

A blurred, long-exposure photograph of a modern office hallway. People are walking in various directions, their figures softened into streaks of light and shadow. The hallway is lined with glass-walled offices and large windows on the right side, through which bright sunlight is streaming, creating a warm, golden glow. Potted plants are visible in the foreground on both sides. The overall atmosphere is one of a busy, professional environment.

BDO VERWALTUNGSRATSSTUDIE 2020

Das Wichtigste im Überblick



METHODIK

Erhebungsmethode

Die Befragung wurde als schriftliche Befragung durchgeführt. Die Stichprobe wurde als geschichtete Zufallsstichprobe gezogen. Die hier angegebenen Ergebnisse wurden auf Basis der Angaben von 667 KMU und mittelständischen Aktiengesellschaften (AG) mit maximal 1'000 Mitarbeitenden ermittelt. Angeschrieben wurden 9'400 Unternehmen, die Rücklaufquote betrug 7,2 Prozent.

In Bezug auf die Gröszenstruktur der befragten Unternehmen ähnelt die Stichprobe der Grundgesamtheit, wobei Klein- und Kleinstunternehmen leicht unterrepräsentiert und Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden leicht überrepräsentiert sind. Diese Einschränkung kann allerdings dadurch überwunden werden, dass die Resultate für die einzelnen Gröszenkategorien separat betrachtet werden.

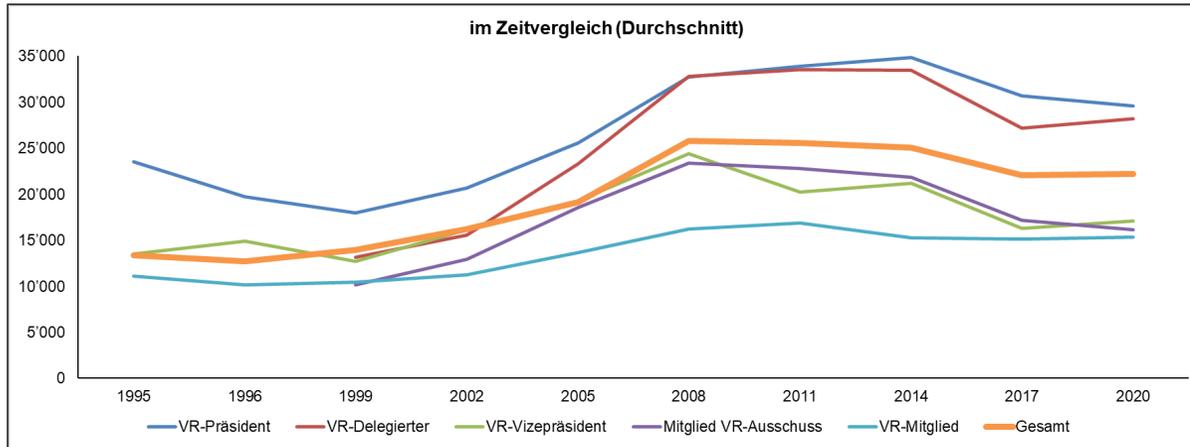
Die Durchführung der Befragung im Januar und Februar 2020 und die Auswertung der Daten erfolgten durch das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) der Universität St.Gallen. Die Untersuchung wird von BDO mit vergleichbarer Methodik bereits seit 1995 regelmässig durchgeführt.

Mittelwert und Zentralwert

Im Kontext der BDO Verwaltungsratsstudie werden bei der Ergebnisdarstellung zwei weitverbreitete Kennziffern verwendet: der Mittelwert und der Zentralwert. Der Mittelwert, auch Durchschnitt genannt, gibt präzise an, wie hoch die durchschnittliche Entlohnung im Mittel über alle Angaben ist. Einzelne hohe Werte können den Durchschnittswert verzerren, weshalb dieser in höherem Masse anfällig ist für Schwankungen von Befragung zu Befragung. Demgegenüber ist der Zentralwert ein Lagemass, das denjenigen Wert bezeichnet, der genau in der Mitte liegt, wenn man alle Angaben in aufsteigender Reihenfolge sortiert.

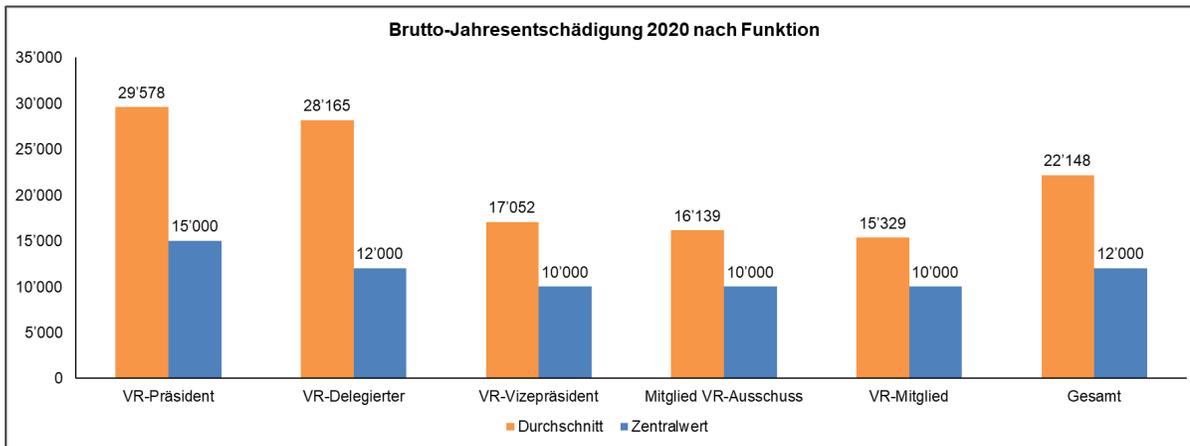
Anmerkung: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im vorliegenden Text die männliche Sprachform verwendet; die Angaben beziehen sich auf Angehörige beider Geschlechter.

STABILITÄT PRÄGT DAS BILD

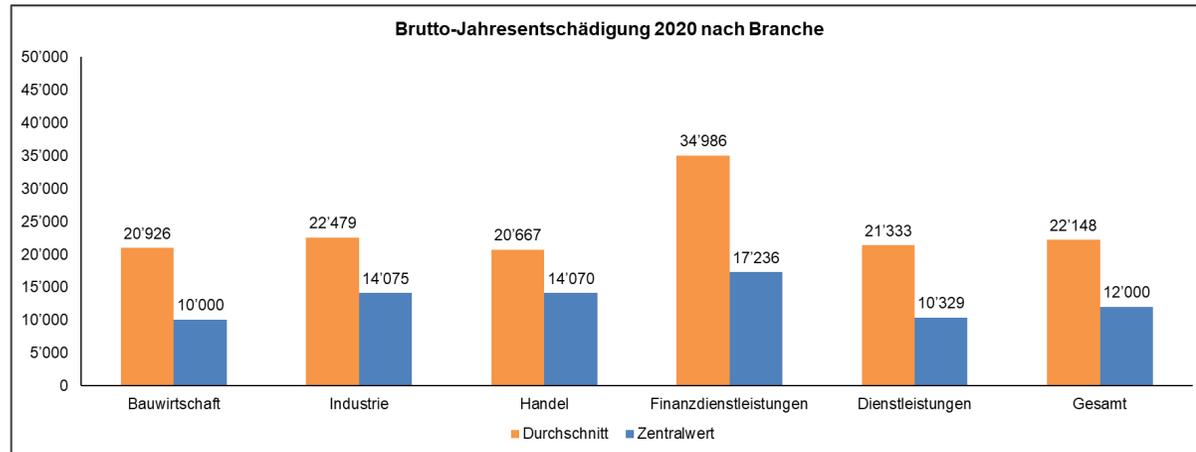


Seit Ende der neunziger Jahre haben die VR-Entscheidungen in Schweizer KMU deutlich zugenommen. Dieser Trend setzte sich ab dem Jahr 2008, dem Beginn der Finanzkrise, nicht mehr fort. Die Entlohnungen stagnierten auf hohem Niveau. Von 2017 bis 2020 haben sich die durchschnittlichen Entlohnungen vergleichsweise wenig geändert.

Über alle untersuchten Unternehmen und Positionen hinweg werden Verwaltungsratsmitglieder von KMU in der Schweiz durchschnittlich mit etwas mehr als 22'000 Franken pro Jahr entlohnt. Die Situation stellt sich anders dar, wenn man den sogenannten Zentralwert der Entscheidungen betrachtet: Dieser liegt mit 12'000 Franken mehr als 10'000 Franken tiefer als der Durchschnittswert, was darauf hindeutet, dass ein grosser Teil der Entlohnungen tiefer ist als der angegebene Durchschnittswert.

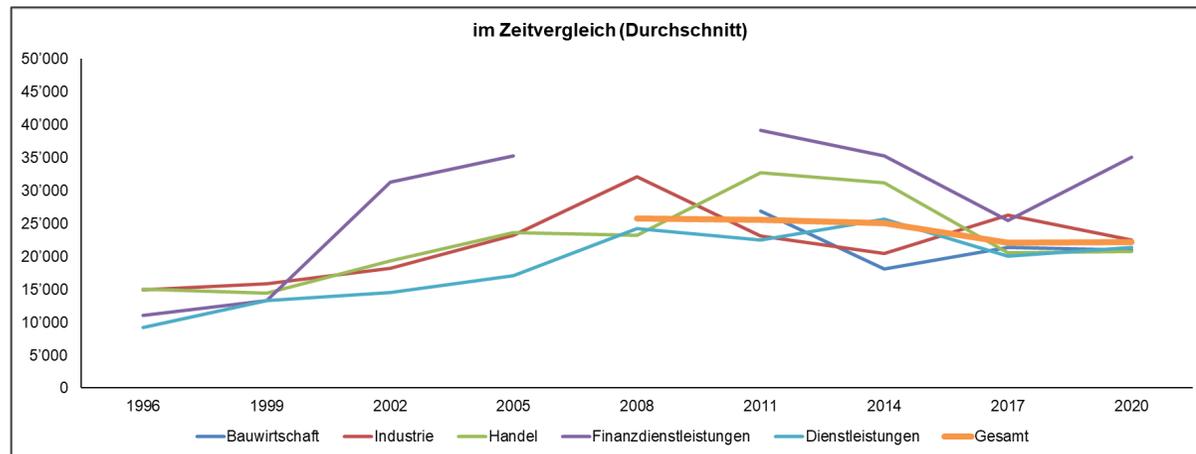


DEUTLICHE BRANCHENSPEZIFISCHE UNTERSCHIEDE

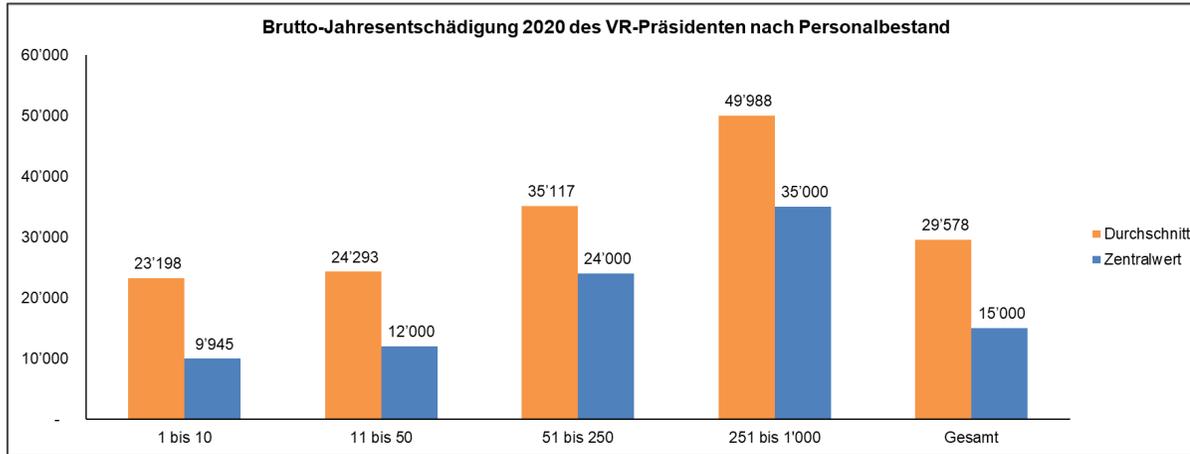


Mittelständische Finanzdienstleister wie Banken und Versicherungen entschädigen ihren Verwaltungsrat mit durchschnittlich etwa 35'000 Franken am höchsten. In allen anderen Branchengruppen liegt der Durchschnittswert im Bereich von 20'500 bis 22'500 Franken. Beim Zentralwert sind die Unterschiede etwas ausgeprägter als beim Mittelwert. Hier liegt die Finanzdienstleistungsbranche ebenfalls vorne. Der entsprechende Wert beträgt allerdings nur rund 17'000 Franken. Der grosse Unterschied zwischen dem Mittelwert und dem Zentralwert deutet darauf hin, dass es einige hohe Vergütungen gibt, die den Durchschnittswert gehoben haben. Während der Durchschnittswert von 2017 bis 2020 gestiegen ist, ist der Zentralwert sogar leicht gesunken.

Im Vergleich zu den Vorjahren sind die branchenspezifischen Unterschiede kleiner geworden.



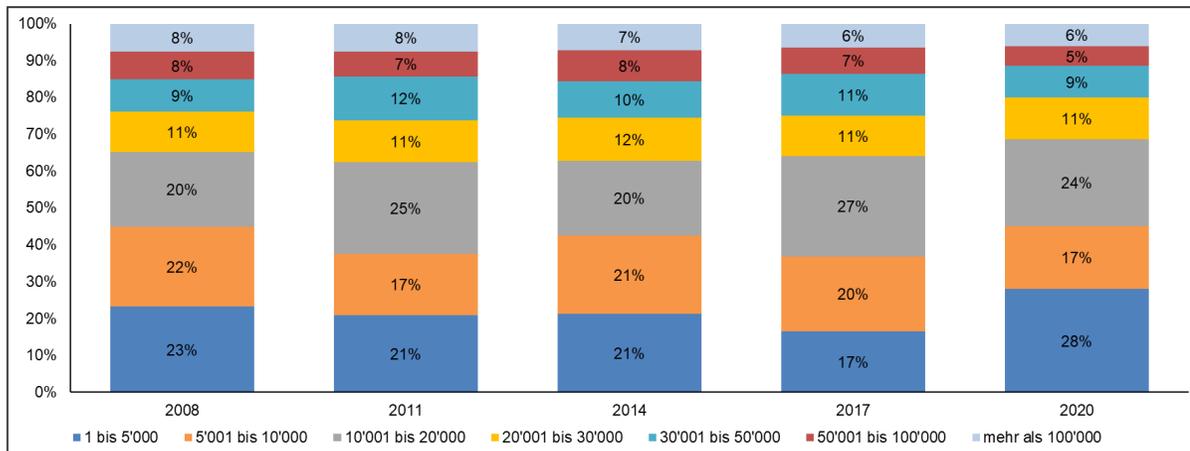
RÜCKGANG DER ENTLOHNUNG VON VR-PRÄSIDENTEN



Die besondere Stellung des VR-Präsidenten wird auch bei der Entschädigung von durchschnittlich 29'578 Franken pro Jahr (Zentralwert: 15'000 Franken) deutlich, die über jener der anderen VR-Positionen liegt. Hinter dem genannten Durchschnittswert verbergen sich deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmen. Während 20 Prozent aller VR-Präsidenten mehr als 30'000 Franken pro Jahr erhalten, erhalten die anderen 80 Prozent nur 30'000 Franken oder weniger für ihre Leitungs- und Kontrollfunktion. Der genannte Durchschnittswert ergibt sich durch eine breite Basis von eher moderaten Entschädigungen und einen kleinen Teil von vergleichsweise hohen Entschädigungen.

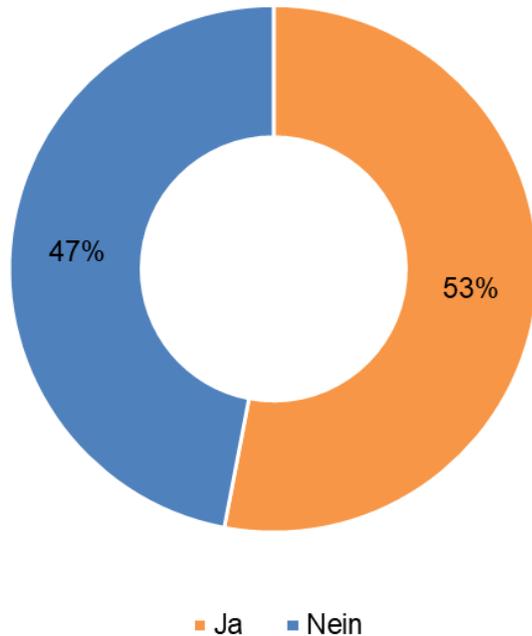
Die Unterschiede bei der Entschädigung des VR-Präsidenten lassen sich vor allem auf die Grösse des Unternehmens zurückführen. Die Unterschiede zwischen den Grössenklassen sind hierbei allerdings geringer als in den Vorjahren.

Der Anteil der VR-Präsidenten mit einer Vergütung von mehr als 30'000 Franken hat in den vergangenen Jahren abgenommen. Dieser Rückgang der hohen Entlohnungen ist dafür verantwortlich, dass auch der Durchschnitt der Entlohnung der VR-Präsidenten seit 2014 deutlich gesunken ist.



VIELE KMU GREIFEN AUF EINE PERSONALUNION ZURÜCK

Personalunion der Führung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

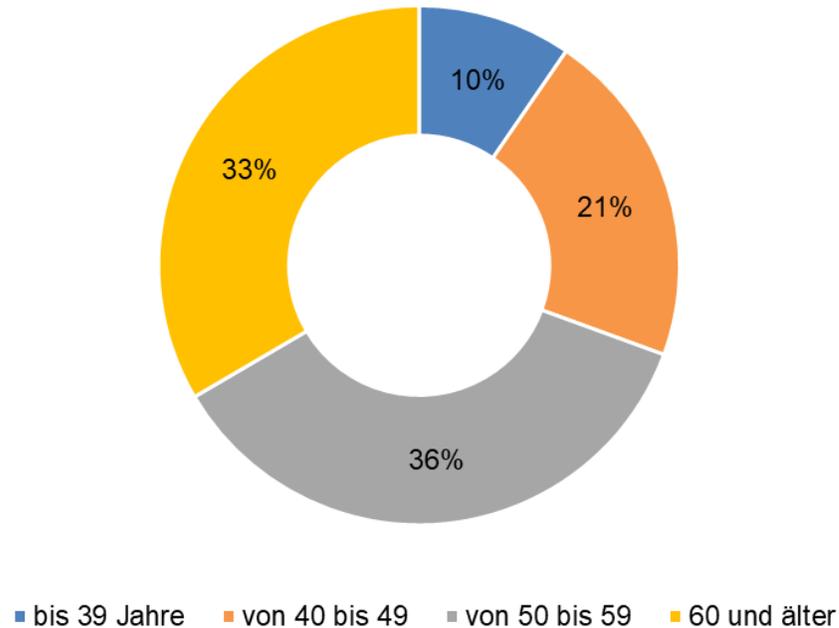


Bei insgesamt mehr als der Hälfte der befragten Schweizer KMU ist die Führung der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats ein und derselben Person übertragen. Weniger überraschend ist, dass dieser Anteil mit 72 Prozent bei Kleinstunternehmen mit 1 bis 10 Mitarbeitenden noch einmal höher ausfällt. Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden trennen dagegen häufiger zwischen diesen beiden Funktionen.

Auch im Zeitvergleich über das letzte Jahrzehnt hinweg bleibt der Anteil der Unternehmen mit einer Personalunion in verschiedenen Unternehmensgrößen relativ stabil. Insgesamt kann jedoch festgestellt werden, dass grössere Unternehmen sich häufiger für eine Doppelspitze entscheiden, die eine Trennung von Leitung und Kontrolle vorsieht.

KEINE VERJÜNGUNG IM VERWALTUNGSRAT

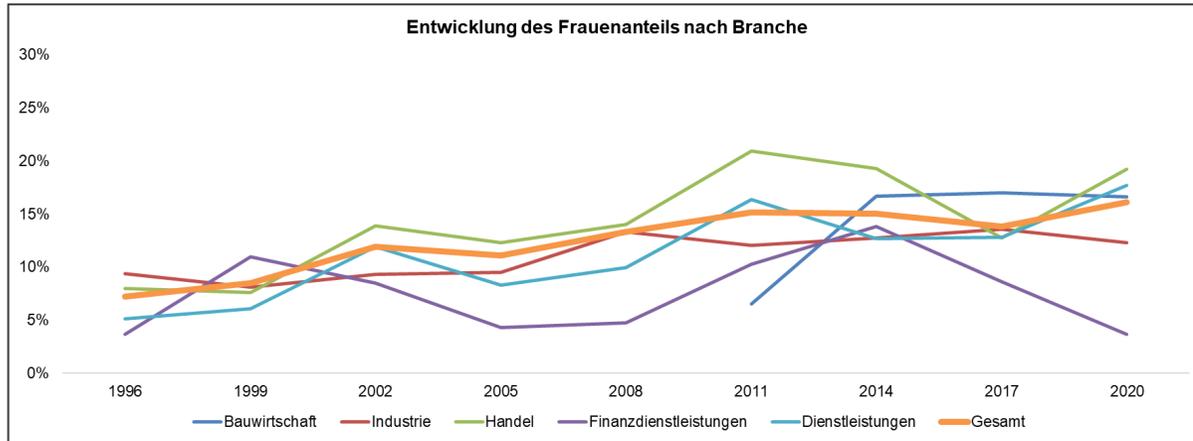
Altersstruktur des Verwaltungsrats



Als oberstes Exekutivorgan der Aktiengesellschaften in der Schweiz werden Verwaltungsräte von Personen im mittleren Alter dominiert. Nur rund 10 Prozent der Mitglieder von Verwaltungsräten in der Schweiz sind jünger als 40 Jahre. Ein Drittel der Verwaltungsräte in Schweizer KMU hingegen sind 60 Jahre alt oder älter. Diese Verteilung der Altersstruktur lässt vermuten, dass bei den meisten KMU das Festhalten an erfahrenen Verwaltungsräten höher gewichtet wird als die Aufnahme neuer, jüngerer Mitglieder.

Im Vergleich zur Erhebung im Jahr 2017 lassen sich vergleichsweise wenige Veränderungen feststellen. Fast 70 Prozent aller Verwaltungsräte - und damit minimal mehr als 2017 - sind 50 Jahre alt oder älter.

HÖCHSTER FRAUENANTEIL BEI KLEINSTUNTERNEHMEN

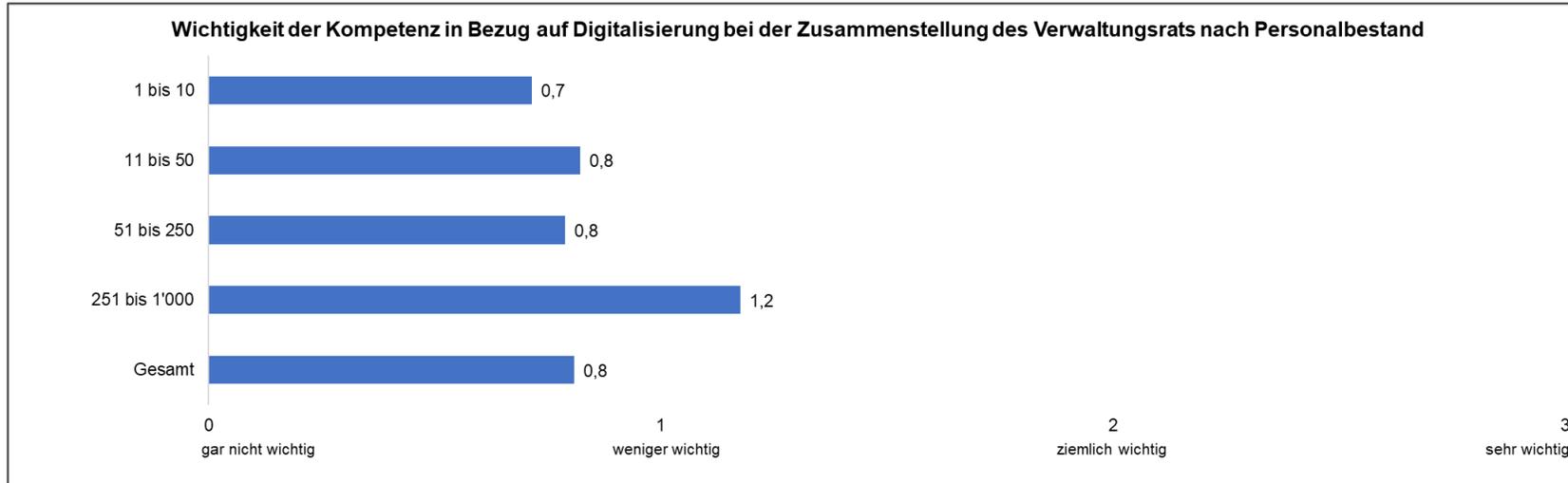


In der diesjährigen Untersuchung ist ein leichter Anstieg des Frauenanteils im Verwaltungsrat zu beobachten. In Anbetracht der Entwicklung über die Zeit hinweg kann festgestellt werden, dass es eine deutliche, wenn auch sehr langsame Zunahme des Frauenanteils in den Verwaltungsräten von Schweizer KMU gibt. Die Verdoppelung des Frauenanteils von den ursprünglichen 7 Prozent im Jahr 1996 dauerte rund 20 Jahre.

Im Verwaltungsrat von Kleinunternehmen ist der Anteil Frauen mit 21 Prozent am höchsten. Häufig handelt es sich hierbei um Familienmitglieder. Deutlich zu sehen ist auch, wie mit zunehmender Unternehmensgrösse der Frauenanteil sinkt und bei Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden nur noch 13 Prozent beträgt.

	1 bis 10 Mitarbeitende	11 bis 50 Mitarbeitende	51 bis 250 Mitarbeitende	251 bis 1'000 Mitarbeitende	Durchschnitt
Frauenanteil	21%	15%	14%	13%	16%

DIGITALE KOMPETENZ SPIELT UNTERGEORDNETE ROLLE

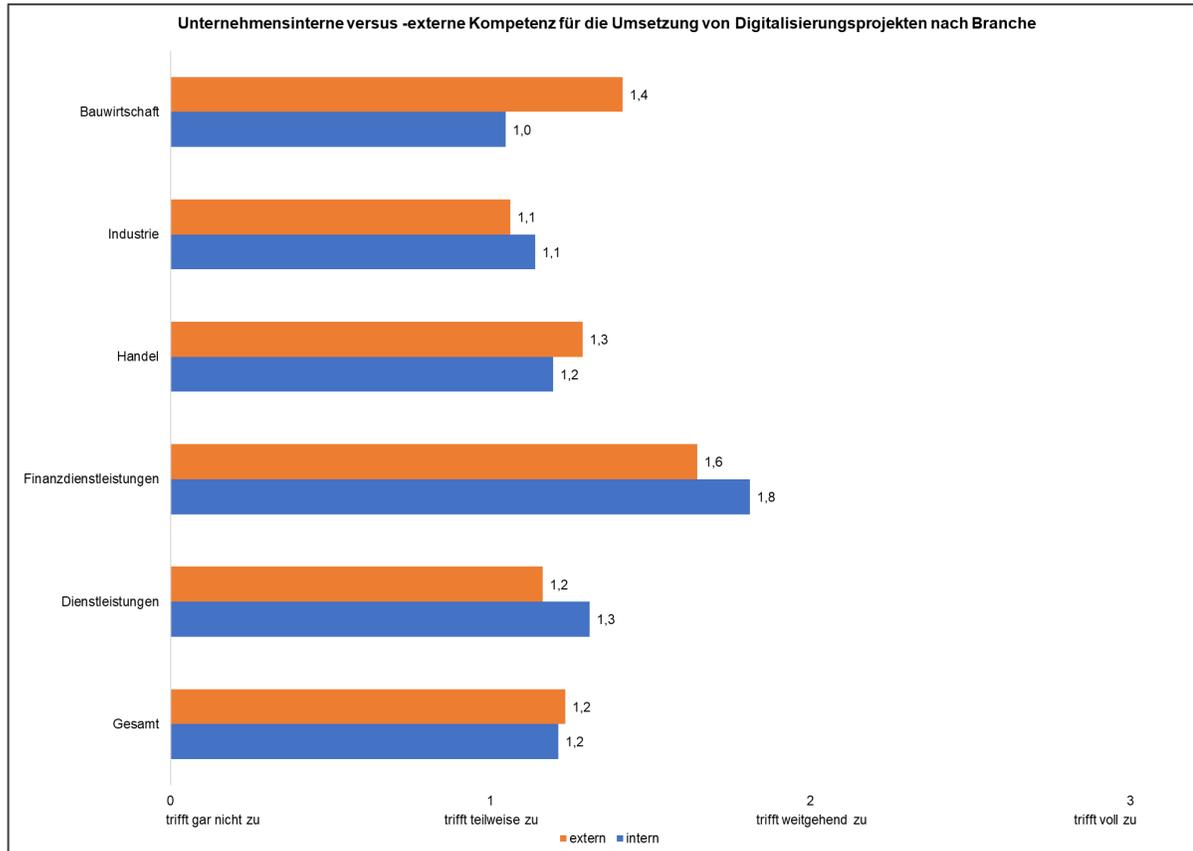


Es ist erstaunlich, dass die Kompetenz in Bezug auf die Digitalisierung bei der Besetzung des Verwaltungsrats nur eine untergeordnete Rolle spielt. Die meisten befragten Verwaltungsratspräsidenten stufen diesen Aspekt als «gar nicht wichtig» oder «weniger wichtig» ein. Die befragten VR-Präsidenten schätzen die Wichtigkeit von digitalen Kompetenzen bei der Zusammensetzung des Verwaltungsrats über alle Unternehmensgrößen hinweg tendenziell niedrig ein. Lediglich grössere Unternehmen messen diesem Thema eine etwas höhere Bedeutung bei und berücksichtigen es bei der Zusammenstellung des Verwaltungsrats.

Eine deutliche Mehrheit gab an, dass es keine Person im Verwaltungsrat gibt, die für die Digitalisierung zuständig ist. Nur 30 Prozent der Verwaltungsräte haben ein solches Mitglied, wobei die Zuständigkeit in 12 Prozent der Fälle auf den VR-Präsidenten fällt und zu 18 Prozent auf ein anderes Mitglied des Verwaltungsrats.

Auffallend ist, dass Verwaltungsräte, die die Kompetenz in Bezug auf die Digitalisierung bei der Besetzung des Verwaltungsrats als wichtig einstufen, eine höhere Gesamtumsetzung der digitalen Transformation in ihrem Unternehmen aufweisen.

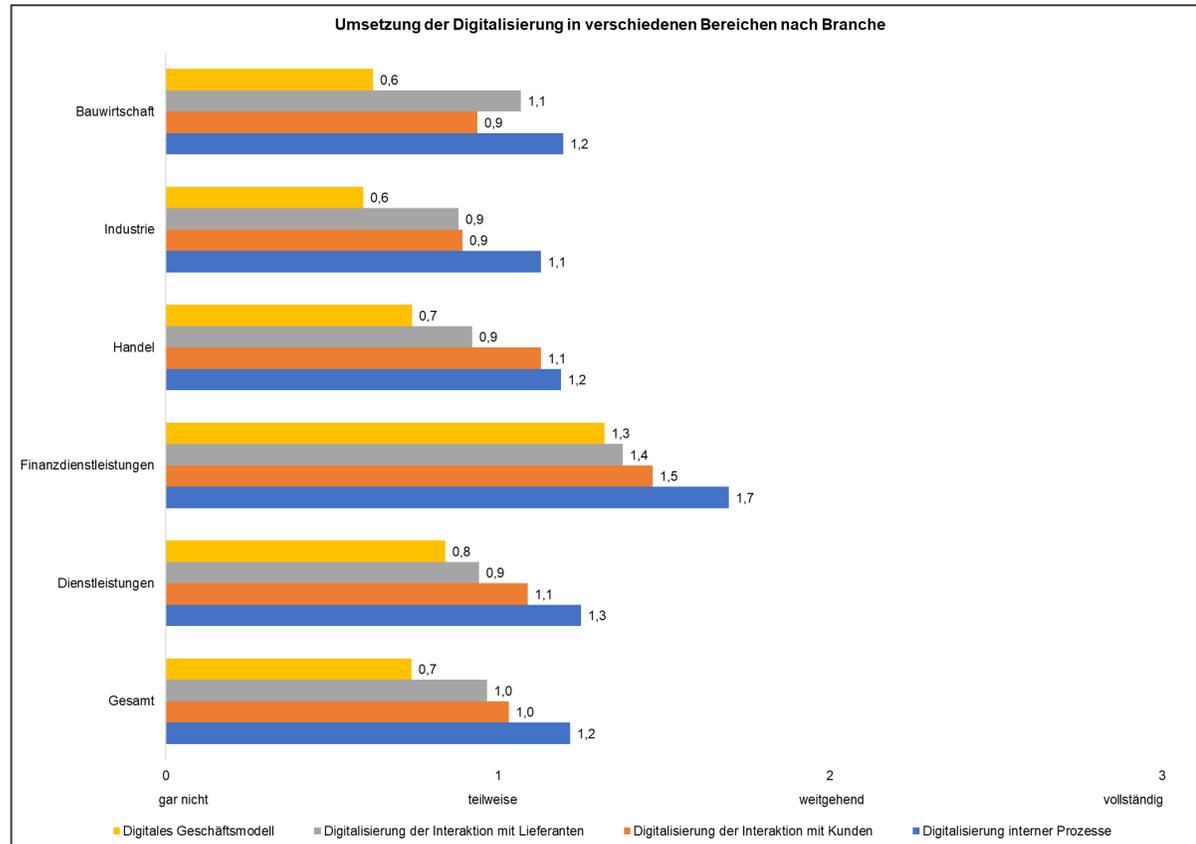
FINANZDIENSTLEISTER SETZEN AUF INTERNE KOMPETENZEN



Die Kompetenz für die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten wird in Schweizer KMU generell über unternehmensinterne und -externe Ressourcen gesichert.

Das Gesamtbild nach Branche zeigt sich demnach auch sehr ausgeglichen. In der Bauwirtschaft wird jedoch eher auf externe Berater für die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten zurückgegriffen, während bei den Finanzdienstleistern die Kompetenz überwiegend unternehmensintern besteht.

DIGITALISIERUNG INTERNER PROZESSE WEITGEHEND UMGESETZT



Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Digitalisierung interner Prozesse «teilweise» bis «weitgehend» umgesetzt wird. Mit einem Durchschnittswert von 1,2 auf einer Umsetzungsskala von null bis drei positioniert sie sich leicht vor der Umsetzung der digitalen Kundeninteraktion; gefolgt von der Umsetzung der digitalisierten Interaktion mit Lieferanten und der Umsetzung des digitalen Geschäftsmodells.

Diese Verteilung ist auch im Branchenvergleich beobachtbar; ähnlich gestaltet sich das Bild im Hinblick auf die Unternehmensgrößen. Entsprechend gibt es keine bedeutenden Unterschiede zwischen kleineren und grösseren Unternehmen. Einzig die Umsetzung der Digitalisierung interner Prozesse ist bei Unternehmen mit 251 bis 1'000 Mitarbeitenden am ausgeprägtesten.

Im Hinblick auf die digitale Gesamtumsetzung des Unternehmens lässt sich eine statistisch signifikante, positive Wechselbeziehung mit der Vertretung von jungen Frauen bis 39 Jahre im Verwaltungsrat beobachten. Ohne junge, weibliche VR-Vertretung liegt der Wert für die durchschnittliche digitale Gesamttransformation bei rund 1,0 auf einer Skala von null bis drei - mit mindestens einer Vertretung liegt er bei 1,3.