



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2024

Nachhaltigkeit im Verwaltungsrat - gekommen, um zu bleiben

Ritz Bossicard, Cornelia ; Gruber Durrer, Mirjam ; Maranghino Singer, Brigitte ; Savoia, Reto ; Grampp, Michael
; Laude, Daniel

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-263515>

Published Research Report

Published Version

Originally published at:

Ritz Bossicard, Cornelia; Gruber Durrer, Mirjam; Maranghino Singer, Brigitte; Savoia, Reto; Grampp, Michael;
Laude, Daniel (2024). Nachhaltigkeit im Verwaltungsrat - gekommen, um zu bleiben. Zürich: swissVR.



Nachhaltigkeit im Verwaltungsrat – gekommen, um zu bleiben

swissVR Monitor I/2024

Februar 2024





Inhaltsverzeichnis

3	Vorwort
4	Wichtigste Ergebnisse in Kürze
5	Aussichten
5	Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten
7	Fokusthema: Nachhaltigkeit im Verwaltungsrat – gekommen, um zu bleiben
7	Bedeutung von Nachhaltigkeit für Unternehmen
8	Nachhaltigkeit – Themen, Massnahmen und Hürden
11	Nachhaltigkeit im Verwaltungsrat
14	Strategie- und Strukturthemen im Verwaltungsrat
14	Verändertes Umfeld der Verwaltungsratsstätigkeit
15	Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung
17	Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrats
18	Interviews
18	Regula Wallimann über die Rolle des Verwaltungsrats beim Thema Nachhaltigkeit
20	Barbara Dubach über die Nachhaltigkeitserfahrung und -kompetenz von Verwaltungsräten
23	Kontakte und Autoren

Über die Umfrage

Der fünfzehnte swissVR Monitor basiert auf einer Befragung von 409 Schweizer Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten. Die Umfrage erfasst die Einschätzungen der Verwaltungsratsmitglieder zu Konjunktur- und Geschäftsaussichten sowie zu Fragen der Corporate Governance. Zudem greift sie jeweils ein aktuelles Thema auf – dieses Mal die Nachhaltigkeit von Unternehmen.

Die Umfrage für den vorliegenden swissVR Monitor wurde von swissVR in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen Deloitte und der Hochschule Luzern im Zeitraum vom 29. November 2023 bis zum 7. Januar 2024 durchgeführt. Die 409 Teilnehmenden repräsentieren sowohl Verwaltungsratsmitglieder von börsenkotierten Unternehmen als auch von kleinen und mittelgrossen Unternehmen (KMU) und stammen aus allen relevanten Branchen der Schweizer Wirtschaft. 32% der Teilnehmenden sind Verwaltungsratsmitglieder in grossen, 34% in mittelgrossen und 34% in kleinen Unternehmen.

Zweck des swissVR Monitors ist es einerseits, aktiven Verwaltungsratsmitgliedern eine Orientierung zu bieten, indem die eigene Einschätzung zu Verwaltungsrats Themen mit jener von anderen Verwaltungsratsmitgliedern verglichen werden kann. Andererseits wird der breiten Öffentlichkeit aufgezeigt, wie Verwaltungsratsmitglieder Fragen rund um ihre Tätigkeit und die aktuelle wirtschaftliche Situation einschätzen.

Hinweis zur Methodik

Beim Vergleich mit den Umfrageresultaten der vorhergehenden Studien gilt es zu beachten, dass die Zahl und die Zusammensetzung der Umfrageteilnehmenden jeweils unterschiedlich sind. Die Prozentzahlen sind so gerundet, dass die Summe der Antworten jeweils 100 Prozent ergibt. Die Unternehmensgrösse wurde über den Personalbestand ermittelt: Kleinunternehmen (1 bis 49 Mitarbeitende), mittelgrosse Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeitende) und Grossunternehmen (250 und mehr Mitarbeitende).



Vorwort

Geschätzte Leserinnen und Leser

Wir freuen uns, Ihnen den swissVR Monitor I/2024 zu präsentieren. Für die vorliegende Ausgabe haben wir 409 Mitglieder von Schweizer Verwaltungsräten befragt. Die Resultate bilden deren Einschätzungen zu Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten sowie Meinungen zu relevanten Themen ihrer VR-Tätigkeit ab.

Das Thema Nachhaltigkeit hat in den vergangenen Jahren spürbar an Bedeutung für Unternehmen gewonnen und wird voraussichtlich auch zukünftig immer wichtiger werden. Beispielsweise stehen in diesem Jahr viele börsenkotierte Schweizer Unternehmen vor neuen, bedeutenden Herausforderungen bezüglich Nachhaltigkeit: Sie sind erstmals gesetzlich verpflichtet, detailliert über ihre Nachhaltigkeitsfortschritte zu berichten, was einen wichtigen Schritt in Richtung Transparenz und Verantwortung darstellt. Da sich auch nichtkotierte Firmen zunehmend mit Forderungen von diversen Stakeholder-Gruppen nach mehr Nachhaltigkeit konfrontiert sehen, ist es generell für Verwaltungsräte wichtig, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen und in diesem Zusammenhang ein klares Verständnis der eigenen Rolle und der damit verbundenen Aufgaben zu entwickeln. Kurz gesagt ist Nachhaltigkeit in den Verwaltungsrat gekommen, um zu

bleiben. Der aktuelle swissVR Monitor untersucht deshalb unter anderem die wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen für Unternehmen, die damit verbundenen Massnahmen und Hürden sowie die Nachhaltigkeitsdiskussion im Verwaltungsrat.

Neben den Befragungsergebnissen bietet der swissVR Monitor I/2024 auch Interviews zum Fokusthema mit:

- Regula Wallimann, Verwaltungsratsmitglied von Adecco Group, Helvetia Group, Straumann Group, Swissgrid und Swissport
- Barbara Dubach, Verwaltungsratsmitglied von ESG4Boards, swisscleantech und Pusch – Praktischer Umweltschutz sowie Verwaltungsratspräsidentin vom Holzheizkraftwerk Aubrugg

Wir bedanken uns herzlich bei den Interviewpartnerinnen sowie bei allen VR-Mitgliedern, die an der Befragung teilgenommen haben. Wir wünschen Ihnen, geschätzte Leserinnen und Leser, eine interessante Lektüre.

Cornelia Ritz Bossicard
Präsidentin swissVR

Reto Savoia
CEO Deloitte Schweiz

Prof. Dr. Mirjam Gruber-Durrer
Dozentin IFZ / Hochschule Luzern

Wichtigste Ergebnisse in Kürze

 **18%**
der befragten VR-Mitglieder erwarten für die Schweizer Wirtschaft in den nächsten 12 Monaten eine positive Konjunktur-entwicklung.

Wirtschaftsaussichten etwas weniger optimistisch als im Vorhalbjahr

Die befragten Verwaltungsratsmitglieder bewerten die Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten für die nächsten 12 Monate insgesamt etwas weniger optimistisch als im letzten swissVR Monitor vor einem halben Jahr. Während die Befragten in allen drei Aussichtskategorien (Konjunktur, Branche und Geschäft) mehr positive als negative Einschätzungen abgeben, äussert sich ein nennenswerter Teil der VR-Mitglieder jeweils neutral. Einen massgeblichen Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung in den nächsten 12 Monaten haben unter anderem die geopolitischen Konflikte, der Kurs des Schweizer Frankens und zukünftige Zinsentscheide der wichtigsten Zentralbanken.

 **66%**
erwarten eine Zunahme der Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen für Unternehmen in den nächsten drei Jahren.


Deutliche Zunahme der Bedeutung von Nachhaltigkeit für Unternehmen

Vier von fünf der befragten Verwaltungsratsmitglieder sind der Meinung, dass die Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen für ihr Unternehmen in den letzten drei Jahren zugenommen hat. Ein Viertel sieht eine starke Zunahme und ein Fünftel keine Veränderung – Abnahmen sind nicht zu verzeichnen. Für die nächsten drei Jahre geht eine Zweidrittelmehrheit der Befragten davon aus, dass die Bedeutung weiter steigen wird. Ferner erwartet ein knappes Fünftel eine starke Zunahme und ein Sechstel keine Veränderung. Eine Abnahme der Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen prognostizieren fast keine Verwaltungsratsmitglieder.

 **59%**
sehen sich bei der Nachhaltigkeit am meisten durch die Regulierung betroffen.


Externe Stakeholder tragen Nachhaltigkeitsthemen an Unternehmen heran

Eine Mehrheit der Befragten sieht die eigene Firma beim Thema Nachhaltigkeit am meisten durch die Regulierung und sich verändernde Kundenbedürfnisse betroffen. Damit zeigt sich, dass Nachhaltigkeitsthemen tendenziell durch externe Stakeholder an Unternehmen hergetragen werden. Um nachhaltiger zu werden, steigern die meisten Firmen laut Angabe ihrer Verwaltungsratsmitglieder die Effizienz bei der Energienutzung. Weitere verbreitete Massnahmen sind die Entwicklung von nachhaltigeren Produkten oder Dienstleistungen, die Förderung von Diversität und Inklusion sowie Mitarbeiterschulungen zu Nachhaltigkeitsthemen.

 **60%**
der Unternehmen sehen Schwierigkeiten bei der Messung der eigenen ökologischen Auswirkungen.

Diverse Hürden bei Nachhaltigkeitsbestrebungen

Die befragten Verwaltungsratsmitglieder erachten drei Aspekte als die grössten Hürden bei den Nachhaltigkeitsbestrebungen ihrer Unternehmen. Erstens wird mehrheitlich angegeben, dass sich die Messung ökologischer Auswirkungen der eigenen Firma als schwierig erweist. Zweitens sieht die Hälfte der Befragten limitierte zeitliche Ressourcen als Hürde. Drittens stellt neben dem Faktor Zeit ebenfalls die Kostspieligkeit von Nachhaltigkeitsmassnahmen eine nicht unwesentliche Einschränkung dar.

 **85%**
der VR-Gremien haben in den letzten 12 Monaten das Thema Nachhaltigkeit diskutiert.

Nachhaltigkeit wird in den meisten VR-Gremien thematisiert

Laut Angabe der Befragten hat sich die grosse Mehrheit der Verwaltungsräte in den letzten 12 Monaten mit Nachhaltigkeitsthemen auseinandergesetzt. In sieben von zehn Fällen passiert dies im Gesamtgremium, bei mehr als einem Viertel auch in den Ausschüssen/Committees. Das nötige Fachwissen in puncto Nachhaltigkeit ist laut Angabe der VR-Mitglieder in den allermeisten Verwaltungsräten vorhanden. Genügend Zeit für das Thema, festgelegte Nachhaltigkeitsziele oder ein Nachhaltigkeitsreporting durch die Geschäftsleitung geben jedoch nur jeweils fünf bis sechs von zehn Befragten an.

 **33%**
haben in den letzten 12 Monaten das Talentmanagement priorisiert.

Talentmanagement im Fokus des Verwaltungsrats

Als Top-Themen der vergangenen 12 Monate im Verwaltungsrat nennen die Befragten mit Abstand am häufigsten das Talentmanagement, gefolgt von der Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie sowie dem Risikomanagement. Damit erreicht das Talentmanagement erstmals den vordersten Rang im swissVR Monitor. Auch für die nächsten 12 Monate steht dieses Thema ganz oben auf der VR-Agenda, gefolgt von der Effizienzsteigerung / Optimierung interner Prozesse und der Reaktion auf Marktentwicklung / Wettbewerbsverhalten.

↘ Aussichten



Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten

Die befragten Verwaltungsratsmitglieder bewerten die **Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten** für die kommenden 12 Monate im Vergleich zum Vorhalbjahr leicht weniger optimistisch (siehe Abbildung 1). Diese Einschätzung basiert auf verschiedenen Faktoren und Erwartungen: Geopolitische Konflikte bleiben ein wesentlicher Unsicherheitsfaktor und haben in den letzten Monaten an Bedeutung gewonnen (z. B. Nahost-Konflikt). Die weitere Aufwertung des Schweizer Frankens macht vor allem der Exportindustrie zu schaffen. Auf der anderen Seite ist die Inflation in der Schweiz und in vielen anderen Ländern im vergangenen Jahr gesunken, was zu einer Erwartungshaltung bezüglich Zinssenkungen durch Zentralbanken (FED, EZB und SNB) für das Jahr 2024 führt. Zinssenkungen könnten eine Konjunkturstimulierung bewirken.

Die **Konjunkturaussichten** der Verwaltungsratsmitglieder sind grösstenteils neutral: 69 Prozent der Befragten erwarten für die kommenden zwölf Monate weder eine positive noch eine negative Wirtschaftsentwicklung. Die positiven und die negativen Erwartungen halten sich in etwa die Waage (18% positiv versus 13% negativ). Diese Einschätzung steht im Einklang mit anderen aktuellen Konjunkturprognosen, die für das Jahr 2024 ein geringes, unterdurchschnittliches Wirtschaftswachstum in der Schweiz vorhersagen (vgl. die Konjunkturprognosen des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO oder der Konjunkturforschungsstelle KOF).

Bei der Beurteilung der **Branchenaussichten** für die nächsten zwölf Monate zeigt sich unter den Verwaltungsratsmitgliedern eine relative Mehrheit mit neutralen Erwartungen (46%), dicht gefolgt von den positiven Einschätzungen (40%). Lediglich 14 Prozent erwarten eine negative Entwicklung. Es bestehen jedoch signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen. Überdurchschnittlich optimistisch sind die Aussichten in den Branchen der Informations- und Kommunikationstechnik (62% positiv versus 0% negativ), Unternehmensdienstleistungen (54% positiv versus 8% negativ) sowie Verkehr und Logistik (50% positiv versus 14% negativ). Im Gegensatz dazu zeigen sich die VR-Mitglieder im verarbeitenden Ge-

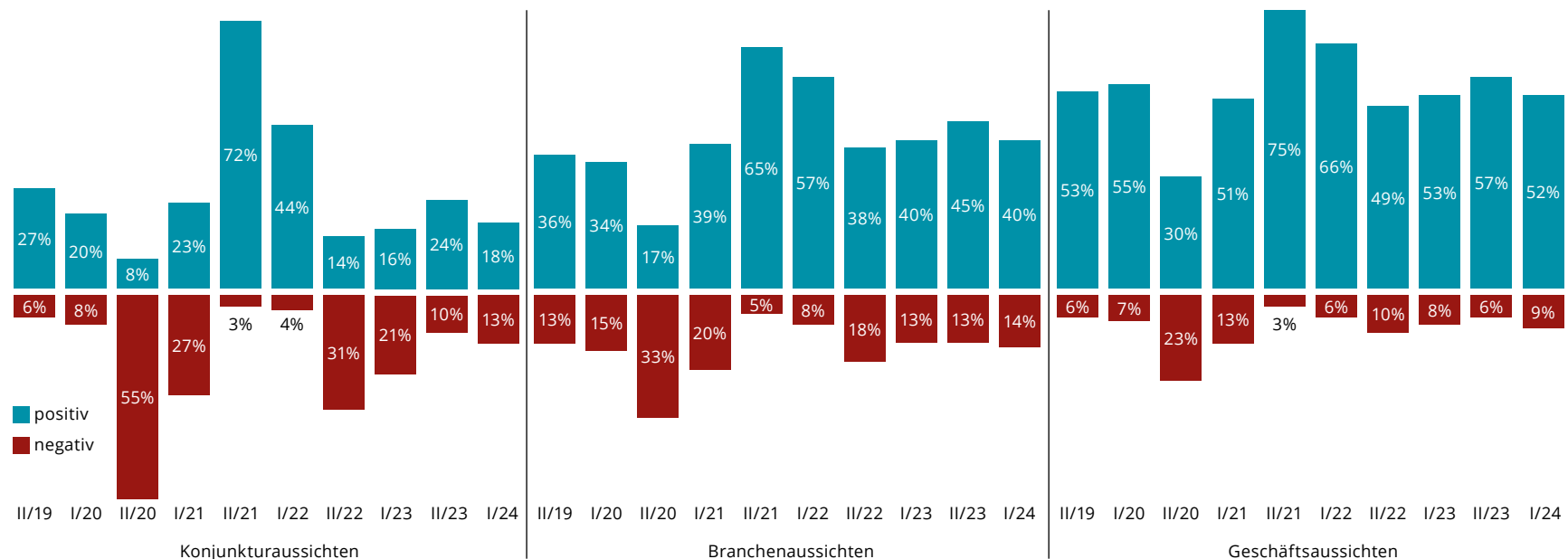
werbe und der Chemie (27% negativ versus 13% positiv) sowie im Handel und in der Konsumgüterindustrie (26% negativ versus 21% positiv) eher pessimistisch. Diese Haltung ist unter anderem auf die anhaltend hohen Kosten für Rohstoffe und Vorprodukte sowie die nachlassende Nachfrage in den Exportmärkten zurückzuführen.

Etwas mehr als die Hälfte der befragten VR-Mitglieder (52%) bewerten die eigenen **Geschäftsaussichten** für die kommenden zwölf Monate positiv, während lediglich 9 Prozent von einer negativen Geschäftsentwicklung

ausgehen. Diese Werte entsprechen dem durchschnittlichen Niveau der letzten Jahre. Besonders zuversichtlich für das eigene Unternehmen sind Verwaltungsratsmitglieder aus den Branchen der Informations- und Kommunikationstechnik (68% positiv versus 3% negativ) sowie den Unternehmensdienstleistungen (68% positiv versus 8% negativ). Im Gegensatz dazu ist die Stimmung in der Pharmaindustrie und den Life Sciences (36% positiv versus 22% negativ) sowie im verarbeitenden Gewerbe und der Chemie (27% positiv versus 17% negativ) unterdurchschnittlich ausgeprägt.

Abb. 1 Beurteilung der Aussichten in den nächsten 12 Monaten [swissVR Monitor II/2019 bis I/2024]

Frage: Wie beurteilen Sie die Konjunkturaussichten / Branchenaussichten / Geschäftsaussichten in den nächsten 12 Monaten?
Anmerkung: Die Differenz zu hundert Prozent sind neutrale Antworten.





Fokusthema: Nachhaltigkeit im Verwaltungsrat – gekommen, um zu bleiben

Die Nachhaltigkeit ist mit ihren drei Dimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie ein wichtiges Thema für Unternehmen und andere Organisationen. Einerseits besteht eine rege Nachfrage nach nachhaltigeren Produkten und Dienstleistungen auf der Seite von Konsumenten, andererseits verabschieden Staaten laufend neue Gesetzgebungen im Bereich der Nachhaltigkeit. Auch die Medien haben sich dieses Themas angenommen und machen Nachhaltigkeitsverstösse von Unternehmen publik. Vor diesem Hintergrund führen immer mehr Firmen weltweit nachhaltige Praktiken und Richtlinien ein und publizieren ihre Bestrebungen und Errungenschaften in entsprechenden Nachhaltigkeitsberichten. Aus den beschriebenen Gründen ist es auch für Schweizer Verwaltungsräte wichtig,

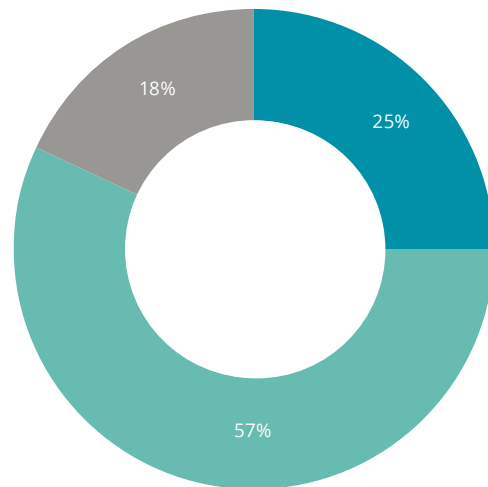
sich mit der Nachhaltigkeit ihrer Unternehmen auseinanderzusetzen und eine klare Strategie für dieses Themengebiet zu entwickeln.

Bedeutung von Nachhaltigkeit für Unternehmen

Die **Bedeutung der Nachhaltigkeit** für ihre Unternehmen hat laut Angaben der befragten Verwaltungsratsmitglieder **in den letzten drei Jahren** deutlich zugenommen (siehe Abbildung 2 links). Mehr als die Hälfte der Befragten (57%) gibt eine Zunahme und ein Viertel (25%) sogar eine starke Zunahme an. In einem knappen Fünftel der Fälle (18%) hat sich keine

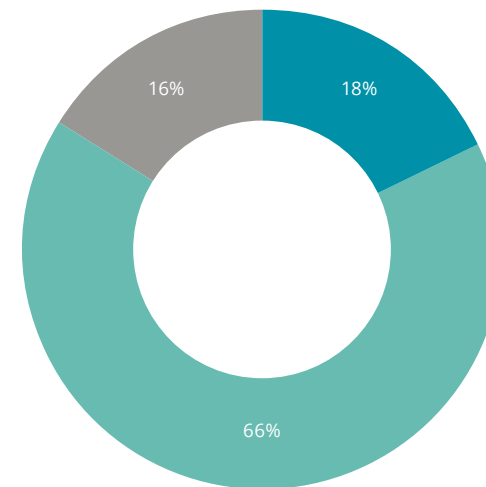
Abb. 2 Bedeutung von Nachhaltigkeit für Unternehmen

Frage: Wie hat sich die Bedeutung von Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen in den letzten drei Jahren verändert?



■ Starke Zunahme ■ Zunahme ■ Keine Veränderung ■ Abnahme ■ Starke Abnahme

Frage: Wie wird sich die Bedeutung von Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen in den nächsten drei Jahren verändern?



■ Starke Zunahme ■ Zunahme ■ Keine Veränderung ■ Abnahme ■ Starke Abnahme

Veränderung ergeben und Abnahmen der Bedeutung dieses Themas sind nicht zu verzeichnen.

Im Handel und in der Konsumgüterindustrie (41% starke Zunahme, 56% Zunahme und 3% keine Veränderung) ist die Bedeutung der Nachhaltigkeit für die Unternehmen am meisten gestiegen. Dieser Umstand könnte daran liegen, dass der Konsum einen der grössten Einflussbereiche bezüglich der Nachhaltigkeitsbestrebungen von Endverbrauchern darstellt, in dem nachhaltigere Produkte und Dienstleistungen entsprechend vermehrt nachgefragt werden.

Für die **nächsten drei Jahre** erwarten die Verwaltungsratsmitglieder einen ähnlichen **Bedeutungsanstieg der Nachhaltigkeit** wie in den letzten drei Jahren (siehe Abbildung 2 rechts). Etwa zwei von drei Befragten (66%) gehen von einer Zunahme aus und ein knappes Fünftel gar von einer starken Zunahme (18%). Eine gleichbleibende Bedeutung wird von circa einem Sechstel (16%) prognostiziert, Abnahmen von fast keinem befragten Verwaltungsratsmitglied (0% gerundet).

Auch zukünftig wird im Handel und in der Konsumgüterindustrie (24% starke Zunahme, 71% Zunahme und 5% keine Veränderung) mit den grös-

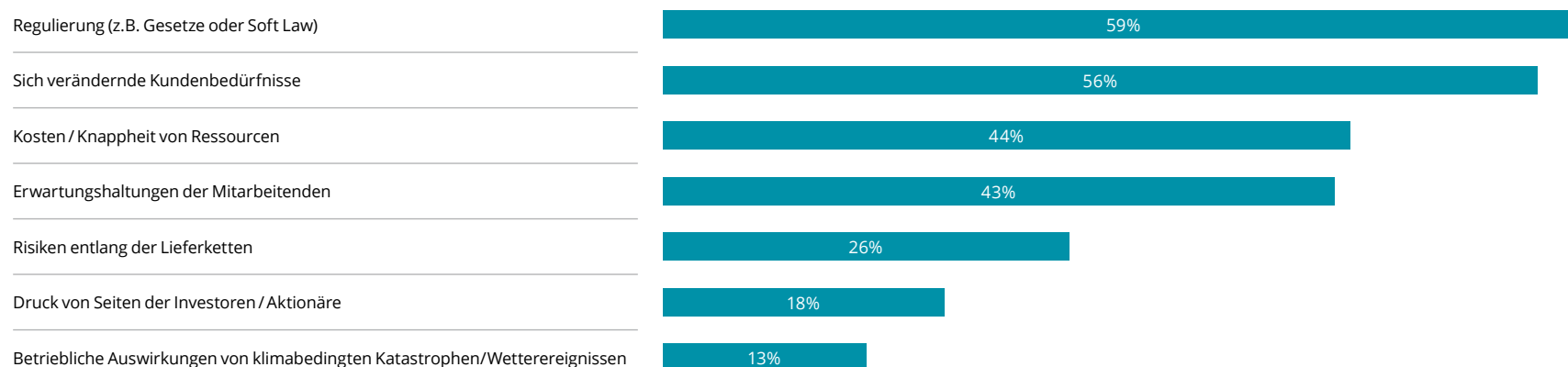
sten Bedeutungssteigerungen der Nachhaltigkeit für Unternehmen gerechnet. Zusätzlich geben auch Befragte aus dem Baugewerbe und der Immobilienbranche (28% starke Zunahme, 61% Zunahme und 11% keine Veränderung) überdurchschnittlich häufig eine Zunahme der Bedeutung an. Dieses Ergebnis erscheint plausibel, da Bauen und Wohnen – neben dem Konsum – auch oft als wichtiger Einflussfaktor bei den Auswirkungen von Verbrauchern auf das Thema Nachhaltigkeit angeführt wird und ebenso in der Geschäftswelt in puncto Büro- und Produktionsgebäuden eine Rolle spielt. Sollte die Nachfrage nach nachhaltigeren Produkten und Dienstleistungen auf diesem Gebiet (weiter) steigen, wird die Bedeutung der Nachhaltigkeit für Unternehmen im Baugewerbe und der Immobilienbranche in den nächsten Jahren zunehmen.

Nachhaltigkeit – Themen, Massnahmen und Hürden

Das Thema Nachhaltigkeit kann sich für Unternehmen in verschiedenen Facetten darstellen (siehe Abbildung 3). Die Mehrheit der Verwaltungsratsmitglieder sieht die eigene Firma in diesem Zusammenhang durch die **Regulierung** (59%) und **sich verändernde Kundenbedürfnisse** (56%) am meisten betroffen. Dieses Ergebnis zeigt, dass sich Unternehmen tenden-

Abb. 3 Nachhaltigkeitsthemen in Unternehmen

Frage: Welche Nachhaltigkeitsthemen betreffen Ihr Unternehmen aktuell am meisten? (Mehrfachantwort möglich)



ziell mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen, wenn sie sich mit Ansprüchen oder Forderungen externer Stakeholder wie dem Staat oder Kunden konfrontiert sehen. Der Aspekt der Regulierung ist vor allem im Baugewerbe und der Immobilienindustrie (74%) sowie in der Branche der Finanzdienstleistungen (73%) ein zentrales Nachhaltigkeitsthema, während die sich verändernden Kundenbedürfnisse besonders häufig im Handel und der Konsumgüterindustrie (79%) genannt werden.

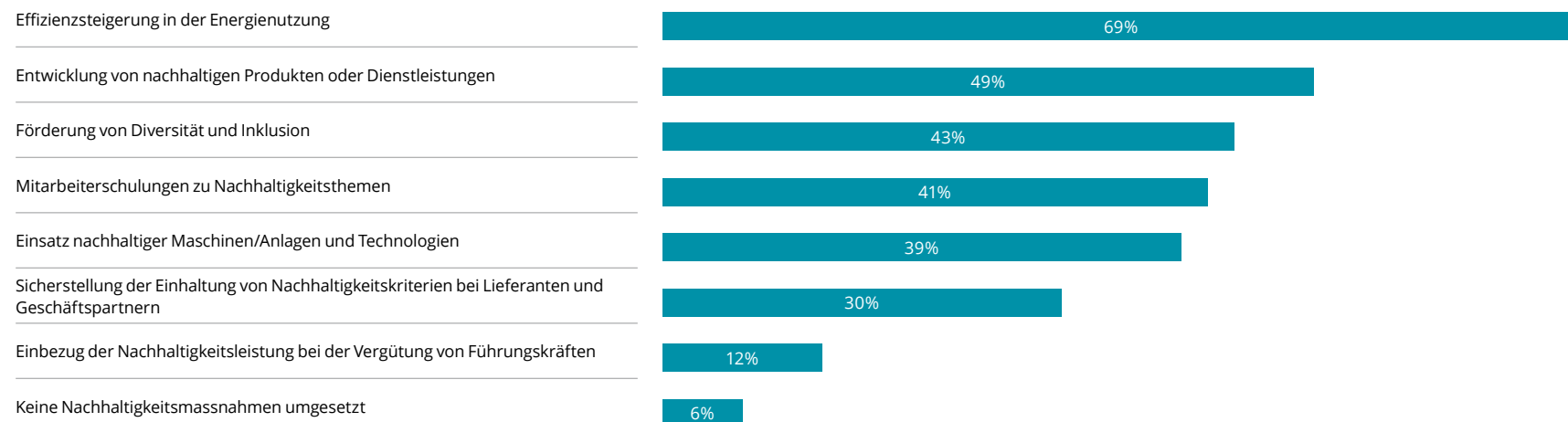
Weitere oftmals genannte Nachhaltigkeitsthemen sind die **Kosten/Knappheit von Ressourcen** (44%) sowie die **Erwartungshaltungen der Mitarbeitenden** (43%). Weniger häufig betroffen sehen Verwaltungsratsmitglieder ihre Unternehmen durch **Risiken entlang der Lieferketten** (26%), **Druck von Seiten der Investoren/Aktionäre** (18%) und **betriebliche Auswirkungen von klimabedingten Katastrophen oder Wetterereignissen** (13%). Entscheidend ist jedoch erneut eine Differenzierung nach Branchen: So sind Risiken entlang der Lieferketten tatsächlich für etwa jedes zweite Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe und Chemie (55%) sowie dem Handel und der Konsumgüterindustrie (53%) ein wichtiges Nachhaltigkeitsthema.

Um sich den ausgeführten Nachhaltigkeitsthemen anzunehmen, können Unternehmen verschiedene Massnahmen ergreifen (siehe Abbildung 4). Etwa zwei von drei Firmen setzen laut Angaben der befragten Verwaltungsratsmitglieder auf eine **Effizienzsteigerung in der Energienutzung** (69%). Diese Massnahme steht wahrscheinlich in direktem Zusammenhang mit den (gestiegenen) Kosten/Knappheit von Ressourcen (siehe Abbildung 3) und lässt sich nicht nur unter ökologischen, sondern auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten erklären.

Weitere, teilweise verbreitete Massnahmen sind die **Entwicklung von nachhaltigeren Produkten oder Dienstleistungen** (49%), die **Förderung von Diversität und Inklusion** (43%), **Mitarbeiterschulungen zu Nachhaltigkeitsthemen** (41%), der **Einsatz nachhaltiger Maschinen/Anlagen und Technologien** (39%) sowie die **Sicherstellung der Einhaltung von Nachhaltigkeitskriterien bei Lieferanten und Geschäftspartnern** (30%). Lediglich etwa jedes achte Unternehmen bezieht die **Nachhaltigkeitsleistung bei der Vergütung von Führungskräften** (12%) mit ein. Firmen, die **keine Nachhaltigkeitsmassnahmen umsetzen**, sind lediglich vereinzelt vorzufinden (6%).

Abb. 4 Nachhaltigkeitsmassnahmen von Unternehmen

Frage: Welche der folgenden Massnahmen hat Ihr Unternehmen bereits im Rahmen seiner Nachhaltigkeitsbemühungen umgesetzt? (Mehrfachantwort möglich)



Gewisse dieser Massnahmen werden in verschiedenen Branchen stärker umgesetzt. So entwickeln beispielsweise laut Angaben der befragten Verwaltungsratsmitglieder zwei von drei Unternehmen in der Finanzbranche (67%) nachhaltigere Produkte oder Dienstleistungen und auch im Handel und in der Konsumgüterindustrie liegt dieser Wert ähnlich hoch (62%). Ausserdem setzt die Finanzbranche (59%) gemäss eigenen Angaben ebenfalls besonders oft auf die Förderung von Diversität und Inklusion.

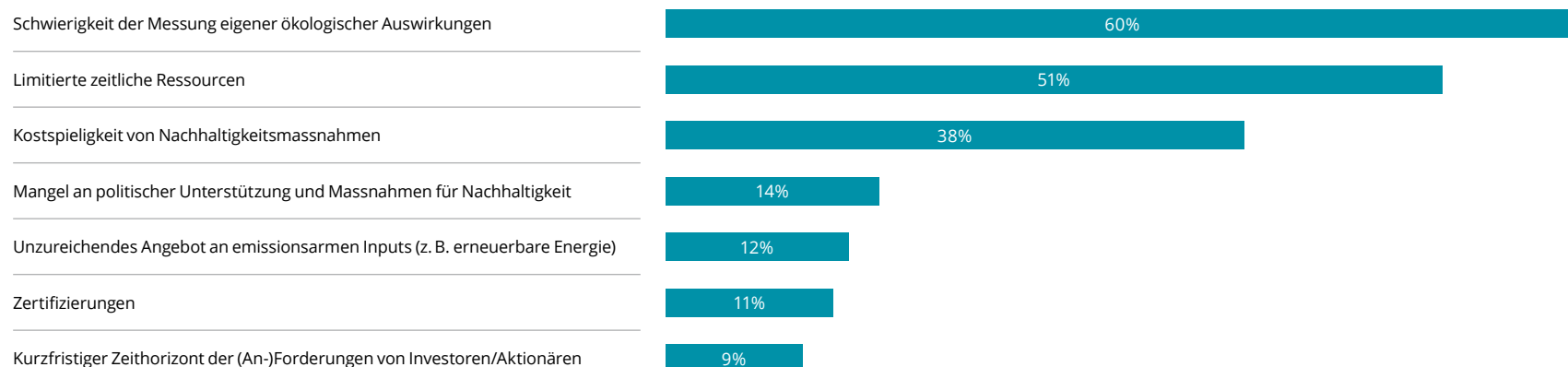
Abgesehen von der Branche spielt auch die Unternehmensgrösse bei den Nachhaltigkeitsmassnahmen eine wichtige Rolle – dies jedoch nicht bei der Art, sondern in Bezug auf die Anzahl der umgesetzten Massnahmen. So geben Verwaltungsratsmitglieder von Kleinunternehmen durchschnittlich circa zwei der sieben zur Auswahl stehenden Massnahmen (siehe Abbildung 4) an – bei mittelgrossen Unternehmen sind es etwa drei und in Grossunternehmen sogar vier Massnahmen. Dieser Zusammenhang lässt sich wahrscheinlich darauf zurückführen, dass Grossunternehmen in der Regel über höhere finanzielle und zeitliche Ressourcen verfügen, um Nachhaltigkeitsmassnahmen umzusetzen.

Bei den Nachhaltigkeitsbestrebungen von Unternehmen können sich diverse Hürden ergeben, die es zu überwinden gilt (siehe Abbildung 5). Mehrheitlich erachten die befragten Verwaltungsratsmitglieder die **Messung ökologischer Auswirkungen des eigenen Unternehmens** (60%) als schwierig und nennen **limitierte zeitliche Ressourcen** (51%) als Hürde. Neben dem Faktor Zeit stellt auch die **Kostspieligkeit von Nachhaltigkeitsmassnahmen** (38%) eine nicht unwesentliche Einschränkung dar. Diese drei zentralen Hürden variieren in der Häufigkeit der Nennungen je nach Branche oder Unternehmensgrösse lediglich geringfügig.

Zusätzlich sehen die befragten Verwaltungsratsmitglieder vereinzelt auch die folgenden Nachhaltigkeitshürden für ihre Unternehmen: einen **Mangel an politischer Unterstützung und Massnahmen für Nachhaltigkeit** (14%), ein **unzureichendes Angebot an emissionsarmen Inputs** (12%), **Zertifizierungen** (11%) sowie einen **kurzfristigen Zeithorizont der (An-)Forderungen von Investoren/Aktionären** (9%).

Abb. 5 Hürden bei Nachhaltigkeitsbestrebungen

Frage: Welche sind die grössten Hürden bei den Nachhaltigkeitsbestrebungen Ihres Unternehmens? (Mehrfachantwort möglich)



Nachhaltigkeit im Verwaltungsrat

Laut Angabe der Befragten hat die überwiegende Mehrheit der **Verwaltungsräte in den letzten zwölf Monaten das Thema Nachhaltigkeit diskutiert** (siehe Abbildung 6 links). Diese Angabe machen insgesamt betrachtet 85 Prozent der befragten Verwaltungsratsmitglieder; in Kleinunternehmen sind es 75 Prozent und in Grossunternehmen mit 97 Prozent gar fast alle Verwaltungsräte.

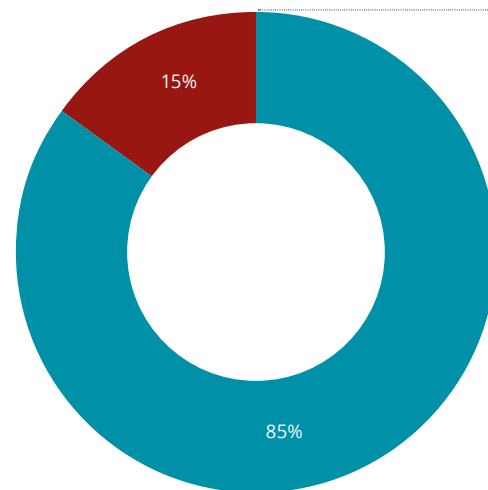
Wenn Nachhaltigkeitsthemen im Verwaltungsrat aufgegriffen werden, erfolgt dies mehrheitlich **im Gesamtgremium** (70%, siehe Abbildung 6 rechts). Etwas mehr als ein Viertel der Befragten (28%) gibt an, dass bei

ihnen Nachhaltigkeitsdiskussionen sowohl **im Gesamt-VR als auch in Ausschüssen/Committees** stattfinden. Ausschliesslich **in Ausschüssen/Committees** (2%) setzen sich nur sehr wenige Verwaltungsräte mit Nachhaltigkeit auseinander.

In diesem Zusammenhang spielt die Unternehmensgrösse erneut eine wichtige Rolle. Da Kleinunternehmen vergleichsweise weniger häufig über Ausschüsse verfügen (vgl. swissVR Monitor II/2023), findet hier die Diskussion von Nachhaltigkeitsthemen überdurchschnittlich oft im Gesamtgremium (86%) statt. Verwaltungsratsmitglieder in Grossunternehmen geben hingegen mehrheitlich an, dass sich sowohl der Gesamt-VR als auch einzelne Ausschüsse mit Nachhaltigkeit beschäftigen (53%).

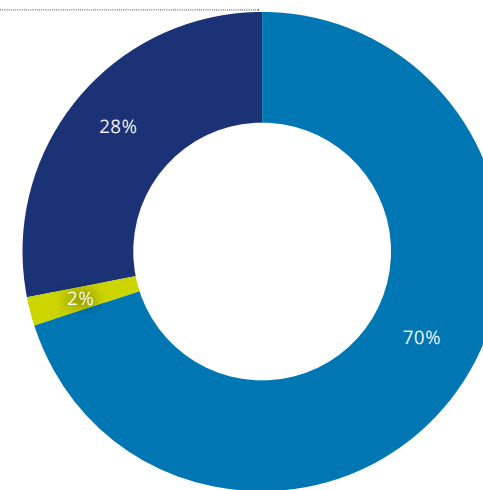
Abb. 6 Diskussion von Nachhaltigkeit im Verwaltungsrat

Frage: Haben Sie in den letzten 12 Monaten das Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Verwaltungsrat diskutiert?



■ Ja ■ Nein ■ Nicht bekannt

Frage: Wie diskutieren Sie in Ihrem VR das Thema Nachhaltigkeit? [n = 349]



■ Im Gesamtgremium ■ In Ausschüssen/Committees
■ Im Gesamtgremium und in Ausschüssen/Committees

Nachhaltigkeit wird in einer Vielzahl verschiedener Ausschüsse und Komitees thematisiert (siehe Abbildung 7). Zwei von drei Befragten benennen in diesem Zusammenhang den **Strategieausschuss** (65%), was darauf hindeutet, dass dieses Thema von Verwaltungsräten vor allem strategisch und somit unternehmensweit verstanden wird und weniger (nur) in einem bestimmten Kontext (z. B. Personal oder Informatik).

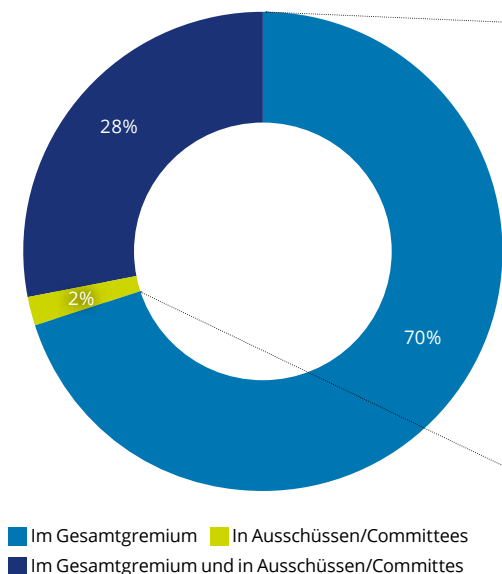
Weitere, in Verwaltungsräten beliebte Gefässe für Nachhaltigkeitsdiskussionen sind der **Leitungsausschuss/VR-Ausschuss/Präsidialausschuss** (45%), der **Prüfungsausschuss/Revisionsausschuss/Audit Committee** (38%) sowie der **Risikoausschuss** (38%). Einige VR-Gremien verfügen gar über einen speziellen **Nachhaltigkeitsausschuss** (21%), wobei das Thema auch in allen anderen abgefragten Ausschussarten Eingang findet.

Beim Umgang mit Nachhaltigkeitsthemen im Verwaltungsrat ergibt sich ein gespaltenes Bild (siehe Abbildung 8). Einerseits gibt die grosse Mehrheit der Befragten an, dass ihr Verwaltungsrat über **genügend Fachwissen verfügt, um das Thema Nachhaltigkeit erfolgreich umzusetzen** (82%). Ausserdem nimmt laut Angabe der meisten Verwaltungsratsmitglieder ihr Gremium eine **aktive Rolle bei der Festlegung der Nachhaltigkeitsstrategie** ein (78%) und hat die für das Unternehmen **wichtigen Nachhaltigkeitsthematiken definiert** (70%).

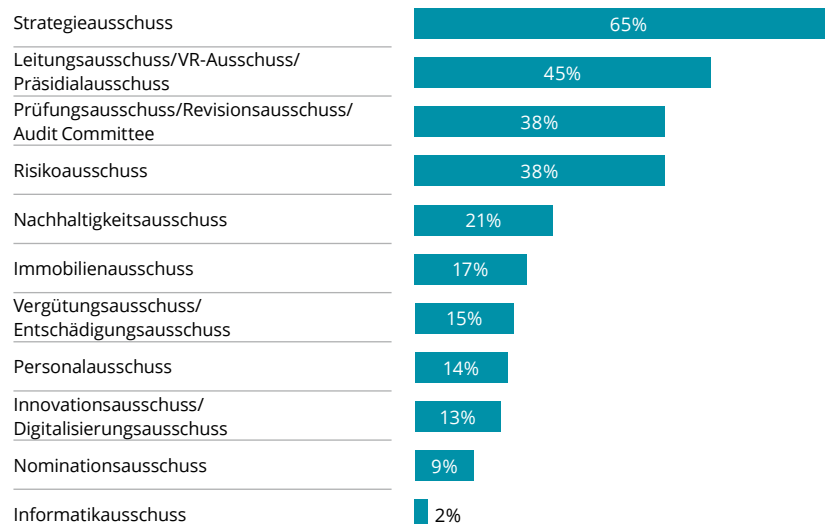
Genügend verfügbare Zeit, um sich mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen (60%), sehen andererseits lediglich sechs von zehn Befragten – in Kleinunternehmen gar nur vier von zehn. In etwa der Hälfte der Fälle **legt der Verwaltungsrat Nachhaltigkeitsziele für das Unter-**

Abb. 7 Diskussion von Nachhaltigkeit in Ausschüssen

Frage: *Wie diskutieren Sie in Ihrem VR das Thema Nachhaltigkeit?* [n = 349]



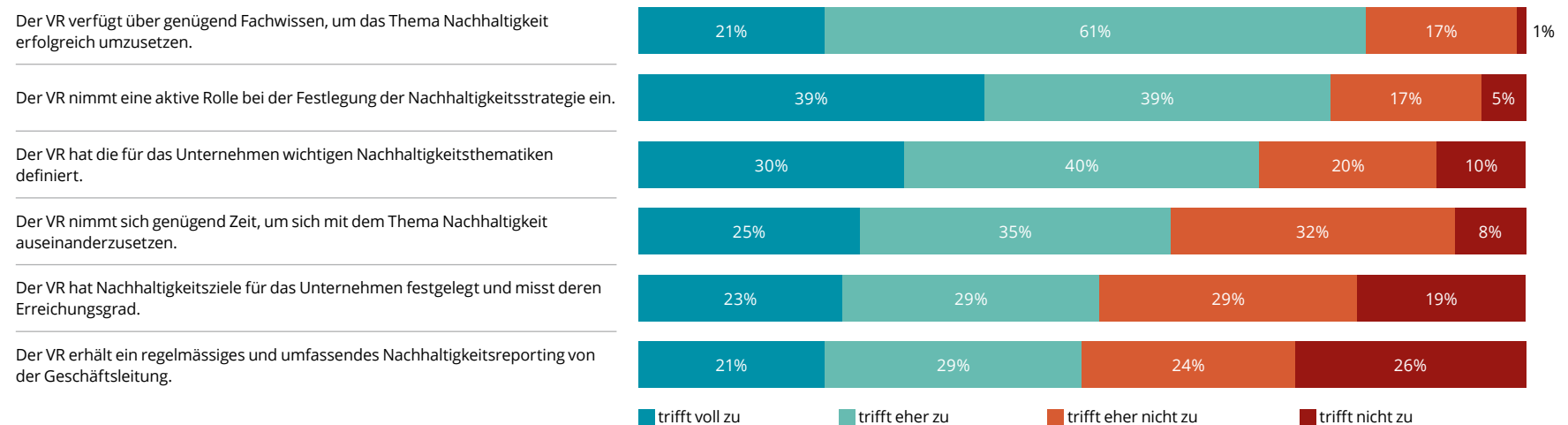
Frage: *In welchen Ausschüssen / Committees diskutiert Ihr VR das Thema Nachhaltigkeit? (Mehrfachantwort möglich)* [n = 104]



nehmen fest und misst deren Erreichungsgrad (52%) oder erhält ein regelmässiges und umfassendes Nachhaltigkeitsreporting von der Geschäftsleitung (50%). In Kleinunternehmen geschieht dies gar lediglich bei einem Drittel der Befragten. Daraus kann abgeleitet werden, dass beim Thema Nachhaltigkeit in vielen Verwaltungsräten bezüglich dem Zeiteinsatz, der Zielsetzung und dem GL-Reporting ein nicht unwesentliches Verbesserungspotential besteht, wobei verschiedene Lösungswege möglich sind. Denkbar ist beispielsweise, dass ein Teil der Nachhaltigkeitsarbeit in die Ausschüsse delegiert und so der Gesamtverwaltungsrat zeitlich entlastet werden. Ferner sollte der Verwaltungsrat gemeinsam mit der Geschäftsleitung die unternehmensspezifischen Anforderungen an das Nachhaltigkeitsreporting definieren.

Abb. 8 Aussagen zu Nachhaltigkeitsthemen im Verwaltungsrat

Frage: Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Ihren VR zu?



Strategie- und Strukturthemen im Verwaltungsrat

Verändertes Umfeld der Verwaltungsratsstätigkeit

Fragt man die Verwaltungsratsmitglieder wie sich ihre Tätigkeit über das letzte Jahr hinweg verändert hat, zeigen sich verschiedene Dynamiken (siehe Abbildung 9). Hervorzuheben ist, dass laut einer Mehrheit der Befragten (56%) der **Zeitaufwand** in den letzten 12 Monaten zugenommen hat. Die übrigen Verwaltungsratsmitglieder sehen diesen Aspekt fast alle unverändert (42%) und eine Abnahme gibt so gut wie niemand an (2%). Dieses Resultat ähnelt sehr stark den Erhebungen im swissVR Monitor I/2020 und I/2022. Erklären lässt sich die anhaltende Entwicklungstendenz zum einen durch die zunehmende Komplexität der im Verwaltungsrat zu behandelnden Themen, durch die der Zeitaufwand steigt.

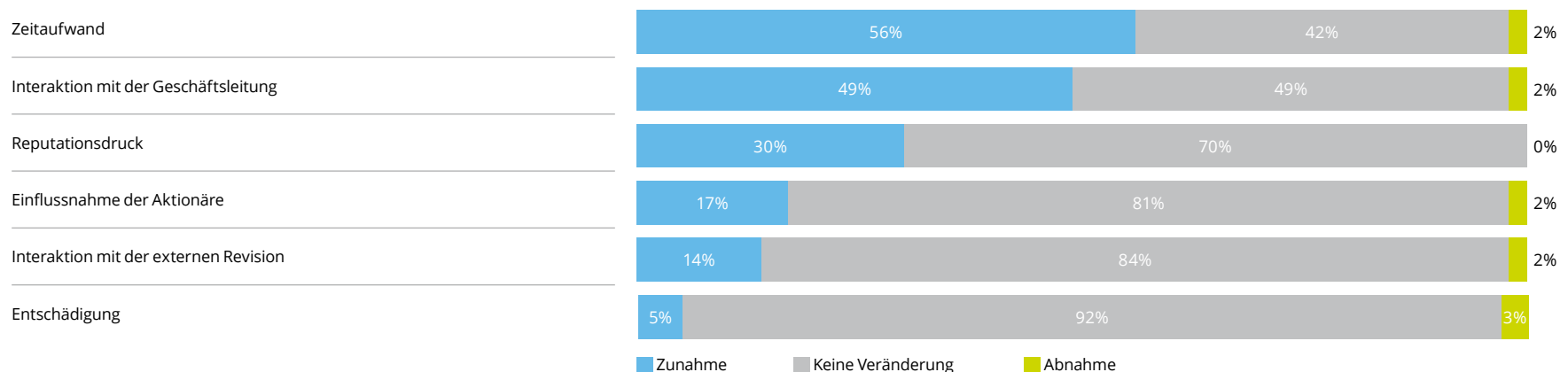
Zum anderen nimmt die für die Verwaltungsratsstätigkeit aufgewandte Zeit wegen der gestiegenen **Interaktion mit der Geschäftsleitung** zu. Jedes zweite Verwaltungsratsmitglied (49%) sieht hier einen Anstieg im Vergleich zum Vorjahr. Genauso viele Befragte nehmen keine Veränderung wahr

und eine Abnahme gibt praktisch niemand an (2%). Auch in diesem Fall sind die Ergebnisse fast deckungsgleich mit denen aus dem swissVR Monitor I/2020 und I/2022. Interpretieren lässt sich dieser Trend unter anderem vor dem Hintergrund der vermehrten Krisen und Herausforderungen der letzten Jahre (Corona-Pandemie, gestiegene Inflation, kriegerische Auseinandersetzungen in der Ukraine und Nahost etc.), die einerseits Unternehmen auch strategisch fordern und andererseits den Abstimmungsbedarf zwischen Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen erhöhen.

Ein knappes Drittel der Befragten (30%) sieht ausserdem den **Reputationsdruck** im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Abnahmen bleiben in diesem Fall gänzlich aus (0%). Zugenommen haben laut Angabe der Verwaltungsratsmitglieder im Saldo ebenfalls der **Einfluss der Aktionäre** (17% Zunahme versus 2% Abnahme) sowie die **Interaktion mit der externen Revision** (14% Zunahme versus 2% Abnahme). Einzig bei der **Entschädigung der Verwaltungsräte** halten sich Zu- und Abnahme in etwa die Waage (5% versus 3%).

Abb. 9 Veränderung ausgewählter Faktoren im Verwaltungsrat gegenüber dem Vorjahr

Frage: Wie haben sich folgende Faktoren bei Ihrem Verwaltungsratsmandat (gemäss Ihrer Einschätzung) in diesem Jahr gegenüber dem Vorjahr entwickelt?



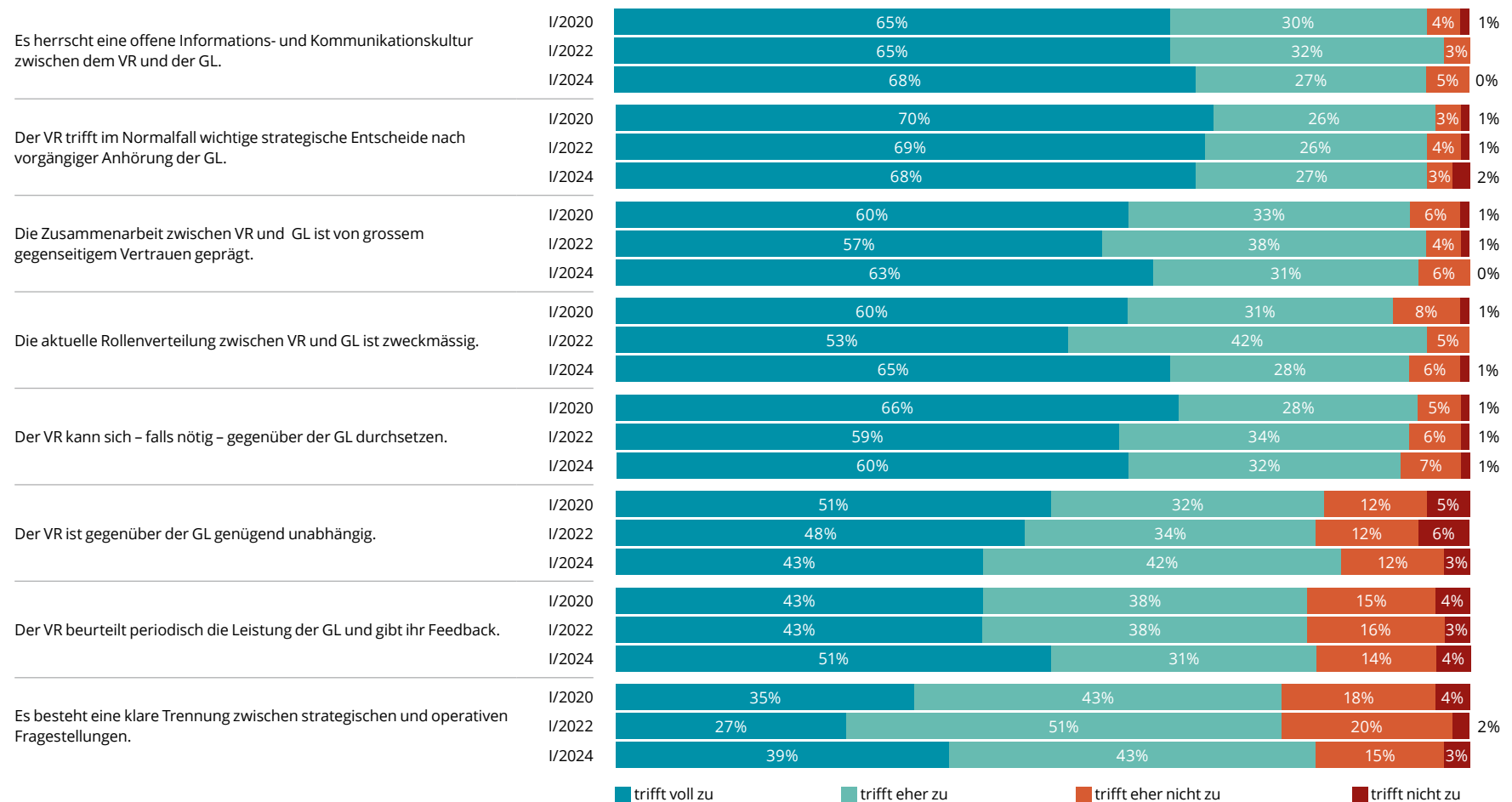
Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Die Mehrheit der Befragten beurteilt die Zusammenarbeit zwischen dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung im eigenen Unternehmen positiv (siehe Abbildung 10). Diese Schlussfolgerung ergibt sich daraus, dass

diese Verwaltungsratsmitglieder allen zur Zusammenarbeit abgefragten Angaben entweder voll oder eher zustimmen. Gleichzeitig entspricht dieses Bild auch den Ergebnissen im swissVR Monitor I/2020 sowie I/2022, was für die Validität und Belastbarkeit der Resultate spricht.

Abb. 10 Zusammenarbeit Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Frage: Bitte beurteilen Sie die nachfolgenden Aussagen zur Zusammenarbeit des Verwaltungsrates (VR) mit der Geschäftsleitung (GL) für Ihr Unternehmen:























Eine **offene Informations- und Kommunikationskultur zwischen dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung** sehen fast alle Befragten (95%) in ihrem Unternehmen. Ein ähnliches Ergebnis ergibt sich bei den Fragen, ob das VR-Gremium **vor wichtigen strategischen Entscheiden die Geschäftsleitung anhört** (95%) beziehungsweise ein **grosses gegenseitiges Vertrauen** (94%) vorhanden ist. In den allermeisten Fällen wird ausserdem angegeben, dass die **Rollenverteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung zweckmässig ist** (93%) und **sich der VR – falls nötig – gegen die GL durchsetzen kann** (92%).

Etwas weniger stimmen die Befragten zu, wenn es um die **Unabhängigkeit des Verwaltungsrats gegenüber der Geschäftsleitung** (85%), eine **periodische Beurteilung der GL-Leistung** (82%) oder einer **klaren Trennung zwischen strategischen und operativen Fragestellungen** (82%) geht. Die Zustimmung zu diesen drei Gesichtspunkten hängt zudem systematisch von der Unternehmensgrösse ab. Konkret bejahen Verwaltungsratsmitglieder von Grossunternehmen diese drei Aspekte wesentlich häufiger als jene von Kleinunternehmen. Begründen lässt sich dies wahrscheinlich durch die in Kleinunternehmen oft vorzufindende Perso-

Abb. 11 Top-10-Themen des Verwaltungsrates

Fragen: Was waren die wichtigsten Themen, mit denen sich Ihr Verwaltungsrat in den letzten 12 Monaten beschäftigt hat?
 Was werden Ihrer Meinung nach die wichtigsten Themen sein, mit denen sich Ihr Verwaltungsrat in den nächsten 12 Monaten beschäftigen wird?

	Rang I/2024		Rang I/2023	Nächste 12 Monate	Themen
	1 (33%)		4 (28%)	1 (37%)	Talent (einschliesslich Recruiting, Retention etc.)
	2 (28%)		1 (36%)	4 (22%)	Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie
	3 (27%)		3 (33%)	4 (22%)	Risikomanagement
	4 (26%)		2 (34%)	3 (27%)	Reaktion auf Marktentwicklung / Wettbewerbsverhalten
	4 (26%)		9 (21%)	2 (29%)	Effizienzsteigerung / Optimierung interner Prozesse
	6 (25%)		7 (24%)	4 (22%)	Personelle Herausforderungen auf Ebene der Geschäftsleitung
	7 (23%)		– (15%)	9 (21%)	Sicherheitsmanagement, einschliesslich Cyber Resilienz
	8 (22%)		6 (25%)	4 (22%)	Digitalisierung / Robotik / Automatisierung
	9 (21%)		10 (18%)	– (14%)	Compliance (Einhaltung von Gesetzen und internen Verhaltensrichtlinien)
	9 (21%)		10 (18%)	– (17%)	Unternehmenskultur

«-» bedeutet «nicht in Top-10 vertreten».



Strategie



Organisation & Prozesse



HR



Compliance & Risk

nalunion zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, welche die Unabhängigkeit des VRs, eine Leistungsbeurteilung der GL durch den VR und die Trennung zwischen «operativ» und «strategisch» entweder erschwert oder teilweise auch nicht zielführend erscheinen lässt.

Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrats

Verwaltungsräte befassen sich bei ihrer Arbeit mit einer weiten Bandbreite an Themen, die den Gebieten Strategie, Organisation und Prozesse, Human Resources (Personalmanagement) sowie Compliance und Risk zugeordnet werden können (siehe Abbildung 11). Im swissVR Monitor werden die befragten Verwaltungsratsmitglieder gebeten, je die maximal fünf wichtigsten Themen anzugeben, mit denen sich ihr Gremium in den vergangenen 12 Monaten beschäftigt hat und mit denen es sich in den nächsten 12 Monaten beschäftigen wird.

Für die vergangenen 12 Monate nennen die Befragten mit Abstand am meisten das **Talentmanagement** (33%), gefolgt von der **Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie** (28%) sowie dem **Risikomanagement** (27%). Das Talentmanagement hat in den vergangenen Erhebungen der Top-Themen stets eine Spitzenposition belegt, erreicht jedoch erstmals den ersten Rang im swissVR Monitor. Dieses Resultat verdeutlicht die Brisanz des aktuellen Fachkräfte- und Personalmanagements, der unter anderem im demografischen Wandel begründet ist. Besonders häufig nennen Befragte aus den Branchen der Unternehmensdienstleistungen (53%) und der Informations- und Kommunikationstechnik (46%) das Talentmanagement als wichtiges VR-Thema.

Weitere nennenswerte «Aufsteiger» in der Themenrangliste sind ausserdem die **Effizienzsteigerung / Optimierung interner Prozesse** (26%, Rang 4, zuvor 9) und das **Sicherheitsmanagement einschliesslich Cyber-Resilienz** (23%, Rang 7, zuvor nicht in Top-10 vertreten). Zur Erinnerung: Cyber-Resilienz stellte das Fokusthema des letzten swissVR Monitors (II/2023) dar.

Fragt man die Verwaltungsratsmitglieder nach den Top-Themen der nächsten 12 Monate, landet erneut das **Talentmanagement** (37%) ganz oben auf der Agenda. In anderen Worten bleibt für die Befragten in der

nahen Zukunft die Herausforderung des Fachkräfte- und Personalmanagements bestehen. Auf Rang 2 folgt die **Effizienzsteigerung / Optimierung interner Prozesse** (29%) und auf Rang 3 die **Reaktion auf Marktentwicklung / Wettbewerbsverhalten** (27%). Ausserdem prognostizieren die Verwaltungsratsmitglieder den Wiederaufstieg des Themenkomplexes **Digitalisierung / Robotik / Automatisierung** (22%, Rang 4), der nach einem sechsten Platz vor einem Jahr aktuell lediglich an achter Position rangiert.



Interviews

Die Rolle des Verwaltungsrats beim Thema Nachhaltigkeit

Regula Wallimann, Verwaltungsratsmitglied von Adecco Group, Helvetia Group, Straumann Group, Swissgrid und Swissport

«Es beginnt damit, dass die Nachhaltigkeitsthemen beim VR regelmässig auf der Agenda stehen. Wenn der VR realistische und ambitionierte Ziele definiert und den klaren Auftrag an die Geschäftsleitung zur Umsetzung erteilt, dann ist der Erfolg vorprogrammiert. Es ist aus meiner Sicht besser, auf wenige Ziele zu fokussieren und dafür dort echte und grosse Fortschritte aufzuzeigen.»

swissVR Monitor: Welche Rolle kommt dem Verwaltungsrat beim Thema Nachhaltigkeit zu?

Regula Wallimann: Der Verwaltungsrat ist für die Gesamtstrategie des Unternehmens verantwortlich, und dabei muss die Nachhaltigkeit in die Gesamtstrategie eingebettet sein. Die Nachhaltigkeit muss alle Aspekte berücksichtigen: Umwelt, Soziales und Governance. Der Verwaltungsrat definiert zusammen mit der Geschäftsleitung die sinnvollen und erreichbaren Ziele für alle Aspekte. Er kann zusätzliche Impulse geben und für die Umsetzung der Ziele unterstützend wirken. Wichtig ist für mich, das Thema Nachhaltigkeit nicht nur als Risiko, sondern vor allem als Chance für das Unternehmen zu verstehen.

Es kann Sinn machen, in Ausschüssen gewisse Themen (z. B. das Audit Committee für das Risk Management und das regulierte Reporting, das HR-Committee für die sozialen Ziele) vorzubereiten, da in den Ausschüssen mehr Zeit bleibt für Diskussionen und die Mitglieder sich in ein Thema



Regula Wallimann ist Finanz- und Prüfungsexpertin und als unabhängige Verwaltungsrätin tätig. Sie ist Vorsitzende des Finanz- und Risikoausschusses bei mehreren Firmen. Ihre Mandate umfassen börsennotierte (Straumann, Adecco, Helvetia) und privat gehaltene Firmen (Swissgrid, Swissport). Sie ist Ökonomin mit einem Abschluss von der Universität St. Gallen (lic.oec HSG) und diplomierte Wirtschaftsprüferin (Schweiz und USA). Ihre exekutive

Tätigkeit hat sie als globale Partnerin Wirtschaftsprüfung bei KPMG verbracht, wobei sie vorwiegend für grosse, internationale sowohl börsennotierte wie private Industriekonzerne Verantwortung trug. Ihre Expertise umfasst die Bereiche Finanzen, finanzielle und nicht-finanzielles Berichterstattung, Compliance, Governance, Risk Management und interne und externe Prüfung. Sie ist regelmässig Gastrednerin an der Universität St. Gallen im Rahmen von VR-Lehrgängen.

vertiefen können. Am Ende muss jedoch der gesamte Verwaltungsrat entscheiden und die Nachhaltigkeitsstrategie kennen und mittragen.

Eine regelmässige externe und interne Kommunikation (beispielsweise über die Social-Media-Kanäle und Webseite) stärkt die Reputation. Die nachhaltige Unternehmensführung und eine starke Nachhaltigkeitsstrategie schaffen Wettbewerbsvorteile, wirken attraktiv auf Arbeitskräfte und erhöhen dadurch die Chancen am Arbeitsmarkt.

swissVR Monitor: Welche Massnahmen empfehlen Sie Verwaltungsräten, wenn es um die ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit des Unternehmens geht?

Regula Wallimann: Nicht jedes Unternehmen ist gleich stark exponiert in

Umweltbelangen. Deshalb kommt es auf das Unternehmen und die Industrie an. Bei produzierenden Unternehmen finde ich wichtig, zukünftige Investitionen in nachhaltige Produktionsprozesse und -technologien neu zu definieren. Soziale und ökonomische Nachhaltigkeit sind wesentliche Aspekte für alle Unternehmen. Die Mitarbeitenden wollen heute für ein Unternehmen arbeiten, das sich stark macht für das Wohlbefinden und die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden. Also ist es wichtig, diese Themen aktiv voranzutreiben und dort zu investieren, wo die Resultate sichtbar sind. Mit dem starken Wettbewerb am Arbeitsmarkt muss ein Unternehmen sich positionieren und differenzieren. Die Unternehmen bemühen sich heute um die Fachkräfte, was früher noch umgekehrt war. Diese Themen gehören deshalb auf die Agenda des Verwaltungsrats und die regelmässige Kommunikation über Aktivitäten und Fortschritte ist essenziell.

swissVR Monitor: Wie sieht aus Ihrer Sicht eine adäquate Berichterstattung der Geschäftsleitung an den Verwaltungsrat zur Nachhaltigkeit aus?

Regula Wallimann: Idealerweise berichtet die Geschäftsleitung in regelmässigen Abständen an den Verwaltungsrat, das heisst ein- bis zweimal pro Jahr, über die Fortschritte und die Herausforderungen auf dem Weg zur Zielerreichung. Ich persönlich mag eine kurze, prägnante Berichterstattung, gerne mit «Ampelsystem», so dass ich als Verwaltungsrätin sehe, wo wir auf grün, gelb oder rot stehen. Wenn Ziele sehr schwierig zu erreichen sind, dann möchte ich die Gründe dafür verstehen und die Pläne zur Verbesserung der Situation kennen. Es kann vorkommen, dass Ziele zu ambitioniert gesetzt worden sind und dass deshalb eine Korrektur auf der Zeitachse sinnvoll wird. Doch generell sollten die Ziele ambitiös gesetzt sein und echte Fortschritte aufgezeigt werden können. Für die interne und externe Kommunikation ist wichtig, dass man sagt, was man tut, und sich nicht zu gut darstellt für Aspekte, für die noch keine Aktivitäten gemacht werden.

swissVR Monitor: Die Straumann Gruppe hat Nachhaltigkeit zu einem ihrer strategischen Schwerpunkte gemacht. Wie hat sich dieser Prozess auf Ebene des Verwaltungsrats gestaltet respektive wie ist man vorgegangen (besonders im Vergleich zu Ihren anderen VR-Mandaten)?

Regula Wallimann: Die Straumann Gruppe hat anfangs 2021 eine «ESG-Taskforce» (Environmental, Social und Governance) gegründet, um das Thema mit neuem Schwung anzukurbeln. In der Taskforce haben drei VR-Mitglieder zusammen mit ausgewählten Geschäftsleitungsmitgliedern, mit dem Nachhaltigkeitsteam und dem Kommunikationsteam über zwei Jahre aktiv zusammengearbeitet. Die Nachhaltigkeitsstrategie wurde überarbeitet, die Nachhaltigkeitsziele neu definiert und die Nachhaltigkeits-Governance verstärkt. In 2023 wurden die Themen auf die bestehenden VR-Ausschüsse verteilt und weiter vorangetrieben. Durch die temporäre Taskforce gab es ein neues Momentum in der Organisation, das Thema Nachhaltigkeit war viel präsenter als zuvor, und das hat zum besseren Verständnis beigetragen über das WIE und WARUM wir Zielvorgaben setzen und mit viel Energie daran arbeiten. Wir sind überzeugt, dass wir uns mit einer ambitionierten Nachhaltigkeitsstrategie im Wettbewerb differenzieren.

swissVR Monitor: Wenn Sie an den Nachhaltigkeitsprozess bei Ihren anderen VR-Mandaten denken, welche sind für Sie dort die Erfolgsfaktoren?

Regula Wallimann: Es beginnt damit, dass die Nachhaltigkeitsthemen beim VR regelmässig auf der Agenda stehen. Wenn der VR realistische und ambitionierte Ziele definiert und den klaren Auftrag an die Geschäftsleitung zur Umsetzung erteilt, dann ist der Erfolg vorprogrammiert. Es ist wichtig zu sehen und zu verstehen, ob erwartete Fortschritte erreicht werden. Ein Vergleich im Wettbewerb hilft, um sicherzustellen, dass man auf gutem Weg ist und nicht abfällt, oder dass man einen Vorsprung halten oder ausbauen kann, je nach Ambition. Der Verwaltungsrat hat meines Erachtens zudem die Aufgabe, die Geschäftsleitung zu unterstützen, auf die sinnvollen Themen zu fokussieren. Denn schnell kann man sich in den vielen Zielen und regulatorischen Vorgaben verlieren. Es ist aus meiner Sicht besser, auf wenige Ziele zu fokussieren und dafür dort echte und grosse Fortschritte aufzuzeigen. Diese Erfolge motivieren dann auch zu Höchstleistungen.

Nachhaltigkeitserfahrung und -kompetenz von Verwaltungsräten

Barbara Dubach, Verwaltungsratsmitglied von ESG4Boards, swisscleantech und Pusch – Praktischer Umweltschutz sowie Verwaltungsratspräsidentin vom Holzheizkraftwerk Aubrugg

«Die Erfahrung und Fachkompetenz im Bereich Nachhaltigkeit auf der Ebene des Verwaltungsrats sind von strategischer Bedeutung. Verwaltungsratsmitglieder müssen über ausreichendes Wissen verfügen, um das Management in Bezug auf die Nachhaltigkeitsstrategie und -ziele zu fordern und deren Umsetzung zu überwachen.»

swissVR Monitor: Weshalb sollten sich Verwaltungsräte mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen?

Barbara Dubach: Die Arbeit von Verwaltungsratsmitgliedern wird zunehmend von der Suche nach Lösungen für globale Herausforderungen wie Klimawandel oder Menschenrechtsfragen in Wertschöpfungsketten beeinflusst. In jüngster Zeit hat das Thema Nachhaltigkeit aufgrund neuer Gesetze, Vorschriften und des Drucks von Aktionären, Investoren sowie NGOs an Bedeutung gewonnen. Ein Beispiel hierfür ist die im März 2022 eingereichte Klage des Shell-Aktionärs ClientEarth. Im Erfolgsfall wären Unternehmen und ihre Führungsgremien künftig dazu verpflichtet, die Auswirkungen ihrer Aktivitäten auf Gesellschaft und Umwelt angemessen zu berücksichtigen.



Barbara Dubach engagiert sich seit vielen Jahren leidenschaftlich für das Thema Nachhaltigkeit. Als Geschäftsführerin und Gründerin von engageability hat sie ein Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeit und Co-Kreation geschaffen. Seit dem 1. Oktober 2023 ist sie zudem Executive Director von Innovate 4 Nature – einem Accelerator für naturpositive Lösungen. Sie ist Verwaltungsratspräsidentin des Holzheizkraftwerks Aubrugg. Sie sitzt im

Aufsichtsrat von Pusch, dem Rat für nachhaltige Anlagen bei der Alternativen Bank Schweiz und Swisscleantech und ist darüber hinaus Co-Initiatorin von ESG4Boards. Barbara Dubach verfügt über langjährige internationale Industrie- und Führungserfahrung als Senior Vice President bei Holcim Ltd., als Director beim World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) wie auch als Umweltökonomin beim Bundesamt für Umwelt in der Schweiz. Ihre akademische Laufbahn umfasst ein Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich und eine Promotion an der Universität St. Gallen zum Thema «Managing environmental communication in multinational companies».

Mit der Umsetzung des indirekten Gegenvorschlages zur Konzernverantwortungsinitiative (OR 964a) müssen Berichte über nicht finanzielle Belange¹ vom Verwaltungsrat genehmigt und der Generalversammlung unterbreitet werden. Im Zuge der Implementierung der EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) sehen einige Mitgliedsländer wie etwa Frankreich vor, dass Verwaltungsratsmitglieder strafrechtlich belangt werden können, wenn beispielsweise der Nachhaltigkeitsbericht nicht extern überprüft wird.

¹ Seit dem 1. Januar 2023 gilt OR 964a für börsennotierte Unternehmen/Finanzinstitute mit über 500 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt und einer Bilanzsumme von über CHF 20 Millionen oder einem Umsatzerlös von über CHF 40 Millionen in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren.

Als Schlüsselfaktor für den langfristigen Unternehmenserfolg spielt das Thema Nachhaltigkeit inzwischen eine zentrale Rolle, denn es wirkt sich massgeblich auf die Performance, das Risikomanagement und die Reputation eines Unternehmens aus. Deshalb sollte Nachhaltigkeit in Zukunft ganz oben auf der Agenda von Verwaltungsräten stehen.

swissVR Monitor: Welche Bedeutung messen Sie den Nachhaltigkeitsausschüssen (Komitees) in Verwaltungsräten bei?

Barbara Dubach: Nachhaltigkeitsausschüsse bieten eine Möglichkeit, um Nachhaltigkeitsaspekte im Verwaltungsrat zu integrieren. Weitere Modelle sind:²

- Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil sämtlicher Verwaltungsrats-tätigkeiten und -entscheidungen
- Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Zuständigkeiten eines oder mehrerer bereits bestehender Ausschüsse
- Wahl eines Verwaltungsratsmitglieds mit den erforderlichen Fachkenntnissen und Erfahrungen im Bereich Nachhaltigkeit

Um sicherzustellen, dass Nachhaltigkeitsfragen angemessen berücksichtigt werden, empfiehlt sich eine Kombination aus der vollständigen Integration in Verwaltungsratssitzungen, die Einführung eines Nachhaltigkeitsausschusses oder der Integration in bestehende Verwaltungsratsausschüsse sowie aus der Einbindung von Fachexperten mit langjähriger Führungs- und Nachhaltigkeitserfahrung. Wichtig dabei ist, transparent über die Governance-Struktur zu berichten.

swissVR Monitor: Welche Rolle spielen Erfahrung und Fachkompetenz im Nachhaltigkeitsbereich auf der Ebene des Verwaltungsrats?

Barbara Dubach: Die Erfahrung und Fachkompetenz im Bereich Nachhaltigkeit auf der Ebene des Verwaltungsrats sind von strategischer Be-

deutung. Verwaltungsratsmitglieder müssen über ausreichendes Wissen verfügen, um das Management in Bezug auf die Nachhaltigkeitsstrategie und -ziele zu fordern und deren Umsetzung zu überwachen.

In Anbetracht der gesetzlichen Vorgaben und der Berichtspflichten besteht die Gefahr, dass das Management und der Verwaltungsrat sich auf das absolute Minimum fokussieren. Die Einhaltung der regulatorischen Vorschriften wie auch das Risikomanagement sind jedoch keine Garantie für den langfristigen Erfolg des Unternehmens.

Der Verwaltungsrat als Gestaltungsrat spielt eine wichtige Rolle bei der Identifizierung neuer Geschäftsmöglichkeiten, die gleichzeitig einen Beitrag zu aktuellen Herausforderungen wie beispielsweise dem Klimawandel leisten. Entscheidend dabei ist, externe Stakeholder und Interessengruppen effektiv einzubeziehen, um sicherzustellen, dass das Unternehmen seiner Verantwortung zur Zufriedenheit dieser Gruppen nachkommt und sie aufrechterhält.

swissVR Monitor: Wie steht es Ihrer Meinung nach um ebenjene Erfahrung und Fachkompetenz von Verwaltungsräten bezüglich Nachhaltigkeit?

Barbara Dubach: In vielen Verwaltungsräten fehlt es an Nachhaltigkeitsexpertise, während Finanz- und Rechtsexperten gut repräsentiert sind. Unsere Analyse im Rahmen von «Focused Reporting» zeigt, dass zum Beispiel von den Verwaltungsratsmitgliedern der 151 analysierten Schweizer Unternehmen gerade einmal 23% über angemessene Nachhaltigkeitsexpertise verfügen. Laut der neuesten Publikation «Reporting Matters» weisen nur 16% der Mitglieder des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) auf Verwaltungsebene Nachhaltigkeitsexpertise auf. Hier besteht dringender Handlungsbedarf, und ESG4Boards (esg4boards.org) setzt sich dafür ein, diese Lücke zu schliessen. Ziel ist es, bis 2030 dafür zu sorgen, dass 80% der in der Schweiz ansässigen Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden ESG im Verwaltungsrat verankert und ihren Beschäftigten nachweislich das nötige Fachwissen und Know-how vermit-

² Designing sustainability governance (The Corporate Governance Centre, INSEAD 2022).

telt haben. Der Aufbau einer solchen Expertise ist von elementarer Bedeutung, weil das Thema Nachhaltigkeit zunehmend komplexer wird und fundierte Kenntnisse voraussetzt.

swissVR Monitor: Welche Empfehlung haben Sie für VR-Gremien, die sich mit Nachhaltigkeitsthemen bisher schwertun respektive auf diesem Gebiet über wenig Erfahrung und Fachkompetenz verfügen?

Barbara Dubach: Verschiedene Studien belegen, dass die Anforderungen an die Verwaltungsratsstätigkeit steigen und eine fortlaufende Auseinandersetzung mit dem Thema notwendig ist. Dies gewährleistet zum einen, dass sowohl die regulatorischen Rahmenbedingungen als auch die für die Unternehmen relevanten Herausforderungen und Chancen erkannt werden. Zum anderen erlaubt es – unter Berücksichtigung der erweiterten Sorgfaltspflicht und Risikominimierung –, rechtzeitig darauf reagieren zu können.

Ein schrittweises Vorgehen könnte Workshops, den Austausch mit Fachleuten und externen Stakeholdern, die Teilnahme an Schulungen (zum Beispiel UN Global Compact oder Competent Boards) sowie die Auswahl von Fachexpertinnen und -experten mit langjähriger Management- und Nachhaltigkeitserfahrung als Verwaltungsratsmitglieder beinhalten. ESG4Boards bietet Unterstützung, um bis 2030 eine breite Verankerung von ESG-Expertise in Verwaltungsräten zu erreichen.



Kontakte und Autoren

swissVR



Cornelia Ritz Bossicard
Präsidentin swissVR
+41 41 757 67 11
cornelia.ritz@swissvr.ch



Dr. Brigitte Maranghino-Singer
Geschäftsführerin swissVR
+41 41 228 41 19
brigitte.maranghino@swissvr.ch

Deloitte AG



Reto Savoia
CEO Deloitte Schweiz
+41 58 279 60 00
rsavoia@deloitte.ch



Dr. Michael Grampp
Chefökonom & Leiter Research
+41 58 279 68 17
mgrampp@deloitte.ch



Dr. Daniel Laude
Ökonom Research Team
+41 58 279 64 35
dlaude@deloitte.ch

Hochschule Luzern



Prof. Dr. Mirjam Gruber-Durrer
Dozentin für Normatives
Board Management, Institut
für Finanzdienstleistungen Zug IFZ
+41 41 228 41 73
mirjam.gruber-durrer@hslu.ch

Diese Publikation ist allgemein abgefasst und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. swissVR, Deloitte AG und die Hochschule Luzern übernehmen keine Verantwortung und lehnen jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

swissVR engagiert sich für die Kompetenz, Vernetzung und die Wahrnehmung der Interessen von Verwaltungsräten. swissVR ist eine unabhängige Vereinigung für Verwaltungsratsmitglieder in der Schweiz, von Verwaltungsräten für Verwaltungsräte. Mit ihrem Angebot trägt swissVR zur Professionalisierung der Verwaltungsratsstätigkeit bei, fördert den Erfahrungsaustausch unter Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten von Unternehmen aller Branchen und bietet seinen über 1200 Mitgliedern ein bedürfnisspezifisches Informations- und Weiterbildungsangebot. swissVR richtet sich exklusiv an Personen mit einem aktiven Verwaltungsratsmandat. Weitere Informationen finden Sie unter www.swissvr.ch.

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte NSE LLP, einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL»), eine «UK private company limited by guarantee» (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht). DTTL und ihre Mitgliedsunternehmen sind

rechtlich selbständige und unabhängige Unternehmen. DTTL und Deloitte NSE LLP erbringen selbst keine Dienstleistungen gegenüber Kunden. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur finden Sie unter www.deloitte.com/ch/about. Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zugelassene und beaufsichtigte Revisionsgesellschaft.

Die **Hochschule Luzern** ist die Fachhochschule der sechs Zentralschweizer Kantone. Mit aktuell rund 8'00 Studierenden in der Ausbildung und über 5'200 in der Weiterbildung, 400 aktuellen Forschungsprojekten und rund 2'000 Mitarbeitenden ist sie die grösste Bildungsinstitution im Herzen der Schweiz. Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft hat einen Themenschwerpunkt Governance, Risk and Compliance, in dem es auch Weiterbildungen für Verwaltungsratsmitglieder und insbesondere den Zertifikatslehrgang «CAS Verwaltungsrat» anbietet. Weitere Informationen finden Sie unter www.hslu.ch/ifz-verwaltungsrat / www.hslu.ch/cas-vr / www.hslu.ch/ifz

© swissVR, Deloitte und Hochschule Luzern 2024. Alle Rechte vorbehalten.



Deloitte.

Global Boardroom Programme | Switzerland

HSLU Hochschule
Luzern