

# Die nicht-finanzielle Berichterstattung als Chance für den Verwaltungsrat

**Von Barbara A. Heller, Managing Partner SWIPRA Services**

Bei den vielen Diskussionen um ESG und die sozialverantwortliche Unternehmensführung (Corporate Social Responsibility, CSR) wird häufig vergessen, dass letztendlich die Governance darüber entscheidet, wie Sozial- und Umwelt-Themen in einem Unternehmen gelebt werden. Die Oberleitungsgremien definieren die Strategie, setzen die Rahmenbedingungen für die Unternehmenskultur und stehen in der Verantwortung dafür, wie ein Unternehmen nachhaltig in die Zukunft geführt wird. Ein Unternehmen mit grundsätzlich guter Governance wird nicht plötzlich schlecht sein im Umgang mit seinen Mitarbeitenden, der Supply Chain oder seinen Ressourcen. Und umgekehrt ist eine schlechte Unternehmenskultur ein Zeichen ungenügender Governance.

Die nicht-finanzielle Berichterstattung und die zukünftig verlangte Abstimmung an der Generalversammlung dazu bieten den Unternehmen und ihren Verwaltungsräten deshalb eine ausgezeichnete Chance, ihre Reputation positiv zu beeinflussen und Vertrauen zu schaffen. Den internen und externen Stakeholdern kann umfassend erläutert werden, was dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung bei der Führung ihres Unternehmens wichtig ist, wie, d.h. mit welchem Umgang, Verhalten und welcher Unternehmenskultur, die strategischen

Ziele erreicht werden sollen und wie die Opportunitäten und Risiken des Geschäftsmodells auch unter Berücksichtigung der sich ändernden Rahmen- und besonders der Umweltbedingungen beurteilt und gesteuert werden. Die nicht-finanzielle Berichterstattung ist zudem eine Chance, dem sich ausbreitenden «Stakeholder Activism» zu Sozial- und Umwelt-Themen aktiv zu begegnen. Es ist jetzt an der Zeit zu entscheiden, wie man sich dazu positionieren und kommunizieren möchte. Dies wird im Einzelnen bedeuten, dass etablierte Prozesse in der strategischen Kommunikation und in der externen Berichterstattung durch eine engere Einbindung des Verwaltungsrates fundamental überdacht und angepasst werden müssen.





## ESG<sup>1</sup> – Fokus der Stakeholder und Erwartungen an den Verwaltungsrat

Ganz generell ist damit zu rechnen, dass seitens aller Stakeholder, nicht nur der Aktionäre, ein noch stärkerer Fokus auf das «E» und das «S» gelegt wird. Der Verwaltungsrat, also das «G», wird hierzu eindeutig in der Verantwortung gesehen. Wie die [SWIPRA Umfrage 2020 zu Corporate Governance](#) gezeigt hat, erwarten zwei Drittel der institutionellen Anleger aus der Schweiz und aus dem Ausland, dass der Verwaltungsrat eine prominenter Rolle bei der Integration von CSR/ESG und der Strategie einnimmt (siehe Abbildung 1). Dies hängt damit zusammen, dass die Aktionäre diesen Zusammenhang und die Rolle des Verwaltungsrates offenbar zu wenig nachvollziehen können. Wenn professionelle Anleger das nur schwer verstehen, dann noch weniger die übrigen Anspruchsgruppen.

Konkret wird erwartet, dass der Verwaltungsrat eine noch stärkere Aufsicht über die Geschäftsführung, die Unternehmenskultur, die finanziellen und nicht-finanziellen Anreizsysteme und das gesamte HR-Management ausüben sollte. Im Zusammenhang mit den erhöhten Anforderungen an nicht-finanzielle (CSR-) Prozesse eines Unternehmens und deren Einfluss auf das Erreichen strategischer Ziele erhalten die Festlegung und Überwachung dieser Prozesse durch

den Verwaltungsrat eine neue Dimension. Der Verwaltungsrat und seine Ausschüsse, insbesondere Nominations- und Vergütungsausschüsse sowie zunehmend auch Prüfungs- und Risikoausschüsse, werden je nach Situation vermehrt mit den verschiedensten Aspekten dieser Thematik konfrontiert.

Dieser Fokus auf soziale Verantwortung und nicht-finanzielle, qualitative Aspekte ist unbestritten sinnvoll und auch nichts Neues, denn darauf basiert letztendlich der strategische Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Was der Verwaltungsrat aber im Rahmen der Unternehmenssteuerung und Prozessüberwachung bereits tut, beispielsweise durch den Strategieprozess und das strategische Risikomanagement oder das Set-up der «Three Lines of Defense», bleibt oftmals von aussen schwer nachvollziehbar. In der Konsequenz ist mit einem noch intensiveren Aktionärsaktivismus zu ESG-Themen zu rechnen, sei es über die Öffentlichkeit oder die Medien, über Aktionärsanträge an den Generalversammlungen oder über die immer wichtiger werdenden Engagement-Gespräche zwischen den Aktionären und dem Verwaltungsrat.

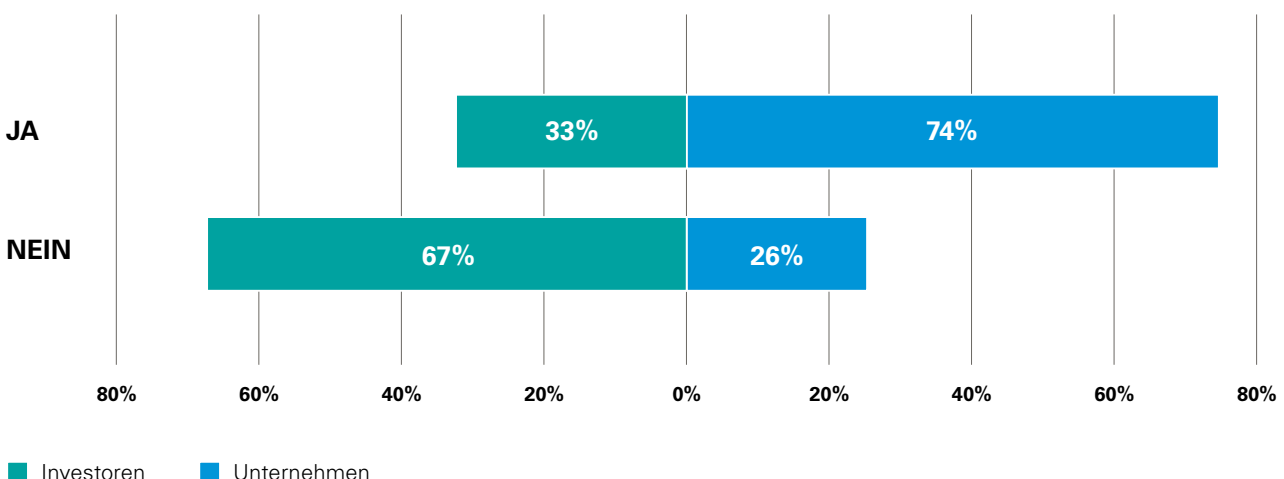
In der Schweiz ist zu beachten, dass im Rahmen der Aktienerrechtsrevision (vermutlich ab 2023 in Kraft) bei vielen Unternehmen die Hürde für Aktionärsanträge deutlich gesenkt wird. International sind bereits ein Trend zu häufigeren Aktionärsanträgen sowie eine breitere Unterstützung zu beobachten, sofern solche Anträge die langfristige Entwicklung eines Unternehmens betreffen, wie das Beispiel von Vanguard zeigt, dem mittlerweile durchschnittlich zweitgrössten Aktionär bei Schweizer Unternehmen.<sup>2</sup> Gleichzeitig bietet die zukünftige obligatorische Abstimmung über das nicht-finanzielle Reporting an Schweizer Generalversammlungen eine geeignete Opportunität, Aktionärskritik abzufedern und den Risiken vermehrter Aktionärsanträge entgegenzuwirken. Die Unternehmen haben es jetzt selbst in der Hand, ein für sie geeignetes Reporting zu entwickeln und ihre Kommunikation dazu weiter zu stärken.

<sup>1</sup> Environment, Social, Governance

<sup>2</sup> «Vanguard wertet jeden Aktionärsantrag einzeln und sorgfältig aus. Wir sehen die Stimmen der Fonds nicht als «für» oder «gegen» ein Unternehmen, sondern eher im besten langfristigen Interesse der Aktionäre des Unternehmens. Unserer Erfahrung nach führt unsere Vorgehensweise, einen Aktionärsantrag sowohl mit den Befürwortern als auch mit dem Empfängerunternehmen zu diskutieren, zu einem besseren gemeinsamen Verständnis und zu einem günstigeren Ergebnis für langfristige Anleger, unabhängig vom Ergebnis einer Abstimmung.»  
Quelle: Vanguard 2021

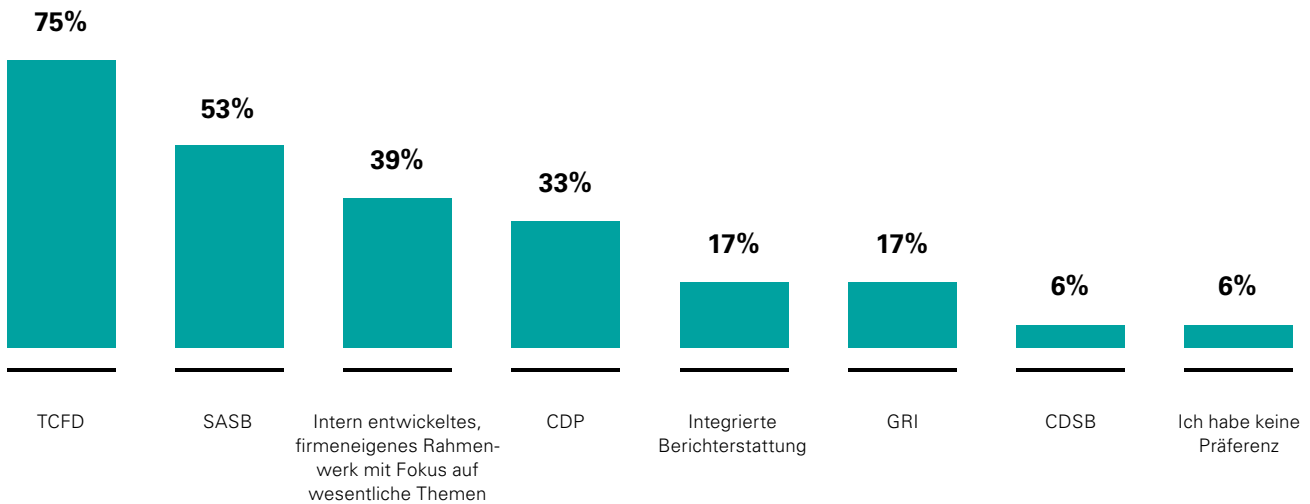
### Abbildung 1: SWIPRA Corporate Governance-Umfrage 2020 – Board Leadership und CSR

Frage: Übernehmen Verwaltungsräte in der Schweiz eine ausreichende Führungsrolle bei der Einbettung der sozialen Verantwortung des Unternehmens in die Unternehmensstrategie sowie bei der Anreizgestaltung und der Kapitalallokation?



## Abbildung 2: Morrow Sodali Investor Survey 2021 – ESG-Rahmenwerke

Frage: Welches ist Ihr bevorzugtes Rahmenwerk zur Offenlegung wichtiger ESG-Themen?



Dieser Mechanismus hat sich bereits im Zusammenhang mit Fragen zur Vergütung an der GV etabliert und bewährt. Viele Unternehmen lassen bereits heute freiwillig über den Vergütungsbericht abstimmen. Die Aktionäre äussern Kritik mehrheitlich bei diesem Traktandum und eher weniger bei den bindenden Abstimmungen zu den Vergütungsbeträgen.

### Nicht-finanzielle Berichterstattung:

#### Quo vadis? – Leadership des Verwaltungsrates

Aber wie soll nun dieses zukünftige Reporting aussehen und wie soll dies in die strategische Kommunikation eines Unternehmens eingebettet werden? Wenn es nach den internationalen institutionellen Aktionären ginge, würde sich die nicht-finanzielle Berichterstattung insbesondere an TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) und SASB (Sustainability Accounting Standards Board) orientieren. Dies hat der aktuelle Investor Survey 2021 von Morrow Sodali bestätigt (siehe Abbildung 2). Im Vergleich zum Vorjahr neu ist allerdings die Feststellung, dass sich einige Investoren auch auf ein eigenes, auf vordefinierten Materialitätsfaktoren basiertes Raster abstützen werden.

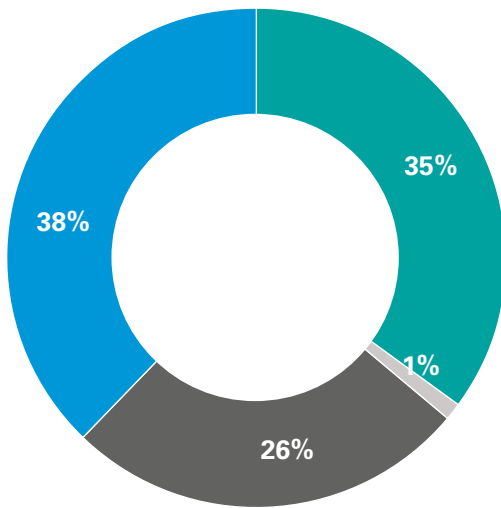
Welche Art der Offenlegung im nicht-finanziellen Bereich die passende ist, muss jedes Unternehmen für sich selbst entscheiden. Diese Berichterstattung nur auf ein Regelwerk zu basieren, ist allenfalls zielführend, um beispielsweise politisch relevante Informationen vergleichbar zu machen, gewissen Ratings oder anderen Stakeholder-Anforderungen gerecht zu werden oder auch, um gewisse Kennzahlen über die Zeit zu vergleichen. Standards sind aber nicht ausreichend, um die Relevanz von ESG-Faktoren für die Unternehmensstrategie und damit verbunden die Art und Weise, wie ein Geschäft nachhaltig betrieben werden soll, im konkreten Fall ausreichend darzulegen und zu verstehen.

Viele Unternehmen stehen also an einem wichtigen Punkt in der Entwicklung ihrer zukünftigen Kommunikation und ihres Reportings. Einerseits ist die aktuelle Situation der Schweiz als Chance zu werten, eine auf das Unternehmen massgeschneiderte, freiwillige Offenlegung zu sämtlichen nicht-finanziellen und qualitativen Aspekten zu entwickeln. Andererseits muss diese Offenlegung im Bewusstsein aufgebaut werden, dass dereinst die Aktionäre darüber abstimmen können. Es ist denkbar und aus meiner Sicht wünschenswert, dass eine neue Art von Reporting entsteht. Dieses sollte vielmehr zukunftsgerichtet sein, die strategische Reise eines Unternehmens beleuchten und auf das individuelle Chancen-/ Risikoprofil ausgerichtet sein, wohingegen die klassische, finanzielle Berichterstattung jene Informationen beinhaltet, die über die Vergangenheit berichten, und Rechenschaft über die getroffenen Entscheidungen ablegt.

Damit die etablierten Prozesse im Rahmen der strategischen Kommunikation und der Offenlegung eines Unternehmens diese verschiedenen Faktoren und Anforderungen zeitgerecht und zielgerichtet integrieren und adressieren können, ist die Leadership des Verwaltungsrates gefordert. Er trifft bekanntermaßen die relevanten Entscheidungen im Rahmen der Strategie und sollte seine Anforderungen an die Kommunikation, spezifisch auch an die finanzielle und nicht-finanzielle Berichterstattung, überdenken, äussern und die entsprechenden Prozesse anstossen. Die nicht-finanziellen Aspekte und das dazugehörige Reporting werden in Zukunft zu den wichtigsten Pfeilern des Reputationsmanagements eines Unternehmens gehören, und dieses betrifft letztendlich den Verwaltungsrat in seinem Inneren.

**Abbildung 3: Morrow Sodali Investor Survey 2021 – Say on Sustainability**

Frage: Unterstützen Sie ein Mitspracherecht der Aktionäre beim Thema Nachhaltigkeit oder eine jährliche Abstimmung über den Nachhaltigkeitsbericht?



- Ja, wir begrüßen ein Mitspracherecht der Aktionäre beim Thema Nachhaltigkeit – als nicht-bindende Abstimmung.
- Ja, wir begrüßen ein Mitspracherecht der Aktionäre beim Thema Nachhaltigkeit – als separate, bindende Abstimmung (die zudem durch eine unabhängige Stelle geprüft wird).
- Ja, aber nur in Bezug auf die Aussagefähigkeit der Berichterstattung, nicht in Bezug auf die tatsächliche nicht-finanzielle Leistung.
- Nein, Aktionäre haben schon die Möglichkeit, dem Verwaltungsrat ein Misstrauensvotum auszusprechen, wenn sie Bedenken bezüglich der Nachhaltigkeit haben.

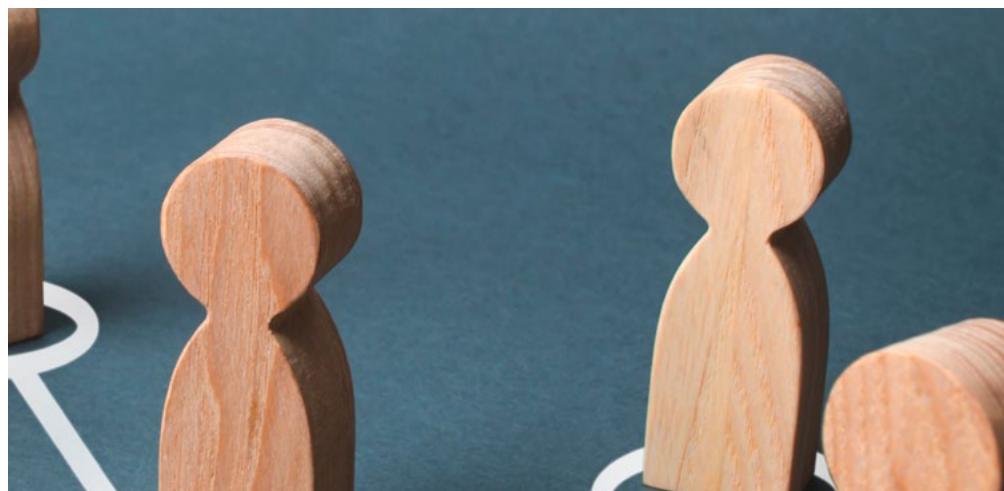
**Unabhängige Prüfung der nicht-finanziellen Aspekte?**

Der indirekte Gegenvorschlag zur KVI sieht keine externe, unabhängige Prüfung der nicht-finanziellen Berichterstattung vor (mit Ausnahme einer Prüfung gemäss Art. 964<sup>sexies</sup> Abs. 3 OR). Dennoch erwarten verschiedene Stakeholder eine gewisse Assurance auf veröffentlichten Informationen. Institutionelle Anleger, überwiegend global tätige Institutionen, unterstützen die von der Schweiz für rohstofffördernde Unternehmen neu einzuführende «Say on Sustainability», wie die SWIPRA Umfrage 2020 gezeigt hat. Sie favorisieren zudem eine nicht-bindende Abstimmung, aber nur eine Minderheit ist der Meinung, dass eine unabhängige Prüfung notwendig sei (siehe Abbildung 3, Morrow Sodali Investor Survey 2021).

Gleichzeitig wird es für die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in die offengelegten Informationen wichtig sein, dass insbesondere Öffentlichkeit, Politik und Anleger verstehen, wie diese Informationen verifiziert und geprüft wurden und welche Rolle dem Verwaltungsrat hierbei zukommt. Dies beinhaltet, wie der VR die zugrundeliegenden Prozesse festlegt, überwacht und steuert sowie die offengelegten Informationen verifiziert, also wie er den «Due Diligence»-Anforderungen im Rahmen der Wertschöpfungskette gerecht wird und allenfalls notwendige, korrigierende oder neue Massnahmen beschliesst.

Entsprechend wichtig wird es aus Sicht des Verwaltungsrates sein, nicht nur transparent über die nicht-finanziellen Aspekte im Unternehmen zu informieren, sondern viel detaillierter als heute zu erläutern, wie er die relevanten Prozesse steuert und überwacht. Ein gewichtiger Teil der nicht-finanziellen Berichterstattung sollte sich deshalb stärker als heute ein Governance-Report mit der Arbeitsweise des Verwaltungsrates und seiner Ausschüsse auseinandersetzen.

In der SWIPRA Corporate Governance Umfrage 2019 waren 72 Prozent der Unternehmen der Meinung, eine externe Prüfung insbesondere zur Einhaltung der Menschenrechte und zu Aspekten der Umwelt würde kaum Nutzen generieren. Damals teilten noch 41 Prozent der institutionellen Vermögensverwalter diese Ansicht. Über 70 Prozent der Investoren sahen aber einen effektiven Nutzen in einer externen Prüfung der Compliance Management Systeme (CMS). Diese Meinung



teilte knapp die Hälfte der Unternehmen. Unternehmen müssen also besser darüber informieren, welche Rolle den verschiedenen Assurance-Funktionen im Rahmen der Strategieprozesse und der «Three Lines of Defense» zur Überwachung und Kontrolle von finanziellen sowie nicht-finanziellen Aspekten zukommt. Eine externe Prüfung wird vom Gesetz nicht verlangt und noch sind keine spezifischen Standards in der Schweiz vorgeschrieben. Unternehmen sollten zur Kenntnis nehmen, dass eine Mehrheit der institutionellen Vermögensverwalter einen Nutzen in der unabhängigen Prüfung gewisser Aspekte sieht, weniger in einer umfassenden Prüfung.

Eine unabhängige Assurance wird ein komplementäres Instrument sein, das Vertrauen in die nicht-finanzielle Berichterstattung zu stärken. Sie wird in vielen Aspekten zwar qualitativer Natur sein. Den relevanten Bezug der offengelegten Informationen zur Strategie muss das Unternehmen jedoch in jedem Fall selbst gewährleisten.

## Konsequenzen für die strategische Kommunikation und Offenlegung

Verwaltungsräte und ihre Unternehmen sollten die aktuelle Situation dazu nutzen, ein für sie passendes und transparentes, nicht-finanzielles Reporting zu entwickeln und dabei auch mutig zu sein. Es bietet sich den Verwaltungsräten eine gute Chance, jetzt aktiv und zielgerichtet an einer verbesserten Kommunikation als Ganzem zu arbeiten, besonders aber an der Darlegung ihrer langfristigen Unternehmensziele und ihrer Arbeit im Bereich der nicht-finanziellen Aspekte, also der Sozial- und Umwelt-Themen, und damit verbunden an der Reputation. Wann der Tag kommt, an dem an der GV darüber abgestimmt wird, ist nicht entscheidend.



**Barbara A. Heller**  
Managing Partner, SWIPRA Services

### Über Barbara Heller

Barbara Heller ist Gründungs- und Managing Partner bei SWIPRA Services AG, einem Schweizer Corporate Governance-Spezialisten und Beratungsunternehmen für Verwaltungsräte und institutionelle Anleger im Bereich des verantwortungsvollen Anlegens. Frau Heller hält darüber hinaus Mandate als Mitglied des Bankrates und des Strategieausschusses der Graubündner Kantonalbank, Chur (SIX:GRKP), Mitglied der Anlagekommission der Transparenta Sammelstiftung für berufliche Vorsorge, Aesch/BL, Vizepräsidentin des CFO Forums Schweiz, Rotkreuz, Präsidentin der Jury des Swiss CFO Awards sowie als Konsultantin bei Lemongrass Communications AG, Zürich. Bis Ende März 2021 war Frau Heller Mitglied des Verwaltungsrates und Vorsitzende des Prüfungsausschusses der Bank Cler AG.

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

© 2021 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.