



## Verwaltungsräte im Krisenstress

**Mehr Hektik, mehr Videokonferenzen, weniger Lohn. In den Aufsichtsgremien war das Covid-Jahr ungemütlich. Das bleibt vorerst so.**

**27.11.2020, Eflamm Mordrelle**

Die Verwaltungsratsarbeit stand dieses Jahr ganz im Zeichen der Coronakrise. Politische Themen wie der Brexit oder das Rahmenabkommen zwischen der Schweiz und der Europäischen Union, die 2019 zu reden gaben, sind angesichts der Dringlichkeit der Krisenbewältigung in den Hintergrund gerückt.

Zu diesem Schluss kommt die siebte Umfrage der Executive-Search-Gesellschaft Knight Gianella, die von der Managementchule IMD durchgeführt wurde. Befragt wurden 229 Verwaltungsräte (VR) aus 826 kotierten und grossen nichtkotierten Schweizer Unternehmen.

Auch wenn politische Themen die VR dieses Jahr weniger beschäftigt haben als das Virus, ist die Haltung der Aufseher gegenüber der Konzernverantwortungsinitiative (KVI), die am Sonntag zur Abstimmung kommt, klar: Drei Viertel glauben, dass die Annahme der KVI der Schweizer Wirtschaft «grossen Schaden» zufügen würde. Gleichzeitig gehen aber 40% davon aus, dass sie angenommen werden könnte.

### Krise noch lange spürbar

Ob und welchen Schaden die KVI anrichtet, ist offen. Dass die Pandemie und die Massnahmen zu ihrer Bewältigung grossen Schaden angerichtet haben, steht fest. Ein Fünftel der befragten Unternehmen sieht sich als Verlierer der Krise, 15% als Gewinner. Für die Mehrheit ist die Bilanz gemischt oder noch unklar.

Eine grosse Mehrheit geht jedenfalls davon aus, dass die Folgen noch länger spürbar sein werden. Die Verwaltungsräte stellen sich entsprechend ein und erwarten, dass Videokonferenzen für ihre Arbeit künftig noch wichtiger werden.

Die verstärkte Digitalisierung dürfte für einige Verwaltungsräte eine besondere Herausforderung darstellen, zumal mehr als 40% von ihnen zwischen fünfzig und sechzig Jahre alt sind, fast ein Drittel sogar einundsechzig bis siebzig. An der Überalterung der Gremien hat sich also kaum etwas geändert. Auch beim Frauenanteil gab es nicht allzu viel Bewegung. Mit 24% in den vertretenen Unternehmen steht er ein Prozentpunkte über dem Vorjahr.

Fast Eintracht herrscht bei der Ansicht, dass die Pandemie die Digitalisierung, spezifisch bei den internen und den Kundenprozessen, beschleunigt habe. Digitalisierung wird nicht mehr als separate Disziplin betrachtet, sondern als Bestandteil der Unternehmensstrategie. Einst heisse Themen wie die Cybersicherheit liegen indes nicht mehr so im Trend.

### VR müssen anpacken

Die Krise hat die VR auch in ihrer Alltagsarbeit zusätzlich gefordert. Mehr als die Hälfte der Aufseher gab an, dass sie die Geschäftsleitung auch operativ unterstützt haben. Und auch im Portemonnaie der Gremiumsmitglieder wurde die gegenwärtige Situation spürbar: Fast 60% haben auf die Auszahlung eines Bonus verzichtet, ein Fünftel ihn zumindest reduziert. Das ist angesichts des verbreiteten Einsatzes der Kurzarbeit – bei 63% der befragten Unternehmen – gut nachvollziehbar.

Als Instrument scheint die Kurzarbeit zumindest kurzfristig gewirkt zu haben. In bisher nur 8% der befragten Konzerne mussten Mitarbeiter entlassen werden. Die verminderte Finanzkraft hat aber auch auf die Dividendenpolitik durchgeschlagen. Ein Viertel der Unternehmen hat für das Geschäftsjahr 2019 auf die Auszahlung einer Dividende verzichtet.

### Ohne «Purpose» geht's nicht

Die Krise hat die Managements gezwungen, schnell und flexibel auf Veränderungen zu reagieren. So erachten praktisch alle befragten VR «Agilität» als strategischen Wettbewerbsfaktor. Starre Budgetierung, die für ein gesamtes Geschäftsjahr gelten soll, wird als Auslaufmodell beurteilt.

Neben «Agilität» ist auch «Purpose», also Sinn und gesellschaftlicher Nutzen unternehmerischen Handelns, ein beliebtes Schlagwort. Besonders angesichts der Klimadebatte sei die Frage nach der Sinnhaftigkeit bei Mitarbeitern und Managern virulent geworden.

Und so erachtet eine grosse Mehrheit «Purpose» als Voraussetzung für Wachstum und profitable Geschäftstätigkeit. Was genau der «Purpose» eines Konzerns ist, bleibt aber oft im Dunkeln. In nur knapp weniger als der Hälfte der Gremien wird er überhaupt diskutiert.

Unternehmerische Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR) ist derweil im Mainstream angekommen. Sie wird von der grossen Mehrheit zumindest «befürwortet». CSR dient aber nicht in erster Linie dem Sinn des Unternehmens, sondern der Imagepflege: bei der Rekrutierung von Mitarbeitern sowie der Vermeidung von Reputationsschäden. Entsprechend ist nur die Hälfte der befragten VR bereit, «substanziell» in CSR-Initiativen zu investieren.



Die Krise hat die VR auch in ihrer Alltagsarbeit zusätzlich gefordert. Mehr als die Hälfte der Aufseher gab an, dass sie die Geschäftsleitung auch operativ unterstützt haben. (Bild: Georgios Kefalas/Keystone)