



AUSGABE 2020

BDO VERWALTUNGSRATSSTUDIE

Honorare und Strukturen von Verwaltungsräten in
Klein- und Mittelunternehmen in der Schweiz

Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen
 Universität St.Gallen

Prüfung | Treuhand | Steuern | Beratung

BDO

Impressum

Verfasser

Dr. Heiko Bergmann
Prof. Dr. Urs Fueglistaller
Michael Schreiner

KMU-HSG

Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen
an der Universität St. Gallen
Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen
Tel. 071 224 71 00
www.kmu.unisg.ch

Herausgeber

BDO AG

Schiffbaustrasse 2
8031 Zürich
Tel. 044 444 35 55
www.bdo.ch

Gestaltung/Satz

Grafik Atelier Roland Hasler, Solothurn

INHALTSVERZEICHNIS

1 Editorial	4
2 Das Wichtigste im Überblick	5
3 Die Entschädigung von Verwaltungsräten in KMU in der Schweiz	6
3.1 Einleitung: Der Durchschnitt liegt nicht in der Mitte	6
3.2 Gesamtbetrachtung: Stabilität prägt das Bild	6
3.3 Entschädigung des VR-Präsidenten: Rückgang der hohen Entlohnungen	8
3.4 Entschädigung des Verwaltungsrats nach Branchen: Kleinere Unterschiede als bis anhin	9
3.5 Entschädigung des Verwaltungsrats nach Personalbestand	10
3.6 Entschädigung des Verwaltungsrats pro Sitzung	10
4 Aufbau und Struktur des Verwaltungsrats	12
4.1 Viele KMU greifen auf eine Personalunion zurück	12
4.2 Anzahl der VR-Mandate als Indiz für die Professionalität des Verwaltungsrats	13
4.3 Grösse des Verwaltungsrats bleibt insgesamt konstant	14
4.4 Altersstruktur und Altersbeschränkung: Keine spürbare Verjüngung im VR	15
4.5 Anteil der Frauen im Verwaltungsrat steigt über die Jahre langsam	16
4.6 Abschluss einer Organhaftpflichtversicherung nimmt insgesamt zu	17
5 Verwaltungsrat und Digitalisierung	18
5.1 Digitalisierung: Von Aktenschränken zu Cloud-Lösungen	18
5.2 Die digitale Kompetenz im Verwaltungsrat	18
5.3 Zuständigkeit für das Thema Digitalisierung im Verwaltungsrat	18
5.4 Umsetzung der Digitalisierung in Schweizer KMU	20
5.5 Digitale Transformation in Schweizer KMU: Auf der ersten Hälfte des Weges	22
6 Anhang: Methodik	23
7 Anhang: Datentabellen	24

1 Editorial



Liebe Leserin, lieber Leser

Die Verwaltungsratsstudie von BDO soll dem Bedürfnis nach einem wirkungsvollen Instrument zum Vergleich von Strukturen und Honoraren nachkommen. Den damit verbundenen Fragestellungen haben wir daher auch in dieser 10. Auflage einen hohen Stellenwert beigemessen.

In der diesjährigen Erhebung haben wir den Fokus zusätzlich auf ein Thema gelegt, das unsere Gesellschaft auf allen Ebenen durchdringt: die Digitalisierung. Unser Interesse galt dabei insbesondere den Fragen, welche Rolle digitale Kompetenzen im Verwaltungsrat spielen und wie weit die digitale Transformation bei Schweizer KMU bereits vorangeschritten ist.

Dass digitale Arbeitslösungen ein wichtiger Schlüssel zum langfristigen unternehmerischen Erfolg sind, dürfte in Zeiten von COVID-19 auch der hartnäckigste Kritiker erkannt haben. Die Coronakrise verleiht der abstrakt anmutenden «digitalen Transformation» ein Gesicht. Plötzlich ist sie nicht mehr nur ein Thema oder gar ein Trend, sondern wird zur absoluten Notwendigkeit – zu einem konkreten Auftrag, der nach Lösungen verlangt. Quasi über Nacht mussten ganze Büros ins Homeoffice der Mitarbeitenden verlagert werden. Der sichere, mobile Zugriff auf Kunden- und Firmendaten wurde zur essenziellen Voraussetzung für die Weiterführung der Geschäftstätigkeit. Die Video- bzw. Telekommunikation ersetzte per sofort den persönlichen Austausch und Produkte mussten über bisher ungenutzte E-Commerce-Plattformen vertrieben werden. Die ausserordentliche Situation wurde damit zum Indikator dafür, wo das Unternehmen in Bezug auf die digitale Transformation steht. Unternehmen, welche die Transformation schon zu grossen Teilen umgesetzt hatten, fanden sich mit den völlig veränderten Bedingungen viel rascher und besser zurecht.

Die Datenerhebung für die vorliegende Studie erfolgte im Januar 2020, vor Ausbruch der Krise. Dennoch ist es erstaunlich, dass die meisten befragten Verwaltungsratspräsidenten digitale Kompetenzen bei der Besetzung des Verwaltungsrats als «gar nicht wichtig» oder «weniger wichtig» einstufen. Der Blick hinter die Kulissen von Schweizer KMU zeigt, dass unterschiedliche Stadien der digitalen Transformation beobachtbar sind. Im Allgemeinen gestalten sich diese Unterschiede aber eher im kleinen Bereich. Viele KMU bewegen sich auf dem Weg zum Ziel «Digitalisierung» noch in der ersten Hälfte.

Die Antworten auf unsere Fragestellungen zur Digitalisierung würden heute vielleicht anders ausfallen. Zum einen hat die Krise zu einer Neubeurteilung und zu einer positiveren Wahrnehmung von Digitalisierung geführt. Zum anderen wirkt die COVID-19-Pandemie wie ein Transformationsmotor. Ich bin überzeugt, dass wir für diese Annahmen in der nächsten Studie Belege anführen können.

Einen herzlichen Dank aussprechen möchte ich allen Verwaltungsräten, die sich Zeit genommen und an dieser Umfrage teilgenommen haben. Ebenso danke ich dem Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen, das sich auch in diesem Jahr als starker, kompetenter Partner bei der Durchführung der Studie erwiesen hat.

Ich wünsche Ihnen eine anregende und spannende Lektüre.

Werner Schiesser

Delegierter des Verwaltungsrats
BDO AG

2 Das Wichtigste im Überblick

Durchschnittshonorar unverändert bei 22'000 Franken

Mitglieder¹ eines Verwaltungsrats (VR) von Klein- und Mittelunternehmen (KMU) in der Schweiz verdienen im Jahr 2020 im Durchschnitt etwa 22'000 Franken pro Jahr. Damit sind Verwaltungsratspräsidenten (VRP), VR-Vizepräsidenten, Delegierte, VR-Ausschuss- und ordentliche Mitglieder gemeint. Mit durchschnittlich etwa 30'000 Franken bzw. 28'000 Franken liegt die Entschädigung² von VR-Präsidenten und VR-Delegierten am höchsten. VR-Vizepräsidenten, Mitglieder von VR-Ausschüssen und ordentliche VR-Mitglieder werden im Bereich von 15'000 bis 17'000 Franken entschädigt. Nach den Rückgängen der Vorjahre ist die durchschnittliche Entlohnung von Verwaltungsratsmitgliedern im Vergleich zu 2017 weitgehend stabil geblieben.

Honorar «in der Mitte» beträgt nur 12'000 Franken

Wenn man alle Entlohnungen von Mitgliedern des Verwaltungsrats in aufsteigender Reihenfolge sortiert, ergibt sich für die Person bzw. Entlohnung in der Mitte ein Zentralwert³ von genau 12'000 Franken. Für VR-Präsidenten und VR-Delegierte betragen die entsprechenden Zentralwerte 15'000 Franken bzw. 12'000 Franken, für alle anderen Positionen im Verwaltungsrat 10'000 Franken. Die Mehrzahl der Verwaltungsräte verdient also weniger als es die Durchschnittswerte vermuten lassen.

Pro Verwaltungsratssitzung beträgt der übergreifende Zentralwert der Vergütung 2'273 Franken. In Anbetracht der Verantwortung, die Verwaltungsräte tragen, erscheint dieser Wert als sehr moderat. Insgesamt haben die Unterschiede der Vergütung nach Branchen und auch nach Grösse der Unternehmen, gemessen am Personalbestand, abgenommen.

Personalunion dominiert bei kleinen Unternehmen

Bei insgesamt mehr als der Hälfte der KMU (53 Prozent) ist die Führung der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats ein und derselben Person übertragen. Bei Kleinstunternehmen ist dieser Anteil mit 72 Prozent noch einmal deutlich höher.

VR-Präsidenten üben durchschnittlich etwa 2,9 VR-Mandate aus. Damit ist ein leichter Anstieg im Vergleich zur letztmaligen Durchführung der Studie (2017) zu beobachten. Demgegenüber ist die Anzahl an VR-Mandaten bei den anderen Mitgliedern des Verwaltungsrats mit durchschnittlich 2,2 Mandaten auf demselben Niveau wie in den Vorjahren geblieben.

Frauenanteil leicht gestiegen, aber immer noch auf tiefem Niveau

Durchschnittlich verfügt der Verwaltungsrat von KMU in der Schweiz über 3,6 Mitglieder, womit sich keine deutliche Veränderung gegenüber der letzten Durchführung der Studie ergeben hat. Der Anteil der Frauen in den Verwaltungsräten beträgt 16 Prozent und ist damit – nach einem leichten Rückgang im Jahr 2017 – wieder gestiegen. Der höchste Frauenanteil findet sich mit 21 Prozent bei Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden.

Der Verwaltungsrat ist auch in der aktuellen Studie überwiegend von Personen im mittleren Alterssegment besetzt. Nur 10 Prozent sind jünger als 40 Jahre. 69 Prozent hingegen sind 50 Jahre alt oder älter. In ungefähr einem Zehntel der Fälle legen die untersuchten KMU in der Schweiz eine Altersbeschränkung für ihre Mitglieder des Verwaltungsrats fest.

Digitalisierungskompetenz spielt bei der VR-Besetzung keine grosse Rolle

Zum diesjährigen Sonderthema «Digitalisierung» wurden verschiedene Aspekte untersucht. Bei der Zusammensetzung des Verwaltungsrats spielt die Kompetenz in Bezug auf Digitalisierung nur eine untergeordnete Rolle. Die meisten befragten Verwaltungsratspräsidenten stufen digitales Know-how bei den Mitgliedern ihres Verwaltungsrats als gar nicht oder weniger wichtig ein, was angesichts der Bedeutung dieses Themas erstaunt. Zudem gab eine deutliche Mehrheit an, dass im Verwaltungsrat keine Person existiert, die speziell für den Bereich Digitalisierung verantwortlich ist. Nur bei 30 Prozent der Verwaltungsräte nimmt eine Person diese Aufgabe explizit wahr.

Eine Untersuchung der Faktoren, die in einem positiven Zusammenhang zu einer fortgeschrittenen digitalen Transformation im Unternehmen stehen, zeigt allerdings, dass Digitalisierungskompetenzen auch ausserhalb des Verwaltungsrats sichergestellt werden können. Neben anderen, unternehmensintern vorhandenen Ressourcen kann die Zusammenarbeit mit externen Beratern die Umsetzung der digitalen Transformation des Unternehmens fördern.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im vorliegenden Text die männliche Sprachform verwendet; die Angaben beziehen sich auf Angehörige beider Geschlechter.

² Entschädigung, Entlohnung und Honorar sind in diesem Bericht synonyme Begriffe. Alle Zahlenangaben sind in Schweizer Franken (CHF) angegeben.

³ Der Zentralwert (auch Median genannt) ist der Wert, der an der mittleren (zentralen) Stelle steht, wenn man die Werte grössenmässig sortiert. Wenn z.B. die Werte 5, 10, 15, 20 und 100 sind, beträgt der Mittelwert 30 (berücksichtigt also den Wert 100 relativ stark). Der Zentralwert hingegen beträgt nur 15 (zwei Werte liegen darüber und zwei darunter). Die Begriffe Zentralwert und Median werden im Rahmen dieses Berichts synonym verwendet. Auch die Begriffe Mittelwert und Durchschnitt sind synonym zu verstehen.

Methodik der BDO Verwaltungsratsstudie

Die vorliegende Untersuchung wird von BDO mit vergleichbarer Methodik bereits seit 1995 regelmässig durchgeführt. Die hier angegebenen Ergebnisse wurden auf Basis der Angaben von 667 KMU und mittelständischen Aktiengesellschaften (AG) mit maximal 1'000 Mitarbeitenden ermittelt. 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.

5 Verwaltungsrat und Digitalisierung

5.1 Digitalisierung: Von Aktenschränken zu Cloud-Lösungen

Das Tagesgeschäft von Schweizer KMU wird zunehmend durch Komplexität geprägt. Neben den fortwährenden Herausforderungen hinsichtlich des starken Schweizer Frankens und der Auswirkungen der Negativzinsen verändern auch technologische Innovationen das tägliche Wirtschaften sämtlicher Unternehmen.

Zu Beginn des Jahres 2020 – allerdings nach der Datenerhebung für die vorliegende Studie – begann die rasante Verbreitung von COVID-19, ausgelöst durch das sogenannte «Coronavirus», in der Schweiz. Die pandemischen Entwicklungen auf globaler Ebene und die Versuche, diese einzudämmen, haben zu einer veritablen Krise geführt, die auch viele KMU in der Schweiz hart traf. Gleichzeitig hat diese Krise gezeigt, welchen Stellenwert die Digitalisierung für das Funktionieren von Unternehmen hat. Um die weitere Verbreitung des Virus zu begrenzen, wurden die physischen Handlungsmöglichkeiten stark eingeschränkt, weshalb sich digitale Arbeitslösungen als von grösster Bedeutung erwiesen.

In den nachfolgenden Abschnitten gehen wir dem Thema der Digitalisierung nach und zeigen, über welche Kompetenzen Verwaltungsräte von Schweizer KMU in diesem Bereich verfügen und in welchem Masse ihre Unternehmen bis dato die Digitalisierung umgesetzt haben. Denn als oberstes Exekutivorgan von Aktiengesellschaften ist der Verwaltungsrat nicht nur dafür verantwortlich, die Geschäftsführung zu bestimmen und deren Tätigkeit zu beaufsichtigen, sondern auch, das Unternehmen zu leiten.

5.2 Die digitale Kompetenz im Verwaltungsrat

Bei der Besetzung des Verwaltungsrats eines Unternehmens können verschiedene Aspekte von Wichtigkeit sein. Branchen- und Marktkennnisse oder der Berücksichtigung der Interessen der Eigentümer werden generell eine grosse Bedeutung zugeschrieben. In Zeiten stark beschleunigend wirkender Technologien ist es allerdings auch unabdingbar, dass Unternehmen notwendige Ressourcen sicherstellen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit unter dem Einfluss der Digitalisierung aufrechtzuerhalten.

Die Digitalisierung gehört zu einer Entwicklungstendenz, die die allermeisten KMU in der Schweiz direkt oder indirekt stark betreffen oder betreffen werden. Vor diesem Hintergrund ist es 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 oder weniger wichtig ein. Der durchschnittliche Wert dafür liegt bei 0,8, wobei null bedeutet, dass die Kompetenz in Bezug auf die Digitalisierung bei der Zusammenstellung des Verwaltungsrats «gar nicht wichtig» ist. Drei bedeutet im Gegenzug, dass der Aspekt «sehr wichtig» ist.

Nach Branchen ist die Digitalisierung in den Bereichen Handel, Finanzdienstleistungen und Dienstleistungen allgemein noch am ehesten von Bedeutung bei der Besetzung des Verwaltungsrats. Der höchste Wert findet sich mit 1,1 bei den Finanzdienstleistern.

In Bezug auf die Unternehmensgrösse zeigt sich ein ähnliches Bild. Die befragten VR-Präsidenten schätzen die Wichtigkeit der Kompetenz in Bezug auf die Digitalisierung 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.

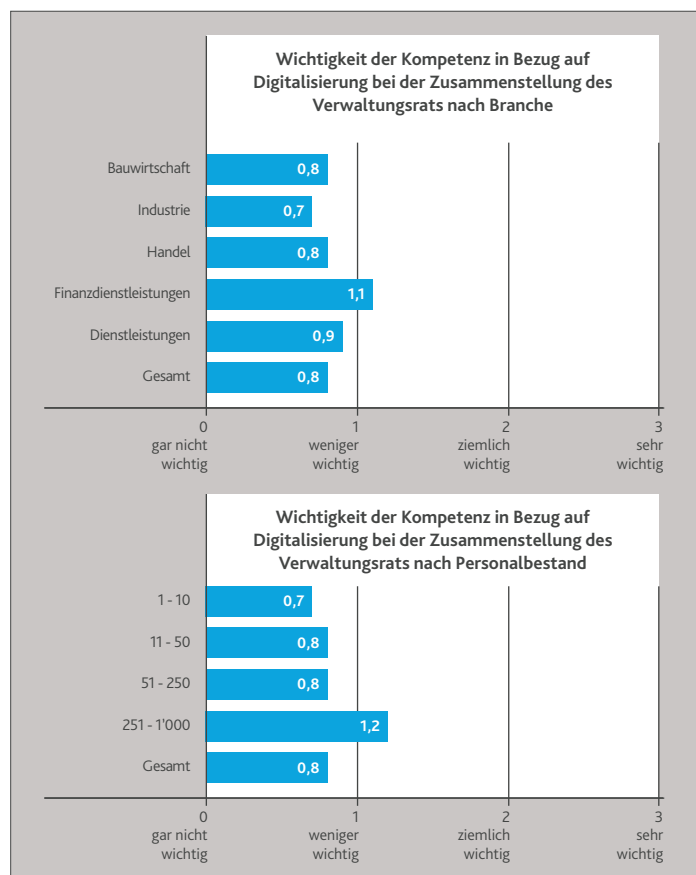


Abbildung 14: Wichtigkeit der Kompetenz in Bezug auf die Digitalisierung

5.3 Zuständigkeit für das Thema Digitalisierung im Verwaltungsrat

Die vergleichsweise geringe Bedeutung, die KMU dem Thema Digitalisierung bei der Besetzung des Verwaltungsrats beimessen, spiegelt sich auch bei dessen Zusammensetzung wider. Zur Frage, ob es in den Verwaltungsräten der befragten VR-Präsidenten eine Person gibt, die speziell für den Bereich Digitalisierung verantwortlich ist, zeigt sich entsprechend ein klares Bild. 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.

In Bezug auf die Branche ist erkennbar, dass eine Digitalisierungszuständigkeit im Verwaltungsrat etwas häufiger bei Finanzdienstleistern und Dienstleistungsunternehmen existiert. Bei Finanzdienstleistern wird die Verantwortung hierbei fast immer von einem anderen VR-Mitglied und nicht vom VR-Präsidenten übernommen.

Hinsichtlich der Unternehmensgrösse sind kaum Unterschiede feststellbar, was erstaunlich ist. Interessanterweise gibt es bei kleinen Unternehmen mit 11 bis 50 Mitarbeitenden und nicht bei grossen Unternehmen am häufigsten eine Person im Verwaltungsrat, die sich digitalen Themen annimmt. Bei diesen Unternehmen handelt es sich beinahe zur Hälfte um Unternehmen aus der Dienstleistungsbranche (43 Prozent). Je ein Fünftel der Unternehmen mit Digital-Verantwortung stammt bei dieser Grössenklasse aus der Bauwirtschaft und Industrie. Der Handel und die

Finanzdienstleister machen nur einen kleinen Teil aus. Was jedoch in Bezug auf die Unternehmensgrösse auffällt, ist Folgendes: Wenn es eine Person mit Digitalisierungsverantwortung im Verwaltungsrat gibt, handelt es sich hierbei mit steigender Unternehmensgrösse immer häufiger um ein ordentliches VR-Mitglied und nicht um den VR-Präsidenten. Mit steigender Unternehmensgrösse werden also explizit Zuständigkeiten für die Digitalisierung geschaffen, wenn auch nur bei einer Minderheit der Unternehmen.

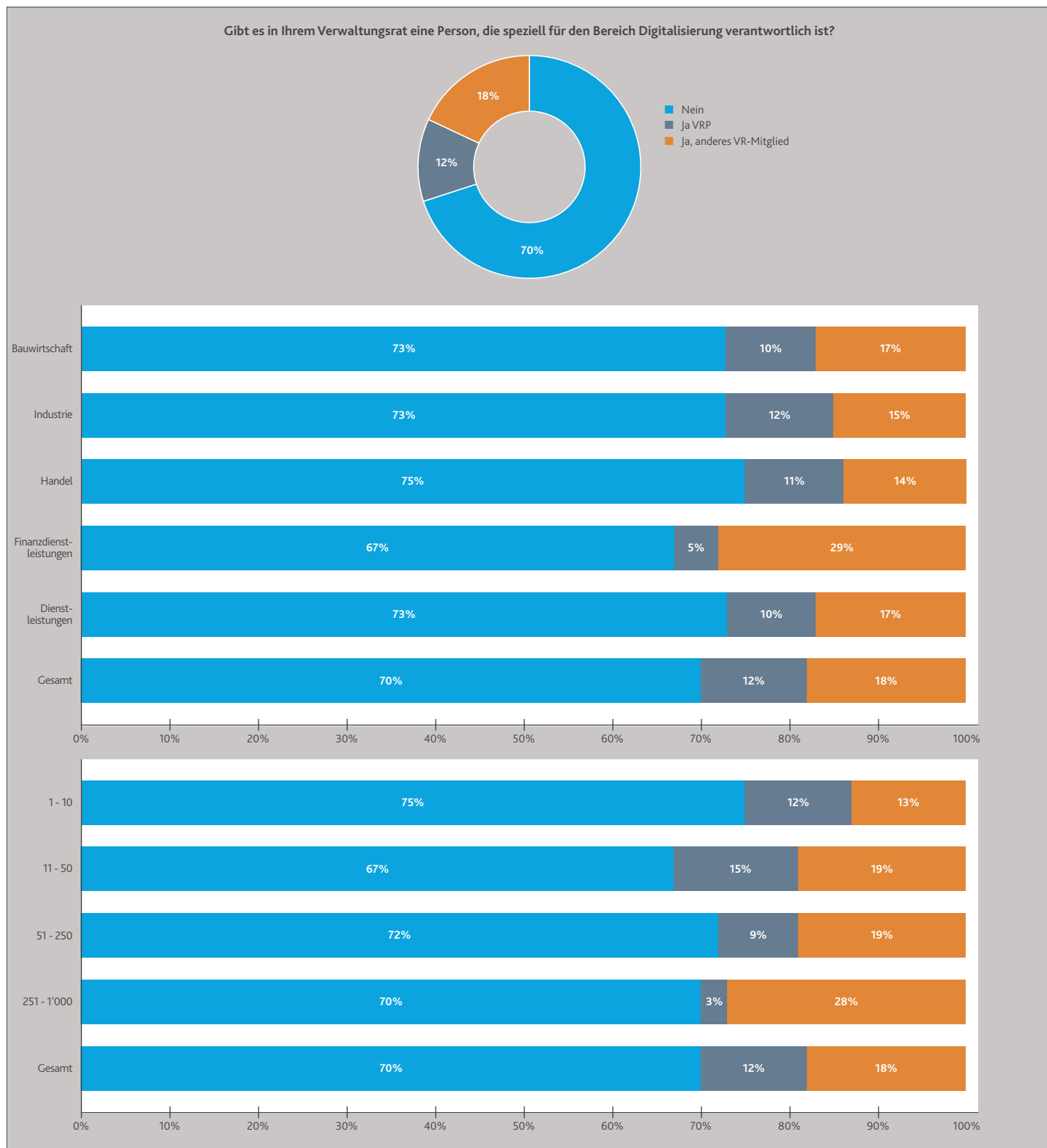


Abbildung 15: Digitalisierungsverantwortung im Verwaltungsrat

Verwaltungsräte mit dieser Verantwortlichkeit bringen vor allem die Qualifikationen durch eigene Erfahrungen in der Umsetzung von Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) Projekten mit. In 58 Prozent der Fälle beziehen sich diese Qualifikationen auf Erfahrungen im eigenen Unternehmen. In einem Viertel der Fälle sind die Qualifikationen auf Erfahrungen ausserhalb des eigenen Unternehmens zurückzuführen.

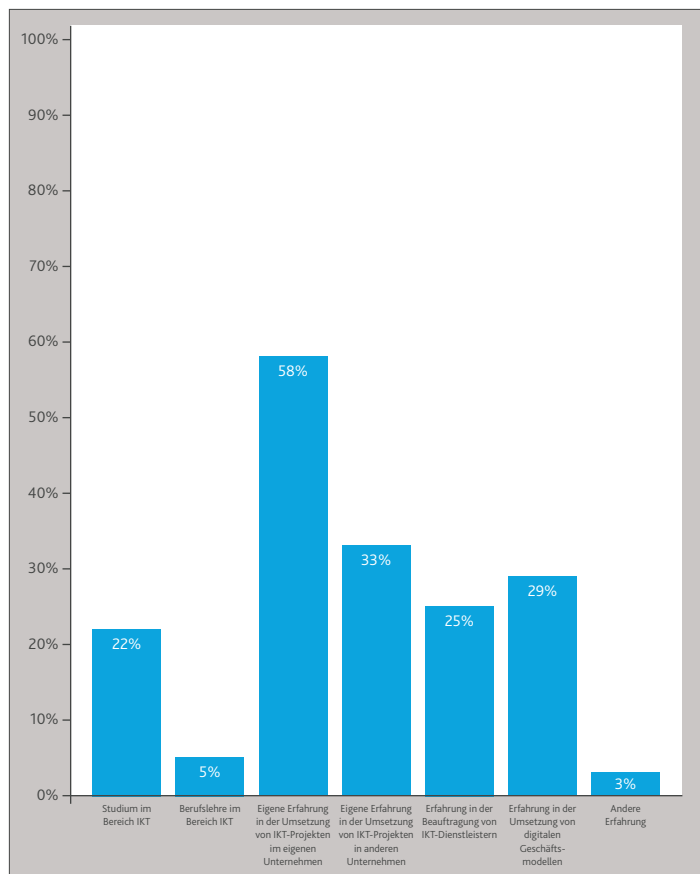


Abbildung 16: Qualifikationen in Bezug auf Digitalisierung im Verwaltungsrat

Im Allgemeinen ist zu erkennen, dass die Qualifikationen überwiegend in der Praxis erworben worden sind. Qualifikationen auf der Basis eines Studiums im Bereich IKT bringen lediglich 22 Prozent mit; eine Lehre in diesem Bereich nur 5 Prozent. Dies scheint insofern nachvollziehbar, als dass die Digitalisierung ein relativ junges Thema und der Verwaltungsrat generell mit Personen im mittleren Alterssegment besetzt ist. Eine Berufslehre oder eine akademische Qualifikation ist demnach eher unwahrscheinlich.

5.4 Umsetzung der Digitalisierung in Schweizer KMU

Keine Digitalisierungszuständigkeit im Verwaltungsrat zu haben, heisst jedoch nicht, dass im Unternehmen keine Kompetenzen im Bereich Digitalisierung vorhanden sind oder das notwendige Know-how nicht anderweitig erworben werden könnte. Die Kompetenz für die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten wird in Schweizer KMU generell über unternehmensinterne und -externe Ressourcen gesichert. Im Durchschnitt liegt der Wert für das Ausmass, in dem eine solche Kompetenz in Unternehmen intern vorhanden ist oder über externe Ressourcen gesichert wird, bei je 1,2⁷.

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.

Bei einer Betrachtung nach Unternehmensgrösse äussern sich die Verteilungen dagegen leicht unterschiedlich. Demnach ist mit zunehmender Grösse des Unternehmens die Umsetzungskompetenz für Digitalisierungsprojekte vermehrt unternehmensintern verfügbar. Diese Tendenz ist bei extern bezogenen Ressourcen nicht beobachtbar.

Nachdem auf die Wichtigkeit digitaler Kompetenz und Digitalisierungsverantwortlichkeiten in den Verwaltungsräten eingegangen wurde, stellt sich nun die wichtige Frage, inwiefern die Digitalisierung in den Unternehmen der befragten VR-Präsidenten tatsächlich umgesetzt wird und welche Beziehung zu Merkmalen des Verwaltungsrats bestehen.

⁷ Die Frage lautete: Die Kompetenz für die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten ist ... in unserem Unternehmen vorhanden/erhalten wir über die Zusammenarbeit mit externen Beratern, wobei 0 = trifft gar nicht zu und 3 = trifft voll zu. Um die Lesbarkeit zu erhöhen, wurden die Datenbeschriftungen in der Abbildung auf eine Nachkommastelle gerundet. Die zugrundeliegenden Daten sind allerdings ungerundet, weshalb gleiche (oder ähnliche) Werte unterschiedliche Längen in den Datenbalken zeigen können.

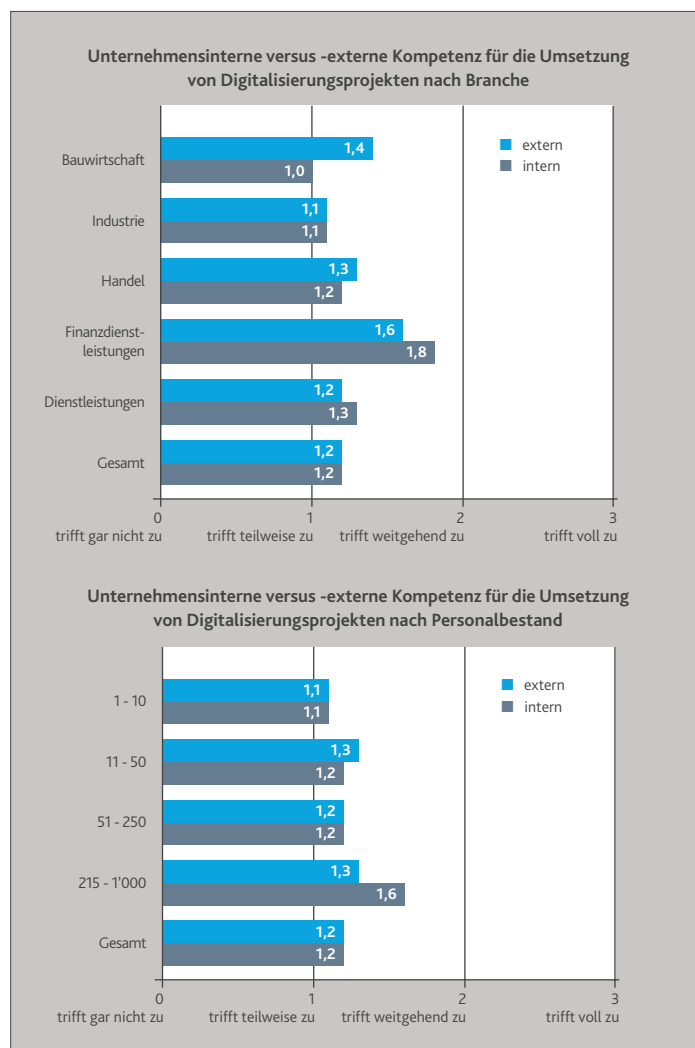


Abbildung 17: Unternehmensinterne versus -externe Kompetenz für die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten

Die Umsetzung der Digitalisierung im Unternehmen kann in verschiedenen Bereichen erfolgen; bei internen Prozessen, bei der Interaktion mit Lieferanten oder Kunden, oder sogar in der Form eines ausgearbeiteten und umgesetzten digitalen Geschäftsmodells. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Digitalisierung interner Prozesse teilweise bis weitgehend und damit am ehesten umgesetzt wird. Mit einem Durchschnittswert von 1,2 auf einer Umsetzungsskala von null bis drei, wobei null «gar nicht» umgesetzt und drei «vollständig» umgesetzt bedeutet, 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.

Nach diesen Einblicken wollen wir uns nun anschauen, inwiefern die Unterschiede in der Umsetzung der Digitalisierung auf die Struktur des Verwaltungsrats zurückzuführen sind. Hierfür haben wir die vier zuvor

behandelten Digitalisierungsbereiche in ein Mass der gesamten digitalen Umsetzung zusammengefasst. Dieses Mass ergibt sich aus den Durchschnittswerten aller Antworten der befragten VR-Präsidenten in Bezug auf die vier Bereiche der digitalen Umsetzung⁸. Damit können wir den Grad der Gesamtumsetzung der digitalen Transformation zwischen verschiedenen Branchen und Unternehmensgrössen besser vergleichen und zugleich den Bezug zur Struktur des Verwaltungsrats herstellen.

Naheliegender ist die Vermutung, dass bei Verwaltungsräten mit einer verantwortlichen Person für die Digitalisierung der Grad der digitalen Umsetzung im Unternehmen ausgeprägter ist. In der Tat zeigen unsere Daten, dass Unternehmen mit einer solchen Zuständigkeit im Durchschnitt eine Gesamtumsetzung von 1,2 aufweisen. Gibt es keine Digitalisierungsverantwortung im Verwaltungsrat, liegt der Wert bei 0,9. Damit widerspiegeln diese Ergebnisse, was intuitiv zu vermuten war. Da sich der Unterschied zwischen den Werten jedoch auf einem relativ geringfügigen Niveau bewegt, sollten die Ergebnisse nicht überinterpretiert werden.

⁸ Digitalisierung interner Prozesse; Digitalisierung der Interaktion mit Kunden; Digitalisierung der Interaktion mit Lieferanten; Digitales Geschäftsmodell

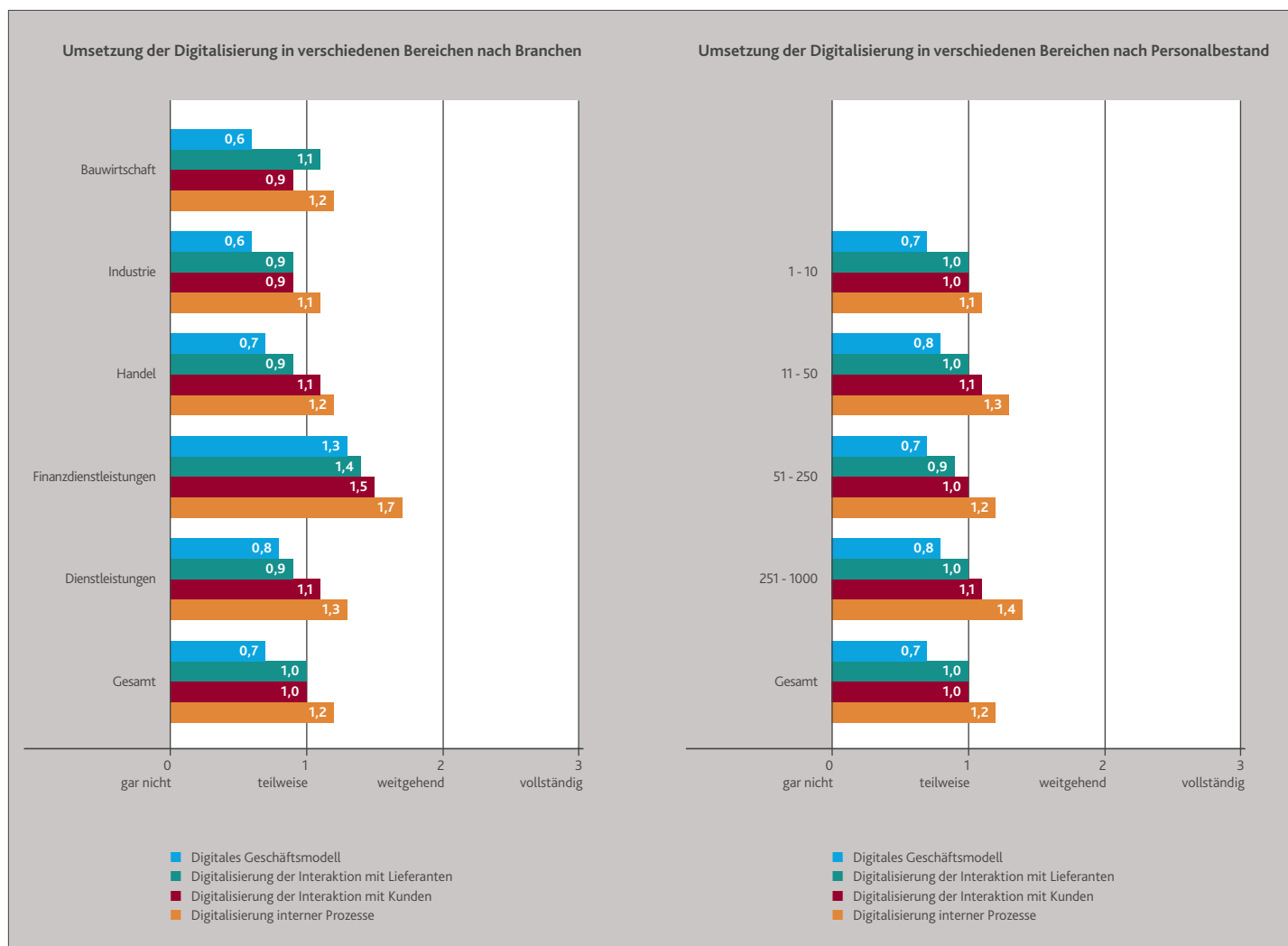


Abbildung 18: Umsetzung der Digitalisierung in verschiedenen Bereichen

Auffallend ist in der Gesamtbetrachtung zudem, dass Verwaltungsräte, die die Kompetenz in Bezug auf die Digitalisierung bei der Besetzung des Verwaltungsrats als wichtig einstufen, eine höhere Gesamtumsetzung der Digitalisierung aufweisen. Verwaltungsräte, die dies als «wichtig» oder «sehr wichtig» bewerteten, haben im Durchschnitt eine Gesamtumsetzung von mindestens 1,4. Befragte VR-Präsidenten, die diesen Aspekt als «gar nicht wichtig» oder «weniger wichtig» einstufen, sind in der Regel in Unternehmen aktiv, in denen sich die durchschnittliche Gesamtumsetzung der Digitalisierung zwischen 0,6 und 1,2 bewegt. Tatsächlich lässt sich hier auch eine statistisch signifikante, positive Wechselbeziehung feststellen.

In diesem Zusammenhang ist es allerdings denkbar, dass VR-Präsidenten deshalb die Digitalisierungskompetenzen im Verwaltungsrat als weniger wichtig erachten, weil sie die notwendigen Kompetenzen anhand von externen Ressourcen beziehen. Unsere Daten deuten in dieser Hinsicht auch auf eine statistisch signifikante, positive Wechselbeziehung zwischen der digitalen Gesamtumsetzung im Unternehmen und dem Hinzuziehen von externen Beratern hin. Derweil gilt diese positive Wechselbeziehung jedoch auch für Unternehmen, die dies basierend auf unternehmensinternen vorhandenen Kompetenzen tun. Interessanterweise zeigt sich hier zudem, dass Unternehmen, die vollständig auf interne Ressourcen zurückgreifen können, einen durchschnittlichen Wert für die Gesamtumsetzung der digitalen Transformation von 1,8 aufweisen. Können dafür vollständig externe Ressourcen bezogen werden, liegt dieser Wert bei 1,3. Auf diese Wechselbeziehungen hat die Existenz einer Digitalisierungsverantwortlichkeit im Verwaltungsrat keinen Einfluss. Demnach sind die Werte für das Mass der Involvierung von unternehmensinternen oder -externen Ressourcen annähernd gleich hoch, ungeachtet dessen, ob im Verwaltungsrat eine Person existiert, die für Digitalisierungsthemen verantwortlich ist.

Einen Einfluss scheint indes die Vertretung von jüngeren Frauen im Verwaltungsrat zu haben. Entsprechend deuten unsere Daten darauf hin, dass es eine statistisch signifikante, positive Wechselbeziehung zwischen der Vertretung von jungen Frauen bis 39 Jahre im Verwaltungsrat und der digitalen Gesamtumsetzung des Unternehmens gibt. Genauer gesagt zeigt sich, dass ohne junge, weibliche VR-Vertretung die durchschnittliche digitale Gesamttransformation bei rund 1,0 liegt. Mit mindestens einer Vertretung liegt dieser Wert bei 1,3. Die allfällige Vermutung, dass es sich in diesen Fällen überwiegend um jüngere, kleinere Unternehmen handelt, die per se stärker digital sind und auch häufiger eine Frau im Verwaltungsrat haben, kann allerdings nicht bestätigt werden. In ungefähr der Hälfte der Fälle handelt es sich dabei um Unternehmen mit 51 bis 250 Mitarbeitenden. Eine Tendenz in Richtung einer dominierenden Branche lässt sich nicht erkennen.

5.5 Digitale Transformation in Schweizer KMU: Auf der ersten Hälfte des Weges

Die Digitalisierung gehört zu einem zentralen ökonomischen Trend, der längst nicht mehr als Welle oberflächlicher Begeisterung taxiert werden kann. Was vor wenigen Jahren noch revolutionär anmutete, als man etwa von Fax auf E-Mail umstellte, ist heute längst selbstverständlich. Früher oder später, direkt oder indirekt, ausgeprägter oder weniger ausgeprägt werden sich alle Unternehmen mit dem omnipräsenten Thema «Digitalisierung» konfrontiert sehen.

Der Blick hinter die Kulissen von Schweizer KMU zeigt, dass über verschiedene Branchen und Unternehmensgrössen hinweg betrachtet unterschiedliche Stadien der digitalen Transformation beobachtbar sind. Im Allgemeinen gestalten sich diese Unterschiede aber eher im kleinen Bereich. Zur Veranschaulichung könnte man sagen, dass sich bei einem 42 Kilometer Marathon im Durchschnitt das Teilnehmerfeld irgendwo zwischen Kilometer 13 und Kilometer 15 befindet. In anderen Worten: Viele KMU stehen bei der Digitalisierung auf der ersten Hälfte des Weges.

Wichtig erscheint uns dabei aber, dass die Digitalisierung eine kontinuierliche Transformation ist, die eigentlich nicht im absoluten Sinne verstanden werden darf. Insofern ist die Frage nicht ob, sondern in welchem Masse Unternehmen digitalisiert sind. Es sei darauf hingewiesen, dass die im Kontext dieser Studie befragten VR-Präsidenten in Unternehmen mit unterschiedlichen Ausrichtungen und Strategien am Markt tätig sind. Damit sind die Zusammenhänge von Struktur und Tätigkeit des Verwaltungsrats und der digitalen Transformation im Unternehmen weitaus komplexer als abgebildet.

Die Verbreitung des Coronavirus hat ein starkes Indiz dafür geliefert, wie wichtig digitale Arbeitslösungen für das Funktionieren oder Aufrechterhalten eines Unternehmens sein können. Wenngleich Pandemien wie diese (zum Glück) eine Seltenheit darstellen, müssen Unternehmen für anderweitige Herausforderungen, die eine erfolgreiche digitale Arbeitsweise erfordern, vorbereitet sein. Denn in einer globalisierten Welt mit fortschreitender digitaler Transformation nimmt das vernetzte Arbeiten stetig an Relevanz zu.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Verwaltungsrat als oberstes Führungsorgan von Schweizer Aktiengesellschaften in der Pflicht steht. Die Digitalisierung übt zunehmend einen Einfluss auf die Konkurrenzfähigkeit ihrer Unternehmen aus. Ein Patentrezept oder eine universal anwendbare Digitalisierungslösung über Branchen oder Unternehmensgrössen hinweg gibt es allerdings nicht. Ungeachtet dessen darf damit gerechnet werden, dass digitale Kompetenz, ob unternehmensintern verfügbar oder extern erworben, je länger je mehr zu einem Schlüsselfaktor wird für die erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation – und somit für den Erfolg eines jeden Schweizer KMU.