

# Knight Gianella

Excellence in Executive Search and Board Appointments  
Our passion since 1965



## **Knight Gianella VR-Umfrage 2021/22 in Zusammenarbeit mit IMD**

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

# Knight Gianella VR-Umfrage 2021/22 in Zusammenarbeit mit IMD

## Willkommen

Die aktuellen Themen, die VR-Mitglieder in börsenkotierten und grossen Schweizer Unternehmen beschäftigen, sind wie immer vielfältig. Covid-19 bleibt auf der Agenda, aber andere Themen rücken – endlich – wieder in den Vordergrund. Interessant sind die Ergebnisse zur Gender Diversity. Es wird erwartet, dass der Frauenanteil in den Führungsgremien in den nächsten drei Jahren stark zunehmen wird. Wie das möglich sein soll, darüber sind sich weibliche und männliche Verwaltungsratsmitglieder aber nicht einig.

Einig ist man sich darin, dass die Digitalisierung zu höheren Cyber-Risiken führt und dass hier noch Fachwissen auf Stufe VR fehlt.

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.

Neben den Fragen zu aktuellen Themen haben wir auch Fragen wie Strategiezyklen und den Zusammenhang zwischen Kultur und Strategie untersucht.

Die etablierte und traditionelle VR-Studie von Knight Gianella wurde dieses Jahr wiederum von Prof. Dr. Stefan Michel, Professor of Marketing and Strategy 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](http://www.knightgianella.ch))

Das Executive-Search-Beratungsunternehmen Knight Gianella konzentriert sich auf die nationale und internationale Direktsuche von Führungskräften, auf die Evaluation ihrer Gremien sowie auf die Beratung bei der Besetzung von Schlüsselpositionen auf Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsebene. 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 Partner Sandro V. Gianella, Dr. Fabienne E. Meier und Stephan Reifferscheid jährlich rund dreissig Schlüsselpositionen auf Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsebene 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](mailto:svg@knightgianella.ch) zur Verfügung.

# Forschungsmethode und Forschungspartner

## Beschreibung der Studie

Die Studie wurde online im 3. Quartal 2021 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.

Von den 210 Teilnehmenden üben 75% ein Mandat bei börsenkotierten Unternehmen aus, 34% bei familiendominierten und 18% bei staatsnahen Unternehmen. Die Mehrheit arbeitet in mindestens einem Prüfungsausschuss (61.7%), Vergütungsausschuss (59.6%) und Nominierungsausschuss (54.6%). Wegen Mehrfachnennungen und mehreren Mandaten ist die Gesamtzahl höher als die Zahl aller Teilnehmenden.

Mit einer sehr hohen Rücklaufquote von über 29.8% der angefragten 705 VR-Mitgliedern und einem konstanten Frauenanteil von 24% können die Resultate als repräsentativ gelten.

Die Teilnehmenden waren zum Zeitpunkt der Studie in durchschnittlich 3.64 Verwaltungsratsgremium involviert.

Wenn sich die Antworten von Frauen und Männern signifikant unterscheiden, haben wir dies mit diesem Symbol markiert. Weil das Durchschnittsalter von weiblichen Teilnehmenden jünger ist, haben wir das Alter bei den Signifikanztests als Kontrollvariable getestet.



## 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 ([www.imd.org/why-imd/rankings-awards/](http://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

# Der Frauenanteil in den Führungsetagen, die Cyber-Risiken und Corporate Social Responsibility sind im Fokus der VR-Mitglieder

Der Frauenanteil in den Führungsetagen soll in den nächsten drei Jahren markant steigen. Aber wie?

VR-Mitglieder von börsenkotierten und grossen Schweizer Unternehmen erwarten, dass der Frauenanteil in den nächsten drei Jahren von heute 26% auf 35.5% steigen wird. Es wird erwartet, dass der Anstieg des Frauenanteils in den Geschäftsleitungen dieser Unternehmen noch stärker steigen wird, von 14.1% auf 25.5%. Diversität wird allerdings nur von 10% der Befragten spontan als eine bedeutende Herausforderung an die Verwaltungsräte genannt, wobei der Unterschied der Nennungen zwischen Frauen (16.7%) und Männern (7.7%) statistisch signifikant ist. Noch erstaunlicher ist, dass spontan nur 11 von 203 Befragten die Diversität als eine grosse Herausforderung für CEOs nennen.

Weibliche und männliche VR-Mitglieder sind sich nur bedingt einig, was die grössten Hemmfaktoren für eine bessere Gender Diversity darstellen. Während 35% der Frauen der Überzeugung sind, dass gesellschaftliche Wertvorstellungen die Gender Diversity hemmen, wird diese Überzeugung nur von 4% der Männer geteilt. Andere wichtige Gründe sind das fehlende Netzwerk, fehlende Vorbilder, der Karrierewille, die zeitliche Verfügbarkeit sowie internationale Mobilität.

Cyber-Risiken als heisses Eisen

Während 2020 die Corona-Krise im Vordergrund stand, betrachten VR-Mitglieder die Digitalisierung, inklusive Cyber-Risiken und die Sicherung der Zukunftsfähigkeit als aktuelle Herausforderungen für die Verwaltungsratsgremien. Die Bedeutung der Strategie und des richtigen Geschäftsmodelles bleibt unvermindert hoch.

Weil Cyber-Risiken als grosse Herausforderungen betrachtet werden, sind 95% der Befragten der Meinung, dass die Anforderungen an VR-Mitglieder in den nächsten zwei Jahren steigen wird. Über 80% sind der Meinung, dass auch die Anforderungen an das Fachwissen in den Bereichen ESG, Corporate Social Responsibility (CSR) und Digitalisierung weiter steigen wird.

Drei Viertel der befragten VR-Mitglieder glauben, dass Investitionen in Corporate Social Responsibility (CSR) den Unternehmenswert steigern und 71% erwarten einen Nutzen für die Kundenakquisition. 59% wollen in den nächsten Jahren substantiell in Corporate Social Responsibility (CSR) investieren, wobei 68% verlangen, dass der ökonomische Nutzen quantifiziert wird, sonst besteht die Gefahr, zu früh/zu rasch zu viel zu investieren (48%). Männer befürchten eher, dass man bei Corporate Social Responsibility (CSR) zu früh oder falsch investiert und dass in einer Krise andere Themen prioritär werden.

# Aktuelle Herausforderungen für VR-Gremien

2021: «Welches sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Herausforderungen für VR-Gremien und CEOs? Bitte notieren Sie ein paar Stichworte. a) Herausforderungen für Verwaltungsratsgremien:...»

Die drei meistgenannten Herausforderungen für VR-Gremien sind die Digitalisierung (inklusive Cyber Security), die Zukunftsfähigkeit und die Strategie, beziehungsweise die Geschäftsmodelle.

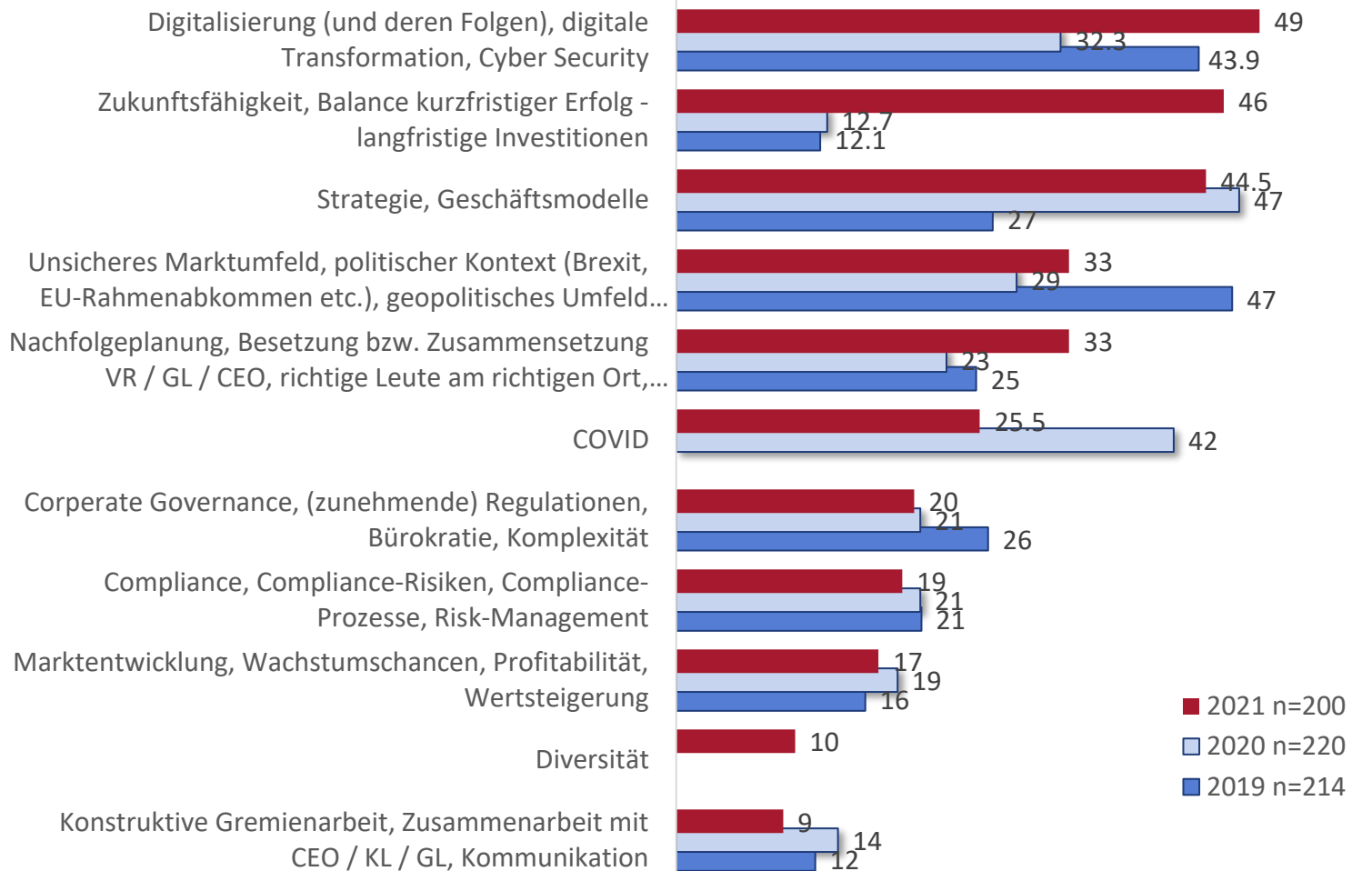
Die Marktunsicherheiten und der politische Kontext wurden gleich häufig genannt wie die interne Nachfolgeplanung.

Erwartungsgemäss wurde Covid-19 weniger häufig genannt als im Vorjahr (die Umfrage wird jeweils im August-September durchgeführt).

Diversität wurde zum ersten Mal von mindestens 10% der Befragten erwähnt.

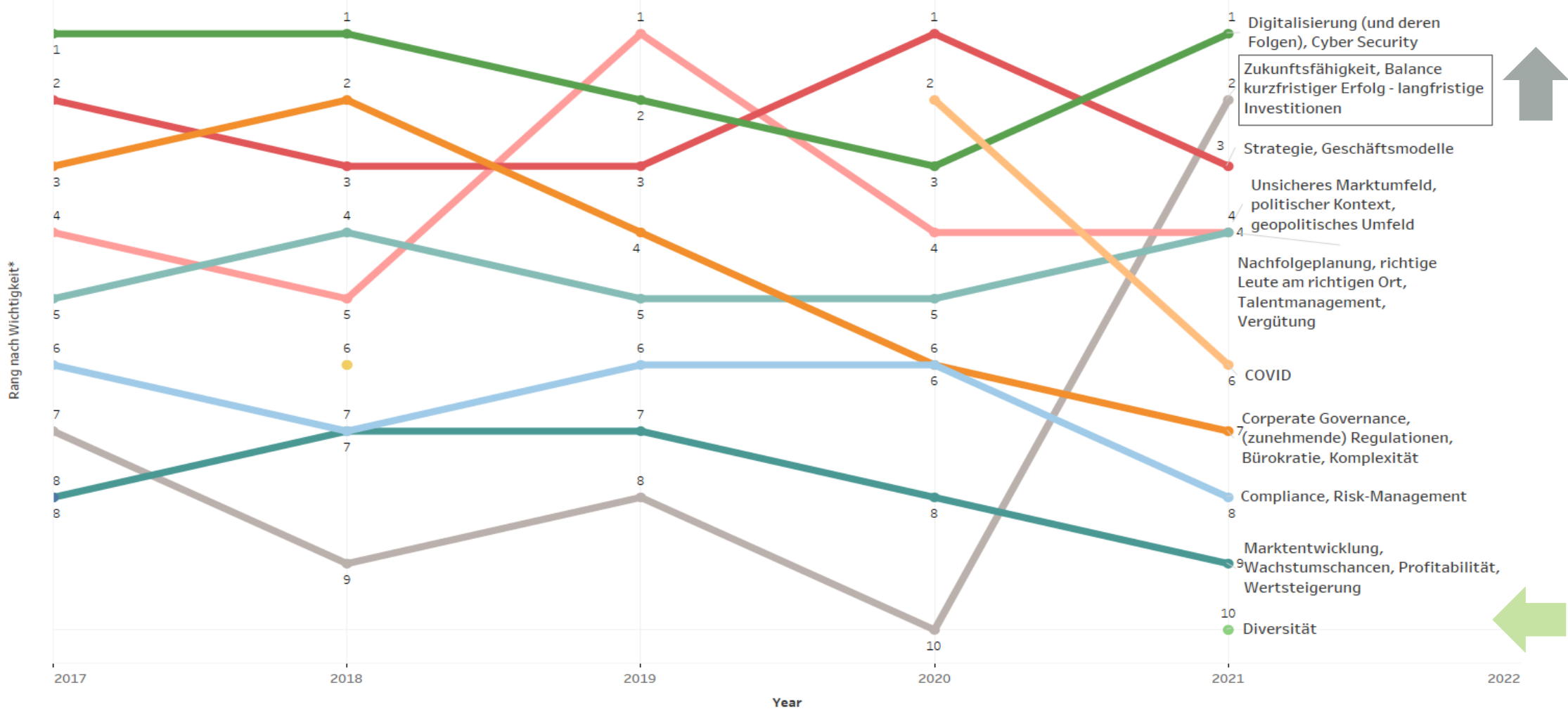
Bemerkung: Codierte Auswertungen von qualitativen Antworten, deshalb nur bedingt vergleichbar.

Prozentwerte, Mehrfachantworten



# Aktuelle Herausforderungen für VR-Gremien

2021: «Welches sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Herausforderungen für VR-Gremien und CEOs? Bitte notieren Sie ein paar Stichworte. a) Herausforderungen für VR-Gremien:...»



Bemerkung: Codierte Auswertungen von qualitativen Antworten, deshalb besteht bei der Codierung ein Interpretationsspielraum.

# Aktuelle Herausforderungen für VR-Gremien

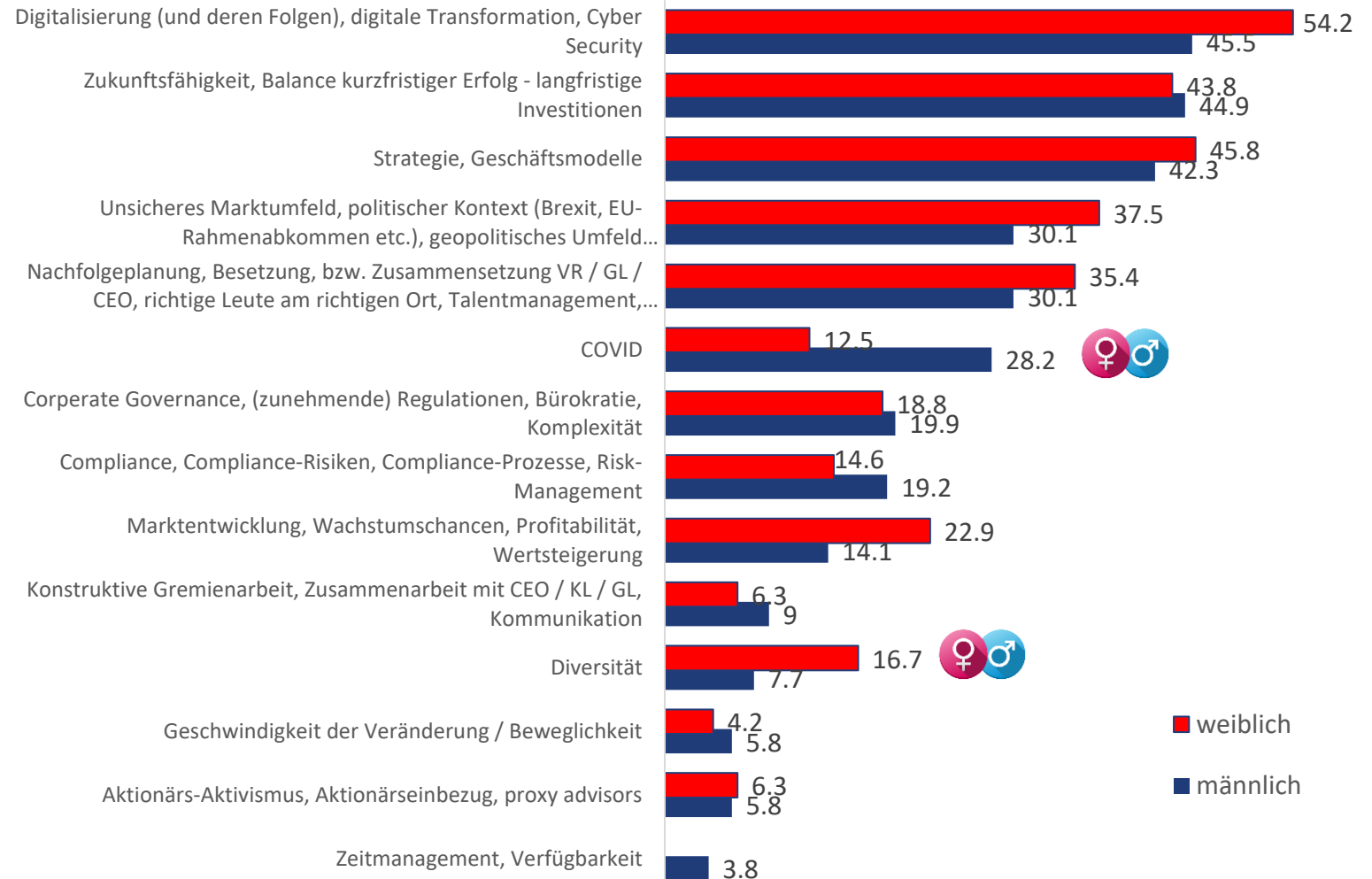
2021: «Welches sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Herausforderungen für VR-Gremien und CEOs? Bitte notieren Sie ein paar Stichworte.

## a) Herausforderungen für VR-Gremien:...»

Die Antworten von Frauen und Männern sind bei den fünf grössten Herausforderungen ähnlich und unterscheiden sich signifikant nur bei zwei Fragen: Männer betrachten Covid-19 als grössere Herausforderung für den VR als Frauen (28.2%:12.5%) - bei der Diversität ist es umgekehrt (16.7%:7.7%)

Bemerkung: Codierte Auswertungen von qualitativen Antworten, deshalb besteht bei der Codierung ein Interpretationsspielraum.

Prozentwerte, Mehrfachantworten



# Aktuelle Herausforderungen für CEOs (Einschätzung von VRs)

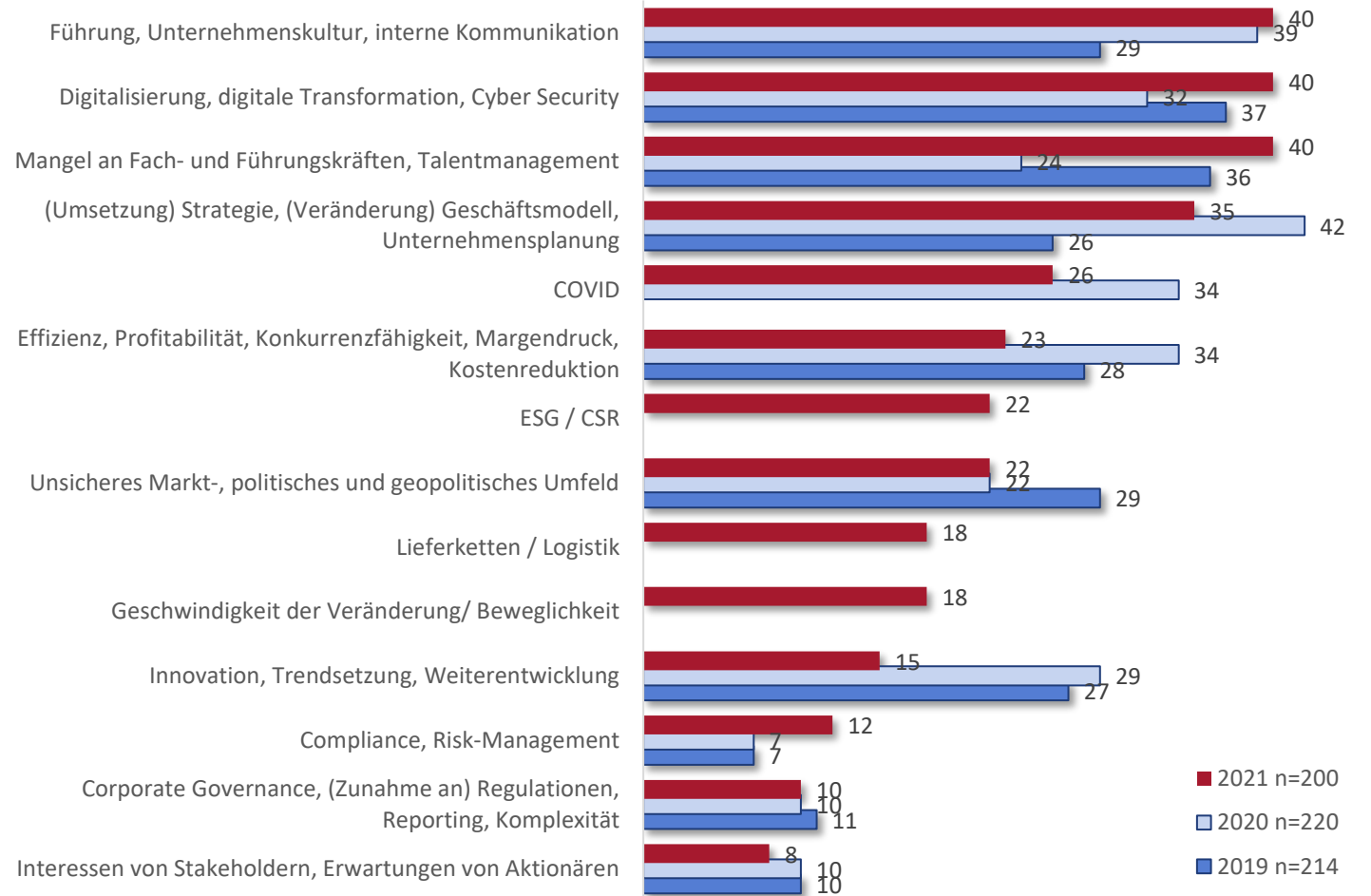
2021: «Welches sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Herausforderungen für VR-Gremien und CEOs? Bitte notieren Sie ein paar Stichworte.

b) Herausforderungen für CEOs:...»

Die wesentlichen Herausforderungen bleiben die Führung, die Digitalisierung, das Talentmanagement und die Strategieumsetzung. Covid-19, Effizienz und Innovation sind rückläufig. Dafür gewinnen ESG / CSR, Lieferketten / Logistik und Beweglichkeit an Bedeutung.

Bemerkung: Codierte Auswertungen von qualitativen Antworten, deshalb nur bedingt vergleichbar. Dies ist die Einschätzung von VR-Mitgliedern, die wir befragten. Einige Antwortende sind auch CEOs.

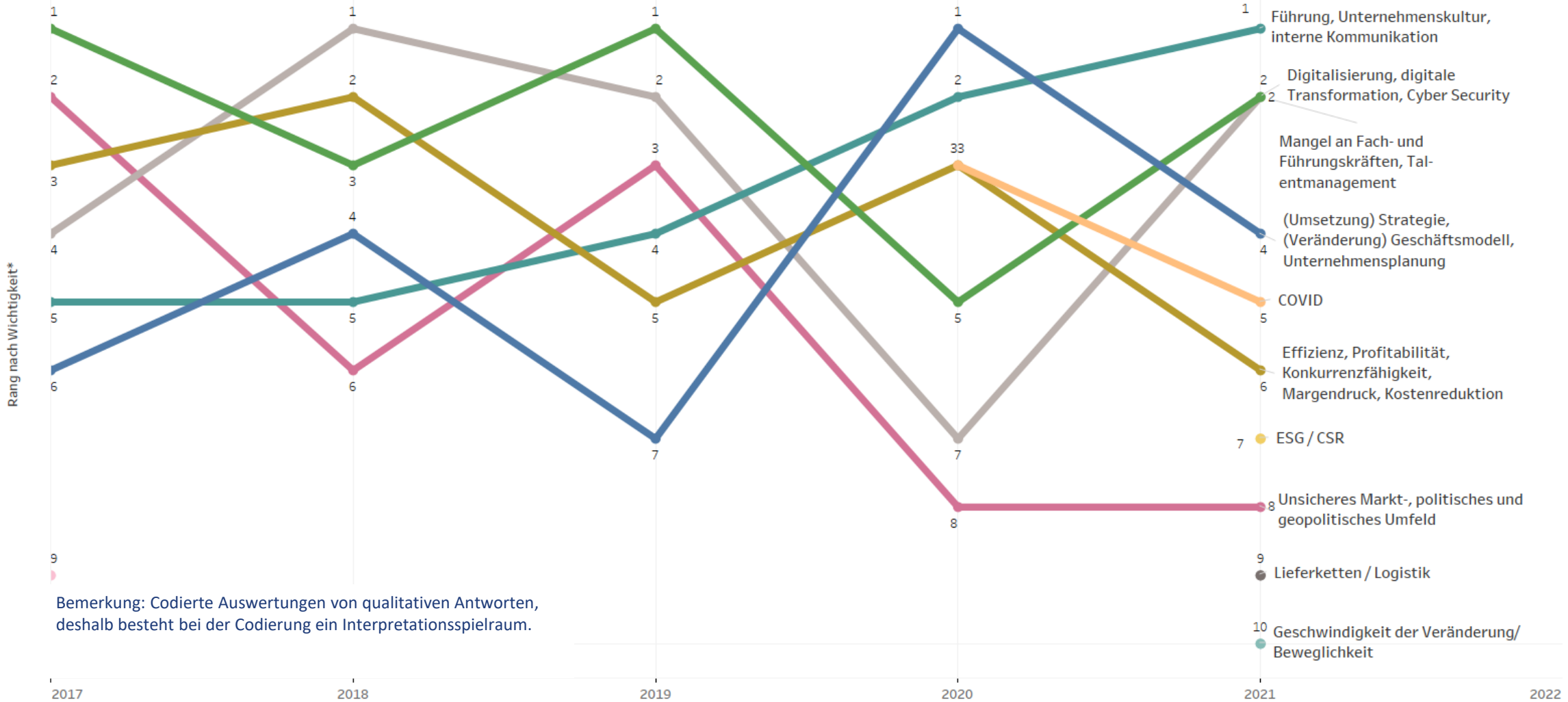
Prozentwerte, Mehrfachantworten





# Aktuelle Herausforderungen für CEOs (Einschätzung von VRs)

2021: «Welches sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Herausforderungen für VR-Gremien und CEOs? Bitte notieren Sie ein paar Stichworte. b) Herausforderungen für CEOs:...»



# Aktuelle Herausforderungen für CEOs (Einschätzung von VRs)

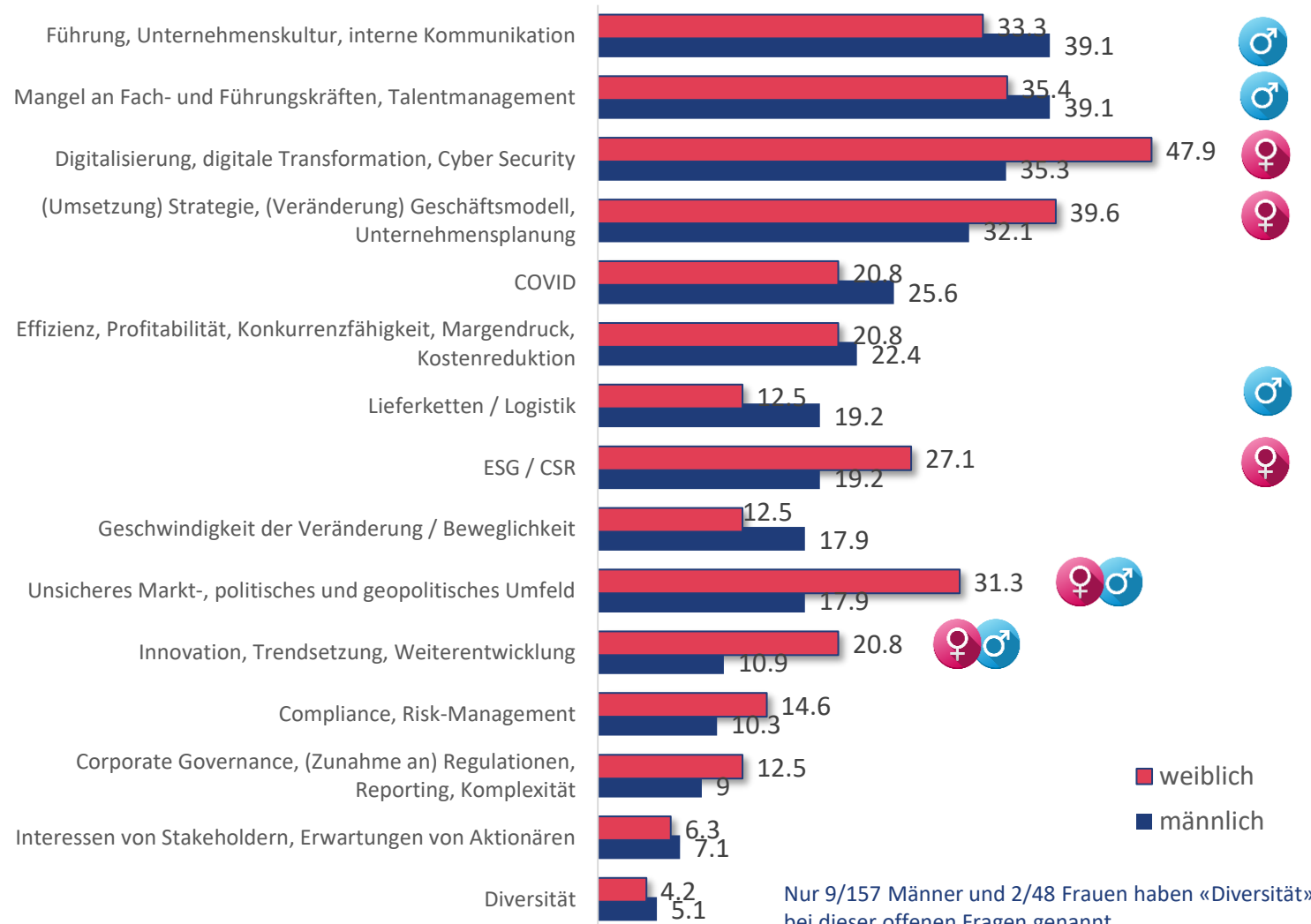
2021: «Welches sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Herausforderungen für VR-Mitglieder und CEOs?  
Bitte notieren Sie ein paar Stichworte.  
b) Herausforderungen für CEOs:...»

Frauen betrachten die Digitalisierung und die Strategie als grössere Herausforderung als Männer, die Führung und Talentmanagement am häufigsten nennen. Frauen gewichten ESG / CSR häufiger, Männer die Herausforderungen Lieferketten / Logistik.

Allerdings unterscheiden sich die Antworten signifikant nur bei zwei Fragen: Frauen betrachten das Umfeld (31.3% zu 17.9%) und die Innovation (20.8% zu 10.9%) als grössere Herausforderung im Vergleich zu Männern.

Bemerkung: Codierte Auswertungen von qualitativen Antworten, deshalb besteht bei der Codierung ein Interpretationsspielraum.

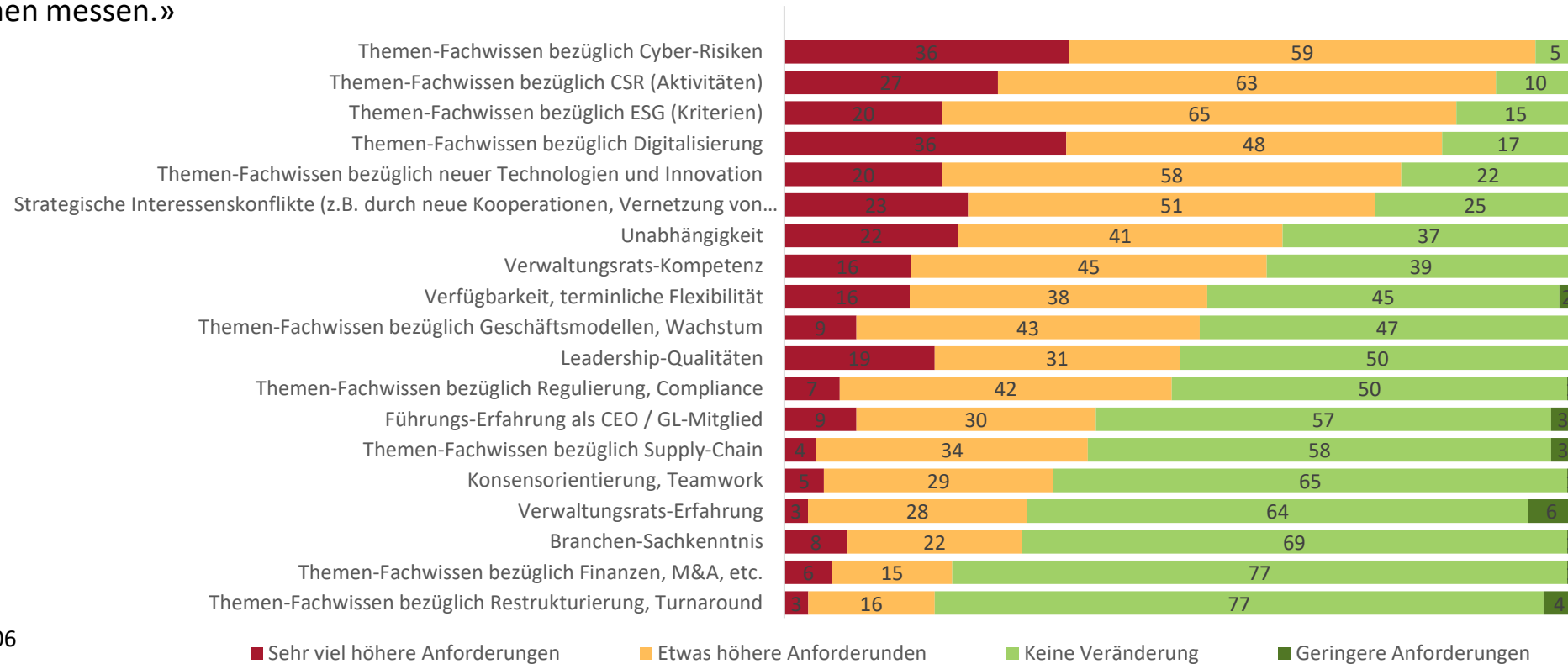
Prozentwerte, Mehrfachantworten



Nur 9/157 Männer und 2/48 Frauen haben «Diversität» bei dieser offenen Fragen genannt

# Welche Anforderungen an VR-Mitglieder werden sich in den nächsten zwei Jahren Ihrer Meinung nach ändern?

2021: «Welche Anforderungen an VR-Mitglieder werden sich in den nächsten zwei Jahren Ihrer Meinung nach ändern? Anmerkung: Wie oben erwähnt, bezeichnet CSR Aktivitäten von Organisation im Hinblick auf die Nachhaltigkeit. ESG bezeichnet Kriterien, welche CSR Aktivitäten von Organisationen messen.»



Als grösste Anforderung an VR-Mitglieder wird das Fachwissen in folgenden Themen genannt: Cyber-Risiken, CSR, ESG, Digitalisierung und Innovation. Über die Hälfte der Befragten sehen auch bei strategischen Interessenskonflikten, der Unabhängigkeit sowie bei der Verwaltungsrats-Kompetenz höhere Anforderungen in den nächsten zwei Jahren. Die Unterschiede zwischen Frauen und Männern sind nicht signifikant und werden deshalb nicht ausgewiesen.

# Welche Anforderungen an VR-Mitglieder werden sich in den nächsten zwei Jahren Ihrer Meinung nach ändern?

2021: «Welche Anforderungen an VR-Mitglieder werden sich in den nächsten zwei Jahren Ihrer Meinung nach ändern?»

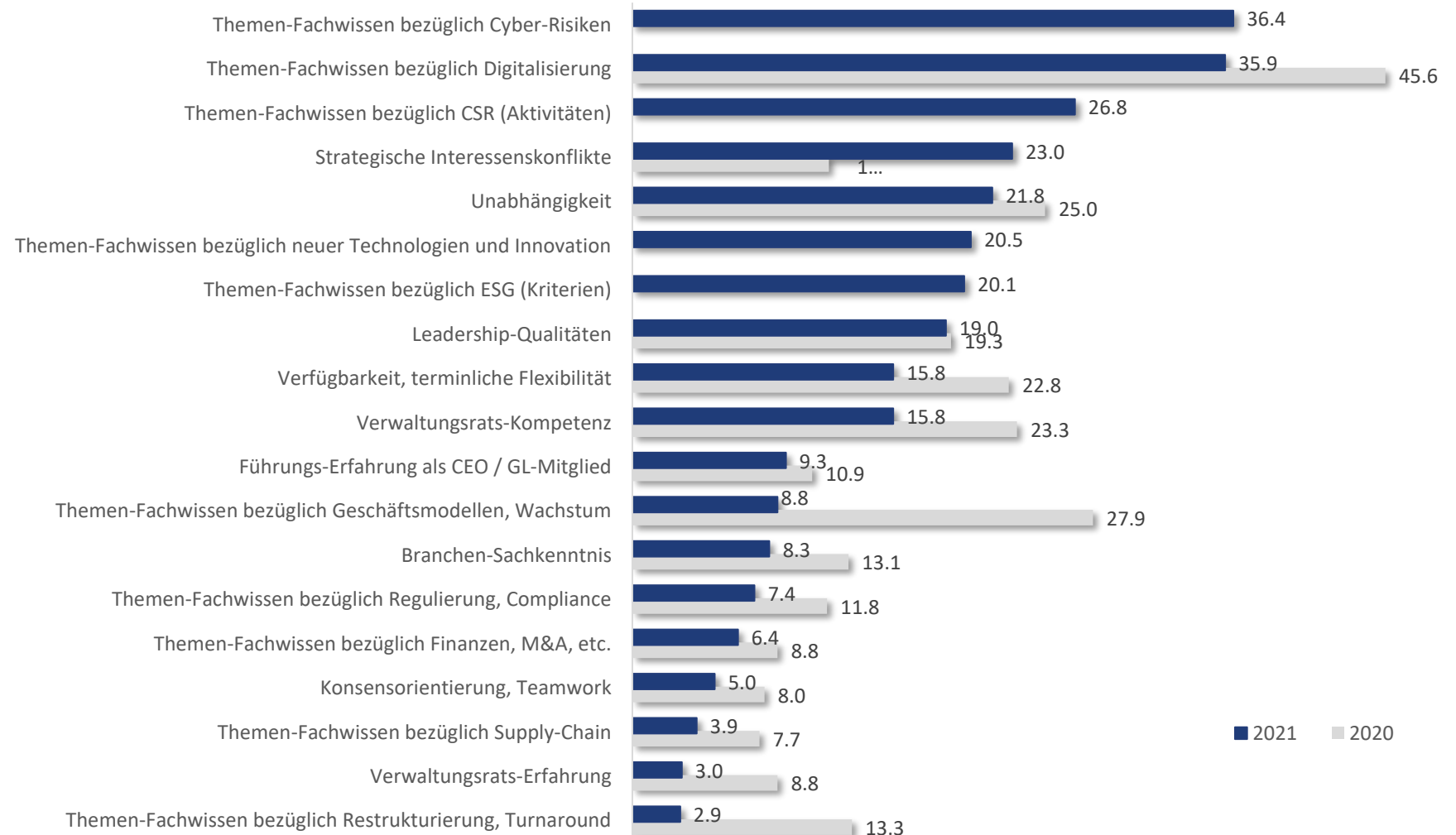
Anmerkung: Wie oben erwähnt, bezeichnet CSR Aktivitäten von Organisation im Hinblick auf die Nachhaltigkeit. ESG bezeichnet Kriterien, welche CSR Aktivitäten von Organisationen messen.

Die Themenfachwissen zu Cyber-Risiken und die Digitalisierung werden gemäss über 30% der Befragten zu «sehr viel höheren Anforderungen» führen. In 2020 waren diese beiden Themen noch gemeinsam unter Digitalisierung erfasst.

CSR, Innovation und ESG wurden erstmals abgefragt und stellen über 20% vor «viel höhere Anforderungen in den nächsten zwei Jahren».

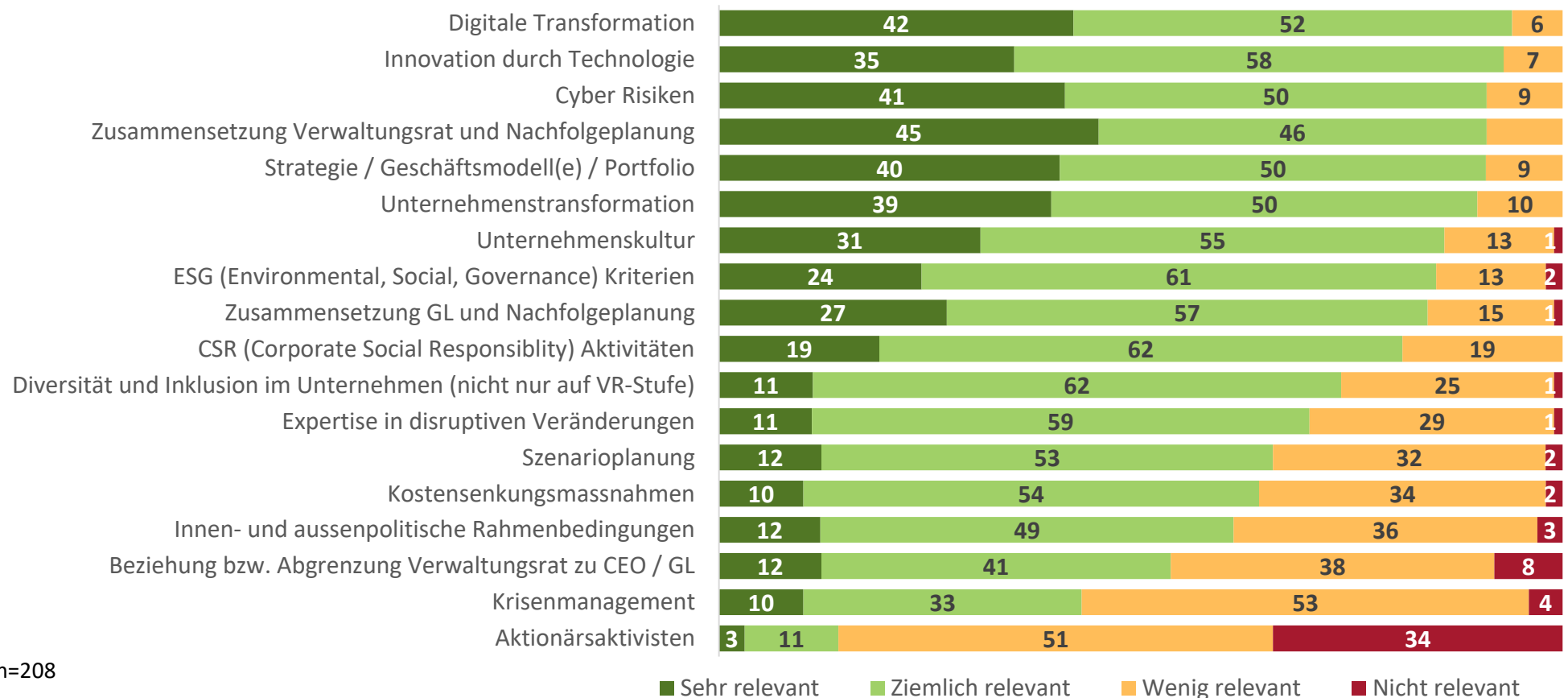
Für diese Auswertung wurden «etwas höhere Anforderungen» nicht berücksichtigt.

% der Befragten, die geantwortet haben Sehr viel höhere Anforderungen



# Aktuelle Entwicklungen in Ihrer VR-Arbeit

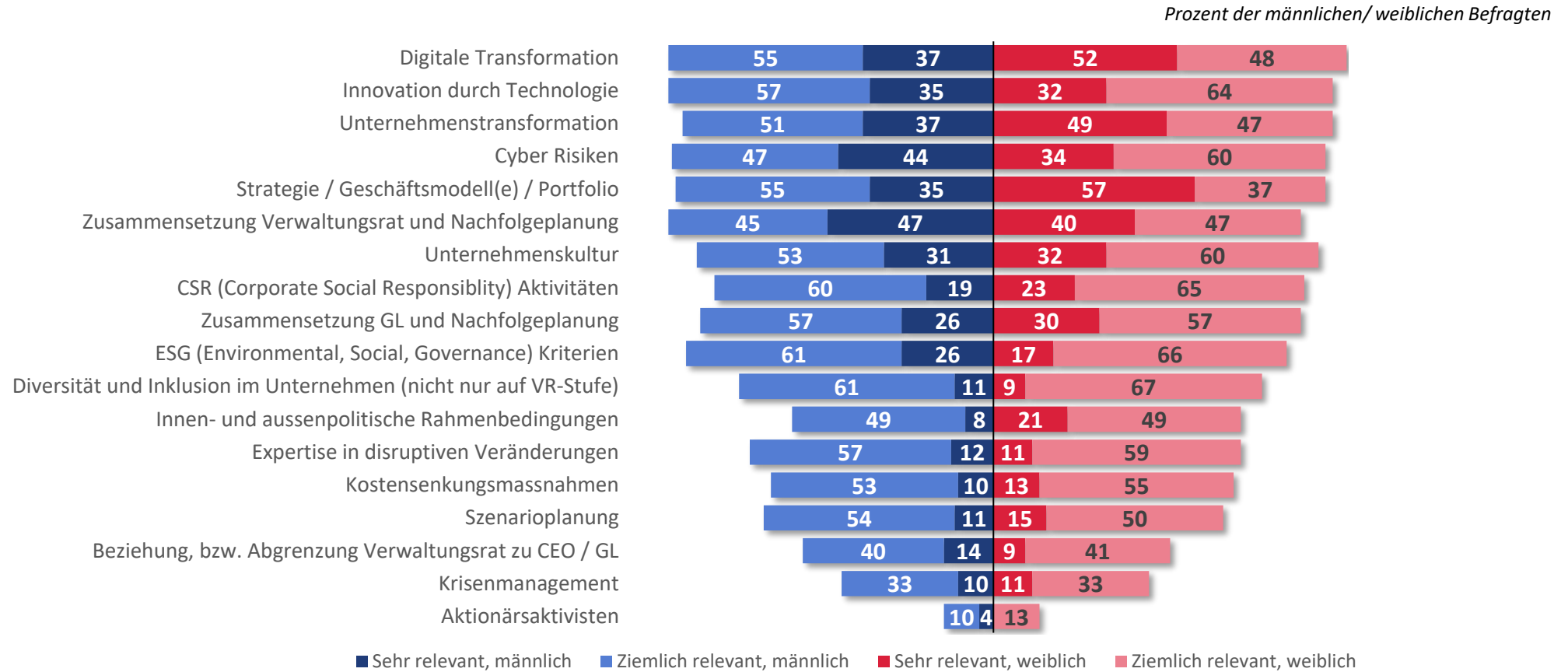
2021: «Wie relevant sind die folgenden Themen auf der Agenda «Ihres» VR-Gremiums?»



Die dominierenden Themen im VR widerspiegeln die wichtigsten Herausforderungen, die bereits genannt wurden: Digitalisierung, Cyber-Risiken und Innovation. Als nächstes folgen die undelegierbaren Verantwortlichkeiten des VRs, seine Konstitution und die Oberführung der Gesellschaft mit Strategie, Transformation und Kultur. ESG, CSR und Diversität / Inklusion werden mehrheitlich als «ziemlich relevant», nicht «sehr relevant» betrachtet.

# Aktuelle Entwicklungen in Ihrer VR-Arbeit

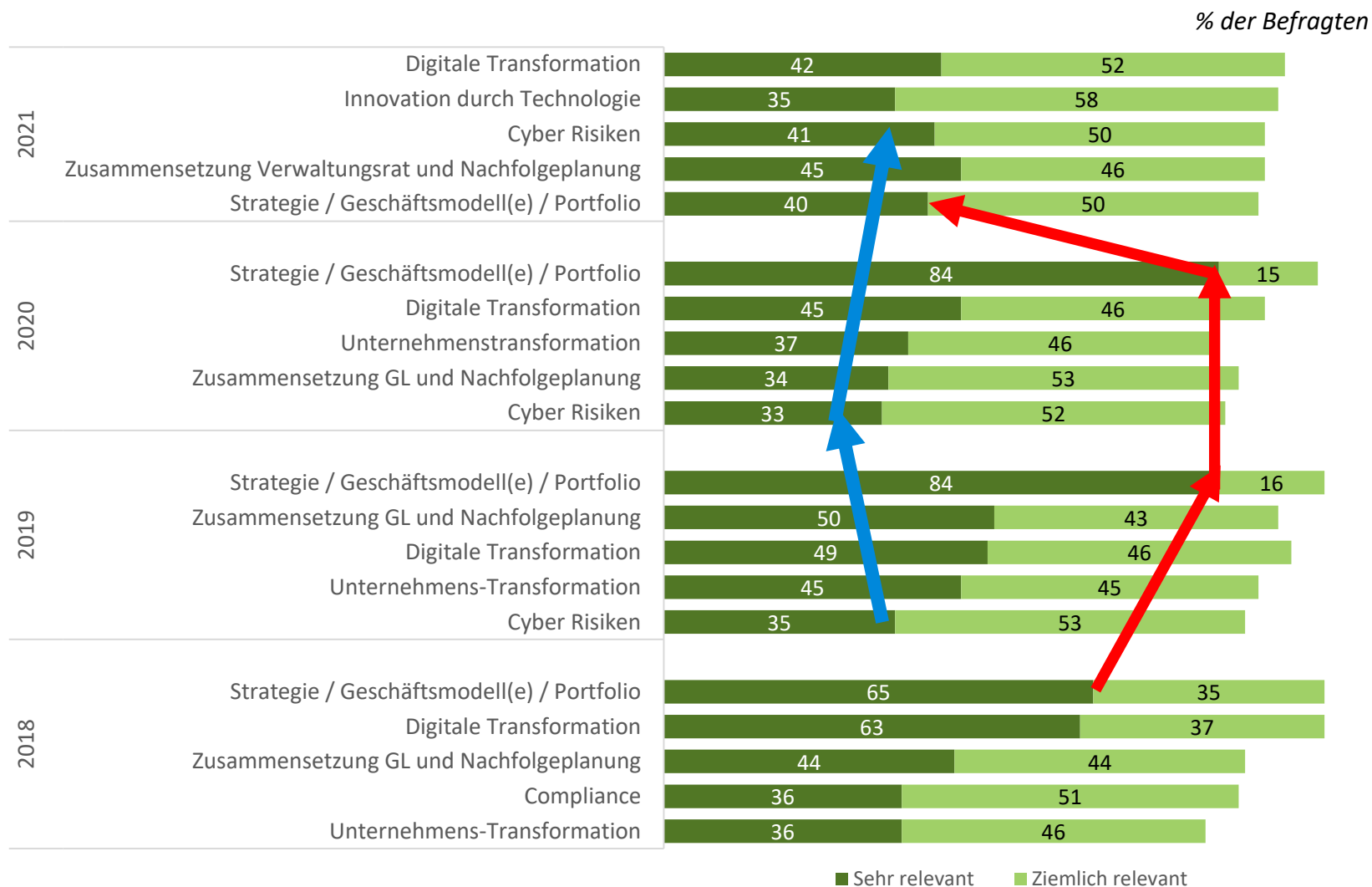
2021: «Wie relevant sind die folgenden Themen auf der Agenda «Ihres» VR-Gremiums?»



Verwaltungsrätinnen bewerten Themen eher als «sehr relevant» als Männer, insbesondere bei der «Digital Transformation», der «Unternehmenstransformation», der «Strategie» und den «Innen- und aussenpolitischen Beziehungen».

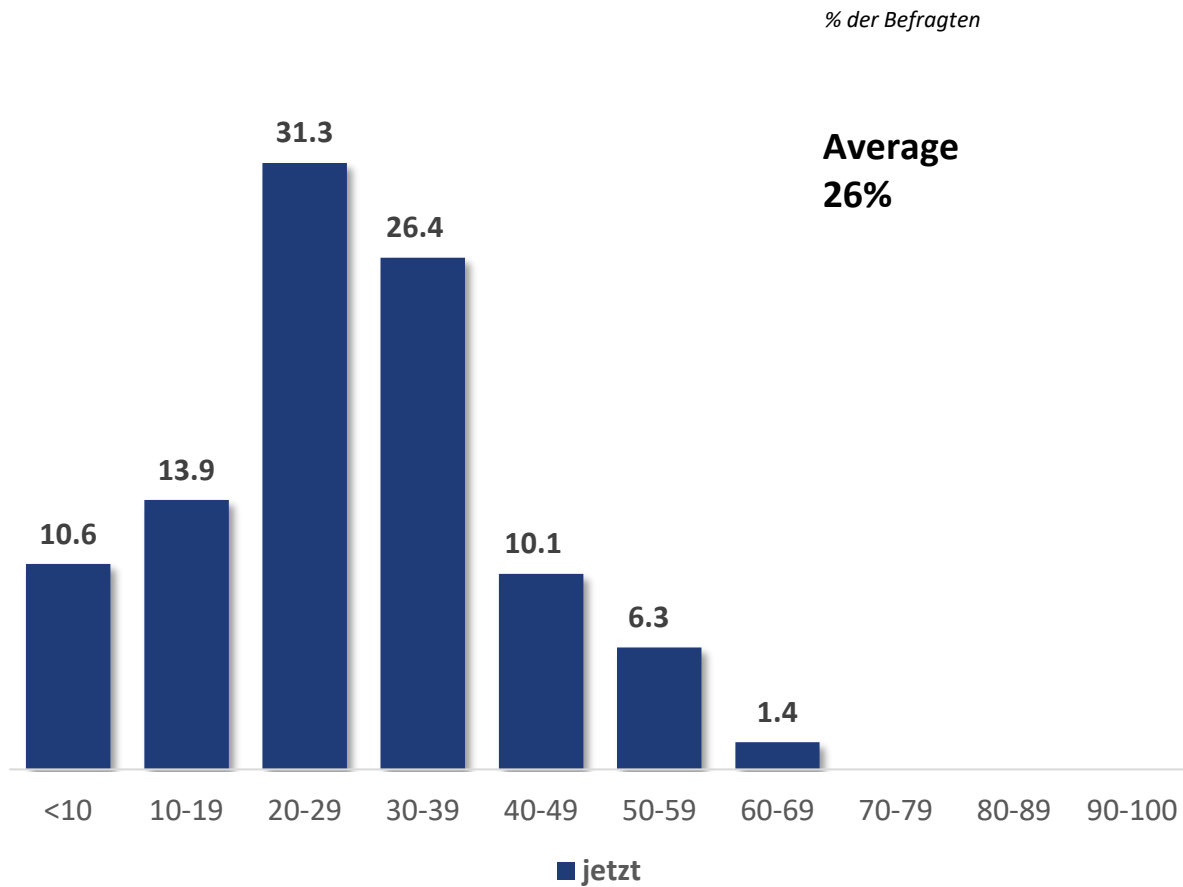
# Aktuelle Entwicklungen in Ihrer VR-Arbeit 2018-2021, Top 5

2021: «Wie relevant sind die folgenden Themen auf der Agenda «Ihres» VR-Gremiums?»

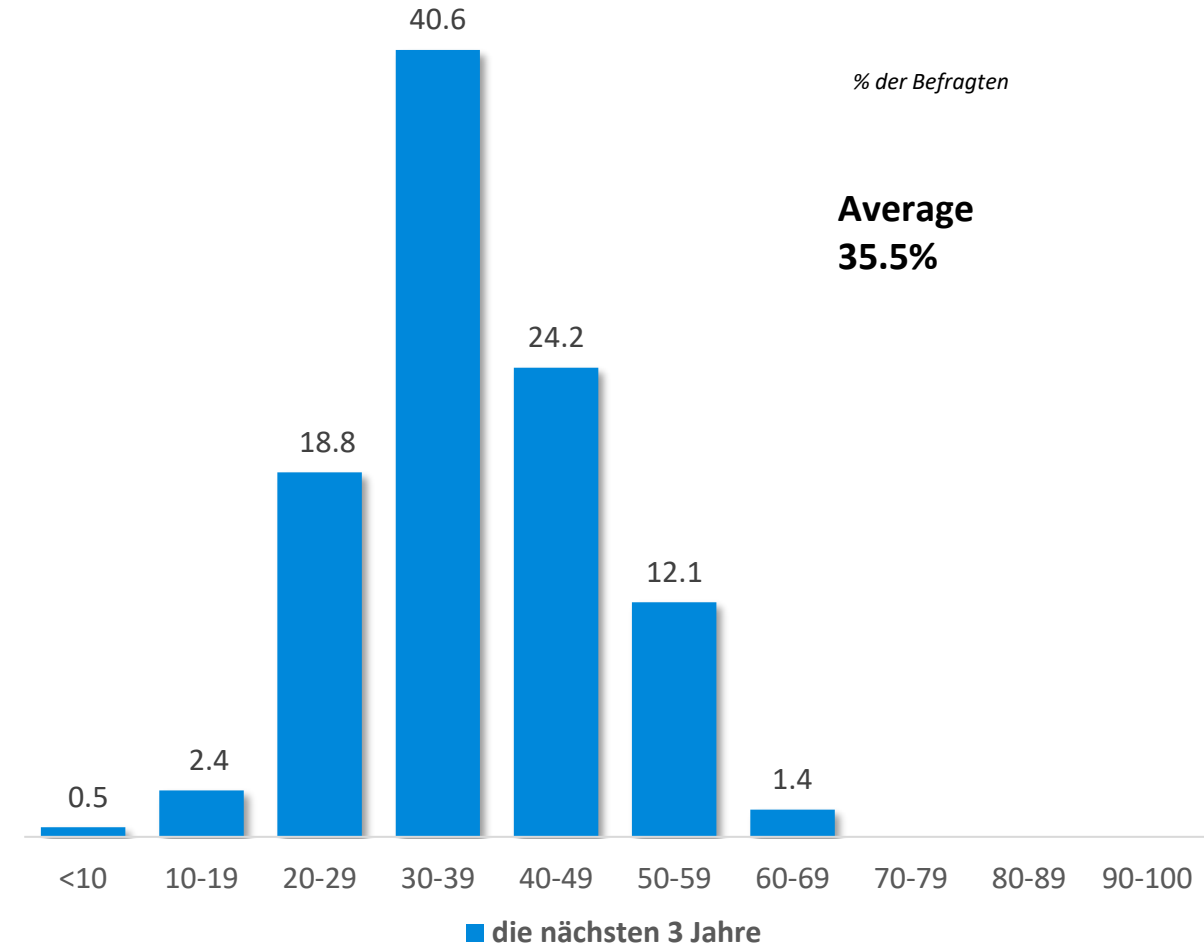


# Frauenanteil im Verwaltungsrat

«a) Wie hoch ist der Frauenanteil in Ihrem Verwaltungsrat aktuell (in Prozent)?»



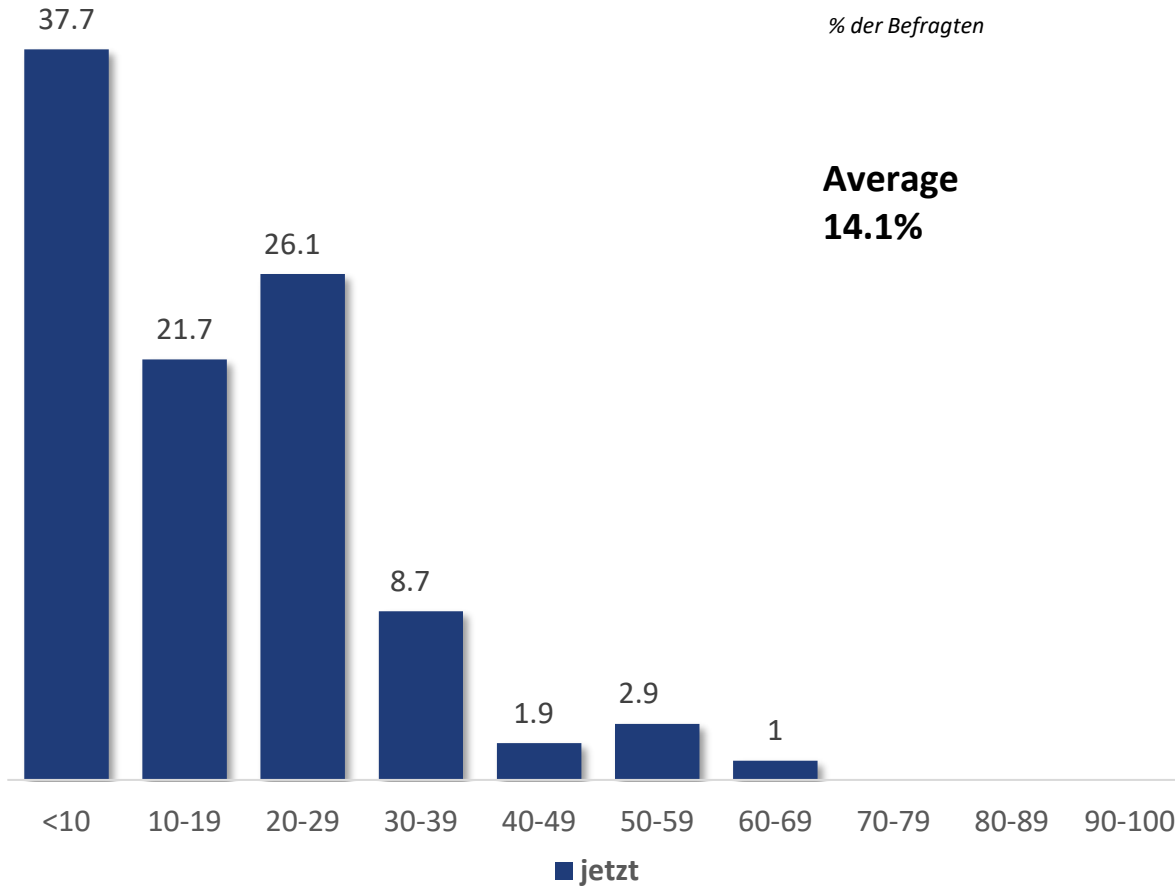
«b) Welchen Frauenanteil erwarten Sie in diesem Verwaltungsrat in drei Jahren (in Prozent)?»



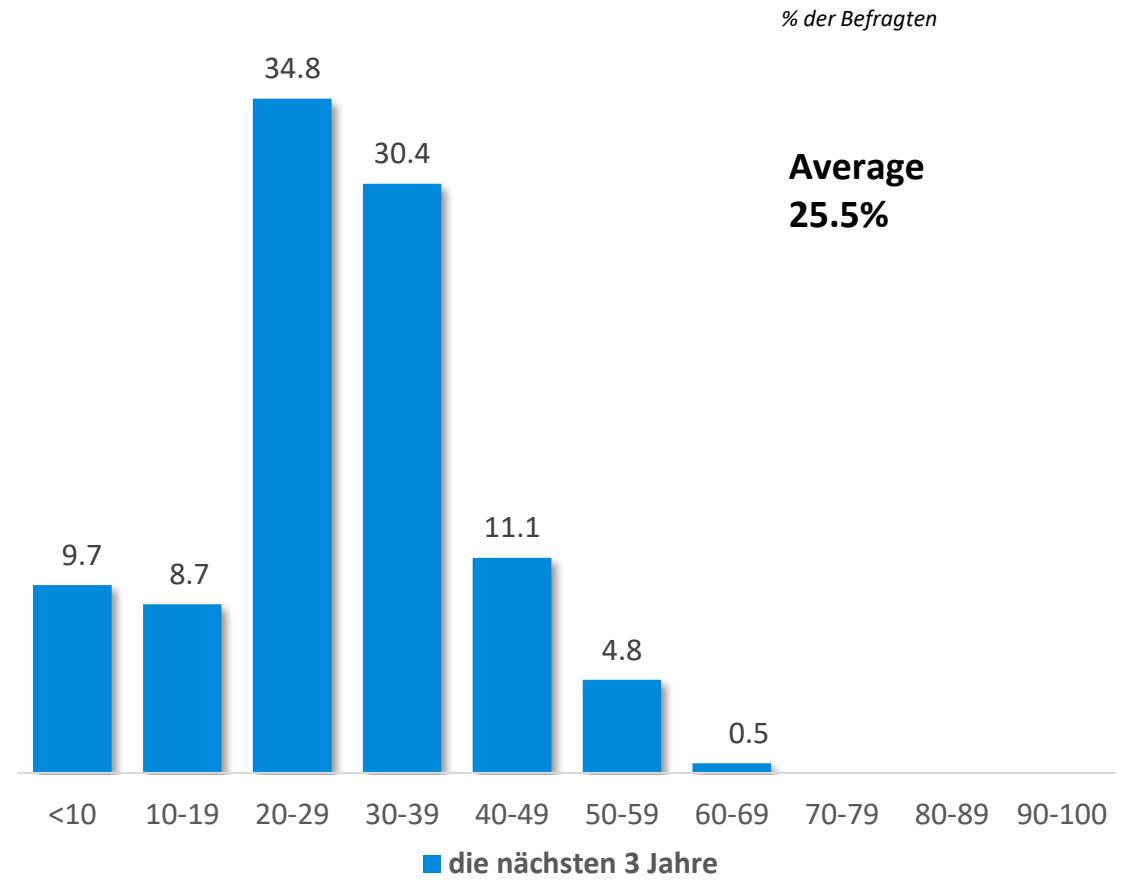


# Frauenanteil in der Geschäftsleitung

«c) Wie hoch ist der Frauenanteil in Ihrer Geschäftsleitung aktuell (in Prozent)?»

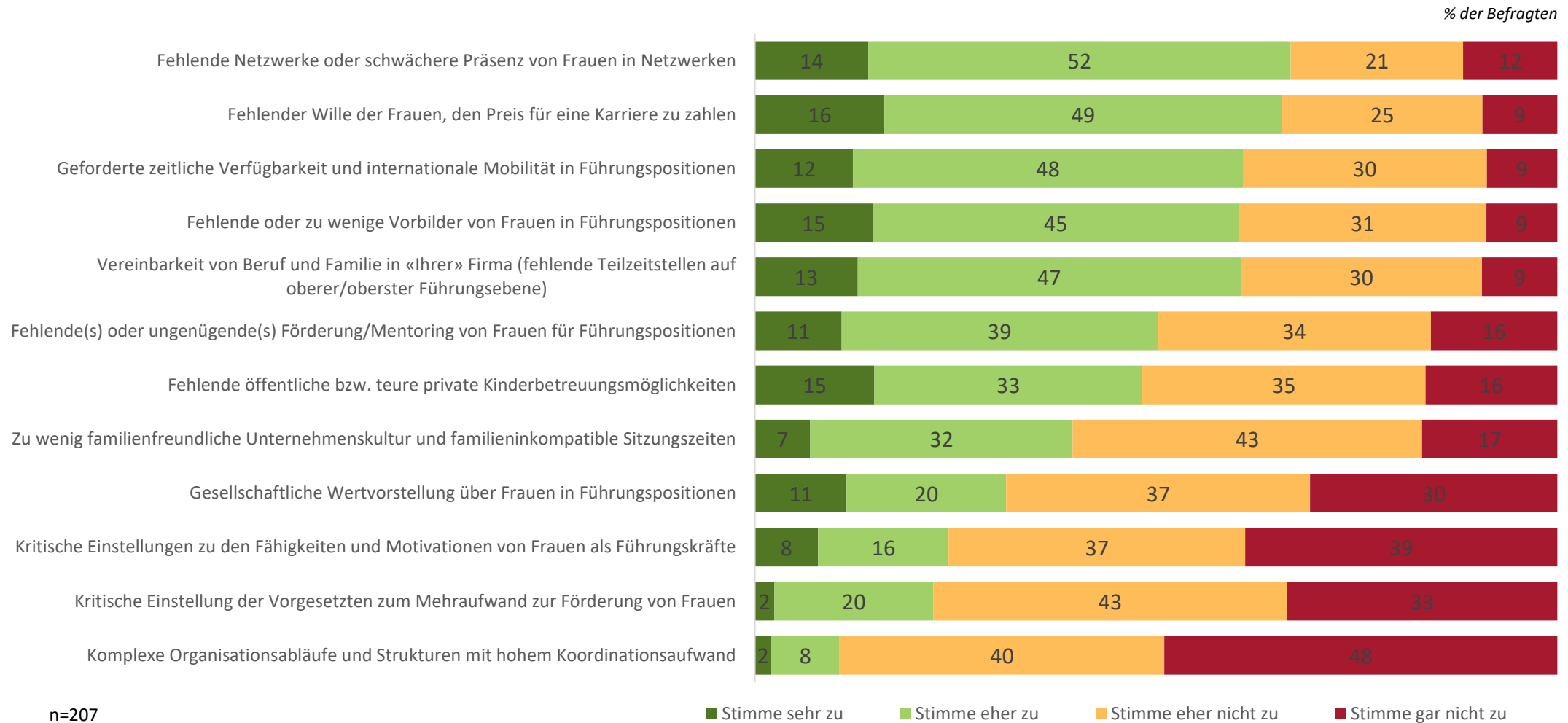


«d) Welchen Frauenanteil erwarten Sie in dieser Geschäftsleitung in drei Jahren (in Prozent)?»



# Hemmfaktoren für eine bessere Gender Diversity

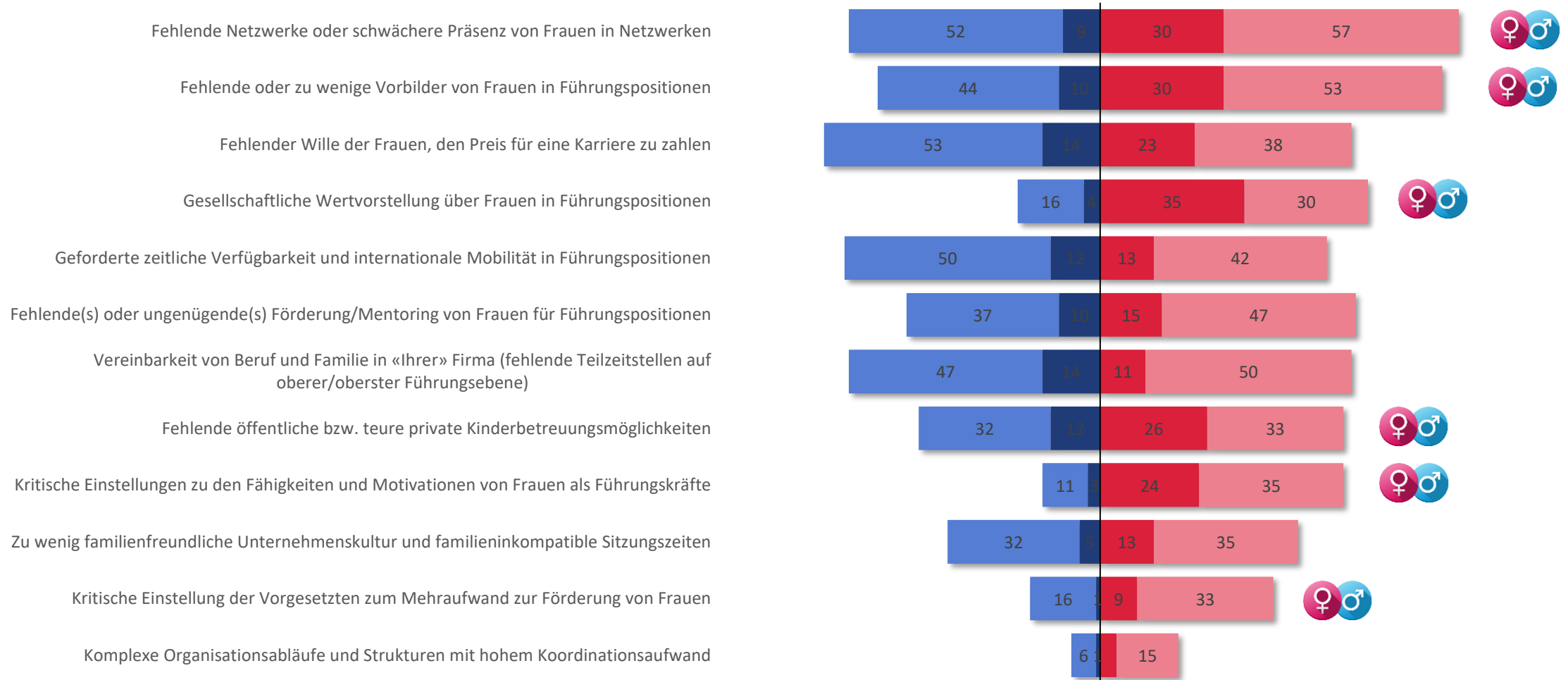
«e) Welche der folgenden Faktoren verhindern oder verlangsamen eine bessere Gender Diversity (Vertretung beider Geschlechter) in den Führungsgremien von Schweizer Unternehmen?»



# Hemmfaktoren für eine bessere Gender Diversity

«e) Welche der folgenden Faktoren verhindern oder verlangsamen eine bessere Gender Diversity (Vertretung beider Geschlechter) in den Führungsgremien von Schweizer Unternehmen?»

Prozent der männlichen/ weiblichen Befragten



n=207



= signifikante Unterschiede

■ Stimme sehr zu, männlich

■ Stimme eher zu, männlich

■ Stimme sehr zu, weiblich

■ Stimme eher zu, weiblich

# Massnahmen für eine bessere Gender Diversity

« f) Welche drei der folgenden Massnahmen sind Ihrer Meinung nach besonders geeignet, um Gender Diversity auf allen Führungsstufen sicherzustellen? »

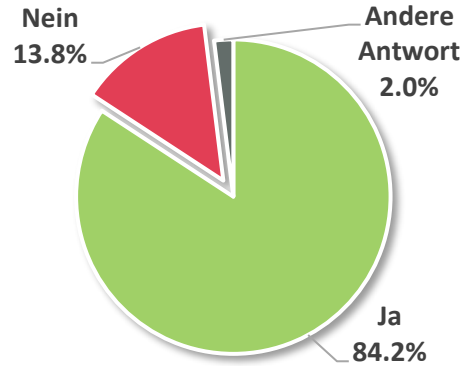
% der Befragten

Massnahmen	männlich	weiblich	Gesamt
Haltung CEO: Klare und konsistente Haltung zur Gender Diversity des CEO in Worten und Taten (inkl. Empowerment der obersten HR-Funktion)	63.5	64.6	63.8
Vereinbarkeit: Anpassung der Arbeitsbedingungen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Führungspositionen für Frau und Mann (Teilzeitstellen; familienkompatible Sitzungszeiten; wenig Reisetätigkeit; geringer Abstimmungsbedarf etc.)	55.8	52.1	55.2
Förderung: Förderprogramme für Frauen in Führungspositionen	55.8	22.9	47.1
Ziele: Klare Zielvorgaben für Gender Diversity auf allen Stufen im Unternehmen	37.2	60.4	42.9
Vorbild VR: Verwaltungsrat ist Vorbild für Gender Diversity und strebt Parität an (50% Frauen / 50% Männer)	29.5	37.5	31.0
Familiengründung: Berufliche Unterstützung der Frauen vor oder während der Familiengründungsphase (Sparring / Mentoring), um den Berufsausstieg zu vermeiden	19.9	18.8	19.5
Vorurteile: Individuelles Sparring von männlichen wie weiblichen Führungskräften die «unbewusste» Vorurteile haben; Machtkämpfe austragen und somit die Entwicklung ihrer weiblichen Talente bremsen	17.3	20.8	18.1
Bonus: Bonusrelevante Zielvorgaben fürs Topmanagement	5.8	12.5	8.1
ESG-Bericht: Messung von Gender Diversity im Rahmen der ESG Berichterstattung	5.1	8.3	6.2
Workshops: Schulungen und Entwicklungsprogramme mit Workshops um die Vorteile der Gender Diversity zu betonen und die diverse Zusammenarbeit zu verbessern	4.5	2.1	3.8

n=207

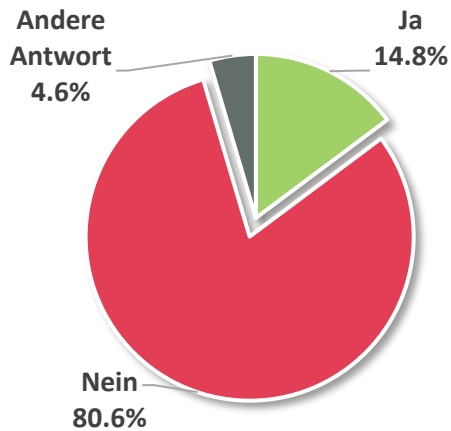
# Strategiezyklen

«a) Arbeiten Sie in Ihrem Unternehmen in einem definierten Strategiezyklus?»



n=209

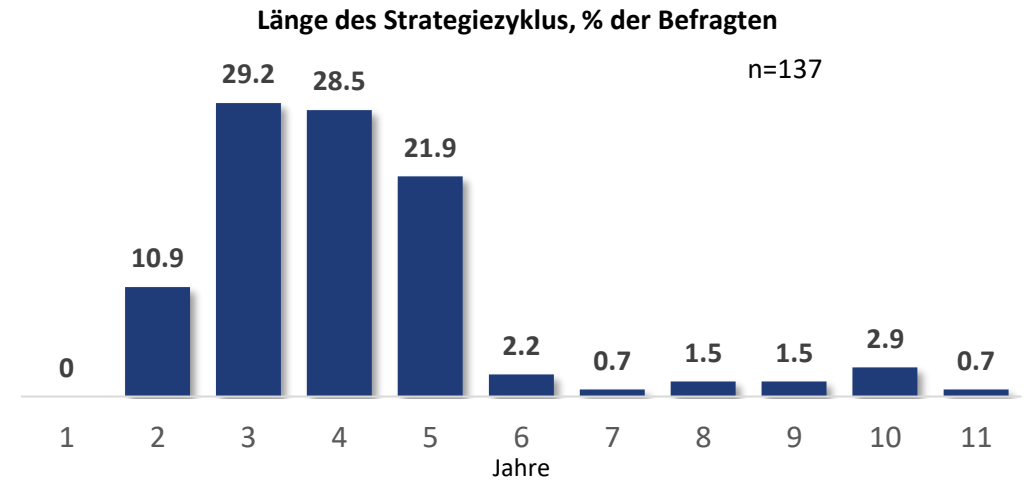
«b) Falls ja, haben Sie Ihren Strategiezyklus wegen Covid-19 geändert oder neu aufgesetzt?»



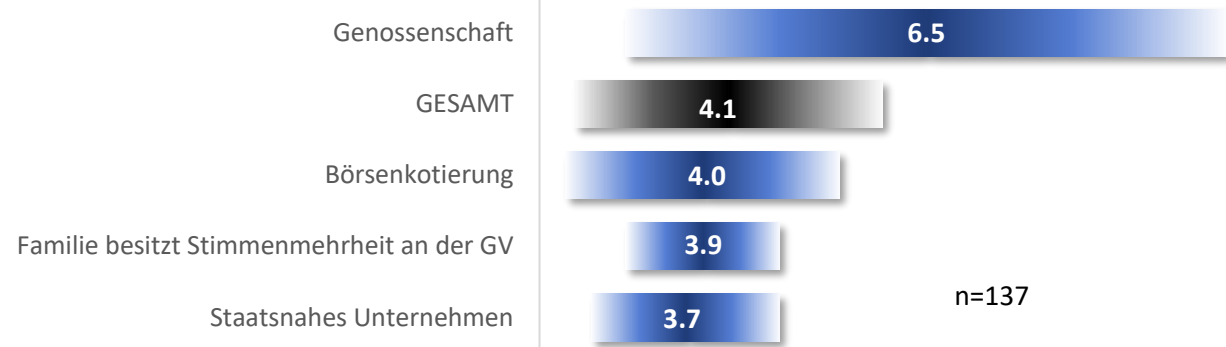
n=196

«c) Falls ja zu a), welche Jahre deckt Ihr aktueller Strategiezyklus ab? – Startjahr?»

«c) Falls ja zu a), welche Jahre deckt Ihr aktueller Strategiezyklus ab? – Endjahr?»

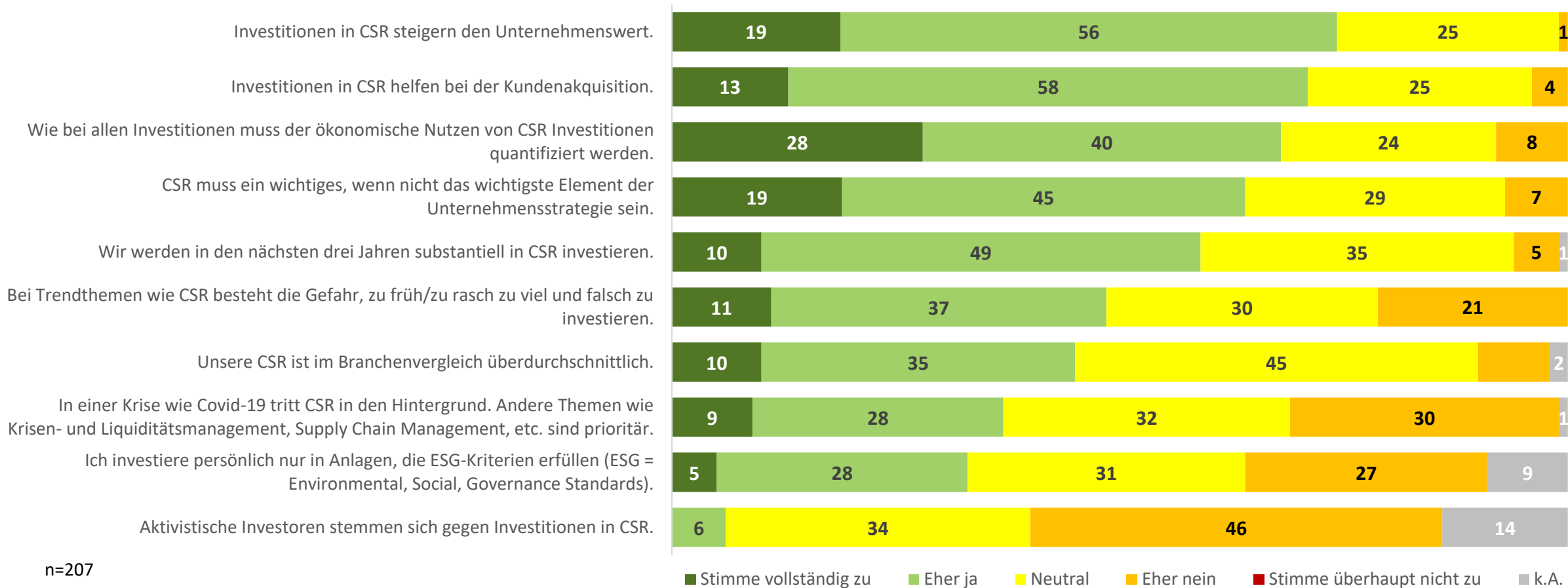


## Durchschnittliche Länge des Strategiezyklus (Jahre)



# Corporate Social Responsibility (CSR)

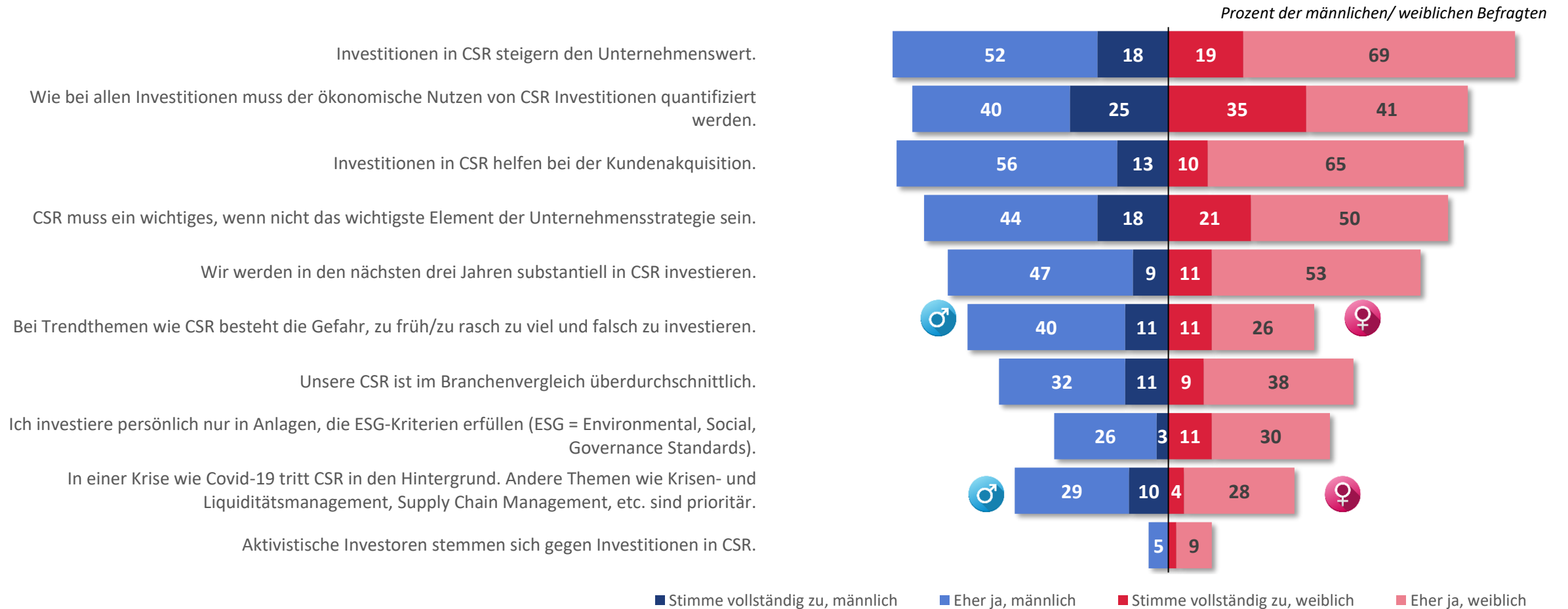
2021: «Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Anmerkung: Wie oben erwähnt, bezeichnet CSR Aktivitäten von Organisation im Hinblick auf die Nachhaltigkeit. ESG bezeichnet Kriterien, welche CSR Aktivitäten von Organisationen messen.»



75% glauben, dass Investitionen in CSR den Unternehmenswert steigern und 71% erwarten einen Nutzen für die Kundenakquisition. 59% wollen in den nächsten Jahren substantiell in CSR investieren, wobei 68% verlangen, dass der ökonomische Nutzen quantifiziert wird, sonst besteht die Gefahr, zu früh / zu rasch zu viel zu investieren (48%).

# Corporate Social Responsibility (CSR)

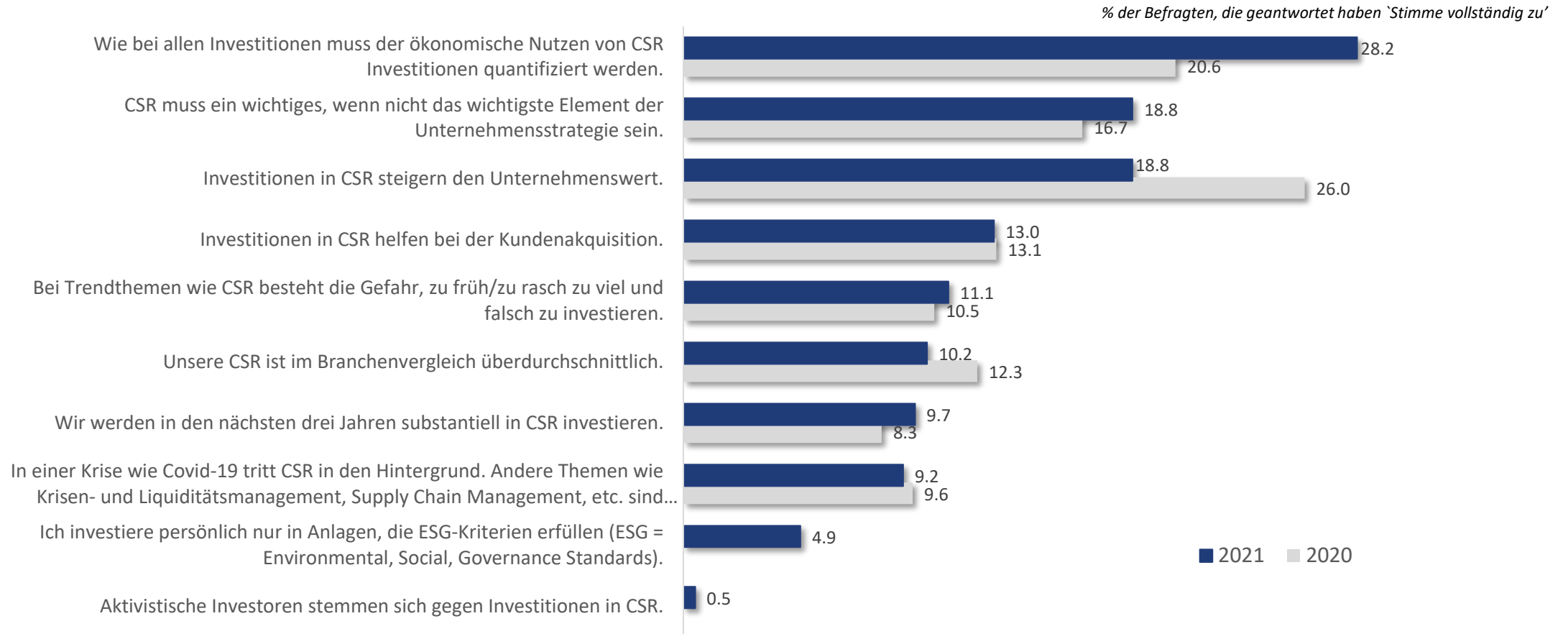
2021: «Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Anmerkung: Wie oben erwähnt, bezeichnet CSR Aktivitäten von Organisation im Hinblick auf die Nachhaltigkeit. ESG bezeichnet Kriterien, welche CSR Aktivitäten von Organisationen messen.»



Verwaltungsrätinnen bewerten den Wert von CSR positiver als Männer (Top 5, statistisch allerdings nicht signifikant). Männer befürchten eher, dass man bei CSR zu früh oder falsch investiert und dass in einer Krise andere Themen prioritär werden. ♀♂ = statistisch signifikant

# Corporate Social Responsibility (CSR)

2021: «Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Anmerkung: Wie oben erwähnt, bezeichnet CSR Aktivitäten von Organisation im Hinblick auf die Nachhaltigkeit. ESG bezeichnet Kriterien, welche CSR Aktivitäten von Organisationen messen.»

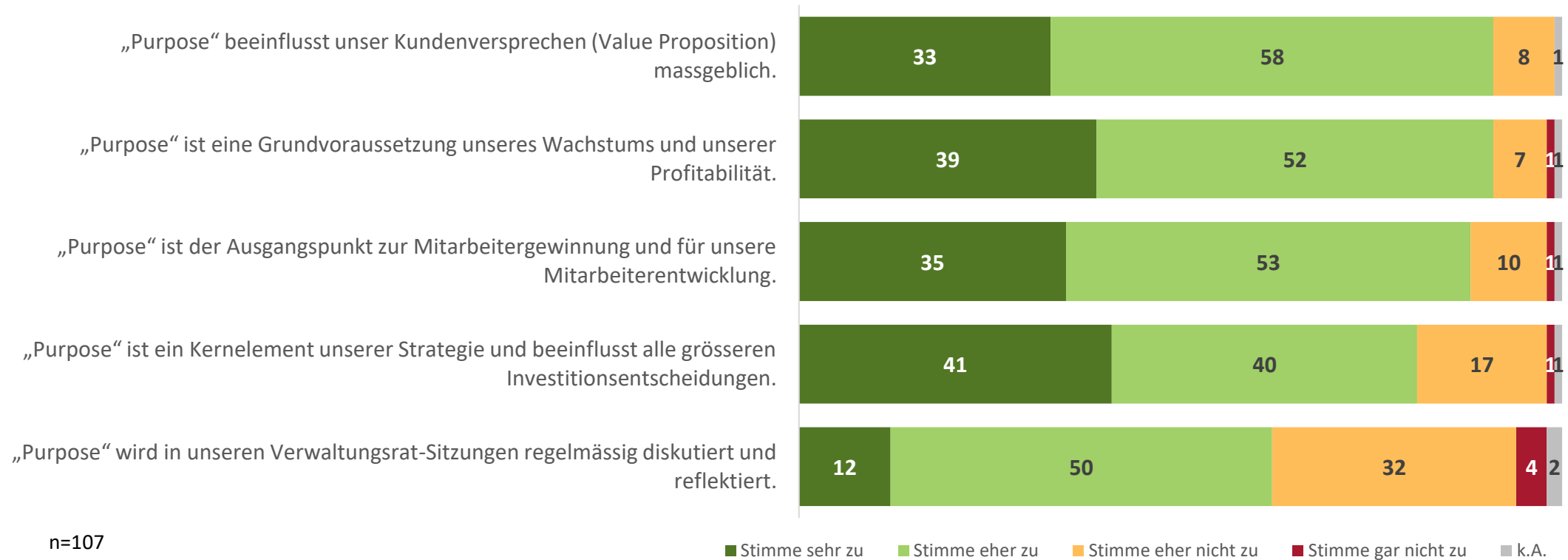


Die Steigerung des Unternehmenswertes durch CSR wird kritischer beurteilt als im Vorjahr und Investitionen in CSR müssen öfters ökonomisch begründet werden.



# Purpose (Mission, sinnstiftende Funktion des Unternehmens)

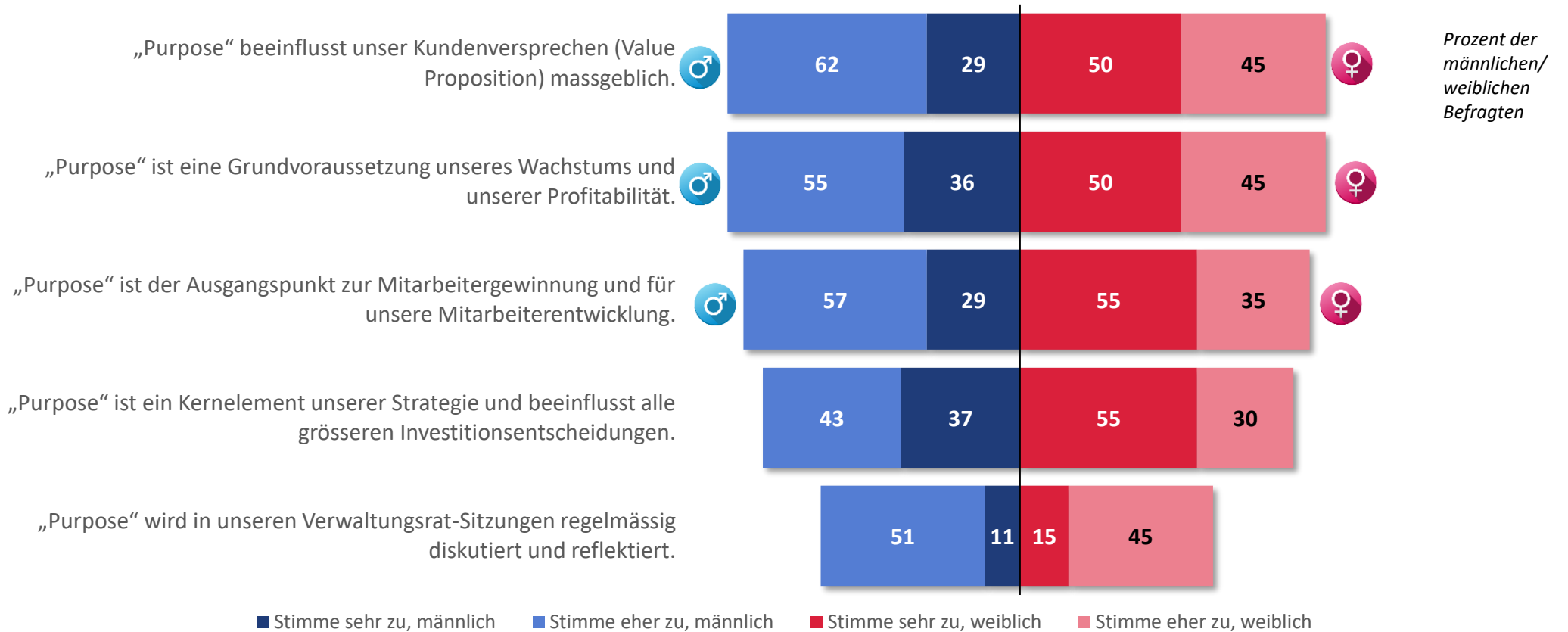
2021: «Verschiedene Unternehmen, Führungskräfte, Experten und Politiker fordern, dass ein Unternehmen nicht nur Gewinne erwirtschaften und Arbeitsplätze sichern, sondern auch eine sinnstiftende Funktion übernehmen muss. Im Englischen wird das als «Purpose» bezeichnet. Im Deutschen ist eine solche Forderung häufig in der «Mission» des Unternehmens verankert. Wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?»



Die Zustimmung zur «Purpose», der sinnstiftenden Funktion des Unternehmens, die sich in der Strategie, dem Kundennutzen und der Mitarbeiterentwicklung manifestieren soll, ist wie im Vorjahr sehr gross. Trotzdem wird das Thema im VR noch weniger regelmässig diskutiert und reflektiert als im Vorjahr.

# Purpose (Mission, sinnstiftende Funktion des Unternehmens)

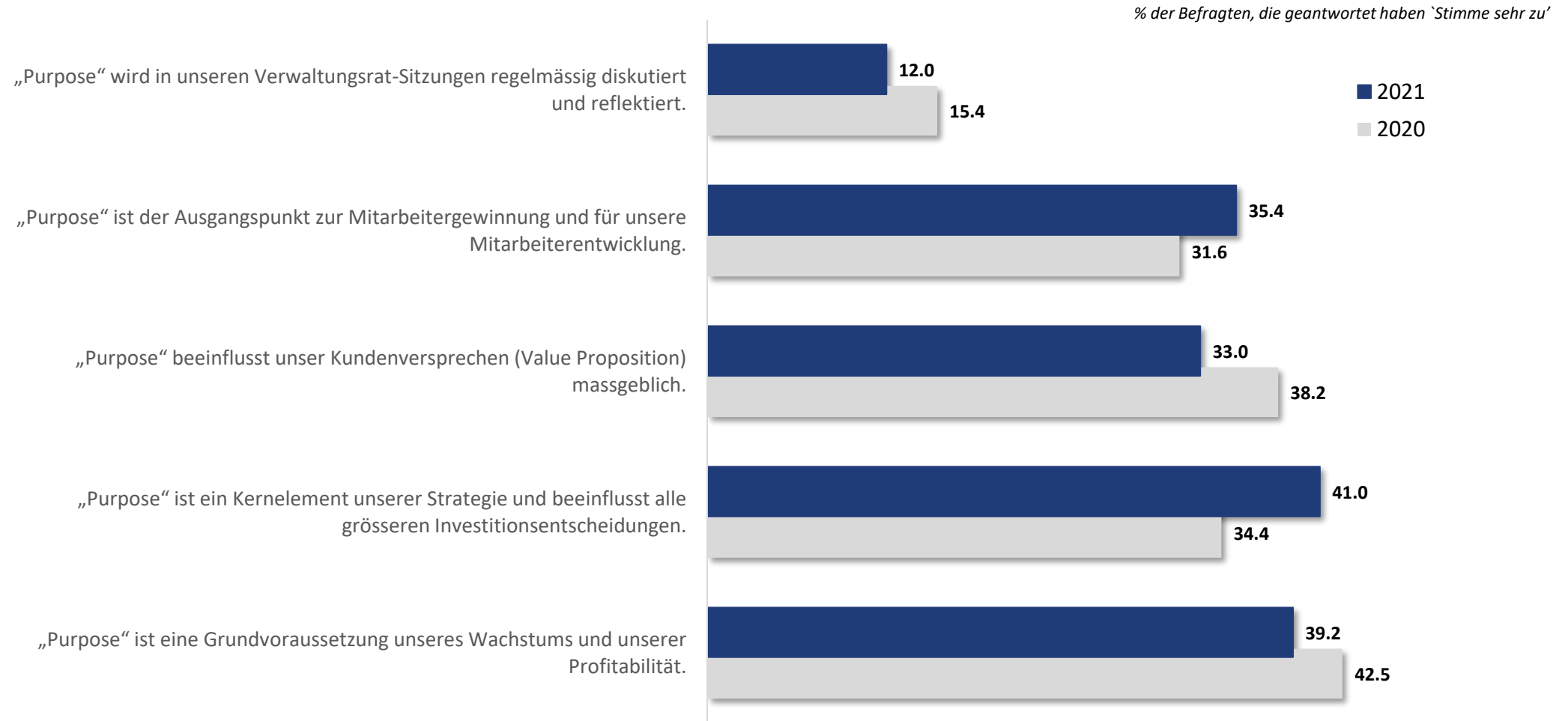
2021: «Verschiedene Unternehmen, Führungskräfte, Experten und Politiker fordern, dass ein Unternehmen nicht nur Gewinne erwirtschaften und Arbeitsplätze sichern, sondern auch eine sinnstiftende Funktion übernehmen muss. Im Englischen wird das als «Purpose» bezeichnet. Im Deutschen ist eine solche Forderung häufig in der «Mission» des Unternehmens verankert. Wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?»



Verwaltungsrätinnen betrachten den Einfluss von «Purpose» positiver als Männer. ♀♂ = statistisch signifikant

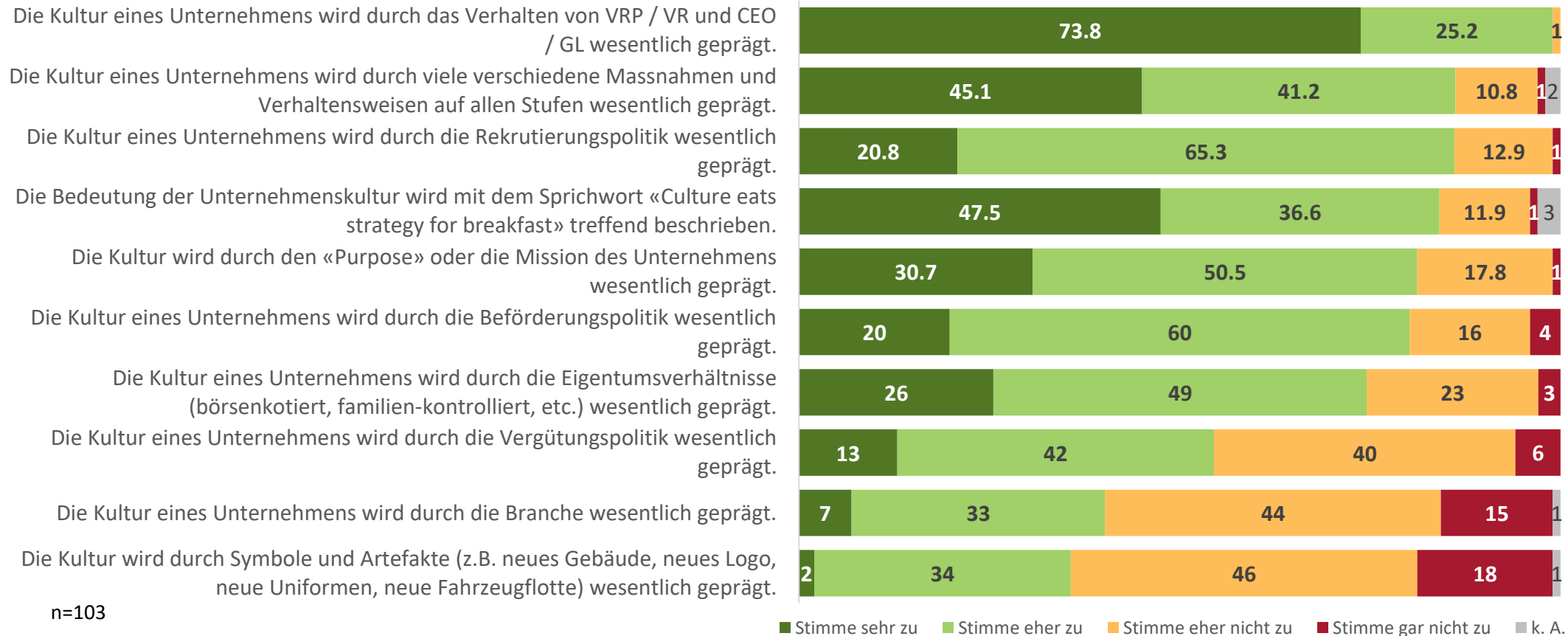
# Purpose (Mission, sinnstiftende Funktion des Unternehmens) 2021 vs 2020

2021: «Verschiedene Unternehmen, Führungskräfte, Experten und Politiker fordern, dass ein Unternehmen nicht nur Gewinne erwirtschaften und Arbeitsplätze sichern, sondern auch eine sinnstiftende Funktion übernehmen muss. Im Englischen wird das als «Purpose» bezeichnet. Im Deutschen ist eine solche Forderung häufig in der «Mission» des Unternehmens verankert. Wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?»



# Unternehmenskultur

2021: «a) Verschiedene Führungskräfte sehen in der Unternehmenskultur einen wichtigen Erfolgsfaktor. Wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?»



Praktisch alle Teilnehmenden sind sich einig, dass das Verhalten von VRP / VR und CEO / GL wesentlich prägt. Eine sehr hohe Zustimmung erhält das Sprichwort «Culture Eats Strategy for Breakfast» und dass die Kultur von vielen verschiedenen Massnahmen und Verhaltensweisen auf allen Stufen geprägt ist, jedoch eher nicht durch Artefakte (Gebäude, Logo, etc.).

# Unternehmenskultur

2021: «Worauf beruht Ihre Zustimmung zum Sprichwort «Culture Eats Strategy For Breakfast»? Was für Führungserfahrungen haben Sie im Wechselspiel zwischen «Kultur» und «Strategie» gemacht?»

## Strategieimplementierung (n=21)

Die beste Strategie hat wenig Chancen konsequent umgesetzt zu werden, wenn die Kultur nicht stimmt, bzw. inkonsistent mit der Strategie ist.

Kultur ist der Treiber für die Art und Weise der Umsetzung einer Strategie. Die Strategie wird (in der Regel) von oben vorgegeben, muss aber auf den unteren Ebenen umgesetzt werden.

Wenn die Kultur die Strategie nicht unterstützt, nützt die Strategie nichts, bzw. wird nicht umgesetzt.

Strategie, die die Kultur nicht berücksichtigt, wird nicht gelebt und damit auch nicht umgesetzt...

## Dualität von Kultur und Strategie (n=18)

Kultur ist ein essentieller Strategiebestandteil.

Kultur und Strategie muss Hand in Hand gehen, sonst klappt es nicht.

Strategie (Top down) - Struktur - Kultur (Normen und Werten); gegenseitige Abhängigkeit.

Strategien, die nicht zur Kultur passen, werden gar nicht diskutiert.

## Kultur prägt Verhalten (n=11)

Strategie funktioniert nur, wenn die Mitarbeitenden sie kennen und verstehen.

Die Firmenkultur zementiert die ungeschriebenen Gesetze im Umgang miteinander, den Beitrag jedes Mitarbeiters, informelle Kommunikation, Zielkonflikte zwischen offizieller Strategie und unbewusster Wert- und Zielvorstellungen.

Eine offene, respektvolle und wertschätzende Unternehmens- und insbesondere Führungskultur («tone from the top») ist Grundvoraussetzung für Motivation, Engagement und Innovation.

Wenn es gelingt, die Führungsmannschaft für ein Ziel zu begeistern, ist das Erreichen des Ziels viel leichter. Wenn es nur in den Strategiepapieren steht, viel schwieriger.

## Veränderungen durch Kultur (n=5)

Veränderungen haben es in einem traditionellen, stabilen Unternehmen in einem wenig dynamischen Markt schwierig. Strategien die kulturfremd sind, sind nicht erfolgreich oder führen zu hohen Transformationskosten.

Veränderungen passieren zuerst im Kopf, dann in der Ausführung (Hand) und werden erst am Schluss verinnerlicht (Herz). Letzteres dauert  $\geq 18$  Monate und deshalb brauchen Änderungen in der Strategie oder die Umsetzung von strategischen Zielen ihre Zeit (2+ Jahre). Und wenn die Veränderungen nicht verinnerlicht sind, ist die Strategie nicht das Papier wert, auf der sie steht oder sie wird zum Frühstück verspiesen.

Vor allem bei Akquisitionen ist die Auseinandersetzung mit der Kultur ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg.

Eine gute Kultur ist Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungen.

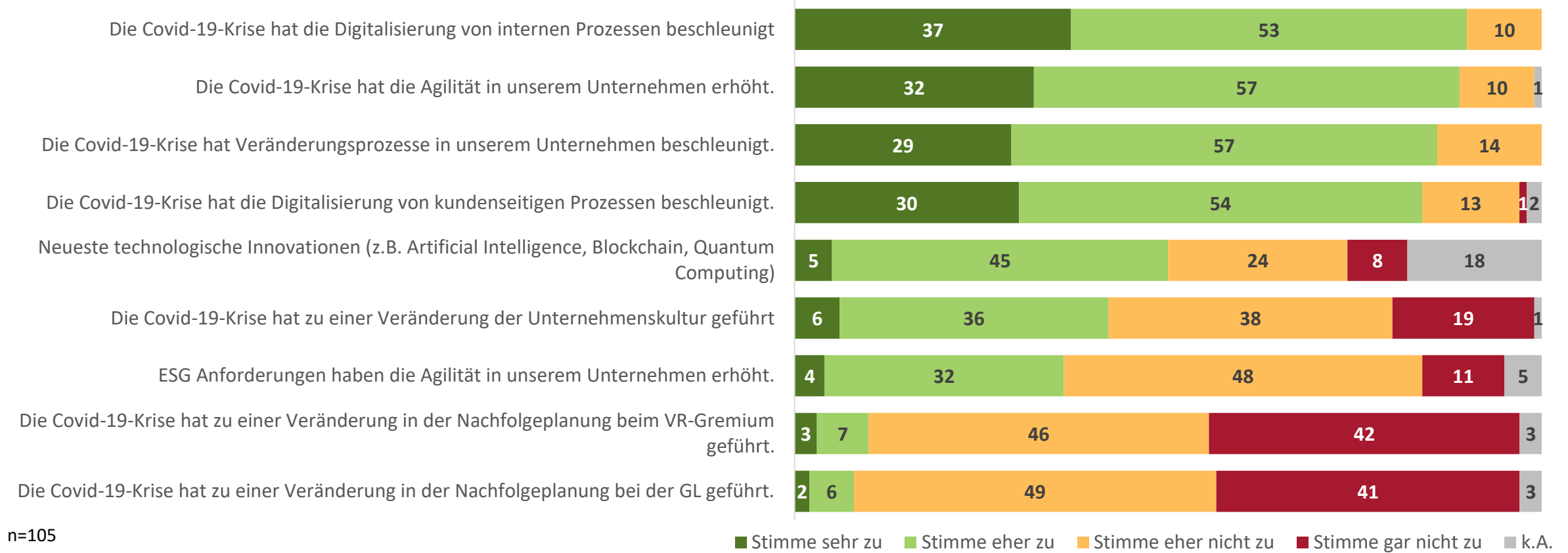
## Primat der Kultur (n=3)

Die Kraft der Kultur ist viel grösser als diejenige der Strategie. Wenn die richtige Kultur an jedem Ort im Unternehmen eingeflossen ist, dann ist die Strategie immer noch wichtig, aber nicht in gleichem Masse.

Unternehmenskultur ist der wichtigste Faktor, der langfristigen Erfolg kreiert. Man kann Unternehmenskultur nicht frontal beeinflussen, sie ist wie ein Spiegel oder Schatten, der zeigt was die Führungspersonen vorleben.

# Auswirkung von Covid-19 auf die VR-Arbeit

2021: «Wie hoch ist Ihre Zustimmung zu den folgenden Aussagen betreffend Auswirkungen der Covid-19-Krise? Wie hat sich die Agilität verändert, worunter wir die Fähigkeit einer Organisation verstehen, bei Veränderungen flexibel, aktiv, schnell, initiativ und koordiniert zu handeln?»



Es besteht grosse Einigkeit, dass die Covid-19-Krise zu einer Beschleunigung und Digitalisierung im Unternehmen geführt hat. ESG Anforderungen haben im Vergleich die Agilität nicht stark erhöht.

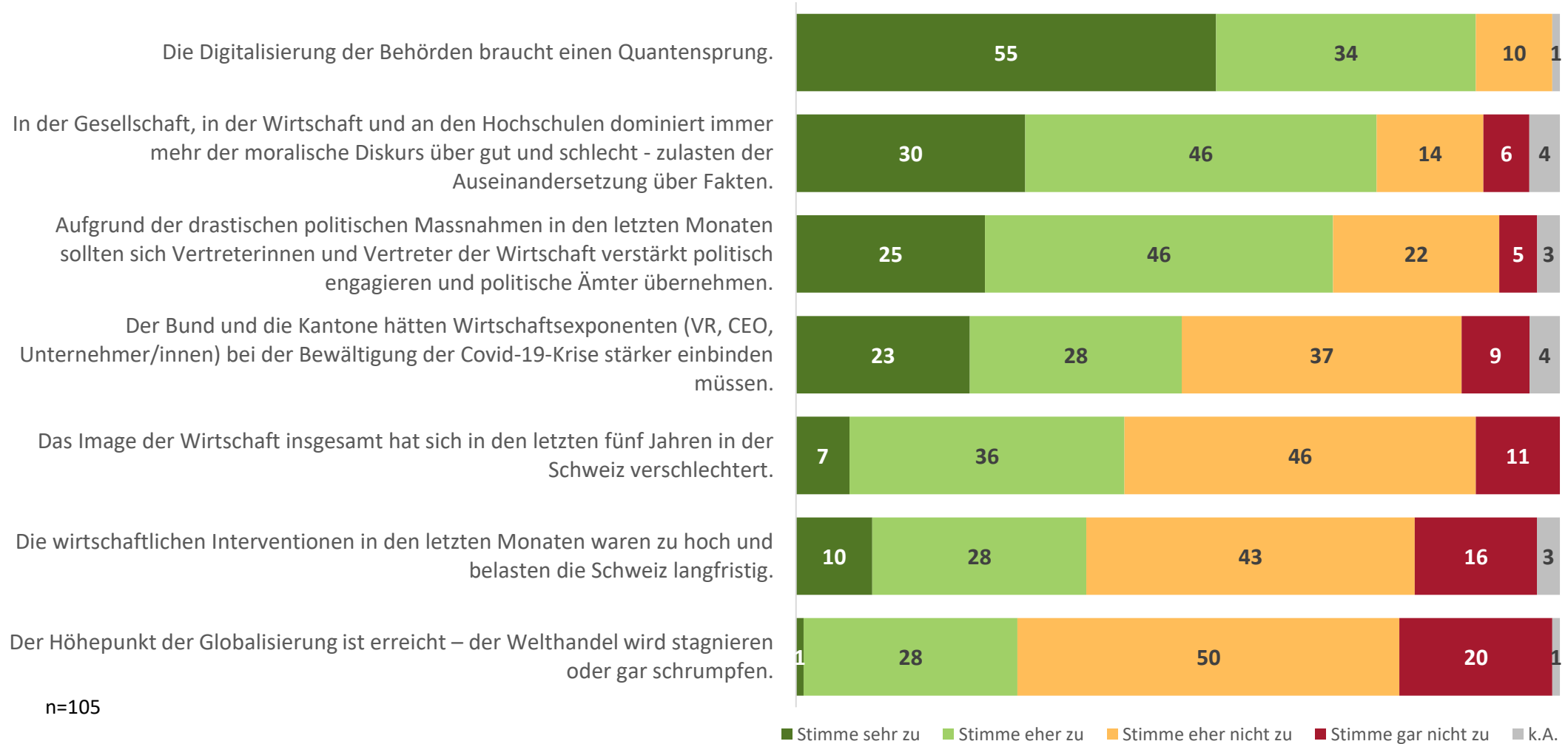
# Covid-19 und Unternehmenskultur

2021: «Wie hat Covid zu einer Veränderung der Unternehmenskultur geführt?»



# Wirtschaft in Kontext von Politik und Gesellschaft

2021: «Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?»





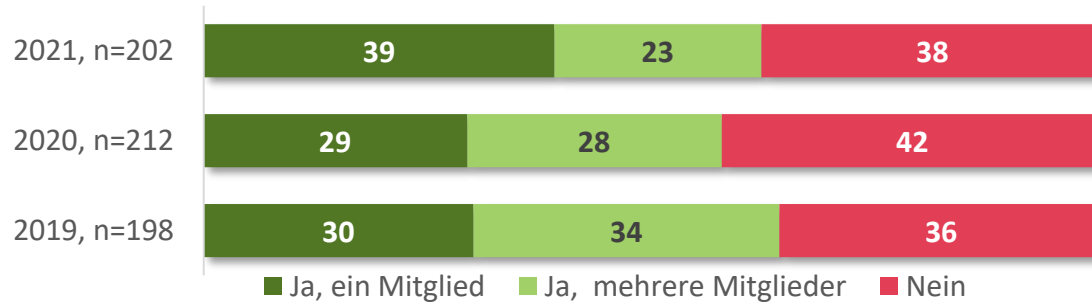
# Digitalisierung der Behörden

2021: «Welche Digitalisierungsvorhaben der Behörden müssen möglichst rasch umgesetzt werden?»

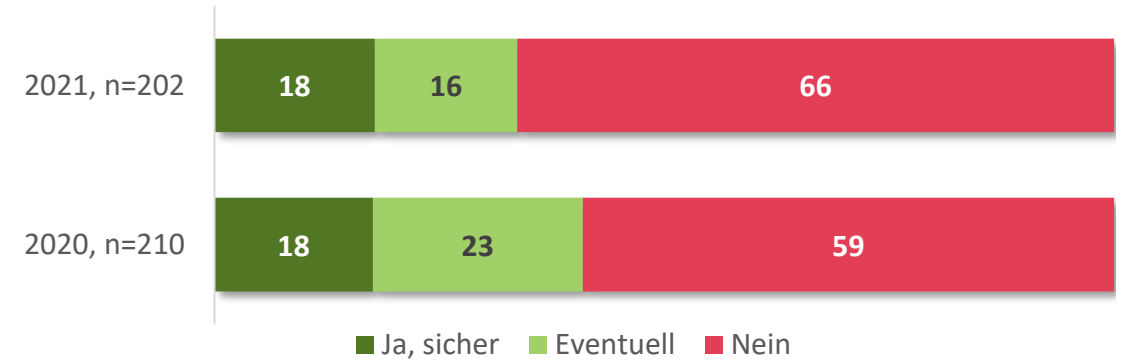


# Herausforderungen bei der Besetzung von VR-Mandaten

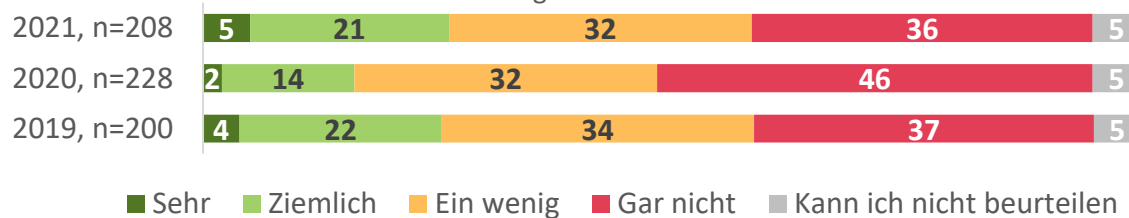
Sollte Ihrer Meinung nach eines oder mehrere Mitglieder «Ihres» Verwaltungsrats in naher Zukunft ersetzt werden?



Denken Sie, dass die Chairperson (VRP) in den nächsten drei Jahren ersetzt wird/sollte?



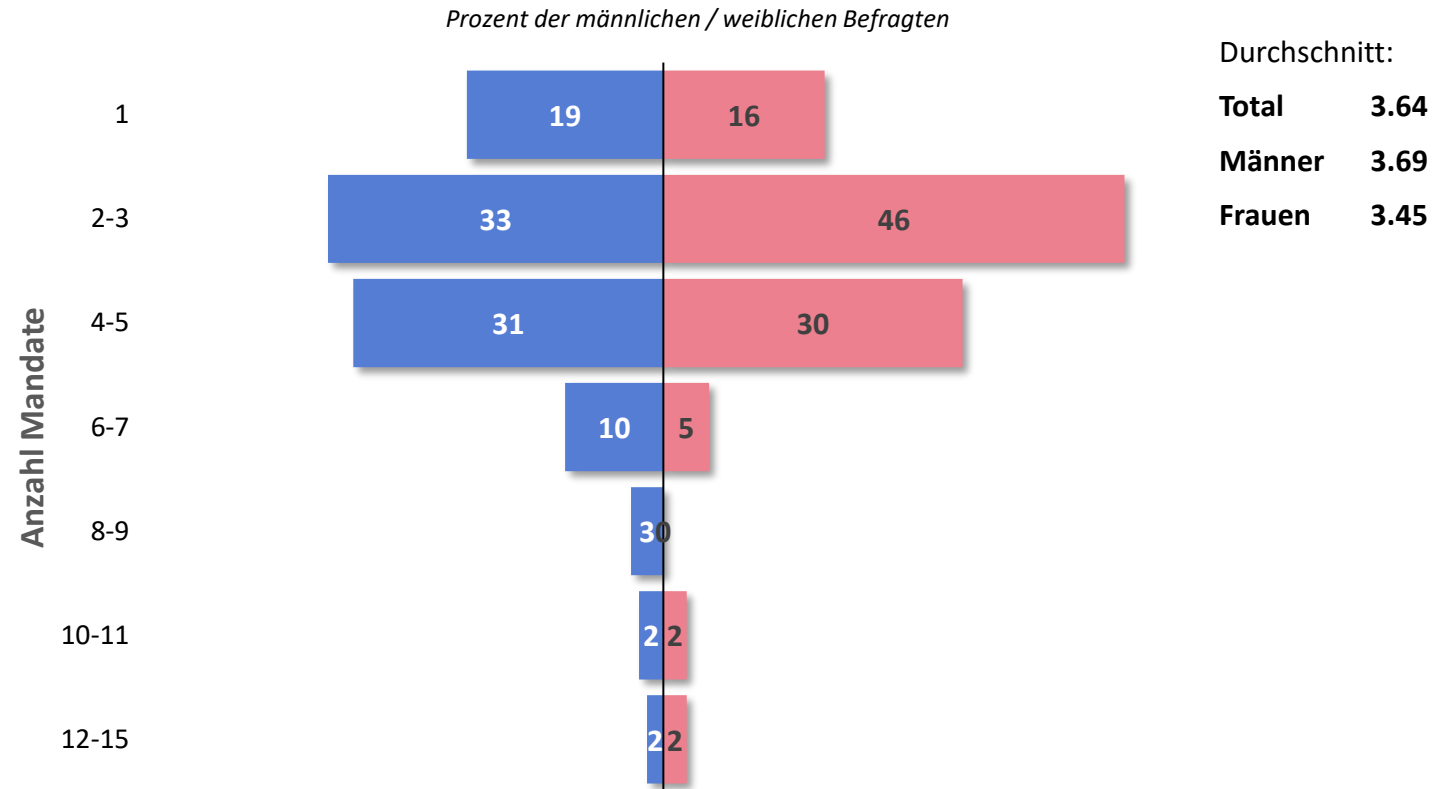
Wird aus Ihrer Sicht die zukünftige Rekrutierung neuer VR-Mitglieder schwieriger werden?



Die Ernennung von neuen VR-Mitgliedern und die Rotation der Chairperson wird in naher Zukunft weder forciert, noch ist die Rekrutierung generell schwieriger geworden.

# Mandatsstruktur der Befragten

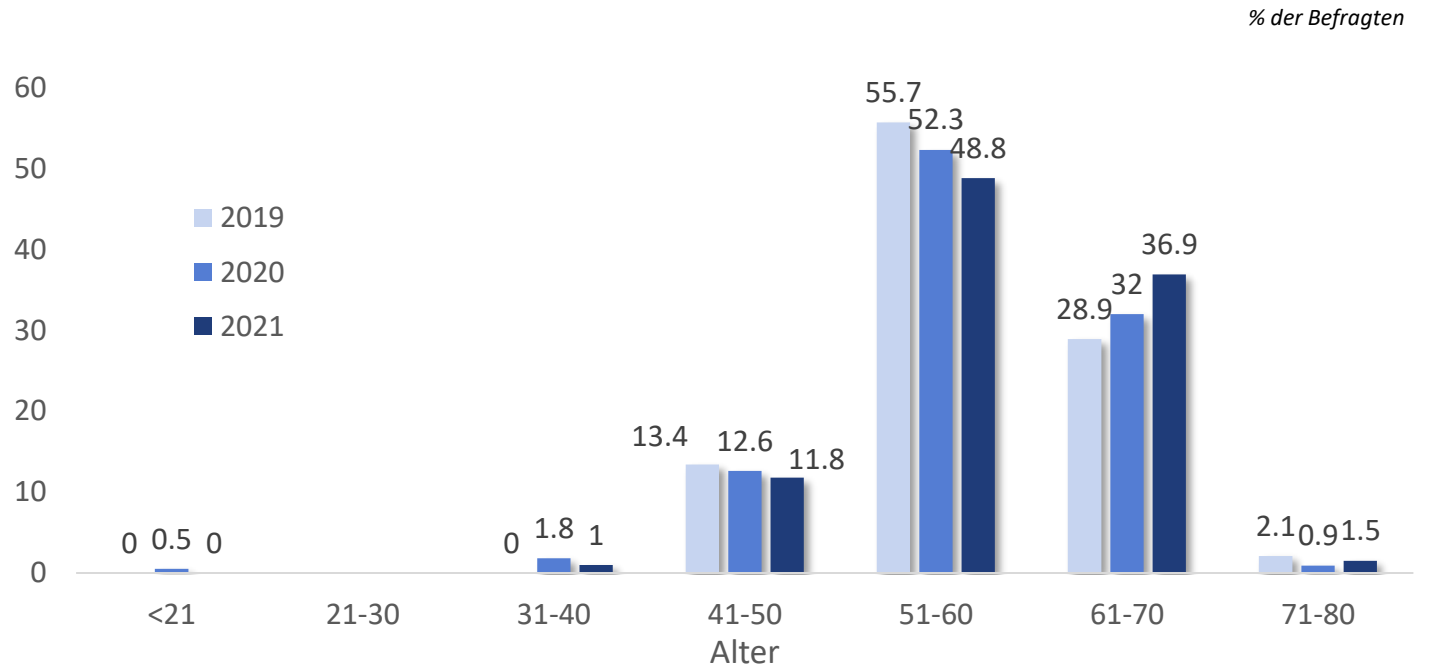
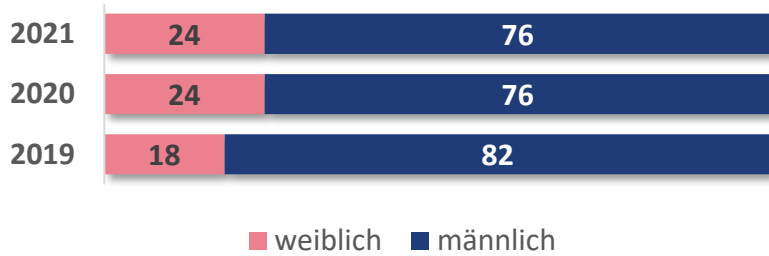
2021: «b) Anzahl aller Ihrer VR / VRP Mandate»



Die Befragten nehmen am häufigsten 2-3 VR / VRP Mandate wahr, die grösste Mehrheit nimmt 2-5 Mandate wahr. Der Durchschnitt beträgt 3.64, wobei zwischen Frauen und Männern kein signifikanter Unterschied besteht.

# Demografische Merkmale der Befragten

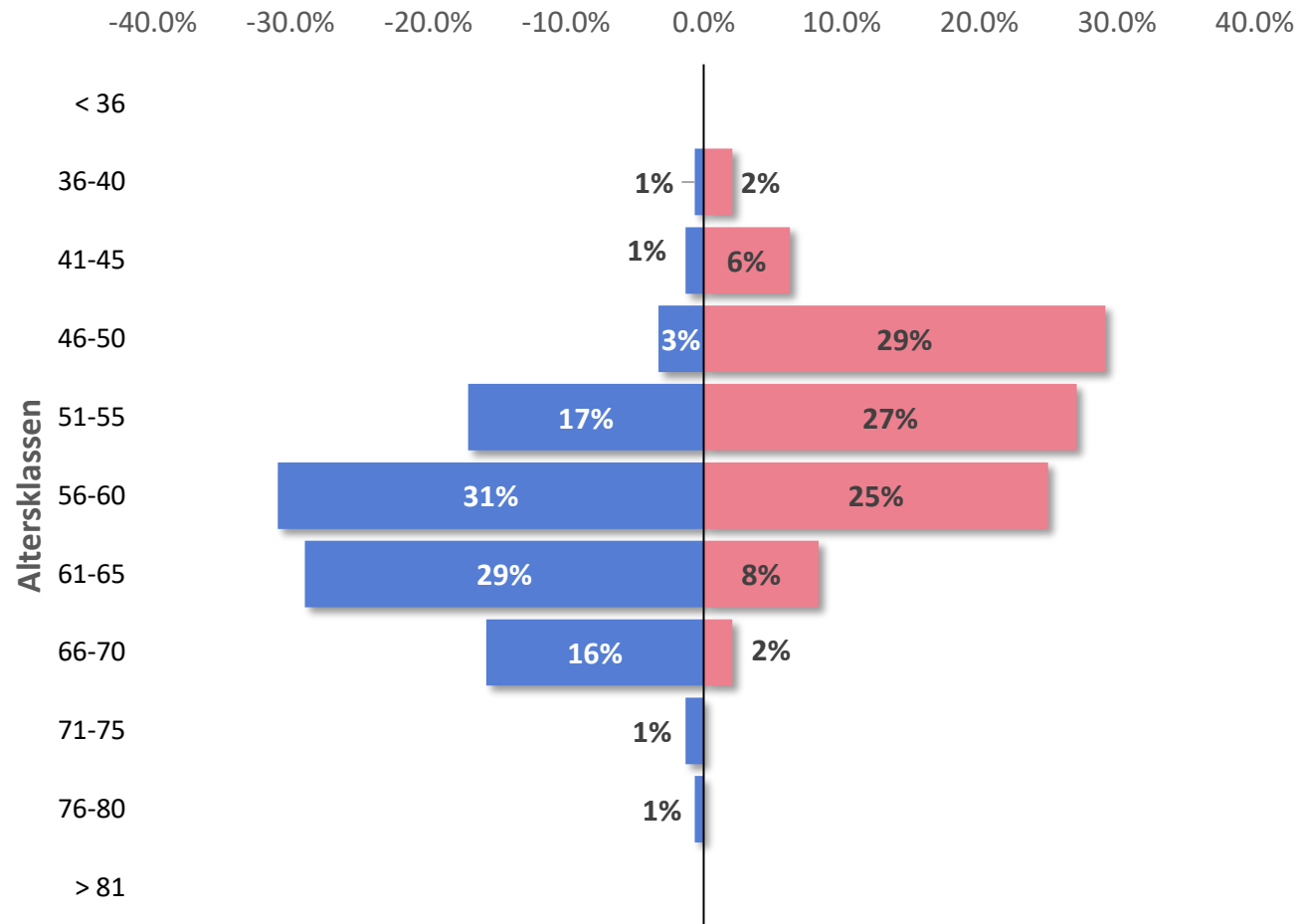
Ihr Geschlecht:



n = 182

Der Anteil der teilnehmenden Frauen bleibt bei 24%. Das Alter der Teilnehmenden ist leicht höher als im Vorjahr, die Altersstruktur der Verwaltungsratsgremien, die vertreten sind, ist aber praktisch unverändert. Etwa ein Fünftel der Befragten verzichtete auf demografische Angaben.

# Altersverteilung in Verwaltungsräten



Frauen sind durchschnittlich 6.5 Jahre jünger, die Altersgruppe zwischen 46 und 50 Jahren ist am häufigsten vertreten. Bei den Männern ist es die Altersgruppe 56-60 Jahren, gefolgt von der Gruppe 61-65 Jahren.

# VR-Struktur Hauptmandat

2021: «a) Wie sieht die Verwaltungsratsstruktur Ihres Hauptmandats aus? (Hinweis: Die Gesamtzahl von Frauen plus Männern sollte der Gesamtzahl von CH und Nicht-CH entsprechen.)?»

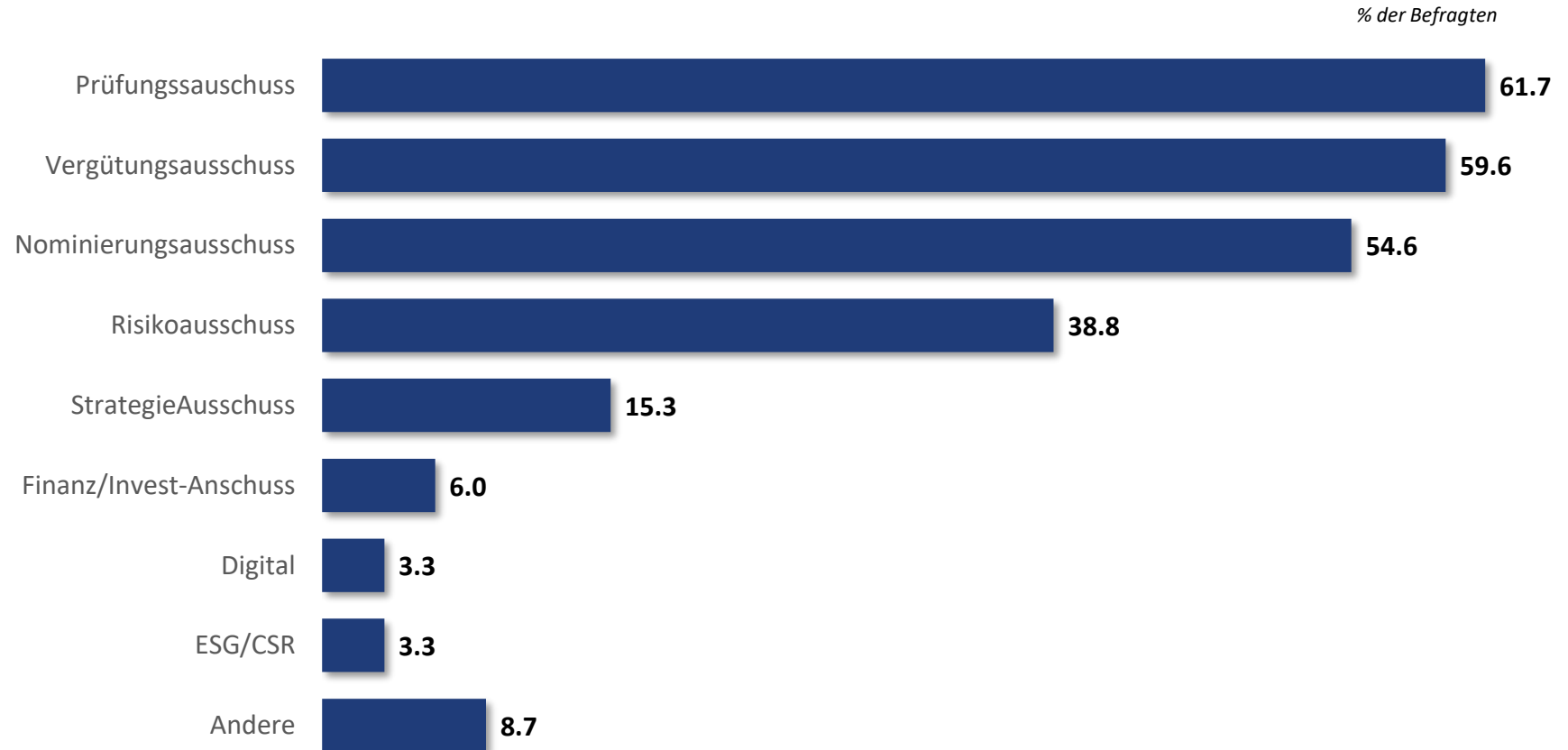
n = 210				
	Frauen	Männer	Total	Prozentualer Anteil
Bis 39 jährig	16	7	<b>23</b>	2%
40 - 49 jährig	110	68	<b>178</b>	14%
50 - 59 jährig	169	427	<b>596</b>	46%
60 - 65 jährig	57	298	<b>355</b>	27%
66 - 72 jährig	17	126	<b>143</b>	11%
73+ jährig	0	10	<b>10</b>	1%
<b>Total</b>	<b>369</b>	<b>936</b>	<b>1305</b>	<b>100%</b>
Prozentualer Anteil	26%	74%	<b>100%</b>	

n = 210				
	CH	Nicht-CH	Total	Prozentualer Anteil
Bis 39 jährig	16	5	<b>21</b>	2%
40 - 49 jährig	117	37	<b>154</b>	14%
50 - 59 jährig	398	123	<b>521</b>	46%
60 - 65 jährig	206	92	<b>298</b>	26%
66 - 72 jährig	93	29	<b>122</b>	11%
73+ jährig	11	2	<b>13</b>	1%
<b>Total</b>	<b>841</b>	<b>288</b>	<b>1129</b>	<b>100%</b>
Prozentualer Anteil	74%	26%	<b>100%</b>	

Der Anteil der Frauen in den vertretenen VR-Gremien steigt von 24% auf 26%. Die Altersverteilung ist wegen fehlender Werte nicht identisch. Im Vergleich zum Vorjahr stieg der Anteil der unter 60-jährigen von 57% auf 61%.

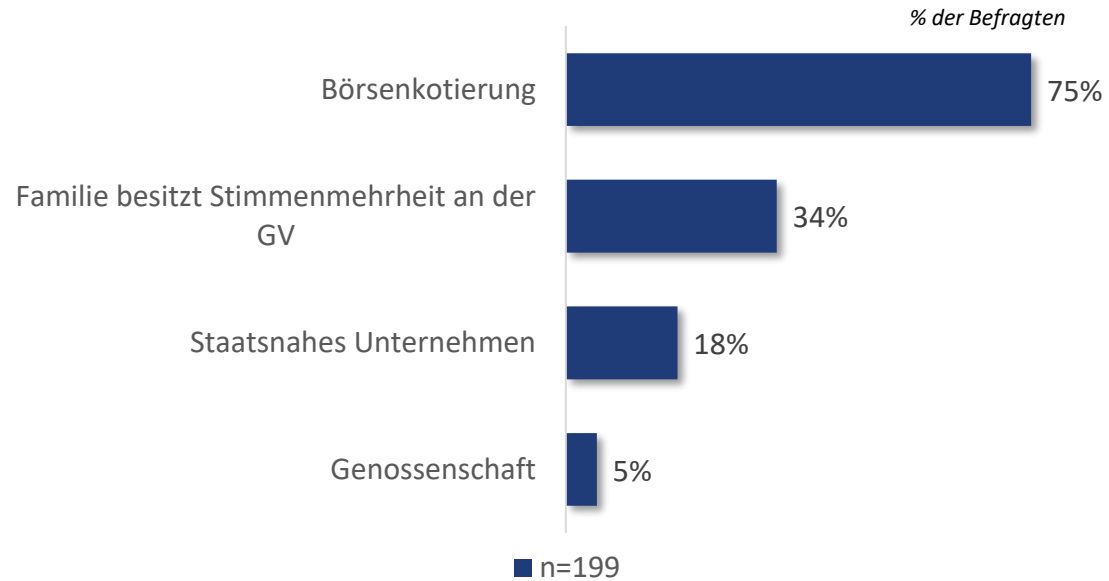
# Vertretung in Verwaltungsratsausschüssen

«In welchen VR-Komitees sind Sie aktiv (alle Mandate)? (Mehrfachnennungen möglich)»

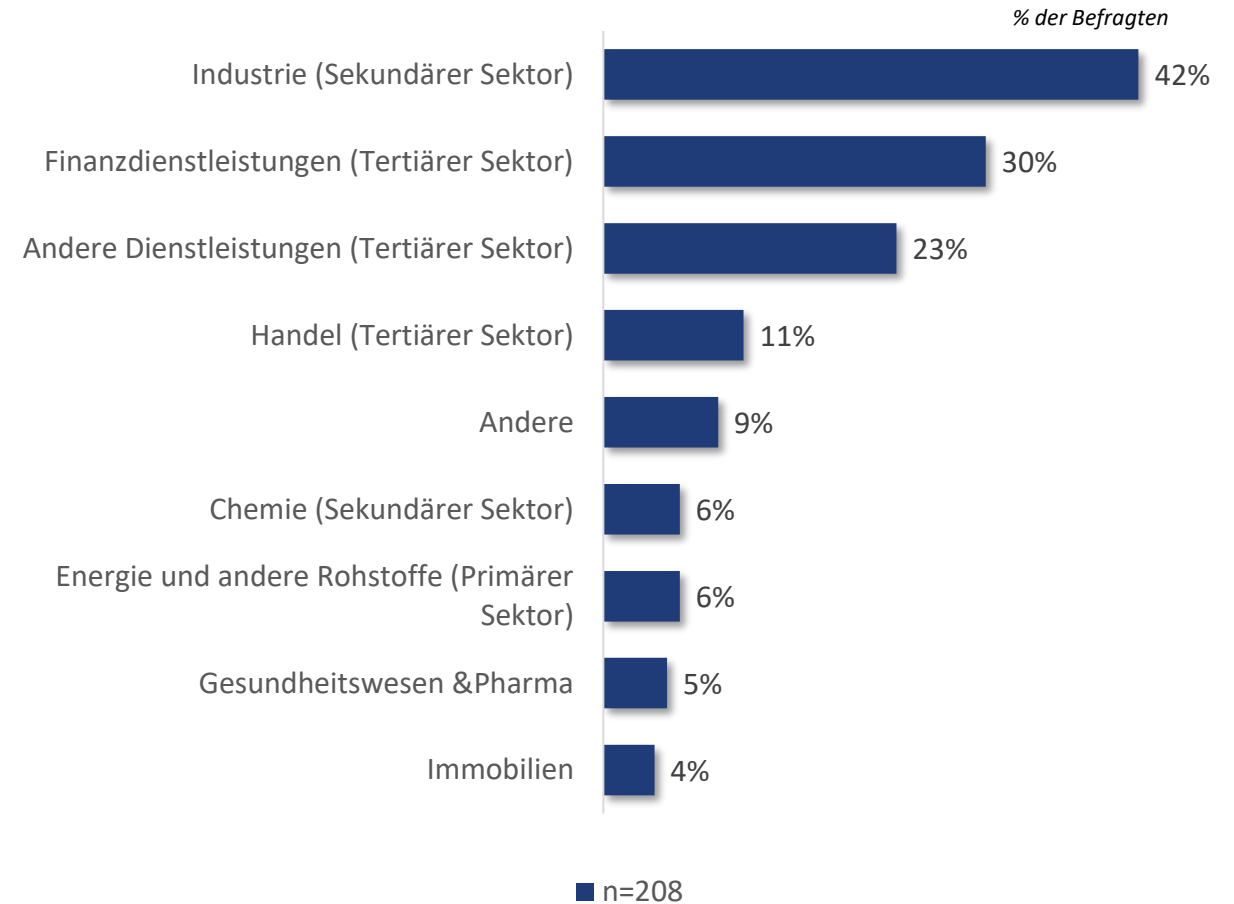


# Demografie der Unternehmen

## Unternehmenstyp



## Branche





# Breakout Sessions

## 1. Culture Eats Strategy For Breakfast

Prof. Dr. Stefan Michel, Professor für Marketing und Strategie, IMD Switzerland, Mitglied der Verwaltungsräte Bossard und Peka Metall, Präsident Stiftungsrat GfM, Mitglied des Stiftungsrats IMD

## 2. Digitalisierung versus sozialer Konsens

Dr. Andrea Cornelius, Lehrbeauftragte an der Hochschule München und an der Technischen Hochschule Ingolstadt, Mitglied des Verwaltungsrats St. Galler Kantonalbank

## 3. The Role of the Boards in Cyber Security

Alois Zwinggi, Managing Director World Economic Forum, Vorsitzender Innovationsrat Innosuisse – Schweizerische Agentur für Innovationsförderung

## 4. The Role of the Board in Technology

Dr. Daniel Diemers, Strategieberater, Co-Founder, Partner und renommierter Experte Digital, Fintech und Blockchain der SNGLR Group, einem innovativen Start-up mit Fokus auf exponentielle Technologien, u.a. Mitglied des Verwaltungsrats InCore Bank, Expert Council Swiss Blockchain Federation

Challenging what is  
and inspiring what  
could be.

We develop leaders  
who transform  
organizations and  
contribute to society.



**1<sup>ST</sup>**  
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*