

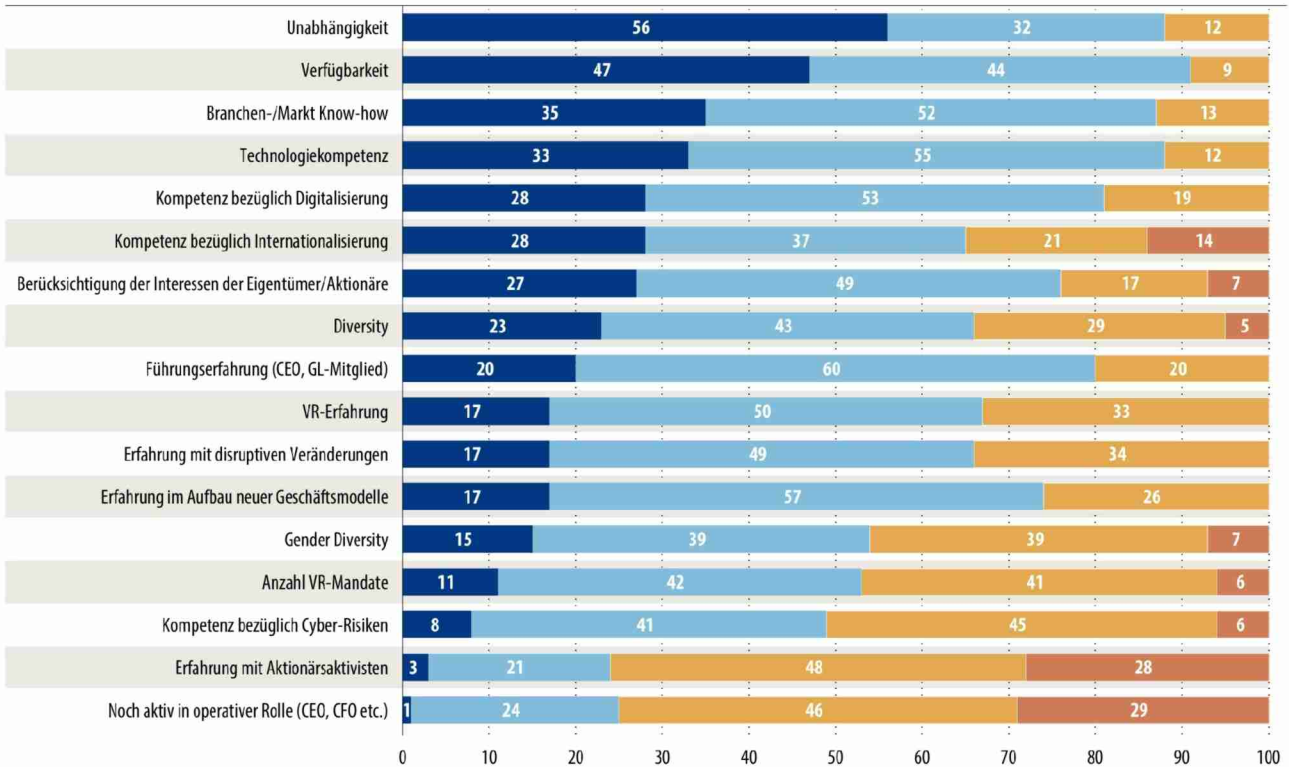
# Verwaltungsräte stehen vor Erneuerungsrunde

**SCHWEIZ** Der Bedarf nach jüngeren Mitgliedern und Digitalisierungsspezialisten ist gross.

## Besetzung von Verwaltungsratsmandaten

«Wie wichtig sind für «Ihr» Unternehmen die folgenden Aspekte der VR-Nachfolgeplanung?»

■ sehr wichtig ■ ziemlich wichtig ■ weniger wichtig ■ gar nicht wichtig



Quelle: Knight Gianella / Dichter Research / Grafik FuW, mta

### CLAUDIA LANZ-CARL

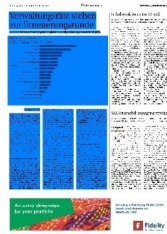
Schweizer Unternehmen stehen vor einer Herausforderung. Es braucht frischen Wind in den Verwaltungsräten. Gleichzeitig wird die Rekrutierung neuer Mitglieder schwieriger, weil die Anforderungen steigen. Zu diesem Schluss kommt eine Umfrage im Auftrag des Executive-Search-Spezialisten Knight Gianella unter Schweizer Verwaltungsräten.

Ihr Unternehmen stehe mitten in der digitalen Transformation, gab eine Mehrheit der befragten Verwaltungsräte an. Knapp ein Fünftel meinte, dabei erst am Anfang zu stehen, und 23% bezeichneten den Prozess als «fortgeschritten». Dass die digitalen Kompetenzen im Verwaltungsrat verbessert werden müssten, erklärten

mehr als vier Fünftel. Und gut jeder Zweite hielt es für sinnvoll, «Digital Natives» in den Verwaltungsrat zu berufen.

### Technologiekenner gefragt

Bei der Besetzung von Verwaltungsratsmandaten sind Technologiekompetenz



und Digitalisierungs-Know-how entsprechend gefragt. Mehr als vier Fünftel bezeichneten diese beiden Kriterien als «sehr wichtig» oder «ziemlich wichtig» (vgl. Grafik). Höher wurden nur noch Unabhängigkeit, Verfügbarkeit und Branchen- bzw. Markt-Expertise gewichtet.

Doch auch aus anderen Gründen sind neue Köpfe gefragt. Insgesamt meinten 65% der Verwaltungsräte, dass die Gremien in naher Zukunft erneuert werden müssten – wobei Altersgründe häufiger als fehlende Kompetenzen genannt wurden. Das Anforderungsprofil hat sich erhöht, gleichzeitig sind Kriterien wie Unabhängigkeit und zeitliche Flexibilität genau deshalb schwieriger zu erfüllen. Weil zudem die Generation der Baby-Boomer abgelöst wird, ist die Selektion anspruchsvoll geworden. Die Nachfolgeplanung zählten 36% der Verwaltungsräte gemäss der Untersuchung zu den aktuellen Herausforderungen, 6 Prozentpunkte mehr als im vergangenen Jahr.

«Konnten in den letzten Jahren mit der Rekrutierung von Verwaltungsräten aus dem Ausland gewissen Defizite behoben werden, sind heute verstärkt wieder Schweizer Verwaltungsratsmitglieder gesucht – wenn möglich mit internationaler

Führungserfahrung», sagte Executive-Search-Experte Sandro V. Gianella dazu. Das zeigt sich auch in der Umfrage: Rund zwei Drittel der Verwaltungsräte sahen Erfahrung mit Internationalisierung als sehr wichtiges oder wichtiges Kriterium bei Neubesetzungen an.

Diversität als Faktor wird von 23% als sehr wichtig und von 43% als wichtig eingeschätzt. 5% teilten diese Ansicht überhaupt nicht. Geht es um Gender Diversity im Speziellen, erklärten 15% diese als sehr wichtig und 39% als wichtig. Ablehnend äusserten sich 7%.

Der Anteil Frauen in den Gremien hat sich in den letzten Jahren indes deutlich erhöht und macht bei Hauptmandaten gemäss der Erhebung 31% aus. Die Frauen sind wesentlich jünger als die männlichen Mitglieder – nur 13% sind älter als 60 Jahre, bei den Männern sind es 51%.

Bei den Vergütungsmodellen zeigten sich mehrere Trends. Mehr als die Hälfte meinte, dass die Modelle transparenter werden. Nur für 37% der befragten Verwaltungsratsmitglieder besteht aber ein «Handlungsbedarf zur Anpassung der Vergütungsmodelle». Knapp ein Fünftel erwartete eine stärkere Standardisierung und gut ein Fünftel eine zunehmende

Komplexität der Vergütungsmodelle. Ein Drittel war der Ansicht, dass reine Marktmodelle nicht mehr zeitgemäss seien. Sie befürworteten Modelle, die sich am Konsens orientieren, also mit mehreren Stakeholdern abgestimmt sind.

## Vergütung meist stabil

Auf die Frage, ob das VR-Honorar in den vergangenen drei bis fünf Jahren angepasst wurde, antworteten zwei Drittel mit «Nein». Eine Erhöhung erhielt gut ein Fünftel, 7% bekamen weniger.

Die im Ausland diskutierte CEO-Pay-Ratio, also beispielsweise das CEO-Gehalt im Verhältnis zum Durchschnittseinkommen der Mitarbeitenden, wurde von zwei Dritteln der Befragten klar abgelehnt. 34% fanden die Idee gut beziehungsweise prüfungswert. Die Analyse zeigte aber auch, dass ein solches Modell im Unternehmen kaum freiwillig eingeführt würde.

An der Umfrage nahmen zwischen Mitte August und Anfang Oktober 160 Verwaltungsräte von kotierten und grossen nichtkotierte Unternehmen teil. Sie stehen für 627 Verwaltungsratsmandate. 82% der Teilnehmer waren Männer und 54% Verwaltungsratspräsidenten.