

«Comply or Explain» – Der pragmatische Ansatz in der Corporate Governance

Interview mit Frau Dorothee Deuring, unabhängige Verwaltungsrätin und Mitglied bzw. Vorsitzende des Audit Committee der Axpo-Gruppe, von Lonza und Elementis (UK).

Die Pandemie hat vieles beschleunigt, was sich im Ansatz bereits vor der Krise angebahnt hatte: die Art und Weise, wie wir in Zukunft arbeiten werden, die Bedeutung der Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie und nicht zuletzt den Wert der transparenten Kommunikation im Krisenfall. Was diese Erkenntnisse für die Arbeit im Verwaltungsrat bedeuten, erläutert Dorothee Deuring im Gespräch mit Florin Krapp und Reto Eberle.

KPMG: Die letzten 18 Monate waren für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden, aber auch für die Gesellschaft als Ganzes, eine bewegende Zeit in vielerlei Hinsicht. Wie haben Sie diese Zeit erlebt? Was war der Höhepunkt, was die grösste Herausforderung?

Dorothee Deuring: Die grösste Herausforderung war sicherlich die plötzliche Distanz, die in der Arbeitswelt durch das Homeoffice geschaffen wurde. Der unerwartete Höhepunkt war für mich die enorme Geschwindigkeit, mit der Impfstoffe gegen COVID-19 entwickelt wurden. Im März 2020 hat noch niemand geglaubt, dies in weniger als einem Jahr zu schaffen. Rückblickend kann man sagen, dass das gute Zusammenspiel zwischen Regierungen, privaten und öffentlichen Geldgebern, der Pharmaindustrie, aber auch den Zulassungsbehörden das Unmögliche möglich gemacht hat. Das ist ein Meilenstein in der Menschheitsgeschichte.

Dabei muss man sich vor allem bewusst sein, dass die Entwicklung und Produktion von Impfstoffen nicht zu den attraktivsten Geschäften der Pharmaindustrie zählen. Vor diesem Hintergrund war die Vorausfinanzierung der Impfstoffentwicklung extrem wichtig. Für die öffentliche Hand und die Gesellschaft war das gesamthaft betrachtet auch absolut lohnenswert. Für Österreich beispielsweise wurde berechnet, dass zwei Tage Lockdown die Volkswirtschaft mehr kosten als die Gratis-Impfaktion der gesamten Bevölkerung.

Wir wurden von einem Tag auf den anderen mit zum Teil dramatischen Veränderungen konfrontiert. Damit sind einerseits Risiken verbunden, aber andererseits bieten sich auch Chancen. Jetzt sehen wir langsam Licht am Ende des Tunnels und es ist an der Zeit, Erkenntnisse zu ziehen. Was wird sich ändern? Was wird zurückkehren? Was wird bleiben?

Aus medizinischer Sicht wäre es wünschenswert, dass vom Virus gar nichts zurückbleibt. Was sich sicher verändert, ist die Arbeitswelt. Da sehe ich aber nur eine Fortsetzung dessen, was wir auch vor der Pandemie schon im Ansatz gesehen haben: Die Flexibilität in der Art und Weise, wie wir arbeiten, und die Digitalisierung haben durch die Pandemie eine unglaubliche Beschleunigung erfahren. Was sich an den grossen Themen der



«Die Authentizität und die tatsächliche Wirksamkeit der Bemühungen im Bereich Nachhaltigkeit sind noch nicht dort, wo ich sie mir persönlich vorstellen würde.»

Wirtschaft verändert, müssen wir sehr differenziert betrachten, das ist von Industrie zu Industrie unterschiedlich. Die grossen Themen Nachhaltigkeit und Klimawandel waren vorher schon da und werden auch nach der Pandemie die wirtschaftliche und politische Agenda dominieren. Es wird in bestimmten Regionen der Welt grossen Aufholbedarf geben, und wir müssen aufpassen, dass die Schere zwischen Arm und Reich nicht weiter aufgeht. Aber auch diese Problematik hat uns ja schon vor der Pandemie beschäftigt.

Sie verfügen über internationale Erfahrung als Verwaltungsrätin. Wie nehmen Sie im Allgemeinen die Corporate Governance in Unternehmen in der Schweiz im internationalen Vergleich wahr?
Pragmatisch ist das Wort, das mir dazu einfällt. Wie alles hat auch Pragmatismus seine Vor- und Nachteile. Der Vorteil ist, dass man mitunter nicht jede Irrung und Wirtung und nicht jedes übertriebene Regelwerk sofort umsetzt, sondern eben versucht, sich auf das wirklich Wesentliche zu fokussieren. In Deutschland, in UK oder in den USA ist man in den letzten Jahren oft in

extreme Regelwut verfallen, was Corporate Governance betrifft. Das hat in der Schweiz zum Glück noch nicht in demselben Mass Einzug gehalten. Die Gefahr besteht jedoch, dass die Schweiz in dieser Diskussion etwas den Anschluss verliert und am internationalen Kapitalmarkt der Eindruck entsteht, dass die Schweiz nicht mit vollem Herzblut an Themen wie Nachhaltigkeit oder Transparenz arbeitet.

Nach unserem Verständnis läge es an der Wirtschaft, sprich an den Unternehmen, sich freiwillig an den drängenden Themen zu orientieren. Es braucht nicht zwingend den Gesetzgeber, um bei Verwaltungsräten und Unternehmen darauf hinzuwirken, dass Nachhaltigkeit ein zentrales Thema ist, richtig?

Das ist richtig. Wobei es schwierig ist, eine Vorreiterrolle zu übernehmen, solange keine allgemeingültigen Regelwerke bestehen, die es erlauben würde, Unternehmen miteinander zu vergleichen. Da können natürlich eine klare Regelung oder letztendlich ein Gesetz hilfreich sein. Derzeit haben wir einen Dschungel an Richtlinien und Benchmarks. Und besonders der internationale Vergleich ist schwierig. Oft ist es weniger der Heimmarkt, der Unternehmen in umweltpolitischen oder sozialen Fragen fordert. Vielmehr trifft dies Tochtergesellschaften im Ausland, wo lokale Gesetze und Handlungsanweisungen zum Tragen kommen. Und da spreche ich noch nicht einmal von Entwicklungs- oder Schwellenländern: Allein schon in Europa oder in bestimmten Teilen der USA sind die Unterschiede zur Schweiz sehr gross.

Schauen wir einmal nach UK, wo Sie auch als Verwaltungsrätin tätig sind. Welche Themen beschäftigen die Unternehmen da derzeit, und was können in der Schweiz tätige Verwaltungsräte davon mitnehmen?

UK hat ein sehr ähnliches Governance-System wie die Schweiz. Deutschland dagegen funktioniert ganz anders mit seinem zweistufigen Vorstands- und Aufsichtsratssystem. Die aktuellen Themen wie Compliance oder Führungsstruktur sind im angelsächsischen Bereich etwas mehr durch mögliche Interessenkonflikte der Verwaltungsräte geprägt als in der Schweiz.



Da wird schärfer abgegrenzt, was ein Interessenkonflikt ist und was compliancemässig noch geht und was nicht. Der Trend geht aber auch in der Schweiz spürbar in Richtung der angelsächsischen Anwendung. Das hat Auswirkungen auf die Anforderungen hinsichtlich der viel zitierten Unabhängigkeit des einzelnen Verwaltungsrats oder auch der Revisionsstelle und deren regelmässiger Rotation. Dieses Hinterfragen wird unter anderem auch vom Kapitalmarkt gefordert.

Wie unterscheiden sich gemäss Ihrer Erfahrung die Zusammenarbeit und der Austausch zwischen Verwaltungsrat, Audit Committee sowie interner und externer Revision?

Ich beobachte grosse Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmen und nicht zwischen nationalen Jurisdiktionen. Das heisst, unterschiedliche Ausprägungen basieren auf der Industrie, in der ein Unternehmen tätig ist, auf den Persönlichkeiten in den Führungsgremien und generell auf der gelebten Unternehmenskultur. Das ist in der Schweiz genauso wie in UK oder anderen Ländern.

Das würde ja dafür sprechen, dass man eben nicht alles standardisieren und regulieren kann. Jede Branche hat ja ihre eigene Geschichte, ihre eigenen Herausforderungen, und genauso muss der Verwaltungsrat entsprechende Lösungen suchen.

So ist es. Bei Xpo, zum Beispiel, sind die Energiewende und somit die Nachhaltigkeit eines der zentralen Themen jeder Diskussion im Verwaltungsrat, während ich bei vergangenen Mandaten in Deutschland beispielweise mehr mit juristischen Compliance-Fragen konfrontiert war. Es gibt auch wenige harte gesetzliche Vorgaben, aber eine mittlerweile unübersichtliche Vielfalt – um nicht zu sagen Flut – von Codizes. Mir gefällt der «Comply-or-Explain»-Ansatz, der sich in Deutschland – aber auch in der Schweiz, z. B. in den Governance-Bestimmungen der SIX – findet. Man kann durchaus von einer empfohlenen Vorgabe abweichen, wenn man dies gut begründen kann. Das heisst, die Vorgaben sind strikt bezüglich der Transparenz aber nicht bezüglich der exakten Anwendung. So hat man als Verwaltungsrat ausreichend Flexibilität, um im Unternehmen eine eigenständige Kultur und Umsetzungspraxis zu etablieren.

Das grosse Thema der Zeit ist die Nachhaltigkeit der wirtschaftlichen Aktivität eines jeden Unternehmens. Einerseits kann die Bedeutung von nachhaltigem Wirtschaften nicht genug betont werden, andererseits gehört es schon seit Langem zur DNA von vielen Unternehmen, nachhaltig zu wirtschaften. Wie ist Ihre Wahrnehmung dazu?

Ich würde bestreiten, dass Nachhaltigkeit bereits in der DNA von vielen Unternehmen verankert ist. Wir stehen ganz am Anfang einer strukturierten, messbaren und sinnvollen Nachhaltigkeitsdebatte. Wir bewegen uns immer noch in einem Dickicht von Richtlinien, Benchmarks und wenig vergleichbaren Kriterien. Es werden zwar viele Reports verfasst, passende Nachhaltigkeitsthemen identifiziert, Ziele formuliert. Aber die Authentizität und die tatsächliche Wirksamkeit dieser Bemühungen sind noch nicht dort, wo ich sie mir persönlich vorstellen würde. Denn oft sind die verfassten Ziele und Massnahmen im Bereich Nachhaltigkeit von den Mitarbeitenden im Tagesgeschäft nicht ohne Beeinträchtigung ihrer persönlichen Leistungsziele und damit einhergehende Dilemmas im täglichen Handeln zu erreichen. Solange diese Widersprüche bestehen, sind wir noch nicht am Ziel.

Dann sind wir aber vom «Integrated Thinking», das die Basis für das viel diskutierte «Integrated Reporting» bilden sollte, noch weit weg.

Eine Verallgemeinerung ist immer schwierig. Es gibt Branchen, für die das meistdiskutierte Thema im Bereich Nachhaltigkeit, nämlich die CO₂-Emissionen, nur einen kleinen Teil der ökologischen Messgrössen darstellen. Für andere Unternehmen ist der CO₂-Fussabdruck das entscheidende strategische Thema, siehe Öl- und Gasindustrie.

Und zum Integrated Reporting: Für mich ist Nachhaltigkeit erst dann in der DNA eines Unternehmens verankert, wenn es keinen separaten Bericht, keine spezifischen ESG Committees und keine ESG-Verantwortlichen mehr braucht. Erst dann ist Nachhaltigkeit Teil der Strategie und Teil des Unternehmenszwecks. Viele Verwaltungsräte setzen nun eigene ESG Committees ein. Das ist gut so und macht Sinn, um das Bewusstsein der Mitarbeitenden für Nachhaltigkeit zu schärfen, aber es ist erst der Anfang der Geschichte, nicht das Ende.



Es geht wohl auch um verschobene Werteskalen und um intrinsische und extrinsische Motivation.

Genau. Für die jüngere Generation ist es tatsächlich ein bisschen einfacher als für meine Generation, die wir mit anderen Wertmassstäben im Berufsleben aufgewachsen sind und vor allem auch wirtschaftlich sozialisiert wurden. Am Schluss läuft es darauf hinaus, dass gerade auch die Anreizsysteme das nachhaltige Handeln jedes Einzelnen honorieren müssen. Und so weit sind wir noch nicht.

Nach dieser Logik könnten wir auch das Audit Committee oder den Vergütungsausschuss wieder abschaffen, wenn sich korrekte und glaubwürdige interne Prozesse etabliert haben?

Ein interessanter Gedanke. Natürlich gibt es die nicht delegierbaren Aufgaben und Pflichten des Verwaltungsrats, und da gehört die Aufsicht der internen und externen Revision dazu. Das heisst, das Audit Committee werden wir wohl so schnell nicht abschaffen. Aber die Angliederung der Compliance lässt sich durchaus diskutieren. Gehört Compliance zum Audit Committee? Braucht sie ein eigenes Gefäss? Wo ist dieses verortet? Und ist eben Compliance auch dann vollständig in die Unternehmenskultur und -strategie integriert, wenn wir kein eigenes Committee mehr brauchen? Es gibt auch Technology oder Transformation Committees, um kurzzeitig den Wandel im Unternehmen zu begleiten. Oft dienen solche VR-Ausschüsse als wichtiger kurzfristiger Beschleuniger oder Katalysator eines Prozesses, sie müssen aber nicht als Dauereinrichtung gesehen werden.

Bleiben wir noch kurz beim Thema Compliance. Was halten Sie vom Ansatz, Compliance als einen wichtigen Pfeiler für Nachhaltigkeit zu betrachten?

Compliance-Risiken sind sehr vielfältig. Sie sind unterschiedlich zu bewerten, beispielsweise in der Bauwirtschaft, in der Pharmaindustrie, in der Automobil- oder der Finanzindustrie. Einige Compliance-Themen sind per Gesetz geregelt, für andere gibt es nur ethische Grundsätze zu verfolgen. Zum Teil regelt

«Für mich ist Nachhaltigkeit erst dann in der DNA eines Unternehmens verankert, wenn es keinen separaten Bericht, keine spezifischen ESG Committees und keine ESG-Verantwortlichen mehr braucht.»

sich eine Branche auch selbständig, man schaut sich quasi gegenseitig auf die Finger. Dort, wo dieses Eigenregulativ der Industrieteilnehmer nicht greift und der Wettbewerb Blüten treibt, die dann wieder korrigiert werden müssen, hilft es, klare gesetzliche Grundlagen zu schaffen. Der Druck der öffentlichen Wahrnehmung kann ebenfalls seinen Beitrag zum gewünschten Verhalten leisten. Compliance hat auch viel mit Reputationsmanagement zu tun. Da muss im Hintergrund viel geleistet werden, damit nach Aussen ein klares Bild entsteht. Um das zu veranschaulichen: Damit eine Seerose zum Blühen kommt, braucht sie Wurzeln, die tief greifen. Von daher muss man Compliance durchaus als Element einer tief verwurzelten, nachhaltigen Unternehmensführung bezeichnen.

Verwandte und/oder schon früher verwendete Begriffe für Compliance sind auch Wirtschaftsethik, Unternehmenskultur und Vertrauen.

Absolut. Es kommt auf den «tone from the top» an. Als Verwaltungsrat kann ich nicht ein Verhalten seitens der Mitarbeitenden erwarten, das ich nicht selbst vorlebe. Und Vertrauen genügt im Normalfall nicht bei Compliance, die Unternehmensführung muss ein funktionierendes und eindeutiges Compliance-Management etablieren. Gerade das Schweizer Wertemodell kann man nicht 1:1 auf andere Länder und Kulturen übertragen. Schon in Deutschland oder in Frankreich ist die Skalierung dieses Modells leicht anders, während es sich in den USA oder in China zum Teil fundamental unterscheidet.

Als Prüferinnen und Prüfer interessiert uns natürlich, welche Rolle uns im Rahmen der Nachhaltigkeit zukommt.

Da lautet meine ebenso einfache wie klare Antwort: Alles, was ein Unternehmen bezüglich der Erreichung seiner Ziele veröffentlicht, ist Teil einer Fortschrittskontrolle. Und da gehören Nachhaltigkeitsziele eben auch dazu. Das bedeutet, wir brauchen eine Prüfung, die neben den finanziellen Aspekten immer stärker auch die nicht-finanzielle Berichterstattung prüft.



Und das ist in der Praxis nicht immer einfach. Wir prüfen zwar Nachhaltigkeitsberichte, aber die sind oft wenig strukturiert, und dieser Prüfung liegt kein einheitlicher Standard zugrunde.

Derzeit brauchen wir eine Aussage der Prüfer zur «true and fair view». Ist das, was publiziert wird, wahr und verhältnismässig? Und dazu brauchen die Prüfer in Zukunft auch neue, spezialisierte Kenntnisse zu nicht-finanziellen Aspekten der Berichterstattung. Wenn ich mir über CO₂-Emissionen oder gewisse Abfallwirtschaftsparameter ein Urteil erlauben will, dann muss ich verstehen, wie diese Parameter berechnet werden und wo sie herkommen.

Zum Schluss noch ein Ausblick, was auf uns zukommen wird in den kommenden Monaten. Wie wird sich unser Arbeitsleben nach der Pandemie verändern?

Wir werden flexiblere Arbeitsmodelle sehen, die nicht zwingend an einen Arbeitsplatz gebunden sind. Das ist grundsätzlich zu begrüssen, doch meine Sorge ist mehr, dass im Zuge dieser Entwicklung auch das, was wir in den letzten Jahrzehnten so sorgsam gepflegt haben, nämlich die Corporate Identity, die Kultur im Unternehmen, verloren geht. Die Integration und die Ausbildung von jungen oder neuen Mitarbeitenden wird durch flexible Arbeitswelten schwieriger werden. Damit könnte in letzter Konsequenz auch die Loyalität der Mitarbeitenden zum Unternehmen abnehmen, was wiederum die Personalfuktuation erhöhen würde. Das heisst, dass sich die Personalabteilungen in den Unternehmen auf eine schnellere Kadenz an Wechslen

einstellen und dementsprechend auch die Rekrutierung intensivieren müssten. «Standardisiertes Onboarding» und gute «Pflege der Alumni» sind hier die Stichworte. Als weiteren Trend sehe ich ein wachsendes Bedürfnis der externen Stakeholder nach Informationen unterschiedlichster Art. Die Kommunikation des Unternehmens muss daher weiter professionalisiert und so transparent wie möglich gestaltet werden. Das bedeutet jedoch nicht, dass der Verwaltungsrat diesbezüglich stärker in Erscheinung treten soll. Die Kommunikation soll Aufgabe der operationellen Geschäftsführung bleiben. Die Krise hat mir jedoch gezeigt, wie wichtig im Krisenfall die funktionierende Kommunikation mit Interessenvertretungen bis hin zu Regierungsstellen ist. Und das ist etwas, das ich mitnehme aus der Pandemie.

Prof. Dr. Reto Eberle

Partner
Mitglied des Board Leadership Center
KPMG Schweiz

+41 58 249 42 43
reberle@kpmg.com

Florin Janine Krapp

Partnerin
Mitglied des KPMG Board Leadership Center
KPMG Schweiz

+41 58 249 34 55
fkrapp@kpmg.com

Über Dorothee Deuring

Dorothee Deuring ist unabhängige Verwaltungsrätin und selbständige Beraterin für Corporate Finance mit mehr als 25 Jahren Erfahrung in der industriellen Fertigung sowie im Pharma- und Bankwesen. Frau Deuring ist derzeit im Verwaltungsrat mehrerer Unternehmen tätig, darunter Axpo, Lonza und Elementis (UK). 1994 schloss sie ihren Master of Science in Chemie ab, 1996 erhielt sie den Master in Business Administration von INSEAD in Fontainebleau (Frankreich). Seither war die Mutter einer Tochter unter anderem für McKinsey & Company, die F. Hoffmann-La Roche AG, das Bankhaus Sal. Oppenheim jr. & Cie. sowie die UBS AG tätig. Die Vorarlbergerin bewies bereits bei den Olympischen Spielen 1988 in Seoul in der Disziplin Schiessen/Kleinkaliber eine ruhige Hand, klare Sicht und grosse Treffsicherheit.

Dieser Artikel ist Bestandteil der KPMG Board Leadership News. Um diesen Newsletter für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte dreimal pro Jahr zu erhalten, können Sie sich [hier registrieren](#).

Über das KPMG Board Leadership Center

Das KPMG Board Leadership Center ist unser Kompetenzzentrum für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte. Mit vertieftem Fachwissen und neusten globalen Kenntnissen unterstützen wir Sie in Ihren aktuellen Herausforderungen, damit Sie Ihre Rolle höchst effektiv erfüllen können. Zusätzlich bieten wir Ihnen die Möglichkeit, mit Gleichgesinnten in Kontakt zu treten und sich auszutauschen.

Erfahren Sie mehr unter kpmg.ch/blc

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfungen bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage www.kpmg.ch finden.

© 2021 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.