

## Corporate Governance – Verantwortungsvolle Unternehmensführung

Grosse, aber auch mittlere und kleinere Unternehmen stehen mehr denn je unter dem Druck einer kritischen Öffentlichkeit. Die Aufgaben von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung werden damit immer anspruchsvoller. Anleger, Analysten und Medien verlangen von den Unternehmen und ihren Topkadern schnelle Erfolge.

### Einleitung

Die erfolgreiche Zukunft und die gesicherte Fortführung der wirtschaftlichen Tätigkeit ihres Unternehmens sind massgeblich von der sorgfältigen Planung langfristiger Strategien abhängig. Die Ausrichtung der Führung und Kontrolle im Sinne der Corporate Governance sind dabei von zentraler Bedeutung. Der Verwaltungsrat (VR), dessen Hauptaufgaben in erster Priorität die Aufsichts- und Kontrollfunktion sind, ist letztendlich für die richtigen Kontrollinstrumente bzw. Frühwarnsysteme verantwortlich und haftet, sollte eine Pflichtverletzung in seiner Tätigkeit vorliegen.

Die Reduktion bzw. Verhinderung von Managementfehlleistungen ist für uns ein wichtiges Thema. Aus unserer Beratungstätigkeit wissen wir, dass Resultate aus Managementleistungen erst nach einer gewissen Zeit wirklich feststellbar sind, was ganz im Gegensatz zur kurzfristigen Erwartungshaltung der Anleger, Analysten, Medien und manchmal auch des eigenen Verwaltungsrates steht.

Vieles ist in letzter Zeit in Konzernleitungen und Verwaltungsräten schief gelaufen. Nachdenklich stimmt, dass die jüngsten Vorkommnisse bis jetzt rechtlich kaum aufgearbeitet werden. Das System der «checks and balances» muss daher verbessert werden. Das Basler Pharmaunternehmen Novartis hat Corporate Governance zur Chefsache erklärt und in Zusammenhang mit der zurzeit in der Schweiz geführten «Corporate Governance»-Diskussion eine führende Rolle im schweizerischen Quervergleich eingenommen und orientiert sich an internationalen Gepflogenheiten (Standards).

## Wachsende Bedeutung von Corporate Governance

Seit der amerikanische Ökonom Irving Fisher die theoretische Grundlage für die Trennung von Aktionariat und Management wissenschaftlich fundiert hat, wird Corporate Governance als wichtiger Bestandteil der Disziplinierung der Führungsorgane in der Öffentlichkeit wahrgenommen.

Corporate Governance *im weiteren Sinne* umfasst folglich alle Organisations- und Strukturfragen der Unternehmen, welche die Aktionärsstellung direkt oder indirekt schützen. Zur so verstandenen Corporate Governance gehören auch Fragen der Aktionärsrechte, einschliesslich der Kapitalstruktur, der Generalversammlung und der Mitwirkungsrechte. Corporate Governance im weiteren Sinne umfasst somit die Gesamtheit der Grundsätze und Regeln, welche die Funktionstüchtigkeit der Unternehmen im Hinblick auf die Optimierung des «shareholder value» gewährleisten sollen.

Corporate Governance wird aber auch häufig *in einem engeren Sinne* verstanden. Danach umfasst sie Fragen der Organisation der obersten Führungsorgane von Unternehmen und deren Kontrolle, d.h. primär Fragen zweckmässiger «checks and balances» sowie der Transparenz.

Gemäss *economiesuisse-Definition* im Ingress zum neuen «Swiss Code of Best Practice» ist Corporate Governance die Gesamtheit der auf die Aktionärsinteressen ausgerichteten Grundsätze und Regeln über Führung und Kontrolle auf oberster Unternehmensebene, mit dem Ziel, unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz für ein ausgewogenes Verhältnis von Leitung und Kontrolle sowie für Transparenz zu sorgen.

Die Häufung von Corporate Governance-«Unfällen» in letzter Zeit hat in der Schweiz das Bedürfnis nach Einführung von Grundsätzen und Regelwerken über Organisation, Verhalten und Transparenz geweckt. Ziel ist ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle.

Die Sicherstellung funktionstüchtiger und transparenter Unternehmen – ausgerichtet auf die Interessen der Aktionäre – steht dabei im Vordergrund. Die Beachtung der Prinzipien von Corporate Governance ist auch für nicht kotierte, grosse und mittlere Aktiengesellschaften von grosser Bedeutung. Verantwortungsvolle Unternehmer erkennen die Zeichen der Zeit und beginnen sich jetzt mit den vielfältigen Anforderungen der Corporate Governance aktiv auseinander zu setzen. Aufgrund der Komplexität und Vielfalt der verschiedenen zu beachtenden Grundsätze und Regeln empfiehlt sich der Beizug eines spezialisierten Beraters bei der Umsetzung.

*Corporate Governance  
in der Schweiz -  
aktuelle Entwicklungen  
und Folgen*

*Gesetzliche Grundlagen in der Schweiz:  
Aktienrecht (OR 716 ff)*

Die Frage der Führungsorganisation bzw. der Führungsstruktur einer Aktiengesellschaft (AG) und damit auch einer Familien-AG wird grundsätzlich durch das Aktienrecht geregelt. Das Schweizerische Börsengesetz und das Kotierungsreglement der Schweizer Börse SWX haben die Offenlegungspflichten kotierter Unternehmen weiterentwickelt.

*NR Felix Walker, CVP:* 20. Juni 2001 Motion an den Bundesrat, das Aktienrecht auf die Vereinbarkeit mit den Grundsätzen der Corporate Governance zu überprüfen.

*Prof. Karl Hofstetter:* Erstellung eines Analyseberichts «Corporate Governance in der Schweiz» im September 2001, welcher eine Bestandesaufnahme vornimmt und diese an den internationalen «Best Practices» misst.

*Prof. Peter Böckli:* verfasste am 21. September 2001 mit einer Expertengruppe unter der Federführung von economisuisse (Dachverband der Schweizer Unternehmen) den Entwurf des «Swiss Code of Best Practice» mit insgesamt

30 kurzen Empfehlungen zur Corporate Governance, die für börsenkotierte Gesellschaften bestimmt sind. Die Grundregeln gelten sinngemäss mehrheitlich auch für Eigner von privaten Aktiengesellschaften. Der zwischenzeitlich überarbeitete und abgesegnete Kodex füllt somit eine Lücke im Sinne moderner, international kompatibler Standards für die Organisation der obersten Führungs- und Kontrollebene in börsenkotierten Schweizer Unternehmen.

*SWX Swiss Exchange / Prof. Hans Caspar von der Crone:* Ausarbeitung einer umfassenden Börsen Transparenzrichtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance nach dem Grundsatz «comply or explain» bezüglich dessen die börsenkotierten Gesellschaften zwingend verpflichtet sein werden, jährlich zu erklären, ob sie diese Regeln befolgen oder nicht befolgen und dann eine allfällige Nichtbefolgung begründen. Die am 17. April 2002 von der Zulassungsstelle der Schweizer Börse SWX beschlossene, neue Transparenzrichtlinie ist von börsenkotierten Unternehmen bereits für das Geschäftsjahr 2002 umzusetzen und im Anhang zum Geschäftsbericht 2002 bekannt zu geben.

*NR Susanne Leutenegger Oberholzer, SP:* 11. März 2002 Motion an den Bundesrat, gesetzliche Grundlagen für eine volle Transparenz der Löhne der Geschäftsleitung sowie die Entschädigungen der Verwaltungsräte zu schaffen. Weitere Motion von Susanne Leutenegger, die vermehrten Schutz für Minderheitsaktionäre verlangt.

Die Inkraftsetzung des «Swiss Code of Best Practice» sowie der Transparenzrichtlinie per 1. Juli 2002 sind wichtige Meilensteine in der Entwicklung der schweizerischen Corporate Governance. Diese ist damit freilich genauso wenig abgeschlossen wie die politische Verfassungsdiskussion. Neue Erkenntnisse, neue Forderungen und neue Problemfälle werden neuen Handlungsbedarf schaffen. Dabei ist

auch immer wieder die Frage zu stellen, in welcher Form Corporate Governance sinnvoll zu entwickeln ist.

*Die Umsetzung der Corporate Governance Grundsätze in den Unternehmen*

Wie ein umfassendes System der Einschätzung und Behandlung von geschäftlichen Risiken und die begleitende Überwachung funktionieren, soll in diesem Kapitel erläutert werden. Grundsätzlich gilt, dass durch adäquate Kontrollmechanismen Fehlentwicklungen frühzeitig wahrgenommen und korrigiert werden können.

Mit der Bildung von Ausschüssen (Audit-Committee, Compensation-Committee, Nomination-Committee) auf Ebene des Verwaltungsrates wird der Unternehmenserfolg durch ein zweckmässiges System von «checks and balances» sichergestellt. In diesen Committees kommen vor allem die externen VR-Mitglieder zum Zuge. Spezifische Aufgaben wie die Revision und Entlohnung werden mit Vorteil aus neutraler Sicht analysiert und beurteilt. Ein unabhängiger VR mit mehrheitlich externen VR-Mitgliedern ist in vielen Fällen ein besserer Garant für die Setzung und Einhaltung der Corporate Governance. Zudem können in diesen Ausschüssen auch die individuellen Stärken der einzelnen VR-Mitglieder besser ausgenutzt werden, was zu einer Steigerung der Effizienz und Qualität der Arbeit auf Verwaltungsratsebene führt. Ein qualifizierter Verwaltungsrat, der seine Aufgabe in professioneller Weise wahrnimmt, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Unternehmen.

Das Aktienrecht verlangt in Art. 712 OR nur, dass der Verwaltungsrat seinen Präsidenten und den Sekretär bezeichnet. Alternativ kann die Wahl des VR-Präsidenten auch der Generalversammlung übertragen werden (Art. 712 Abs. 2 OR). Ausschüsse sind im Gesetz nicht vorgesehen. Sie sind aufgrund der Delegationskompetenz des Verwaltungsrates aber zulässig. Notwendig ist hierfür eine Statutengrundlage und der Erlass eines Geschäfts- und

Organisationsreglementes (GOR) durch den Verwaltungsrat (Art. 716b Abs. 1 OR). Auf Ausschüsse nicht übertragbar sind dagegen die VR-Kompetenzen gemäss Art. 716a OR, d.h. insbesondere:

- ▶ die Oberleitung der Gesellschaft
- ▶ die Festlegung der Organisation
- ▶ die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung
- ▶ die Ernennung und Abberufung der Geschäftsleitungsmitglieder
- ▶ die Oberaufsicht über die Geschäftsleitung

Der Druck der Kapitalmärkte, das Bewusstwerden der zentralen Bedeutung funktionsfähiger Verwaltungsstrukturen sowie die zunehmende Komplexität der VR-Aufgaben haben dazu beigetragen, dass VR-Ausschüsse (VRA) auch in der Schweiz zunehmend an Bedeutung gewonnen haben. Mittlere und kleinere Unternehmen können an Stelle von Ausschüssen Einzelbeauftragte einsetzen oder die entsprechenden Aufgaben durch den Gesamt-VR wahrnehmen lassen.

Die Bildung von Ausschüssen ermöglicht es dem Verwaltungsrat, spezifische Aufsichtspflichten besser und, bei entsprechender Besetzung der Ausschüsse, unabhängiger wahrzunehmen. Die zunehmende Grösse und Komplexität der Unternehmen macht eine Arbeitsteilung innerhalb des VR zudem fast unumgänglich. Dadurch kann Spezialwissen und fokussierte Erfahrung aufgebaut werden. Ausschüsse können folglich zur Effizienz, Unabhängigkeit und Legitimation der Arbeit eines Verwaltungsrates beitragen. Ausschüsse bestehen heute bereits bei den meisten börsenkotierten Gesellschaften. Zahl, Aufgabe und

Zusammensetzung variieren jedoch stark. Bei einzelnen Gesellschaften gibt es einen allgemein zuständigen VRA, welcher als Bindeglied zwischen GL und VR amtiert. Die Geschäftsberichte der Gesellschaften<sup>1</sup> erläutern die Zusammensetzung und Aufgaben dieser Ausschüsse. Zurzeit ist bei 10 von 27 der im Swiss Market Index (SMI) vertretenen Gesellschaften auf den ersten Blick (im Internet) ersichtlich, ob ein Audit Committee existiert und wer darin sitzt.

<sup>1</sup> Novartis Geschäftsbericht 2001, Seiten 54–59, UBS Handbuch 2001/2002, Seite 101

*Bestellung, Funktion, Arbeitsweise und Koordination von Ausschüssen<sup>2</sup>*

Verwaltungsrat			
Audit-Committee	Compensation-Committee	Nomination-Committee	Ad hoc-Committees
Überprüfung der Rechnungslegung, Legal & Compliance, Risk Management	Beurteilung und Entlohnung von VR und Topmanagement	Identifikation und Vorschlag zur Besetzung von VR und Topmanagement, Nachfolgeplanung	Special Task Forces
Geschäftsleitung			

<sup>2</sup> Mit Ausnahme des Audit Committee können diese Gremien in einem einzigen Ausschuss zusammengefasst werden.

*Audit-Committee*

Mit einem Audit-Committee (Prüfungs- oder Überwachungsausschuss), einem mit mehrheitlich unabhängigen und nicht-exekutiven, d.h. nicht operativ tätigen Verwaltungsräten besetzten Verwaltungsratsausschuss, soll den Interessen aller Anspruchsgruppen (Aktionäre, Geschäftsleitung, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Fremdkapitalgeber, Analysten, Medien) Rechnung getragen werden. Auch die fachlichen Anforderungen (insbesondere Fachkenntnisse im Finanz- und Rechnungswesen) müssen erfüllt sein.

Die Einsetzung eines Audit-Committee rechtfertigt sich schon aufgrund der Komplexität der Aufsicht über die Geschäftsführung. Sie ermöglicht zudem eine enge Zusammenarbeit mit den immer wichtiger werdenden Funktionen der internen Revision, von Legal & Compliance und des Risk Managements. Das interne Kontrollsystem ist der Grösse, der Komplexität und dem Risikoprofil des Unternehmens anzupassen.

Das Audit-Committee bildet üblicherweise die Schnittstelle zwischen dem Verwaltungsrat und der internen Revision, die ihm – oder bei dessen Fehlen direkt dem Verwaltungsrat – unterstellt ist. Dadurch kann die interne Revision ihre Funktion im Rahmen der Corporate Governance ungehindert und unabhängig entfalten. Das Audit-Committee befasst sich eingehend mit den Revisionsergebnissen und trifft sich mindestens viermal jährlich, um die Arbeit der internen und externen Prüfer zu überwachen. Anschliessend verfasst es zuhänden des VR-Präsidenten und des Gesamt-VR einen Bericht.

Das Audit-Committee vereinbart in der Regel mit der internen Revision die Auswahl der Prüfungsgebiete sowie die Schwerpunkte der durchzuführenden Prüfungen. Es liegt in der Verantwortung des Audit-Committees darüber zu entscheiden, ob die Grösse der internen Revision zur Aufgabenbewältigung ausreicht. Gegebenenfalls können externe Dienstleister (z.B. Revisionsgesellschaften) zur Unterstützung beigezogen werden. Hier wiederum besteht die Notwendigkeit, dass interne und externe Prüfer ihre Tätigkeiten koordinieren, damit keine Doppelspurigkeiten entstehen. Vor allem mit dem Audit-Committee findet die Revisionsstelle ein zusätzliches Gremium für Gespräche über wesentliche Bewertungsentscheide oder Offenlegungspunkte.

Der VR und das Audit-Committee können direkt auf die interne Revision Einfluss nehmen und direkt Informationen über allfällige Risiken und Schwachstellen im Unternehmen erhalten. Neben der Geschäftsleitung und der externen Revision wird die interne Revision somit zur dritten Informationsquelle, was zu Spannungen zwischen Geschäftsleitung und VR führen kann. Die interne Revision verfügt über keine Entscheidungskompetenzen, kann aber Empfehlungen zu möglichen Effektivitäts- und Effizienzverbesserungen der Führungs- und Geschäftsprozesse abgeben. Auch hier leistet die interne Revision einen bedeutenden Beitrag, indem sie die Unternehmensabläufe kennt, deren Kontrollsysteme überprüft und beurteilt.

#### *Compensation-Committee*

Weil jeder und jede in der Frage der eigenen Entlohnung befangen ist, muss die Kontrolle und Überwachung umso besser funktionieren. «Compensation Committees» wirken in einem Umfeld steigender Managerentschädigungen, welche zudem immer komplexer strukturiert sind, gegenüber den Aktionären vertrauensbildend. In Publikumsgesellschaften setzt sich dieser Ausschuss mehrheitlich aus nicht exekutiven und unabhängigen Mitgliedern des VR zusammen. Er kümmert sich in erster Linie um die Entschädigungspolitik auf VR- und Geschäftsleitungsebene. Der VR-Präsident bzw. der CEO werden nur beigezogen, wenn es nicht um ihre Entschädigung geht. Der Entschädigungsausschuss achtet auf marktübliche und leistungsgerechte Entlohnung und verhindert so exzessive Boni und Abgangsentschädigungen sowie Pensionsregelungen in unbegrenzter Höhe. Mit dem neuen Verhaltenskodex der economiesuisse und insbesondere mit der neuen Transparenzrichtlinie der Schweizer Börse SWX werden die Entschädigungen von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung börsenkotierter Unternehmen erstmals für die Geschäftsberichte 2002 transparenter. Verlangt wird die Veröffentlichung der Kriterien und Methoden, wie die Entschädi-

gungen festgelegt werden, und die Offenlegung der Gesamtbezüge des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung. Die höchste Zuweisung an einen einzelnen Verwaltungsrat ist noch ohne Namensnennung gesondert auszuweisen.

#### *Nomination-Committee*

In grösseren Publikumsgesellschaften setzt der VR ein Nomination-Committee (Nominierungsausschuss) für Nominierungen in den VR und die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen ein. Dieser Ausschuss kann auch nur fallweise nach der gesuchten Person und Funktion zusammengestellt werden.

Gilt es einen neuen VR-Präsidenten zu suchen, so wird dieser Ausschuss möglicherweise vom Vizepräsidenten präsiert oder von einem anderen Mitglied des VR, falls der Vizepräsident ebenfalls als möglicher Kandidat in Frage kommt. Wird ein neuer Vorsitzender der GL gesucht oder allenfalls ein neues Mitglied des VR, wird das Nomination Committee in der Regel vom VR-Präsidenten geleitet und umfasst zusätzlich höchstens zwei VR-Mitglieder oder den Vizepräsidenten und ein weiteres VR-Mitglied.

Soweit der VR die Geschäftsführung nicht selber ausübt, muss er mindestens die Verantwortung dafür übernehmen, dass sie durch kompetente Personen ausgeübt wird. Die Besetzung des VR und des Topmanagements resp. die Wahl und Beurteilung des CEO sind letztendlich entscheidend für Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Nachfolgeplanung von CEO und des Topmanagements ist ein weiterer Aspekt dieser Aufgabe. Der VR muss sicherstellen, dass entsprechende Identifikationssysteme im Unternehmen eingeführt und gelebt werden. «Beziehungsfilz» entscheidet weder in der Identifikation noch in der Selektion. Sondern allein ein professionelles, methodisches

Vorgehen, das der Persönlichkeitsstruktur des neuen VR und CEO den klar definierten fachlichen und menschlichen Anforderungen gegenüberstellt.

#### *Ad hoc Committees*

Der Einsatz von Ad-hoc-Ausschüssen oder Special Task Forces, die je nach Problemstellung (z.B. Basel II) vom VR ad hoc zusammengestellt werden, mit dem Auftrag, einem bestimmten Problem auf den Grund zu gehen und sinnvolle Lösungen zu unterbreiten, können sehr nützlich sein. Je nach der zu lösenden Aufgabe ist es möglich, dass ein ad-hoc-Ausschuss nicht nur Mitglieder des VR, sondern auch der obersten GL oder aber aussenstehende Berater umfasst. Solche Ausschüsse mit beschränkter Teilnehmerzahl können die Arbeit des VR sehr effizient unterstützen und wertvolle Vorarbeit im Hinblick auf entscheidende VR-Beschlüsse leisten.

#### *Arbeitsweise und Koordination*

Jedes «Committee» sollte sich ein eigenes Organisationsreglement geben, welches detaillierte Vorschriften über die Arbeitsweise, die Aufgaben und Zuständigkeiten enthält und vom gesamten Verwaltungsrat zu genehmigen ist. Der Gesamt-VR wählt den Vorsitzenden jedes Ausschusses. Die Ausschüsse treffen sich regelmässig und sind dazu verpflichtet, Sitzungsprotokolle und Empfehlungen zuhanden der regulären VR-Sitzungen zu erstellen. Die Traktanden der Ausschüsse werden durch ihre jeweiligen Vorsitzenden festgelegt. Die Ausschussmitglieder erhalten vor den Sitzungen Unterlagen, die ihnen die Vorbereitung auf die Behandlung der Traktanden erlauben. Diesen Ausschüssen sollte der Vorsitzende der GL (CEO) nicht angehören, und sie sollten dem Gesamt-VR regelmässig Bericht erstatten.

#### *Schlussbemerkung*

Corporate Governance und seine Regeln verantwortungsvoller Unternehmensführung können keinen unternehmerischen Erfolg garantieren. Es geht bei ihnen nicht um die eigentlichen unternehmerischen Entscheidungen, sondern um deren sorgfältige Vorbereitung und Kontrolle. Die intensiv geführte Diskussion um Corporate Governance in der Schweiz wird mit der Inkraftsetzung eines Kodex wesentlich dazu beitragen, den ethischen Standard unternehmerischen Handelns zu verbessern. Mehr aber ist nicht möglich: Das eigentliche Zentrum ist und bleibt unternehmerisches Know-how, Engagement und Eigenverantwortung der Manager. Und das lässt sich allein durch einen Kodex nicht erreichen.

«Corporate Governance ist viel mehr als schöne Worte und Konzepte; es ist eine Sache der Einstellung und Prinzipien.»

Markus Akermann, CEO Holcim Ltd.

**Corporate Governance für KMU – Ordnung im Haus**

Corporate Governance ist nicht nur ein Anliegen von börsenkotierten Grossunternehmungen, auch wenn die «Disziplin» Corporate Governance sowie der wohlklingende englische Name von dorthier kommen. Corporate Governance ist genauso ein Anliegen auch kleiner und mittlerer Unternehmen. Nur spricht man hier weniger von «Körperschafts-Regierung», sondern zum Beispiel eher von einer zweckmässigen oder sinnvollen Unternehmensstruktur, die alle beteiligten Interessen unter einen Hut bringt, oder ganz simpel von «Ordnung im Haus».

Nüchtern betrachtet geht es ja einfach darum, dass die verschiedenen und verschiedensten im Unternehmen aufscheinenden Interessen wahrgenommen und in zweckmässige Organisationen, Abläufe, personelle Zuständigkeiten etc. umgesetzt werden. Dies beginnt zum Beispiel schon damit, dass der erfolgreiche Einzelunternehmer eines Tages feststellt, dass er früher einmal

- ▶ Eigentümer,
- ▶ Gesamtverantwortlicher,
- ▶ Geschäftsleiter,
- ▶ Administrator
- ▶ und Frontarbeiter

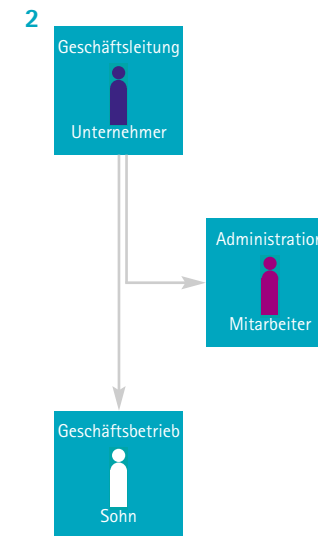
in einem war (Bild 1), dass sich dies aber verändert hat und noch daran ist, sich weiter zu verändern.



*Vergrösserung, Unternehmensnachfolge*

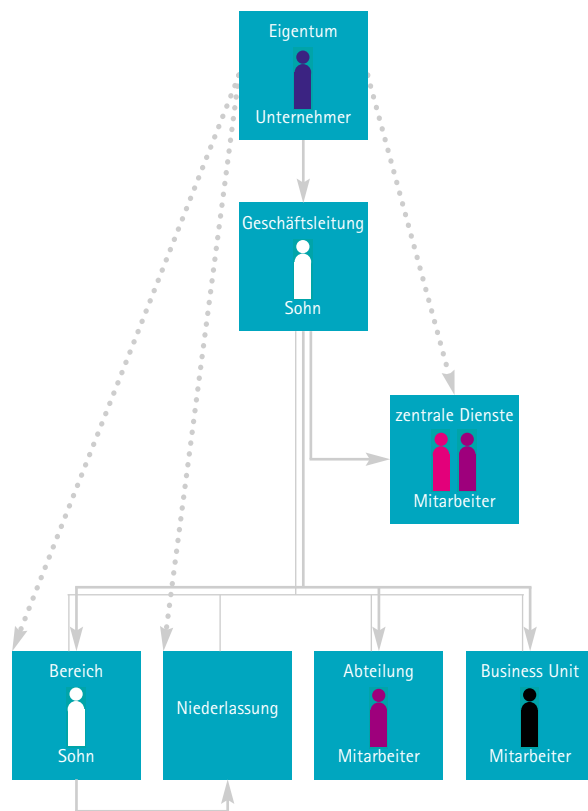
So hat sich etwa das Geschäft vergrössert, was den Unternehmer zwingt, sich in den Bereichen Administration und «Frontarbeit» zu entlasten und sich vor allem auf Geschäftsleitung und Gesamtverantwortung zu konzentrieren, ja erst jetzt beginnen diese Funktionen eigene Bedeutung anzunehmen.

Es bildet sich nun bereits eine kleine Struktur, bei der es sinnvoll ist, sie zweckmässig zu organisieren; zum Beispiel indem die Pflichtenhefte der beigezogenen Angestellten umschrieben – und schon etwas schwieriger – die Abgrenzung gegenüber den Kompetenzen des Chefs geregelt wird. Dies ist etwa dann nicht einfach, wenn im Bereich «Frontarbeit» zum Beispiel der Sohn als möglicher dereinstiger Nachfolger angestellt wird (Bild 2).



Noch anspruchsvoller wird es, wenn das Geschäft noch weiter wächst und sich mit der Zeit der Unternehmer im Hinblick auf eine dereinstige Generationenabfolge weiter zurückzieht und «eigentlich» nur noch Eigentümer ist. Jetzt liegt bereits ein komplizierteres Grundraster für Fragen der Corporate Governance vor uns (Bild 3).

3



Wer bei diesem Beispiel die Corporate Governance innehat, ist für den Patron möglicherweise klar, nämlich bei ihm allein. Schliesslich thront er als Eigentümer über allen. Allerdings ist gerade dies nicht Corporate Governance, sondern Ignorierung der Struktur. Es sollte das Spiel der Struktur gespielt werden. Jede Funktion ist eine echte Funktion, welche mit bestimmten Inhalten ausgestaltet und auch entsprechend wahrgenommen werden muss, also nicht, wie in Bild 3 angedeutet, indem der Patron quer durch das Organigramm hindurch auf allen Ebenen eingreift, sondern indem er seine Funktion entlang der offiziellen Struktur wirken lässt. Das ist Corporate Governance.

#### Generationenwechsel

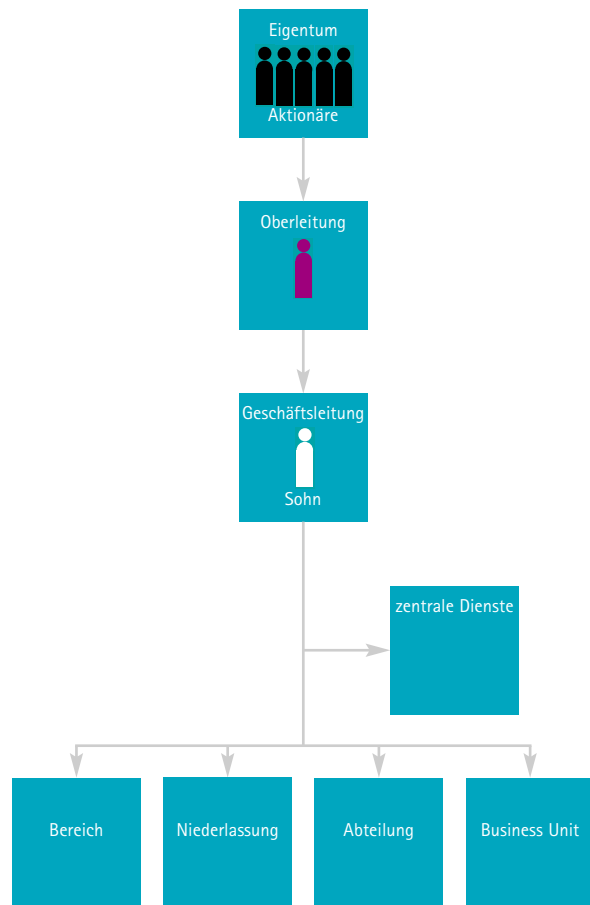
Stirbt der Patron, so können sich die Corporate Governance-Aufgabenstellungen markant ändern. Treten zum Beispiel auf der Eigentümerseite nun plötzlich (neben dem bisher bereits involvierten Sohn) weitere Erben auf den Plan, so stellen sich vor allem zwei Probleme:

Zum einen ist die Eigentümerschaft nun (grösstenteils) eine vom Unternehmen separierte Einheit mit divergierenden Interessen. Sie ist zum Beispiel vermehrt an liquider Rendite in Form von Dividenden interessiert, während das Unternehmen als solches und insbesondere der im Unternehmen arbeitende Sohn das Geld gern für weitere Investitionen oder als Reserve für schlechte Zeiten einsetzen will.

Zum anderen ist die Eigentümerschaft informations- und einflussmässig auf den Geschäftsführer angewiesen. Die Geschäftsleitung ist der Eigentümerschaft mehr und mehr überlegen.

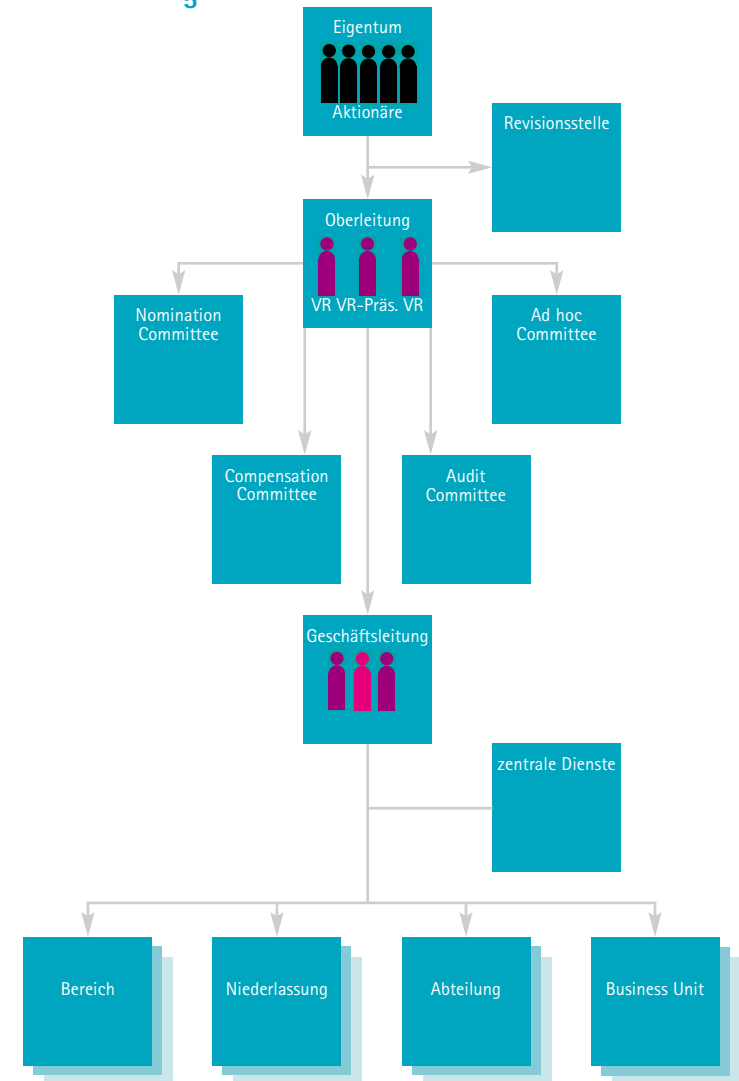
Jetzt entwickelt sich der Bedarf nach der Ausbildung einer weiteren Funktion, nämlich der kompetenten Delegation der Eigentümerschaft in ein eigenständiges und gegenüber der Geschäftsleitung möglichst starkes Gremium (Bild 4).

4



Damit liegt das volle Gesellschafts-«Raster» vor uns (Bild 5).

5



Die kritische Scharnierstelle liegt in der Regel zwischen dem delegierten Eigentümergeremium (in der Regel Verwaltungsrat) und der Geschäftsleitung. Hier müssen im Sinne des Wortes die checks and balances spielen. Hier muss ausgetragen werden, dass die Geschäftsleitung immer mehr über das Geschäft weiss beziehungsweise wissen muss, schliesslich hat sie es ja erfolgreich zu betreiben. Andererseits gehört der Eigentümerschaft das ganze Geschäft und schliesslich befiehlt ja, wer zahlt! Erfahrungsgemäss ist dies ein äusserst problembehaftetes Verhältnis, das immer wieder zu Auseinandersetzungen führt. Die derzeit viel diskutierte Frage, ob diese Scharnierstelle von einer einzigen Person besetzt sein soll oder von zwei Sparring Partners, ist ja bestens bekannt.

*Parallelen zur «grossen»  
Corporate Governance*

Damit rundet sich der Bogen zur Thematik des ersten Beitrags dieses M & A Focus. Nicht nur grosse, börsennotierte Unternehmen, sondern auch mittlere und kleinere Unternehmen (KMU's) sind gefordert, ihr Haus in Ordnung zu bringen.

*Autor:  
Prof. Dr. iur. David Dürr, Dürr Vögele Partner*

## **BridgeLink AG – das Kurzporträt**

Das Kerngeschäft von Bridgelinek:

BridgeLink ist ein unabhängiges, international tätiges, Management-Servicesunternehmen mit Sitz in Basel. Derzeit arbeiten fünf Partner und diverse assoziierte Partner zusammen.

Die Haupttätigkeitsgebiete von Bridgelinek:

- ▶ Finanzmittelbeschaffung für das Unternehmenswachstum
- ▶ Kauf und Verkauf von Firmen und Firmenbeteiligungen
- ▶ Erarbeiten von Nachfolgeregelungen im Unternehmen

Tätig sind wir in der Schweiz, in Deutschland, Österreich, Frankreich, England sowie den USA und verfügen über internationale Kontakte zu Investoren und Private Equity.

## **BridgeLink AG – die Marken**

**Equity Link™:** Identifizierung von Investoren und Private Equity sowie die Beschaffung von finanziellen Mittel (Wachstumskapital, Firmenkauf, strategische Partnerschaften, etc.)

**Business Design™:** Massnahmen und Instrumente zur Prozessgestaltung im laufenden Betrieb, zur Vorbereitung auf einen Firmenkauf/-verkauf oder zur Nachfolgeregelung.

**Business Control™:** Instrumente zur Überwachung und Steuerung des betreuten Unternehmens (Financial Controlling, Marketing, Organisation).