



Gesellschaftliche Verantwortung als Differenzierungschance

swissVR Monitor I/2020

Februar 2020

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Vorwort | 3 |
| Wichtigste Ergebnisse in Kürze | 4 |
| Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten | 5 |
| Fokusthema: Gesellschaftliche Unternehmensverantwortung (CSR) | 6 |
| Hauptaspekte der CSR | 6 |
| CSR und Strategie | 7 |
| Zentrale Themenfelder der CSR | 8 |
| CSR-Programme | 9 |
| Auswirkungen der CSR | 10 |
| Strategie- und Strukturthemen im Verwaltungsrat | 12 |
| Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrates | 12 |
| Verändertes Umfeld der Verwaltungsratsstätigkeit | 14 |
| Zusammenarbeit Verwaltungsrat und Geschäftsleitung | 15 |
| Interviews | 16 |
| Paul Bulcke zur globalen gesellschaftlichen Verantwortung | 16 |
| Antoinette Hunziker-Ebnetter zum Thema verantwortungsvolle Kapitalanlagen | 18 |
| Dorothea Baur zur gesellschaftlichen Verantwortung von KMUs | 20 |
| Kontakte und Autoren | 23 |

Über die Umfrage

Der siebte swissVR Monitor basiert auf einer Befragung von 429 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 gesellschaftliche Unternehmensverantwortung / Corporate Social Responsibility.

Die Umfrage für den vorliegenden swissVR Monitor wurde von swissVR in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen Deloitte und der Hochschule Luzern im Zeitraum vom 16. Dezember 2019 bis zum 17. Januar 2020 durchgeführt. Die 429 Teilnehmenden repräsentieren sowohl Verwaltungsratsmitglieder von börsenkotierten Unternehmen als auch von kleinen und mittelgrossen Unternehmen (KMU) und stammen aus allen relevanten Branchen der Schweizer Wirtschaft. 35% der Teilnehmenden sind Verwaltungsratsmitglieder in grossen, 34% in mittelgrossen und 31% in kleineren 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

Die Mehrheit der befragten Verwaltungsratsmitglieder verspricht sich durch die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung (CSR) für ihr Unternehmen eine höhere Attraktivität, Reputationsgewinne und Wettbewerbsvorteile. Die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden, den Kunden und für ethisches Wirtschaften werden als wichtigste Aspekte betrachtet. Die strategische Planung, systematische Implementierung und nachhaltige Umsetzung der CSR bleibt eine grosse Herausforderung und viele Unternehmen sehen Zielkonflikte zwischen Kosten und Nutzen der CSR.

Geschätzte Leserinnen und Leser

Wir freuen uns, Ihnen den swissVR Monitor I/2020 zu präsentieren, der von der Vereinigung swissVR zusammen mit dem Beratungsunternehmen Deloitte und der Hochschule Luzern erstellt wird. Für den vorliegenden swissVR Monitor haben wir 429 Mitglieder von Verwaltungsräten in der Schweiz befragt. Die Resultate geben daher deren Einschätzungen zu Konjunktur und Geschäftsaussichten sowie zu relevanten Themen ihrer Tätigkeit sehr gut wieder. Als spezielles Fokusthema beleuchten wir dieses Mal die gesellschaftliche Unternehmensverantwortung / Corporate Social Responsibility.

Die Ergebnisse des swissVR Monitors I/2020 zeigen ein spannendes Bild:

- Im Vergleich zum swissVR Monitor II/2019 werden die Konjunkturerwartungen für die Schweiz von etwas weniger Verwaltungsratsmitgliedern als positiv eingeschätzt. Der Ausblick für die Branche und das eigene Geschäft bleibt aber stabil und optimistisch.
- «Unternehmensnahe» CSR-Aspekte, wie z.B. die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden oder den Kunden, werden von den Befragten klar priorisiert gegenüber «unternehmensferneren» CSR-Aspekten, wie z.B. die Verantwortung gegenüber dem Unternehmensstandort oder der Natur und Umwelt.
- Bei einer grossen Mehrheit der Befragten (81%) ist CSR zwar integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie, aber über ein Drittel verfügt nicht über die notwendigen Ressourcen und das Fachwissen, um das Thema erfolgreich umzusetzen, und nur die Hälfte nimmt sich im VR genügend Zeit, um sich mit dem Thema auseinanderzusetzen.

- Als weitere strategische Herausforderungen für Unternehmen erweisen sich die Definition der wichtigen Themen der CSR, die Festlegung ihrer Zielsetzungen und die Messung ihrer Zielerreichung.
- Grundsätzlich positiv zu werten ist, dass CSR klar als Differenzierungschance und Alleinstellungsmerkmal anerkannt wird, um die Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber zu erhöhen (92% der Befragten), ihre Reputation zu stärken (87%) und Wettbewerbsvorteile zu schaffen (85%).
- Der Zielkonflikt zwischen Kosten und Nutzen von CSR ist bei KMUs klar grösser als bei Grossunternehmen: 40% der Befragten von kleinen und 30% von mittelgrossen Unternehmen finden, dass gesellschaftliches Engagement Kosten verursacht, die entweder Gewinne schmälern, Produkte verteuern oder Gehälter reduzieren. Bei Grossunternehmen sind nur 26% der Befragten dieser Meinung.
- Als klares Top-10-Thema in den Verwaltungsräten erweist sich weiterhin das Thema Digitalisierung / Robotik / Automatisierung, gefolgt von den Themen Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie sowie Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung. CSR hingegen ist nicht unter den Top-10-Themen vertreten.

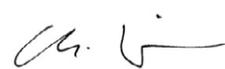
An dieser Stelle wollen wir uns herzlich bei allen Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten bedanken, die an der Befragung für diesen swissVR Monitor teilgenommen haben. Wir wünschen Ihnen, geschätzte Leserinnen und Leser, eine interessante Lektüre.



Cornelia Ritz Bossicard
Präsidentin swissVR



Reto Savoia
CEO Deloitte Schweiz



Prof. Dr. Christoph Lengwiler
Externer Dozent IFZ / Hochschule Luzern

Wichtigste Ergebnisse in Kürze



20 %

erwarten für die Schweizer Wirtschaft in den nächsten 12 Monaten eine positive Konjunktorentwicklung.

Schwächere Konjunktur, aber stabiler Geschäftsausblick

Der Anteil der befragten Verwaltungsratsmitglieder, die mit einem positiven Konjunkturverlauf rechnen, ist zum vierten Mal in Folge zurückgegangen und auf 20% gesunken. Dieser Anteil liegt tiefer als im swissVR Monitor I/2018 vor zwei Jahren (67%) und im swissVR Monitor I/2019 vor einem Jahr (28%). Die positiven Einschätzungen der Aussichten für die jeweilige Branche (34%) oder das eigene Unternehmen (55%) sind im Vergleich zum swissVR Monitor II/2019 aber gleichgeblieben.



39 %

verfügen im Verwaltungsrat noch nicht über genügend Ressourcen und Fachwissen, um das Thema CSR erfolgreich umzusetzen.

Strategische Herausforderungen der CSR

Für die Mehrheit der befragten Verwaltungsratsmitglieder (81%) ist CSR bereits integraler Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie. 39% der Befragten verfügen aber nicht über genügend Ressourcen und Fachwissen, um das Thema CSR erfolgreich umzusetzen. Nur etwas mehr als die Hälfte der Befragten hat zudem die wichtigen Themen ihres gesellschaftlichen Engagements definiert und nimmt sich im Verwaltungsrat genügend Zeit, um sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Die Festlegung von Zielsetzungen der CSR und die Messung der Zielerreichung erfolgt nur bei etwas mehr als einem Drittel der Befragten.



69 %

finden, dass der Einsatz für die Mitarbeitenden beim gesellschaftlichen Engagement ihres Unternehmens Top-Priorität hat.

Mitarbeitende sowie Bildung und Gesundheit sind wichtigere CSR-Themen als Daten- oder Klimaschutz

Mitarbeitende / Diversität und Integration / Entlohnung haben beim gesellschaftlichen Engagement der Unternehmen die grösste Priorität (69% der Befragten), gefolgt von den beiden Themenfeldern Bildungsmöglichkeiten (59%) und Gesundheit und Wohlbefinden (48%). Die Themenfelder verantwortungsvoller Verbrauch und Produktion (42%), Privatsphäre und Datensicherheit (37%) sowie Klimaschutz / ökologischer Fussabdruck (31%) haben demgegenüber geringere Priorität.



85 %

sehen CSR als wichtiges Instrument zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen.

Erhöhte Attraktivität, Reputation und Wettbewerbsvorteile durch CSR

92% der Befragten finden, dass CSR die Mitarbeiterbindung fördert und die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber erhöht. Für 87% der Befragten stärkt CSR die Reputation und hilft bei der Kunden- und Partnergewinnung. Dass das gesellschaftliche Engagement nicht nur als Marketing- und PR-Mittel dient, sondern als Alleinstellungsmerkmal eine wichtige Differenzierungschance zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen ist, wird von 85% befürwortet.



36 %

finden, dass sich Unternehmen auf wirtschaftliche Aufgaben fokussieren und nicht Zeit und Geld in soziales Engagement stecken sollten.

Kosten und Nutzen als grundsätzlicher Zielkonflikt von CSR

Für rund zwei Drittel der Befragten stehen die positiven Seiten der CSR im Vordergrund. Doch es gibt auch kritische Stimmen: Für 36% der Befragten ist die Fokussierung der Unternehmen auf ihre wirtschaftlichen Aufgaben wichtiger, als Zeit und Geld in CSR zu stecken. Für ein gutes Drittel verursacht CSR Kosten, die Gewinne schmälern, Produkte verteuern oder Gehälter reduzieren. Ein Viertel findet, Gewinnerzielung und Steigerung des Unternehmenswerts seien die einzige wirkliche gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, und zwei Fünftel meinen, ihr Unternehmen nehme bereits genug Verantwortung wahr, indem Arbeitsplätze geschaffen und Steuern gezahlt werden.



37 %

nennen weiterhin Digitalisierung / Robotik / Automatisierung als wichtigstes Verwaltungsrats-thema der letzten 12 Monate.

Top-3-Themen des Verwaltungsrates bleiben konstant

Digitalisierung / Robotik / Automatisierung erweist sich wie schon im swissVR Monitor I/2019 als das am häufigsten genannte Thema, mit dem sich Verwaltungsräte in den letzten 12 Monaten auseinandergesetzt haben (37% der Befragten). Das Thema der Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie (34%) ist neu vom dritten auf den zweiten Rang vorgerückt und hat den Rang mit dem Thema Effizienzsteigerung / Optimierung interner Prozesse (32%) getauscht. Damit bleiben die Top-3-Themen konstant. Stark vorgerückt ist diesmal das Thema Talentmanagement (31% / Rang 4).

Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten

Die **Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten** der Unternehmen werden von den befragten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten im swissVR Monitor I/2020 für die nächsten 12 Monate fast ähnlich eingeschätzt wie noch vor einem halben Jahr (swissVR Monitor II/2019). Die Unterschiede zwischen den einzelnen Kategorien haben sich aber leicht akzentuiert: Die Aussichten für die Gesamtwirtschaft werden etwas schlechter beurteilt als noch vor einem halben Jahr, die Ausblicke für die jeweilige Branche und für das eigene Unternehmen bleiben hingegen stabil (siehe Abbildung 1).

Der Anteil jener Befragten, die die **Konjunkturaussichten** für die Schweiz positiv beurteilen, liegt mit 20% um sieben Prozentpunkte tiefer als vor einem halben Jahr (27%). Im Vergleich zum swissVR Monitor II/2019 ist der Anteil jener Verwaltungsratsmitglieder, die die Konjunkturentwicklung neutral bewerten, von 67% auf 72% gestiegen und der Anteil der Pessimisten ist mit 8% praktisch gleichgeblieben. Trotzdem werden die Aussichten für die Gesamtwirtschaft seit Beginn der Umfragen vor drei Jahren (swissVR Monitor I/2017) aktuell am schlechtesten eingeschätzt.

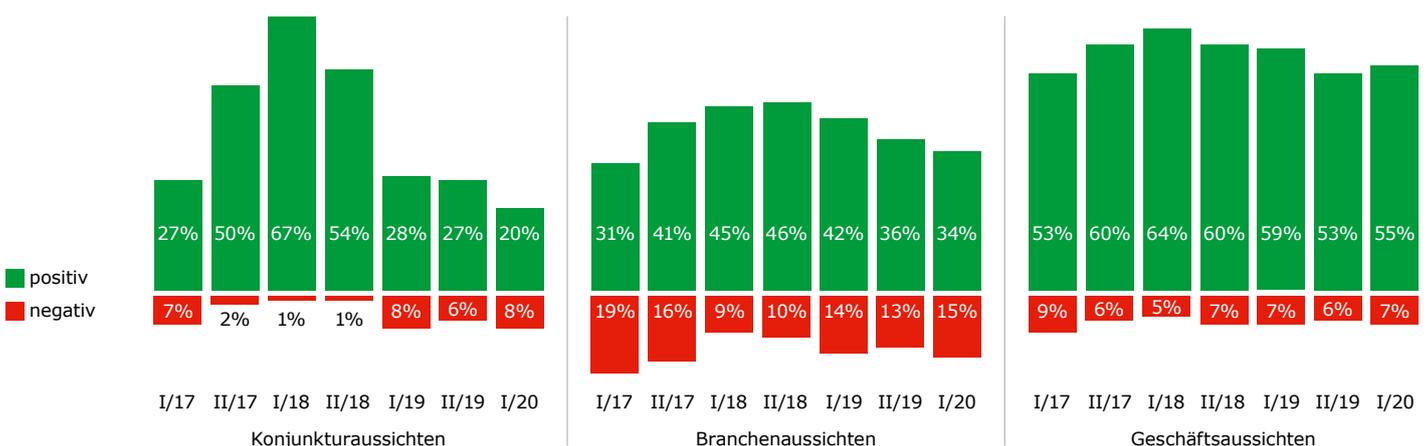
Bei den **Branchenaussichten** ist der Anteil der Befragten mit positiver Einschätzung im letzten halben Jahr mit 34% praktisch gleichgeblieben. Der Anteil mit negativer Einschätzung der künftigen Entwicklung für die eigene Branche bleibt mit 15% ebenfalls stabil.

Am optimistischsten fällt das Urteil weiterhin bei den **Geschäftsaussichten** des eigenen Unternehmens aus: 55% der Befragten erwarten eine positive Entwicklung, 38% beurteilen die Aussichten als neutral und der Anteil mit negativen Einschätzungen ist mit 7% praktisch gleichgeblieben. Diese Werte zeigen ein ähnliches Bild wie im swissVR Monitor II/2019.

Die Branche Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) schätzt die Geschäftsaussichten weiterhin am positivsten ein, mit einem überdurchschnittlichen Anteil der positiven Bewertungen von 73% (swissVR II/2019: 76%). Stark überdurchschnittlich fallen mit 70% auch die positiven Einschätzungen in den Branchen Pharma, Life Sciences, Medtech und Gesundheit aus, nachdem sie im swissVR Monitor II/2019 mit 49% noch klar unter dem Gesamtdurchschnitt lagen. Auch die Einschätzungen der Unternehmensdienstleistungsbranche (65%) bleiben überdurchschnittlich (swissVR Monitor II/2019: 56%). Demgegenüber werden die Geschäftsaussichten im verarbeitenden Gewerbe und in der Chemieindustrie mit 43% positiven Einschätzungen weiterhin unterdurchschnittlich eingeschätzt (swissVR Monitor II/2019: 40%). Unter dem Durchschnitt liegen ebenfalls die positiven Einschätzungen für die Geschäftsaussichten in der Finanzdienstleistungsindustrie (48% der Befragten) sowie im Detailhandel und in der Konsumgüterindustrie (39%; swissVR Monitor II/2019: 49% respektive 48%). Die positiven Einschätzungen im Baugewerbe liegen genau im Gesamtdurchschnitt (55%), nachdem sie im swissVR Monitor II/2019 mit 62% weit über dem Gesamtdurchschnitt lagen.

Abb. 1 Beurteilung der Aussichten in den nächsten 12 Monaten [swissVR Monitor I/2017, II/2017, I/2018, II/2018, I/2019, II/2019 und I/2020]

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



Fokusthema: Gesellschaftliche Unternehmensverantwortung (CSR)

Gesellschaftliche Unternehmensverantwortung oder Corporate Social Responsibility (CSR) kann als Unternehmensethik verstanden werden, die sowohl wirtschaftliche, soziale, ökologische und digitale Aspekte umfasst als auch verschiedene Stakeholder (unter anderem Aktionäre, Mitarbeitende, Kunden, Zulieferer, Partner und lokale Bevölkerung). CSR

orientiert sich am Gedanken der nachhaltigen Entwicklung, kann unternehmensspezifisch sehr unterschiedlich aufgefasst werden und schliesst nicht nur die Erbringung von positiven gesellschaftlichen Beiträgen von Unternehmen mit ein, sondern auch die Reduzierung von negativen Effekten.

Hauptaspekte der CSR

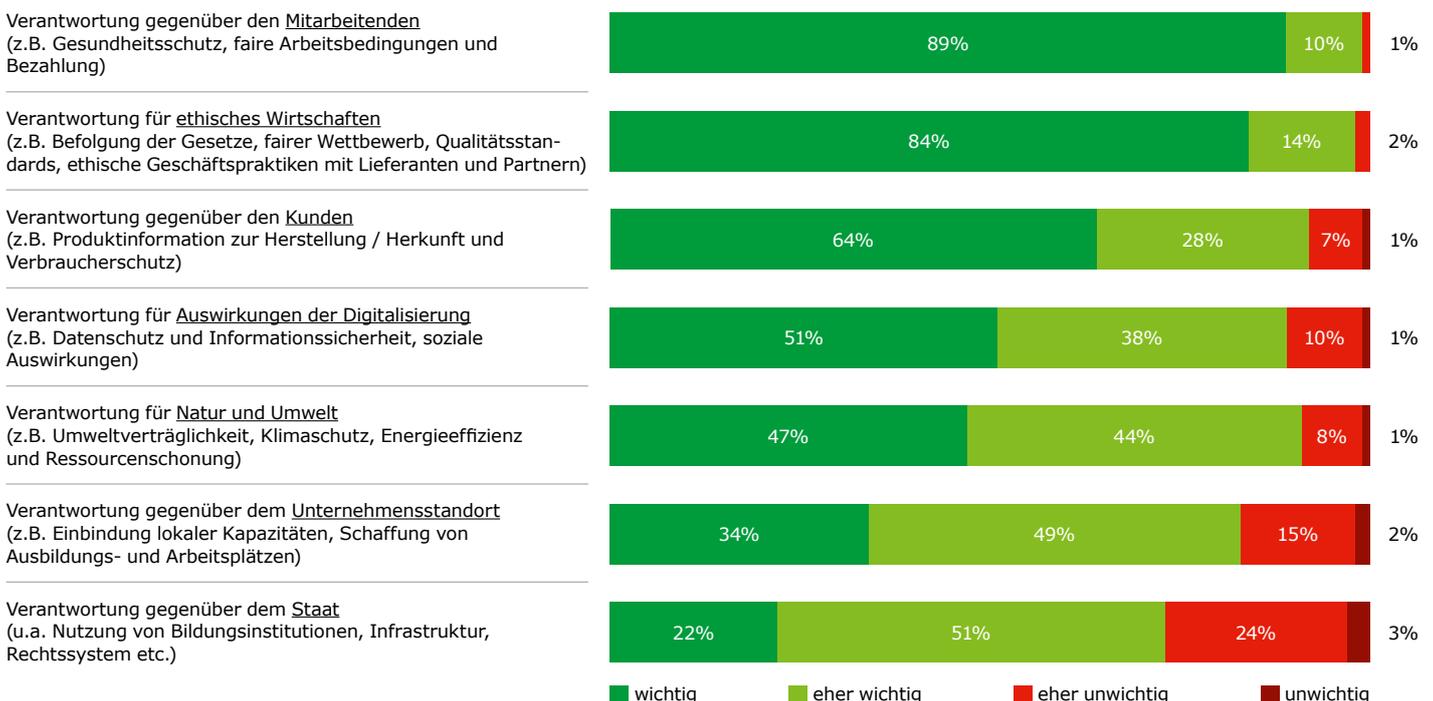
Bei der Frage, welche Aspekte der CSR für ihr Unternehmen wichtig sind, nennt eine grosse Mehrheit der befragten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte an erster und zweiter Stelle die **Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden** (99%) und die allgemeine **Verantwortung für ethisches Wirtschaften** (98%) (siehe Abbildung 2). Gesundheitsschutz, faire Arbeitsbedingungen und Bezahlung der Mitarbeitenden sowie die Befolgung der Gesetze, fairer Wettbewerb, Qualitätsstandards und ethische Geschäftspraktiken mit Lieferanten

ten und Partnern werden von den Befragten als wichtigste Aspekte ihrer CSR angesehen.

Jeweils neun von zehn Befragten erachten als weitere wichtige Aspekte ihrer CSR die **Verantwortung gegenüber den Kunden**, die **Verantwortung für die Auswirkungen der Digitalisierung** und die **Verantwortung für Natur und Umwelt**. Das Bedürfnis der Kunden nach Informationen über die Herstellung und Herkunft der Produkte oder die Gewähr-

Abb. 2 Wichtigste Aspekte der CSR

Frage: Welche Aspekte der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen sind für Sie wichtig?



leistung der Datensicherheit und des Klimaschutzes werden somit ebenfalls von den meisten Befragten als wichtig oder eher wichtig bewertet. Es erstaunt aber dennoch, dass der Umweltaspekt überraschend spät genannt wird angesichts der aktuell umfassenden Diskussionen in der Öffentlichkeit. Der Anteil der Befragten, die diese drei Aspekte nur als eher wichtig bewerten, ist doch etwas grösser (28%, 38% und 44%) als bei den beiden Aspekten der Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden (10%) und der Verantwortung für ethisches Wirtschaften (14%).

Im Vergleich zu diesen fünf wichtigsten Aspekten der CSR werden die **Verantwortung gegenüber dem Unterneh-**

mensstandort und die **Verantwortung gegenüber dem Staat** als weniger wichtig bewertet. Die Einbindung von lokalen Kapazitäten oder die Schaffung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen am Standort des Unternehmens erachtet ein Sechstel der befragten Verwaltungsratsmitglieder als eher unwichtige (15%) oder klar unwichtige (2%) Aspekte der CSR. Ebenso wird beispielsweise die Verantwortung gegenüber dem Staat, der für Unternehmen unterstützende Infrastrukturen und schützende Rahmenbedingungen bereitstellt, als eher unwichtiger (24%) oder klar unwichtiger (3%) Aspekt der CSR angesehen.

CSR und Strategie

Bei einer grossen Mehrheit von vier Fünfteln (81%) der befragten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte ist in ihrem Unternehmen die CSR bereits voll (36%) oder eher (45%) ein **integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie**. Nur bei knapp einem Fünftel (19%) trifft diese Aussage eher nicht (17%) oder nicht zu (2%) (siehe Abbildung 3). Stark überdurchschnittlich ist die Zustimmung in der Finanzdienstleistungsindustrie (88% der Befragten) sowie im Detailhandel und in der Konsumgüterindustrie (84%). Demgegenüber liegt im Baugewerbe (77%) und in der IKT-Branche (69%) die Zustimmung am weitesten unter dem Gesamtdurchschnitt.

Die offenbar weitverbreitete Integration der gesellschaftlichen Verantwortung in die Unternehmensstrategie bei den befrag-

ten Unternehmen ist positiv zu bewerten. Trotzdem bestehen einige strategische Herausforderungen, insbesondere wenn es um die Implementierung und nachhaltige Umsetzung der CSR geht.

Bei drei Fünfteln (61%) der befragten Verwaltungsratsmitglieder verfügt ihr Unternehmen über klar (19%) oder eher (42%) **genügend Ressourcen und Fachwissen im Verwaltungsrat**, um das Thema CSR erfolgreich umzusetzen. Klar überdurchschnittlich ist die Zustimmung wiederum in der Finanzdienstleistungsindustrie (66% der Befragten) und vor allem bei Grossunternehmen (70%). Klar unterdurchschnittlich ist sie hingegen im Baugewerbe (54% der Befragten), im verarbeitenden Gewerbe und in der Chemieindustrie (57%) sowie insbesondere bei Kleinunternehmen (51%). Mittel-

Abb. 3 CSR und Strategie

Frage: Welche Aussagen zum Thema gesellschaftliche Unternehmensverantwortung und Strategie treffen Ihrer Meinung nach zu?

Gesellschaftliche Unternehmensverantwortung ist für uns ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie.



Wir verfügen im VR über genügend Ressourcen und Fachwissen, um das Thema gesellschaftliche Verantwortung erfolgreich umzusetzen.



Wir haben die für uns wichtigen Themen des gesellschaftlichen Engagements unseres Unternehmens definiert.



Wir nehmen uns im VR genügend Zeit, um uns mit dem Thema gesellschaftliche Verantwortung auseinanderzusetzen.



Wir haben kurz-, mittel- und langfristige Ambitionen und Zielsetzungen des gesellschaftlichen Engagements festgelegt und messen deren Zielerreichung.



trifft voll zu trifft eher zu trifft eher nicht zu trifft nicht zu

grosse Unternehmen liegen mit 62% praktisch beim Gesamtdurchschnitt. Der recht hohe Anteil jener Befragten, die der Aussage bezüglich genügend Ressourcen und Fachwissen eher nicht (31%) oder nicht (8%) zustimmen, zeigt einen gewissen Handlungsbedarf in vielen Verwaltungsräten auf.

In dieses Bild passt, dass bei knapp der Hälfte (46%) der Befragten die für sie **wichtigen Themen des gesellschaftlichen Engagements** eher nicht (36%) oder gar nicht (10%) definiert wurden. Im Baugewebe sind es mehr als die Hälfte (55%) und in der IKT-Branche gar drei Fünftel (61%) der Befragten. Kleine (57% der Befragten) und mittelgrosse (51%) Unternehmen haben hier ebenfalls stärker Handlungsbedarf als Grossunternehmen (30%). Insgesamt kann nur ein Fünftel der Befragten (19%) ohne Vorbehalt der Aussage zustimmen, sie hätten die wichtigen Themen definiert. Eine klare Themenfokussierung ist aber wichtige Voraussetzung, um CSR systematisch und nachhaltig umzusetzen.

Handlungsbedarf signalisieren auch die Antworten auf die Frage, ob sich die Verwaltungsratsmitglieder **im VR genügend Zeit nehmen**, um sich mit dem Thema CSR auseinanderzusetzen. Bei nur 14% der Befragten trifft dies vorbehaltlos und bei 40% eher zu. Demgegenüber sieht hier fast die Hälfte (46%) der Befragten eher (40%) oder klar (6%)

Handlungsbedarf, wobei auch hier die Anteile im Baugewerbe (54%) und in der IKT-Branche (63%) klar über dem Durchschnitt liegen. Das Bild bestätigt sich, wenn man die bisherigen swissVR Monitore beizieht: Das Thema Nachhaltigkeit / gesellschaftliche Verantwortung war seit Beginn der Umfragen vor drei Jahren (swissVR Monitor I/2017) noch nie in den Top-10-Themen, die den Verwaltungsrat in den letzten 12 Monaten beschäftigt haben, vertreten (siehe Abbildung 8 auf Seite 12).

Grosses Verbesserungspotential gibt es auch beim strategischen Controlling der CSR. Fast zwei Drittel (64%) der Befragten haben noch keine kurz-, mittel- und langfristige Ambitionen und Zielsetzungen des gesellschaftlichen Engagements ihres Unternehmens festgelegt und sie **messen die Zielerreichung der CSR nicht**. Das grösste Verbesserungspotenzial besteht in der Unternehmensdienstleistungsbranche (66% der Befragten), in der IKT-Branche (67%), im Baugewerbe (71%) sowie im verarbeitenden Gewerbe und in der Chemieindustrie (zusammen 71%). Ein deutlich positiveres Bild ergibt sich in den Branchen Pharma, Life Sciences, Medtech und Gesundheit bzw. im Detailhandel und in der Konsumgüterindustrie, wo 50% bzw. 40% der Befragten ganz oder eher der Meinung sind, dass Ziele zum gesellschaftlichen Engagement formuliert und auch gemessen werden (im Durchschnitt aller Befragten 36%).

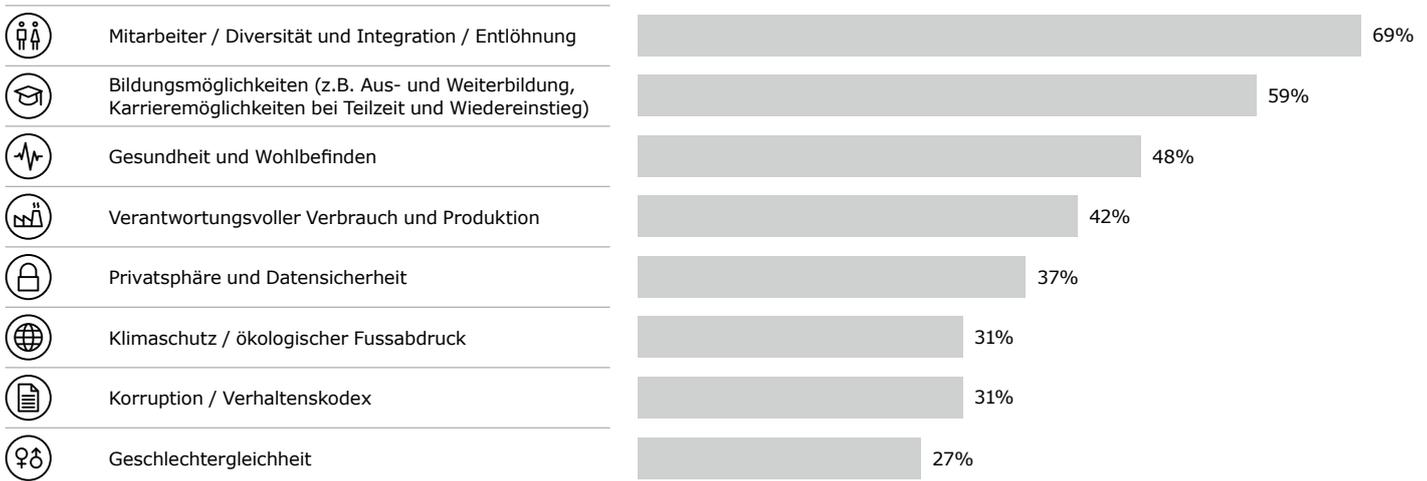
Zentrale Themenfelder der CSR

Die Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte wurden darüber befragt, welche Themenfelder beim gesellschaftlichen Engagement für ihr Unternehmen Priorität haben.

Eine grosse Mehrheit von 69% der Befragten findet, dass das Themenfeld **Mitarbeiter / Diversität und Integration / Entlohnung** beim gesellschaftlichen Engagement ihres

Abb. 4 CSR-Themenfelder

Frage: Welche Themenfelder haben beim gesellschaftlichen Engagement für Ihr Unternehmen Priorität? [Geben Sie maximal 4 Themenfelder an]



Unternehmens Top-Priorität hat (siehe Abbildung 4). In den Branchen Pharma, Life Sciences, Medtech und Gesundheit (82% der Befragten) sowie in der Unternehmensdienstleistungsbranche (74%) wird dieses Themenfeld am stärksten priorisiert. Demgegenüber liegt die Zahl der Nennungen im Detailhandel und in der Konsumgüterindustrie (58% der Befragten) und im Baugewerbe (63%) deutlich unter dem Durchschnitt.

An zweiter und dritter Stelle nennen die befragten Verwaltungsratsmitglieder zwei weitere Themenfelder mit einem starken Mitarbeiterfokus: **Bildungsmöglichkeiten** (59%) und **Gesundheit und Wohlbefinden** (48%). Bei den Bildungsmöglichkeiten ist es die IKT-Branche (71% der Befragten), die dieses Themenfeld klar überdurchschnittlich priorisiert, gefolgt vom Baugewerbe (68%). Im Detailhandel und in der Konsumgüterindustrie (50% der Befragten) wird das Themenfeld relativ am wenigsten häufig genannt. Das Thema Gesundheit und Wohlbefinden wird in den Branchen Pharma,

Life Sciences, Medtech und Gesundheit (70% der Befragten) überdurchschnittlich häufig genannt und in der Finanzdienstleistungsindustrie (31%) am wenigsten häufig.

Für zwei Fünftel der Befragten haben zudem die beiden Themenfelder **verantwortungsvoller Verbrauch und Produktion** (42%) sowie **Privatsphäre und Datensicherheit** (37%) Priorität. Wie zu erwarten, wird das erste dieser Themenfelder am stärksten vom Baugewerbe (70% der Befragten) sowie vom verarbeitenden Gewerbe und von der Chemieindustrie (62%) priorisiert, das zweite von der Finanzdienstleistungsindustrie (64%) und der IKT-Branche (49%).

Die weiteren zur Auswahl gegebenen Themenfelder der CSR werden deutlich weniger stark als eines der vier wichtigsten Themenfelder genannt: **Klimaschutz / ökologischer Fussabdruck** (31% der Befragten), **Korruption / Verhaltenskodex** (31%) und **Geschlechtergleichheit** (27%).

CSR-Programme

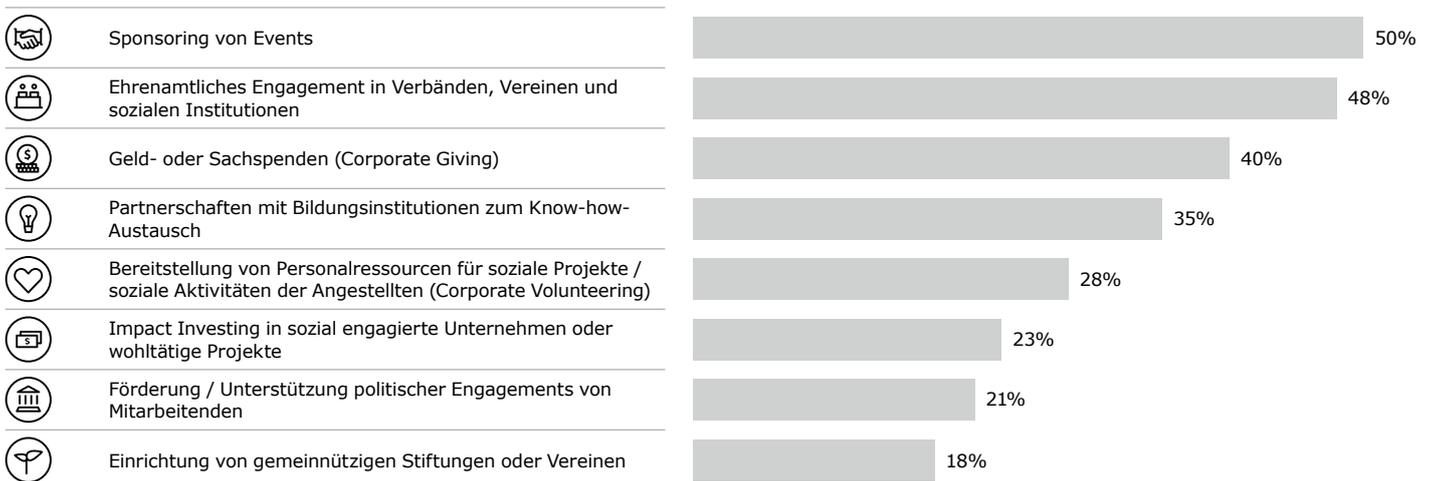
Die Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte wurden auch darüber befragt, welche Programme oder Aktionen sie in ihrem Unternehmen im Bereich der gesellschaftlichen Engagements verfolgen.

Jedes zweite (50%) der befragten Verwaltungsratsmitglieder nennt das klassische **Sponsoring von Events** als wichtiges CSR-Programm in seinem Unternehmen (siehe Abbildung 5). Am zweithäufigsten wird das **ehrenamtliche Engagement**

in Verbänden, Vereinen und sozialen Institutionen genannt (48% der Befragten). Das Sponsoring wird in der Finanzdienstleistungsindustrie (70% der Befragten) relativ gesehen am häufigsten genannt und ehrenamtliches Engagement in der Unternehmensdienstleistungsbranche (72%). **Geld- oder Sachspenden** (40% der Befragten) und **Partnerschaften mit Bildungsinstitutionen** zum Know-how-Austausch (35%) sind weitere, ebenfalls eher «traditionellere» Programme und Aktionen im CSR-Bereich, die von den Befragten

Abb. 5 CSR-Programme

Frage: Welche Programme oder Aktionen verfolgen Sie in Ihrem Unternehmen im Bereich der gesellschaftlichen Engagements?
[Geben Sie maximal 5 Programme / Aktionen an]



in ihrem Unternehmen verfolgt werden. Der relativ kleine Anteil von Befragten, der bereits Bildungspartnerschaften unterhält, gegenüber dem doch relativ hohen Anteil der Befragten, der Bildungsmöglichkeiten als wichtiges CSR-Themenfeld identifiziert hat (siehe Abbildung 4, auf Seite 8), verweist auf den bereits erwähnten Implementierungs- und Umsetzungsrückstand vieler Unternehmen im CSR-Bereich. Bei Geld- oder Sachspenden gibt es keine nennenswerten Unterschiede nach Branchen. Partnerschaften mit Bildungsinstitutionen hingegen werden überdurchschnittlich häufig in der Unternehmensdienstleistungsbranche (47% der Befragten), im verarbeitenden Gewerbe und in der Chemieindustrie (43%) sowie in den Branchen Pharma, Life Sciences, Medtech und Gesundheit (42%) genannt.

Eher «modernere» Varianten des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen, wie beispielsweise das **Corporate**

Auswirkungen der CSR

Die Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte wurden auch zu Aussagen über die positiven und negativen Auswirkungen der CSR befragt.

Positive Aussagen zu den Auswirkungen der CSR

Unter den positiven Aussagen trifft für jedes zweite (51%) der befragten Verwaltungsratsmitglieder voll zu, dass die gesellschaftliche Verantwortung die **Attraktivität als Arbeitgeber und die Mitarbeiterbindung** erhöht. Für weitere 41% der Befragten trifft diese Aussage eher zu. Nur eine kleine Minderheit von 8% findet, dass dies eher nicht (7%) oder nicht (1%) zutrifft (siehe Abbildung 6). Wesentliche Unterschiede gibt es bei dieser Aussage nicht nach Branchen, sondern nach Unternehmensgrösse: Für Grossunternehmen (56% der

Volunteering (28% der Befragten) oder **Impact Investing** (23%), werden offenbar nur von einer Minderheit der Unternehmen aktiv betrieben. Die Unternehmensdienstleistungs- und IKT-Branche (jeweils 37% der Befragten) sind beim Corporate Volunteering – relativ zum Durchschnitt – führend. Demgegenüber ist Impact Investing offenbar am stärksten im Detailhandel und in der Konsumgüterindustrie (37%) sowie in der Finanzdienstleistungsindustrie (35%) ein Thema.

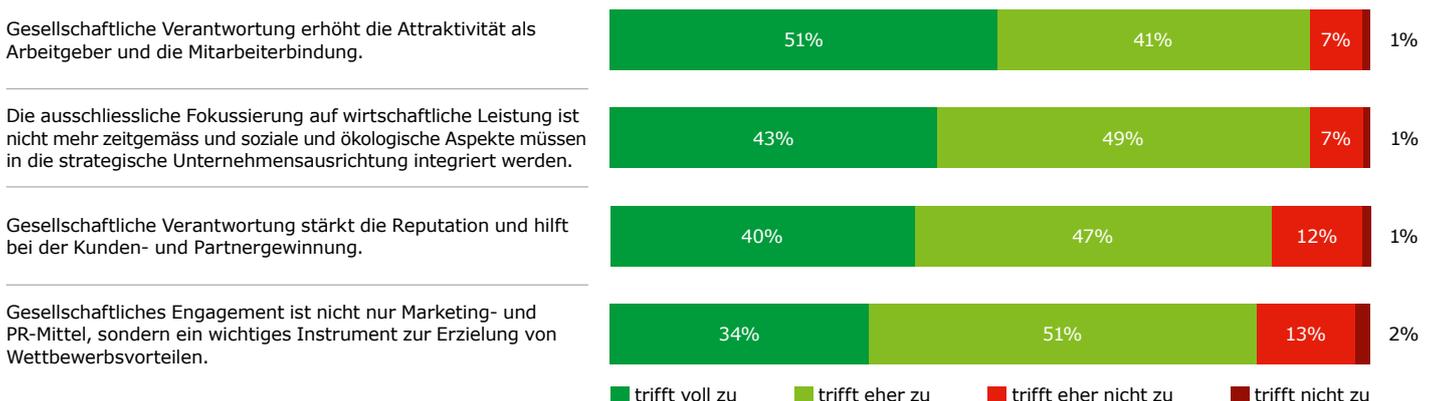
Die weiteren zur Auswahl gegebenen Programme und Aktionen im CSR-Bereich, die **Förderung / Unterstützung politischer Engagements von Mitarbeitern** (21%) und die Einrichtung von **gemeinnützigen Stiftungen oder Vereinen** (18%) werden jeweils nur von einem Fünftel der Befragten genannt.

Befragten) und mittelgrosse Unternehmen (55%) trifft diese Aussage häufiger voll zu als für Kleinunternehmen (41%).

Für zwei Fünftel (43%) der Befragten trifft zudem voll zu, dass die **ausschliessliche Fokussierung auf wirtschaftliche Leistung nicht mehr zeitgemäss** ist und dass soziale und ökologische Aspekte in die strategische Unternehmensausrichtung integriert werden müssen. Und für weitere zwei Fünftel (40%) trifft voll zu, dass die **CSR die Reputation stärkt und bei der Kunden- und Partnergewinnung hilft**. Bei beiden Aussagen ist der Anteil derjenigen, die eher zustimmen, fast 50%. Der Aussage zur nicht mehr zeitgemässen Fokussierung auf wirtschaftliche Leistungen stimmen Grossunternehmen (49% der Befragten) häufiger voll zu, als kleine (41%) oder mittelgrosse Unternehmen (39%). Am häu-

Abb. 6 Auswirkungen der CSR (positive Aussagen)

Frage: Welche Aussagen zum Thema gesellschaftliche Unternehmensverantwortung treffen zu?



figsten ist die volle Zustimmung in der Unternehmensdienstleistungsbranche (54%). Bei der Aussage zur Stärkung der Reputation und zur Kunden- und Partnergewinnung gibt es keine wesentlichen Unterschiede nach Unternehmensgrösse. Die häufigste volle Zustimmung findet die Aussage in der Unternehmensdienstleistungsbranche (51% der Befragten), in der Finanzdienstleistungsindustrie (45%) und in den Branchen Pharma, Life Sciences, Medtech und Gesundheit (45%).

Die Aussage, wonach CSR nicht nur Marketing- und PR-Mittel ist, sondern ein wichtiges **Instrument zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen**, findet bei rund einem Drittel (34%) der Befragten volle Zustimmung. Der Anteil jener, die eher zustimmen, ist 51%. Trotzdem findet eine Minderheit von 15%, dass die Aussage eher nicht (13%) oder nicht (2%) zutrifft. Grossunternehmen (44% der Befragten) stimmen der Aussage wiederum stärker voll zu, als kleine (23%) oder mittelgrosse (34%) Unternehmen. Im Branchenvergleich verzeichnen die Branchen Pharma, Life Sciences, Medtech und Gesundheit (45% der Befragten) am häufigsten eine volle Zustimmung.

Skeptische Aussagen zu den Auswirkungen der CSR

Bei den skeptischen Aussagen fällt auf, dass ihnen jeweils 60 bis 80% der Befragten eher nicht oder nicht zustimmen. Den geringsten Zuspruch findet die Aussage, wonach die **Gewinnerzielung und die Steigerung des Unternehmenswerts die einzige wirkliche gesellschaftliche Verantwortung** von Unternehmen ist: Für 75% der Befragten trifft die Aussage nicht (24%) oder eher nicht (51%) zu (siehe Abbildung 7). Umgekehrt betrachtet stimmt jedoch immerhin ein Viertel (25%) der Befragten der skeptischen Aussage eher (22%) oder voll (3%) zu. Die Zustimmung ist dabei bei den kleinen und mittelgrossen Unternehmen mit 28% respektive 27% höher als bei den Grossunternehmen (22%).

Weniger Ablehnung und damit eine höhere Zustimmung findet die skeptische Aussage, wonach **gesellschaftliches Engagement Kosten verursacht**, die entweder Gewinne schmälern, Produkte verteuern oder Gehälter reduzieren. Rund ein Drittel (32%) der Befragten stimmt dieser Behauptung eher (28%) oder voll (4%) zu. Dies weist auf den Zielkonflikt zwischen Kosten und Nutzen eines gesellschaftlichen Engagements hin, mit dem sich viele und vor allem kleinere Unternehmen auseinandersetzen müssen: 40% der Kleinunternehmen stimmen der skeptischen Aussage eher oder voll zu, gegenüber 30% der mittelgrossen Unternehmen und 26% der Grossunternehmen. Zu beachten gilt, dass Kosten-Nutzen-Einschätzungen auch davon abhängen, welche Elemente überhaupt gemessen werden (können), und von der Diskrepanz zwischen nötigen kurzfristigen Investitionen (kurzfristigen Kosten) für langfristige messbare Resultate (langfristiger Nutzen).

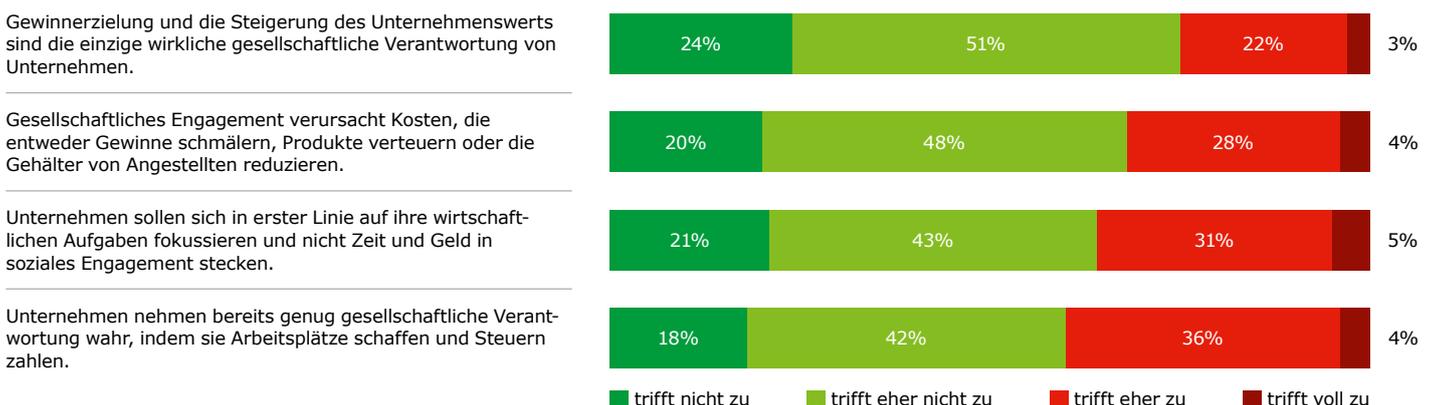
Ähnlich wird die skeptische Aussage beurteilt, wonach sich Unternehmen in erster Linie **auf wirtschaftliche Aufgaben fokussieren und nicht Zeit und Geld in soziales Engagement stecken** sollten. Für mehr als ein Drittel der Befragten (36%) trifft die Aussage eher (31%) oder voll (5%) zu. Bei mittelgrossen Unternehmen liegt dieser Anteil mit 38% der Befragten nur leicht höher als bei kleinen Unternehmen (36%) und Grossunternehmen (32%).

Für zwei Fünftel (40%) der befragten Verwaltungsratsmitglieder trifft die skeptische Aussage eher (36%) oder voll (4%) zu, wonach Unternehmen bereits **genug gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen, indem sie Arbeitsplätze schaffen und Steuern zahlen**. Mit 42% respektive 45% ist dieser Anteil bei kleinen und mittelgrossen Unternehmen um einiges grösser als bei Grossunternehmen (33%). Insgesamt sind hier nur 18% der Befragten voll und ganz gegenteiliger Meinung.

Abb. 7 Auswirkungen der CSR (skeptische Aussagen)

Frage: Welche Aussagen zum Thema gesellschaftliche Unternehmensverantwortung treffen zu?

Anmerkung: Farbskala wurde für bessere Lesbarkeit umgedreht.



Strategie- und Strukturthemen im Verwaltungsrat

Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrates

Die an der Umfrage teilnehmenden Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte wurden, wie bereits in früheren swissVR Monitoren, darum gebeten, aus einer Liste von unternehmensrelevanten Themen die fünf wichtigsten auszuwählen, die den Verwaltungsrat in den letzten 12 Monaten beschäftigt haben, sowie die fünf wichtigsten Themen, die ihn in den nächsten 12 Monaten voraussichtlich beschäftigen werden.

Die **Digitalisierung / Robotik / Automatisierung** erweist sich weiterhin als das am häufigsten genannte wichtige Thema der letzten 12 Monate: 37% der Befragten haben es als eines der wichtigsten fünf Themen gewählt. Dieser Anteil

ist praktisch gleich hoch wie im swissVR Monitor I/2019 (siehe Abbildung 8).

Auf dem zweiten Rang folgt mit 34% das Thema **Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie**, das im swissVR Monitor I/2019 mit 30% noch den dritten Rang belegte. Es hat den Rang mit dem Thema **Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung** getauscht, das nun mit 32% auf den dritten Platz liegt. Seit dem Start der Umfragen vor drei Jahren (swissVR Monitor I/2017) sind diese drei Themen konstant in den Top 3 vertreten, wobei sich jeweils nur die Rangfolge leicht verschoben hat.

Abb. 8 Top-10-Themen des Verwaltungsrates [swissVR Monitor I/2020; Veränderung zu I/2019; Ausblick nächste 12 Monate]

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/2020 | | Rang I/2019 | Nächste 12 Monate | Themen |
|--|-------------|---|-------------|-------------------|---|
|  | 1 (37%) | ▶ | 1 (38%) | 2 (37%) | Digitalisierung / Robotik / Automatisierung |
|  | 2 (34%) | ▲ | 3 (30%) | 7 (23%) | Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie |
|  | 3 (32%) | ▼ | 2 (35%) | 1 (39%) | Effizienzsteigerung / Optimierung interner Prozesse |
|  | 4 (31%) | ▲ | 7 (25%) | 3 (34%) | Talent (einschliesslich Recruiting, Retention etc.) |
|  | 5 (30%) | ▼ | 4 (28%) | 6 (24%) | Personelle Herausforderungen auf Ebene der Geschäftsleitung |
|  | 6 (29%) | ▶ | 6 (26%) | 4 (32%) | Reaktion auf Marktentwicklung / Wettbewerbsverhalten |
|  | 7 (23%) | ▼ | 4 (28%) | 5 (28%) | Go-to-Market (Markt- und Absatzstrategie) |
|  | 8 (22%) | ▶ | 8 (24%) | 12 (16%) | Corporate Transactions (Akquisitionen, Kooperationen, Fusionen) |
|  | 9 (20%) | ▶ | 9 (22%) | 8 (19%) | Unternehmenskultur |
|  | 9 (20%) | ▲ | 14 (19%) | 8 (19%) | Innovationssicherung / Forschung & Entwicklung |

 Strategie  Organisation & Prozesse  HR

Auf der Rangfolge stark vorgerückt (Rang 4) ist das Thema **Talentmanagement**, das von 31% der Befragten als wichtiges Thema der letzten 12 Monate gewählt wurde (swissVR Monitor I/2019: 25% / Rang 7).

Demgegenüber sind die Themen **personelle Herausforderungen auf Ebene der Geschäftsleitung** (30%) sowie **Markt- und Absatzstrategie** (23%) in der Rangfolge um einen Rang respektive drei Ränge nach hinten gerückt.

Weiterhin wichtig (gleichbleibende Ränge) bleiben die beiden strategischen Themen **Reaktion auf Marktentwicklung / Wettbewerbsverhalten** (29% der Befragten) und **Corporate Transactions** (22%) sowie das im swissVR Monitor I/2019 zum ersten Mal aufgenommene HR-Thema **Unternehmenskultur** (20%).

Knapp nicht unter den Top-10-Themen vertreten sind diesmal Compliance & Risk-Themen, wie das **Risikomanagement** (19% / Rang 11) oder die allgemeine **Compliance** (Einhal-

tung von Gesetzen und internen Verhaltensrichtlinien) (17% / Rang 12).

Beim Vergleich der wichtigsten Themen der letzten 12 Monate mit jenen der nächsten 12 Monate fällt auf, dass sich im Jahr 2020 offenbar ein deutlich höherer Anteil der Verwaltungsräte mit dem Thema **Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung** beschäftigen werden (39%) als im Jahr 2019 (32%). Der Anteil der Befragten, deren Verwaltungsrat sich mit dem Thema **Digitalisierung / Robotik / Automatisierung** vertieft auseinandersetzen (37%) bleibt gleich hoch. Im Jahre 2020 leicht an Wichtigkeit gewinnen dürften die Themen **Talentmanagement** (34% vs. 31%) und **Reaktion auf Marktentwicklung / Wettbewerbsverhalten** (32% vs. 29%). Hingegen dürften laut Aussagen der Verwaltungsratsmitglieder die Themen **Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie** (23% vs. 34%) und **Corporate Transactions** (16% vs. 22%) deutlich weniger stark im Fokus sein als im Vorjahr.

Verändertes Umfeld der Verwaltungsratstätigkeit

Nach Einschätzung vieler der befragten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte hat sich das Umfeld für die Verwaltungsratstätigkeit in diesem Jahr gegenüber dem Vorjahr relativ stark verändert. Auffallend sind wie bereits in früheren swissVR Monitoren der gestiegene Zeitaufwand und die stärkere Interaktion des Verwaltungsrats mit der Geschäftsleitung (siehe Abbildung 9).

Nach Meinung von mehr als der Hälfte aller befragten Verwaltungsratsmitglieder (54%) hat der zeitliche **Aufwand für die Verwaltungsratstätigkeit** in den letzten 12 Monaten zugenommen. Nur 3% der Befragten verspürt eine Abnahme und für 43% hat sich der Zeitaufwand nicht verändert. Dieses Bild ist praktisch identisch mit der Einschätzung vor zwei Jahren im swissVR Monitor I/2018. Nach Unternehmensgrösse betrachtet liegt der Anteil der Verwaltungsratsmitglieder, die eine Zunahme des Zeitaufwandes feststellen, bei mittelgrossen Unternehmen (59% der Befragten) deutlich höher als bei Kleinunternehmen (51%) oder Grossunternehmen (52%).

Bezüglich der **Interaktion mit der Geschäftsleitung** zeigt sich ein ähnliches Bild: 53% der Befragten haben in den letzten 12 Monaten eine Zunahme der Kontakte mit dem Management festgestellt, 3% eine Abnahme und für 44% ist der Umfang der Interaktion gleichgeblieben. Auch hier ist das Bild

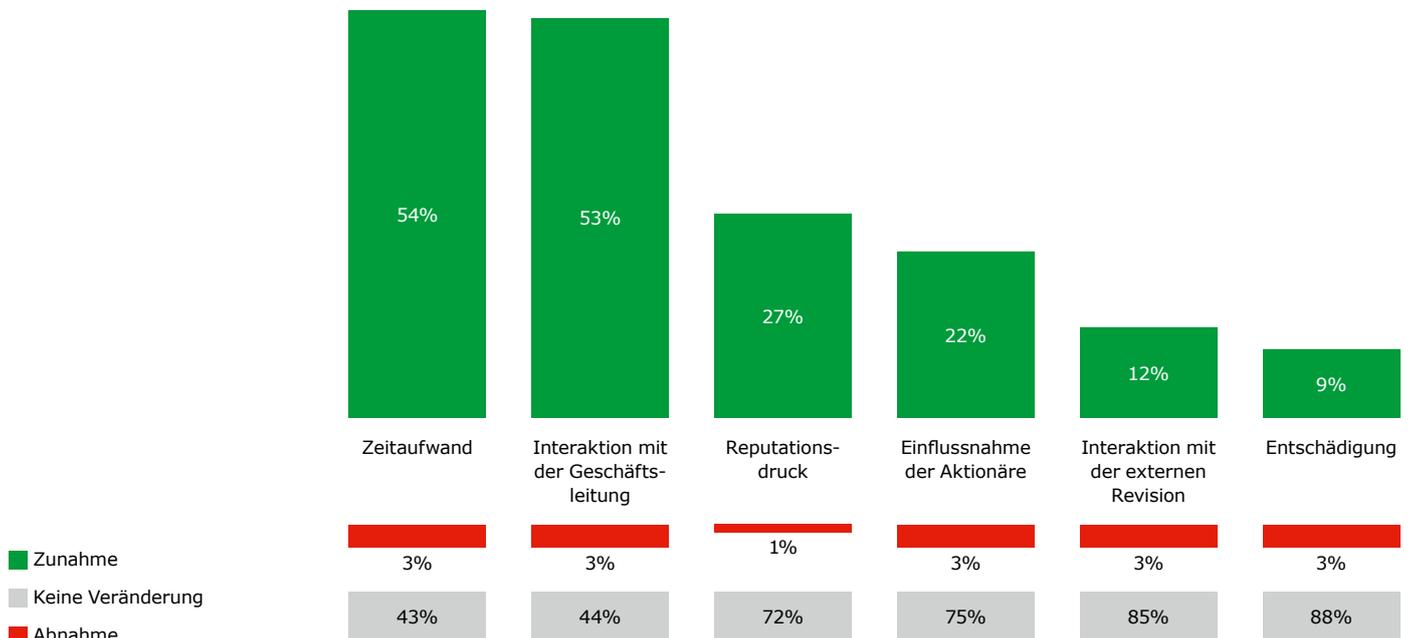
identisch mit der Einschätzung vor zwei Jahren im swissVR Monitor I/2018.

Etwas mehr als ein Viertel der Befragten (27%) hat im vergangenen Jahr eine Zunahme des **Reputationsdrucks** wahrgenommen und etwas mehr als ein Fünftel (22%) eine Zunahme der **Einflussnahme der Aktionäre**. Eine klare Mehrheit der Befragten hat bei diesen Faktoren der Verwaltungsratstätigkeit jedoch keine Veränderung empfunden. Eine Auswertung der Frage nach der Entwicklung der Einflussnahme der Aktionäre nach Unternehmensgrösse zeigt ebenfalls ein praktisch identisches Bild wie vor zwei Jahren im swissVR Monitor I/2018: Während bei Grossunternehmen 26% der Befragten im letzten Jahr eine Zunahme festgestellt haben, ist dieser Anteil bei kleinen und mittelgrossen Unternehmen mit 18% respektive 23% tiefer.

Nur 12% der Befragten stellen eine Zunahme bei der **Interaktion mit der externen Revision** fest und nur gerade 9% haben steigende **Entschädigungen** angegeben. Trotz des offensichtlichen zusätzlichen Aufwands und der zusätzlichen Herausforderungen hat sich somit die Entschädigung für die Verwaltungsratstätigkeit offenbar in den meisten Fällen nicht verändert.

Abb. 9 Entwicklung von Faktoren bezüglich Verwaltungsratsmandat in diesem Jahr gegenüber dem Vorjahr

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



Zusammenarbeit Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Eine grosse Mehrheit der befragten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte gibt an, dass **wichtige strategische Entscheide nach vorgängiger Anhörung** der Geschäftsleitung (96%) getroffen werden und dass sich der Verwaltungsrat **gegenüber der Geschäftsleitung durchsetzen** kann (94%) (siehe Abbildung 10). Insgesamt ist dieses Bild praktisch identisch mit den Einschätzungen vor zwei Jahren im swissVR Monitor I/2018, wobei sich einzig der Anteil der Befragten, die diesen Aussagen voll zustimmen, auf Kosten jener, die nur eher zustimmen, erhöht hat.

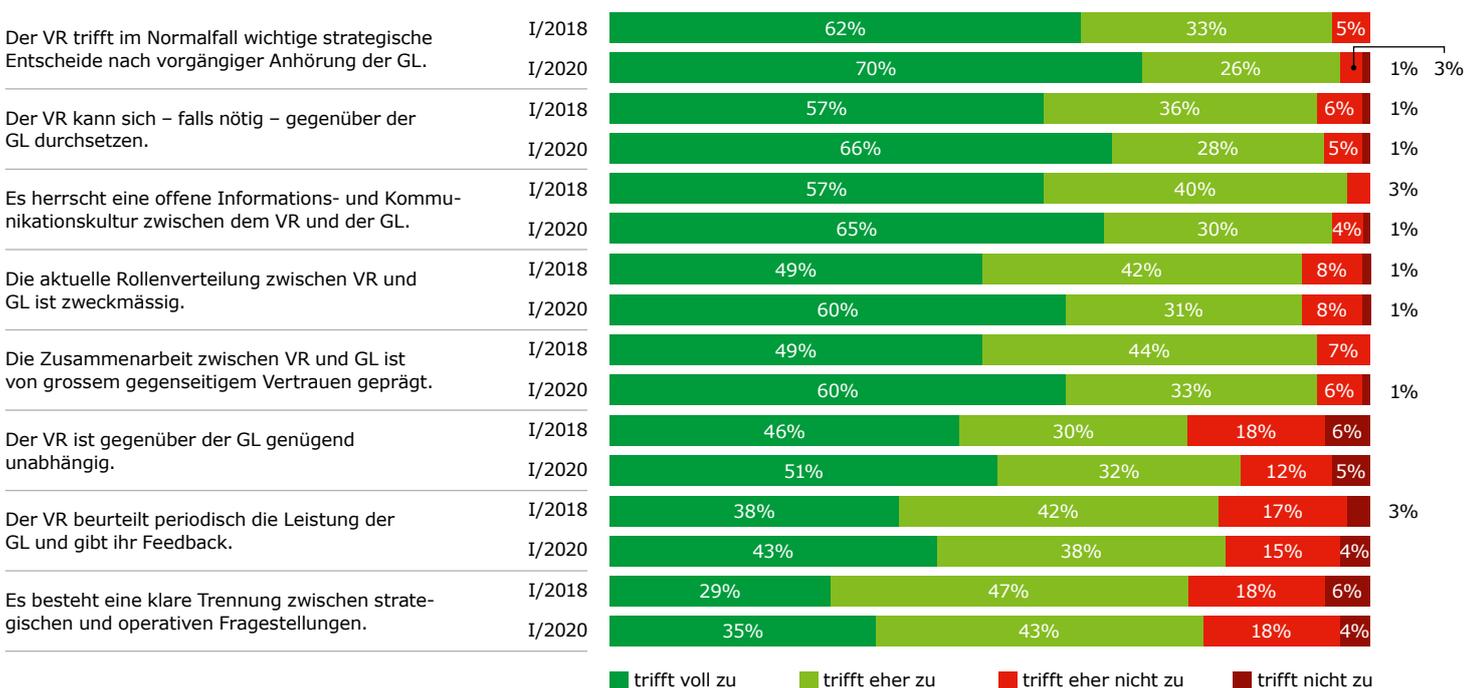
Eine ebenfalls grosse Mehrheit der Befragten schätzt die **Informations- und Kommunikationskultur** zwischen dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung als offen (65%) oder eher offen (30%) ein. Auch hier hat sich im Vergleich mit dem swissVR Monitor I/2018 der Anteil der Befragten, die dieser Aussage voll zustimmen, auf Kosten jener, die nur eher zustimmen, stark erhöht. Das gleiche Bild zeigt sich bei der **Rollenverteilung** zwischen dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung, die von 60% der Befragten ganz und von 31% eher zweckmässig beurteilt wird. Zudem ist die Zusammenarbeit ganz (60%) oder eher (33%) von **grossem gegenseitigem Vertrauen** geprägt.

Etwas weniger kritisch als im swissVR Monitor I/2018 wird die Aussage beurteilt, dass der **Verwaltungsrat gegenüber der Geschäftsleitung genügend unabhängig** ist: 49% der befragten Verwaltungsratsmitglieder können dieser Aussage nicht (5%), eher nicht (12%) oder nur eher (32%) zustimmen, im Vergleich zu 54% vor zwei Jahren.

Etwas mehr Zustimmung als vor zwei Jahren finden auch die beiden Aussagen, dass der Verwaltungsrat die **Leistung der Geschäftsleitung periodisch beurteilt und Feedback gibt** und dass eine **klare Trennung zwischen strategischen und operativen Fragestellungen** besteht. Der ersten Aussage stimmen 43% der Befragten vollumfänglich zu (swissVR Monitor I/2018: 38%), der zweiten mehr als ein Drittel der Befragten (35% vs. 29% vor zwei Jahren).

Abb. 10 Zusammenarbeit des Verwaltungsrates (VR) mit der Geschäftsleitung (GL)
[swissVR Monitor I/2020; Veränderung zu I/2018]

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



Interviews

Globale gesellschaftliche Verantwortung

Paul Bulcke, Präsident des Verwaltungsrats von Nestlé.

«Als kundenorientiertes Unternehmen sehen wir keinen Widerspruch darin, ob wir unsere Sache gut machen oder ob wir Gutes tun.»

Paul Bulcke ist seit April 2017 Präsident des Verwaltungsrats von Nestlé S.A. Er ist Vizepräsident des Verwaltungsrats von L'Oréal (FR) und Mitglied des Verwaltungsrats von Roche Holding Ltd. (CH). Er ist Präsident der World Economic Forum's Community of Chairpersons (WEF), Mitglied des European Roundtable of Industrialists (ERT), des Stiftungsrats von Avenir Suisse und des J.P. Morgan International Council sowie Mitvorsitzender der 2030 Water Resources Group.



In seiner 40-jährigen Karriere bei Nestlé war er zwischen 2008 und 2016 Chief Executive Officer von Nestlé S.A. und davor Executive Vice President mit Verantwortung für USA, Kanada, Lateinamerika und Karibik.

swissVR: Wie haben Sie CSR in Ihrem Unternehmen definiert und strategisch verankert?

Paul Bulcke: Für Nestlé gibt es keine Trennung zwischen unternehmerischen und sozialen Zielen. Dies findet seinen Niederschlag im Unternehmenszweck, die Lebensqualität zu verbessern und zu einer gesünderen Zukunft beizutragen, und wird durch unseren Creating-Shared-Value-Ansatz operationalisiert. Creating-Shared-Value (CSV) heisst, dass bei allen unternehmerischen Aktivitäten gleichzeitig für das Unternehmen und für die Gesellschaft Wert geschaffen wird.

swissVR: Ist es für ein so grosses und weitverzweigtes Unternehmen wie Nestlé erfolgsversprechender, eine global integrierte CSR-Strategie zu verfolgen oder verschiedene angepasste Strategien für spezifische Geographien, Produktgruppen oder Stakeholder zu entwickeln?

Paul Bulcke: Unser CSV-Ansatz wird zwar global ausgelegt und geführt, aber er wird lokal in den Märkten operationalisiert, in denen Nestlé tätig ist. Diese Kombination von Globalisierung und Dezentralisierung ist grundlegend, indem sie sicherstellt, dass CSV sowohl für das Unternehmen als Ganzes als auch für die betroffenen Gemeinschaften und Stakeholder relevant bleibt.

swissVR: Wie gewährleisten Sie, dass gesellschaftliche Verantwortung global durch das gesamte Unternehmen hindurch konsequent wahrgenommen wird und die einzelnen Programme auch die erwünschte Wirkung entfalten?

Paul Bulcke: Die für Unternehmensaktivitäten relevanten Bereiche zu messen und darüber Bericht zu erstatten sind wichtige Bestandteile des CSV. Wir haben unseren ersten jährlichen, globalen CSV-Bericht 2008 herausgegeben, in dem wir unsere Leistungen und Initiativen dokumentiert haben. Zukunftsorientierte Versprechen, die wir erstmals 2012 herausgegeben haben, gewährleisten, dass alle Märkte am selben Strang ziehen und ermöglichen es Stakeholdern, den erzielten Fortschritt zu messen.

swissVR: In welchen Bereichen der CSR sieht sich Ihr Unternehmen heute besonders grossen Herausforderungen gegenüber? Wie geht Nestlé konkret mit kritischen NGOs um und stellt sicher, dass CSR-Programme von diesen auch anerkannt werden?

Paul Bulcke: Im Laufe der Jahre ist das Vertrauen in vielen Bereichen der Gesellschaft zurückgegangen, auch im priva-

ten Sektor. Um dem entgegenzuwirken haben wir direkt und intensiv mit unseren wichtigsten Stakeholdern, einschliesslich NGOs, kommuniziert. So organisieren wir regelmässige Stakeholder-Treffen, die die zentralen Akteure auf Landesebene zusammenbringen, um konkrete, das Unternehmen betreffende Herausforderungen zu diskutieren, und uns zu helfen, unsere CSV-Strategie zu verbessern und Prioritäten zu setzen. Diese Treffen helfen sehr dabei, vermehrt Vertrauen und gegenseitigen Respekt zu schaffen. Die Ergebnisse der Treffen werden durch das «Nestlé in Society Board» an die Unternehmensleitung zurückgespielt. Wir führen auch jährlich eine Nestlé-Stakeholder-Community-Umfrage unter den wichtigsten Meinungsführern durch, um die sich wandelnden Ansichten zu spezifischen Themen des Unternehmens und zum Reputationsmanagement zu verstehen.

swissVR: Wie kann der Verwaltungsrat mithelfen, dass CSR nicht einfach eine Pflichtübung bleibt, sondern das Unternehmen zu einem verantwortungsvollen Partner macht und dessen Stellenwert bei Investoren, Kunden und in der Öffentlichkeit erhöht?

Paul Bulcke: Als kundenorientiertes Unternehmen sehen wir keinen Widerspruch darin, ob wir unsere Sache gut machen oder ob wir Gutes tun. ESG-Überlegungen (ESG: Environmental, Social, Governance) fliessen in unserer Strategie ein, und wenn die Kunden unsere nachhaltigen Produkte schätzen, ist das auch gut für unser Unternehmen. Pflanzliche Proteine sind ein gutes Beispiel dafür, wie eine nachhaltige Geschäftstätigkeit zu nachhaltiger Wertschaffung führen kann.

Eine der wichtigsten Aufgaben des Verwaltungsrats ist es, die richtigen Fragen zu stellen und insbesondere Fragen, die eng mit jenen verbunden sind, die alle unsere Stakeholder in der Gesellschaft stellen. Dies bedingt wiederum grösstmögliche Diversität im Verwaltungsrat bezogen auf Nationalität, Perspektive, Erfahrung, Expertise und Kompetenzen.

Verantwortungsvolle Kapitalanlagen

Antoinette Hunziker-Ebnetter, Präsidentin des Verwaltungsrats der BEKB.

«Der Verwaltungsrat legt die Strategie eines Unternehmens fest und wacht über deren Umsetzung. Ihm kommt deshalb die Rolle des Auslösers und Garanten einer verantwortungsvollen Geschäftspolitik zu.»

Antoinette Hunziker-Ebnetter ist seit 2015 Verwaltungsratspräsidentin der BEKB Berner Kantonalbank. Zudem ist sie CEO und Vizepräsidentin des Verwaltungsrats der Forma Futura Invest AG, einer unabhängigen Vermögensverwaltungsgesellschaft, die sich auf verantwortungsbewusste Investments in börsennotierte Unternehmen spezialisiert.



Antoinette Hunziker-Ebnetter schloss ihr Betriebswirtschaftsstudium an der Universität St. Gallen ab und verfügt über ein Diplom der Swiss Banking School. Ihre berufliche Karriere begann sie bei der Citibank. Danach führte sie den Wertschriftenhandel bei der Bank Leu. Später war sie CEO der Schweizer Börse und wurde anschliessend in die Konzernleitung der Bank Julius Bär & Co. berufen. Mit der Gründung der Forma Futura Invest AG folgte 2006 der Schritt in die Selbständigkeit. Antoinette Hunziker-Ebnetter ist Mitgründerin der WaterKiosk Foundation für den Zugang zu sauberem Trinkwasser in Schwellenländern und Mitglied des Stiftungsrats der UniBern Forschungsstiftung.

swissVR: Weshalb sollen Unternehmen nicht nur auf die Gewinnmaximierung fokussieren, sondern auch CSR wahrnehmen und gesellschaftliches Engagement betreiben?

Antoinette Hunziker-Ebnetter: Ganz einfach deshalb, weil eine nachhaltige Geschäftspolitik für immer mehr Menschen relevant ist. Oder anders gesagt: Weil immer mehr Menschen nur noch Produkte und Dienstleistungen kaufen und in Anspruch nehmen, die ressourcenschonend hergestellt und sinnvoll erbracht werden. Faire Geschäftspraktiken, kunden-nahe Vertriebskanäle und eine verantwortungsvolle Verkaufspolitik sind zunehmend Basisvoraussetzungen für die Wettbewerbsfähigkeit und den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Es ist wie in den zwanziger Jahren des letzten Jahrhunderts: Wer es damals als Fuhrhalter verpasst hat, vom Pferdewagen auf das Automobil umzusteigen, hat seinen Platz im Transportgewerbe schnell einmal verloren.

Unternehmen haben für mich per se eine gesellschaftliche Verantwortung und auch die Pflicht, mit den biologischen Ressourcen verantwortungsbewusst umzugehen. Denn die Tätigkeit der Wirtschaft ist eingebettet in einen sozialen und politischen Kontext, der wiederum eingebettet ist in das Ökosystem der Welt. Eine gesunde Wirtschaft hängt von einer gesunden Gesellschaft ab, die beide wiederum auf eine gesunde Umwelt angewiesen sind.

swissVR: Was sind die zentralen CSR-Themen in der Finanzbranche und wie können sich einzelne Unternehmen abheben?

Antoinette Hunziker-Ebnetter: Die einzelnen Unternehmen können sich abheben über die Ziele, welche sie sich setzen und wie sie diese umsetzen bzw. leben und darüber berichten.

Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) sind das Herzstück der von den Vereinten Nationen im Herbst 2015 verabschiedeten «Agenda 2030». Sie legen die sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Meilensteine fest, die weltweit gemeinsam erreicht werden sollen. Alle Branchen und Unternehmen können ihren Beitrag dazu leisten.

Als Vertreterin der Finanzbranche hat die BEKB schon früh die Voraussetzungen geschaffen, um ihr Nachhaltigkeitsmanagement und ihr Kerngeschäft verstärkt an den SDGs auszurichten. Die BEKB als regional ausgerichtete und tätige Bank will z.B. insbesondere einen Beitrag zur Erreichung der Ziele in den Bereichen «Bezahlbare und saubere Energie» (SDG 7), «Menschenwürdige Arbeit und nachhaltiges Wirtschafts-

wachstum» (SDG 8) und «Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster» (SDG 12) leisten. Grossbanken und international positionierte Finanzdienstleister setzen vermutlich andere Akzente. Bei ihnen geht es schwerpunktmässig um Projektfinanzierungen und eigene Anlagen und deren Ausrichtung nach Nachhaltigkeitskriterien.

swissVR: Welche Rolle sollte der Verwaltungsrat im Bereich der CSR idealerweise spielen? Wo sehen Sie die grössten Herausforderungen?

Antoinette Hunziker-Ebnetzer: Der Verwaltungsrat legt die Strategie eines Unternehmens fest und wacht über deren Umsetzung. Ihm kommt deshalb die Rolle des Auslösers und Garanten einer verantwortungsvollen Geschäftspolitik zu, und er hat Personalentscheide auf oberster Führungsebene zu treffen, mit denen der vorgegebene Weg erfolgreich beschritten werden kann. Es liegt in der Natur der Sache, dass die Geschäftsleitung als operatives Führungsgremium eines Unternehmens in erster Linie den Geschäftserfolg vor Augen hat. Hier muss der Verwaltungsrat ein gutes Verhältnis zwischen der leistungsorientierten Honorierung der erreichten Jahresergebnisse und der Gewichtung der langfristig orientierten, übergeordneten Unternehmensziele definieren.

Bei grösseren und global tätigen Unternehmen besteht oft auch ein CSR-Komitee, welches gute Lösungen für den VR in diesen Herausforderungen erarbeitet. So sollte beispielsweise die Verantwortung für Nachhaltigkeit gemeinsam beim CEO und einem VR-Mitglied liegen. Nachhaltigkeitswissen im VR zu haben ist ebenfalls wichtig.

swissVR: Welchen Stellenwert hat das Thema verantwortungsvolle Kapitalanlagen / SRI (Socially Responsible Investment) in der CSR-Diskussion?

Antoinette Hunziker-Ebnetzer: Nachhaltige Anlagen unterstützen die Finanzflüsse in solide Unternehmen, welche mit allen Ressourcen verantwortungsbewusst umgehen. Nachhaltigkeit sollte ein fester Bestandteil auch im Beratungsprozess sein. Die BEKB fördert den Verkauf nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen insbesondere im Anlagebereich und baut ihre nachhaltige Produktpalette laufend aus. So bietet sie in allen Anlagekategorien Fonds an, die nach dem eigens entwickelten BEKB-Nachhaltigkeitsansatz zusammengesetzt sind. Zur konsequenten Umsetzung einer verantwortungsvollen Verkaufspolitik gehört auch die Sensibilisierung der Kundenberaterinnen und Kundenberater für die Thematik und eine fundierte Aus- und Weiterbildung.

swissVR: Wie weit können Investoren durch SRI dafür sorgen, dass Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung besser wahrnehmen und sich tatsächlich nachhaltiger verhalten?

Antoinette Hunziker-Ebnetzer: Von den Investorinnen und Investoren sowie Konsumentinnen und Konsumenten sind klare Zeichen erforderlich, in welche Richtung die Reise gehen soll. Sie haben eine grosse Macht und die Erwartungen an nachhaltige Geschäftspraktiken nehmen wie eingangs erwähnt laufend zu. Deshalb dürfte insbesondere auch in der Finanzbranche das Bonmot Gültigkeit haben, wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.

Gesellschaftliche Verantwortung von KMUs

Dorothea Baur, unabhängige Ethikexpertin.

«KMUs sollten ihre kurzen Entscheidungswege als Chance sehen, um CSR so zu gestalten, dass es für die Mitarbeitenden und Stakeholder greifbarer ist als bei multinationalen Konzernen.»

Dr. Dorothea Baur ist Unternehmensberaterin, Dozentin und Autorin (www.baurconsulting.ch). Sie berät Unternehmen, darunter verschiedene Banken und Pensionskassen, zu Fragen rund um Ethik, mit einem spezifischen Fokus auf Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung und Technologie. Daneben ist sie als Dozentin für CSR sowie Künstliche Intelligenz und Ethik an verschiedenen Fachhochschulen tätig. 2019 wurde sie als eine von «100 Brilliant Women in AI Ethics» gewählt. Sie promovierte an der Universität St. Gallen zu wirtschaftsethischen Themen und war danach in Forschung und Lehre an führenden europäischen Business Schools tätig.



swissVR: Welche Relevanz hat Ihrer Meinung nach das Thema CSR heute und wie wird sich diese in Zukunft entwickeln?

Dorothea Baur: Das Thema hat sich in den letzten Jahrzehnten von einem rein philanthropisch orientierten Ansatz, basierend auf dem Goodwill, der Gesellschaft etwas zurückzugeben, zu einem festen Bestandteil überzeugender Managementstrategien entwickelt.

Die Verbreitung von freiwilligen Standards und Zertifizierungen hat CSR noch stärker institutionalisiert. Gleichzeitig entsteht mehr Regulierung. Ehemals freiwillige Standards werden im Gesetz verankert. Die EU verpflichtet z.B. seit 2017 Unternehmen ab einer bestimmten Grösse zu einer Nachhaltigkeitsberichterstattung. Regulierung widerspiegelt zudem das Misstrauen der Öffentlichkeit gegenüber Unternehmen.

Auch wenn immer mehr Unternehmen CSR zu einem festen Bestandteil ihrer Strategien machen, haben unter dem Strich zu viele wirtschaftliche Akteure das öffentliche Vertrauen verspielt.

In Zukunft findet hoffentlich ein noch stärker integriertes Denken zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Aspekten unternehmerischer Tätigkeit statt. Der Trend zum Integrated Reporting ist ein Indiz hierfür. Nur wenn es Unternehmen gelingt, glaubwürdig darzulegen, dass sie soziale und ökologische Themen immer in ihrem Handeln berücksichtigen – egal, ob im Unterlassensfall rechtliche Sanktionen drohen – können sie den Regulierungstrend stoppen.

swissVR: Manche Unternehmen erachten CSR als Nice-to-have. Wie gross ist die Gefahr, dass CSR-Programme in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten aus Kostengründen zurückgefahren werden und was für Auswirkungen kann das haben?

Dorothea Baur: Falls CSR nur philanthropisches Anhängsel des Kernbusiness bleibt, ist die Gefahr gross, dass es als reiner Kostenpunkt wahrgenommen wird. Sind CSR-Themen zudem massgeblich von den persönlichen Präferenzen eines CEOs geprägt, besteht das Risiko, dass sie bei einem CEO-Wechsel genauso schnell wieder von der Agenda verschwinden wie sie aufgetaucht sind.

Wenn CSR aber in die Strategie integriert und auf wesentliche materielle Themen konzentriert wird, die sowohl für das Unternehmen wirtschaftlich relevant sind als auch von Stakeholdern aktiv eingefordert werden, ist das Risiko kleiner, dass CSR bei knappen Finanzen gekürzt wird. Wichtig ist zudem, dass CSR-Themen operativ verankert und Teil von täglichen Routinen werden. Wenn ein Unternehmen z.B. die Lagerung von Chemikalien an einem ISO-Managementsystem ausrichtet, das zu einer Zertifizierung führt, schafft dies Verbindlichkeit.

swissVR: Welche Unterschiede oder Gemeinsamkeiten sehen Sie zwischen KMU und Grossunternehmen bei der Planung und Implementierung von CSR-Strategien und -Programmen?

Dorothea Baur: Die ganze Governance von CSR unterscheidet sich deutlich zwischen grossen und kleinen Unternehmen. Grossunternehmen haben eine stärkere Arbeitsteilung und oft spezialisierte CSR- oder Nachhaltigkeitsfachleute, die an die Geschäftsleitung rapportieren. CSR ist eine offizielle Unternehmensfunktion, die systematisch geplant und implementiert wird. Diese Professionalität wird auch von externen

Anspruchsgruppen, darunter vermehrt von Aktionären, eingefordert.

Bei KMUs ist CSR informeller. Dort hängt vieles vom persönlichen Ethos ab. Wie wichtig ist CSR dem CEO? Sind die Mitarbeitenden engagiert und bringen sie das Thema proaktiv ein? Gleichzeitig sehe ich immer mehr KMUs, die als Zulieferer von grossen Unternehmen immer höheren CSR-Standards gerecht werden müssen. Wenn Grossunternehmen sich zu transparenten Lieferketten verpflichten, geraten kleine Zulieferer unter Druck, die Herkunft ihrer Materialien nachzuweisen. Um solche Nachweise effizient zu leisten, muss CSR ins Supply Chain Management integriert werden. Sprich: Grossunternehmen zwingen KMUs zur professionellen CSR-Planung und damit verbundenem hohem Arbeitsaufwand – es gibt eine Art Trickle-Down-Effekt.

swissVR: Was sind für Sie die Erfolgsfaktoren für KMUs, um gesellschaftliches Engagement erfolgreich wahrzunehmen und wie kann man betriebswirtschaftlich den Nutzen von CSR-Programmen ausweisen?

Dorothea Baur: KMUs sollten ihre kurzen Entscheidungswege als Chance sehen, um CSR so zu gestalten, dass es für die Mitarbeitenden und Stakeholder greifbarer ist als bei multinationalen Konzernen. KMUs können CSR eine persönlichere Note geben als Grossunternehmen mit ihren unzähligen Policies. KMUs sind generell weniger heterogen und erreichen schneller Konsens bei der Definition relevanter Themen. KMUs haben zudem mehr Kontinuität an der Spitze, weshalb das persönliche Ethos des «Patrons» eine grosse Rolle spielt. Sie haben keinen Druck durch Quartalsberichterstattung und Aktionäre. Oft betreiben KMUs aber Understatement in Bezug auf CSR. Sie kommunizieren wenig, da ihnen das Know-how und die Ressourcen fehlen. Während ein Grosskonzern z.B. im CSR-Bericht stolz betont, wieviele Lehrlinge er ausbildet, ist das für KMUs eine Selbstverständlichkeit, die nichts mit CSR zu tun hat.

Betriebswirtschaftlicher Nutzen ist nicht einfach nachzuweisen, da nicht immer klar ist, was Korrelation und Kausalität ist. CSR sollte nie alleine vom betriebswirtschaftlichen Nutzen abhängig gemacht werden, sondern muss immer auch auf einer Überzeugung beruhen, dass es «the right thing to do» ist. Darüber hinaus soll der generierte Nutzen so gut wie möglich überwacht werden. Bei sozialen Themen bieten sich z.B. Mitarbeiter- oder Kundenzufriedenheit, Fluktuationsrate oder Unfälle am Arbeitsplatz als Indikator für den Nutzen durch CSR an. Bei ökologischen Themen ist die Messung in

der Regel einfacher – Einsparungen bei Wasser- und Energieverbrauch lassen sich direkt beziffern.

swissVR: Braucht es Ihrer Meinung nach in der Schweiz mehr Regulierung, damit die Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung besser wahrnehmen? Mit welchen regulatorischen Entwicklungen rechnen Sie für die Zukunft?

Dorothea Baur: Regulierung ist für mich kein Wert per se, weshalb mehr Regulierung nicht per se gut oder per se schlecht ist. Es kommt immer darauf an, was mit der Regulierung erreicht werden soll. Regulierung für mehr Transparenz in Form von Berichterstattungspflichten befürworte ich beispielsweise im Grundsatz. Eine transparente CSR- oder Nachhaltigkeitsberichterstattung erlaubt es Stakeholdern, sich ein Bild des nicht-finanziellen Impacts von Unternehmen zu machen und eine Meinung zu bilden. Will ich als Aktionärin weiterhin in ein Unternehmen investieren, dessen CO²-Ausstoss kontinuierlich wächst? Was heisst es für mich als Kundin, dass mein Modelabel nur noch Bio-Baumwolle verwendet? Im Bereich der Transparenzvorschriften sehe ich eine Zunahme. Auch das erwähnte «integrierte Denken» findet sich vermehrt in Gesetzgebungen. So zeichnet sich in naher Zukunft eine Verknüpfung der Nachhaltigkeitsberichterstattungspflicht mit der Taxonomie für umweltverträgliche wirtschaftliche Aktivitäten des EU-Aktionsplans für nachhaltige Finanzen ab.

Bezüglich weitergehender Regulierung stehen wir an einem Scheideweg: wird es Unternehmen gelingen, das Vertrauen der Öffentlichkeit zurückzuerobern und können sie zeigen, dass sie auch ohne drohende rechtliche Sanktionen ihre soziale und ökologische Verantwortung wahrnehmen? Einfach nur zu sagen «Regulierung ist schädlich» reicht nicht. CSR-affine Unternehmen müssen glaubwürdig darlegen, dass sie ihr Möglichstes tun und sich gleichzeitig von Unternehmen in ihrem Umfeld abgrenzen, die CSR nur oberflächlich betreiben. Ansonsten droht eine Welle von Gesetzen mit verbindlichen Sorgfaltspflichten, deren Verletzung nicht nur zivilrechtliche, sondern gar strafrechtliche Konsequenzen nach sich zieht.

Notizen

Kontakte und Autoren

swissVR

Cornelia Ritz Bossicard

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

Nicola Leuenberger

Geschäftsführer swissVR
+41 41 757 67 09
nicola.leuenberger@swissvr.ch

Deloitte AG

Reto Savoia

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

Dr. Michael Grampp

Chefökonom & Leiter Research,
Kommunikation & Digital
+41 58 279 68 17
mgrampp@deloitte.ch

Hochschule Luzern

Prof. Dr. Christoph Lengwiler

Externer Dozent Institut für
Finanzdienstleistungen Zug IFZ und
Vizepräsident swissVR
+41 41 757 67 51
christoph.lengwiler@hslu.ch

Research durchgeführt von Kimosabe Consulting

Dr. Philipp Merkofer

+27 83 686 55 72
philipp.merkofer@kimosabeconsulting.com

Titelseite: istock.com / Phonix_a

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 ist eine Vereinigung für Verwaltungsratsmitglieder in der Schweiz, von Verwaltungsräten für Verwaltungsräte – attraktiv – unabhängig – fokussiert. Mit ihrem Angebot trägt sie zur Professionalisierung der Verwaltungsräte in der Schweiz bei. swissVR fördert den Erfahrungsaustausch unter Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten von Unternehmen aller Branchen und bietet seinen über 850 Mitgliedern ein bedürfnisspezifisches Informations- und Weiterbildungsangebot. swissVR richtet sich exklusiv an Personen mit einem aktiven Verwaltungsratsmandat. Weitere Informationen zu swissVR 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 rund 6500 Studierenden in der Ausbildung und 4400 in der Weiterbildung, fast 500 aktuellen Forschungsprojekten und gegen 1700 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



Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft