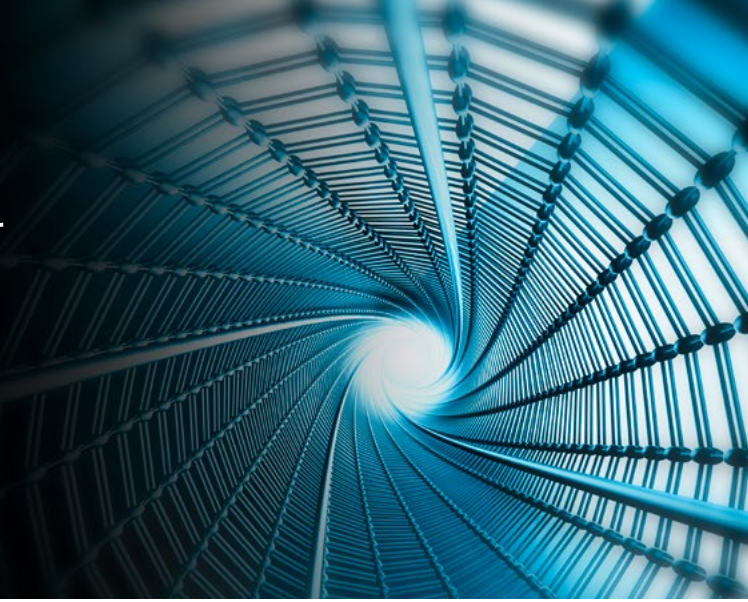


# Die Agenda 2021 für den Verwaltungsrat

KPMG Board Leadership Center



Das Geschäfts- und Risikoumfeld wird sich im aktuellen Jahr schwierig und wenig transparent gestalten. Die weltweite Volatilität – aufgrund von COVID-19, Handels- und geopolitischen Spannungen, steigender Verschuldung, Disruption der Technologien und Geschäftsmodelle, erhöhten Cyberrisiken und verschärfter regulatorischer Überwachung – stellt uns vor zusätzliche Herausforderungen. Der Druck auf Mitarbeitende, Geschäftsleitungen, Verwaltungsräte und Behörden wird daher gross sein. Die Ergebnisse von jüngsten KPMG Umfragen sowie Gespräche mit Verwaltungsratsmitgliedern und Managern bilden die Grundlage für **neun zentrale Themen**, die Verwaltungsräte bei der Gestaltung und Umsetzung ihrer diesjährigen Agenda beachten sollten.

## **Die Auswirkungen von COVID-19 bleiben – zumindest kurzfristig – im Fokus**

Die Pandemie wird auch 2021 den Unternehmenserfolg und die Geschäftsstrategien entscheidend beeinflussen. Dies gilt für Unternehmen jeder Grösse in allen Branchen und Regionen. Disruption und Unsicherheiten werden die Tätigkeiten der Führungsverantwortlichen prägen und diese in den kommenden Monaten mit folgenden Fragen konfrontieren: Welches sind die Auswirkungen auf die Führung der im Home-Office tätigen Mitarbeitenden? Wie kann der digitale Wandel beschleunigt werden? Wie gestalten sich Zulieferketten robuster und wie lassen sich Kundenbindungen verstärken? Welche Wachstumschancen gibt es in diesem von Unsicherheit geprägten Umfeld?

Um dieser Ungewissheit zu begegnen, ist eine Fokussierung auf die zentralen Themen Mitarbeitenden, Liquiditätssituation und operative Risiken erforderlich, ohne dabei das eigene Blickfeld übermässig zu verengen: Strategische Aspekte und Risiken sowie Resilienz (des Unternehmens wie auch seiner Mitarbeitenden) dürfen dabei keinesfalls aus den Augen gelassen werden.

Personalfragen haben unverändert Priorität. Besonders zu gewichten sind hierbei die Aufrechterhaltung des Engage-

ments und der Arbeitsmoral sowie die Etablierung der Home-Office-Tätigkeit und die Erstellung eines Plans zur Rückkehr an den angestammten Arbeitsplatz – ohne dabei die Diversität und die Gleichstellung zu vergessen.

Es ist nicht auszuschliessen, dass sich bestimmte Unternehmen grundsätzlich mit der Frage auseinandersetzen müssen, welche betrieblichen und strategischen Auswirkungen ein neu ausgerichtetes Geschäftsmodell auf dezentrales Arbeiten und Home-Office mit sich bringt. Fassen der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung längerfristig flexiblere Richtlinien für die Arbeit im Home-Office ins Auge? Was sind die Auswirkungen auf Arbeitsabläufe, Effizienz, Leistung, Talententwicklung und Unternehmenskultur?

Führung und Kommunikation sind entscheidend, um das Vertrauen der Mitarbeitenden, Kunden und Investoren in die Unternehmensplanung und -strategie zur Wiederaufnahme der angestammten Geschäftstätigkeit zu stärken. Verständnis und Einfühlungsvermögen sind heutzutage wichtiger denn je: Vielerorts wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Stakeholder eines Unternehmens sich noch lange daran erinnern werden, wie sie in der COVID-19-Krise behandelt wurden.



## Human Capital Management und CEO-Nachfolgeregelung mit Priorität behandeln

Mit COVID-19 und den seit Sommer 2020 anhaltenden personellen Unsicherheiten hat der Stellenwert des Human Capital Managements für den Erfolg und die Reputation von Unternehmen stark zugenommen.

Schon vor dem Ausbruch der Pandemie hatten institutionelle Investoren von den Verwaltungsräten mehr Transparenz in Bezug auf Human-Capital-Management- und Talententwicklungspläne und die Einbindung dieser Pläne in die Unternehmensstrategie gefordert.

Manche Investoren erwarten auch deutlichere Aussagen zur Diversitätspolitik der Unternehmen. So liess einer der grössten (US-amerikanischen) Vermögensverwalter im August 2020 die Verwaltungsratspräsidenten wissen, dass die in den Anlageportfolios vertretenen Unternehmen ab 2021 aufgefordert würden, «ihre Risiken, Zielsetzungen und Strategien in Bezug auf die Diversität von Bevölkerungsgruppen und Ethnien auszuformulieren und gegenüber den Aktionären in aussagekräftiger Form offenzulegen».

Zahlreiche Verwaltungsräte beauftragen ihre Vergütungsausschüsse (oder andere Verwaltungsrats-Ausschüsse) mit der Überwachung der Talententwicklung und mit verwandten Fragen, um sich einen eingehenderen Überblick über das Human Capital Management zu verschaffen. Sie werden mit den Geschäftsleitungen Diskussionen zu den entsprechenden Angaben im Geschäftsbericht und in der Jahresrechnung führen wollen. Diese Offenlegungen, zu denen die Prozesse zur Erarbeitung von relevanten Kennzahlen gehören, sollen glaubhaft darlegen, dass das Unternehmen diese kritischen Human-Capital-Management-Fragen ernst nimmt. Mit diesen Diskussionen wächst das Verständnis des Verwaltungsrats für die Human-Capital-Management-Strategie des Unternehmens, was wiederum dazu führt, das Human Capital Management besser in den Aktivitäten des Verwaltungsrats zu verankern.

Sind die Talententwicklung und die kurz- und langfristige Strategie der Geschäftsleitung aufeinander abgestimmt? Hat sich die Geschäftsleitung mit der Frage befasst, ob es sinnvoll ist, bestimmte Mitarbeitenden umzuschulen? Welche Arten von Fähigkeiten sind untervertreten? Ist das Unternehmen optimal positioniert, um die besten Talente unter den immer zahlreicher ins Erwerbsleben eintretenden Millennials und Nachwuchskräften auf allen Ebenen anzuheben, zu fördern und an sich zu binden?

Ist insbesondere die Nachfolgeplanung (einschliesslich der Nachfolge in Notfallsituationen) für die CEO-Position und andere Mitglieder der Geschäftsleitung – die sogenannte C-Suite – formalisiert und Gegenstand mindestens einer jährlichen Überprüfung? Welcher Verwaltungsrats-Ausschuss ist hierfür zuständig? Erfordert das von Krisen geprägte Jahr 2020 eine Anpassung der Nachfolgeplanung (weil gewisse

Kompetenzen wichtiger wurden oder weil sich bestimmte Führungskräfte in dieser unsicheren Situation besonders hervorgetan haben)?



## Es ist an der Zeit, ESG-Aspekte ernst zu nehmen

Das Jahr 2020 könnte zu einem wichtigen Meilenstein auf dem Weg zu einer nachhaltigen Unternehmensführung geworden sein. Die Pandemie hat vielen Menschen die Augen geöffnet: Sie zeigt, dass wirtschaftlicher Fortschritt, Gesundheit, soziales Wohlergehen und Umweltaspekte eng miteinander verknüpft sind. Darüber hinaus wird 2020 womöglich als das Jahr in Erinnerung bleiben, in dem sich die Wirtschaft auch anderen gesellschaftlichen Herausforderungen gestellt hat – insbesondere dem Klimawandel. Der Wettlauf um Klimaneutralität nimmt immer mehr an Fahrt auf. Prominente Unternehmen haben sich der wachsenden Gruppe der Vorreiter angeschlossen, die den CO<sub>2</sub>-Ausstoss in ihren Geschäftsprozessen und Lieferketten auf null reduzieren wollen.

Der Kampf gegen den Klimawandel hat sich zu einer der wichtigsten Prioritäten entwickelt – nicht nur für die breite Öffentlichkeit, sondern auch für Investoren. Unter Führung der Millennials nimmt der Mitarbeiter- und Konsumentenaktivismus in Umwelt-, Sozial- und Governance-Fragen (Environmental, Social and Governance, abgekürzt ESG) zu. Die Aktionärsanträge zu ESG-Fragen häufen sich – insbesondere in den Bereichen Umwelt und Soziales im Zusammenhang mit COVID-19. Die jeweiligen Anspruchsgruppen verlangen immer deutlicher nach klareren Angaben zum Umgang der Unternehmen mit ESG-Risiken – namentlich in Klima- und Diversitätsfragen. Welche ESG-Aspekte sind von strategischer Wichtigkeit, d. h. zentral für die langfristige Performance und Wertschöpfung des Unternehmens? Wie bindet das Unternehmen ESG-Aspekte in seine Kerntätigkeiten (Strategie, Betrieb, Risikomanagement, Anreizpolitik und Unternehmenskultur) ein? Geht das Management mit klarem Engagement und starker Führung voran? Wird diese Ausrichtung im gesamten Unternehmen mitgetragen? Zusätzliche Überlegungen zur Kommunikation von ESG-Aktivitäten an die Aktionäre finden sich unter der [2021 Audit Committee Agenda](#).



## Krisenmanagement und Resilienzplanung

COVID-19 zeigt schonungslos auf, wie wichtig robuste Risikomanagementprozesse und ihre Abstimmung auf die Krisenmassnahmen- und Resilienzpläne von Unternehmen sind. Halten die Risikoüberwachungsprozesse Ihres Unternehmens mit den Änderungen seines Risikoprofils Schritt? Weiss der Verwaltungsrat, welche Mitglieder der Geschäftsleitung und Unternehmensführung für die einzelnen Risiken zuständig sind? Würde der Einsatz eines Chief Risk Officers einen einheitlicheren Umgang mit Risiken begünstigen? Die Ereignisse und Krisen des letzten Jahres stellen Verwaltungsräte und Führungsteams bei der Überprüfung der Risiken und der Krisenfestigkeit ihres Unternehmens vor eine Reihe von grundlegenden Fragen, beispielsweise:

- Wurden sämtliche unternehmenskritischen Risiken erkannt und erfasst? Mit der Pandemie haben sich bestimmte Risiken verstärkt, was entsprechende Massnahmen erforderlich macht – angefangen bei der Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden und Kunden über die Führung von dezentral tätigen Mitarbeitenden bis hin zur Beschleunigung des digitalen Wandels, Veränderungen der Kundennachfrage und allenfalls instabilen Lieferketten. Extreme Wetterbedingungen – Dürren, Flächenbrände, Stürme, Überschwemmungen, der Anstieg des Meeresspiegels – sind Beispiele für Risiken, die der Klimawandel nach sich zieht und denen Unternehmen, Lieferketten und Kunden ausgesetzt sind. Mit COVID-19 sowie den sozialen Verwerfungen rücken ESG-Risiken ins Scheinwerferlicht, denen sich Unternehmerinnen und Unternehmer konsequent stellen sollten – hierzu zählen etwa das Wohlbefinden am Arbeitsplatz, die Lohngleichheit, die Vertretung möglichst vieler Kulturen, Diversität, die Einhaltung von Menschenrechten und der verantwortungsbewusste Umgang des Unternehmens mit seinen Anspruchsgruppen. Die Führungsebene ist gefordert: Das dynamische Geschäftsumfeld erfordert regelmässige Analysen der Risikolandschaft.
- Sind die Vorbereitungen für Krisenpläne eng mit dem Risikomanagement verknüpft und sind Sie für den Extremfall gewappnet? Nicht einmal das beste Risikomanagement kann sämtlichen Krisen vorbeugen. Unternehmen sind auf Krisenmanagementpläne angewiesen, bei denen Agilität, Resilienz und Werte im Mittelpunkt stehen – und die die Weiterführung des Geschäftsbetriebs und den guten Ruf des Unternehmens im Katastrophenfall sicherstellen. Zudem sollten Lerneffekte aus bereits bewältigten Krisen in diese Pläne einfließen. Die Identifikation von möglichen Krisenszenarien und entsprechende Trockenübungen sind von entscheidender Wichtigkeit. Bereiten Sie sich auf Extremfälle vor (wie längerfristige Unterbrüche der Lieferketten, substantielle und anhaltende Umsatz- und Ertragsrückgänge sowie den Abgang von wichtigen Mitarbeitenden) und beziehen Sie nach Möglichkeit auch den Verwaltungsrat in die entsprechenden Krisentrainings mit ein.
- Sind die VR-Ausschüsse derart aufgestellt, dass die kritischen Risiken Ihres Unternehmens sowie seine Krisenfestigkeit und Resilienz korrekt gewichtet und mit gebührender Aufmerksamkeit überprüft werden? Ist klargestellt, welcher Ausschuss für die Überwachung welcher Risiken zuständig ist? Ist diese Zuordnung nach wie vor sinnvoll – insbesondere im Hinblick auf die Veränderungen und Verwerfungen des Risikoumfelds? Nicht jeder Verwaltungsrat richtet gerne neue Ausschüsse ein. Dennoch dürfte es sich lohnen, im Rahmen der Erörterungen zur Risikoüberwachung den Nutzen eines zusätzlichen Finanz-, Technologie-, Risiko-, Nachhaltigkeits- oder anderen Ausschusses zu prüfen. Zudem sind Überlegungen zur Umverteilung von Risiken auf die einzelnen Ausschüsse angebracht. Es fragt sich ausserdem, ob die Ausschüsse dergestalt besetzt sind, dass die ihnen zugewiesenen Risiken kompetent überwacht werden können.



## Cybersicherheit und Data Governance

Die beschleunigte Digitalisierung in zahlreichen Unternehmen unterstreicht die wachsende Bedeutung eines ganzheitlichen Ansatzes zur Data Governance – d. h. zu den Prozessen und Vorgaben im Zusammenhang mit der Integrität, dem Schutz, der Verfügbarkeit und der Nutzung von Daten.

Die Verwaltungsräte haben bei der Überwachung der Cybersicherheit und der Wirksamkeit entsprechender Vorkehrungen grosse Fortschritte gemacht – und beispielsweise Führungskräfte mit umfangreichem IT-Expertenwissen in den Verwaltungsrat und die betreffenden Ausschüsse berufen, ein unternehmensspezifisches Dashboard für die Meldung zentraler Risiken eingerichtet und offene Gespräche mit der Geschäftsleitung durchgeführt. Diese hatten die operationelle Resilienz sowie die Strategien und Kapazitäten zum Gegenstand, die auf Führungsebene zur Minimierung der Dauer und Auswirkungen eines ernsthaften Cyberangriffs zum Einsatz kommen. Trotz dieser Bemühungen wird die Cybersicherheit angesichts der zunehmenden Raffinesse von Cyberangriffen, der Verlagerung der Arbeitsplätze ins Home-Office und des vermehrten digitalen Austauschs mit den Kunden weiterhin eine zentrale Herausforderung bleiben.

Eine noch umfassendere Herausforderung ist die Data Governance, die die Einhaltung branchenspezifischer Datenschutzgesetze und -vorschriften umfasst sowie Regeln, wie personenbezogene Daten – von Kunden, Mitarbeitenden oder Lieferanten – verarbeitet, gespeichert, gesammelt und verwendet werden. Data Governance umfasst auch die Leitlinien und Vorgaben des Unternehmens für den ethischen Umgang mit Daten – insbesondere im Spannungsfeld zwischen der gesetzlich erlaubten Nutzung von Datenbeständen im Unternehmen und den Erwartungen der Kunden. Der Umgang mit diesem Spannungsfeld stellt für Unternehmen ein signifikantes Reputations- und Vertrauensverlustrisiko dar; für die Unternehmensleitung ist dies eine zentrale Herausforderung. Folgende Massnahmen tragen zu einem stringenteren Ansatz bei der Überwachung der Data Governance bei:

- 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 und hygienischen Umgangs mit Daten) im Unternehmen zuweist und koordiniert.



## Unternehmenskultur mitbestimmen und überwachen

Mit der COVID-19-Pandemie sind die Risiken für unethisches Verhalten und Compliance-Verstösse gestiegen. Dies gilt namentlich für Betrugsrisiken aufgrund von finanziellen Härtefällen unter den Mitarbeitenden sowie durch Druck auf Führungskräfte zur Erreichung ihrer finanziellen Zielvorgaben. Befassen Sie sich vermehrt mit dem Verhalten und der Kommunikation auf Führungsebene und der Kultur in der gesamten Organisation und leben Sie die Werte Ihres Unternehmens vor. Hat die Unternehmensleitung ein offenes Ohr für die von der Pandemie ausgelösten Probleme der Mitarbeitenden? Weiss sie um den Druck, dem die Mitarbeitenden (bei der Arbeit und im Privatleben) ausgesetzt sind? Achtet sie auf die Gesundheit und Sicherheit des Personals? Stellt sie die Produktivität, das Engagement und die Arbeitsmoral sicher und ermöglicht sie Home-Office-Lösungen? Sorgt das Unternehmen dafür, dass seine Mitarbeitenden mit einem sicheren Gefühl das Richtige tun können? Die immer wiederkehrenden Schlagzeilen zu laschen Datenschutzvorkehrungen, aggressiven Verkaufspraktiken und anderen Entgleisungen sind Anzeichen dafür, dass sich Unternehmen, Aktionäre, Mitarbeitende, Kunden und Aufsichtsbehörden intensiv mit der Unternehmenskultur auseinandersetzen müssen. Auch die Verwaltungsräte selbst finden sich immer wieder in den Schlagzeilen – vor allem, wenn es um selbstverschuldete Unternehmenskrisen geht – und müssen sich seitens der Investoren, Aufsichtsbehörden und anderer Kreise die Frage «Wo war der Verwaltungsrat bei alldem?» gefallen lassen.

Angesichts der kritischen Rolle der Unternehmenskultur als Performance- und Reputationstreiber zeigt sich, dass Verwaltungsräte in Bezug auf das Verständnis, die Gestaltung und die Beurteilung der Unternehmenskultur nun proaktiver vorgehen. Konzentrieren Sie sich auf den Ton, den die Unternehmensleitung vorgibt, und ahnden Sie Verhalten, das den Werten und ethischen Normen des Unternehmens nicht entspricht, streng. Dies gilt auch für das «Gesetz des Schweigens» bei derartigen Verstössen. Achten Sie auf Frühwarnsignale. Stellen Sie sicher, dass das Unternehmen über tragfähige Whistleblower- und andere Meldeverfahren verfügt und dass die Mitarbeitenden ohne Angst vor Repressalien Meldung erstatten können.

Machen Sie sich mit der herrschenden Unternehmenskultur vertraut (bei den Mitarbeitenden und nicht aus dem Handbuch); nutzen Sie alle verfügbaren Instrumente – Umfragen, interne Audits, Hotlines, soziale Medien, Ortstermine und Besuche in den Betrieben –, um die Unternehmenskultur zu beobachten und zu erfahren, wie sie gelebt wird. Seien Sie sich dabei bewusst, dass es leichter ist, den Ton auf Führungsebene zu erfassen als die Stimmung im mittleren Management und die Gefühlslagen der Mitarbeitenden. Wie erhält ein Verwaltungsrat Einblick in die mittleren und unteren Organisationsebenen? Stellen Sie sicher, dass die Anreizstrukturen auf die Strategie abgestimmt sind, und fördern Sie korrekte Verhaltensweisen. Nehmen Sie auch

die Kultur in Ihrem Verwaltungsrat unter die Lupe und achten Sie auf Anzeichen von Herdenmentalität sowie Diskussionen, bei denen sich keine unabhängigen Meinungen oder Gegenstimmen erheben. Die Kultur und die Strategie eines Unternehmens bilden ein untrennbares Ganzes. Falls die Pandemie und ihre Auswirkungen Änderungen der Unternehmensstrategie zur Folge haben bzw. hatten, sollten Sie eingehende Überlegungen zu den erforderlichen Änderungen im Bereich der Unternehmenskultur anstellen.



## Nachwuchstalente aufbauen für den Verwaltungsrat der Zukunft

Immer mehr Verwaltungsräte achten darauf, dass ihre Zusammensetzung der aktuellen und langfristigen Unternehmensstrategie entspricht. Auch Investoren, Aufsichtsbehörden und andere Anspruchsgruppen legen grossen Wert darauf, dass unterschiedliche Talente und Geschlechter in den Verwaltungsräten vertreten sind. Man sollte jedoch nicht vergessen, dass sich die Welt deutlich schneller ändert als die Zusammensetzung der Verwaltungsräte.

Die Tatsache, dass sich auch Investoren zunehmend auf diesem Gebiet engagieren, zeigt, dass sie unzufrieden sind mit dem langsamen Wandel auf VR-Ebene, und wirft ein Schlaglicht auf die zentrale Herausforderung für VR-Mitglieder: ein sich im Umbruch befindliches Geschäfts- und Risikoumfeld. Die Bewältigung von Bedrohungen hinsichtlich Wettbewerbsvorteilen, die Verwerfung von Geschäftsmodellen, technologische und digitale Innovationen, Cyberrisiken und die weltweite Volatilität erfordern einen proaktiven Ansatz bei der Besetzung und Diversität von VR-Posten – in Bezug auf Kompetenzen, Erfahrung, Vertretung der Geschlechter, Rassen, Ethnien und unterschiedliche Denkweisen.

Es empfiehlt sich, die Zusammensetzung und Diversität von Verwaltungsräten im Jahr 2021 als zentrales Anliegen zu behandeln – in der Kommunikation mit institutionellen Investoren, als Gegenstand von erweiterten Offenlegungen im Geschäftsbericht und in den Unterlagen für Generalversammlungen sowie als Hilfestellung für die strategische Ausrichtung des Verwaltungsrats im Hinblick auf die Zukunft. Sofern immer mehr institutionelle Investoren sich bei Abstimmungen aus Diversitätsgründen gegen bestimmte VR-Mitglieder aussprechen, sollte sich jeder Verwaltungsrat vermehrt auf Diversität und Inklusion als wirtschaftliches Gebot konzentrieren.



## Proaktiver Umgang mit Aktionären und Aktivisten

Die Kontaktpflege mit den Aktionären zählt nach wie vor zu den unternehmerischen Prioritäten, da institutionelle Investoren die Verwaltungsräte in Bezug auf die Performance des Unternehmens immer intensiver in die Pflicht nehmen und umfassendere Offenlegungen verlangen. Dabei nehmen sie auch direkt Kontakt mit Verwaltungsräten ohne Interessenbindungen auf. Institutionelle Investoren erwarten, dass sie mit den in ihren Portfolios vertretenen Unternehmen Kon-



takt halten können – insbesondere bei Governance-Anliegen oder wenn zusätzliche Informationen erforderlich sind, um fundierte Stimmenscheidungen zu treffen.

Vor dem Hintergrund der Pandemie spielen Transparenz, Authentizität und Vertrauenswürdigkeit (bzw. ihr Fehlen) eine immer wesentlichere Rolle bei der Kontaktpflege mit den Aktionären. Es ist zwingend angebracht, dass sich die Mitglieder der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats nicht nur mit der Kontaktpflege zu den Investoren, sondern auch zu den Mitarbeitenden, Kunden, Zulieferern und öffentlichen Anspruchsgruppen befassen. Die Führungskräfte eines Unternehmens sollten dem Verwaltungsrat in regelmässigen Abständen Bericht über die Initiativen des Unternehmens zur Kontaktpflege auf allen Ebenen erstatten. Kennt das Unternehmen seine Grossaktionäre und seine wesentlichen Anspruchsgruppen? Hält es stetigen Kontakt mit ihnen? Kann es ihre Prioritäten nachvollziehen?

Sind die Teams zur Kontaktpflege passend besetzt? Wie stellt sich der Verwaltungsrat zu Treffen mit Investoren und Anspruchsgruppen? Welche nicht interessengebundenen VR-Mitglieder sind ins Boot zu holen? Und – dies dürfte die zentrale Frage sein – stellt das Unternehmen den Investoren und Anspruchsgruppen klare, aktuelle Angaben zu seiner Performance, seinen Herausforderungen und seiner langfristigen Vision zur Verfügung?

In der Generalversammlungssaison 2021 werden Fragen zur Strategie, zur Vergütung und Leistung von Führungskräften, zu ESG-Initiativen, zum Human Capital Management sowie zur Zusammensetzung und Leistung des Verwaltungsrats in den Agenden der Investoren eine zentrale Rolle spielen. Zudem gehen wir davon aus, dass Investoren und Anspruchsgruppen Auskünfte darüber verlangen werden, wie die einzelnen Unternehmen ihre Strategie an die anhaltende Pandemie sowie die wirtschaftlichen und geopolitischen Unsicherheiten anpassen und welche Einflussfaktoren das Geschäfts- und Risikoumfeld im laufenden Jahr prägen dürften.



## **Disruptive Technologien als fester Bestandteil der Strategie- und Risikoagenda**

Der Vormarsch digitaler Technologien wie Cloud Computing, künstliche Intelligenz (KI) und Blockchain ist ungebrochen. Dies gilt sowohl für ihre Leistungsfähigkeit als auch für ihre Anwendungsgebiete. Daher spielen diese Technologien in der Risikobeurteilung – sowohl im Hinblick auf potenzielle Verwerfungen als auch auf Schutzmassnahmen – eine immer wesentlichere und anspruchsvollere Rolle.

In den Verwaltungsräten ist man sich zunehmend bewusst, dass die Risikomanagementprozesse der meisten Unternehmen nicht durchgehend robust sind, da sie neu auftretende und disruptive Risiken nicht identifizieren können. Im jetzigen Zeitpunkt ist es mehr denn je angebracht, diese Themen zur Diskussion zu stellen. Genauso wichtig ist es auch, die angedachten Massnahmen konsequent umzusetzen. Eignen sich die Risikomanagementprozesse des Unternehmens für die Behandlung dieser raschen und von Disruption begleiteten Entwicklung sowie zur Beurteilung der Frage, ob die zentralen Hypothesen, auf denen die Strategie und das Geschäftsmodell aufbauen, weiterhin Gültigkeit haben? Die Konkurrenten der Zukunft sind mit ziemlicher Sicherheit nicht die Konkurrenten von gestern.

Verfügt das Unternehmen über die Kompetenzen und Fähigkeiten, als Chancen identifizierte disruptive Technologien auch effektiv zu nutzen? Wer die Risiken und Chancen bestimmter Technologien versteht, ist deswegen nicht unbedingt in der Lage, sie auch aktiv einzusetzen und zu nutzen. Hierzu sind Fähigkeiten und Kompetenzen erforderlich, die derzeit auf Führungsebene noch kaum vertreten, bei den Millennials jedoch schon vielversprechend ausgeprägt sind.

## Weitere Informationen



**On the 2021  
Audit Committee agenda**



**On the 2021  
Nomination Committee agenda**



**On the 2021  
Remuneration Committee agenda**

## 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://kpmg.ch/blc)

## Kontakt

**KPMG AG**  
Räffelstrasse 28  
Postfach  
8036 Zürich

**kpmg.ch**

**Rolf Hauenstein**  
Partner, Leiter des  
Board Leadership Center  
KPMG Schweiz

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

**Hélène Béguin**  
Partner, Präsidentin des  
Verwaltungsrats  
KPMG Schweiz

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

**Prof. Dr. Reto Eberle**  
Partner, Mitglied des  
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 Prüfungen 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.