

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 83 (2003)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Corporate Governance allein genügt nicht : Vertrauensbildung als prioritäres Anliegen  
**Autor:** Schmid, Hubertus  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-166871>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 02.04.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# CORPORATE GOVERNANCE ALLEIN GENÜGT NICHT

## Vertrauensbildung als prioritäres Anliegen

*Geht das Vertrauen in die Unternehmen verloren, so schadet das nicht nur der Wirtschaft, sondern der ganzen Gesellschaft. Es ist Sache der Unternehmer, das Vertrauen zu sichern und wieder herzustellen. Dazu braucht es mehr als wohlklingende Worte.*

In der momentanen Krisensituation werden viele Ratschläge gegeben. Insgesamt haben jedoch wenige Unternehmen durch Missmanagement und mangelhafte Aufsicht den öffentlichen Kredit verspielt. Anstelle von Selbstkritik ist ein neues Selbstbewusstsein der Führungskräfte gefragt. Verweisen die einen auf die beiden *corporate governance*-Regelwerke der «*économiesuisse*» und der Schweizer Börse, so rufen andere nach neuen regulatorischen Vorkehrungen im Gesellschafts- und Börsenrecht. Ob allein damit der eingetretene Vertrauensschaden behoben werden kann, muss bezweifelt werden. Einige wichtige Aspekte wurden bisher zu wenig beleuchtet. Welche Funktion erfüllt das Vertrauen in der modernen Wirtschaft, und welche Folgen stellen sich bei dessen Fehlen ein? Was tun die Unternehmen selbst, um das Vertrauen der Kunden, der Aktionäre, der Beschäftigten und der Öffentlichkeit zu sichern? Wo sind der staatlichen Aufsicht der Unternehmen in einer liberalen Wirtschaftsordnung Grenzen zu setzen?

Vertrauen geht auf einen indoeuropäischen Wortstamm zurück, der «Zuversicht hegen» bedeutet. Wenn ich vertraue, lasse ich mich auf jemanden ein in der Überzeugung, dass ich ihm und seinen Leistungsversprechungen Glauben schenken darf. Dieses Vertrauen ist von immenser gesellschaftlicher und ökonomischer Bedeutung. Unsere moderne Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft kennt eine Arbeitsteilung und Spezialisierung, die zunehmend und für alle Beteiligten mit einschneidenden Kompetenz- und Erfahrungsverlusten verbunden sind. Diese lassen sich nur begrenzt durch mehr Transparenz beheben, da nicht fehlende Informationen, sondern fehlende Verständnis- und Verständigungskompetenz die Unsicherheit der Menschen verursachen. Nach *Hermann Lübke* müssen diese Verunsicherung und die Entfremdung schaffende Komplexität von den Menschen, der Wirtschaft und Gesellschaft im Regelfall durch Vertrauen kompensiert werden.<sup>1</sup>

Welches sind die wichtigsten Faktoren, auf denen das Vertrauen der Unternehmen erfahrungsgemäss gründet? Es sind dies – stichwortartig zusammenge-

fasst – *erstens* Kompetenz und Integrität des Managements und des Verwaltungsrates. Übertreibungen und Missbräuche in der Führung verletzen die Regeln des Anstandes. Deshalb ist es so wichtig, bei der Auswahl von Führungskräften den Charaktereigenschaften einen hohen Stellenwert einzuräumen. Deshalb braucht es, *zweitens*, gegen innen und aussen transparente und offene Kommunikation. Der Schritt von unvollständiger und irreführender Rechnungslegung zu Fälschungen ist ein kurzer. Man soll weder gegen innen noch gegen aussen geschäftliche Ereignisse und Ergebnisse beschönigen. *Drittens* ist ein anreizorientiertes, mit den langfristigen Interessen des Unternehmens kompatibles Gehaltssystem notwendig. Die Entlohnung soll den tatsächlichen Leistungen entsprechen und mit dem Gesamtergebnis in Einklang stehen. *Viertens* ist eine ehrliche und offene Diskussionskultur auf allen Führungsebenen unverzichtbar. Konstruktive Kritik ist zu fördern und Mahner dürfen, nur weil sie unbequem sind, nicht aus der Führung verdrängt werden. *Fünftens* sind moralische Leitplanken wie Ehrlichkeit, Fairness und Bescheidenheit festzulegen, zu kommunizieren und vorzuleben und nicht nur im Leitbild zu verkünden. Weder illegales Handeln noch Verstösse gegen den Anstand sind zuzulassen, ebenso wenig sind aktive und passive Bestechung zu tolerieren. Man kann von unteren Führungsebenen kein höheres Mass an Integrität und Loyalität einfordern, als vom Top-Management vorgelebt wird. Schliesslich sind, *sechstens*, allgemein anerkannte *corporate governance*-Richtlinien einzuhalten, auch wenn man dazu rechtlich nicht verpflichtet ist.

Aufgabe der obersten Führung ist es, die Organisation, das Führungsverhalten sowie die Unternehmens- und Kommunikationskultur periodisch nach dem Vorhandensein und der Ausprägung dieser vertrauensbildenden Faktoren zu befragen. Festgestellte Mängel sind konsequent anzugehen. Dies im Wissen darum, dass verlorenes Vertrauen sich nur langsam und nur aufgrund guter Erfahrungen wieder aufbaut. Es ist primär Sache des Marktes und nicht des Staates, Managementfehler aufzudecken und zu ahnden.



*Georg Kern, Malachit, Zaire*

Dazu braucht es aber transparente Märkte, einen wirksamen Wettbewerb und unabhängige Medien.

Moralisches Versagen der Unternehmensführung wird der Markt allerdings nur dann bestrafen, wenn in den Augen der Marktteilnehmer gegen anerkannte sittliche Grundüberzeugungen verstossen wurde. Der Markt spiegelt keine bessere Moral als jene, die in einer Gesellschaft real gelebt wird. Mit gezielten Vorkehren der Unternehmen, mit freiwilliger Befolgung von Standesregeln sowie im Verlass auf die Selbst-

*Der Markt spiegelt keine bessere Moral  
als jene, die in einer Gesellschaft  
real gelebt wird.*

reinigungskräfte des Marktes sollte es gelingen, das Vertrauen in die Unternehmensführung und damit in die Wirtschaft sukzessive wieder herzustellen.

Eine weitere Bedingung allerdings ist, dass die Rechtsordnung diesem Vertrauen einen starken Schutz gewährt. Man hüte sich allerdings vor neuen Regulierungen, die nicht mehr den legitimen Vertrauensschutz des Publikums im Sinn haben, sondern dem Staat direkt oder indirekt einen stärkeren Zugriff auf die Führung der Unternehmen verschaffen wollen. Dabei gilt es zu bedenken, dass jede noch so gute Kontrolle – sowohl im Unternehmen wie im Staat – von Menschen schlechten Willens unterlaufen werden können. Das Recht vermag das Gute gar nicht zu schaffen. *«Was der Rechtsordnung obliegt, besteht nur darin, dass sie das vorhandene Gute schützen und fördern soll. Den Geizigen oder den Leichtsinnigen,*

*den Getriebenen (Betrüger) vermag das Recht nicht zu ändern.»*<sup>2</sup> Weshalb? *«Der freiheitliche, säkularisierte Staat lebt von Voraussetzungen, die er selbst nicht garantieren kann. Das ist das grosse Wagnis, das er, um der Freiheit willen, eingegangen ist. Als freiheitlicher Staat kann er einerseits nur bestehen, wenn sich die Freiheit, die er seinen Bürgern gewährt, von innen her, aus der moralischen Substanz des Einzelnen und der Homogenität der Gesellschaft, reguliert. Andererseits kann er diese inneren Regulierungskräfte nicht von sich aus, d.h. mit den Mitteln des Rechtszwangs und des autoritativen Gebots, zu garantieren suchen»*, meint Ernst-Wolfgang Böckenförde dazu.<sup>3</sup> Von der Wirksamkeit solcher Bindungen hängt es ab, ob die Führungskräfte in der Wirtschaft ihre Macht im Einklang mit überrechtlichen Werten ausüben und damit das Vertrauen der Allgemeinheit zu sichern verstehen. Das Risiko zu scheitern lässt sich aber nicht beseitigen. Hermann Krings ist zuzustimmen: *«Der Preis der Freiheit ist die Treue»*.<sup>4</sup> Und in eben dieser Standhaftigkeit zu den autonom gesetzten Werten muss sich auch die Freiheit der Unternehmen bewähren. ♦

<sup>1</sup> Hermann Lübke, *Der Lebenssinn der Industriegesellschaft*, 1994, S. 58.

<sup>2</sup> Eugen Huber, *Recht und Rechtsverwirklichung*, 1925, S. 58.

<sup>3</sup> Ernst-Wolfgang Böckenförde, *Die Entstehung des Staates als Vorgang der Säkularisation*, in: *Staat, Gesellschaft, Freiheit*, 1976, S. 60.

<sup>4</sup> Hermann Krings, *System und Freiheit*, 1980, S. 229.

HUBERTUS SCHMID, geboren 1943, studierte an der Universität St. Gallen Staatswissenschaft. Er war von 1976 bis 1993 Mitglied der Geschäftsleitung der Helvetia Versicherungen. Seit 1993 ist er Vizepräsident und Delegierter der Industrie- und Handelskammer St. Gallen/Appenzell.

*Die berechtigten Sicherheitsinteressen der Menschen lassen sich nicht ignorieren, vielmehr gilt es den Mythos, dass diese über staatliche Regulierung und Zwangssolidarität am wirksamsten gewahrt werden, in Frage zu stellen. Es kommt darauf an, das Vertrauen in die Wiederbelebung der kreativen Kräfte einer freien Gesellschaft zu stärken und Verständnis dafür zu wecken, dass der Staat erst durch die Beschränkung seiner Aufgaben instand gesetzt werden kann, seine Kernfunktionen als Garant marktwirtschaftlicher Ordnung und innerer, äusserer und sozialer Sicherheit zu erfüllen.*

Aus: Hans Jörg Hennecke, *Die dritte Republik, Aufbruch und Ernüchterung*, München 2003, S. 342.