

wirtschafts magazin

CORPORATE GOVERNANCE – Nachhaltige Unternehmensführung



WISSENSCHAFT

**Integrierte
Corporate Governance**

Prof. Dr. Martin Hilb
Universität St. Gallen

PRAXIS

**Corporate Spirit statt
Corporate Governance**

Martin Reichle
Reichle & De-Massari AG

Dienstleistung

**Struktur und Zusammensetzung
von Verwaltungsräten**

Silvan Felder
Verwaltungsrat Management AG



EINFÜHRUNG	Corporate Governance – praktische Überlegungen und Erfahrungen Georges Bindschedler , BKW FMB Energie AG	4
WISSENSCHAFT	Integrierte Corporate Governance Prof. Dr. Martin Hilb , Universität St. Gallen	8
	Corporate Governance – die ethische Kompetenz des Unternehmens Dr. Christoph Weber-Berg , HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich	12
PRAXIS	Corporate Spirit statt Corporate Governance Martin Reichle , Reichle & De-Massari AG	16
	Corporate Governance in Familienunternehmen – ein Praxisbeispiel Daniel P. Bachofen , Bachofen Holding AG	18
	Die Rolle von Corporate Social Responsibility in Corporate Governance André Schneider , André Schneider Global Advisory SA	20
	Globalisierte Corporate Governance – einmal anders Ernesto Maurer , Andean American Gold Corp.	22
	Corporate Governance – Nachhaltigkeit auch in turbulenten Zeiten Walter Gränicher , Schlatter Holding AG	24
	Eine Corporate Governance für Mitarbeiter Pascale Lehmann , Lehmann Horat Partners AG	28
	Eigenständig, langfristig, nachhaltig – und erfolgreich! Felix Meier , Brauerei H. Müller AG	30
	Management by Values Ralph P. Siegl , Confiseur Läderach AG	32
DIENSTLEISTUNG	Professionelle Struktur und Zusammensetzung von Verwaltungsräten Silvan Felder , Verwaltungsrat Management AG	34
	Corporate Governance 2.0 – von der Pflicht zur Kür Roman Huber , Roy C. Hitchman AG	37
	Corporate Governance in Familienunternehmen Simon Bühler , Credit Suisse AG	40
INTERN	Jahrbücher des Wirtschaftsmagazins Manuela Stier , Verlegerin Wirtschaftsmagazin c/o Stier Communications AG	42



Gute Governance zahlt sich aus

Ein Google Search zum Begriff Corporate Governance führt aktuell zu 29 Millionen Ergebnissen. Weit oben in der Liste figurieren die Einträge über börsennotierte Unternehmen, die zur Offenlegung ihrer Governance-Regeln verpflichtet sind. Das mediale Interesse zum Thema scheint sich denn auch auf diese Unternehmen und dabei insbesondere auf deren Vergütungspolitik und auf die Frage von Mandatskumulationen zu beschränken. Die Auseinandersetzung damit, was (good) Governance bedeutet und welches Potenzial in ihr steckt, beschränkt sich jedoch in keiner Weise nur auf grosse Unternehmen. Eine gute Governance ist auch für mittelständische Unternehmen eine wichtige Voraussetzung für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg – und sie ist nicht minder anspruchsvoll.

Corporate Governance sucht nach der richtigen Struktur für die Führung des Unternehmens. Sie soll einerseits die Verantwortlichkeiten festlegen, aber auch die Kontrollmechanismen und die Berichterstattung regeln. Transparenz über diese Mechanismen schafft nicht nur Vertrauen gegenüber der Öffentlichkeit, namentlich den Aktionären, sondern auch gegenüber Kunden, Lieferanten und Mitarbeitenden. Sie ist dadurch weniger ein Ruhekitzel für Verwaltungsrat und Management, sondern entspricht vielmehr einem rationalen Verhalten des Homo oeconomicus. Sie bildet – gepaart mit korrektem, verantwortungsbewusstem Verhalten und entsprechender Kommunikation – das Fundament für jede unternehmerische Tätigkeit, die nachhaltigen Erfolg anstrebt.

In unserer aktuellen Ausgabe öffnen wir deshalb das Blickfeld und lassen Unternehmer, Wissenschaftler und Berater zu Wort kommen, die davon überzeugt sind, dass sich gute Governance für ein Unternehmen, unabhängig von dessen Grösse, langfristig auszahlt.

Wir freuen uns, wenn wir Ihnen im Sinne von Best-Practice-Beispielen aufzeigen können, warum und mit welcher Vorgehensweise Corporate Governance nicht lästige Pflicht, sondern durchaus lustvolle Kür bedeuten kann.

Manuela Stier, Verlegerin Wirtschaftsmagazin
Dr. Barbara Rigassi, Mitgründerin GetDiversity

Verlegerin/Chefredaktion

Manuela Stier
manuela.stier@stier.ch

STV Chefredaktion

Pascale Lehmann
pascale.lehmann@lhpartners.ch

Gestaltung/Produktionsleitung/Inserate

Stier Communications AG
Corporate Identity
Grossächerstrasse 25, 8104 Weiningen
T +41 44 752 52 52, stier@stier.ch
www.stier.ch

Korrektorat

Syntax Übersetzungen AG, Zürich
www.syntax.ch

Druck

Effingerhof AG, Brugg
www.effingerhof.ch

Ausgabe

30. August 2011

Auflage

14 000 Expl. deutsch

Zielgruppe

Unternehmerinnen und Unternehmer

Copyright

Weiterverwendung des Inhalts
nur mit Genehmigung der
Redaktion/Autoren gestattet.

Titelbild

Martin Reichle, CEO Reichle & De-Massari AG
Fotografie: Peter Ruggle

Lebenskonzept
Unternehmertum

Manuela Stier ist Mitinitiantin von
www.unternehmertumaktiv.com

Medienpartner



pressetext
schweiz

ORGANISATOR
für den Job

Netzwerkpartner

JCI Junior Chamber International Switzerland
- Worldwide Federation of Young Leaders and Entrepreneurs

syntax
Übersetzungen

GetDiversity

STADT BADEN

Center for
Corporate Governance

Corporate Governance – praktische Überlegungen und Erfahrungen

ALS CORPORATE GOVERNANCE verstehe ich Führungsgrundsätze für Unternehmungen und Institutionen, welche das Zusammenwirken von Personen und Gremien an der Unternehmensspitze regeln und die entweder in formellen Gesetzen oder als «soft law» in Empfehlungen von Verbänden oder Institutionen enthalten sein können.

Grundsätze ergeben sich insbesondere aber auch aus dem gesunden Menschenverstand oder praktischen Führungserfahrungen. Es ist wohl nicht nur bezeichnend für eine aktuell regulierungsfreundliche Politik, sondern ebenso für eine wenig verantwortungsvolle und wenig liberale Führungskultur in den Unternehmungen selbst, dass zunehmend explizite gesetzliche Regeln aufgestellt oder verlangt werden.

Aspekte der Corporate Governance sind personenbezogene wie Unabhängigkeit der Mandatsträger, Transparenz in den Beziehungen unter Mandatsträgern, Verwischung von Hierarchien, nebenberufliche Tätigkeiten und vieles andere mehr. Dazu kommen sachliche Aspekte, welche die Sorgfalt in der Geschäftsbearbeitung und in der Berichterstattung betreffen. Wie weit sich in diesen beiden Kreisen der Gesetzgeber engagieren sollte, ist zumindest diskutabel.

Sachbezogene Regeln, wie sie immer dichter von Aufsichtsbehörden erlassen werden, verleiten zum blossen «box ticking», zur formellen Erfüllung der Erfordernisse ohne kritisches Hinterfragen und damit zur Entmündigung der Führungsgremien, deren selbständiges Beurteilungsvermögen gleichzeitig stillgelegt wird. Extreme Regulierung und deren Erfüllung (Compliance) haben zumindest in der Krise um die Grossbank UBS zu Führungsversagen aufgrund eines trügerischen Sicherheitsgefühls sowohl im Verwaltungsrat wie auch in der Geschäftsleitung geführt. Und paradoxerweise ist gerade in nicht besonders risikofreudigen Führungsgremien der trügerische Sicherheitseffekt von übermässiger Aufsicht und Regulierung besonders gross. Weniger ist in dieser Beziehung mehr, weil eine Regulierung auf Führungsebene tendenziell die Verantwortlichkeit des Einzelnen aufhebt.

Eine weitere Konsequenz übermässiger Regulierung ist eine Tendenz zur Lähmung der Führung und damit – paradoxerweise – zur Beeinträchtigung einer effektiven guten Corporate Governance. Reglementierungen enthalten Handlungsanweisungen und Vorgaben, die einerseits tatsächlich, andererseits aber auch in der subjektiven Wahrnehmung der Angesprochenen nur scheinbar Handlungsspielräume einschränken. Diese Wahrnehmung ist besonders gefährlich, weil sie die Führung intuitiv vor selbständigen Führungsentscheidungen abhält. Vor allem in öffentlichen Institutionen macht sich zunehmend die Meinung breit, es seien nur Entscheide oder Entscheidungsprozesse zugelassen, die ausdrücklich vorgesehen seien; das Fehlen einer ausdrücklichen Regelung wird nicht als Gestaltungsspielraum wahrgenommen. Diese unselbständige Haltung entspricht mehr einem Verwaltungs- als einem Führungsverständnis und hat zwangsläufig neue Regulierungen und Reglementierungen zur Folge.

Die Führung muss den Gestaltungsspielraum, der ihr gegeben ist, wahrnehmen. Gewisse Mittel werden sich in einzelnen Fällen bewähren, in andern nicht. Die Bildung von Ausschüssen beispielsweise – auch und gerade dort, wo sie in Reglementen nicht ausdrücklich vorgesehen ist – kann personelle Schwächen oder Stärken im Gremium berücksichtigen, Effizienz fördern und die Wirksamkeit eines Gremiums im Sinne einer guten Governance stärken.

Unter dem Stichwort Transparenz werden Regeln entwickelt, die wohl das Gegenteil des Beabsichtigten bewirken: Rechnungslegungsvorschriften, die in Geschäftsberichten nicht einmal mehr auf je einer Doppelseite die Erfolgsrechnung und die Bilanz vorschreiben, hingegen eine Unzahl Details in Fussnoten und

Fazit

- Corporate Governance ist Führung, nicht einfach Verwalten und Befolgen von Regeln, und Führung nimmt Gestaltungsspielräume wahr.
- Corporate Governance enthält Führungsgrundsätze, die grundsätzlich auf alle Unternehmungen anwendbar sind.
- Gute Corporate Governance ist ein individuelles, auf die Unternehmung angepasstes, effizientes und effektives Zusammenwirken an der Unternehmensspitze.

www.bkw-fmb.ch



Georges Bindschedler Mitglied des VR, BKW FMB Energie AG, Bern
Delegierter des VR der merz + benteli ag, Niederwangen

Anmerkungen verlangen, sind ein zweifelhafter Fortschritt in Richtung Transparenz. Die sich gleichzeitig laufend ändernden Rechnungslegungsvorschriften schliessen die Vergleichbarkeit mit früheren Abschlüssen aus. Das hieraus folgende systematische Vergessen ist bedauerlich, weil sich nur über Raum und Zeit der Erfolg einer Unternehmung zeigt; denn nur Erfolgsmessungen über einen längeren Zeitraum sind für die Beurteilung einer Unternehmung wirklich aussagekräftig. Der Gipfel wurde jedoch mit den sogenannten Fair-Value-Prinzipien erreicht, welche einen gesunkenen Wert eigener Schulden als Gewinn verbuchen lassen, was der UBS den Ausweis von Milliarden Gewinnen trotz misslicher finanzieller und betriebswirtschaftlicher Lage ermöglichte. In dieselbe Richtung zeigt die jährliche Neubewertung des «Goodwill». Theoretisch mag das richtig sein, praktisch ist es fragwürdig.

Andere gesetzliche Regeln, vor allem personenbezogene Governance-Regeln, sind nachvollziehbar. Die Kumulierung zahlreicher Mandate, eventuell auf operativer und strategischer Stufe, wie sie in Verwaltungsräten grösserer Unternehmungen immer noch häufig vorkommt, ist bereits aufgrund des zeitlichen Engagements fraglich. So werden in Deutschland die Aufsichtsratsmandate richtigerweise quantitativ beschränkt.

Das Doppelmandat des CEO und Präsidenten des Verwaltungsrates ist nicht nur nicht zeitgemäss, sondern führt zu einer Machtkonzentration an der Spitze, welche die Aufsichtsfunktion des Verwaltungsrates zumindest tendenziell aufweicht. Die Vermischung von Hierarchien ist prinzipiell abzulehnen. Es braucht

Wir lieben das Detail an jedem Kippdachfenster.
s: Manufaktur



Checks and Balances, und die setzen eine saubere Funktionen- und Hierarchietrennung voraus. Aber auch hier sind gesetzliche Regeln nicht immer das Gelbe vom Ei, wie wiederum die UBS bewiesen hat. Das Bankengesetz schreibt ja die Trennung der operativen Ebene einerseits von der strategischen Ebene und der Aufsichtsfunktion andererseits seit jeher vor. Praktisch wurde diese Vorschrift aber ausgehebelt, indem der frühere Konzernchef zum Verwaltungsratspräsidenten gewählt wurde und dieser gleichzeitig ein Chairman's Office, bestehend aus drei vollamtlichen Verwaltungsratsmitgliedern, schuf, das zur Vermischung von Exekutive und Aufsicht beitrug. In Deutschland betrachtet man bereits den Wechsel eines Vorstandsvorsitzenden in den Aufsichtsrat als der guten Governance widersprechend, einerseits weil der Akteur zum Kontrolleur gemacht werde und damit die Aufsicht schwäche, andererseits aber, weil dies neue Ideen des nachfolgenden Vorstandsvorsitzenden tendenziell verhindern und damit die weitere Entwicklung der Unternehmung beeinträchtigt. Personenbezogene Governance-Regeln kennen wir auch aus dem Wettbewerbsrecht, wie das Verbot von Interlocking Directorates zwischen Wettbewerbern, weil personelle Verflechtungen zwischen Wettbewerbern Absprachen fördern.

Klare hierarchische Strukturen sind das eine, «sanfte Abhängigkeiten» – wie dies einmal der Altmeister der Verwaltungsräte Dr. Georg Krneta bezeichnet hat –, wie beispielsweise Freundschaften, soziale Verflechtungen und Angewiesensein auf das Honorar, sind Aspekte, die gesetzlich kaum, aber umso mehr mit Führung vermieden werden können. Die Besetzung von Führungspositionen ist eine der Hauptaufgaben des Verwaltungsrates, und die Erneuerung seiner Mitglieder selbst auch. Hier hat der Präsident eine entscheidende Führungsrolle wahrzunehmen. Werden diese Aufgaben seriös erfüllt, dann können Mängel vermieden werden.

Formelle personelle Governance-Regeln sind richtig, verhindern aber den Missbrauch nicht. Sie sind wohl nötig, weil sie zwar nahe liegen, aber nicht beachtet werden. Sie werden nicht befolgt, weil die Unternehmensspitzen grösserer Unternehmungen eine eigene Welt darstellen, einen geschlossenen Kreis von Personen, die übereinstimmende Interessenlagen kennen. Diese Personen werden sich gegenseitig in der Frage der Festsetzung der Gehälter und übrigen Entschädigungen für die

Unternehmensspitze nicht weh tun. Unter diesen Gesichtspunkten sind auch indirekte personelle Kreuzverflechtungen fraglich. Das Kooptationssystem bei der Neubesetzung von Mandaten in Verwaltungsräten fördert die Ernennung von Personen aus einem geschlossenen Kreis und führt zu personellen Kreuzverflechtungen, die einer guten Corporate Governance im Wege stehen. Eine quantitative Beschränkung von Mandaten, zumindest bei börsenkotierten Unternehmungen, kann sinnvoll sein, da Vernunft alleine es nicht zu lösen vermag.

Andere Regeln wären zu nennen, die zu beachten sind und die mehr an eine verantwortungsvolle Führung appellieren als an den Gesetzgeber. Tres faciunt collegium haben die Römer einst gesagt: Erfahrungsgemäss funktioniert ein Gremium nur unter dieser Voraussetzung, zwei alleine stimmen sich zu einfach ab, es braucht einen Dritten, damit eine Diskussion überhaupt stattfinden kann. Falls neben internen Mitgliedern beispielsweise aussenstehende Mitglieder in einem Gremium vorhanden sein müssen, braucht es immer zwei derselben, weil einer alleine auf verlorenem Posten stehen würde. Heikel sind allzu oft tabuisierte ehe- und partnerschaftliche Verhältnisse zwischen Führungspersonen, seien sie nun gleichgestellt oder auf unterschiedlichen Führungsebenen. Das heutige Namensrecht lässt diese Verhältnisse häufig im Dunkeln; sie sind aber zu vermeiden, wenn man nicht die Entstehung von schädlichen Parallelstrukturen an der Spitze in Kauf nehmen will.

Corporate Governance ist in erster Linie Führung, nicht Regelung oder Verwaltung, sollte nicht «brainless procedures» – Befolgen von Vorschriften, bedeuten. Sie setzt einerseits eine sorgfältige Analyse der Aufgaben und Kompetenzen sowie der Funktion der mit der Führung betrauten Personen oder Gremien voraus und andererseits die wirksame Umsetzung und praktische Ausgestaltung dieser Aufgaben und Kompetenzen.

Integrierte Corporate Governance

DER FOLGENDE BEITRAG STELLT DAS MODELL DER «NEW CORPORATE GOVERNANCE» VOR.

Es integriert die sowohl in Theorie und Praxis häufig isoliert betrachteten Komponenten der Unternehmensführung und -aufsicht. Zur Illustration der vier wichtigsten Empfehlungen dient ein VR-Praxisbeispiel des Autors.

Es können vier Entwicklungsstufen von Boards unterschieden werden:

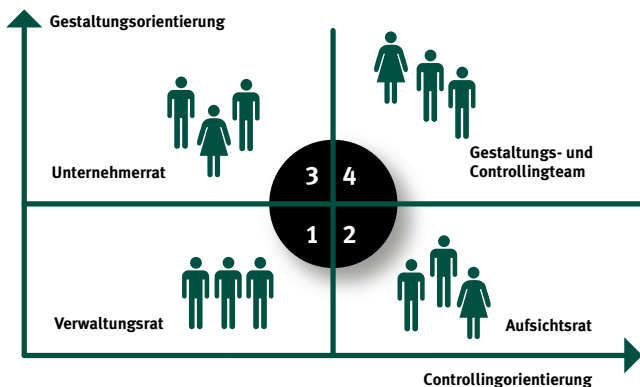


Abbildung 1: Entwicklungsstufen von Boards

In der Schweiz wird vom Gesetzgeber die höchste Stufe erwartet. Die Bezeichnung «Verwaltungsrat» ist dabei unzutreffend. Es ist allerdings besser, man bezeichnet das Board falsch und tut das Richtige als umgekehrt.

Wir möchten in diesem Beitrag ein praxiserprobtes Konzept der höchsten Entwicklungsstufe vorstellen. Dabei wirkt der Verwaltungsrat als Gestaltungs- und Controllingteam, und die Corporate Governance stellt einen firmenspezifischen Wettbewerbsvorteil dar.

Dieser Beitrag bietet vier zusammenhängende Bausteine der «New Corporate Governance»: die situationale, die strategische, die integrierte und die controllingorientierte Dimension. Damit werden bisher weitgehend isoliert betrachtete Komponenten der Corporate Governance integriert.

Keep it situational: der VR als Change Agent

Aufgrund der weltweiten Unternehmensskandale wurden in den meisten Ländern Best-Practice-Empfehlungen für Good Corporate Governance herausgegeben. Den grössten weltweiten Einfluss hatte dabei das Institute of Directors in London (IoD), das viele nationale Organisationen bei der Entwicklung von Best-Practice-Empfehlungen beraten hat. Viele Länder, die sich nicht vom IoD beraten liessen, übernahmen trotzdem viele Anregungen britischer Codes in ihre nationalen Best Practice Guidelines. Dies ist eine positive Entwicklung. Allerdings sind drei Punkte zu beachten:

- Es wird häufig unhinterfragt der angloamerikanische Ansatz als globale Leitplanke empfohlen.
- Soft Laws vernachlässigen oft die «softe» Dimension im Unternehmen. Das heisst, es genügt nicht, Board-Practice-Regeln einzuführen, sondern es gilt, wichtige Integritäts-, Verhaltens- und Prozessregeln von Boards zu beachten.
- Best-Practice-Empfehlungen gelten meist nur für grosse börsenkotierte Gesellschaften.

Viele Richtlinien berücksichtigen nicht, dass unterschiedliche Unternehmen unterschiedliche Governance-Empfehlungen benötigen, das heisst Best-Practice-Empfehlungen für

Grosse börsenkotierte Gesellschaften	≠	Kleine börsenkotierte Gesellschaften
Firmen im Wachstum	≠	Firmen in der Krise
Publikumsgesellschaften	≠	Familiengesellschaften
Bank Governance	≠	Hospital Governance
Schweizer Firmen	≠	Deutsche Firmen

Deshalb unser Grundsatz: KEEP IT SITUATIONAL

Keep it strategic: der VR als Gestaltungsrat

Für die strategische Board-Dimension unterscheiden wir die folgenden vier V-Gestaltungsmerkmale:

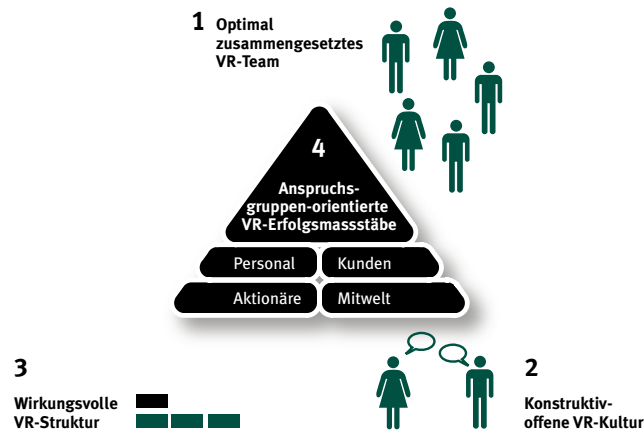


Abbildung 2: Strategische VR-Erfolgsmerkmale

1 Vorbild – ein strategisch optimal zusammengesetztes VR-Team.

Regel: Der VR sollte in der Breite über das gleiche Know-how verfügen wie die GL, um die Gestaltungs- und Controllingfunktionen wirksam ausüben zu können.

2 Vertrauen – eine konstruktiv-offene VR-Kultur.

Regel: Der VR sollte alle heiklen Themen rechtzeitig offen ansprechen und aus den gemachten Fehlern Lehren für die Zukunft ziehen.

3 Vernetzung – eine wirkungsvolle VR-Struktur.

Regel: Für kleine Unternehmen empfehlen wir 3, für mittelgrosse 5 und für grosse 7 VR-Mitglieder mit unterschiedlichen strategischen und unternehmensspezifischen Kompetenzen, Rollen und sozialen Daten.

Wirksame Führung und Aufsicht von Auslandsgesellschaften (Subsidiary Governance)

Für komplexe internationale Grossunternehmen (vornehmlich im Finanzdienstleistungsbereich) ist zu prüfen, ob in den Auslandsgesellschaften anstelle der üblichen «Puppen-Boards» (die weder Gestaltungs- noch Aufsichtsfunktionen ausüben) optimal zusammengesetzte lokale VR-Teams zusammengestellt werden sollen, die über das zur lokalen Führung und Aufsicht notwendige Know-how verfügen. Diese Niederlassungs-Boards werden jeweils von einem Mitglied des Verwaltungsrates der übergeordneten Geschäftseinheit geleitet.

4 Vision – anspruchgruppenorientierte VR-Erfolgsmassstäbe.

Regel: Der VR setzt sich messbare strategische Erfolgsmassstäbe, mit denen sich das Unternehmen in der Kunden-, der Personal-, der Eigentümer- und der Öffentlichkeitsdimension nachhaltig von den wichtigsten Mitbewerbern abhebt. Der VR misst periodisch die Zielerreichung anhand der Reaktionen von Kunden, Mitarbeitenden, Aktionären und der Öffentlichkeit.

Keep it integrated: der VR als Team

Zu einer der wichtigsten Funktionen eines VR gehören die Gewinnung, die Zusammensetzung, die Erfolgsevaluation, die Honorierung, die Förderung und die Nachfolgeplanung (und allenfalls die Ablösung) von VR und GL. Dabei geht es um die professionelle, strategisch ausgerichtete und integrierte Gewinnung, Beurteilung, Honorierung und Förderung der Mitglieder des VR und der GL (vgl. Abbildung 3).

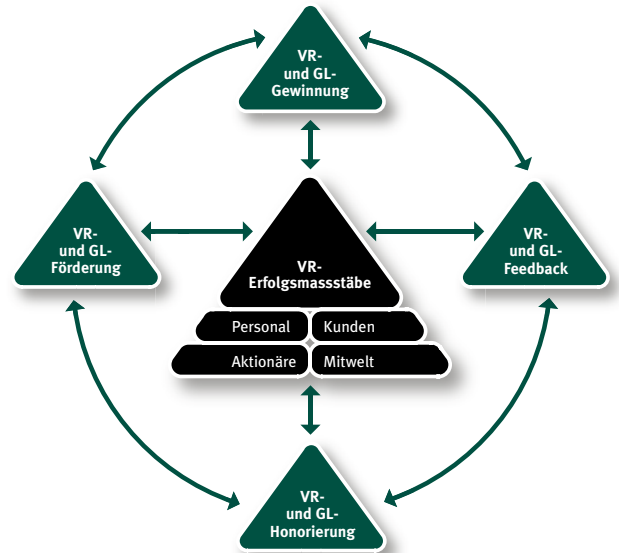


Abbildung 3: Kreislaufkonzept der integrierten Gewinnung, Beurteilung, Honorierung und Förderung von VR und GL

Kompetente Frauen im Verwaltungsrat

Falls Sie für Ihren VR eine kompetente Frau suchen, wenden Sie sich bitte an Frau Marie-Theres Hofmann (mthofmann@bluewin.ch), Leiterin des Female Board Pool am IFPM-HSG Center for Corporate Governance der Universität St. Gallen. Dieses führt exklusive VR-Seminare und Netzwerkmeetings für Verwaltungsrätinnen durch und verfügt über einen Pool kompetenter, erfahrener und angehender Verwaltungsrätinnen.

In unserem Buch über «Integrierte Corporate Governance» stellen wir praxisorientierte neue Instrumente zur gezielten

- Gewinnung und Zusammensetzung
- Leistungsbeurteilung
- Honorierung
- Förderung und Nachfolgeplanung von VR und GL vor.

Um dabei die Unternehmenserfolgsgerechtigkeit sicherzustellen, muss die variable Honorierung den langfristigen Zeithorizont gebührend berücksichtigen (z. B. VR 100% des Bonus auf 3 Jahre; CEO 50% auf 3 Jahre / 50% auf 1 Jahr). Als Bemessungsgrundlage müssen dabei sowohl finanzwirtschaftliche Grössen (z. B. EVA zu 50%) als auch nichtfinanzwirtschaftliche Grössen (z. B. Kundenloyalität zu 50%) im Vergleich zu relevanten Mitbewerbern verwendet werden.

Sichern Sie sich Ihren Wissensvorsprung. Mit unserem Magazin «unternehmer».

Credit Suisse. Die Bank für Unternehmer.

Wir von Credit Suisse stellen die Bedürfnisse und Ziele unserer Kunden in den Mittelpunkt. Unsere langjährige Erfahrung, die umfassende Kompetenz und unsere Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Wegen machen die Credit Suisse zur idealen Bank für Unternehmer. Erfahren Sie Spannendes zum aktuellen Fokusthema und abonnieren Sie unser neues Magazin «unternehmer» noch heute online.

credit-suisse.com/unternehmer

Keep it controlled: der VR als Controllingrat

Die Aufsichtsfunktion des VR umfasst folgende Aufgaben (vgl. Abbildung 4):

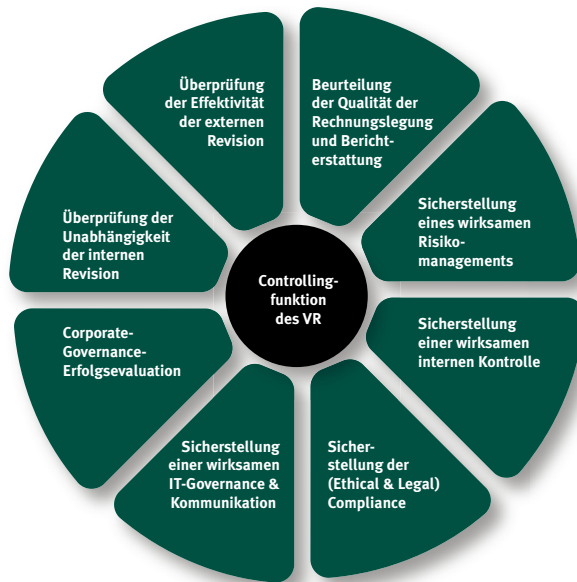


Abbildung 4: Controlling-Funktionen des VR

Dabei wird in der VR-Praxis zunehmend periodisch die Corporate-Governance-Erfolgsevaluation durchgeführt. Mit der VR-Selbst- und der Fremdevaluation werden folgende Ziele angestrebt:

- die periodische, möglichst objektive, systematische und zweckmässige Diagnose der Stärken und entwicklungsfähigen Bereiche der VR- und GL-Arbeit,
- eine aufgrund der Diagnoseergebnisse partizipative Erarbeitung, Umsetzung und erneute Erfolgsevaluation von Aktionsplänen zur Weiterentwicklung der VR- und GL-Arbeit.

Wir haben hierzu in der Praxis einen Kurzfragebogen zur Selbst- und Fremdevaluation von VR- und GL-Teams sowie die Kartenmethode zur Durchführung von standardisierten Gesprächen mit VR- und GL-Mitgliedern eingeführt.

Der Erfolg von Unternehmen ist abhängig von Zusammensetzung, Kompetenz, Engagement und Integrität des VR- und GL-Teams.

Boards haben zwei Hauptfunktionen zu erfüllen:

- die unternehmerische Gestaltungsfunktion und
- die strategische Controllingfunktion.

Ob Unternehmen in Zukunft zu den Gewinnern oder Verlierern des weltweiten Wandels gehören, hängt unter anderem davon ab, ob sich die traditionellen «Verwaltungsräte zu echten «Gestaltungs- und Controllingteams entwickeln.

Prof. Dr. Martin Hilb

Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, leitet das IFPM-HSG Center for Corporate Governance an der Universität St. Gallen

www.ccg.ifpm.unisg.ch



VR-Praxisbeispiel

Ein internationales Hightech-Unternehmen mit drei gewichtigen Minderheitsaktionären, die alle mit je einem Mitglied im VR vertreten sind, übernimmt den weltweit grössten Mitbewerber. Der VR-Entscheid kommt mit vier zu drei Stimmen zustande, wobei zwei der Haupteigentümer dagegen waren und ein Rechtsanwalt, dessen Kanzlei mit der Übernahme betraut war, dafür gestimmt hat. Seit dieser Übernahme schwelt ein schwerwiegender Konflikt im VR zwischen Befürwortern und Gegnern der Akquisition. Als Berater führten wir mit jedem Mitglied des VR und der Konzernleitung ein rund zweistündiges Gespräch. Die Ergebnisse stellten wir zunächst dem VR-Präsidenten und sodann dem Gesamt-VR vor. Dabei ging es um die Neuzusammensetzung des VR, über welche die GV abzustimmen hatte.

Wichtigste Erkenntnis aus diesem Fall:

Interessenskonflikte im VR sind, wenn immer möglich, zu vermeiden. So sollten sich zum Beispiel Berater und Rechtsanwälte entweder für das VR- oder das Beratungsmandat entscheiden. Beide Mandate gleichzeitig auszuüben, hat häufig für das Unternehmen schädliche Interessenskonflikte zur Folge.



Corporate Governance – die ethische Kompetenz des Unternehmens

DIE WIRTSCHAFT IST KEINE MORALFREIE SPHÄRE: Die «unsichtbare Hand des Marktes» ist auf das sichtbare Handeln verantwortungsbewusster und ethisch kompetenter Führungskräfte angewiesen, um das grösstmögliche Gemeinwohl hervorzubringen. Corporate Governance ist ein wesentlicher Bereich dieses Handelns. In der Corporate Governance manifestiert sich die ethische Kompetenz des Unternehmens.

Dr. Christoph Weber-Berg, MBA

Seit Mai 2009 leitet Christoph Weber-Berg das neu gegründete Center for Corporate Social Responsibility der HWZ Hochschule für Wirtschaft. Er forscht im Bereich der Wirtschafts- und Unternehmensethik, mit besonderem Fokus auf Grundannahmen und Modelle in Ökonomie, Betriebswirtschaft und Führungsverhalten. Er unterrichtet Wirtschaftsethik und Corporate Social Responsibility in den Studiengängen der HWZ. Die HWZ ist Teil der Zürcher Fachhochschule und mit über 1800 Studierenden und rund 300 Dozierenden die grösste ausschliesslich karrierebegleitende Hochschule im Bereich Wirtschaft in der Schweiz.

www.fh-hwz.ch/csr

HWZ | Hochschule für
Wirtschaft Zürich

Das Thema «Ethik» boomt. Die Trennlinie zwischen Ethik und Moral bleibt dabei oft unscharf. In allen Facetten und Tonlagen wurde etwa im Umfeld der Finanz- und Wirtschaftskrise mangelnde Moral beklagt. So schrieb Gerhard Schwarz, damals noch Wirtschaftsredaktor bei der «Neuen Zürcher Zeitung», auf dem Höhepunkt der Krise: «Vor allem aber sollte das neue Personal das mitbringen, was eine Elite auszeichnet: Anstand und Moral, Mut und Demut, Verantwortungsgefühl und Gemeinsinn. Man mag die Forderung nach solchen Bürgertugenden als frommen Wunsch ansehen – die Schweiz wird sie auf dem langen Weg aus der Krise dringend benötigen.» (NZZ 14./15. März 2009). Dem Ethiker ist bei derart moralschweren Zeilen nicht ganz wohl. Nicht, dass Verantwortungsgefühl und Gemeinsinn, kombiniert mit traditionellen Tugenden, nicht erstrebenswert wären. Nur stellt sich die Frage, was denn mit dem ganzen Tugendkatalog geschieht, wenn der Weg aus der Krise gemeistert ist. Übernehmen dann die unanständigen, skrupellosen, feigen, hochmütigen und verantwortungslosen Egoisten die Kontrolle? Gewiss hat es Gerhard Schwarz nicht so gemeint, und auch der Ethiker sieht die Dinge lieber etwas differenzierter. Das bedeutet in diesem Zusammenhang zum Beispiel, dass es aus ethischer Sicht keinen Sinn macht, in der Krise die bisher offenbar abwesende Moral als Allheilmittel herbeizubeschwören. Viel sinnvoller ist es, die Wirtschaft gar nie als amoralische Sphäre zu verstehen, wie das faktisch während Jahren von vielen Protagonisten des Wirtschaftsliberalismus getan wurde. Die angeblich moralfreien

Märkte waren für alles zuständig und wirtschaftliches Handeln – so lang es sich innerhalb der gesetzlichen Schranken bewegte – aus moralischer Sicht neutral: weder gut noch schlecht. Nur so waren – im Rahmen dieses Denkens – die Voraussetzungen dafür gegeben, dass die «unsichtbare Hand des Marktes» wie durch ein Wunder das grösstmögliche Gemeinwohl schaffen würde. Adam Smith, der die Metapher der «unsichtbaren Hand» geprägt und in beiden seiner Hauptwerke je ein Mal benutzt hatte, hat allerdings eine weitere Metapher geprägt, die in verschiedensten seiner Werke Dutzende Male vorkommt: diejenige des «Zuschauers», beziehungsweise des «unparteiischen Zuschauers». Dieser Zuschauer wohnt laut Smith in der Brust jedes Menschen und beurteilt, ob das Handeln seines Trägers von ihm selber gebilligt werden könnte. Er beurteilt ferner, ob dieses Verhalten wohl ganz allgemein gesellschaftliche Anerkennung verdienen würde. Der unparteiische Zuschauer ist das Gewissen der Menschen, genau genommen aber noch viel mehr: Er repräsentiert die Fähigkeit, sich mit sich selber in aufgeklärt mündiger Weise auseinanderzusetzen und sein Verhalten in der Perspektive seines gesellschaftlichen Umfeldes verantwortlich zu reflektieren.

Die «unsichtbare Hand» hat also bei Adam Smith einen unverzichtbaren Helfer! Damit hat Smith den wirtschaftlich Tätigen nicht als moralfreien Opportunisten, sondern als prinzipiell ethisch kompetenten Menschen beschrieben. Er steht damit

Mitarbeitenden tut es gut, wenn sie hie und da richtig zu beissen haben.

Halten Sie Ihr Unternehmen fit und beugen Sie krankheitsbedingten Absenzen vor. Wir unterstützen Sie und Ihre Mitarbeiter bei betrieblicher Gesundheitsförderung, Absenzen- und Generationenmanagement – von der Sensibilisierung über die Analyse bis hin zu individuell abgestimmten Massnahmen. Mit Helsana Business Health.
Hier erfahren Sie mehr: www.helsana.ch



Helsana
Eine Sorge weniger.

ganz in der Tradition der Aufklärung, indem er davon ausgeht, dass jeder Mensch grundsätzlich die Fähigkeit besitzt, sich seines Verstandes zu bedienen. Getragen vom Mitgefühl gegenüber anderen Menschen kann sich der wirtschaftliche Akteur ein aufgeklärtes Urteil über das eigene Handeln bilden und sich entsprechend verhalten. Die moralische Pflicht des wirtschaftlich Handelnden ist es demnach, sich seines Verstandes im Sinne der ethischen Kompetenz zu bedienen!

So wird deutlich, dass Wirtschaft und Ethik nicht als zwei kategorisch getrennte Sphären zu verstehen sind. Die beiden Sphären durchdringen sich gegenseitig. Damit sich Wohlstand und Wohlfahrt entwickeln, braucht es Kopf, Herz und die sichtbare Hand (Tatkraft) unternehmerisch denkender und ethisch kompetenter Menschen.

Bezogen auf das Unternehmen ist die Corporate Governance mit der ethischen Kompetenz der Person zu vergleichen. Unzählige Fälle grosser und kleinerer Unternehmen wären zu berichten, in denen das mangelnde «ethische Gewissen» gesellschaftlichen Schaden angerichtet hat, was letztlich auch die Aktionäre schädigte. Die ethische Kompetenz des Unternehmens ist demnach die Fähigkeit, sich in beiden Perspektiven, sowohl der Wirtschaftlichkeit als auch der Ethik, zu reflektieren, und zum wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld in Beziehung zu setzen. Selbstverständlich zählen dazu auch gesetzliche Rahmenbedingungen. Ethik und Gesetz sind aber nicht identisch: Die Einhaltung von Gesetzen ist aus ethischer Sicht noch keine besondere Leistung. Dafür braucht es keinen Verwaltungsrat, ein Compliance Officer reicht. Aufgabe der Corporate Governance ist es deshalb insbesondere, unternehmerische Zielsetzungen und strategische Stossrichtungen in ethischer Hinsicht zu hinterfragen. Mit Adam Smith: Würden wir unser Vorgehen bei anderen Unternehmen billigen? Würde unser Verhalten ganz allgemein gesellschaftliche Anerkennung verdienen?

Die neuere Stakeholder-Forschung versteht Wertschöpfung als Austausch von Nutzen- und Risikopotenzialen im Stakeholder-Netzwerk. Eigentümer erfolgskritischer Ressourcen, wie Investoren mit Kapital, Mitarbeitende mit Wissen, Erfahrung und Arbeitskraft, der Staat mit Rechtssicherheit, politischer und sozialer Stabilität usw., bieten dem Unternehmen ihre Nutzen-Potenziale an. Aufgabe der Corporate Governance ist es, in dieser Perspektive zu prüfen, ob Nutzen und Risiken der Unternehmens-tätigkeit in fairer Weise auf alle involvierten Anspruchsgruppen verteilt werden. Wer Risiken trägt, soll mitreden können und seine gerechtfertigten Interessen wahrgenommen sehen. Daraus wiederum zieht er seinen ganz spezifischen Nutzen, sei dies nun

in finanzieller oder nichtfinanzieller Hinsicht. Die Wahrung dieses Grundsatzes ist im Sinne der Corporate Governance sowohl eine unternehmerische als auch eine ethisch bedeutsame Aufgabe. Der Verwaltungsrat ist der unparteiische Zuschauer des Unternehmens, das sich selber prüft und ethisch kompetent zu seinem gesellschaftlichen Umfeld in Beziehung setzt.

Corporate Governance als ethisch anspruchsvolle Aufgabe im Unternehmen braucht ethisch kompetente Menschen, die im Sinne der integrierten und wirksamen Corporate Governance zusammenarbeiten. So werden sie der wachsenden Komplexität der unternehmerischen und gesellschaftlichen Herausforderungen gerecht. Gleichzeitig können wir weiterhin darauf hoffen, dass unternehmerische Tätigkeit im fairen Wettbewerb und im Rahmen freier Märkte zu wirtschaftlichem Wohlstand und gesellschaftlicher Wohlfahrt beitragen wird.

Fazit

- Corporate Governance ist in ethischer Perspektive ein Thema für jedes Unternehmen, auch für KMUs.
- Corporate Governance ist der Ort der strategischen Integration von wirtschaftlichem Erfolg und gesellschaftlich legitimum Handeln.
- Gute Corporate Governance basiert auf Menschen, die gesellschaftliche Herausforderungen mit Kopf, Herz und Hand unternehmerisch lösen wollen.

Corporate Spirit statt Corporate Governance

«GELEBTES UNTERNEHMERTUM» STATT «WIRTSCHAFTLICHE ÜBERREGULIERUNGEN» IST EIN CREDO von sicher mehr als 90% aller erfolgreichen und gut geführten Unternehmen in der Schweiz. Den Corporate-Governance-Gedanken braucht es jedoch auch. Und dieser ist für die meisten inhabergeführten Unternehmen eine Selbstverständlichkeit.

Einige Beispiele, wie bei R&M die Corporate Governance jeden Tag selbstverständlich ins gelebte Unternehmertum miteinbezogen wird:

Als 47-jähriges Familienunternehmen – in zweiter Generation geführt – gelten bei R&M seit Beginn die drei Grundwerte Bescheidenheit, Ehrlichkeit und Respekt.

Bei der Auswahl der drei externen Verwaltungsräte, der Geschäftsleitungsmitglieder und natürlich auch aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist die Berücksichtigung dieser Grundwerte selbstverständlich auch ein wichtiges Kriterium. Für die klare Rollenverteilung zwischen Inhabern, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung braucht es bei R&M keine zusätzlichen Vorschriften. Diese wurde schon immer nach den «neuen», heutzutage hinlänglich bekannten Corporate-Governance-Regelungen gehandhabt. Natürlich wurde im Zug der Internationalisierung von R&M auch ein Code of Conduct definiert, der nebst dem Rechtsschutz seinen Nutzen vor allem in der Diskussion mit den Mitarbeitenden entfaltet.

In jeder Gemeinschaft gibt es «Ausreisser», die versuchen, die Grenzen zu sprengen. So hat sich R&M kürzlich von einem der besten Verkäufer einer Auslandgesellschaft getrennt, weil dieser zwei unserer Grundwerte – auch nach einer Verwarnung – nicht eingehalten hat. Dieser Schritt, der bei uns glücklicherweise selten notwendig ist, wurde von der Belegschaft positiv aufgenommen und hat wohl mehr Wirkung gezeigt als ein schriftlich formulierter Code of Conduct.

Corporate Spirit oder unternehmerische Grundhaltung

Der Corporate-Governance-Ansatz greift zu kurz und ist überreguliert. Für einen Unternehmer gibt es eine einfachere Formel, welche die unternehmerische Grundhaltung (Corporate Spirit) beschreibt und den Corporate-Governance-Ansatz mitunter auch beinhaltet:

Corporate Spirit = Values of Patience x Customers x Sustainability

Values of Patience

Ein Rundgang in einem Unternehmen lässt schnell erkennen, ob die Mitarbeitenden ihrer Arbeit mit leuchtenden Augen nachgehen oder ob «Dienst nach Vorschrift» herrscht. Die «geölte» Unternehmenskultur, in der stetiger Fortschritt und Teamerfolg wichtiger sind als Hierarchiegedanken und Machtgehabe, ist eine wichtige Voraussetzung für den Unternehmenserfolg.

Diese Leidenschaft ist tief verbunden mit dem Sinn der Arbeit. Bei R&M werden zum Beispiel nicht einfach «nur» Kommunikationsstecker entwickelt und gefertigt. R&M ermöglicht durch seine Glasfaser- und Kupferverkabelungslösungen, dass die Menschen auf der ganzen Welt ungebremst kommunizieren und Informationen austauschen können.



Martin Reichle CEO Reichle & De-Massari AG, Wetzikon

Values of Customers

Jeder Unternehmer weiss, dass die Wettbewerbsfähigkeit einer Firma nur sichergestellt werden kann, wenn laufend bessere Lösungen als diejenigen des Mitbewerbs im Markt angeboten werden. Differenzierung, verbunden mit Kundennutzen, lautet das simple Erfolgsrezept hierzu. R&M versucht in dieser Hinsicht nicht nur dies, sondern mittels professioneller Kundenbetreuung langfristige, vertrauensvolle Partnerschaften auf- und auszubauen.

Values of Sustainability

Bei einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung steht in erster Linie das langfristige Denken und nicht die kurzfristige Gewinnmaximierung im Vordergrund. Das neue R&M-Geschäftsbauwerk «Kubus» am Hauptsitz in Wetzikon ist ein Beispiel dafür, wie ein Produktionsgebäude mit neusten Erdsondentechnologien rund 80% weniger CO₂-Ausstoss produziert als konventionelle Bauten. Diese Nachhaltigkeit wird aus finanzieller Sicht nicht mit dem Börsenwert oder Quartalsabschlüssen gemessen, sondern – wie bei R&M – mit dem Economic Value Added (EVA) oder auch mit einem rollenden Fünfjahresdurchschnitt des EBIT-Wertes.

Fazit

Vorschriften sind nötig, oftmals zwar nur für eine Minderheit aller Unternehmen. Vorschriften gegen Gier und Macht stellen aber eine reine Symptombekämpfung des Problems dar. Ursachenbezogen wäre eine weitergehende Förderung der unternehmerischen Grundhaltung wünschenswert – diese muss mitunter bereits in der Kindererziehung und während der Schulzeit erfolgen.

www.rdm.com

Corporate Governance in Familienunternehmen – ein Praxisbeispiel

ALLE ENTSCHEIDE HABEN DER ERFÜLLUNG DES UNTERNEHMENSZWECKES ZU DIENEN. Sie sollen die Nutzenstiftung für die Kunden fördern wie die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens stärken. Ansprüche der Corporate Governance sind diesem Zweck unterzuordnen, genauso wie die Ansprüche der Familie und der Nachfolgeregelung.

Was unter Corporate Governance zu verstehen ist, liegt in der Literatur vor. Dass dieser Regelungsbereich auch die KMUs umfasst, ist unbestritten. Man muss es aber auch tun – angepasst an die Situation des Unternehmens! Während die zu regelnden Dimensionen vorliegen (bspw. Best Practice im KMU), so sind die zweckmässigen Antworten zu suchen und umzusetzen. Gilt dies für jedes Unternehmen, so kommt bei der Familienunternehmung noch eine weitere Dimension, die Familie eben, dazu. Sie sorgt entweder für Zündstoff, was zum Untergang der Unternehmen führen kann. Oder aber man nimmt die Familie kaum oder für die Erreichung der Ziele nur nützlich wahr, was dann aber nicht zufällig, sondern eben meist die Folge guter, gezielt angepasster Corporate Governance darstellt.

So wie sich das für die Unternehmung relevante wirtschaftliche Umfeld ständig verändert, so ist auch die Familie mit ihren unterschiedlichen Darstellern einer ständigen Entwicklung unterworfen. Was heute gut und nützlich erscheint, mag morgen nicht nur überholt sein, sondern die Leistungsfähigkeit des Unternehmens sogar zunehmend einschränken und bedrohen. Diesem Wandel haben die Regelungen zu folgen, will die Corporate Governance auch good bleiben.

In der Bachofen-Gruppe haben wir per 1.1.1991 den zweiten Generationenwechsel vollzogen. Konzepte der Corporate Governance waren für die abtretende Generation wohl weniger die Treiber als vielmehr die Absicht, das Unternehmen in Familienhand zu halten und dem Unternehmen die volle Entscheidungskompetenz wie auch die Verantwortung einzuräumen. Über die Jahre wurden die Führungsstrukturen kontinuierlich weiterentwickelt. Als einziges im Unternehmen operativ tätiges Familienmitglied war es mir beim Austritt der zweiten Generation aus dem VR ein Anliegen, diesen mit mehrheitlich familienex-

ternen und unabhängigen Mitgliedern zu besetzen. Die Mehrheit an externen VR gewährleistet die Durchsetzung der Aufsicht über die delegierte Geschäftsführung in allen Situationen und verhindert die Degradierung der nicht der Geschäftsleitung angehörenden Mitglieder zu Statisten. Verstärkt wird dies auch durch eine Professionalisierung im Führungsrhythmus, auch in Bezug auf die Traktandierung und Behandlung der relevanten VR-Aspekte wie auch im Reporting. Erstellung und Einhaltung von Organisationsreglementen und Funktionsdiagrammen ist unabdingbar für die wirksame Zusammenarbeit von externen VR und GL.

Mit der Wahl von in der Führung auf der Ebene GL wie VR ebenso kompetenten wie erfahrenen Mitgliedern konnte die Absicht, das Unternehmen noch robuster und leistungsfähiger aufzustellen, erfolgreich umgesetzt werden. Das VR-Päsidium wurde ganz bewusst einem externen, von der Familie und Gesellschaft unabhängigen Mitglied übertragen. Dadurch konnte die Position des VR gegenüber den Geschäftsleitungen mit mir als auch operativ eingebundenes VR-Mitglied gestärkt werden. Darüber hinaus förderte dies die Akzeptanz für das sich ausschliesslich aus Familienmitgliedern zusammengesetzte Aktionariat. Mit der erfolgreichen Meisterung der sich im Herbst 2008 abzeichnenden Krise sowie der raschen Nutzung der bereits ein Jahr später eintretenden Korrektur stellte das bereits eingespielte Gespann VR/GL die gestalterische Wirksamkeit nachdrücklich unter Beweis. Während der externe VR der GL im Übrigen auch als unabhängiger Sparringpartner, nicht zuletzt betreffend Festlegung, Umsetzung und Wirkungskontrolle der Strategie dient, so bildet er für das Aktionariat neben der Erfüllung der gesetzlichen Ansprüche und Erwartungen auch eine kompetente und handlungsfähige Sicherheit bei einem allfälligen Ausfall des operativ tätigen Familienmitglieds.

Daniel P. Bachofen

Daniel Bachofen, geboren 1958 in Zürich, lic. oec. HSG. Im Anschluss an das Studium war er während dreier Jahre in Industrieunternehmen in den USA tätig. Nach dem Eintritt in die Bachofen AG als Verkaufsbereichsleiter 1988 übernahm er 1991 die Geschäftsleitung der Bachofen AG sowie die Gruppenleitung und das Präsidium der Stiftungsräte.

Die 1945 gegründete Bachofen-Gruppe umfasst neben der Bachofen AG, die Besta AG, die Lenze Bachofen AG, eine Personal- und eine Kaderstiftung sowie eine Vermögensverwaltungsgesellschaft.

Die Einmaligkeit der unabhängigen Bachofen-Gruppe bezieht sich auf die Angebotskombination von erstklassigen technologischen Komponenten und Systemen mit bedürfnisgerechten technischen, kommerziellen und logistischen Dienstleistungen.

www.bachofen.ch
www.besta.ch
www.lenze-bachofen.ch

19



Daniel P. Bachofen VR-Delegierter Bachofen Holding AG, Uster

In diesem Sinne verstehen wir unter Corporate Governance nicht nur die aktive Führung und Kontrolle im Innenverhältnis bezüglich VR und GL, sondern gerade auch im Aussenverhältnis mit externen Familienaktionären.

Auch strukturelle Entwicklungen wurden erfolgreich umgesetzt. In einem ersten Schritt wurden die Beteiligungsverhältnisse geordnet. Die Aktionäre sind nur noch an der Holding beteiligt, die wiederum ausschliesslich die Beteiligungen an den Gruppengesellschaften hält. Die Stimmenmehrheit liegt beim operativ tätigen Familienmitglied, wodurch mögliche Pattsituationen im Voraus vermieden werden und rasch entschieden werden kann. Die nicht betriebsnotwendigen Mittel wurden aus den operativen Gesellschaften in eine Vermögensverwaltungsgesellschaft überführt. Aktuell werden eine Management- und eine Immobiliengesellschaft gegründet, welche die zu erbringenden Dienstleistungen für alle Gruppengesellschaften bereitstellen. Die eigene Immobilien besitzende Gruppe wird damit flexibler aufgestellt, da die Gesellschaften sich so ausschliesslich auf das operative Geschäft fokussieren können. Alle operativen Gruppengesellschaften werden erstmals ausschliesslich von externen Geschäftsleitern geführt. Die ohne Bankkredite mit hoher Eigenmitteldecke finanzierte Gruppe wird nach Swiss GAAP FER konsolidiert, was gerade für externe VR in übersichtlicher Form eine zweckgerichtete Führung erlaubt und die Wahrnehmung der Einsichtsrechte und Risikoabschätzung für externe Familienaktionäre enorm erleichtert.

Das Aktionariat hat gegenüber dem VR und der GL keine direkte Weisungsbefugnis. Sein Einfluss beschränkt sich auf die GV und die gesetzlichen Auskunfts- und Einsichtsrechte. Die langfristig engagierten Familienaktionäre haben in einer Eignerstrategie nicht nur den Auftrag und die Erwartungen an den VR formuliert, sondern auch Regelungen darüber getroffen, wie das Unternehmen im Sinne der Aktionäre zu führen ist. Für mögliche zukünftige GL-Kandidaten aus der Familie gelten die gleichen Anforderungskriterien wie für Externe. Die Eignerstrategie wird an der vor der GV stattfindenden jährlichen Familiensitzung überprüft und nötigenfalls angepasst.

Zu einem im Moment noch offenen Zeitpunkt wird der nächste Generationenwechsel erfolgen. Ob dieser wiederum familienintern gelöst wird oder werden kann, ist noch völlig offen. Erst in zehn und mehr Jahren wird sich herausstellen, ob die vierte Generation aufgrund der erforderlichen Kompetenzen und der Bereitschaft hierfür qualifiziert ist. Sicher aber ist bereits heute die Interessen-Rangfolge: Zuerst geht es um die Nutzenstiftung und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Erst wenn die Interessen des Unternehmens mit seinen unmittelbaren Stakeholdern erfüllt sind, besteht die Möglichkeit, dass auch Wünsche oder Anliegen der Familienaktionäre berücksichtigt werden können.

Auch im KMU dürfen weder Aspekte der Corporate Governance noch Familieninteressen im Vordergrund stehen. Individuelle, der Situation angepasste Lösungen sind zwingend, können den Erfolg aber nicht garantieren, sondern nur begünstigen.

Die Rolle von Corporate Social Responsibility in Corporate Governance

WENN WIR DIE EINSCHLÄGIGE LITERATUR ZUM THEMA CORPORATE GOVERNANCE LESEN, stellen wir fest, dass diese zum Ziel hat, eine «gute» Unternehmensführung zu garantieren und somit auch längerfristig ein erfolgreiches Überleben des Unternehmens sicherzustellen. Heute, vor allem auch nach der Finanzkrise, stellt sich die Frage, ob dies nur an den finanziellen Jahresresultaten gemessen werden soll oder kann oder ob wir nicht andere mehr wertorientierte Massstäbe zu benutzen haben?

Die Frage nach dem Zusammenhang zwischen sozialer Verantwortung und Corporate Governance bringt uns direkt zu der Frage nach den Werten, die eine wichtige Rolle im erfolgreichen Überleben eines Unternehmens spielen. Dazu kommt, dass die Rahmenbedingungen sich fundamental verändert haben und wir uns alle an diese neue Realität anpassen müssen. Denn in dieser hoch globalisierten und vernetzten Welt sehen wir, dass wir in einer Welt mit eingeschränkten Ressourcen und deshalb auch mit eingeschränkten Wachstumsmöglichkeiten leben. Das heisst, dass Fragen nach Nachhaltigkeit immer wichtiger sind und werden. Zusammenfassend müssen wir verstehen, dass wenn wir uns die Frage stellen wollen, was es heisst, ein erfolgreiches Überleben eines Unternehmens sicherzustellen, dann müssen wir darüber nachdenken, was eigentlich nachhaltiger Erfolg ist.

In diesem Umfeld ist das Zusammenspiel von Corporate Governance und Corporate Social Responsibility besonders wichtig, da Corporate Social Responsibility eine vergrösserte Werteorientierung zur Debatte von Corporate Governance bringt. Zwischen den ökonomischen, den sozialen und den ökologischen Herausforderungen und auch der gesteigerten Erwartungshaltung an Unternehmen müssen diese verstehen, dass sie nicht nur das Minimale, sondern das Verantwortliche tun müssen. Gerade hier haben sich nun viele Ansätze von Corporate Social Responsibility entwickelt, es ist aber fundamental, dass die Unternehmen dies als zentral in ihrer Unternehmensstrategie verstehen, da ja direkt mit dem erfolgreichen Überleben des Unternehmens verbunden und nicht als eine oberflächliche Antwort auf eine Erwartung der Gesellschaft. Darüber hinaus muss dieser Ansatz klar auf einen holistischen Nachhaltigkeitsansatz basieren, das heisst, man wirtschaftet nachhaltig, und dies, um das erfolgreiche Überleben eines Unternehmens sicherzustellen: aber nicht nur ökonomisch, das bedeutet in Bezug auf die finanziellen Unternehmensergebnisse, sondern auch im Sinne einer ökologischen Nachhaltigkeit.

Darüber hinaus muss man sich auch mit Fragen zur sozialen (wo wir heute häufig die Frage nach den Unterschieden zwischen den höchsten Topmanagergehältern und den tiefsten Gehältern stellen oder die Frage nach einer gerechteren Verteilung von Unternehmensgewinnen, als Beispiel sei hier das Modell von Fairtrade angeführt) und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit (hier möchte ich nur kurz auf die Finanzkrise hinweisen, in der Gewinne gesucht wurden, die nicht nachhaltig aufrechterhalten werden konnten und die dann zu einem Marktkollaps geführt haben) auseinandersetzen. Nur wenn alle diese Bereiche, das heisst ökonomische Resultate, und ökologische, soziale, und wirtschaftliche Nachhaltigkeit ein Gleichgewicht gefunden haben, ist ein Unternehmen auf dem richtigen Weg längerfristig ein erfolgreiches Überleben zu sichern.

Eine Analyse der heutigen Zeit zeigt auf, dass wir in den meisten Bereichen die Tendenz haben, ohne Verständnis von Systemgrenzen häufig über unsere Möglichkeiten zu agieren und zu leben. Und dies mit dem grossen Risiko, in der nächsten Systemkrise einer der Verlierer zu sein und/oder einen Scherbenhaufen an die nächsten Generationen weiterzugeben (hier nur als Beispiel die heute für einige Staaten unglaublichen und auch untragbaren Schuldenberge).

Lassen Sie mich hier eine Parallele ziehen: Wir alle, oder wenigstens die meisten von uns, fahren von Zeit zu Zeit ein Auto, und viele dieser Autos haben einen Drehzahlmesser. Ich denke, wir sind alle einverstanden, wenn ich sage, dass niemand längerfristig im roten Bereich des Drehzahlmessers fahren würde, ohne zu verstehen, dass dies dazu führen könnte, dass der Motor gewechselt werden muss. Was uns fehlt, ist ein solcher Drehzahlmesser für alle Bereiche der Nachhaltigkeit, damit wir kontinuierlich erinnert werden, wenn wir in den roten Bereich kommen, und dass wir aufpassen müssen, um nicht einen Systemkollaps zu erzeugen durch unsere verlängerte Präsenz im roten Bereich.



André Schneider CEO and Chairman,
André Schneider Global Advisory, Carouge

Um mit diesen neuen Herausforderungen gut umzugehen, ist es wichtig, zu verstehen, wovon wir hier genau reden. Erstens reden wir hier von ökologischer Nachhaltigkeit und der Verantwortung der Unternehmen für alle direkt und indirekt erzeugten Resultate auf das Umweltgleichgewicht. Ein Beispiel ist die Herausforderung für die Logistikfirmen, die zum Beispiel heute iPhones und iPads aus China mit Jumbojets nach Europa transportieren. In einer nicht allzu fernen Zukunft in der CO₂ in die Kosten internalisiert werden muss, werden solche Geschäfte wegen zu hoher Kosten nicht mehr möglich sein. Das heisst schon heute muss die Führung eines solchen Unternehmens nach neuen Geschäftsmodellen suchen, die, in einer solchen neuen Zukunft, ein erfolgreiches Überleben des Unternehmens sichern werden. Und solch eine Umstrukturierung wird Zeit brauchen und muss deshalb schon heute begonnen werden, um zeitgerecht bereit zu sein. In diesem Beispiel können wir auch ganz klar den Zusammenhang zwischen den verschiedenen Aspekten der Nachhaltigkeit, hier ökologische und wirtschaftliche, sehen. Zweitens reden wir hier auch von sozialer Nachhaltigkeit, und hier sind vor allem auch die international arbeitenden Unternehmen gefragt. Sie müssen sicherstellen, dass sie in allen Ländern, wo sie präsent sind, auch der sozialen Wertschöpfung beitragen, das heisst der Verbesserung der Lage der lokalen Gesellschaft und der lokalen Wirtschaft. Das heisst aber auch,

André Schneider

Nach einem Beginn seiner Karriere als professioneller Musiker in wichtigen klassischen Orchestern arbeitete André Schneider als Informatikdoktor bei der IBM. Als IBM entscheidet, sich im Servicebereich zu entwickeln, wird er gebeten, ein Beratungsteam für Informatikfragen aufzubauen, das in ganz Europa tätig war. Danach wechselte er zum World Economic Forum (WEF). In den zwölf Jahren in dieser Organisation, davon acht als Generaldirektor, wirkte er mit, die wichtigste globale Plattform für die Diskussion und den Austausch zwischen Verantwortlichen der Wirtschaft, der Regierungen und der Zivilgesellschaft aufzubauen. Danach trug er dazu bei, dieses Konzept zu globalisieren und eine Präsenz des World Economic Forum in der Welt aufzubauen, mit einem starken Gewicht auf China und dem Mittleren Osten.

www.AndreSchneider-GlobalAdvisory.com

André Schneider Global Advisory

dass Gewinne nicht automatisch exportiert werden können um Steuern zu optimieren. Drittens, reden wir hier auch über wirtschaftliche Nachhaltigkeit, wo ein längerfristiger Erfolg und das Überleben eines Unternehmens wichtiger sein müssen, als ein kurzfristiger Erfolg, der als Folge einen Systemkollaps auslösen könnte. Zusammenfassend ist es wichtig, zu verstehen, dass solche Themen, als Teil der Unternehmensstrategie betrachtet werden müssen und nicht nur ein Einhalten von Gesetzen, was häufig dann nur in einer minimalistischen Weise geschieht.

Zum Abschluss ist es wichtig, hier klar darzustellen, dass die zentralen Werte jeder Corporate Social Responsibility sich auf existierende internationale Werte und Standards aufbauen müssen, diese sind:

- die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte;
- die Erklärung der Internationalen Arbeitsorganisation über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit;
- die Rio-Erklärung über Umwelt und Entwicklung und
- das Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption.

Diese Werte und Standards sind die Basis der Richtlinien des UN Global Compact.

Aber diese Werte müssen noch durch unternehmensspezifische Überlegungen zur sozialen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit vervollständigt werden.

Globalisierte Corporate Governance – einmal anders

DAS KANADISCH-PERUANISCHE UNTERNEHMEN ANDEAN AMERICAN GOLD BESCHÄFTIGT SICH MIT GOLD- UND KUPFERMINEN IN PERU, VON DER EXPLORATION BIS HIN ZU DEREN BETRIEB.

Ernesto Maurer ist seit 2005 Mitglied im Verwaltungsrat dieses KMU. Die Aufgaben des globalisierten VR erwiesen sich zunehmend als viel anspruchsvoller als ursprünglich erwartet. Was bedeutet das für den einzigen Schweizer im VR?

22

Warum kanadisch-peruanisch?

Die peruanischen Anden gelten als eines der rohstoffreichsten Gebiete unserer Erde. Selbstverständlich enthalten auch grosse Gebiete Afrikas, Sibiriens und Kanadas enorme Bodenschätze, selten sind sie jedoch in derart konzentrierter Form wie in den Anden vorhanden. Das macht Peru trotz seiner äusserst schwierigen Topographie zu einem ausgesprochenen Bergbau- und Minenland. Auf der anderen Seite ist die kanadische Börse (TSX) in Vancouver und Toronto das eigentliche Parkett für kotierte Minengesellschaften – von den kleinsten «Small Caps» bis hin zu den Schwergewichten wie Barrick oder Goldcorp.

In der Folge betrachten wir die Andean American Gold Corp. (www.aaggold.com) etwas mehr im Detail, insbesondere die Verflechtung zwischen Peru, Kanada und der Schweiz. Dabei möchte ich den Fokus auf die speziellen Anforderungen einer globalisierten Corporate Governance legen, wie sie KMUs in aller Welt treffen können.

Das Dreieck Kanada – Peru – Schweiz

Eine kleine peruanische Minengesellschaft mit dem Namen «El Misti» (der Name stammt vom 5822 m hohen Vulkan bei Arequipa) förderte in den frühen Neunzigerjahren Gold aus einer auf über 4000 m ü. M. gelegenen «Open Pit»-Mine im Südosten von Peru. Gegen Ende der Neunzigerjahre gelangte diese Gesellschaft zusehends in finanzielle Schwierigkeiten, bis sie mit Hilfe einer schweizerischen Grossbank rekapitalisiert wurde und neu als Andean American Mining Corporation auferstanden ist. Damals bestand das Aktionariat neben einem substantiellen Teil von der Bank sowie aus zahlreichen kleinen und wenigen institutionellen Investoren aus Deutschland und der Schweiz. Das Zentrum der Investors' Relation (IR) und der Kapitalgeber lag in Zürich, und so startete das neue Unternehmen mit einer starken schweizerischen Basis.

Nach rund drei Jahren als interessierter Aktionär wurde ich unter anderem dank meinen Spanischkenntnissen in den Verwaltungs-

rat (VR) gewählt und vertrat neben den klassischen Corporate-Governance-Aufgaben in einem peruanisch-kanadischen VR die Interessen der schweizerischen und deutschen Investoren. Dadurch entstand ein äusserst heterogenes Dreieck, das die drei Länder, börsenkotiert in Kanada, operatives Unternehmen in Peru, finanzielle Basis in der Schweiz, umfasste.

Im Verlauf der Zeit verwässerte sich im Aktionariat der deutsch-schweizerische Einfluss zugunsten eines kanadischen und internationalen Einflusses. Dadurch verlagerte sich auch der Schwerpunkt des VR nach Kanada. Gegen Ende des letzten Jahrzehnts bestand der VR vorwiegend aus Kanadiern, oder Kanadiern mit peruanischen Wurzeln, sowie einem einzelnen Schweizer.

Die Besonderheit der kanadischen Unternehmensführung

Eine nicht unwesentliche Besonderheit vieler kanadischer Unternehmensstrukturen liegt darin, dass die Unternehmensführung dreistufig ist. Im Klartext heisst das, neben dem Präsidenten des Verwaltungsrates (VRP) oder Chairman of the Board, gibt es auf der operativen Stufe einen President und einen CEO. Das bedeutet, dass die operative Führung des Geschäfts auf zwei Funktionen verteilt ist. Ich pflichte Ihnen bei, das ist schwer zu verstehen, mir und meinen nichtkanadischen Kollegen im VR geht es genauso. Ich bekämpfte diese Führungsstruktur mit all meinen Kräften, und der tiefere Sinn dieser Aufteilung entgeht mir noch heute.

Das Unternehmen durchlief etliche Hochs und Tiefs, musste schliesslich die einzige aktive Goldmine veräussern und sich auf die Exploration und die Entwicklung neuer Minen konzentrieren. Diese Veränderungen geschahen in einer Zeit, in der die drei oben beschriebenen Funktionen – Chairman, President und CEO – von ein und derselben Person wahrgenommen wurden. Das widersprach nicht nur dem gesunden Menschenverstand, sondern verletzte auch die Regeln einer Corporate Governance auf grobe Weise.



Ernesto Maurer

ist gegenwärtig CEO der SSM Schärer Schweiter Mettler AG mit Sitz in Horgen. Das nahezu 100% exportorientierte Unternehmen ist Teil der Schweiter Technologies Holding und beschäftigt sich mit Textilmaschinen für die Veredelung von Garnen. Zum Unternehmen SSM gehört auch eine Tochterfirma in China, die für den asiatischen Markt fertigt.

Ernesto Maurer, geboren 1955 in Zürich, ist dipl. Ing. ETH, MBA. Nach seinem Studienabschluss begann er seine berufliche Laufbahn mit vier «Wanderjahren» im Erdölgeschäft im Mittleren Osten, bevor er dann in die Schweiz zurückkehrte und an der Universität Lausanne (HEC) seine Weiterbildung mit einem MBA vervollständigte. Es folgten weitere Stationen bei Sulzer im Kraftwerksbau (Escher Wyss) und später dann in der Geschäftsleitung im Textilmaschinenbereich Sulzer Rütli. Er kennt beide Seiten aus eigener Erfahrung als langjähriger CEO von Industrieunternehmen, aber auch als VR-Mitglied und Präsident in verschiedensten Unternehmen.

www.ssm.ch
www.aaggold.com

23

Ernesto Maurer Mitglied des Verwaltungsrates Andean American Gold Corp.,
CEO der SSM Schärer Schweiter Mettler AG, Horgen



Das Dilemma eines Verwaltungsrates in der Krise

Die VR-Sitzungen waren zunehmend von Missverständnissen und Dissens zwischen dem VR und dem Management geprägt, die Corporate Governance lag im Argen. Die Protokolle der VR-Sitzungen liessen lange auf sich warten und mussten mehrmals korrigiert werden, bis sie das Gesagte und Beschlossene richtig wiedergaben. Im VR, der mittlerweile auf neun Köpfe angewachsen war, gab es zwei Lager: eine kleine Minderheit von zwei ausländischen VR-Mitgliedern und den Rest des VR. Auch wenn die beiden «Dissidenten» noch so dezidiert auf die Corporate Governance pochten, so konnte die Mehrheit praktisch jeglichen Beschluss fassen und die beiden «Dissidenten» im Regen stehen lassen. In einer solchen Situation stellt sich für das VR-Mitglied in der Minderheit die Gewissensfrage: «Womit schütze ich das Unternehmen und mich besser: Mit Rücktritt oder weiterem Engagement.»

Ich entschied mich fürs Kämpfen und suchte Verbündete im Aktionariat und dem VR. Glücklicherweise entpuppte sich ein neu hinzugestossenes VR-Mitglied als wertvoller Mitstreiter, und es gelang uns, trotz der Minderheit, einen starken Druck auf den Rest des VR aufzubauen. Als Erstes galt es, die Personalunion des VRP / President / CEO zu entkoppeln. Dann folgte der Aufbau eines neuen operativen Managements, und noch vor Ablauf des damaligen Geschäftsjahres konnte eine völlig neue Struktur des Unternehmens präsentiert werden.

Die Rolle des Verwaltungsrates im Turnaround

Was folgte, war ein ausgewachsener Turnaround mit allen Aspekten, geprägt vom Auswechseln und Anbinden von Schlüsselmitarbeitern, vom Gespräch mit Banken und der Börsenaufsicht, vom nahezu forensischen Auditieren gewisser Geschäftsvorgänge usw.

Das Unternehmen wird heute durch einen President/CEO geführt, während die Funktion des VRP durch einen der vorherigen «Dissidenten» wahrgenommen wird. In einem Turnaround

muss der VR dem operativen Management einerseits vertrauen und einen grossen Spielraum zu Verfügung stellen. Andererseits darf gerade in dieser hochintensiven Phase die Corporate Governance in keiner Weise zu kurz kommen. Das ist oft eine Gratwanderung, die eine enge Zusammenarbeit im VR erfordert.

Verständnis für das Kerngeschäft – die Grundvoraussetzung gemeinhin

Heute ist der sechsköpfige VR sehr heterogen zusammengesetzt, wobei jedes Mitglied seinen Teil der Kompetenzen mit einbringt. Lediglich ein VR-Mitglied ist Kanadier, die anderen kommen aus Peru, Brasilien, Grossbritannien und natürlich aus der Schweiz. Unser peruanischer Kollege zum Beispiel ist ein grosser Kenner des Minengeschäftes, während der brasilianische Kollege grosse Erfahrung im IR und Financing mitbringt. Der kanadische Kollege kennt die Börsenregeln von Vancouver und Toronto sehr gut und so weiter.

Aus räumlichen Gründen können die VR-Sitzungen lediglich ein- bis maximal zweimal jährlich physisch stattfinden. Die restlichen Sitzungen werden telefonisch oder per Videokonferenz (z. B. per Skype) durchgeführt. Sobald das Vertrauen auch innerhalb des VR etabliert ist, kann dieser Weg durchaus beschritten werden.

Schlussbemerkung

Die Durchsetzung einer sauberen Corporate Governance, sofern sie vom Gesamt-VR nicht getragen wird, durch ein einzelnes VR-Mitglied ist fast nicht möglich. Oft stellt sich in diesem Fall die Frage, ob ein Rücktritt angezeigt ist. Dem Unternehmen und der Sache kann damit sicher nicht geholfen werden und ob es das eigene Gewissen verlangt oder verhindert, ist jedem selbst überlassen. Ich erachte es als eine der schwersten Entscheidungen eines VR-Mitglieds überhaupt und diese Frage muss man sich vor Annahme eines noch so prestigeträchtigen Mandats unbedingt stellen und beantworten.

Corporate Governance – Nachhaltigkeit auch in turbulenten Zeiten

VON HÖCHSTWERTEN IM BESTELLUNGSEINGANG 2006/07 ZUR DRASTISCHEN RESTRUKTURIERUNG 2009/10. Die ausserordentlichen Umweltbedingungen durch Finanz- und Wirtschaftskrise, erforderten schnelles und konsequentes Handeln, um das Zukunftspotential der Firma zu erhalten. Dies führte für die Investoren, den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung in verschiedensten Formen mehrfach zur «quo vadis»-Frage. Das Resultat der Meisterung von kritischen Situationen ist dann oft auch eine nachhaltige Stärkung der Position für die Zukunft.

Ein paar einleitende Informationen sind notwendig für ein besseres Verständnis der Situation der Schlatter Group. In den Geschäftsjahren 2006/07 entwickelte sich der Bestellungseingang mit einem Höchstwert von 300 Mio. CHF sehr stark nach oben. Als Folge davon wuchsen die Umsatzzahlen in den Jahren 2006 bis 2008 markant an, 2008 auf über 240 Mio. CHF. Die Bewältigung dieses Auftragsbestandes erforderte eine entsprechende Anpassung der Ressourcen. Das Management war stark gefordert, da auch die vertraglichen Konditionen zum Teil sehr ambitiös waren.

Mit der Finanzkrise ab Mitte 2007 und der nachfolgenden Wirtschaftskrise gingen die Bestellungseingänge massiv zurück. Auch strukturelle Probleme der Industrie rückten in den Vordergrund. Für die Schlatter Group führte dies im Geschäftsjahr 2009 zu einem massiven Verlust von 17 Mio. CHF und einem Bestellungseingang im Wert von nur noch 85 Mio. CHF. Der Umsatz erreichte 2010 knapp 120 Mio. CHF, was nur noch der Hälfte von 2007/08 entsprach.

Als zusätzliche Herausforderung kam die Wechselkursituation dazu. Aufgrund des hohen Exportanteiles wurde das Resultat der Firma um weitere Millionenbeträge belastet, da Euro und US\$ um etwa ein Viertel gegenüber dem CHF einbrachen.

Während die Besetzung des Verwaltungsrates in dieser Zeit stabil blieb, kam es aus verschiedenen Gründen beim Verwaltungsratspräsidium im Januar 2010 zu einem Wechsel. Im Mai 2010

wurde zusätzlich ein Vertreter der grössten Aktionärsgruppe in den VR gewählt. Im oberen Management fanden keine Veränderungen statt.

Herausforderung für alle Beteiligten

Solche Situationen sind für alle involvierten Interessengruppen immer sehr anspruchsvoll und führen oft zu unterschiedlichen Meinungen, die in der zur Verfügung stehenden Zeit nicht immer aufeinander abgestimmt werden können.

Die Hauptaufgaben waren die folgenden:

- Schaffen des Turnarounds, Rückgewinn der Rentabilität
- Cashflow-Management, Sicherstellung der Liquidität mit den Banken
- Halten der Marktstellung ohne Preisdumping
- Sicherstellen der nachhaltigen Marktstellung (Produkt-Innovationen)
- Motivieren und Halten der Schlüsselmitarbeiter

Ohne Einbindung aller Interessensgruppen, d. h. Investoren, Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und Mitarbeiter, wäre diese Aufgabe unlösbar gewesen. Zum Glück waren die Länge und die Tiefe des Einbruchs zu Beginn nicht absehbar und konnten deshalb phasenweise angegangen werden. Diese Situa-


schlatter

the secure connection

Walter Gränicher

ist seit 2010 Präsident des Verwaltungsrates der Schlatter Group. Der dipl. Ing. ETH verfügt über Zusatzdiplomstudien in den Bereichen Elektronik und elektrische Maschinen. Darüber hinaus ist er als Senior Consultant bei der Consenec AG sowie in weiteren Verwaltungsräten tätig.

Die Schlatter Group ist ein führender Anlagenbauer für Widerstandsschweissysteme und Web- und Ausrüstmaschinen für Papiermaschinenbespannungen sowie Drahtgewebe und -gitter. Mit ihrem langjährigen Know-how in der Anlagentechnik, Innovationskraft und zuverlässigem Kundenservice garantiert die Unternehmensgruppe für leistungsstarke und werthaltige Produktionsanlagen.

www.schlattergroup.com

Walter Gränicher Präsident des Verwaltungsrates, Schlatter Holding AG

tion bedingte allerdings einen langen Durchhaltewillen. Als Zwischentappen erreicht waren, war die Einsicht nötig, dass noch weitere Möglichkeiten gesucht werden mussten, um die Kostenbasis und die Wettbewerbsstellung am Markt zu verbessern.

Arbeitsweise und Prozesse

Wie in jeder börsenkotierten Firma sind Arbeitsweisen und Prozesse festgelegt und vorgeschrieben und dienen auch hier als brauchbares Raster, um strukturiert die Themen zu bearbeiten. Neben den normal geplanten Sitzungen kamen für den Verwaltungsrat auch ausserordentliche Zusammenkünfte und Telefonkonferenzen dazu, um gewisse Themen zu diskutieren und Entscheide zu fällen. Die Routineprozesse im Hintergrund liefen

planmässig in den beiden VR-Komitees (Audit- sowie Nomination and Compensation Committee) ab.

Vor allem die Strategieworkshops und grundsätzliche Diskussionen, wie die Firma ihre Zukunft gestalten und mit welcher Grösse und Profitabilität sie rechnen konnte, waren häufig und intensiv. Zu diesen Themen klafften die Meinungen auseinander und mussten somit sinnvoll abgestimmt werden, um einen tragfähigen Konsens zu finden.

Die direkte Zusammenarbeit zwischen dem Verwaltungsratspräsidenten und dem CEO war dabei eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg. Ab Januar 2010, meiner Wahl als VRP, suchten wir in regelmässigen Sitzungen vor Ort und Telefongesprächen intensiv das Gespräch. Dieses aus meiner Sicht sehr fruchtbare Zusammenspiel erleichterte die Arbeit in beiden Gremien, dem

Verwaltungsrat einerseits und der Geschäftsleitung andererseits sehr. Die Geschäftsleitung meisterte in regelmässigen und sorgfältig geplanten Sitzungen, oft unter Stress und Terminknappheit, ihre Arbeit hervorragend.

Dank dem dynamischen Verhalten und der starken Persönlichkeit des CEO konnten die zu Beginn unlösbar erscheinenden Aufgaben effizient und konsequent angegangen werden. In dieser Situation war auch die Teamarbeit zwischen den einzelnen Funktionen der Geschäftsleitung entscheidend, vor allem zwischen dem CEO und dem CFO.

Die Kommunikation des Verwaltungsrates mit den Investoren, aber auch den Banken, war in der Krise ebenfalls sehr wichtig. Man musste ausreichend und ausgewogen informieren. Die Situation sollte nicht beschönigt, aber auch nicht als hoffnungslos hingestellt werden, was unter Anbetracht der Umstände und der Unsicherheit in Hinblick auf die Zukunft nicht einfach war. Ziel war, dass Investoren und Banken weiterhin zur Firma stehen sollten, auch wenn der Aktienpreis eingebrochen war und eine Kapitalerhöhung zur Sicherstellung des weiteren Bestehens nicht ausgeschlossen werden konnte.

Resultat im 1. Quartal 2011

Ob die Schlacht geschlagen ist oder ob weitere unerwartete Einflüsse von aussen zu erwarten sind, kann man heute noch nicht abschliessend sagen. Die Situation hat sich jedoch deutlich verbessert, und ab 2012 wird die Schlatter Group wieder in der Gewinnzone erwartet. Der Markt wird sich aufgrund struktureller Anpassungen auf einem neuen, tieferen Niveau als vor der Krise einpendeln. Daraus ergibt sich ein Wachstumspotential hin zu höheren Umsätzen als diese im Jahr 2010 mit 120 Mio. CHF erzielt wurden. Trotz des extrem hohen CHF (98% des Umsatzes wird in Euro oder US\$ realisiert) kann wieder profitabel gearbeitet werden. Die Voraussetzung dafür ist allerdings, dass sich die Währungen in der nächsten Zeit zunehmend stabilisieren.

Strategisch konnte sich die Schlatter Group besser positionieren, da trotz Krise die Entwicklungstätigkeit nicht wesentlich eingeschränkt wurde. Die infolge des Volumens reduzierte Bilanz konnte deutlich gestärkt werden und schloss 2010 sogar mit einer kleinen positiven Netcash-Position ab. Diese gute Basis ermöglicht jetzt wiederum das organische Wachsen der Aktivitäten.

Mit verbesserten internen Abwicklungsprozessen gehen die operativen Einheiten gestärkt in die nächste Runde. Dadurch können auch strategische Erweiterungen in Erwägung gezogen werden. Der Aktienkurs als Leistungsmesser für den Investor kam aus der Talsohle und hat sich etwas erholt (vom Tiefstwert 178 CHF im Jahr 2009 auf 250 CHF im Mai 2011), ist aber immer noch klar unter 50% des Höchstwertes von 2007.

Zusammenfassung der gesammelten Erfahrungen

Was waren die kritischsten Parameter, die das Erreichen der Ziele ermöglichten?

Das Zusammenspiel von vielen Menschen und verschiedensten Faktoren und anderen nur schwer plan- und beeinflussbaren Grössen waren auf jeden Fall wichtig. Dennoch lassen sich einige Erfahrungen speziell auflisten.

Durchhaltewille war sicher ein ganz zentrales Element. Aktionäre, der Verwaltungsrat, die Geschäftsleitung und die Mitarbeiter mussten in unterschiedlicher Ausprägung mitziehen.

Die Führung und die Zielsetzung im Zusammenspiel vom Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung waren auch entscheidend. Das Fundament bildete dabei der gemeinsam festgelegte Plan. Worte und ein paar kleinere Aktionen reichten hier definitiv nicht mehr aus. Eine konsequente Umsetzung und das Nachverfolgen aller Massnahmen waren zwingend.

Eine offene und ehrliche Kommunikation in Krisenzeiten ist wichtig, um alle motiviert bei der Sache zu halten, auch wenn Ziele nicht einfach erreichbar sind und zudem für die Zukunft keine Garantien existieren.

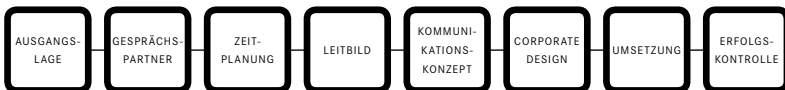
Und zu guter Letzt braucht man Führungspersönlichkeiten, die glaubwürdig hinter der Sache stehen, die unumgängliche Massnahmen kurzfristig umsetzen und auch mit Innovation und Nachhaltigkeit die längerfristigen Ziele nicht aus den Augen verlieren.



Starke Marken wirken

Klare Strategie, modernes Design und überzeugende Kommunikation – die Marke muss einzigartig definiert und über alle Medien hinweg inszeniert werden. Nur eine starke Identität fasziniert und überzeugt Ihre Kunden.

Wir begleiten Sie auf dem Weg zu Ihrem neuen Unternehmensauftritt.



MANUELA STIER GESCHÄFTSINHABERIN

T +41 44 752 52 50, M +41 79 414 22 77
manuela.stier@stier.ch

stier
communications

Stier Communications AG
Grossächerstrasse 25, CH-8104 Weiningen, www.stier.ch



Pascale Lehmann

ist seit 1993 in der Kommunikationsbranche tätig, seit 2004 mit eigener Agentur. Sie ist Vorstandsmitglied der Zürcher Public-Relations-Gesellschaft, doziert an verschiedenen Ausbildungsinstituten und publiziert zu Fachthemen im Bereich der Unternehmens- und Finanzkommunikation. Die 2010 durch sie gegründete Lehmann Horat Partners AG ist spezialisiert auf Corporate und Financial Communications für mittelständische und börsenkotierte Unternehmen unterschiedlicher Branchen.

www.lhpartners.ch

Pascale Lehmann Inhaberin Lehmann Horat Partners AG, Zürich

LehmannHorat

Eine Corporate Governance für Mitarbeiter

GUTE CORPORATE GOVERNANCE trägt nicht nur den Transparenzansprüchen der Aktionäre, sondern den Informationsbedürfnissen aller Bezugsgruppen eines Unternehmens Rechnung. Sie beginnt insbesondere bereits hinter der eigenen Haustür und unterstützt die Mitarbeiter, sich im Sinne der Führungsleitlinien des Unternehmens korrekt zu verhalten.

Transparenz für die interne Zielgruppe

Die Corporate-Governance-Richtlinien für börsenkotierte Unternehmen in der Schweiz sind klar auf die Informationsbedürfnisse der Aktionäre ausgerichtet. Im Geschäftsbericht publiziert, sind sie zwar auch Mitarbeitern sowie weiteren externen Bezugsgruppen des Unternehmens zugänglich, für den Mitarbeiter bringt die (leider) meist quantitative Darstellung der Methoden, wie das Unternehmen geführt wird, wenig Nützliches für seine Arbeit.

Ein gutes Corporate-Governance-Werk – das sich übrigens auch für mittelständische Unternehmen in Privatbesitz eignet – sollte weiter gefasst werden. Es schafft auch für Mitarbeiter Transparenz, lässt nachvollziehbar werden, welcher Geist im Unternehmen herrscht und wie die Denkhaltung konkret umgesetzt wird.

Während das Unternehmensleitbild die Grundzüge anspricht, wer das Unternehmen ist und was es will, kann mit Governance-Regeln für die Mitarbeiter ein Instrumentarium geschaffen werden, die Leitbildgedanken weiter, konkreter auszuführen.

Mitarbeiter-Empowerment

Die Befähigung der Mitarbeiter zur richtigen Umsetzung der Führungsgedanken, zum richtigen Umgang mit in- und externen Partnern, gehört (auch aus ökonomischer Sicht) zur Grundverantwortung jedes Unternehmens. Mitarbeiter, die nicht informiert sind, können nicht verantwortungsvoll handeln. Der Umkehrschluss ist logisch: Mitarbeiter, die informiert sind, wollen verantwortlich handeln. Befähigte Mitarbeiter nutzen der Organisation und sich selbst, denn sie finden mehr Sinn in ihrer

Arbeit und somit im Leben, sie fühlen sich ihrer Arbeit verbundener und arbeiten daran, Systeme und Geschäftsprozesse an ihrem Arbeitsplatz zu verbessern. Nachvollziehbare Regeln, wie das Unternehmen handelt, schaffen also die Basis für nachhaltigen Geschäftserfolg.

Zur Umsetzung dieses Empowerment eignen sich eigens für die Mitarbeiter erstellte Governance-Regeln, etwa in Form von Geschäftsgrundsätzen für die Mitarbeiter.

Sicherheit im Umgang mit in- und externen Partnern schaffen

Geschäftsgrundsätze für Mitarbeiter dienen als Massstab für die Interaktion mit Kunden, Partnern, Wettbewerbern und Lieferanten, die für alle Mitarbeiter verbindlich sind. Mit der Verabschiedung dieser Grundsätze für das Handeln jedes Mitarbeiters im geschäftlichen Alltag verbindet sich zugleich das Bekenntnis zum Einsatz gegen jede Form von unlauterem Wettbewerb, Korruption und Irreführung von Gesellschaftern und Kunden.

Mit den Geschäftsgrundsätzen befähigt das Unternehmen seine Mitarbeiter, sich im Sinne der Unternehmensleitlinien korrekt zu verhalten. Themenbereiche sind beispielsweise:

- Gleichstellung der in- und externen Geschäftspartner, unabhängig von Ethnie, Religion, Alter, Geschlecht oder Behinderung;
- Vielfalt im Sinne der Pflege eines Umfelds, in dem unterschiedliche Erfahrungen, Herkunft und Meinungen respektiert und geschätzt werden;
- Sicherheit am Arbeitsplatz;
- Schaffung eines belastungsfreien Arbeitsumfelds, sowohl physisch als psychisch;
- Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Mitarbeiter;
- Information über betriebliche Zusatzleistungen, zum Beispiel Rückerstattung von Bildungsausgaben oder Zurverfügungstellung von Arbeitszeit für Corporate Volunteering;
- Ethik im Sinne der Verantwortung, die der Mitarbeiter intern und extern wahrnehmen soll;
- Bewusstsein für mögliche Auswirkungen von politischen Aktivitäten;
- Genaue Unternehmenskommunikation und präzise Geschäftsunterlagen und Datenschutz sowie
- Beziehungen zur lokalen Gemeinschaft und zu Behörden.

Bei Konzernen werden – um den nationalen Besonderheiten in Bezug auf Kultur, Sprache sowie Rechts- und Sozialsysteme Rechnung zu tragen – vorzugsweise keine für den Gesamtkonzern einheitlich geltenden Geschäftsgrundsätze eingeführt. Vielmehr empfiehlt sich, konzernweite Mindeststandards in einem Rahmenkonzept festzulegen und jede Gruppengesellschaft aufzufordern, eigene Grundsätze zu erlassen. Diese sollen mindestens dem Rahmenkonzept entsprechen, dürfen jedoch in der Strenge und Zahl der Regelungen darüber hinausgehen.

Mitarbeiterschulung

Die Einführung und Umsetzung der Geschäftsgrundsätze für die Mitarbeiter muss intensiv und kontinuierlich geschult werden. Dazu eignet sich erfahrungsgemäss, dass die Mitarbeiter zu den Themenbereichen selbst Beispiele aus ihrem geschäftlichen Alltag einbringen können und diese an Workshops diskutiert und anschliessend dokumentiert werden. Für Zweifelsfälle kann eine Hotline zur Verfügung gestellt werden, die auch von Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern genutzt werden kann, um sich zu informieren und beraten zu lassen.

Fazit

- Eine gute Corporate Governance ermöglicht eine effektive Unternehmensleitung, bezieht sämtliche Interessengruppen ein – insbesondere die Mitarbeiter.
- Der gesamte Wertschöpfungsprozess profitiert von gründlich ausgearbeiteten, auf das Unternehmen zugeschnittenen Prozessen.
- Mitarbeiter erhalten mit Geschäftsgrundsätzen eine Leitplanke, wie sie den Verhaltenskodex im Umgang mit in- und externen Zielgruppen umsetzen können.
- Befähigte Mitarbeiter helfen der Organisation und sich selbst.
- Corporate-Governance-Regeln für Mitarbeiter unterstützen einen nachhaltigen Geschäftserfolg.

Eigenständig, langfristig, nachhaltig – und erfolgreich!

DAS NACHHALTIGE UNTERNEHMERTUM IST EIN GROSSER BEGRIFF, der viele Erwartungen auslöst und in der heutigen, sehr schnelllebigen Zeit vielerorts quasi und gerne als Sicherheitsanker verwendet wird. Die Rede ist, neudeutsch, von Corporate Governance – bei vielen Gelegenheiten zitiert, angemahnt oder explizit gefordert. Doch worum geht es, vor allem bei einem KMU unserer Prägung?

Corporate Governance ist mit grossen Bauwerken zu vergleichen. Seien es die Pyramiden oder andere historische Bauwerke, welche an die Kulturen aus vergangenen Zeiten erinnern und dabei viele Stürme überstanden haben, der Aufbau erfolgte Stein für Stein. Diese Wortwendung «Stein für Stein» beinhaltet etwas Wahres und Richtiges, nämlich die solide, auf vielen Steinen basierende Struktur.

Nachhaltiges Wirken über vier Generationen

Die Brauerei H. Müller AG wurde von Brauer Hans Müller 1897 in Baden gegründet. «Corporate Governance» als Managementbegriff war damals noch unbekannt. Im Urbewusstsein aber war verankert, dass es viele kleine Prozessschritte braucht, um ein nachhaltiges Resultat zu erreichen. Ein gutes Bier wird ebenso in klar definierten Schritten und in verschiedenen Prozessabläufen hergestellt. Auch hier ist Nachhaltigkeit oberste Pflicht.

Seit der Gründung von Müller Bräu haben sich die Gesellschaft und mit ihr die Welt in sämtlichen Facetten verändert. Wo Nachhaltigkeit als Leitlinie definiert wurde, erwuchs konstruktive und produktive Tradition. Damit diese Nachhaltigkeit und somit Traditionelles auch wirklich erreicht werden können, braucht es mehr als schöne Worte! Beharrlichkeit, Kontinuität, Qualität, Durchhaltevermögen, Überzeugungskraft, Innovation, innere Sicherheit, faire Partnerschaften und Ethik sind einige der ganz wichtigen Voraussetzungen zur Erreichung der Ziele.

Das nachhaltige Unternehmertum ist erklärter Teil der Strategie. Die Strategie muss immer wieder und in unterschiedlicher Gangart angepasst werden. Doch wenn als Zielsetzung Corporate Governance definiert ist, haben sich alle Elemente der Strategie der nachhaltigen Langfristigkeit unterzuordnen!

Corporate Governance entsteht auch durch Kommunikation

Aktionäre, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sind gefordert, damit die vorgegebenen Strukturen die Entwicklung einer nachhaltigen Kultur zulassen. Hier ist interne Kommunikation gefragt, über sämtliche Stufen, die Fächer müssen ganz geöffnet werden. Nur über eine gute Transparenz entsteht Nachhaltiges.

Corporate Governance entsteht auch durch Investition

Der Mix aus Unternehmenstradition und Fortschritt muss gefunden und gelebt werden. Das Traditionelle wird gewichtet und gewertet durch die Innovationen. Technische Innovationen bedeuten Investitionen. Die Bereitschaft für Investitionen ist ein wichtiger Bestandteil, um langfristige Ziele erreichen zu können. Die Anforderungen an die Unternehmen wachsen ständig und ebenso nachhaltig. Das birgt Chancen, aber auch Gefahren. Doch wer investiert, agiert bereits im Sinne des nachhaltigen Unternehmertums.

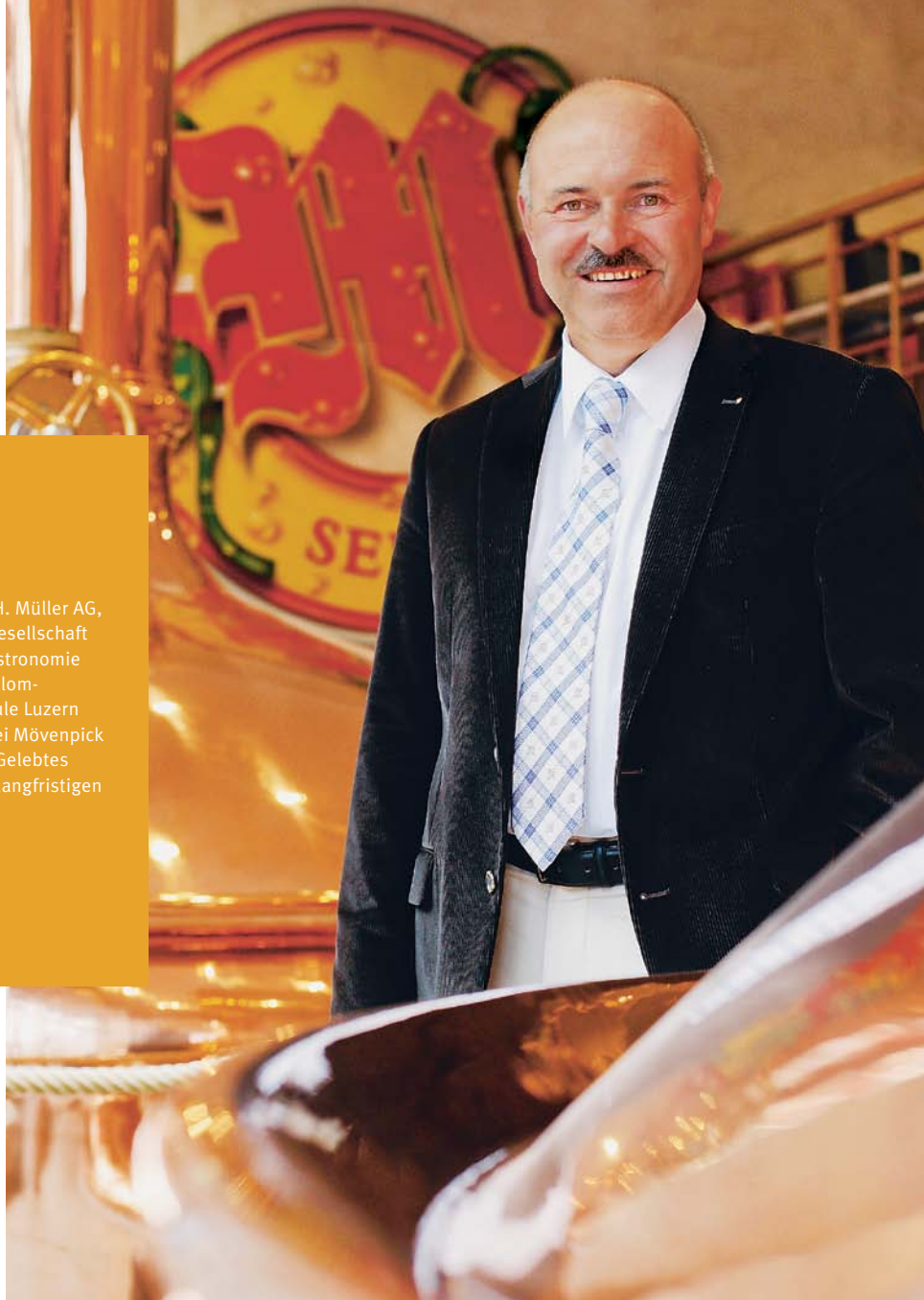
Corporate Governance entsteht auch durch Marketing

Eine Marke braucht Wurzeln. Wurzeln brauchen Nahrung, damit gesunde und schöne Früchte reifen können. Eine nachhaltige Markenbildung erzielt Festigung im Markt und in der Wahrnehmung, es ist ein Grundwert, die Basis der produzierenden Unternehmung im Bereich Markenartikel. Auch hier gilt «Evolution vor Revolution». Für eine nachhaltige Wahrnehmung einer Unternehmung/Marke ist Evolution gefragt, denn Revolutionen, möglicherweise in hoher Kadenz, überfordern die Wahrnehmung der Marktteilnehmer. Dies ganz besonders in einer Zeit, in der eine Grosszahl von Angeboten, Aktionen, Versprechen und Bildern unsere Wahrnehmung sowieso schon überfordert.

Felix Meier

ist seit 8 Jahren Geschäftsleiter der Brauerei H. Müller AG, sowie der Weinkeller Haller AG, eine Tochtergesellschaft von Müller Bräu. Der ursprünglich aus der Gastronomie stammende gelernte Koch stieg nach dem Diplomabschluss der Schweizerischen Hotelfachschule Luzern (SHL) ins Weingeschäft ein. Er war 14 Jahre bei Mövenpick Wein tätig als Mitglied der Geschäftsleitung. Gelebtes Unternehmertum ist für ihn die Basis für den langfristigen Erfolg eines mittelständischen KMUs.

www.brauerei-mueller.ch



Felix Meier Geschäftsführer Brauerei H. Müller AG, Baden

Corporate Governance entsteht auch durch Human Resources

Motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Grundlage für Nachhaltigkeit. Die befruchtende Wechselwirkung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen ist die Basis einer gedeihlichen Unternehmenskultur, die eine positive Ausstrahlung nach aussen hat. Durch diese Verbindung entsteht eine Festigung oder sogar Verankerung, welche im Markt als nachhaltig empfunden wird. Eine längerfristige Verknüpfung mit dem Unternehmen gilt allerdings nicht mehr überall als zeitgemäss – ein Resultat der oberflächlichen Schnelllebigkeit.

Verknüpfung von Tradition und Innovation

Als eigenständige Brauerei, im Familienbesitz seit über 114 Jahren, können wir schon fast als Dinosaurier in dieser Landschaft bezeichnet werden. Unsere Grundwerte und Wertvorstellungen unterliegen der Forderung nach Eigenständigkeit und Nachhaltigkeit, die Zielsetzungen sind langfristig.

Bierbrauen hat Tradition und ist traditionell. Doch präzise an diesem Punkt muss angesetzt werden, das Traditionelle muss im Verein mit Innovativem und Fortschrittlichem eine gesunde Dynamik entwickeln. Nur dadurch ergibt sich die Corporate Governance, auch in kleinen Brauereien und Familienunternehmen wie Müller Bräu Baden, mittlerweile im Besitz der vierten Generation!

Das neue, kürzlich eröffnete Sudhaus von Müller Bräu ist topmodern und voll automatisiert, eine Innovation. Es ist eine grosse Investition für die kommenden Jahrzehnte und erstrahlt in poliertem Kupferglanz wie eh und je! Die über 70-jährigen Kupferhauben wurden durch eine Spezialfirma originalgetreu aufpoliert, halt wie anno dazumal. Für uns ein starkes Symbol für die nachhaltige Verbindung von Tradition und Innovation, aber auch ein Beweis für erfolgreiches Wirtschaften!



Ralph P. Siegl

Die Confiseur Läderach Gruppe mit Hauptsitz im glarnerischen Ennenda beschäftigt knapp 800 Mitarbeitende und erzielte im Geschäftsjahr 2010 einen Umsatz von rund 120 Millionen CHF. Das weltweit für hochwertigste handwerkliche Confiserie-Spezialitäten für professionelle Kunden bekannte Familienunternehmen wurde 1962 gegründet und unterhält heute Produktionsbetriebe in der Schweiz, in Deutschland und in Rumänien.

Seit kurzem baut Läderach das Konsumentengeschäft unter eigener Marke mit ausschliesslich in der Schweiz gefertigten Produkten exklusiv über die 2004 übernommenen Merkur-Confiseries mit über 40 Verkaufsgeschäften in der Schweiz und im Ausland kontinuierlich aus. Der frühere Nestlé-Manager Ralph Siegl amtiert seit 2006 als Managing Director der Confiseur Läderach AG.

www.laederach.ch

Ralph P. Siegl CEO Confiseur Läderach AG, Ennenda

Management by Values

DAS INTERESSE AN KMUS ALS BEISPIELE FÜR GUTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG HAT IN JÜNGSTER ZEIT DEUTLICH ZUGENOMMEN. Ein Grund dafür mag die Erkenntnis sein, dass das Reduzieren der Corporate Governance auf Kontroll- und Aufsichtsfunktionen nicht über eine Symptombekämpfung hinauskommt. Die Praxis vieler erfolgreicher KMUs im Umgang mit Werten zeigt weiterführende Ansätze.

Das krumme Holz akzeptieren

Die sehr ordnungshüterische Diskussion über gute Corporate Governance ist (nebst Betrugsbekämpfung) im Wesentlichen eine Reaktion auf gesellschaftlich nicht (mehr) tolerierte Handlungsweisen. Weder «Sarbanes-Oxley» noch die seit der jüngsten Finanzkrise ausufernde Regulierungswut können das «krumme Holz», aus dem die Menschen geschnitzt sind (Kant), geradebiegen. Der von der Politik forcierte «Whodunnit»-Ansatz in der Corporate Governance ist nur eine Symptombekämpfung.

Laufend krumme Äste abzusägen, bringt uns nicht weiter. Wenn wir dagegen akzeptieren, dass «das Holz krumm wächst», können wir das Augenmerk gleichsam besser auf die Stellung der Sonne legen, um die Entwicklung in die richtige Richtung zu lenken. Es ist zielführender, in einer liberalen Wirtschaftsordnung auch einen Wettbewerb der Werte zu führen. Ein wirksamer Wertebegriff zielt dabei auf ein überschaubares sozioökonomisches Umfeld. Unpersönliche Beziehungsfelder entfremden und fördern gewissermassen das «Schwarzfahren» (Beispiel: Credit Default Swaps). Zweifellos darf in einer zunehmend vernetzten Welt davon ausgegangen werden, dass sich die konzentrischen Bezugskreise laufend ausdehnen und sich das entsprechende Bewusstsein erweitert.

Small is beautiful

KMUs sind prädestiniert, die Lichtquelle für eine nachhaltige Entwicklung deutlich zu platzieren. Die Einbindung in einen verständlichen Beziehungsrahmen fördert Zusammengehörigkeit und Verantwortlichkeit. Das in vielen KMUs spürbare Interesse am Menschen ist einer der grössten Motivations- und Disziplinierungsfaktoren durch Wertschätzung. Drei zentrale Verantwortungsaspekte lassen sich skizzieren:

1. Werte einbringen
2. Werte leben
3. Werte hinterfragen

Eigentümer müssen Werte einbringen

In allen Unternehmen werden, nebst den gesetzlichen Vorgaben, die Spielregeln durch die Besitzerschaft definiert. Dies gilt für inhabergeführte Unternehmen genauso wie für (börsenkotierte) Aktiengesellschaften. Es ist entscheidend, welche Werte der Unternehmenseigentümer einbringt und von den Mitarbeitenden einfordern kann. Diese Werte müssen für die Mitarbeiter verständlich sein und erlebbar gemacht werden. Ebenso müssen

sie am Markt bekannt sein. Das braucht Zeit und Kontinuität. Ein Mindestmass an Stabilität in der Eigentümerschaft schafft Raum für ein «organizational learning» und «sanctioning». Wo das (Mehrheits-)Aktionariat in rascher Abfolge wechselt oder die Durchsetzung von Werten nicht wirksam erfolgt, verkümmert das unternehmerische Wertesystem zu leeren Floskeln. Unternehmen mit einem hohen Anteil an «share-changing» müssen in ihrer Corporate Governance deshalb stärker auf Kontrolle achten als Firmen mit einem stabilen «share holding». Aufsehen statt Vorsehen definiert die Agenda. Früher oder später wird dies vom Markt negativ sanktioniert.

Eigentum heisst Verantwortung. Viel Besitz heisst viel Verantwortung, grosses Interesse und Engagement. Entsprechend ist es sinnvoll, die Aktienstreuung eines Unternehmens möglichst eng zu halten oder im Fall von vielen Kapitalgebern eine Konzentration anzustreben. Erfolgreiche KMUs zeichnen sich u. a. dadurch aus, dass sie über eine einfache Kapitalstruktur mit hoher Eigenkapitalquote verfügen und im Fall von Beteiligungen lieber 100% als 51% anvisieren.

Die Auseinandersetzung mit den Corporate Values nimmt in erfolgreichen KMUs einen prominenten Platz ein. Sei es dadurch, dass der Inhaber oder Mehrheitsaktionär klare Ansagen macht und als Persönlichkeit im Unternehmen spürbar ist oder durch eine langfristige Unternehmenspolitik des Verwaltungsrates im Sinne von «Zukunft hat Herkunft».

In einer zunehmend auf Ethik sensibilisierten Welt stehen die Vorzeichen gut, dass wertgeführte Unternehmen vermehrt langfristige Investoren finden und gesellschaftlich honorierter (Markt-) Wert nachhaltig geschaffen wird, siehe z.B. die steigende Nachfragemacht der LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability).

Werte leben

Bei der Rekrutierung von Talent für Unternehmen ist entscheidend, dass nicht nur Fachwissen und Wirksamkeit, sondern auch die kognitive Fähigkeit von Führungspersonen eingefordert wird, Mittel und Verhaltensweisen verantwortungsvoll ein- und durchzusetzen. Die operative Führung eines Unternehmens hat primär einen wirksamen und effizienten Einsatz der verfügbaren Mittel sicherzustellen. Es macht dabei Sinn, das Management, sofern es über keine Besitzanteile am Unternehmen verfügt, am Erfolg des Unternehmens so zu beteiligen, dass die Langfristigkeit der Substanz sichergestellt ist. Gerade die in den vergangenen Jahren erheblich intensivierete Diskussion über Vergütungssysteme und die aus ihr hervorgegangenen diversen Aktivismen («Abzocker»-Initiative, 1:12-Initiative, FINMA-Rundschreiben 1/2010, Vorstösse des Financial Stability Board usw.) bestätigen, dass eine Erfolgsbeteiligung des Managements am Unternehmenserfolg grundsätzlich breit akzeptiert wird. Die Beteiligung darf dabei aber nicht zu kurzfristigen Gigantenboni führen, sondern soll sich über mehrere Jahre und auf dem sogenannten Economic Profit abstützen.

Die Wahrung der Substanz erfolgt am effektivsten durch eine konsequente Ausrichtung der kommerziellen Vorgaben an einem langfristig orientierten Unternehmensleitbild, das die Corporate Values in wenige prägnante Ziele überträgt. Ein Management by Values und nicht nur bei Value sorgt dafür, dass kurzfristige Resultate nicht übergewichtet werden. Gerade in KMUs stehen deshalb selten Quartalsabschlüsse im Zentrum der Diskussionen. Der Erwartungszirkus der Aktienbörsen und der mit ihm einhergehende Druck zur kurzfristigen Betrachtungsweise von Finanzanalysten weicht einem konsequenten Fokus auf den operativen Cashflow, geht es letztlich doch allein um die Substanz.

Sich laufend hinterfragen

Neben diesen beiden Best-Practice-Aufträgen an eine gute Corporate Governance ist die dritte Verantwortung gleichsam der Schlüsselaspekt für erfolgreiches Leadership. Die in allen Unternehmen latente Tendenz, sich in den eigenen Werten und Verhaltensweisen einzugraben, ist meist Ausdruck eines starken Selbstwertgefühls. Aber gerade im Erfolg liegen die grössten Stolpersteine. Nicht wenige, vor allem inhabergeführte Firmen, gehen zugrunde, weil der Patron keine anderen Meinungen gelten lässt oder diese nicht rechtzeitig aufnimmt. Selbstzufriedenheit als Fahrkarte für den Niedergang. Traditionsreiche Top-Unternehmen messen ihre Werte, ihren Stil und ihr Angebot dagegen laufend am Heute und Morgen, ohne dabei die eigenen Marken- und Persönlichkeitsmerkmale zu verraten. Langfristig erfolgreiche KMUs zeichnen sich dadurch aus, dass sich Eigentümerschaft, Verwaltungsrat und Management auf einen bewusst geförderten und strukturierten Austausch mit Andersdenkenden und Konkurrenten einlassen und sich bzw. die implementierten Unternehmenswerte regelmässig hinterfragen. Eigenes Wissen wird aktiv mit fehlendem Know-how von aussen aufgefrischt. Viele inhabergeführte KMUs ergänzen deshalb den Verwaltungsrat mit externen Fachleuten.

Fazit

Ein wachsames Auge erkennt, was gesellschaftlich und ökonomisch marktfähig ist. Es sieht «vor» nicht «auf». Dank einem Wettbewerb der Werte erweitert sich das Verständnis guter Corporate Governance insofern, als es nicht erste Aufgabe ist, Schuldige zu finden, sondern sicherzustellen, dass an den richtigen Stellen Verantwortung für den Umgang mit Werten übernommen, vorgelebt und im Unternehmen umgesetzt wird. Diese Verantwortung tragen primär die Eigentümer.

Professionelle Struktur und Zusammensetzung von Verwaltungsräten

UNBESTRITTEN IST, DASS EINE GUTE VR-STRUKTUR UND -ZUSAMMENSETZUNG MASSGEBLICH ZU EINEM NACHHALTIGEN UNTERNEHMENSERFOLG BEITRAGEN. Dennoch gehen viele Firmen diese Thematik, unter anderem aufgrund von mangelndem Know-how und Bewusstsein, zu wenig professionell an. Sie machen bezüglich Besetzung der Oberleitungsorgane nur rudimentäre Überlegungen, die sich (wenn überhaupt) praktisch ausschliesslich auf fachliche und branchenmässige Anforderungskriterien beziehen. Ebenso werden im Normalfall nur Personen für die Besetzung von VR-Funktionen in Betracht gezogen, die aus den eigenen Netzwerken stammen. Dieser zum einen beschränkte Personenkreis sowie zum anderen ein unvollständiger Anforderungskatalog führen unweigerlich dazu, dass tendenziell nur die erstbesten statt die bestmöglichen Personen in den Verwaltungsräten Einsitz nehmen.

Einflussfaktoren und Denkansätze

Es ist zielführend, multiple Einflussfaktoren und Denkansätze in die Betrachtung einzubeziehen, welche die VR-Struktur und insbesondere die VR-Zusammensetzung prägen. Der richtige Mix des Verwaltungsrates ergibt sich aus der Analyse der folgenden Bereiche:

Funktionale Struktur

Der Verwaltungsrat eines Unternehmens setzt sich in der Regel aus dem VR-Präsidenten, VR-Vizepräsidenten, eventuell VR-Delegierten, dem VR-Sekretär (innerhalb oder ausserhalb des Verwaltungsrates) und den VR-Mitgliedern zusammen. In der funktionalen Struktur eines Verwaltungsrates gilt die Besetzung der VR-Präsidialfunktion als «matchentscheidend», ist diese Position doch bezüglich Effizienz und Effektivität sowie Führung und Organisation absolut zentral.

Unternehmensadäquate Struktur

Die Grösse des Verwaltungsrates muss der Unternehmensgrösse und der -komplexität entsprechen, mit der Tendenz, dass in kleineren Unternehmen weniger Verwaltungsräte nötig sind als in grösseren. Die Idealgrösse beträgt vier bis acht Mitglieder. In der Regel gilt, dass in kleineren Teams effizienter gearbeitet und die Verantwortungsdiffusion minimiert wird.

Organisatorische Struktur

Der Verwaltungsrat kann durch verschiedene Ausschüsse unterstützt werden. Dazu gehören Committees zu Fragen wie Audit, Nomination und Compensation sowie eventuell auch zur Strategie. Eine Ausschussbildung ist grundsätzlich vom Gesetz her nicht zwingend notwendig. Sobald jedoch ein hoher Komplexitätsgrad aufgrund von Grösse und Tätigkeit der Unternehmung besteht oder wenn der Gesamtrat aus mehr als acht Personen zusammengesetzt ist, so ist die Bildung eines Ausschusses sehr empfehlenswert.

Diversität des VR

Der Verwaltungsrat sollte sowohl fachlich (Marketing und Verkauf, Finanz, Recht, Technik usw.) als auch methodisch (Corporate Governance, Strategie, Risikomanagement, Change Management, Innovation, Führung usw.) mit unterschiedlichen Kompetenzen bestückt sein. Zudem sollten sich die Mitglieder u.a. in Alter und Geschlecht, bezüglich Aus- und Weiterbildung sowie Ihrem beruflichen Werdegang nach Möglichkeit unterscheiden bzw. komplementär ergänzen.

Einheit des VR

Zentral bezüglich VR-Zusammensetzung sind diverse qualitative Faktoren: Zeitliche Verfügbarkeit und Flexibilität, materielle



Silvan Felder Inhaber und Geschäftsführer
Verwaltungsrat Management AG, Luzern

35

Fazit

Nicht das erstbeste, sondern das bestmögliche Oberleitungsgremium ist gesucht. Dies bedingt eine umfassende Auslegeordnung bezüglich Anforderungen an Struktur und Zusammensetzung des Verwaltungsrates sowie einer anschließenden professionellen Gewinnung der passenden Persönlichkeiten.

www.vrmanagement.ch



und ideelle Unabhängigkeit, Freiheit von Interessenskonflikten, sachlich kritischer Umgang im Innenverhältnis sowie «Kollektialitätsprinzip» im Aussenverhältnis, «Kompetenz vor Prominenz», Führungserfahrung, Entscheidungskompetenz, hohes persönliches und aufgabengerechtes Engagement, Unternehmensinteresse über Partikularinteressen sowie Identifikation mit dem Gesamtunternehmen. Sind diese Kriterien definiert und bindend festgelegt, gelten sie als Grundprinzip für alle Mitglieder des Verwaltungsrates. Abweichungen davon dürfen nicht toleriert werden.

Rollen- bzw. Typenkomplementarität

Ein gut zusammengesetzter Verwaltungsrat vereint in seiner Gesamtheit Merkmale von folgenden Charaktertypen: Visionär, Innovator, Denker, Gestalter, Umsetzer, Förderer sowie Controller, Advocatus diaboli, Zuhörer und Sparringpartner. Wichtig für einen gut funktionierenden Verwaltungsrat ist, dass auch innerhalb dieser Persönlichkeitstypen eine Diversität vorhanden ist.

Externe Einflüsse

Der Verwaltungsrat sollte in seine Überlegungen und Entscheidungen folgende Themen und Entwicklungen mit einbeziehen: Stakeholderansprüche, Wirtschaftslage, Ressourcenfragen (Kapital, Human Resources, Boden, Wissen), Gesetze und Empfehlungen, Wertewandel und -entwicklung. Wichtig ist dabei, auch das Udenkbare zu denken, um auf Ereignisse die unverhofft und ohne Vorwarnung eintreten möglichst adäquat reagieren zu können. Es ist empfehlenswert, Prinzipien, Denkmuster und Verhaltensweisen vorbehaltlos zu hinterfragen. Die VR-Struktur und -Zusammensetzung sollten regelmässig – dem Wandel der externen wie auch internen Einflussfaktoren entsprechend – überprüft und allenfalls angepasst werden.

Unternehmensspezifische Faktoren

Schliesslich sind die Tätigkeitsbranche, der Lebenszyklus des Unternehmens, die Eignerstruktur sowie die Unternehmenskultur wichtige Faktoren für die Auswahl des bestmöglichen Verwaltungsrates: Beispielsweise sind VR-Mitglieder mit Kompetenzen in den Bereichen Startup oder Markterschliessung nicht zwingend gute Change- oder Krisenmanager. Oder ein klassischer Manager nicht zwingend auch ein guter Unternehmer.

Professionelle Umsetzung: Verbindlichkeit schaffen

Unter Berücksichtigung der vorgenannten Einflussfaktoren und Denkansätze soll ein unternehmensadäquater Kriterienkatalog für die richtige Struktur und Zusammensetzung des Verwaltungsrates erarbeitet und in Form eines werthaltigen VR-Anforderungsprofils festgeschrieben werden. Zusätzlich ist auch bei der Ausgestaltung der Statuten, des Organisationsreglementes und des Funktionsdiagrammes sowie allenfalls im Aktionärsbindungsvertrag und/oder im Mandatsvertrag diesem Thema entsprechend Rechnung zu tragen.

Professionelles VR-Rekrutierungsverfahren

Nach erfolgter professioneller Auslegeordnung und Festschreibung des VR-Anforderungsprofils kann nun ein systematischer Rekrutierungsprozess eingeleitet werden. Dabei werden viele Entscheidungsträger feststellen, dass die eigenen Netzwerke aufgrund der differenzierten Kriterien plötzlich nicht mehr so ergiebig sein werden. Neue Wege bzw. «thinking out of the box» in der Gewinnung der bestmöglichen Persönlichkeiten ist hier gefragt. Ein Blick über den Tellerrand hinaus eröffnet völlig neue und mehrwertbringende Perspektiven. Insbesondere ermöglicht eine «offene» Rekrutierung und somit eine Auswahl von mehreren Personen ein gewisses Benchmarking und führt mit grösserer Wahrscheinlichkeit zu einer unternehmensadäquaten und optimalen Lösung.



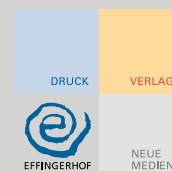
Druckfreigabe braucht Vertrauen in den Partner

Mit dem «Gut zum Druck» geben Sie Ihre Publikationen und Geschäftsdrucksachen zur Produktion frei. Das braucht Vertrauen in Ihre Arbeit, aber auch in die Fähigkeiten Ihres Druckpartners.

Die Sicherheit, den richtigen Partner gewählt zu haben, geben wir Ihnen mit umfassender Beratung und einer persönlichen Betreuung Ihrer Printerzeugnisse – vor, während und nach dem Druckprozess. Als Spezialist für qualitativ hochstehende Druckerzeugnisse wissen wir, welches Druckverfahren sich rechnet, was es braucht, dass Ihre Publikation gut in der Hand liegt, und womit Sie bei Ihren Zielgruppen Aufmerksamkeit erzeugen können. Als Verlagshaus verfügen wir zudem über Knowhow und Vertriebslogistik, damit Ihre Botschaft zur rechten Zeit am rechten Ort ankommt.

www.effingerhof.ch

effingerhof ag
storchengasse 15
CH-5201 brugg
t +41 56 460 77 77
f +41 56 460 77 70
info@effingerhof.ch
www.effingerhof.ch





Roman Huber

ist Partner bei der internationalen Executive Search Boutique Roy C. Hitchman AG mit Sitz in Zürich. Er absolviert zurzeit den «Master of Corporate Board» am Zentrum für Unternehmensführung in Thalwil. Die Masterarbeit zum Thema Corporate Governance 2.0 wird er voraussichtlich in Buchform anfangs 2012 abschliessen. Die Roy C. Hitchman AG, welche dieses Jahr das 25-jährige Bestehen feiert, hat sich auf die Suche, Beurteilung, Rekrutierung und Integration von Verwaltungsräten und Führungskräften spezialisiert.

www.roy-hitchman.ch

Roman Huber Partner Roy C. Hitchman AG, Zürich

ROY C. HITCHMAN AG

Corporate Governance 2.0 – von der Pflicht zur Kür

DAS THEMA CORPORATE GOVERNANCE (1.0) wird vor allem aus formaljuristischer, kontrolltechnischer und aktionärsschützender Optik umfassend behandelt. Dieser Artikel konzentriert sich auf eine Governance, welche die nachhaltige Unternehmenssteuerung fördert, Mehrwert für die Unternehmungen schafft und Synergien im Zusammenspiel mit der Geschäftsleitung ergibt.

Von der Geselligkeit über die Verantwortlichkeit zur Nachhaltigkeit

Der Begriff «Corporate Governance» erlangte nach einigen sehr unseligen und visiblen Verfehlungen des Corporate Management, vor allem in den USA, hohe Berühmtheit. Die Folgen waren eine aufwendige und wenig wertschaffende Regulierungsdichte sowie die Konzentration auf eine möglichst grosse Transparenz. Die Zusammensetzung der Verwaltungsratsgremien zeigte daraufhin die Verschiebung von einer auf persönlichem Vertrauen fussenden, auf Marktzugang und teilweise auch auf Prestige ausgelegten Besetzung hin zu einer überaus risikoaversen, auf Compliance und Transparenz fokussierten Oberleitung. Dies kann nur ein Zwischenschritt sein. Die Schweizer Wirtschaft wird sich den Herausforderungen der Globalisierung nicht primär auf der Kostenseite, sondern vor allem auf der Wissens- und Innovationsseite stellen müssen. Corporate Governance 2.0 beschreibt eine Oberleitung, welche komplementär zusammengestellt ist und mehr Strategiekompetenz aufweist. Die Mitglieder dieser VR-Gremien verfügen über ein kontrolliertes Ego, vertrauen den Menschen, streben eine nachhaltige Unternehmensentwicklung an und haben den Mut, sich hauptsächlich mit der Zukunft zu befassen.

Die Schönheit liegt im Auge des Betrachters

Ende 2010 hatten wir im Rahmen des «Hitchman Executive Panels» eine Befragung zu spezifischen Governance-Themen durchgeführt. 590 Teilnehmende, eine repräsentative Grup-

pe von Präsidenten und Mitgliedern von Verwaltungsräten, Geschäftsleitungsmitgliedern sowie von Mitgliedern des operativen Managements, haben Auskunft gegeben. Deutlich tritt in der Auswertung die Diskrepanz zwischen Eigen- und Fremdbild zutage. Jede befragte Stufe betrachtet sich einiges unkritischer, als sie selbst von den Untergebenen beurteilt wird.

Die Haupterkenntnisse und Bewertung im Kontext von «Governance 2.0»:

- Mehr als 94% der befragten VR beurteilen ihren Mehrwert gegenüber der GL als hoch bis sehr hoch. Interessanterweise erkennen nur ca. 65% der GL-Mitglieder diesen Mehrwert analog.
Eine synchrone Erwartungshaltung ist für eine effektive Governance zentral. Vor allem die Zusammenarbeit VRP/CEO muss für alle Stakeholders erkennbar gut funktionieren.
- Knapp ein Viertel der GL bezeichnet das Vertrauensverhältnis mit dem VR lediglich als akzeptabel. Dieser Wert steigt beim operativen Management in Bezug auf die GL sogar auf 45%.
Diese Aussagen bereiten Sorge. Vertrauen ermöglicht Synergien. Organisationen mit geringer Vertrauenskultur schneiden unter Stress meistens schlecht ab.
- Lediglich 26% der befragten Geschäftsleitungen erleben einen intensiven iterativen Strategiedialog mit dem VR.
Das Resultat zeigt, dass noch viel Potential in der Nutzung der kollektiven Intelligenz der Unternehmungen besteht. Ein einbindender Strategieprozess erleichtert die Umsetzung.

Geschäftsbericht

Rapport annuel

Relazione annuale

Informe anual

Jaarverslag

Annual report

Relatório anual

Falls auch Sie Ihren Geschäftsbericht in eine oder mehrere Sprachen übersetzen – wir haben die Experten dafür. Genauso wie für das professionelle Projektmanagement, ohne das sich zeitkritische Aufgaben wie mehrsprachige Geschäftsberichte nicht realisieren lassen.

Syntax Übersetzungen AG ist das führende Unternehmen für integrales Fremdsprachen-Management in der Schweiz. Zu unseren Kunden zählen Auftraggeber jeder Grösse, die konsequent Wert auf höchste Qualität legen – von Einzelfirmen über KMU bis zu internationalen Grosskonzernen in den Bereichen Industrie, Wissenschaft und Dienstleistung. Wir übersetzen nicht nur Geschäftsberichte, sondern auch Imagebroschüren, Medienmitteilungen, Websites und andere Projekte der Unternehmenskommunikation in mehr als 40 Sprachen.

s y n t a x

Syntax Übersetzungen AG
Naglerwiesenstrasse 2
CH-8049 Zürich, Schweiz
Telefon +41 (0)44 344 44 44
Fax +41 (0)44 344 44 45
mail@syntax.ch
www.syntax.ch

- Die eigene Reflexionskompetenz beurteilen VR und GL hoch. Unterschiedlich wird die Reflexionskompetenz der GL vom operativen Management beurteilt. 22,8% des operativen Managements attestieren der GL eine geringe Kompetenz. *Die im modernen Management wichtige Reflexionskompetenz ist für das Ringen um beste Lösungen essentiell. In Veränderungsprozessen hilft die Reflexion, wertneutral andere Blickwinkel zuzulassen, wo nötig die Fragezeichen tiefer zu setzen, und auch fremden Meinungen mehr Platz einzuräumen.*
- Fast die Hälfte der VR und über 47% der Geschäftsleitungen nehmen keine jährliche Selbstbeurteilung vor. Lediglich bei knapp 20% der VR-Gremien wird der Präsident durch die VR-Mitglieder beurteilt. *Diese Werte erstaunen und zeigen die Machtstruktur und den offensichtlich noch ungewohnten Umgang mit Bottom-up-Feedback.*
- Fast die Hälfte der teilnehmenden VR geben an, dass das Gremium wohl für die heutigen, nicht aber für künftige Herausforderungen richtig besetzt sei. *Man darf festhalten, dass im Rahmen von Erneuerungen nach wie vor primär die Profile und Qualitäten von «Governance 1.0» berücksichtigt werden. Auch findet die Suche vornehmlich im bekannten Umfeld statt.*
- Neue Themen und Begriffe wie Cloud Computing, Enterprise 2.0, Generation Y oder Neuromarketing sind erstaunlicherweise sehr wenig bekannt. *Diese Themen werden wichtig, und es gilt jetzt, «Board Competence» aufzubauen.*
- 35% der Verwaltungsräte planen die Nachfolge entweder ad hoc oder gar nicht. *Es bereitet offensichtlich Mühe, den Abschied zu planen, oder man vertraut auf einen sehr liquiden Markt an geeigneten VR-Kandidaten. Unsere Erfahrung in der Rekrutierung von Verwaltungsräten zeigt jedoch, dass eine Suche mindestens 3 bis 4 Monate dauert.*

Die Schweiz schneidet punkto Corporate Governance im internationalen Vergleich nach wie vor sehr gut ab. Die Studie hat aber aufgezeigt, dass noch sehr viel Synergiepotential im Wirkungsfeld VR/GL besteht. Es braucht Mut und Anstrengung, ein Gremium von der Pflicht (Governance 1.0) zur Kür (Governance 2.0) zu führen. Einige Überlegungen:

Pflicht	Kür
• Schaden abwenden	• Mehrwert schaffen
• Kontrollieren, überwachen	• Vertrauen, inspirieren, Freiräume schaffen
• Risikominimierung	• Risikomanagement
• OR, Best Practices	• «Next Practices»
• Verfahren und Verordnungen	• Wissensmanagement
• Korrektes, angepasstes Verhalten	• «Excellence»
• Nachhaltigkeitsbericht	• Nachhaltige Gesinnung
• Remuneration-Strategie	• Nachvollziehbare Saläre, «investierte» GL

Berufsbild Verwaltungsrat im Kontext von Governance 2.0 – Excellence ist gefragt

Man wird nicht in einen Verwaltungsrat gewählt, um sich um eine möglichst gute Corporate Governance zu bemühen. «Board Excellence» beschreibt die interne und externe Wahrnehmung eines Gremiums, welches sich durch überdurchschnittliche und nachhaltige Resultate über eine längere Zeit positiv vom Wettbewerb abhebt. Die Individuen dieser Gremien agieren uneigennützig, unabhängig, mit Weitsicht und Augenmass und sind der nachhaltigen Entwicklung der Unternehmung im Einklang mit den Interessen der Eigner verpflichtet. Die Haltung von Excellence fusst auf einer integren Persönlichkeit mit einem erkennbaren und gelebten Wertegerüst. Menschen, die Excellence ausstrahlen, haben Vertrauen, sind positiv, grosszügig, professionell, hilfsbereit, aufmerksam, ruhig, bewahren Haltung und sind klar in allem, was sie tun.

Fazit

Neue Verwaltungsräte braucht das Land

Das Berufsbild Verwaltungsrat muss unter dem Aspekt «Governance 2.0» und den Persönlichkeitsmerkmalen von «Excellence» weiterentwickelt werden. Die Zusammensetzung in vielen Boards ist suboptimal, und vor allem bei börsenkotierten Unternehmungen ist die Prominenz übergewichtig vertreten. Komplementär zusammengesetzte Gremien mit auch jüngeren, kreativen Köpfen sowie zusätzliche Strategie- und Sozialkompetenz sind anzustreben.

Ohne Vertrauen wenig Synergien

Die latente Informationsasymmetrie zwischen VR und operativer Führung lässt sich nicht durch Kontrolle verringern. Verwaltungsräte müssen sich von der Vorstellung verabschieden, das Management «kontrollieren» zu müssen. Selbstverständlich hat die Oberleitung eine angemessene Kontrolle sicherzustellen. Synergien und Mehrwert entstehen vor allem in einer Vertrauenskultur.

Nachhaltigkeit ist nur intrinsisch nachhaltig

Die ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit darf nicht nur Programm, sondern sollte als Gesinnung breit verankert sein. «Nachhaltigkeitsprogramme» sind ein erster guter Schritt, das Management und die Belegschaft für die Themen zu sensibilisieren. Eine nachhaltige Einstellung entsteht durch freiwillige Partizipation und reift über die Zeit.

Corporate Governance in Familienunternehmen

FAMILIENUNTERNEHMEN SIND EINE BEDEUTENDE KRAFT IN DER SCHWEIZER VOLKSWIRTSCHAFT. Dieses Organisationsmodell birgt sowohl Chancen als auch Gefahren. Eine individuell angepasste Corporate Governance hilft, Chancen zu nutzen und Gefahren zu begegnen.

40

Besonderheiten von Familienunternehmen

88% der rund 300 000 Schweizer Unternehmen sind Familienunternehmen. Diese Unternehmensform ist damit die meist verbreitete in der Schweiz. Im Vergleich zu börsenkotierten Unternehmen weisen Familienunternehmen Besonderheiten auf, welche sich auf die Grundsätze der Unternehmensführung auswirken: In Familienunternehmen sind meist mehrere Familienmitglieder aktiv, zugleich befinden sich Führung und Eigentum oft in derselben Hand.

Auswirkungen auf die Corporate Governance

Ein börsenkotiertes Unternehmen benötigt Corporate-Governance-Regeln, weil die Führung nicht mit den Eigentümern identisch ist, aber stets einen Informationsvorsprung hat. Dieses Problem besteht in den meisten Familienunternehmen nicht. Es bestehen dafür andere Herausforderungen. Erstens diejenige der Machtkonzentration: Wenn die Generalversammlung, der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung aus ein und derselben Person bestehen, kommt die Gefahr unreflektierter Entscheidungen auf. Zweitens kann die enge Verknüpfung zwischen Familie und Unternehmen zu Herausforderungen führen. Dazu einige Beispiele aus der Praxis:

- Die Tochter, die als Verkaufsleiterin im Familienunternehmen arbeitet, kann die erwartete Leistung nicht erbringen. Der Vater/Unternehmer drückt beide Augen zu und versucht erfolglos, sie zu unterstützen. Die mit der Tochter gleichgestellten Kadermitglieder sind nicht bereit, diese Ungleichstellung zu akzeptieren.
- Die Tochter arbeitet sehr hart und erfolgreich im Familienunternehmen. Trotzdem wird sie schlechter als andere entlohnt, da die Finanzchefin und Mutter der Meinung ist, sie solle eine Familie gründen, anstatt Karriere zu machen.
- Der Vater musste seine Tochter wegen derer impulsiven Art in den Kinderjahren oft korrigieren. Heute ist die Tochter Ver-

kaufsleiterin im Familienunternehmen. Unbewusst spricht der Vater in der Kadersitzung in einem härteren Ton mit ihr als mit ihren Kollegen.

- Die nicht im Unternehmen tätige Tochter möchte, dass ihr Mann in die Geschäftsleitung der Unternehmung eintritt.

Notwendigkeit von massgeschneiderten Strukturen, Instrumenten und Prozessen

Gleichzeitig bietet die Organisationsform des Familienunternehmens aber auch zahlreiche Vorteile und grosse Chancen: Insbesondere in Branchen, in welchen Vertrauenswürdigkeit ein wichtiges Gut ist, kann sich ein bewusster Marktauftritt als Familienunternehmen auch finanziell auszahlen. Die Nutzung dieser Chancen bei einer gleichzeitigen Vermeidung der Gefahren erfordert eine spezielle Governance für Familienunternehmen.

Da jedes Familienunternehmen individuell ist, ist eine massgeschneiderte Governance essentiell. Zur ersten Orientierung können folgende Fragen gestellt werden:

- Mit welchen Strukturen führen wir unsere Unternehmung? Braucht es neben Generalversammlung, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung eine weitere Struktur, in welcher familiäre Angelegenheiten wie beispielsweise Nachfolgefragen oder Grundwerte des Unternehmertums besprochen werden können?
- Welche Instrumente unterstützen uns bei der Führung des Unternehmens? Besteht genügend Transparenz für Familienmitglieder, welche keine Funktion in der Unternehmung wahrnehmen? Wissen familienfremde Schlüsselpersonen, welche Ziele und Pläne die Familie mit der Unternehmung verfolgt?
- Wie laufen Prozesse ab, welche sowohl die Familie als auch die Unternehmung betreffen? Nachfolgeregelungen,

Simon Bühler

Simon Bühler ist Segmentsmanager «Unternehmen» und Mitglied der Direktion bei der Credit Suisse AG. Er verfügt über einen Abschluss als Betriebsökonom FH sowie einen Master of Advanced Studies in Corporate Development.

Die Credit Suisse AG ist mit rund 20 000 Mitarbeitenden in der Schweiz eine der führenden Banken. Für Unternehmen bietet sie eine integrierte Abdeckung privater und geschäftlicher Bedürfnisse.

www.credit-suisse.ch



Simon Bühler Mitglied der Direktion bei Credit Suisse AG, Zürich



personelle Entscheidungen oder Dividendenausschüttungen können Interessenskonflikte zwischen einzelnen Familienmitgliedern und der Unternehmung verursachen.

Empfehlungen für die Corporate Governance in Familienunternehmen

Im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit wurden gemeinsam mit sechs erfolgreichen, mittelgrossen Schweizer Familienunternehmen einfache Empfehlungen für eine Corporate Governance von Familienunternehmen erarbeitet. Diese Empfehlungen reduzieren die Komplexität und können Familienunternehmen dazu dienen, die eigene Corporate Governance kritisch zu hinterfragen und allfällige Massnahmen zu diskutieren und umzusetzen.

Business first:

Die Familie muss die besten Voraussetzungen für die Unternehmung schaffen, nicht umgekehrt.

Nähe von Führung und Eigentum:

Falls Personen am Eigentum, nicht aber an der Führung des Unternehmens beteiligt sind, muss der Gefahr von Interessenskonflikten begegnet werden.

Situationsgerechte Besetzung der Leitungsorgane:

Verwaltungs-, Familien- oder Beiräte sollen die Bedürfnisse der Unternehmung präzise abdecken.

Regeln und Verfahren zur Konfliktbewältigung:

Zur Lösung von allfälligen Konflikten sollten verbindliche Regeln festgelegt werden, welche den Familienzusammenhalt und die Unternehmung schützen.

Klare Rollen und Instrumente in der Unternehmensführung:

Für Unternehmen ab einer gewissen Komplexität empfiehlt sich ein verbindliches Führungs-/Organisationshandbuch, welches Strategie, Organisation, Funktionen, Aufgaben, Ziele etc. enthält.

Familienmitglieder gezielt an die Unternehmung heranführen: Um die Zukunft als Familienunternehmen zu sichern, sollten Nachkommen schrittweise und ohne Zwang an die Unternehmung herangeführt werden.

Faire Regeln für Veränderungen im Aktionariat:

Der Austritt von Familienmitgliedern aus dem Eigentum sollte möglich und klar geregelt sein.

Gezielte Vermögensstrategie:

Es ist empfehlenswert, neben der Unternehmung auch private Vermögensbestandteile aufzubauen. Dies erhöht den Handlungsspielraum bei einer Unternehmensnachfolge.

Objektivierung der Entscheidungsprozesse:

Externe Expertise sollte bei Familienunternehmen einen hohen Stellenwert haben.

Stärken des Modells «Familienunternehmen» gezielt nutzen:

Die Marktpositionierung als Familienunternehmen kann Wettbewerbsvorteile bringen.

Fazit

- Familienunternehmen funktionieren anders als börsenkotierte Grossunternehmen.
- Daraus ergeben sich spezifische Anforderungen an eine Corporate Governance.
- Eine massgeschneiderte Corporate Governance bringt Vorteile in der Marktpositionierung und stärkt den Familienzusammenhalt.

Unternehmerisches Denken und Handeln

WAS MUSS UNTERNOMMEN WERDEN, UM BEI UNSEREM NACHWUCHS UNTERNEHMERISCHES DENKEN UND HANDELN VON GRUND AUF ZU VERANKERN, damit das für unsere Wirtschaft wichtige Unternehmerpotenzial der nächsten Generationen freigesetzt wird?

42

Das duale Bildungssystem der Schweiz basiert auf der Erkenntnis, dass Unternehmen sowohl gute Berufsleute brauchen, die in einer Berufslehre ausgebildet werden, als auch Hochschulabgänger, die beim Einstieg zwar noch nicht in der Praxis erprobte Fachkenntnisse mitbringen, dafür das theoretische Rüstzeug, um später in Führungspositionen aktiv mitzuwirken. An den Hochschulen wird viel dafür getan, dass die Lehrgänge den Praxisbedürfnissen der Unternehmen angepasst sind. Ein grosser Fortschritt in dieser Hinsicht war sicherlich auch, dass Fachhochschulen gegründet wurden, die nach der Berufsmaturität eine Vertiefung in ein Fachgebiet ermöglichen. In der Berufsausbildung dürfte aber durchaus noch mehr dafür getan werden, dass fähige Berufsleute den Schritt in die Selbstständigkeit wagen. Etwa, indem sie im unternehmerischen Themen stärker gefördert würden. Dazu gehören Fragestellungen zu betrieblichen Zusammenhängen, zum Business-Plan, zu Innovation und Mitarbeiterführung. Das bedingt, dass praxiserfahrene Unternehmer sich bereit erklären, am Lehrplan mitzuarbeiten, um junge Berufsschüler an das Thema heranzuführen und sie für den Weg in die Selbstständigkeit als Vorbilder motivieren.

Unternehmertum konkret aufzeigen

Mit der Initiative «Lebenskonzept Unternehmertum» setzen wir an all diesen Punkten an. Aktives Mitwirken in der Ausbildung zukünftiger Unternehmer ist eines der wichtigsten Ziele, der Anfang 2010 gegründeten, politisch unabhängigen Initiative.

Die ersten Pfeiler konnten wir dabei bereits erfolgreich einschlagen. Ende August wird Manuela Stier seitens des Wirtschaftsmagazins ein Jahrbuch zum Thema «Unternehmerisches Denken und Handeln in der Bildung und bei Mitarbeitenden verankern» publizieren. Das Jahrbuch richtet sich einerseits an Unternehmer und Lehrpersonen, die sich einen Überblick verschaffen möchten, welche Projekte bereits laufen und genutzt werden können. Andererseits soll sie Auszubildenden, Studierenden und Mitarbeitenden den Zugang zum Unternehmertum verschaffen und sie motivieren, unternehmerisch zu denken und zu handeln. Zahlreiche namhafte Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft und Bildung helfen dabei mit, den Sonderband breit zu streuen und bekannt zu machen.

Ein weiteres Projekt der Initiative ist das Unternehmerspiel PRO4S MEMO, mit dem Unternehmer ihre Mitarbeitenden zu unternehmerischem Denken und Handeln befähigen. Ziel des Spiels ist es, die komplexen Zusammenhänge eines Unternehmens auf einfache und verständliche Art darzustellen.

Und schliesslich stellen wir dem Nachwuchs, den Unternehmen, deren Mitarbeitenden wie auch der breiten Öffentlichkeit die Unternehmer App, welche Wissen rund um das Unternehmertum beinhaltet, kostenlos auf iTunes (iPad/iPhone/Android) zur Verfügung.

Manuela Stier ist Inhaberin und Geschäftsleiterin der Stier Communications AG, Corporate-Identity-Agentur für KMUs und Verlegerin des Wirtschaftsmagazins.
www.stier.ch

Soziales Engagement

Initiantin der nationalen Initiative «Lebenskonzept Unternehmertum», gemeinsam mit Sabine Bellefeuille-Burri.
www.unternehmertumaktiv.com

Jahrbücher des Wirtschaftsmagazins

43

**JETZT
BESTELLEN**
unter www.stier.ch



Manuela Stier, Hans Hess, Prof. Dr. Ursula Renold und Beat Wenger

Jahrbuch 2011 «Unternehmerisches Denken und Handeln in der Bildung und bei Mitarbeitenden verankern»

Manuela Stier, Prof. Dr. Wolfgang Becker und Dr. Leonhard Fopp

Jahrbuch 2010
«Lebenskonzept Unternehmertum – Motivations- und Erfolgsfaktoren»



ISBN 978-3-033-02721-3



ISBN 978-3-033-02491-5

Weitere Informationen:
www.stier.ch

Was braucht es, um Millionen von Transaktionen im Griff zu haben?



Eine Idee mehr. Und Zühlke.

Geld weltweit schneller und sicherer bewegen. Zühlke koordiniert für eine Großbank den Anschluss der lokalen Software an deren globale Geschäftseinheiten. In Rekordzeit realisiert das erfahrene Team die Integrationsplattform und sorgt für eine erfolgreiche Inbetriebnahme. Das Resultat: Millionenfache zuverlässige Verarbeitung aller Transaktionen und stark verbesserte Qualität der Software.

Consulting
Development
Integration