

**Berner Zeitung**; 10.04.2003; Seite 34

BZ-Kanton Bern

· *unser gast*

## **Keine «Insel» der Selbstüberwachung**

Zurzeit wird um die neue Struktur des Insel-Verwaltungsrats gerungen. Der Regierungsrat hat offensichtlich noch nicht entschieden, ob er weiterhin eigene Vertreter darin entsenden, welche Grösse das Gremium haben und wie das Präsidium bestückt werden soll.

Solche Fragen werden in der Privatwirtschaft seit Jahren breit diskutiert. Es geht dabei um «good **corporate** governance» im Unternehmen, also um Grundsätze und Regeln, die aufgestellt werden, um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Management (Verwaltungsrat/Geschäftsleitung) und Eigentümern (Aktionären), zwischen Führung und Kontrolle herzustellen. Die Frage liegt auf der Hand, ob diese Grundsätze von **Corporate** Governance auch auf öffentliche und gemischtwirtschaftliche Unternehmen anzuwenden sind, die in anderen Rechtsformen als Aktiengesellschaften organisiert sind wie Stiftungen (Inselspital), Vereine (Asyl Gottesgnad) oder Anstalten (Universität Bern).

Die Frage ist ohne weiteres zu bejahen. Allfällige Besonderheiten öffentlicher Unternehmen, die sich in den Spannungsfeldern zwischen Markt und Politik, Renditeerwartungen und öffentlichen Leistungsaufträgen bewegen, können durchaus im Rahmen der flexiblen Empfehlungen des Swiss Code of Best Practice berücksichtigt werden, was anhand der folgenden 5 Thesen in Bezug auf die Organisation des Verwaltungsrats dargelegt werden soll:

These 1: Die Grösse des Verwaltungsrates eines öffentlichen Unternehmens umfasst maximal 7 Mitglieder.

Ein grösseres Gremium tendiert zur führungsschwachen Diskussionsplattform mit negativen Kompetenzkonflikten (keiner fühlt sich verantwortlich). Mit 7 Personen kann einerseits (noch) effizient gearbeitet und andererseits dem legitimen Anspruch des Mehrheits- oder Alleinaktionärs Staat auf Entsendung eines oder mehrerer Verwaltungsräte entsprochen werden.

These 2: Die Zusammensetzung des Verwaltungsrates ist interdisziplinär.

Er muss Generalisten und Spezialisten, Markt- und Finanzfachleute, Aktionärs- und unabhängige Vertreter umfassen. Es sollten keine exekutiven (d.h. im Unternehmen tätigen) Verwaltungsräte gewählt werden, weil sich niemand selber kontrollieren kann. Ebenso wenig gibt es sachliche Gründe, Gewerkschaften oder Regionen von vornherein einen Vertreter zu garantieren: Beide haben einen latenten Konflikt zwischen Unternehmens- und Vertreteneninteressen, was sich lähmend auf die Unternehmensentwicklung auswirken kann. Aus demselben Grund sollten Mitglieder der Exekutive (Regierungs- und Gemeinderäte) auf eine Einsitznahme in Verwaltungsräten von Unternehmen verzichten, die sie beherrschen und kontrollieren.

Die möglichen und vorhandenen Konflikte zwischen Unternehmensstrategie und Geldgeberinteressen, zwischen Leitungs- und Aufsichtsfunktionen sind zu gross: **Corporate** Governance heisst nicht (more) government in corporations ...

Hingegen rechtfertigt sich die Einsitznahme von höheren Angestellten der Zentralverwaltung und von ein oder zwei Legislativpolitikern als Eigentümervertretende sehr wohl - allerdings ist

auch hier sicherzustellen, dass nicht Partikulärinteressen vertreten werden, sondern der regelmässig gesetzlich verankerte Eigentümerstrategie Nachachtung verschafft wird.

These 3: Der Verwaltungsratspräsident ist ein Profi.

In grösseren Unternehmen wie z.B. dem Inselspital überwiegen die Vorzüge eines Vollamts die Nachteile der fehlenden Unabhängigkeit: Der Verwaltungsratspräsident muss ein kompetenter Sparringpartner und ein effizienter Kontrolleur der operativen Führung sein - beides ist nur möglich, wenn er über genügend Zeit verfügt.

Unter einem Profi ist weniger eine hochspezialisierte Fachperson zu verstehen, als vielmehr eine strategisch erfahrene Unternehmerpersönlichkeit mit Branchen-Know-how.

These 4: Die Entschädigung der obersten Leitung ist markt- und nicht politikgerecht auszugestalten.

Gute Leute kosten Geld. Öffentliche Unternehmen konkurrieren auf dem Markt für Führungskräfte mit der Privatwirtschaft, weshalb die Entschädigung regelmässig über dem liegen dürfte, was Politiker - in Abhängigkeit ihres ideologischen Standpunkts - als «gerecht» empfinden. Diese Differenz zwischen Wirklichkeit und Wahrnehmung ist in Kauf zu nehmen, solange eine erhebliche Leistungskomponente dafür sorgt, dass das Management an die Unternehmensentwicklung angebunden wird, sowohl gegen oben als auch und im Gegensatz zu jüngeren Beispielen in der Privatindustrie gegen unten (ohne Mehrwert keine Boni).

These 5: Jedes öffentliche Unternehmen verfügt über ein strategisches Controlling.

Neben den üblichen Informationssystemen mit regelmässigen, übersichtlichen und vergleichbaren (operativen) Kennzahlen, ist bei öffentlichen Unternehmen ein strategisches Controlling für den Verwaltungsrat zentral.

Dieses funktional ausgestaltete Frühwarnsystem, das durch einen Verwaltungsratsausschuss oder in grösseren Verhältnissen wie dem Inselspital durch einen Mitarbeiter mit Auskunfts- aber ohne Weisungsrecht gegenüber der operativen Führung wahrgenommen werden kann, soll helfen, nicht nur die wichtigen Markt-, sondern auch die Politikeinflüsse frühzeitig zu erkennen, um rechtzeitig Strategieanpassungen und Massnahmen vornehmen zu können - angesichts der gegenüber der Privatwirtschaft schwerfälligen Entscheidungsprozessen in öffentlichen Unternehmen muss dieser Funktion grössere Beachtung geschenkt werden als bisher.

**Beat Brechbühl** ist Partner im Advokaturbüro Kellerhals & Partner, Lehrbeauftragter an der Universität Fribourg und Spezialist für **Corporate** Governance-Fragen.

E-Mail: kantonbern@bernerzeitung.ch

***beat brechbühl***