

## Boardroom Leadership Empfehlungen: Profitabilität ist das Schlüsselthema auf der VR-Agenda

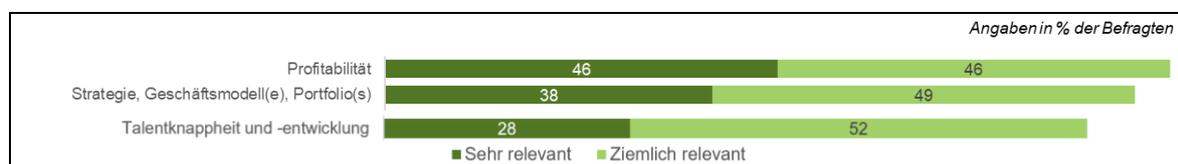
Verfasst von Dr. Fabienne E. Meier, Partnerin Knight Gianella, und Sandro V. Gianella, Managing Partner Knight Gianella, im Februar 2024

**Aktuell ist die Profitabilität das wichtigste Thema auf der VR-Agenda, gefolgt von künstlicher Intelligenz, Fachkräftemangel und Umweltfaktoren. Die Verwaltungsratsmitglieder müssen fit in Strategie und Führung sein sowie ihre technologische Kompetenz aufbessern. Von den CEOs erwarten sie, dass sie als starke, agile Führungspersönlichkeiten die genannten Themen anpacken.**



### Aktuelle Themen auf der VR-Agenda

Basierend auf der VR-Umfrage 2023/24 von Knight Gianella dominieren vier Themen die Agenda der Verwaltungsräte: Profitabilität, künstliche Intelligenz, Fachkräftemangel und externe Umweltfaktoren. Die Profitabilität wird von 92 % der Verwaltungsräte als das wichtigste Schlüsselthema auf der eigenen Agenda genannt.



Das geopolitische Umfeld, die Energiekrise und das unsichere geopolitische Marktumfeld haben nicht nur die Lieferketten vieler Unternehmen verändert, bewährte Geschäftsmodelle in Frage gestellt und folglich die Notwendigkeit der Profitabilität erhöht. Sie haben auch den Bedarf nach Agilität bzw. nach Transformationsfähigkeit der Schweizer Unternehmen massiv erhöht.

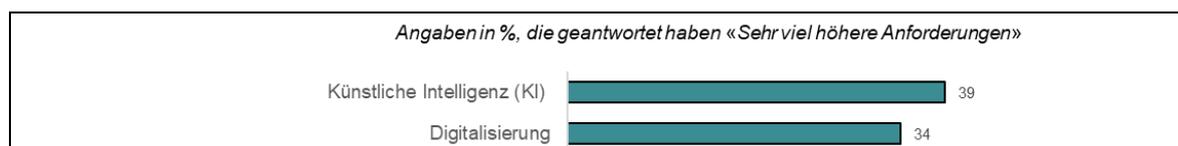
Es zeigt sich eine Entwicklung in «Wellen». Während Profitabilität an Bedeutung gewinnt, verlieren Themen wie ESG (Environmental – Social – Governance) und Diversität an Diskussionszeit im VR-Gremium und sind als Selbstverständlichkeit auf die Geschäftsleitungsebene übertragen worden. Die zwei wichtigsten Risikofaktoren (Profitabilität und Fachkräftemangel) können sogar zu möglichen Stolpersteinen für die CEOs werden.

## Benötigte VR-Kompetenzen



Die VR-Gremien sind in der Lage, die genannten Themen zu adressieren. Die Reflexion in Bezug auf die Geschäftsmodelle ist in den Verwaltungsräten allgegenwärtig (78 % der Befragten) und die Sorge um die Profitabilität kann über die bestehenden fachlichen Kompetenzen im Verwaltungsratsgremium aufgefangen werden.

Die Befragten sind der Meinung, dass die Anforderungen an die Kompetenz der Verwaltungsräte im Bereich der künstlichen Intelligenz und der Digitalisierung weiter steigen werden. Die künstliche Intelligenz wird als Hilfsmittel (u. a. bei Kundeninteraktionen, Einbindung in bestehende Prozesse) gesehen und lässt sich über eine Digitalisierungsstrategie oder digitale Ausschüsse etablieren. Nur wenige (11 % der Befragten) denken, dass künstliche Intelligenz in den nächsten fünf Jahren für Entscheidungsprozesse auf VR-Ebene genutzt wird. Es wird auch nicht erwartet, dass künstliche Intelligenz in diesem Zeitraum die Geschäftsmodelle auf den Kopf stellt.



Folglich müssen sich die Kompetenzprofile von Verwaltungsratsmitgliedern fachlich in den kommenden Jahren nicht radikal verändern. Die Frage nach den Kompetenzanforderungen an die VR-Gremien bestätigt die Erwartungen: Strategie und Führung sind zwingend und auch gesetzlich unabdingbar. Die technologische Kompetenz nimmt weiter an Bedeutung zu. Es wird sich noch zeigen, ob einzelne VR-Mitglieder diese Technologie-Kompetenz einbringen müssen oder ob jedes Mitglied seine/ihre Technologie-Kompetenz in den kommenden Jahren aufbauen bzw. vertiefen muss.

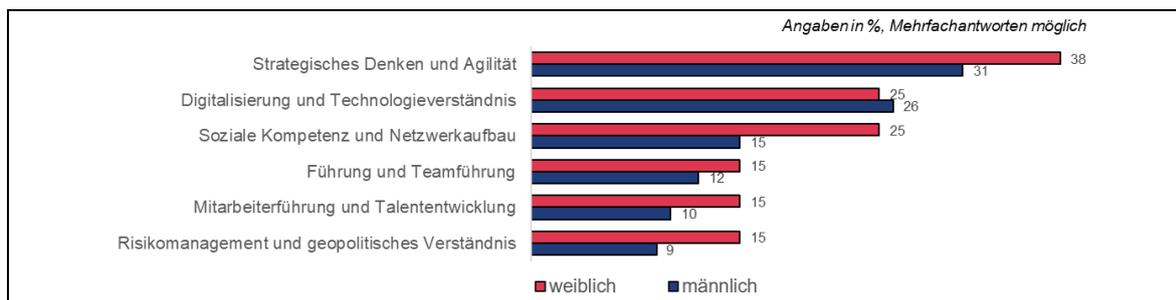
Die Anforderungen an VR-Mitglieder ändern sich allerdings bei den Eigenschaften (transversale Kompetenzen). Die Anforderungen besonders bei der «weissen Weste» (Reputation) und der zeitlichen Verfügbarkeit sowie die Zusammenarbeit im Team steigen weiter.

## VR-Erwartungen an CEOs

Die erkannten Risiken verlangen eine Ergänzung bei der Expertise der CEOs, explizit bei dem strategischen Denken und beim Talentmanagement. Die befragten Verwaltungsräte (> 66 % der Befragten) trauen dem/r eigenen CEO zu, sich diese Expertise anzueignen. Zur Sicherstellung der Profitabilität müssen sich CEOs zudem auf kompetente und erfahrene Chief Financial Officers (CFOs) abstützen können, welche diese strategische Aufgabe übernehmen. Zur Adressierung des Talentmanagements sind kompetente Chief Human Resources Officers (CHROs) mit Geschäftsleitungserfahrung gefragt, die eng mit den CEOs zusammenarbeiten.

Auffallend ist, dass sich immer mehr ein unterschiedliches Rollen- und Führungsverständnis der «zwei» Gruppen im Verwaltungsrat abzeichnet. Frauen und jüngere männliche VR-Mitglieder (< 50 Jahre alt) betrachten die Beziehung zwischen Verwaltungsrats-Präsidenten und CEO als «weniger relevant» als ältere, «erfahrene» Männer (> 50 Jahre alt). Jüngere VR-Mitglieder finden auch die «Führung des/der CEOs» weniger relevant als ältere VR-Mitglieder.

Dafür erwarten die jüngeren VR-Mitglieder bei den CEOs eine grössere Kompetenz im Bereich Transformation und Agilität. Anders formuliert: Die CEOs müssen agile Führungspersönlichkeiten sein. Wenn sie mit Agilität Unternehmen führen können, benötigen sie weniger direkte Führung durch den Verwaltungsrats-Präsidenten und die Verwaltungsratsmitglieder trauen ihnen Transformationsfähigkeit zu.



## Gender Diversity im Verwaltungsrat

Der Frauenanteil in den Verwaltungsräten hat sich in der Grundgesamtheit und in dieser Studie bei über 30 % etabliert. Folglich verliert das Thema Gender Diversity auf Stufe Verwaltungsrat an Bedeutung. Männer votieren sogar signifikant häufiger für stärkere Fachkompetenzen und «geringere Anforderungen» bei Diversität, Gleichstellung und Inklusion als Frauen (14 % versus 3 %). Auf der operativen Ebene mutiert das Thema Gender Diversity zum Dauerbrenner.

Interessant ist, dass sich die Einschätzungen von Frauen, anders als im Vorjahr, zu den Einschätzungen von Männern bei fast allen Themen nicht mehr signifikant unterscheiden. Frauen nannten 2022 noch signifikant häufiger als Männer das unsichere geopolitische Marktumfeld, die Digitalisierung und ESG als relevante Themen. Über die Gründe dieser Angleichung und den damit verbundenen Rückgang bei der inhaltlichen Diversität kann nur spekuliert werden.



**Fazit: Vier Themen dominieren die VR-Agenda: Profitabilität als wichtigste Priorität, gefolgt vom Fachkräftemangel, von der künstlichen Intelligenz und von den externen Umweltfaktoren. Um dies zu adressieren, müssen sich die Kernkompetenzen von Verwaltungsratsmitgliedern nicht radikal ändern. Strategie und Führung sind zwingend und auch gesetzlich unabdingbar. Die technologische Kompetenz nimmt weiter an Bedeutung zu.**

**Die Verwaltungsratsmitglieder haben eine deutlich höhere Erwartungshaltung an ihre CEOs bezüglich Profitabilität und Talentmanagement. Die Befragten trauen den eigenen CEOs zu, sich diese Expertise anzueignen. Sie erwarten von ihnen, dass sie als starke, agile Führungspersönlichkeiten eng mit dem/r Chief Financial Officer (CFO) und Chief Human Resources Officer (CHRO) zusammenarbeiten, um diese Themen voranzutreiben.**

### **Knight Gianella VR-Umfrage**

Die Analyse und die daraus abgeleiteten Empfehlungen basieren auf der VR-Umfrage 2023/24 von Knight Gianella. Die Studie wurde online im 3. Quartal 2023 in deutscher Sprache von der gfs-zürich (Markt- & Sozialforschung AG) im Auftrag von Knight Gianella & Partner sowie in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Stefan Michel, IMD, durchgeführt. Von den 195 Teilnehmenden üben 69 % ein Mandat bei börsenkotierten Unternehmen aus, 35 % bei Unternehmen mit Familien-/Ankeraktionären und 15 % bei staatsnahen Unternehmen. Die Mehrheit arbeitet in mindestens einem Prüfungsausschuss (53 %), Vergütungsausschuss (53 %) oder Nominierungsausschuss (50 %). Zudem sind 36 % in einem Risikoausschuss und 15 % in einem Strategieausschuss vertreten. Wegen Mehrfachnennungen und mehreren Mandaten ist die Gesamtzahl höher als die Zahl aller Teilnehmenden. Mit einer sehr hohen Rücklaufquote von 23 % der angefragten 857 VR-Mitglieder und einem Frauenanteil von 31 % ist die Studie ein repräsentatives Abbild der Grundgesamtheit.

### **Über Knight Gianella**

Seit 1965 konzentriert sich das Executive-Search-Beratungsunternehmen Knight Gianella auf die nationale und internationale Suche und Evaluation von Führungskräften auf Stufe Geschäftsleitung, CEO und Verwaltungsrat. Gegründet als Mitglied einer US-amerikanischen Beratungsgruppe ist Knight Gianella seit Mitte der Neunzigerjahre eine unabhängige, schweizerisch denkende und handelnde Partnerschaft mit Boutique-Charakter. Knight Gianella wird gerne für spezifische und im Prozess sensibel ausgelegte Nachfolgeregelungen bzw. Neubesetzungen zu Rate gezogen. Die Erfolgsquote über die letzten Jahre liegt bei 98 Prozent, das Repeat Business bei über 70 Prozent. In den letzten Jahren haben die Partner Sandro V. Gianella und Dr. Fabienne E. Meier jährlich rund dreissig Schlüsselpositionen auf Stufe Geschäftsleitung, CEO und Verwaltungsrat erfolgreich und nachhaltig besetzt.

**[www.knightgianella.ch](http://www.knightgianella.ch)**

