

# Was steht 2023 auf der Agenda des Verwaltungsrats?

Basierend auf den Erkenntnissen aus den jüngsten KPMG-Umfragen sowie Gesprächen mit Mitgliedern von Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen haben wir auch dieses Jahr unsere bewährte Board Agenda-Serie erstellt. Die 2023er Agenden stehen ganz unter dem Einfluss der wirtschaftlichen Volatilität, teils noch von der Corona-Krise herrührend und stark beeinflusst durch den Krieg in der Ukraine, von Nachhaltigkeitsthemen und Cyberrisiken. Diese und weitere Herausforderungen werden die Wahrnehmung der Aufsichts- und Oberleitungsaufgaben des Verwaltungsrats auf die Probe stellen.

Als Mitglied eines Verwaltungsrats setzen Sie sich intensiv mit den Risiken des politischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Umfelds auseinander. Dabei ist es manchmal schwierig, den Überblick zu behalten. Wir haben uns – auch international – mit erfahrenen Verwaltungsräten/innen und CEOs darüber unterhalten. Die Erkenntnisse aus diesen Gesprächen teilen wir mit Ihnen, indem wir jedes Jahr sogenannte Board Agenda veröffentlichen, für den Gesamt-Verwaltungsrat, das Audit Committee, den ESG-Ausschuss, den Vergütungs- sowie den Nominierungsausschuss. Sie finden die aktuellen Agenden auf der [Homepage](#) unseres Board Leadership Center. Dort können Sie sich auch für den vorliegenden Newsletter einschreiben, den Sie drei Mal im Jahr erhalten werden.

## Agenda für den Gesamt-Verwaltungsrat

Im Fokus steht die Frage, wie die Geschäftsleitung mit den geopolitischen und wirtschaftlichen Risiken umgeht. Für den Verwaltungsrat steht dabei im Vordergrund, wie die Prozesse zur Identifizierung, Bewertung und Steuerung der neuen Risiken ausgestaltet sind. Gibt es z.B. ein Frühwarnsystem? Werden Stresstests durchgeführt und die Krisenmanagement-Pläne laufend nachgeführt bzw. überprüft? Setzen Sie Risikomanagement, Business Continuity und Resilienz auf die Traktandenliste?





Die Strategiediskussionen und die sich daraus ergebenden Risiken müssen breit gefasst werden. Umwelt- und soziale Risiken sowie Fragen der Vielfalt spielen in der öffentlichen Wahrnehmung eine immer wichtigere Rolle. Für eine nachhaltige profitable Unternehmenstätigkeit müssen solche Risiken einerseits berücksichtigt, andererseits aber auch z.B. mit der Anreiz- und Entlohnungspolitik abgestimmt werden. Eine unverändert hohe Priorität kommt den Risiken zu, die sich aus der Cybersicherheit und dem Datenschutz ergeben. In vielen Unternehmen stellt sich auch die Frage nach dem Umgang mit künstlicher Intelligenz. Diese drei Punkte sind Teil der Data Governance, welche IT-Wissen erfordert, das Sie gegebenenfalls von Externen beziehen möchten.

Überwachen Sie die Fortschritte bei der Aufrechterhaltung und der Neuausrichtung der Lieferketten. Ziehen Sie die Lehren aus den Erfahrungen während der Corona-Krise? Viele Unternehmen haben festgestellt, wie vulnerabel sie in dieser Hinsicht sind, und sind daran, die Beschaffung zu diversifizieren. Beachten Sie dabei auch Datenschutz- und Compliance-Aspekte.

Ist die Zuständigkeit für ESG- und Cyber-Risiken geregelt? Die zunehmende Komplexität und die gegenseitige Abhängigkeit von Risiken erfordern eine ganzheitliche Betrachtungsweise und konkrete Verantwortlichkeiten. In der Praxis haben wir z.B. gesehen, dass sich bei ESG-Themen eine Arbeitsteilung zwischen einem dedizierten Nachhaltigkeitsausschuss, das sich mit inhaltlichen Fragen beschäftigt, und dem Audit Committee, welches sich dem Prozess der Informationsbeschaffung und der entsprechenden Kontrollen auseinandersetzt.

Schliesslich ist es auch Aufgabe des Verwaltungsrats, den Dialog mit Aktionären, Aktivisten und anderen Stakeholdern aktiv zu pflegen. Diesbezüglich ist festzulegen, wer im Unternehmen für den Kontakt zu diesen Interessentengruppen zuständig ist und welche Aufgabe der Verwaltungsrat übernimmt. Nun mit einem aktiven Engagement kann das Unternehmen ein klares Bild seiner Leistungen, den Herausforderungen und seiner langfristigen Vision vermitteln.

[Zur Agenda](#)





### Audit Committee-Agenda

Die wichtigste Aufgabe ist und bleibt das interne Kontrollsystem und die Finanzberichterstattung – fokussieren Sie sich darauf! Widmen Sie der Finanzorganisation ihr besonderes Augenmerk. Tragen Sie aber auch zur Qualität der externen Revision bei. Indem Sie Ihre Erwartungen klar kommunizieren und einen offenen Austausch mit der leitenden Revisorin/dem leitenden Revisor pflegen. Diskutieren Sie die Risikoeinschätzung des Wirtschaftsprüfers und dessen Planung. Was waren die Erkenntnisse aus der Corona-Zeit, insbesondere hinsichtlich Prüfungsarbeiten, die nicht vor Ort durchgeführt wurden? Hat sich dies bewährt, was kann beibehalten und was muss für die laufende Prüfung geändert werden? Stellen Sie sicher, dass externe und interne Revisoren sich austauschen und dass sich die interne Revision auf die zentralen Risiken konzentrieren. Damit wird sie zu einer wertvollen Ressource für das Audit Committee. Dies ist auch wichtig vor dem Hintergrund der Frage, wer im Unternehmen für die Überwachung der ESG-bezogenen Risiken zuständig ist. Nicht zu vernachlässigen sind auch die weltweiten Steuerentwicklungen, die in den Augen einiger Stakeholder Teil ebendieser ESG-bezogenen Risiken sind. Tragen Sie schliesslich als Audit Committee bei, den Fokus im Unternehmen auf Ethik, Compliance und die Unternehmenskultur zu schärfen.

[Zur Agenda](#)

## «Die wichtigsten Aufgaben sind und bleiben das interne Kontrollsystem und die Finanzberichterstattung.»

### Agenda für den ESG-Ausschuss

Für den Verwaltungsrat stellt sich die Frage, ob er (bereits) über die erforderlichen Kompetenzen im Bereich ESG verfügt und wie die Zusammenarbeit mit einem ESG-Ausschuss organisiert wird (falls ein solcher vorhanden ist). Insbesondere sind die Schnittstellen zum Audit Committee und zum Vergütungsausschuss klar zu regeln. Unabhängig davon muss der Verwaltungsrat sicherstellen, dass ESG-bezogene Risiken in die Strategie miteinbezogen werden. Dabei ist der Einbettung von ESG-Aspekten in die Geschäftstätigkeit und eine ganzheitliche Betrachtung besondere Aufmerksamkeit zu schenken (inkl. Zielkonflikten, die sich z.B. zwischen dem «E» und dem «S» ergeben können). Aktionäre und andere Stakeholder verlangen nach verlässlichen Informationen zur Nachhaltigkeit. Daran werden in Zukunft die gleichen Anforderungen gestellt wie an Finanzinformationen. Die erfordert entsprechende Systeme, Daten und Kontrollen. Deren Überwachung ist durch den Verwaltungsrat, in enger Abstimmung mit dem Audit Committee, sicherzustellen. Schliesslich verlangt ESG nach einem proaktiven Austausch und Engagement mit den Stakeholdern.

[Zur Agenda \(in Englisch\)](#)

## Agenda für den Vergütungsausschuss

Neben seinen gesetzlichen Aufgaben wird sich der Vergütungsausschuss mit den Erwartungen der Aktionäre und deren Vertreter sowie anderer Stakeholder konfrontiert sehen. Schon während der Corona-Krise wurde ein besonderes Augenmerk auf die Höhe der Vergütungen, aber auch auf deren Entwicklung, insbesondere aber des variablen Teils gerichtet. Diese Entwicklungen werden andauern: Einerseits wegen der Rezession, von der verschiedene Länder mehr oder weniger stark betroffen sind, andererseits wegen der Frage, welcher Anteil der (positiven) Entwicklung der zugrundgelegten Performancegrößen von der Leistung des Managements abhängt und welcher Teil auf eine allgemeine Markterholung zurückzuführen ist. Zudem ist der Forderung von Stimmrechtsberatern Rechnung zu tragen, dass nachhaltigkeitsbezogene Kriterien in die Entlohnungen einfließen. Eine solchen Entwicklung ist bei den kotierten Unternehmen in der Schweiz schon zu konstatieren, ohne dass Analysten und Stimmrechtsberater allerdings Klarheit darüber haben, wie die Erfüllung von nachhaltigkeitsbezogenen Kriterien gemessen wird und welche Rolle diesen überhaupt zukommt.

[Zur Agenda \(in Englisch\)](#)



### Prof. Dr. Reto Eberle

Partner, Mitglied des Board Leadership Center,  
KPMG Schweiz

+41 58 249 42 43  
[reberle@kpmg.com](mailto:reberle@kpmg.com)

## Agenda für den Nominierungsausschuss

Es versteht sich, dass die Mitarbeiterentwicklung, das sogenannte Human Capital Management, und die Nachfolgeplanung für die wichtigsten Positionen im Unternehmen zu den Prioritäten des Nominierungsausschusses gehören. Aber auch für die Zusammensetzung des Verwaltungsrats selbst sind Vielfalt, aber auch Expertise, von strategischer Wichtigkeit. Dazu gehören auch Kompetenzen zur Erweiterung und Verbesserung der Aufsicht über ESG-bezogene Themen und Risiken. International fordern Stakeholder einen noch stärkeren Fokus auf Diversität und ein höheres Tempo bei der Umsetzung der sichtbaren, ebenso wie der unsichtbaren, Vielfalt im Unternehmen. Schliesslich muss der Verwaltungsrat über die erforderlichen Kompetenzen auch zur Unterstützung des sich vielerorts ankündigenden Unternehmenswachstums verfügen. Seien Sie sich nicht zuletzt auch der Aufmerksamkeit Gewähr, welche aktive Investoren der/dem Vorsitzenden des Nominierungsausschusses entgegenbringen in der Frage des sog. Overboardings. Es scheint sich eine Tendenz abzuzeichnen, dass vier, maximal fünf Verwaltungsratsmandate als Obergrenze betrachtet werden (wobei ein Verwaltungsratspräsidium dreifach und die Leitung eines Ausschusses doppelt gezählt werden).

[Zur Agenda \(in Englisch\)](#)

Falls Sie sich für detailliertere Informationen zu den einzelnen Agenden interessieren, können Sie, wie einleitend erwähnt, diese auf der neuen Website des [KPMG Board Leadership Center](#) finden. Eine Webseite, welche ein breites Fachwissen und die aktuellsten Austauschmöglichkeiten mit Top-Führungskräften zusammenstellt, um Verwaltungsräten eine empfehlenswerte Übersicht entscheidungsrelevanter Informationen zu geben.

---

Dieser Artikel ist Bestandteil der KPMG Board Leadership News. Um diesen Newsletter für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte dreimal pro Jahr zu erhalten, können Sie sich [hier registrieren](#).

### 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](http://kpmg.ch/blc).

---

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](http://www.kpmg.ch) finden.

© 2023 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.