

Aussichten

Gute Unternehmensführung

Gute Unternehmensführung ist kein Luxusgut, sondern eine Leitidee, welche das Vertrauen in die Führungskräfte und die Unternehmen, die sie leiten, vermitteln soll. Seit mehr als 15 Jahren gibt es in der Schweiz den allseits anerkannten Verhaltenskodex «Best Practice for Corporate Governance». Er betont die unternehmerische Selbstverantwortung, im Sinne eines nachhaltigen Unternehmenserfolgs sich an diesen Richtlinien zu orientieren. Weil der Kodex über die gesetzlichen Minimalvorgaben hinausgeht, kann man ihn auch als Leitstern betrachten.

Einiges darin entspricht dem gesunden Menschenverstand. Dass man persönliche und geschäftliche Verhältnisse auseinanderzuhalten hat, um Interessenkonflikte zu vermeiden, ist naheliegend. Dass man Wissensvorsprünge nicht nutzt, ist ein ethischer Grundsatz. Handlungen sollen erklärt werden können. An diese Richtlinien sollen sich kleinere, mittlere und grosse Aktiengesellschaften halten, aber auch Genossenschaften und Stiftungen. Die Frage, wie es zu den jüngsten Vorkommnissen bei der Postauto AG und der Raiffeisen gekommen ist, ist von öffentlichem Interesse. Im Boulevardjournalismus werden Personen an den Pranger gestellt, aus distanzierter Sicht stellt sich die Frage, welche

Rollenträger versagt haben und warum. Die Schweiz ist ein kleines Land. Das Kleinräumige kann sich auch in Unternehmen spiegeln. Es gibt immer noch Menschen, die arbeiten ein Leben lang für dieselbe Gesellschaft. Freundschaften können dazu führen, dass man blind vertraut. Was im privaten Kontext wertvoll ist, kann sich im unternehmerischen Umfeld übel auswirken.

Loyalität zu Führungskräften und zum Unternehmen wird hoch geschätzt. Nibelungen-treue, Wegblicken und Nicht-reflektieren sowie die Unkenntnis über verschärfte Verhaltensrichtlinien können zum Risiko werden. Genau wie sich der allgemeine Lebensstil mit der Zeit ändert, ändern sich auch die Ansichten, was unter guter Unternehmensführung akzeptiert ist und was nicht. Gefährlich sind in der Regel hohe Gewinne. Sie wirken – wie Opium – einschläfernd. Wer als Vorsitzender brillante Zahlen präsentiert, hat rasch viele Anhänger, die sich gut bezahlen lassen und keine anspruchsvollen Fragen stellen. Die eigenständige Willensbildung wird unterdrückt, das Bauchgefühl überhört und der kritische Gedankenaustausch an der 67. Verwaltungsratssitzung vernachlässigt. Über Details wird mal hinweggesehen, die Kontrollfunktionen werden nur noch zu 99 Prozent wahrge-

nommen. Aber vielleicht liegt gerade im restlichen Prozent das Restrisiko, der reputationsgefährdende, geschäftsschädigende Skandal.

Gute Unternehmensführung stellt hohe Anforderungen an zeitliche Ressourcen und die Qualifikation der Führungsverantwortlichen. Dafür wird auch eine «angemessene» Vergütung in Aussicht gestellt. Entsteht ein Schaden, ist es jämmerlich, sich auf Expertenstudien, Revisionsberichte usw. zu berufen. Vielmehr stellt sich die Frage, ob die Verantwortlichen dem Amt gewachsen sind. Aus schlechter Unternehmensführung können finanzielle Schäden, zivilrechtliche Ansprüche und sogar strafrechtliche Untersuchungen entstehen. Vertrauen ist ein Kapital, dem Sorge zu tragen ist. Wer in einer Institution nicht für gute Unternehmensführung garantiert, hat in einer Führungsposition nichts zu suchen. 99 Prozent reichen für mein Vertrauen nicht aus.



Maurice Pedernana
Professor für Banking und Finance an der Hochschule Luzern – Wirtschaft und Studienleiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ)