

CARLA KAUFMANN

MARIUS KLAUSER

DOMINIC LÜTHI

# DIE UNTERSCHÄTZTE SOZIALE DIMENSION DER NACHHALTIGKEIT

## Nur wer den Menschen ins Zentrum stellt, kann nachhaltige Transformationen erzielen

In der Nachhaltigkeitsdiskussion werden die wirtschaftliche und ökologische Dimension stärker thematisiert als die soziale. Doch gerade Letztere ist entscheidend für nachhaltige Transformationen. Dieser Artikel beleuchtet, warum dies so ist, was Gender Diversity damit zu tun hat und wie der Verwaltungsrat und weitere Akteurinnen und Akteure die Zukunft gestalten können.

### 1. WARUM IST DIE SOZIALE NACHHALTIGKEIT SO WICHTIG?

**1.1 Nachhaltige Entwicklungen als unternehmerische Maxime.** Nachhaltig ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne die Lebensgrundlagen künftiger Generationen zu gefährden [1]. Es geht um Menschen, die in einer intakten Umwelt ein gutes Leben führen können, womit die drei Dimensionen – Soziales/Gesellschaftliches, Ökologisches und Wirtschaftliches – bereits erkennbar sind. In der unternehmerischen Praxis können Ziele dieser drei Dimensionen untereinander verstärkend, neutral oder gegenläufig sein. Die Balancierung verschiedener Ziele mit Blick auf die nachhaltige Entwicklung einer Organisation ist die Kernaufgabe der verantwortungsvollen Unternehmensführung [2].

**1.2 Indikatoren zur sozialen Dimension gewinnen an Bedeutung.** Meist stehen in den Unternehmen jedoch die finanziellen Indikatoren viel zu stark im Vordergrund. Dies, obwohl bekannt ist, dass Finanzgrössen wenig Erfolgsprognosekraft haben. Auch ökologische Indikatoren wie CO<sub>2</sub>-Bilanz und Reduktionsziele tragen hierzu nur bedingt etwas bei. Stattdessen hängt der zukünftige Erfolg von Unternehmen wesentlich von Menschen ab. Und zwar von Menschen, die

- die eigene Belegschaft verkörpern,
- zuliefernd tätig sind,

- Dienstleistungen und Produkte beziehen/nutzen sowie
- im Umfeld des Unternehmens ein indirektes Unternehmensinteresse haben.

Bei KMU mögen diese vier Subsegmente der Social Dimension vielleicht überbordend klingen, doch wäre schon viel gewonnen, wenn hinsichtlich der eigenen Belegschaft zu wesentlichen Indikatoren Transparenz geschaffen, Verbesserungen eingeleitet und Erfolge entsprechend gewürdigt werden. Zu diesen Indikatoren der sozialen Dimension gehören bspw.:

- Gender Diversity
- Generation Diversity
- Flexible Arbeitsmodelle/Teilzeitarbeit
- Lohngleichheit
- Weiterbildungstage pro Jahr und Vollzeitstelle
- Mitarbeitenden-Partizipation
- Ressourcen-Belastungs-Management
- Schulungen/Impulse zu Sozialverhalten [3]

**1.3 Der Mensch im Zentrum von Nachhaltigkeitstransformationen.** Das Thema Nachhaltigkeit erfordert eine Herangehensweise, bei der der Mut zum Anfangen und die Bereitschaft zum schnellen Lernen eine Grundvoraussetzung sind. Unternehmen können erstens mit ihren Produkten/Dienstleistungen dazu beitragen, dass andere nachhaltiger



CARLA KAUFMANN,  
M. A. LAW HSG,  
NACHFOLGEEEXPERTIN,  
HAUPTAKTIONÄRIN  
COMPANYMARKET,  
MITINHABERIN  
GETDIVERSITY,  
VIZEPRÄSIDENTIN CHDU



MARIUS KLAUSER,  
DR. OEC. HSG, DIREKTOR,  
VR-DELEGIERTER  
EXPERTSUISSE,  
GESCHÄFTSFÜHRER  
ALLIANZ DENKPLATZ  
SCHWEIZ, PRÄSIDENT  
REFLECTSHIP ASSOCIATION

wirtschaften und leben können, zweitens ihre eigene Wertschöpfung inkl. Lieferkette optimieren und drittens als Arbeitgeber für heutige und zukünftige Mitarbeitende attraktiver werden. All dies hängt davon ab, wie schnell die entsprechenden Nachhaltigkeitskompetenzen – im Sinne von Wissen, Können und Wollen – zur Verfügung stehen. Damit rückt der Mensch selbst ins Zentrum von nachhaltigen Transformationen und folgerichtig die soziale Dimension in den unternehmerischen Fokus.

## 2. WO STEHEN WIR IN DER SCHWEIZ MIT DER GENDER DIVERSITY IM VERWALTUNGSRAT?

**2.1 Aufwärtstrend mit Luft nach oben.** Seit 2020 publiziert Get Diversity jährlich den Diversity Report. Dabei werden die börsenkotierten Unternehmen sowie alle Aktiengesellschaften mit mehr als 50 Mitarbeitenden auf ihre Geschlechterdiversität untersucht. Ziel dieser Publikationen ist es, die Veränderungen der Geschlechterdurchmischung in den grossen Schweizer Unternehmen über die Gesetzesänderung hinaus zu beobachten. Insbesondere vor und nach dem Inkrafttreten des revidierten OR. Mit dem Art. 734fOR hat die Schweiz erstmalig in ihrer Wirtschaftsgeschichte im Jahr 2021 einen Richtwert für Frauen in der Geschäftsleitung (20%) und in den Verwaltungsräten (30%) von börsennotierten Unternehmen eingeführt. Die Übergangsfrist läuft bis 2025 und gemäss der aktuellen Auswertung für den Diversity Report 2023 sind die börsenkotierten Unternehmen in der Schweiz auf einem guten, aber nicht abgeschlossenen Weg.

Börsenkotierte Unternehmen verfügen 2023 über 283 Frauen und 1116 Männer in den Verwaltungsräten, was gesamthaft einem Frauenanteil von 20% entspricht. 2022 war der Frauenanteil noch bei 19%<sup>[4]</sup>.

Auf Geschäftsleitungsstufe ist der Frauenanteil 2023 bei 13%. Dies entspricht einem Zuwachs von 2% im Vergleich zum Vorjahr, als der Frauenanteil in der Geschäftsleitung von börsenkotierten Unternehmen bei 141 Frauen und damit 11% lag.

**2.2 Geschlechterdiversität als Teil des Ganzen.** Die Geschlechterdiversität in den Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen grosser Unternehmen ist schon heute Bestandteil eines Social Reportings resp. einer Corporate Social Responsibility (CSR). Sie ist der sozialen Verantwortung (Social Impact) oder der Governance und Ethik (Governance and Ethics) zugeordnet. Die entsprechenden gesetzlichen Grundlagen bestehen resp. entstehen gerade in der EU und im weiteren Ausland.



DOMINIC LÜTHI,  
EXEC. MBA FH, GRÜNDER,  
GESCHÄFTSFÜHRER  
VRMANDAT.COM,  
GESCHÄFTSFÜHRER  
STIFTUNGSRATSMANDAT.  
COM

Institutionelle Investoren üben auf globaler Ebene schon länger Druck zugunsten der Geschlechterdurchmischung auf Verwaltungsratsstufe aus. Legendär ist der offene Brief von Larry Fink, dem CEO von Blackrock, aus dem Jahr 2018 an die CEOs der Unternehmen, in die Blackrock investiert ist, in dem er schreibt:

«Wir werden auch weiterhin die Bedeutung eines vielfältigen Vorstands betonen. Vorstände mit einer vielfältigen Mischung von Geschlechtern, Ethnien, Berufserfahrungen und Denkweisen haben infolgedessen eine vielfältigere und bewussteren Denkweise. Es ist weniger wahrscheinlich, dass sie einem Gruppendenken erliegen oder neue Bedrohungen für das Geschäftsmodell eines Unternehmens übersehen. Und sie sind besser in der Lage, Chancen zu erkennen, die langfristiges Wachstum fördern»<sup>[5]</sup>.

Es überrascht daher nicht, dass die 20 grössten Firmen der Schweiz, die unter besonderer Beobachtung und Einfluss der institutionellen Investor/-innen und Stimmrechtsberater/-innen stehen, bereits 2022 27% Frauen in den Verwaltungsräten und 18% Frauen in den Geschäftsleitungen haben<sup>[6]</sup>.

Für institutionelle Investoren sind rein wirtschaftliche Interessen und Risikoabwägungen der Antreiber, um sich für eine Durchmischung einzusetzen. Die Geschlechterdurchmischung ist dabei ein Datenpunkt in einem ganzen Portfolio von Messgrössen, nach denen Unternehmen bewertet werden.

Wie viele dieser Datenpunkte jedoch für Schweizer KMU relevant, aussagekräftig und strategisch richtungsweisend sind, ist noch nicht klar. Wir sollten aber die Chance nutzen auch für kleinere Schweizer KMU zu verstehen, welche Datenpunkte ein Unternehmen in seiner sozialen Nachhaltigkeit resp. Corporate Social Responsibility (CSR) wirklich weiterbringen und Marktchancen eröffnen.

**2.3 Die Chance erkennen und ergreifen.** Die Schweizer Gesetzeslösung zu Geschlechterrichtwerten verfolgt den Comply-or-Explain-Ansatz. Dieser besagt, dass die Empfehlung entweder eingehalten wird oder – bei Nichtbefolgung – eine Begründung erfordert.

Eine viel zu sanfte Methode, sagen die einen. Ein weiterer Einschnitt in die unternehmerischen Gegebenheiten, sagen die anderen. Tatsache ist, dass diese Regelung besteht und unbedingt als Chance genutzt werden sollte. Insbesondere dort, wo Frauen zusätzliche Kompetenzen in Geschäftsleitungen und Verwaltungsratsgremien einbringen können.

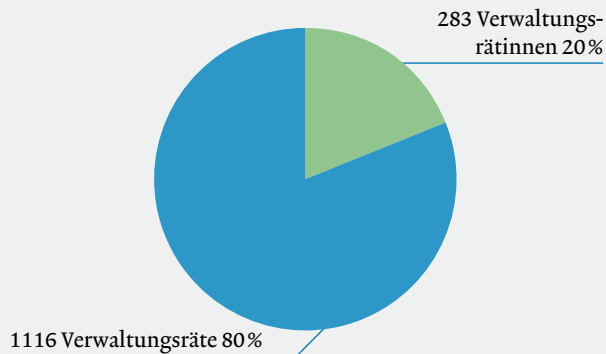
Die praktische Erfahrung zeigt, dass ein breites Spektrum an unterschiedlichen Erfahrungen dazu beiträgt, Probleme schneller zu erkennen und besser zu behandeln. In diversen Teams funktionieren Überprüfungs- und Compliance-Mechanismen nachweislich besser und blinde Flecken werden eher beleuchtet.

Der Zusammenhang zwischen Diversität und Nachhaltigkeit ist auf Stufe Verwaltungsrat und Geschäftsführung eindeutig vorhanden. Nicht nur für Aspekte wie Kreativität, Innovation, Produktivität. Auch das Risikomanagement ist durch die Diversity of Views and Experience besser bedient.

Es stünde nichts im Wege, wenn da nicht etwas wäre ...

Abbildung 1: **VERWALTUNGSRÄT/-INNEN VON KOTIERTEN UNTERNEHMEN 2023**

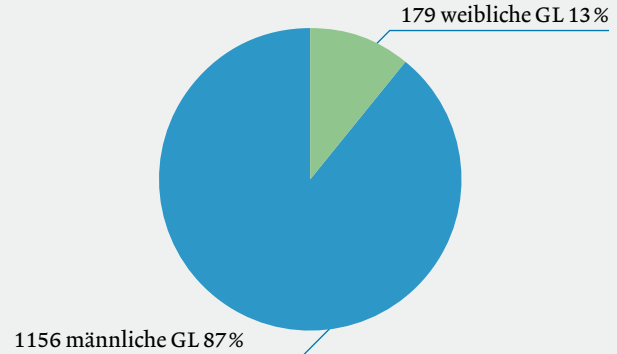
N = total 1399 Personen



Quelle: www.diversityreport.ch 2023

Abbildung 2: **GESCHÄFTSLEITUNGEN VON KOTIERTEN UNTERNEHMEN 2023**

N = total 1335 Personen



Quelle: www.diversityreport.ch 2023

**2.4 Traditional men's cozy club decision making.** Dieses Statement stammt von Dobrzynski [7]. Die Existenz dieses für den nachhaltigen Unternehmenserfolg negativen Phänomens kann durch mehr praktizierte Diversität zerschlagen werden. Doch wie ist in dieser «Huhn-Ei-Situation» vorzugehen? Es gilt, zwischen internen und externen Verwaltungsratsmitgliedern die richtige Balance zu finden. Denn mit unterschiedlichen Sichtweisen auf die Corporate Governance und die Family Governance ist eine objektive Sicht auf die Dinge und bestmöglich ausgewogene Entscheidungen am ehesten gewährleistet. Es erfordert Mut und Weitblick, Menschen mit unterschiedlichen Denkweisen einzubeziehen. Hierbei können auch externe, beratende Impulse helfen.

**2.5 KMU und ihr Potenzial der sinnvollen Verwaltungsraterweiterung.** Diversität spielt in der heutigen KMU-Verwaltungsratspraxis noch eine untergeordnete Rolle. Die Er-

fahrung von «VRMandat.com» seit 2012 beim Matchmaking von Verwaltungsratsmitgliedern mit Unternehmen zeigt, dass es – abgesehen von Ausnahmen – eine gewisse Unternehmensgrösse braucht, um sich professionell um das Instrument Verwaltungsrat zu kümmern: Kleinere Unternehmen stecken oft im operativen Tagesgeschäft fest und beschäftigen sich abgesehen von den wenigen Pflichtterminen «Verwaltungsratssitzung» nicht weiter mit den Möglichkeiten des Verwaltungsratsgremiums. Die Mehrheit dieser Boards hat oft zu wenig Mitglieder, um sinnvoll Strategiesitzungen und Retraiten mit der nötigen Aussensicht abzuhalten.

Je kleiner das Unternehmen, desto kleiner das Board. Deshalb gilt: Die Zuwahl von einer weiteren Person in den Verwaltungsrat hat bei kleinen Unternehmen mit einem oder zwei bestehenden Verwaltungsratsmitgliedern einen deutlich höheren Impact auf den Meinungsbildungsprozess als bei einem Board mit sechs bestehenden Verwaltungsrät/-innen. Möglicherweise ist aber keine Zuwahl von externen Verwaltungsratsmitgliedern vergebendes Potenzial oder gar eine latente Gefahr (blinder Fleck, Befangenheit etc.).

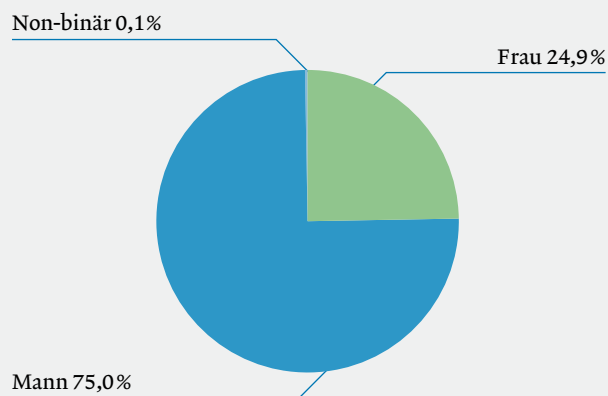
In der Besetzung von Verwaltungsratsmandaten ist – bei grossen Unternehmen genauso wie bei kleineren – die Eigentümerschaft entscheidend. Dies hat auch die BDO-Verwaltungsratsstudie 2017 ganz deutlich gezeigt, und zwar über alle Unternehmensgrössen hinweg [8]. Es sind damit vor allem das Mindset und die – nennen wir sie Offenheit – der Person(en), die über Erweiterung, Erneuerung oder gar Neuzusammenstellung des Verwaltungsrats entscheiden.

**2.6 Wann wird Vielfalt selbstverständlich?** Eines Tages wird man nicht mehr über Vielfalt und Nachhaltigkeit debattieren müssen, weil es normal geworden ist, wichtige Gremien mit diversen Aspekten auszustatten, um stets ausgewogene und möglichst objektive Entscheidungen zu treffen. Dort sind wir noch nicht, aber es gibt Licht am Ende des Tunnels. Zum einen tragen diverse Skandale dazu bei, den Verwaltungsrat mit fähigen, integren, bescheidenen, mit der

Abbildung 3: **TRADITIONAL MEN'S COZY CLUB DECISION MAKING**

Quelle: willmcpheail.com

Abbildung 4: **VERTEILUNG GESCHLECHTER VERWALTUNGSRAT IN DER «VRMANDAT.COM-DATENBANK»**



Quelle: VRMandat.com [9]

Firma verwurzelten Menschen zu besetzen. Zum anderen machen es gewisse Unternehmen und auch diverse unabhängige Stimmrechtsberaterinnen und -berater (Proxy Advisors) vor: Man will keine Verflechtungen und Befangenheiten im Verwaltungsrat, sondern mit exzellenten Verwaltungsratsmitgliedern eine möglichst unabhängige, nachhaltige und gute Governance erzielen.

Die *Abbildung 2* zeigt den aktuellen Höchststand von Frauen in der Verwaltungsratsdatenbank von «VRMandat.com», der vor einigen Jahren mit wenigen Prozenten im einstelligen Bereich begann.

Es wird in unabhängigen Matchmaking-Services bewusst nicht im Freundes- oder Bekanntenkreis gesucht, sondern es werden unabhängige Personen rein nach Fähigkeiten, sozialen Daten, Möglichkeiten, harten und weichen Faktoren usw. angesprochen. Es steht der Kundschaft offen, das Geschlecht zu fokussieren oder es ganz offenzulassen.

Konkret sind in der Matchmaking-Datenbank von «VRMandat.com» 23% der vermittelten Profile Frauen. Die Wartezeit in der Datenbank spannt sich von drei Monaten bis zu acht Jahren. Die am häufigsten kontaktierte Frau ist unter 40 Jahre alt, wurde zwischen 2020 und 2022 siebenmal

kontaktiert und auch bereits in drei unterschiedliche Unternehmen vermittelt.

**2.7 Verwaltungsräte als Treiber nachhaltiger Entwicklungen.** Oft werden Verwaltungsratsmandate als sehr langfristige Engagements bezeichnet. Ist dem in der KMU-Welt auch so? Die Verweildauer von mehreren tausend Verwaltungsratsmitgliedern vorwiegend im KMU-Umfeld liegt durchschnittlich bei 6,5 Jahren, wobei die kürzeste Verweildauer bei unter einem Jahr und die längste bei 35 Jahren liegt. Der durchschnittliche Verbleib in einem Verwaltungsrat zeugt von einer gewissen Langfristigkeit.

Fakt ist: Unternehmen, die Nachhaltigkeit und Diversität als integralen Bestandteil ihrer Geschäftsstrategie betrachten, sind besser gerüstet, um den Herausforderungen des sich (teilweise rasch) wandelnden Geschäftsumfelds zu begegnen. Insofern ist eine ausreichend lange Verweildauer wünschenswert, jedoch ist auch eine regelmässige «Blutaufrischung» wichtig. Dies, um wesentliche Entscheide mit genügend Diversity of Thoughts herbeizuführen.

### 3. WIE KÖNNTE DIE REISE HINSICHTLICH DER SOZIALEN NACHHALTIGKEIT WEITERGEHEN?

Die Regulierungswelle in der EU ist beachtlich und nicht vollends sinnvoll. Und sie wird über multinationale Unternehmen in die Schweiz überschwappen – über den Lieferkettenruck sogar bis hin zu den KMU. Zudem sind auch ausserhalb Europas Nachhaltigkeitsentwicklungen im vollen Gange. Dies alles bringt es mit sich, dass auch in der Schweiz die Frage der Nachhaltigkeitsberichterstattung politisch auf dem Tapet bleiben wird. Dabei ist einerseits auf Auslandskompatibilität, andererseits aber auch auf KMU-Praktikabilität zu achten. Sollte in der Schweiz eine Lücke für Smart Self-Regulation in Nachhaltigkeitsfragen bestehen, wird Expertise zusammen mit anderen Verbänden, Organisationen und Einzelpersonen ein entsprechendes Vorhaben mitgestalten. Dies im Sinne eines wirksamen Ökosystems und ganz nach dem Motto: «Alleine können wir schnell gehen, aber gemeinsam können wir weit kommen [10].» Doch KMU müssen nicht auf Regulierung warten. Stattdessen kann sofort gestartet werden mit der Beantwortung der Frage, was als Unternehmen heute zu tun ist, um auch morgen erfolgreich zu sein. Die soziale Dimension ist dann aus Diskussionen und Massnahmen nicht mehr wegzudenken. ■

**Fussnoten:** 1) Vgl. auch Brundtland-Bericht, Our common future, World Commission on Environment and Development, WCED, 1987. 2) Vgl. hierzu auch den neuen Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, Economiesuisse, 2023. [https://www.economiesuisse.ch/sites/default/files/publications/swisscode\\_d\\_web.pdf](https://www.economiesuisse.ch/sites/default/files/publications/swisscode_d_web.pdf) (15. Juni 2023). 3) Zu Themen wie z. B. Führungsqualität, Menschenrechte, Korruptionsbekämpfung, Daten-

schutz. 4) Vgl. Diversity Report 2022, [www.diversityreport.ch](http://www.diversityreport.ch). Der durchschnittliche Frauenanteil in Verwaltungsräten der grössten 100 Unternehmen hat mittlerweile 30% knapp überschritten, vgl. Swipra-Newsletter, abgerufen am 21. Juni 2023. 5) <https://www.minterellison.com/articles/blackrock-annual-letter-to-ceos-2018>. 6) Vgl. Diversity Report 2022. 7) Dobrzynski, J.H. The «glass ceiling»: a barrier to the boardroom, too. Business Week, 22. November

1993, S. 50. 8) Vgl. BDO-Verwaltungsratsstudie 2017. BDO-Verwaltungsratsstudie 2017: Honorare und Strukturen von Verwaltungsräten in Klein- und Mittelunternehmen in der Schweiz. [https://ch-www.bdo.global/BDO\\_CH/media/bdo/PDF/DE/Publikation/Studien/BDO-Verwaltungsratsstudie-2017.pdf](https://ch-www.bdo.global/BDO_CH/media/bdo/PDF/DE/Publikation/Studien/BDO-Verwaltungsratsstudie-2017.pdf) (15. Juni 2023). 9) <https://vrmandat.com/extranet/charts/geschlecht> (15. Juni 2023). 10) Afrikanisches Sprichwort.