

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 85 (2005)  
**Heft:** 12-1

## **Werbung**

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Durch kontrollierende Beteiligungen lassen sich Fehler vermeiden. Die vielen Kleinanleger interessieren sich für das Geschehen in der Unternehmung wenig; sie beschränken sich dabei in der Regel vornehmlich auf die Ankündigungen von Gewinnausschüttungen; sie haben daher im Gegensatz zu Verantwortlichen grosser Beteiligungen, die die Führung der Unternehmung kontrollieren, geringen Einfluss. Das kommt Managern entgegen; denn diese wünschen in der Regel keine Kontrolle durch die Aktionäre. Aber nicht nur etablierte Wirtschaftskreise wenden sich von Fall zu Fall gegen kontrollierende grosse Beteiligungen, sondern fälschlicherweise auch linke Parteien und Gewerkschaften, weil sie den *Shareholder Value*-Ansatz mit Entlassungen und unsozialem Verhalten gleichsetzen.

Die Entschädigung der Manager, die aktuell viel zu reden gibt, ist ein schwieriges Kapitel. Dem Verwaltungsrat kommt dabei wegen der Trennung von Eigentum und Management eine Schlüsselrolle zu. Gleichwohl betrachten Manager eben diesen Verwaltungsrat eher als Informationsbeschaffungsgremium und weniger als Führungs- und Überwachungsorgan. Das ist aus ihrer Sicht verständlich. Untersuchungen zeigen indessen, dass die Kontrolle einer Unternehmung durch die Aktionäre für die Strukturierung und auch für das Niveau der Management-Entschädigungen von grosser Bedeutung ist. Deshalb unterstreicht Schiltknecht in seiner Analyse den Wert von aktiven, kontrollierenden Grossaktionären. Selbst

für sie bleibt aber das grundlegende Problem, CEO und Management sachlich korrekt zu beurteilen, unter anderem auch darum, weil es Jahre dauern kann, bis sich Management-Entscheidungen auf das Ergebnis auswirken. In der Pharmaindustrie benötigen die Abklärungen für ein neues Medikament in der Regel rund zehn Jahre bis zur Marktreife. Demnach wird ein neues Management vorerst von den Stärken oder Schwächen geprägt, für die eigentlich seine Vorgänger verantwortlich sind. Eine zuverlässige kurzfristige Bewertung der Unternehmensführung fehlt daher weitgehend. Dazu kommt, dass aussenstehende, «unabhängige» Verwaltungsräte auf Informationen angewiesen sind, die ihnen das Management aufbereitet und zur Verfügung stellt. Schiltknecht schlägt die folgenden Verbesserungen vor:

- Management-Entschädigungen müssen zu einem Thema der Aktionärsversammlungen werden. Die Rechte der Aktionäre sollten durch Abschaffung des Depotstimmrechts und der Stimmrechtsbegrenzungen gestärkt werden.
- Wirtschaftsführer sollten sich wieder vermehrt um die nationale Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik kümmern. Ihre Entfremdung von der breiten Gesellschaft kann zu einer wirtschaftsfeindlichen Gesellschaft führen. Integrität und gesellschaftspolitische Verantwortung sind höchste Güter. Sie sollten von den Exponenten der Wirtschaft wieder vermehrt beachtet werden.
- Die Medien haben für gut informierte Bürger zu sorgen. Pressefreiheit und

-vielfalt müssen erhalten bleiben. Die Konzentration im Medienbereich wirkt sich politisch und wirtschaftlich negativ für das Land aus.

- Unternehmungen sollen mit dem von den Aktionären zur Verfügung gestellten, knappen Produktionsfaktor Kapital effizient umgehen, damit der Investor einen guten Ertrag erhält. Dafür wie auch für eine angemessene Lohnpolitik der Unternehmung ist gute *Corporate Governance* eine wichtige Voraussetzung.
- Analog zu einer demokratischen Regierungsform sollten die institutionellen Voraussetzungen so geschaffen werden, dass die Aktionäre bei Versagen von Verwaltungsrat und Management die notwendigen Konsequenzen ziehen können.

Mit viel Sachverstand geht Schiltknecht in seinem Buch auf die facettenreiche Problematik der *Corporate Governance* ein. Auch im Rahmen konkreter Beispiele, die sich durch Kürze auszeichnen und gleichwohl das Wesentliche darlegen, lässt er sich nicht von nüchternen Erwägungen abbringen. Das Buch liest sich leicht, was bei dieser schwierigen Materie keine Selbstverständlichkeit ist.

*Corporate Governance*, das subtile Spiel um Geld und Macht, das so alt ist wie die Menschheit, bleibt aktuell und komplex wie eh und je. Mit seinem Buch trägt Schiltknecht wesentlich zum Verständnis dieser vielschichtigen Problematik bei.

besprochen von WALTER BÜSCH. Der promovierte Ökonom lehrt und forscht im Bereich der Volks- und Betriebswirtschaftslehre.

# Zürich - London

## für 8.50 CHF pro Kilo\*

\*Exkl. Flughafentaxen