

Der Verwaltungsrat im Spannungsfeld zwischen Nachhaltigkeit und Profitabilität

Interview mit Frau Ines Pöschel, lic.iur. Rechtsanwältin und Partnerin bei Kellerhals Carrard sowie Verwaltungsrätin unter anderem bei Alcon, Implenia und der Graubündner Kantonalbank.

Die COVID-19-Pandemie hat in den letzten eineinhalb Jahren vieles durcheinander gebracht, mit zum Teil dramatischen Folgen. Unternehmen und Organisationen haben die Phase aber auch genutzt, um Veränderungen vorzunehmen. Aus Sicht des Verwaltungsrats haben sich zwar die Pflichten und Verantwortlichkeiten nicht verändert, sehr wohl aber die Art und Weise der Zusammenarbeit. Und sicherlich hat die Krise auch der einen oder anderen positiven Entwicklung Vorschub geleistet. Reto Eberle im Gespräch mit Ines Pöschel.



Reto Eberle: Sie sind als Verwaltungsrätin von Unternehmen in verschiedenen Branchen tätig, unter anderem bei Alcon, Implenia und der Graubündner Kantonalbank. Welche Erkenntnisse konnten Sie als Verwaltungsrätin in den letzten eineinhalb Jahren gewinnen?

Ines Pöschel: Eine meiner wichtigsten Beobachtungen war die Krisenfestigkeit der Management-Teams in den Unternehmen, für die ich tätig sein darf. Diese Prüfung haben alle erfolgreich bestanden. Diese Beurteilung trifft aber eigentlich für die gesamte Schweizer Wirtschaft zu. Wir sind gut durch die Krise gekommen und vielerorts geht es ja auch schon wieder deutlich aufwärts. Zudem hat die Krise viele Prozesse und angedachte Innovationen im Bereich der Digitalisierung und neuer Möglichkeiten der Zusammenarbeit beschleunigt. Für die produzierende Industrie war es der Beweis einer an sich alten Weisheit, nämlich dass die globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten ein sensibles Glied im Risikomanagement eines Unternehmens darstellen. Diese Abläufe und Strukturen wird man in Zukunft sicher in einem anderen Licht und mit dem Wissen und der Erfahrung der vergangenen Monate betrachten. Aber wir haben auch gesehen, wo die Schwierigkeit lag, nämlich beim fehlenden persönlichen Austausch.

Aus welchen Gründen hat die Arbeit auch online und von zu Hause aus so gut funktioniert?

Wohl ganz einfach, weil sie funktionieren musste. Wenn Sie zuvor eine Umfrage gemacht hätten, ob man für so etwas bereit wäre, hätten alle gesagt «Nein, das geht nicht». Nun mussten aber alle von heute auf morgen umstellen – und es klappte.

Was waren denn die Unterschiede oder auch Gemeinsamkeiten der verschiedenen Branchen, in denen Sie tätig sind?

Allen Unternehmen war gemeinsam, dass die Management-Teams hervorragend funktionierten. Für den Verwaltungsrat war es jeweils ein Balance-Akt. Einerseits wollten wir unterstützen und helfen, andererseits aber auch nicht zu stark in die sich stellenden operativen Fragen eingreifen. Es gab auch einzelne Verwaltungsräte, die plötzlich wieder die Freude und Lust an operativen Aufgaben entdeckt haben. Jetzt ist es aber auch wieder Zeit, sich auf die strategische und überwachende Ebene zurückzuziehen.

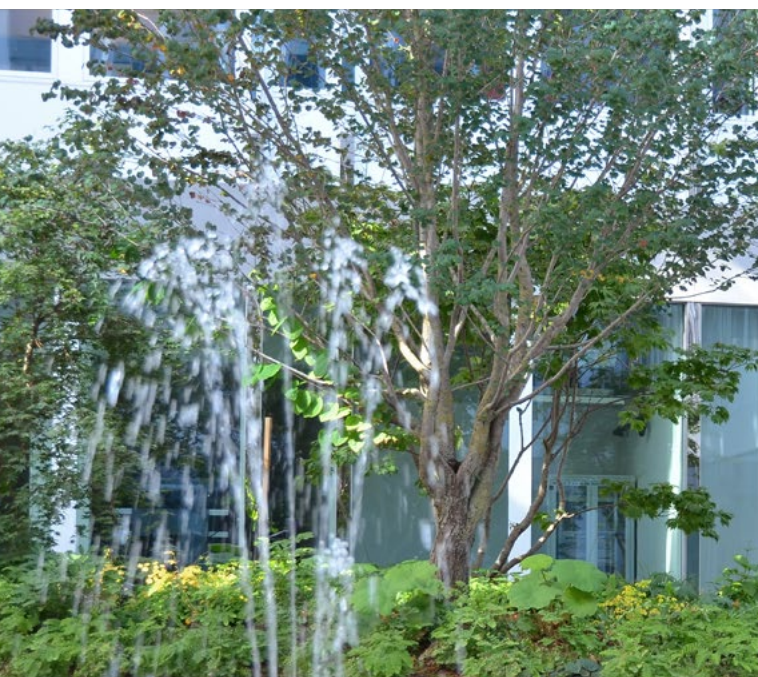
Nun hat bei dieser Krisenbewältigung gerade das Element des persönlichen Kontakts gefehlt. Welche Bedeutung messen Sie der persönlichen Interaktion für die Arbeit des Verwaltungsrats zu?

Ich finde diese sehr wichtig. Die ganzen Zwischentöne der Kommunikation gingen verloren. Auch die Möglichkeit, sich neben der Sitzung im informellen Rahmen auszutauschen – zum Beispiel bei einem Abendessen oder in der Kaffeepause – hat gefehlt. Zu spüren, wie es einem Menschen geht oder was ihn beschäftigt, ist ebenso relevant für unsere Arbeit wie reine Zahlen und Fakten. Wenn ein Gremium schon längere Zeit vorher in der Zusammensetzung gefestigt wurde, können informelle Interaktionen jedoch durchaus auch auf Distanz funktionieren. In diesem Fall ist es einfacher, Raum für kreatives und innovatives Arbeiten zu schaffen, der über das reine Tagesgeschäft hinausgeht.

«Der Verwaltungsrat eines kotierten Schweizer Unternehmens war schon immer für eine nachhaltige und profitable Entwicklung des Unternehmens verantwortlich.»

Das vergangene Jahr war ein Stresstest in vielerlei Hinsicht. Hat die Corporate Governance in der Schweiz diesen Test bestanden? Oder, anders gefragt: Besteht Handlungsbedarf bezüglich der gesetzlichen und anderen Vorschriften?

Für mich war die Krise nicht in erster Linie ein Stresstest für die Corporate Governance, sondern eher für das operative Management. Deshalb erwächst aus der Pandemie auch kein dringender Handlungsbedarf auf regulatorischer Ebene. Wir kennen die Themen und Herausforderungen, denen ein Verwaltungsrat gegenübersteht. Das sind zum grossen Teil noch immer dieselben wie vor der Krise. Mein grösstes Anliegen in diesem Zusammenhang wäre, dass wir uns im Verwaltungsrat wieder mehr Raum für Gespräche und Diskussionen geben und nicht einfach von einem Traktandum zum nächsten eilen.



«Mit dem ESG-Ansatz versucht man vor allem die Awareness und die Berichterstattung neu zu strukturieren. Das Konzept an sich bringt uns inhaltlich nichts völlig Neues.»

Werden wir in Zukunft weiterhin hybride Sitzungsformate auf Stufe Verwaltungsrat sehen?

Ich unterstütze das Modell der sequenziellen Mischung der Formate; das heisst entweder ganz online oder ganz als physisches Meeting. In hybriden Formaten entsteht eine Ungleichbehandlung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die ich für die Dynamik einer Sitzung nicht gut finde.

Wie sehen Sie die Rolle des Verwaltungsrats im Hinblick auf eine nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmensführung?

Hat sich mit der Diskussion um das Thema Nachhaltigkeit etwas an den Aufgaben und der Rolle des Verwaltungsrats verändert?

Nein, an diesen hat sich nichts geändert. Der Verwaltungsrat eines kotierten Schweizer Unternehmens ist nach wie vor verantwortlich für eine nachhaltig profitable Entwicklung des Unternehmens. Neu ist vielleicht, dass das Thema nun auch formell im Verwaltungsrat angekommen ist. Vieles, was bisher bereits gemacht wurde, wird jetzt sichtbarer und messbarer gemacht. Nachhaltigkeit – auch im Sinne des formellen ESG-Ansatzes – muss zwingend integraler Bestandteil der Strategie eines Unternehmens sein, und deshalb braucht es meiner Meinung nach dazu keinen eigenen Ausschuss im Verwaltungsrat oder generell neue Strukturen. Als Verwaltungsrat stehen wir zudem ständig in der Pflicht der fortlaufenden Interessenabwägung zwischen einer langfristig guten Entwicklung und kurzfristiger Profitabilität. Aber das Gewinnstreben bleibt nicht zuletzt auch aufgrund des Zwecks einer kotierten Aktiengesellschaft trotz alledem Pflicht.

Mit der Umsetzung des indirekten Gegenvorschlags zur Konzernverantwortungsinitiative kommt unter anderem eine Berichterstattungspflicht bezüglich nicht-finanzieller Belange auf die Unternehmen zu. Dies ist wohl unumgänglich beziehungsweise auch zu begrüssen angesichts der Bedeutung des Themas. Was sind aus Ihrer Sicht die damit verbundenen Herausforderungen für den Verwaltungsrat?

Der Verwaltungsrat muss den Umgang damit lernen, das ist klar. Für viele mag die neue und erweiterte Form der Berichterstattung etwas gewöhnungsbedürftig sein. Aber wie gesagt, viele der Themen und Massnahmen im Rahmen von ESG sind nicht neu in den Unternehmen, sondern werden einfach offener dargelegt und kommuniziert. Ich persönlich würde es begrüssen, wenn wir am Ende wieder beim Konzept einer integrierten Unternehmensberichterstattung ankommen. Aber wir sehen ja immer wieder Themen, auch in der Berichterstattung, die sehr viel Aufmerksamkeit erhalten, um dann kurz darauf als «normal» integriert zu werden.

Was ist vom Vorwurf zu halten, dass mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung Schönfärberei getrieben wird, sogenanntes Greenwashing, dass sich in der Substanz aber nichts ändert?

Das Konzept der verantwortungsvollen Unternehmensführung – auch bekannt unter dem Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) – war schon lange vor ESG in den Unternehmen verankert. Mit dem ESG-Ansatz versucht man ja vor allem, die Awareness und die Berichterstattung neu zu strukturieren; inhaltlich bringt das Konzept aus meiner Sicht für uns nichts völlig Neues. Aber von Schönfärberei würde ich nicht sprechen. Es geht vielmehr darum, bereits Bekanntes zu strukturieren, um das «E» (Environmental) von ESG stärker zu gewichten.

Nun scheint sich eine Standardisierung abzuzeichnen, indem in Zukunft wohl noch drei Organisationen Nachhaltigkeitsvorschriften erarbeiten. Eine Standardisierung erlaubt eine vereinheitlichte Messung der Indikatoren, aber auch einen Vergleich. Wie wichtig sind solche Standards aus Sicht des Verwaltungsrats?

Für den Verwaltungsrat und für das Unternehmen an sich sind die Reportingstandards meines Erachtens weniger wichtig. Es sind vielmehr die Investoren, die messbare Instrumente suchen. Und da ist eine Standardisierung sicher wünschens-



wert. Im Moment existieren über 600 Standards, die beispielsweise ESG-Themen abdecken. Selbst wenn man nur schon bei den zehn anerkanntesten Standards mitmachen und die entsprechenden Kennzahlen dafür generieren und offenlegen wollte, müsste man mit einem gewaltigen Aufwand rund 1 000 einzelne Kriterien erfassen. Und der Output daraus ist zudem höchst volatil. Zudem bewirkt eine Verbesserung einzelner Kriterien nicht zwingend ein besseres Ranking. Wir warten nun gespannt, was das IASB in diesem Bereich für Vorgaben macht. Denn auf dem privatwirtschaftlichen Markt der Standardisierung tummeln sich meiner Meinung nach zu viele Anbieter.

Wie verhält es sich mit der Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten? Entstünde daraus ein Nutzen für den Verwaltungsrat?

Ich bin hin- und hergerissen. Man kann einerseits nicht einfach die Verantwortung an eine Prüfgesellschaft abgeben. Andererseits kann der Verwaltungsrat nicht sämtliche Aspekte eines Nachhaltigkeitsberichts selbst kontrollieren. Von daher wäre eine externe Prüfung für uns im Verwaltungsrat natürlich eine Entlastung. Ich sehe aber auch, dass hier neue Betätigungsfelder für Wirtschaftsprüfer und andere Beraterinnen und Berater entstehen, die jedoch meiner Meinung nach nicht Überhand nehmen sollten.

Doch was nicht standardisiert und geprüft wird, ist am Ende nichts wert, hört man immer wieder sagen.

Diese Meinung teile ich nicht. Es liegt ja gerade auch in der Verantwortung des Verwaltungsrats, eine Kultur zu schaffen, in der auch andere Motivationen als das bloss Abhaken von geprüften Kriterien gelebt werden. Ich muss darauf vertrauen können, dass die Arbeiten des Management-Teams richtig und korrekt sind, ohne dass alles nochmals extern geprüft (und gezählt) wird.

Zum Abschluss noch folgende Überlegung: Was halten Sie von der Sichtweise, wonach ESG und Risikomanagement zwei Seiten derselben Medaille sind?

Der Bereich, den ESG abdeckt, ist meines Erachtens deutlich schmaler als das, was ein gesamtheitliches Risikomanagement beinhaltet. Bei Letzterem geht es um weit mehr als um ökologische, soziale und Führungsthemen. Das ist natürlich sehr branchenabhängig, aber der Vergleich oder die Gegenüberstellung von ESG und Risikomanagement greift für mich deutlich zu kurz. Vielleicht müssen wir in Zukunft den doch sehr eng gefassten Begriff ESG wieder breiter auslegen. Dazu passt mir der Begriff der Nachhaltigkeit bzw. Sustainability viel besser.

Vielen Dank für das Gespräch.

Prof. Dr. Reto Eberle

Partner, Mitglied des Board Leadership Center
KPMG Schweiz

+41 58 249 42 43
reberle@kpmg.com

Ines Pöschel, lic. iur., Rechtsanwältin, Partnerin

Ines Pöschel ist als unabhängige Verwaltungsrätin bei verschiedenen Unternehmen wie Implenia, Alcon, Reichle Holding und der Graubündner Kantonalbank tätig. Sie ist Rechtsanwältin und seit 2007 Partnerin bei Kellerhals Carrard. Ihre Rechtsgebiete sind Gesellschafts- und Unternehmensrecht, M&A, Kapital- und Börsenrecht sowie Insolvenz und Restrukturierung. Frau Pöschel hat an der Universität Zürich studiert und sich sowohl an der Stanford University als auch an der Harvard Business School und der University of London weitergebildet. Sie ist Mitglied des Advisory Board des Corporate Governance Centers der Universität St. Gallen.

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 Prüfkunden 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.