

Leadership des Verwaltungsrats und die bevorstehende GV-Saison

Die wichtigsten Punkte für Verwaltungsräte

Die durch das Coronavirus verursachten Unsicherheiten in den letzten beiden Jahren hatten nicht nur Auswirkungen auf den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat. Sie haben auch die Einstellung und die Erwartungen des Marktes gegenüber dem Verwaltungsrat und dessen Leadership verändert. In diesem Artikel beleuchtet SWIPRA Services einige der wichtigsten Ergebnisse ihrer Corporate Governance Umfrage und zeigt auf, wie diese sich in den Prioritäten der Stimmrechtsberater und institutionellen Anleger für die GV-Saison 2022 widerspiegeln. Zudem beleuchten sie Herausforderungen mit denen Verwaltungsräte über die diesjährigen Generalversammlungen (GVs) hinaus konfrontiert werden.

Erwartungen der Stakeholder in Bezug auf Corporate Governance und Nachhaltigkeit

Die neunte SWIPRA-Umfrage von 2021 bestätigte im Wesentlichen viele Annahmen von Experten auf diesem Gebiet ([Ergebnisübersicht](#)):

- Umwelt- und Sozialaspekte dürfen nicht isoliert betrachtet werden, sondern sollten fundamental in den Corporate Governance Strukturen eines Unternehmens verankert sein. Diese Ansicht teilten 94% der teilnehmenden institutionellen Aktionäre und 78% der Unternehmen.
- Institutionelle Aktionäre bringen Schweizer Verwaltungsräten mehrheitlich ein hohes Mass an Vertrauen entgegen. Jedoch sind lediglich 33% der Aktionäre der Meinung, dass Verwaltungsräte ausreichend Verantwortung in Nachhaltigkeitsfragen übernehmen.
- ESG-relevante strategische Überlegungen zur Zusammensetzung des Verwaltungsrats, zur Kapitalallokation oder Vergütung werden institutionellen Aktionären häufig nicht ausreichend klar vermittelt oder werden von diesen nicht verstanden.
- Lediglich 13% der Aktionäre empfinden die Aussagekraft von Nachhaltigkeitsberichten als ausreichend. Hauptgrund hierfür ist, dass die Mehrheit (90% der Aktionäre) nicht versteht, wie ESG-Themen in der Unternehmensstrategie reflektiert sind.
- Nur 32% der Investoren und 12% der Unternehmen schätzen den Nutzen einer externen Prüfung der nicht-finanziellen Berichterstattung höher ein als die Kosten. Im Gegensatz dazu sieht fast die Hälfte der befragten Investoren und Unternehmen in der internen Revision einen (grossen) Mehrwert.





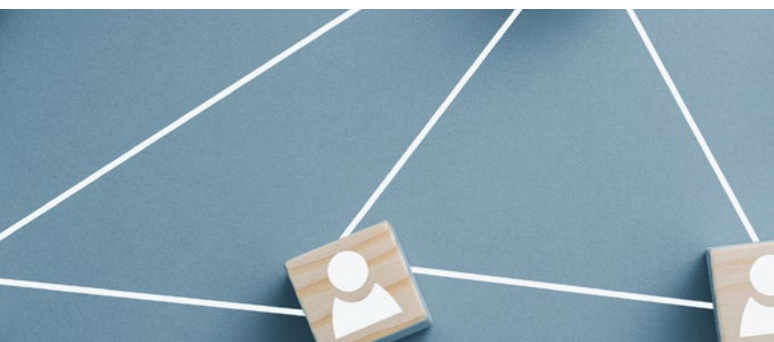
Bedeutung für die Generalversammlungssaison 2022

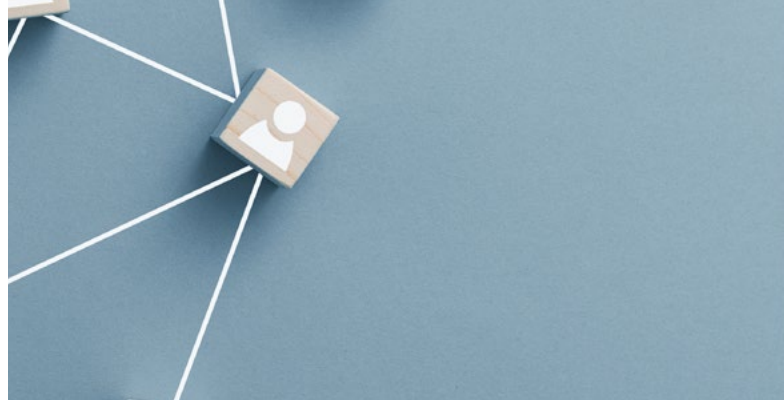
Einige dieser Umfrageergebnisse spiegeln sich auch in den neusten Richtlinien und Erwartungen von Stimmrechtsberatern und grossen institutionellen Investoren wider. Dass sie bei Unternehmen und ihren Verwaltungsräten Beachtung finden sollten, versteht sich von selbst. Für die bevorstehende GV-Saison erwarten wir folgende Prioritäten:

- Der Verwaltungsrat sollte klar darlegen, wie er ESG-Aspekte in seine Tätigkeit integriert und wie die Verantwortung für diese Themen (über das gesetzlich vorgeschriebene Mass hinaus) im Verwaltungsrat und dessen Ausschüssen verankert wird.
- Die Zusammensetzung von Verwaltungsräten wird zunehmend kritisch hinterfragt. Die Aktionäre wollen sich nicht nur vergewissern, dass ein Verwaltungsrat effizient und effektiv organisiert ist, sondern auch sicherstellen, dass seine Mitglieder jetzt und in Zukunft die richtigen Fähigkeiten und Erfahrungen einbringen. Sie möchten ferner sehen, wie dies im Rahmen einer regelmässigen Verwaltungsrats-Evaluation beurteilt wird. Das dringlichste Thema in diesem Zusammenhang ist die Geschlechtervertretung, welche die Aktionäre verglichen mit anderen Ländern in der Region EMEA bei Schweizer Unternehmen bisher recht nachsichtig beurteilten. In Zukunft dürfte dies nicht mehr der Fall sein.
- Entscheidungen und Kommunikation zu strategisch relevanten ESG-Faktoren können nicht länger aufgeschoben werden. Von Unternehmen wird erwartet, dass sie die ESG-Risiken und Chancen verstehen und erörtern, insbesondere wie sie mit ihren Lieferanten, Kunden und Mitarbeitenden Geschäfte machen, um ihren langfristigen Erfolg zu sichern.
- Die Vergütungssysteme sind häufig nicht mit den angestrebten strategischen Prioritäten von Unternehmen abgestimmt, insbesondere was nicht-finanzielle Ziele angeht. Dringender als eine verfrühte Anpassung der Vergütungssysteme ist aus Sicht der Investoren die Stärkung der Transparenz im Hinblick auf die bestehenden Systeme. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die Zielwerte für vergütungsrelevante KPIs und nicht standardmässige Zahlungen (beispielsweise ermessensbasierte Anpassungen, Ersatzzahlungen, Vereinbarungen mit ausscheidenden Mitgliedern usw.).
- Auch die Behandlung von Mitarbeitenden, insbesondere im Hinblick auf die Vergütung, wird als entscheidendes Thema angesehen und sollte mit der so oft vorgebrachten Bedeutung der Mitarbeitenden für den Unternehmenserfolg abgestimmt sein. In diesem Zusammenhang wird der Schwerpunkt auf der gleichen Entwicklung der Vergütungsniveaus innerhalb des Unternehmens liegen, zum Beispiel auf dem Verhältnis der Vergütung des CEO zum durchschnittlichen Mitarbeitersalär und dem Lohnverhältnis zwischen den Geschlechtern.
- 2021 wurden viele «Netto-Null»-Klimaziele verkündet. Die inhaltliche Substanz und der Zeitplan zum Erreichen dieser Ziele als auch die Zuständigkeiten innerhalb des Unternehmens sind allerdings nicht immer klar. Vom Verwaltungsrat wird erwartet, dass er seinen Stakeholdern proaktiv darlegt, wie er das Unternehmen gemeinsam mit diesen auf Kurs zu den langfristigen Zielen bringen will.

Auswirkungen für den Verwaltungsrat

Die aktuellen Entwicklungen und Erwartungen gegenüber Unternehmen und deren Verwaltungsräten entwickeln sich in einem immer schnelleren Tempo. Ein bemerkenswertes Beispiel ist ein Aktionärsantrag beim US-Chemiekonzern DuPont, in dem der Verwaltungsrat zur jährlichen Publikation eines Berichts über die Verschmutzung durch Kunststoffe aufgefordert wurde. Als der Antrag 2019 erstmals auf der Agenda stand, wurde er lediglich von 6.7% der Aktionäre unterstützt. 2021 wurde er mit einer Mehrheit von 81.2% genehmigt. Insbesondere bei Punkten, die sich auf ein breiteres Spektrum von ESG-Fragen beziehen, hat die Unterstützung für Aktionärsanträge durch die GV auf breiter Basis zugenommen. Aus der SWIPRA-Umfrage 2020 ging hervor, dass institutionelle Aktionäre in der Regel bereit sind, die Anträge anderer Aktionäre zu unterstützen. Erleichtert wird dies durch die 2023 in Kraft tretenden Änderungen des Obligationenrechts, die einige Hürden für die Aufnahme von Aktionärsanträgen in die GV-Agenda ausräumt.





Diese Entwicklungen wurden von einer Expertenrunde an einer Veranstaltung zur SWIPRA-Umfrage im Dezember 2021 und an einer weiteren Veranstaltung des **KPMG Board Leadership Circle** mit hochkarätigen Verwaltungsratsmitgliedern im Januar 2022 diskutiert. Wichtige Punkte für Verwaltungsräte 2022 betreffen die Vorbereitung auf die ab 2024 vorgeschriebene GV-Abstimmung über den nicht-finanziellen Bericht:

- Der Verwaltungsrat muss sowohl innerhalb als auch ausserhalb seines Unternehmens Klarheit und Transparenz im Hinblick darauf schaffen, wer die ESG-Integration im Unternehmen vorantreibt und welche Parteien in welchem Masse daran beteiligt sind.
- Die Einrichtung eines Nachhaltigkeitsausschusses kann eine Möglichkeit sein, die damit verbundenen Zuständigkeiten sehr deutlich zu machen und den Prozess voranzutreiben. Ein solcher Ausschuss hat aber den Nachteil, dass es zu Unklarheiten oder Überschneidungen beispielsweise mit dem Gesamtverwaltungsrat oder dem Audit Committee oder dem Vergütungsausschuss in Bezug darauf kommt, wer die Führung übernimmt. Für kleinere Verwaltungsräte sind sie möglicherweise auch nicht geeignet.
- Der Verwaltungsrat muss seine Agenda und das Organisationsreglement auf Vollständigkeit prüfen und gleichzeitig sicherstellen, dass diese Dokumente auch ausdrücklich die ESG-Themen beinhalten. Dass ESG-Fragen bereits in der Vergangenheit ein impliziter Teil der Diskussionen im Verwaltungsrat und in seinen Ausschüssen waren, muss nicht bedeuten, dass interne und externe Stakeholder dies explizit verstehen. Ein guter Ausgangspunkt ist deshalb, mehr Transparenz darüber zu schaffen was der Verwaltungsrat Stand heute bereits tut.
- Die Risiko- und Compliance-Managementsysteme des Unternehmens sollten auf die Berücksichtigung des ESG-Verhaltens von Lieferanten hin überprüft werden. Zwar ist die finanzielle Wesentlichkeit dieser Faktoren bei Lieferanten teilweise nur schwer einzuschätzen und wird oft nicht als hoch eingestuft, doch der sich aus einer unzureichenden Prüfung möglicherweise ergebende Reputationsschaden kann sich für ein Unternehmen als erheblich erweisen.

- Der fortlaufende Dialog mit Stakeholdern wird während der Umsetzungsphase der Say-on-Sustainability-Abstimmung durch die GV noch mehr an Bedeutung gewinnen. Vom Verwaltungsrat und insbesondere seiner/m Präsidentin/en wird erwartet, dass sie/er regelmässig mit den Stakeholdern interagieren, um diese mit dem geplanten Kurs vertraut zu machen. Alle an diesem Dialog beteiligten Parteien lernen derzeit voneinander. Wer abwartet, bis die Aufsichtsbehörde oder andere Marktteilnehmer die «perfekte» Lösung entwickeln, kann sich also vermutlich weder das erforderliche Wissen noch die entsprechende Reputation aneignen.
- Die im Unternehmen gesetzte Kultur, Anreize und Vergütungen werden vom Markt zunehmend gründlich daraufhin geprüft, ob den Worten tatsächlich auch Taten folgen – also ob in die Praxis umgesetzt wird, was im Strategieausblick oder im Unternehmenszweck («Purpose») versprochen wird. Die Ausarbeitung der Struktur und der Absicht des Anreizsystems ist daher eine entscheidende Aufgabe für den Gesamtverwaltungsrat, weil sie die Unternehmenskultur prägen. Der Vergütungsausschuss muss entsprechend sicherstellen, dass im Vergütungssystem die finanziellen und nicht-finanziellen Anreize konsistent mit den strategischen Prioritäten abgeglichen sind und nur erwünschte Tätigkeiten und Verhaltensweisen belohnt werden.

Ein integrierter, massgeschneiderter Ansatz für Unternehmen und ihren VR

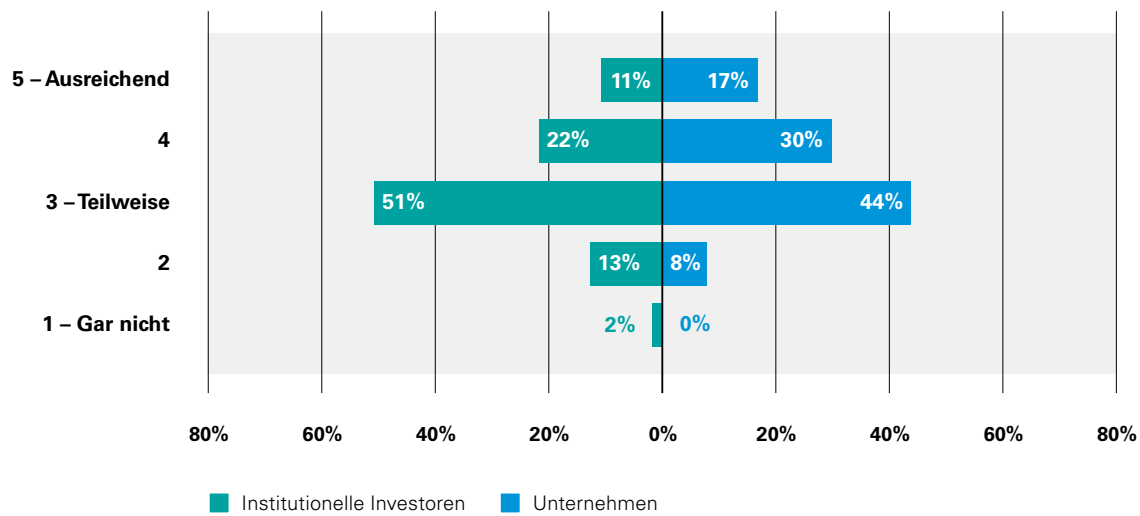
Die aktuellen Entwicklungen im Hinblick auf die Führungsaufgaben von Verwaltungsräten und die Transparenz in Bezug auf nicht-finanzielle Daten sind komplex und in hohem Masse miteinander verknüpft. Um sie angemessen anzugehen und Lösungen für diese Herausforderungen zu finden, benötigt man ein ganzheitliches Bild. Fokussiert man sich zu sehr auf einzelne Punkte und ignoriert dabei die vielen Wechselwirkungen mit anderen Themen, wird das ursprüngliche Problem vielleicht gelöst, gleichzeitig aber viele neue geschaffen. Um Ihr Unternehmen und Verwaltungsrat im Umgang mit diesen komplexen Herausforderungen erfolgreich zu unterstützen, bietet SWIPRA Services ganzheitliche Dienstleistungen an, die auf Ihre Bedürfnisse und Anforderungen entlang des ganzen ESG-Integrations-Prozesses zugeschnitten sind.





Von Schweizer Verwaltungsräten übernommene Verantwortung im Bereich der CSR

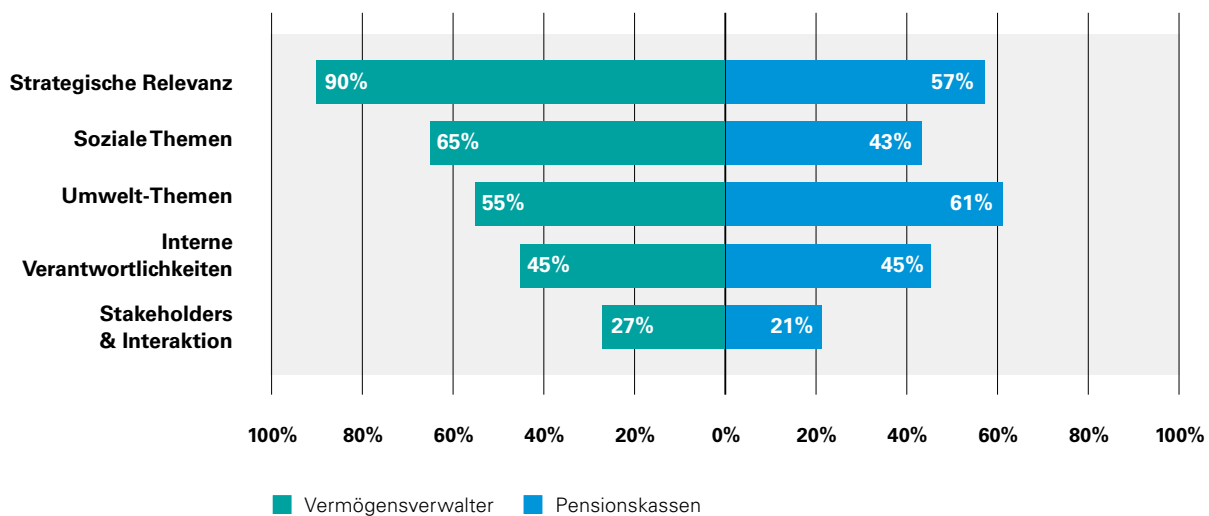
SWIPRA Umfrage 2021



Frage: Übernehmen in der Schweiz kotierte Unternehmen, im speziellen deren Verwaltungsräte, generell ausreichend Verantwortung im Bereich des sozialverantwortlichen Handelns (CSR)?

Fehlende relevante Informationen in Nachhaltigkeitsberichten

SWIPRA Umfrage 2021



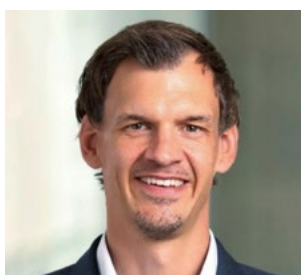
Frage: Welche relevanten Informationen fehlen, um diese Berichte aussagekräftiger zu machen?

Über die SWIPRA-Umfrage zu Corporate Governance und Nachhaltigkeit

Zur Teilnahme an der Umfrage über Corporate Governance von Unternehmen in der Schweiz werden alle im Swiss Performance Index SPI® vertretenen Unternehmen sowie institutionelle Aktionäre aus der Schweiz und dem Ausland eingeladen. 2021 nahmen 76 an der SIX Swiss Exchange kotierte Unternehmen, die rund 73% der Marktkapitalisierung des SPI® repräsentieren, und 73 institutionelle Vermögensverwalter und Asset Owner aus der Schweiz und dem Ausland, die mindestens 30% der weltweit verwalteten Aktienanlagen vertreten (Quelle: IPE) teil, einschliesslich der zehn grössten institutionellen Investoren der 100 grössten SPI-Unternehmen.



Barbara A. Heller
Managing Partner
SWIPRA Services



Christoph Wenk Bernasconi, PhD.
Partner
SWIPRA Services AG

Die Agendas 2022: Wie jedes Jahr hat KPMG die dringlichsten Themen für Verwaltungsräte und ihre Ausschüsse aufbereitet:

- [Die Agenda 2022 für den Verwaltungsrat](#)
- [Audit Committee-Agenda 2022](#)
- [On the compensation committee](#)
- [On the nomination committee](#)

Dieser Artikel ist Bestandteil der KPMG Board Leadership News. Um diesen Newsletter für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte dreimal pro Jahr zu erhalten, können Sie sich [hier registrieren](#).

Über das KPMG Board Leadership Center

Das KPMG Board Leadership Center ist unser Kompetenzzentrum für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte. Mit vertieftem Fachwissen und neusten globalen Kenntnissen unterstützen wir Sie in Ihren aktuellen Herausforderungen, damit Sie Ihre Rolle höchst effektiv erfüllen können. Zusätzlich bieten wir Ihnen die Möglichkeit, mit Gleichgesinnten in Kontakt zu treten und sich auszutauschen.

Erfahren Sie mehr unter kpmg.ch/blc.

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.

© 2022 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.