

# Jeder Skandal führt zu einer Verschärfung der Regeln

Verwaltungsräte müssen ihre gesetzlichen Pflichten kennen, vor allem die, welche sie gemäss Art. 716a OR nicht an die Geschäftsleitung delegieren können. Dabei hängt der rechtliche Rahmen auch von der Tätigkeit des Unternehmens ab. Urs Schenker, Wirtschafts-anwalt, Professor für Handels- und Wirtschaftsrecht und erfahrener Verwaltungsrat, zu den Anforderungen an Verwaltungsräte.

Von Walter Thomas Lutz



## ZUR PERSON: URS SCHENKER

Urs Schenker ist Anwalt bei WalderWyss Rechtsanwälte und verfügt über grosse Erfahrung in den Bereichen Restrukturierungen, Finanzierungen, Kapitalmarkt, M&A und Gesellschaftsrecht. Er schloss sein Studium in Zürich 1981 mit lic. iur. und 1985 Dr. iur. ab. An der Harvard Law School erhielt er 1985 den LL.M und ist an der Universität St. Gallen als Professor für Handels- und Wirtschaftsrecht tätig. Urs Schenker hält verschiedene Verwaltungsratsmandate, u.a. der Meyer Burger Technology AG und der Bellevue Group AG.

**Was empfehlen Sie Verwaltungsratsmitgliedern, wie sie sich für die mit der obersten Kontroll- und Führungsfunktion in einem Unternehmen verbundenen Aufgaben dauerhaft fit halten und dies auch dokumentieren können?**

Verwaltungsräte können sich das notwendige Wissen durch Literatur und Seminare aneignen, wobei auch der Gedankenaustausch mit Verwaltungsräten anderer Unternehmen sehr wertvoll ist. Am wichtigsten sind aber unternehmensinterne Workshops, in denen der Verwaltungsrat die für das Unternehmen massgeblichen Regeln mit externen und internen Spezialisten bespricht und sich so in die Materie einarbeitet, damit er seine Compliance-Verantwortung wahrnehmen kann.

**Erreicht die Regulierung die angestrebten Ziele und lassen sich Skandale wie der Wirecard-Fall damit verhindern?**

Das Regelwerk, das Verwaltungsräte beachten müssen, wird immer dichter, da jeder Skandal zu einer Verschärfung der Regeln führt. Ich bin überzeugt, dass weit über 90% aller Unternehmen die anwendbaren Regeln einhalten und diese daher positive Auswirkungen haben. Wenn aber genügend kriminelle Energie vorhanden ist, nützt das Regelwerk

wenig – Fälle wie Wirecard oder Enron lassen sich durch Regeln allein nicht verhindern. Wenn Kriminelle am Werk sind und im Unternehmen eine Machtbasis aufbauen können, nützen die besten Regeln nichts. Wesentlich ist, dass Verwaltungsrat und Geschäftsleitung so strukturiert sind, dass kriminelle Elemente in einem Unternehmen nie die Überhand gewinnen können.

**Lassen sich die mit der Führung eines Unternehmens verbundenen Risiken mit organisatorischen Massnahmen minimieren?**

Organisatorische Massnahmen sind ein entscheidender Schritt zur Reduktion von Risiken. Die Einführung von Checks and Balances und die konsequente Verwirklichung des Vieraugenprinzips können die Risiken bereits sehr stark einschränken. Wesentlich ist aus meiner Erfahrung aber auch die systematische Erfassung und Steuerung von Risiken im Rahmen eines Risk-Management-Systems, das bezüglich grosser und strategischer Risiken auch den Verwaltungsrat einbezieht, sodass dieser die wesentlichen Risiken nicht aus den Augen verliert. Wichtig ist auch Transparenz im Unternehmen – wenn Vorgänge sichtbar sind, kommt es seltener zu Fehlverhalten.

**Inwiefern beeinflusst die dynamische Entwicklung der ESG-Regulierung die Funktion des Verwaltungsrats?**

Die Anforderungen, die auf den Verwaltungsrat unter dem Schlagwort ESG zukommen, bringen ihn in ein Spannungsfeld mit seiner zentralen Aufgabe, den Shareholder Value zu steigern. Der Verwaltungsrat wird nun plötzlich auch für weitere gesellschaftliche Anliegen, wie Umweltschutz und den Schutz der Menschenrechte, in die Pflicht genommen. Die Berücksichtigung dieser Anliegen ist für viele Unternehmen heute sehr wichtig geworden – ein Unternehmen, das die Umwelt schädigt oder bei seiner Geschäftstätigkeit Menschenrechte verletzt, wird seine Kunden sehr rasch verlieren und findet bei institutionellen Investoren kein Kapital mehr.

**Wird es künftig auf strategischem Level Sustainability Committees analog bspw. den Audit Committees geben oder gehören Nachhaltigkeitsaspekte auf die taktische Ebene?**

In Anbetracht der Bedeutung, die ESG-Fragen heute für das Unternehmen haben, muss sich der Verwaltungsrat auf strategischer Ebene um diese Fragen kümmern. Der Verwaltungsrat muss Ziele definieren und auch Prioritäten festlegen – er kann sich der ESG-Verantwortung heute weder gegenüber den eigenen Aktionären noch gegenüber der Öffentlichkeit entziehen. Kommt es zu ESG-Problemen im Unternehmen, so werden diese dem Verwaltungsrat angelastet, wenn er passiv geblieben ist. Ob der Verwaltungsrat sich gesamthaft um diese Fragen kümmert oder ein spezielles Komitee bildet, hängt von der Tätigkeit und Grösse des Unternehmens ab. Der grösste Vorteil eines ESG-Ausschusses ist natürlich, dass sich dieser bewusst mit dem Thema auseinandersetzt, während beim Verwaltungsrat manchmal die Gefahr besteht, dass das Thema wegen dringender geschäftlicher Fragestellungen nicht behandelt wird.

### Wie kann die Informationssymmetrie zwischen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat sichergestellt werden als Grundvoraussetzung für effiziente und wirkungsvolle Checks and Balances?

Das Informationsgefälle zwischen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat führt häufig zu Schwierigkeiten, da der Verwaltungsrat bei ungenügender Information seine Pflichten gar nicht wahrnehmen kann. Der Verwaltungsrat hat es aber selbst in der Hand, seine Informationslage zu verbessern – er setzt fest, welche Information seine Mitglieder erhalten, und kann entsprechend hohe Ansprüche an das Reporting der Geschäftsleitung stellen, um so die Transparenz zu schaffen, die für Aufsicht und Führung notwendig ist. Wenn sich im Unternehmen neue Fragen stellen, mit denen der Verwaltungsrat bisher nicht vertraut ist, helfen ihm informelle Workshops mit der Geschäftsleitung und Spezialisten, sich in diese Fragen einzuarbeiten und in einem «deep dive» die für seine Arbeit notwendigen Kenntnisse zu gewinnen. Informationsvermittlung allein nützt aber nichts – der Verwaltungsrat muss sich auch die Zeit nehmen, die Information, die er erhält, zu analysieren und zu hinterfragen.

### Wie stehen Sie zur Forderung nach Geschlechterquoten im Management?

Ich sehe Geschlechterquoten positiv. Wenn Frauen nicht in Führungsgremien einbezogen werden, so nützen wir das Potenzial an Talenten nicht richtig – Geschlechterquoten zwingen Unternehmen hier zu ihrem «Glück».

### Was kann unternommen werden, dass eine dem Geschäftsmodell adäquate Diversität im Management sich von selbst ergibt?

Wesentlich ist ein in jeder Beziehung offenes Recruiting, das sich an den Fähigkeiten der Bewerberinnen und Bewerber orientiert. Ein Unternehmen muss das Potenzial aller Beteiligten ohne Vorurteile fördern und im Rahmen der Arbeitsorganisation müssen auch Lösungen gefunden werden, die Frauen im Rahmen der Mutterschaft die Fortsetzung von Arbeit und Karriere ermöglichen. Wenn ein Unternehmen in der Weise vorgeht, wird sich von allein die notwendige Diversität einstellen und das Unternehmen kann tatsächlich die besten Talente nützen.

### Wo sehen Sie Handlungsbedarf bei den Anforderungsprofilen für Verwaltungsratsmitglieder?

Verwaltungsratsmitglieder sollten vor allem selbstständiges und kritisches Denken mitbringen. Als strategisches Führungs- und Überwachungsorgan muss sich jedes einzelne Mitglied des Verwaltungsrates eine eigene Meinung bilden und diese in die

Diskussion einbringen. Nur so bringt ein Verwaltungsrat einen Mehrwert und kann Entscheidungen fällen, die durchdacht sind und bei denen alle wichtigen Gesichtspunkte berücksichtigt werden. Diversität kann im Verwaltungsrat die entscheidenden Vorteile bringen. Je unterschiedlicher Erfahrung, Denkweise und Herkunft der Verwaltungsratsmitglieder sind, desto grösser ist die Chance, dass in der Diskussion tatsächlich alle wesentlichen Gesichtspunkte und Risiken berücksichtigt werden. Ein homogen zusammengesetztes Gremium führt zwar zum «Wir ziehen alle am gleichen Strick»-Gefühl. Das Risiko ist aber gross, dass einem derartigen Verwaltungsrat Probleme, die ausserhalb des eigenen Erfahrungshorizonts liegen, verborgen bleiben.

## Wenn aber genügend kriminelle Energie vorhanden ist, nützt das Regelwerk wenig.

### Wie erleben Sie das Zusammenspiel zwischen Unternehmen und Regulator?

Verwaltungsräte betrachten Regulatoren häufig als Übel, da sie ihre Handlungsfreiheit einschränken. Dennoch müssen Verwaltungsräte den Regulatoren eigentlich dankbar sein. Sie gestalten für die Branche klare Rahmenbedingungen, die von allen Unternehmen eingehalten werden müssen, und schaffen so eine Basis für faire Konkurrenz. In diesem Sinne sollte der Verwaltungsrat mit Regulatoren den offenen Dialog suchen und sicherstellen, dass das Unternehmen nicht nur bestehende Regularien erfüllt, sondern auch für zukünftige Änderungen gut vorbereitet ist.

### Gibt es aus eine Best-Practice-Empfehlung, wie die Blutauffrischung in einem Verwaltungsrat organisiert wird?

Der Ausdruck «Blutauffrischung» verrät schon Versäumnisse – wichtig ist nicht die plötzliche

«Auffrischung», sondern die kontinuierliche Erneuerung des Verwaltungsrates. Wenn die individuelle Amtsdauer auf 10 bis 12 Jahre beschränkt wird, kommt es in einem Verwaltungsrat automatisch immer wieder zu Änderungen, sodass neue Ideen und Gesichtspunkte Eingang finden. Diese laufende Erneuerung ist wichtig. Auf diese Weise kann der Verwaltungsrat Kontinuität und Wandel kombinieren.

#### FRAGEN, DIE SICH JEDER VERWALTUNGSRAT REGELMÄSSIG STELLEN SOLLTE:

- Habe ich genügend Zeit für mein Mandat?
- Weiss ich, welche Faktoren über Erfolg und Misserfolg des Unternehmens entscheiden?
- Kenne ich die fünf grössten Risiken, die dem Unternehmen drohen können?
- Wo soll das Unternehmen in 10 Jahren stehen und was kann ich zur Zielerreichung beitragen?
- Was habe ich im letzten Jahr getan, um sicher zu stellen, dass die Mitarbeitenden die auf das Unternehmen anwendbaren Regeln einhalten?
- Welche positiven Beiträge bringt das Unternehmen gegenüber Öffentlichkeit und Umwelt?
- Nutzt das Unternehmen alle Talente oder führen Vorurteile und Gender-Bias dazu, dass Chancen ungenutzt bleiben?
- Welche ethischen und gesellschaftlichen Entwicklungen sind für das Unternehmen massgebend?

# Creating Long-Term Value



Das Unternehmen, die Unternehmensleistungen auf den Punkt gebracht. Prägnant, relevant, glaubwürdig. Fokus auf das Wesentliche: Wie schafft das Unternehmen strategisch nachhaltig Werte für seine Stakeholder? Was prädestiniert das Unternehmen für die Zukunft – bei Kunden, in den Märkten, bei Mitarbeitenden, in der Gesellschaft?

Es ist eine gute Zeit für Substanz.

**hilda**  
DESIGN MATTERS

hilda *design matters* gehört zu den führenden Designagenturen für strategische Unternehmenskommunikation und dynamische Markenführung.  
Dynamic Branding / Corporate Communications / Financial Publications