

Newsletter 2018/01

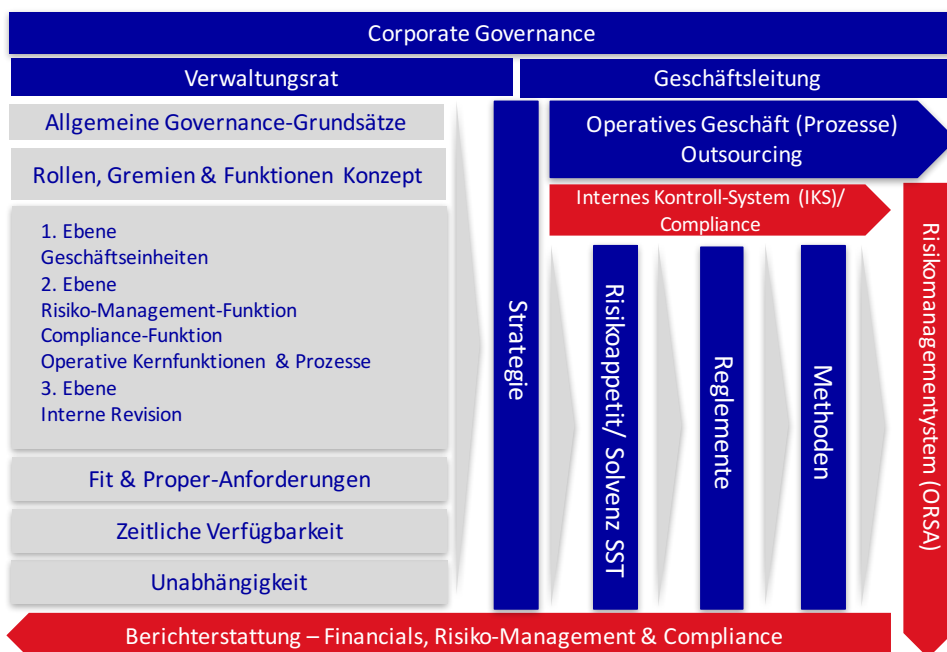
Corporate Governance: Eine Frage der Haltung, nicht der Regeln

5. März 2018 – Wie jüngstens die Causa Vinzenz zeigt, ist Corporate Governance mehr als eine Frage der Regeln. Die Führungs- und Überwachungspflichten des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung sind in den letzten Jahren in sämtlichen Branchen kontinuierlich gestiegen, so auch in der Schweizer Assekuranz. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, aber vor allem auch die im Gesetz und im FINMA-Rundschreiben 2017/2 konkretisierten Anforderungen an die Corporate Governance führen zu einem vermehrten Bedarf, Gremien, Führungsstrukturen und Organisation zu überdenken. Neben der rechtlichen Einordnung werden nachfolgend Möglichkeiten der ganzheitlichen Betrachtung eines Corporate-Governance-Systems dargestellt und aktuelle Entwicklungen beleuchtet.

Verantwortung des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung

In der Schweiz liegen die Pflicht und die Verantwortung für die Einrichtung und Ausgestaltung eines wirksamen Corporate-Governance-Systems beim Verwaltungsrat (OR 716a). Dazu gehört auch zu prüfen, ob die Geschäftsleitung ihren Führungsaufgaben nachkommt und geeignete Systeme hinsichtlich eines effektiven Risiko-Managements und Compliance-Systems sowie ein wirksames internes Kontroll- und Revisionssystem geschaffen hat und überwacht.

*Verwaltungsrat und
Geschäftsleitung müssen
Gewähr für eine gute
Governance bieten.*



Mit Blick auf die Business Judgement Rules, die im Schweizer Aktienrecht im Rahmen der Sorgfaltspflicht (Art. 717 OR) verankert sind, kann eine Haftungserleichterung für Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder gleichermaßen Anwendung finden: Es liegt trotz des Risikoeintritts dann keine Pflichtverletzung vor, wenn die Organverantwortlichen annehmen durften, auf Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft und in gutem

Glauben gehandelt zu haben. Da dürfte einerseits das Leitbild des „**ehrbaren Kaufmanns**“ eine Richtschnur für die gute Governance bieten und andererseits die Verurteilung der obersten Führung der KPT im 2016 ein Beispiel dafür aufzeigen, welche Konsequenzen die **Verletzung dieses Prinzips** nach sich ziehen kann.

Angezeigt von der eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA) wurde die oberste Führung der KPT im 2016 wegen qualifizierter ungetreuer Geschäftsbesorgung verurteilt, weil sie trotz des Vorliegens eines massiven **Interessenkonfliktes** ein Mitarbeiteraktienbeteiligungsprogramm zum Schaden der Versicherten der KPT aufgelegt hatte, das den Führungsmitgliedern und anderen Aktionären innerhalb der KPT im Fall einer erfolgreichen Fusion mit einer anderen Krankenversicherung eine exorbitante Rendite eingebracht hätte.



*Die Vermeidung von
Interessenkonflikten,
Ämterkumulationen sowie die
Wirksamkeit des
Risiko-Managements und
der Kontrollfunktionen
wie auch
die Angemessenheit des
Vergütungssystems sind
zentrale Elemente einer guten
Governance.*

Ähnlich erging es der Führung der Groupe Mutuel. Wegen Verstössen gegen das Aufsichtsrecht im Krankenzusatzversicherungsgeschäft im Bereich **Corporate Governance** und bei den im Geschäftsplan genehmigten **Tarifen** eröffnete die FINMA im März 2014 ein Enforcementverfahren gegen die Gruppe. Das Verfahren dauerte 2 Jahre und endete mit der Absetzung der obersten Führung der Gesellschaft und einer **Strafanzeige**.

Vorfälle wie diese haben im 2015 den Gesetzgeber in der Überarbeitung der Aufsichtsverordnung für Versicherungsunternehmen (961.011 AVO) dazu bewogen, die Anforderungen an die Corporate Governance zu konkretisieren und gesetzlich zu verankern. So müssen Versicherungsunternehmen seit dem 01. Januar 2017 das entsprechende FINMA-Rundschreiben 2017/2 zur Corporate Governance umsetzen, in dem die risikoorientierte Unternehmensführung prominent hervorgehoben wurde.

Die im Rundschreiben aufgeführten Corporate-Governance-Prinzipien bilden dabei die grundlegenden Prinzipien für die Organisation, Steuerung und Kontrolle der Organisation und sind auf alle Bereiche, Funktionen und Aktivitäten eines Versicherungsunternehmens anzuwenden.

Was erfordert Ihre Aufmerksamkeit?

Neben Fragen z.B. zur Systematik der eigentlichen Überwachung und zur formalen Nachweiserbringung ergeben sich zunehmend neue Fragestellungen, die sich unter Corporate-Governance-Themenstellungen einreihen.

Das FINMA-Rundschreiben 2017/2 regelt insbesondere die Zusammensetzung des Verwaltungsrates neu, namentlich in Bezug auf die Anzahl der Mitglieder, die Unabhängigkeit sowie die Organisation des Verwaltungsrates. Der Verwaltungsrat gilt dann als unabhängig, wenn ein Drittel der Verwaltungsratsmitglieder den Unabhängigkeitskriterien genügt. Orientiert am Leitbild des „ehrbaren Kaufmanns“ gelten für jedes Verwaltungsratsmitglied nach wie vor die Voraussetzungen von Fit&Proper sowie einer ausreichenden zeitlichen Verfügbarkeit. Zur Umsetzung dieser Anforderungen sieht der Regulator eine Übergangsfrist bis zum 31. Dezember 2019 vor.

Der Verwaltungsrat gilt als unabhängig, wenn ein Drittel seiner Mitglieder die Unabhängigkeitskriterien erfüllt.

Die aktuelle Entwicklung der Regulierung zeigt im Weiteren auf, dass Corporate Governance in das Blickfeld sämtlicher Unternehmensfunktionen rücken muss. Das heisst: Neben der Organisation der geschäftsalltäglichen Zusammenarbeit in den klassischen Corporate-Governance-Funktionen wird es dringlich, dass sich Funktionen wie die Strategie- oder die Produktentwicklung mit Fragen etwa zur wettbewerbs-fördernden Ausrichtung von Risiko-Management oder Compliance beschäftigen. Daran schliesst sich unmittelbar die Frage an, welche Steuerungsgrössen und welche Daten hierfür herangezogen werden können.

Bei Strategie, Vertrieb, Produktentwicklung und IT muss den Anforderungen der Corporate Governance besser Rechnung getragen werden.

Eine weitere aktuelle Herausforderung zeigt sich in der Digitalisierung der Unternehmens- und Geschäftsprozesse, wodurch die Risikolandschaft um „digitale“ Risiken erweitert wird. Wie jüngste Vorfälle zeigen, ist insbesondere der Datensicherheit eine grosse Bedeutung einzuräumen. Geraten sensitive Daten in nicht autorisierte Hände, kann dies erhebliche Konsequenzen bis hin zu Reputationsschäden für das Unternehmen nach sich ziehen. Auf der anderen Seite bietet die Implementierung von neuen IT-Schnittstellen auch die Chance, ein umfassendes, integriertes Corporate-Governance-System organisatorisch zu verankern, was eine Stärkung des Unternehmens bedeutet. Daher muss im Rahmen von internem Monitoring oder externen Prüfungen beiden Aspekten Rechnung getragen werden. Das bedeutet für Verwaltungsräte, dass in der Ausübung ihrer Überwachungstätigkeit auch die Wirksamkeit von bestehenden IT-Systemen, IT-Schnittstellen oder Algorithmen hinterfragt werden muss.

Dieser kurze Exkurs zeigt, dass neben den bekannten haftungsrelevanten Fragestellungen zunehmend unternehmensstrategische Interessen an Corporate-Governance-Systeme herangetragen werden.

Schlussfolgerungen

Streng genommen handelt es sich bei der guten Corporate Governance um nichts anderes als um einen weiteren Aspekt der nachhaltigen und verantwortungsbewussten Unternehmensführung, die für die Zukunftssicherung der unternehmerischen Tätigkeit immer unerlässlicher wird. Eine Voraussetzung dafür ist eine authentische und verantwortungsbewusste Auseinandersetzung zwischen unterschiedlichen Wahrnehmungen und Vorstellungen. Corporate Governance ist daher weniger eine Frage der Regeln, sondern vielmehr der Haltung.

Der Review des Corporate-Governance-Systems eines Unternehmens durch eine unabhängige Organisation kann den objektivierten Nachweis über die Angemessenheit und Wirksamkeit eines Corporate-Governance-Systems erbringen. Typischerweise lässt sich dieser in fünf Teilsysteme gliedern: Führungs-rhythmus Risiko-Management-System, internes Kontrollsystem; Compliance-Management-System und internes Revisionssystem. Die Ergebnisse aus dem Review erweisen sich dann als gutes Instrumentarium, um einerseits die Komplexität in der Organisation zu reduzieren und andererseits die Verantwortlichen der einzelnen Funktionen hinsichtlich ihrer Aufgabenerfüllung besser zu messen, zu überwachen und weiterzuentwickeln. Basierend auf dieser Systematik besteht die Möglichkeit, die jeweilige Überwachung der einzelnen Systeme strukturiert und analog zueinander zu organisieren, z. B. durch eine entsprechende sowohl interne als auch externe Berichterstattung. Wenngleich der Verwaltungsrat die Überwachungstätigkeit in eigener Verantwortung durchführen muss, kann ein Review des Corporate-Governance-Systems als Grundlage für die eigene Urteilsbildung sowie für die Stärkung und Weiterentwicklung der Unternehmensführung herangezogen werden.

Kreienbühl | Management Consultancy kann Sie bei allen Besonderheiten der Corporate Governance beraten und Ihnen helfen, die damit verbundenen Implikationen zu identifizieren und im Rahmen Ihrer heutigen Organisation umzusetzen. Wir können Sie auch bei aufsichtsrechtlichen Genehmigungsverfahren oder als Mandatsträger für spezifische Funktionen begleiten.

Ihr Ansprechpartner: Dr. Markus Kreienbühl



Für Fragen oder zusätzliche Informationen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns über Ihre Rückmeldung.

Mail: markus.kreienbuhl@kreienbuhl-mc.com

Telefon: +41 44 214 63 06