

Die Agenda 2022 für den Verwaltungsrat

KPMG Board Leadership Center



In der Pandemie hat sich gezeigt, dass die Widerstandsfähigkeit – in strategischer, organisatorischer und operativer Hinsicht – ausschlaggebend für den Erfolg eines Unternehmens ist. Bei der Neupositionierung der Schweizer Unternehmen rückt deshalb das Thema «Resilienz» zunehmend in den Fokus. Von der Umstellung der Geschäftstätigkeit auf Telearbeit über die verstärkte Aufmerksamkeit für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden bis hin zur Vertiefung der digitalen Interaktion mit Kunden sowie der Neuausrichtung der Lieferketten bestätigt sich: Wer die dramatischen Veränderungen und Verwerfungen erfolgreich meistert, besitzt letztendlich die Fähigkeit, sich rasch dem Wandel anzupassen.

Die Corporate-Governance-Prozesse von Unternehmen, einschliesslich der Oberleitungs- und Überwachungsfunktion des Verwaltungsrates, wurden durch die beispiellosen Entwicklungen der letzten zwei Jahre ohne Zweifel auf die Probe gestellt. Handlungsbedarf rund um die ESG-Thematik, darunter die Handhabung von Klimarisiken, zunehmende Risiken im Zusammenhang mit Cybersicherheit (einschliesslich Ransomware-Angriffe), Herausforderungen entlang der Lieferkette sowie die sich im raschen Wandel befindende regulatorische Landschaft – all diese und andere Faktoren, die sich auf das globale Risikoumfeld auswirken, werden auch für bereits gut vorbereitete Verwaltungsräte eine Herausforderung bleiben.

Kurz gesagt, Verwaltungsräte sehen sich mit der ebenso zentralen wie anspruchsvollen Aufgabe konfrontiert, ihr Unternehmen dabei zu begleiten, grundlegend umzudenken, sich neu auszurichten oder gar neu zu erfinden – eine Chance, die sich wohl nur einmal in einer Generation oder noch seltener ergibt.

Acht wichtige Themen

Aus den in unseren jüngsten Umfragen und Gesprächen mit Verwaltungsratsmitgliedern und Wirtschaftsführern gewonnenen Erkenntnissen haben wir acht Themen herausgearbeitet, die in Verwaltungsräten im Jahr 2022 auf der Agenda stehen sollten.



Stärken Sie die Einbindung des Verwaltungsrates in die Entwicklung der Strategie und Zukunftsvision des Unternehmens.

Unternehmen werden in den nächsten Jahren mit einem volatilen, in stetigem Wandel befindlichen Geschäftsumfeld konfrontiert sein. Sie müssen sich auf neue Arbeitsmodelle wie hybrides Arbeiten, veränderten Vorstellungen der Mitarbeitenden, digitale Transformationen und weitere sich akzentuierende Megatrends einstellen. Daneben gilt es, widerstandsfähigere Lieferketten aufzubauen und die Beziehungen zu Kunden zu stärken, deren Verhaltensweisen, Präferenzen und Erwartungen sich ebenfalls ständig ändern. Deshalb ist es an der Zeit, die Einbindung des Verwaltungsrates in die Entwicklung der Strategie zu überdenken. Überprüfen Sie, ob Zweck, Kultur, Werte und Strategie Ihres Unternehmens noch übereinstimmen. Analysieren Sie, welche Vorgehensweisen dazu beitragen, im Verwaltungsrat hochstehende Diskussionen über Strategie und Zukunft zu fördern.

Eine zentrale Frage ist, ob im Verwaltungsrat tatsächlich ein echter Austausch stattfindet. Plant der Verwaltungsrat in seiner Agenda ausreichend Zeit für offene, konstruktive Diskussionen über zukunftsorientierte Themen mit dem Management ein? Werden Annahmen hinterfragt und (wahrscheinliche und unwahrscheinliche) Szenarien abgewogen? Oder werden lediglich historische, auf Compliance bezogene Informationen überprüft, was zwar (auch) wichtig ist, aber oft zu viel der ohnehin knappen Zeit absorbiert?

Eine (auch von Investoren heutzutage erwartete) konstruktive Beteiligung an Strategiediskussionen erfordert zunehmend eine kollaborative Denkweise: Wie kann der Verwaltungsrat die Geschäftsleitung dabei unterstützen, die Auswirkungen drängender und potenziell existenzieller strategischer Fragen und Entscheidungen zu durchdenken? Hilft die Geschäftsleitung dabei in ausreichendem Masse, dem Verwaltungsrat den Kontext zu vermitteln? Legt sie den Mitgliedern des Verwaltungsrates aussagekräftige Materialien vor, damit sie sich auf diese kritischen Gespräche vorbereiten und einen optimalen Beitrag leisten können?

In unseren Gesprächen mit erfahrenen Verwaltungsratsmitgliedern wurden im Verlauf des letzten Jahres eine Reihe von Elementen und Vorgehensweisen hervorgehoben, die in diesem Zusammenhang nützlich sein könnten:

- Halten Sie die Geschäftsleitung dazu an, den strategischen Planungsprozess zu überdenken. Ist der Prozess in Anbetracht der raschen Entwicklung und Wirkung von Megatrends angemessen? Trägt er den sich abzeichnenden Risiken und potenziellen Umbrüchen Rechnung? Wird im Rahmen des Planungsprozesses hinterfragt, ob die wesentlichen Annahmen, auf denen Strategie und Geschäftsmodell des Unternehmens beruhen, überhaupt noch Bestand haben? Handelt es sich um einen iterativen Prozess mit Meilensteinen und Gelegenheiten für eine Neukalibrierung? Werden Sichtweisen aus dem gesamten Unternehmen über den inneren Kern der Entscheidungsträger hinaus berücksichtigt?
- Malen Sie sich die Zukunft des Unternehmens in unterschiedlichen Facetten aus. Überlegungen, wie die zukünftige Entwicklung des Unternehmens aussehen könnte, sind kein leichtes Unterfangen und derzeit aufgrund der gegenwärtigen Unsicherheiten und grundlegenden Veränderungen eine besondere Herausforderung. In welche Richtung entwickeln sich die Branche und Mitbewerber (sowohl in der Branche selbst und in verwandten Sektoren)? Wie könnte das Geschäft in zwei, fünf oder zehn Jahren aussehen? Nehmen Sie sich im Verwaltungsrat die Zeit, um zielgerichtet relevante und dringliche Was-wäre-wenn-Diskussionen zu führen. Widmen Sie auch den weniger wahrscheinlichen Szenarien etwas Zeit (ohne sich allzu sehr in Theorie zu verlieren). Risiken und Szenarien rund um die Themen Klima, ESG, Human Capital und Lieferkette sollten dabei im Vordergrund stehen.

- Machen Sie die Widerstandsfähigkeit (Resilienz) Ihres Unternehmens zu einem Thema der Strategiediskussion. Umfassende Widerstandsfähigkeit bedeutet aber nicht nur die Fähigkeit, sich nach Fehlschlägen zu erholen, sondern auch über praktikable strategische Optionen zu verfügen, sei es für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit oder gegebenenfalls sogar um in die Offensive zu gehen.
- Machen Sie sich bewusst, wie wichtig die Sichtweise des Verwaltungsrates ist. Die Geschäftsleitung ist voll und ganz damit beschäftigt, das Unternehmen zu führen, und die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Das ist auch richtig so. Verwaltungsratsmitglieder sind durch ihre Tätigkeiten eher in der Lage, umfassendere Sichtweisen und Signale zu berücksichtigen – sie hören und sehen Sachverhalte möglicherweise anders als die Geschäftsleitung.



Binden Sie ESG-Themen in Risiko- und Strategiediskussionen ein.

Wie Unternehmen mit Fragen des Klimawandels, der Kinderarbeit und anderen ESG-Risiken umgehen, ist heute aus Sicht von Investoren, Analysten, Ratingunternehmen, Aktivisten, Mitarbeitenden, Kunden und Aufsichtsbehörden von grundlegender Bedeutung für das Geschäft und entscheidend für eine langfristige Nachhaltigkeit und Wertschöpfung. Weltweit dürften die Aufsichtsbehörden diesen Fragen und dem Thema Transparenz auch 2022 besondere Aufmerksamkeit schenken.

Für viele grosse Unternehmen in der Schweiz ist die Berichterstattung über Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen bereits Standard. Gemäss der Umfrage von KPMG zur Nachhaltigkeitsberichterstattung 2020, «[The time has come](#)», veröffentlichen 80 der 100 grössten Schweizer Unternehmen bereits einen Nachhaltigkeitsbericht. Doch die obligatorischen Anforderungen nehmen immer mehr zu und werden komplexer. So ist es für Unternehmen schwer, sich in der heterogenen regulatorischen Landschaft zurechtzufinden.

Nach der diesjährigen Corporate-Governance-Umfrage von SWIPRA Services halten 84% der Vermögensverwalter und 89% der Pensionskassen die aktuelle nicht-finanzielle bzw. Nachhaltigkeitsberichterstattung für nicht aussagekräftig genug.

Gegenvorschlag zur Konzernverantwortungsinitiative: neue Berichtsansforderungen für Schweizer Unternehmen

Im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung sehen die per 1. Januar 2022 in Kraft getretenen Gesetzesänderungen in der Schweiz eine der [Richtlinie zur nicht-finanziellen Berichterstattung \(Non-Financial Reporting Directive, NFRD\)](#) der EU ähnliche Berichtspflicht vor, die betroffene Unternehmen ab 2023 erfüllen müssen. Publikumsgesellschaften mit mehr als 500 Mitarbeitenden (Vollzeitäquivalent) und mit einer Bilanzsumme von CHF20 Millionen oder einem Umsatz CHF 40 Millionen in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren müssen jähr-

lich einen Bericht über Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, die Einhaltung der Menschenrechte und Korruptionsbekämpfung veröffentlichen. Darüber hinaus müssen sie weitere Angaben zu Strategie, Geschäftsmodell und sonstigen Aspekten machen. Die neuen Gesetzesbestimmungen schreiben keinen bestimmten Berichtsstandard vor, sondern lassen vielmehr die Anwendung allgemein anerkannter Standards zu. Unternehmen, die erstmals Bericht erstatten, können also anfänglich auf die gesetzlich vorgeschriebenen Berichtselemente fokussieren. Neben diesen allgemeinen Transparenzanforderungen könnten weitere Berichts- und Sorgfaltspflichten im Bereich der Konfliktmineralien und Kinderarbeit nicht nur für Publikumsgesellschaften, sondern für einen breiteren Kreis von Unternehmen relevant sein. Ist dies der Fall, müssen die betroffenen Unternehmen neue Compliance-Management-Systeme einführen und für zusätzliche Transparenz in der Lieferkette sorgen.

Die Forderungen, dem Klimawandel als finanzielles Risiko mehr Aufmerksamkeit zu widmen, sind dringlicher geworden. Grund ist ein Zusammenspiel verschiedener Faktoren, besonders offensichtlich sind jedoch die zunehmenden physischen Auswirkungen des Klimawandels, einschliesslich der Häufigkeit und Schwere von Überschwemmungen, Waldbränden, steigenden Meeresspiegeln und Dürren. Auch die Besorgnis vieler Experten, dass das Zeitfenster für die Vermeidung schwerwiegender langfristiger Folgen sich rasch schliesst, spielt eine wichtige Rolle. Die Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) zu klimabezogenen finanziellen Angaben haben sich bereits weithin durchgesetzt und werden von einer wachsenden Anzahl von Unternehmen in allen Sektoren und Ländern angewandt. Sie wurden entwickelt, um Investoren in die Lage zu versetzen, Entscheidungen auf Grundlage relevanter, vorausschauender Informationen über die potenziellen Auswirkungen des Klimawandels auf das Geschäftsmodell und die Strategie eines Unternehmens zu treffen, die in die bestehenden Finanzberichte aufgenommen werden können. Der Schweizer Bundesrat hat im Einklang mit den Entwicklungen in anderen Ländern beschlossen, sich bei der Umsetzung der neuen Gesetzesbestimmungen zu den nichtfinanziellen Belangen an den TCFD-Empfehlungen zu orientieren.

Für Unternehmen ist es von entscheidender Bedeutung, die sich rasch ändernden, rechtlichen und regulatorischen Entwicklungen im Zusammenhang mit dem Klimawandel genau zu beobachten, da Politik und Aufsichtsbehörden weltweit zunehmend höhere Anforderungen in puncto Klimaschutz stellen. Das zeigte sich zuletzt beim UN-Klimaschutzgipfel (COP26), an dem verschiedenste Akteure zusammenkamen, um Massnahmen zum Erreichen der Ziele des Pariser Klimaabkommens und des Rahmenabkommens der Vereinten Nationen über Klimaänderungen voranzutreiben.

Bei Gesprächen über die weitere ESG-Entwicklung von Unternehmen sollen im Verwaltungsrat folgende Fragen im Vordergrund stehen:

- Welche ESG-Themen sind von strategischer Bedeutung?
- Wie berücksichtigt das Unternehmen sie in seinen Kerngeschäftstätigkeiten (Strategie, operatives Geschäft, Risikomanagement, Anreizstruktur und Unternehmenskultur), um die Leistung langfristig zu erhöhen?
- Sind ein klares Bekenntnis und eine starke Führung von oben vorhanden?
- Werden die Bestrebungen vom gesamten Unternehmen unterstützt?

Die Aufsicht über diese Risiken und Chancen stellt eine grosse Herausforderung dar, die unter Beteiligung des gesamten Verwaltungsrates und möglicherweise mehrerer seiner Ausschüsse gemeistert werden muss. So fallen bestimmte Elemente der Aufsicht über Belange wie Klima, Vielfalt und Inklusion vermutlich in den Zuständigkeitsbereich des Prüfungs- und/oder Vergütungsausschusses. Auch weitere Gremien wie ein ESG- oder Nachhaltigkeitsausschuss können für bestimmte Aufsichtsaspekte verantwortlich sein. Dementsprechend sind Überschneidungen zu erwarten, wodurch der Informationsaustausch sowie die Kommunikation und Koordination zwischen den Ausschüssen an Bedeutung gewinnt. Ausserdem müssen die Ausschüsse über Fachkenntnisse verfügen, um die an sie übertragenen Aufsichtsaufgaben erfüllen zu können.

Suchen Sie proaktiv den Dialog mit Aktionären, Aktivisten und anderen Stakeholdern.

Da Klimarisiken, ESG-Fragen, Vielfalt und Inklusion bei Investoren und Stakeholdern insbesondere im Zusammenhang mit der langfristigen Wertschöpfung stark im Fokus stehen, sollte der Dialog mit Aktionären und Stakeholdern für Unternehmen eine Priorität darstellen. Institutionelle Anleger und andere Stakeholder nehmen Verwaltungsräte zunehmend für die diesbezügliche Leistung des Unternehmens in die Pflicht und fordern mehr Transparenz, einschliesslich der direkten Einbindung einzelner Mitglieder des Verwaltungsrats in übergreifende Themen wie Strategie und ESG. Transparenz, Authentizität und Vertrauen sind nicht nur für Investoren wichtig, sondern zunehmend auch für Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten und anderer Anspruchsgruppen im Umfeld des Unternehmens. Sie alle verlangen Rechenschaft von Unternehmen und Verwaltungsräten.

Um die Ansichten der wichtigsten Stakeholder bestmöglich zu verstehen, sollte der Verwaltungsrat von der Geschäftsleitung regelmässig Rechenschaft darüber verlangen, wie wirksam die Massnahmen des Unternehmens zum Engagement mit seinen Stakeholdern sind:

- Führt das Unternehmen einen Dialog mit seinen grössten Aktionären und seinen bedeutendsten Stakeholdern und versteht es deren Prioritäten?
- Wird der Kontakt mit diesen Aktionären und Stakeholdern von den richtigen Personen gepflegt und wie (wenn überhaupt) verändert sich die Rolle von Investor Relations (IR)?
- Wie steht der Verwaltungsrat zu Treffen mit Investoren und Stakeholdern?
- Welche unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder sollten eingebunden werden?

Kurz gesagt: Vermittelt das Unternehmen Investoren und anderen Stakeholdern ein klares, aktuelles Bild von seiner Leistung, seinen Herausforderungen und seiner langfristigen Vision – ohne jegliches «Greenwashing»? Unternehmen und Verwaltungsräte, die bezogen auf ESG-Fragen gemachten Versprechen nicht nachkommen, stehen bei Investoren, anderen Stakeholdern und Aufsichtsbehörden zunehmend in der Kritik – und dies wird auch so bleiben.

Während der Generalversammlungssaison 2022 werden viele Themen im Fokus der Investoren stehen. Es sind dies die Unternehmensstrategie, Vergütung von Führungskräften, Leistung der Geschäftsleitung, Klimarisiken, andere ESG-Initiativen, Vielfalt und Inklusion, Human Capital Management sowie die Zusammensetzung und Arbeit des Verwaltungsrates. Ausserdem ist davon auszugehen, dass Investoren und Stakeholder darauf achten werden, wie Unternehmen ihre Strategien anpassen, um angesichts der wirtschaftlichen und geopolitischen Unsicherheiten sowie der Dynamik, die das Geschäfts- und Risikoumfeld des Jahres 2022 prägen werden, zu bestehen.



Machen Sie Personalentwicklung, Human Capital Management und CEO-Nachfolgeplanung zu Prioritäten.

In den vergangenen zwei Jahren ist die strategische Bedeutung des Human Capital-Managements weiter in den Vordergrund gerückt. Darunter fallen auch Fragen zur Gesundheit und Sicherheit der eigenen Mitarbeitenden sowie derjenigen in der Lieferkette, die für die Leistung und Reputation eines Unternehmens entscheidend sind.

Institutionelle Anleger äussern sich zunehmend zur Bedeutung von Human Capital und Personalentwicklungsprogrammen und deren Verbindung zur Strategie. Unter anderem fordern sie ein stärkeres Engagement des Verwaltungsrates in der Aufsicht und eine bessere Offenlegung von Kennzahlen zum Human Capital.

Überprüfen Sie daher die Prozesse der Geschäftsleitung zur Entwicklung dieser Kennzahlen und Kontrollen, welche den Standard der Datenqualität sicherstellen. Sorgen Sie dafür,

dass die Offenlegungen das Engagement des Unternehmens für wichtige Personalbelange aufzeigen.

Auch 2022 dürfte der Frage, wie Unternehmen ihre Personalentwicklungsstrategien anpassen, verstärkte Aufmerksamkeit gelten. Die mit der erfolgreichen Suche und Entwicklung talentierter Fachkräfte und deren Bindung ans Unternehmen verbundenen Herausforderungen haben zu einem Konkurrenzkampf um die besten Fachkräfte geführt. Ist der Verwaltungsrat mit der Personalentwicklungsstrategie des Unternehmens vertraut und weiss er, wie diese mit der übergreifenden Strategie des Unternehmens und den kurz- und langfristigen Bedarfsprognosen abgestimmt ist? Welche Positionen sind unternehmenskritisch? Welche Herausforderungen bestehen in der Besetzung dieser Positionen mit engagierten Mitarbeitenden? In welchen Personalkategorien besteht ein Mangel und wie kann sich das Unternehmen im Konkurrenzkampf um die besten Fachkräfte erfolgreich behaupten? Kommt in der Personalentwicklungsstrategie auf allen Ebenen ein Engagement für Vielfalt und Inklusion zum Ausdruck?

Allgemein stellt sich die Frage, ob das Unternehmen in der Lage ist, auf allen Stufen die talentiertesten Fachkräfte für sich zu gewinnen, sie zu entwickeln und an sich zu binden, da Millennials und jüngere Mitarbeitende – die sich bei der Wahl des Arbeitgebers zunehmend nach ihren eigenen Werten richten – nun in grosser Zahl zur Belegschaft stossen und die Talentpools weltweit vielfältiger werden.

Entscheidend für alle diese Fragen ist der/die richtige CEO an der Spitze, der/die die Kultur und Strategie des Unternehmens vorantreibt, die Risiken bewirtschaftet und langfristigen Wert schafft. Der Verwaltungsrat muss dafür sorgen, dass das Unternehmen auf einen CEO-Wechsel vorbereitet ist – ob planmässig oder ungeplant, auf Interimbasis im Notfall oder dauerhaft. Die Nachfolgeplanung für die CEO-Position ist ein dynamischer, fortlaufender Prozess. Deshalb sollte der Verwaltungsrat immer darauf fokussieren, eine Pipeline von potenziellen CEO-Kandidaten sowie Nachfolger für alle anderen Mitglieder der Geschäftsleitung zu entwickeln. Die Nachfolgeplanung soll an dem Tag beginnen, an dem ein/e neue/r CEO ernannt wird.

Folgende Fragen sind relevant:

- Wie robust sind die Prozesse und Massnahmen des Verwaltungsrates für die Nachfolgeplanung?
- Überprüft der Nominierungsausschuss die Pläne mindestens einmal jährlich oder in diesen unsicheren Zeiten besser noch häufiger?
- Sind Nachfolgepläne für andere wichtige Führungskräfte vorhanden?
- Wie kann der Verwaltungsrat Führungskräfte mit hohem Potenzial zwei oder drei Ebenen unter der Geschäftsleitung besser kennenlernen – vor allem, wenn viele im Homeoffice arbeiten und Aufenthalte im Büro oder persönliche Treffen zwischen Verwaltungsrat und Führungskräften unter Umständen nicht möglich sind?



Behandeln Sie Cybersicherheit und Datenschutz ganzheitlich als Daten-Governance.

Die raschen Veränderungen, die Unternehmen während der Pandemie vorgenommen haben, um ihre Geschäftstätigkeit aufrechtzuerhalten, etwa die Umstellung auf die Arbeit im Homeoffice, Anpassungen in der Lieferkette und verstärkte Abhängigkeit von Online-Plattformen, erwiesen sich für das organisierte Verbrechen, Hacker, Aktivisten und andere Akteure als wahrer Segen. Die Zahl der Cyberangriffe jeder Art nahm während der Pandemie stark zu. Daran werden die weitreichenden Auswirkungen auf Lieferketten und Geschäftsabläufe sowie die anhaltenden Herausforderungen für die Cybersicherheit von Unternehmen deutlich.

Verwaltungsräte haben bei der Überwachung der Wirksamkeit der Cybersicherheit von Unternehmen erhebliche Fortschritte gemacht, beispielsweise durch mehr IT-Fachwissen im Verwaltungsrat und in den zuständigen Ausschüssen, unternehmensspezifische Dashboard-Berichte zur Darstellung kritischer Risiken und vertiefte Gespräche mit der Unternehmensleitung. Trotz aller Bemühungen deuten die Beschleunigung digitaler Strategien, die Arbeit im Homeoffice und hybride Arbeitsmodelle, die verstärkte regulatorische Kontrolle im Bereich des Datenschutzes und die zunehmende Raffinesse von Cyber-Angreifern darauf hin, dass in diesem Bereich Herausforderungen bestehen bleiben.

Wie schon angemerkt, überschneidet sich Daten-Governance mit Cybersicherheit, erstere ist aber umfassender. Sie beinhaltet die Einhaltung von branchenspezifischen Datenschutzgesetzen und -vorschriften sowie von Gesetzen und -vorschriften, die regeln, wie Personendaten – von Kunden, Mitarbeitenden oder Lieferanten – verarbeitet, gespeichert, erfasst und verwendet werden. Zur Daten-Governance zählen auch die Richtlinien und Verfahren des Unternehmens im Bereich der Datenethik – insbesondere die Frage, wie das Unternehmen mit dem Spannungsverhältnis zwischen der rechtlich zulässigen Nutzung von Kundendaten und den Erwartungen der Kunden in Bezug auf die Verwendung ihrer Daten umgeht.

Der Umgang mit diesem Spannungsverhältnis birgt erhebliche Reputations- und Vertrauensrisiken für Unternehmen und stellt deshalb für die Führung eine zentrale Herausforderung dar. Mit den folgenden Massnahmen stellen Sie eine ganzheitlichere Aufsicht über Cybersicherheit und Daten-Governance sicher:

- Bestehen Sie auf einen soliden Daten-Governance-Rahmen, in dem klar beschrieben ist, wie und welche Daten erfasst, gespeichert, verwaltet und verwendet werden und wer Entscheidungen über diese Fragen trifft.
- Legen Sie klar fest, welche Führungskräfte für die unternehmensweite Daten-Governance verantwortlich sind – einschliesslich Positionen wie Chief Information Officer, Chief Information Security Officer und Chief Compliance Officer.
- Überprüfen Sie, wie der Verwaltungsrat – über seine Ausschussstruktur – die Verantwortung für die Aufsicht über den Cybersicherheits- und den Daten-Governance-Rahmen des Unternehmens zuweist und koordiniert, einschliesslich Datenschutz-, Ethik- und Hygienefragen.



Überprüfen Sie die Massnahmen des Unternehmens im Hinblick auf Krisenprävention und -bereitschaft.

Die Abfolge schwerer Krisen in den vergangenen Jahren hat bei allen Unternehmen Spuren hinterlassen. So haben die Krisenprävention und -bereitschaft mittlerweile hohe Priorität auf der Agenda von Verwaltungsräten. Krisenprävention geht Hand in Hand mit einem guten Risikomanagement: Risiken müssen identifiziert und frühzeitig erkannt werden. Gleichzeitig muss ein Berichts- und Kontrollsystem eingerichtet werden, mit dem die Auswirkungen solcher Risikoereignisse verhindert oder zumindest gemindert werden können.

Wir haben festgestellt, dass Verwaltungsräte ihr Augenmerk verstärkt auf kulturelle sowie auf wichtige operative Risiken in der erweiterten globalen Organisation richten. Dazu zählen beispielsweise Risiken im Zusammenhang mit der Lieferkette und mit Outsourcing, IT- und Datenschutzrisiken. Kennt das Unternehmen seine kritischen operativen Risiken, einschliesslich der geschäftskritischen Unternehmens- und Branchenrisiken?

Was hat sich im Geschäftsumfeld verändert? Ist es im Unternehmen vorgekommen, dass Kontrollen versagt haben? Falls ja, was waren die Ursachen? Ist die Geschäftsleitung in der Lage, Frühwarnsignale im Hinblick auf Sicherheit, Produktqualität und Compliance zu erkennen?

Überprüfen Sie regelmässig, ob die Zuständigkeiten der einzelnen Ausschüsse für die Risikoaufsicht klar und angemessen sind. Achten Sie dabei darauf, dem Prüfungsausschuss nicht zu viel aufzubürden. Verdeutlichen Sie, wie wichtig gute Kommunikation und Koordination zwischen den Ausschüssen sind, da einige Risiken wahrscheinlich mehrere Ausschüsse betreffen.

Stellen Sie sicher, dass die Geschäftsleitung sich mit einem breiten Spektrum von Was-wäre-wenn-Szenarien auseinandersetzt – von Lieferketten über die stabile Finanzlage von Lieferanten bis hin zu geopolitischen Risiken, Naturkatastrophen, Terroranschlägen und Cyber-Bedrohungen.

Ist der Krisenmanagementplan des Unternehmens solide und umsetzungsbereit? Wurde er aktiv getestet oder durchgespielt – und nach Bedarf aktualisiert? Berücksichtigt der Plan den Ausfall unternehmenskritischer Infrastrukturen – zum Beispiel von Telekommunikationsnetzen, Finanzsystemen, Transport sowie Wasser- und Energieversorgung? Sind Kommunikationsverfahren vorgesehen, um den Verwaltungsrat über die Ereignisse und die Reaktion des Unternehmens auf dem Laufenden zu halten? Selbst die am besten vorbereiteten Unternehmen bekommen die Auswirkungen einer Krise zu spüren, doch diejenigen, die schnell und effektiv reagieren – und über eine solide Kommunikationsstrategie verfügen – überstehen Krisen in der Regel besser.

Ein letzter wichtiger Hinweis aus der Erfahrung mit der COVID-19-Pandemie: Die Geschäftsleitung soll den Verwaltungsrat im Verlauf einer Krise zwar auf dem Laufenden halten. Letzterer soll jedoch von Informationsanfragen absehen, welche die Arbeitsbelastung der Geschäftsleistung übermässig erhöhen sowie den CEO und die anderen Mitglieder potenziell von der Wahrnehmung unternehmenskritischen Aufgaben ablenken.



Setzen Sie sich vertieft mit der Unternehmenskultur auseinander und prägen Sie den «tone at the top» mit

Durch die Entwicklungen der vergangenen zwei Jahre hat sich das Risiko von Verstössen gegen Ethik- und Compliance-Anforderungen erhöht, insbesondere das Betrugsrisiko aufgrund von finanziellen Schwierigkeiten bei Mitarbeitenden oder Lieferanten und Druck auf das Management, finanzielle Ziele zu erreichen. Achten Sie auf den Ton an der Spitze («tone at the top») und die Kultur im gesamten Unternehmen. Haben Sie dabei besonders Verhaltensweisen (und nicht nur auf Ergebnisse) und potenzielle Warnhinweise im Auge. Nimmt das Management Personalfragen, insbesondere den Druck, der auf den Mitarbeitenden lastet (sowohl im Büro als auch zu Hause), wahr? Berücksichtigt es Themen wie Gesundheit, Wohlbefinden und Sicherheit der Mitarbeitenden, Produktivität, Engagement und Moral sowie die Normalisierung von Modellen für die Arbeit im Homeoffice? Bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitenden ausreichend Sicherheit, um das Richtige zu tun?

Durch Schlagzeilen über sexuelle Belästigung, Preistreiberei, aggressive Verkaufspraktiken und anderes Fehlverhalten rücken Unternehmenskultur, Führung und Anreizstrukturen immer stärker in den Vordergrund. Über soziale Medien machen Unternehmenskrisen (vor allem, wenn sie selbst verschuldet sind) fast in Echtzeit Schlagzeilen und wirken sich rasch und heftig auf die Reputation von Unternehmen aus. Immer öfter fragen Investoren, Aufsichtsbehörden und andere in diesen Fällen: «Wo war der Verwaltungsrat?»

Die Unternehmenskultur spielt im Hinblick auf die Leistung und Reputation eines Unternehmens eine entscheidende Rolle. In Anbetracht dessen stellen wir fest, dass Verwaltungsräte zunehmend einen proaktiveren Ansatz verfolgen, um die Unternehmenskultur zu verstehen, zu gestalten und zu beurteilen. Fokussieren Sie dabei auf den Ton, den die Geschäftsleitung vorgibt, und tolerieren Sie kein Verhalten, das nicht mit den Werten und ethischen Standards des Unternehmens vereinbar ist, einschliesslich eines «Schweigegebots» rund um solches Verhalten. Achten Sie auf Frühwarnsignale. Versichern Sie sich, dass das Unternehmen über ein Whistleblowing-System und/oder andere Meldemechanismen verfügt und die Mitarbeitenden keine Bedenken haben, diese zu nutzen. Beobachten Sie diese Systeme genau, um festzustellen, wie das Unternehmen mit Meldungen umgeht, Abhilfe schafft und Trends identifiziert. Hat das Unternehmen z.B. eine grosse Belegschaft und gehen nur wenige oder gar keine Meldungen ein, sollte der Verwaltungsrat genauer nachfragen.

Machen Sie sich gründlich mit der Unternehmenskultur vertraut (die ungeschriebenen Regeln im Gegensatz zu den Werten, die Mitarbeitende einhalten sollen). Setzen Sie alle verfügbaren Mittel – Umfragen, interne Revision, Hotlines, soziale Medien, virtuelle Townhalls sowie Besuche vor Ort im Unternehmen – ein, um die Kultur zu beobachten und in der Praxis zu erleben. Machen Sie sich bewusst, dass der Ton an der Spitze leichter zu beurteilen ist als die Stimmung auf mittleren oder tieferen Ebenen im Unternehmen. Wie verschafft sich der Verwaltungsrat Einblicke in die mittleren und unteren Ebenen? Stellen Sie sicher, dass die Anreizstrukturen mit der Kultur und Strategie des Unternehmens übereinstimmen und das richtige Verhalten fördern. Nehmen Sie aber auch die eigene Kultur des Verwaltungsrates unter die Lupe. Finden sich Anzeichen von Gruppendenken oder gibt es Diskussionen, denen es an Unabhängigkeit oder gegensätzlichen Meinungen fehlt? Fokussieren Sie nicht nur auf Ergebnisse, sondern auch auf das Verhalten, mit denen diese erzielt werden.



Betrachten Sie Talentmanagement und Vielfalt als Themen, denen der Verwaltungsrat auch für sich selbst Rechnung tragen sollte.

Verwaltungsräte, Investoren, Aufsichtsbehörden und andere Stakeholder konzentrieren sich zunehmend auf die Frage, inwieweit die Zusammensetzung des Verwaltungsrates mit der Unternehmensstrategie abgestimmt ist, wobei die Vielfalt im Vordergrund steht.

Dass die Investoren sich verstärkt mit dieser Frage beschäftigen, ist Ausdruck ihrer Frustration über die vergleichsweise langsame Umsetzung von Veränderungen in Verwaltungsräten und verweist auf die zentrale Herausforderung bei der Zusammensetzung von Verwaltungsräten: die sich verändernde Geschäfts- und Risikolandschaft. Um die Herausforderungen im Zusammenhang mit drohendem Wettbewerb und Umbrüchen bei Geschäftsmodellen, technologischer Innovation und digitalem Wandel, allgemeiner Volatilität, Klima-, ESG- und Cyber-Risiken erfolgreich zu meistern, ist beim Aufbau von Verwaltungsräten mit ausreichender Vielfalt – im Hinblick auf Fähigkeiten, Erfahrung, Denkweisen, Geschlecht und ethnischer Zugehörigkeit – ein proaktiver Ansatz erforderlich.

Mehr als die Hälfte der von uns kürzlich befragten Verwaltungsratsmitglieder gab an, dass die Zusammensetzung ihres Gremiums (moderat oder vollständig) anders aussähe, wenn sie es so umgestalten könnten, dass es den heutigen und künftigen Anforderungen des Unternehmens bestmöglich gerecht würde. Über 50 Prozent äusserten zudem Bedenken dahingehend, dass ein Mangel an unterschiedlichen Ansichten im Verwaltungsrat «aufschlussreiche Diskussionen oder die Ermittlung blinder Flecken und für die Zukunft des Unternehmens wichtiger Themen behindert.

Über das KPMG Board Leadership Center

Das KPMG Board Leadership Center ist unser Kompetenzzentrum für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte. Mit vertieftem Fachwissen und neusten globalen Kenntnissen unterstützen wir Sie in Ihren aktuellen Herausforderungen, damit Sie Ihre Rolle höchst effektiv erfüllen können. Zusätzlich bieten wir Ihnen die Möglichkeit, mit Gleichgesinnten in Kontakt zu treten und sich auszutauschen.

Erfahren Sie mehr unter [kpmg.ch/blc](https://www.kpmg.ch/blc)

Kontakt

KPMG AG

KPMG AG
Badenerstrasse 172
Postfach
8036 Zürich

[kpmg.ch](https://www.kpmg.ch)

Rolf Hauenstein

Partner, Leiter des
Board Leadership Center
KPMG Schweiz

+41 58 249 42 57
rhauenstein@kpmg.com

Hélène Béguin

Partner, Präsidentin
des Verwaltungsrates
KPMG Schweiz

+41 58 249 45 74
hbeguina@kpmg.com

Prof. Dr. Reto Eberle

Partner, Mitglied des
Board Leadership Center
KPMG Schweiz

+41 58 249 42 43
reberle@kpmg.com

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage www.kpmg.ch finden.

© 2022 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.