



Wie Verwaltungsräte ihre Arbeit evaluieren

swissVR Monitor II/2021

August 2021

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Wichtigste Ergebnisse in Kürze	4
Aussichten	5
Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten	5
Fokusthema: Wie Verwaltungsräte ihre Arbeit evaluieren	7
Arten und Häufigkeit der VR-Evaluation	7
Themen der VR-Evaluation	9
Verwaltungsrat unter sich	10
Einschätzung der Arbeit des eigenen Verwaltungsrats	11
Einschätzung möglicher Herausforderungen für den eigenen Verwaltungsrat	12
Aus der VR-Evaluation abgeleitete Verbesserungsmassnahmen	13
Organisationsthemen im Verwaltungsrat	14
Interne Organisation im Verwaltungsrat	14
Herausforderungen im Verwaltungsrat	15
Ressorts und Ausschüsse	16
Interviews	19
Eftychia Fischer über die Performance eines Verwaltungsratsgremiums	19
Martin Hirzel über mögliche Herausforderungen bei der VR-Evaluation	21
Christian Wunderlin über die VR-Evaluation bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)	23
Kontakte und Autoren	27

Über die Umfrage

Der zehnte swissVR Monitor basiert auf einer Befragung von 408 Schweizer Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten. Die Umfrage erfasst die Einschätzungen der Verwaltungsratsmitglieder zu Konjunktur und Geschäftsaussichten sowie zu Fragen der Corporate Governance. Zudem greift sie jeweils ein aktuelles Thema auf, dieses Mal die Evaluation der Verwaltungsratsarbeit.

Die Umfrage für den vorliegenden swissVR Monitor wurde von swissVR in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen Deloitte und der Hochschule Luzern im Zeitraum vom 7. Juni 2021 bis zum 15. Juli 2021 durchgeführt. Die 408 Teilnehmenden repräsentieren sowohl Verwaltungsratsmitglieder von börsenkotierten Unternehmen als auch von kleinen und mittelgrossen Unternehmen (KMU) und stammen aus allen relevanten Branchen der Schweizer Wirtschaft. 32% der Teilnehmenden sind Verwaltungsratsmitglieder in grossen, 35% in mittelgrossen und 33% in kleinen Unternehmen.

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 wird der breiten Öffentlichkeit aufgezeigt, 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 die Zahl und die Zusammensetzung der Umfrageteilnehmenden jeweils unterschiedlich sind. Die Prozentzahlen sind so gerundet, dass die Summe der Antworten jeweils 100 Prozent ergibt. Die Unternehmensgrösse wurde über den Personalbestand ermittelt: Kleinunternehmen (1 bis 49 Mitarbeitende), mittelgrosse Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeitende) und Grossunternehmen (250 und mehr Mitarbeitende).

Vorwort

Innezuhalten und zu fragen, wie gut es im Verwaltungsrat läuft und was verbessert werden könnte, geht im routinierten und inhaltlich getriebenen VR-Alltag leicht vergessen. Der vorliegende swissVR Monitor II/2021 beschäftigt sich deshalb mit dem Thema, wie Verwaltungsräte ihre Arbeit evaluieren. Erfreulicherweise führt die überwiegende Mehrheit der VR-Gremien tatsächlich eine Evaluation durch und leitet daraus Verbesserungsmassnahmen ab. Insgesamt zeigt sich bei der VR-Evaluation ein positives Bild. Gleichzeitig besteht auch Handlungsbedarf, so beispielsweise wenn es darum geht, die geplanten Massnahmen zur Verbesserung der Arbeit im Verwaltungsrat tatsächlich umzusetzen.

Geschätzte Leserinnen und Leser

Wir freuen uns, Ihnen den swissVR Monitor II/2021 zu präsentieren, der von der Vereinigung swissVR zusammen mit dem Beratungsunternehmen Deloitte und der Hochschule Luzern erstellt wird. Für den vorliegenden swissVR Monitor haben wir 408 Mitglieder von Verwaltungsräten in der Schweiz befragt. Die Resultate geben deren Einschätzungen zu Konjunktur- und Geschäftsaussichten sowie zu relevanten Themen ihrer VR-Tätigkeit sehr gut wieder. Als spezielles Fokusthema beleuchten wir dieses Mal die Evaluation der Verwaltungsratsarbeit.

Die Ergebnisse des swissVR Monitors II/2021 zeigen ein interessantes Bild:

- Die Verwaltungsratsmitglieder schätzen die Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten insgesamt sehr positiv ein. Die Corona-Krise scheint überwunden zu sein und es wird ein Wirtschaftsaufschwung erwartet.
- Eine grosse Mehrheit der Befragten gibt an, dass ihr Verwaltungsrat seine Arbeit von Zeit zu Zeit evaluiert und dass dabei eine Vielzahl von Methoden zum Einsatz kommt: zum Beispiel spontane Diskussionen, individuelle Feedbackgespräche oder Fragebögen.
- Bei der Evaluation der Verwaltungsratsarbeit wird mehrheitlich eine formelle Selbstevaluation durchgeführt, in den meisten Fällen auf jährlicher Basis. Evaluationen durch externe Anbieter kommen nur selten vor.
- Bei der Evaluation werden vor allem die interne Organisation und Arbeitsweise des Verwaltungsrats sowie die Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung thematisiert. Es ist auch üblich, dass die VR-Gremien Sitzungen unter sich (ohne die Geschäftsleitung) durchführen.

- Die Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung und die interne Organisation und Arbeitsweise im Verwaltungsrat schätzen die Befragten als sehr gut ein. Als herausfordernd beschreiben sie die Abgrenzung von strategischen und operativen Themen sowie allenfalls den zu hohen Einfluss einzelner VR-Mitglieder auf Entscheidungen.
- In den meisten Fällen leiten Verwaltungsräte aus den Evaluationen Verbesserungsmassnahmen ab. Sie setzten diese teilweise oder grösstenteils um. Offenbar scheint bezüglich einer konsequenten Umsetzung ein gewisses Verbesserungspotential zu bestehen.
- Bei der internen Organisation weisen Verwaltungsräte mehrheitlich einzelnen Mitgliedern Ressorts beziehungsweise Spezialgebiete zu, wobei es je nach Grösse und Branche des Unternehmens Unterschiede gibt.
- Ausschüsse bildet eine Minderheit der Verwaltungsräte. Auch hier sind die Unternehmensgrösse und Branche sowie wohl auch die Grösse des VR-Gremiums für die interne Organisation ausschlaggebend.

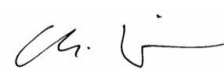
An dieser Stelle bedanken wir uns herzlich bei allen Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten, die an der Befragung für diesen swissVR Monitor teilgenommen haben. Wir wünschen Ihnen, geschätzte Leserinnen und Leser, eine interessante Lektüre.



Cornelia Ritz Bossicard
Präsidentin swissVR



Reto Savoia
CEO Deloitte Schweiz



Prof. Dr. Christoph Lengwiler
Externer Dozent IFZ / Hochschule Luzern

Wichtigste Ergebnisse in Kürze



72 %

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

Kräftige Erholung der Wirtschaft nach Corona-Krise in Aussicht

Die Einschätzungen der Verwaltungsratsmitglieder zu den Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten über die nächsten zwölf Monate sind insgesamt sehr positiv. Je nach Branche zeigen sich jedoch Unterschiede: Während Verwaltungsräte in der Informations- und Kommunikationstechnik sehr optimistische Erwartungen haben, sind die Einschätzungen im Tourismus und Gastgewerbe sowie in der Finanzbranche (noch) etwas zurückhaltender. Dies deutet auf eine branchenabhängige Erholung der Wirtschaft nach der Corona-Krise hin.



80 %

geben an, dass ihr Verwaltungsrat die eigene Arbeit evaluiert.

Überwiegende Mehrheit der Verwaltungsräte führt Selbstevaluationen durch

Evaluationen der eigenen Arbeit sind unter Verwaltungsräten in der Schweiz weit verbreitet. Mehr als die Hälfte wendet hierbei eine formelle Evaluationsmethode (zum Beispiel strukturierte Gespräche/Diskussionen oder Fragebögen) an. Die Evaluation erfolgt grösstenteils jährlich. Es werden meist Selbstevaluationen durchgeführt, externe Evaluationen durch Dritte kommen nur selten vor. Verwaltungsräte in Grossunternehmen und in den Branchen «Verkehr / Logistik» sowie «Finanzdienstleistungen» evaluieren ihre Arbeit überdurchschnittlich häufig auf formelle beziehungsweise strukturierte Art und Weise.



50 %

thematizieren während der Evaluation die Leistung (Performance) des Verwaltungsrats.

Breites Spektrum an Themen bei der VR-Evaluation

Die Verwaltungsräte thematisieren bei ihrer Evaluation vor allem die interne Organisation und Arbeitsweise im VR-Gremium sowie die Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung. Weitverbreitete Themen sind ausserdem die Qualität der Unterlagen und des Reportings für die VR-Geschäfte, die Informiertheit des Verwaltungsrats über wichtige Vorkommnisse im Unternehmen sowie «weiche» Faktoren wie die Diskussionskultur. Erstaunlich erscheint, dass lediglich jeder zweite Verwaltungsrat die eigene Leistung zum Bestandteil der Evaluation macht.



98 %

sehen sich als Sparringspartner und konstruktiv-kritische Begleiter für die Geschäftsleitung.

Sehr positive Bewertung der VR-Arbeit, jedoch auch Herausforderungen

Die befragten Verwaltungsratsmitglieder bewerten die eigene Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung und die interne Organisation und Arbeitsweise im VR-Gremium sehr positiv. Fast alle Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte verstehen sich laut eigener Angabe als Sparringspartner für die Geschäftsleitung, hinterfragen deren Arbeit und geben ihr konstruktives Feedback. Als grösste Herausforderungen beschreiben die Befragten, dass einzelne VR-Mitglieder sich der Grenzen zwischen strategischen und operativen Themen zu wenig bewusst sind oder dass einzelne VR-Mitglieder einen über-grossen Einfluss auf Entscheidungen haben, die im VR-Gremium getroffen werden.



80 %

leiten aus der Evaluation konkrete Massnahmen für Verbesserungen ab.

Evaluation führt in den meisten Fällen zu Verbesserungsmassnahmen

Vier von fünf Befragten geben an, dass im Verlauf oder Nachgang der VR-Evaluation konkrete Massnahmen zur Verbesserung der VR-Arbeit abgeleitet werden. Im Umkehrschluss besteht beim restlichen Fünftel der VR-Gremien entweder kein Verbesserungspotential oder es wird versäumt, dieses während der Evaluation zu identifizieren. Wenn Verwaltungsräte Verbesserungsmassnahmen formulieren, setzen sie diese laut Aussage der Befragten in den meisten Fällen auch grösstenteils um. Offenbar könnte diese Umsetzung noch etwas konsequenter erfolgen.



43 %

bilden im Verwaltungsrat Ausschüsse.

Bildung von Ausschüssen hängt stark von Unternehmensgrösse und Branche ab

Etwas weniger als die Hälfte der Verwaltungsräte verfügt über Ausschüsse. Bei Grossunternehmen sind es fast drei Viertel, bei Kleinunternehmen hingegen nur ein Fünftel. Hinsichtlich der Branche werden insbesondere in der Finanzindustrie Ausschüsse gebildet – fast vier Fünftel haben hier mindestens einen Ausschuss. In den meisten anderen Branchen gibt es in weniger als der Hälfte der Verwaltungsräte mindestens einen Ausschuss. Jedoch werden in vielen VR-Gremien einzelnen Mitgliedern Ressorts oder Spezialthemen zugewiesen.

Aussichten

Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten

Die **Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten** werden von den befragten Verwaltungsratsmitgliedern sehr positiv eingeschätzt. Der Optimismus ist so hoch wie noch nie in den bisherigen zehn Umfragen. Seit dem Hoch im Jahr 2018 hatten sich die Einschätzungen der Wirtschaftsaussichten über die Jahre kontinuierlich verschlechtert und sie haben durch die Corona-Pandemie nochmals einen deutlichen Dämpfer erhalten (siehe Abbildung 1). In der Ausgabe des swissVR Monitors vom Sommer 2020 befanden sich die Zukunftserwartungen aufgrund der Corona-Krise auf einem Tief. Anfang 2021 zeigte sich eine klare Trendumkehr und im Sommer 2021 erreichen die positiven Einschätzungen ein Hoch. Der beschriebene Trend ist sowohl bei der Einschätzung der Gesamtkonjunktur als auch auf der Branchen- und Geschäftsebene festzustellen. Das verbesserte Meinungsbild der Verwaltungsratsmitglieder dürfte vor allem auf die schrittweise Lockerung der Massnahmen gegen die Corona-Pandemie und auf die Geschäftsentwicklung im ersten Halbjahr 2021 zurückzuführen sein. Es deckt sich mit den Einschätzun-

gen des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO), das von einer kräftigen Erholung der Wirtschaft in diesem und im nächsten Jahr ausgeht.

Nach noch leicht negativen **Konjunkturaussichten** im letzten swissVR Monitor (27% negative versus 23% positive) überwiegen aktuell die positiven Einschätzungen mit 72 Prozent gegenüber den negativen Einschätzungen mit 3 Prozent sehr deutlich. Damit scheint sich gesamtwirtschaftlich die Trendwende bei den Konjunkturaussichten in Form eines schnellen Wirtschaftsaufschwungs zu vollziehen. Die Verwaltungsratsmitglieder sind jedoch nicht in allen Branchen gleich optimistisch: Im Tourismus und Gastgewerbe hat lediglich die Hälfte (50%) einen positiven Ausblick auf die nächsten 12 Monate. Dies lässt sich vor allem durch die weiterhin unsichere und risikobehaftete Situation aufgrund der Corona-Pandemie und den damit verbundenen Reisebeschränkungen erklären.

Abb. 1 Beurteilung der Aussichten in den nächsten 12 Monaten

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



Bei den **Branchenaussichten** gehen zwei von drei Verwaltungsratsmitgliedern (65%) von einer positiven Entwicklung in den nächsten 12 Monaten aus. Dies stellt den mit Abstand höchsten positiven Wert in der Geschichte des swissVR Monitors seit 2017 dar. Umgekehrt gab es in den letzten fünf Jahren nie so wenige negative Einschätzungen der Branchenaussichten wie dies aktuell der Fall ist (5%). In der Branche der Informations- und Kommunikationstechnik sind die positiven Erwartungen mit 95 Prozent vorherrschend. Der Digitalisierungsschub, der mit der Corona-Pandemie einhergeht, könnte in diesem Zusammenhang einen wichtigen Erklärungsgrund darstellen. Viel weniger positiv sind erneut die Einschätzungen der Verwaltungsratsmitglieder aus der Tourismusbranche und dem Gastgewerbe sowie im Bereich der Finanzdienstleistungen.

Die eigenen **Geschäftsaussichten** beurteilen die Verwaltungsratsmitglieder wie in der Vergangenheit besser als die Konjunktur- und Branchenaussichten. Drei von vier Befragten (75%) sehen aussichtsreiche 12 Monate auf ihre Unternehmen zukommen – das ist ebenfalls der höchste Wert in fünf Jahren. Verwaltungsratsmitglieder mit einer negativen Aussicht für das eigene Geschäft sind fast inexistent (3%). Besonders gut schätzen Verwaltungsratsmitglieder aus den Branchen Handel / Konsumgüterindustrie sowie Informations- und Kommunikationstechnik ihre Geschäftsaussichten ein (jeweils 86%). In der Finanzindustrie ist der Anteil der optimistischen Einschätzungen unterdurchschnittlich (63%). Diese Branche ist überraschend gut durch die Pandemie gekommen. Allerdings dürften die stagnierenden Zinsmargen, die Gefahr steigender Kreditrisiken, aber auch die rekordhohen Preise auf den Immobilien- und Aktienmärkten die Einschätzung der Zukunft wohl eher dämpfen.

Fokusthema: Wie Verwaltungsräte ihre Arbeit evaluieren

Es gehört zu einer guten Corporate Governance, im Verwaltungsrat von Zeit zu Zeit die eigene Arbeit zu reflektieren und zu evaluieren. Eine solche Beurteilung kann sich unter anderem auf die Zusammenarbeit innerhalb des VR-Gremiums, auf die interne Organisation des VR-Gremiums oder auf «weiche» Faktoren wie etwa die Diskussionskultur beziehen. Der Begriff der VR-Evaluation ist somit breit gefasst und bezeichnet alle formellen und informellen Aktivitäten, um die Arbeit und die

Leistungsfähigkeit des Verwaltungsrats zu reflektieren und zu überprüfen. Einige spezifische Aspekte der VR-Evaluation wurden bereits in früheren Ausgaben des swissVR Monitors indirekt thematisiert – so zum Beispiel im Zusammenhang mit der personellen Besetzung des Verwaltungsrats im swissVR Monitor 1/2018. Die vorliegende Ausgabe betrachtet die VR-Evaluation als eigenständiges Fokusthema.

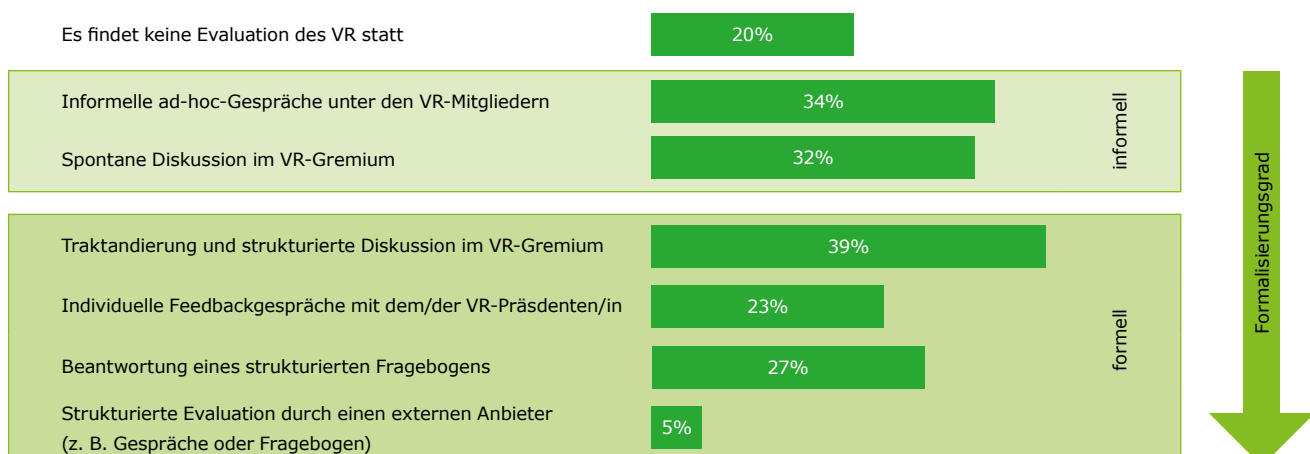
Arten und Häufigkeit der VR-Evaluation

Ein Fünftel der Verwaltungsratsmitglieder geben an, dass bei ihnen **keine Evaluation des Verwaltungsrats** stattfindet (siehe Abbildung 2). Bei den übrigen 80 Prozent der Befragten wird die Arbeit des Verwaltungsrats in irgendeiner Art und Weise beurteilt, wobei auch mehrere Evaluationsmethoden zum Einsatz kommen können. Diese Methoden unterscheiden sich unter anderem in ihrem Formalisierungs- beziehungsweise Strukturierungsgrad. Bei rund einem Drittel der Befragten finden **ad-hoc Gespräche unter den Verwaltungsratsmitgliedern** (34%) und **spontane Diskussionen im VR-Gremium** (32%) statt, die der eigenen Evaluation dienen.

Nebst diesen informellen Evaluationen kommen auch die verschiedenen Methoden formeller Evaluationen zur Anwendung. Bei rund zwei Fünfteln (39%) der Befragten wird die **Evaluation formell traktandiert** und es findet eine **strukturierte Diskussion im VR-Gremium** statt. Etwa ein Viertel der Befragten (23%) hat **individuelle Feedbackgespräche einzelner Verwaltungsratsmitglieder mit dem/der VR-Präsidenten/in** und ebenfalls circa ein Viertel (27%) arbeitet mit **strukturierten Fragebögen**.

Abb. 2 Arten der VR-Evaluation

Frage: **Wie evaluiert Ihr VR seine Arbeit / Performance?** [Mehrfachantwort möglich]



Nur bei 5 Prozent der Befragten finden strukturierte Evaluationen durch einen externen Anbieter statt. Die geringe Bedeutung von externen Evaluationen bestätigt sich in Abbildung 3. Lediglich bei einem von acht Befragten (13%) wurde bereits einmal eine **Evaluation des Verwaltungsrats durch einen externen Anbieter** durchgeführt. Unter diesen Fällen befinden sich mehrheitlich Verwaltungsratsmitglieder von grossen Unternehmen (54%) und überdurchschnittlich viele

von Finanzdienstleistern (33% versus 18% in der gesamten Stichprobe). Externe Evaluationen der Verwaltungsratsarbeit werden offenbar auch in Zukunft einen relativ geringen Stellenwert behalten. Nur ein Siebtel der Befragten glaubt, dass ihr Verwaltungsrat in den nächsten zwei Jahren eine externe Evaluation durchführen lassen wird. Damit bleibt die Selbstevaluation der Verwaltungsratsarbeit weiterhin die vorherrschende Praxis.

Abb. 3 VR-Evaluation durch externe Anbieter

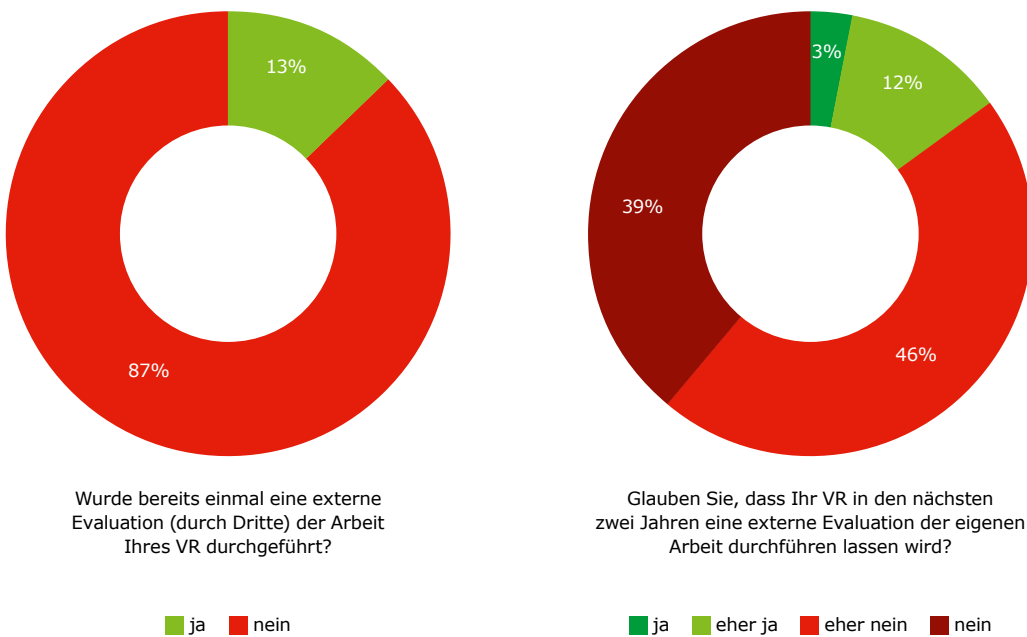
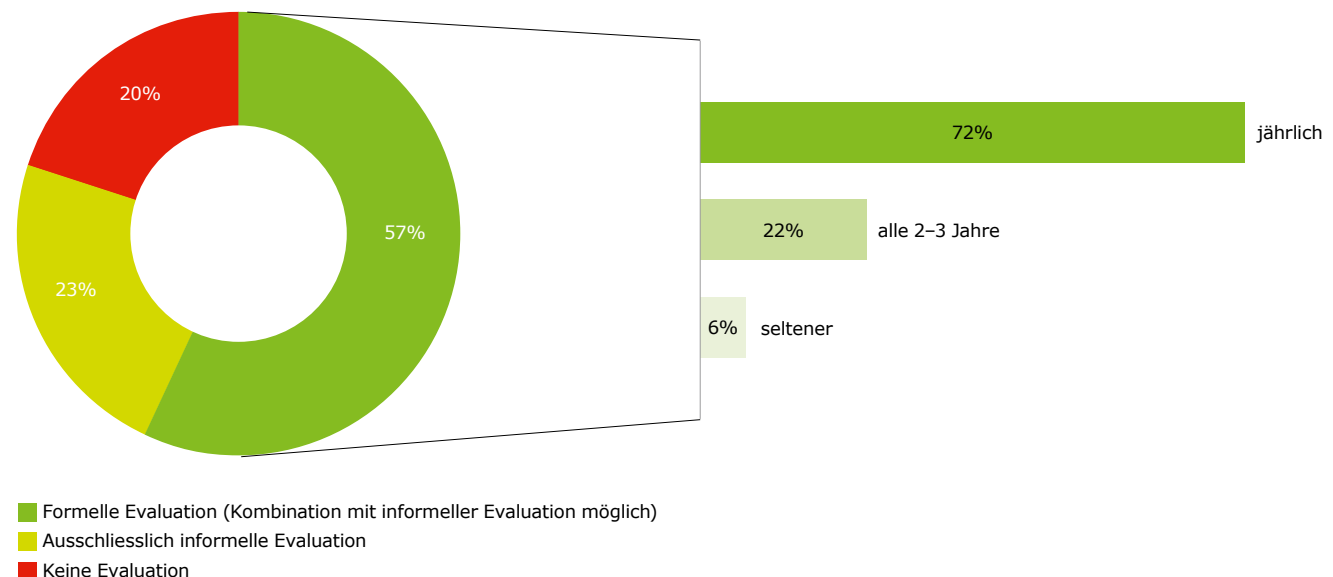


Abb. 4 Häufigkeit der VR-Evaluation

Frage: Wie häufig findet eine formelle (Selbst-)Evaluation der VR-Tätigkeit statt?



Insgesamt betrachtet gibt die Mehrheit der Befragten (57%) an, dass in ihrem Verwaltungsrat mindestens eine der **formellen Evaluationsmethoden** durchgeführt wird (siehe Abbildung 4). Zusätzlich kann in diesen Fällen auch eine informelle Evaluation vorhanden sein. Bei den Verwaltungsräten, die mindestens eine der formellen Evaluationsmethoden anwenden, erfolgt die Evaluation zum grössten Teil (72%) **jährlich**, teilweise aber auch alle **2–3 Jahre** (22%) oder **seltener** (6%).

Ausschliesslich informell wird die Arbeit des Verwaltungsrats etwa bei einem Viertel der Befragten (23%) evaluiert. In diesen Fällen kann es sich möglicherweise empfehlen, in Zukunft vermehrt eine formelle Selbstevaluation der VR-Arbeit in Betracht zu ziehen. Handlungsbedarf besteht wohl auch bei jenem Fünftel der Befragten, bei denen offenbar keine Evaluation der Verwaltungsratsarbeit stattfindet.

Ob und in welcher Form eine formelle Evaluation durchgeführt wird, hängt stark von der Unternehmensgrösse und Branche ab. So wählen Verwaltungsräte grosser Unternehmen beispielsweise überdurchschnittlich oft traktandierte Diskussionen (53% versus 29% bei kleinen Unternehmen) oder strukturierte Fragebögen (47% versus 16% bei kleinen Unternehmen) als Evaluationsmethode. Dies kann wohl dadurch erklärt werden, dass in grösseren Unternehmen die Verwaltungsratsstätigkeit stärker formalisiert ist als in kleinen Unternehmen. Zudem gehört vor allem bei kotierten Unternehmen eine formelle Evaluation der Verwaltungsratsarbeit zum «State of the Art». Es zeigt sich auch, dass in regulierten Branchen oder in staatsnahen Unternehmen der Anteil der formellen Evaluationen überdurchschnittlich hoch ist. So sind in der Finanzbranche traktandierte Diskussionen (60%) und strukturierte Fragebögen (69%) auffallend häufig festzustellen. Und in der Verkehrs- und Logistikbranche trifft dies vor allem auf die traktandierten Diskussionen zu (57%).

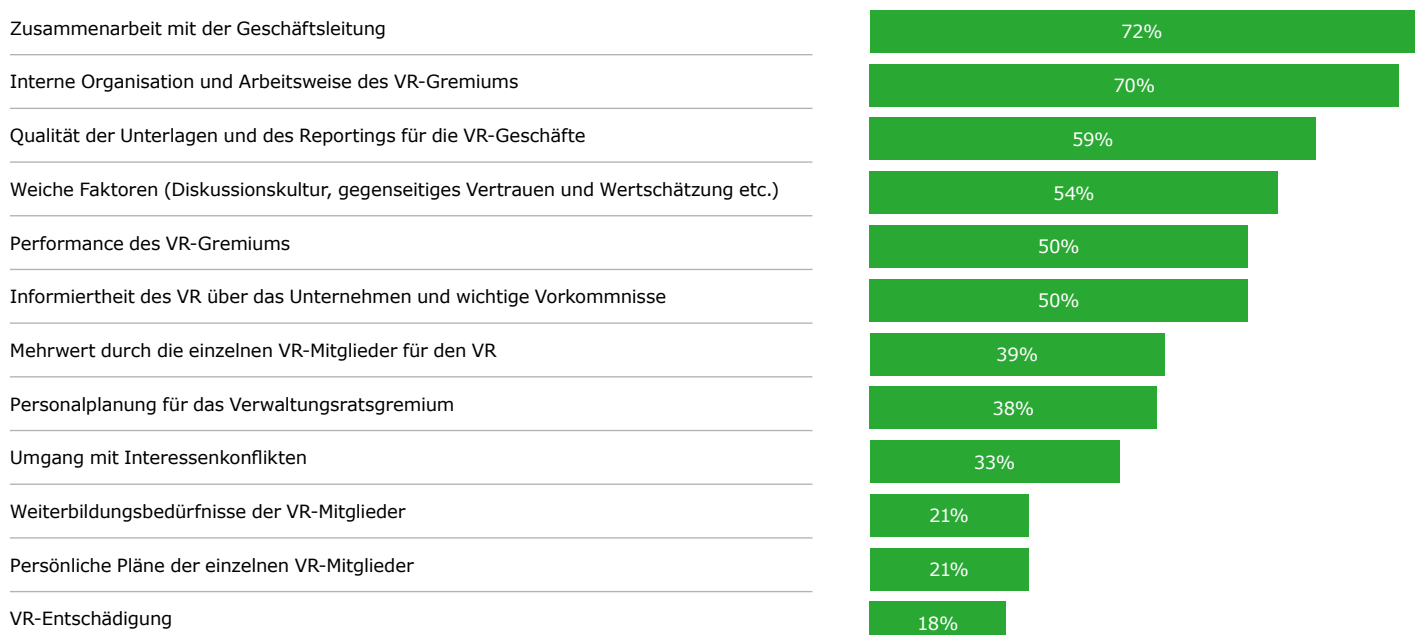
Themen der VR-Evaluation

Nicht nur die Art und Weise (formell versus informell), sondern auch die konkreten Themen einer VR-Evaluation können sehr unterschiedlich sein. Den Befragten wurden verschiedene Themen, die in die Evaluation aufgenommen werden können oder sollten, vorgelegt. Wie Abbildung 5 zeigt, werden bei den befragten Verwaltungsratsmitglieder die **Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung** (72%) und die **interne**

Organisation und Arbeitsweise des VR-Gremiums (70%) am häufigsten thematisiert. Bei der Mehrheit der Befragten sind auch die **Qualität der Unterlagen und des VR-Reportings** (59%) und die **Informiertheit des Verwaltungsrats** (50%) ein Thema der VR-Evaluation, ebenso **«weiche» Faktoren** wie etwa die Diskussionskultur, das gegenseitige Vertrauen oder die gegenseitige Wertschätzung (54%).

Abb. 5 Themen der VR-Evaluation

Frage: Welche der folgenden Themen sind Bestandteil der (Selbst-)Evaluation? [Mehrfachantwort möglich, n=325]



Die **Leistung beziehungsweise Performance des Verwaltungsrats** wird (nur) bei der Hälfte der Befragten thematisiert. Und der Anteil jener, bei welchen auch der **Mehrwert durch die einzelnen VR-Mitglieder** ein Thema ist, liegt mit 39 Prozent der Befragten noch tiefer. Hier gilt es sich allerdings auch bewusst zu sein, dass es schwierig ist, die Performance eines VR-Gremiums beziehungsweise eines einzelnen VR-Mitglieds zu messen.

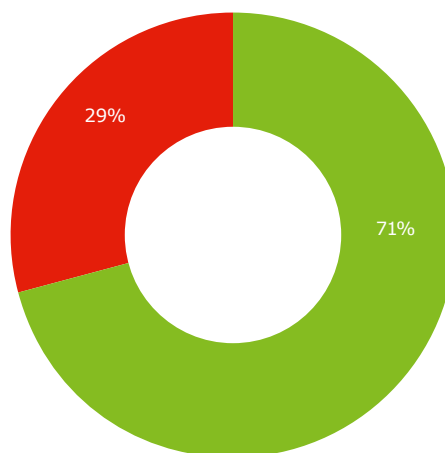
Wie sich zeigt, kommen die Personalplanung für das VR-Gremium (38%) und der Umgang mit Interessenkonflikten (33%) nur bei etwa einem Drittel der Befragten bei der Evaluation zur Sprache. Noch tiefer ist der Anteil jener, bei denen in der VR-Evaluation die **Weiterbildungsbedürfnisse** (21%), die **persönlichen Pläne** (21%) oder die **Entschädigung** (18%) der **Verwaltungsratsmitglieder** thematisiert wird. Dies kann auch darauf zurückzuführen sein, dass bei diesen Themen nicht regelmässig, sondern nur von Zeit zu Zeit oder situativ Diskussionsbedarf besteht.

Verwaltungsrat unter sich

Da die Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung ein wichtiges und oft diskutiertes Thema im Verwaltungsrat ist, stellt sich die Frage, ob der **Verwaltungsrat auch Sitzungen unter sich**, also ohne Anwesenheit der Geschäftsleitung durchführt, an denen er unter anderem die eigene Arbeit (und auch Probleme an der Schnittstelle zur Geschäftsleitung) reflektieren kann. Wie Abbildung 6 zeigt, ist dies bei 71 Prozent der Befragten der Fall. Das bedeutet auch, dass bei mehr als zwei Dritteln der Befragten der VR sich im Sinne der «Good Governance» die Freiheit nimmt, im kleinen Kreis zu tagen und Probleme ohne Anwesenheit Dritter zu diskutieren.

Bei den grossen Unternehmen ist der Anteil der Verwaltungsräte, welche Sitzungen unter sich machen, mit 81 Prozent überdurchschnittlich hoch. Dies ist sicher auch darauf zurückzuführen, dass die formelle Trennung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung bei Grossunternehmen klarer ist. Bei inhabergeführten Unternehmen sind umgekehrt oftmals Mitglieder der Geschäftsleitung gleichzeitig Mitglied des Verwaltungsrats.

Abb. 6 VR-Evaluationssitzungen ohne Geschäftsleitung



Finden auch Sitzungen des VR unter sich (ohne GL) statt, in denen unter anderem die eigene Arbeit reflektiert wird?
[n=325]

■ ja ■ nein

Einschätzung der Arbeit des eigenen Verwaltungsrats

In der Umfrage wurden den Verwaltungsratsmitgliedern nebst Fragen zur Durchführung der Evaluation auch Fragen zur Einschätzung des eigenen Verwaltungsratsgremiums und dessen Herausforderungen gestellt. Bei der Einschätzung der Arbeit des eigenen Verwaltungsrats ergibt sich insgesamt ein positives Bild (siehe Abbildung 7). Die zur Einschätzung unterbreiteten Aussagen werden in 89 bis 98 Prozent der Fälle als voll zutreffend oder eher zutreffend bezeichnet. Eine gewisse Relativierung zeigt jedoch der unterschiedlich hohe Anteil der Befragten, welche die jeweilige Aussage als voll zutreffend bezeichnen.

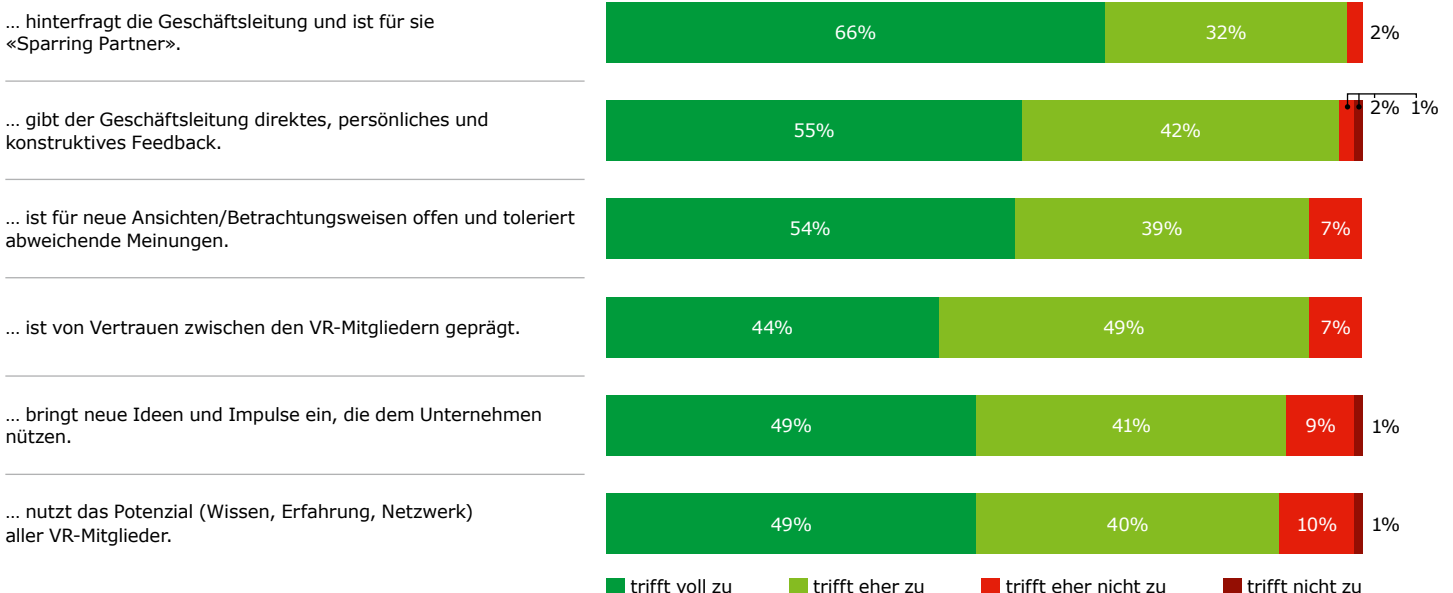
Die klarste Zustimmung von 98 Prozent gibt es für die Aussage, wonach der Verwaltungsrat die **Geschäftsleitung hinterfragt** und für sie ein **«Sparring Partner»** ist (66% voll, 32% teilweise zutreffend). Ähnlich ist das Bild bei der Aussage, wonach der Verwaltungsrat dem Management

direktes, persönliches und konstruktives Feedback gibt (55% voll, 42% teilweise zutreffend).

Bei den Aussagen zum Verhältnis innerhalb des VR-Gremiums ergibt sich ein differenzierteres Bild. Am höchsten ist die Zustimmung bei der Frage, ob der **Verwaltungsrat für neue Ansichten/Betrachtungsweisen offen** ist und ob er **abweichende Meinungen toleriert** (54% voll, 39% teilweise zutreffend). Etwas weniger klar ist sie bei den Fragen, ob der Verwaltungsrat **neue Ideen und Impulse** einbringt, die dem Unternehmen nützen beziehungsweise ob der Verwaltungsrat das **Potenzial aller Mitglieder** nutzt (49% voll, 40%/41% teilweise zutreffend). Am differenziertesten fällt die Aussage zur Frage aus, inwieweit der Verwaltungsrat durch Vertrauen zwischen den VR-Mitgliedern geprägt ist. Hier können nur 44 Prozent der Befragten vorbehaltlos zustimmen, weitere 49 Prozent stimmen eher zu.

Abb. 7 Bewertung der VR-Arbeit

Frage: Unser Verwaltungsrat ...



Einschätzung möglicher Herausforderungen für den eigenen Verwaltungsrat

Im Hinblick auf mögliche Verbesserungspotenziale für die Arbeit im Verwaltungsrat wurden die Befragten um die Einschätzung verschiedener Herausforderungen gebeten, die sich in der Praxis ergeben können (siehe Abbildung 8). Auch hier bestätigt sich das positive Bild, denn die aufgelisteten Herausforderungen wurden von 89 bis 98 Prozent der Befragten als nicht oder eher nichtzutreffend bezeichnet (dunkel- und hellgrüne Balken).

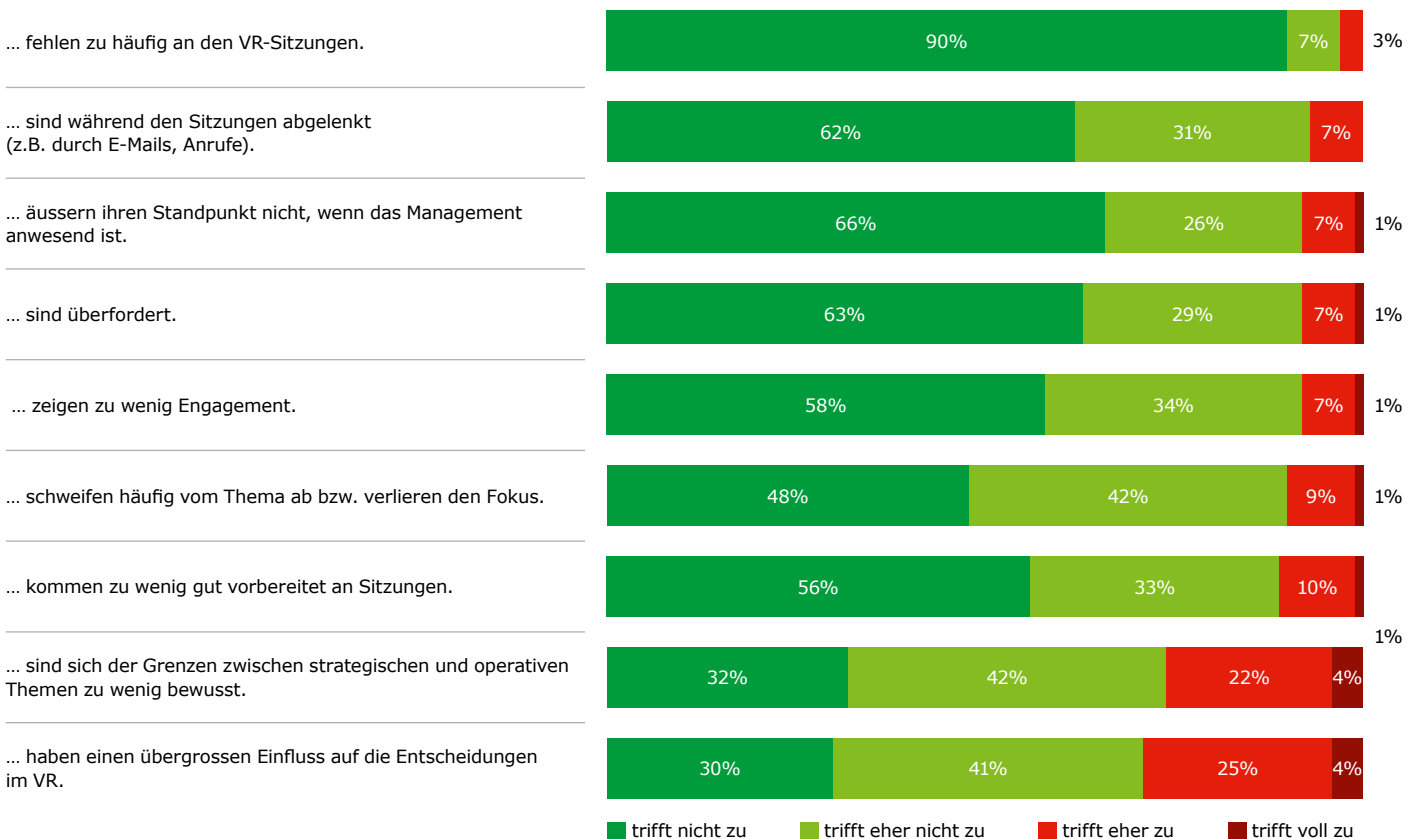
Wiederum ergibt sich eine differenziertere Einschätzung der Situation, wenn nur der Anteil der Befragten berücksichtigt wird, die die betreffende Herausforderung als klar nichtzutreffend bezeichnen. So verneinen 90 Prozent der Befragten Probleme mit zu **häufigen Absenzen** einzelner VR-Mitglieder. Für zwei Drittel der Befragten ist es kein Thema, dass die VR-Mitglieder **an den Sitzungen abgelenkt** werden (für 62% nicht zutreffend) oder dass die VR-Mitglieder in **Anwesenheit der Geschäftsleitung** ihren Standpunkt nicht äussern (für 66% nicht zutreffend). Ähnlich positiv ist das Bild bezüglich **fehlendem Engagement, Überforderung** und **ungenügender Sitzungsvorbereitung** einzelner VR-Mitglieder (für 56% bis 63% nicht zutreffend).

Probleme scheinen die Befragten jedoch bei einem **übergrossen Einfluss einzelner Verwaltungsratsmitglieder** zu sehen. Diese Herausforderung wird nur von 30 Prozent der Befragten als nichtzutreffend eingeschätzt, mit 29 Prozent finden hingegen fast ebenso viele Befragte die Aussage voll oder eher zutreffend. Dies kann auch auf die von vielen Befragten wahrgenommene Dominanz der VR-Präsidentin beziehungsweise des VR-Präsidenten zurückgeführt werden (vgl. Abbildung 11).

Eine zweite grössere Herausforderung scheinen die Schwierigkeiten einzelner Verwaltungsratsmitglieder bei der **Abgrenzung von strategischen und operativen Themen** zu sein. Hier finden 26 Prozent der Befragten die Aussage voll oder eher zutreffend und nur 32 Prozent finden sie klar nicht zutreffend. Offenbar finden nicht alle VR-Mitglieder die «richtige Flughöhe». Möglicherweise hängt dieser Aspekt aber auch mit der – vor allem für kleine und mittlere Unternehmen typischen – Doppelrolle als Geschäftsleitungs- und VR-Mitglied zusammen.

Abb. 8 Herausforderungen bei der VR-Arbeit

Frage: Einzelne VR-Mitglieder ...

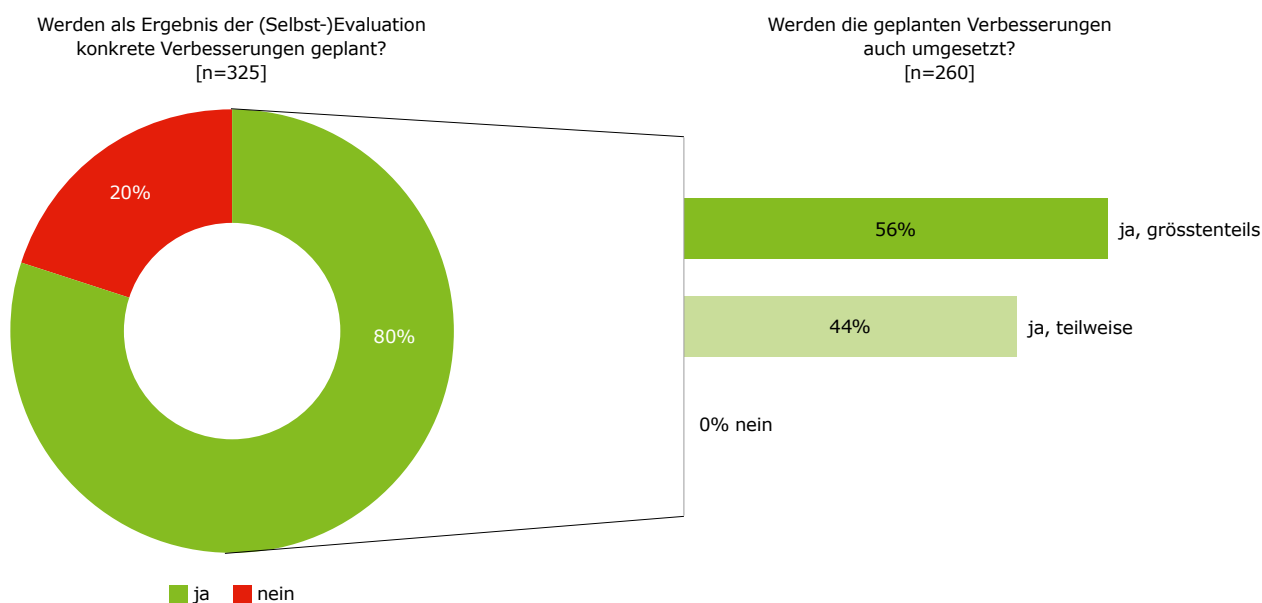


Aus der VR-Evaluation abgeleitete Verbesserungsmassnahmen

Die Evaluation der Verwaltungsratsarbeit soll es dem Verwaltungsrat erlauben, seine Leistung zu beurteilen und Optimierungspotenziale zu identifizieren. Daher sollten im Verlauf des Evaluationsprozesses **konkrete Massnahmen zur Verbesserung** der VR-Zusammenarbeit und Leistungsfähigkeit abgeleitet werden. Vier von fünf Verwaltungsratsmitgliedern (80%), bei denen eine Evaluation stattfindet, bestätigen, dass als Ergebnis der VR-Evaluation konkrete Verbesserungen geplant werden (siehe Abbildung 9). Beim restlichen Fünftel (20%) besteht entweder kein Verbesserungspotential oder es wird versäumt, dieses im Laufe der Evaluation zu identifizieren und daraus Massnahmen abzuleiten.

Wenn Verwaltungsräte als Ergebnis einer Evaluation Verbesserungsmaßnahmen planen, stellt sich die Frage, ob diese auch umgesetzt werden. Alle befragten Verwaltungsratsmitglieder bestätigen, dass zumindest eine bedingte Umsetzung der Massnahmen erfolgt. In der Mehrheit der Fälle (56%) werden die geplanten Massnahmen grösstenteils, in den übrigen Fällen (44%) teilweise realisiert. Folglich besteht bei der **Umsetzung der aus der Evaluation abgeleiteten Massnahmen** offenbar noch ein gewisses Verbesserungspotential.

Abb. 9 Aus der VR-Evaluation abgeleitete Verbesserungsmassnahmen



Organisationsthemen im Verwaltungsrat

Interne Organisation im Verwaltungsrat

Bei der internen Organisation des Verwaltungsrats stellen die Aufgabenverteilung und der Einfluss einzelner VR-Mitglieder essenzielle Themen dar. Die Befragten schätzen die Situation in ihren Verwaltungsräten bezüglich dieser beiden Aspekte ähnlich positiv ein wie vor zwei und vier Jahren (swissVR Monitor II/2017 und II/2019), als die gleichen Fragen gestellt wurden (siehe Abbildung 10). Nennenswerte Unterschiede im Vergleich zu den Vorjahren sind nicht auszumachen.

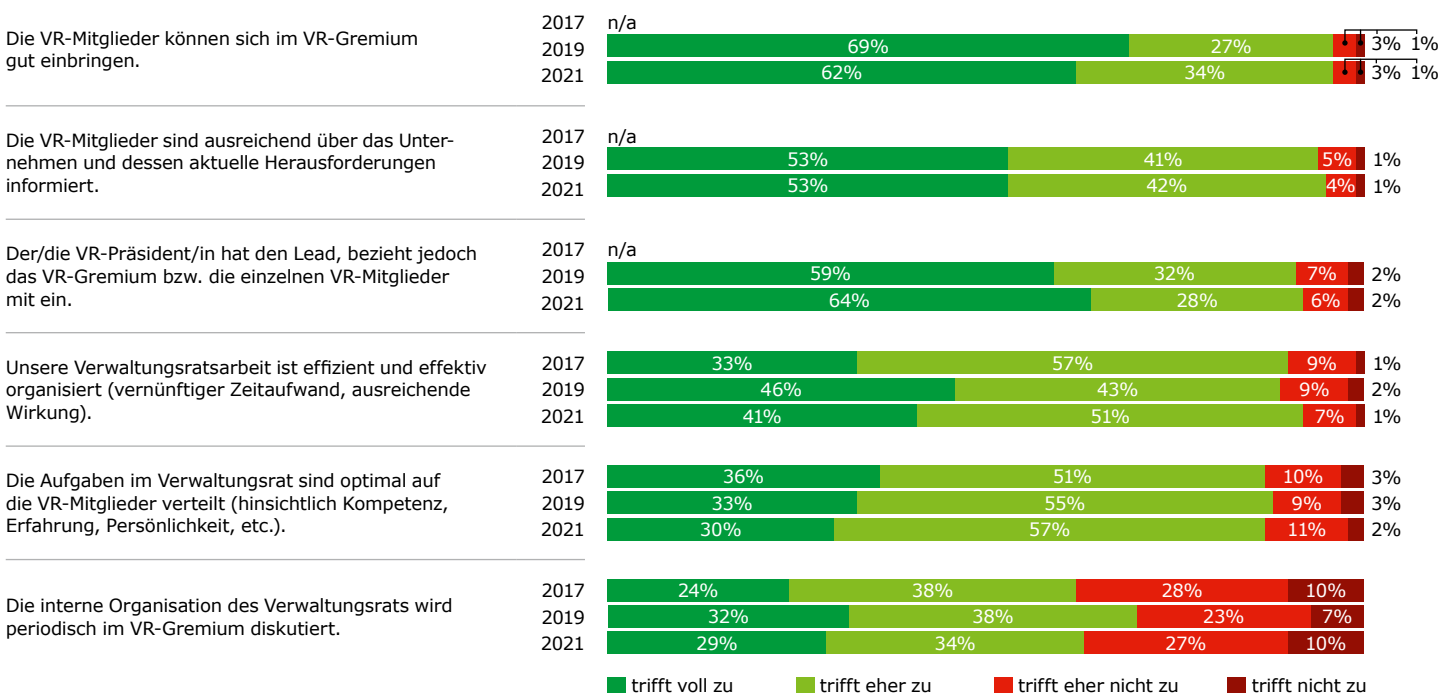
Fast alle Befragten (96%) sind voll (62%) oder eher (34%) der Meinung, dass sich die VR-Mitglieder **gut ins VR-Gremium einbringen** können. Etwa gleich viele Befragte (95%) bestätigen voll (53%) oder eher (42%), dass die VR-Mitglieder **ausreichend über das Unternehmen und dessen aktuelle Herausforderungen informiert** sind. Positiv wird auch die Rolle der Präsidentin beziehungsweise des Präsidenten

des Verwaltungsrats eingeschätzt. 92 Prozent der Befragten stützen die Aussage voll (64%) oder eher (28%), wonach **der VRP (zwar) den Lead hat, jedoch auch die anderen VR-Mitglieder mit einbezieht**.

Auch bei den übrigen zur Einschätzung unterbreiteten Aussagen ist der Anteil der Befragten, für welche die Aussage voll oder eher zutrifft, hoch. Allerdings deuten die unterschiedlich hohen Anteile der vorbehaltlos Zustimmenden auf eine differenzierte Meinung und ein gewisses Optimierungspotenzial hin. So ist die Aussage zur **Effizienz und Effektivität der Verwaltungsratsarbeit** nur für 41 Prozent und die Aussage bezüglich der **optimalen Verteilung der Aufgaben im Verwaltungsrat** sogar nur für 30 Prozent der Befragten voll zutreffend.

Abb. 10 Interne Organisation im Verwaltungsrat

Frage: Welche dieser Aussagen treffen zu:



Die tiefste Zustimmung erhält die Aussage, wonach die **interne Organisation des Verwaltungsrats** periodisch im VR-Gremium diskutiert wird. Die Aussage ist nur für 29 Prozent der Befragten voll und für 34 Prozent eher zutreffend. Gut ein Drittel der Befragten (37%) teilt die Aussage nicht oder eher nicht. Ein Grund dafür könnte sein, dass aufgrund

der positiven Gesamtsituation in vielen Verwaltungsräten geringer Diskussionsbedarf zu diesem Thema herrscht. Zudem findet bei einem Fünftel der Befragten keine und bei einem weiteren Viertel nur eine informelle Evaluation der Verwaltungsratsarbeit statt (vgl. Abbildung 4)

Herausforderungen im Verwaltungsrat

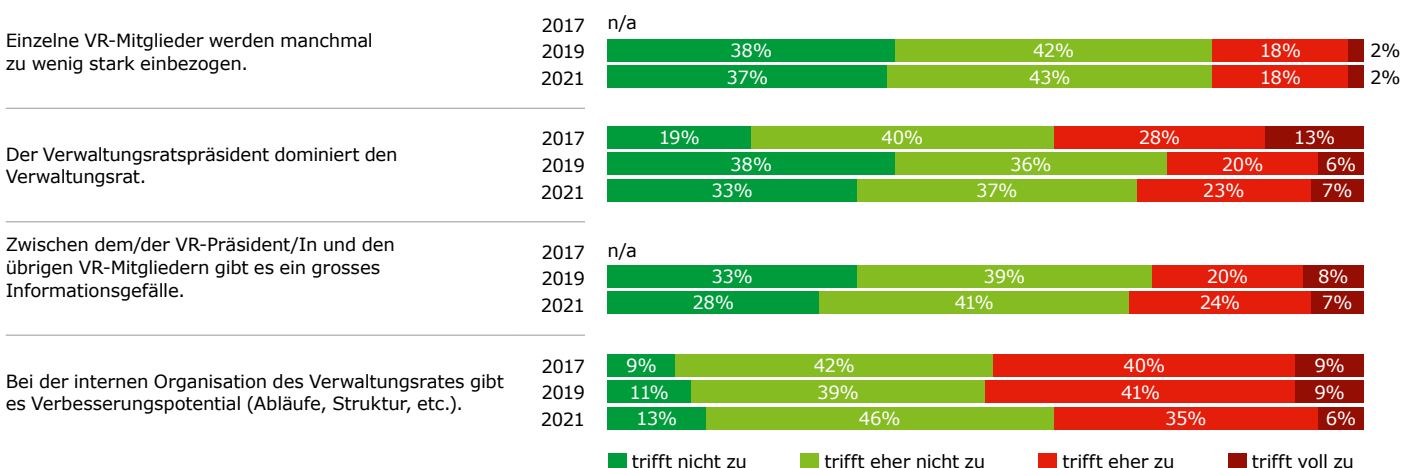
Die relativ positive Einschätzung der internen Organisation, aber auch die Hinweise auf gewisse Optimierungspotenziale, bestätigen sich, wenn die Meinungen zu möglichen Herausforderungen im Verwaltungsrat analysiert werden. Dabei ergibt sich ein ähnliches Bild wie bei den Befragungen vor zwei und vier Jahren (swissVR Monitor II/2017 und II/2019): Nur eine Minderheit der Verwaltungsratsmitglieder ist der Meinung, dass die aufgelisteten Herausforderungen (siehe Abbildung 11, rote Balken) auf ihre VR-Gremien voll oder eher zutreffen. Gleichzeitig ist der Anteil jener Befragten, welche die jeweilige Aussage klar als nichtzutreffend bezeichnen, recht tief.

Die Hinweise auf einen gewissen Optimierungsbedarf werden durch die Aussage, dass es **bei der internen Organisation** (Abläufe, Strukturen etc.) **Verbesserungspotenzial** gibt, bestätigt. Diese Aussage trifft für 41 Prozent der Befragten voll (6%) oder eher (35%) zu. Nur 13 Prozent verneinen die Aussage klar. Die befragten Verwaltungsratsmitglieder zeichnen somit trotz positiver Grundeinschätzung ein differenziertes Bild zu möglichen Verbesserungen bei der Organisation und Zusammenarbeit innerhalb des Verwaltungsratsgremiums.

Lediglich ein Fünftel der Befragten (20%) stimmen der Aussage voll oder eher zu, dass einzelne **Verwaltungsratsmitglieder teilweise nicht genügend einbezogen** werden. Für je etwa ein Drittel stellt anscheinend die **Dominanz des VR-Präsidenten beziehungsweise der VR-Präsidentin** (30%) oder das **Informationsgefälle zwischen dem/der VRP und den übrigen Mitgliedern** (31%) eine Herausforderung dar. Diese Herausforderungen ergeben sich allerdings auch aus der Natur der Sache, weil der/die Vorsitzende des Verwaltungsrats aufgrund ihrer/seiner Funktion näher am Unternehmen und am Management als die übrigen Verwaltungsratsmitglieder sein muss.

Abb. 11 Herausforderungen im Verwaltungsrat

Frage: Welche dieser Aussagen treffen zu:



Ressorts und Ausschüsse

Fast zwei von drei Befragten (62%) geben an, dass in ihren VR-Gremien einzelnen Mitgliedern **Ressorts oder Spezialgebiete** zugewiesen werden (siehe Abbildung 12). Dieser Anteil liegt zwischen den Werten vor zwei und vor vier Jahren (swissVR Monitor II/2017: 65%, swissVR Monitor II/2019: 59%).

Der Anteil der Verwaltungsräte, in denen Ressorts oder Spezialgebiete gebildet werden, hängt von der Grösse und Branche des Unternehmens ab. Während in Grossunternehmen drei von vier Verwaltungsräte (75%) einzelnen VR-Mitgliedern spezielle Aufgaben zuweisen, passiert dies lediglich in etwa der Hälfte der Kleinunternehmen (53%). Der Hintergrund hierbei ist, dass Verwaltungsräte in Grossunternehmen durchschnittlich mehr Mitglieder als in Kleinunternehmen haben

(6,8 versus 4,1 Mitglieder). Bezogen auf die Branche werden Ressorts oder Spezialgebiete besonders häufig in der Finanzindustrie (76%) und Unternehmen aus den Bereichen Pharma / Life Sciences / Medtech / Gesundheitswesen (79%) gebildet. In Verwaltungsräten von Betrieben aus der Informations- und Kommunikationstechnik geschieht dies unterdurchschnittlich oft (49%).

Bei 43% der Befragten verfügt der Verwaltungsrat über **Ausschüsse oder Committees**. Auch dieser Anteil liegt zwischen den Werten vor zwei und vor vier Jahren (swissVR Monitor II/2017: 44%, swissVR Monitor II/2019: 41%).

Hinsichtlich der Ausschüsse sind die Unterschiede nach Unternehmensgrössen und Branche noch stärker ausgeprägt als bei den Ressorts und Spezialgebieten. Während in Grossunternehmen etwa drei von vier Verwaltungsräten (72%)

Abb. 12 Ressorts / Spezialgebiete und Ausschüsse / Committees

		Wir haben einzelnen Verwaltungsratsmitgliedern Ressorts / Spezialgebiete zugewiesen	Wir haben im Verwaltungsrat Ausschüsse / Committees gebildet
Total II/2021		62%	43%
Total II/2019		59%	41%
Total II/2017		65%	44%
Nach Unternehmensgrösse (II/2021)	Kleinunternehmen	53%	21%
	Mittelgrosse Unternehmen	59%	38%
	Grossunternehmen	75%	72%
Nach ausgewählten Branchen (II/2021)	Unternehmensdienstleistungen	54%	27%
	Handel / Konsumgüterindustrie	54%	22%
	Finanzdienstleistungen	76%	78%
	Pharma / Life Sciences / Medtech / Gesundheitswesen	79%	48%
	Verarbeitendes Gewerbe / Chemie	56%	34%
	Informations- und Kommunikationstechnik	49%	28%
	Baugewerbe / Immobilien	57%	23%

Ausschüsse bilden, liegt dieser Anteil in Kleinunternehmen bei lediglich etwa einem Fünftel (21%). Bezüglich der Branchen sind insbesondere in der Finanzindustrie Ausschüsse vorzufinden (78%), dies auch deshalb, weil die FINMA Banken ab einer bestimmten Unternehmensgrösse einen Prüf- und Risikoausschuss vorschreibt. Die Bildung von Ausschüssen ist in Verwaltungsräten der meisten anderen Branchen – vor allem Unternehmensdienstleistungen, Handel / Konsumgüterindustrie, Informations- und Kommunikationstechnik sowie Baugewerbe / Immobilien – vergleichsweise seltener der Fall (22–28%).

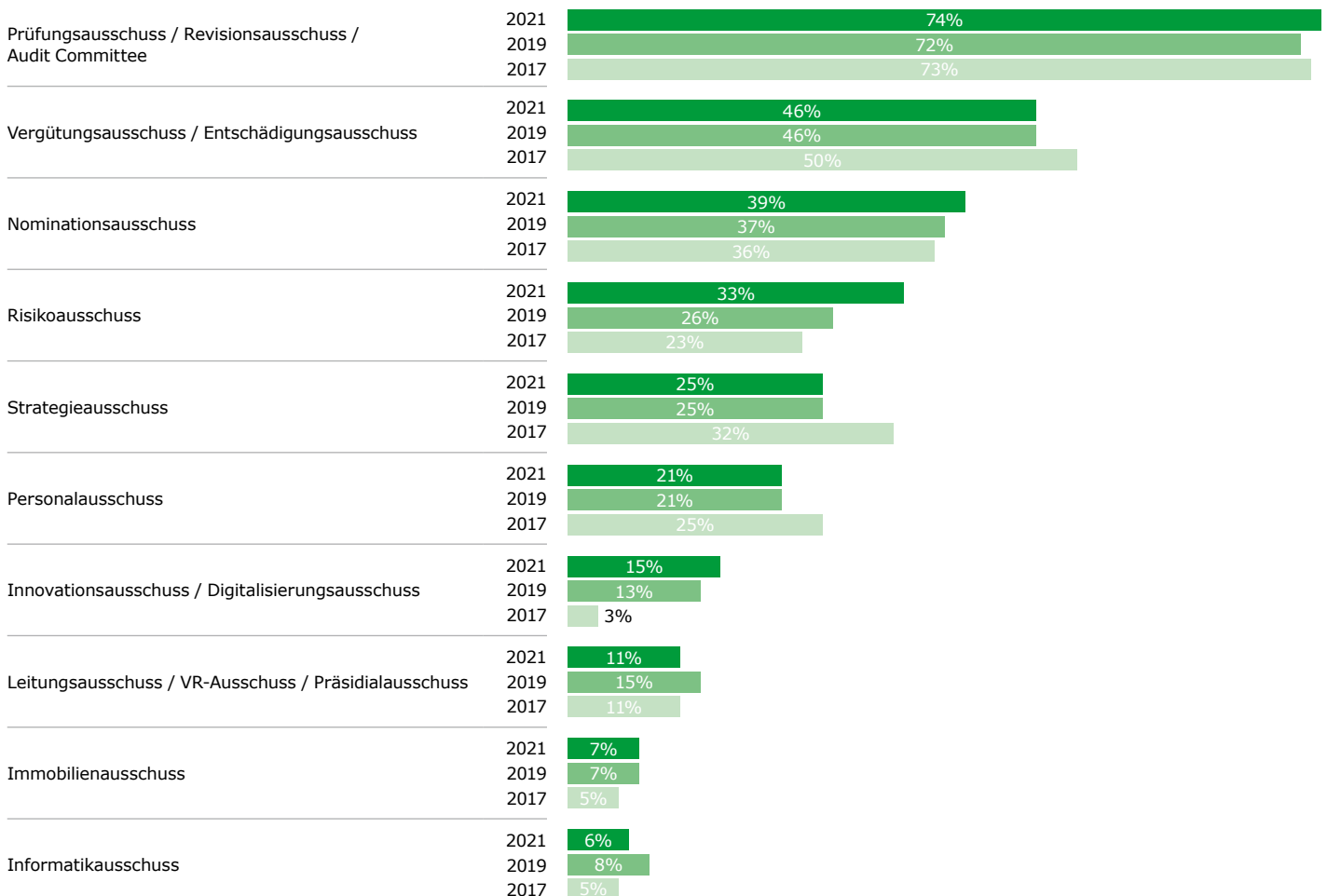
Bei jenen Verwaltungsräten, die über mindestens einen Ausschuss verfügen, sind **Audit Committees** (Prüfungs- beziehungsweise Revisionsausschuss) mit einem Anteil von 74 Prozent mit Abstand am meisten vertreten (siehe Abbildung 13). Dies dürfte sowohl mit der Empfehlung bezüglich Good

Governance von börsenkotierten Unternehmen (zum Beispiel Economiesuisse) als auch mit Vorschriften der Regulatoren (zum Beispiel FINMA) zusammenhängen. Ähnliches gilt für die Vergütungsausschüsse, die bei kotierten Unternehmen gesetzlich vorgeschrieben sind. Ansonsten zeigt das Bild eine recht grosse Vielfalt von Ausschüssen, die je nach Bedürfnissen der einzelnen Unternehmen gebildet werden.

Die Anteile der einzelnen Ausschussarten bei den Unternehmen, die im Verwaltungsrat Ausschüsse bilden, sind ähnlich wie jene in den Befragungen vor zwei und vier Jahren. Nennenswert ist der deutlich höhere Anteil von Risikoausschüssen (33% im 2021 versus 23% im 2017), der teilweise wohl auf neue Vorgaben der FINMA für Banken sowie auf die in den letzten Jahren wachsende Bedeutung des Risikomanagements zurückzuführen ist.

Abb. 13 Arten von Ausschüssen

Frage: Welche Ausschüsse sind vorhanden? [Mehrfachantwort möglich, n=175]



Die Arbeit der Ausschüsse wird durch die befragten Verwaltungsratsmitglieder insgesamt sehr positiv beurteilt (siehe Abbildung 14). Bemerkenswerterweise sind ausnahmslos alle Befragten (100%) voll (65%) oder eher (35%) der Meinung, dass die Ausschüsse in ihrem Verwaltungsrat einen **Mehrwert für das eigene Unternehmen schaffen**. Ebenfalls fast alle Verwaltungsratsmitglieder halten die ausgewählten **Ausschussmitglieder für ihre Aufgabe geeignet** (99%) und sie sind der Meinung, dass die **Anzahl und Art der Ausschüsse passend** zu den Bedürfnissen ihrer Unternehmen sind (98%).

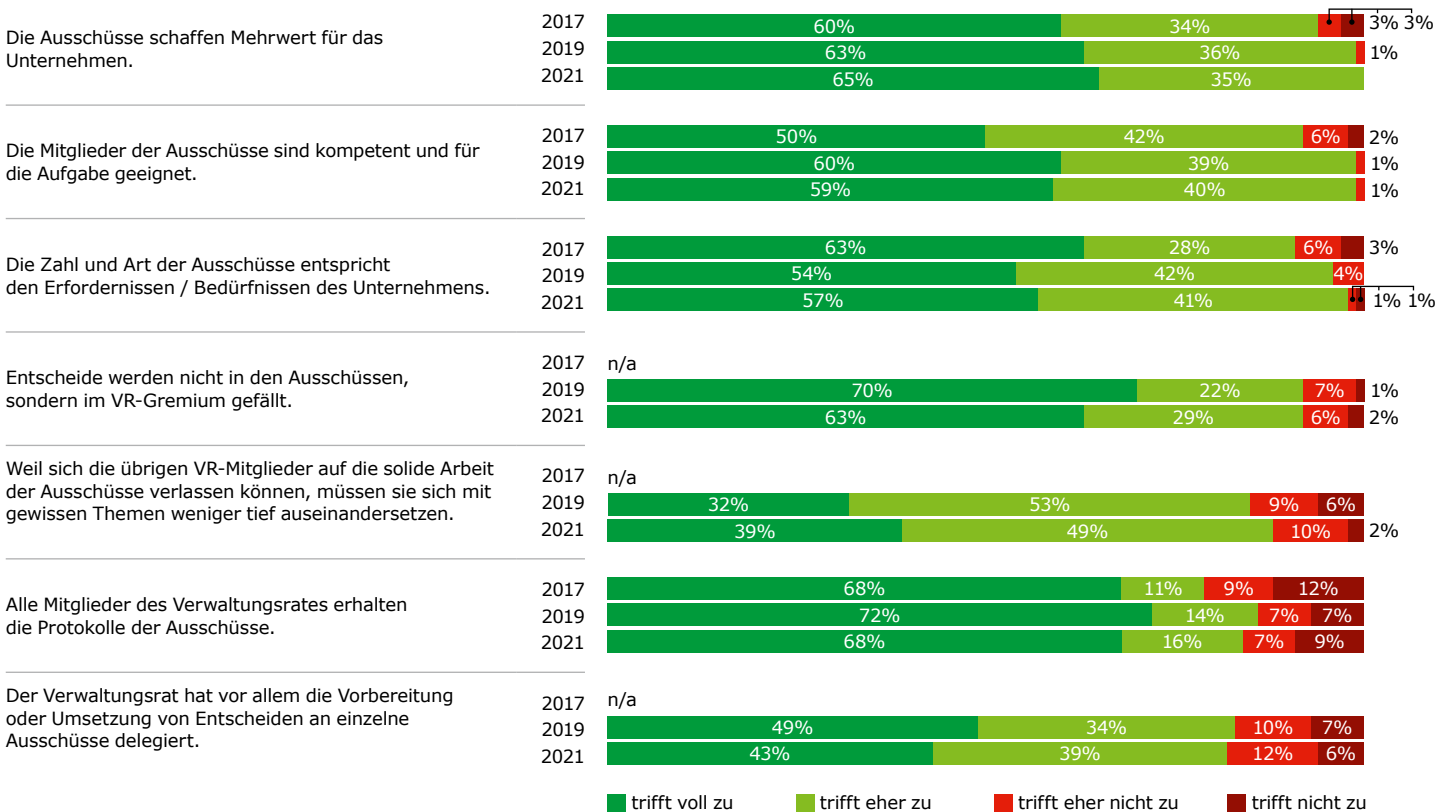
Die überwiegende Mehrheit der Befragten (92%) findet die Aussage zutreffend, dass **Entscheide nicht in den Ausschüssen, sondern im VR-Gremium** gefällt werden. Dieses Ergebnis stimmt mit den gesetzlichen Vorgaben überein, wonach der Verwaltungsrat lediglich «die Vorbereitung und die Ausführung seiner Beschlüsse oder die Überwachung von Geschäften Ausschüssen oder einzelnen Mitgliedern zuweisen kann» (OR 716a/2).

Die Frage, ob sich die übrigen Verwaltungsratsmitglieder mit gewissen Themen weniger tief auseinandersetzen müssen, weil sie sich auf die solide Arbeit der Ausschüsse verlassen können, wird – wohl zurecht – differenziert beurteilt, indem die Aussage nur von 39 Prozent der Befragten als voll zutreffend eingeschätzt wird. Dies dürfte weniger auf fehlendes Vertrauen hinweisen, sondern auf das Bewusstsein für die Gesamtverantwortung des Verwaltungsrats und die «Lean Back»-Problematik.

Insgesamt betrachtet deckt sich die Bewertung der Ausschussarbeit in hohem Masse mit den Ergebnissen von 2017 und 2019. Damit zeigt sich, dass der swissVR Monitor ein über die Zeit hinweg zuverlässiges und solides Barometer der Einschätzungen von Verwaltungsratsmitgliedern darstellt.

Abb. 14 Bewertung von Ausschüssen

Frage: Welche Aussagen betreffend VR-Ausschüsse treffen zu: [n=175]



Interviews

Die Performance eines Verwaltungsratsgremiums

Eftychia Fischer, Verwaltungsratsmitglied der Union Bancaire Privée, der Vaudoise Versicherungen und der Banque Cantonale Vaudoise

«Ein Verwaltungsrat ist am erfolgreichsten und für die Stakeholder am nützlichsten, wenn er der Geschäftsführung unterstützende Aufsicht, Anleitung und Kontrolle bietet.»



Eftychia Fischer ist derzeit nicht-exekutives Verwaltungsratsmitglied der Union Bancaire Privée in Genf, der Vaudoise Versicherungen und der Banque Cantonale Vaudoise in Lausanne. Sie verfügt über mehr als 30 Jahre Erfahrung in der Banken- und Finanzbranche und hatte verschiedene Funktionen inne, darunter

Group Treasurer, Group Chief Risk Officer und Head of Investment Management. Ihre Erfahrungen umfassen die Bereiche Handel, Asset und Wealth Management, Risikomanagement und -kontrolle sowie regulatorische Angelegenheiten. Die gebürtige Athenerin mit der doppelten griechischen und Schweizer Staatsbürgerschaft begann ihre Karriere im Finanzwesen im Jahr 1986. Sie hat einen Bachelorabschluss in Physik am Imperial College London und einen weiteren Bachelorabschluss in Mathematik an der Open University in Grossbritannien erlangt. Sie ist Chartered Financial Analyst (CFA) und Financial Risk Manager (FRM) und hat das Advanced Management Program (AMP) an der Wharton Business School der Universität Pennsylvania absolviert.

swissVR Monitor: Wie kann man die Performance / Leistung eines Verwaltungsrats messen und welche Hauptfaktoren machen die Performance aus?

Eftychia Fischer: Mitglieder des Verwaltungsrats führen in der Regel jährlich eine Selbstevaluierung auf der Basis eines Fragenkatalogs durch. Diese Vorgehensweise ist notwendig und hilfreich, und erlaubt es jedem, die eigene Sicht auf die Arbeit im Team anzusprechen – aber eine Evaluierung kann

sich natürlich nicht nur darauf beschränken. Es handelt sich vielmehr um eine kontinuierliche Analyse: Wie gut Themen behandelt werden, wie gut die Dokumentation die notwendigen Informationen abdeckt, wie gut die Kommunikation innerhalb des Verwaltungsrats und zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsführung funktioniert. Ein Verwaltungsrat ist am erfolgreichsten und für die Stakeholder am nützlichsten, wenn er der Geschäftsführung unterstützende Aufsicht, Anleitung und Kontrolle bietet.

swissVR Monitor: Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine gute Zusammenarbeit im Verwaltungsrat?

Eftychia Fischer:

Die Zusammensetzung des Verwaltungsrats: eine ausreichende Streuung von Fähigkeiten, Erfahrungen und Hintergründen, so dass unterschiedliche Sichtweisen und Denkweisen vertreten sind.

Die Arbeitskultur des Verwaltungsrats: Vertrauen, offene Diskussion, Respekt vor abweichenden Meinungen und vor allem das Vertrauen untereinander und in die Geschäftsführung.

Die richtige Agenda: Sicherstellen, dass die richtigen Themen auf Verwaltungsratsebene genügend Aufmerksamkeit erhalten und ausreichend Zeit für zukunftsorientierte Strategie und Taktik bleibt, ohne die Funktionen der Risikokontrolle und Überwachung aus den Augen zu verlieren. Sicherstellen, dass eine angemessene (also ausreichende und effiziente) Berichterstattung vorhanden ist. Sicherstellen, dass die Geschäftsleitung die Prioritäten des Verwaltungsrats kennt und mit ihnen übereinstimmt.

Externe Perspektive: Mitglieder des Verwaltungsrats bringen die Perspektive eines Aussenstehenden ein, ihre Sicht auf Märkte und regulatorische, gesellschaftliche und andere Faktoren. Diese Perspektive fliesst in das Unternehmen ein und sollte dadurch, dass sie über die intern verfügbaren Informationen hinausgeht, den Denkprozess der Geschäftsführung bereichern.

swissVR Monitor: Wie wichtig ist eine regelmässige fundierte Evaluation der Arbeit/Leistung in einem Verwaltungsrat?

Eftychia Fischer: Es ist äusserst wichtig, Selbstgefälligkeit oder Gruppendenken zu vermeiden, indem die Funktionsweise

des Verwaltungsrats regelmässig hinterfragt und seine Leistung bewertet wird. Dies sollte jedoch nicht so häufig geschehen, dass es die eigentliche Tätigkeit ersetzt.

swissVR Monitor: Welchen Best Practices sollte ein Verwaltungsrat als Gremium folgen, wenn es um die Evaluation seiner Arbeit geht?

Eftychia Fischer: Zu den bewährten Verfahren gehören sicherlich eine jährliche Selbstbewertung, eine laufende Überprüfung, wie bestimmte Themen gehandhabt werden, und von Zeit zu Zeit, sagen wir etwa alle 5-7 Jahre, eine externe Bewertung.

swissVR Monitor: Was sind die wichtigsten Themen, die im Rahmen der VR-Evaluation adressiert werden sollten?

Eftychia Fischer: Sicherlich die in der zweiten Frage genannten Themen, aber auch die Leitung von Sitzungen, deren Häufigkeit und Dauer sowie die Frage, was durch Ausschüsse abgedeckt wird.

swissVR Monitor: Wie hat sich der Evaluationsprozess (der Verwaltungsratsarbeit) über die Zeit hinweg verändert?

Eftychia Fischer: Seit einiger Zeit wird der Beurteilung und Selbstevaluierung mehr Aufmerksamkeit geschenkt. War der Prozess früher selten oder ganz abwesend, haben wir zuerst eine Phase durchlaufen, in der es darum ging, bestimmte Kästchen abzuhaken, und nun ist die Evaluierung zumindest in vielen Fällen zu einem nützlichen Instrument für die Verwaltung der Aktivitäten von Verwaltungsräten geworden.

swissVR Monitor: Macht es Sinn, periodisch eine externe Evaluation des Verwaltungsrats vornehmen zu lassen? Haben Sie mit solchen externen Evaluationen bereits Erfahrungen gemacht?

Eftychia Fischer: Ja, es ist oft ein nützliches Unterfangen. Der Nutzen hängt sehr stark von der Qualität des Beurteilers und dem Engagement des Verwaltungsrats und der Geschäftsführung ab. Es ist wichtig, dass die Mitglieder der Geschäftsführung, die regelmässig mit dem Verwaltungsrat interagieren, in einen solchen Prozess einbezogen werden.

Mögliche Herausforderungen bei der VR-Evaluation

Martin Hirzel, Swissemem-Präsident und Mitglied des Verwaltungsrats der Bucher Industries AG und der Dätwyler Holding AG

«Wenn Evaluationen richtig durchgeführt werden, schaffen diese unschätzbaren Wert für den VR und den CEO, sich gegenseitig für klar definierte Leistungserwartungen zur Rechenschaft zu ziehen und gleichzeitig die Gefahr zu vermeiden, dass sich der VR in das tägliche Management einmischet.»



Martin Hirzel ist seit Januar 2021 Präsident von Swissemem und seit über 20 Jahren in der Schweizer Industrie tätig. Er ist Mitglied des Verwaltungsrats der Bucher Industries AG, der Dätwyler Holding AG sowie zwei privat gehaltener KMU. Zudem ist er Mitglied des Regionalen Wirtschaftsbeirats der Schweizerischen

Nationalbank und präsidiert den Beirat der ZHAW School of Management & Law. Bis Ende 2019 war der Zürcher während neun Jahren CEO der Autoneum Holding AG. Davor führte er vier Jahren lang die Marktregion Südamerika, Mittlerer Osten & Afrika, hauptsächlich vom Sitz in São Paulo (Brasilien). Zwischen 2000 und 2007 lebte er in Shanghai (China), von wo er für den Aufbau der lokalen Präsenz der Rieter Holding AG verantwortlich war. Martin Hirzel startete seine berufliche Laufbahn mit einer Berufslehre, studierte später Betriebswirtschaft mit Vertiefung Industrie und internationale Produktion an der ZHAW und absolvierte schliesslich das GMP an der Harvard Business School.

swissVR Monitor: Gibt es bei Ihren verschiedenen Verwaltungsratsgremien Unterschiede in der Art und Weise, wie Gremien die Selbstevaluation der Arbeit/Leistungen des VR hinterfragen und beurteilen?

Martin Hirzel: In der Form sind die Selbstevaluationen überall recht ähnlich. Sie werden schriftlich mittels standardisierter Formulare erhoben. Da der Zielformulierungsprozess aber in Verwaltungsräten unterschiedlich ist, fällt die Evaluation inhaltlich immer anders aus. Idealerweise setzt sich das Gremium übergeordnete Ziele für einen mehrjährigen Zyklus. Bei der jährlichen Evaluation sind deshalb die Noten nicht immer einfach zu verteilen. In gewissen Gremien sind wir deshalb aktuell in Diskussionen, ob die Bewertung nur noch alle zwei Jahre durchgeführt werden soll. Schliesslich legt jeder VR

unterschiedliche Kriterien fest, anhand derer er seine eigene Leistung bei der Erreichung dieser Ziele messen will.

swissVR Monitor: Welche Herausforderungen können sich bei einer solchen VR-Evaluation stellen?

Martin Hirzel: Im Unterschied zu Leistungsbeurteilungen in der Linienorganisation, wo die Vorgesetzten die Arbeit der Unterstellten beurteilen, bewertet sich der VR hier selbst. In der Tendenz fallen solche Selbstevaluationen wohl oft etwas sehr positiv aus. Der Verwaltungsrat ist ein Team von Persönlichkeiten, die ihr Wissen und ihre Erfahrung einbringen müssen. Solche Performanzen sind nicht immer ganz einfach bewertbar. Ein Element fehlt zudem oft bei solchen Erhebungen, nämlich die Aussensicht und der Vergleich zur Konkurrenz oder ähnlichen Unternehmen.

swissVR Monitor: Wie lassen sich diese Herausforderungen am besten bewältigen?

Martin Hirzel: Eine Leistungsbeurteilung, die systematisch das Fachwissen bewertet und aktuelle sowie zukünftige Lücken identifiziert, ist entscheidender als das blosses Verteilen von Noten über die Leistungen im vergangenen Geschäftsjahr. Wir wollen ja keine Zeugnisse. Es ist vielmehr eine objektive Auflistung dessen, wofür wir Zeit aufgewendet haben, und eine subjektive Einschätzung, wie gut wir unsere Hauptverantwortung wahrgenommen haben.

swissVR Monitor: Wie wird sichergestellt, dass die Ergebnisse aus der VR-Evaluation tatsächlich genutzt werden, um die Arbeit im Verwaltungsrat zu verbessern?

Martin Hirzel: Die Ergebnisse sollten in zusammengefasster Form von einer Drittperson, vielleicht dem Generalsekretär, präsentiert werden. Dazu muss die Agenda über genügend Zeit verfügen, und zwar nicht unter «Varia». Der VR diskutiert die identifizierten verbesserungswürdigen Bereiche und erstellt entsprechende Aktionspläne. Nicht nur der Inhalt der Präsentation ist wichtig, sondern auch die gewählte Sprache. Die Präsentation der Beurteilungsergebnisse muss ausgewogen sein und die Bereiche hervorheben, in denen die Bewertungen oder Standpunkte voneinander abweichen, wobei die Anonymität der einzelnen Mitglieder zu wahren ist.

swissVR Monitor: Wie würden Sie vorgehen, wenn Sie die Performance eines Verwaltungsratsgremiums messen müssten?

Martin Hirzel: Vereinfacht gesagt hat der VR drei Verantwortlichkeiten: Erstens legt er die Geschäftsstrategie fest, zweitens rekrutiert er den oder die für die Umsetzung bestmöglichen CEO sowie das Führungsteam und drittens muss er als oberstes Aufsichtsgremium sicherstellen, dass das Unternehmen über angemessene Informations-, Kontroll- und Prüfsysteme verfügt. Ausserdem ist der VR dafür verantwort-

lich, dass das Unternehmen in all seinen Aktivitäten die rechtlichen und nachhaltigen Standards einhält. Ein VR muss sich innerhalb dieser weit gefassten Kategorien periodisch Ziele setzen, an denen er schliesslich seine Leistung messen kann. Die Effektivität der Evaluierung hängt sehr stark davon ab, wie das Gremium den Evaluierungsprozess strukturiert. Die Umfrage sollte eine Mischung aus offenen Kommentaren und numerisch bewerteten Multiple-Choice-Fragen verwenden, die von Jahr zu Jahr gleichbleiben, so dass die Leistung im Laufe der Zeit verfolgt werden kann. Schliesslich finde ich, dass auch die Sicht des CEOs bei der Bewertung einfließen sollte. Seine Antworten müssen aber klar erkennbar sein. Von einer persönlichen Einzelbewertung jedes Mitglieds des VR rate ich ab.

swissVR Monitor: Welchen generellen Ratschlag haben Sie für Verwaltungsräte, bei denen es mit der Zusammenarbeit beziehungsweise der Leistung hapert?

Martin Hirzel: Glücklicherweise habe ich noch keine solche Erfahrung gemacht. Ich könnte mir aber vorstellen, dass dann der Beizug eines externen Beraters oder gar Coaches sinnvoll sein könnte. Wenn Evaluationen richtig durchgeführt werden, schaffen diese unschätzbaren Wert für den VR und den CEO, sich gegenseitig für klar definierte Leistungserwartungen zur Rechenschaft zu ziehen und gleichzeitig die Gefahr zu vermeiden, dass sich der VR in das tägliche Management einmischet. Evaluierungen verbessern auch die Arbeitsweise des Boards sowie der Ausschüsse, wenn es darum geht, die jeweiligen Rollen zu klären und sicherzustellen, dass sich alle konsequent auf ihre Aufgaben konzentrieren.

swissVR Monitor: Wird im Vorstand von SWISSMEM ebenfalls periodisch eine Selbstevaluation durchgeführt? Gibt es in der Methodik Unterschiede zu einem normalen Verwaltungsrat?

Martin Hirzel: Offen gesagt: nein, bis heute führen wir im Gesamtvorstand keine systematische Selbstbeurteilung durch. Für den Vorstandsausschuss könnte dies tatsächlich eine spannende Idee sein, die ich gleich bei der nächsten Sitzung mal vorschlagen werde.

VR-Evaluation bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

Christian Wunderlin, Verwaltungs- und Beirat mit Mandaten in den Branchen IT, Finanz und Bau/Immobilien

«Bei KMU findet viel Aktivität zwischen den Sitzungen statt. Meist agieren die externen Verwaltungsräte als Sparringspartner und Vertraute des Managements und der Eigner, aber auch als Mediatoren für Spannungen zwischen denselben. Der Fokus «Mensch» spielt bei KMU also eine deutlich grössere Rolle und Fragestellungen reichen oft bis tief ins Privatleben.»



Christian Wunderlin ist nicht-exekutives Verwaltungsratsmitglied der AMAG Leasing AG, Bank Cler AG und der InCore Bank AG sowie spannender Mittelstandsunternehmen aus den Bereichen IT, Finanz und Immobilien. Er verfügt über langjährige Erfahrung als Verantwortlicher und Mitglied von Risiko-Komitees

und deckt dort dank konsequenter Weiterbildung auch die Felder der Cyber- und Crypto-Risiken ab. Seine berufliche Laufbahn begann Christian Wunderlin als kaufmännischer Lehrling. Er bildete sich zum eidg. dipl. Experten in Rechnungslegung und Controlling, zum eidg. dipl. Wirtschaftsinformatiker und zum Master of Business Administration (Rochester-Bern) weiter. In seinen zwei Disziplinen Finanz und IT promovierte er in Bradford UK zum Dr. of Business Administration (Finanz) und in Bern zum Dr. rer. oec. (Wirtschaftsinformatik). Nach 15 Jahren Sanierung in der IT-Branche und über 10 Jahren Dozententätigkeit am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern ist Christian Wunderlin heute als professioneller Verwaltungsrat und C-Level Sparringspartner tätig.

swissVR Monitor: Sie sind Verwaltungsrat in Unternehmen verschiedener Grösse. Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede gibt es in der Praxis der VR-Tätigkeit in KMU im Vergleich zu grösseren Unternehmen?

Christian Wunderlin: Der wesentlichste Unterschied zwischen der Tätigkeit in KMU zu der in grösseren Unternehmen ist die Form der Zusammenarbeit. Bei KMU findet viel Aktivität zwischen den Sitzungen statt. Meist agieren die externen Verwaltungsräte als Sparringspartner und Vertraute des Managements und der Eigner, aber auch als Mediatoren für Spannungen zwischen denselben. Der Fokus «Mensch» spielt

bei KMU also eine deutlich grössere Rolle und Fragestellungen reichen oft bis tief ins Privatleben. Ich darf bei Firmen tätig sein, deren Eigner ich alle ein bis zwei Wochen und in persönlich kritischen Phasen alle ein bis zwei Tage spreche.

In grösseren Unternehmen erfolgt im Vergleich zu den KMU eine deutlich höhere Konzentration der VR-Tätigkeit auf die VR-Sitzungen und – etwas, was bei KMU eher selten ist – auf die Ausschuss-Sitzungen.

Die grosse Gemeinsamkeit ist der Inhalt der Arbeit. Dieser ist mehr oder weniger identisch, wenn auch bei grösseren Unternehmen umfangreicher. Bei regulierten Unternehmen steigt dieser Umfang allerdings noch einmal deutlich an.

swissVR Monitor: Welche Faktoren machen die Performance eines Verwaltungsrats aus? Kann man die Performance überhaupt messen?

Christian Wunderlin: Die Performance orientiert sich an den Zielen des Gremiums und ist meist messbar. In den mir bekannten KMUs findet diese Messung implizit statt, indem über eine gelebte Feedbackkultur permanent optimiert und verbessert wird. In grösseren Unternehmen sehe ich, wenn, dann formale Performance-Evaluationen, meist als Selbstevaluation.

swissVR Monitor: Welches sind die Don'ts bei der Zusammenarbeit im Verwaltungsrat?

Christian Wunderlin: Das grösste No-Go aus meiner persönlichen Sicht ist die Verletzung meiner Vorstellung von Ethik und Moral – dazu gehört in der Zusammenarbeit der VR die Ehrlichkeit und pro-aktive Transparenz. Nicht alles sagen beziehungsweise Informationen vorenthalten gehören nach meinen Massstäben zum wesentlichsten No-Go.

Der Rest ist lösbar, wenn die Wertvorstellungen mehr oder minder deckungsgleich sind. Zu diesem Rest gehören eine schlechte persönliche Vorbereitung von VR Mitgliedern auf Sitzungen, Unpünktlichkeit, finanzielle Optimierung durch Zusatzaufträge, etc.

swissVR Monitor: Sollen auch KMU-VR die Arbeit/Leistung des Verwaltungsratsgremiums regelmässig evaluieren und in welcher Form soll dies geschehen?

Christian Wunderlin: Wie gesagt, das findet oft implizit statt. Wenn das zu wenig ausgeprägt ist, ist ein guter und KMU-tauglicher Weg das jährliche Traktandieren der Frage, ob man etwas in der VR-Arbeit optimieren kann. In diesem Fall hat es sich bewährt, explizit auf die Ergebniserwartungen einzugehen («Woran erkennen wir, dass wir das jetzt besser machen?»).

In Gremien, in denen eine offene Feedbackkultur schwierig ist, sind externe Evaluationen ein möglicher Weg der Optimierung. Dabei kommt es auf das Resultat der Evaluation an: Wenn damit ein Mehrwert geschaffen wird, zum Beispiel über Impulse in der Zusammenarbeit, in der Strategiedefinition, in der Vorbereitungseffizienz, etc., dann macht eine solche externe Evaluation sehr viel Sinn.

Die besten Erfahrungen mit externen Evaluationen habe ich mit 360°-Analysen gemacht, da in diesem Falle aufgrund der hierarchischen beziehungsweise wirtschaftlichen Abhängigkeiten anonym geantwortet wird, woraus ehrlichere Ergebnisse resultieren. Damit das zielführend ist, müssen aber die Erwartungen an die Rolle «Verwaltungsrat» präzise definiert und allen Partizipanten transparent sein – sonst wird an unterschiedlichsten Vorstellungen gemessen, was die Klarheit des Ergebnisses verwässert.

swissVR Monitor: Gibt es branchenspezifische Unterschiede, die auf die Zusammenarbeit im und die Performance des VR einen Einfluss haben?

Christian Wunderlin: Wenn die Kompetenzen komplementär zusammengesetzt sind und das Gremium den Weg einer guten Zusammenarbeit unter der Leitung einer kompetenten Präsidialperson gefunden hat, dann erkenne ich nur noch die Regulation als wesentlichen Einflussfaktor. In regulierten Branchen hat der VR viele Pflicht-Themen, die durch Anzahl und Umfang die Performance beeinträchtigen können.

Kontakte und Autoren

swissVR

Cornelia Ritz Bossicard

Präsidentin swissVR
+41 41 757 67 11
cornelia.ritz@swissvr.ch

Nicola Leuenberger

Geschäftsführer swissVR
+41 41 757 67 27
nicola.leuenberger@swissvr.ch

Deloitte AG

Reto Savoia

CEO Deloitte Schweiz
+41 58 279 60 00
rsavoia@deloitte.ch

Dr. Michael Grampp

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

Dr. Daniel Laude

Ökonom Research Team
+41 58 279 64 35
dlaude@deloitte.ch

Hochschule Luzern

Prof. Dr. Christoph Lengwiler

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

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. swissVR, Deloitte AG und die Hochschule Luzern übernehmen keine Verantwortung und lehnen jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

swissVR ist eine unabhängige Vereinigung für Verwaltungsratsmitglieder in der Schweiz, von Verwaltungsräten für Verwaltungsräte. Mit ihrem Angebot trägt sie zur Professionalisierung der Verwaltungsräte in der Schweiz bei. swissVR fördert den Erfahrungsaustausch unter Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten von Unternehmen aller Branchen und bietet seinen rund 1'000 Mitgliedern ein bedürfnisspezifisches Informations- und Weiterbildungsangebot. swissVR richtet sich exklusiv an Personen mit einem aktiven Verwaltungsratsmandat. Weitere Informationen zu swissVR finden Sie unter www.swissvr.ch.

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte NSE 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 NSE 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.

Die **Hochschule Luzern** ist die Fachhochschule der sechs Zentralschweizer Kantone. Mit aktuell 7'700 Studierenden in der Ausbildung und 4'700 in der Weiterbildung, fast 500 aktuellen Forschungsprojekten und gegen 1'900 Mitarbeitenden ist sie die grösste Bildungsinstitution im Herzen der Schweiz. Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft hat einen Themenschwerpunkt Governance, Risk and Compliance, in dem es auch Weiterbildungen für Verwaltungsratsmitglieder und insbesondere den Zertifikatslehrgang «CAS Verwaltungsrat» anbietet. Weitere Informationen finden Sie unter www.hslu.ch/ifz-verwaltungsrat / www.hslu.ch/cas-vr / www.hslu.ch/ifz



Lucerne University of
Applied Sciences and Arts
**HOCHSCHULE
LUZERN**
Wirtschaft