

Knight Gianella

Excellence in Executive Search and Board Appointments
Our passion since 1965



Knight Gianella VR-Umfrage 2022/23 in Zusammenarbeit mit IMD

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

Durchgeführt von gfs-zürich im Auftrag von Knight Gianella

Fazit Knight Gianella VR-Umfrage 2022/23 in Zusammenarbeit mit IMD

Der Stellenwert von ESG nimmt weiter zu, verändert die Unternehmenskultur und ist für Frauen wichtiger als für Männer. Investoren/Eigentümer sind die treibende Kraft.

Die Nachhaltigkeitsdebatte, die in den Verwaltungsräten zunehmend als ESG (Environment, Social, Governance) benannt wird, rangiert als viertwichtigste aktuelle Herausforderung (26 %). Frauen betrachten dieses Thema als signifikant relevanter als Männer (36 % versus 21 %).

Folgerichtig erscheint ESG deshalb auch zum ersten Mal auf der Liste der Top 5 Schlüsselthemen der aktuellen Verwaltungsratsarbeit, nach den drei Themen «Strategie», «Cyberisiken», «Inflation und Preiserhöhungen» und vor dem Thema «Talentmanagement und -entwicklung».

Als treibende Anspruchsgruppen für ESG im Unternehmen werden die Investoren/Eigentümer (27 %), gefolgt vom Verwaltungsrat (24 %) und dem Management (21 %), genannt.

Die Umweltpolitik ist Bestandteil der Strategie (89 %) und wird regelmässig im Verwaltungsrat diskutiert (83 %). Die sozialen Aspekte von ESG sind weniger präsent im Verwaltungsrat und die Führungskräfte stellen sich generell ein gutes Zeugnis aus bei der Frage der Governance. Die grössten Hindernisse für die Umsetzung von ESG sind bei Spontannennungen die Verhältnismässigkeit von Kosten und Nutzen, die fehlenden Standards und die Messbarkeit der Ziele.

Die Mehrheit der Befragten geben an, dass Diversity und Inklusion die Dynamik in der Geschäftsleitung (70 %) und die Unternehmenskultur (70 %) verändert. Nur eine Minderheit (27 %) denkt, dass es einen Chief Sustainability Officer braucht, um ESG Fragen zu akzentuieren.

Der Frauenanteil in den Verwaltungsräten ist gestiegen. Auf Stufe Geschäftsleitung genügt «Diversity Wishing» nicht. Es sind weitere Massnahmen zwingend notwendig.

Unsere Resultate widerspiegeln die Tatsache, dass der Frauenanteil in Verwaltungsräten von grossen Schweizer Unternehmen weiterhin steigt.

Die hier vertretenen Gremien weisen aktuell einen Frauenanteil von 27.6 % auf Stufe Verwaltungsrat aus und die Befragten erwarten, dass dieser Wert innert drei Jahren auf 35.4 % ansteigt. Auf Stufe Geschäftsleitung beträgt der aktuelle Wert 15.2 % und der erwartete Wert 26.6 %. Um dies zu erreichen, sind ausserordentliche Anstrengungen notwendig. Dass diese gemäss unserer VR-Umfrage zu wenig Priorität haben, lässt auf «Diversity Wishing» («Diversitäts-Wunschdenken») auf Stufe Geschäftsleitung schliessen. Wie bei «Green Wishing» («Nachhaltigkeits-Wunschdenken») unterstützt man die Idee ideologisch und hofft auf eine positive Entwicklung, ohne die notwendigen Massnahmen an die Hand zu nehmen.

Folgende bestehenden Massnahmen können verstärkt werden: Teilzeitarbeit auch auf Kaderstufe (aktuell 31 %), Homeoffice (19 %) und flexible Arbeitsmodelle (16 %), um nur die wichtigsten drei zu nennen.

Neben der Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Karriere (zu 80 % mindestens teilweise umgesetzt), sind die «klare und konsistente Haltung zu Gender Diversity des CEO in Worten und Taten» (80 %) und das «Empowerment der obersten HR-Funktion» (68 %) in der Umsetzung.

Die Individualbesteuerung (bzw. Abschaffung der «Heiratsstrafe» und folglich der damit verbundenen Steuerprogression) wird von 69 % der Frauen und von 54 % der Männer als mögliche, wirkungsvolle politische Massnahme betrachtet, damit Frauen nach der Heirat im Arbeitsprozess bleiben.

Forschungspartnerschaft im Bereich Verwaltungsrat

Über IMD. Real Learning. Real Impact (www.imd.org)

Dr. Stefan Michel, Professor für Strategie und Marketing am IMD, ist der wissenschaftliche Leiter dieser Studie.

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/about-imd/rankings-accreditations/.](https://www.imd.org/about-imd/rankings-accreditations/))

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

Über Knight Gianella (www.knightgianella.ch)

Seit 1965 konzentriert sich das Executive-Search-Beratungsunternehmen Knight Gianella auf die nationale und internationale Suche sowie auf die 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 %, das Repeat Business bei über 70 %. In den letzten Jahren haben die Partner Sandro V. Gianella, Dr. Fabienne E. Meier und Stephan Reifferscheid jährlich rund dreissig Schlüsselpositionen auf Stufe Geschäftsleitung, CEO und Verwaltungsrat erfolgreich und nachhaltig besetzt.

Die Partner von Knight Gianella garantieren eine unabhängige Zusammenarbeit auf Augenhöhe, ohne Interessenskonflikte und geprägt durch gegenseitiges Vertrauen. Sie haben den Mut für neue Lösungen mit dem Ziel, die bestmögliche Besetzung für ihre Klientinnen und Klienten zu generieren.

Zur Diskussion und Beantwortung Ihrer Fragen steht Ihnen Sandro V. Gianella als Initiant der Knight Gianella VR-Umfrage gerne unter office@knightgianella.ch zur Verfügung.

Forschungsmethode und Institut für Umfrageforschung

Beschreibung der Studie Zielgruppe und Forschungsmethode

Die Studie wurde online im 3. Quartal 2022 in deutscher Sprache von der gfs-zürich (Markt- & Sozialforschung AG) im Auftrag von Knight Gianella & Partner sowie in Zusammenarbeit mit Professor Stefan Michel, IMD, 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 180 Teilnehmenden üben 66 % ein Mandat bei börsenkotierten Unternehmen aus, 46 % bei familiendominierten und 13 % bei staatsnahen Unternehmen. Die Mehrheit arbeitet in mindestens einem Prüfungsausschuss (55.6 %), Vergütungsausschuss (48.9 %) und Nominierungsausschuss (48.9 %). Wegen Mehrfachnennungen und mehreren Mandaten ist die Gesamtzahl höher als die Zahl aller Teilnehmenden.

Mit einer sehr hohen Rücklaufquote von über 21.1 % der angefragten 853 VR-Mitgliedern und einem Frauenanteil von 32 % können die Resultate als repräsentativ gelten.

Die Teilnehmenden waren zum Zeitpunkt der Studie in durchschnittlich 3.9 Verwaltungsratsgremien 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.

Wenn sich die Antworten von unterschiedlichen Altersgruppen signifikant unterscheiden, haben wir diese mit dem grünen Symbol gekennzeichnet.



Bei weniger als n=10 Nennungen haben wir auf den Signifikanztest verzichtet.

Über GfS Zürich (www.gfs-zh.ch)



Das Forschungsinstitut gfs-zürich kann auf 60 Jahre Erfahrung zurückgreifen. Nach der Gründung der Dachgesellschaft im Jahre 1959 hat sich gfs zu einem der renommiertesten Akteure in der Markt- und Sozialforschung etabliert. Seit Januar 2004 führt gfs-zürich seine bewährten Kompetenzen im Bereich der Markt- und Sozialforschung als unabhängige Aktiengesellschaft. Dank seinem Know-how und seiner Vernetzung mit Kreisen der Wissenschaft und Wirtschaft genießt gfs-zürich in der Schweiz einen ausgezeichneten Ruf als qualitativ hochstehendes Marktforschungsinstitut.

gfs-zürich ist in allen Bereichen der Marktforschung zu Hause, mit einem speziellen Zweig in der Sozialforschung. Über besonderes Know-how verfügt gfs-zürich insbesondere auch im Bereich der Wirtschaftsforschung.

Im quantitativen Bereich hat gfs-zürich breite Erfahrung in allen Arten von klassischen Bevölkerungsbefragungen (telefonisch, online, face-to-face, schriftlich), sowie in der Befragung von Spezialzielgruppen wie B2B (speziell KMU), Mitarbeitende, Mitglieder oder Kundinnen und Kunden.

In der qualitativen Marktforschung verfügt gfs-zürich über ein vielfach ausgewiesenes Know-how bei Fokusgruppen und Experteninterviews. Sowohl in Bezug auf Gruppenbefragungen, wie auch individuelle Leitfadenterviews hat gfs-zürich grosse Erfahrung und speziell ausgebildete DiskussionsleiterInnen.

Dieses Projekt wurde vom Institutsleiter, Dr. Andreas Schaub, persönlich betreut.

Aktuelle Herausforderungen für VR-Gremien im Mehrjahresvergleich

2022: «Welches sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Herausforderungen für VR-Gremien und CEOs? Bitte notieren Sie ein paar Stichworte.

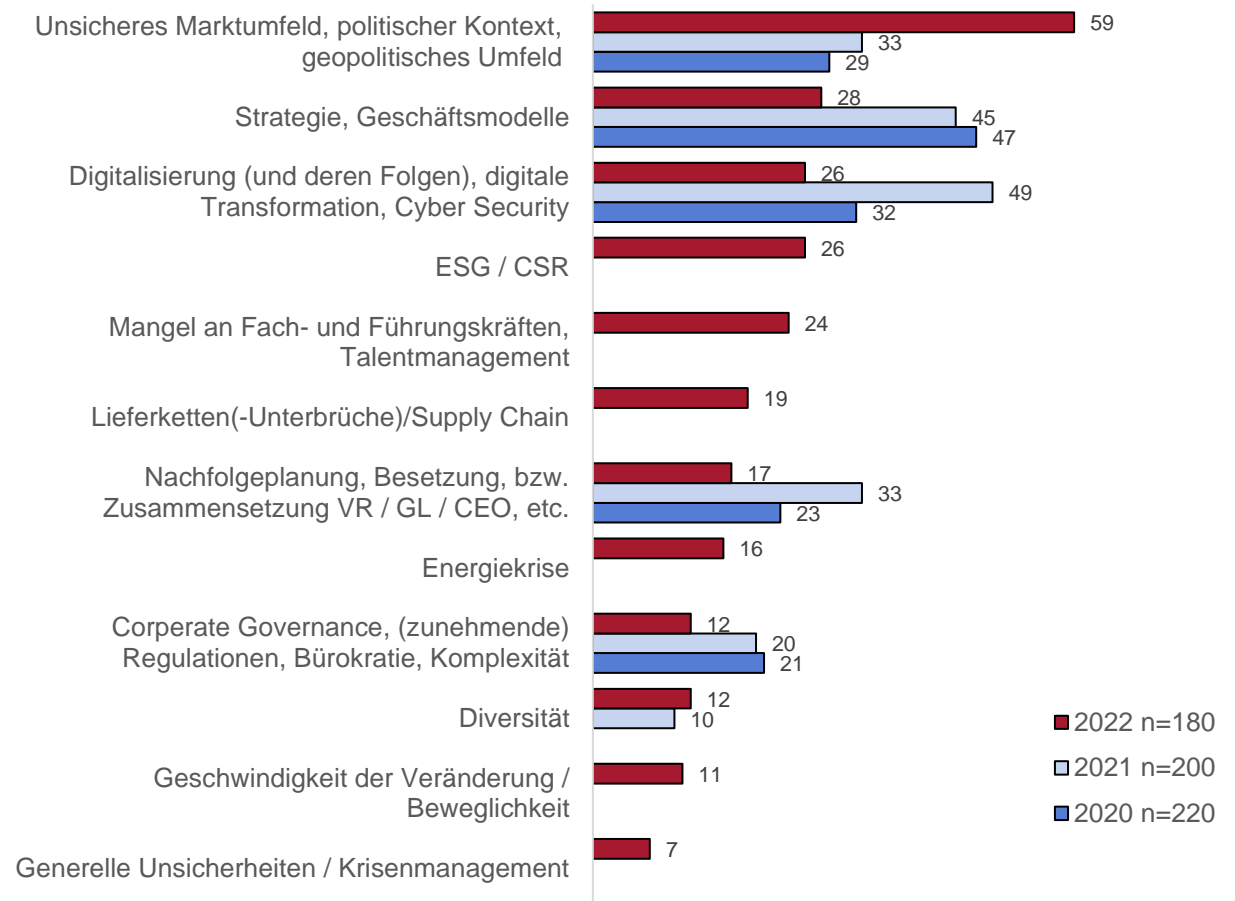
a) Herausforderungen für Verwaltungsratsgremien:....»

Wenig überraschend werden das geopolitische Umfeld, der politische Kontext und das unsichere Marktumfeld als grösste Herausforderungen genannt. Damit verlieren die Themen Strategie und Geschäftsmodelle sowie die Digitalisierungsthemen relativ an Bedeutung.

Neu auf der Liste der spontan genannten Herausforderungen erscheinen ESG/CSR, Fach- und Führungskräftemangel und die Supply Chain, inkl. Energiekrise. Diversität bleibt eine Herausforderung, wird allerdings nur von 12% explizit genannt.

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

Angaben in %, Mehrfachantworten, nur Kategorien mit 7 oder mehr Prozent Nennungen

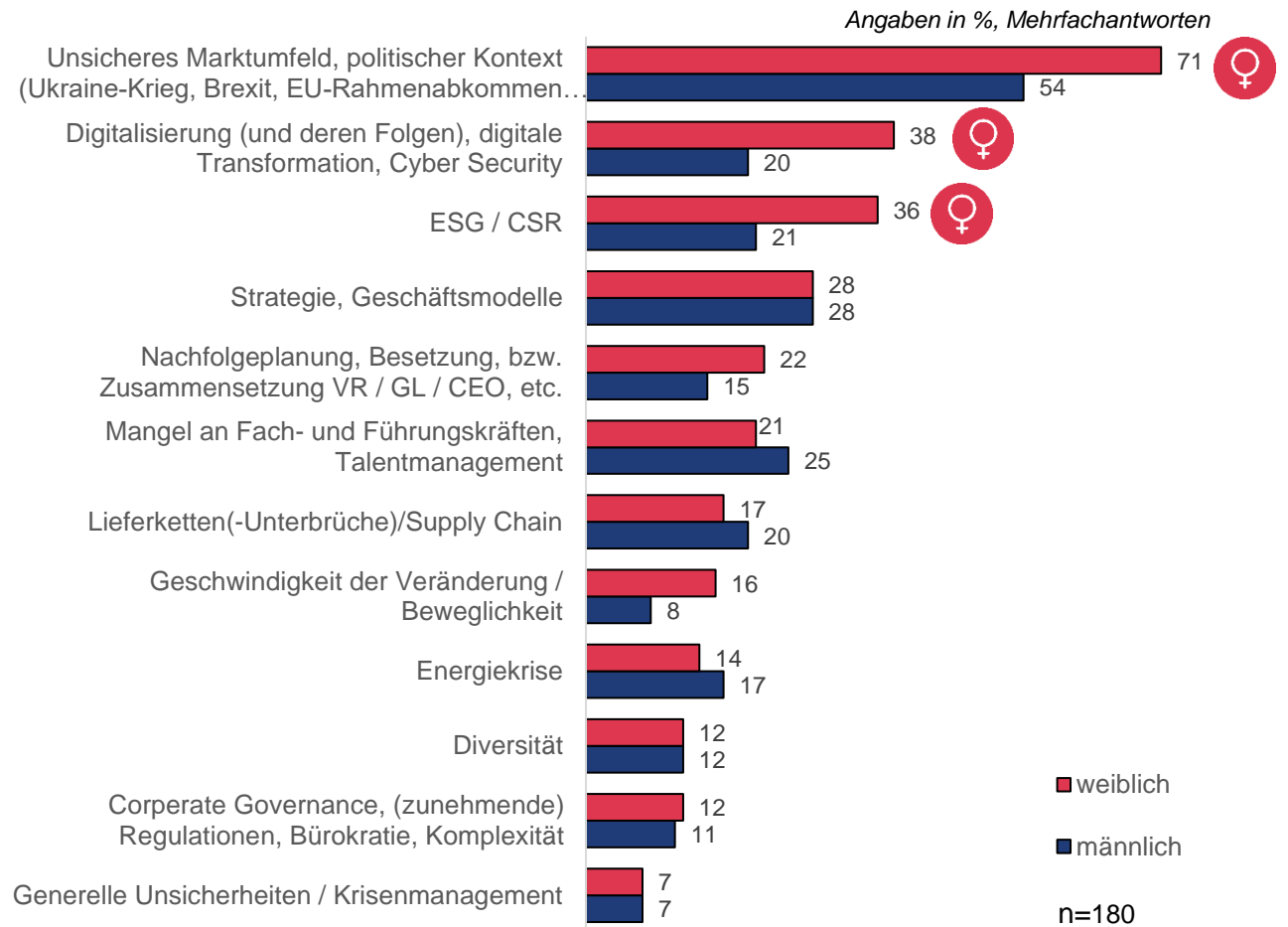


Aktuelle Herausforderungen für VR-Gremien nach Geschlecht

2022: «Welches sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Herausforderungen für VR-Gremien und CEOs? Bitte notieren Sie ein paar Stichworte.
a) Herausforderungen für Verwaltungsratsgremien:...»

Die Geschlechterunterschiede bei den genannten Herausforderungen sind bei drei Antworten nicht nur signifikant, sondern auch erstaunlich gross. Frauen nennen noch häufiger als die Männer den geopolitischen Kontext und das unsichere Marktumfeld als Männer. Die Digitalisierung und ESG werden ebenfalls viel häufiger genannt. Dies wiederum überrascht wenig, weil wir aus früheren Studien wissen, dass sich die Verwaltungsratsgremien in den letzten Jahren mit Frauen mit diesen Kompetenzen verstärkt haben.

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

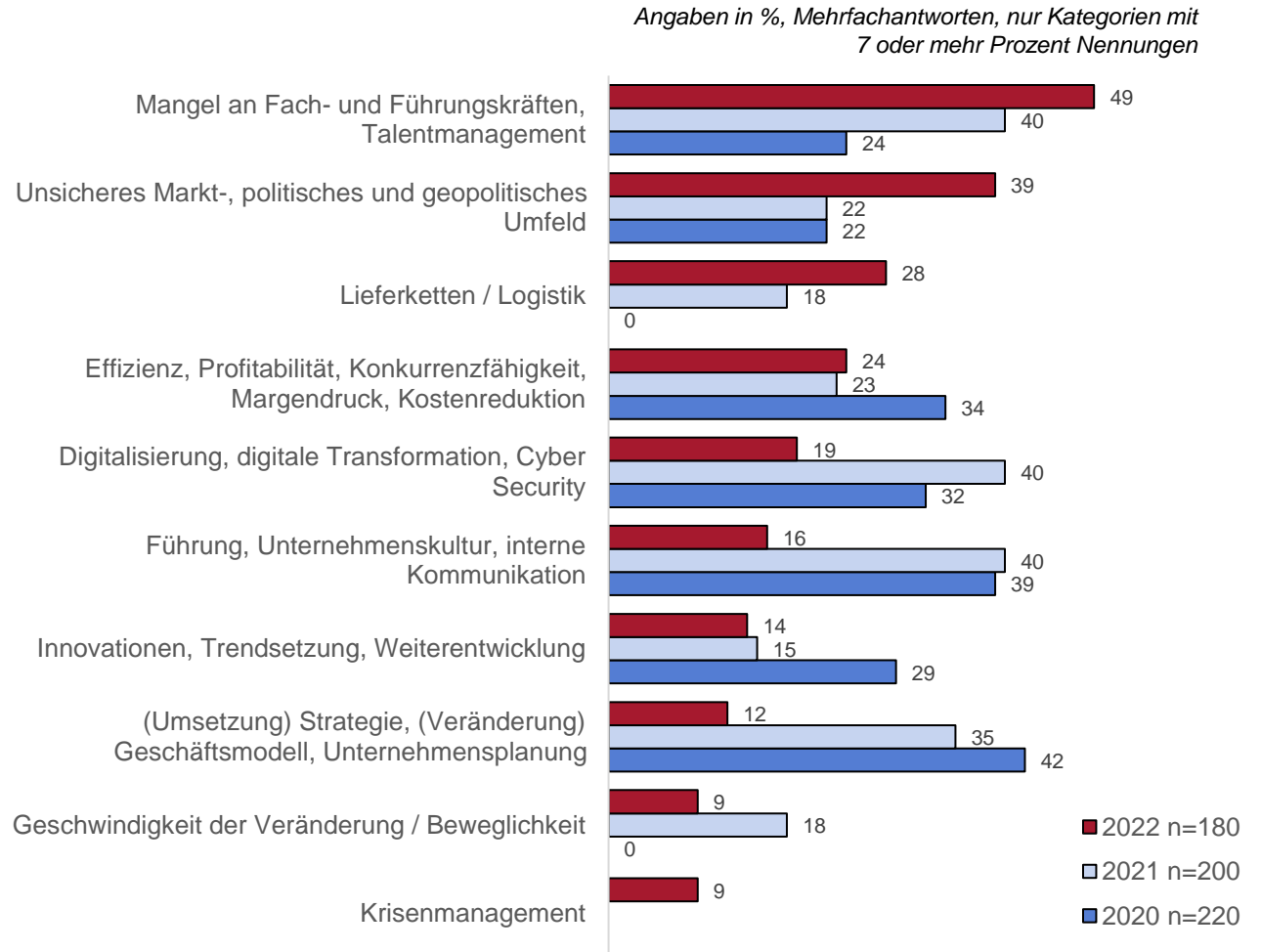


Aktuelle Herausforderungen für CEOs im Mehrjahresvergleich

2022: «Welches sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Herausforderungen für VR-Gremien und CEOs? Bitte notieren Sie ein paar Stichworte.
b) Herausforderungen für CEOs:...»

Wenn Verwaltungsräte die Herausforderungen für CEOs auflisten, stellen wir eine starke Verschiebung von internen Themen (z.B. Führung, Kultur, Strategieumsetzung, digitale Transformation) zu externen Themen (Fach- und Führungskräftemangel, geopolitisches und politisches Umfeld, Marktunsicherheiten und Lieferketten) fest. Zwischen den Geschlechtern gibt es keine signifikanten Unterschiede. Weder ESG noch Diversität werden nicht oder äusserst selten genannt.

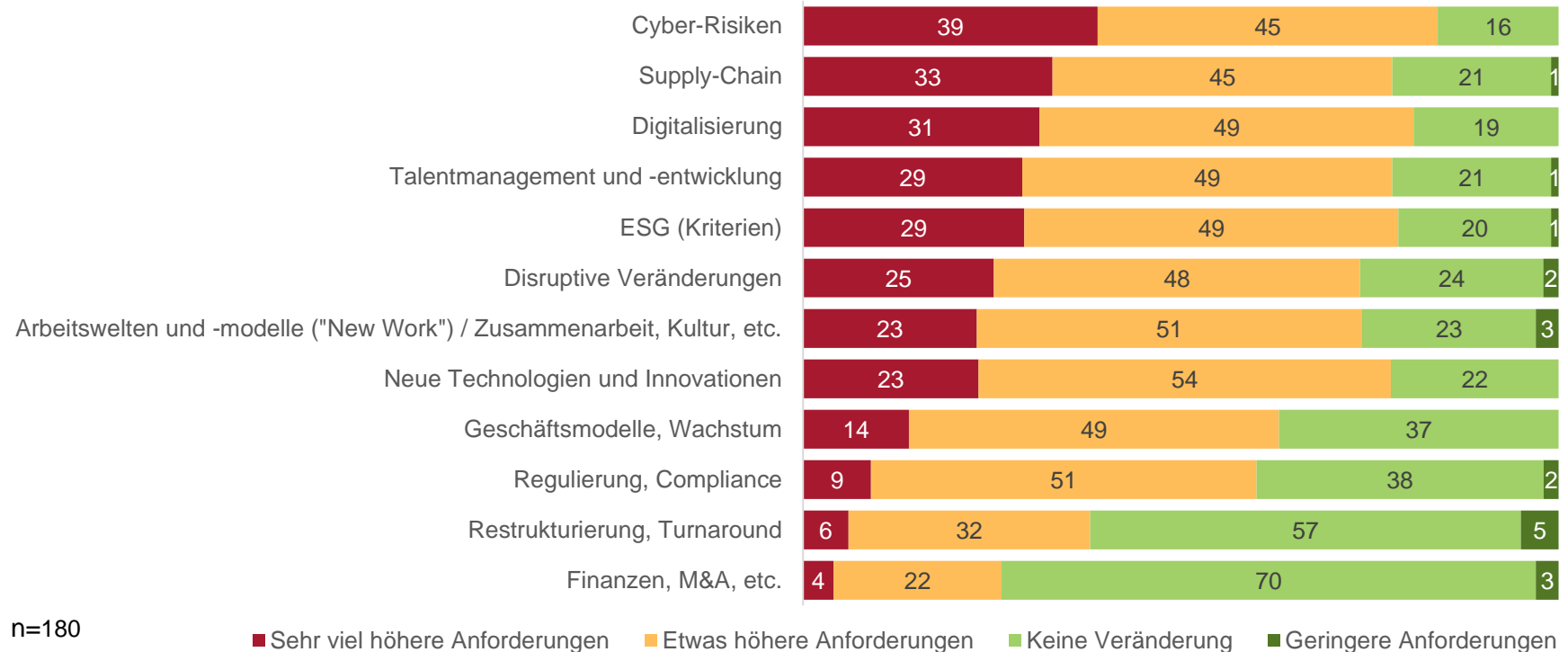
Bemerkung: Codierte Auswertungen von qualitativen Antworten, deshalb nur bedingt vergleichbar.



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

2022: «Welche Anforderungen an VR-Mitglieder werden sich in den nächsten zwei Jahren Ihrer Meinung nach ändern?»

Anmerkung: Wie oben erwähnt, bezeichnet CSR Aktivitäten von Organisationen im Hinblick auf die Nachhaltigkeit. ESG bezeichnet Kriterien, welche CSR Aktivitäten von Organisationen messen. a) Themen-Fachwissen»



Neben den bekannten Themen Cyber-Risiken und Digitalisierung werden die Anforderungen bezüglich Supply-Chain, Talentmanagement und -entwicklung, disruptive Veränderungen und Arbeitswelten/New Work an VR-Mitglieder stark ansteigen. Weiter zunehmen werden die Anforderungen bezüglich ESG. Die Standardthemen wie Geschäftsmodell, Wachstum, Compliance, Restrukturierung und Finanzen bleiben relevant.

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

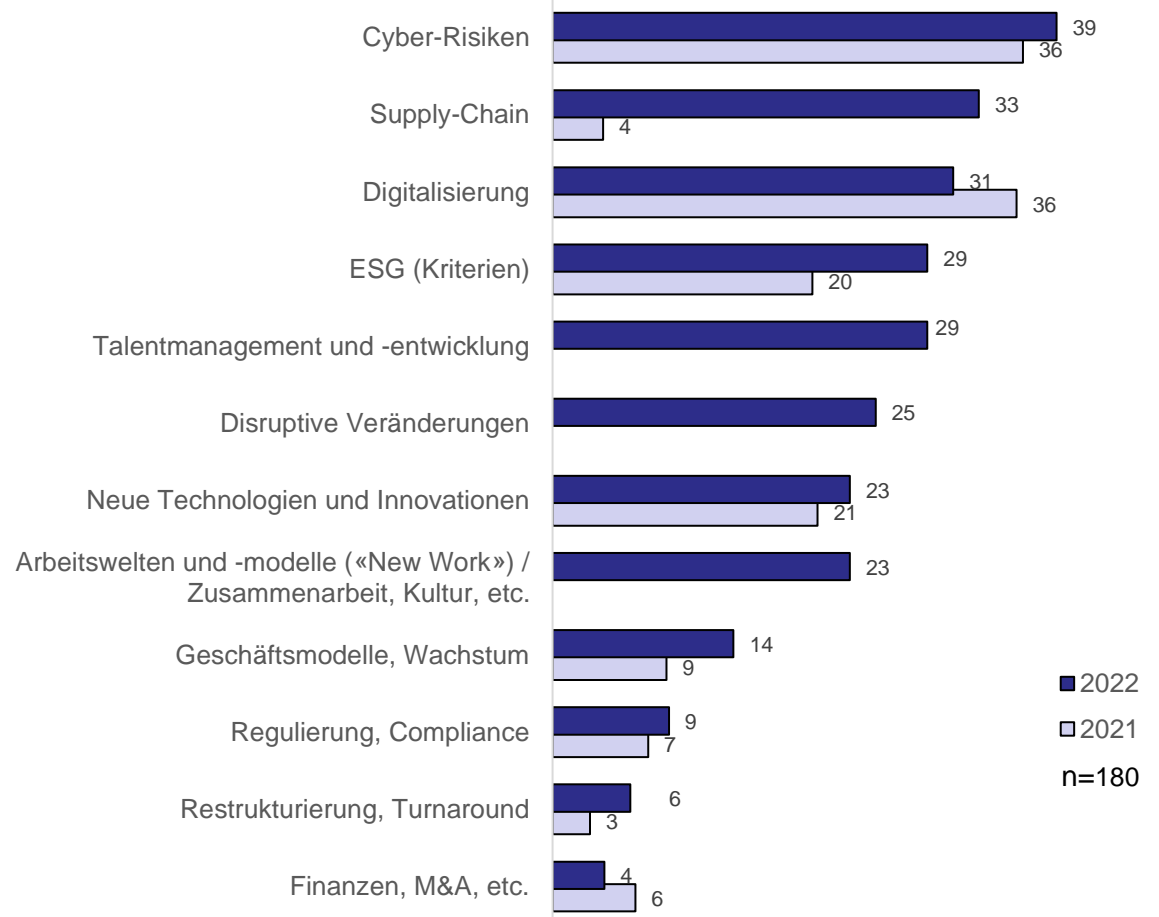
2022: «Welche Anforderungen an VR-Mitglieder werden sich in den nächsten zwei Jahren Ihrer Meinung nach ändern? a) Themen-Fachwissen»

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

Fachwissen zu Cyber-Risiken und Digitalisierung sind nach wie vor sehr gefragt. Die grösste Lücke sehen die Befragten beim Fachwissen zur Supply Chain, disruptiven Veränderungen und New Work (Arbeitswelten und -modelle, Kultur). Wie erwartet wachsen die Anforderungen im Bereich ESG weiter.

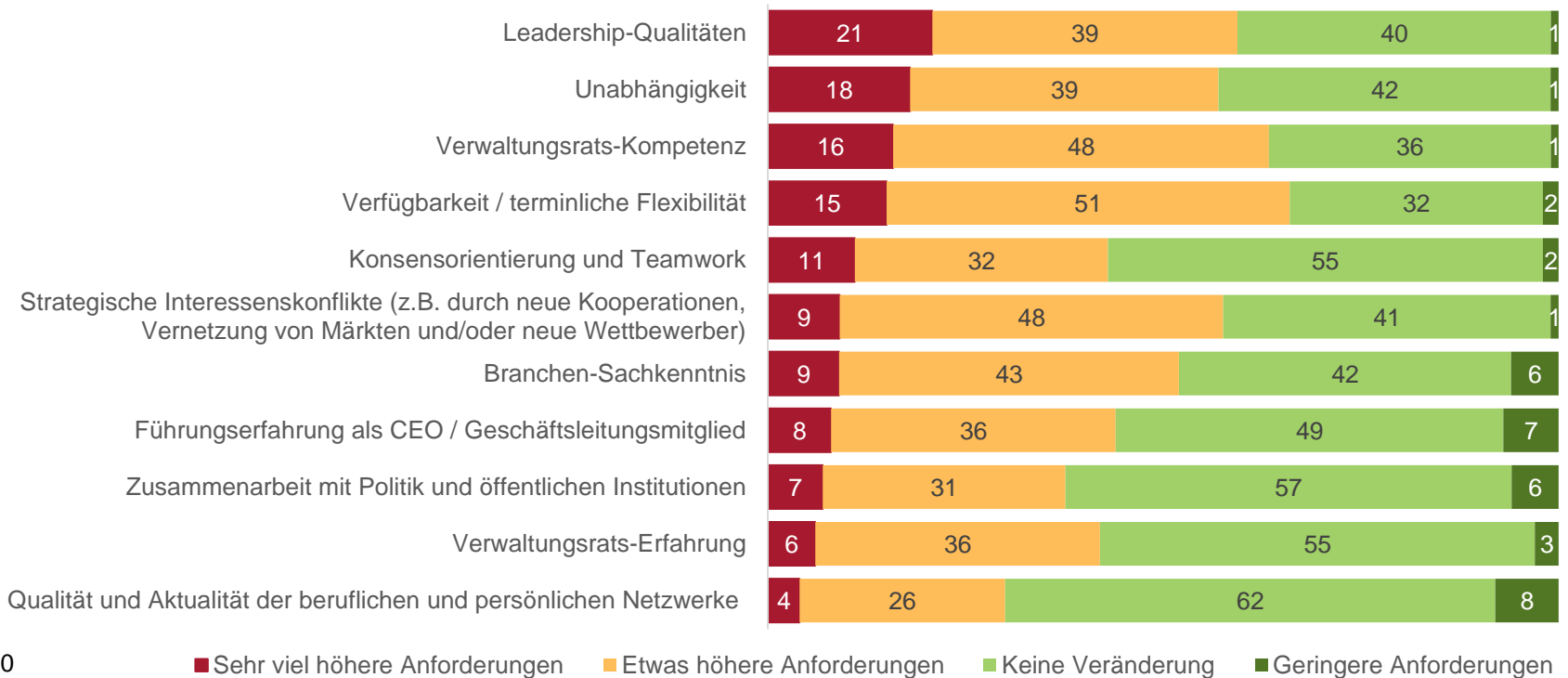
Für diese Auswertung wurden «etwas höhere Anforderungen» nicht berücksichtigt.

Angaben in % der Befragten, die geantwortet haben «Sehr viel höhere Anforderungen»



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

2022: «Welche Anforderungen an VR-Mitglieder werden sich in den nächsten zwei Jahren Ihrer Meinung nach ändern?»



Die Anforderungen betreffend Leadership-Qualitäten, Unabhängigkeit, Kompetenz und Verfügbarkeit sind Zeichen einer sehr turbulenten Phase. Bei der Konsensorientierung und dem Teamwork gibt es sehr grosse und signifikante Unterschiede. 24% der jüngeren VR-Mitglieder (bis 49 Jahre) sehen hier sehr viel höhere Anforderungen im Vergleich zu 10% der über 50 jährigen.

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

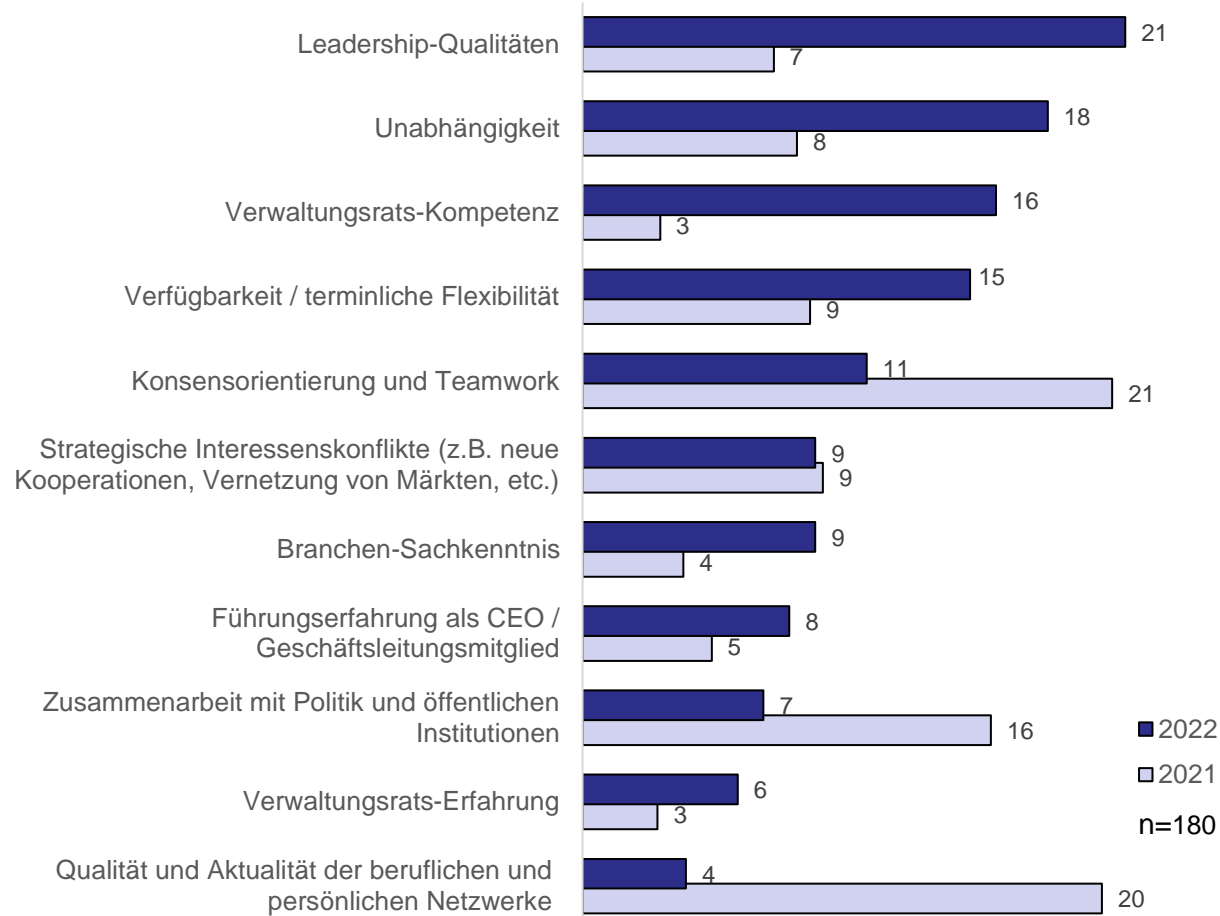
2022: «Welche Anforderungen an VR-Mitglieder werden sich in den nächsten zwei Jahren Ihrer Meinung nach ändern?»

Die Frage nach den Anforderungen an VR-Mitglieder in den nächsten zwei Jahren zeigt grosse Verschiebungen in den meistgenannten Kategorien und können unter dem Begriff der Resilienz (Krisenbeständigkeit) summiert werden: Gefragt sind Leadership-Qualitäten, VR-Kompetenz, Unabhängigkeit und Verfügbarkeit. Konsensorientierung, Zusammenarbeit mit Politik und persönliche Netzwerke werden relativ weniger wichtig.

Dies ist ein deutliches Indiz für die Forderung, dass sich die Verwaltungsgremien professionalisieren und ihre Komposition entsprechend umgestalten, weg von persönlichen Netzwerken.

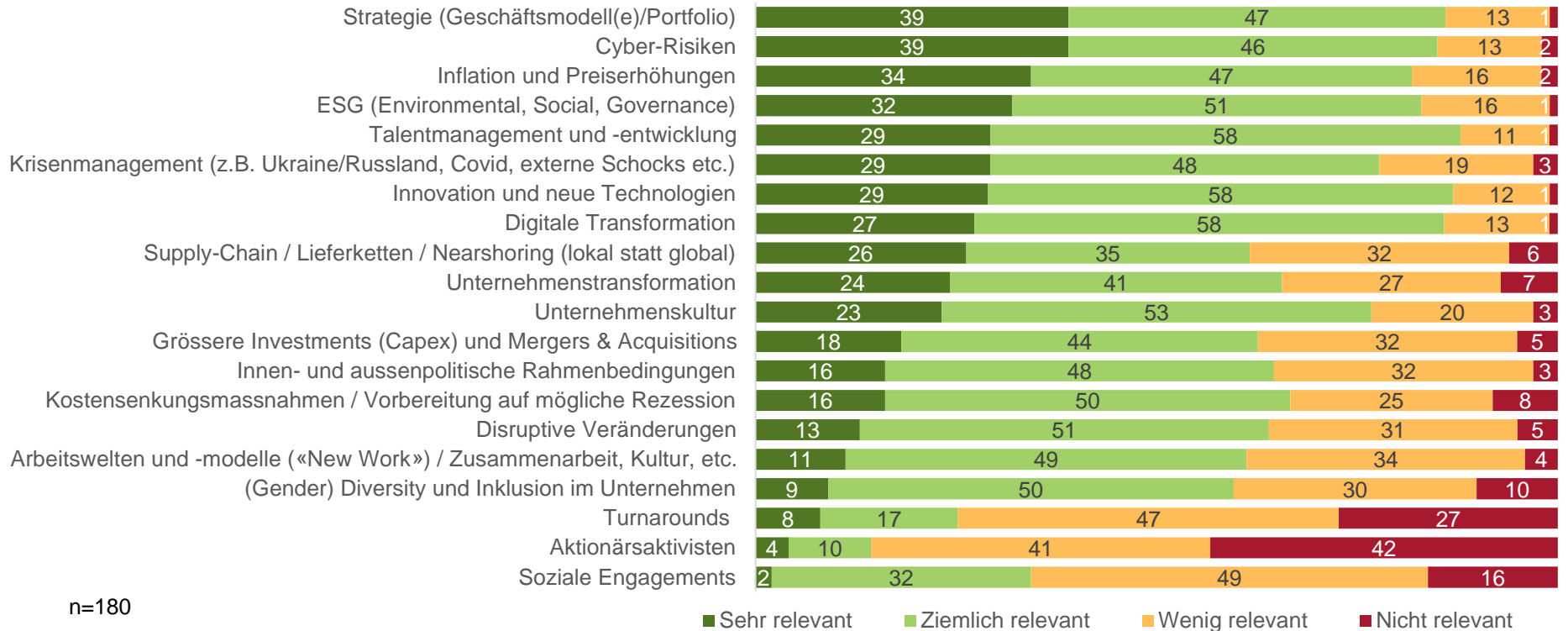
Für diese Auswertung wurden «etwas höhere Anforderungen» nicht berücksichtigt.

Angaben in % der Befragten, die geantwortet haben «Sehr viel höhere Anforderungen»



Aktuelle Schlüsselthemen Ihrer Verwaltungsratsarbeit

2022: «Wie relevant sind die folgenden Themen aktuell auf der Agenda «Ihres» Verwaltungsratsgremiums und werden in «Ihrem» Gremium diskutiert?»

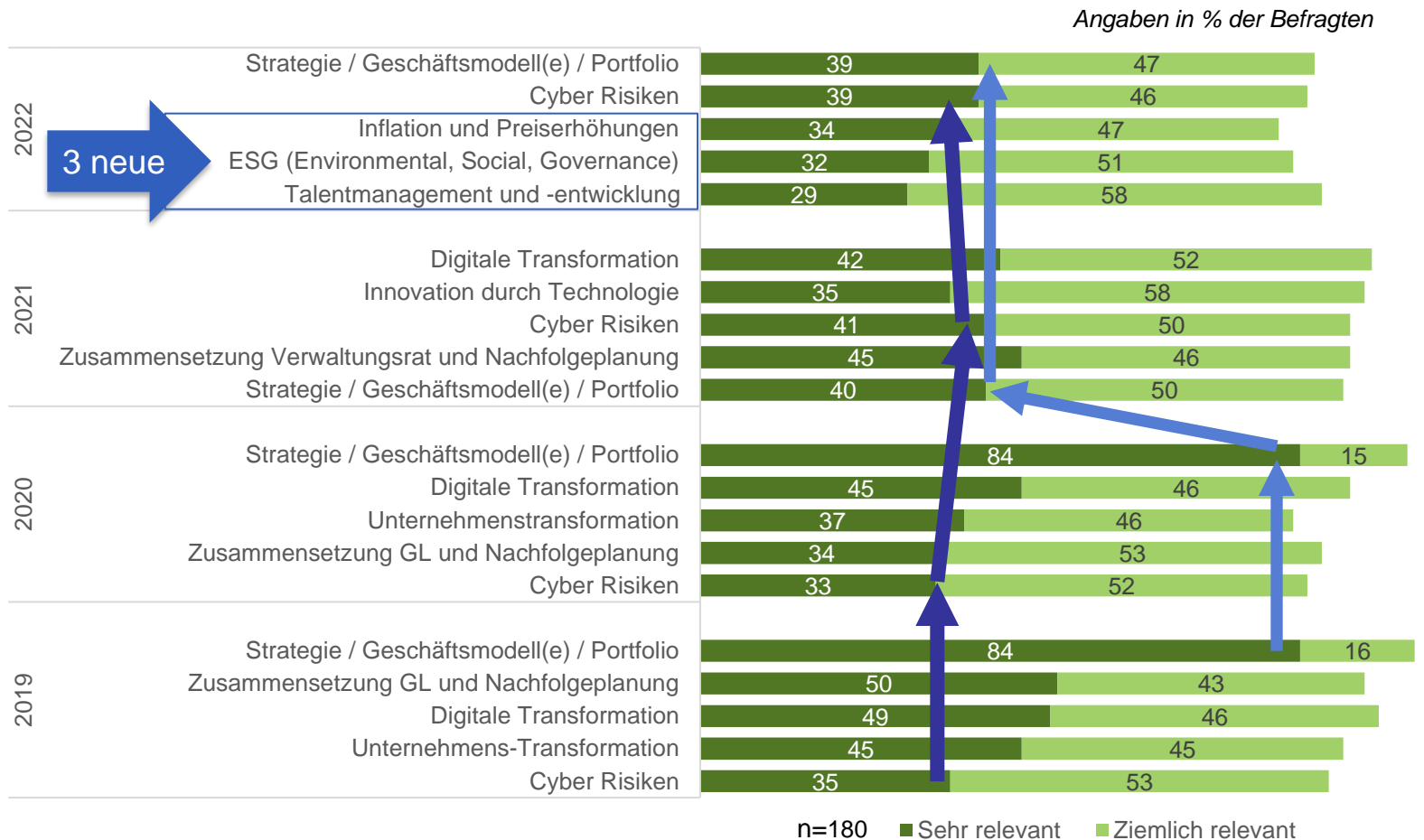


Die Top 10 Themen in der Verwaltungsratsarbeit lassen sich in folgende drei Kategorien einteilen: Strategie (Geschäftsmodell(e), Innovation, Transformation), aktuelle Herausforderungen (Cyber-Risiken, Inflation, Krisenmanagement, Supply-Chain) und Nachhaltigkeit (ESG, Talentmanagement). Es gibt keine signifikanten Unterschiede zwischen den Geschlechtern.

Aktuelle Schlüsselthemen Ihrer Verwaltungsratsarbeit

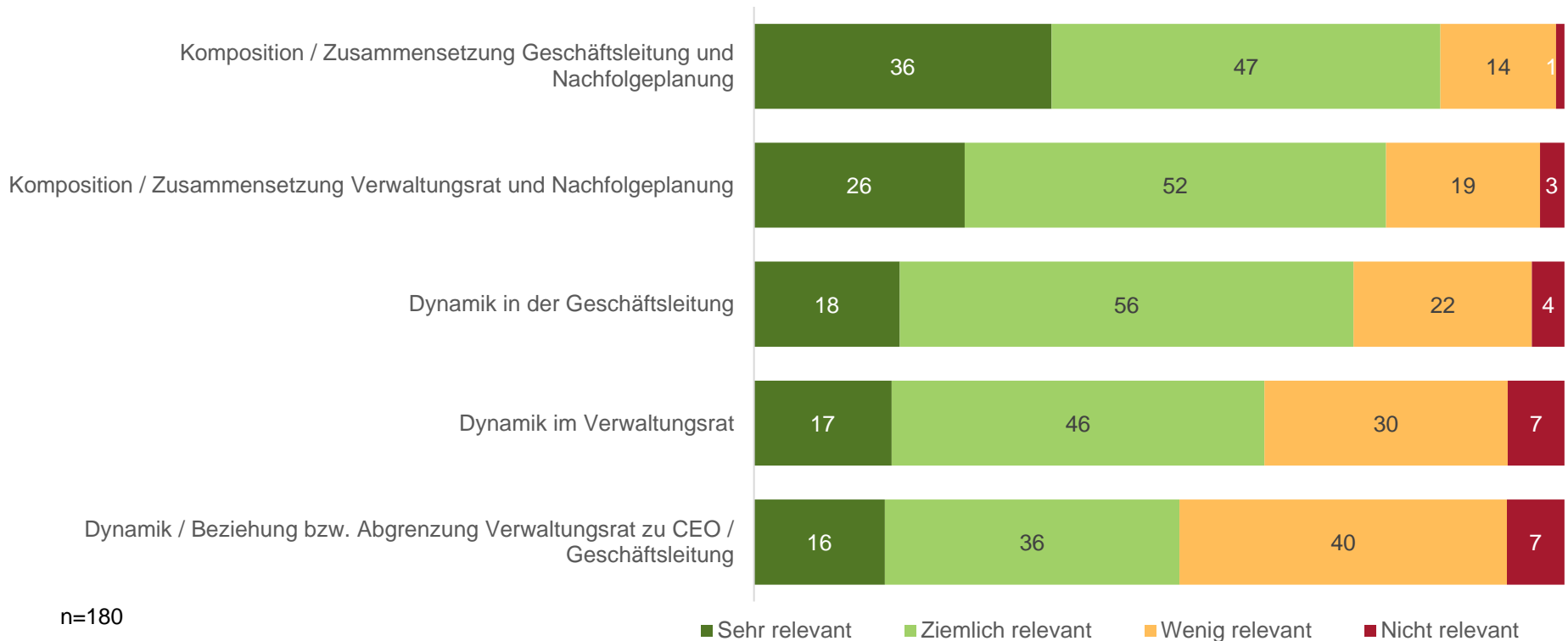
2022: «Wie relevant sind die folgenden Themen aktuell auf der Agenda «Ihres» Verwaltungsratsgremiums und werden diese in «Ihrem» Gremium diskutiert? a) Themen»

Zu den bestehenden Prioritäten Strategie und Cyber-Risiken finden sich gleich drei neue Themen in den Top 5: Inflation und Preiserhöhung, ESG sowie Talentmanagement und -entwicklung.



Aktuelle Themen Ihrer Verwaltungsratsarbeit (Komposition und Dynamik)

2022: «Wie relevant sind die folgenden Themen aktuell auf der Agenda «Ihres» Verwaltungsratsgremiums und werden diese in «Ihrem» Gremium diskutiert? b) Komposition und Dynamik»



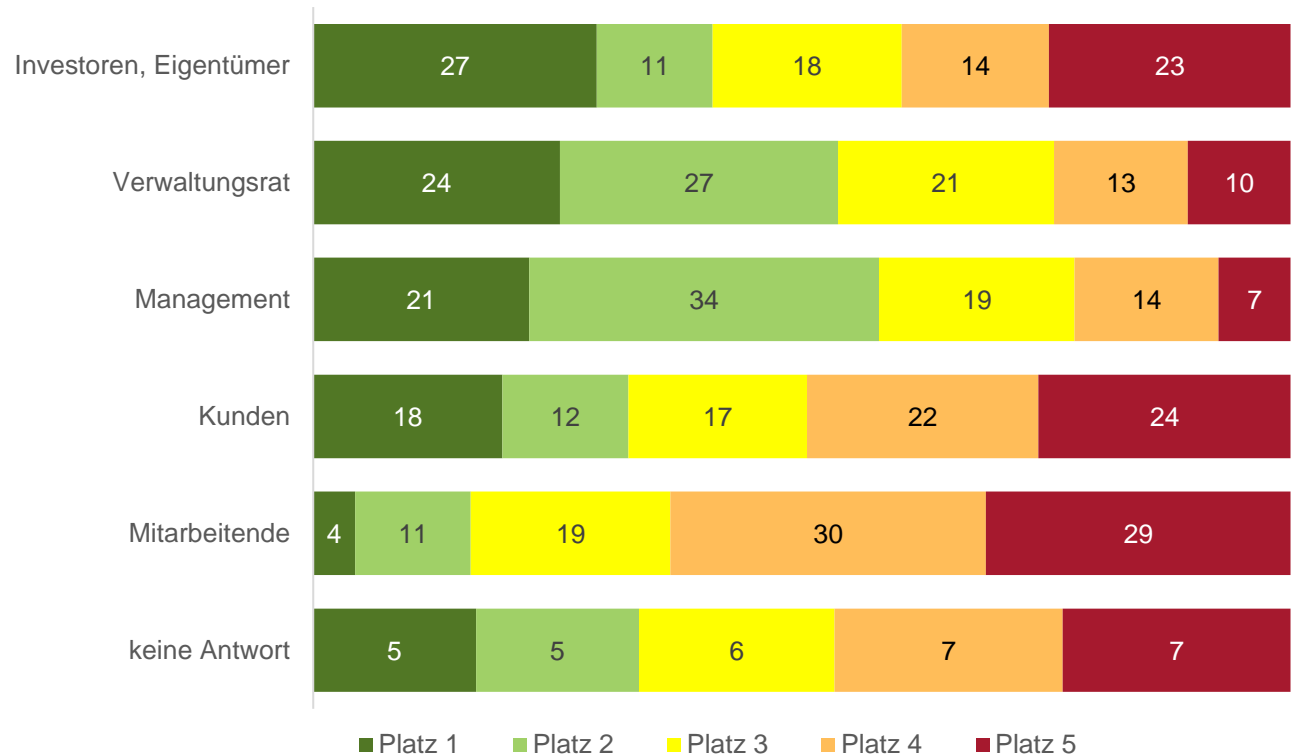
Die Zusammensetzung von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat inklusive Nachfolgeplanung bleiben sehr relevante Themen in der Verwaltungsratsarbeit. Verstärktes Gewicht erhält die Dynamik in den Gremien und zwischen diesen (Verwaltungsrat und Geschäftsleitung). In Zeiten von grossen externen Turbulenzen wird eine dynamische Zusammenarbeit zwingend notwendiger. Zwischen den Geschlechtern gibt es keine signifikanten Unterschiede.

ESG (Environment, Social, Governance)

2022: «Unter «ESG» (Environment, Social, Governance; zu Deutsch: Umwelt, Soziales, Unternehmensführung) werden diejenigen Kriterien verstanden, welche die unternehmerische Sozialverantwortung der Organisation messen. In anderen Worten der Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, der über die gesetzlichen Anforderungen hinausgeht. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

a) Welche Anspruchsgruppe ist die treibende Kraft, um ESG in «Ihrem» Unternehmen zu verankern? Ordnen Sie die folgenden Anspruchsgruppen von der Wichtigsten zur Unwichtigsten.»

Investoren und Eigentümer sind die wichtigste treibende Kraft für ESG-Standards, welche über das gesetzlich Notwendige hinaus gehen. Danach folgen Verwaltungsrat, Management, Kunden und Mitarbeitende.



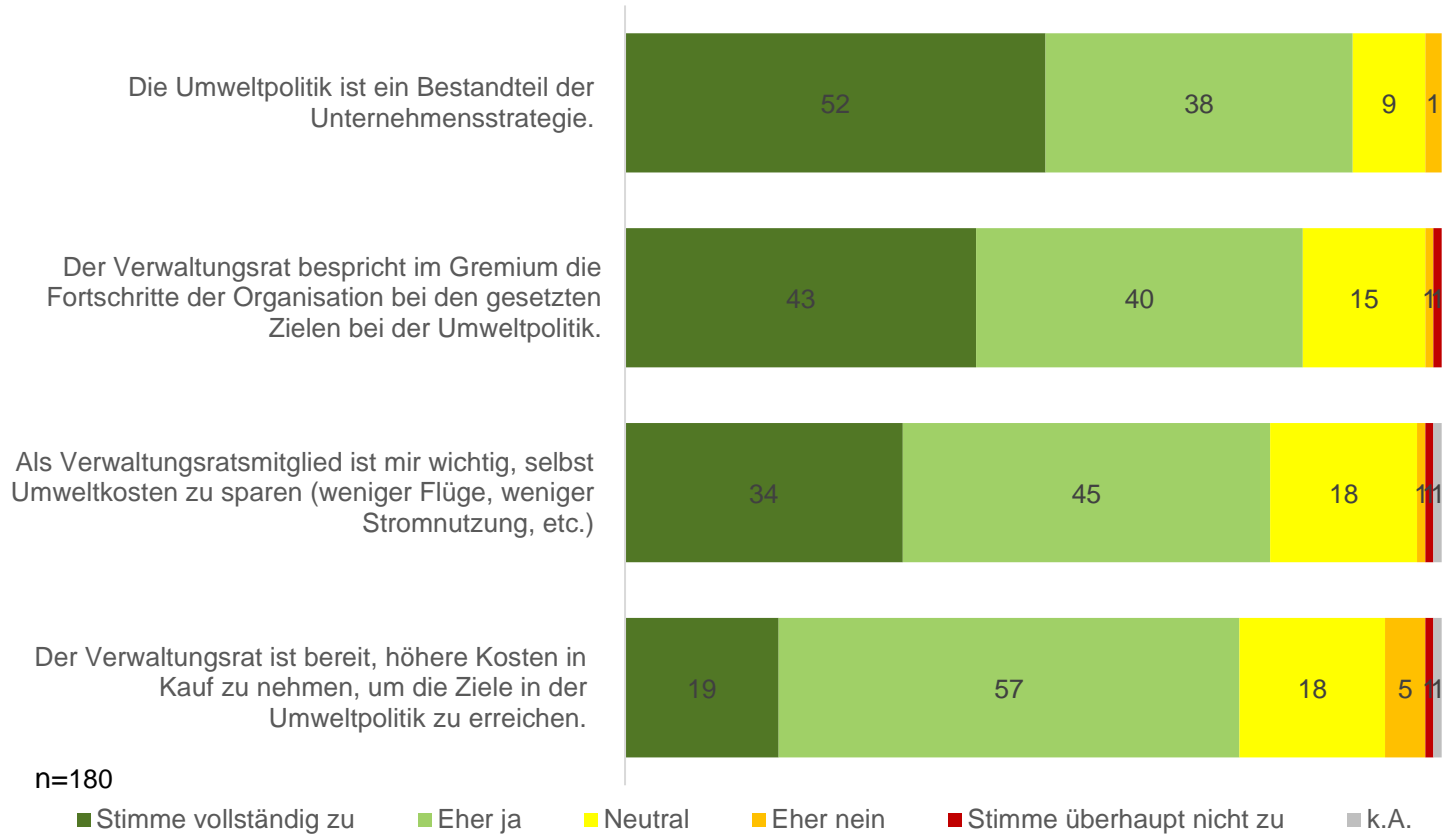
n=180

ESG Environment: Umwelt

2022: «Unter «ESG» (Environment, Social, Governance; zu Deutsch: Umwelt, Soziales, Unternehmensführung) werden diejenigen Kriterien verstanden, welche die unternehmerische Sozialverantwortung der Organisation messen. In anderen Worten der Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, der über die gesetzlichen Anforderungen hinausgeht. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? b) Environment (Umwelt)»

Die grosse Mehrheit der Verwaltungsräte betrachtet die Umweltpolitik als Bestandteil der Unternehmensstrategie und bespricht im Gremium die Fortschritte der Organisation bei den gesetzten Zielen in der Umweltpolitik. Die Divergenz zwischen diesen Antworten zu den vorherigen Aussagen sind Anzeichen eines «Green Washing»* auf Verwaltungsratsebene.

* Bei «Green Washing» behauptet ein Unternehmen, umweltfreundlich zu handeln, obwohl das nicht der Fall ist. Bei «Green Washing» («Nachhaltigkeits-Wunschdenken») werden umweltfreundliche Massnahmen gutgeheissen und es werden entsprechende Ziele gesetzt, ohne jedoch in adäquate Massnahmen zu investieren.

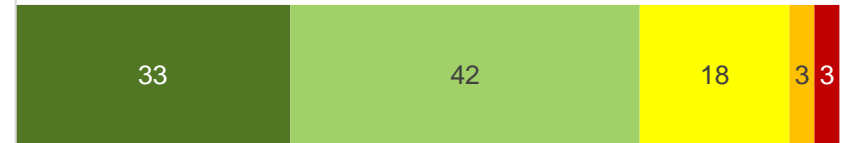


ESG Social: Soziales

2022: «Unter «ESG» (Environment, Social, Governance; zu Deutsch: Umwelt, Soziales, Unternehmensführung) werden diejenigen Kriterien verstanden, welche die unternehmerische Sozialverantwortung der Organisation messen. In anderen Worten der Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, der über die gesetzlichen Anforderungen hinausgeht. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? c) Social (Soziales)»

Die sozialen Aspekte von ESG innerhalb der Organisation werden unterstützt, allerdings mit etwas weniger Priorität als die Umweltziele. Nur 33% der Befragten stimmen vollständig zu, dass Diversity und Inklusion in der Belegschaft ein wichtiges Anliegen für den Verwaltungsrat darstellt. Wenn sich der Anteil von Frauen in den Geschäftsleitungen tatsächlich auf 26.6% steigern soll (siehe nächste Folien), dann müsste die Priorität höher sein.

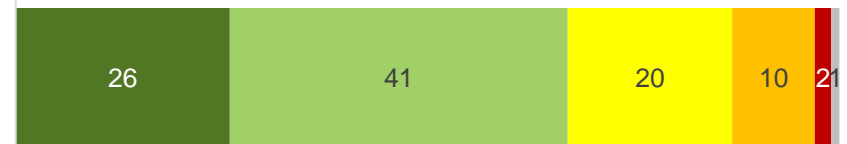
Diversity und Inklusion in der Belegschaft sind wichtige Anliegen für den Verwaltungsrat.



Als Verwaltungsrat/Verwaltungsrätin engagiere ich mich persönlich für soziale Projekte und/oder bin politisch tätig.

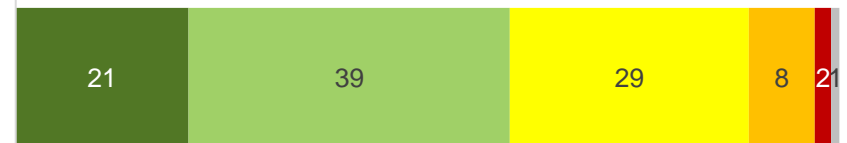


Die Organisation beteiligt sich an sozialen und/oder politischen Engagements.



Das Well-Being und die Work-Life-Balance der Mitarbeitenden werden im Verwaltungsrat besprochen.

n=180



■ Stimme vollständig zu ■ Eher ja ■ Neutral ■ Eher nein ■ Stimme überhaupt nicht zu ■ k.A.

ESG Governance: Unternehmensführung

2022: «Unter «ESG» (Environment, Social, Governance; zu Deutsch: Umwelt, Soziales, Unternehmensführung) werden diejenigen Kriterien verstanden, welche die unternehmerische Sozialverantwortung der Organisation messen. In anderen Worten der Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, der über die gesetzlichen Anforderungen hinausgeht. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? c) Governance (Unternehmensführung)»

Die befragten Verwaltungsmitglieder attestieren sich selbst eine hohe Kompetenz bei Datensicherheit, Haftungsfragen und bei der Handhabung von Interessenkonflikten. Das Krisenmanagement ist für eine Mehrheit noch verbesserungsfähig.

Als Verwaltungsrat/Verwaltungsrätin bin ich mit dem Umgang von Daten und den damit verbundenen Risiken vertraut.



Als Verwaltungsrat/Verwaltungsrätin kenne ich die relevanten Gesetze und Verordnungen, die «mein» Geschäft betreffen, und eine Haftung mit sich bringen könnten.



Im Verwaltungsrat weise ich Kolleg/innen darauf hin, wenn sie in einen Interessenskonflikt oder in ein ethisches Problem gelangen könnten.



Der Verwaltungsrat hat eine Krisenorganisation und eine Krisenkommunikation definiert und die Verwaltungsratsmitglieder wissen, was im Falle einer Krise zu tun ist.



n=180

■ Stimme vollständig zu ■ Eher ja ■ Neutral ■ Eher nein ■ Stimme überhaupt nicht zu ■ k.A.

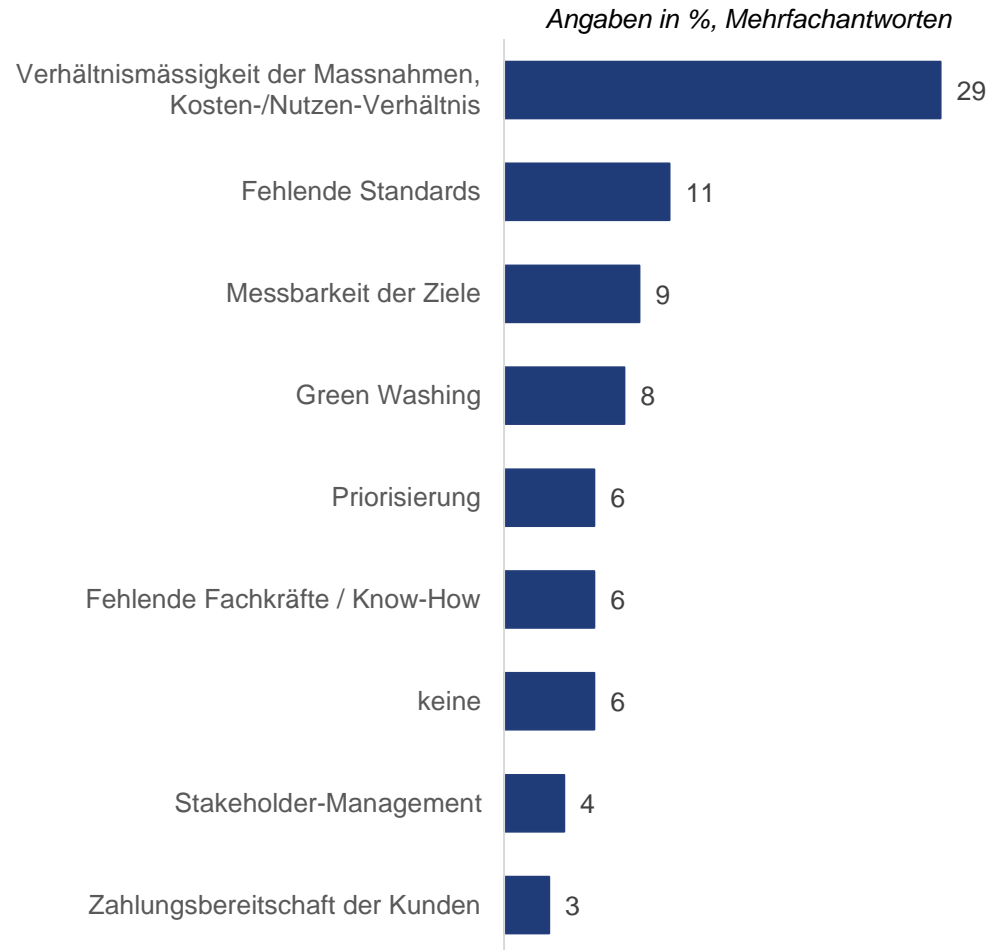
ESG (Environment, Social, Governance)

2022: «Welche «Trade-Offs» (Güterabwägung, Abhängigkeiten, Dilemma, Schwierigkeiten, etc.) sehen Sie in Ihrer Verwaltungsrats-Tätigkeit bei der Umsetzung der ESG-Massnahmen?»

Die grösste Hürde für Verwaltungsrats-Mitglieder bei der Definition und Durchsetzung von ESG- Zielen ist die Verhältnismässigkeit der Massnahmen (Kosten-/Nutzenverhältnis), die fehlenden Standards und damit verbunden die Schwierigkeit bei der Messung der Ziele.

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

n=180



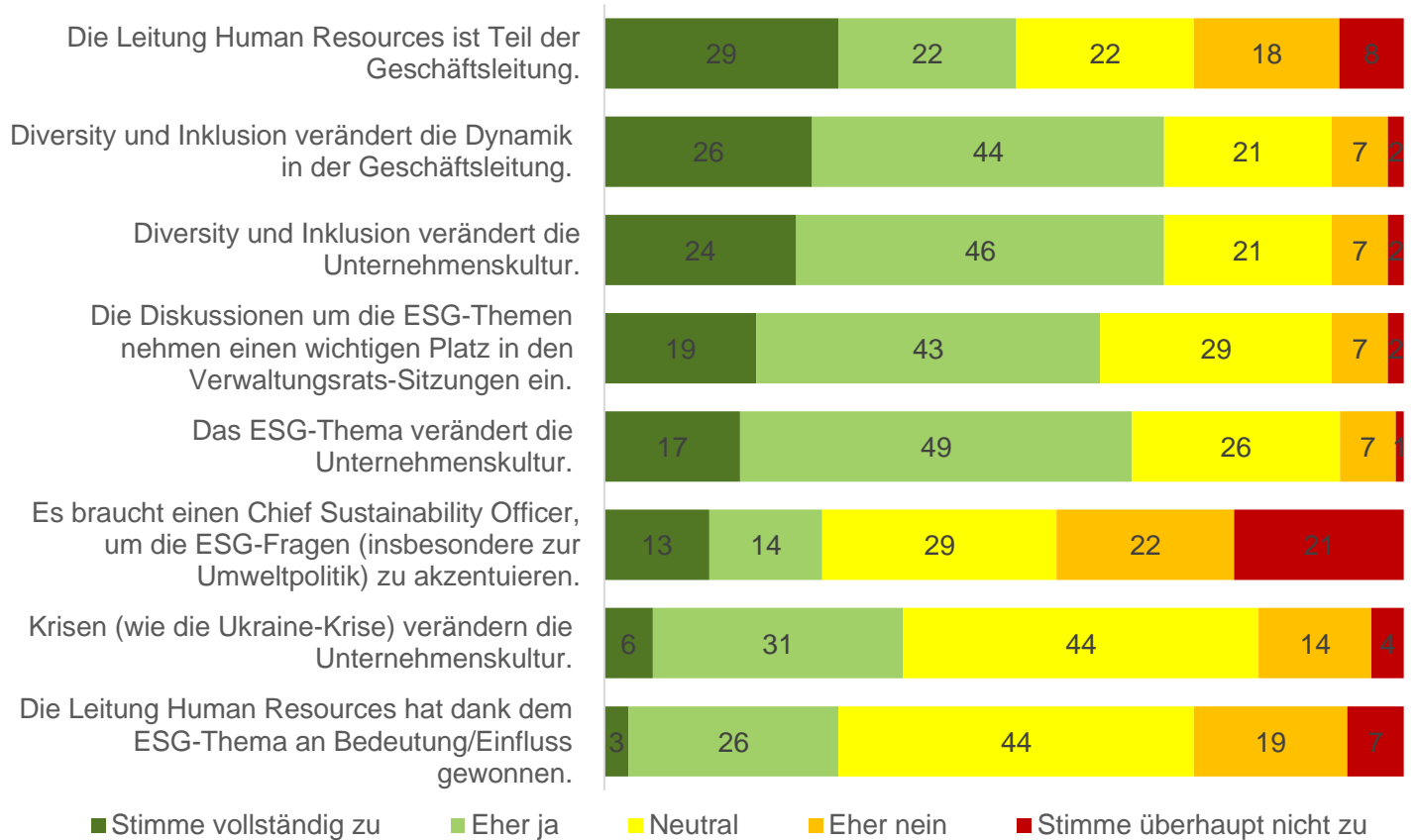
Einfluss von ESG auf die Unternehmenskultur

2022: «Unter «ESG» (Environment, Social, Governance; zu Deutsch: Umwelt, Soziales, Unternehmensführung) werden diejenigen Kriterien verstanden, welche die unternehmerische Sozialverantwortung der Organisation messen. In anderen Worten der Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, der über die gesetzlichen Anforderungen hinausgeht. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? f) Einfluss von ESG auf die Unternehmenskultur»

Während die Hälfte der Befragten die Leitung Human Resources in der Geschäftsleitung sehen, sind nur ein Viertel der Meinung, dass es einen Chief Sustainability Officer braucht, um ESG-Fragen zu akzentuieren. Die Themen Diversity und Inklusion verändern die Dynamik in der Geschäftsleitung und die Unternehmenskultur.

Die Frauen gewichten die Veränderung der Unternehmenskultur durch das ESG-Thema signifikant höher als Männer (Durchschnitt 4.0 versus 3.6).

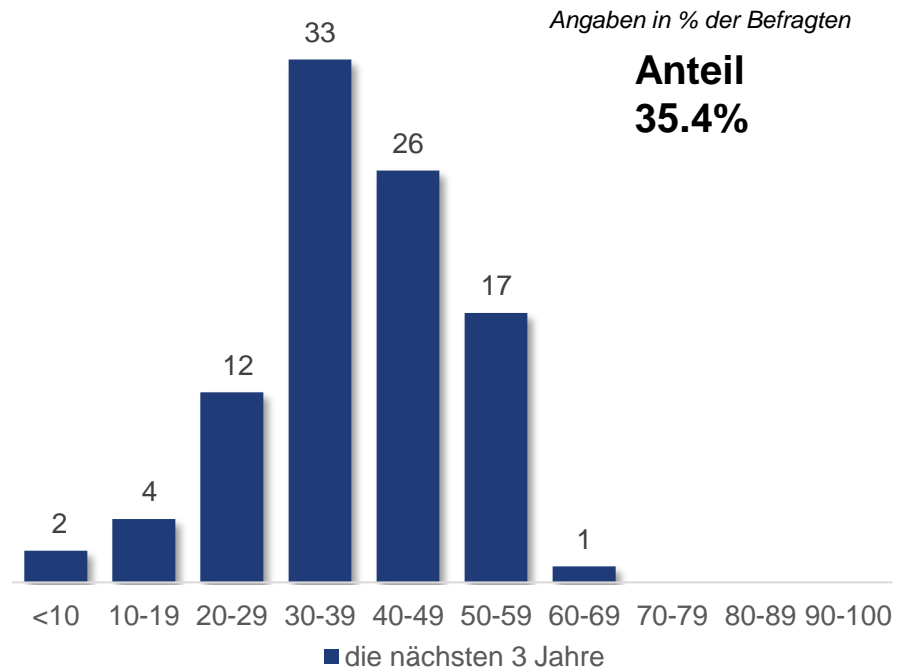
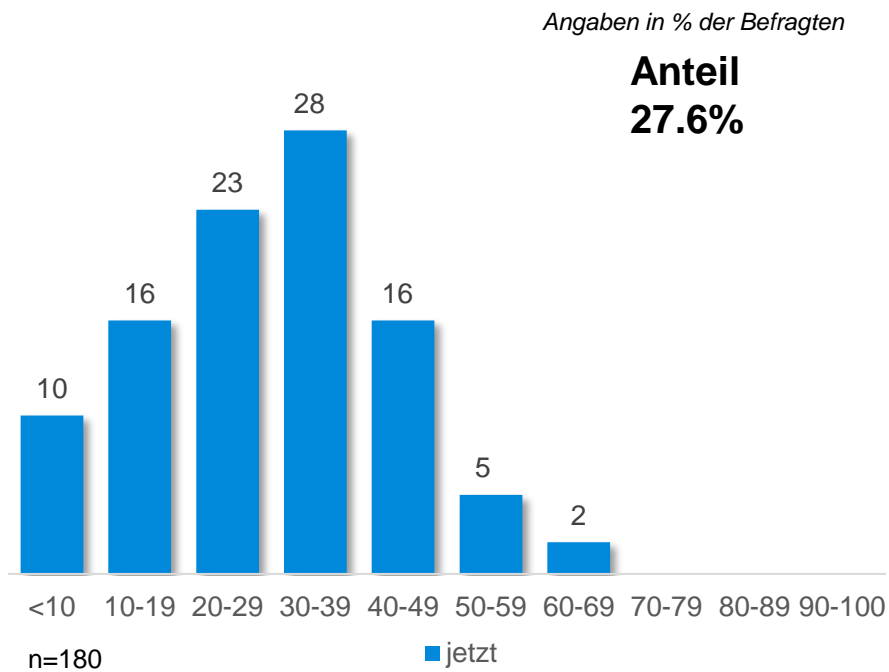
n=180



Frauenanteil im Verwaltungsrat

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

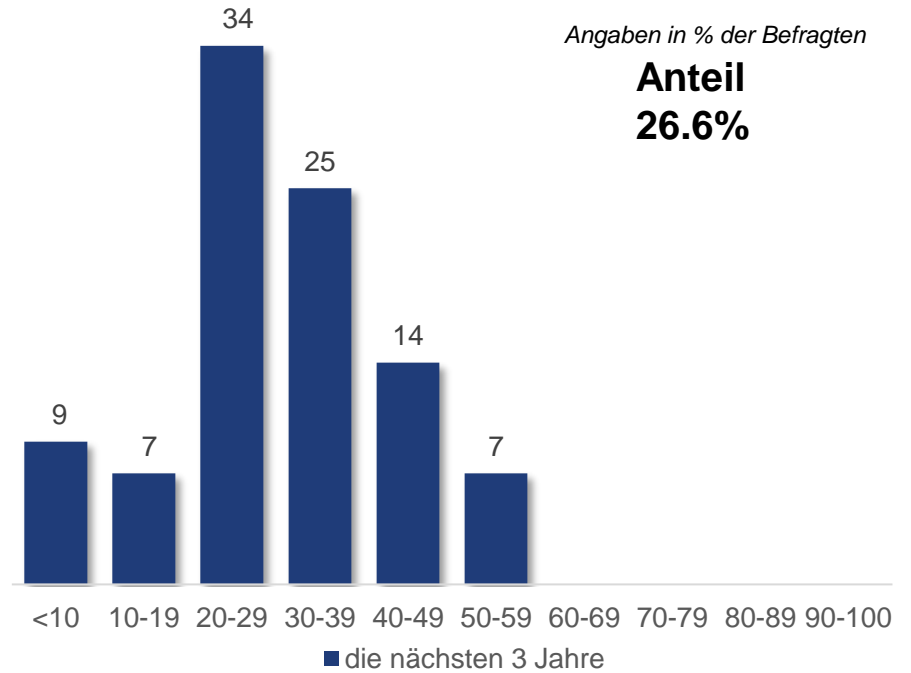
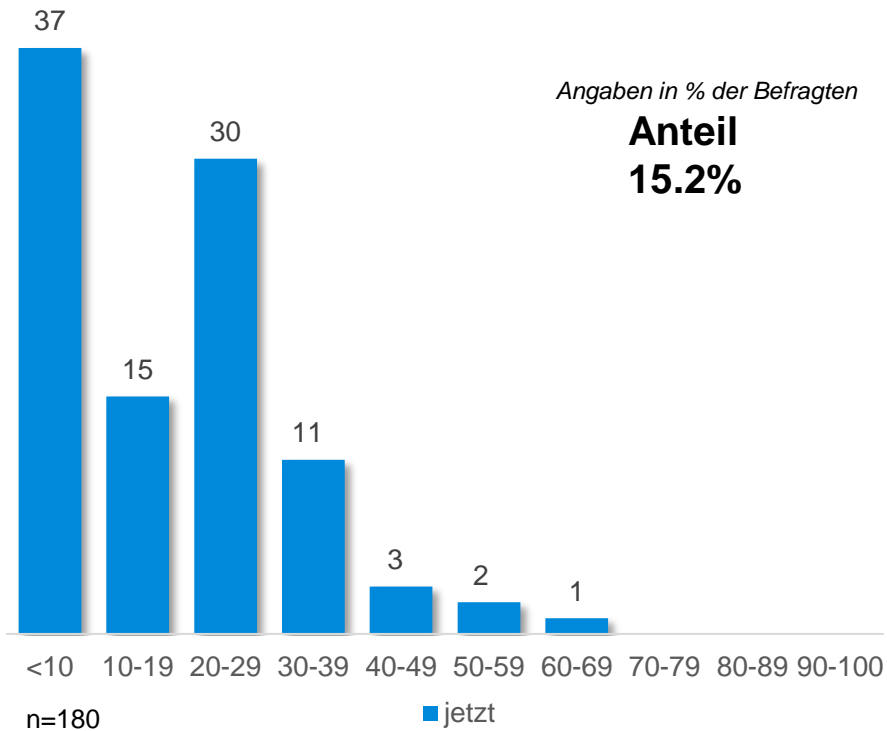
«Welchen Frauenanteil erwarten Sie in Ihrem Verwaltungsrat in drei Jahren (in %)?»



Frauenanteil in der Geschäftsleitung

a) «Wie hoch ist der Frauenanteil in Ihrer Geschäftsleitung aktuell (in %)?»

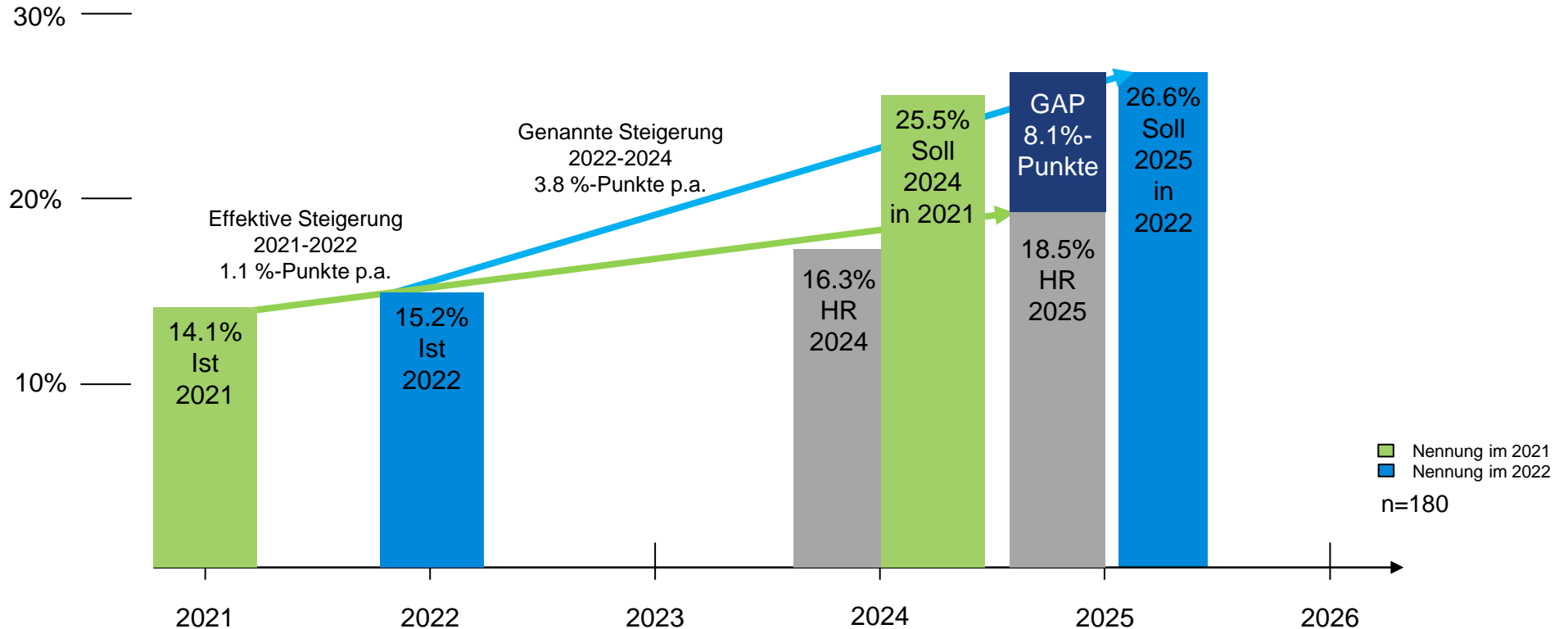
«Welchen Frauenanteil erwarten Sie in Ihrer Geschäftsleitung in drei Jahren (in %)?»



Diversity Wishing («Diversitäts-Wunschdenken») auf Stufe Geschäftsleitung?

a) «Wie hoch ist der Frauenanteil in Ihrer Geschäftsleitung aktuell (in %)?»

«Welchen Frauenanteil erwarten Sie in Ihrer Geschäftsleitung in drei Jahren (in %)?»



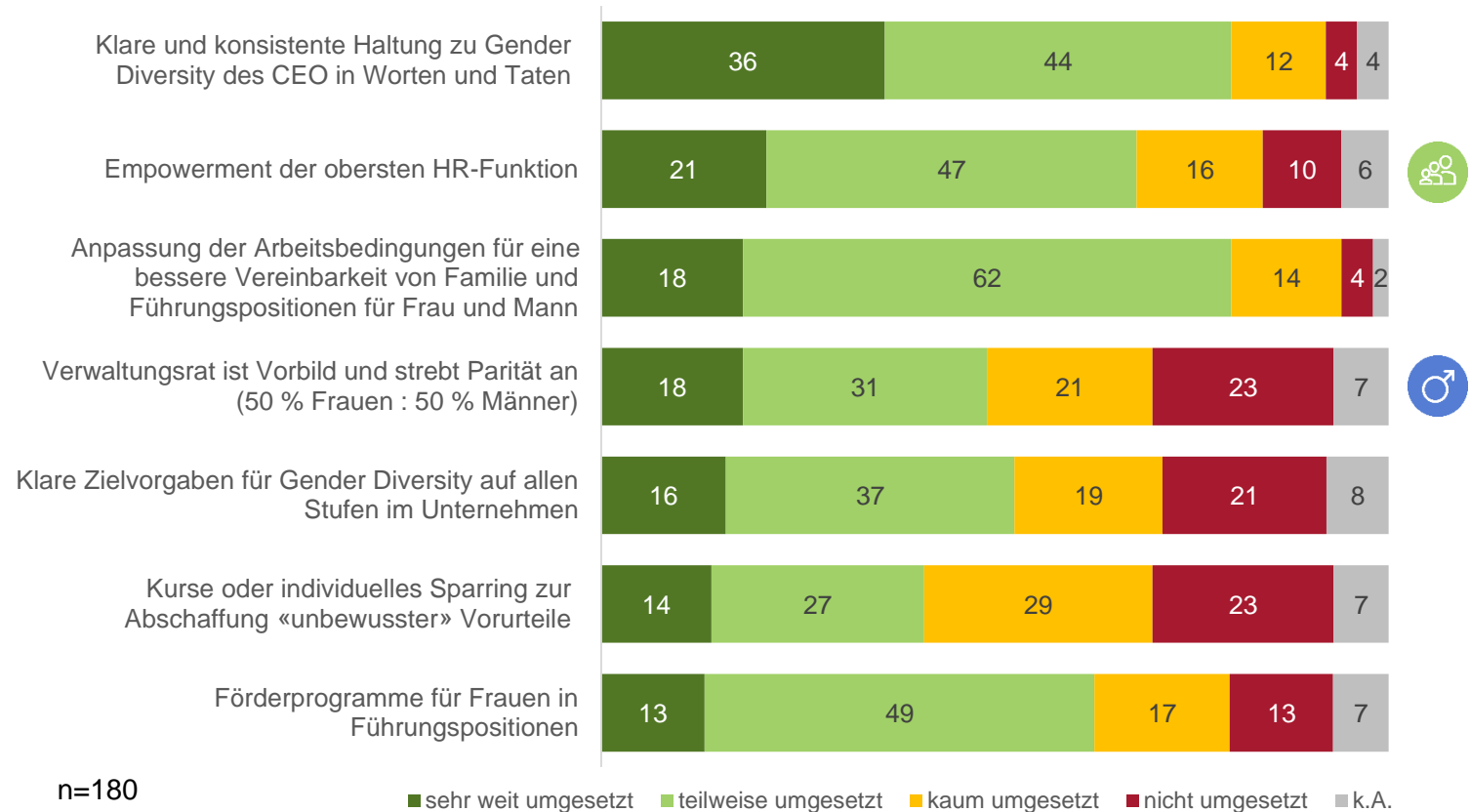
Gemäss den befragten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten hinkt die reelle Entwicklung des Frauenanteils auf Stufe Geschäftsleitung (1.1 %-Punkte p.a., bzw. 3.3 %-Punkte in den nächsten drei Jahren) der erwarteten Entwicklung (3.8 %-Punkte p.a., bzw. 11.4 %-Punkte in den nächsten drei Jahren) hinterher, was auf einen Handlungsbedarf auf Stufe Geschäftsleitung hinweist.

Umgesetzte Massnahmen zur Gender Diversity

2022: «Unter Gender Diversity verstehen wir sämtliche Massnahmen und Instrumente, welche zu einer angemessenen Vertretung beider Geschlechter in den Führungsgremien von Organisationen und zur Erreichung der Geschlechterrichtwerte führen.

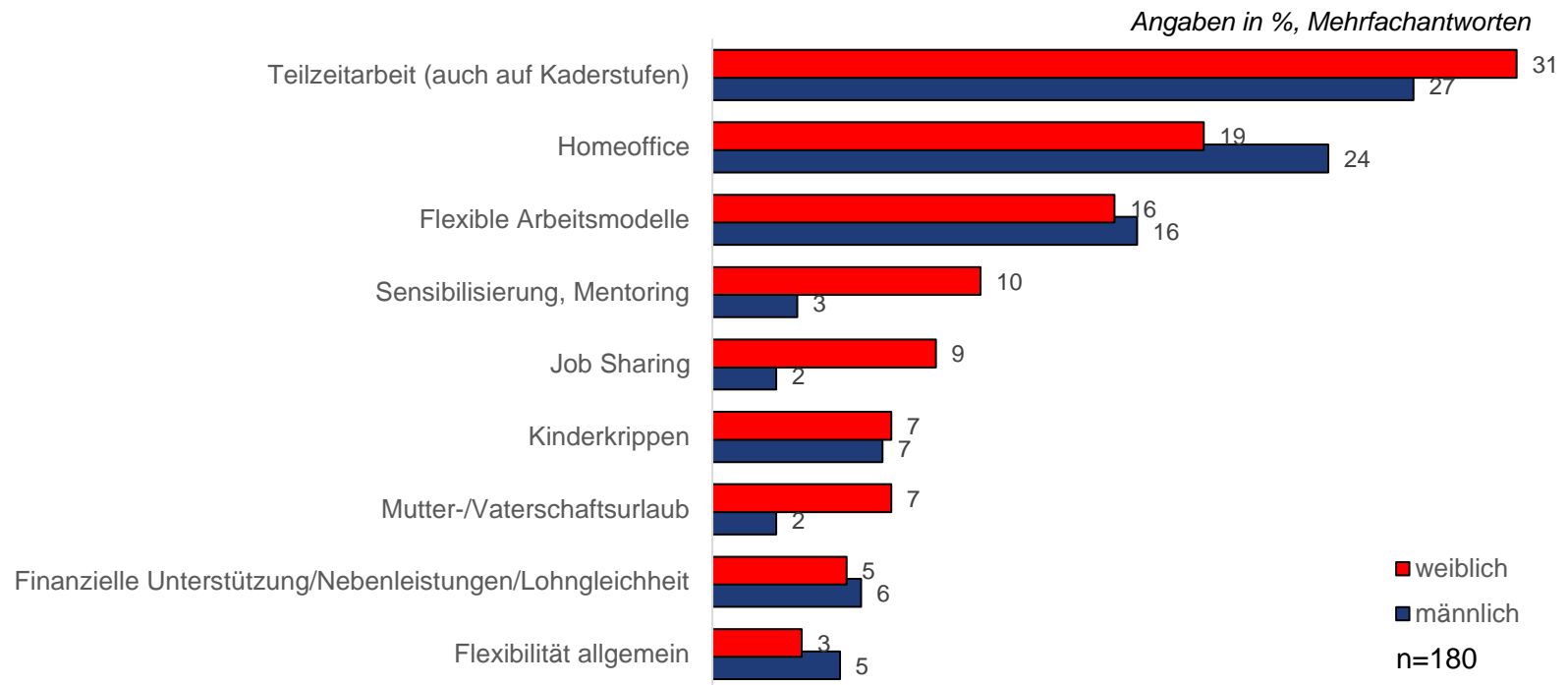
b) Wie weit sind diese Massnahmen in «Ihrem» Unternehmen aktuell umgesetzt?»

Die Befragten betrachten Gender Diversity als «Chefsache». Die Meinungen, inwieweit der Verwaltungsrat mit gutem Beispiel vorausgeht und Parität anstreben soll, sind geteilt. Erst teilweise umgesetzt sind Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Führungsposition für Frauen und Mann. Bei der angestrebten Parität geben die Männer viel häufiger an (29%:12%), dass diese Massnahmen «gar nicht» umgesetzt sind. Beim Empowerment der obersten HR-Funktion geben 35% der unter 50 jährigen VR Mitglieder an, dass diese «kaum» umgesetzt sind, bei den über 50 jährigen ist dieser Anteil nur 11.5%.



Gender Diversity und Massnahmen

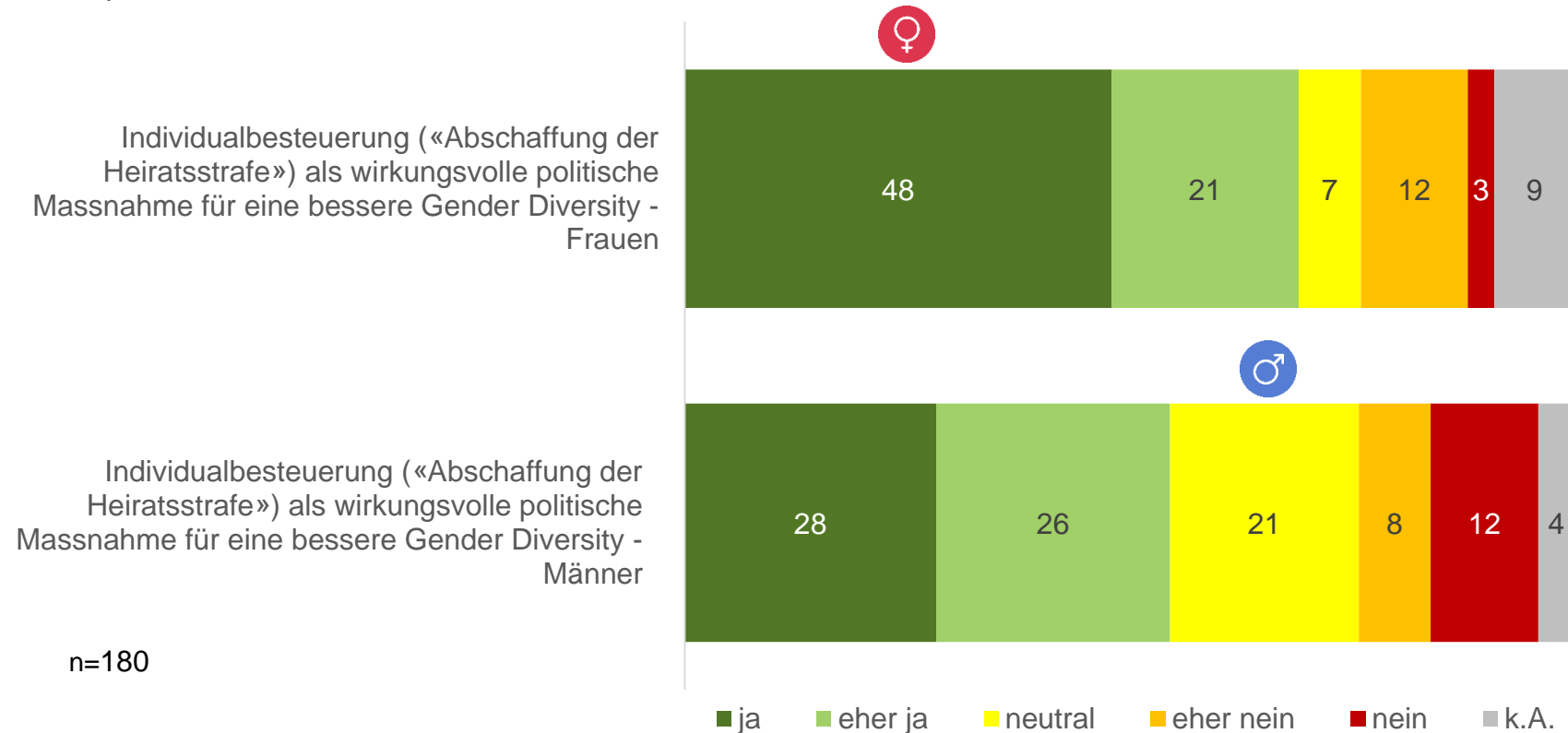
2022: «c) Die Vereinbarkeit von Familie und Führungspositionen auf allen Stufen des Unternehmens ist eine der grössten Herausforderungen zur Etablierung von Gender Diversity. Was bietet «Ihr» Unternehmen konkret an, um die Vereinbarkeit sicherzustellen?»



Die am häufigsten genannten Massnahmen um die Vereinbarkeit von Familie und Führungspositionen sicherzustellen sind Teilzeitarbeit, Homeoffice und flexible Arbeitsmodelle. Die Häufigkeiten der Nennungen von Frauen und Männern sind nicht signifikant verschieden.

Gender Diversity und Individualbesteuerung

2022: «d) Erachten Sie persönlich die Individualbesteuerung (Abschaffung der «Heiratsstrafe» und folglich der damit verbundenen Steuerprogression) als wirkungsvolle politische Massnahme, damit mehr Frauen nach der Heirat, bzw. der Familiengründung im Arbeitsprozess bleiben?»



69% der Verwaltungsrätinnen und 54% der Verwaltungsräte sprechen sich für die Individualbesteuerung (bzw. die Abschaffung der «Heiratsstrafe» und folglich der damit verbundenen Steuerprogression) als mögliche, wirkungsvolle politische Massnahme aus, damit Frauen nach der Heirat im Arbeitsprozess bleiben. Über beide Geschlechter hinweg sind es über die Hälfte (58%). Allerdings stehen 21% der Männer der Frage eher neutral gegenüber. Dies ist ein Anzeichen, dass die Meinungsbildung noch nicht abgeschlossen ist und von der Politik und den Unternehmen beeinflusst werden kann.

Struktur «Ihres» Verwaltungsrates

2022: «a) Wie sieht die Verwaltungsratsstruktur Ihres Hauptmandats aus?»

n = 180

	Frauen	Männer	Total	Angaben in %
Bis 39 jährig	14	10	24	2 %
40 - 49 jährig	138	52	190	15 %
50 - 59 jährig	239	349	588	46 %
60 - 65 jährig	93	270	363	28 %
66 - 72 jährig	14	97	111	9 %
73+ jährig	0	13	13	1 %
Total	498	791	1289	100 %
Angaben in %	39 %	61 %	100 %	

n=180

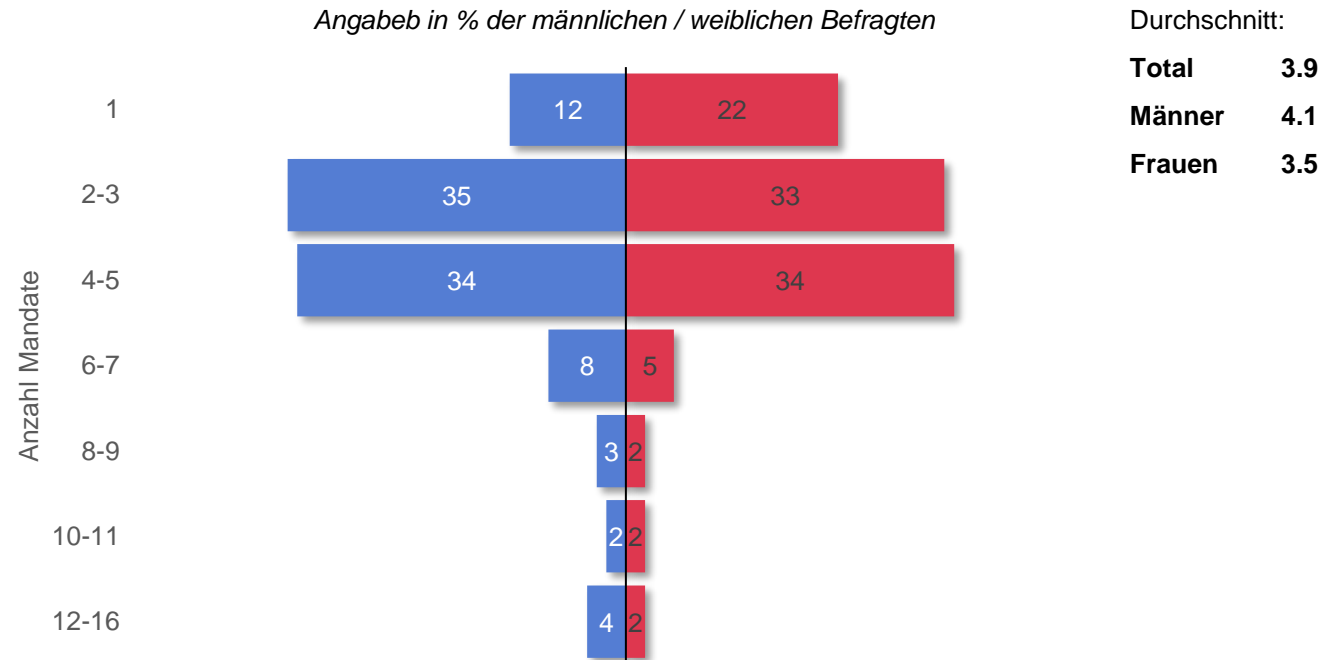
n = 180

	CH	Nicht-CH	Total	Angaben in %
Bis 39 jährig	18	6	24	2 %
40 - 49 jährig	154	36	190	15 %
50 - 59 jährig	467	121	588	46 %
60 - 65 jährig	284	79	363	28 %
66 - 72 jährig	79	32	111	9 %
73+ jährig	11	2	13	1 %
Total	1013	276	1289	100 %
Angaben in %	79 %	21 %	100 %	

In Einklang mit der Erhöhung des Frauenanteils in VR Gremien sind Frauen mit 53.5 Jahren eher jünger als Männer mit 58.7 Jahren.

Anzahl Verwaltungsratsmandate

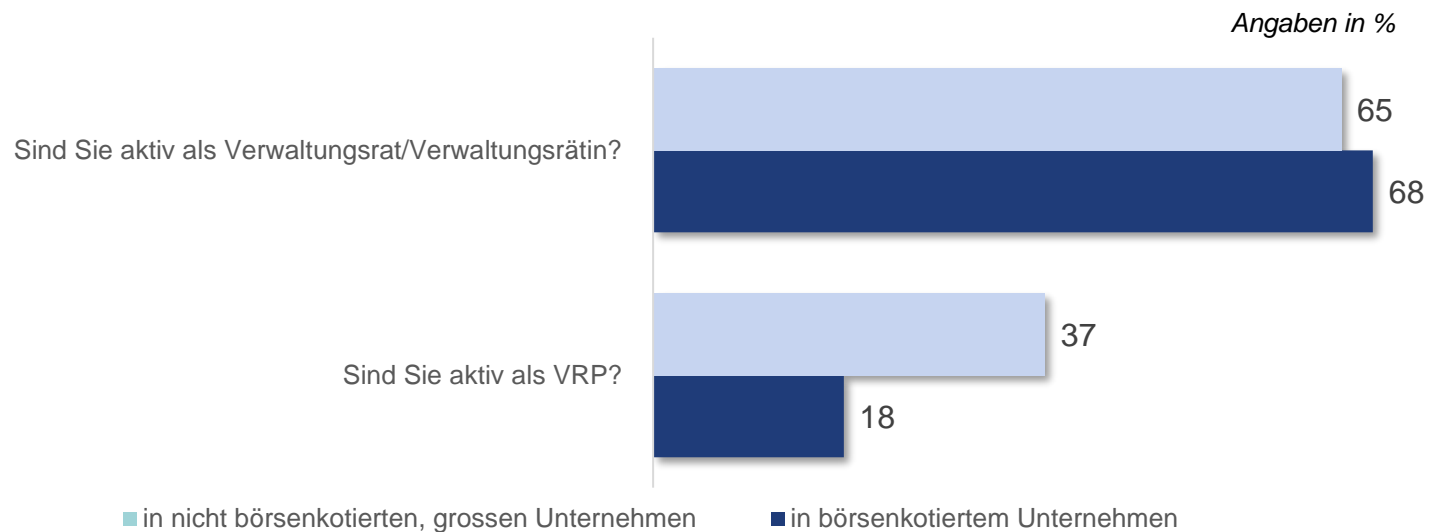
2022: «b) Wie viele Verwaltungsrats-Mandate haben Sie?»



n=180

Unternehmenstypologie der Verwaltungsratsmandate

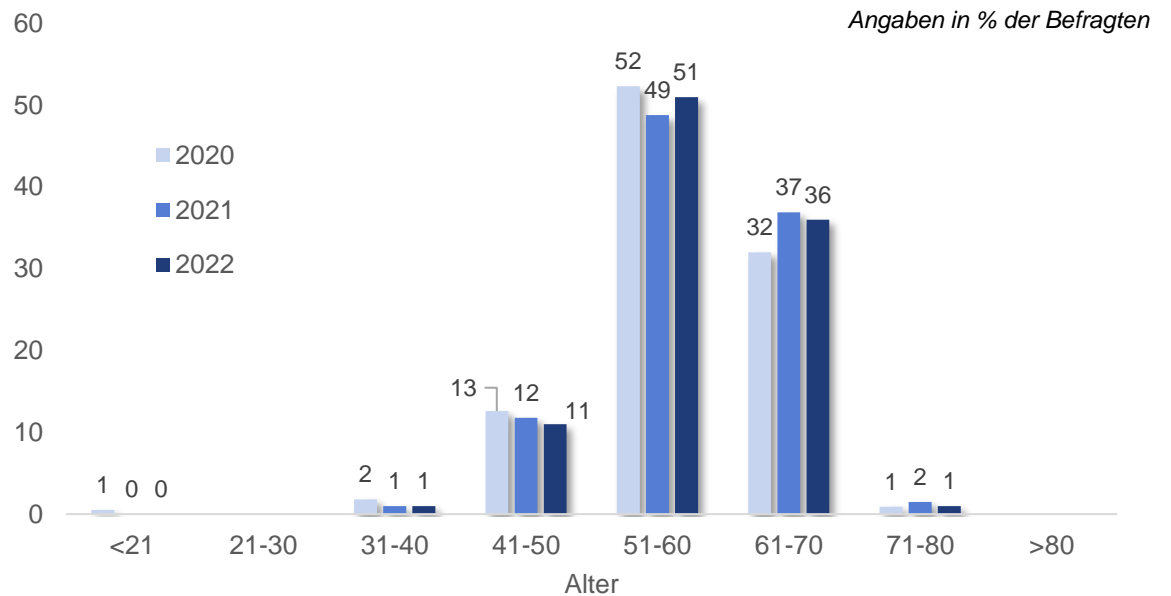
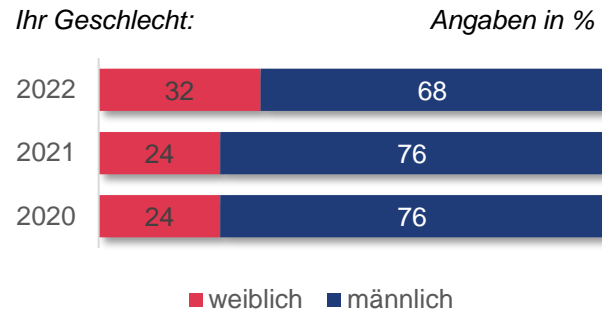
2022: c) «Welche Rolle üben Sie aus?»



n=180

Demografie der Befragten

2022: «e) Demografische Angaben»

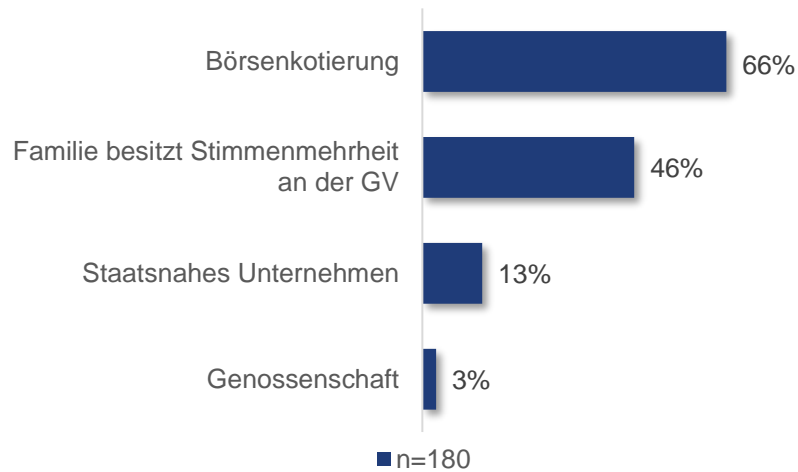


n=180

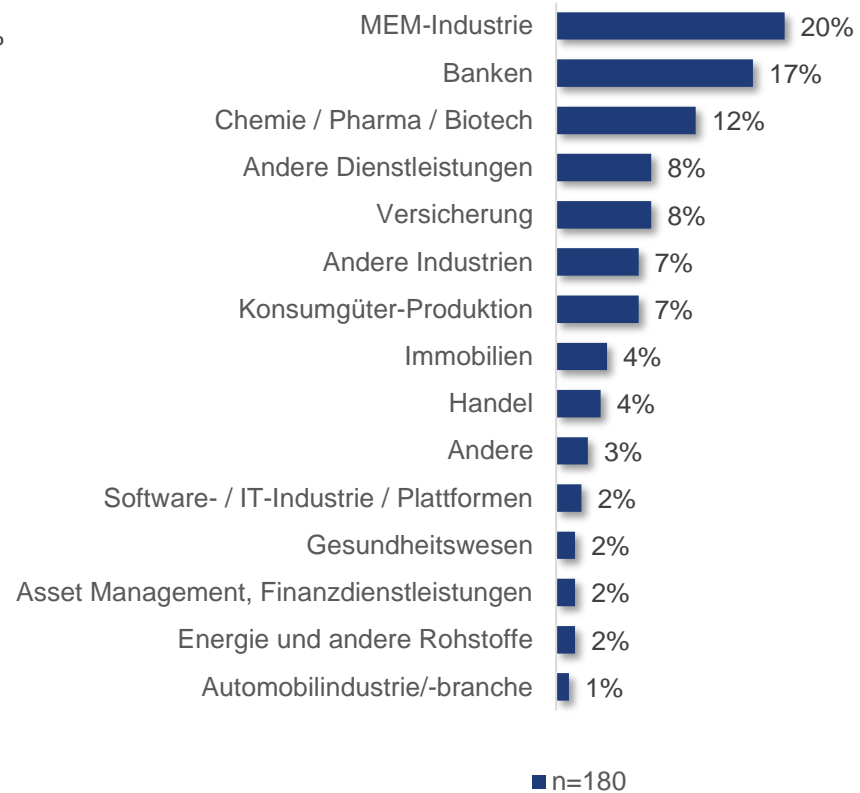
Wie erwartet steigt der Frauenanteil in dieser Umfrage etwa parallel mit dem Frauenanteil in den untersuchten Unternehmen, was auf statistische Repräsentativität schliessen lässt. Das Plateau im Jahr 2021 ist vermutlich Covid-bedingt, weil viele Rekrutierungsprozesse und Wahlen verschoben wurden.

Demografie der Unternehmen

Unternehmenstyp



Industriezweig



Challenging what is and inspiring what could be.

We develop leaders who transform organizations
and contribute to society

IMD / Real learning
Real impact

TOP3	WORLDWIDE 10th CONSECUTIVE RANKING
2012-2022	Financial Times

TOP5	WORLDWIDE 18th CONSECUTIVE RANKING
2004-2022	Financial Times