

Peter Forstmoser

## **Landis & Gyr Stiftung: Preisverleihung an Herrn Dr. Dominique Biedermann**

**22. Juni 2012**

Sehr geehrte Damen und Herren, lieber Herr Dr. Biedermann

Am 20. Februar 1997 haben Sie, Herr Biedermann, die "Fondation Suisse pour un Développement durable", die schweizerische Stiftung für nachhaltige Entwicklung, im Handelsregister eintragen lassen. 15 Jahre sind keine lange Zeit, aber ein Blick zurück ist ein Blick in eine andere Welt:

- Am 1. Februar 1997 – keine drei Wochen vor der Entstehung Ihrer Stiftung – ist das schweizerische *Börsengesetz* in Kraft getreten. Es hat die bisherigen kantonalen Regeln abgelöst, die noch vom Geist des beginnenden 20. Jahrhunderts geprägt waren. Die aktienrechtlichen Bestimmungen des Börsengesetzes sind gar erst Anfang 1998 verbindlich geworden. Erst damals – Monate nach der Gründung der Ethos-Stiftung – wurde ein eigentliches schweizerisches *Börsenaktienrecht* initiiert; vorher galt für Publikumsgesellschaften mehr oder weniger das Gleiche wie für den Familienbetrieb nebenan.
- Die zweite Hälfte der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts waren die Zeit des ungebrochenen *Shareholder Value-Denkens*: Es gab kaum einen notablen Vertreter von Wirtschaft und Gesellschaft, der nicht lauthals verkündet hätte, das alleinige Ziel von Unternehmen sei es, *Mehrwert für die Aktionäre* zu schaffen. Werde dieses Ziel – und *nur* dieses Ziel – verfolgt, dann ergebe sich alles andere gleichsam von selbst, würden auch die Mitarbeiter profitieren, die Kunden und die Allgemeinheit.

Und in diesem Umfeld haben Sie, Herr Biedermann, eine Stiftung ins Leben gerufen, die eine *nachhaltige Entwicklung* fördern sollte, eine Entwicklung, die (auch) die Interessen der Ge-

sellschaft insgesamt berücksichtigen sollte, eingeschlossen die Interessen künftiger Generationen – oder anders ausgedrückt: den Umweltschutz.

Damals standen Sie – man darf es sagen – ziemlich quer in der Landschaft. Sie waren ein Konservativer, der noch an Werte glaubte, die sich nicht nur finanziell messen lassen, und der sogar überzeugt war, dass eine Ausrichtung auf das langfristige Interesse nicht nur der eigenen Unternehmung, sondern auch der Zivilgesellschaft und der Umwelt letztlich ökonomisch Erfolg bringen würde. Solche Ansichten waren damals *passé*.

Heute wissen wir es besser: Sie standen zwar ausserhalb des *Mainstream*, aber Sie waren nicht ein ewig Gestriger, sondern Sie waren der Zeit voraus:

- Corporate Governance – gute Unternehmensführung – ist mittlerweile in aller Munde: 2002 wurde der *Swiss Code of best Practice for Corporate Governance* ins Leben gerufen, und für die derzeit hängige Reform des Aktienrechts hat der Bundesrat Ende 2007 als erstes von vier Hauptzielen formuliert: "Die Corporate Governance wird verbessert". Die Unternehmen wetteifern – mit einigen Ausnahmen, die freilich (aber das steht auf einem anderen Blatt) durchaus erfolgreich sind – um gute Ratings in Fragen der Corporate Governance genauso wie mit Blick auf ihre finanzielle Stärke.
- Und seit dem Jahrtausendwechsel wird wieder vermehrt eine Ausrichtung unternehmerischer Tätigkeit auf *alle stakeholder* gefordert. Heute gibt es wohl keinen Geschäftsbericht und kein Interview eines Unternehmensleiters, in welchem sich nicht ausdrücklich oder implizit ein Bekenntnis zum *Triple-Bottom-Line-Ansatz* fände: Ziel eines kotierten Unternehmens soll es sein, in einem ausgewogenen Mass drei Herren zugleich zu dienen, den Investoren durch Gewinnoptimierung, der Gesellschaft durch ein sozial verantwortungsvolles Handeln und schliesslich auch der Umwelt (und damit den späteren Generationen) durch umweltschonendes und nachhaltiges Wirtschaften. Genau das hatten Sie 1997 in Ihrem Stiftungstatut verankert.

Es war ein *kurzer Weg von damals bis heute*, aber es war ein *steiniger Weg*. Und diesen Weg sind Sie nicht nur gegangen, Sie haben ihn zu einem guten Teil auch selbst gebaut und damit sich und Ihren Überzeugungen nachhaltig Gehör verschafft:

- In einem meiner Seminarien, in welchem Sie sich der Kritik einer konservativen Jugend gestellt haben, erzählten Sie eine Episode: Sie verlangten – als Aktionär ausgewiesen – die Zustellung des Protokolls einer Generalversammlung, an der Sie teilgenommen hatten. Das wurde schlicht verweigert mit dem Hinweis, das Protokoll könne während der Geschäftszeiten am Hauptsitz der Gesellschaft in Zürich eingesehen wer-

den. Es wurde Ihnen die Reise von Genf nach Zürich zugemutet für die Einsicht in das Protokoll einer halböffentlichen – die Presse war ja anwesend – Veranstaltung!

- Diese Zeiten sind endgültig vorbei: Es ist heute nicht mehr nur *beste*, sondern bereits *gute* Praxis von grösseren Publikumsgesellschaften, das Generalversammlungsprotokoll auf der Website der Gesellschaft zu publizieren. Aber nicht nur das: Heute würde Ihnen wohl kein CEO und kein Verwaltungsratspräsident mehr die Tür verschliessen, wenn Sie ihn um ein Gespräch bäten.

Vom *Aussenseiter*, dem man argwöhnisch gegenüber trat und den man gelegentlich auch von oben herab behandelte, sind Sie zum umworbenen *Meinungsbildner* geworden.

Und meinungsbildend wirken Sie schon seit vielen Jahren:

- durch unzählige Interviews, Vorträge, Teilnahmen an Panels und Lehraufträge,
- durch das Gespräch mit Unternehmensführern,
- und wenn es sein muss durch die Mobilisierung von Stimmen. Dabei ist nicht entscheidend, dass Sie in den Generalversammlungen keine Mehrheiten erzielen: In einem Umfeld, das an Abstimmungsergebnisse gewohnt ist, wie sie im alten Ostblock üblich waren, ist es bereits ein Alarmsignal, wenn 10 oder 20 % der Aktionäre gegen einen Antrag votieren. Und wenn sogar gelegentlich die Mehrheit für einen von Ihnen abgelehnten Antrag nur knapp erreicht oder sogar eine qualifizierte Mehrheit verfehlt wird, dann ist dies ein Alarmzeichen, das zum Handeln zwingt. So haben Sie viele Siege erreicht in Abstimmungen, in denen Sie – rein rechnerisch gesehen – unterlegen sind.

Was ist das Rezept, das hinter dieser Erfolgsgeschichte steht? Ich glaube, es ist ein *Mix von Ingredienzien*. Über die Zusammensetzung kann man diskutieren. Ich für mich habe sieben Elemente ausgemacht:

- Da ist erstens Ihre *Glaubwürdigkeit und Integrität*. Sie führen keine *hidden agenda*. Mag sein, dass man Ihre Ansicht nicht teilt, (ich selbst tat und tue es auch nicht immer), aber man weiss, dass diese gelebt wird und dass es Ihnen um die Sache geht. Dazu gehört auch als Basis das Fehlen eigener pekuniärer Interessen.

(Das stellt Sie – wenn ich dies in Weiterführung der Worte des Stiftungsratspräsidenten erwähnen darf – in die Linie von Persönlichkeiten wie Andreas Brunner Gyr: Auch er hat kompromisslos seinen Überzeugungen gelebt, hat auch dann schonungslos auf

die Glättung der Bilanz seines Unternehmens durch Auflösung stiller Reserven verzichtet, als er unschöne Zahlen vorlegen musste. Und auch ihm ging es nie um persönliche Vorteile.)

- Sie folgen, zweitens, dem Grundsatz "*suaviter in modo fortiter in re*". Sie sind ein Mann der leisen Töne, kein Polterer, der die Brechstange ansetzt. Aber Sie sind beharrlich, hartnäckig, bleiben bei Ihren Zielsetzungen, und Sie werden es als Kompliment verstehen, wenn es Leute gibt, die sagen, Sie seien stur.

In die Waageschale werfen können Sie dabei den Charme des Welschen, der perfekt *bilingue* ist (oder eigentlich *trilingue*, denn Sie sprechen ebenso geläufig Schweizer- wie Hochdeutsch), der aber dabei seinen welschen Akzent nicht verleugnet.

- Wenn wir schon bei den Merksätzen sind: Uns wurde in der Offiziersschule – damals noch eine Lebensschule – beigebracht, dass man *weit denken, aber kurz befehlen* soll. Ich weiss nicht, ob Sie eine Offiziersschule besucht haben, jedenfalls beherrschen Sie diese Vorgehensweise perfekt: Sie orientieren sich auf der Ebene der Taktik am Machbaren, richten sich auf kleine und erreichbare Schritte aus. Aber wenn das Zwischenziel erreicht ist, dann wird – und das ist zuweilen für Ihre Gesprächs- und Verhandlungspartner ermüdend – die Latte höher gelegt. Damit haben Sie in den letzten 15 Jahren weit mehr erreicht, als mit einem "alles oder nichts"-Approach möglich gewesen wäre.
- Damit kombiniert ist (viertens) auch das gekonnte Spiel mit "Engagement" und "Vorteil": Sie sind überzeugt, "dass mit Engagement, also dem Aktionärsdialog, viel mehr als mit dem Ausüben der Aktionärsstimmen erreicht werden kann." Daher suchen Sie – so Ihr Bekenntnis – zunächst und vor allem den Dialog, weil Sie "viel mehr Chancen" darin sehen, "im Dialog etwas zu erreichen". Wenn nötig (dann aber kompromisslos) setzen Sie aber auch die Stimmen ein, die Sie mobilisieren können.
- Was man als Ihr Gegenspieler – und ich war im letzten Jahrzehnt als Präsident einer Publikumsgesellschaft manchmal auch Ihr Gegenspieler – schätzt, ist sodann fünftens *Voraussehbarkeit und Berechenbarkeit*: Sie veröffentlichen präzise und ausführliche "Richtlinien zur Ausübung der Stimmrechte", für dieses Jahr im Umfang von 115 Seiten. Damit legen Sie detailliert offen, wofür Sie konkret einstehen werden.

Diese Richtlinien sind übrigens wohltuend und doktrinär ausgestaltet (anders als etwa bei einem anderen Schweizer Stimmrechtsservice, der konsequent Männer für die Wahl in den Verwaltungsrat ablehnt, solange die Frauen im Gremium in der Minder-

heit sind). So habe ich – ich werde im nächsten Jahr 70 – mit Sympathie zur Kenntnis genommen, dass ein Kandidat für die Wiederwahl in den Verwaltungsrat erst dann abgelehnt wird, wenn er "über 75-jährig" ist, und selbst das nur, wenn "für die Wahl keine überzeugende Begründung geltend gemacht" wird. (Richtlinien Ziff. 2.1). Da bleibt mir eine rosige Zukunft!

- Sodann glaube ich – sechstens –, dass Sie von einem *positiven Menschenbild* ausgehen. Sie konzedieren, dass Ihre Gegenspieler, die Mitglieder von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, guten Willens sind und das Richtige tun wollen. Das macht es leichter, mit ihrer Kritik und Opposition umzugehen.
- Ein letzter (siebter) Erfolgsfaktor ist schliesslich – das muss auch gesagt sein – Ihre *Macht*: Sie verfügen mittlerweile im Kreise der schweizerischen Pensionskassen über eine Vielzahl von Kunden, die – wie Sie sagen – "systematisch wie Ethos" stimmen. Und zu dieser nationalen Potenz kommt die internationale Verflechtung mit anderen *Proxy Advisors* und *Stimmrechtsservices*. So können Sie eine Stimmkraft auf die Waage bringen, die Sie vielfach gar nicht ausnutzen müssen, weil das Gewicht schon im Vorfeld der Generalversammlung reicht, um die wünschbaren Veränderungen herbeizuführen. So war es – nicht immer, aber gelegentlich – bei Ihrem Kampf gegen die Doppelfunktion an der Unternehmensspitze (die Vereinigung der Positionen von Verwaltungsratspräsident und CEO in einer Person), und so war es auch bei Ihrer Forderung nach Konsultativabstimmungen über die Vergütung.

\* \* \*

Bei all Ihren Erfolgen stellt sich, lieber Herr Biedermann, eine Frage: *Braucht es Sie eigentlich noch?* Wäre es nicht besser, wenn Sie – wie *mir* kürzlich von einer mir nicht wohlgesinnten Person geraten worden ist – Golfschläger kaufen und neue Lebensprioritäten setzen würden? Die Antwort ist klar: *Ja, es braucht Sie noch:*

- Wenn selbst *Vorsorgeeinrichtungen* trotz ihrer langfristigen Verpflichtungen mit einem *unterjährigen Zeithorizont* investieren, dann braucht es jemanden, der für die Langfristigkeit plädiert.
- Wenn auch öffentlichrechtliche Institutionen Erfolg ausschliesslich am kurzfristigen Finanzerfolg messen, dann muss jemand sagen, dass die finanzielle *bottom line* nicht das alleinige Mass aller Dinge ist, auch wenn bei der Vermögensanlage dieses Mass im Vordergrund stehen muss.

- Und wenn persönlicher Frust ohne Rücksicht auf volkswirtschaftliche Verluste politisch ausgelebt wird, dann ist es hilfreich, wenn jemand mit Augenmass vorgeht.

\* \* \*

Herr Biedermann, Sie haben es ausdrücklich begrüsst, dass ich als Redner für diese Laudatio ausgewählt worden bin, obwohl wir uns in der Vergangenheit nicht immer einig waren. Gestatten Sie mir daher nach all dem verdienten Lob auch einige zumindest *nachdenkliche Bemerkungen*:

Ausgangspunkt ist das Faktum, dass Ethos schon heute über einen Einfluss verfügt, der weit über die Kapitalbeteiligung – und sie sollte doch bei den Aktiengesellschaften als Kapitalgesellschaften noch immer die *pierre de touche* sein – hinausgeht. Denn wie Sie selbst sagen: "Die grosse Mehrheit der Kunden" – und das sind führende Vorsorgeeinrichtungen der Schweiz mit einem verwalteten Vermögen von ungezählten Milliarden – "stimmt systematisch wie Ethos". In absehbarer Zukunft wird sich Ihr Einfluss noch deutlich verstärken. Er wird weit über das hinausgehen, was man manchmal noch heute – obwohl es längst Vergangenheit ist – als Einfluss der Banken aufgrund des Depotstimmrechts mutmasst: Denn wie immer die zurzeit noch laufenden politischen Verhandlungen über das künftige Schweizer Recht der Publikumsgesellschaften ausgehen werden: Es ist anzunehmen, dass die *institutionellen Anleger* künftig *verpflichtet sind*, ihre Stimmrechte auszuüben. Damit stellt sich zunächst einmal die Frage, wie diese *institutionellen Anleger* selbst ihre Stimmentscheidungen *demokratisch legitimieren*. (Ein einsamer Entscheid des Kassenverwalters kann es ja wohl nicht sein.) In den Vorschlägen zur Aktienrechtsreform hat man dazu – trotz aller vollmundigen Bekenntnisse zur Aktionärsdemokratie – nichts gehört.

Aber auch eine solche Betrachtung greift noch zu kurz: Denn institutionelle Anleger werden sich ihre Meinung schon aus Kosten- und Kapazitätsgründen nur ganz ausnahmsweise selbst bilden können. In aller Regel werden sie sich den Empfehlungen von Stimmrechtsberatern – und damit in der Schweiz in erster Linie von Ethos – anschliessen. Das ist legitim und in aller Regel sinnvoller als eine selbständige Entscheidung, die aufgrund schematischer Vorgaben ausfallen müsste. Aber es wird damit auch die *Frage der Legitimation* auf diese Beratungs- und Dienstleistungsinstitutionen – und damit auch auf Ethos – verschoben. Diese verfügen – ich habe es bereits erwähnt – *nicht über die natürliche aktionärsdemokratische Legimitation*, d.h. über eine *Legitimation durch Kapitaleinsatz*. Ihre Entscheide sind anders zu legitimieren. Hier liegt ein *weisses Feld* in der Regelung des Wirtschafts- und Aktienrechts, das es noch zu vermessen und zu strukturieren gilt. Dazu abschliessend einige Überlegungen (wobei ich mir das Recht vorbehalte, künftig noch klüger zu werden):

- Als erstes ist das Problem überhaupt zur Kenntnis zu nehmen und zu diskutieren. Das Ergebnis solches Nachdenkens sollte freilich nicht noch eine weitere gesetzliche Regelung sein, aber sehr wohl eine Ordnung der *Grundsätze* auf der Basis der *Selbstregulierung*.

Ein Vorbild dafür findet sich etwa im englischen *Stewardship Code*, der von der Prämisse ausgeht, dass institutionelle Investoren nicht nur ihre finanziellen Rechte wahrnehmen sollen, sondern dass sie auch die Pflicht haben, ihre Mitwirkungsrechte auszuüben. In der Schweiz fehlt ein vergleichbarer Kodex, und es ist bezeichnend, dass Ethos – als Vorreiterin von *Best Practices* – sich entschieden hat, sich dem *Stewardship Code* zu unterstellen. Das ist zweifellos begrüssenswert, aber m.E. drängt sich angesichts der Selbständigkeit des Schweizer Aktienrechts eine genuin schweizerische Lösung auf, auch dann, wenn man nicht à tout prix Schweizer Eigengewächse favorisiert.

- Zu vertiefen sind sodann die Fragen im *Spannungsfeld zwischen Box Ticking und sachgerechten Lösungen für den Einzelfall*: Ich habe es erwähnt: Ethos zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass sehr spezifisch erklärt wird, wie man sich in den Abstimmungen verhalten will. Diese Berechenbarkeit möchte man sicher nicht missen, weder als Investor, der auf die Entscheidungen von Ethos setzt, noch als Adressat auf der Unternehmensseite. *Aber*: Je stärker auf Regeln abgestellt wird, desto weniger besteht die Möglichkeit, in besonderen Fällen eine adäquate Lösung zu finden. Hier gibt es sicher kein "Entweder Oder", sondern es muss das Optimum gefunden werden, und dieses wird immer wieder neu zu kalibrieren sein.
- Sodann sollte die *Priorität des Dialogs vor dem Showdown in der Generalversammlung* nicht nur erklärt, sondern auch gelebt werden. Ich habe persönlich auch schon anderes erfahren, als ich vor einer Generalversammlung der Swiss Re rein zufällig erfuhr, dass ein Kandidat für den Verwaltungsrat, den wir sehr sorgfältig ausgewählt hatten und auf den wir stolz waren, von Ethos abgelehnt wurde. Im Dialog hätten die überzeugenden Gründe für den Wahlvorschlag vorgelegt werden können.
- Schliesslich müsste für *Proxy Advisors* der Grundsatz gelten, der von Goldman Sachs wie folgt formuliert wurde (wie er gelebt wurde, mag hier offen bleiben): *Client comes first*. Oder in den weniger einprägsamen Worten des schweizerischen Obligationenrechts: Der Beauftragte hat "die ihm übertragenen Geschäfte... vertragsgemäss zu besorgen." (OR 394 I) und er hat die Weisungen des Auftraggebers zu befolgen (OR 397 I).

Im Lichte dieser Anweisungen scheint es mir nicht richtig, dass Ethos Weisungen zur Stimmrechtsausübung ablehnt, wenn sie nicht mit den eigenen Empfehlungen übereinstimmen.

Aber lassen Sie mich nicht mit diesem kritischen Unterton schliessen, sondern abschliessend nochmals bekräftigen:

- Sie, Herr Biedermann, und die Ethos-Stiftung, die quasi Ihr *alter ego* ist, haben in den letzten zwei Jahrzehnten Grosses vollbracht für die Entwicklung der demokratischen Legitimation, aber auch der gesellschaftlichen Verankerung der Publikumsgesellschaften in der Schweiz.
- Ihre Forderungen – Transparenz und effiziente Mitentscheidung der Aktionäre – wie auch Ihre Zielsetzungen – langfristige Ausrichtung und Orientierung an einem ganzheitlichen Ansatz, der nicht nur den finanziellen Erfolg im Auge hat – sprechen mir aus dem Herzen.
- Und ich bin überzeugt, dass Sie der richtige *Player* sind in einem fairen Spiel zwischen Unternehmensleitung, Aktionären und Allgemeinheit, einem Spiel, in welchem die Interessen *aller Stakeholder* Beachtung finden.

Daher freue ich mich auf künftige Begegnungen, vielfach in Harmonie, manchmal auch kontrovers, aber nie mit dem Golfschläger in der Hand.