

Kognitive Diversität als Schlüssel zum Erfolg einer innovativen Corporate Governance

Interview mit Frau Prof. Dr. Michèle Sutter-Rüdissler

In der Corporate Governance sind heute mehr denn je innovative Ansätze und Lösungen gefordert. Frau Prof. Dr. Michèle Sutter-Rüdissler ist Titularprofessorin an der Universität St. Gallen und leitet dort das Network for Innovative Corporate Governance (NICG). Sie ist ausserdem ständige Gastprofessorin im Banking and Insurance Department der SDA Bocconi School of Management in Mailand und Verwaltungsrätin der Helsana Gruppe, der Graubündner Kantonalbank sowie Aufsichtsrätin und Mitglied des Audit Committee der Erste Group Bank AG in Österreich. Im Gespräch mit Prof. Dr. Reto Eberle berichtet Prof. Dr. Michèle Sutter-Rüdissler über ihre Erfahrungen als Wissenschaftlerin, Wirtschaftsführerin, Frau und Mutter in einer sich verändernden Welt.

Reto Eberle: Sie sind sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis tätig, was Ihnen einen Einblick in beide Dimensionen ermöglicht. Welche Gemeinsamkeiten sehen Sie, und worin unterscheiden sich die beiden Welten?

Michèle Sutter-Rüdissler: Wissenschaft wird in erster Linie durch Theorie und nicht durch Praxis definiert. Dennoch sollte die Wissenschaft stets bemüht sein, die Brücke zur Praxis zu schlagen. Dies gilt insbesondere für die empirischen Wissenschaften. Die Organizational Control und Corporate Governance gehören in die Kategorie der angewandten Wissenschaften. So haben sie einerseits aus der Theorie Instruktionen für die praktische Anwendung abzuleiten und andererseits aus der Praxis Phänomene und Probleme aufzunehmen und der wissenschaftlichen Theorie sodann zur Lösung zuzuführen. Die beiden Dimensionen sollten im Idealfall also voneinander profitieren.

Selbstverständlich gibt es zwischen einer wissenschaftlich-theoretischen Perspektive und der praktischen unternehmerischen Realität teilweise grosse Diskrepanzen. Wunsch- und Idealvorstellungen, gepaart mit intellektuellen Erwartungshaltungen, treffen oftmals auf eine anders gelebte, eigens konstruierte Wirklichkeit. Einen gemeinsamen Nenner der beiden Welten zu finden, braucht daher oftmals eine Portion inspirierende Kreativität, gemischt mit dem nötigen Pragmatismus.

Bevor wir auf Ihre Erfahrung in der Praxis zu sprechen kommen, möchte ich mich nochmals der Wissenschaft zuwenden. Wie schätzt die Wissenschaftlerin Sutter-Rüdissler den Stand der Corporate Governance in der Schweiz ein? Wo besteht im internationalen Vergleich ein Vorsprung, wo ein Nachholbedarf? Nimmt man die vom European Corporate Governance Institute (ECGI) publizierte Übersicht zur Hand, finden sich darin weltweit 583 Corporate Governance Guidelines. An vorderster Front sind folgende Länder: Grossbritannien mit nicht weniger als





Das richtige Gespür für die relevanten Fragestellungen ist zentral.

53 Kodizes, Deutschland mit 21 Kodizes, die USA mit 20 Kodizes und Frankreich mit 18 Kodizes. Die Schweiz ist mit sieben Kodizes zur Corporate Governance im Mittelfeld angesiedelt.

Wenn wir jedoch die Entschädigung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung betrachten, haben wir in der Schweiz mit Inkrafttreten der Minder-Initiative von 2013 bei börsenkotierten Gesellschaften bestimmt eine Vorreiterrolle in Europa eingenommen. Auch war die Schweiz im Jahr 1992 mit der Einführung von Artikel 716a Abs. 1 OR hinsichtlich der unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrates federführend in Bezug auf die institutionellen Pflichten in der Unternehmensführung, Steuerung und Überwachung.

Ansonsten hat sich die Schweiz meines Erachtens eher zurückhaltend und betont zahm verhalten, das heisst, man hat verglichen, abgewartet und dann das Ganze auf die individuellen Gegebenheiten flexibel angepasst. Das äussert sich beispielsweise in der Freiwilligkeit des Swiss Code of Best Practice.

Wo orten Sie denn konkreten Handlungsbedarf für die Schweiz?

In der Forschung hat man sich meines Erachtens zu lange auf die Struktur sowie die Zusammensetzung des Verwaltungsrates fokussiert. Wesentlich relevanter wären Forschungsaktivitäten in den Bereichen der «Board Processes», des sogenannten «Board Working Style», was die Professionalisierung der Art und Weise,

wie man zusammenarbeitet, umfasst, sowie der «Board Relationships». Letztere beziehen sich auf das aktive Stakeholder Management und die Kommunikation mit den Investoren und der eigenen Geschäftsleitung.

Was erwartet uns langfristig? Was zeichnet die Corporate Governance im Jahr 2030 aus?

Debatten um das Eigentum, das heisst um die legitimierten respektive nicht legitimierten Mitspracherechte und -pflichten im Rahmen der sogenannten »Wider Stakeholder Community«. Dazu gehört der Diskurs über die Rolle des Staates und dessen Einfluss auf den Privatsektor. Während wir hier gerade miteinander sprechen, häufen sich die kumulierten US-Schulden auf 28 Billionen US-Dollar und die EU-Schulden auf knappe 11 Billionen Euro.

Ferner werden wir die begrenzte Verfügbarkeit der Ressourcen weiterhin und einschneidend zu spüren bekommen. Diesbezüglich werden auch weitere regulatorische Eingriffe erfolgen. Die EU hat hier weltweit klar eine Vorreiterrolle inne – zu nennen sind als Beispiel die »EU taxonomy for sustainable activities« oder die »EU climate benchmarks and benchmarks for ESG disclosures«. Unternehmen tun gut daran, die Nachhaltigkeit ganzheitlich in ihrem Tun zu verankern und, wo möglich, als kompetitiven Vorteil zu nutzen.

Des Weiteren bin ich überzeugt, dass wir in den Bereichen der Automatisierung des Controllings, basierend auf klugen Datenmanagementsystemen und artifiziell unterstützten Datenanalysen, einen erheblichen strategischen Vorteil erhalten werden. Besonders relevant sind hier vor allem auch das Verarbeiten und Auditieren von authentischen Transaktionen. Der daraus resultierende Typus Blockchain wird in der Corporate Governance vermehrt Beachtung finden. Mögliche Anwendungsfelder dabei sind zum Beispiel das Real-Time Accounting, die Smart Contracts oder das E-Voting.

Langfristig können Unternehmen nur bestehen, wenn sie nachhaltig wirtschaften. Diese Erkenntnis ist nicht neu, wurde aber während der Corona-Krise noch einmal evidenter. In der entsprechenden Management-Literatur wird eine Gemeinsamkeit von widerstandsfähigen – sogenannten «resilienten» – Geschäftstätigkeiten hervorgehoben: nämlich die Nachhaltigkeit als wichtiger Teil des Unternehmenszwecks. Teilen Sie diese Beobachtung?

Auf jeden Fall. Nur nachhaltiges Unternehmertum wird langfristig überlebensfähig sein. Je nach Industrie ist dies natürlich einfacher oder schwieriger umzusetzen. Aber keine dahingehenden Bemühungen zu tätigen, ist schlicht keine Option.

Ein besonderes Augenmerk sollte meines Erachtens auf die Veränderung des Generationendenkens gelegt werden. Das Wort Nachhaltigkeit hat für die Mehrheit der Jungen heute eine echte Bedeutung, es ist nicht mehr nur ein cooler Trend, sondern hat sich zu einer veritablen Lebensphilosophie gewandelt. «Weniger ist mehr» und eine Rückbesinnung auf das Wesentliche sind Tugenden und Leit motive, die sowohl bei der Wahl des Arbeitgebers als auch bei Konsumententscheidungen vermehrt zum Tragen kommen. Diesen gesellschaftlichen Wandel erlebe ich sowohl mit meinen Studierenden als auch mit meinen Kindern im Primarschulalter; und er wurde durch die Pandemie noch zusätzlich verstärkt. Jene Unternehmen, welche die Bedürfnisse dieser neuen Generation an Mitarbeitern und Kunden am besten verstehen und entsprechend antizipieren, werden enorme Vorteile daraus ableiten können.

Reichen denn der marktwirtschaftliche Antrieb beziehungsweise das immer stärker ESG-getriebene Verhalten der grossen Investoren für nachhaltige Geschäftsmodelle nicht? Muss der Staat wirklich mit neuen Regulierungen Druck ausüben?

Leider ja, muss ich wohl sagen. Ich bin grundsätzlich ein liberaler Geist und wünschte mir, die Selbstregulierung hätte auch hier mehr Erfolg, aber dem ist leider nicht so. Der Mensch scheint im Allgemeinen und vor allem, was seine persönlichen Befindlichkeiten und Bedürfnisse betrifft, wenig kompromissbereit. Ich habe jedoch, wie vorhin ausgeführt, grosses Vertrauen in die neue Denkart und das umsichtigere Handeln der jungen Generation.

Einige Unternehmen werden als Folge dieser Entwicklungen ihren Unternehmenszweck langfristig überdenken müssen, oder?

Ich hoffe schwer, dass sich jedes Unternehmen die Frage nach dem Zweck und der Sinnhaftigkeit seines wirtschaftlichen Handelns bereits gestellt hat. Dies ist aber ein laufender Prozess, der auch nie wirklich zu Ende ist. Das richtige Gespür für die relevanten Fragestellungen ist dabei zentral. Warum soll es uns und unsere Dienstleistungen oder unsere Produkte überhaupt geben? Wer ist unsere zukünftige Kundschaft wirklich? Wen begeistern wir morgen, für uns zu arbeiten, und wie tun wir das? Wer oder was unterstützt uns in unseren Tätigkeiten? Welche Stakeholder engagieren sich mit und für uns und warum tun sie das?

In welchem Verhältnis stehen Nachhaltigkeit und Compliance für Sie? Es gibt Unternehmen, welche die Verantwortung für Compliance und Sustainability bereits organisatorisch zusammenlegen.

Compliance ist ein ganz wichtiges Element der Unternehmensführung. Als sogenannte «Second Line of Control» ist sie auch mitverantwortlich für die Steuerung und Überwachung der Nachhaltigkeitsaktivitäten im Unternehmen. Doch leider haftet der Compliance ein etwas ramponierter Ruf an, der ihrer Bedeutung nicht gerecht wird. Im Kontext der Compliance wird oft der Begriff der «Second Line of Defense» verwendet, der für mich zu passiv und zu negativ ist. Die Compliance sollte also nicht als notwendiges Übel, sondern als Bereicherung für die Überprüfung und Verbesserung der Systeme und Prozesse



sowie eine Überprüfung der Einhaltung von Normen und Weisungen angesehen werden. Je besser die Compliance in das Unternehmen eingebettet ist, desto effektiver ist ihre Wirkung – auch im Verhältnis zur Nachhaltigkeit. Ein konkretes Beispiel: Eine gut ausgestattete, zentrale Compliance-Datenbank kann konzernweit durch artifizielle Datenanalyse sich anbahnende regulatorische Verstöße präventiv erkennen und aktiv verhindern.

Erfolgreiche und widerstandsfähige Unternehmen scheinen auch über eine starke Unternehmenskultur zu verfügen. Was zeichnet eine solche Unternehmenskultur aus? Und wie soll sie speziell auf Ebene Verwaltungsrat gelebt werden?

Der Verwaltungsrat als Sparringspartner der Geschäftsleitung hat eine klare Signalwirkung nach innen wie nach aussen und gilt entsprechend mit der Geschäftsleitung als «Role Model» für die Mitarbeitenden und die übrigen Stakeholder. In dieser Vorbildfunktion sollte man meiner Meinung nach stets nach dem Motto «Walk the talk» handeln. Eine starke und positive Unternehmenskultur ist entsprechend geprägt von Freude an der Mitgestaltung, Toleranz, Ideenvielfalt, Vertrauen und Wertschätzung. Und da wünsche ich mir manchmal vom obersten Führungsgremium mehr Mut und Innovation bereits auf strategischer Ebene. Das ist im Kern der Schlüssel zu einem nachhaltigen Geschäftsmodell.

Und da spielt ja vor allem auch die Verwaltungsratspräsidentin eine massgebliche Rolle, richtig?

Absolut. Ihr (oder ihm) obliegt ja am Ende auch die Verantwortung, das Gremium nach verschiedenen fachlichen und kulturellen Gesichtspunkten zusammenzusetzen. In der idealen Welt basiert diese auf einem System geteilter Werte, sozialer Normen und Symbole, welche einer konstanten gemeinsamen Reflexion unterstehen. So wird ermöglicht, dass sich alle Akteure innerhalb einer Organisation aktiv beteiligt fühlen und entsprechend handeln.

Wagen wir einen Blick in die Zukunft: Über welche Kompetenzen muss der Verwaltungsrat im Jahr 2030 verfügen?

Ein altes, chinesisches Sprichwort besagt «When the winds of change blow, some people build walls and other build windmills». Ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Zukunft wird sein, wie innovativ man sich den Gegebenheiten stellt, und ob man diese entsprechend beeinflussen kann. Der Mensch steht dabei im Zentrum, erst danach folgen Inhalte, Strukturen und Prozesse. Und es sind auch die Menschen und deren vielfältige Profile und Hintergründe, die den Verwaltungsrat zu einem innovativen und mutigen Gremium machen.

Kritisch reflektierendes und möglichst unabhängiges freies Denken ist unabdingbar. Ferner bin ich überzeugt, dass die kognitive Diversität der Schlüssel zum Erfolg für eine innovative Corporate Governance ist. Erst dadurch können zukunftsgerichtete Fragestellungen ganzheitlich debattiert und echte Lösungen gemeinsam erarbeitet werden. Persönliches Engagement und Commitment bleiben dabei Trumpf.



Prof. Dr. Reto Eberle

Partner, Mitglied des Board Leadership Center
KPMG Schweiz

+41 58 249 42 43
reberle@kpmg.com

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.