

Network for Innovative Corporate Governance **Board Dynamics – Information Management**

Am 1. Juli 2019 trafen sich im Swiss Re Centre for Global Dialogue Persönlichkeiten aus der Schweizer Wirtschaft und Akademiker der Universität St. Gallen (HSG). Anlass war die Gründung des *Network for Innovative Corporate Governance (NICG)*, eine Initiative zur Förderung des interdisziplinären und generationenübergreifenden Dialoges zur Zukunft der *Corporate Governance* und ihrer ganzheitlichen Weiterentwicklung. Die Eröffnungskonferenz stand im Zeichen von *Board Dynamics – Information Management*.

"Heute trifft Erfahrung auf das geistige Atelier von jungen Akademikern" – Mit dieser prägnanten Wortwahl eröffnete Felix Horber, *Group Company Secretary* der Swiss Re und Mitbegründer des *Network for Innovative Corporate Governance (NICG)*, die Konferenz und lancierte damit einen intensiven Dialog zwischen Jungakademikern aus dem Studienbereich *Corporate Governance* der Universität St. Gallen und einem illustren Kreis an Verwaltungsräten, Geschäftsleitungsmitgliedern, Verwaltungsratssekretären und *Corporate Governance* Experten von führenden Schweizer Unternehmen. Die strategische Forschungs Kooperation zwischen der Universität St. Gallen und der Swiss Re hat zum Ziel, integratives Denken, verantwortungsvolles Handeln und unternehmerischer Innovationsgeist in Wirtschaft und Gesellschaft zu fördern. Die Eröffnungskonferenz 2019 stand im Zeichen des Informationsmanagement auf Stufe Verwaltungsrat.

Felix Horber begann mit einer Auslegeordnung zum Informationsmanagement im Verwaltungsrat. Anhand von Fallbeispielen beleuchtete er praktische Situationen vor, während und nach einer Verwaltungsratssitzung und hob die Handhabung von Informationen innerhalb der drei Prozessen ins Zentrum. Von entscheidender Bedeutung in allen drei Prozessschritten ist das stetige und proaktive Bestreben nach Informationsgleichstand. Eine Voraussetzung, die es innerhalb jeder Entscheidungsphase gilt herzustellen, bevor man zur nächsten gelangt. Zudem ist essentiell, ist eine penible Dokumentation sämtlicher Prozesse – insbesondere auch vor dem Hintergrund der *Business Judgement Rule*. Denn nur so ist es möglich, in einem Prüfungsfall ein konformes Informationsmanagement aufzeigen zu können.

Michèle Sutter-Rüdisser, Titularprofessorin für *Organizational Control und Governance* an der Universität St. Gallen und akademische Leiterin des NICG, referierte sodann über die Rolle der *Innova@tion* als Schlüssel zum Erfolg für das Informationsmanagement im Verwaltungsrat. Insbesondere zeigte Sie auf, dass komplexe Innovation alleine nicht genügt; vielmehr sollten vermeintlich einfache Konzepte wieder grössere Aufmerksamkeit erhalten. Dazu gehören die Priorisierung von Informationsqualität vor Informationsquantität sowie die Fokussierung auf die wesentlichen unternehmerischen Kernkompetenzen. Eine zentrale Herausforderung für ein effektives Informationsmanagement liegt mitunter in der Allokation der Zeit. Michèle Sutter-Rüdisser nannte als Anschauungsbeispiel das *Three Lines of Control Model*, welches dem Verwaltungsrat als sogenannte *Last Line of Control* – mit proaktiven und zukunftsgerichteten Steuerungs- und Überwachungskompetenzen – eine pivotale Rolle zukommen lässt.

Walter B. Kielholz, Verwaltungsratspräsident von Swiss Re, führte den Teilnehmenden in Anekdoten der Vergangenheit ein und stellte dar, wie sich die *Corporate Governance* seit den 1970er Jahren weiterentwickelte. Johan Wolfgang von Goethes Zitat, "Ich hatte leider keine Zeit, mich kurz zu fassen", illustrierte die umfassende *Corporate Governance* Anforderungen zu der Zeit, als der Blick auf das Relevante noch nicht im Zentrum des Geschehens stand. *Corporate Governance* darf nicht als formelle Rolle mit Fokus auf kontinuierliche Abhandlung von *Tick-the-Box-Prozessen* verstanden werden. Ganz im Sinne des Patron Gedankens soll sichergestellt werden, dass sich fähige Verwaltungsräte strategisch um die Zukunft der Unternehmung kümmern. Der Verwaltungsratspräsident nimmt eine wichtige Rolle bei einer diversen und strategischen Ausgestaltung des Verwaltungsratsgremium ein. In seiner Zusammensetzung müssen notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen sicherstellt werden, um somit die vorstehenden unübertragbaren und unentziehbaren Pflichten erfüllen zu können. Der Verwaltungsrat soll auch vielfältig sein und aus Mitgliedern verschiedener Regionen, Geschlechter, Altersgruppen und Nationalitäten zusammengesetzt sein. In diesem Sinne sei es zentral, relevante Entscheide auf der Basis von relevanten Informationen treffen zu können.

Im Verlaufe des Nachmittags präsentierten junge Akademiker der Universität St. Gallen (HSG) Ansätze zu aktuell intensiv diskutierten *Corporate Governance* Themen in den Bereichen Technologie, Kommunikation, Informationsfluss und *Reporting*:

- Technologie: Herr Heiko Petry, KPMG und Universität St. Gallen (HSG), gab eine anschauliche Einführung in die Blockchain Technologie (*Distributed Ledger*) bei der er deren Potenzial zur Verwendung in Corporate Governance Prozessen hervorhob. Die sich schnell entwickelnde und stark verbreitende Technologie könnte es erlauben, verwaltungsratsrelevante Prozesse oder Abstimmungen, auch anlässlich von Generalversammlungen, zukünftig über Blockchain abzuhandeln. Gleichzeitig stellt diese Form einer dezentralen Datenübermittlung und -verwaltung aktuell eine noch zu grosse Herausforderung bei der Einbettung in bestehende Konzernprozesse dar. Weitgehend unklar ist auch die Frage der gesetzlichen Regulierung, der Eingliederung in übergreifende, firmeninterne Technologien und Prozesse sowie deren Anbindung an bestehende Schnittstellen.
- Kommunikation: Frau Katharina Schramm, Universität St. Gallen (HSG), präsentierte Erkenntnisse aus ihrer Dissertation, welche sich der Rolle des Internen Audits und dessen Kommunikation mit dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung widmete. Vertrauen, Transparenz, Klarheit und Geschwindigkeit sind mit Abstand die wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Kommunikation zwischen dem Verwaltungsrat, dem Prüfungsausschuss, der Geschäftsleitung, dem Internen Audit und der Externen Revisionsstelle. Eine strategische Anbindung des Internen Audit an Weiterentwicklungsprozesse innerhalb der Organisation ist sinnvoll. Hierzu ist der traditionelle persönliche Austausch gegenüber der Verwendung von elektronischen Hilfsmitteln zu bevorzugen; eine breit angelegte Umfrage unter über Hundert Internen Auditoren von Schweizer Konzernen untermauerte die Aussagen.

- Informationsfluss: Herr Simon Friedle, Porsche Automobil Holding SE, zeigte in seinem Referat zum Thema Finanzmarktkommunikation in Rechtsstreitigkeiten auf, wieso "Schweigen ist Gold" kein prädestinierter Ansatz auf Konzernebene ist. Im Rahmen des *Litigation Investors Relations (IR)* sei eine transparente und proaktive Kommunikationsform gegenüber den Anspruchsgruppen zu bevorzugen. Mit der notwendigen Sorgfalt aber mit einer klaren Absicht sollte versucht werden, den Vertrauensverlust der Interessensgruppen zu minimieren und über eine transparente Information die Markterwartungen mit den Fakten des Rechtsfalles in Einklang zu bringen. Während sich *Investor Relations* und auch *Litigation Public Relations* auf bestimmte Zielgruppen konzentrieren, verfolgt *Litigation IR* ein ganzheitliches Kommunikationsmodell.
- *Reporting*: Frau Karla Linden, Universität St. Gallen (HSG), beleuchtete das Spannungsfeld zwischen Informationsgehalt und Intransparenz bei der Verwendung von Alternativen Performancekennzahlen (APM) beim *Non-GAAP Reporting*. Basierend auf einer durchgeführten Studie über 30 SLI Unternehmen soll das *Non-GAAP Reporting* helfen, die Transparenz durch einen weitergehenden und flexibleren Informationsgehalt bei den Berichterstattungen zu erhöhen. Zwei Drittel der Firmen leisten mit durchschnittlich drei APMs pro Berichterstattung diesbezüglich folge. APMs stellen ein Instrument für Verwaltungsräte dar, um Interessensgruppen zielgerichteter über den Geschäftsverlauf des Unternehmens zu informieren.

Felix Horber und Michèle Sutter-Rüdisser sind erfreut über den erfolgreichen Verlauf der ersten durchgeführten NICG Konferenz, vollends im Zeichen von *Board Dynamics – Information Management*. NICG hat sich das Ziel gesetzt, auch weiterhin den Austausch zwischen Akademia und Praxis in dem sich dynamisch entwickelnden Bereich der *Corporate Governance* zu fördern. Das NICG wird weiter ausgebaut werden und plant in den kommenden Jahren regelmässig Publikationen zu veröffentlichen und Konferenzen zu organisieren. Denn als Leitsatz gilt: Eine innovative Mitgestaltung der weiteren Entwicklung der *Corporate Governance* erfordert einen regen Austausch und eine stetige Diskussion!

Interessierte Personen und Unternehmen sind herzlich willkommen sich zu engagieren und mitzuwirken.

Weitere Informationen finden Sie unter www.nicg.net. Bei Fragen oder persönlichen Anliegen stehen wir Ihnen unter der Telefonnummer +41 (0)71 224 76 36 oder unter der eMail info@nicg.net gerne zur Verfügung.