

Knight Gianella

Excellence in Executive Search and Board Appointments
Our passion since 1965

Knight Gianella VR-Umfrage 2019/20 in Zusammenarbeit mit IMD

Ergebnisse der Befragung von Verwaltungsrats-Mitgliedern in
börsenkotierten und grossen nicht börsenkotierten Schweizer
Unternehmen



Knight Gianella VR-Umfrage 2019/20 in Zusammenarbeit mit IMD

Willkommen

Die "Welt" der Corporate Governance dreht sich nach wie vor in hohem Tempo und stellt Verwaltungsräte kontinuierlich vor neue Herausforderungen. Nebst sich national wie international politisch verändernden Parametern kommen laufend zusätzliche wirtschaftliche und regulatorische Komplexitäten mit ihren unternehmerischen Chancen und Risiken hinzu.

Die Anforderungen und Bedingungen an die VR-Tätigkeit ,und damit einhergehend das Kompetenzportfolio der jeweiligen VR-Gremien, wandeln sich dementsprechend. Um diese besser zu verstehen und die richtigen Schlussfolgerungen, gerade auch im Hinblick auf die in vielen VR-Gremien anstehenden Nachfolgeregelungen, ziehen zu können, sind schweizerische Trendbeobachtungen und Best-Practice-Studien wichtig.

Der Fragekatalog, der von Knight Gianella erarbeitet wurde, besteht wie immer aus einer Kombination von aktuellen und bestehenden Themen, so dass auch Mehrjahresvergleiche möglich sind. Die beiden Schwerpunkte in der Studie 2019/20 sind die Integration der Digitalisierung in den Führungsrhythmus der meisten Organisationen und die Gestaltung der Beziehungen zwischen Wirtschaft und Politik.

Die etablierte und traditionelle VR-Studie von Knight Gianella wurde dieses Jahr zum ersten Mal von Prof. Dr. Stefan Michel, Dekan am IMD in Lausanne, durchgeführt und ausgewertet.

Wir wünschen Ihnen beim Lesen neue Einsichten, klärende Bestätigungen und Inspiration für Ihre Führungstätigkeiten.

Knight Gianella (www.knightgianella.ch)

Knight Gianella konzentriert sich auf die nationale und internationale Direktsuche von Führungskräften und die Beratung bei der Besetzung von Schlüsselpositionen auf Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsebene für ausgewählte Unternehmen und Organisationen. Gegründet 1965 als Mitglied einer US-amerikanischen Beratungsgruppe sind wir seit Mitte der neunziger Jahre eine unabhängige, schweizerisch denkende und handelnde Partnerschaft mit Boutique-Charakter.

Wir werden von unseren Klienten sehr gerne für spezifische und im Prozess sensibel ausgelegte Nachfolgeregelungen, bzw. Neubesetzungen, zu Rate gezogen. Unsere Qualitäten sind die langjährige Beratungserfahrung auch in aussergewöhnlichen unternehmerischen Situationen oder personellen Konstellationen. Weitere Qualitätsmerkmale sind unser hochprofessionelles internationales Research gekoppelt mit einem aussergewöhnlichen Beziehungsnetz.

Unsere Erfolgsquote über die letzten Jahre liegt bei hohen 98%, das Repeat Business bei über 70%. Im Durchschnitt der letzten Geschäftsjahre haben die beiden Partner Sandro V. Gianella und Stephan Reifferscheid rund dreissig Positionen auf Stufe Top Management und Verwaltungsrat erfolgreich und nachhaltig besetzt.

Zur Diskussion und Beantwortung Ihrer Fragen steht Ihnen Sandro V. Gianella als Initiant der Knight Gianella VR-Umfrage gerne unter +41 44 421 29 03 oder svg@knightgianella.ch zur Verfügung.

Forschungsmethode und Forschungspartner

Beschreibung der Studie

Die Studie wurde online im 3. Quartal 2019 in deutscher Sprache durch das IMD in Lausanne durchgeführt. Alle befragten Personen wurden vorgängig schriftlich von Knight Gianella informiert. Die Antworten sind anonym, Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Unternehmen sind nicht möglich.

Die 214 Teilnehmenden vertreten via ihren ausgeübten VR-Mandaten 647 Unternehmen in der Schweiz. Mit einer sehr hohen Rücklaufquote von über 34% der angefragten 626 Verwaltungsratsmitgliederinnen und -mitglieder und einem identischen Frauenanteil von 24% bei den Angeschriebenen und bei den Antwortenden können die Resultate als repräsentativ gelten.

Die Teilnehmenden waren zum Zeitpunkt der Studie in folgenden Mandaten engagiert:

38 VRP und 113 VR in börsenkotierten Unternehmen

29 VRP und 62 VR in grossen, nicht börsenkotierten Unternehmen

60 VRP und 78 VR in nicht börsenkotierten mittelständischen Unternehmen.

Wegen Mehrfachnennungen ist die Gesamtzahl höher als die Zahl aller Teilnehmenden.

IMD. Real Learning. Real Impact

Das International Institute for Management Development IMD in Lausanne zählt gemäss den Rankings von Financial Times, The Economist, Bloomberg, Forbes und andere Publikationen zu den besten Business Schools der Welt (<https://www.imd.org/why-imd/rankings-awards/>).

Das IMD fokussiert sich auf Aus- und Weiterbildung von globalen Führungskräften und unterstützt Organisationen in ihren Transformationsprozessen. Die Forschung am IMD ist immer anwendungsorientiert und evidenzbasiert und wird in mehreren Forschungszentren zusammengefasst:

IMD Global Board Center

Global Center for Digital Business Transformation

IMD World Competitiveness Center

Elea Center for Social Innovation

IMD Global Family Business Center

IMD CEO Learning Centre

Zusammenfassung der Ergebnisse: Die Digitalisierung ist kein Spezialthema, sondern wird in die Unternehmensstrategie integriert

Internationales Umfeld und Digitalisierung

Bei der offenen Einleitungsfrage nach den aktuellen Herausforderungen für Verwaltungsgremien schwingen, anders als in den Vorjahren, aussenpolitische und weltwirtschaftliche Themen oben auf, die von 47% der Teilnehmenden genannt werden. Herausforderungen der Digitalisierung und ihren Konsequenzen erwähnen 44% der Teilnehmenden, womit diese beiden Themen Priorität geniessen. Sie zählen auch zu den grossen Herausforderungen für CEOs (29%, bzw. 37%), die zusätzlich Lösungen im Bereich Talent Management und Diversity erarbeiten müssen (36%).

Die Anforderungen an die VR-Tätigkeit werden in der Selbsteinschätzung nach wie vor als zunehmend beurteilt, insbesondere beim «Fachwissen zur Digitalisierung und Cyber-Risiken». Eine Mehrheit von 56% beurteilt diese Anforderungen als «sehr viel höher».

Generell können wir feststellen, dass die Digitalisierung immer seltener als Spezialthema im VR behandelt wird, sondern gesamtheitlich in die Unternehmensstrategie integriert wird. Dies würde erklären, warum 84% (Vorjahr 65%) das Thema «Strategie, Geschäftsmodell, Portfolio» als «sehr relevant» beurteilen.

Als weiterhin «sehr relevant» betrachten 50% die «GL Zusammensetzung und Nachfolge» (Vorjahr 44%).

Digitalisierung als Katalysator

Bei der Frage nach dem Stand der digitalen Transformation sind 9% erst “am Anfang” (Vorjahr 19%) und 60% “mittendrin” (Vorjahr 58%). Der Kompetenzaufbau ist weniger weit fortgeschritten, da 19% erst “am Anfang” stehen. Der VR spielt unverändert eine “starke Rolle” (20%) oder eine “beratende Rolle” (64%) bei der digitalen Transformation.

Die Integration der Digitalisierung in die Unternehmensstrategie (bei 91%) macht VR Diskussionen komplexer (48%). Bei den meisten Unternehmen hat sie direkte und vielfältige Auswirkungen auf die Führung des Unternehmens. Nur ein kleiner Teil der Teilnehmer betrachtet das Thema als nicht oder nur wenig relevant.

Die Antworten zu den offenen Fragen nach den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Organisation, die Kultur und den Führungsstil sind sehr unterschiedlich. Der Aufbau einer Fehlerkultur wird wichtiger, der Abbau von Hierarchien soll das Unternehmen agiler machen. “Digital Natives” bringen neue Kompetenzen ins Unternehmen.

Die Teilnehmenden betrachten die Digitalisierung mehrheitlich positiv: sie wird das Kundenerlebnis verbessern (88%) und zu mehr Innovationen führen (87%). Eine Mehrheit erwartet ein Umsatzwachstum (67%), wobei der höhere Preisdruck (58%) über Kostensenkungen (63%) ausgeglichen werden wird.

Die meistgenannten Herausforderungen für VR-Gremien sind das „unsichere Marktumfeld und der politische Kontext“ und die digitale Transformation

2019 «Welches sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Herausforderungen für Verwaltungsratsgremien und CEOs? Bitte notieren Sie ein paar Stichworte. a) Herausforderungen für VR-Gremien...»

Externe Unsicherheiten beschäftigen VR-Gremien mehr als in den vergangenen Jahren und verdrängen teilweise andere Themen (Geschäftsmodelle, Corporate Governance, Nachfolgeplanung) von der obersten Priorität.

Interessanterweise werden Nachhaltigkeitsthemen (ESG= environment, social, corporate governance), wie zum Beispiel der Klimawandel, nach wie vor selten genannt und **der Einbezug von „Purpose“ in die Strategiearbeit wird nicht genannt.**

Bemerkung: Die Zahlen basieren auf Codierungen von qualitativen Antworten.

Prozentwerte, Mehrfachantworten



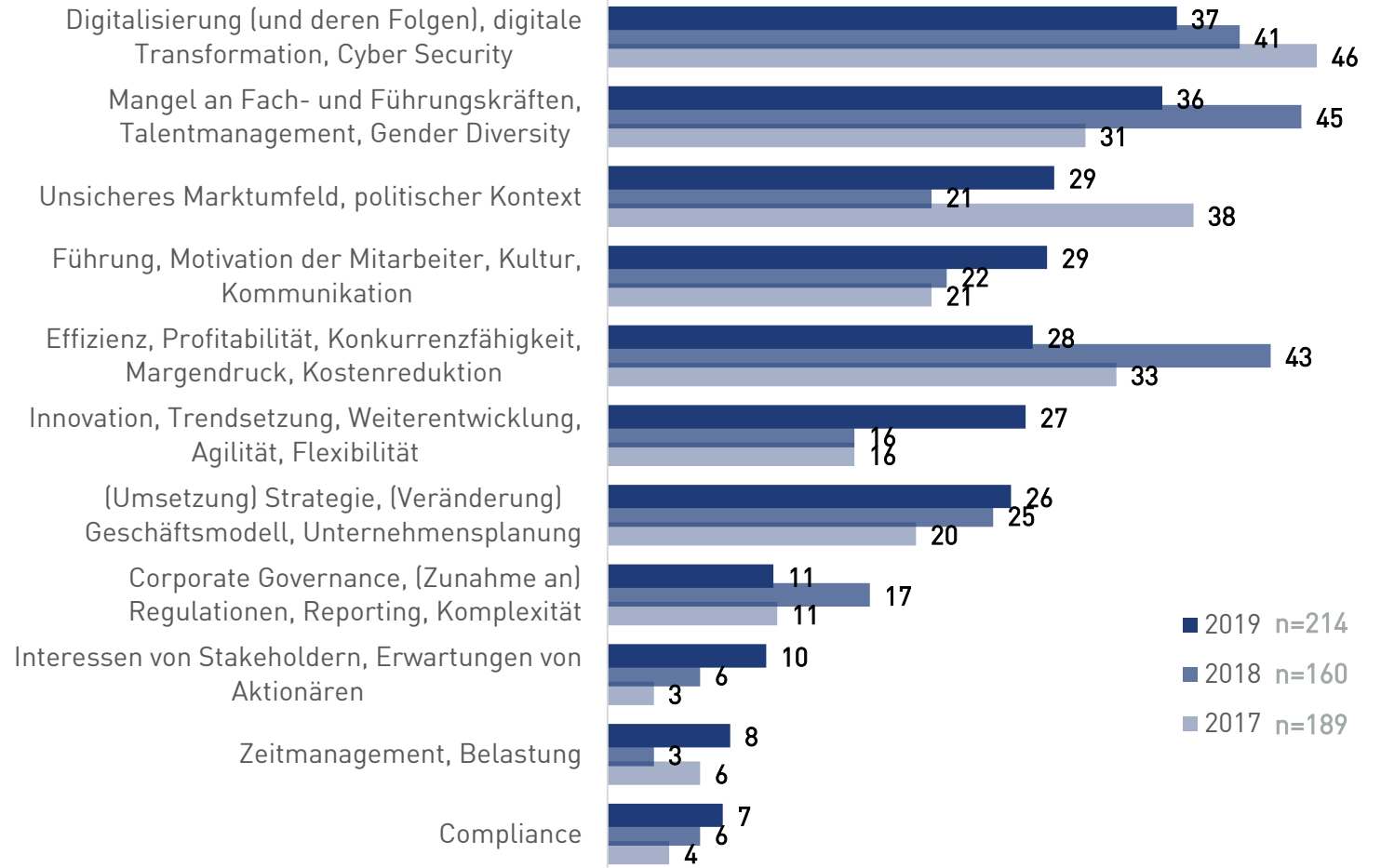
Die meistgenannten Herausforderungen für CEOs sind die „Digitalisierung“, und das „Talentmanagement inklusive Gender Diversity“

2019 «Welches sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Herausforderungen für Verwaltungsratsgremien und CEOs? Bitte notieren Sie ein paar Stichworte. b) Herausforderungen für CEO..»

Die Digitalisierung beschäftigt CEOs weniger als in den Vorjahren, die digitale Transformation wird integrativ betrachtet. Das „Talentmanagement“ bleibt eine der sieben Herausforderungen, die ungestützt von mindestens einem Viertel der Befragten genannt wird. Die relative flache Häufigkeitsverteilung indiziert kein Hauptthema, sondern eine breite und differenzierte Anzahl von Herausforderungen.

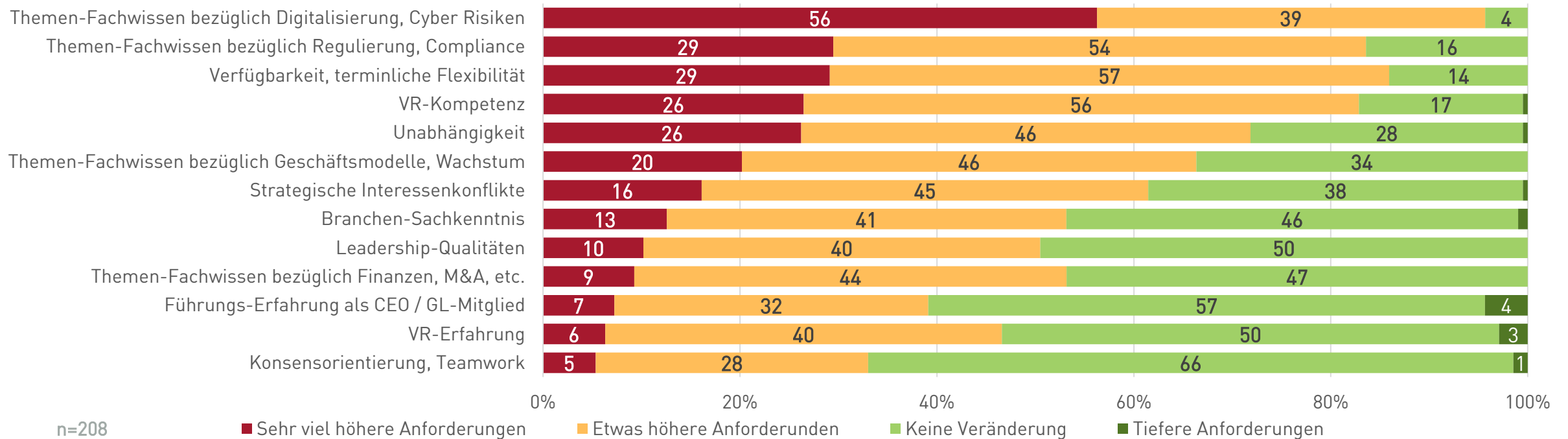
Bemerkung: Die Zahlen basieren auf Codierungen von qualitativen Antworten.

Prozentwerte, Mehrfachantworten



Die Anforderungen an die VR-Tätigkeit hat sich in den letzten Jahren vor allem hinsichtlich der Digitalisierung verändert

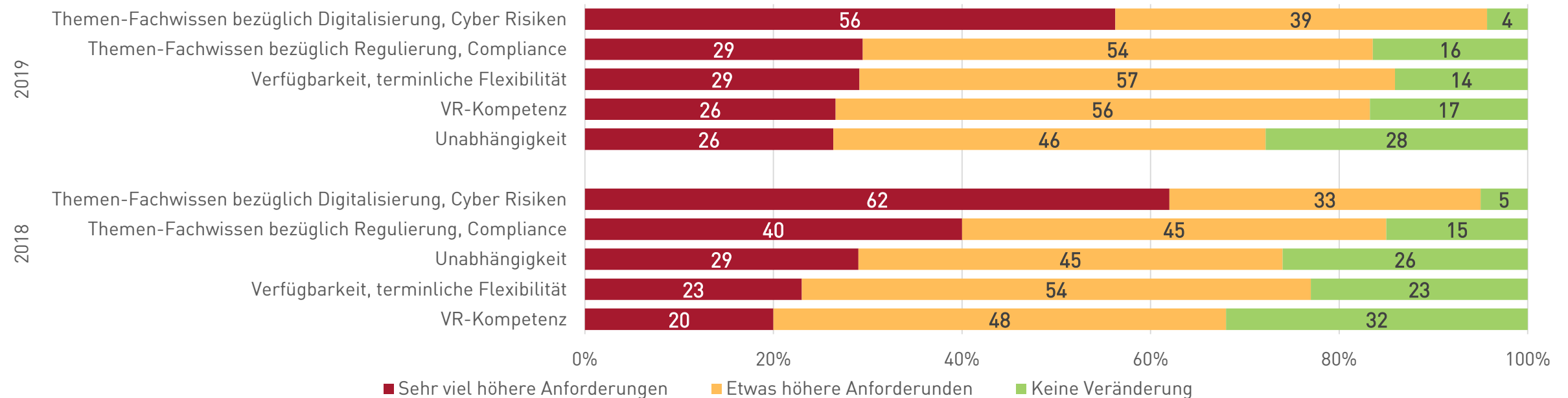
2019 «Veränderungen Ihrer VR-Tätigkeit in den letzten drei bis fünf Jahren. Wie sehr haben sich die Anforderungen an VR-Mitglieder in den letzten drei bis fünf Jahren verändert hinsichtlich...»



Die Anforderungen an Verwaltungsräte hat sich in den letzten Jahren vor allem bei der Digitalisierung verändert. Weitere wichtige Änderungen beziehen sich auf das Fachwissen zur Compliance, der zeitlichen Verfügbarkeit, der VR-Kompetenz und der Unabhängigkeit.

Der Vergleich zum Vorjahr zeigt eine Normalisierung der Anforderungen an VR beim Fachwissen zur Digitalisierung und Regulierung/Compliance Themen

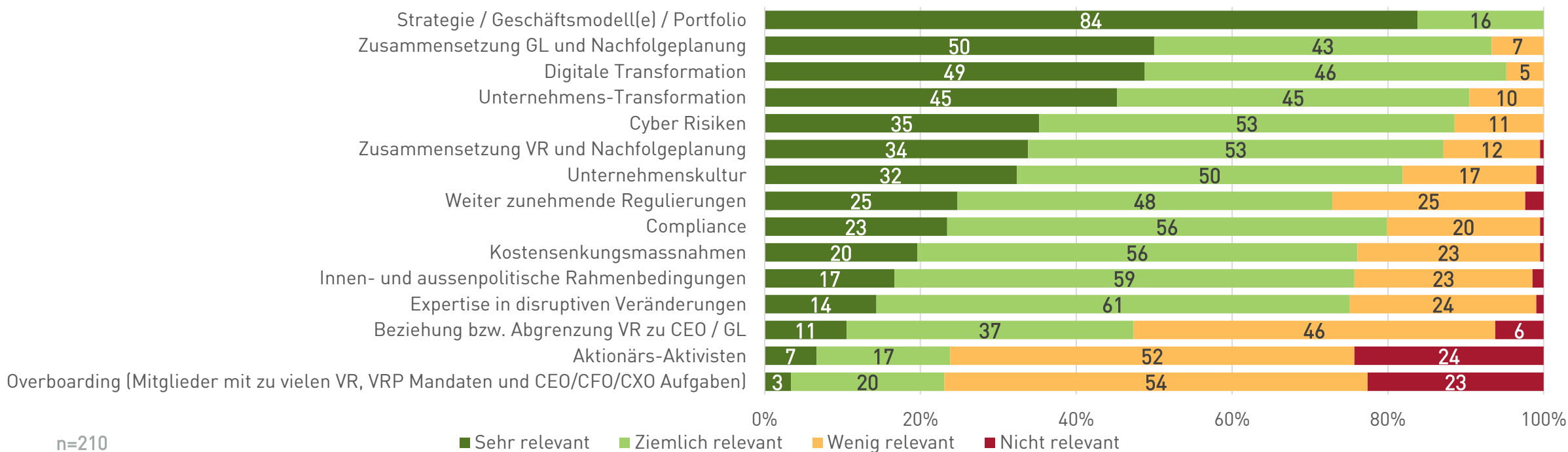
«Veränderungen Ihrer VR-Tätigkeit in den letzten drei bis fünf Jahren. Wie sehr haben sich die Anforderungen an VR-Mitglieder in den letzten drei bis fünf Jahren verändert hinsichtlich...»



Die Verwaltungsräte durchliefen in den letzten Jahren eine steile Lernkurve bei den Themen "Digitalisierung, Cyber Risiken" und "Regulierung, Compliance". Diese Lernkurve steigt weiterhin an, aber weniger steil als im Vorjahr. Es findet eine Normalisierung statt. Weiterhin aktuell und relevant bleiben die Anforderungen bezüglich Verfügbarkeit und terminlicher Flexibilität, VR-Kompetenz und Unabhängigkeit.

Die Strategie bildet den Schwerpunkt der VR-Agenda, gefolgt von Personalien, Digitalisierung und Unternehmenstransformation

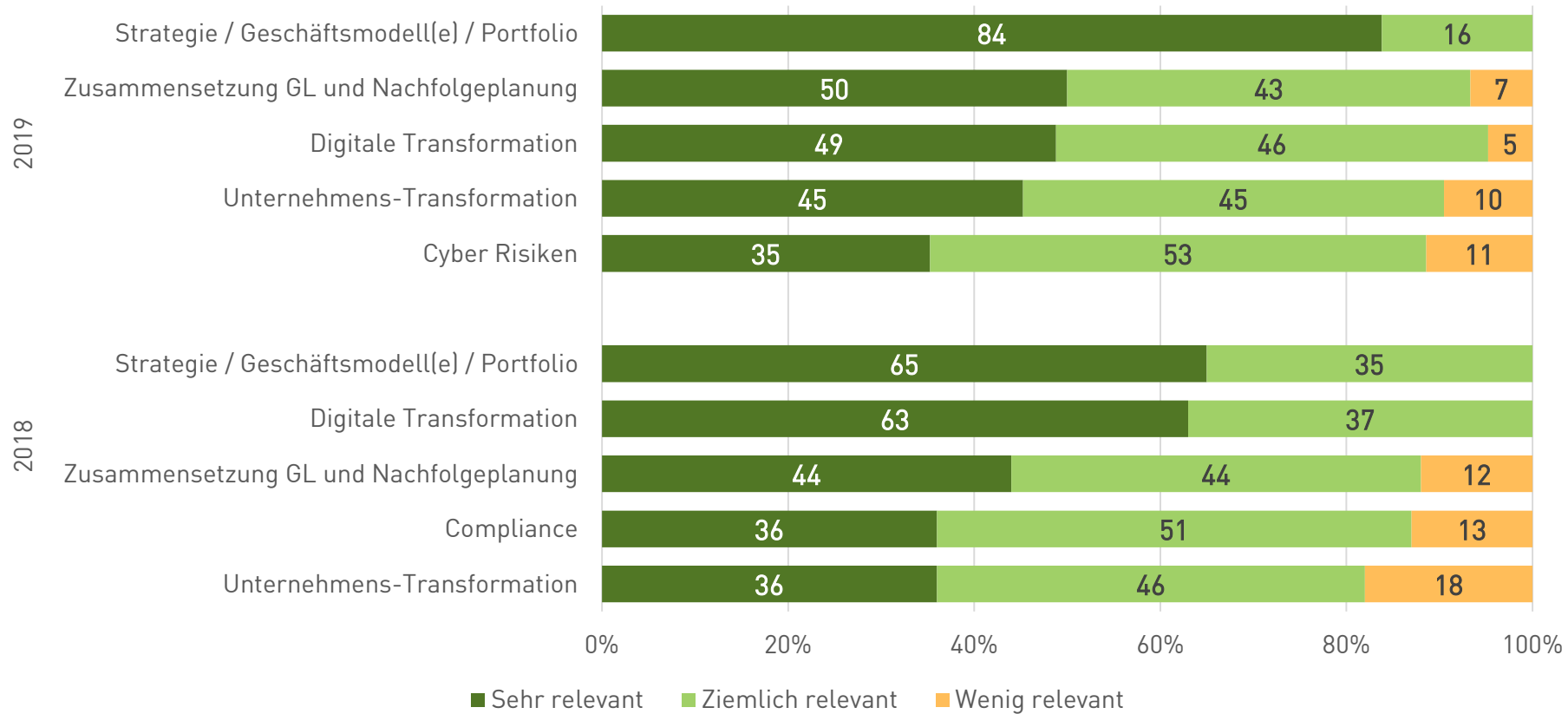
2019: «Wie relevant sind die folgenden Themen auf der Agenda «Ihres» Verwaltungsrats-Gremiums?»



Korrekterweise sind die gesetzlich unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrat (OR 716 bei einer Aktiengesellschaft) die beiden meistgenannten Schwerpunkte der VR-Agenda. Zehn weitere Themen, angefangen von “Transformationen” bis zu “Expertise in disruptiven Veränderungen” wurden von über 75% der Befragten als “ziemlich relevant” oder “sehr relevant” eingeschätzt. Das bedeutet, dass die VR-Agenden Themen branchen- und grössenunabhängig ähnlich sind.

Die «digitale Transformation» hat relativ zu «Personalien» an Bedeutung verloren, jedoch werden «Cyber Risiken» relevanter

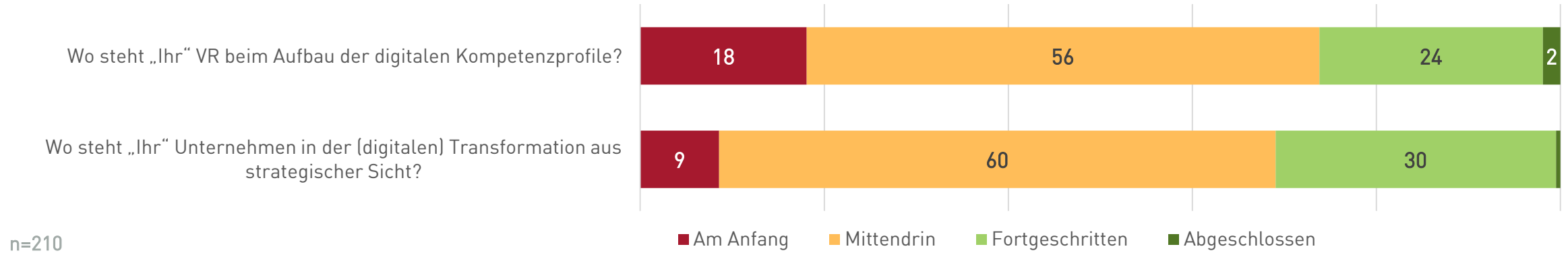
2019: «Wie relevant sind die folgenden Themen auf der Agenda «Ihres» Verwaltungsrats-Gremiums?»



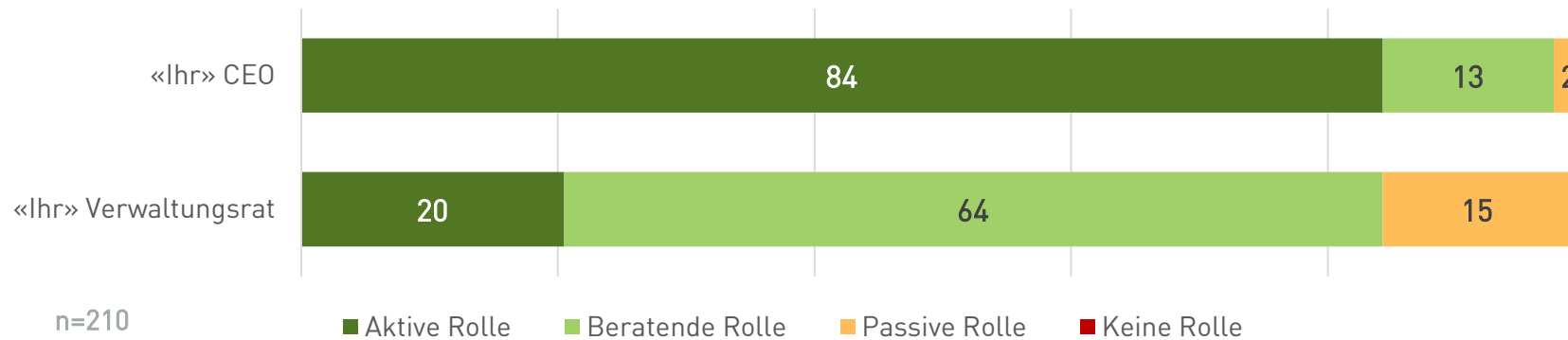
Die Relevanz der digitalen Transformation ist hoch, aber rückläufig. Statt 65% betrachten sie noch 49% als “sehr relevant”. Gleichzeitig steigt die Relevanz der Strategiethemas von 65% “sehr relevant” auf 84%.

Das indiziert, dass die digitale Transformation in die Strategiearbeit integriert wird und nicht als “Spezialthema” behandelt wird.

Der Aufbau der digitalen Kompetenzprofile im VR folgt der digitalen Transformation mit Verzögerung



2019: «Welche Rolle übernimmt «Ihr» Verwaltungsrat / «Ihr» CEO in der (digitalen) Transformation?»

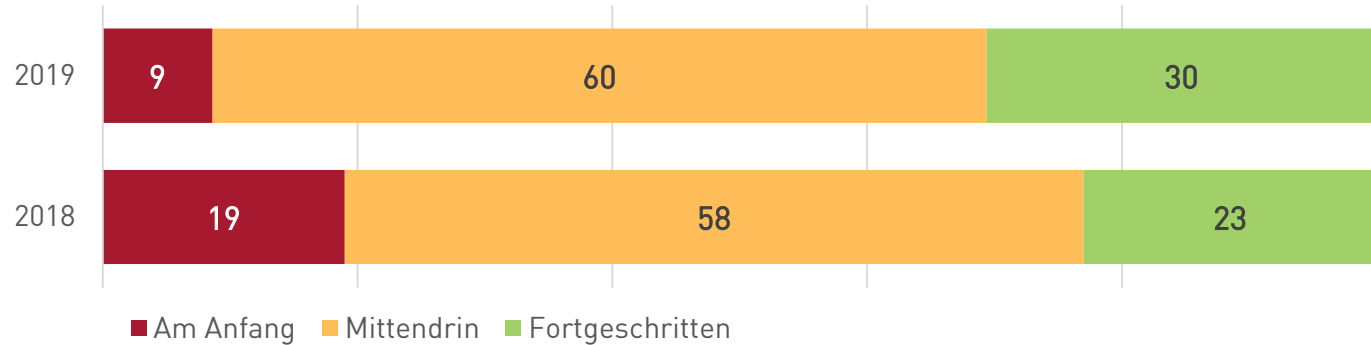


Über 90% der Unternehmen beschäftigen sich mit der (digitalen) Strategie, wobei der VR meistens eine “beratende Rolle” einnimmt. 18% sind beim Aufbau der entsprechenden Kompetenzen erst “am Anfang”.

Bei einem Fünftel der Unternehmen spielt der VR nicht nur eine beratende, sondern eine “aktive” Rolle, bei einem Sechstel lediglich eine “passive” oder “keine” Rolle.

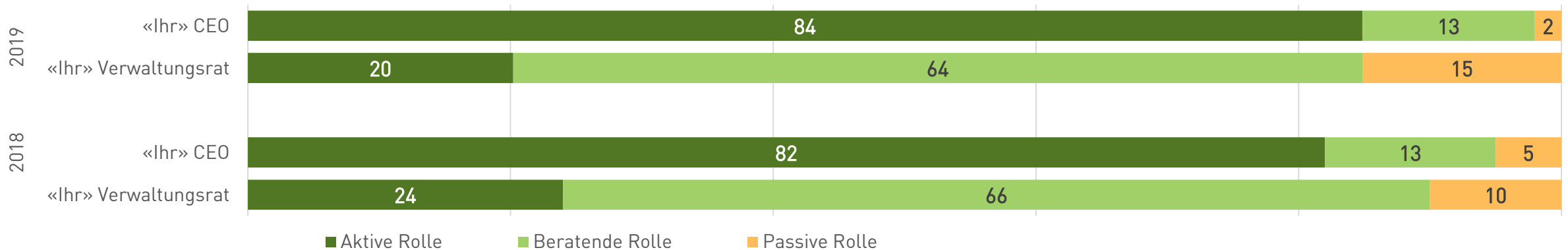
Die allermeisten Unternehmen beschäftigen sich weiterhin mit der (digitalen) Transformation und vermelden Fortschritte

«Wo steht „Ihr“ Unternehmen in der (digitalen) Transformation aus strategischer Sicht?»



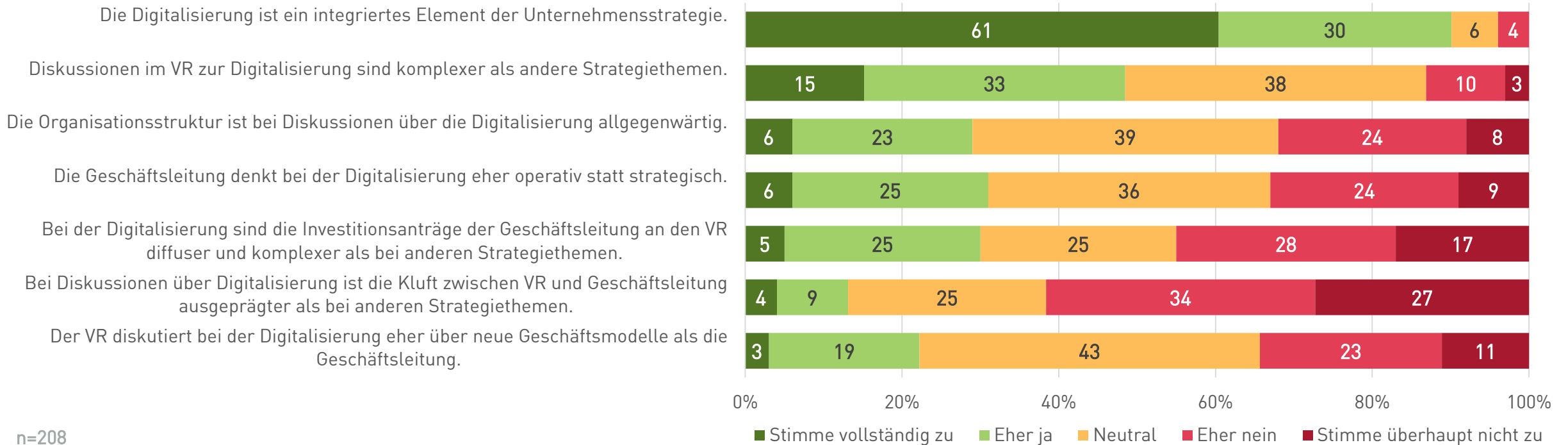
Die Anzahl der Unternehmen, die sich erst “am Anfang” der (digitalen) Transformation sehen, hat sich in nur einem Jahr von 19% auf 9% reduziert. Gleichzeitig hat sich der Anteil der Unternehmen, deren Transformation sich in “fortgeschrittenem” Status befindet, von 23% auf 30% erhöht. Die Rollenverteilung zwischen VR und CEO blieb dabei unverändert.

2019: «Welche Rolle übernimmt «Ihr» Verwaltungsrat / «Ihr» CEO in der (digitalen) Transformation?»



Die Digitalisierung ist integriertes Element der Unternehmensstrategie, dadurch werden Diskussionen eher komplexer und diffuser

2019: «Wie stark treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?»



91% der Unternehmen betrachten die Digitalisierung als integriertes Element der Unternehmensstrategie. Knapp die Hälfte beurteilt die VR-Diskussionen zur Digitalisierung als komplexer im Vergleich zu anderen Strategiethemen. Bei einem knappen Drittel sind VR-Diskussionen zur Digitalisierung mit Fragen der Organisationsstruktur verknüpft. Hinsichtlich der Zusammenarbeit zwischen VR und GL sowie Investitionsanträge betreffend werden Digitalisierungs-Diskussionen nicht wesentlich anders behandelt als andere Strategiethemen.

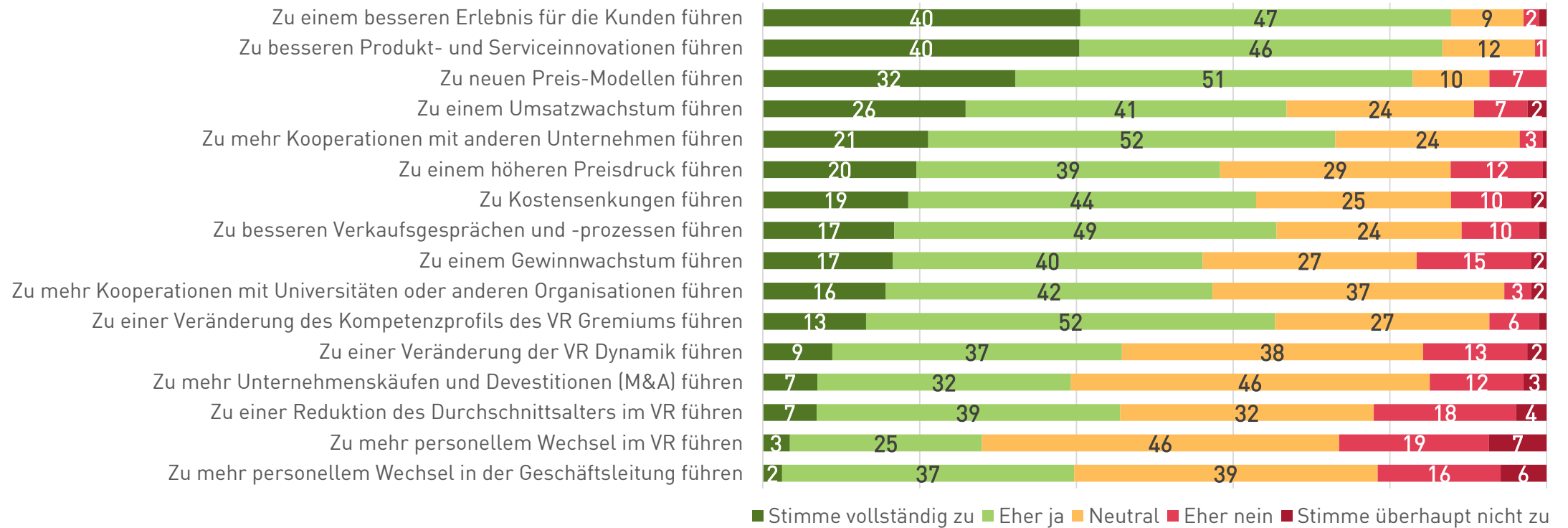
Die digitale Transformation verlangt vor allem neue Kompetenzen, neue Strukturen und eine höhere Geschwindigkeit bei der Unternehmensführung

2019: «Welches sind Ihrer Meinung nach die Konsequenzen der digitalen Transformation auf die Unternehmensführung?»



Die Konsequenzen der Digitalisierung werden vorwiegend optimistisch beurteilt, wobei sich Preisdruck und Kostensenkung die Waage halten

2019: «Wie stark treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu? Bis 2025, d.h. in den nächsten fünf Jahren, wird die Digitalisierung in „meinem“ Unternehmen... »



Über 80% der Unternehmen versprechen sich von der Digitalisierung bessere Kundenerlebnisse, Produkt- und Serviceinnovationen, verbunden mit neuen Preismodellen, die in zwei Drittel aller Unternehmen zu einem Umsatzwachstum führen sollen und bei 57% zu einem Gewinnwachstum. Dabei wird der erwartete höhere Preisdruck über erwartete Kostensenkungen aufgefangen.

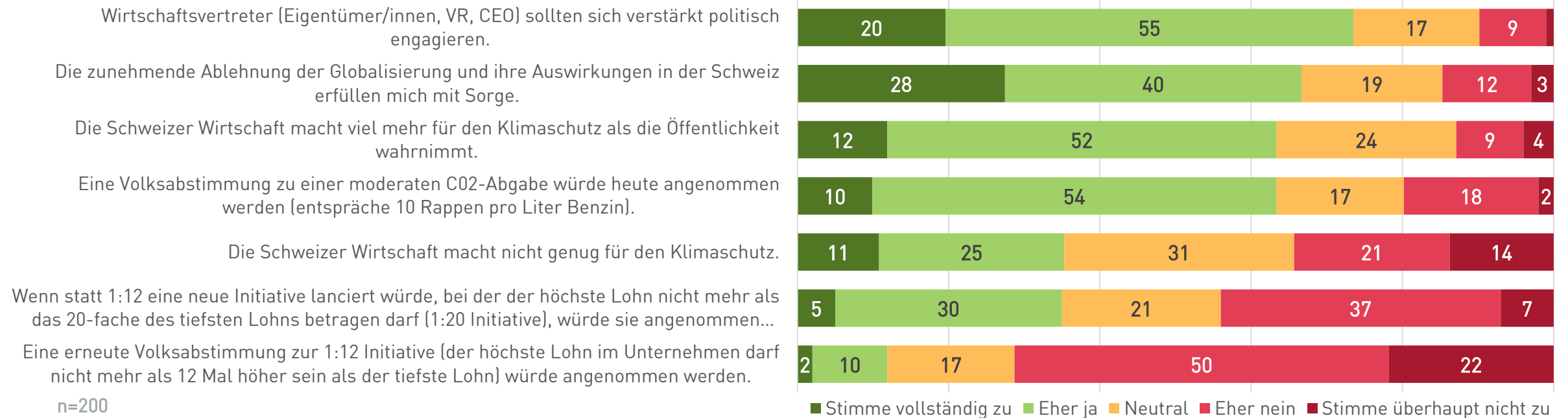
Die IT-Branche sieht die Digitalisierung optimistisch, Finanzdienstleister und Konsumgüter befürchten steigenden Preisdruck

	Rohstoffe inkl. Öl Gas n=3	Industrie n=65	Konsumgüter n=16	Gesundheits- wesen n=17	Technologie IT n=19	Finanzdienst- leistung n=55	andere n=26
Umsatzwachstum		✓			✓	✓	
Gewinnwachstum					✓		
Kostensenkungen			✓		✓		
Kundenerlebnis	✓				✓	✓	
Produkt und Serviceinnovationen					✓	✓	
Preisdruck			✗			✗	
Preismodelle	✓					✓	
Verkaufsgespräche und prozesse					✓		
M&A und Devestitionen					✓		
Kooperationen mit Unternehmen				✓	✓	✓	
Kooperationen mit Universitäten					✓		

Die Tabelle zeigt an, bei welchen Branchen welche Konsequenzen der digitalen Transformation überdurchschnittlich stark erwartet werden. Keine Industrie befürchtet insgesamt einen Umsatz- oder Gewinnrückgang, aber Konsumgüter-Hersteller und Finanzdienstleister erwarten den stärksten Preisdruck.

Wirtschaftsvertreter sollten sich verstärkt politisch engagieren, u.a. für die Meinungsbildung betreffend Globalisierung oder Klimaschutz

2019: «Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?... »



Drei Viertel der Befragten wünschen ein verstärktes politisches Engagement der Wirtschaftsführer. 68% sind besorgt über die zunehmende Ablehnung der Globalisierung und ihrer Konsequenzen. 64% finden, dass die Wirtschaft viel mehr für den Klimaschutz macht, als die Öffentlichkeit wahrnimmt, wobei 36% der Meinung sind, dass die Wirtschaft eben nicht genug für den Klimaschutz macht. Eine Zustimmung zu einer CO₂-Abgabe wird erwartet, ebenso wird eine modifizierte Abstimmung zur Lohndifferenz (1:20 statt 1:12) nicht als chancenlos betrachtet.

Die Konzernverantwortungsinitiative (KVI) wäre sehr schädlich und ihre Ablehnung ist unsicher

2019: «Die Konzernverantwortungsinitiative (KVI) fordert eine Pflicht für Konzerne zur Sorgfaltsprüfung bezüglich der Einhaltung internationaler Umwelt- und Menschenrechtsstandards – bei Lieferanten und Kunden. Schweizer Konzerne sollen dabei auch für Verfehlungen ausländischer Töchter im Ausland haften. Bei Haftungsklagen sollen Schweizer Gerichte zuständig sein und aufgrund von Schweizer Recht entscheiden. Die konkreten Auswirkungen bei einer Annahme der Initiative sind nicht eindeutig vorhersehbar. Die Wirtschaftsverbände lehnen sie jedoch vehement ab.»

Eine Annahme der KVI würde der Schweizer Wirtschaft grossen Schaden zufügen.



Eine Volksabstimmung zur KVI würde heute angenommen werden.



■ Stimme vollständig zu ■ Eher ja ■ Neutral
■ Eher nein ■ Stimme überhaupt nicht zu ■ Kann ich nicht beurteilen

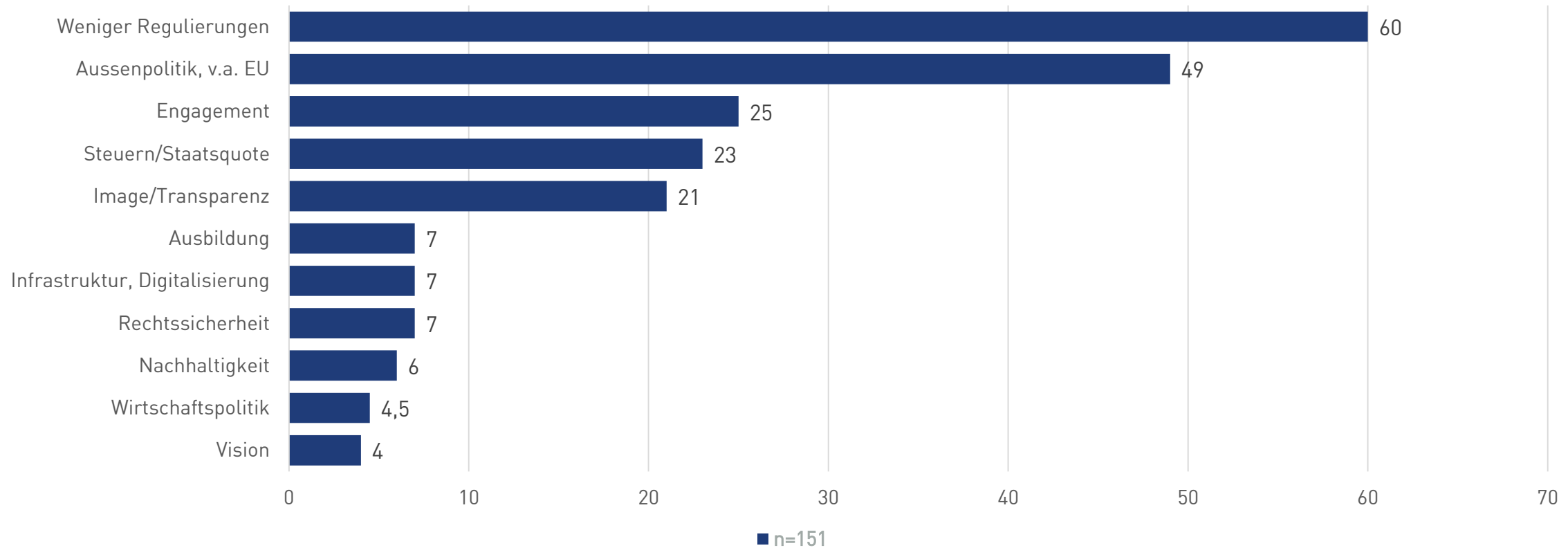
n=201

75% sind der Meinung, dass die KVI der Schweizer Wirtschaft grossen Schaden zufügen würde. 30% denken, dass die KVI heute eher angenommen würde, 46% gehen davon aus, dass sie abgelehnt würde.

Weniger Regulierungen und eine Klärung der aussenpolitischen Fragen sind für die Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingung prioritär

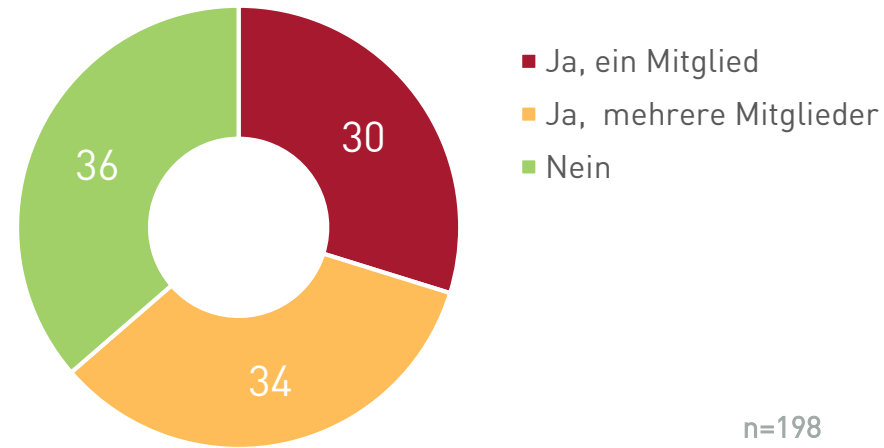
2019: «Welche Massnahmen schlagen Sie vor, um die politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen für Schweizer Unternehmen zu verbessern, bzw. nicht weiter zu verschlechtern?»

151 Antworten mit 238 codierten Antworten

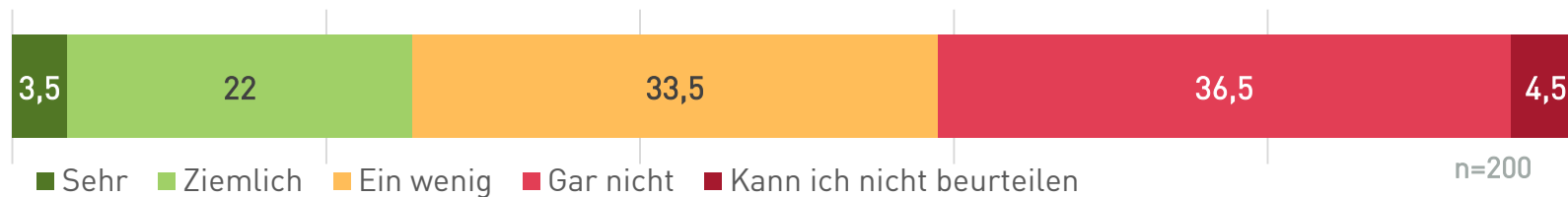


Die Rekrutierung von neuen VR-Mitgliedern ist bei der Mehrheit sehr aktuell und wird als etwas schwieriger beurteilt

Sollte Ihrer Meinung nach eines oder mehrere Mitglieder «Ihres» Verwaltungsrats in naher Zukunft ersetzt werden?



Wird aus Ihrer Sicht die zukünftige Rekrutierung neuer VR-Mitglieder schwieriger werden?



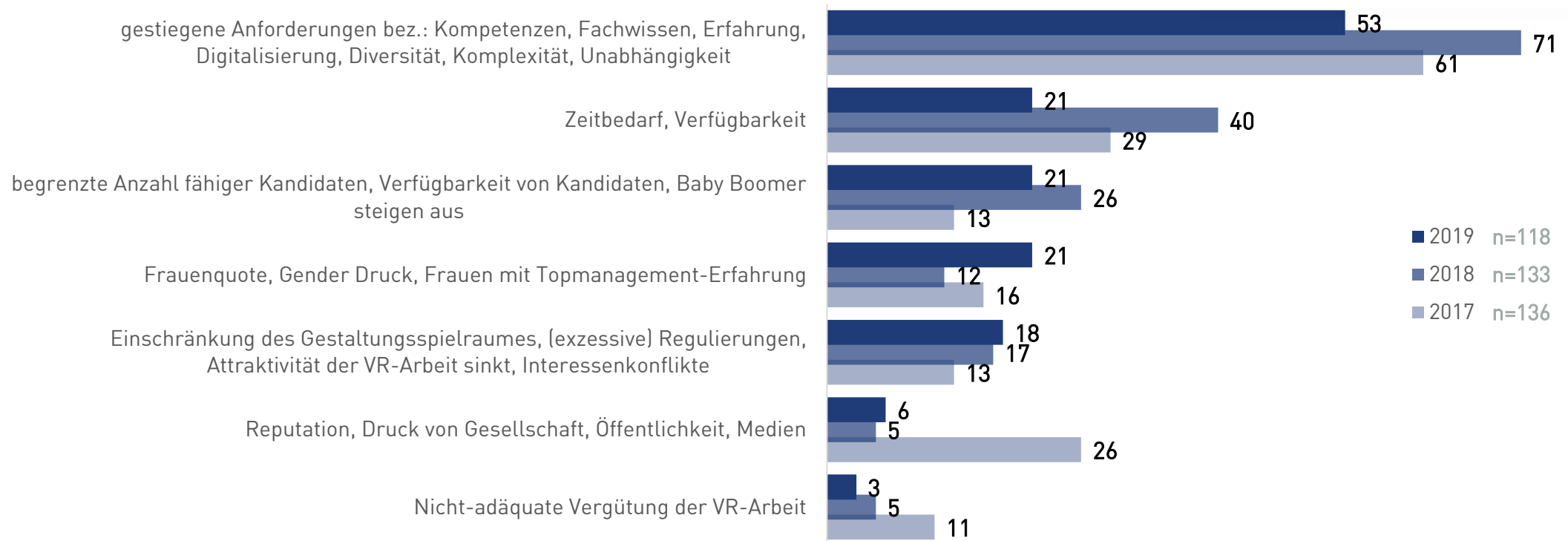
Bei 64% wird in naher Zukunft mindestens ein VR-Mitglied ersetzt. 26% denken, dass die Rekrutierung schwieriger wird, 42% denken nicht, dass es schwieriger wird. In den Vorjahren wurde die Rekrutierung von 37% (2018), bzw. 44% (2017) als «sehr schwierig» oder «etwas schwierig» beurteilt.

Der Schwierigkeitsgrad wird nicht geringer, aber er flacht ab.

Die VR-Rekrutierung bleibt schwierig, vor allem in Bezug auf die Kompetenzen und verstärkt bei der Gender Diversity

2019: «Aus welchen Gründen wird die zukünftige Rekrutierung neuer VR-Mitglieder schwieriger werden?»

Prozentwerte, Mehrfachantworten

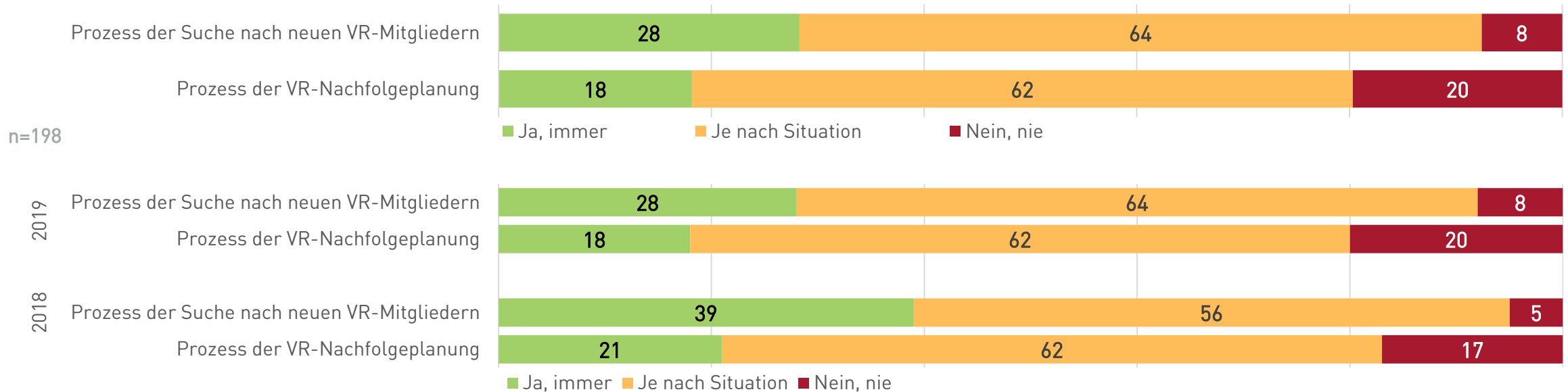


Die Zunahme der Schwierigkeiten bei der VR-Rekrutierung ist weniger ausgeprägt als in den Vorjahren in praktisch allen Bereichen, ausser bei der Gender Diversity.

Spezialisierte Berater werden bei der VR-Suche und –Nachfolgeplanung situativ und für „schwierige“ Prozesse eingesetzt

2019: «Zieht «Ihr» VR im Prozess der VR-Nachfolgeplanung professionelle Unterstützung durch spezialisierte Executive Search-Berater bei?»

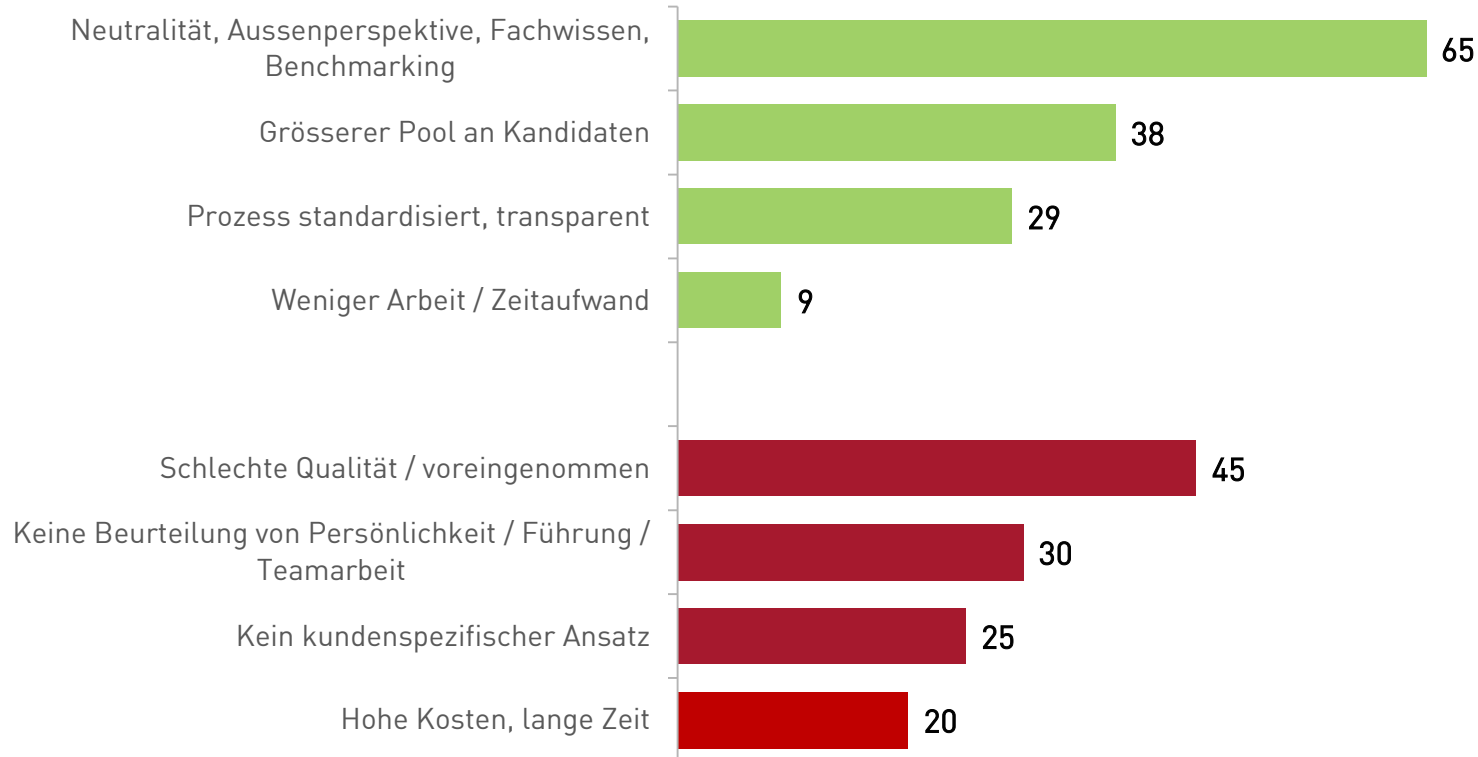
2019: «Zieht «Ihr» VR im Prozess der Suche nach neuen VR-Mitgliedern professionelle Unterstützung durch spezialisierte Executive Search-Berater bei?»



Über 60% setzen spezialisierte Executive-Search-Berater “situativ” für die Suche nach neuen VR-Mitgliedern und für die Nachfolgeplanung ein, 28%, bzw. 18% setzen für diese Prozesse “immer” Spezialisten ein. Diese Zahlen sind rückläufig, was mit der veränderten Wahrnehmung betreffend den Rekrutierungsschwierigkeiten erklärt werden kann.

Spezialisierte Berater können die Suche nach Führungskräften verbessern, vorausgesetzt die Qualität ist hoch, neutral und kundenspezifisch

2019: «Warum ist der Beizug eines spezialisierten Beraters für die Suche von Führungskräften für Sie ein Vorteil oder Nachteil?»
(Mehrfachnennungen, absolute Zahlen)



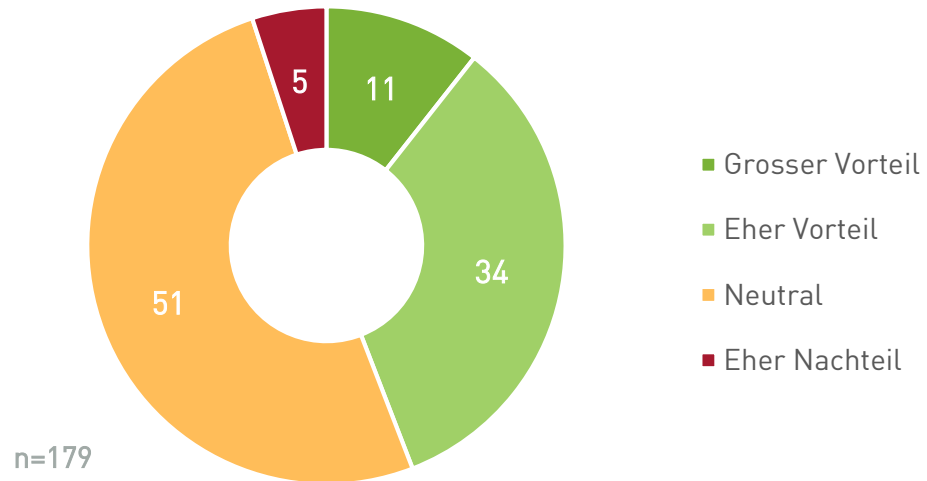
Der Beizug von spezialisierten Beratern bereichert die Suche durch die Neutralität, die Aussenperspektive, das Fachwissen und das Benchmarking.

Der grössere Pool an Kandidaten wird ebenfalls häufig genannt, sowie der Vorteil eines standardisierten und transparenten Prozesses.

Als Nachteile werden die schlechte Qualität und die Voreingenommenheit erwähnt, sowie das Fehlen der Beurteilung einer Persönlichkeit im Hinblick auf Führung und Teamarbeit. Ein höherer Zeitaufwand wird häufiger genannt als ein Zeitgewinn.

Als Kandidatin oder Kandidat ist es eher ein Vorteil und kaum ein Nachteil, wenn das Unternehmen mit einem spezialisierten Berater rekrutiert

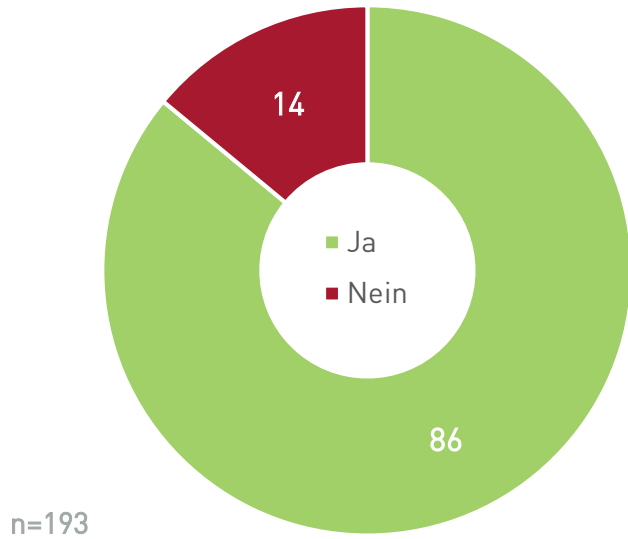
Wenn Sie als Kandidat oder Kandidatin für ein VR- Mandat angefragt werden, betrachten Sie es als Vorteil oder Nachteil, wenn das Unternehmen einen spezialisierten Berater für die Suche von Führungskräften einschaltet?



45% der Kandidierenden bevorzugen die Rekrutierung mit Hilfe eines Beraters, 51% sind neutral eingestellt.

Die meisten VR führen eine jährliche Selbstevaluation durch und ziehen situativ externe Unterstützung hinzu

Wird in «Ihrem» Verwaltungsrat eine solche Evaluation durchgeführt?



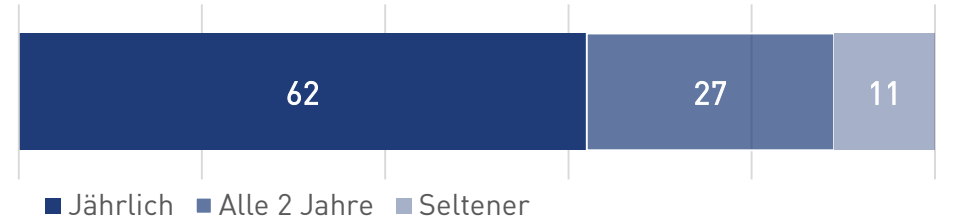
Wird diese Evaluation als Selbstevaluation durchgeführt oder mit externer, unabhängiger Unterstützung oder beides alternierend?

n=170



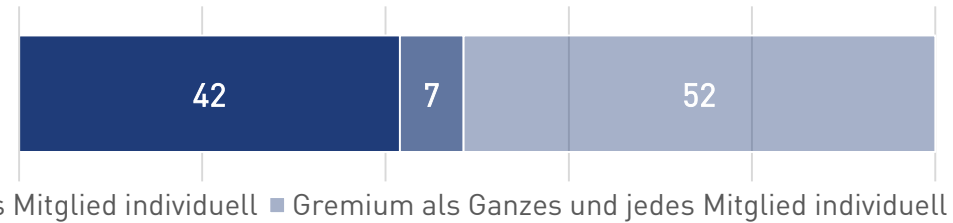
In welchem Rhythmus wird diese Evaluation durchgeführt?

n=170



Wird bei dieser Evaluation das Gremium als Ganzes beurteilt und/oder jedes Mitglied individuell?

n=170



14% führen keine Evaluation durch. Innerhalb der 86% die eine Evaluation durchführen, findet diese in 66% ohne externe Unterstützung statt. 62% führen diese jährlich durch, dabei werden mehrheitlich der VR als Ganzes und jedes Mitglied individuell evaluiert.

Die VR-Evaluationskriterien sind pragmatisch, aber wenig standardisiert

Was sind die Inhalte bzw. die Themen dieser VR-Evaluation?

Prozentwerte, Mehrfachantworten

Beiträge, aktive Gestaltung, Engagement, Arbeitsweise, Zusammenarbeit (VR, GL)

36

Resultate, Effizienz, erbrachte Leistung, Zielerfüllung

26

Kompetenzen, Fachwissen, Information, Erfahrung

25

Teilnahme an Sitzungen, Verfügbarkeit

23

Zusammensetzung, Diversity, Führung VRP, Funktionieren des Gremiums

18

Beurteilungen (Strategie, Themen)

15

■ 2019 n=130

Wie konsequent werden die Ergebnisse der VR-Evaluation umgesetzt?

Konsequente Umsetzung der Ergebnisse, auch in personeller Hinsicht

69

Teilweise Umsetzung der Ergebnisse

26

Die Ergebnisse der VR-Evaluation haben kaum Auswirkungen

6

■ 2019 n=125

Die offenen Antworten zu dieser Frage lassen vermuten, dass sich noch kein Standard betreffend der VR-Evaluationskriterien herausgebildet hat, sonst würden einzelne Kategorien von mehr als 36% der Befragten genannt.

Mit 24% Frauenanteil im VR der hier vertretenen Unternehmen können die Resultate der Studie als repräsentativ gelten

2019: «Wie sieht die VR-Struktur Ihres Hauptmandats aus? Hinweis: Die Gesamtzahl von Frauen plus Männern sollte die Gesamtzahl von CH und Nicht-CH entsprechen.»

n = 200

	Frauen	Männer	Total	Prozentualer Anteil
Bis 39 jährig	7	5	12	1%
40 - 49 jährig	78	67	145	15%
50 - 59 jährig	129	350	479	49%
60 - 65 jährig	20	232	252	26%
66 - 72 jährig	3	86	89	9%
73+ jährig	0	8	8	1%
Total	237	748	985	100%
Prozentualer Anteil	24%	76%	100%	

n = 200

	CH	Nicht-CH	Total	Prozentualer Anteil
Bis 39 jährig	6	3	9	1%
40 - 49 jährig	99	32	131	15%
50 - 59 jährig	300	100	400	47%
60 - 65 jährig	173	56	229	27%
66 - 72 jährig	53	28	81	9%
73+ jährig	5	2	7	1%
Total	636	221	857	100%
Prozentualer Anteil	74%	26%	100%	

NB: Die Gesamtzahl der Mandate ist nicht identisch wegen fehlenden Angaben zu einzelnen Fragen.

Der Frauenanteil der in dieser Umfrage vertretenen Unternehmen ist mit 24% praktisch identisch mit dem Anteil der Unternehmen im Swiss Leader Index (SLI), der 25% beträgt. Der Frauenanteil unter den neu berufenen VR ist allerdings wesentlich höher. Die Handelszeitung hat 2018 berechnet, dass 37% aller neu berufenen VR in den 180 untersuchten Unternehmen (grösste 150 börsenkotierte und grösste 30 nicht-kotierte) Frauen sind.

<https://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/standardzurich-hat-den-groessten-frauenanteil-im-verwaltungsrat/story/30733214>

<https://www.handelszeitung.ch/management/so-weiblich-sind-schweizer-verwaltungsrate>

Die Studie repräsentiert VR von börsenkotierten und grossen nicht-börsenkotierten Unternehmen sowie KMU

n=185	VR	VRP
In börsenkotierten Unternehmen	113	38
In nicht börsenkotierten, grossen Unternehmen	62	29
In nicht börsenkotierten KMU	78	60
		VR/VRP
Vergütungsausschuss		94
Prüfungsausschuss		91
Nominierungsausschuss		85
Risikoausschuss		51
Strategieausschuss		32
Andere		27

Die meisten Teilnehmende der Studie sind VR in börsenkotierten Unternehmen (n=113) und im Vergütungsausschuss (n=94) und/oder Prüfungsausschuss (n=91) und/oder Nominationsausschuss (n=85) vertreten.

Challenging what is
and inspiring what
could be.

We develop leaders
who transform
organizations and
contribute to society.



1ST
2012-2019
**WORLDWIDE
OPEN PROGRAMS
8 YEARS IN A ROW**
Financial Times

TOP 3
2012-2019
**WORLDWIDE
EXECUTIVE EDUCATION
8 YEARS IN A ROW**
Financial Times