

Was macht einen erfolgreichen Verwaltungsrat aus?



Wege zu einem erfolgreichen Verwaltungsrat

Join our Board & Executive Community!

GRASS
Outplacement - Bestplacement

Die wichtigsten Erkenntnisse aus unserer Umfrage

Grass & Partner AG
Outplacement - Bestplacement

Geschäftsstelle Zug
Bahnhofstrasse 16
6300 Zug
Tel. 041 727 87 87
zug@grassgroup.ch

Geschäftsstelle Zürich
Wiesenstrasse 17
8008 Zürich
Tel. 044 389 88 66
zuerich@grassgroup.ch

Geschäftsstelle Basel
Peter Merian-Strasse 54
4052 Basel
Tel. 061 260 91 00
basel@grassgroup.ch

Geschäftsstelle Bern
Nägelgasse 13
3011 Bern
Tel. 031 310 05 60
bern@grassgroup.ch

Geschäftsstelle St. Gallen
St. Leonhardstrasse 22
9000 St. Gallen
Tel. 071 499 63 63
stgallen@grassgroup.ch

Geschäftsstelle Luzern
Habsburgerstrasse 12
6003 Luzern
Tel 041 361 61 88
luzern@grassgroup.ch

Was macht einen erfolgreichen Verwaltungsrat aus?

Erfolgreiche Verwaltungsräte bestehen aus Mitgliedern mit unterschiedlichen Kompetenzen und Erfahrungen und beschäftigen sich vor allem mit der obersten Governance der Unternehmung sowie der Erarbeitung strategischer Vorgaben.

An der Kurzbefragung vom Januar 2019 des auf Karrieremanagement und Out-/Newplacement spezialisierten Beratungsunternehmens Grass & Partner AG haben 364 Geschäftsinhaber, Verwaltungsräte und CEOs aus unterschiedlichen Branchen im Grossraum Basel, St. Gallen und Zürich teilgenommen.

Nach Einschätzung der befragten obersten Führungskräfte von Unternehmungen unterschiedlicher Grösse steigen die bereits heute hohen Anforderungen an den Verwaltungsrat - sowohl als Gremium als auch an die einzelnen Exponenten - in den nächsten Jahren noch weiter an. Gründe sind die immer komplexer und anspruchsvoller werdenden Rahmenbedingungen und Regularien sowie die hohe Veränderungsdynamik der Märkte, der Konkurrenz und der Kundenbedürfnisse.

Ergebnisse im Detail:

- ▲ Von den teilnehmenden Unternehmen sind 37% in einer Wachstums- und 25% in einer Konsolidierungsphase, während sich 13% in einer Phase der Fusion/Akquisition/Integration befinden. Bei 11% der befragten Firmen geht es primär um Restrukturierung respektive Redimensionierung der Unternehmung. Lediglich 1% der vertretenen Unternehmen sind in der Start-up Phase.
- ▲ Zu den grössten Herausforderungen für einen Verwaltungsrat zählen der Umgang mit Veränderungen (Change Management), die allgemeine Marktdynamik aufgrund der fortschreitenden Globalisierung sowie die Digitale Transformation. Weiter sehr wichtig sind Gewinnen und Halten der besten Führungskräfte und Mitarbeitenden, Produktinnovationen sowie die Erschliessung neuer Märkte.

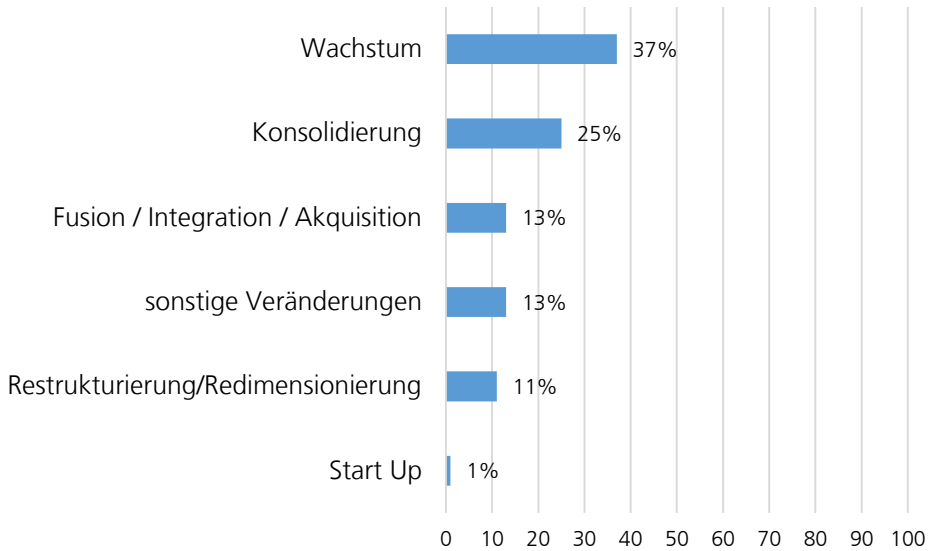
- ▲ Als wichtigsten Aufgabenbereich bezeichnen die Befragten momentan das Erarbeiten strategischer Vorgaben (35%), die Kontrolle der Gesamtunternehmung (28%) und das Einbringen neuer Impulse (16%).
- ▲ Mit der aktuellen Zusammensetzung ihres VR's sind die Inhaber, Verwaltungsräte und operativ obersten Führungskräfte insgesamt zufrieden (7 von 10 Punkten auf der Zufriedenheitsskala).
- ▲ Das wichtigste Element bei der Zusammenstellung des VR's ist für die Befragten heute und in Zukunft mit grossem Abstand Diversität (54%). Es folgen als weitere wichtige Kriterien unterschiedliche Ansichten/kritische Denker (21%), Team Fit (10%) sowie persönliches Netzwerk der Mitglieder (6%). In Zukunft nehmen die Bedeutung von Team Fit und dem persönlichen Netzwerk leicht ab, während Diversität im Gremium an Bedeutung gewinnt.
- ▲ Diverse Zusammensetzung des Verwaltungsrates heisst für die Befragten zu allererst unterschiedliche Hintergründe und Fachkenntnisse (87%) sowie Branchenerfahrung (44%) der Mitglieder. Erst dann folgen Geschlecht (39%), Alter (13%) und Nationalität (4%). Vereinzelt spielt auch die berufliche Herkunft (intern und extern) eine Rolle bezüglich Diversität.
- ▲ Gemäss Beurteilung der Teilnehmenden müssen Verwaltungsratsgremien bezüglich Diversität noch zulegen: Der durchschnittliche Wert bei der Einschätzung des eigenen Gremiums beträgt lediglich 6 von 10 möglichen Punkten.
- ▲ Die momentan wichtigsten Kompetenzen für die Mitglieder in Verwaltungsräten sind gemäss Umfrage strategische Kompetenzen (75%) gefolgt vom Umgang mit Veränderungen (42%) und den visionären Eigenschaften (29%). Dahinter kommen Digitalisierungskompetenz (23%), Innovationskompetenz (20%) und Marktkenntnisse (18%). Es folgen Unabhängigkeit, Pragmatismus, Finanzkompetenzen und Weitere.

- ▲ In zehn Jahren dominieren immer noch, wenn auch weniger stark, die strategischen Kompetenzen (61%). Umgang mit Veränderungen bleibt etwa gleich wichtig (43%), während visionäre Eigenschaften (42%) und Digitalisierungskompetenz (34%) im Vergleich zu heute klar an Bedeutung gewinnen.
- ▲ Trotz dieser hohen Anforderungen an die Mandatsträger scheint es zur Zeit gut möglich, geeignete Profile für zukünftige Verwaltungsräte aufzuspüren: 6 Punkte von 10 (sehr schwierig). Dabei werden 85% der neuen VR-Mitglieder über persönliche Netzwerke gefunden. In 9% der Fälle werden Headhunter eingesetzt, bei je 3% kommen Inserate oder spezifische VR-Vermittler zum Zug. Der verdeckte Stellenmarkt und dessen systematische Bearbeitung sind somit für beide Seiten von enormer Bedeutung.
- ▲ Als vorbildliche Beispiele von Verwaltungsräten werden Stadler Rail (VR Präsident, weitsichtige Entscheide), Sonova (Unabhängigkeit, Diversität), Nestlé (strategische Kompetenz, langfristige Personalentwicklung), Novartis (Professionalität, strategische Kompetenz), Roche (langfristige Ausrichtung, Innovation, Konstanz), SIKA (Stärke und Erfolg sowie Einigkeit in schwierigen Zeiten) und Hilti (Fokus auf Kultur, Innovationskraft, Klarheit) am häufigsten genannt.

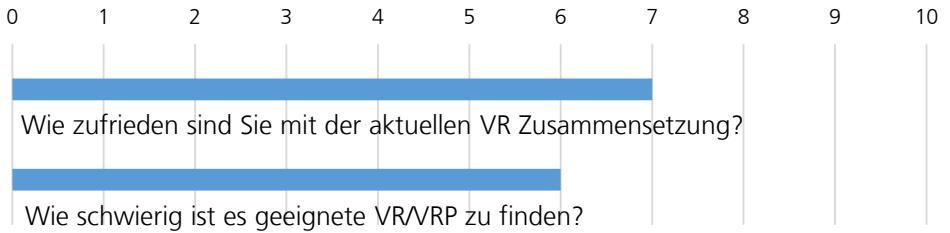
Hinweis zu den Auswertungen

Bei einigen Graphiken waren Mehrfachantworten möglich. Die Prozentzahlen geben den Anteil der gesamten Anzahl Nennungen wieder.

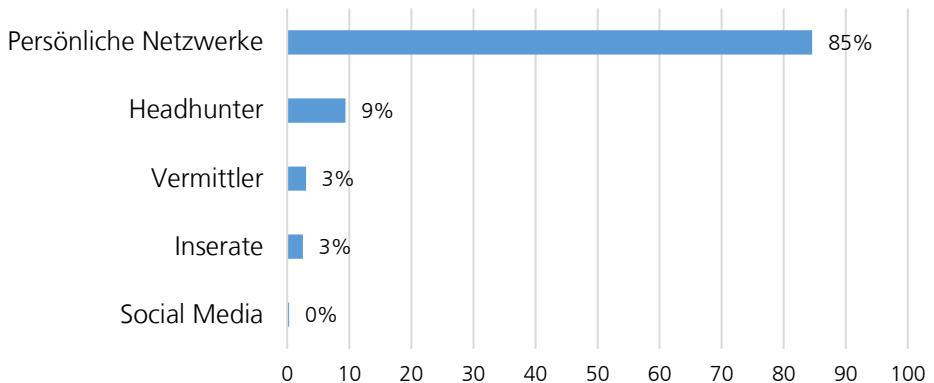
In welcher Phase befindet sich Ihr Unternehmen momentan?



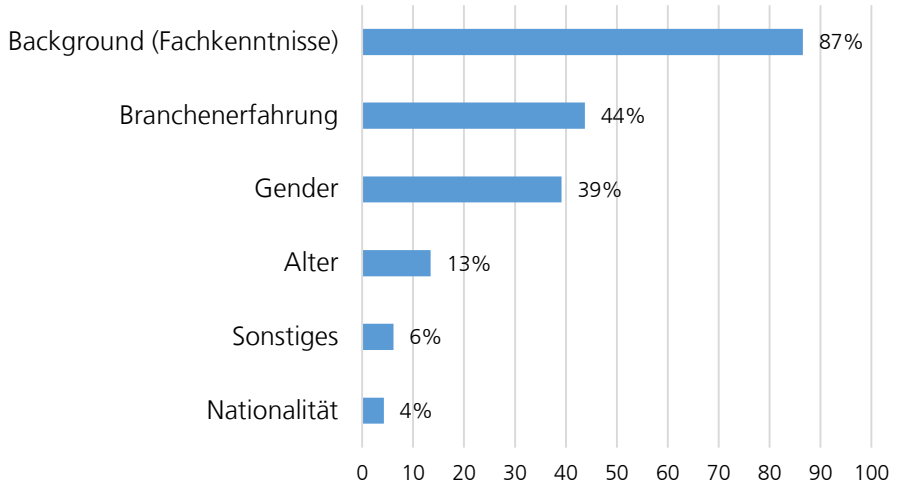
Auf einer Skala von 1 (wenig) bis 10 (sehr)



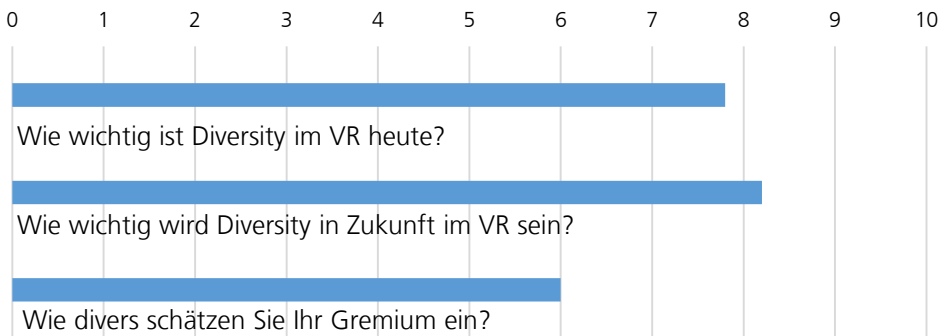
Wie werden bei Ihnen VR Mitglieder mehrheitlich rekrutiert?



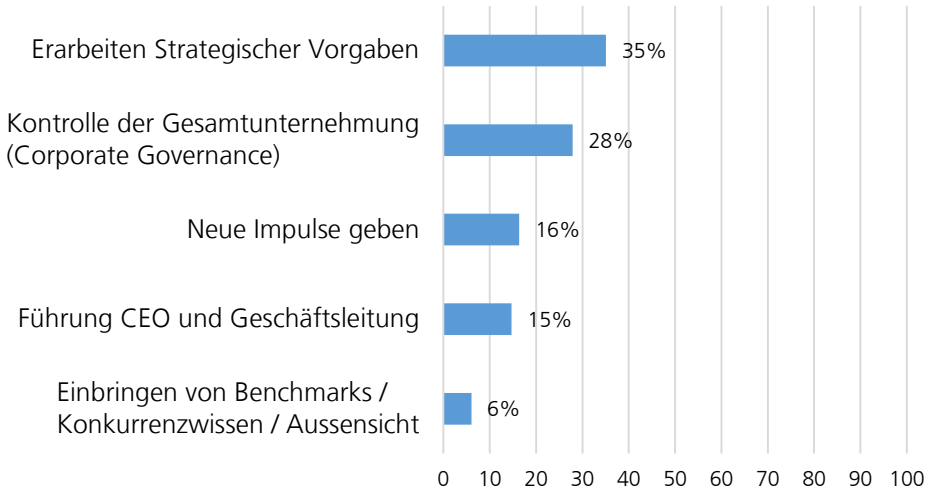
Was heisst Diversity im VR für Sie? (2 Nennungen)

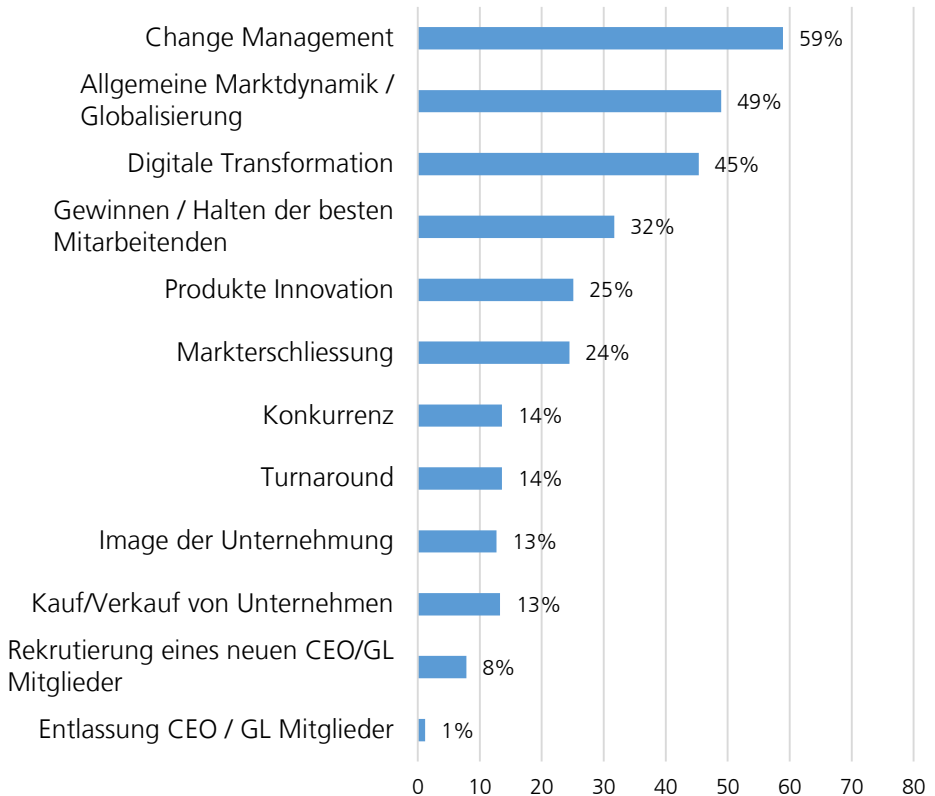


Auf einer Skala von 1 (wenig) bis 10 (sehr)

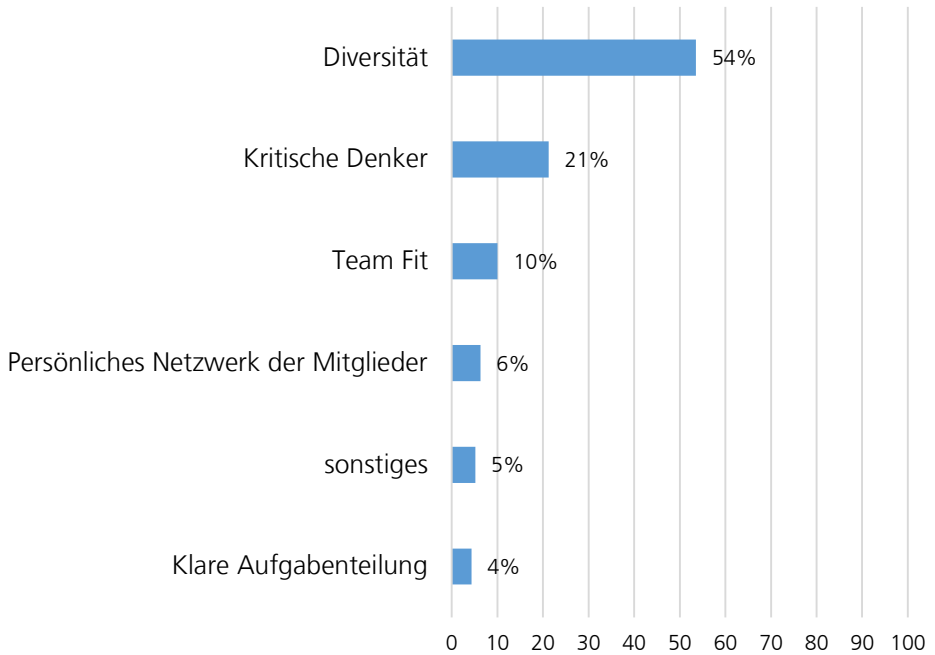


Welcher Aufgabenbereich ist momentan der wichtigste in Ihrem VR?

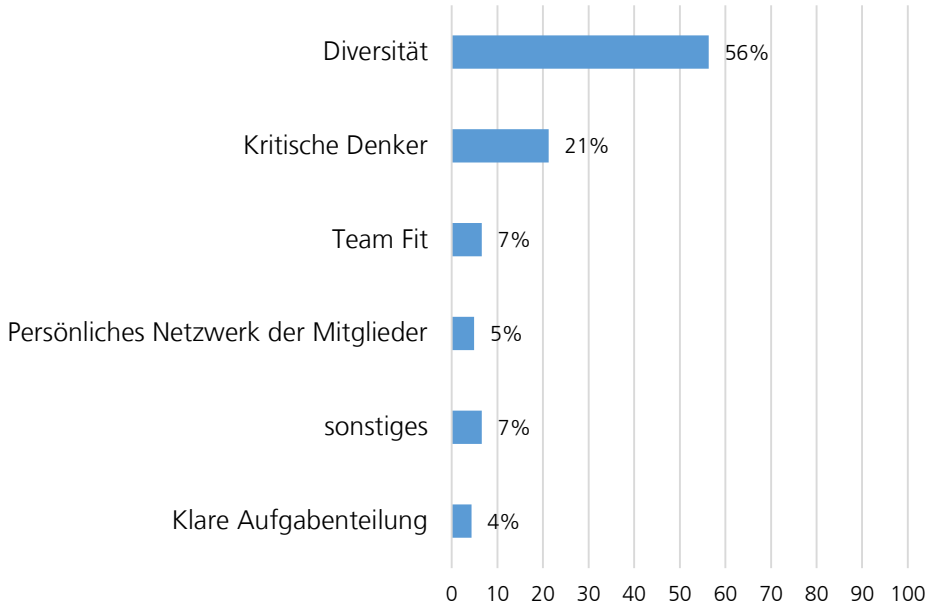


Was sind die drei grössten Herausforderungen für Ihren VR?

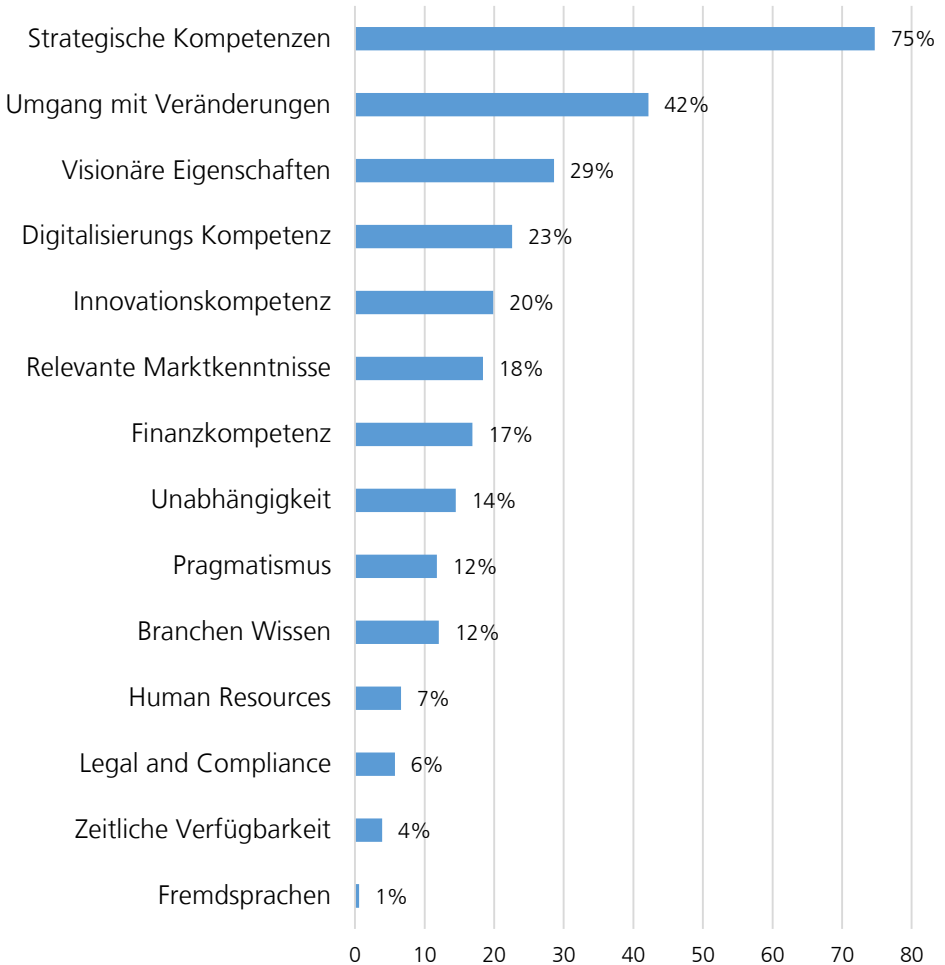
Was ist *heute* am wichtigsten bei der Zusammenstellung eines VR's?



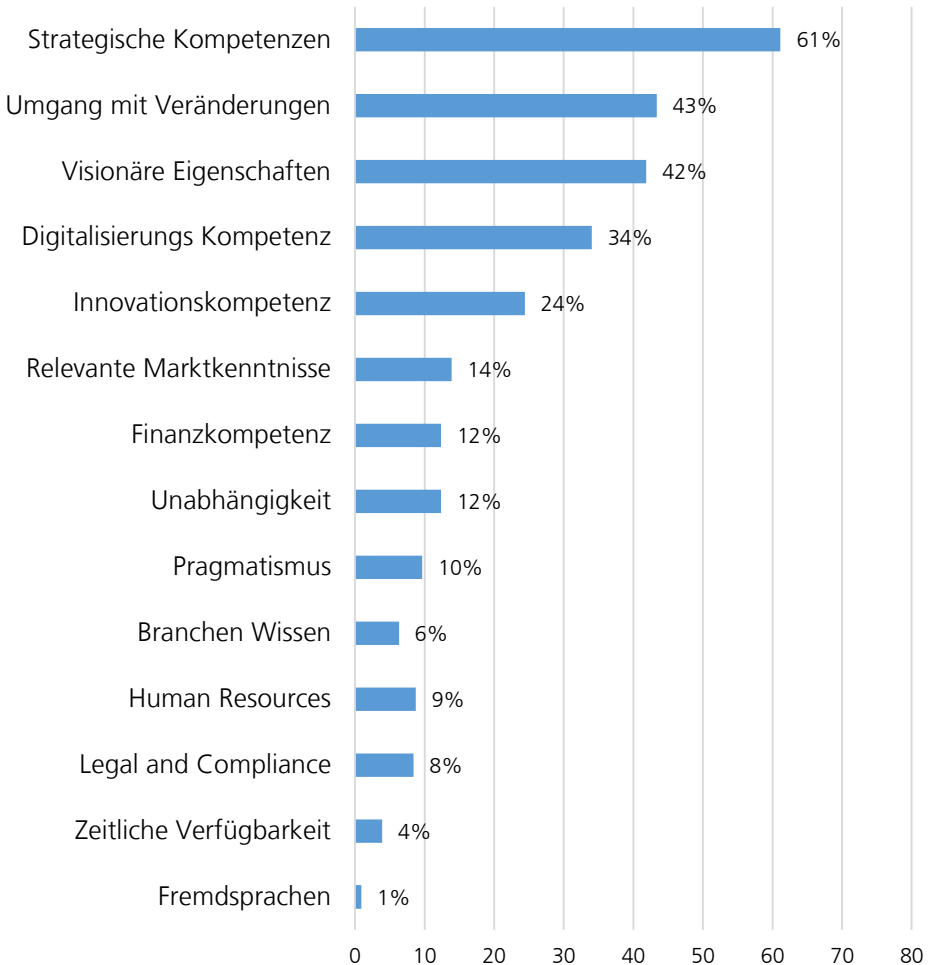
Was ist *in 10 Jahren* am wichtigsten bei der Zusammenstellung eines VR's?



Welche drei Fähigkeiten / Kompetenzen sind *aktuell* am wichtigsten für den Erfolg Ihres VR's?



Welche drei Fähigkeiten / Kompetenzen sind *in 10 Jahren* am wichtigsten für den Erfolg Ihres VR's?



Unsere Dienstleistungen in Kürze:

Wir sind das führende Unternehmen im Karrieremanagement auf Geschäftsleitungs- und Kaderstufe in der Schweiz. Seit über 20 Jahren begleiten wir Führungskräfte und Fachspezialisten sowie ganze Standorte und Unternehmen in Veränderungen:

- ▲ Unsere Standortbestimmungen begleiten Klienten in ihrem persönlichen Strategieprozess zur Rekalibrierung Ihrer Karriereplanung. Die «Eigenmarke Ich» sowie die Umsetzung der eigenen Vision stehen im Mittelpunkt ⇒ **Fit for Career**
- ▲ Unser Outplacement / Newplacement für Individuen und Gruppen steht für erfolgreiche und nachhaltige Neu-Positionierung am Arbeitsmarkt. Bei Standortschliessungen unterstützen wir Sie mit massgeschneiderten Gruppen-Outplacements sowie Job-Centern ⇒ **Fit for the Market**
- ▲ Unser Bestplacement unterstützt Unternehmen, die richtige Person am richtigen Ort innerhalb des Unternehmens zu positionieren, damit sie ihr volles Potenzial und ihre gesamte Leistungsfähigkeit ausschöpft ⇒ **Fit for Performance**
- ▲ Unsere Premium Coachings für Executives, Powerfrauen und / oder ambitionierte 50Plus garantieren höchste Individualität und massgeschneiderte Unterstützung für eine erfolgreiche Positionierung auf höchstem Level als Verwaltungsrat, selbstständige Unternehmer oder Geschäftsleitungsmitglied ⇒ **Executive Tracks**
- ▲ Unser Trennungsmanagement bietet Unternehmen einen Leitfaden und Checklisten zur professionellen Vorbereitung sowie zur verantwortungsvollen und wertschätzenden Durchführung von Trennungen an ⇒ **First Aid Kit**

Kontaktieren Sie uns für einen unverbindlichen Austausch.

Ihre Ansprechpartner an den Standorten Basel, Zürich und St. Gallen



Dr. Regina Thiergardt
Geschäftsführerin /
Partnerin, Basel



Marcel Müller
Senior Berater /
Partner, Basel



Irena Kaeser
Geschäftsführerin /
Partnerin, Zürich



Christian Bartholet
Geschäftsführer /
Partner, St. Gallen

Weitere Informationen unter www.grassgroup.ch



Grass & Partner AG
Outplacement - Bestplacement

Geschäftsstelle Zug
Bahnhofstrasse 16
6300 Zug
Tel. 041 727 87 87
zug@grassgroup.ch

Geschäftsstelle Zürich
Wiesenstrasse 17
8008 Zürich
Tel. 044 389 88 66
zuerich@grassgroup.ch

Geschäftsstelle Basel
Peter Merian-Strasse 54
4052 Basel
Tel. 061 260 91 00
basel@grassgroup.ch

Geschäftsstelle Bern
Nägeligasse 13
3011 Bern
Tel. 031 310 05 60
bern@grassgroup.ch

Geschäftsstelle St. Gallen
St. Leonhardstrasse 22
9000 St. Gallen
Tel. 071 499 63 63
stgallen@grassgroup.ch

Geschäftsstelle Luzern
Habsburgerstrasse 12
6003 Luzern
Tel. 041 361 61 88
luzern@grassgroup.ch