



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Wichtigste Ergebnisse in Kürze	4
Aussichten und Umfeldfaktoren	5
Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten	5
Ökonomische Umfeldfaktoren	6
Strategie- und Strukturthemen im Verwaltungsrat	7
Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrates	7
Verändertes Umfeld der Verwaltungsratstätigkeit	8
Zusammenarbeit Verwaltungsrat und Geschäftsleitung	9
Fokusthemen: VR-Zusammensetzung und Diversität	10
Gründe für mehr Diversität	10
Zielsetzungen bei VR-Neubesetzungen	11
Geschlechterverteilung	12
Interview mit Guido Schilling	13
Kontakte und Autoren	15

Über die Umfrage

Der dritte swissVR Monitor basiert auf einer Befragung von 448 Mitgliedern von Schweizer Verwaltungsräten. Die Umfrage erfasst die Einschätzungen von Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten zu Geschäftsaussichten, Strategien und strukturellen VR-Themen sowie zusätzlich in dieser Ausgabe zu den Themen Zusammensetzung des Verwaltungsrates und Diversität. Von den 448 Teilnehmenden haben 410 ihr Geschlecht angegeben: 88% waren Männer und 12% Frauen. Damit ist die Stichprobe für Analysen von geschlechtsspezifischen Unterschieden in den Antworten klein, was bei der Interpretation der Resultate zu berücksichtigen ist.

Die Umfrage für den vorliegenden swissVR Monitor wurde von swissVR in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen Deloitte und der Hochschule Luzern im Zeitraum vom 20. November bis zum 22. Dezember 2017 durchgeführt. Die 448 Teilnehmenden repräsentieren sowohl Verwaltungsratsmitglieder von börsenkotierten Unternehmen als auch von kleinen und mittelgrossen Unternehmen (KMUs) und stam-

men aus allen relevanten Branchen der Schweizer Wirtschaft. Zweck des swissVR Monitors ist es einerseits, aktiven Verwaltungsratsmitgliedern eine Orientierung zu bieten, indem die eigene Einschätzung zu Verwaltungsrats Themen mit jener von anderen Verwaltungsratsmitgliedern verglichen werden kann. Andererseits zeigt er der breiten Öffentlichkeit auf, wie Verwaltungsratsmitglieder Fragen rund um ihre Tätigkeit und die aktuelle wirtschaftliche Situation einschätzen.

Hinweis zur Methodik

Beim Vergleich mit den Umfrageresultaten der vorhergehenden Studien gilt es zu beachten, dass sich die Zusammensetzung der Umfrageteilnehmenden verändern kann. Die Prozentzahlen sind so gerundet, dass die Summe der Antworten jeweils 100 Prozent ergibt. Die Unternehmensgrösse wurde über die Anzahl Angestellter ermittelt: Kleinunternehmen (1 bis 49 Mitarbeitende), mittelgrosse Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeitende) und Grossunternehmen (250 und mehr Mitarbeitende).

Vorwort

Ein interessantes Ergebnis bezüglich Neubesetzungen von Verwaltungsratspositionen: 78 Prozent der befragten Verwaltungsräte wollen bei künftigen personellen Neubesetzungen die allgemeine Diversität (z.B. Kompetenzen, Erfahrungen oder Persönlichkeiten) erhöhen und 71 Prozent möchten das digitale Know-how im Verwaltungsrat vergrössern.

Geschätzte Leserinnen und Leser

Wir freuen uns, Ihnen den *swissVR Monitor I/2018* zu präsentieren, der von der Vereinigung swissVR zusammen mit dem Beratungsunternehmen Deloitte und der Hochschule Luzern erstellt wurde. Für diesen swissVR Monitor haben wir 448 Mitglieder von Verwaltungsräten in der Schweiz befragt. Die Resultate geben daher deren Einschätzungen zu Konjunktur und Geschäftsaussichten sowie zu relevanten Themen ihrer Tätigkeit sehr gut wieder. Als spezielles Fokusthema beleuchten wir in unserem dritten swissVR Monitor die Zusammensetzung des Verwaltungsrates und dessen Diversität.

Die Ergebnisse des *swissVR Monitor I/2018* zeigen ein spannendes Bild:

- Rund zwei Drittel der befragten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte schätzen die Konjunkturaussichten für die nächsten 12 Monate positiv ein.
- Das Top-Thema in den Verwaltungsräten ist zum dritten Mal in Folge die Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung, wobei das Thema Digitalisierung / Robotik / Automatisierung fast von gleich vielen Befragten als Top-Thema eingeschätzt wird.

- Der zeitliche Aufwand für das Verwaltungsratsmandat hat sich nach Einschätzung von über der Hälfte der befragten Verwaltungsratsmitglieder im letzten Jahr erhöht. Gleichzeitig hat sich die Entschädigung lediglich bei 11% der Befragten erhöht.
- Über die Hälfte der Befragten findet es wichtig, dass bei personellen Neubesetzungen im Verwaltungsrat eine höhere Diversität / Vielfalt angestrebt und das digitale Know-how im Verwaltungsrat vergrössert wird.
- 79% der befragten Verwaltungsratsmitglieder haben in den letzten Jahren keine oder eher keine Schwierigkeiten gehabt, Personen für den Verwaltungsrat zu finden, die dem Anforderungsprofil optimal entsprochen haben.
- Zwei Drittel der befragten Verwaltungsratsmitglieder würden einen höheren Frauenanteil in den Schweizer Verwaltungsräten begrüssen, gleichzeitig lehnen jedoch über 90% eine gesetzliche oder statutarische Geschlechterquote ab.

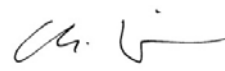
An dieser Stelle bedanken wir uns herzlich bei allen Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten, die an der Befragung für den swissVR Monitor teilgenommen haben, und wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.



Prof. Dr. Dr. Christian Wunderlin
Präsident swissVR



Reto Savoia
Vice Chairman & Deputy CEO
Deloitte Switzerland



Prof. Dr. Christoph Lengwiler
Dozent IFZ / Hochschule Luzern

Wichtigste Ergebnisse in Kürze

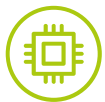


67 %

erwarten für die Schweizer Wirtschaft in den nächsten 12 Monaten eine positive Konjunktorentwicklung.

Weiterhin positive Aussichten

Die Konjunkturerwartungen für die Schweiz werden mit 67% von einem höheren Anteil der befragten Verwaltungsratsmitglieder optimistisch eingeschätzt als noch im swissVR Monitor II/2017 vor einem halben Jahr (50%) oder im swissVR Monitor I/2017 vor einem Jahr (27%). Die allgemeinen Konjunkturaussichten werden positiver eingeschätzt als die Aussichten für die jeweilige Branche (45%) oder das eigene Unternehmen (64%).



38 %

nennen Digitalisierung / Robotik / Automatisierung als wichtiges Verwaltungsratssthema der letzten 12 Monate.

Top-Themen des Verwaltungsrates

Mit einer Steigerung von 33% (swissVR Monitor II/2017) auf 38% findet das Thema Digitalisierung / Robotik / Automatisierung fast gleich viel Zustimmung wie das Top-Thema Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung (40%), das im Vergleich zum Monitor vor einem halben Jahr praktisch gleich eingeschätzt wird. Der Ausblick zeigt, dass 33% das Talentmanagement als ein wichtiges Thema der nächsten 12 Monate betrachten.



54 %

sehen Verbesserungspotential bei der Unabhängigkeit des Verwaltungsrates gegenüber der Geschäftsleitung.

Zusammenarbeit Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

54% der Befragten können der Aussage, dass der Verwaltungsrat gegenüber der Geschäftsleitung genügend unabhängig ist, nicht (6%), eher nicht (18%) oder nur eher (30%) zustimmen. Gemäss einer Mehrheit der Befragten kann sich der Verwaltungsrat aber gegenüber der Geschäftsleitung durchsetzen. Bei wichtigen strategischen Entscheidungen findet eine Anhörung der Geschäftsleitung statt. Die Rollenverteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung wird als zweckmässig beurteilt. Es herrscht grundsätzlich eine offene Kommunikationskultur, die von gegenseitigem Vertrauen geprägt ist.



79 %

haben keine oder eher keine Schwierigkeiten, Verwaltungsratsmitglieder mit optimalem Anforderungsprofil zu finden.

Besetzung VR-Positionen

79% der befragten Verwaltungsratsmitglieder haben in den letzten Jahren keine oder eher keine Schwierigkeiten gehabt, Personen für den Verwaltungsrat zu finden, die dem Anforderungsprofil optimal entsprochen haben. Lediglich 4% der Befragten geben an, Schwierigkeiten gehabt zu haben und weitere 17% hatten eher Schwierigkeiten.



78 %

weisen bei Neubesetzungen im Verwaltungsrat der Erhöhung der allgemeinen Diversität eine mittlere oder hohe Bedeutung zu.

Zielsetzungen bei personellen Neubesetzungen

Erhöhung der allgemeinen Diversität (z. B. Kompetenzen, Erfahrungen oder Persönlichkeiten; 78% der Befragten) und des Informatik- sowie digitalen Know-hows im Verwaltungsrat (71%) erweisen sich als die beiden abgefragten Zielsetzungen mit der höchsten Bedeutung bei künftigen personellen Neubesetzungen im Verwaltungsrat. Im Vergleich zu diesen beiden Hauptprioritäten werden beispielsweise der Erhöhung Vernetzung, der VR-Verjüngung oder der Erhöhung des Frauenanteils eine tiefere Bedeutung zugewiesen.



64 %

begrüssen einen höheren Frauenanteil in Verwaltungsratsgremien in der Schweiz.

Erhöhung des Frauenanteils erwünscht, aber keine Geschlechterquote

Der durchschnittliche Frauenanteil in den befragten Verwaltungsräten liegt bei 16%, d.h. weit unter dem vom Bundesrat vorgeschlagenen Richtwert von 30%. Gut zwei Drittel der befragten Verwaltungsratsmitglieder (64%) begrüßen einen höheren Frauenanteil. Jedoch erachtet eine grosse Mehrheit von 91% der Befragten eine gesetzliche oder statutarische Geschlechterquote als nicht zielführend.

Aussichten und Umfeldfaktoren

Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten

Die **Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten** der Unternehmen werden von den befragten Verwaltungsratsmitgliedern im swissVR Monitor I/2018 für die nächsten 12 Monate insgesamt noch positiver beurteilt als vor einem halben Jahr (swissVR Monitor II/2017) oder vor einem Jahr (swissVR Monitor I/2017). Jedoch gibt es Unterschiede zwischen den einzelnen Kategorien bezüglich Zuwachs der positiven Einschätzung: Neu stuft ein höherer Anteil der Befragten die Konjunkturaussichten positiver ein als die Aussichten für das eigene Unternehmen. Vor einem halben Jahr war dies noch umgekehrt (siehe Abbildung 1).

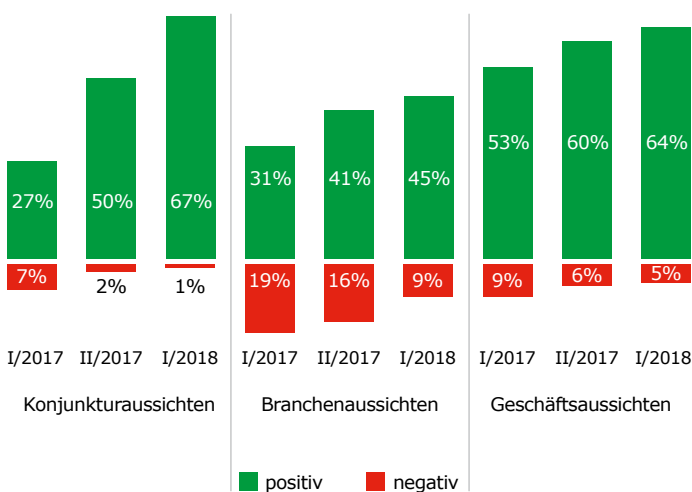
Mehr als zwei Drittel der Befragten (67%) beurteilen die **Konjunkturerwartungen** für die Schweiz positiv. Im Vergleich zum swissVR Monitor II/2017 ist der Anteil der Verwaltungsratsmitglieder, welche die Konjunkturaussichten neutral bewerten, von 48% auf 32% gesunken. Nur 1% der Befragten erwartet aktuell eine negative Konjunkturerwartung; im Monitor vor einem Jahr waren es noch 7%. Die Aussichten für die Gesamtwirtschaft werden somit insgesamt klar positiver eingeschätzt als in der Vergangenheit.

Bei den **Branchenaussichten** wird im Saldo weiterhin das negativste Bild erwartet. Es zeigt sich aber auch hier eine Verbesserung gegenüber den Einschätzungen in den beiden vorherigen Umfragen: Aktuell geben mehr Verwaltungsratsmitglieder einen positiven Ausblick für die eigene Branche (45%) als vor einem halben Jahr (41%). Allerdings schätzt nach wie vor jeder zehnte Verwaltungsrat (9%) die Aussichten für seine Branche negativ ein (swissVR Monitor II/2017: 16%). Damit ist der Anteil der Pessimisten hier neunmal so hoch wie bei den Konjunkturaussichten (1%) und fast doppelt so hoch wie bei den Geschäftsaussichten (5%).

Ebenfalls positiver als bei den vergangenen zwei swissVR Monitoren fällt die Beurteilung bei den **Geschäftsaussichten** des eigenen Unternehmens aus: 64% der Befragten erwarten eine positive Entwicklung (swissVR Monitor II/2017: 60%), 31% beurteilen die Aussichten als neutral (swissVR Monitor II/2017: 34%) und der Anteil mit negativen Einschätzungen ist mit 5% über das letzte halbe Jahr praktisch konstant geblieben.

Die Geschäftsaussichten werden wie schon im swissVR Monitor II/2017 am positivsten von den Branchen Informations- und Kommunikationstechnik (86% der Befragten) und dem verarbeitenden Gewerbe und der Chemieindustrie eingeschätzt (66%). Demgegenüber liegen die positiven Einschätzungen zu den Geschäftsaussichten der Handelsbranche und Konsumgüterindustrie (47% der Befragten) und der Finanzdienstleistungsindustrie (51%) wiederum unter dem Gesamtdurchschnitt.

Abb. 1 Beurteilung der Aussichten in den nächsten 12 Monaten (swissVR Monitor I/2017, II/2017 und I/2018)



Frage: Wie beurteilen Sie die Konjunkturaussichten / Branchenaussichten / Geschäftsaussichten in den nächsten 12 Monaten?

Anmerkung: Die Differenz zu hundert Prozent sind neutrale Antworten.

Ökonomische Umfeldfaktoren

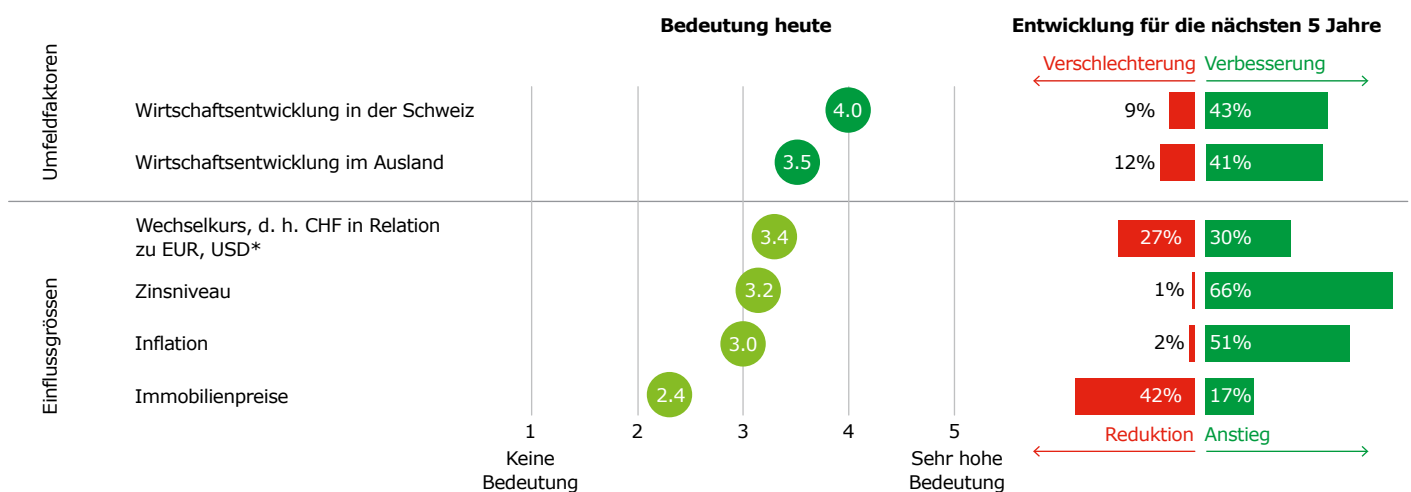
Die Verwaltungsratsmitglieder wurden über die Bedeutung von ausgewählten ökonomischen Umfeldfaktoren und Einflussgrößen für ihr Unternehmen per heute und über deren erwartete Entwicklung in der Zukunft befragt (im swissVR Monitor II/2017 erfolgte eine analoge Abfrage zu politischen, demografischen und gesellschaftlichen Umfeldfaktoren). Die heutige Bedeutung von sechs Umfeldfaktoren respektive Einflussgrößen musste auf einer Skala von 1 (keine Bedeutung) bis 5 (sehr hohe Bedeutung) eingeschätzt werden. Zusätzlich erfolgte eine Einschätzung der Entwicklung der gleichen Umfeldfaktoren und Einflussgrößen für die nächsten fünf Jahre bezüglich Verbesserung/Verschlechterung oder Anstieg/Reduktion (siehe Abbildung 2).

Die aktuell höchste Bedeutung wird der **Wirtschaftsentwicklung in der Schweiz** (Durchschnittswert 4.0) und der **Wirtschaftsentwicklung im Ausland** (3.5) zugeordnet. Für beide Umfeldfaktoren wird für die Zukunft zudem eine Verbesserung prognostiziert (43% respektive 41% der Befragten).

Eine relativ hohe Bedeutung (Wert 3.4) wird ebenfalls dem **Wechselkurs** zugemessen, d.h. der Schweizer Franken in Relation zu Euro und Dollar. Hinsichtlich der künftigen Entwicklung des Wechselkurses in den nächsten fünf Jahren sind die Meinungen jedoch geteilt: Knapp ein Drittel der Befragten (30%) prognostiziert einen stärkeren Schweizer Franken, knapp ein weiteres Drittel (27%) einen schwächeren Schweizer Franken, und 43% der Befragten sehen keine Veränderung.

Als Einflussgrößen mit mittlerer Bedeutung erweisen sich das **Zinsniveau** (Wert 3.2) und die **Inflation** (3.0). Für beide Größen wird künftig von einer Mehrheit der Befragten ein Anstieg erwartet. Bei den **Immobilienpreisen**, welchen die Umfrageteilnehmer die geringste Bedeutung aller abgefragten ökonomischen Umfeldfaktoren und Einflussgrößen beimessen (Wert 2.4), wird von 42% der Befragten eine Reduktion und lediglich von 17% ein Anstieg erwartet.

Abb. 2 Ökonomische Umfeldfaktoren und Einflussgrößen (heute; Durchschnittswerte des Scores 1–5)



Fragen: Wie schätzen Sie die Bedeutung der folgenden ökonomischen Umfeldfaktoren für Ihr Unternehmen ein (heute)?
 Wie werden sich die folgenden ökonomischen Umfeldfaktoren aus Sicht Ihres Unternehmens in den nächsten 5 Jahren entwickeln?
 Wie werden sich aus Ihrer Sicht die folgenden ökonomischen Einflussgrößen in den nächsten 5 Jahren in der Schweiz entwickeln?

Anmerkung: *Anstieg = stärkerer CHF; Reduktion = schwächerer CHF

Strategie- und Strukturthemen im Verwaltungsrat

Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrates

Die an der Umfrage teilnehmenden Verwaltungsratsmitglieder wurden, wie bereits in den vorhergehenden swissVR Monitoren, darum gebeten, aus einer Liste von unternehmensrelevanten Themen die fünf wichtigsten auszuwählen, die sie in den letzten 12 Monaten beschäftigt haben, sowie die fünf wichtigsten Themen, die sie in den nächsten 12 Monaten voraussichtlich beschäftigen werden.

Wie im swissVR Monitor II/2017 und bereits auch im swissVR Monitor I/2017 ist die **Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung** weiterhin das am häufigsten genannte Thema der letzten 12 Monate: 40% der Befragten haben diese Thematik gewählt und somit auf Rang 1 gesetzt, wie auch bereits im letzten swissVR Monitor II/2017 (41%) (siehe Abbildung 3).

Trotz gleichbleibendem Rang im Vergleich zum Monitor vor einem halben Jahr hat das Thema **Digitalisierung / Robotik / Automatisierung** an Wichtigkeit zugenommen:

Mit einer Steigerung von 33% (swissVR Monitor II/2017) auf neu 38% haben sich somit fast gleich viele Befragte mit diesem Strategiethema beschäftigt wie mit dem Top-Thema der Effizienzsteigerung und Optimierung interner Prozesse.

Weiterhin wichtig (mit gleichbleibenden Rängen) bleiben die strategischen Themen **Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie** (35% der Befragten) und **Markt- und Absatzstrategie** (25%), sowie das HR-Thema **personelle Herausforderungen auf Ebene der Geschäftsleitung** (32%).

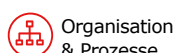
Auf der Rangfolge nach vorne gerückt sind die Themen **Talentmanagement** (27%), **Risikomanagement** (25%), **Compliance** (24%) und **Umstrukturierung respektive Reorganisation** (24%), mit einer Verbesserung um jeweils einen Rang oder zwei Ränge.

Abb. 3 Top-10-Themen des Verwaltungsrates (swissVR Monitor I/2018; Veränderung zu II/2017)

	Rang I/2018		Rang II/2017	Themen
	1	▶	1	Effizienzsteigerung / Optimierung interner Prozesse
	2	▶	2	Digitalisierung / Robotik / Automatisierung
	3	▶	3	Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie
	4	▶	4	Personelle Herausforderungen auf Ebene der Geschäftsleitung
	5	▲	7	Talent (einschliesslich Recruiting, Retention etc.)
	6	▶	6	Go-to-Market (Markt- und Absatzstrategie)
	7	▲	8	Risikomanagement
	8	▲	9	Compliance (Einhaltung von Gesetzen und internen Verhaltensrichtlinien)
	9	▲	11	Umstrukturierung / Reorganisation auf Unternehmensebene
	10	▼	5	Reaktion auf Marktentwicklung / Wettbewerbsverhalten



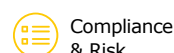
Strategie



Organisation & Prozesse



HR



Compliance & Risk

Frage: Was waren die wichtigsten Themen, mit denen sich Ihr Verwaltungsrat in den letzten 12 Monaten beschäftigt hat?

Beim Vergleich der wichtigsten Themen der letzten 12 Monate mit jenen der nächsten 12 Monate fällt insbesondere auf, dass sich im nächsten Jahr gemäss Prognose eine deutlich höhere Anzahl der Befragten mit den Themen **Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung** und **Talentmanagement** beschäftigen wird (46% und 33%) als in den vergangenen 12 Monaten (40% und 27%). An Wichtigkeit gewinnen wird

gemäss Prognose auch das Thema **IT** (26% der Befragten), das im letzten Jahr noch überhaupt nicht unter den Top-10-Themen rangierte. Mit dem Thema **Digitalisierung / Robotik / Automatisierung** wird sich in den nächsten 12 Monaten ein gleichbleibend hoher Anteil der Befragten wie in den letzten 12 Monaten vertieft auseinandersetzen (37% vs. 38%).

Verändertes Umfeld der Verwaltungsratstätigkeit

Nach Einschätzung vieler befragter Verwaltungsratsmitglieder hat sich das Umfeld für die Verwaltungsratstätigkeit im letzten Jahr relativ stark verändert. Auffallend sind der gestiegene Zeitaufwand und die stärkere Interaktion des Verwaltungsrats mit der Geschäftsleitung (siehe Abbildung 4).

Der zeitliche **Aufwand für die Verwaltungsratstätigkeit** hat nach Meinung von mehr als der Hälfte aller befragten Verwaltungsratsmitglieder (56%) in den letzten 12 Monaten zugenommen. Nur 1% der Befragten verspürt eine Abnahme und für 43% ist der Zeitaufwand gleich geblieben. Dieses Bild ist praktisch identisch mit der Einschätzung vor einem Jahr im swissVR Monitor I/2017. Nach Unternehmensgrösse betrachtet verspürt nur die Hälfte der Befragten von Kleinunternehmen (50%) eine Zunahme des Zeitaufwandes, bei Grossunternehmen sind es 58% und bei mittelgrossen Unternehmen 63%.

Bezüglich der **Interaktion mit der Geschäftsleitung** zeigt sich ein ähnliches Bild: 53% der Befragten haben in den letzten 12 Monaten eine Zunahme festgestellt und nur 1% eine Abnahme. Für 46% ist der Umfang der Interaktion mit der Geschäftsleitung gleich geblieben.

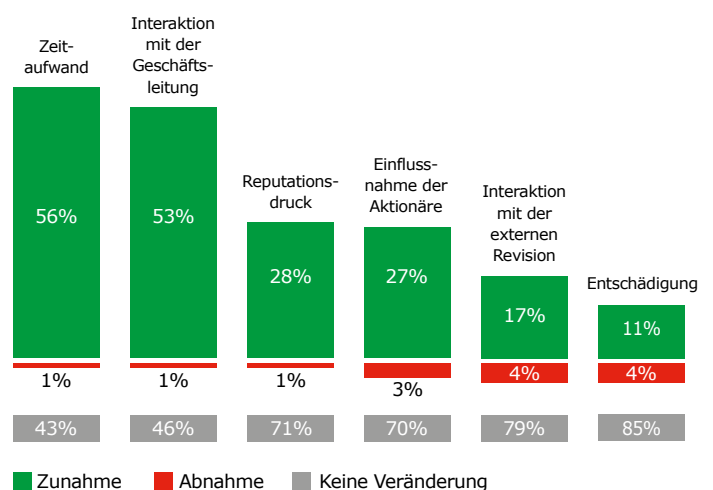
Fast ein Drittel der Befragten hat im vergangenen Jahr eine Zunahme des **Reputationsdrucks** und der **Einflussnahme der Aktionäre** wahrgenommen. Die übrigen zwei Drittel haben bei diesen Faktoren der Verwaltungsratstätigkeit keine Veränderung bzw. zu einem kleinen Teil leichte Abnahmen empfunden.

Interessant ist ebenfalls eine Auswertung der Frage nach der Entwicklung der Einflussnahme der Aktionäre nach Unternehmensgrösse: Während bei Grossunternehmen 37% der Befragten im letzten Jahr eine Zunahme festgestellt haben, ist dieser Anteil bei kleinen und mittelgrossen Unternehmen mit 24% respektive 22% deutlich tiefer.

Des Weiteren stellten 17% der Befragten eine Zunahme bei der **Interaktion mit der externen Revision** fest.

Trotz dem offensichtlichen zusätzlichen Aufwand und den zusätzlichen Herausforderungen hat sich die Entschädigung für die Verwaltungsratstätigkeit kaum verändert. Nur gerade 11% der Befragten haben steigende **Entschädigungen** angegeben; allerdings auch lediglich 4% eine Abnahme der Entschädigung.

Abb. 4 Entwicklung von Faktoren bezüglich Verwaltungsratsmandat in den letzten 12 Monaten



Frage: Wie haben sich folgende Faktoren bei Ihrem Verwaltungsratsmandat (gemäss Ihrer Einschätzung) im letzten Jahr entwickelt?

Zusammenarbeit Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Eine grosse Mehrheit der befragten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte gibt an, dass **wichtige strategische Entscheide nach vorgängiger Anhörung** der Geschäftsleitung (95%) getroffen werden und dass sich der Verwaltungsrat **gegenüber der Geschäftsleitung durchsetzen** kann (93%) (siehe Abbildung 5).

Eine ebenfalls grosse Mehrheit der Befragten schätzt die **Informations- und Kommunikationskultur** zwischen dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung als offen (57%) oder eher offen (40%) ein. Ebenso wird die **Rollenverteilung** zwischen dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung ganz (49%) oder eher (42%) zweckmässig beurteilt. Zudem ist die Zusammenarbeit ganz (49%) oder eher (44%) von **grossem gegenseitigem Vertrauen** geprägt.

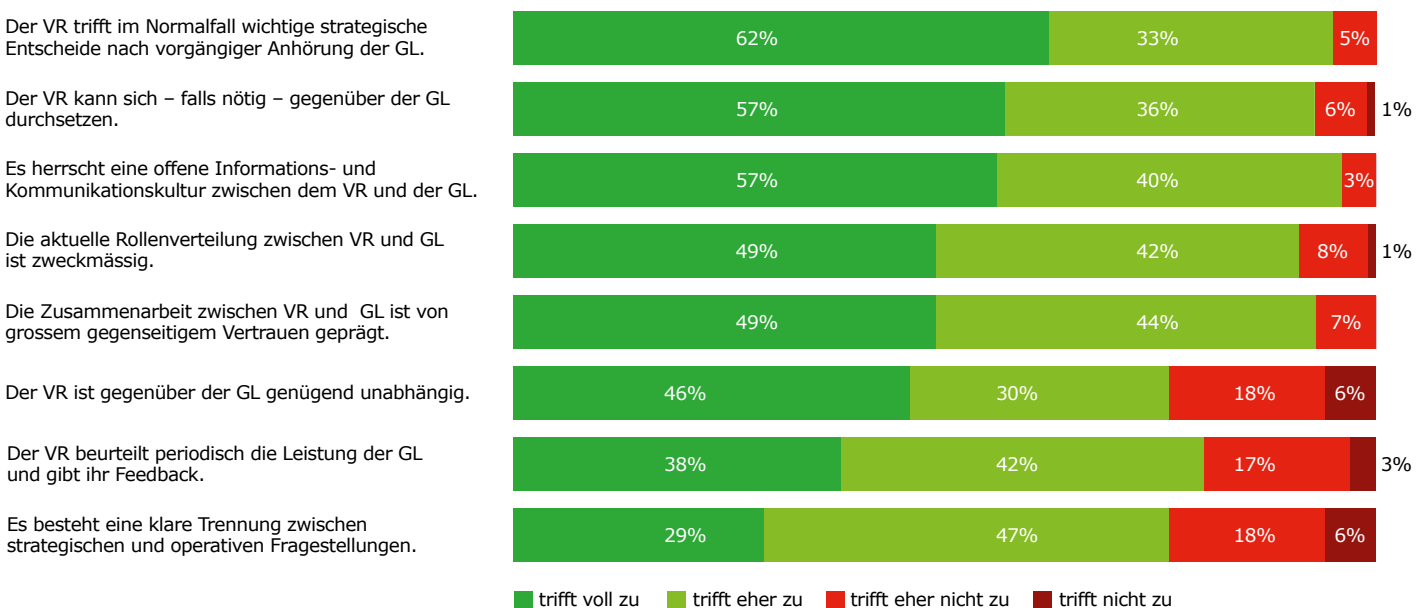
Nur für einige wenige der befragten Verwaltungsratsmitglieder (3%) scheint die Informations- und Kommunikationskultur ein Problem darzustellen. Bei 9% der Befragten wird die Zweckmässigkeit der Rollenverteilung hinterfragt und für 7% scheint das Vertrauensverhältnis an der Schnittstelle zwi-

schen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung verbesserungswürdig zu sein.

Kritischer wird die Aussage beurteilt, dass der **Verwaltungsrat gegenüber der Geschäftsleitung genügend unabhängig** ist: 54% der befragten Verwaltungsratsmitglieder können dieser Aussage nicht (6%), eher nicht (18%) oder nur eher (30%) zustimmen. Bei Kleinunternehmen ist dieser Anteil mit 60% deutlich höher als bei Grossunternehmen mit 45%; mittelgrosse Unternehmen liegen mit einem Anteil von 54% dazwischen.

Tendenziell weniger Zustimmung finden auch die beiden Aussagen, dass der Verwaltungsrat die **Leistung der Geschäftsleitung periodisch beurteilt und Feedback gibt** und dass eine **klare Trennung zwischen strategischen und operativen Fragestellungen** besteht. Der ersten Aussage stimmen nur etwas mehr als ein Drittel der Befragten (38%) vollumfänglich zu, der zweiten Aussage sogar weniger als ein Drittel der Befragten (29%).

Abb. 5 Zusammenarbeit des Verwaltungsrates (VR) mit der Geschäftsleitung (GL)



Frage: Bitte beurteilen Sie die nachfolgenden Aussagen zur Zusammenarbeit des Verwaltungsrates (VR) mit der Geschäftsleitung (GL) für Ihr Unternehmen ...

Fokusthemen: VR-Zusammensetzung und Diversität

Gründe für mehr Diversität

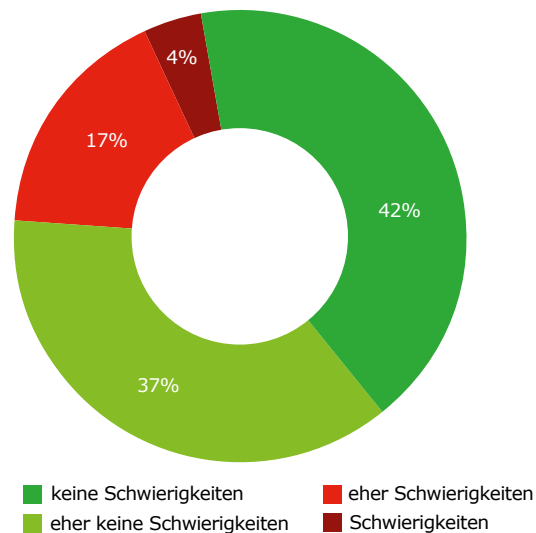
Als Einstieg in das Fokusthema Zusammensetzung im Verwaltungsrat und Diversität wurden die Verwaltungsratsmitglieder nach dem Hauptgrund dafür gefragt, warum mehr **Diversität im Verwaltungsrat** anzustreben sei. Hierbei ist es wichtig festzuhalten, dass unter Diversität oder Vielfalt mehr zu verstehen als nur Alter, Geschlecht und Nationalität. Ein umfassendes Verständnis von Diversität bezieht beispielsweise ebenfalls Erfahrungs-, Gedanken- und Meinungsvielfalt mit ein.

Aus den Antworten der befragten Verwaltungsratsmitglieder (siehe «Wortwolke» in Abbildung 6) wird ersichtlich, dass Diversität im Verwaltungsrat kein Selbstzweck ist, sondern eine Vielzahl an Gründen und Auswirkungen haben kann und schlussendlich dem Unternehmenserfolg dienlich sein muss. Beispielsweise erlauben neue Handlungsweisen und Fachkompetenzen differenziertere Risikobeurteilungen und Strategien zur Bewältigung von Herausforderungen. Grössere Vielfalt ermöglicht auch eine höhere Qualität in den Entscheidungsprozessen sowie Effizienzsteigerungen und Wertgenerierung.

Eine hohe Diversität in einem Verwaltungsratsgremium bedingt, dass die Verwaltungsratsmitglieder bezüglich Fachkompetenz, Erfahrung, Persönlichkeit und weiterer Kriterien unterschiedlichen Profilen entsprechen. Interessanterweise geben vor diesem Hintergrund 79% der befragten Verwaltungsratsmitglieder an, dass sie in den letzten Jahren keine (42%) oder eher keine (37%) Schwierigkeiten hatten, Verwal-

tungsratsmitglieder zu finden, die dem **Anforderungsprofil** optimal entsprochen haben (siehe Abbildung 7). Lediglich 21% der Befragten hatten diesbezüglich Schwierigkeiten.

Abb. 7 Schwierigkeiten, das Anforderungsprofil abzudecken



Frage: Haben Sie in den letzten Jahren Schwierigkeiten gehabt, Personen für Ihren Verwaltungsrat zu finden, die dem Anforderungsprofil optimal entsprochen haben?

Abb. 6 Gründe für mehr Diversität



Frage: Was sehen Sie als Hauptgrund an, mehr Diversität in Ihrem Verwaltungsrat anzustreben?

Anmerkung: Die «Wortwolke» ist eine Visualisierung der Hauptgründe für mehr Diversität, wobei die Grösse der Wörter die Häufigkeit der Nennung repräsentiert.

Zielsetzungen bei VR-Neubesetzungen

Wenn es um die Zielsetzungen bei künftigen personellen Neubesetzungen im Verwaltungsrat geht, messen mehr als drei Viertel (78%) der befragten Verwaltungsratsmitglieder der **Erhöhung der allgemeinen Diversität** – wie z. B. durch neue Kompetenzen, verschiedene Erfahrungen oder andere Persönlichkeiten – eine hohe (53%) oder mittlere Bedeutung (25%) zu (siehe Abbildung 8). Knapp ein Fünftel der Befragten (19%) ist nach ihrer eigenen Meinung diesbezüglich bereits gut aufgestellt und nur eine kleine Minderheit (3%) weist dieser Zielsetzung aufgrund von Unwichtigkeit eine geringe Bedeutung zu.

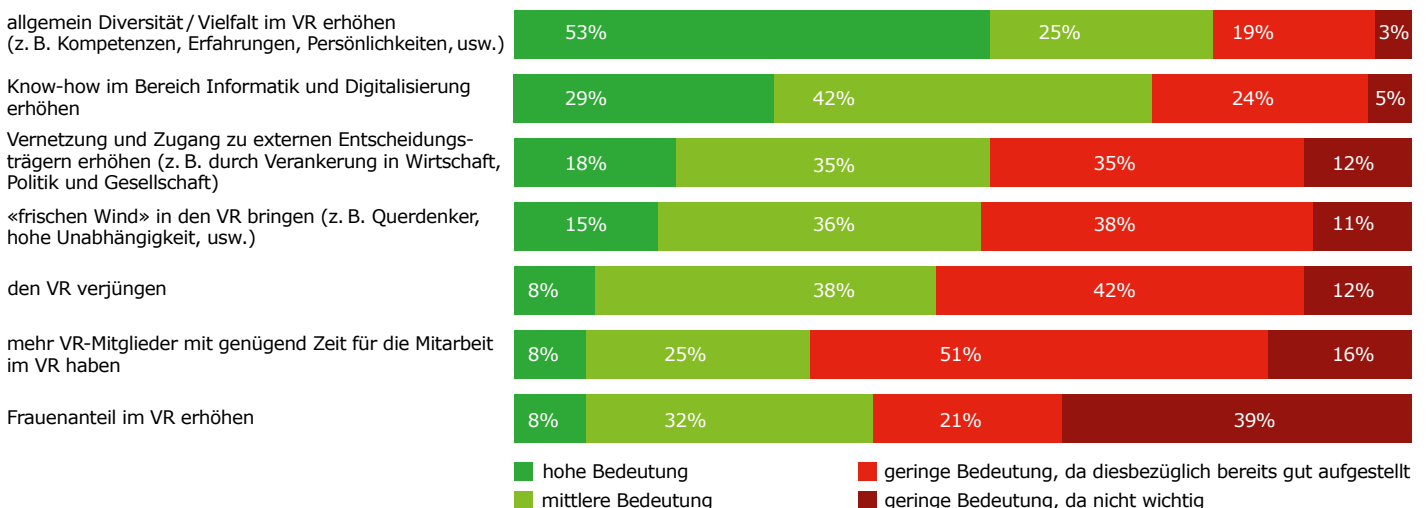
Als zweitwichtigste abgefragte Zielsetzung bei künftigen personellen Neubesetzungen im Verwaltungsrat wird von 71% der Befragten die **Erhöhung des Know-hows im Bereich Informatik und Digitalisierung** genannt, wobei 29% darin eine hohe und 42% eine mittlere Bedeutung sehen. Vor dem Hintergrund, dass das Thema Digitalisierung / Robotik / Automatisierung in den letzten 12 Monaten das zweitwichtigste Top-Thema in den Verwaltungsräten war (siehe Abbildung 3), erstaunt dieses Resultat nicht. Eine Mehrheit der Befragten scheint die Zeichen der Zeit erkannt zu haben und diese bei Neubesetzungen im Verwaltungsrat zu berücksichtigen.

Im Vergleich zu diesen beiden Hauptprioritäten wird beispielsweise der **Erhöhung des Frauenanteils** bei Neubesetzungen im Verwaltungsrat nicht erste Priorität zugemessen: Nur gerade 8% der Befragten finden dies sehr wichtig; 39% der Befragten hingegen schätzen dieses Ziel als unwichtig ein und weisen ihm daher eine geringe Bedeutung zu.

Als die Zielsetzungen, in denen die befragten Verwaltungsratsmitglieder gemäss eigener Einschätzung bereits gut aufgestellt bzw. zusammengesetzt sind, erweisen sich die **Erhöhung der Verwaltungsratsmitglieder mit genügend Zeit für die Mitarbeit** (51% der Befragten) sowie die allgemeine **Verjüngung des Verwaltungsrates** (42%). Diesen beiden Zielen wird aber auch von einem verhältnismässig hohen Anteil der Befragten eine geringe Bedeutung zugewiesen (16% respektive 12%), da sie als unwichtig eingeschätzt werden.

Weitere Zielsetzungen, bei denen gemäss Umfrage über ein Drittel der Befragten bereits gut aufgestellt ist, sind **«frischen Wind» in den Verwaltungsrat** bringen, wie z. B. durch Querdenker oder Personen mit hoher Unabhängigkeit (38% der Befragten), und **stärkere Vernetzung und Zugang zu externen Entscheidungsträgern** über Verwaltungsratsmitglieder mit Verankerung in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft (35%).

Abb. 8 Zielsetzungen bei personellen Neubesetzungen



Frage: Welche Bedeutung sollten gemäss Ihrer persönlichen Beurteilung die nachfolgenden Zielsetzungen bei künftigen personellen Neubesetzungen in Ihrem Verwaltungsrat haben?

Geschlechterverteilung

Insgesamt liegt der Frauenanteil in den Verwaltungsratsgremien der befragten Verwaltungsratsmitglieder bei 16%; die durchschnittliche **Geschlechterverteilung** variiert jedoch je nach Verwaltungsratsgrösse (siehe Abbildung 9).

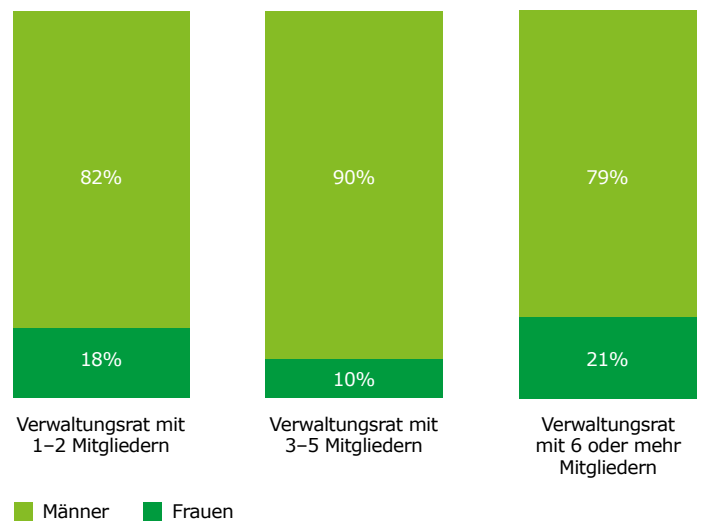
Bei kleinen Verwaltungsräten mit nur ein bis zwei Mitgliedern liegt der Frauenanteil bei durchschnittlich 18%. Verwaltungsräte mit drei bis fünf Mitgliedern haben demgegenüber durchschnittlich einen kleineren Frauenanteil (10%), und bei Verwaltungsräten mit sechs oder mehr Mitgliedern steigt der Durchschnitt auf 21%.

Unabhängig von der Verwaltungsratsgrösse liegt der Frauenanteil in den befragten Verwaltungsräten klar unter dem Vorschlag des Bundesrates, der einen Richtwert von mindestens 30% Frauen in Verwaltungsräten von börsenkotierten Gesellschaften mit mehr als 250 Mitarbeitenden vorsieht.

Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass rund zwei Drittel (64%) der befragten Verwaltungsratsmitglieder eine **Erhöhung des Frauenanteils** in den Verwaltungsratsgremien der Schweiz begrüssen würden und nur 21% keinen Bedarf hierfür sehen (siehe Abbildung 10). Eine Auswertung nach Geschlecht zeigt, dass es Unterschiede zwischen den Geschlechtern gibt: 90% der befragten Frauen begrüssen eine Erhöhung des Frauenanteils gegenüber 61% der befragten Männer. Diese Zahlen sind jedoch aufgrund der Stichprobengrösse pro Geschlecht mit Vorsicht zu geniessen.

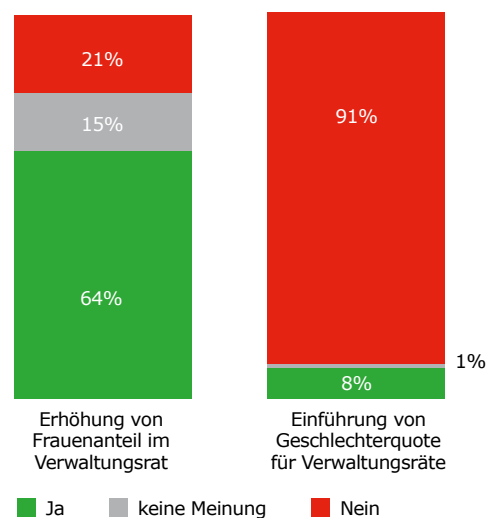
Eine grosse Mehrheit von 91% der Befragten möchte die Erhöhung des Frauenanteils jedoch nicht mittels einer durch Gesetz oder Statuten vorgegebenen **Geschlechterquote für Verwaltungsräte** erreichen und erachtet eine solche als nicht zielführend. Nur 8% aller befragten Verwaltungsratsmitglieder befürworten eine Geschlechterquote. Eine Auswertung der Antworten je nach Geschlecht zeigt, dass es bei der Frage nach der Sinnhaftigkeit einer Geschlechterquote für den Verwaltungsrat ebenfalls Unterschiede zwischen den Geschlechtern gibt. Während 94% der befragten Männer eine solche Quote ablehnen, ist der Nein-Anteil bei den befragten Frauen mit zwei Dritteln (67%) erheblich tiefer. Bei beiden Geschlechtern erachtet damit aber über die Hälfte eine Quote als nicht sinnvoll. Auch hier ist das Resultat aufgrund der Stichprobengrösse pro Geschlecht jedoch mit Vorsicht zu geniessen.

Abb. 9 Geschlechterverteilung im Verwaltungsrat



Frage: Wie viel Männer und wie viele Frauen zählt Ihr Verwaltungsrat?

Abb. 10 Erhöhung Frauenanteil und Geschlechterquote für Verwaltungsräte



Fragen: Würden Sie allgemein einen höheren Frauenanteil in den VR-Gremien in der Schweiz begrüssen? Erachten Sie eine durch Gesetz oder Statuten vorgegebene Geschlechterquote für Verwaltungsräte als sinnvoll?

Interview mit Guido Schilling

«Je diverser ein Gremium aufgestellt ist, desto breiter ist sein Blickwinkel.»

swissVR hat Guido Schilling als Experten für personelle Neubesetzungen und Zusammensetzungen von Verwaltungsräten in einem Interview um einen Kommentar zu den Ergebnissen des dritten swissVR Monitors gebeten.

swissVR: Das Thema Digitalisierung (inkl. Robotik und Automatisierung) war zum zweiten Mal in Folge auf Platz zwei der wichtigsten Themen, mit denen sich die befragten Verwaltungsratsmitglieder beschäftigt haben. Gibt es genügend Verwaltungsratsmitglieder mit entsprechendem Wissen in diesem Bereich?

Guido Schilling: Die Digitalisierung ist ein neues Zeitalter in der industriellen Entwicklung, verbunden mit einem ausserordentlichen Technologie- und Prozessschub, der ein ganz neues Expertenwissen erfordert und die Unternehmensführung fundamental beeinflusst. Es liegt auf der Hand, dass es dazu zu wenig erfahrene Persönlichkeiten gibt, welche auch gleichzeitig die strategische Führungskompetenz für den VR mitbringen. In einem Verwaltungsrat sind Persönlichkeiten gefragt, die mit disruptiven Veränderungen umgehen können. Und dass diese Gremien einem «Sturm» gewachsen sind, haben sie mehrfach unter Beweis gestellt. Ich denke da an die bewegte Zeit nach 9/11, wenig später platzte die Dotcomblase und jüngst galt es, die Eurokrise zu meistern. Fachspezifisches Wissen ist unabdingbar. Aber dieses Wissen kann man sich zum Beispiel auch über einen Beirat an Experten aneignen, ohne den VR auszuweiten.

swissVR: Gemäss den Umfrageergebnissen hat über die letzten 12 Monate der Zeitaufwand für eine Mehrheit der befragten Verwaltungsratsmitglieder zugenommen. Welches sind die Haupttreiber des erhöhten Zeitaufwandes?

Guido Schilling: Die Arbeit des Verwaltungsrates wurde professionalisiert – nicht erst in den letzten zwölf Monaten. Der Aufwand hat seit der Revision des Obligationenrechts Mitte der 90er-Jahre exponentiell zugenommen. Das Bewusstsein für die eigene Verantwortung gegenüber dem Unternehmen wurde so geschärft. Früher sassen Verwaltungsräte für ein paar Stunden zusammen, heute dauert eine Sitzung mit der Geschäftsleitung bei grösseren Unternehmen oft einen ganzen Tag und zudem hat jeder VR noch Einsitz in einem bis zwei Komitees.

swissVR: 54% der befragten Verwaltungsratsmitglieder können der Aussage «Der VR ist gegenüber der GL genügend

Guido Schilling gehört seit 30 Jahren zu den führenden Executive-Searchern der Schweiz und hat die Branche entscheidend mitgeprägt. Seit rund 15 Jahren setzt der studierte Betriebsökonom sich für mehr Frauen an der Unternehmensspitze ein und trug in diesem Zusammenhang stark dazu bei, dass viele Top-Management-Teams diverser zusammengestellt sind. Der *schillingreport*, den er seit 2006 jährlich publiziert, durchleuchtet die Führungsgremien der grössten Schweizer Firmen und ist zu einem Standardwerk der Schweizer Wirtschaft geworden.



unabhängig» nicht voll zustimmen. Wie kann die Unabhängigkeit zwischen VR und GL gewährleistet werden?

Guido Schilling: Je kleiner das Unternehmen, desto gewichtiger ist oft die Abhängigkeit des Verwaltungsrates von der Geschäftsleitung, weil hier die Funktionen und das Wissen im Kern auf wenige Schlüsselpersonen verteilt sind. Unabhängigkeit kann durch die Professionalisierung des Gremiums sichergestellt werden: Je grösser die Expertise der Verwaltungsräte, desto unabhängiger führen sie die Unternehmung.

swissVR: Über 50% der Befragten gaben an, bei Neubesetzungen von VR-Positionen auf die Erhöhung der Vernetzung und des Zugangs zu externen Entscheidungsträgern zu achten. Wie wichtig sind Verwaltungsratsmitglieder als «Türöffner» in Politik und Wirtschaft?

Guido Schilling: Türöffner alleine erweisen einem Verwaltungsrat einen Bärendienst; oft können sie die Erwartungen nicht erfüllen. In einen Verwaltungsrat gehören Persönlichkeiten, die ein Verständnis für die unterschiedlichen Stakeholder und das regulatorische Umfeld mitbringen, das zunehmend komplexer wird. Ich erinnere mich gerne an das Gespräch mit Peter Brabeck für den *schillingreport*. Seine Strategie war es, weitsichtig maximale Einflussfaktoren für strategische Entwicklungen einzubeziehen. Dazu zählt er auch die Themenbereiche Nachhaltigkeit, Umweltschutz und soziale Verantwortung. Deshalb ergänzte er bereits früh den VR mit Persönlichkeiten, welche es verstanden, diesen Perspektivenwechsel einzunehmen, und nicht primär wegen ihrer persönlichen Netzwerke.

swissVR: Ebenfalls über 50% der Befragten messen der Zielsetzung, «frischen Wind» in den VR zu bringen eine hohe oder mittlere Bedeutung bei Neubesetzungen von VR-Positionen bei. Werden heute im Vergleich zu früher vermehrt Querdenker für den Verwaltungsrat gesucht? Können Querdenker auch zu einem Problem werden?

Guido Schilling: Wenn Sie mit Querdenkern Hofnarren meinen, dann sage ich Ihnen, dass diese eine Inspiration sein können, aber nicht in einen Verwaltungsrat gehören. Wenn Sie mit Querdenkern aber Leute meinen, die eine zusätzliche Perspektive einbringen, dann sprechen wir von Diversity, und der muss ein Verwaltungsrat heute grösste Aufmerksamkeit zukommen lassen. Je diverser ein Gremium aufgestellt ist, desto breiter ist sein Blickwinkel. Es werden ganz andere Fragen gestellt. Die Aufgabe dieses Gremiums ist es ja gerade, den Ist-Zustand kritisch zu hinterfragen.

swissVR: 79% der Befragten haben in den letzten Jahren keine oder eher keine Schwierigkeiten gehabt, Verwaltungsratsmitglieder zu finden, die dem Anforderungsprofil optimal entsprochen haben. Überrascht Sie dieses positive Resultat?

Guido Schilling: Dieses Ergebnis erstaunt mich. Wenn heute nach einem neuen Mitglied gesucht wird, dann zückt ein zeitgemässer Verwaltungsratspräsident nicht mehr sein schwarzes Adressbüchlein und telefoniert den eigenen Bekanntenkreis ab. Eine Folge der VR-Professionalisierung ist, dass ein exaktes Anforderungsprofil erarbeitet und konsequent nach Kandidaten gesucht wird, welche die gefragten Kompetenzen mitbringen. Das macht die Suche komplexer. Oft wird die Expertise von uns Executive-Searchern einbezogen, um nach der Nadel im Heuhaufen zu suchen.

swissVR: Welche Anforderungen sind gemäss Ihrer Erfahrung für Verwaltungsratsgremien am schwierigsten zu finden?

Guido Schilling: Schneller, professioneller, unabhängiger – von Verwaltungsräten wird immer mehr verlangt. Daher professionalisieren sich die Gremien sehr stark. Entscheidend ist jedoch auch das Zusammenspiel des ganzen Gremiums im Auge zu haben, denn die Kultur und die Reputation der Unternehmung werden wesentlich vom VR-Board geprägt. Somit ist auch der Auswahl der richtigen Persönlichkeit die maximale Aufmerksamkeit zu schenken. Die neue unabhängige Persönlichkeit muss schlussendlich auch das Gremium ergänzen und nicht nur ideal zum Präsidenten oder zum Nominationskomitee passen.

swissVR: Welche Kompetenzen von Verwaltungsratsmitgliedern haben über die letzten 5 Jahre an Bedeutung verloren und welche Kompetenzen werden über die nächsten Jahre an Bedeutung gewinnen?

Guido Schilling: Juristische Kompetenzen haben im Verwaltungsrat stark abgenommen; dieser Bedarf wird zunehmend durch kompetente externe Begleitung abgedeckt. An Bedeutung gewonnen haben Kompetenzen im Umgang mit dem Humankapital. Wie soll das Unternehmen mit Personalressourcen umgehen, was geschieht im Bereich Talentmanagement, wie binden die Unternehmen die besten Leute ein? Das sind Themen, deren Relevanz manchen Verwaltungsräten noch gar nicht richtig bewusst ist und die bisher dem Management überlassen wurden, welches oft kurzfristig handelt. Weiter im Fokus ist das Know-how im Umgang mit M&A-Themen. Neben dem operativen Wachstum wird der strategischen Entwicklung durch Übernahmen und Fusionen immer mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Zudem ergänzen die Unternehmen ihre Boards mit Kompetenzen in der Digitalisierung von Prozessen und Produkten.

swissVR: 91% der befragten Verwaltungsratsmitglieder erachten eine durch Gesetz oder Statuten vorgegebene Geschlechterquote für Verwaltungsräte als nicht sinnvoll. Trotzdem ertönt in der Politik und in den Medien immer wieder der Ruf nach solchen Quoten. Wie lässt sich dieses Auseinanderdriften von Wirtschaft und Politik erklären?

Guido Schilling: Fakt ist, dass uns die Fachkräfte ausgehen und gleichzeitig noch zu wenige Frauen in Spitzenpositionen sind. Da werden natürlich Lösungsvorschläge diskutiert, auch die Geschlechterquote. Verwaltungsräte lassen sich verständlicherweise ungern Regeln diktieren und wir sind in der Schweiz traditionell eher quotenkritisch. Zukunftsorientierte Unternehmen geben sich die Zielsetzung eines ausgewogenen Gremiums deshalb selbst. Die Unternehmen wissen genau, wie wichtig Leuchttürme sind. Wenn sie keine Frauen an die Spitze holen, geht ihnen ein grosser Topf an Talenten und Kompetenzen verloren.

Kontakte und Autoren

swissVR

Prof. Dr. Dr. Christian Wunderlin

Präsident swissVR
+41 79 833 41 86
christian.wunderlin@dienigma.ch

Felix Schmutz

Geschäftsführer swissVR
+41 41 757 67 27
felix.schmutz@swissvr.ch

Deloitte AG

Reto Savoia

Vice Chairman & Deputy CEO
Deloitte Switzerland
+41 58 279 60 00
rsavoia@deloitte.ch

Dr. Michael Grampp

Chefökonom & Leiter Research,
Kommunikation & Digital
+41 58 279 68 17
mgrampp@deloitte.ch

Dr. Philipp Merkofer

Senior Research Analyst
+41 58 279 60 46
pmerkofer@deloitte.ch

Hochschule Luzern

Prof. Dr. Christoph Lengwiler

Dozent Institut für Finanzdienstleistungen
Zug IFZ und Vizepräsident swissVR
+41 41 757 67 51
christoph.lengwiler@hslu.ch

Titelseite: fotolia.com

Diese Publikation ist allgemein abgefasst und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. Deloitte AG übernimmt keine Verantwortung und lehnt jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte NWE LLP, einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL»), eine «UK private company limited by guarantee» (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht). DTTL und ihre Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbständige und unabhängige Unternehmen. DTTL und Deloitte NWE LLP erbringen selbst keine Dienstleistungen gegenüber Kunden. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur finden Sie unter www.deloitte.com/ch/about.

Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zugelassene und beaufsichtigte Revisionsgesellschaft.

© Deloitte AG, swissVR und Hochschule Luzern 2018. Alle Rechte vorbehalten.



Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft