

**Symposium 2024**  
WIRTSCHAFTSBILDUNG.CH

---



WIRTSCHAFTS  
BILDUNG.CH

# Good Governance in Theorie und Praxis

Prof. Dr. Gabriela Nagel

# Agenda

**Unternehmensführung**

**Governance Vorschriften**

**Good Governance**

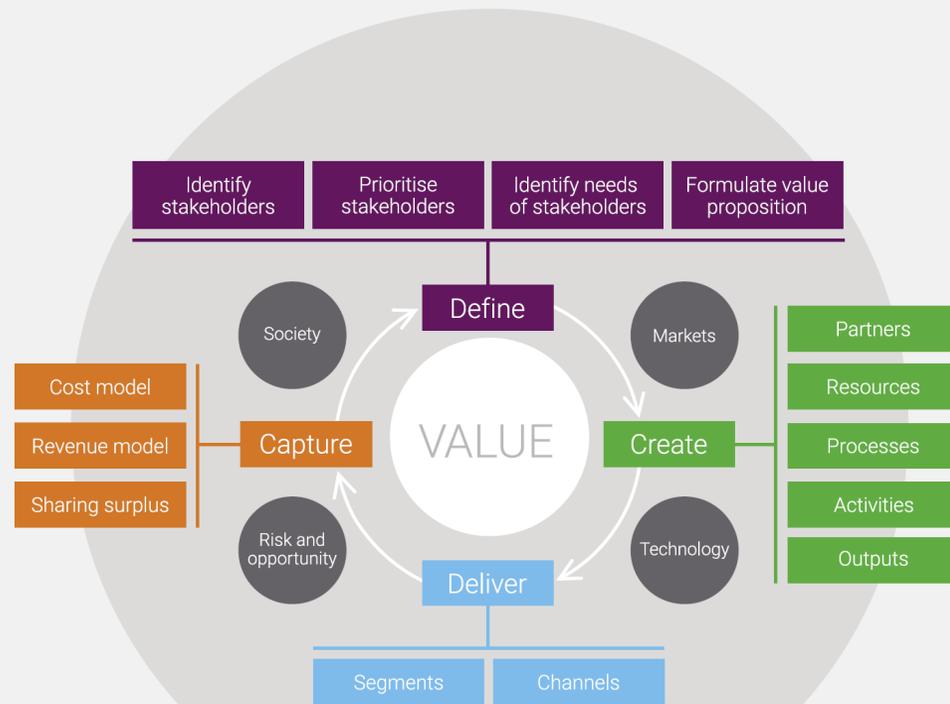
# Good Governance in Theorie und Praxis

---

## Unternehmensführung

# Unternehmensführung

## Wertschaffung über das Geschäftsmodell

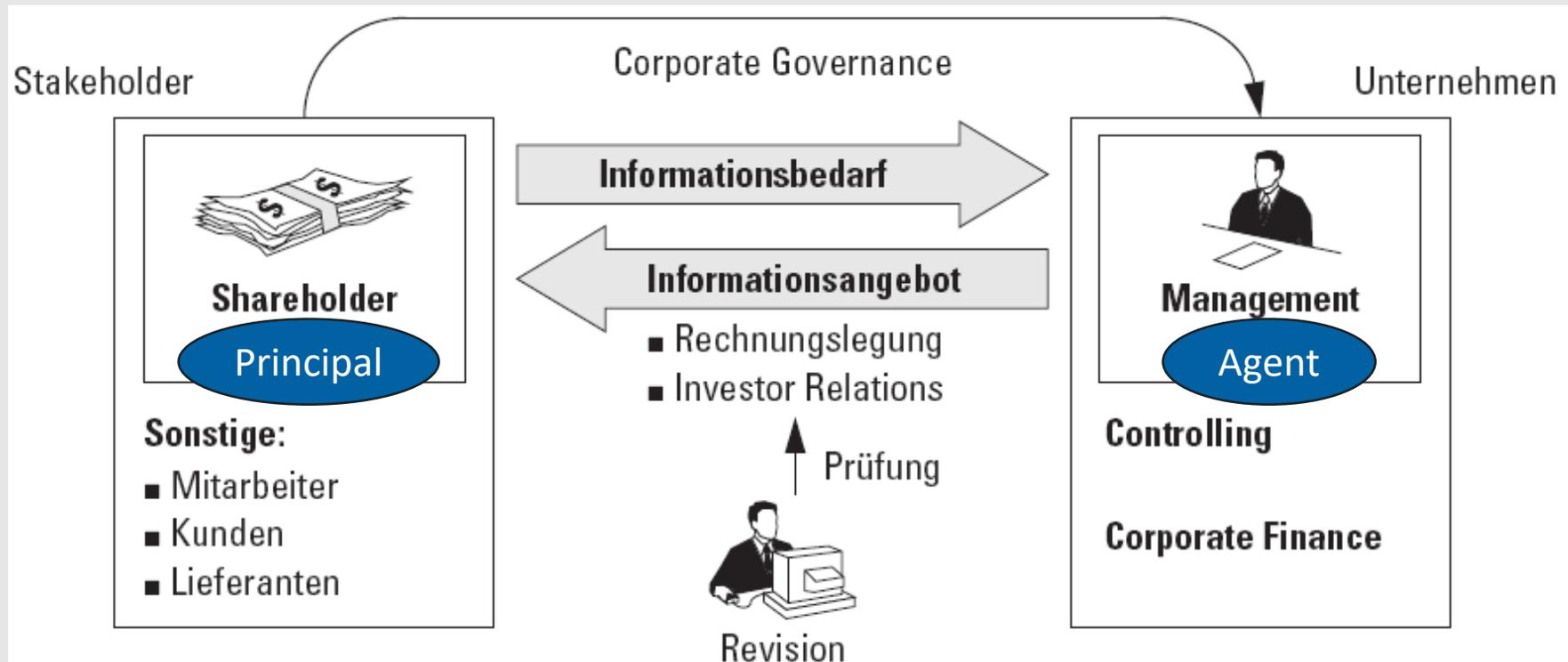


- Das Geschäftsmodell veranschaulicht, wie ein Unternehmen im Laufe der Zeit kontinuierlich Werte **für** und **mit** seinen **wichtigsten Interessengruppen** definiert, erarbeitet, zustellt und erfasst.
- Organisationen **schaffen Werte** über das Angebot von Ressourcen und Dienstleistungen für ihre **Kunden**, um Renditen für ihre **Investoren** zu erwirtschaften und Nutzen für die **Stakeholder** zu schaffen.
- **Stakeholdermanagement** als Selbstverständnis für eine moderne Unternehmensführung.

# Unternehmensführung

## Typische Konstellation in Unternehmen

Generalversammlung, Verwaltungsrat, Revisionsstelle



Quelle: Behr, G.: Rechnungslegung, 2005, S. 24.

# Unternehmensführung

## Unternehmensführung – Corporate Governance

Leitidee aus dem  
Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance

«Corporate Governance ist die Gesamtheit der auf das **nachhaltige Unternehmensinteresse** ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben.»

Quelle: [https://www.economiesuisse.ch/sites/default/files/publications/swisscode\\_d\\_web.pdf](https://www.economiesuisse.ch/sites/default/files/publications/swisscode_d_web.pdf).



# Unternehmensführung

## Ganzheitliches Verständnis von CG

---

Je länger je mehr wird unter **Corporate Governance** der **gesamtheitliche Ansatz** der Beziehung zu **Stakeholdern** verstanden, der durch Verantwortung, Nachhaltigkeit und Transparenz geprägt ist.

Quelle: Müller, R. (2013). Gesellschaftsrecht und Corporate Governance. Universität St. Gallen.

### **G20 / OECD** **Principles of Corporate Governance**

«Corporate governance involves a set of relationships between a company's management, board, shareholders and stakeholders. Corporate governance also provides the structure and systems through which the company is directed and its objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined.»

OECD (2023). Principles of Corporate Governance. S. 9.

### **World Bank** **Global Corporate Governance Forum**

«Corporate Governance is concerned with holding the balance between economic and social goals and between individual and communal goals. The corporate governance framework is there to encourage the efficient use of resources and equally to require accountability for the stewardship of those resources. The aim is to align as nearly as possible the interests of individuals, corporations and society.»

See also: The Cadbury Archive, University of Cambridge, <http://www.cadbury.jbs.cam.ac.uk>.

# Good Governance in Theorie und Praxis

---

## Governance Vorschriften

# Governance Vorschriften

## Gesetzliche Vorschriften 1/2

---

### Art. 716a<sup>584</sup>

2. Unübertragbare Aufgaben

<sup>1</sup> Der Verwaltungsrat hat folgende unübertragbare und unentziehbare Aufgaben:

1. die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen;
2. die Festlegung der Organisation;
3. die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist;
4. die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen;
5. die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen;
6. die Erstellung des Geschäftsberichtes<sup>585</sup> sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse;
- 7.<sup>586</sup> die Einreichung eines Gesuchs um Nachlassstundung und die Benachrichtigung des Gerichts im Falle der Überschuldung;
- 8.<sup>587</sup> bei Gesellschaften, deren Aktien an einer Börse kotiert sind: die Erstellung des Vergütungsberichts.

<sup>2</sup> Der Verwaltungsrat kann die Vorbereitung und die Ausführung seiner Beschlüsse oder die Überwachung von Geschäften Ausschüssen oder einzelnen Mitgliedern zuweisen. Er hat für eine angemessene Berichterstattung an seine Mitglieder zu sorgen.



- **Oberleitung**
- **Organisation (2.)** und **Compliance (5.)**



- **Geschäftsbericht** erstellen  
(Rechnungslegung, inkl. nicht-finanzielle Berichterstattung)

# Governance Vorschriften

## Gesetzliche Vorschriften 2/2

B. Zweck  
und Inhalt  
des Berichts

### Art. 964b

<sup>1</sup> Der Bericht über nichtfinanzielle Belange gibt Rechenschaft über Umweltbelange, insbesondere die CO<sub>2</sub>-Ziele, über Sozialbelange, Arbeitnehmerbelange, die Achtung der Menschenrechte sowie die Bekämpfung der Korruption. Der Bericht enthält diejenigen Angaben, welche zum Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses, der Lage des Unternehmens sowie der Auswirkungen seiner Tätigkeit auf diese Belange erforderlich sind.

<sup>2</sup> Der Bericht umfasst insbesondere:

1. eine Beschreibung des Geschäftsmodells;
2. eine Beschreibung der in Bezug auf die Belange gemäss Absatz 1 verfolgten Konzepte, einschliesslich der angewandten Sorgfaltsprüfung;
3. eine Darstellung der zur Umsetzung dieser Konzepte ergriffenen Massnahmen sowie eine Bewertung der Wirksamkeit dieser Massnahmen;
4. eine Beschreibung der wesentlichen Risiken im Zusammenhang mit den Belangen gemäss Absatz 1 sowie der Handhabung dieser Risiken durch das Unternehmen; massgebend sind Risiken:
  - a. die sich aus der eigenen Geschäftstätigkeit des Unternehmens ergeben, und
  - b. wenn dies relevant und verhältnismässig ist, die sich aus seinen Geschäftsbeziehungen, seinen Erzeugnissen oder seinen Dienstleistungen ergeben;
5. die für die Unternehmenstätigkeit wesentlichen Leistungsindikatoren in Bezug auf die Belange gemäss Absatz 1.

- Beschreibung des Geschäftsmodells
- Umweltbelange
- Arbeitnehmerbelange
- Achtung der Menschenrechte
- Sozialbelange
- Bekämpfung der Korruption
- Wesentliche Leistungsindikatoren

# Governance Vorschriften

## Börsenvorschriften

---

Für kotierte Unternehmen gilt die RLCG der SIX.

### *Allgemeine Bestimmungen:*

- Ausgangslage
- Zweck
- Anwendungsbereich
- Gegenstand der Information
- Klarheit und Wesentlichkeit
- Ort der Publikation
- Comply or explain
- Stichtag
- Nachhaltigkeitsberichterstattung

### *Anhang:*

- Konzernstruktur und Aktionariat
- Kapitalstruktur
- Verwaltungsrat
- Geschäftsleitung
- Entschädigungen, Beteiligungen, Darlehen
- Mitwirkungsrecht der Aktionäre
- Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen
- Revisionsstelle
- Informationspolitik
- Handelssperrzeiten

Richtlinie betr.  
Informationen zur  
Corporate Governance

# **Good Governance in Theorie und Praxis**

---

# **Good Governance**

# Good Governance

## Grundsatz

---

Die Unternehmensführung so ausgestalten, dass sie den gesetzlichen Bestimmungen entspricht (regulatorische **Compliance**) und dass sie dem modernen Verständnis von Unternehmensführung gerecht wird, sprich das **Stakeholdermanagement** konsequent bewirtschaftet.

Corporate Governance als **Wettbewerbsvorteil** und damit wesentliches Element der Wertschaffung.

# Good Governance

## Betriebswirtschaftliches Handeln

---



Dreieck der Unternehmensführung

# Good Governance

## Setzen Sie auf integrale Teams

---



Auftreten  
Fachkompetenz  
Diplome

Was für alle sichtbar ist

Was nicht auf den ersten  
Blick erkennbar ist

Werthaltung  
Motivation  
Persönlichkeit



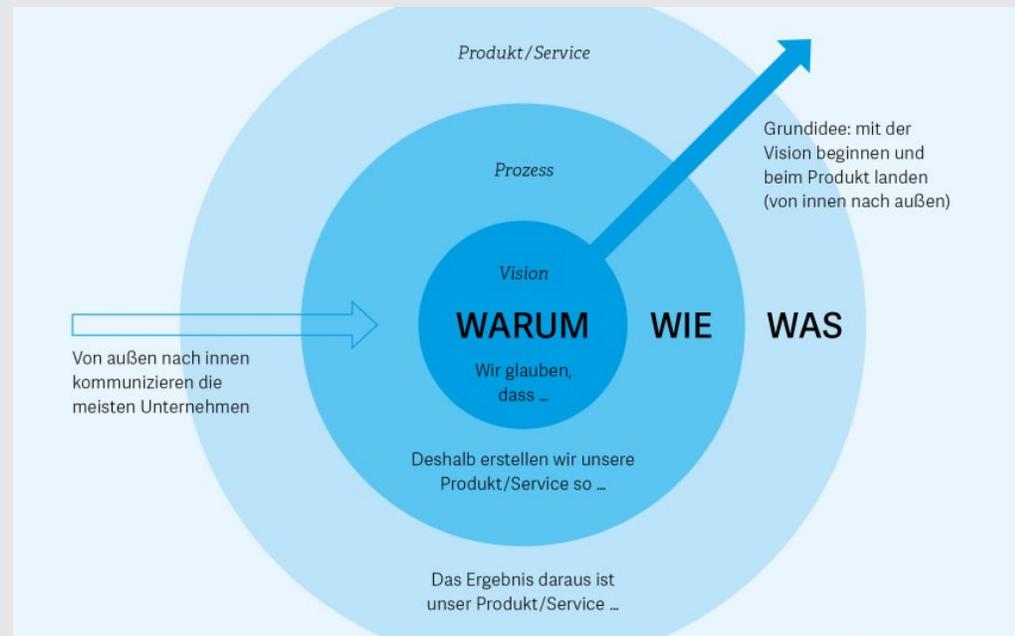
„If you are looking for people to hire, you look for three qualities: **integrity**, **intelligence**, and **energy**. And if you don't have the first, the other two will kill you. You think about it; it's true. If you hire somebody without [integrity], you really want them to be dumb and lazy.“

# Good Governance

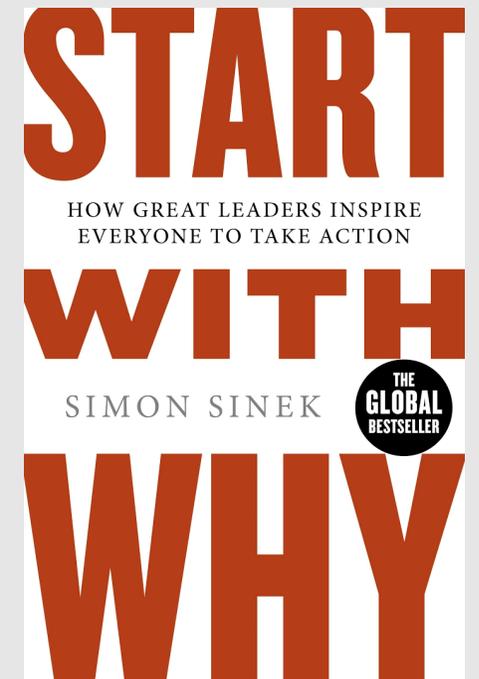
## Starte mit dem “Warum?”



Beitrag von Simon Sinek:  
«Start with why – how great leaders inspire action»



[https://www.youtube.com/watch?v=u4ZoJKF\\_VuA](https://www.youtube.com/watch?v=u4ZoJKF_VuA)





# Good Governance in Theorie und Praxis

## Diskussion

---



# Fazit

---



- **Unternehmensführung** umfasst sämtliche Aktivitäten, welche zur Wertschaffung sämtlicher Anspruchsgruppen beitragen.
- Die **gesetzliche Verantwortung** für eine zielführend ausgestaltete Unternehmensführung obliegt dem VR.
- **Good Governance** schafft es, den Anforderungen von Gesetz und Stakeholdern gerecht zu werden. Ein zentrales Element ist die gelebte Unternehmenskultur. Good Governance lässt eine Abgrenzung im Sinne eines USP zu.



# Kontakt Daten

---

Prof. Dr. Gabriela Nagel

Verwaltungsrätin

Leiterin des Instituts für Financial Management der  
ZHAW School of Management and Law

Gertrudstrasse 8  
Postfach  
8401 Winterthur

Tel. +41 58 934 78 51  
E-Mail: [gabriela.nagel@zhaw.ch](mailto:gabriela.nagel@zhaw.ch)