

Vertrauen verlangt mehr als Überwachung

COMPLIANCE Aufsicht und Kontrolle in den Unternehmen wurden durch neue Vorschriften gestärkt. Allerdings entstand damit auch eine Compliance-Kultur, welche dem Vertrauen in unternehmerischen Erfolg nur bedingt hilft. Wie wird der Verwaltungsrat wieder zum Vertrauensträger?

PETER ATHANAS

Die Globalisierung und die sich laufend erhöhende Geschwindigkeit im Geschäftsleben haben wirtschaftliche Vorgänge für alle Beteiligten weniger übersichtlich und abschätzbar werden lassen, was weltweit auch die Mitglieder von Verwaltungsräten bestätigt. Während Verwaltungsräte kraft ihrer Berufserfahrung und Autorität früher Vertrauen ausstrahlten, müssen sie sich dieses heute täglich hart erarbeiten.

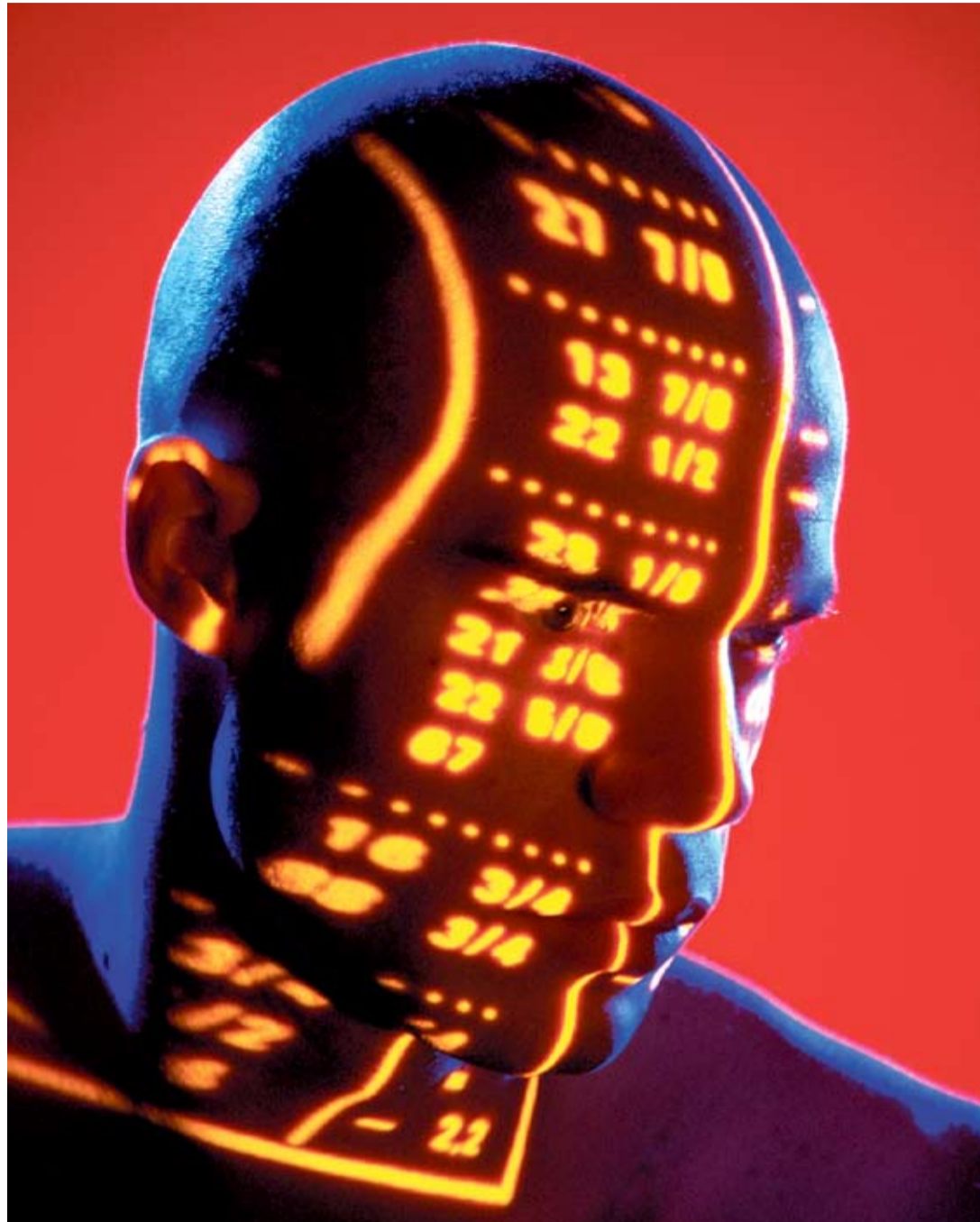
Nicht zu vermeiden ist, dass sie dafür eine Reihe von Experten und Fachleuten beiziehen. Diese nutzen eine ganze Palette formaler Instrumente (Berichte, Reportings, Präsentationen, Evaluationen). Studien zeigen, dass zum Beispiel richtig verstandenes Durchleuchten der internen Kontrolle durchaus Wesentliches zu den Geschäftszielen beitragen kann und selbst von den Investoren geschätzt wird. Bei den Verwaltungsräten verbleibt dennoch die nicht delegierbare Verantwortung für Strategie, Finanzen und Risikomanagement. Diese ist mit Blick auf Ganze wahrzunehmen.

Risiken sind gestiegen

Bohrt man tiefer, so nehmen Verwaltungsräte nicht nur allgemein gestiegene Risiken wahr, sondern erkennen diese vor allem bei der Compliance; Geschäftsrisiken folgen erst auf dem zweiten Platz. Daher, sowie unter gesetzlichem Zwang, sind in den Unternehmen die verschiedensten Risikomanagement- und Kontrollprojekte entstanden.

Den schweizerischen Rahmen dafür bilden die neuen Vorschriften, welche zum Beispiel ein internes Kontrollsystem (OR 728a Abs. 1 Ziff. 3), das Vorhandensein eines Risikomanagements (Art. 663b OR, Ziffer 12) oder eine ausführlichere Berichterstattung seitens kotierter Unternehmen (man denke insbesondere an die laufenden Melde- und Publizitätspflichten) verlangen.

Zusätzlich formulieren die Stakeholder ihre Erwartungen an Generalversammlungen sowie in deren Vorfeld heute gerade in der Schweiz deutlicher als je zuvor üb-



Alles unter Kontrolle? Dann ist es Zeit für klare Signale, die Vertrauen schaffen.

lich. Gemäss einer globalen Studie von Ernst & Young stufen 69% von 137 befragten institutionellen Investoren Transparenz als oberstes Kriterium für die Platzierung eines erstmaligen Investments in eine Firma ein. Immerhin kann man in der Schweiz die gesetzlichen Neuerungen durchaus begrüssen und auf eine Umsetzung mit Augenmass zählen, während die manchmal vorschnellen Griffe zum Instrument der Gesetzgebung in den USA dort bereits wieder Korrekturen auslösen.

Isolierte Lösungsansätze

Aus diversen Gründen reagieren viele Firmen allerdings eher fallspezifisch als im Rahmen eines integrierten Ansatzes auf die neuen Vorschriften. Dies hat zu relativ isolierten Lösungsansätzen bei der Risikokontrolle und -absicherung geführt, die von fehlender Koordination und Verzahnung der verschiedenen internen Kontrollsysteme geprägt sind.

Gefahr lauert vor allem in der mangelhaften Konsistenz und Transparenz der Art und Weise, wie Risiken beurteilt und behandelt werden: Es fehlen oftmals gemeinsame Ansichten und Strukturen zu Politik, Governance, Organisation sowie zu den Daten und Prozessen.

So werden beispielsweise zur internen Kontrolle über die finanzielle Berichterstattung, für opera-

Die Wertschöpfung darf vor lauter Compliance nicht in den Hintergrund treten.

tive oder für allgemeine Compliance (wie zum Beispiel der Einhaltung von Geldwäscherei- oder Anti-Korruptionsbestimmungen) nach verschiedenen Kriterien von unterschiedlichen Stellen im Unternehmen, aber immer zuhanden der obersten Unternehmenslei-

tung, aufwendige Berichte erstellt. Entsprechend wird die oberste Führung zeitlich und nicht zuletzt auch mental von solchen Unterfangen beansprucht.

Wertschöpfung und Chancen

Wer mit Verwaltungsräten in der Schweiz spricht, stellt fest, dass «Corporate Governance» und «Compliance» sowohl in der öffentlichen Diskussion als auch in den Unternehmen zu lange als alleinige Ziele in den Mittelpunkt gestellt wurden. Auch die dafür aufgewendeten Ressourcen werden heute kritischer hinterfragt. Die für den wirtschaftlichen Erfolg und damit für die Eigentümer, Mitarbeitende, Lieferanten, Kunden usw. von Unternehmen zentrale Wertschöpfung darf nicht in den Hintergrund treten.

Eine Unternehmensleitung, welche nur noch ein Compliance-Projekt nach dem andern «durchpacken» muss und dabei kaum die Kostenfrage zu stellen wagt, ver-

DAS FACHWORT

Compliance

Regelüberwachung In der betriebswirtschaftlichen Fachsprache wird der Begriff Compliance verwendet, um die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien, aber auch freiwilligen Kodizes in Unternehmen zu bezeichnen. Im Deutschen kann, sofern nicht der englische Begriff verwendet wird, von Regelüberwachung oder einfach Überwachung gesprochen werden. Die Sicherstellung von Compliance/Regelüberwachung in Unternehmen kann organisatorische Massnahmen stützen. Hierzu richten vor allem Kreditinstitute und Finanzdienstleister Compliance/Überwachungs-Abteilungen ein. Sie wachen beispielsweise darüber, dass die nationalen und internationalen Gesetze und Richtlinien gegen Insiderhandel oder Geldwäsche eingehalten werden. In Steuerberatungsgesellschaften kümmern sich Compliance/Überwachungs-Abteilungen um die Erfüllung steuerlicher Deklarationsvorschriften (vor allem die Abgabe von Steuererklärungen); sie übernehmen in der Regel keine weiteren Beratungsaufgaben. Daneben gilt Compliance/Überwachung als ein bedeutendes Element der ordnungsgemässen Unternehmensführung (Corporate Governance). Zunehmend von Bedeutung für die Compliance/Regelüberwachung sind auch die Informationssicherheit und der Datenschutz. (wikipedia)

sagen in Geschäftsberichten und Websites können Investoren zwar Sicherheit geben, sie jedoch nicht begeistern.

Die erfolgten freundlichen und unfreundlichen Unternehmensübernahmen mag man je nach Standpunkt, Fall und Informationsslage beurteilen. Sie haben aber doch deutlich gemacht, dass der Verwaltungsrat nur dann Glaubwürdigkeit und Vertrauen schafft, wenn er in der Kommunikation und in der Tat klar zum Ausdruck bringt, dass er die Chancen eines Unternehmens kennt und sie zu ergreifen gewillt ist.

Dies bedeutet auch, dass der Verwaltungsrat der Beziehung zu den Aktionären – als deren Vertreter der Verwaltungsrat ja gewählig ist – hohe Priorität einzuräumen hat. Eine professionelle Investor-Relations-Tätigkeit bildet eine gute Grundlage; ein offenes Ohr ist aber ebenso wertvoll wie Bedingung.

Grundlagen sichtbar machen

Am ehesten werden sich Investoren auf klare und sichtbare Entscheide verlassen. Während personelle Veränderungen die Schlagzeiten erreichen, sind geschäftsstrategische oftmals relevanter. Beide fussen zwar immer auch auf Bauchgefühl, im Markt nimmt man jedoch wahr, dass vermehrt auf objektive Kriterien und sorgfältige Evaluation abgestellt wird.

Den Expansionen und neuen Ansiedlungen sowie den Umstrukturierungen gehen heute umfangreichere Abklärungen voraus als vor wenigen Jahren. Und die Erkenntnis, dass beispielsweise die Integration von Unternehmen mindestens so viel Aufmerksamkeit benötigt wie die Erarbeitung der juristischen Grundlagen eines Zusammenschlusses, hat sich – wenn man aus der Dienstleistungsnachfrage schliesst – schon mancherorts durchgesetzt.

Auch wer, was heute häufig geschieht, als Wirtschaftsprüfer vor Verwaltungsräten und ihren Ausschüssen präsentieren muss, spürt auf der andern Seite die gewachsene kritische Kompetenz.

Es ist gut, wenn professionelle Verwaltungsräte über die Compliance ihres Unternehmens beruhigt sein können. Es ist noch besser, wenn sie, von dieser (zwar ständigen) Pendoz entlastet, sich dem professionellen Management des Wertes ihrer Unternehmung widmen können.

Denn wenn die Aufsichts- und Kontrollfunktionen etabliert sind, schaffen Verwaltungsräte vor allem Vertrauen mit bewussten unternehmerischen Entscheiden und entsprechend klaren Zeichen für die Shareholder.

Peter Athanas, CEO, Ernst & Young (Schweiz), Zürich.

BÜCHER-TIPPS

Personal Governance

In der Corporate Governance ist ein Perspektivenwechsel angesagt: Von der Governance des Unternehmens zur persönlichen Governance des Top-Managers. Es geht dabei um ein neues Managementverständnis: Um reflektierte Selbsteinschätzung und Selbstüberprüfung, um ethisches Management, um den Umgang mit Stresssituationen und mit der eigenen Reputation, um die persönliche Weiterentwicklung und um die Notwendigkeit ausserberuflicher Passionen.

Fredy Hausammann: Personal Governance als unverzichtbarer Teil der Corporate Governance und Unternehmensführung. Tab. und Abb. Haupt Verlag, April 2007, gebunden, 281 Seiten, ISBN: 3258071128, 52 Fr.

Im Regiestuhl der Emotionalen Intelligenz

Kaum eine Kaderveranstaltung vergeht ohne den Hinweis, wie wichtig die Sozialkompetenz für die erfolgreiche Führungsarbeit ist. Ein gefüllter Schulrucksack und eine rasche Auffassungsgabe sind das eine, der adäquate Umgang mit Teammitgliedern und Untergebenen das andere. In ihrem Buch «Emotionale Intelligenz im Führungsalltag» zeigt Helena Neuhaus auf, wie man die Mitarbeitenden und sich selbst emotional intelligent und kompetent führt.

Die ehemalige Journalistin bei der «Handelszeitung» und heute selbstständige Organisationsentwicklerin schöpft aus ihrer reichen Erfahrung, die sie bei unzähligen Trainings mit Führungskräften gewonnen hat. Damit unterscheidet

sich der klar gegliederte Leitfaden von einer zahlreich vorhandenen Literatur zum Thema Emotionale Intelligenz (EQ), die sich vorwiegend den theoretischen Aspekten widmet. Neuhaus gibt eine Anleitung zum Selbststudium. Anhand von Checklisten und konkreten Übungen können die Fähigkeiten zur Selbstwahrnehmung, Selbstmotivation und zum Selbstmanagement erworben werden. Darüber kommen Fallbeispiele aus der Betriebs- und Lebenspraxis: Die Verhaltensweisen von einzelnen oder mehreren Personen werden anonymisiert dargestellt, um Charakterzüge prägnanter auf den



Punkt zu bringen. Natürlich ist es nicht immer einfach, etwa die Fragen zur emotionalen Wahrnehmung des Selbst gleich spontan und umfassend zu beantworten. Wer Übung durchgeht, wird manchmal einen Hänger haben. Da lohnt es sich dann, bei den Exkursen der philosophischen Art einzusteigen, neue Erkenntnisse zu gewinnen und danach zu Sinn, Werten und Vision für die eigene Person zurückzukehren.

Zu Recht weist die Autorin darauf hin, dass es für Führungspersonen ausschlaggebend ist, die eigenen Verhaltensweisen zu inter-

pretieren, zu überprüfen und wenn notwendig auch zu korrigieren. Die viel zitierte Empathie, ein entscheidender EQ-Baustein, wirkt nur nach intensivem Eigen- und Fremdeinschätzung. Nötig ist dafür ein gutes Stück Selbstverantwortung, oder wie es im Buch heisst «Ich bin selber Regisseur/Regisseurin meines Lebens». Nach der Lektüre und den vollendeten Hausaufgaben fällt es leichter, in den Regiestuhl zu sitzen. (spe)

Helena Neuhaus: Emotionale Intelligenz im Führungsalltag. Mitarbeiter emotional intelligent und kompetent führen in Verhalten und Kommunikation. Mit Fallbeispielen, Anleitungen, CD. Praxium-Verlag, Zürich, 2007, gebunden, 238 S., ISBN: 3952295892, 59 Fr. Alle Bücher direkt bestellen unter: buecher@handelszeitung.ch

Lizenz zum Managen

Wer sind Ihre Stakeholder, was erwarten Sie von ihnen und wie können Sie Ihrem Unternehmen nützen? Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie strategisch wichtige Partner in die Wertschöpfung einbinden können, wie Sie und Ihre Stakeholder gegenseitig voneinander profitieren und wie Sie so im nationalen und internationalen Wettbewerb nachhaltig erfolgreich sein können. Die Erkenntnisse und Erfahrungen beruhen auf Fallstudien mit KMU und global tätigen Unternehmungen.

Sybille Sachs, Edwin Rühli, Isabelle Kern: Lizenz zum Managen: Mit Stakeholdern zum Erfolg. Schriftenreihe für Betriebs- und Bildungsökonomie. Haupt Verlag AG, Mai 2007, kartoniert, ISBN: 3258072337, 48 Fr.