

Vom Himmel und vom Bodenpersonal

Corporate Governance: Die Verantwortung ist weit oben angesiedelt



Prof. Dr. jur. Monika Roth: „Die Haltung der obersten Organe und des Managements im Hinblick auf Kontrollen und Sanktionen bilden das Kontrollumfeld in einem Finanzinstitut und tragen letztendlich zur Wertschöpfung bei.“

Prof. Dr. jur. Monika Roth, Rechtsanwältin und Professorin an der Hochschule Luzern (Wirtschaft, Institut für Finanzdienstleistungen Zug, IFZ)*

Eine der Umschreibungen von Corporate Governance lautet:

Corporate Governance ist die Gesamtheit der auf das Aktionärsinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben (Swiss Code of Best Practice).

Das an sich alte Thema der Corporate Governance hat an Bedeutung gewonnen wegen der Bilanzskandale und des Kursrutsches an den Wertpapiermärkten zwischen 2000 und 2002, welche eine Flut von Pleiten und einen massiven Vertrauensverlust nach sich zogen. Diesen Ereignissen

liegen letztlich Entwicklungen zugrunde, welche seit 1980 begonnen haben und die sich durch einen Wertezerrfall auszeichnen. Dieser manifestierte sich nicht zuletzt darin, dass einigen Akteuren jede Selbstbeschränkung abhanden gekommen war.

Heute werden zum einen die strafrechtliche Haftung des Unternehmens sowie Korruption und Privatbestechung als nicht nur illegitimes, sondern auch illegales Verhalten vermehrt diskutiert und sanktioniert; zum andern signalisiert diese Wahrnehmungsänderung, dass es in der Unternehmensführung kein anything goes gibt. Die Qualität der betrieblichen Organisation hängt direkt zusammen mit einem aussagekräftigen Wertemanagement und der Corporate Governance des Unternehmens insgesamt.

Eine Strafuntersuchung als Damoklesschwert veranlasst und zwingt zudem in-

trinsisch weniger motivierte Unternehmen bzw. deren Akteure, Fragen der Führung und Organisation, von Verhaltensregeln und Prozessen sowie von Kontrollen anders anzugehen. Dabei bilden nicht nur Compliance als Funktion und Verhaltenskonzept, sondern auch proof of compliance ein großes Thema. Damit ist gemeint, dass die Unternehmen dokumentieren, welche Bemühungen sie in diesem Zusammenhang unternehmen.

Nachstehend soll nicht von der Funktion die Rede sein; das wäre, um wieder einmal die Weimarer Klassik zu Wort zu kommen lassen, ein zu weites Feld (Effi Briest). Es

Compliance-Funktion und Verhaltenskonzept

steht das Verhaltenskonzept im Vordergrund, welches maßgeblich top down gestaltet wird und ein wichtiger Aspekt der Corporate Governance ist. Oder anders gesagt: Der Fisch stinkt vom Kopf her.

Das Verhaltenskonzept lässt sich wie folgt umschreiben:

- Gesetze, Verordnungen, Reglemente, Rundschreiben und Standesregeln sowie allgemein anerkannte bzw. anerkennungswürdige Geschäftsgrundsätze müssen von der Unternehmung, vom Management und von allen Mitarbeitenden eingehalten werden.
- Ethische Standards wie Ehrlichkeit, Fairness, Transparenz, Anstand und Vertrauen sollen das Verhältnis zum Kunden und zu weiteren Stakeholdern auszeichnen.
- Interessenkonflikte sollen vermieden werden; sind sie vorhanden, so müssen sie offengelegt werden, um Transparenz zu schaffen, und fair beigelegt werden.

Das heißt unter anderem: Es geht bei einem umfassenden Complianceverständnis nicht nur um das geschriebene Recht. Denn das Recht unterstützt die Integrität, gibt sie aber nicht abschließend wider. Dazu braucht es mehr. Eine wichtige Rolle spielen in diesem Zusammenhang zudem Kontrollen. An sich hat natürlich die Einsicht den Vorrang vor Kontrollen. Aber es braucht auch letztere.

Das Kontrollumfeld, welches das Arbeitsumfeld im weitesten Sinn bestimmt, wird die Haltung der obersten Organe sowie des Managements im Hinblick auf Kontrollen und Sanktionen bezeichnet. Integrität und ethische Werte, Kompetenzen und Verantwortlichkeit, Personal- und Beförderungspolitik sowie Fachkompetenzen prägen diese Umgebung.

Zunehmende Bedeutung des Kontrollumfeldes

Ein Kontrollumfeld wird vor allem durch die Haltung der Führungsorgane geprägt. Dabei geht es nicht um die Fokussierung auf Haftungsaspekte, sondern darum, den angestrebten Geschäftserfolg und die Vertrauensdimension im Auge zu haben. Qualität und Rechtzeitigkeit von Informationen sind neben dem Klima, in welchem kritisches Hinterfragen als wertschöpfend empfunden wird, ein Beitrag an ein funktionierendes Kontrollumfeld.

Wichtig ist, dass von Seiten der Verantwortlichen nicht ein Gesetz des Schweigens und des konspirativen Umgangs mit „kleinen Nachlässigkeiten“ herrscht. Problemstellungen müssen mit den richtigen Fragen angegangen werden. Was damit gemeint ist, kann anhand der Rolle der Sportärzte beim Profiradsport aufgezeigt werden, welche für die Versorgung der Sportler mit Dopingmitteln „zuständig“ waren: „Der Arzt im Spitzensport hat vor der Verabreichung von Medikamenten oder Wirkstoffen zwei Fragen zu beantworten: Sind sie verboten? Sind sie gesundheitsschädigend? Tatsächlich aber zeigt die Historie, dass die Problemstellung auch ganz anders angegangen worden ist, nämlich so: Sind die Mittel bei Dopingkontrollen zu entdecken? Sind die Risiken unter fachlicher Aufsicht beherrschbar?“¹

Die obersten Führungsorgane tragen somit eine ganz besonders große Verantwortung. Es ist an ihnen, Stärken und Schwächen der Organisation zu beobachten, zu benennen und in einer gesunden Selbstreflexion ihre eigene Rolle in diesem

System zu hinterfragen und zu gestalten. Ihrer Signal- und Vorbildfunktion müssen sie Rechnung tragen und nachkommen und dadurch Zeugnis dafür ablegen, dass die auf Papier verankerten Werte tatsächlich im Unternehmen gelebt werden.

Ohne eine individuelle und wahrhaftig gelebte Vorbildfunktion gibt es kein gesundes und funktionierendes Kontrollumfeld und wird sich vor allem der Mitarbeiter, der sich an Vorgaben hält, als der Dumme fühlen und innerlich kündigen.

Dieses Kontrollumfeld wird weiter geprägt durch eine klare, kommunizierte und ohne Ansehen der Person praktizierte Nulltoleranz bei Verstößen. Weiter ist zu beachten, dass die non-verbale Kommunikation des Führungspersonals ebenfalls sehr wichtig und prägend ist.

Non-verbales Verhalten, das heißt Mimik und Gestik, ist nur schwer willentlich kon-

***Vgl. zu diesen und anderen Fragen:**

Monika Roth, Good Corporate Governance, Compliance als Bestandteil des internen Kontrollsystems, Dike Verlag, Zürich 2007 (ISBN 978-3-03751-035-0) (www.dike.ch oder für weitere Publikationen der Autorin: www.roth-schwarz-roth.ch)

trollierbar. Stimmen verbale Äußerungen und die Mimik, der Ton oder die Gestik nicht überein, so führt das zu Misstrauen und Irritation, weil es an der Glaubwürdigkeit der Botschaften und des Botschafters fehlt.

¹ JÖRG HAHN, Radsportärzte, Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 27. Mai 2007, S. 10.

Schlussfolgerungen

Zusammenfassend lassen sich einige essentielle Punkte festhalten, welche unternehmensintern zu beachten sind, damit Compliance als Verhaltenskonzept die Ansprüche erfüllen kann, die mit ihm im Hinblick an eine wirklich gute Unternehmensführung verbunden werden:

1. Standards müssen formuliert, kommuniziert und durchgesetzt werden. Sie gelten für alle oder für niemanden.
2. Kontrolle und Transparenz müssen vorhanden bzw. gewährleistet sein.
3. Sanktionen werden ohne Ansehen der Person verhängt; die entsprechende Praxis ist bekannt.
4. In Aktiengesellschaften gibt es für den Verwaltungsrat ein regelmäßiges Reporting über Verstöße und getroffene personenbezogene oder systematische Konsequenzen.
5. Es gibt keine „geschlossenen Gesellschaften“ im Unternehmen.
6. Es gibt keine Resultate, welche Regelverstöße legitimieren.
7. Das Umgehen von rechtlichen und /oder von moralischen Regeln ist kein Zeichen von besonderer Cleverness und wird nie belohnt.
8. Arroganz und Selbstsicherheit sind keine Belege für Korrektheit.
9. Das Management stellt sich der Diskussion und schafft Prozesse und Institutionen (Whistleblowing), um Straftaten schneller aufzudecken.
10. Strafanzeigen werden konsequent eingereicht – es wird nicht unterschieden zwischen „oben“ und „unten“.