

Corporate Governance: auch für KMU zunehmend relevant

Die Diskussion um die Corporate Governance verfehlt einen wesentlichen Teil ihres Sinns, wenn sich ihre Konsequenzen allein auf Vorschriften und administrative Regelungen beschränken. Entscheidender ist der Einfluss der Überlegungen auf Selbstverständnis und Pflichtbewusstsein von Verwaltungsräten und Managern, insbesondere auch bei den KMU.

Entschlossen geführter Willensbildungsprozess

Corporate Governance wird vor allem im Zusammenhang mit börsenkotierten Unternehmen diskutiert. Der «swiss code of best practices for corporate governance» sowie die Vorschriften der Schweizer Börse SWX sind Resultate eines für Schweizer Verhältnisse entschlossen geführten wirtschaftspolitischen Willensbildungsprozesses. Die Vorschriften der SWX sind zwar durchaus umstritten, sind aber erstmals im Geschäftsbericht 2002 umzusetzen.

Die Diskussion würde einen wesentlichen Teil ihres Sinns verfehlen, wenn sich ihre Konsequenzen allein auf Vorschriften und administrative Regelungen zur Verbesserung der Transparenz durch Zusatzinformationen im Geschäftsbericht beschränken würden. Entscheidender ist der Einfluss der Überlegungen auf Selbstverständnis und Pflichtbewusstsein von Verwaltungsräten und Managern sowie auf die Kultur der Unternehmen. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass eine zu weit auf Selbstregulierung basierende Corporate Governance zu Fehlentwicklungen führen kann. Niemand wird bezweifeln, dass eine zu starke Reglementierung ähnliche Konsequenzen hätte, allerdings mit anderen gesamtwirtschaftlichen Ausprägungen. Nun gilt es, den goldenen Mittelweg ausfindig zu machen.



Dr. Jörg Naumann

Nach dem Ökonomie-Studium und der Dissertation in Politischer Ökonomie an der Universität Zürich (1983: Dr. oec. publ.) wandte sich Jörg Naumann dem Wirtschafts- und später dem Fachjournalismus zu und war während mehreren Jahren als Verlagsleiter eines führenden Schweizer Fachverlags tätig. Bevor er im Jahr 2000 zur Klaus J. Stöhlker AG wechselte, war der Autor Chefredaktor der zur HandelsZeitung gehörenden Management Fachzeitschrift «io management», dem heutigen «new management».

Doch das ist nicht das Ende der Entwicklung, im Gegenteil. Inzwischen wird Corporate Governance nicht nur mit Bezug auf börsenkotierte Unternehmen, sondern generell diskutiert – KMU und Familienbetriebe eingeschlossen. Als Referenz sei hier die Vorsteherin des Eidgenössischen Justiz- und Polizeidepartements, *Bundesrätin Ruth Metzler*, erwähnt, die in einem Vortrag vor der Swiss American Chamber of Commerce schon im Juni 2002 in Zürich die allgemeine Verbindlichkeit dieses Aspekts in Aussicht gestellt hat. Die Tragweite dieser Aussage wird klar, wenn man bedenkt, dass 97% aller Schweizer Aktiengesellschaften zwar nicht an der Börse kotiert sind, diese Unternehmen aber dennoch eine zentrale Rolle für unsere Volkswirtschaft spielen.

«true and fair view»

Kernpunkt der Forderung nach vermehrter Transparenz sind die Vorschriften zur Rechnungslegung. Die derzeitigen Richtlinien für nicht börsenkotierte Unternehmen beschränken sich auf die Erfüllung von Art. 662a des Schweizerischen Obligationenrechts (OR). Auch wenn in der Schweiz zurzeit (noch) keine weiteren Gesetze bestehen, welche diesen Unternehmen vorschreiben, nach welchen international anerkannten Rechnungslegungsvorschriften sie zu berichten haben, ist doch damit zu rechnen, dass sich die Grundsätze der «true and fair view» bald auch in den kleineren Unternehmen durchsetzen werden. Die entsprechende Diskussion wurde bereits aufgenommen.

Im weiteren steht eine ausgewogene Aufgabenverteilung unter den Geschäftsorganen gerade auch in den KMU zur Diskussion.

Offenlegung von Bezügen

Ein – aus Schweizer Sicht jedenfalls – besonders brisantes Thema war die Offenlegung von Entschädigungen an Verwaltungsräte und Manager. Wie entschlossen entsprechende Auskünfte in der Schweiz bislang abgelehnt wurden, zeigt die Tatsache, dass weltweit nur noch Länder wie China, Saudi-Arabien, Thailand, Guernsey und Polen dieser Offenlegungspflicht bei Aktiengesellschaften nicht nachkommen. Inzwischen hat die Schweiz diesen Schritt bekanntlich vollzogen. Auch diese Transparenzvorschrift soll bei nicht börsenkotierten Unternehmen Anwendung finden. Dabei geht es vor allem um den Aspekt des Minderheitenschutzes. Minderheitsaktionäre sind – so sieht es auch Justizministerin Ruth Metzler (in der «Finanz und Wirtschaft» vom 8. Januar 2003) – «heute nicht überall genügend geschützt». Dies soll verbessert werden. Nur mit entsprechender Transparenz würden die Minderheitsaktionäre in die Lage versetzt, aktiv zu werden, ohne dass der Staat eingreifen muss. Immerhin ist nicht damit zu rechnen, dass die Schweiz in Zukunft über ein gläsernes Lohngefüge verfügen wird, in dem alle Verwaltungsräte und Manager ihre Einkünfte offenlegen.

Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit wird de facto nur von den Topführungskadern börsenkotierter Unternehmen verlangt – diese Informationen sind öffentlich zugänglich. Bei nicht kotierten Unternehmen bleibt diese Information den Mitaktionären und Gesellschaftern im Rahmen der Generalversammlung vorbehalten. Aber diese hat auch bei KMU das Recht zu erfahren, wofür die Finanzen ihres Unternehmens ausgegeben werden.

Nicht betroffen sind Schweizer KMU wie alle anderen Aktiengesellschaften indessen von Vorschriften zur Offenlegung ihrer Aktienregister. Sie dürfen weiterhin als «Société Anonyme» firmieren. Das ist in vielen anderen Ländern längst nicht mehr der Fall.

Nachhaltige Wirkung

Nach den Auswüchsen des «Abzockerkapitalismus» und dem damit verbundenen Vertrauensverlust bringt die Corporate Governance-Diskussion unter dem auf allen Ebenen spürbaren steigenden Wettbewerbsdruck neue Forderungen an Qualifikation und Eignung von Verwaltungsräten und Managern. Auch dieser Aspekt, der bei internationalen und globalen Grosskonzernen längst Standard ist, erfasst zunehmend die kleineren und mittleren Unternehmen.

Davon ist *Fredy Isler*, Senior Director Spencer Stuart Management Consultants, überzeugt. Gerade in rezessiven und wirtschaftlich schwierigen Zeiten steigen die Forderungen an Professionalität und Leadership von Führungskräften auch in KMU. Die damit einhergehenden Ansprüche an Führungskräfte werden in Zukunft nicht mehr allein mit Fachkräften aus der Schweiz zu erfüllen sein. In der Folge werden auch bei den KMU ausländische Verwaltungsräte und Manager vom Sonder- zum Normalfall mutieren, wie dies im Umfeld von Schweizer Grossunternehmen gemäss einer Analyse von *Dr. Roger Rytz*, Managing Director Spencer Stuart, schon seit geraumer Zeit der Fall ist. Die Entwicklung ist vorgezeichnet und geht unaufhaltsam weiter.

Jörg Naumann