Daniel Bühr: «Wir haben kein Gesetzes-, sondern ein Umsetzungsproblem»

Mittwoch, 30. September 2026 06:00 Von Dominik Buholzer | Chefredaktor



Noch nie wurde so viel kontrolliert. Gleichwohl sehen wir immer wieder gravierende Verfehlungen. Der Wirtschaftsanwalt Daniel Lucien Bühr erklärt im Interview, weshalb mehr Regulierung das Problem nicht löst – und warum Verwaltungsräte die Leistung bei Aufsicht und Kontrolle messen sollten.

Herr Bühr, Unternehmen verfügen heute über Verwaltungsräte, Revisionsstellen, Compliance, Risk Management und zahlreiche interne Kontrollmechanismen. Trotzdem erleben wir immer wieder gravierende Zwischenfälle. Was läuft falsch?

Es ist normal, dass es in Organisationen auch zu Fehlentwicklungen kommt. Nicht alle Ziele werden erreicht, Fehler passieren. Ich glaube auch nicht, dass es heute zwingend mehr gravierende Vorkommnisse gibt als früher. Sie werden aber schneller sichtbar und besser öffentlich dokumentiert.

Daniel Bühr: «Wir haben kein Gesetzes-, sondern ein Umsetzungsproblem»

Mittwoch, 30. September 2026 06:00 Von Dominik Buholzer | Chefredaktor

Das ändert nichts daran, dass die Leistung von Aufsicht und Kontrolle über die Gesamtheit der Organisationen betrachtet ungenügend ist.

Dabei wurde die Kontrolle in den vergangenen Jahren massiv ausgebaut.

Genau darin liegt ein Teil des Problems. In den vergangenen 20 Jahren sind immer mehr Kontrollinstanzen hinzugekommen, ohne dass die Governance entsprechend weiterentwickelt wurde. Heute haben wir eine Vielzahl von Kontrollen. Aber häufig ist nicht klar genug: Wer macht was? Wer ist wofür verantwortlich? Wie greifen die verschiedenen Kontrollfunktionen ineinander? Und wer trägt letztlich die Verantwortung für das gesamte Kontrollsystem?

Die Folge: Es entsteht Verantwortungsdiffusion. Niemand fühlt sich mehr verantwortlich.

> «Wir haben sowohl ein Kontroll- als auch ein Verantwortlichkeitsproblem.»

Wir haben also weniger ein Kontrollproblem als ein Verantwortlichkeitsproblem?

Beides hängt zusammen. Die Verantwortung für eine wirksame Aufsicht und Kontrolle liegt beim obersten Organ. Bei einer Aktiengesellschaft ist dies der Verwaltungsrat. Funktioniert die Aufsicht und Kontrolle nicht, haben wir deshalb sowohl ein Kontroll- als auch ein Verantwortlichkeitsproblem.

Ein weiteres Problem ist, dass strategische Führung häufig sehr viel Aufmerksamkeit erhält: neue Märkte, neue Produkte, mehr Umsatz, mehr Profit. Die konsequente Umsetzung, Compliance und das Risikomanagement kommen dagegen oftmals zu kurz bzw. gehen vergessen.

Warum hat sich daran trotz zahlreicher Unternehmensskandale so wenig geändert?

Wir haben in den vergangenen Jahrzehnten nicht überall Modelle entwickelt und umgesetzt, die den heutigen Anforderungen an Aufsicht und Kontrolle gerecht werden.

Hinzu kommt, dass sich oberste Organe zu wenig Zeit nehmen, die Umsetzung ihrer eigenen Vorgaben kritisch zu überprüfen. Wird wirklich gemacht, was beschlossen wurde? Funktioniert es auch in Tochtergesellschaften im Ausland? Stimmen die Berichte des Managements mit der

Daniel Bühr: «Wir haben kein Gesetzes-, sondern ein Umsetzungsproblem»

Mittwoch, 30. September 2026 06:00 Von Dominik Buholzer | Chefredaktor

Realität überein?

Nach vorne wird häufig gut geführt. Aber ob das Beschlossene tatsächlich umgesetzt wird, weiss man oft viel zu wenig.

Hat man verlernt, kritische Fragen zu stellen?

Kritisches Fragen wird heute nicht immer als Zeichen von Qualität und Professionalität verstanden. Es gibt zu wenige Menschen, die unabhängig, konsequent und hartnäckig Entscheide und Prozesse hinterfragen.

Dabei ist genau das eine zentrale Aufgabe eines obersten Organs. Man muss bereit sein, unangenehme Fragen zu stellen und sachlich hartnäckig zu bleiben, bis man weiss, was tatsächlich abläuft.

Sind Verwaltungsräte und andere Aufsichtsgremien teilweise mit den falschen Personen besetzt?

Das ist durchaus ein Thema. Mitglieder oberster Organe werden häufig aufgrund persönlicher Bekanntschaften oder bestehender Vertrauensverhältnisse ausgewählt. Dabei müsste viel stärker gefragt werden, ob jemand aufgrund seiner beruflichen Erfahrung, seines Charakters, seiner Unabhängigkeit und seines kritischen Geistes tatsächlich für eine solche Funktion geeignet ist.

> «Sehr häufig handelt es sich nicht um etwas, das niemand vorhersehen konnte.»

Gerade bei grossen Organisationen mit erheblichen Risiken sollte die Besetzung oberster Organe über transparente und professionelle Auswahlverfahren erfolgen.

Was müsste sich konkret ändern?

Für wichtige Funktionen sollte es klare Anforderungsprofile und mehrere qualifizierte Kandidatinnen und Kandidaten geben. Es geht darum, objektiver zu beurteilen, wer für eine Aufgabe am besten geeignet ist.

Daniel Bühr: «Wir haben kein Gesetzes-, sondern ein Umsetzungsproblem»

Mittwoch, 30. September 2026 06:00 Von Dominik Buholzer | Chefredaktor

Ein wirksames oberstes Organ braucht eine Kombination aus unabhängigen Persönlichkeiten, Experten und erfahrenen Führungskräften. Eine suboptimale Besetzung hat einen Preis.

Was meinen Sie damit?

Schauen Sie sich Fälle an, bei denen sich Probleme über Jahre aufgebaut haben. Sehr häufig handelt es sich nicht um etwas, das niemand vorhersehen konnte. Vielmehr waren allen die Risiken bekannt, Warnsignale vorhanden oder systemische Schwächen erkennbar.

Wenn solche Entwicklungen trotzdem in einem grossen Schaden enden, stellt sich zwangsläufig die Frage nach der Qualität von Führung, Aufsicht und Kontrolle.

Woran erkennt man eine gute Governance?

Ich würde einer Führungsperson ein Blatt Papier geben und sie bitten, die Governance von Aufsicht und Kontrolle ihrer Organisation aufzuzeichnen: Welche Kontrollfunktionen gibt es? Wo befinden sich die Schnittstellen? Wer berichtet wem? Wie wird die Unabhängigkeit sichergestellt? Wer überwacht das Kontrollsystem? Welche Aufgaben übernimmt der Verwaltungsrat beziehungsweise das Audit Committee?

Wenn eine verantwortliche Führungsperson das auf der Stelle verständlich darstellen und erklären kann, ist das ein gutes Zeichen.

Wenn dies nicht der Fall ist, besteht zumindest das Risiko, dass die Aufsicht und Kontrolle nicht so wirksam ist, wie sie sein sollte.

Aber wer kontrolliert eigentlich den Verwaltungsrat?

Der rechtliche Massstab ist klar. Das Schweizer Aktienrecht verlangt von Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitgliedern, dass sie ihre Aufgaben mit aller Sorgfalt erfüllen.

Das ist der höchste Sorgfaltsmassstab. Ein Verwaltungsrat muss die gesetzlichen und internen Regeln grundsätzlich vorbildlich einhalten. Natürlich können Menschen Fehler machen. Aber Gesetzestreue, Werteorientierung und die Einhaltung interner Regeln müssen von der obersten Führung vorgelebt werden.

Was passiert, wenn dies nicht der Fall ist?

Daniel Bühr: «Wir haben kein Gesetzes-, sondern ein Umsetzungsproblem»

Mittwoch, 30. September 2026 06:00 Von Dominik Buholzer | Chefredaktor

Wenn die oberste Führung interne Regeln oder Gesetze bewusst nicht einhält oder Verstösse zumindest in Kauf nimmt, prägt dies die gesamte Organisation.

Dann entsteht eine Kultur, in der die Botschaft lautet: Die Vorschriften gelten offenbar nicht wirklich. Das erhöht die Gefahr von internem Betrug, Gesetzesverstössen und Verletzungen aufsichtsrechtlicher Vorgaben.

Das Verhalten der obersten Führung hat einen Multiplikatoreffekt auf die gesamte Organisation.

Warum gibt es in der Schweiz dann vergleichsweise wenige Verantwortlichkeitsklagen?

Solche Verfahren sind aufwendig und teuer. Für Privatpersonen sind sie häufig kaum finanzierbar. Deshalb gibt es nur einen relativ kleinen Kreis potenzieller finanzstarker Kläger.

Hinzu kommt, dass finanzstarke Parteien häufig eine einvernehmliche Lösung suchen. Solche Vergleiche bleiben vertraulich und sind deshalb öffentlich kaum wahrnehmbar.

«Die Performance von Aufsicht und Kontrolle wird kaum systematisch gemessen.»

Meine Erfahrung ist aber auch: Vieles kommt früher oder später ans Tageslicht. Die Vorstellung, man könne über lange Zeit Gesetze oder interne Regularien verletzen, ohne dass dies irgendwann bekannt wird, ist eine Illusion.

Künstliche Intelligenz und bessere Datenanalyse dürften die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Unregelmässigkeiten entdeckt werden.

Umso wichtiger wird die Qualität der Führungsgremien. Entscheidend ist aber noch etwas anderes: Wir messen in Unternehmen praktisch alles, was operativ wichtig ist. Umsatz, Kosten, Profitabilität, Wachstum – für alles gibt es mittlerweile Kennzahlen.

Die Performance von Aufsicht und Kontrolle wird dagegen kaum systematisch gemessen.

Wie könnte man das ändern?

Der Verwaltungsrat muss wissen, ob sein Kontrollsystem tatsächlich funktioniert. Es braucht

Daniel Bühr: «Wir haben kein Gesetzes-, sondern ein Umsetzungsproblem»

Mittwoch, 30. September 2026 06:00 Von Dominik Buholzer | Chefredaktor

Leistungsziele und Kennzahlen für die Kontrollgovernance.

Ein Verwaltungsratspräsident beziehungsweise der Vorsitzende eines Audit Committee sollte erklären können: So funktioniert unser Kontrollsystem. Das sind unsere Assurance-Prozesse. Das sind unsere wichtigsten KPIs. So haben sich diese Kennzahlen über die vergangenen Jahre entwickelt. Und hier sehen wir Handlungsbedarf.

Erst wenn ich Leistung messe, kann ich beurteilen, wo ich besser werden muss.

Die Finanzbranche warnt bei stärkerer Regulierung regelmässig davor, dass die unternehmerische Freiheit eingeschränkt wird. Wo liegt die richtige Balance?

Unternehmerische Freiheit besteht innerhalb des gesetzlichen Rahmens. Unternehmen erhalten sehr viel vom Staat: Infrastruktur, Sicherheit, Bewilligungen und einen verlässlichen Rechtsrahmen.

Im Gegenzug verlangt der Staat, dass sich Unternehmen an die Gesetze halten. Innerhalb dieses Rahmens besteht eine sehr grosse unternehmerische Freiheit.

Ein Anspruch auf unternehmerische Freiheit ausserhalb des Gesetzes existiert nicht.

Entsteht ein Problem, wenn Unternehmen den wirtschaftlichen Erfolg über Governance und Kontrolle stellen?

Ja. Wenn wirtschaftlicher Erfolg über Gesetz oder Governance gestellt wird, begibt man sich letztlich auf Konfrontationskurs mit dem Staat.

Besonders problematisch wird es, wenn ein oberstes Organ weiss, dass sich eine Organisation ausserhalb des gesetzlichen Rahmens bewegt, und trotzdem keine Korrekturmassnahmen ergreift.

Wer davon weiss und nichts unternimmt, übernimmt die Verantwortung dafür.

Was wäre also der erste Schritt zu einer besseren Corporate Governance?

Eine Organisation sollte zunächst die Wirksamkeit ihrer Aufsicht und Kontrolle analysieren. Welche Leistungsziele haben wir? Werden sie erreicht? Wo bestehen Schwachstellen?

Daniel Bühr: «Wir haben kein Gesetzes-, sondern ein Umsetzungsproblem»

Mittwoch, 30. September 2026 06:00 Von Dominik Buholzer | Chefredaktor

> «Wenn wir die bestehenden Regeln konsequenter umsetzen würden, wären wir schon einen grossen Schritt weiter.»

Wenn die Performance stimmt, muss man das System kontinuierlich weiterentwickeln. Wenn sie nicht stimmt, müssen die Ursachen identifiziert und Massnahmen ergriffen werden.

Es geht letztlich um einen einfachen Managementkreislauf: planen, umsetzen, kontrollieren, handeln.

Braucht die Schweiz dafür strengere Gesetze?

Grundsätzlich nicht. Wir haben bereits sehr viele Gesetze und Instrumente. Wenn wir die bestehenden Regeln konsequenter umsetzen würden, wären wir schon einen grossen Schritt weiter.

Ich bin deshalb skeptisch gegenüber neuen Instrumenten, solange nicht glasklar ist: Wer setzt sie um? Wer verfügt über die notwendigen Ressourcen? Wer überwacht die Umsetzung? Wer misst die Leistung? Und wer entscheidet über Korrekturmassnahmen?

Das Problem liegt also weniger bei den Regeln als bei deren Umsetzung?

Genau. Wir haben kein grundsätzliches Gesetzesproblem, sondern in vielen Bereichen ein Execution-Problem.

Bevor wir neue Regeln schaffen, sollten wir besser umsetzen, was bereits vorhanden ist. Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder sind verpflichtet, ihre Aufgaben mit aller Sorgfalt wahrzunehmen. Daran sind sie zu messen.

Und wir sollten auch messen, wie gut die Governance von Aufsicht und Kontrolle tatsächlich funktioniert. Wenn ein Audit Committee seine Kontroll-Governance, die relevanten KPIs, deren Entwicklung und bestehende Schwachstellen transparent aufzeigen kann, sind wir bereits sehr weit.

Daniel Lucien Bühr *ist Rechtsanwalt und Partner bei Lalive. Er beschäftigt sich unter anderem mit der Governance von Aufsicht und Kontrolle, Compliance, Untersuchungen und Fragen der*

Daniel Bühr: «Wir haben kein Gesetzes-, sondern ein Umsetzungsproblem»

Mittwoch, 30. September 2026 06:00 Von Dominik Buholzer | Chefredaktor

Unternehmensverantwortung.