

Verwaltungsrats-Agenda 2026

KPMG Board Leadership Center



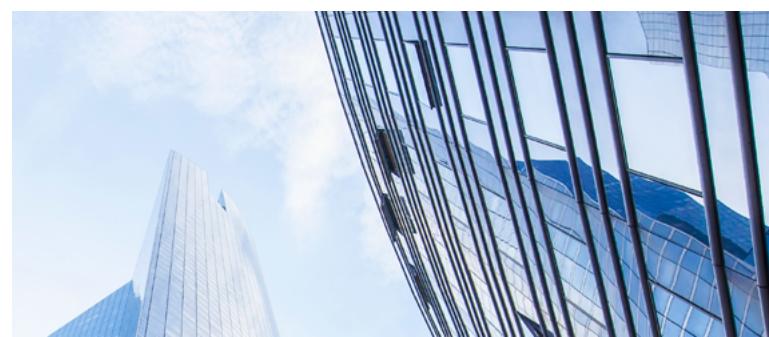
Unternehmen sehen sich auch in der Schweiz mit beispiellosen Umbrüchen und zunehmender Komplexität konfrontiert. Die Rahmenbedingungen werden immer anspruchsvoller: Viele Verwaltungsratsmitglieder berichten, dass die geopolitischen, technologischen und regulatorischen Herausforderungen für Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen in jüngster Zeit stark zugenommen haben. Gleichzeitig wird der Aufgabenumfang für die Verwaltungsräte immer grösser, da die Rechenschaftspflicht gegenüber den Stakeholdern in den vergangenen Jahren zugenommen hat.

Verstärkt wird dieser Druck durch eine sich rasch verändernde Bedrohungslage, die sich insbesondere aus den wachsenden Risiken im Zusammenhang mit KI und Cybersicherheit ergibt. Die Verwaltungsräte müssen eine Antwort auf die Frage finden, wie sich Investitionen in Cyberabwehr und Resilienz bestmöglich allozieren lassen, besonders vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen. Diese Risikolage unterstreicht die Notwendigkeit, flexibel, widerstandsfähig und vorausschauend zu bleiben, gleichzeitig aber auch, sich daraus ergebende Chancen zu nutzen.

Aus den Erkenntnissen, die wir aus Gesprächen mit Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen gewinnen konnten, haben wir sechs Themen herausgearbeitet, die 2026 auf der jeder Agenda stehen müssen.

Sechs Fokusthemen für den Verwaltungsrat

- 1) Strategie:** Welches soll die (neue) Rolle des Verwaltungsrats in Bezug auf Szenarioplanung, Agilität, Krisenplanung und Resilienz sein?
- 2) Künstliche Intelligenz (KI):** Wie erwirbt sich der Verwaltungsrat ein ausreichendes Verständnis der KI-Strategie des Unternehmens sowie der damit verbundenen Risiken und Chancen? Welches sind die Auswirkungen des Einsatzes und der Nutzung von KI?
- 3) Data Governance:** Was sind die Aufgaben des Verwaltungsrats im Hinblick auf die Überprüfung der Angemessenheit eines Data-Governance-Frameworks?
- 4) Cybersicherheit:** Sind das Cybersecurity-Governance-Framework und die entsprechenden Prozesse auf dem neuesten Stand?
- 5) Nachhaltigkeit:** Werden die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen in Risiko- und Strategiediskussionen einbezogen? Wie wird den sich ändernden Vorschriften zur Berichterstattung Rechnung getragen?
- 6) Risikoüberwachung:** Wie wird der Verwaltungsrat sich seiner Aufgaben bei der Risikoüberwachung gerecht? Erfolgt eine Koordination zwischen den Ausschüssen?





1) Strategie

Welches soll die (neue) Rolle des Verwaltungsrats in Bezug auf Szenarioplanung, Agilität, Krisenplanung und Resilienz sein?

Die wirtschaftliche und politische Lage bleibt unbeständig. Anhaltende Konflikte, Handelsstreite und innenpolitische Veränderungen tragen zur allgemeinen Unsicherheit bei. Risiken rund um Cybersicherheit, Klimawandel, KI und andere neue Technologien stellen Unternehmen immer wieder vor grosse Herausforderungen. Verwaltungsräte müssen sich aktiv in die Strategiediskussion und die Prozesse zur Erarbeitung von Zukunftsannahmen einbringen sowie gleichzeitig für eine robuste Szenarioplanung und Krisenvorsorge sorgen.

Dies beinhaltet:

- Entwicklung konkreter Zukunftsszenarien mit gezielter «Was wäre wenn»-Diskussion, die sowohl Chancen als auch Risiken im Zusammenhang mit KI, Humankapital und Lieferketten berücksichtigt. Sicherstellen, dass die Szenarioplanung iterativ erfolgt und externe Perspektiven berücksichtigt, wie die Entwicklung von Branche, Markt und Wettbewerb.
- Integration von Risikoresilienz, Stresstests und Krisenplanung in strategische Diskussionen mit regelmässigen Aktualisierungen des Risikoprofils des Unternehmens. Berücksichtigung von Risikoabhängigkeiten und unabhängigen Perspektiven Dritter.
- Schaffen eines Gleichgewichts zwischen kurzfristiger Agilität und langfristiger Vision, um die Belastbarkeit der Organisation und die Wertschöpfung zu sichern.

2) Künstliche Intelligenz

Wie erwirbt sich der Verwaltungsrat ein ausreichendes Verständnis der KI-Strategie des Unternehmens sowie der damit verbundenen Risiken und Chancen?

Welches sind die Auswirkungen des Einsatzes und der Nutzung von KI?

KI bringt grosse Veränderungen und Chancen für Unternehmen mit sich, ist allerdings auch mit Risiken verbunden – wie Datenintegrität, Cybersicherheit und Compliance bis hin zu Reputationsrisiken.

Folgendes müssen Verwaltungsräte dabei berücksichtigen:

- Das Potenzial von KI, wichtige Produkte oder Dienstleistungen teilweise oder ganz zu ersetzen, und die Auswirkungen auf den Personalbedarf, die Rekrutierungsstrategie und die Zukunft der Arbeit.
- Notwendige Governance-Strukturen und Risikomanagementverfahren im Zusammenhang mit der Einführung von KI. Robuste Rahmenbedingungen und regelmässig überprüfte Richtlinien für den Einsatz von generativer KI und KI-Agenten, insbesondere in Bezug auf autonome Entscheidungsfindung und Integration in Geschäftsprozesse.
- Richtige Mischung aus Kompetenz und Mindset, um in einer KI-basierten Umgebung erfolgreich zu sein, und die Mitarbeitenden durch Weiterqualifizierung und kulturellen Wandel bei der Anpassung an die raschen technologischen Veränderungen zu unterstützen.
- Menschenzentrierte Führung in einer KI-basierten Welt, um sicherzustellen, dass Empathie, fundiertes Urteilsvermögen und der Aufbau von Beziehungen weiter im Mittelpunkt der Entscheidungsfindung und der Unternehmenskultur stehen – bei sich durch KI ändernden Rahmenbedingungen für Arbeit, Aus- und Weiterbildung.

Eine kontinuierliche Schulung der Verwaltungsräte zu sämtlichen Aspekten von KI ist unerlässlich. Bereits jetzt nehmen viele Verwaltungsratsmitglieder an externen Weiterbildungsprogrammen teil, lassen sich von Experten auf den neuesten Stand bringen oder entscheiden sich für individuelle Schulungen.

3) Data Governance

Was sind die Aufgaben des Verwaltungsrats im Hinblick auf die Überprüfung der Angemessenheit des Data-Governance-Frameworks?

Das explosionsartige Wachstum von KI und die immer breitere Nutzung der Technologie erfordern für eine sorgfältige Beurteilung der Data-Governance-Rahmenbedingungen und -Prozesse in Unternehmen. Vielfach entwickeln Unternehmen passend zu ihrer Branche und den individuellen Bedürfnissen eigene Frameworks. Daneben stehen auch verschiedene etablierte Rahmenwerke zur Auswahl. Diese unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht, konzentrieren sich jedoch meist auf Datenqualität, Datenschutz und -sicherheit, Data Stewardship und Datenmanagement.

In diesem Zusammenhang sollte der Verwaltungsrat auf der Verbindlichkeit eines soliden, unternehmensinternen Rahmenwerks bestehen, das

- aufzeigt, welche Daten auf welchem Weg erhoben, gespeichert, verwaltet und genutzt werden und welche Entscheidungsträger hierfür verantwortlich sind;
- die unternehmensweite Verantwortung für Data Governance an den Chief Information Officer, den Chief Information Security Officer und den Chief Compliance Officer (oder Personen mit ähnlichen Funktionen) überträgt;
- definiert, welche Anbieter und Dritte Zugriff auf Unternehmensdaten erhalten und welche Verpflichtungen sie zum Schutz dieser Daten haben.

Ausserdem sollten Verwaltungsräte prüfen, ob die Data-Governance-Rahmenbedingungen im Unternehmen auf die Strategie ausgerichtet und auf die KI-Governance-Rahmenbedingungen abgestimmt sind.

4) Cybersicherheit

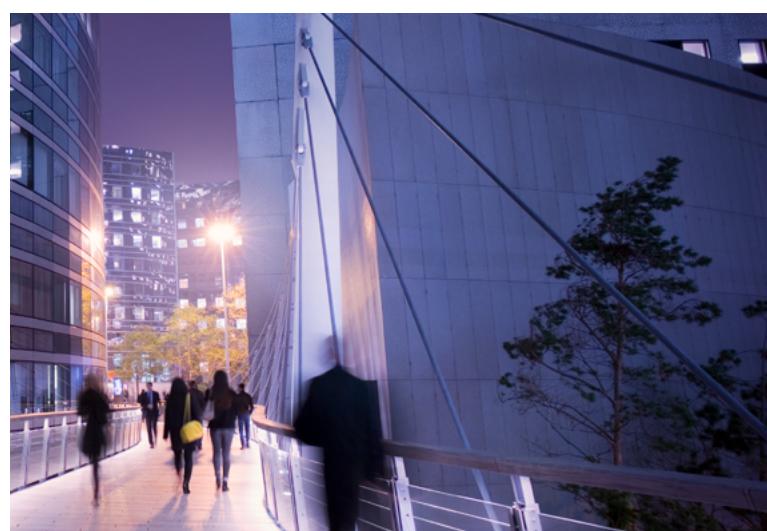
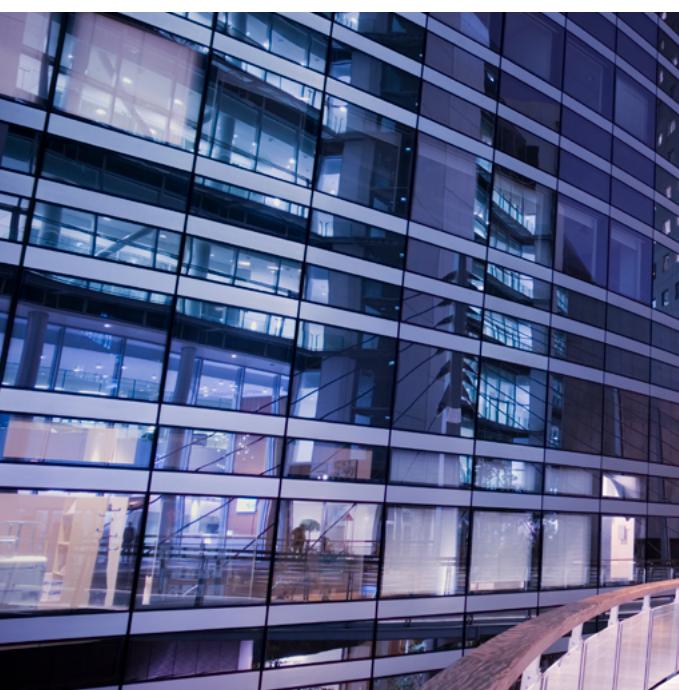
Sind das Cybersecurity-Governance-Framework und die entsprechenden Prozesse auf dem neuesten Stand?

Während Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen grosse Anstrengungen unternehmen, um den immer raffinierteren Cyberbedrohungen etwas entgegenzusetzen, entwickelt sich das Risikoumfeld unermüdlich weiter. Böswillige und staatlich finanzierte Akteure weiten ihre Angriffe aus finanziellen oder politischen Motiven massiv aus, gleichzeitig hilft KI Cyber-Kriminellen, ihre Machenschaften in beispiellosem Tempo, Umfang und Raffinesse zu skalieren. Die wachsende Besorgnis rund um Ransomware, Datenbeschädigung und böswillig manipulierte KI-Modelle unterstreicht die Notwendigkeit einer aufmerksamen Überwachung. Hinzu kommt, dass die erwarteten Fortschritte im Bereich Quantencomputing solche Risiken weiter verstärken, indem aktuelle Verschlüsselungsmethoden unwirksam gemacht werden könnten.

Um diesen Bedrohungen zu entgegen, sollten Verwaltungsräte

- überprüfen, wie das Unternehmen dafür sorgt, dass die Cyberabwehr des Unternehmens den Entwicklungen betreffend KI-basierte Angriffe (wie Deepfakes und autonom generierte Phishing-Kampagnen) stets einen Schritt voraus ist;
- sicherstellen, dass robuste Resilienz- und Business-Continuity-Pläne vorhanden sind, damit das Unternehmen im Fall eines Cyberangriffs angemessen reagieren kann und kritische Betriebsabläufe geschützt werden;
- in Erfahrung bringen, ob die getätigten Investitionen zur Abwehr von Cyberbedrohungen angemessen sind. Um sicherzustellen, dass dies der Fall ist, müssen Verwaltungsräte auf Szenarioanalysen, Erfahrungen aus öffentlich gemachten Vorfällen oder gegebenenfalls auf externe Beratung zurückgreifen.

Für viele Unternehmen ist es hilfreich, einen Verwaltungsratsausschuss mit geeigneten Fähigkeiten und Fachkenntnissen zu bilden, welcher für diesen Bereich eine Aufsichtsfunktion übernimmt. Ausserdem können Verwaltungsräte ad-hoc-Ausschüsse einrichten oder entsprechendes Fachwissen durch externe Berater hinzuziehen.





5) Nachhaltigkeit

Werden die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen in Risiko- und Strategiediskussionen einbezogen?

Wie wird den sich ändernden Vorschriften zur Berichterstattung Rechnung getragen?

Die Art und Weise, wie Unternehmen mit Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen umgehen, wird von verschiedenen Stakeholdern wie Investoren, Ratingagenturen, Aktivisten, Mitarbeitenden, Kunden und Aufsichtsbehörden als entscheidend für den Geschäftserfolg und die langfristige Wert schöpfung angesehen. Widerstand gegen eine Überregulierung und Anpassungen von geplanten (EU-)Vorschriften haben viele Unternehmen dazu veranlasst, entsprechende Initiativen neu zu bewerten.

Folgende Fragen sollten im Verwaltungsrat zum Thema Nachhaltigkeit priorisiert werden:

- Wurden die wesentlichen oder strategisch bedeutsamen Nachhaltigkeitsthemen, wie Klimarisiken, die Energiewende, Lieferkette oder Diversität, sorgfältig identifiziert?
- Wie greift das Unternehmen wichtige Nachhaltigkeitsthemen auf und verankert sie im Kerngeschäft (Strategie, Betrieb, Risikomanagement, Anreizpolitik und Unternehmenskultur), um langfristig erfolgreich zu sein?
- Werden die für das Unternehmen geltenden Berichtspflichten und ihre Auswirkungen laufend analysiert? So müssen Unternehmen, die in den Geltungsbereich der EU-CSRD fallen, das Konzept der sog. doppelten Wesentlichkeit anwenden, während die vom ISSB herausgegebenen Standards sich an den Bedürfnissen der Investoren orientieren (siehe [Agenda 2026](#) für das Audit Committee).
- Kommuniziert das Unternehmen sowohl intern als auch extern, welche Nachhaltigkeitsthemen wesentlich oder strategisch wichtig sind sowie die Gründe dafür?

Die Vorbereitung auf nationale und internationale Vorschriften zur Offenlegung von Klima- und Nachhaltigkeitsinformationen bleibt ein wichtiger Schwerpunkt der Tätigkeit des Verwaltungsrats, insbesondere wenn die Nachhaltigkeitsberichterstattung mit entsprechenden Sorgfaltspflichten verbunden ist.

6) Risikoüberwachung

Wie wird der Verwaltungsrat sich seiner Aufgaben bei der Risikoüberwachung gerecht?

Erfolgt eine Koordination zwischen den Ausschüssen?

Eine präzise Aufgabenverteilung zwischen dem Gesamtverwaltungsrat und den Ausschüssen im Bereich der Risikoüberwachung bleibt eine zentrale Herausforderung. Das immer komplexere Risikumfeld erfordert einen ganzheitlicheren Ansatz in Bezug auf das Risikomanagement und die Risikoüberwachung. Investoren, Aufsichtsbehörden, Ratingunternehmen und andere Stakeholder verlangen qualitativ hochwertige Offenlegungen zu Klimarisiken, Cybersicherheit, KI und anderen Nachhaltigkeitsrisiken sowie Angaben zur Überwachung dieser Risiken durch den Verwaltungsrat und seine Ausschüsse. Die Gewichtung dieser Themen variiert, wobei viele Stakeholder geschäfts- und branchenspezifische Risikofaktoren gleichermaßen berücksichtigen.

Die Herausforderungen für Verwaltungsräte sind:

- Anstreben einer gemeinsamen Sichtweise mit der Geschäftsleitung in Bezug auf die wichtigsten Risiken des Unternehmens.
- Überwachung der Angemessenheit der Risikomanagementprozesse der Geschäftsleitung mit Schwerpunkt auf einer aktuellen Bestandsaufnahme kritischer Risiken und Massnahmen, diese zu reduzieren.
- Klare Abgrenzung der Zuständigkeiten für die Risikoüberwachung innerhalb des Verwaltungsrats. Einführung von Prozessen zur Erleichterung des Informationsaustauschs und Koordination zwischen den Ausschüssen sowie mit dem gesamten Verwaltungsrat.

Für ein wirksames Risikomanagement ist die Abstimmung von Strategie, Zielen, Risiken, internen Kontrollen, Leistungskennzahlen und Anreizen von entscheidender Bedeutung. Dem Verwaltungsrat sowie allen Ausschüssen kommt eine Schlüsselrolle zu, wenn es darum geht, diese Aspekte korrekt aufeinander abzustimmen, die Leistung genau zu überwachen und die Unternehmenskultur vorzuleben.

Ausblick

Die Umsetzung der Verwaltungsrats-Agenda 2026 geht mit einer komplexen Risikoüberwachung einher.

Die richtige Führung, Zusammensetzung und Ausschussstruktur, zusammen mit kontinuierlicher Weiterbildung der Verwaltungsratsmitglieder und strengen Bewertungen, wird für die Erfüllung der Anforderungen im kommenden Jahr entscheidend sein.





Mehr erfahren:

- *Audit Committee Agenda 2026*

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

Ihre Ansprechpartner

KPMG AG

Badenerstrasse 172
Postfach
8036 Zürich
Schweiz

kpmg.ch

Rolf Hauenstein

Partner, Leiter Board
Leadership Center
KPMG Schweiz

+41 58 249 42 57
rhauenstein@kpmg.com

Prof. Dr. Reto Eberle

Partner, Mitglied 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 bestimmten 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.

© 2026 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Gruppengesellschaft der KPMG Holding LLP, die Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen ist, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.