



10.02.2020 – 13:50 UNTERNEHMEN / SCHWEIZ

Schweizer Verwaltungsräte sind zu wenig unabhängig

Mitglieder von Führungsgremien dürfen ihre Interessen nicht denen der Gesellschaft voranstellen. Das gelingt ihnen oft nicht.

CHRISTOPHE VOLONTÉ



Da Interessenkonflikte oftmals nicht gänzlich verhindert werden können, muss damit umgegangen werden. (Bild: Pixabay)

Für Verwaltungsräte (VR) können aus verschiedenen Gründen Interessenkonflikte entstehen. Es kann sein, dass VR, die gleichzeitig oder früher in der Geschäftsleitung waren, die operative Führung weniger kritisch hinterfragen. VR, die Grossaktionäre sind oder sie vertreten, mögen Entscheidungen zulasten der Minderheitsaktionäre herbeiführen.

VR können auch aufgrund ihrer sozialen oder finanziellen Abhängigkeit, der langen Amtszeit oder als Politiker oder Interessenvertreter die Gesellschaftsinteressen hintanstellen. Solche VR sind nicht unabhängig. Eine

Mehrheit von unabhängigen VR ist daher eine wichtige Grundlage, dass Entscheide nicht zuungunsten der Gesellschaft gefällt werden. 30% der SPI-Unternehmen haben keinen mehrheitlich unabhängigen VR.

Private Interessenkonflikte

Die Nachhaltigkeitsspezialistin Inrate unterscheidet dreizehn Fälle von Abhängigkeiten. Private Interessenkonflikte können entstehen, wenn VR neben ihrem Mandat Geschäftsbeziehungen mit dem Unternehmen unterhalten oder gleichzeitig in Gesellschaften Einsitz nehmen, die im selben Markt tätig sind.

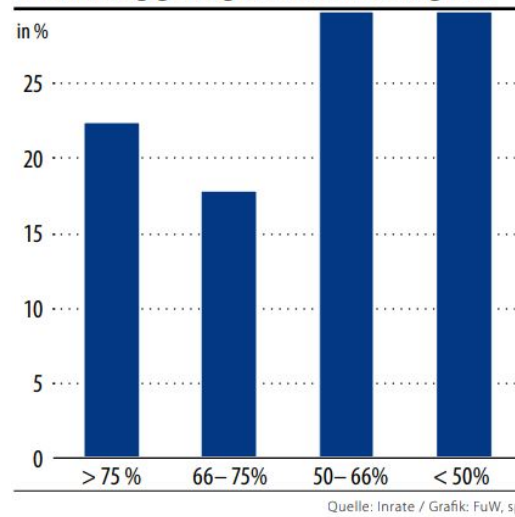
So können VR als Berater oder Juristen Zusatzaufträge erhalten. Bei VR, die gleichzeitig im Gremium von mehreren Unternehmen sind, etwa bei Joint Ventures, Konkurrenten, Zulieferern oder Abnehmern, werden Entscheidungen potenziell unterschiedliche Interessen tangieren. In diesen Konstellationen können der Gesellschaft abträgliche Verträge geschlossen werden. Mitglieder, die auch als Berater auftreten, können nach einer zu hohen Honorierung begehren. Vermietet ein VR-Mitglied als Eigentümer Büroräumlichkeiten an die Gesellschaft, kann er einen zu hohen Mietpreis aushandeln wollen

VR, die auch Lieferanteninteressen vertreten, können Produkte durchsetzen, die zu teuer oder mit vergleichsweise minderer Qualität eingekauft werden müssen. Private Interessen können auch bei geringem Transaktionsvolumen schnell von den Gesellschaftsinteressen divergieren.

Augen auf im Immo Sektor

Bei 120 von 1253 VR-Mandaten hat Inrate einen potenziellen Interessenkonflikt ausgemacht. Augenfällig sind sie in der Immobilienbranche. Auf dem Schweizer Markt hat es einige kotierte Immobiliengesellschaften, und der beschränkte ausländische Einfluss aufgrund der Lex Koller spiegelt sich in den VR. Sie werden dominiert von Schweizer Männern, die häufig ebenfalls in anderen Immobilienunternehmen, bei Bauunternehmen oder Planungsbüros Einfluss haben oder in einer anderen Geschäftsbeziehung stehen. Um potenzielle Interessenkonflikte zu beurteilen, muss man sich einerseits einen Überblick

1 Unabhängigkeitsgrad der Verwaltungsräte



Zum Autor

Christophe Volonté ist Head Corporate Governance bei Inrate, Zürich.

über die Drittmandate eines Mitglieds verschaffen. Zum anderen müssen die Transaktionen mit nahestehenden Personen im Geschäftsbericht angeschaut werden. Sie können Vergütungen, Darlehen, Mieten, Warenlieferungen usw. umfassen.

Nahestehende Personen sind gemäss dem Standard Swiss GAAP FER 15 solche, die bedeutenden Einfluss auf finanzielle oder operative

Entscheidungen des Unternehmens ausüben können, etwa die

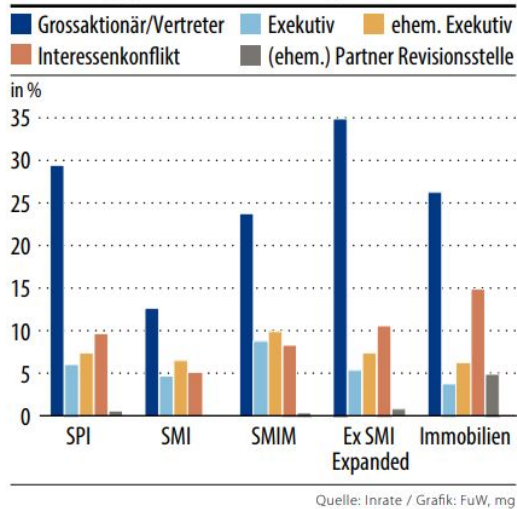
Geschäftsführung, der VR, Grossaktionäre oder mit ihnen verbundene Personen. Die Offenlegung dieser Transaktionen wird bei hiesigen Unternehmen verschieden detailliert vorgenommen.

Richtlinien zu Interessenkonflikten werden oft im Verhaltenskodex oder im Organisationsreglement offengelegt. In einem weltweiten Vergleich unter 3000 MSCI-Unternehmen zeigt sich, dass in Nordamerika fast alle Gesellschaften solche Richtlinien publizieren. In der Asien-Pazifik-Region ist es nur die Hälfte. In der Schweiz zeigt sich, dass diese Richtlinie ebenfalls meistens offengelegt wird. Der Bezug zu Richtlinien für Transaktionen mit nahestehenden Personen ist im Geschäftsbericht hingegen sehr selten zu finden, und auch die nahestehenden Personen werden nur in der Hälfte der Fälle definiert.

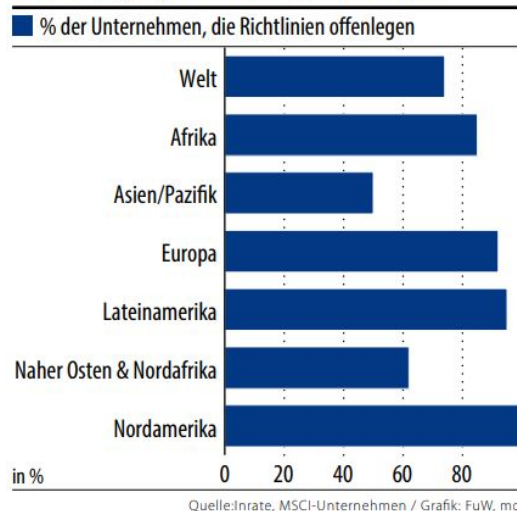
Transparenz notwendig

Da Interessenkonflikte oftmals nicht gänzlich verhindert werden können, muss damit umgegangen werden. Ein mehrheitlich unabhängiger Verwaltungsrat wird eher in der Lage sein, Entscheidungen zu fällen, die im Interesse aller Aktionäre sind. Möglichst hohe Transparenz zu den VR-Mitgliedern, zu ihren

2 Abhängigkeiten von VR-Mitgliedern



3 Offenlegung von Interessenkonflikten



Drittmandaten und Interessenbindungen sowie Geschäftsbeziehungen ist vor und nach der Wahl notwendig.

Nur so kann sich der Aktionär ein Bild von der Zusammensetzung machen. Transaktionen nahestehender Personen sollten einheitlicher veröffentlicht werden. Unternehmen sollten ebenfalls Richtlinien zu Transaktionen mit nahestehenden Personen sowie zur Handhabung von Interessenkonflikten publizieren.

Innerhalb des VR sollen Mitglieder, die Interessenkonflikten ausgesetzt sind, das Gremium informieren und zumindest bei der Abstimmung über solche Transaktionen in den Ausstand treten. Transaktionen müssen immer zu Markt- bzw. Drittbedingungen abgeschlossen werden, und im Zweifel kann eine unabhängige Stelle eine Fairness Opinion dazu erstellen.