

FÜNF FRAGEN AN FÜNF CORPORATE-GOVERNANCE-EXPERTEN

Nachhaltigkeit gewinnt an Bedeutung

Expertsuisse fördert den Dialog zur verantwortungsvollen Unternehmensführung. Expertsuisse-Direktor Marius Klauser fragt nach, was renommierte Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Praxis zur heutigen und zukünftigen Corporate Governance denken. Lesen Sie in diesem Beitrag die Antworten von fünf bedeutenden Corporate-Governance-Experten.

Michèle F. Sutter-Rüdisser



PROF. DR. OEC.,
TITULARPROFESSORIN,
UNIVERSITÄT
ST. GALLEN,
UNABHÄNGIGE
VERWALTUNGSRÄTIN

Hans Caspar von der Crone



PROF. DR. IUR.,
RECHTSANWALT,
ORDINARIUS FÜR
PRIVAT- UND
WIRTSCHAFTSRECHT,
UNIVERSITÄT ZÜRICH

Was verstehen Sie unter Corporate Governance?

Die verantwortungsvolle Unternehmensführung für eine nachhaltig erfolgreiche Zukunft.

Unter Corporate Governance verstehe ich Standards für die effiziente Organisation und Führung von Unternehmen.

Wenn Sie an die Entwicklung der vergangenen Jahre denken, welche Probleme im Zusammenhang mit Corporate Governance wurden gut, welche schlecht gelöst und warum?

Wir haben vieles bereits gut gelöst. In den vergangenen Jahren fokussierten sich die Corporate-Governance-Aktivitäten jedoch allzu sehr auf die Strukturen und Zusammensetzungen der obersten Führungsgremien. Es ist nun an der Zeit – und m. E. wesentlich relevanter – den Fokus auf die Board-Prozesse zu legen; bspw. die Board Working Styles (Professionalisierung der Zusammenarbeit) oder die Board Relationships (z. B. Stakeholder Management).

Auf der Plusseite: Die massive Verbesserung der Rechenschaftsablage und die Legitimation der Vergütungen durch Institutionalisierung des Vergütungsausschusses und Einbezug der Generalversammlung.
Auf der Minusseite: Die Tendenz von Stimmrechtsberatern, aus Kostengründen vor allem bei kleineren Gesellschaften nach «Schema F» und ohne die notwendige materielle Auseinandersetzung mit den Traktanden zu entscheiden.

Sabine Döbeli



CEO, SWISS
SUSTAINABLE FINANCE

Der Begriff steht für alle Prozesse zur Lenkung eines Unternehmens auf der strategischen Ebene – also auf Stufe Verwaltungsrat. Eine gute Corporate Governance zeichnet sich bspw. durch ein unabhängiges und divers besetztes Aufsichtsgremium aus, welches dem Management langfristig ausgerichtete operative Ziele setzt, die auch zentrale Nachhaltigkeitsthemen umfassen.

In Sachen Diversität ist vieles in Bewegung geraten, auch weil der Druck auf Unternehmen erhöht wurde. Wir sind aber, gerade in Bezug auf Geschlechterdiversität, noch weit vom Ziel entfernt.

Christoph Mäder



PRÄSIDENT,
ECONOMIESUISSE

Corporate Governance ist der Ordnungsrahmen für die Leitung und die Überwachung von Organisationen. Dabei sollen die Interessen aller relevanten Anspruchsgruppen im Zentrum stehen. Der Swiss Code definiert Corporate Governance als 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.

Schweizer Publikumsgesellschaften gelten in Fragen der Corporate Governance als gut aufgestellt. Das Bewusstsein, dass Gremien professionell geführt und Interessenkonflikte vermieden werden müssen sowie das Kontrollmanagement geschärft werden muss, ist gross. Weiterhin als Erfolg zu sehen ist der Swiss Code of Best Practice von Economiesuisse, der – von grossen und kleineren – Unternehmen regelmässig als Grundlage beigezogen wird. Seltene, aber öffentlichkeitswirksam aufgegriffene negative Beispiele zeigen auf, dass man Corporate Governance in allen Konstellationen ernst nehmen muss. Dies gilt insb. bei bundesnahen Betrieben, die von staatlichen Leistungsaufträgen profitieren und dadurch Interessen- und Zielkonflikten unterliegen.

Cornelia Ritz Bossicard



UNABHÄNGIGE
VERWALTUNGSRÄTIN,
PRÄSIDENTIN DER
VR-VEREINIGUNG
SWISSVR, MANAGING
PARTNER 2BRIDGE

Gute Corporate Governance ist effektive Unternehmensführung und wichtig für die Vertrauensbildung. Der Verwaltungsrat agiert als Bindeglied zwischen den Aktionären und der Geschäftsleitung. Er prägt die Corporate Governance, sorgt u. a. dafür, dass die Aktionäre ihre Rechte und Pflichten wahrnehmen können, und ist das strategische Führungs- und Aufsichtsorgan der Gesellschaft. Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle stärken das Vertrauen.

Themen wie Schutz der Aktionärsrechte, Teamzusammensetzung (inkl. Diversität), Incentivierung sowie Berichterstattungspflichten zur Stärkung der Transparenz waren in der Vergangenheit im Fokus und werden es – trotz vieler Fortschritte – auch in Zukunft bleiben. Eine Herausforderung ist und bleibt die Informationsasymmetrie zwischen Geschäftsleitung, Verwaltungsrat und Aktionären. Ziel guter Corporate Governance muss sein, dass die verschiedenen Akteure im Interesse der Unternehmung handeln.

Michèle F. Sutter-Rüdisser

Hans Caspar von der Crone

Wo sehen Sie mit Blick auf die Zukunft die grössten Herausforderungen in der Corporate Governance?

Abgesehen von den signifikanten makroökonomischen Herausforderungen werden uns zunehmend Debatten um das Eigentum beschäftigen; d. h. die legitimierten resp. nicht legitimierten Mitspracherechte und -pflichten im Rahmen der sog. Wider Stakeholder Community. Dazu gehört auch die Rolle des Staats und dessen Einfluss auf den Privatsektor. Ferner werden wir die begrenzte Verfügbarkeit der Ressourcen noch einschneidender spüren. Diesbezüglich erfolgen weitere regulatorische Eingriffe (siehe bspw. die EU taxonomy for sustainable activities oder die EU climate benchmarks and benchmarks' for ESG disclosures). Hinzu kommen die Chancen und Risiken neuer Anwendungsfelder wie bspw. die Blockchain in den Bereichen Real-Time Accounting, Smart Contracts oder E-Voting.

Die Mehrheit der Aktionärinnen und Aktionäre, ob institutionell oder privat, legt voll diversifiziert an. Sie orientiert sich am Aktienindex und hat keinen Anlass, sich in der Governance der einzelnen Gesellschaft zu engagieren. Sie verhält sich also passiv (rational-apathisch). Aktivistische Aktionäre können diese Passivität ausgleichen, auch sie agieren aber zuerst im Eigeninteresse.

Welche Rolle schreiben Sie der Corporate Governance in der Diskussion um Nachhaltigkeit/ESG zu?

Ein altes Sprichwort besagt: «When the winds of change blow, some people build walls and others build windmills.» Die Corporate Governance ist der Katalysator: Eine verantwortungsvolle Unternehmensführung erkennt die ESG-Themen als Chance und nutzt diese innovativ als kompetitiven Wettbewerbsvorteil. Hier gilt es insb., auch das Denken der jungen Generation (unsere zukünftigen Kunden und Mitarbeitenden) genau zu analysieren, mögliche Trends zu antizipieren und für unsere strategische Arbeit zu nutzen.

Wir sollten Strukturen und Prozesse auf der einen und inhaltliche Vorgaben auf der anderen Seite konsequent auseinandhalten.

Mit der Ecological and Social [Responsibility], also mit dem «E» und dem «S» von ESG, beziehen wir uns auf den Inhalt. Wir fragen uns, welche Vorgaben das Unternehmen in den Bereichen Umwelt und Soziales einzuhalten hat. Mit Governance, mit dem «G» dagegen, beziehen wir uns auf Strukturen und Prozesse, die sicherstellen, dass gültige Standards durch die ganze Unternehmung hindurch effizient und effektiv umgesetzt werden. Die Governance kann einen Beitrag zur Umsetzung von Standards leisten; auszudiskutieren und festzulegen aber sind die Standards im politischen System.

Wie sollte sich die Schweiz in Bezug auf Corporate Governance/ESG künftig positionieren (i. S. v. Fremd- vs. Selbstregulierung)?

Das Schweizer Unternehmertum dürfte einerseits noch selbstbewusster über seine bereits bestehenden ESG-Aktivitäten berichten; nicht zuletzt, um regulatorischem Aktionismus mit liberalem Geist und unternehmerischer Verantwortung den Wind aus den Segeln zu nehmen. Andererseits werden wir uns den internationalen Aktionsplänen, wie z. B. federführend der European Green Deal, als Schweiz nicht gänzlich entziehen können. Dennoch sollten wir versuchen, «das Heft in der Hand» zu behalten und – wie wir das in der Vergangenheit bereits erfolgreich getan haben – vorbildlich mit dem nötigen Augenmass eine gesunde Balance zwischen Selbst- und Fremdregulierung ermöglichen. Denn wir alle wissen: nur nachhaltiges Unternehmertum wird langfristig überlebensfähig sein.

Im Bereich der Corporate Governance führen «viele Wege nach Rom», also zum unternehmerischen Erfolg. Deshalb steht hier die Selbstregulierung im Vordergrund.

Ökologische und soziale Verantwortlichkeit dagegen wird sich nicht ohne verbindliche rechtliche Vorgaben erreichen lassen.

Sabine Döbeli

Aus meiner Sicht haben heute noch zu wenig Unternehmen eine klare Klimastrategie, die sich auch in den Vergütungssystemen sowie ein ausgeprägtes Risikoverständnis sind wichtige Bestandteile einer zukunftsfähigen Corporate Governance und zentrale Führungselemente auf Stufe Management.

Christoph Mäder

Eine grosse Herausforderung wird es sein, den nachhaltigen Unternehmenserfolg ins Zentrum der Unternehmensführung zu stellen. Zusätzlich muss sichergestellt werden, dass Checks and Balances weiterhin funktionieren, so bei Shareholder-Activism. Anliegen, die nur von Minderheiten getragen werden, können auch aufgrund technologischer Möglichkeiten mit grossem Druck z. B. zulasten der Reputation des Unternehmens geltend gemacht werden.

Cornelia Ritz Bossicard

Themenvielfalt und Anforderungen an die Unternehmen steigen. Ich stelle zunehmend divergierende Interessen zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen innerhalb und ausserhalb der Unternehmen fest. In diesem Spannungsfeld wird der Umgang mit Interessenkonflikten noch zentraler. Es zählt nicht nur, was Unternehmen tun, sondern auch warum und wie sie es tun und welchen Beitrag sie für die Gesellschaft leisten.

Der Corporate Governance kommt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle zu. Nur wenn der Verwaltungsrat eine klare Vision dazu hat, wie ein Unternehmen zentrale Nachhaltigkeitsthemen angehen soll, und dem Management entsprechende Vorgaben macht, gelingt der notwendige Wandel hin zu einer klimafreundlichen Wirtschaft. So sollten heute Führungsgremien klare Strategien entwickeln, wie ihr Unternehmen seinen Teil zur Schweizer Klimastrategie beitragen kann.

Eine moderne Unternehmensführung orientiert sich an Nachhaltigkeit und damit ESG. Der nachhaltige Unternehmenserfolg ist gleichzeitig richtungweisend für eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie der Unternehmen. Diese muss alle Dimensionen der Nachhaltigkeit – ökologisch, sozial und wirtschaftlich – abdecken. Die Corporate Governance muss den Unternehmen einen Ordnungsrahmen anbieten, damit sie diese Punkte angemessen aufeinander abstimmen können.

Neben Umwelt- und sozialen Themen ist Corporate Governance ein integraler Teil der ESG-Diskussion. Nachhaltige Entwicklung und Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung ist für das Unternehmen eine Differenzierungschance. Die Unternehmenskultur hat einen starken Einfluss auf die Corporate Governance, um Risiken zu mindern und Chancen zu nutzen.

Eine wichtige Basis für eine nachhaltige Unternehmensführung ist Transparenz zu relevanten ESG-Faktoren. Schweizer Berichterstattungspflichten sollten auf internationale Standards ausgerichtet sein. In der Klimadebatte hat der Bundesrat mit seiner Unterstützung der Taskforce on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) die Richtung vorgegeben.

Die Schweiz sollte generell in regulatorischen Fragen ihre eigene Linie finden, sollte sich dabei aber falls nötig an den internationalen Entwicklungen orientieren. Im Bereich ESG wurde mit dem Gegenvorschlag zur Unternehmensverantwortungsinitiative der Grundstein für ein ESG-Reporting nach EU-Vorbild gelegt. In Zeiten der Digitalisierung und der zunehmenden internationalen Verflechtung sollte die Schweiz gerade in solchen Themen keinen Alleingang wagen. Generell bilden prinzipienorientierte Regelwerke mit Raum für Detailgestaltung aber einen Standortvorteil der Schweiz. Beispiel für das erfolgreiche Zusammenspiel zwischen Gesetz und Selbstregulierung ist der Swiss Code von Economiesuisse.

Die Schweiz sollte sich in Bezug auf Corporate Governance/ESG auch künftig mit einer guten Balance zwischen Regulierungs- und Selbstregulierungselementen sowie freiwilligen Verhaltensregeln positionieren und damit der Vielfalt der Schweizer Unternehmen Rechnung tragen. Aus Unternehmenssicht sind gute Corporate Governance und ESG nicht Selbstzweck, sondern Erfolgsfaktor.