«Sustainable Board»: Führen als Verantwortungsrat

Governance *Der Verwaltungsrat ist letztverantwortlich für die Nachhaltigkeitsstrategie eines Unternehmens. Mit dieser Aufgabe sind hohe Anforderungen verbunden. Benötigt werden Persönlichkeiten mit Mut, Verantwortungsbewusstsein und gesundem Menschenverstand.*

BEAT BRECHBÜHL, JEAN-LUC CHENAUX

Aufgabe der Verwaltungsräte ist es, die nachhaltige Entwicklung ihrer Unternehmen zu steuern. FOTO: BENJAMIN CHILD

Investoren, Anspruchsgruppen und die Wissenschaft fordern vom Verwaltungsrat der Zukunft zunehmend, dass er «sustainable» ist und die Führung übernimmt, wenn es darum geht, Nachhaltigkeitsthemen in der Kultur, Strategie und Organisation des Unternehmens zu verankern. Nachhaltigkeits- und ESG-Themen haben auch bereits heute einen erheblichen Einfluss auf den praktischen Alltag der Verwaltungsratstätigkeit, wie eine im April veröffentlichte Trendstudie des University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership zeigt:

■ Aufgrund der Governance-Kodizes steigt der Druck rapide an, den Verwaltungsräten vorzuschreiben, ihr Denken und Handeln an einer langfristigen Perspektive auszurichten, die Werte für alle Stakeholder schafft. Die jüngste Überarbeitung des «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» ist ein Beispiel für diese internationale Entwicklung, die Rechtsordnungen mit unterschiedlicher Tradition und Kultur betrifft.

■ Die Verpflichtungen zur nichtfinanziellen Berichterstattung werden komplexer und mutieren von der Selbstregulierung zu einem verbindlichen Rechtsrahmen, dessen Nichteinhaltung strafrechtlich sanktioniert werden kann. Die Komplexität der Normen ist hoch und erhöht die Kosten für Regulierung und Compliance. Es ist Aufgabe des Verwaltungsrats, Vertrauen in die Transparenz zu schaffen, die von vielen Interessengruppen gefordert wird, welche sich nicht mit inhaltsleerer Rhetorik (Stichwort «Greenwashing») zufriedengeben.

■ Die Prozessrisiken im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsthemen haben sich seit 2015 verdoppelt – Shell, Holcim und BNP Paribas sind drei prominente Beispiele dieses unguten Trends, der seinen Ursprung in der amerikanischen Klageindustrie hat und sich nun weltweit verbreitet. Er bringt die Organe in eine Zwickmühle zwischen dem bedrohlichen Hammer von Nichtregierungsorganisationen, die Unternehmen oder gar einzelne Vertreter der Führungsebene einklagen, und dem starren Amboss von Aktionären, die sich gegen die Integration einer ESG-Strategie in das Unternehmen sträuben. ESG steht dabei für die drei Säulen der Nachhaltigkeit: Environmental, Social, Governance, auf Deutsch: Umwelt, soziale Aspekte sowie Unternehmensführung.

■ Die anhaltende Debatte, was Vorrang haben sollte, die Shareholder-Value-Maximierung oder die Förderung der Stakeholder-Interessen, macht die Verwaltungsratstätigkeit komplexer und anspruchsvoller, weil dadurch die sogenannte «Principal-Agent»-Frage neu gestellt wird: Welche Ziele darf das Management mit dem ihm anvertrauten Unternehmen verfolgen, wer gibt diese Ziele vor, und wie wirken sich diese Vorgaben auf die Treuepflichten der Verwaltungsräte aus?

■ Krisen lassen die Forderung nach einer «Thought diversity» in Verwaltungsräten laut werden, um eine Vielfalt zu gewährleisten, die in der Lage ist, das breite Spektrum der Herausforderungen zu bewältigen. Diese Forderung der Investoren stösst auf die Schwierigkeit, kompetente, motivierte und verfügbare Kandidaten in einem exponierten Umfeld zu rekrutieren.

Ist aufgrund dieser Trends zu befürchten, dass die besten und geeignetsten Kandidatinnen und Kandidaten für konkrete Mandate gar nicht erst zur Verfügung stehen? Wird das Korsett der Vorschriften, mit denen die Nachhaltigkeit im Unternehmen eingefangen werden soll, das Future Board in eine risikoaverse Schockstarre versetzen, das sich auf eine rein kontrollierende Funktion konzentriert? Wir sind vom Gegenteil überzeugt, wenn man dem Begriff der Nachhaltigkeit auch eine positive und innovative Dimension verleiht. Wir schlagen dazu mehrere Schlüssel vor, welche die Risikoaversion überwinden und eine Plattform für unternehmerische Chancen schaffen:

Dr. Beat Brechbühl FOTO: PD

Prof. Dr. Jean-Luc Chenaux FOTO:PD

Ist zu befürchten, dass die besten Kandidatinnen und Kandidaten für konkrete Verwaltungsratsmandate künftig gar nicht erst zur Verfügung stehen?

Schlüssel 1: Nachhaltigkeit sollte den Verwaltungsrat dazu motivieren, eine echte unternehmerische Mission zu definieren, die von gelebten Werten untermauert und in die DNA des Unternehmens einfliesst. Zu diesen Werten gehören Bescheidenheit, Integrität, Verantwortungsbewusstsein, Nähe zu den Menschen und zur Natur sowie Engagement in der Gesellschaft und für die Gesellschaft. In modischen Anglizismen würde man wohl von «Setting the tone from the top» und «Leading by example» sprechen; prosaischer und nicht weniger bildgewaltig drückte sie schon der Berner Dichter Joachim Gotthelf aus: «Zu Hause muss beginnen, was leuchten soll im Vaterland.»

Schlüssel 2: Nachhaltigkeit verlangt vom Verwaltungsrat, dass er die Unternehmensinteressen unabhängig verfolgt. Viele Governance Codes versuchen, diese Tugend einzufangen. Wir müssen uns eingestehen, dass sie nur dann glaubwürdig ist, wenn wir den Mut haben, die Konsequenzen zu akzeptieren. Die Unabhängigkeit muss sich sowohl in der Rede als auch in der – vor allem finanziellen – Freiheit ausdrücken, jederzeit aus einem Gremium auszutreten, das nicht auf abweichende Stimmen hört.

Schlüssel 3: Nachhaltigkeit drückt sich in einer massvollen Vergütung und einer ausgewogenen Mischung aus festen und variablen Komponenten aus, die von Parametern der langfristigen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit abhängen: Dieser Ansatz setzt für die Unternehmensleitung Gesamtziele statt individueller Ziele und zeitlich verzögerte Zahlungen voraus, die bei Zielverfehlung nicht erfolgen oder zurückgefordert werden können.

Nachhaltigkeit verlangt vom Verwaltungsrat, Risiken richtig einzuschätzen und sie angemessen zu managen. Sie bedeutet mehr Unternehmergeist und mehr Generationendenken.

Schlüssel 4: Nachhaltigkeit verlangt vom Verwaltungsrat, Risiken in Bezug auf das Unternehmen, die Branche und die Märkte zu identifizieren, sie richtig einzuschätzen (weder über- noch unterbewerten und insbesondere mit den Eintrittswahrscheinlichkeiten umgehen können), ihnen vorzubeugen und sie angemessen zu managen.

Schlüssel 5: Nachhaltigkeit bedeutet mehr Unternehmergeist und mehr Generationendenken. Sustainable Boards beziehen externe Kosten ein, um Chancen zu schaffen, Werte für das Unternehmen und positive Auswirkungen für die Gemeinschaft und für die nächsten Generationen zu erzeugen. Denn ihnen ist das Unternehmen nur auf Zeit anvertraut.

Dafür sind Persönlichkeiten mit Mut, Widerstandsfähigkeit, gesundem Menschenverstand und Charakter gefragt.

Dr. Beat Brechbühl, LL.M. ist Managing Partner der Anwaltskanzlei Kellerhals Carrard, Lehrbeauftragter für Entrepreneurship an der Universität Bern und Präsident/Mitglied von mehreren Verwaltungsräten.

Prof. Dr. Jean-Luc Chenaux ist Partner der Anwaltskanzlei Kellerhals Carrard, Professor für Gesellschaftsrecht an der Universität Lausanne und Mitglied von Verwaltungsräten.