

# Nicht verstecken in der Krise

**SCHWEIZ** Verwaltungsräte müssen sich der neuen Realität stellen. Die Vergütungssysteme brauchen ein Update.

**EFLAMM MORDRELLE**

**W**egen der Pandemie kommt alles anders. Oder doch nicht? Die Verwaltungsräte stehen wegen der Krise vor wichtigen Entscheidungen: etwa ob die Boni der Manager gekürzt werden sollen oder wie auf das gestiegene Dialogbedürfnis der Anspruchsgruppen zu reagieren ist. Und doch bleibt vieles beim Alten. «Die Covid-Krise nimmt kaum Einfluss auf die strategischen Prioritäten der Unternehmen», sagt Barbara Heller.

Sie ist Geschäftsleiterin der Corporate-Governance-Beratung Swipra und fasst mit dieser Aussage ein Ergebnis der diesjährigen Umfrage bei 73 kotierten Schweizer Unternehmen und 76 institutionellen Investoren aus dem In- und dem Ausland zusammen. Krisenbedingt wird zwar das Cash- und Kapitalmanagement wichtiger. Doch auch Fragen der Corporate Social Responsibility (CSR), Nachhaltigkeitsthemen, gewinnen weiter an Bedeutung.

## Mehr Haltung

Das ist nichts Neues. Nachhaltigkeit steht schon lange auf der Agenda der Verwaltungsräte. Sie in die Unternehmensstrategie zu integrieren, sie also zum

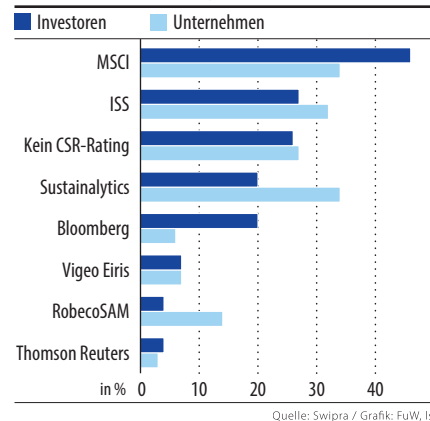
Mainstream zu machen, ist nach Ansicht vieler Investoren der Job des obersten Führungsgremiums.

Aber das allein genügt nicht. «Verwaltungsräte müssen nicht nur in CSR-Themen ihre Führungsrolle wahrnehmen», sagt Barbara Heller. Auch ausserhalb dieses Themenbereichs wird erwartet, dass sie Führungsstärke zeigen, den Dialog suchen, nach innen wie aussen sichtbar auftreten und sich erklären.

Das haben sie bisher nicht wirklich getan. In der aktuellen Diskussion über die Konzernverantwortungsinitiative (KVI) etwa sind kaum namhafte Verwaltungsräte oder VR-Präsidenten hervorgetreten und haben die Interessen ihrer Konzerne formuliert. Obschon: «Das zugrundeliegende Anliegen der KVI wird kaum bestritten, wohl aber ihre rechtlichen Anliegen», sagt Heller. «Sozial verantwortliches Handeln ist nicht nur politisch relevant, sondern aus strategischer Sicht auch im Sinn der Unternehmen», fährt sie fort. Denn soziale Themen würden immer wichtiger und träten in den Vordergrund. «Diese Entwicklung wurde durch die Pandemie beschleunigt», stellt Heller fest.

So richten Investoren ihr Augenmerk auf die Vorgänge bei Zulieferern und auf die Mitarbeiter. Allgemein erhalten der

## Beliebteste CSR-Ratings



Umgang mit Menschen und kulturelle Aspekte mehr Gewicht. Auch der Ruf nach Transparenz wird lauter. So fordern drei Viertel der befragten Investoren, dass Konzerne ihre Beiträge an politische Parteien und Verbände offenlegen.

## Überholte Lohnsysteme

Zu beachten ist zudem, dass die Pandemie massive Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf vieler Unternehmen und damit auch auf die variable Vergütung der Manager hat. Über den Umgang damit herrscht

Uneinigkeit. Ausländische Aktionäre wollen eher an den Zielen festhalten, Schweizer tendenziell nicht. Zudem wird die Offenlegung des Zusammenhangs von Leistung und Vergütung von vielen immer noch als mangelhaft taxiert – ein fundamentales Problem.

Überhaupt erscheinen die Lohnsysteme in Schweizer Konzernen ein Stück weit überholt: 43% der Investoren sind der Ansicht, dass finanzielle Ziele grundsätzlich zu viel Gewicht bekommen. Eine grosse Mehrheit inländischer wie ausländischer Investoren wünscht sich, dass Umweltziele wie etwa der CO<sub>2</sub>-Ausstoss oder soziale Ziele wie Lohngleichheit stärker berücksichtigt werden.

«Nichtfinanzielle Leistungskriterien höher zu gewichten, ist keine neue Forderung», sagt Barbara Heller. Sie teilt jedoch die Beobachtung, dass dieser Anspruch in den aktuellen Anreizsystemen zu wenig abgebildet werde. Durch den Einsatz von mehr qualitativen, CSR-basierten Kriterien wird aber auch der Ermessensspielraum grösser. Heller pflichtet bei: «Es ist nicht alles messbar. Ein gewisser Interpretationsspielraum wird bleiben.»

## Wenig glaubwürdig

Einerseits sollen also nichtfinanzielle, teils qualitative Leistungskriterien wichtiger werden. Die Bedeutung von CSR-Ratings nimmt dadurch weiter zu. Andererseits ist das Vertrauen in die Aussagekraft dieser Ratings bei den Investoren gering. «Das ist ein Problem», sagt Heller. Aber nicht in erster Linie für die Unternehmen, sondern für die Investoren. Denn nicht alle hätten das nötige Wissen und könnten sich diese Analysen leisten.

«Der Markt ist sich bewusst, dass CSR-Ratings mit Vorsicht zu geniessen sind», sagt sie. Besonders einflussreich sind etwa die Einstufungen des Indexanbieters MSCI oder des Aktionärsberaters ISS. Auch andere spielen in der Disziplin mit (vgl. Grafik). Besonders Pensionskassen stützen ihre Investitionsentscheidungen gerne auf externe Ratings ab.

Doch nicht nur CSR-Ratings haben ein Glaubwürdigkeitsproblem. Auch die Revisoren kommen derzeit schlecht weg. Während die Unternehmen selbst finden, ihre externen Prüfer seien unabhängig genug, wird diese Einschätzung von vielen Investoren nicht geteilt. «Investoren haben teilweise falsche Erwartungen, was die Aufgaben von Revisoren betrifft», sagt Heller. Besonders angelsächsische Institutionelle haben wenig Verständnis für die hiesigen Audit-Verhältnisse, wo eine sehr lange Mandatsdauer noch üblich ist.



Philip Mosimann, VR-Präsident von Bucher, zeigt auch öffentlich Haltung und positioniert sich zur KVI. Er ist eine Ausnahme.

BILD: YVON BAUMANN