

"Die Governance-Analyse muss forciert werden"

Ein Interview mit Dr. Thomas Schulz, BNU Beratung für Nachhaltige Unternehmensführung

Herr Schulz, angesichts des Abgasskandals bei VW, der urplötzlich die Öffentlichkeit aufschreckte, die Aktie auf Talfahrt schickte und ethisch-ökologische Investoren und damit auch Nachhaltigkeits-Investmentfonds zum Handeln zwang: Haben Nachhaltigkeitsanalysten und -Ratingagenturen versagt?

Nein, das haben sie nicht. Wir haben es hier mit einer unglücklichen Kombination von krimineller Energie und einer Unternehmenskultur zu tun, in der Gesetzesverstöße in vielen Ländern offensichtlich als zulässig erachtet werden, um finanzielle Ziele unbedingt zu erreichen.

Eigentlich bewertungsrelevante Faktoren wie Arbeitsatmosphäre oder Fehlerkultur lassen sich auch durch eine sehr intensive Recherche- und Analysearbeit nicht erfassen. Deshalb ist ESG (Environment, Social, Governance) Research kein umfassender Garant gegen menschliches und innenpolitisches Versagen von Unternehmen, selbst nicht bei solch verheerenden Ausmaßen.



Was sind die Probleme der Nachhaltigkeitsanalyse?

Das uneinheitliche Bild der Nachhaltigkeitsanalyse drückt sich dadurch aus, dass sie je nach Ansatz zu unterschiedlichen Ergebnissen führen kann. An was liegt das? Zum einen gibt es kein in Wissenschaft und Praxis akzeptiertes Bewertungsmodell wie zum Beispiel Ausschlusskriterien, Best in Class-Ranking, Rating etc., zum anderen setzen die Nachhaltigkeitsanalysten teils recht unterschiedliche individuelle Bewertungsschwerpunkte.

Eine national agierende Ethikbank wird sicherlich einen anderen Blickwinkel haben als ein globaler Nachhaltigkeits-Aktienindex wie der DJSI. Und schließlich macht es einen Unterschied, ob nur Analyseergebnisse mit unmittelbarer finanzieller Relevanz berücksichtigt werden oder ob auch Themen wie Biodiversität einfließen.

Wenn man das VW Rating von Oekom Research betrachtet, so ist der Konzern zwar von „B-“ auf „C+“ herabgestuft worden, verfügt aber weiterhin über den Prime-Status, weil es noch viele Bewertungsindikatoren gibt, die gut abschneiden. Gibt das Rating die Dimension des Skandals wider und ist es eine Hilfe für die Investoren?

Das sofortige Rating-Downgrade bei Oekom Research zeigt, dass der Abgasskandal in der Tat noch keinen radikalen Einfluss auf die VW Nachhaltigkeitsbewertung genommen hat. So wie ich die Agentur aber einschätze, wird sie zunächst die weitere Entwicklung abwarten, um dann gegebenenfalls zu einer weiterreichenden Einschätzung zu gelangen.

Grundsätzlich sind ESG-Ratings für Investoren ein unverzichtbares Instrument, um sich gegen Risiken zu schützen, die sich aus dem unternehmerischen Fehlverhalten in den Bereichen Ökologie, Gesellschaft und Unternehmensführung ergeben, reine Finanz-Ratings sind dazu nicht in der Lage.

Was können Analysten und Ratingagentur verbessern?

Diese Frage ist nicht einfach zu beantworten, da wir es hier mit einem typischen Governance-Thema zu tun haben und da Ratingagenturen auf Fakten und belastbare Informationen angewiesen sind. Ich kann mir aber vorstellen, dass eine intensivere Analyse des G von ESG vonnöten ist, um solche Entwicklungen besser prognostizieren zu können.

Nach meiner Einschätzung wird die Risikobewertung von Führungsstrukturen und Unternehmenskulturen aber schwieriger sein, als Umweltsünden aufzudecken oder prekäre Arbeitsbedingungen am Ende von Lieferketten als Reputationsrisiko einzuschätzen. Aber offensichtlich ist es notwendig, die Analyse dieses Bereichs zu forcieren.

Gerade bei Aspekten der Unternehmenskultur müsste mehr Recherche- und Prüfaufwand betrieben werden, zum Beispiel durch Gespräche mit Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat oder durch noch kritischeres Hinterfragen von Mitarbeiterzufriedenheitsstudien. Zudem scheint es zumindest überlegenswert, Informationsdienstleister wie RepRisk in Anspruch zu nehmen, die aus tausenden von Quellen in 15 Sprachen reputationsrelevante Informationen zu Unternehmen und Großprojekten herausfiltern. Aber natürlich muss Aufwand und Nutzen in einem auskömmlichen Verhältnis stehen.

Was ist aus Ihrer Sicht die Lehre für VW?

Für mich ist VW ein reines Governance-Thema. Vor dem Hintergrund, dass hunderte, wenn nicht tausende Mitarbeiter, vermutlich bis in die Führungsspitze, von den Manipulationen wussten und zudem entsprechende Warnungen von Ingenieuren von deren Vorgesetzten nicht beachtet wurden, lassen sich meines Erachtens folgende drei Problemkreise beschreiben: nicht-nachhaltige Unternehmenskultur, nicht-nachhaltige Unternehmenssteuerung und nicht-nachhaltige Gremien-Ordnung.

Können Sie das präzisieren?

Ein Punkt ist z.B. der Umgang mit Fehlern. Das halte ich für einen ganz wichtigen Bestandteil der Unternehmenskultur, der bei VW sträflich vernachlässigt wurde. Wohl nicht umsonst schrieb der Spiegel vor zwei Jahren, die Arbeitsatmosphäre bei VW sei wie Nordkorea minus Arbeitslager. Das hat anscheinend auch der neue CEO Matthias Müller erkannt, der in der Betriebsversammlung am 6. Oktober bereits erklärte, konstruktive Kritik sei ausdrücklich erlaubt und Alleingänge seien nicht seine Sache.

Inwiefern ist das Unternehmen nicht nachhaltig gesteuert worden?

Es gibt sowohl eine falsche Priorisierung der Unternehmensziele, bei der kategorische Budgetstrenge den absoluten Vorrang hat, als auch eine einseitige Anreizstruktur. Die sieben Spitzen-Kennzahlen, nach denen der gesamte Konzern weltweit gesteuert wird, sind ausnahmslos reine Finanzkennzahlen.

Alternativ denkbar sind Ziele, über die zum Beispiel der Wert von Intangibles, also des immateriellen Vermögens des Unternehmens gesteuert werden kann oder auch der Carbon Footprint. Keines der alternativ möglichen Ziele hat es in diese oberste Zielekategorie geschafft. Damit wird zu einseitig auf die Belange der Aktionäre eingegangen, und die Interessen anderer wesentlicher Stakeholder wie Kunden, Mitarbeiter und Zulieferer werden zu wenig berücksichtigt.

Was bedeutet das für die Anreizstruktur?

Das Aktiengesetz und der Corporate Governance Kodex verlangen, dass die Vergütungsstruktur der Vorstände börsennotierter Gesellschaften auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung auszurichten ist. Nach der aktuellen Kommentierung des Corporate Governance Kodex bedeutet Nachhaltigkeit aber nicht

mehr nur eine langfristige, stabile Unternehmensentwicklung, sondern die Berücksichtigung der Interessen aller wesentlichen Stakeholder, explizit genannt werden hier soziale und ökologische Belange. Angesichts der Spitzenkennzahlen des VW Konzerns kann ich mir nicht vorstellen, dass VW Vorstände auch nach immateriellen Zielen bewertet und vergütet werden.

Was muss VW hinsichtlich der Corporate Governance ändern?

Der Konzern muss sich mehr Nachhaltigkeitskompetenz in Vorstand und Aufsichtsrat holen. Damit ist nicht nur fachliches Know-how, sondern auch persönliche Haltung gemeint. Und diese Haltung fehlt zurzeit völlig, was man auch daran erkennt, dass der bisherige Finanzvorstand Hans Dieter Pötsch - auch noch ohne Einhaltung der Freeze-Periode - zum Aufsichtsratsvorsitzenden gemacht wurde.

Dass man damit einen Mann zum obersten Aufseher des Konzerns aufwertet, der als Vertreter des alten Systems Piech/Winterkorn gegenüber Behörden und Gerichten absolut angreifbar ist, scheint belanglos.

Im Aufsichtsrat sollte es zumindest einen nachhaltigkeitserfahrenen Top Manager geben. Und da es sich bei VW um einen außerordentlich großen Konzern handelt, ist neben dem Prüfungsausschuss auch die Installation eines separaten Risikoausschusses für den Aufsichtsrat zu erwägen, der von dem nachhaltigkeitserfahrenen Aufsichtsratsmitglied geleitet wird. Was ganz sicher nicht zur Bewältigung der Krise ausreichen wird, ist die geplante Schaffung eines Vorstandsressorts Recht, denn Compliance ist nur die halbe Wahrheit des Problems.

Das Interview führte Christane Lang