



Martin Hilb (Herausgeber)

# Corporate Governance im Praxistest

4. Auflage

 Haupt

Martin Hilb (Herausgeber)

**Corporate Governance im Praxistest**



**Martin Hilb** (Herausgeber)

# Corporate Governance im Praxistest

4. Auflage

Haupt Verlag

## Zum Herausgeber



Prof. Dr. *Martin Hilb* ist Präsident und Delegierter der Board Foundation ([www.icfcg.org](http://www.icfcg.org)), Präsident von «Schweizer Jugend forscht» und Vize-Präsident der Universität Luzern. Er war vormals Ordinarius für Betriebswirtschaft und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Führung und Personalmanagement sowie Gründer und Leiter des PhD Programme in International Business an der Universität St. Gallen.

In diesem Buch werden die wichtigsten Ergebnisse der besten von Martin Hilb (mit) betreuten Doktorarbeiten im Bereich der Führung und Aufsicht von Unternehmen auf jeweils wenigen Seiten vorgestellt und von namhaften Praktikern und Wissenschaftern bezüglich Relevanz, Innovation und Stringenz kurz kommentiert. Damit soll der Transfer der Forschungsergebnisse in die Praxis gefördert werden.

Martin Hilb erhielt 2010 in den USA von der International Academy of Quality eine Goldmedaille «... for exceptional contributions to the principles and practice of quality in governance». Er ist nach Prof. Ira Millstein von Yale erst der zweite Wissenschaftler, der diese weltweite Auszeichnung erhalten hat.

4. Auflage: 2019

3. Auflage: 2017

2. Auflage: 2014

1. Auflage: 2012

Der Haupt Verlag wird vom Bundesamt für Kultur mit einem Strukturbeitrag für die Jahre 2016–2020 unterstützt.

ISBN 978-3-258-08135-9 (Buch)

ISBN 978-3-258-48135-7 (E-Book)

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2012 Haupt Bern

Gestaltung Umschlag und Inhalt: René Tschirren

Umschlagbild: f1online / © Diamond

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

[www.haupt.ch](http://www.haupt.ch)

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	9
<i>Martin Hilb</i>	
<b>Teil 1 «Keep it situational»</b> .....	15
1.1 <i>Cooperative Governance:</i>	
Genossenschaftlichkeit als Wettbewerbsvorteil. ....	17
Von <b>Dr. Mischa Eckart</b> (Japan)	
Kommentar aus Sicht der Praxis .....	22
von <b>Dr. h.c. Franz Marty</b>	
Vormals Verwaltungsratspräsident der Raiffeisen Gruppe	
1.2 <i>Holistic Bank Governance</i> .....	24
By <b>Dr. Elena Voiakina</b> (Russia)	
Practical Commentary .....	30
by <b>Gerhard H. Müller</b>	
Chief Executive Officer, RBS Coutts Bank Ltd	
1.3 <i>New International Bank Governance</i> .....	32
By <b>Dr. Julia Indera Ramlogan</b> (Trinidad and Tobago)	
Practical Commentary .....	50
by <b>Sir Winfried Bischoff</b>	
Chairman, Lloyds Banking Group plc	
1.4 <i>Hospital Governance –</i>	
Unternehmerische Spitalführung. ....	52
Von <b>Dr. med. et Dr. oec. Doris Benz</b> (Austria)	
Kommentar aus Sicht der Praxis .....	56
von <b>Johannes Seitz</b>	
COO des Universitätsspitals Zürich	
<b>Teil 2 «Keep it strategic»</b> .....	59
2.1 <i>Corporate Governance and Sustainability</i> .....	61
By <b>Dr. Tudor Maxwell</b> (Australia)	
Practical Commentary .....	73
by <b>Paul Heinamann</b>	
Chairman, Alexander Forbes Group Ltd	

2.2	<i>Corporate Governance and Innovation</i> . . . . .	75
	Von <b>Dr. Nadine Nortmann Bitzer</b> (Switzerland)	
	Kommentar aus Sicht der Praxis . . . . .	87
	von <b>Prof. Dr. Pius Baschera</b>	
	VR-Präsident der Hilti AG	
2.3	<i>Corporate Governance and Business Development</i> . . . . .	90
	Von <b>Dr. Olaf Pätz</b> (Germany)	
	Kommentar aus Sicht der Praxis . . . . .	94
	von <b>Peter Rychiger</b>	
	VR-Präsident Inselspital Bern (Universitätsspital)	
2.4	<i>M&amp;A Governance</i> . . . . .	97
	By <b>Dr. Farsam Farschtschian</b> (UK)	
	Practical Commentary . . . . .	106
	by <b>Dr. h.c. Helmut Maucher</b>	
	Honorary Chairman Nestlé SA	
	<b>Teil 3 «Keep it integrated»</b> . . . . .	109
3.1	<i>Family Business Governance</i> . . . . .	111
	Von <b>Dr. Corinne Mühlebach</b> (Switzerland)	
	Kommentar aus Sicht der Praxis . . . . .	124
	von <b>Dietrich Pestalozzi</b>	
	VR-Präsident und -Delegierter der Pestalozzi + Co AG	
3.2	<i>Corporate Governance and Balanced Scorecard</i> . . . . .	127
	Von <b>Dr. Katharina Rick</b> (Dubai)	
	Kommentar aus Sicht der Praxis . . . . .	132
	von <b>Dr. Dieter Heuskel</b>	
	Chairman Germany, The Boston Consulting Group	
3.3	<i>The Role of the Board of Directors in Turnaround Situations</i> . . . . .	134
	By <b>Dr. Lisa Hopfmueller</b> (Germany)	
	Kommentar aus Sicht der Praxis . . . . .	148
	von <b>Lauric Barbier</b>	
	Managing Director & Partner, Helbling Corporate Finance AG	
3.4	<i>Der Einfluss des Internationalisierungsgrades von Verwaltungsräten auf den Unternehmenserfolg</i> . . . . .	153
	Von <b>Dr. Matthias Romer</b> (UK)	

Kommentar aus Sicht der Praxis . . . . .	158
von <b>Martin Hellweg</b>	
VR-Präsident und Managing Partner der Ally Management Group AG	
<b>Teil 4 «Keep it controlled» . . . . .</b>	<b>161</b>
<b>4.1 Agency Assurance:</b>	
The Role of the Audit Committee in Corporate Governance . . . . .	163
By <b>Prof. Dr. Robert LoBue</b> (USA)	
Practical Commentary . . . . .	170
by <b>Edward A. Blechschmidt</b>	
Former CEO, Novelis Inc. and Gentiva Health Services	
<b>4.2 Risk Management at Board and Management Levels . . . . .</b>	<b>172</b>
By <b>Dr. Vinay Kalia</b> (India)	
Practical Commentary . . . . .	177
by <b>Prof. Dr. Roland Müller</b>	
VR-Präsident des Flughafens Altenrhein	
<b>4.3 Electronic Corporate Governance . . . . .</b>	<b>179</b>
By <b>Dr. Bernd Beuthel</b> (Switzerland)	
Kommentar aus Sicht der Praxis . . . . .	183
von <b>Dr. Urs Rügsegger</b>	
CEO der SWX	
<b>4.4 Corporate Governance and Shareholder Value . . . . .</b>	<b>185</b>
Von <b>Dr. Tobias Weichsler</b> (Germany)	
Kommentar aus Sicht der Praxis . . . . .	190
von <b>Dr. Jürg Witmer</b>	
VR-Präsident der Clariant AG und der Givaudan SA	
<b>Schlussfolgerungen . . . . .</b>	<b>191</b>
Integrierte Corporate Governance . . . . .	193
Martin Hilb	
<b>Anhang . . . . .</b>	<b>197</b>
Überblick über innovative praxisrelevante Forschungsarbeiten . . . . .	199







## Einleitung



Corporate Governance-Praxis und -Wissenschaft werden häufig als zwei gegensätzliche Welten wahrgenommen, wie Abbildung 1 veranschaulicht.

Corporate Governance-Praxis		Corporate Governance-Wissenschaft
Gegenwart	← Zeitorientierung →	Zukunft
Kurzfristigkeit	← Zeitperspektive →	Langfristigkeit
Reduzierung	← Komplexitätsbewältigung →	Erweiterung
Starke Signale	← Reaktionsmuster →	Schwache Signale
Aktion	← Problemhandhabung →	Evaluation
Strategische Ebene	← Handlungsebene →	Normative Ebene

Abbildung 1: Müssen Corporate Governance-Praxis und -Wissenschaft wirklich zwei Welten sein?

Gemeinsam ist beiden Welten, dass Probleme häufig isoliert wahrgenommen werden. Es erstaunt deshalb wenig, dass sich die Corporate Governance-Forschung und -Praxis immer noch auf einem relativ tiefen Entwicklungsstand befindet. Innovationen können in diesem Bereich u.E. nur dann entstehen, wenn Corporate Governance-Wissenschaft und -Praxis gezielt zusammenarbeiten. Das lehrt uns bereits ein altes Sprichwort: *«Wer alleine arbeitet, addiert. Wer zusammenarbeitet, multipliziert.»*

Die vorliegende Schrift stellt einen weiteren Versuch dar, zwischen Corporate Governance -Wissenschaft und -Praxis eine Brücke zu schlagen. Wir wollen mit dieser Veröffentlichung – wie bereits mit den ersten vier Bänden<sup>1</sup> – den Transfer neuer Forschungsergebnisse in die Unternehmenspraxis erleichtern.

<sup>1</sup> Vgl. Anhang auf Seite 197 ff.



Eine Übersicht über alle bisher erschienenen Zusammenfassungen dieser innovativen praxisrelevanten Forschungsarbeiten finden Sie im Anhang dieses Buches.

Die Auswahl der Projekte erfolgt aus der Vielzahl der durch den Herausgeber begutachteten Dissertationen.

Dabei haben wir die Arbeiten in vier Empfehlungen unseres «New Corporate Governance»-Ansatzes<sup>2</sup> gegliedert:

- Keep it situational
- Keep it strategic
- Keep it integrated
- Keep it controlled

In dieser Schrift werden (gemäss der folgenden Abbildung 2) in diesen vier Hauptteilen sechzehn innovative Konzepte durch wissenschaftliche Autoren aus elf Ländern vorgestellt. Diese fassen jeweils die Grundlagen der Arbeit zusammen, präsentieren die Hauptergebnisse und geben Empfehlungen an die Praxis ab, die anschliessend von namhaften Praxisvertretern kommentiert werden.

<sup>2</sup> Hilb, M. (2011): «New Corporate Governance», Springer, New York, 4th ed.

Theorie	Brücke		Praxis
	Teil 1 «Keep it situational»		
<b>Dr. Mischa Eckart</b> (Japan)	1.1	Cooperative Governance	<b>Dr. h.c. Franz Marty</b> Vormals VR-Präsident der Raiffeisen Gruppe
<b>Dr. Elena Voiakina</b> (Russia)	1.2	Holistic Bank Governance	<b>Gerhard H. Müller</b> Executive Officer, RBS Coutts Bank Ltd.
<b>Dr. Julia Indera Ramlogan</b> (Trinidad and Tobago)	1.3	New International Bank Governance	<b>Sir Winfried Bischoff</b> Chairman, Lloyds Banking Group plc
<b>Dr. med. et Dr. oec. Doris Benz</b> (Austria)	1.4	Hospital Governance – Unternehmerische Spital- führung	<b>Johannes Seitz</b> COO des Universitätsspitals Zürich

Theorie	Brücke		Praxis
	Teil 2 «Keep it strategic»		
<b>Dr. Tudor Maxwell</b> (Australia)	2.1	Corporate Governance and Sustainability	<b>Paul Heinemann</b> Chairman, Alexander Forbes Group Ltd
<b>Dr. Nadine Nortmann Bitzer</b> (Switzerland)	2.2	Corporate Governance and Innovation	<b>Prof. Dr. Pius Baschera</b> VR-Präsident der Hilti AG
<b>Dr. Olaf Pätz</b> (Germany)	2.3	Corporate Governance and Business Development	<b>Peter Rychiger</b> VR-Präsident des Inselspitals Bern (Universitätsspital)
<b>Dr. Farsam Farschtschian</b> (UK)	2.4	M&A Governance	<b>Dr. h.c. Helmut Maucher</b> Honorary Chairman, Nestlé SA

Theorie	Brücke		Praxis
	Teil 3 «Keep it integrated»		
<b>Dr. Corinne Mühlebach</b> (Switzerland)	3.1	Family Governance	<b>Dietrich Pestalozzi</b> VR-Präsident und -Delegierter der Pestalozzi + Co AG
<b>Dr. Katharina Rick</b> (Dubai)	3.2	Corporate Governance and Balanced Scorecard	<b>Dr. Dieter Heuskel</b> Chairman Germany, The Boston Consulting Group
<b>Dr. Lisa Hopfmüller</b> (Germany)	3.3	The Role of the Board of Directors in Turnaround Situations	<b>Lauric Barbier</b> Managing Director & Partner, Helbling Corporate Finance AG
<b>Dr. Matthias Romer</b> (UK)	3.4	Der Einfluss des Interna- tionalisierungsgrades von Verwaltungsräten auf den Unternehmenserfolg	<b>Martin Hellweg</b> VR-Präsident und Managing Partner, Ally Management Group AG

Theorie	Brücke	Praxis
<p><b>Prof. Dr. Robert LoBue</b> (USA)</p> <p><b>Dr. Vinay Kalia</b> (India)</p> <p><b>Dr. Bernd Beuthel</b> (Switzerland)</p> <p><b>Dr. Tobias Weichsler</b> (Germany)</p>	<p><b>Teil 4 «Keep it controlled»</b></p>	
	<p>4.1 Agency Assurance: The Role of the Audit Committee in Corporate Governance</p>	<p><b>Edward A. Blechschmidt</b> Former CEO, Novelis Inc. and Gentiva Health Services</p>
	<p>4.2 Risk Management at Board and Management Levels</p>	<p><b>Prof. Dr. Roland Müller</b> VR-Präsident des Flughafens Altenrhein</p>
	<p>4.2 Electronic Corporate Governance</p>	<p><b>Dr. Urs Rüegesegger</b> CEO der SWX</p>
	<p>4.4 Cooperative Governance and Shareholder Value</p>	<p><b>Dr. Jürg Witmer</b> VR-Präsident der Clariant AG und der Givaudan SA</p>

Abbildung 2: Sechzehn innovative Konzepte im Praxistest



**Teil 1**  
**«Keep it situational»**





## 1.1 Cooperative Governance: Genossenschaftlichkeit als Wettbewerbsvorteil

Von Dr. Mischa Eckart (Japan)



mit einem Praxis-Kommentar von

**Dr. h.c. Franz Marty**

Vormals Verwaltungsratspräsident  
der Raiffeisen Gruppe



### Aktuelle Fragen

Die globale Finanzkrise der Jahre 2007, 2008 und 2009 lässt das Feuer der weltweiten Corporate Governance Debatte wieder stärker brennen. Viele Beobachter und Exponenten fragen sich erneut: Wie können globale Grossunternehmen risikoreiche Auswüchse verhindern? Ist das Ziel der Unternehmung die eindimensionale Gewinnmaximierung? Welchen Stellenwert haben die verschiedenen Stakeholder des Unternehmens? Was bedeuten Ethik und Nachhaltigkeit im unternehmerischen Kontext? Steckt die moderne grosse Aktiengesellschaft in der Governance-Krise? Die Frage nach der «Good Governance» ist komplex, vielschichtig und aktueller denn je.

### Gewinner- und Verliererunternehmen

Gerade in diesem Umfeld sind Unternehmen in punkto Governance auf dem Prüfstand. Kapitalgeber, Kunden, Mitarbeiter, Behörden und Medien evaluieren ihre Engagements und Meinungen zu den verschiedenen Unternehmen neu. Insbesondere die Medien weisen dabei gerne auf die Gewinner- und Verliererunternehmen hin. Am Beispiel der aktuellen Finanzkrise ist dabei auffallend, dass alternative Organisationsformen wie genossenschaftliche Unternehmen

als Gewinner bezeichnet werden. Im ersten Halbjahr 2008, beispielsweise flossen den genossenschaftlich organisierten Schweizer Raiffeisenbanken 6 Milliarden Franken an neuen Kundengeldern zu. Ein klarer Gegensatz zum generellen Trend.

### **Genossenschaften als potenzielle Gewinner**

Hat ihre genossenschaftliche Organisationsform etwas mit dem Erfolg und der Krisensicherheit der schweizerischen Raiffeisen Gruppe zu tun? Während genossenschaftliche Organisation und gute Governance sicherlich keinen unmittelbaren Kausalzusammenhang bilden, ist die Grundthese meiner Arbeit, dass gerade genossenschaftliche Organisationen wertvolle Potenziale besitzen, um gute Governance herbeizuführen und sich im Wettbewerb zu differenzieren. Die Frage ist dabei, welches diese Potenziale sind und wie sie sich auch von nicht per se genossenschaftlich organisierten Unternehmen einsetzen lassen.

### **Licht ins Dunkel**

Meine Arbeit zum Thema «Cooperative Governance» soll Licht ins Dunkel bringen. Die Dominanz der modernen Kapitalgesellschaft in Wissenschaft und Praxis versperrt den Blick auf andere Organisationsformen und deren Eigenschaften. Das Ziel der Arbeit ist, für Wissenschaftler und Praktiker die Governance von genossenschaftlichen Organisationen aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten und Empfehlungen für diese Zielgruppen zu formulieren.

### **Theoretische Kontrolle des Kooperationsbetriebs**

Die Studie beleuchtet genossenschaftliche Organisationen zunächst aus mehreren theoretischen Perspektiven. Dabei werden sogenannte kooperative Gruppen näher beleuchtet. Bei kooperativen Gruppen handelt es sich um grössere Mitgliederorganisationen mit mehreren Mitgliederbetrieben und einem zentralen Kooperationsbetrieb, der sich im Besitz der Mitgliederbetriebe befindet. Aus dieser Struktur ergibt sich eine spezielle Governance Problemstellung: die Mitglieder kontrollieren den Kooperationsbetrieb von unten nach oben. Dies führt zu einer Art direktdemokratischen Legitimierung des Kooperationsbetriebs und dessen Board. Gleichzeitig wird aber eine strategische Führung der gesamten Gruppe erschwert.

In der genossenschaftlichen Theorie wird dieser Konflikt besonders klar. Kooperationsbetrieb und Mitgliederbetriebe ringen ständig um Fragen der Führung der Gruppe. Es besteht ein inhärenter Governance Konflikt. Da der Kooperationsbetrieb im Eigentum der Mitgliederbetriebe ist, scheint es logisch, dass die Mitgliederbetriebe den Kooperationsbetrieb als Dienstleistungszentrum führen. Diese Sicht wird durch die Agency Theorie bestätigt. Der Kooperationsbetrieb fungiert klar als Agent der Mitgliederbetriebe.

### **Praktische Führung der Mitgliederbetriebe**

Am Beispiel der zwei Fallstudien der schweizerischen Raiffeisen Gruppe und der schweizerischen Regionalbankengruppe RBA wird aber klar, dass die strategische Führung ein durchaus realistischer Anspruch ist. In der Praxis wirken diese Organisationen eher wie multidivisionale Konzerne oder Franchising Organisationen. Generell befinden sich diese Organisationen in einem Transformationsprozess. Der Kooperationsbetrieb wird immer mehr zur Zentrale (Hauptsitz) und die Mitgliederbetriebe immer mehr zu Vertriebseinheiten (Filialen).

In der Praxis lässt sich erkennen, dass diese Spannungsfelder vielschichtig und keineswegs schwarz-weiß sind. Gerade die Raiffeisen Gruppe versucht aktiv, eine Art «Dritten Weg» zu gestalten, in dem sie die Vorteile der strategischen Führung durch den Kooperationsbetrieb und die Kontrolle der Mitgliederbetriebe durch Partizipationsprozesse kombiniert und zu ihrem Vorteil nutzt. Auch die weniger stark integrierte RBA Gruppe steht vor dieser Herausforderung.

Die im Rahmen der Studie durchgeführten Interviews mit Exponenten der untersuchten Organisationen zeigen Feststellungen wie: «Die Rolle des Verbands (zentraler Kooperationsbetrieb der Raiffeisen Gruppe) ändert sich vom reinen Dienstleister zur Führungsinstitution», «Es ist absolut kritisch, dass die Mitglieder in die Diskussion um die Strategie der Gruppe einbezogen werden» oder «Die RBA Gruppe ist in ihrem Entwicklungsweg nicht so weit gegangen wie Raiffeisen». Diese Aussagen sind exemplarisch für den Transformationsprozess.

### **Cooperative Governance: ein «sowohl-als-auch» Modell**

Eine weitere Frage, die in den Interviews häufig aufgeworfen wurde war: «Können es sich genossenschaftliche Organisationen leisten, anders zu sein».

Die Frage wird vor dem Hintergrund der hohen Kosten der aktiven Partizipation in genossenschaftlichen Organisationen gestellt. Die Angst besteht, dass teure und langwierige Findungsprozesse genossenschaftliche Gruppen an der für das Überleben im Wettbewerb wichtigen schnellen Entscheidungsfindung behindern.

Hier setzt das aus der theoretischen und praktischen Sicht abgeleitete «Cooperative Governance» Modell an. Wie unten abgebildet greift das Modell das zentrale Spannungsfeld in zwei Dimensionen auf: eine notwendige «harte» Dimension und eine differenzierende «weiche» Dimension der Governance.

### Cooperative Governance

Notwendige (harte) top-down Governance Kompetenz	Typische grosse Publikumsgesellschaften (Kontroll- und Partizipationsdefizit)	Cooperative Governance
	(keine Governance Kompetenz)	Typische Genossenschaften (Führungs- und Strategiedefizit)
		Differenzierende (weiche) bottom-up Governance Kompetenz

Mit Hilfe des Modells können gängige grosse Aktiengesellschaften kooperativen Gruppen oder Genossenschaften gegenübergestellt werden. In gängigen grossen Aktiengesellschaften besteht das klassische Kontrollproblem (klassische Corporate Governance Debatte) der Eigentümer. Dafür haben diese Organisationen meist kein Führungsproblem. Sie können schnell und umfassend handeln. Dies ist jedoch genau die vermeintliche Schwäche von genossenschaftlichen Organisationen. Die starke Kontrolle durch die Mitglieder erschwert die strategische Führung.

### Notwendige «harte» Führungskompetenz

Gerade aus der Gestaltung dieses Spannungsfelds können nun aber die gängigen grossen Aktiengesellschaften und genossenschaftlichen Organisationen von einander lernen. Genossenschaftliche Organisationen müssen den Führungsanspruch des Kooperationsbetriebs und dessen Managern akzeptieren.