

«Kontrolle suggeriert eine falsche Sicherheit»

Trotz Corporate-Governance-Regeln kommt es regelmässig zu Firmenskandalen. Mehr Regeln nützen nichts, es liege an der Kultur, sagt Experte Franco Taisch. Stimmrechtsberater wie Ethos sieht er kritisch, da sie als kleine Gruppe die Meinung der Aktionäre stark prägten.

Mit Franco Taisch sprachen
Andreas Möckli und Benita Vogel

Preisabsprachen, Schmiergelder, Manipulationen - die Liste von Firmenskandalen wird immer länger, das Ausmass immer grösser, wie der Abgasskandal bei VW zeigt. Gibt es zu wenig greifbare Corporate-Governance-Regeln?

Man kann auch umgekehrt fragen: Zeigt das Beispiel VW nicht, dass auch noch mehr Regeln nicht wirklich nützen? Wir haben in den letzten 20 Jahren immer mehr und detailliertere Kontrollvorgaben für Unternehmen erhalten. Deshalb muss man sich fragen, ob nicht vielmehr andere Governance-Themen in den Fokus zu rücken sind.

Zum Beispiel?

Governance wird weitgehend mit Kontrolle gleichgesetzt. VW hat einen solchen Kontrollapparat, aber offenbar hat der nichts genützt. Aber wenn man die Kultur von VW anschaut, zeigt sich: Im Autokonzern herrschte offenbar ein sehr autoritärer Führungsstil ohne Widerspruchs- und ohne Fehlerkultur. Zudem hat die Unternehmensleitung sehr hohe, vielleicht zu hohe Ziele gesetzt. Dies ist an sich nicht falsch, aber die Leitung hat die hohen Ziele mit Anreizsystemen kombiniert, die dazu führen können, dass Mitarbeiter ihre Kompetenz überschreiten, Regeln intern und extern biegen, umgehen, verletzen, bis sie sich auf kriminellem Terrain wiederfinden. Dies nicht allein mit Blick auf finanzielle Vorteile oder Karriereüberlegungen, sondern schlicht regelmässig, um Wertschätzung zu erhalten.

Die Kultur ist also wichtiger für die Governance als Regeln?

Wir brauchen beides. Nach dem Skandal um den Energiekonzern Enron vor 15 Jahren brauchte es definitiv Regeln, und zwar solche mit drastischen Konsequenzen. Aber zu meinen, das Heil von besseren Unternehmen allein in Regeln zu finden, ist nicht der richtige Weg. Regeln kann man nicht automatisch in Kultur umwandeln, und eine gute Firmenkultur kann man nicht einfach in Regeln fassen.

Haben Firmen und Behörden nach den Skandalen drastisch genug reagiert?

Man hat im Nachgang verschiedener Skandale klar, eindeutig und hart reagiert. Wenn man kreative Buchhaltung macht, wandert man ins Gefängnis - das ist seit Enron so und definitiv richtig. Was mich stört, ist, wie reguliert wird.

Was stört Sie denn konkret?

Reguliert wird heute meist, nachdem Medien über Skandale berichtet haben. Dann entsteht viel Druck. Politiker nehmen das auf, und es entsteht breiter Aktivismus und in Windeseile eine Regulierung. Diese muss für alle gleich gestaltet sein und dann noch mindestens in die Verfassung. Die Folge: Die Gesetze sind wenig durchdacht und abgestimmt. Sie übersteuern, indem sie für 100 Prozent regeln, was für den Promillebereich notwendig ist. Und viele der Regulierungen lassen vieles unklar. Dies bringt mehr Unsicherheit als Sicherheit, das ist keine gute Regulierung.

Was ist denn eine gute Regulierung?

Wenn sie prinzipienbasierte Leitplanken aufstellt - und dabei eben nicht nur auf Kontrolle und Gleichmacherei setzt. Richtig verstandene Kontrolle ist Teil der Führung, und Führung schenkt als solche vor allem auch Vertrauen. Und die Governance sollte Raum lassen für Diversität, basierend auf der verschiedenen DNA der Unternehmensformen. Eine Governance der GmbH kann eine andere Färbung haben als in einer Genossenschaft, AG oder Stiftung.

Also frei nach dem Prinzip: Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser - meinen Sie wirklich, das dämmt Skandale ein?

Die Kontrolle suggeriert eine falsche Sicherheit. Zu glauben, wenn man alles kontrolliere, könne nichts passieren, ist gefährlich. Zudem, wenn wir nur noch



«Damit Firmen innovativ sein können, braucht es Freiräume. Sonst verwaltet man nur noch», sagt Franco Taisch. Foto: Thomas Egli

kontrollieren, sind unternehmerische Freiräume nicht mehr möglich oder werden als etwas Schlechtes stigmatisiert. Damit Firmen innovativ sein können, braucht es genau solche Freiräume. Sonst verwaltet man nur noch.

Nur werden solche Freiräume immer noch zu oft ausgenutzt. Das beweisen etwa die ständigen Bussen, die Banken zahlen müssen.

Das ist ein zentraler Kulturpunkt. Freiräume können immer ge- und missbraucht werden. Wenn ich will, dass nichts passiert, schliesse ich jeden Freiraum. Dann wird es aber keine Innovation mehr geben. So werden allerdings die Wirtschaft und die Gesellschaft nicht weiterkommen. Mit dem Primat lückeloser Kontrolle, das wir haben, sind wir unterwegs, alle Freiräume zu schliessen.

Welche konkreten Regeln der Corporate Governance schränken

Corporate Governance
Regeln zur Unternehmensführung

Corporate Governance ist die Bezeichnung für einen Regelrahmen, wie ein Unternehmen geleitet und überwacht werden soll. Die Grundlagen werden vom Gesetzgeber und Firmeneigentümer bestimmt. Die konkrete Ausgestaltung obliegt dem Verwaltungsrat und der Unternehmensführung. Die Einführung von Corporate Governance begann in den 1930er-Jahren, als erstmals das Auseinanderklaffen von Aktionärsinteressen und Unternehmensführung erkannt wurde. Skandale wie der Buchhaltungsbetrug beim Energiekonzern Enron Anfang der 2000er-Jahre führten dazu, dass Corporate Governance eine neue Bedeutung bekam und schärfere Regeln eingeführt wurden. (bv)

denn die Freiräume von Unternehmen ein?

Es gilt etwa der Konsens, dass ein Chef nicht gleichzeitig Präsident sein darf. Das ist grundsätzlich eine gute Regel, aber nicht für alle Phasen, die ein Unternehmen durchläuft. Steckt die Firma in einer Krise, ist es nicht die bessere Lösung, die Funktionen zu trennen.

Selbst die grossen Kritiker des Doppelmandates würden Ihnen in diesem Punkt nicht widersprechen. Stimmrechtsberater sagen, Doppelmandate könnten durchaus vorkommen.

Heute wird das akzeptiert, da gebe ich Ihnen recht. Aber vor wenigen Jahren gab es Exponenten, die mit fast religiösem Eifer sagten, Doppelmandate seien des Teufels. Solche «Evangelisten» wollten damals keinen Spielraum, keine Diversität gewähren.

Wer sind die Evangelisten?

Es sind Exponenten in der Governance-Diskussion, die ihre Sicht als die allein selig machende verstehen.

Sie nennen niemanden beim Namen. Man spürt bei Ihnen aber grossen Vorbehalt gegenüber Stimmrechtsberatern wie Ethos, die mit einem klar definierten Handbuch ans Werk gehen und Firmen beurteilen.

Stimmrechtsberater waren ursprünglich schlicht notwendig, sie haben von aussen die Corporate Governance analysiert und gaben wichtige Impulse. Bloss, jetzt sind sie Teil des Systems Unternehmen, aber nicht Teil des Governance-Systems geworden. Als aussenstehende kleine Gruppe können sie im Aktionariat die Meinung massgebend beeinflussen.

Es kann nicht sein, dass sie als Teil der Macht aussen vor bleiben. Um Interessenkonflikte zwischen Stimmrechtsberatern und Firmen zu vermeiden und Verantwortlichkeiten zuzuordnen, muss man die Berater in ein Governance-System einbinden.

Hier braucht es also Regeln?

Ich bin nicht gegen Regeln - aber eben Regeln als Rahmenbedingungen und mit Freiräumen. Ich bin überzeugt, dass solche Leitplanken für Stimmrechtsberater sinnvoll wären.

«Vor wenigen Jahren gab es Exponenten, die mit fast religiösem Eifer sagten, Doppelmandate seien des Teufels.»

Wer muss die Regulierung initiieren?

Grossaktionäre müssten eigentlich Interesse haben, Stimmrechtsberater einzubinden. Stimmrechtsberater tragen im Gegensatz zu Aktionären keine unternehmerische Verantwortung und verfolgen doch regelmässig andere Ansichten und Ziele als Grossaktionäre, wie man beobachten kann.

Brauchen Grossaktionäre wirklich Schutz vor Stimmrechtsberatern? Niemand sagt, dass sie sich auf diese abstützen müssen.

Das stimmt, aber es geht vielmehr um die Meinungsbildung im Aktionariat an sich und die verantwortliche Einbindung eines Meinungsmachers. Und anstatt nur auf Stimmrechtsberater zu setzen, tun wir gut daran, Wege zu finden, wie Gross- und Kleinaktionäre sich sel-

Franco Taisch

Experte für Corporate Governance

Franco Taisch (56) ist Experte für Corporate Governance und Genossenschaften. Der Rechtsanwalt ist an der Universität Luzern Professor für Wirtschaftsrecht und leitet das Institut für Unternehmensrecht. Er betreibt eigene Beratungsfirmen und sitzt in diversen Verwaltungsräten, vor allem von Finanzinstituten, darunter Raiffeisen. (bv)

ber organisieren können, damit sie besser in Entscheidungsprozesse eingebunden werden.

Wie könnten Aktionäre sich selber besser informieren?

Ein Vorbild dafür könnten die Genossenschaften und ihr Delegiertenkonzept sein. Aktionäre könnten aus ihrem Kreis Vertreter delegieren, die sich regelmässig mit Verwaltungsrat und Management austauschen und an einer Delegiertenversammlung dann einen hoch informierten und professionelleren unternehmerischen Entscheid treffen.

Genossenschaften gelten als veraltet. Wie können sie da als Vorbilder der Corporate Governance gelten?

Eine alte Wirtschaftsform wie Genossenschaften hat im Rahmen unseres Zeitgeistes plötzlich die eine oder andere Facette, die andere Unternehmensformen auch für sich überdenken könnten. Aber die Genossenschaft ist auch nicht für alles die richtige Antwort. Jede Unternehmensform hat eine eigene DNA, die je nach Situation die bessere Lösung ist. Wenn wir nur noch eine Unternehmensform hätten oder die Regulierung nur auf diese eine Form fokussiert wäre, würde ein Klumpenrisiko entstehen.

Genossenschaften können leicht als Corporate-Governance-Sünder hingestellt werden. Bekannte Beispiele wie die Migros haben grosse Verwaltungsräte. Der Chef sitzt im Verwaltungsrat, und die Amtszeitbeschränkung ist derart lax, dass man nicht von Beschränkung sprechen kann.

Dass ein operationeller Chef auch im Verwaltungsrat sitzt, muss für die spezifische Situation, in welcher sich das Unternehmen befindet, nicht per se schlecht sein. Es kommt auf die Gesamtzusammensetzung des Verwaltungsrats und dessen Checks and Balances an. Grossgenossenschaften haben oft viele Verwaltungsräte, weil dies deren lokal verankerte Diversität spiegelt. Vom Gesichtspunkt der Governance her betrachtet, ist das positiv. Denn lokale Verbundenheit bedeutet Nähe zum Mitglied, zum Kunden und soziale Kontrolle. Auf der anderen Seite mag die Professionalität verglichen mit einem kleinen reinen Expertengremium nicht mithalten. Aber auch hier ist die Gesamtzusammensetzung massgebend.

Ihre Haltung ist sehr wirtschaftsfreundlich, wenn Sie sagen, jedes Unternehmen brauche eine individuelle Form und eine individuelle Governance. Das ist doch ein Freibpass für die Firmen.

Ich empfinde mich als gesellschaftsfreundlich, weil die Wirtschaft Teil der Gesellschaft ist und Diversität für die Gesellschaft wichtig ist. Natürlich soll nicht jeder eine Governance basteln können, wie er will. Aber es darf nicht zu einer Governance-Regulierung führen, die für alle die gleiche sein muss, denn dies führt zu einem Klumpenrisiko und behindert die Innovationskraft der Unternehmen. Damit wir eine gesunde Diversität erhalten können, muss die spezifische DNA eines Unternehmens in den Diskussionen rund um die Governance Platz finden. Wie die Genossenschaftsform nicht zu jeder Firma passt, passen Governance-Regeln der börsenkotierten Aktiengesellschaft nicht zu allen Unternehmen. Je nach Branche, in der eine Firma tätig ist, Lebenszyklus, in dem sie sich befindet, oder eben Form, die sie hat, braucht es eine unterschiedliche Ausprägung. Man darf nicht alles über einen Leisten schlagen.