

Verwaltungsrats- Agenda 2025

KPMG Board Leadership Center

Verwaltungsräte werden auch im Jahr 2025 mit grossen Herausforderungen konfrontiert. Grund dafür sind anhaltende Verwerfungen und Unsicherheiten: Die Kriege in der Ukraine und im Nahen Osten, zunehmende handels- und geopolitische Spannungen, wirtschaftliche Instabilität, Rezessionsrisiken, Umbrüche bei Technologien und Geschäftsmodellen, erhöhte Cyberrisiken, Klimarisiken sowie Veränderungen in der politischen Landschaft in Europa und den USA.

In diesem volatilen Umfeld werden die Forderungen von Investoren, Aufsichtsbehörden, aber auch von Mitarbeitenden und weiteren Stakeholdern nach mehr Transparenz weiterhin zunehmen – insbesondere bezüglich der Überwachung und Kontrolle der mit der Unternehmensstrategie und -tätigkeit verbundenen Risiken.

Aus den Erkenntnissen, die wir in Gesprächen mit Mitgliedern von Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen gewinnen konnten, haben wir acht Themen herausgearbeitet, die 2025 auf der Agenda von Verwaltungsräten stehen und behandelt werden sollten.

Fokus auf den Umgang mit Risiken und Chancen im Zusammenhang mit geopolitischen und wirtschaftlichen Unwägbarkeiten

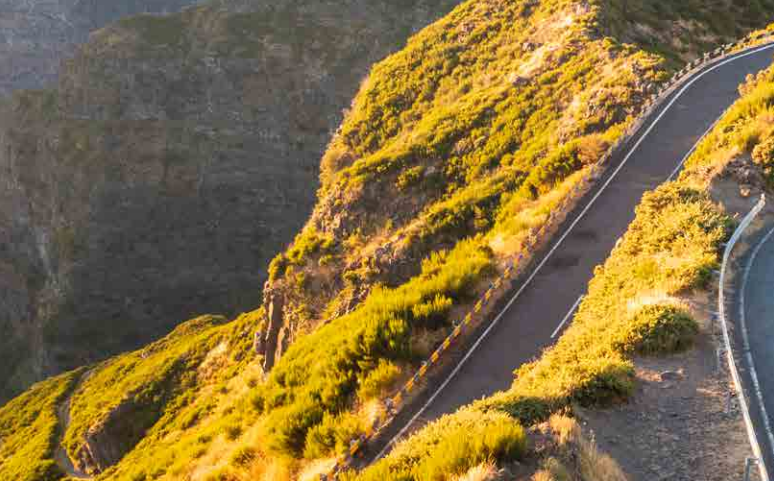
Die Kriege in der Ukraine und im Nahen Osten, die anhaltenden Spannungen zwischen den USA und China sowie Russland, das Potenzial für politische und soziale Verwerfungen durch Desinformation und Cyberangriffe sowie die weltweit gestiegenen handels- und geopolitischen Spannungen werden in Verbindung mit wirtschaftlichen Risiken – wie Zinsen, Marktvolatilität und dem Risiko einer globalen Rezession – weiterhin für Volatilität und Unsicherheit sorgen.

Gleichzeitig ist die Rückverlagerung der Lieferketten wohl mehr als ein vorübergehendes Phänomen. Mit der Abkehr von Strategien nach der Devise «immer billiger und schneller» (die hochkomplexe, dezentralisierte Lieferketten erforderten) werden Zulieferer, Dienstleister und Datenprovider stärker eingebunden, um die eigene Widerstands-

fähigkeit zu stärken. Aber auch die Sorge um die Widerstandsfähigkeit der nationalen Volkswirtschaften und der Weltwirtschaft insgesamt treibt die Entwicklung hin zu dezentraleren und lokaleren Lieferketten voran.

Damit rücken Industrie- und Sicherheitspolitik sowie sogenannte «Country-first»-Modelle in den Mittelpunkt. «De-Risking» und «Friend-Shoring» (insbesondere in strategisch wichtigen Sektoren wie Chiptechnologien und kritischen Mineralien) werden als Absicherung gegen geopolitische Schocks und willkürliche lokale Regulierungen genutzt. Für den Verwaltungsrat ist es wichtig, die Geschäftsleitung bei der Neubeurteilung der Prozesse zur Identifizierung der Risiken und Chancen, die sich aus diesen globalen Entwicklungen ergeben, zu unterstützen. Welche Auswirkungen auf die langfristige Unternehmensstrategie und die damit verbundenen Entscheidungen zur Kapitalallokation resultieren daraus? Gibt es einen Prozess zur Überwachung von Veränderungen, die im externen Umfeld stattfinden, und ein Frühwarnsystem, das auf notwendige Strategieveränderungen hinweist? Dazu zählen das Risikomanagement ebenso wie die Krisenfestigkeit und die Sicherstellung der Geschäftsführung (Business Continuity Management). Gefordert sind eine laufende Aktualisierung des Risikoprofils des Unternehmens und eine verstärkte Szenarioplanung, Stresstests für strategische Annahmen, die Analyse von Negativszenarien, die Berücksichtigung von Wechselwirkungen zwischen den jeweiligen Risiken und das Einholen der Meinung unabhängiger Dritter.





Verständnis der Unternehmensstrategie und Governance-Strukturen für generative KI und der damit verbundenen Risiken

Für die breite Einführung generativer KI ist es entscheidend, dass Verwaltungsräte die Chancen und Risiken dieser Technologie verstehen. Wie wird generative KI im Unternehmen eingesetzt? Was kann diese Technologie zur Wertschöpfung beitragen, und welche Risiken sind damit verbunden?

Der Einsatz generativer KI-Technologien in grossem Massstab bewirkt grundlegende Veränderungen in den täglichen Abläufen und Prozessen. Für das Unternehmen ist es wichtig zu verstehen, wo generative KI die Produktivität steigern kann. Dies erfordert Führungsqualitäten und ein vertieftes Verständnis der entsprechenden Abläufe und Prozesse. Darüber hinaus ist auch eine Optimierung der Risikomanagementstrukturen zur Minimierung der damit verbundenen Risiken erforderlich, z.B. im Zusammenhang mit Verzerrungen und sogenannten Halluzinationen, aber auch geistigem Eigentum, der Unternehmensreputation und der Rekrutierung von Fachkräften sowie Compliance-Risiken, die sich aus den weltweit zunehmenden KI-Vorschriften und -Regulierungen ergeben. Angesichts ihrer strategischen Bedeutung wird generative KI bei den Verwaltungsräten 2025 eine vorrangige Rolle spielen. Die folgenden Vorschläge können Verwaltungsräte dabei unterstützen, ihre diesbezüglichen Aufgaben zielgerichteter zu planen und zu strukturieren.

Strategie zur Generierung von Wertschöpfung durch generative KI verstehen und die Einführung der Technologie überwachen

Der Verwaltungsrat muss den Stellenwert der generativen KI für das Unternehmen verstehen und sich mit den von der Geschäftsleitung erwarteten Auswirkungen auseinandersetzen. Werden damit neue Geschäftsmodelle, neue Produkte, neue Einnahmequellen oder Effizienzsteigerungen geschaffen? Welches sind die in den nächsten ein, drei bzw. fünf Jahren zu erwartenden Auswirkungen auf Umsatz und Kosten? Welche Umsätze sind gefährdet und welche neuen Umsatzquellen können erschlossen werden? Was sind die Auswirkungen der Einführung generativer KI auf Kunden, Zulieferer und den Konkurrenten?

Überwachung der Governance-Struktur zur Einführung und Nutzung generativer KI, einschliesslich der Kontrolle und Eindämmung der damit verbundenen Risiken

Der Verwaltungsrat muss sich im Zusammenhang mit der Nutzung generativer KI mit Governance-Strukturen und Richtlinien befassen. Dabei sind folgende Schlüsselfragen zu berücksichtigen:

- In welcher Form und zu welchem Zeitpunkt soll ein generatives KI-System oder -Modell (ggf. auch durch Dritte) entwickelt und eingesetzt werden, und wer entscheidet darüber?
- Wie minimiert die Geschäftsleitung die mit generativer KI verbundenen Risiken? Und wie sorgt sie dafür, dass der Einsatz von KI mit den Werten des Unternehmens im Einklang steht?
- Über welche Richtlinien verfügt das Unternehmen für die Nutzung generativer KI durch seine Mitarbeitenden?
- Wie überwacht die Geschäftsleitung die sich weiterentwickelnde KI-Gesetzgebung (inkl. EU-Gesetz über künstliche Intelligenz [EU AI Act] und US Executive Order zu künstlicher Intelligenz) und stellt deren Einhaltung sicher?
- Verfügt das Unternehmen über die notwendigen KI-spezifischen Fachkräfte und Ressourcen, insbesondere auch im Finanzbereich und in der internen Revision?

Qualität und Genauigkeit der Ergebnisse der generativen KI sicherstellen

Damit die gewünschten Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen durch generative KI erreicht werden können, muss der Verwaltungsrat wissen, wie die Geschäftsleitung die Qualität und die Genauigkeit der durch KI gewonnenen Ergebnisse gewährleistet. Zudem muss sichergestellt werden, dass das Unternehmen in die erforderliche IT-Infrastruktur investiert.

Analyse und Bewertung der eigenen Aufsichtsfunktion

Viele Verwaltungsräte haben noch nicht abschliessend entschieden, wie sich generative KI am geeignetsten überwachen lässt. In zahlreichen Unternehmen wird die Aufsicht durch den Gesamtverwaltungsrat wahrgenommen. Auch die Aufsichts- und Überwachungsstrukturen werden sich im Laufe der Zeit weiterentwickeln. Letztlich kann die Überwachung der generativen KI auf Unternehmensebene

– ähnlich wie die Überwachung der Nachhaltigkeit – alle oder die meisten Ausschüsse betreffen. Eine weitere wichtige Frage für den Verwaltungsrat ist: Verfügt das Gremium über das Wissen, den Zugang zu Expertinnen und Experten und die kontinuierliche Weiterbildung, um den Einsatz von generativer KI im Unternehmen wirksam zu überwachen?

Überprüfung der Rahmenbedingungen und Prozesse für Data- und Cybersecurity-Governance im Unternehmen

Der exponentielle Anstieg der Nutzung generativer KI erfordert auch eine strengere Beurteilung der Data-Governance-Rahmenbedingungen und zugehöriger Prozesse. Ebenso müssen dringend Schritte unternommen werden, um sicherzustellen, dass die Massnahmen der Geschäftsleitung zur Minderung von Cyberrisiken mit den immer ausgefeilteren, durch generative KI befeuerten Cyberbedrohungen Schritt halten. Der Verwaltungsrat sollte das Hauptaugenmerk auf folgende drei Bereiche legen:

Angemessenheit der Data-Governance-Rahmenbedingungen und -Prozesse im Unternehmen

Unternehmen entwickeln ihre Data-Governance-Rahmenbedingungen in der Regel auf der Grundlage ihrer branchen- und unternehmensspezifischen Bedürfnisse und Gegebenheiten. Die bestehenden Rahmenwerke unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht, konzentrieren sich jedoch meist auf Datenqualität, Datenschutz und -sicherheit, Data Stewardship und Datenmanagement. Damit soll die Einhaltung branchenspezifischer Gesetze und Vorschriften für den Schutz personenbezogener Daten (von Kundinnen und Kunden, Mitarbeitenden oder Zulieferern) im Rahmen ihrer Verarbeitung, Speicherung, Erhebung und Nutzung gewährleistet werden. Data Governance umfasst darüber hinaus auch die Leitlinien und Vorgaben des Unternehmens zum ethischen Umgang mit solchen Daten – insbesondere im Spannungsfeld zwischen der rechtlich zulässigen Nutzung von Kundendaten durch das Unternehmen und den Erwartungen der Kundinnen und Kunden hinsichtlich der Verwendung ihrer Daten. Dieses Spannungsfeld stellt für Unternehmen ein signifikantes Reputations- und Vertrauensverlustrisiko dar.

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, und darlegt, welche Führungskräfte in den einzelnen Unternehmensbereichen für die Data Governance zuständig sind.

Verbesserung der Cyber-Risikomanagementprozesse zur Bewältigung von KI-Risiken

Viele Unternehmen und Verwaltungsräte investieren viel Zeit und Ressourcen, um Cybersicherheitsrisiken zu verstehen und sicherzustellen, dass das Unternehmen über eine angemessene Governance, Technologie und Führung verfügt, um solche Risiken zu kontrollieren und zu minimieren. Im Zuge der Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz steigt auch das Risiko von Datenmissbrauch und Malware-Angriffen, da Cyberkriminelle mithilfe von generativer KI ihre Angriffe in puncto Geschwindigkeit, Umfang und Komplexität skalieren können.

Verwaltungsräte sollten sich daher stärker auf die Cybersicherheit des Unternehmens konzentrieren. Dazu gehört auch die regelmässige Überprüfung der durch die Geschäftsleitung durchgeführten Bewertung der Cyberrisiken, die Identifizierung möglicher Risiken in den Lieferketten und bei Drittparteien, die Forderung einer Scorecard für Cybersicherheit (Erfassung des Umfangs sowie der Art und Wesentlichkeit von Angriffen) und das Verständnis (einschliesslich einer regelmässigen Neubewertung) des Reaktionsplans des Unternehmens für mögliche Cybervorfälle.

Strukturierung der Aufsicht bezüglich Cybersicherheit und Data Governance

In vielen Verwaltungsräten liegt ein Grossteil der Zuständigkeit für die Aufsicht bezüglich Cybersicherheit und Data Governance beim Prüfungsausschuss, zumal dieser sich schon stark mit der Überwachung der Einhaltung von rechtlichen und regulatorischen Vorgaben (Compliance) beschäftigt. Wie in der *Agenda 2025 für das Audit Committee* erläutert, kann es angesichts der umfangreichen Aufgaben des Prüfungsausschusses hilfreich sein, dass ein anderer VR-Ausschuss die Aufgaben im Zusammenhang mit Cybersicherheit und Data Governance übernimmt.





Integration von Umwelt- und Sozialthemen in Risiko- und Strategiediskussionen; Überwachung der Vorbereitungen auf neue Anforderungen an die Berichterstattung

Investoren, Ratingunternehmen, Aktivistinnen und Aktivistinnen, Mitarbeitende, Kundinnen und Kunden sowie Regulierungsbehörden erachten die Art und Weise, wie Unternehmen mit Risiken im Zusammenhang mit Klimawandel, Personalmanagement, Diversität und anderen ESG-Themen umgehen als grundlegend für das Geschäft und entscheidend für dessen langfristige Wertschöpfung. Der Druck im Zusammenhang mit ESG-Themen, einschliesslich der Gegenreaktionen auf die Umweltpolitik und die Klimaberichterstattung in den USA und in Europa sowie die Bedenken der Energiebranche hinsichtlich der Kosten einer kurzfristigen Umstellung von Öl und Gas auf erneuerbare Energien hat jedoch viele Unternehmen dazu veranlasst, ihre ESG-Initiativen neu zu bewerten.

Aufgrund dieser Gegebenheiten sollten in den Führungsgremien folgende Fragen erörtert werden:

- Welche ESG-Themen sind für das Unternehmen wesentlich oder von strategischer Bedeutung (wobei die Relevanz je nach Unternehmen und Branche variiert)?
- Wie verankert das Unternehmen die wichtigen ESG-Themen im Kerngeschäft, der Anreizpolitik und der Unternehmenskultur?
- Geht die Geschäftsleitung mit klarem Engagement und starker Führung voran? Wird diese Ausrichtung im gesamten Unternehmen mitgetragen?
- Begründet das Unternehmen in seiner internen und externen Kommunikation, warum ESG-Themen von wesentlicher oder strategischer Bedeutung sind? Oder vermittelt eine alternativ gewählte Terminologie (z. B. Nachhaltigkeit) eindeutig die Prioritäten des Unternehmens in diesem Bereich?

Wie in unserer *Agenda 2025 für das Audit Committee* näher erläutert, werden die Massnahmen der Geschäftsleitung zur Vorbereitung auf neue Berichterstattungsinitiativen, die in den kommenden Jahren zu einem erheblichen Anstieg der Anforderungen an die Offenlegung von Klima- und Nachhaltigkeitskennzahlen für Unternehmen führen werden, ein Schlüsselbereich sein, den der Verwaltungsrat priorisieren und überwachen muss. So haben z.B. einige Unternehmen ihre ESG-Kennzahlen angepasst. In der ersten Runde der EU-CSR-D-Berichterstattung erwarten wir demzufolge einige modifizierte Prüfungsurteile der Revisionsstellen aufgrund von ungenügenden Nachweisen zum Inhalt der ESG-Berichterstattung. Dies kann sich auf das Abstimmungsverhalten der Investoren bei Generalversammlungen auswirken, weshalb Verwaltungsräte darauf vorbereitet

sein sollten, ihre Position verständlich darzulegen, auch um das Risiko von Gegenstimmen zu senken.

CEO-Nachfolge und Personalentwicklung

Es gibt nur wenige Aufgaben des Verwaltungsrats, die wichtiger sind als die Besetzung der CEO-Stelle – eine Tatsache, die immer wieder die Aufmerksamkeit der Medien auf sich zieht, besonders wenn es den Verwaltungsrat «kalt erwischt» hat. Eine wichtige Frage, die sich Verwaltungsräte stellen sollten, lautet: Wird der CEO-Nachfolgeprozess laufend überprüft, um Fähigkeiten, Charaktereigenschaften und Erfahrungen zu berücksichtigen, die ein/e CEO für die Entwicklung und Umsetzung der langfristigen Unternehmensstrategie und die künftige Positionierung des Unternehmens mitbringen muss?

In unseren Gesprächen mit Verwaltungsratsmitgliedern wurde betont, wie wichtig es sei, sich eingehend mit dem «Was» zu befassen, das ein Unternehmen von der/dem künftigen CEO erwartet, bevor man sich mit der «Wer»-Frage beschäftigt. Dazu sollte der Verwaltungsrat eine Liste der sechs bis acht wichtigsten Fähigkeiten, Charaktereigenschaften und Erfahrungen erstellen, über die ein/e neue/r CEO verfügen muss. Die Auseinandersetzung mit dem «Was» ist ein komplexer und zeitaufwändiger Prozess, in welchem z.B. die thematisierten Auswirkungen von generativer KI auf die Strategie des Unternehmens, die erwähnten geopolitischen Turbulenzen oder die Auswirkungen der ESG-Thematik zu berücksichtigen sind. Erst mit dieser Klarheit in Bezug auf das «Was» ist der Verwaltungsrat in der Lage, die Frage nach dem «Wer» zu beantworten und potenzielle interne und externe Kandidatinnen und Kandidaten zu ermitteln.

Neben der/dem «richtigen» CEO braucht es jedoch genauso auch das «richtige» Personal – von den Führungskräften bis hin zu den Mitarbeitenden –, um die Unternehmensstrategie umzusetzen und den Kurs zu halten. Während sich die Unternehmen auf den grossflächigen Einsatz generativer KI vorbereiten, wird die Nachfrage nach Mitarbeitenden mit KI-relevanten Kompetenzen wie Modellentwicklung, Algorithmenentwicklung und Gewährleistung der Datenqualität kontinuierlich steigen. Gleichzeitig braucht es oft zusätzliches Know-how in den Bereichen ESG, Klimaschutz und Nachhaltigkeit, um mit diesen Risiken und Chancen umzugehen und die notwendigen ESG-, Klima-, Nachhaltigkeits- und Emissionsdaten zu erheben, zu organisieren, zu berechnen, zu validieren und zu kommunizieren.

Institutionelle Investoren weisen immer wieder auf die Bedeutung der Personal- und Talententwicklung und auf deren Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie hin. Für Unternehmen dürfte es aus unserer Sicht zunehmend schwieriger werden, die erforderlichen Fachkräfte zu finden, zu entwickeln und zu halten. Versteht der Verwaltungsrat die Talentstrategie des Unternehmens, ihre Ausrichtung auf die Gesamtstrategie und den kurz- und langfristig zu erwartenden Bedarf? Welche Talenttypen sind untervertreten, und wie will sich das Unternehmen erfolgreich um diese Fachkräfte bemühen? 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 global vielfältiger werden?

Bedeutung der Unternehmenskultur und Stärkung des Stakeholder-Vertrauens

Sorgt das Unternehmen dafür, dass seine Mitarbeitenden mit einem sicheren Gefühl das Richtige tun können? Immer wiederkehrende Schlagzeilen im Zusammenhang mit sexueller Belästigung, zu aggressiven Verkaufstaktiken und anderen Verfehlungen beeinträchtigen die Unternehmenskultur und beschäftigen Mitarbeitende, Aktionäre, Kunden, aber auch Aufsichtsbehörden. Diese Interessengruppen stellen regelmässig die Frage, wieso der Verwaltungsrat nicht oder (zu) spät eingegriffen hat.

Angesichts der Schlüsselfunktion der Unternehmenskultur als Performance- und Reputationstreiber zeigt sich, dass die Verwaltungsräte in Bezug auf das Verständnis, die Gestaltung und die Beurteilung der Unternehmenskultur nun proaktiver vorgehen. Sie sollten sehr genau darauf achten, welchen Ton die Geschäftsleitung anschlägt, und dass Fehlverhalten streng geahndet wird. Dies gilt auch für das «Gesetz des Schweigens» bei derartigen Verstössen. Verwaltungsräte sollten auf Frühwarnsignale achten und sich vergewissern, dass das Unternehmen über solide Whistleblower- oder andere Meldemechanismen verfügt und Mitarbeitende diese auch bedenkenlos nutzen können.

Für den Verwaltungsrat ist es wichtig, die Unternehmenskultur (einschliesslich der «ungeschriebenen Regeln») zu kennen. Für die Erhebung stehen verschiedene Instrumente wie Umfragen, interne Audits, Hotlines oder Social Media zur Verfügung. Mit Besuchen vor Ort soll der Verwaltungsrat die Unternehmenskultur auch im persönlichen Arbeitsalltag erfahren. Dabei sollten sich Verwaltungsräte stets bewusst sein, dass es leichter ist, den Ton auf der Führungsebene zu erfassen als die Stimmung im mittleren Management und die Gefühlslagen der Mitarbeitenden – besonders wenn diese vermehrt im Homeoffice arbeiten. Er sollte darum sicherstellen, dass die Anreizstrukturen auf die Strategie abgestimmt sind und korrekte Verhaltensweisen fördern. Ausserdem lohnt es sich, die Kultur im Verwaltungsrat selbst unter die Lupe zu nehmen und auf Anzeichen von «Herdenverhalten» oder Diskussionen zu achten, in denen keine unabhängigen Meinungen gebildet oder Gegenstimmen erhoben werden. Konzentrieren sollte sich der Verwaltungsrat nicht nur auf die Ergebnisse, sondern auch auf die ihnen zugrunde liegenden Verhaltensweisen.

Die zunehmende Verbreitung von Falsch-, Des- und Fehlinformationen sollte unbedingt auf dem Radar des Verwaltungsrats erscheinen, da diese erhebliche Reputationsrisiken mit sich bringen. Ungenaue Informationen, unabhängig von Art, Herkunft oder Motivation, schaden dem Vertrauen und verschärfen das Problem der Polarisierung. Mithilfe generativer KI-Technologie können Verbreiter von Falsch-, Des- und Fehlinformationen ermitteln, was bei ihrer «Zielgruppe» auf Resonanz stösst. Sie erhalten damit die Möglichkeit, Inhalte (einschliesslich gefälschter Bilder, Narrative und Stimmen) zu generieren, die überzeugend genug sind, um den Ruf eines Unternehmens zu schädigen.

Um Falsch-, Des- und Fehlinformationen zu bekämpfen, müssen Unternehmen verstehen, welche Narrative wesentliche Auswirkungen auf ihr Geschäft haben können und wer als Verbreiter in Frage kommt. Was kann dazu führen, dass Investoren, Mitarbeitende oder Kundinnen und Kunden das Vertrauen in das Unternehmen oder in seine Produkte und Dienstleistungen verlieren? Über welche Kompetenzen und Prozesse verfügt das Unternehmen (Risikomanagement, Unternehmenskommunikation, Investor Relations, externe Berater), um Desinformationen zu verhindern oder ihnen entgegenzuwirken? Eine starke Marktpräsenz und der Aufbau eines Vertrauensvorschlusses bei der Kundschaft sind hier entscheidend.





Überprüfung der Zuständigkeiten im Bereich der Risikoüberwachung; Koordination der Themenverteilung zwischen den VR-Ausschüssen

Das immer komplexere und dynamischere Risikoumfeld und die Vernetzung gleichzeitig auftretender Risiken erfordern einen ganzheitlicheren Ansatz in Bezug auf das Risikomanagement und die Risikoüberwachung. Gleichzeitig verlangen Investoren, Aufsichtsbehörden, ESG-Ratingunternehmen und andere Stakeholder eine qualitativ hochwertige Offenlegung (insbesondere zu Klimarisiken, generative KI, Cybersicherheit und andere ESG-Themen) sowie Angaben zur Überwachung dieser Risiken durch den Verwaltungsrat und seine Ausschüsse.

Wir stellen fest, dass Verwaltungsräte die Verantwortung für die Überwachung geschäftskritischer Risiken sowie anderer Risikokategorien wie Klima, ESG, Personalmanagement, Cybersicherheit, Data Governance, Einhaltung gesetzlicher und regulatorischer Vorschriften, Lieferketten sowie Fusionen und Übernahmen an verschiedene Ausschüsse delegieren. Die Herausforderung für den Gesamtverwaltungsrat besteht darin, die Zuständigkeiten der einzelnen Ausschüsse in Bezug auf die Risikoüberwachung klar zu definieren, etwaige Überschneidungen zu erkennen und eine Struktur sowie Governance-Prozesse einzuführen, die den Informationsaustausch und die Koordination zwischen den Ausschüssen erleichtern. Obwohl die Struktur der Ausschüsse und deren Überwachungsfunktionen je nach Unternehmen und Branche variieren, empfehlen wir folgende Schwerpunktbereiche:

- Beurteilung, ob der Arbeitsumfang für die Ausschüsse ein Problem darstellt und ob einzelne Überwachungsaufgaben an einen anderen oder neuen Ausschuss übertragen werden können/sollten. Verfügen andere VR-Ausschüsse über die Zeit, die Mitglieder und die Kompetenzen, um eine bestimmte Risikokategorie zu überwachen? Ist ein zusätzlicher Ausschuss notwendig, z. B. ein Technologie-, Nachhaltigkeits- oder Risikoausschuss? Braucht es neue Mitglieder mit bestimmten Fähigkeiten oder Erfahrungen, um den Verwaltungsrat bei der Überwachung spezifischer Risiken zu unterstützen?
- Identifizierung der Risiken, die in die Zuständigkeit mehrerer Ausschüsse fallen, und klare Abgrenzung der jeweiligen Aufgaben der einzelnen Ausschüsse. Bei der Überwachung von Klima- und anderen ESG-Risiken werden einige Aufgaben wahrscheinlich sowohl vom Nachhaltigkeits- und Prüfungsausschuss als auch vom Vergütungsausschuss und eventuell vom Nominierungsausschuss wahrgenommen. Die Aufsicht über Cybersicherheit und KI können bei einem Technologieausschuss (oder

einem anderen Ausschuss) sowie dem Prüfungsausschuss liegen. Um Risiken effektiv zu überwachen, wenn zwei oder drei Ausschüsse involviert sind, müssen Verwaltungsräte die Aktivitäten dieser Ausschüsse überdenken und neu koordinieren. So haben einige Verwaltungsräte beispielsweise einen neuen Ausschuss eingerichtet, der sich aus jeweils einem delegierten Mitglied eines jeden ständigen Ausschusses zusammensetzt. Dieser neue Ausschuss beaufsichtigt die Vorbereitung der ESG-Offenlegung des Unternehmens (Nachhaltigkeitsberichte und andere ESG-Publikationen) durch die Geschäftsleitung und überprüft die Qualität und Konsistenz der Offenlegung mit der Strategie. Er überwacht auch die Konsistenz zwischen den verschiedenen ESG-Berichten und -Publikationen des Unternehmens.

Für ein wirksames Risikomanagement ist die Abstimmung von Strategie, Zielen, Risiken, internen Kontrollen, Anreizen und Leistungskennzahlen von entscheidender Bedeutung. Im heutigen Umfeld ist es eine besondere Herausforderung, diese Abstimmungsprozesse aufrechtzuerhalten und zu koordinieren. Dem Gesamtverwaltungsrat sowie allen Ausschüssen kommt eine Schlüsselrolle zu, wenn es darum geht, die Strategie, die Zielsetzungen und das Anreizsystem korrekt aufeinander abzustimmen, die Leistung genau zu überwachen und die Unternehmenskultur vorzuleben.

Überlegungen zur künftigen Zusammensetzung des Verwaltungsrats und zur Angemessenheit der Nachfolgeplanung

Investoren, Aufsichtsbehörden, andere Stakeholder, aber auch die Verwaltungsräte selbst beschäftigen sich zunehmend mit der Frage, inwieweit die Zusammensetzung des Verwaltungsrats auf die Unternehmensstrategie abgestimmt ist, insbesondere in Bezug auf die Expertise und die Vielfalt der Verwaltungsratsmitglieder. Dieser verstärkte Fokus ist ein Hinweis auf die zentrale Herausforderung bei der Zusammensetzung von Verwaltungsräten: Verwaltungsratsmitglieder zu haben, die Erfahrung in den für das Unternehmen zentralen Bereichen mitbringen, die aber auch die Branche fundiert kennen sowie mit der Unternehmensstrategie und den damit verbundenen Risiken vertraut sind. Dabei ist wichtig, sich darüber im Klaren zu sein, dass viele Verwaltungsräte als Gremium nicht in allen Bereichen (wie Cybersicherheit, Klima, generative KI, ESG usw.) über die entsprechende Fachkompetenz verfügen und daher möglicherweise Experten hinzuziehen müssen. Einen leistungsstarken Verwaltungsrat aufzubauen und aufrechtzuerhalten, der einen realen Mehrwert schafft, erfordert einen proaktiven Ansatz in Bezug auf seine Zusammen-

setzung und Vielfalt, und zwar hinsichtlich der verschiedenen Kompetenzen, Erfahrungen, Denkweisen, Geschlechts und ethnischen Zugehörigkeit.

Die Ermittlung der aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse des Unternehmens – das «Was», wie im Zusammenhang mit der CEO-Nachfolgeplanung erläutert – bildet den Ausgangspunkt für die Zusammensetzung des Verwaltungsrats. Gleichzeitig erfordern verschiedenste Fragen die Aufmerksamkeit und Führung des Verwaltungsrats: Dazu zählen die Nachfolgeplanung für die jeweiligen Mitglieder und Vorsitzenden (Präsidentin bzw. Präsident sowie Vorsitzende/r der Ausschüsse), die Rekrutierung neuer Mitglieder und die Festlegung ihrer Amtsdauer, die Diversität der Zusammensetzung, die Selbstevaluation des Verwaltungsrats und die Beurteilung einzelner Mitglieder sowie der Ersatz von Mitgliedern, die nicht die erforderliche Leistung erbringen. Verwaltungsräte müssen über die Zusammensetzung, die Fähigkeiten, die Führung und die Arbeitsweise des Verwaltungsrats und seiner Mitglieder Bescheid wissen und Auskunft geben können.

Es empfiehlt sich, die Zusammensetzung, Diversität und Neubesetzung von Verwaltungsräten im Jahr 2025 als zentrales Anliegen zu behandeln – in der Kommunikation mit institutionellen Investoren und anderen Stakeholdern als Gegenstand einer erweiterten Offenlegung sowie ganz grundsätzlich als Hilfestellung für die strategische Ausrichtung des Verwaltungsrats im Hinblick auf die Zukunft.

Mehr erfahren:

- [Audit Committee Agenda 2025](#)
- [ESG Committee Agenda 2025 \(Beitrag in Englisch\)](#)

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 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.

© 2025 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.