporate Governance“ mithin nicht (alleiniger) Zweck einer entsprechenden Regulierung.

Schliesslich sollte Regulierung stets den Zweck im Auge behalten und verhältnismässig sein. Wenn, hat sie nur dort zu erfolgen, wo sie Sinn macht und den Zweck erfüllt. Corporate Governance verstanden als verantwortungsvolle Unternehmensführung gehört daher in erster Linie in den ureigensten Regelungsbereich des einzelnen Unternehmens (Selbstregulierung). Wo andere Ziele wie beispielsweise Publikumsschutz verfolgt werden, kann eine gezielte verbindlicher Regelung Sinn machen.

¹ Das Grünbuch kann auf unserer Homepage www.sivg.ch – Publikationen heruntergeladen werden.

Unternehmensspezifische Lösungen

Eine gute Corporate Governance ist immer auf das Unternehmen abgestimmt. Dies gelingt einer generellen Regulierung nie – kann ihr nicht gelingen. Das Prinzip der Selbstregulierung funktioniert und darf nicht in einer Überreaktion auf zwar gewichtige, aber vereinzelte Ausnahmen generell über Bord geworfen werden.

Ausnahme: punktuelle Regulierung

Nur, wo aufgrund übergeordneter Interessen (Publikumsschutz) eine generelle Regulierung unabdingbar erscheint, ist allenfalls eine zweckbestimmte und verhältnismässige Regulierung ins Auge zu fassen. Die dabei beobachteten Tendenz in Rechtsetzung und –anwendung, Regeln, die theoretisch für Grossunternehmen geschaffen wurden, auf KMU herunterzubrechen, führt zu überrissenen Standards, unnötiger Bürokratisierung und unverhältnismässigem administrativem Mehraufwand, steigert die Kosten und erhöht Markteintrittsschwellen.

Vergütung

Vergütungsfragen sind in den letzten Jahren ins Zentrum der Corporate Governance Diskussionen gerückt. Gehaltssysteme und Vergütungspolitiken sind in erster Linie in der Verantwortung jedes einzelnen Unternehmens. Zentral dabei ist, dass Vergütungen nachvollziehbar und angemessen sind, das heisst, dass sie den Wert einer Tätigkeit angemessen reflektieren sollen.

Risikomanagement

Ein funktionierendes, auf das Unternehmen abgestimmtes Risikomanagement liegt im immanenten Interesse des Verwaltungsrats. Unternehmen, die der ordentlichen Revisionspflicht unterstehen, sind in der Schweiz zudem von Gesetzes wegen zu einem internen Kontrollsystem (IKS) verpflichtet. Die Organisation und der Umfang des Risikomanagements muss jedoch Sache des einzelnen Unternehmens sein.

Folgerungen und Forderungen des sigv

- 1. Selbstregulierung, keine Überregulierung:** Corporate Governance muss in erster Linie im Unternehmen gelebt, nicht staatlich reguliert werden. Wo nötig soll eine Regulierung zweckbestimmte und verhältnismässige Ausnahme sein.
- 2. Angepasste Regulierung als Ausnahme:** Falls nötig hat sich eine Regulierung auf börsenkotierte Gesellschaften zu beschränken. Grösse, Struktur, Organisation, Branche etc. eines Unternehmens müssen dabei mitberücksichtigt werden.
- 3. Kein reflexartiges Herunterbrechen:** Punktuelle Regulierungen dürfen nicht reflexartig auf andere Unternehmen heruntergebrochen werden.
- 4. Keine ausschliessliche Fokussierung auf Aktionärsinteressen:** Die Diskussion um Corporate Governance droht auf den Schutz der Aktionärsinteressen reduziert zu werden. Gute Corporate Governance hat immer alle Interessen im Blick.
- 5. Bewusste Auseinandersetzung und Entscheidung:** Das sigv setzt sich ein für die Sensibilisierung für Corporate Governance Themen mit dem Ziel der bewussten Auseinandersetzung und Entscheidung.
- 6. Angemessene, transparente, nachvollziehbare und angepasste Lösungen:** Die Unternehmen sollen für sich angemessene, transparente, nachvollziehbare und angepasste Lösungen finden.