

# Agenda 2023 für den Verwaltungsrat

KPMG Board Leadership Center

Verwaltungsräte müssen gewappnet sein, dass ihre Aufsichts- und Corporate-Governance-Prozesse im diesem Jahr durch eine ganze Reihe von Herausforderungen auf die Probe gestellt werden – angefangen bei der globalen wirtschaftlichen Volatilität und dem Krieg in der Ukraine bis hin zu Lieferkettenunterbrüchen, Cybersicherheitsrisiken und Ransomware-Angriffen, Risiken in der Regulierung und im Enforcement sowie sozialen Risiken. Darüber hinaus kommen Fragen zur Lohnungleichheit und ein Fachkräftemangel hinzu.

Das Geschäfts- und Risikoumfeld hat sich im vergangenen Jahr dramatisch verändert. Höhere geopolitische Instabilität, steigende Inflation und die Aussicht auf eine globale Rezession führen zu einem Mix an makroökonomischen Risiken, mit denen Unternehmen im Jahr 2023 konfrontiert sind. Die zunehmende Komplexität und die Verschmelzung zeitgleich auftretender Risiken sowie die wachsende Verflechtung dieser Risiken werden von Verwaltungsräten ganzheitlichere Risikomanagement- und umfassendere Aufsichtsprozesse erfordern.

In diesem volatilen Umfeld werden die Forderungen von Mitarbeitenden, Investoren, Aufsichtsbehörden und weiteren Stakeholdern nach mehr Offenlegung und Transparenz weiter zunehmen, insbesondere mit Blick auf Klima- und andere ESG-Risiken (Umwelt-, Sozial- und Governance-Risiken) sowie die Cybersicherheit.

## Neun Themenschwerpunkte

Aus den Erkenntnissen, die wir aus unseren jüngsten Umfragen und aus Gesprächen mit Verwaltungsratsmitgliedern und Wirtschaftsführern gewinnen konnten, haben wir neun Themen herausgearbeitet, die 2023 in Verwaltungsräten auf der Agenda stehen und angegangen werden sollten.



### 1. Fokussieren Sie darauf, wie das Management mit geopolitischen und wirtschaftlichen Risiken umgeht.

Auch 2023 werden die Entwicklungen im Ukraine-Krieg, die Spannungen mit China, Lieferkettenunterbrüche, Gasmangel in Europa, Cybersicherheit, Inflation, Zinssätze, Marktvolatilität, Handelskonflikte und das Risiko einer globalen Rezession weiterhin für globale Volatilität und Unsicherheit sorgen.

Dieses Umfeld erfordert eine kontinuierliche Anpassung des Risikoprofils des Unternehmens, eine verstärkte Szenarioplanung, Stresstests für strategische Annahmen und die Analyse von Negativszenarien. Die Unternehmensleitung muss beurteilen, mit welcher Geschwindigkeit sich die Risiken entwickeln, wie eng sie miteinander verknüpft sind, wie gross die Gefahr ist, dass mehrere Krisen gleichzeitig auftreten, und ob die Unternehmensstrategie genügend Flexibilität aufweist, um darauf zu reagieren.

Überwachen Sie die Neubewertung der Unternehmensprozesse zur Identifizierung und Steuerung dieser Risiken und ihrer Auswirkungen auf die Strategie und die Geschäftstätigkeit des Unternehmens durch die Unternehmensleitung.

- Gibt es einen wirksamen Prozess zur Überwachung der Veränderungen, die im externen Umfeld stattfinden, und ein Frühwarnsystem, das auf erforderliche Strategieberücksichtigungen hinweist?
- Ist das Unternehmen darauf vorbereitet, einen wirtschaftlichen Abschwung zu bewältigen? Sind die Anforderungen der Stresstests hoch genug?

Unterstützen Sie die Unternehmensleitung, das grosse Ganze im Blick zu behalten: Stellen Sie Zusammenhänge her, denken Sie anders, bleiben Sie agil und verfolgen Sie das Weltgeschehen aufmerksam. Strategie und Risikomanagement sollten ein fester Bestandteil der Diskussionen im Verwaltungsrat sein.

Hinterfragen Sie die Krisenmanagementpläne der Unternehmensleitung und stellen Sie sie auf die Probe:

- Sind die Pläne robust, wurden sie aktiv getestet oder durchgespielt und nach Bedarf aktualisiert?
- Enthalten sie Kommunikationsabläufe, um den Verwaltungsrat über Ereignisse und die diesbezügliche Reaktion des Unternehmens auf dem Laufenden zu halten und um zu entscheiden, wann/ob Angelegenheiten intern und/oder extern kommuniziert werden sollten?

Machen Sie Business Continuity und Resilienz zum Traktandum der Diskussionen. Resilienz ist die Fähigkeit, sich zu erholen, wenn etwas schief gegangen ist, und die Fähigkeit, mit strategischen Optionen zu reagieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben und im Nachgang zu einer Krise – z. B. bei einem Ransomware- oder Cyberangriff oder einer Pandemie – reagieren zu können.

## 2. Überwachen Sie die Fortschritte der Unternehmensleitung beim Aufbau und der Aufrechterhaltung resilienter Lieferketten.

Unternehmen haben nach wie vor mit einer noch nie da gewesenen Belastung ihrer Lieferketten zu kämpfen, immer mit dem Ziel, die Versorgung – und letztlich ihr eigenes Überleben – zu sichern. Inmitten dieser anhaltenden Turbulenzen bemühen sich viele Unternehmen, Schwachstellen zu beseitigen und ihre Resilienz und Nachhaltigkeit zu verbessern.

Verwaltungsräte sollten folglich sicherstellen, dass die Unternehmensleitung wirksame Massnahmen ergreift, wenn es darum geht, Lieferketten zu hinterfragen, zu überarbeiten oder wiederherzustellen. Dazu zählen unter anderem:

- die Aktualisierung der Risiko- und Schwachstellenbewertung der Lieferketten
- die Diversifizierung des Lieferantenpools
- die Überprüfung der Lieferkettenstruktur und die Berechnung ihres CO<sub>2</sub>-Fussabdrucks
- die Förderung und Bevorzugung lokaler und regionaler Lieferketten
- der Einsatz von Technologien zur Verbesserung der Transparenz, sowohl in Bezug auf die Lieferketten als auch beim Risikomanagement
- die Verbesserung der Cybersicherheit der Lieferketten, um das Risiko von Datenschutzverletzungen zu verringern
- die Erarbeitung von Risikomanagementplänen zur Bewältigung künftiger Lieferkettenunterbrüche

Wichtig: Fügen sich die Massnahmen im Bereich der Lieferketten in die übergeordnete Strategie und Vision ein? Wer führt den Verbesserungsprozess an, stellt die entscheidenden Zusammenhänge her und übernimmt die Verantwortung?

Gleichzeitig müssen Verwaltungsräte im Auge behalten, welche Massnahmen das Unternehmen ergreift, um ein breites Spektrum von ESG-Risiken in seinen Lieferketten zu bewältigen. Derartige Risiken – insbesondere der Klimawandel und andere

Umweltrisiken, aber auch wichtige «S»-Risiken wie Menschenrechte, Kinderarbeit, Gesundheit, Sicherheit der Arbeitnehmenden, Vielfalt und Gleichberechtigung in der Lieferkette – stellen bezüglich der Einhaltung von Vorschriften und Bestimmungen erhebliche Risiken dar und sind auch eine potenzielle Bedrohung für die Reputation des Unternehmens.



## 3. Überprüfen Sie die Struktur des Verwaltungsrats und dessen Zuständigkeiten für die Risikoüberwachung.

Die zunehmende Komplexität und Verschmelzung gleichzeitig auftretender Risiken erfordert einen ganzheitlicheren Ansatz in Bezug auf das Risikomanagement und die Risikoüberwachung. Gleichzeitig fordern Investoren, Aufsichtsbehörden, ESG-Ratingunternehmen und andere Stakeholder qualitativ hochwertigere Offenlegungen – insbesondere zu Klima-, Cybersicherheits- und anderen ESG-Risiken – und Angaben dazu, wie Verwaltungsräte und ihre Ausschüsse das Management dieser Risiken beaufsichtigen.

Angesichts dieses anspruchsvollen Risikoumfelds nehmen viele Verwaltungsräte eine Neubewertung der Risiken vor, die den ständigen Ausschüssen zugewiesen wurden. Dabei prüfen sie, ob sie die wichtigsten Risikokategorien, die dem Audit Committee über seine Kernaufgaben hinaus zugewiesen wurden (Finanzberichterstattung und damit zusammenhängende interne Kontrollen sowie Beaufsichtigung der internen und externen Revision) reduzieren können, indem sie bestimmte Risiken auf andere Ausschüsse übertragen oder möglicherweise einen neuen Ausschuss hierfür bilden.

Die Herausforderung für Verwaltungsräte besteht darin, die Zuständigkeiten der einzelnen ständigen Ausschüsse in Bezug auf die Risikoüberwachung klar zu definieren, etwaige Überschneidungen zu ermitteln und eine Ausschussstruktur sowie Governance-Prozesse einzuführen, die den Informationsaustausch und die Koordination zwischen den Ausschüssen erleichtern. Obwohl die Struktur der Ausschüsse und die Zuständigkeiten für die Überwachung je nach Unternehmen und Branche unterschiedlich sind, empfehlen wir vier Schwerpunktbereiche:

- Seien Sie sich bewusst, dass sich ein Risiko nur selten einer einzigen, isolierten Risikokategorie zuordnen lässt. Während viele Unternehmen die potenziellen Risiken in der Vergangenheit noch getrennt beurteilt haben, birgt dieser Ansatz eigene Risiken und ist heute nicht mehr praktikabel.
- Verfügt das Audit Committee über die nötige Zeit und besitzen seine Mitglieder die notwendigen Erfahrungen und Fähigkeiten, um die dem Audit Committee (über seine Kernverantwortung hinaus) zugewiesenen Risikobereiche (Cybersicherheit, Datenschutz, Lieferketten, geopolitische, klimatische und andere ESG-bezogene Risiken) zu beaufsichtigen? Sind das ERM-System und die ERM-Prozesse der Unternehmensleitung insgesamt angemessen?

- Verfügt ein anderer Ausschuss/verfügen andere Ausschüsse des Verwaltungsrats über die Zeit, die Mitglieder und die Kompetenzen, um eine bestimmte Risikokategorie zu beaufsichtigen? Ist ein zusätzlicher Ausschuss notwendig, z. B. ein Technologie-, Nachhaltigkeits- oder Risikoausschuss? Braucht es neue Verwaltungsratsmitglieder mit spezifischen Fähigkeiten oder Erfahrungen, um den Verwaltungsrat bei der Überwachung bestimmter Risiken zu unterstützen?
- Identifizieren Sie Risiken, für die mehrere Ausschüsse zuständig sind, und grenzen Sie die Zuständigkeiten der einzelnen Ausschüsse klar ab. Beispielsweise überwachen vermutlich der Nominierungs-, der Vergütungs- und der Prüfungsausschuss Klima- und andere ESG-Risiken. Und falls die Aufsicht über die Cybersicherheit bei einem Technologieausschuss (oder anderen Ausschuss) liegt, ist auch das Audit Committee betroffen. Um Risiken effektiv zu überwachen, wenn zwei oder drei Ausschüsse involviert sind, müssen Verwaltungsräte die Aktivitäten dieser Ausschüsse überdenken und anders koordinieren. So haben einige Verwaltungsräte beispielsweise einen neuen Verwaltungsratsausschuss eingerichtet, der sich aus jeweils einem delegierten Mitglied jedes ständigen Ausschusses zusammensetzt. Dieser neue Ausschuss beaufsichtigt die Vorbereitung der ESG-Offenlegungen des Unternehmens – einschliesslich der Nachhaltigkeitsberichte und anderer ESG-Publikationen – durch die Unternehmensleitung und überprüft die Qualität und Übereinstimmung der Offenlegungen mit der Strategie. Er überwacht auch die Konsistenz zwischen den verschiedenen ESG-Berichten und -Publikationen des Unternehmens.

Für ein wirksames Risikomanagement ist es von entscheidender Bedeutung für jedes Unternehmen, seine Strategie, Ziele, Risiken, internen Kontrollen, Anreize und Leistungskennzahlen aufeinander abzustimmen. Das heutige Geschäftsumfeld macht die Aufrechterhaltung dieser Abstimmungen zu einer besonderen Herausforderung. Der Gesamtverwaltungsrat sowie alle ständigen Ausschüsse sollten eine Schlüsselrolle spielen, wenn es darum geht sicherzustellen, dass die Strategie, die Ziele, die Zielsetzungen und die Anreize der Unternehmensleitung (von oben nach unten) aufeinander abgestimmt sind, dass die Performance rigoros überwacht wird und dass das Unternehmen die Kultur lebt, die es sich vorgegeben hat.



#### **4. Beziehen Sie ESG, einschliesslich Klimarisiken und Vielfalt, in Risiko- und Strategiediskussionen mit ein und verfolgen Sie die regulatorischen Entwicklungen.**

Investoren, Ratingunternehmen, Aktivisten, Mitarbeitende, Kunden und Regulierungsbehörden erachten die Art und Weise, wie Unternehmen mit dem Klimawandel, der Vielfalt und anderen ESG-Themen umgehen, als grundlegend für das Geschäft und entscheidend für die langfristige Wertschöpfung. In einer Zeit, in der das Vertrauen in Regierungen und Institutionen in vielen Teilen der Welt gering ist, ist es an den Unternehmen, einen grösseren Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher

Probleme zu leisten – andernfalls laufen sie Gefahr, ihre gesellschaftliche Akzeptanz zu verlieren.

Die relevanten ESG-Themen variieren je nach Unternehmen und Branche. Für einige sind es in erster Linie Umweltfragen, der Klimawandel und die Emission von Treibhausgasen. Bei anderen liegt der Schwerpunkt auf Vielfalt und auf sozialen Fragen.

- Wie trägt der Verwaltungsrat dazu bei, dass diese Themen für das Unternehmen Priorität haben und dass das Unternehmen seinen diesbezüglichen Verpflichtungen nachkommt?
- Wie bindet das Unternehmen diese Themen in seine Kerntätigkeit (Strategie, Betrieb, Risikomanagement, Anreizpolitik und Unternehmenskultur) ein, um die langfristige Performance zu steigern?
- Geht die Führungsebene mit klarem Engagement und starker Führung voran? Wird diese Ausrichtung im gesamten Unternehmen mitgetragen? Gibt es klare Ziele und Messgrössen?
- Ist die Unternehmensleitung in Bezug auf die Risiken von Greenwashing sensibilisiert?

Die Forderung nach einer qualitativ hochwertigeren Offenlegung von Klima- und anderen ESG-Risiken sollte Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen dazu bewegen, ihre Governance- und Aufsichtsstruktur in Bezug auf Klima- und andere ESG-Risiken zu überdenken und anzupassen sowie die regulatorischen Entwicklungen in diesen Bereichen zu beobachten.



#### **5. Stellen Sie klar, wann sich der/die CEO zu sozialen Themen äussern sollte.**

Soziale und politische Themen rücken in Verwaltungsräten immer mehr in den Vordergrund, hinterfragen doch Mitarbeitende, Kunden, Investoren und Stakeholder öffentliche Stellungnahmen bzw. deren Ausbleiben zunehmend kritisch. Wann sollte sich die/der CEO zu kontroversen Themen äussern? Sollte er/sie das überhaupt tun? Was sind die möglichen Konsequenzen?

Überlegen Sie, welche Rolle der Verwaltungsrat spielen soll, wenn es darum geht festzulegen, zu welchen Themen und wann sich der/die CEO in der Öffentlichkeit äussern soll. Einige Unternehmen haben diesbezüglich schriftliche Richtlinien; bei anderen besteht eine informelle Vereinbarung, wonach sich der/die CEO mit dem Verwaltungsratspräsidenten berät, bevor er/sie sich zu einem kontroversen Thema äussert. In einigen Unternehmen prüfen funktionsübergreifende Geschäftsführungsausschüsse von Fall zu Fall, wann eine Stellungnahme angebracht ist.

Unternehmensleitungen und Führungskräfte nannten uns in Gesprächen eine Reihe von Kriterien oder Überlegungen, anhand welcher sie entscheiden, ob der/die CEO sich zu brisanten sozialen und politischen Themen äussern sollte oder nicht:

- Ist das Thema für das Unternehmen und dessen Strategie relevant? Entspricht es der Kultur, den Werten und dem Zweck des Unternehmens?
- Wie wird die Stellungnahme bei den Mitarbeitenden, Investoren, Kunden und anderen Stakeholdern des Unternehmens ankommen? In einem angespannten Arbeitsmarkt orientieren sich die Mitarbeitenden bei der Wahl ihres Arbeitsplatzes oft an den Werten des Unternehmens, einschliesslich dessen Bereitschaft, sich zu bestimmten Themen wie Diversität zu äussern.
- Sich zu bestimmten Themen zu äussern kann ebenso wirkungsvoll sein wie diesbezüglich zu schweigen. Wie kommen CEO und Verwaltungsrat mit dieser Ungewissheit und solch einem Risiko zurecht? Wie wägen sie die Konsequenzen ihrer Stellungnahme bzw. ihres Schweigens ab?
- Stakeholder vertreten stets unterschiedliche Ansichten. Wie sollten CEOs und Unternehmen daher mit der unvermeidlichen Kritik an ihrer Entscheidung umgehen – unabhängig davon, ob diese lautet, sich zu äussern oder nicht? Nachdem einige Unternehmen auf ihre Äusserungen Gegenreaktionen erhalten haben, änderten sie ihre Vorgehen und werden nun tätig, ohne öffentlich darüber zu sprechen.
- Stimmt eine mögliche Lobbytätigkeit des Unternehmens mit seiner Kommunikation überein?



## **6. Behandeln Sie Cybersicherheit, Datenschutz und Künstliche Intelligenz (KI) ganzheitlich als Teil der Data Governance.**

Das Cybersicherheitsrisiko nimmt weiter zu. Die Weiterentwicklung von künstlicher Intelligenz (KI) und digitalen Strategien, die zunehmende Raffinesse von Hacker- und Ransomware-Angriffen, der Krieg in der Ukraine und unklare Zuständigkeiten zwischen Nutzern, Unternehmen, Anbietern und Behörden haben das Cybersicherheitsrisiko erhöht. Entsprechend geniesst das Thema einen höheren Stellenwert in der Agenda von Verwaltungsräten und deren Ausschüssen.

Bei der Überwachung der Effektivität der Geschäftsleitung im Umgang mit Cybersicherheit haben Verwaltungsräte grosse Fortschritte gemacht. So verfügen einige Unternehmen über mehr IT-Fachwissen im Verwaltungsrat und in den entsprechenden Ausschüssen. Dennoch bleibt dieses Fachwissen knapp. Zu den weiteren Massnahmen gehören unternehmensspezifische Dashboards, die kritische Risiken und Schwachstellen aufzeigen, die Einschätzung durch Cybersicherheitsfachkräfte, die Prüfung von Schwachstellen und neu auftretenden Bedrohungen, das Durchspielen von Sicherheitsverletzungs- und Reaktionszenarien sowie Diskussionen mit der Geschäftsleitung über die Ergebnisse laufender Risikobewertungen Dritter in Bezug auf das Cybersicherheitsprogramm des Unternehmens. Trotz dieser Anstrengungen zeigt die zunehmende Raffinesse von Cyberangriffen, dass die Cybersicherheit auch in Zukunft eine Herausforderung bleiben wird.

Verwaltungsräte sollten die regulatorischen Entwicklungen – wie den Vorschlag der Securities and Exchange Commission (SEC) zu Risikomanagement, Strategie, Governance und Offenlegung von Vorfällen im Bereich der Cybersicherheit – sowie

die Vorbereitungen der Geschäftsleitung auf die Einhaltung der Vorschriften verfolgen. Der SEC-Vorschlag sieht unter anderem vor, dass Unternehmen verpflichtet sind, bedeutende Cybersicherheitsvorfälle innerhalb von vier Arbeitstagen zu veröffentlichen. Er hält auch fest, dass der Verwaltungsrat offenlegen muss, wie es um seine Expertise im Bereich Cybersicherheit bestellt ist. Die endgültige Entscheidung der SEC über die vorgeschlagene Regelung wird für Frühling 2023 erwartet.

Data Governance weist zwar Überschneidungen mit Cybersicherheit auf, ist jedoch breiter angelegt und umfasst die Einhaltung branchenspezifischer Datenschutzgesetze und -vorschriften sowie offizieller Vorgaben für den Schutz von personenbezogenen (Kunden-, Mitarbeitenden-, oder Zulieferer-)Daten im Rahmen ihrer Verarbeitung, Speicherung, Erhebung und Nutzung.

Data Governance umfasst auch die Leitlinien und Vorgaben des Unternehmens zum ethischen Umgang mit Daten – insbesondere im Spannungsfeld zwischen der gesetzlich erlaubten Nutzung von Datenbeständen im Unternehmen und den Erwartungen der Kunden hinsichtlich der Verwendung ihrer Daten. Dieses Spannungsfeld stellt für Unternehmen ein signifikantes Reputations- und Vertrauensverlustrisiko dar; für die Unternehmensleitung ist dies eine zentrale Herausforderung. So können Sie Cybersicherheit und Data Governance ganzheitlicher überwachen:

- Bestehen Sie auf einem robusten Data-Governance-Rahmenwerk, das aufzeigt, welche Daten auf welchem Weg erhoben, gespeichert, verwaltet und genutzt werden und wer für die entsprechenden Entscheidungen zuständig ist.
- Stellen Sie klar, welche Führungskräfte in den einzelnen Unternehmensbereichen für Data Governance zuständig sind, und beziehen Sie die Rollen des Chief Information Officers, Chief Information Security Officers und Chief Compliance Officers mit ein.
- Überdenken Sie, wie der Verwaltungsrat – im Rahmen seiner Ausschussstruktur – die Aufsichtsfunktion für die Überwachung der Cybersicherheit und Data Governance (einschliesslich des Datenschutzes sowie des ethischen Umgangs mit Daten) im Unternehmen zuweist und koordiniert.

Ein immer kritischerer Bereich der Data Governance ist der Einsatz von KI im Unternehmen, um Daten als Teil des Entscheidungsfindungsprozesses des Unternehmens zu analysieren. Verwaltungsräte sollten verstehen, wie KI entwickelt und eingesetzt wird. Welches sind die wichtigsten KI-Systeme und -Prozesse, die das Unternehmen einsetzt? Inwiefern ist – bewusste oder unbewusste – Voreingenommenheit in die Strategie, die Entwicklung, die Algorithmen, den Einsatz und die Ergebnisse von KI-gestützten Prozessen eingeflossen? Welche Compliance- und Reputationsrisiken birgt der Einsatz von KI im Unternehmen, insbesondere wenn man bedenkt, wie gross der globale regulatorische Fokus auf die Notwendigkeit von Corporate-Governance-Prozessen ist, um KI-bezogene Risiken wie Befangenheit und Datenschutz anzugehen? Wie begegnet die Unternehmensleitung diesen Risiken?

Möglicherweise ist es vielen Verwaltungsratsmitgliedern nicht wohl dabei, die Verantwortung für die Überwachung von KI-Risiken zu übernehmen, da sie in diesem Bereich nicht über die nötigen Fachkenntnisse verfügen. Verwaltungsräte müssen jedoch einen Weg finden, ihre Aufsichtspflicht wahrzunehmen – und zwar auch in technischen Bereichen, wenn diese Bereiche ein Unternehmensrisiko darstellen. Das bedeutet nicht, dass Verwaltungsratsmitglieder zu KI-Fachpersonen werden müssen oder dass sie in den täglichen KI-Betrieb oder dessen Risikomanagement einbezogen werden sollten. Verwaltungsratsmitglieder von Unternehmen mit umfangreichen KI-Programmen sollten sich jedoch überlegen, wie sie auf Verwaltungsratsebene eine wirksame Kontrolle der mit KI verbundenen Chancen und Risiken sicherstellen können.



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

Die meisten Unternehmen vertreten seit geraumer Zeit die Auffassung, dass ihre Mitarbeitenden ihr wertvollstes Kapital sind. COVID-19, die Schwierigkeit, im aktuellen Umfeld Fachkräfte zu finden, weiterzuentwickeln und zu binden, sowie die zunehmend wissensbasierte Wirtschaft haben die Bedeutung von Talent- und Human Capital Management (HCM) deutlich gemacht. Ausserdem ist das Phänomen der Befähigung der Mitarbeitenden entstanden, was viele Unternehmen und Verwaltungsräte veranlasst hat, das Wertversprechen des Arbeitgebers an seine Mitarbeitenden, zu überdenken.

Die grösste diesbezügliche Veränderung hat zwar während der Pandemie stattgefunden. Dennoch haben die Erwartungen und Anforderungen der Mitarbeitenden seither nicht nachgelassen; sie fordern faire Löhne und Sozialleistungen, eine gute und flexible Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, eine interessante Arbeit und die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln.

Und sie wollen für ein Unternehmen arbeiten, dessen Werte mit ihren eigenen übereinstimmen. Dazu zählen auch die Verpflichtung zu Vielfalt und einer Reihe von ESG-Themen.

Wir gehen davon aus, dass Unternehmen 2023 ihre Talententwicklungsstrategien weiter anpassen werden, um die Herausforderung zu meistern, in einem Markt mit begrenztem Arbeitskräfteangebot Fachkräfte zu finden, weiterzuentwickeln und zu halten. Kennt und versteht der Verwaltungsrat die Talentstrategie des Unternehmens, deren Ausrichtung auf die Gesamtstrategie und den kurz- und langfristig zu erwartenden Bedarf? Welches sind die Herausforderungen bei der Besetzung von Schlüsselpositionen mit engagierten Mitarbeitenden? Welche Arten von Talenten sind untervertreten und wie will sich das Unternehmen erfolgreich um diese Talente bemühen? Reflektiert die Talentstrategie das Engagement des Unternehmens für Diversität auf allen Stufen? Ist das Unternehmen in der Lage, auf allen Ebenen die besten Talente zu gewinnen, weiterzuentwickeln und zu halten, wenn immer mehr Millennials und jüngere Mitarbeitende ins Erwerbsleben eintreten und die Talentpools globaler werden?

Entscheidend für alle diese Fragen ist die/der richtige CEO an der Spitze, welche(r) die Kultur und die 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 oder dauerhaft. Die Nachfolgeplanung für die CEO-Position ist ein dynamischer, fortlaufender Prozess. Deshalb sollte der Verwaltungsrat immer darauf fokussieren, mehrere mögliche Nachfolgerinnen und Nachfolger für alle Positionen der Geschäftsleitung und einen Pool potenzieller CEO-Kandidatinnen und -Kandidaten zu entwickeln. Die Nachfolgeplanung sollte an dem Tag beginnen, an dem ein neuer CEO ernannt wird.

Wie robust sind die Prozesse und Massnahmen des Verwaltungsrats für die Nachfolgeplanung? Wurde der Nachfolgeplan dahingehend angepasst, dass die für die Umsetzung der Langzeitstrategie des Unternehmens erforderlichen Fähigkeiten und Erfahrungen des CEO darin berücksichtigt sind? In vielen Fällen haben sich diese Strategien in den letzten zwei Jahren geändert. Sind Nachfolgepläne für andere wichtige Führungskräfte vorhanden? Wie kann der Verwaltungsrat zwei oder drei Ebenen unter der Geschäftsleitung tätige Führungskräfte mit grossem Potenzial besser kennenlernen?



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

Da die Vergütung von Führungskräften und die Leistung von Verwaltungsratsmitgliedern sowie 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 bleiben.

Institutionelle Anleger und Stakeholder nehmen Verwaltungsräte zunehmend für die diesbezügliche Leistung des Unternehmens in die Pflicht und fordern mehr Transparenz. Dazu gehört auch, dass sie einzelne Mitglieder des Verwaltungsrats bei übergreifenden Themen wie Strategie, ESG und Vergütung direkt angehen. Transparenz, Authentizität und Vertrauen sind nicht nur für Investoren wichtig, sondern zunehmend auch für Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten und andere Anspruchsgruppen im Umfeld des Unternehmens. Sie alle verlangen Rechenschaft vom Unternehmen und vom Verwaltungsrat.

Das Management sollte dem Verwaltungsrat in regelmässigen Abständen Bericht über die Aktivitäten des Unternehmens zur Kontaktpflege auf allen Ebenen erstatten.

- Kennt das Unternehmen seine grössten Aktionäre und seine bedeutendsten Stakeholder, führt es einen Dialog mit ihnen und versteht es deren Prioritäten?

- Wird der Kontakt mit diesen Aktionären und Stakeholdern von den richtigen Personen gepflegt und wie verändert sich gegebenenfalls 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 Bild von seiner Leistung, seinen Herausforderungen und seiner langfristigen Vision – ohne jegliches Greenwashing? Unternehmen und Verwaltungsräte, die den hinsichtlich ESG-Fragen gemachten Versprechen nicht nachkommen, stehen bei Investoren, anderen Stakeholdern und Aufsichtsbehörden zunehmend in der Kritik.

Während der Generalversammlungssaison 2023 werden verschiedenste Themen im Fokus der Investoren stehen: Es sind dies die Unternehmensstrategie, die Vergütung der Führungskräfte, die Leistung der Geschäftsleitung, Klimarisiken und ESG-Initiativen, Vielfalt, Human Capital Management sowie die Zusammensetzung und Arbeit des Verwaltungsrats. 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 2023 prägen werden, zu bestehen. Eine «aktivistische Denkweise» ist auch dieses Jahr zentral.



## **9. Betrachten Sie Talentmanagement, Expertise und Vielfalt als strategische Themen für die Zusammensetzung des Verwaltungsrats**

Investoren, Aufsichtsbehörden und andere Stakeholder konzentrieren sich zunehmend auf die Frage, inwieweit die Zusammensetzung des Verwaltungsrats auf die Unternehmensstrategie abgestimmt ist, insbesondere in Bezug auf die Expertise und die Vielfalt der Verwaltungsratsmitglieder.

Dass Investoren sich verstärkt mit dieser Frage beschäftigen, verweist auf die zentrale Herausforderung bei der Zusammensetzung von Verwaltungsräten: Verwaltungsratsmitglieder zu haben, die Erfahrung in den Bereichen mitbringen, welche für das Unternehmen von entscheidender Bedeutung sind, die aber auch die Branche fundiert kennen und mit der Unternehmensstrategie und den Risiken für diese Strategie vertraut sind. Es ist wichtig, sich darüber im Klaren zu sein, dass viele Verwaltungsräte nicht in allen Bereichen wie Cybersicherheit, Klima, Humankapital über die notwendigen Expertise verfügen und daher möglicherweise externe Fachpersonen hinzuziehen müssen.

Einen leistungsstarken Verwaltungsrat aufzubauen und aufrechtzuerhalten, der einen realen Mehrwert schafft, erfordert einen proaktiven Ansatz in Bezug auf seine Zusammensetzung und Vielfalt, und zwar hinsichtlich der verschiedenen Kompetenzen, Erfahrungen, Denkweisen, Geschlechter, ethnischen

Zugehörigkeiten und sozialen Hintergründe. Die Ermittlung der aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse des Unternehmens bildet den Ausgangspunkt für die Zusammensetzung des Verwaltungsrats. Gleichzeitig erfordern verschiedenste diesbezügliche Fragen die Aufmerksamkeit und Führung des Verwaltungsrats. Dazu zählen die Nachfolgeplanung für die Mitglieder und Leiter des Verwaltungsrats (Präsident/in sowie Leiter/innen der Ausschüsse), die Rekrutierung von Verwaltungsratsmitgliedern und ihre Amtszeit, die vielfältige Zusammensetzung des Verwaltungsrats, die Bewertung des Verwaltungsrats und einzelner Verwaltungsratsmitglieder sowie die Ablösung von Verwaltungsratsmitgliedern, die nicht die erforderlichen Leistungen erbringen.

Es empfiehlt sich, die Zusammensetzung, die Vielfalt und die Erneuerung von Verwaltungsräten im Jahr 2023 als zentrales Anliegen zu behandeln – in der Kommunikation mit institutionellen Investoren und anderen Stakeholdern, als Gegenstand von erweiterten Offenlegungen im Geschäftsbericht und in den Unterlagen für Generalversammlungen sowie ganz grundsätzlich als Hilfestellung für die strategische Ausrichtung des Verwaltungsrats im Hinblick auf die Zukunft.

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

---

### Kontakt

#### KPMG AG

Badenerstrasse 172  
Postfach  
8036 Zürich  
Schweiz

[kpmg.ch](http://kpmg.ch)

#### Rolf Hauenstein

Partner, Leiter  
Board Leadership Center  
KPMG Schweiz

+41 58 249 42 57  
[rhauenstein@kpmg.com](mailto:rhauenstein@kpmg.com)

#### Hélène Béguin

Präsidentin des  
Verwaltungsrats  
KPMG Schweiz

+41 58 249 45 74  
[hbeguina@kpmg.com](mailto:hbeguina@kpmg.com)

#### Prof. Dr. Reto Eberle

Partner, Mitglied Board  
Leadership Center  
KPMG Schweiz

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