



Die Nachhaltigkeit als neues Standbein der Corporate Governance



Prof. Dr. Michèle Sutter-Rüdiger

Titularprofessorin für Organizational Control und Corporate Governance Universität St. Gallen, ständige Gastprofessorin für Banking and Insurance an der School of Management der Università Commerciale Luigi Bocconi in Mailand, unabhängiges und nicht-exekutives Mitglied verschiedener Verwaltungsräte



Dr. Felix Horber

Executive M.B.L.-HSG, Generalsekretär der Swiss Re, nebenamtlicher Oberrichter in Zug und Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen

Der Terminus «Corporate Governance» ist kein präziser juristischer Begriff, sondern eine Leitidee, die Fragen der Organisation und Unternehmensführung im Kontext regulatorischer Auflagen zu umschreiben versucht. Die Corporate Governance hat sich ständig weiterentwickelt und ist nicht mehr nur auf die Aktionärsinteressen fokussiert, sondern ist im Dienst von allen unternehmensrelevanten Anspruchsgruppen zu verstehen. Die Unternehmen sind Teil der öffentlichen Diskussion geworden und haben sich Fragen zu stellen, die weit über den Unternehmenszweck hinausgehen. Gesellschaftspolitische Themen werden zu Traktandenpunkten in Sitzungen des Verwaltungsrates und des Managements. Die Unternehmen werden dadurch gezwungen, sich mehr denn je vertieft mit Fragen zu befassen, die sonst Gegenstand parlamentarischer Debatten bilden oder in den Social Media zirkulieren. In diesem Zusammenhang kommt namentlich dem Aspekt der Nachhaltigkeit ein zentraler Stellenwert zu. Nachhaltigkeit impliziert Langfristigkeit und zeigt damit auf, wie ein Unternehmen auf der Zeitachse gegenüber den Stakeholdern seine soziale Verantwortung wahrnehmen will. Der Umgang mit der Nachhaltigkeit wird zu einem differenzierenden Beurteilungskriterium bei der Performancebewertung eines Unternehmens.

Diese Entwicklung ist erst der Anfang einer Denkweise, welche die Diskussion über die zukünftige Corporate Governance prägt. Bei Lichte besehen sind die Leitplanken für ein erweitertes Verständnis einer modernen Corporate Governance bereits heute gelegt:

- Die Unternehmen haben nicht nur ein generisches Mission Statement vorzuweisen, sondern den «Corporate Purpose», d.h. den gesellschaftlichen Unternehmenszweck, konkret und verständlich darzulegen.
- Die Unternehmen werden aufgefordert aufzuzeigen, wie der Übergang vom Shareholder-Value-Ansatz zum «Shared-Value-Konzept» vollzogen und so Mehrwert für alle Anspruchsgruppen generiert werden kann.
- Die Unternehmen werden darlegen müssen, wie sie die ESG-Kriterien (Ethical, Social and Governance) intern umsetzen und wie diese nach aussen hin zu messbaren Kriterien werden.
- Die Unternehmen werden darüber berichten müssen, wie das Thema Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie integriert wird und wie die Nachhaltigkeitsüberlegungen den Entscheidungsprozess auf Stufe Management beeinflussen.
- Die Unternehmen werden – im Zuge der Implementierung des indirekten Gegenvorschlags zur Konzernhaftungsinitiative – den Aktionären Rechenschaft darüber abzulegen haben, wie die Corporate Social Responsibility wahrgenommen wird und welche konkreten Massnahmen getroffen werden, um dieser spezifischen Verpflichtung nachzukommen.

Diese wenigen Beispiele zeigen, dass bei der zukünftigen Beurteilung und Bewertung eines Unternehmens neben den klassischen «Financial Figures» die «Non-Financials» zunehmend in den Fokus geraten und zu einer Abrundung und Komplettierung des Erscheinungsbildes eines Unternehmens führen. In diesen Kontext passt auch der Ruf nach einer Taxonomie, also eines Bewertungsrahmens, innerhalb dessen die Unternehmen anhand einheitlicher Definitionen und Methoden risikorelevante Entwicklungen beurteilen und ihre Risk Exposures darlegen (bspw. klimabezogene Finanzrisiken). Die daraus resultierende Zusammenführung von Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung ist ein bedeutender Schritt für den Übergang zu einem integrierten Reporting.

Im Zuge dieser Entwicklung haben Proxy Advisors, institutionelle Investoren und Regulatoren begonnen, ihre Policies anzupassen und so ihre Vorstellungen zu kommunizieren, wie das Thema Nachhaltigkeit aus Unternehmenssicht inskünftig zu adressieren und wie dieser Entwicklungsschritt in der Unternehmensberichterstattung zu reflektieren ist. Auch hier zeigt sich klar die Tendenz, Unternehmen nicht mehr nur an ihren Finanzziele zu messen, sondern auch die Story Line zu erfahren, die letztlich zur Performance geführt hat.

Diese Akzentverschiebungen in der Corporate Governance World werden die Unternehmen vor neue Herausforderungen stellen. Verwaltungsrat und Management sind gut beraten, sich frühzeitig diesen Themen anzunehmen, damit im Unternehmen zeitnah die geforderten Weichenstellungen vorgenommen werden können. Dies ist auch eine gute Gelegenheit zu prüfen, ob im Verwaltungsrat und auf Stufe Management nach wie vor die nötigen «Skills und Competencies» vertreten sind, um auf diese neuen Strömungen der Corporate Governance adäquat, d.h. dem Zeitgeist und Interesse der involvierten Stakeholder entsprechend, reagieren zu können.

Die aufgezeigten Weiterentwicklungen der Corporate Governance werden die Unternehmen ganzheitlich erfassen und zu einer Dynamisierung des Beziehungsnetzes zu den Stakeholdern führen. Die Unternehmen werden im Schnittstellenbereich zur Öffentlichkeit noch stärker wahrgenommen werden, womit die Corporate Social Responsibility inklusiv Nachhaltigkeit automatisch ins Zentrum rückt.