

Medienmitteilung

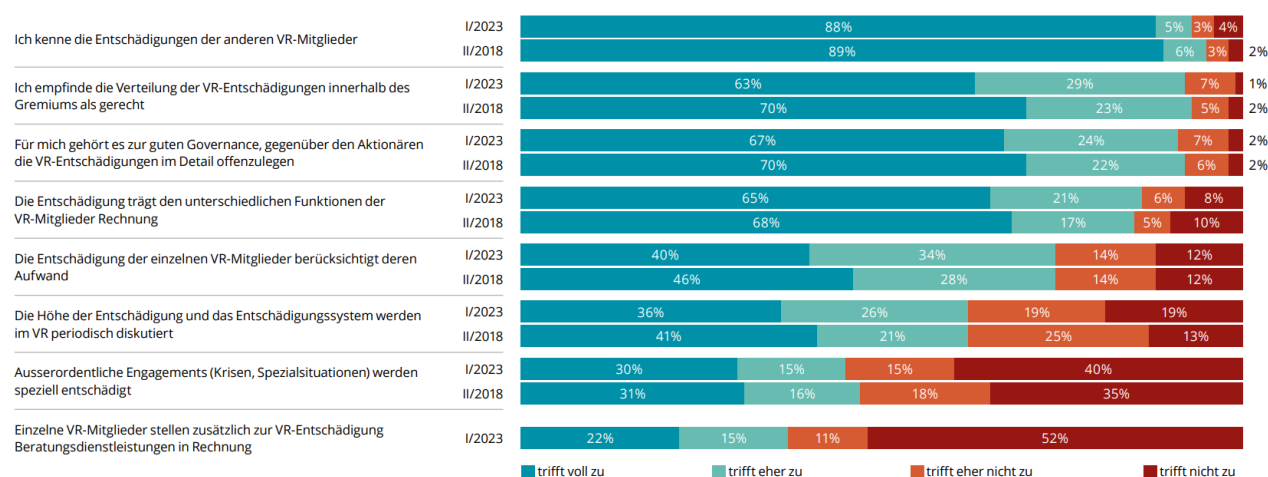
Zürich/Genf, 27. Februar 2023

Vergütung von Verwaltungsratsmitgliedern: Immer grösserer Zeitaufwand bei kaum steigenden Entschädigungen

In Verwaltungsräten von Schweizer Unternehmen stimmen Zeitaufwand und Entschädigung teilweise nicht überein. Ein Viertel der jüngst befragten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte ist der Ansicht, ihre Vergütung entspreche nicht der Höhe des Arbeitsaufwands. Zudem gab bereits in früheren Befragungen (ab 2018) jeweils eine Mehrheit an, der Zeitaufwand für ihre VR-Tätigkeit habe zugenommen. [Der neu erschienene swissVR Monitor](#) mit Antworten von 453 Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten zeigt aber auch Positives: Neun von zehn VR-Mitgliedern schätzen die Fairness und die Good Governance innerhalb des Gremiums und gegenüber den Aktionären.

Herausforderungen wie die COVID-Pandemie, der Krieg in der Ukraine oder Lieferkettenprobleme erhöhen den Arbeitsaufwand von Verwaltungsräten in der Schweiz. Dies zeigt der jüngste swissVR Monitor, eine halbjährlich von der Verwaltungsratsvereinigung swissVR in Kooperation mit dem Prüfungs- und Beratungsunternehmen Deloitte und der Hochschule Luzern durchgeführte Umfrage. Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte wenden zunehmend mehr Zeit für ihr Mandat auf – die Entschädigungen dafür steigen im Verhältnis jedoch nur leicht an. 26 Prozent aller Befragten gaben an, die Verhältnismässigkeit ihrer VR-Vergütung stimme mit dem anfallenden Aufwand nicht überein. Diese Aussage ist wohl auch auf Erkenntnisse früherer Befragungen zurückzuführen: Bereits in den swissVR-Monitor-Ausgaben von 2018, 2020 und 2022 hatten über die Hälfte (jeweils rund 55%) der Befragten angegeben, der Zeitaufwand für ihre VR-Tätigkeit habe ihrer Meinung nach innert Jahresfrist zugenommen. Die Entschädigungen haben diesem Trend im gleichen Zeitraum jedoch kaum Rechnung getragen und überschreiten nur selten das im Jahr 2018 ermittelte Niveau.

Diese Erkenntnis ist wohl auch damit zu erklären, dass die Höhe der Entschädigungen in rund zwei Fünfteln der VR-Gremien nicht regelmässig thematisiert wird (*siehe Grafik 1*). Weit höher ist dafür die Zustimmung, wenn es um die interne Transparenz geht. So kennt die überwiegende Mehrheit der Befragten die Entschädigung der anderen Verwaltungsratsmitglieder (93%) und empfindet die Verteilung innerhalb des Gremiums als gerecht (92%). Neun von zehn Befragten (91%) erklärten zudem, es gehöre zur Good Governance eines Unternehmens, gegenüber seinen Aktionären die VR-Entschädigungen im Detail offenzulegen. Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass die Zustimmung zu allen drei Aussagen – und damit zur internen Transparenz und wahrgenommenen Fairness in VR-Gremien – in Kleinunternehmen mit tendenziell kleineren Verwaltungsräten leicht höher ist als in Grossunternehmen.



Grafik 1: Welche Aussagen zur VR-Entschädigung in Ihrem Unternehmen treffen Ihrer Meinung nach zu?

Globale Umwälzungen verursachen Mehrarbeit

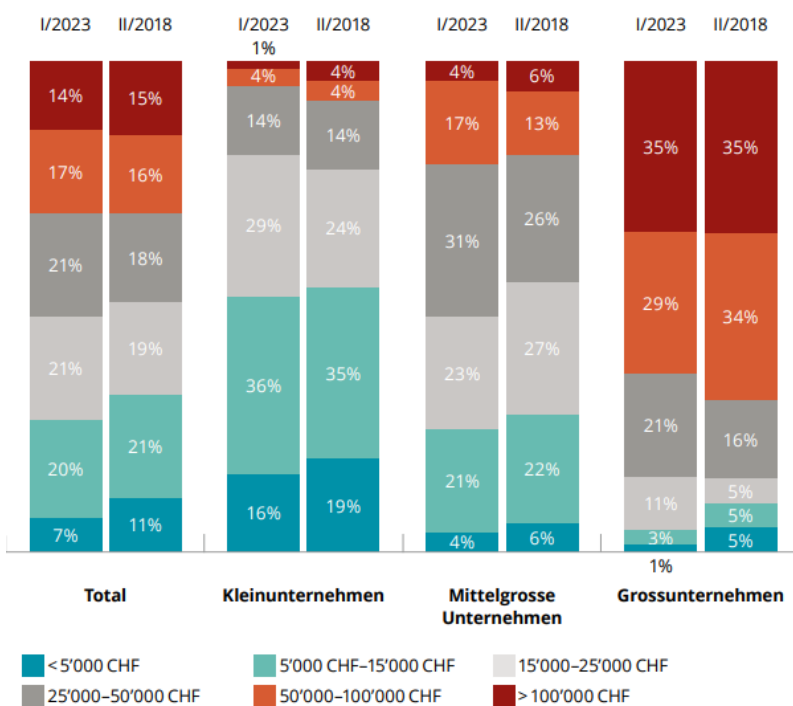
«Die geopolitischen und wirtschaftlichen Unsicherheitsfaktoren haben den Aufwand für Verwaltungsratsmitglieder spürbar erhöht, während wir bei den Vergütungen in den letzten Jahren lediglich leichte Zunahmen festgestellt haben. Da bei den Entschädigungen Pauschalen üblich sind, macht es allerdings Sinn, nicht auf kurzfristige Schwankungen des

Zeitaufwands zu reagieren und die Entschädigungen über längere Zeit stabil zu halten», sagt Prof. Dr. Christoph Lengwiler, Dozent am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern, und Vizepräsident von swissVR.

Die Erkenntnisse aus dem aktuellen swissVR Monitor sowie den Umfragen der letzten Jahre deuten klar darauf hin, dass Schweizer Verwaltungsräte immer professioneller werden: Sie erwarten von der Geschäftsleitung ein zielführendes Reporting und nehmen sich genügend Zeit, um strategische Weichenstellungen zu diskutieren. Auch das spiegeln die gestiegene Arbeitsbelastung und die vielfältigeren Aufgaben in den VR-Gremien wider.

Fixe Vergütung als Standard

Die meisten der befragten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte erhalten ihre Entschädigung im Rahmen eines fixen Vergütungsmodells als Pauschale. Der Erfolg des Unternehmens spielt bei der Höhe der Entschädigung oft keine Rolle. Viel wichtiger ist hier der bereits beschriebene Zeitaufwand: 74 Prozent der Befragten nennen diesen als einen der wichtigsten Einflussfaktoren, gefolgt vom Umfang der Verantwortung und des Risikos (61%) sowie den Anforderungen (Erfahrung, Fachwissen, Netzwerk) an die VR-Mitglieder (49%). Die Unternehmensgrösse spielt vor allem bei der Einschätzung des Verantwortungs- und Risikoumfangs eine Rolle: Verwaltungsratsmitglieder von Grossunternehmen (71%) gaben diesen Aspekt deutlich öfter an als jene von Kleinunternehmen (53%).



Weiter hat die Grösse des Unternehmens einen bedeutenden Einfluss auf die Höhe der Entschädigung. In Kleinunternehmen liegt der Median bei regulären VR-Mitgliedern zwischen 5'000 und 15'000 Franken. In Grossunternehmen liegt dieser Wert hingegen zwischen 50'000 und 100'000 Franken. Im Vergleich zu den Ergebnissen der Befragung von 2018 lassen sich bei den jeweiligen Vergütungskategorien nur geringe Verschiebungen feststellen. Die einzige klare Veränderung ist der gesunkene Anteil der Geringverdienenden (siehe Grafik 2).

Corporate Governance bei Ausarbeitung der Entschädigung

Die Höhe der Entschädigungen wird in mehr als der Hälfte der Fälle (52%) vom Aktionariat festgelegt. 27 Prozent der Befragten nannten in diesem Kontext einen Mehrheitsaktionär respektive die Eigentümer des Unternehmens, 6

Grafik 2: Wie hoch ist in etwa die jährliche Entschädigung für Ihr eigenes VR-Mandat insgesamt?

Prozent einen Aktionärsausschuss und 23 Prozent die Generalversammlung. Knapp die Hälfte aller Befragten (43%) gab an, die Entscheidung bezüglich der VR-Entschädigung liege nicht beim Aktionariat, sondern beim Verwaltungsrat selbst. In den meisten Fällen (31%) entscheide das Gremium als Ganzes und in jeweils 6 Prozent aller Fälle ein VR-Ausschuss oder das VR-Präsidium.

«Schweizer Unternehmen folgen bei der Vergütung ihrer Verwaltungsräte weitestgehend den Regeln der Corporate Governance. Das ist positiv zu werten, denn Transparenz und sorgfältige Unternehmensführung sind zentrale Pfeiler für den Wirtschaftsstandort Schweiz. Diese Pfeiler haben auch den tiefgreifenden Veränderungen und Unsicherheiten im Zuge der Pandemie, geopolitischen Risiken, der Inflation, Problemen mit Lieferketten oder dem Personalmangel standgehalten. Gleichzeitig arbeiten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte mehr als früher, übernehmen zusätzliche Verantwortung und haben ihre Zusammenarbeit sowie die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen laufend professionalisiert. Diese Weiterentwicklung muss anhalten; zusätzlich sollten die VR-Gremien diverser werden und einen stärkeren Fokus auf das Risikomanagement legen», so Alessandro Miolo, Leiter Audit & Assurance von Deloitte Schweiz.

Zurückhaltende Prognosen

Wenig optimistisch äusserten sich die Befragten zur allgemeinen Konjunkturaussicht für die kommenden zwölf Monate. Nur 16 Prozent aller VR-Mitglieder gaben bei der Befragung im Dezember an, von einer positiven Konjunktorentwicklung auszugehen. Die negativen Erwartungen überwogen mit 21 Prozent. Die überwiegende Mehrheit (63%) beurteilte die

Konjunkturaussichten als «neutral». Im Verhältnis wurden die Branchenaussichten mit 40 Prozent und die Geschäftsaussichten mit 53 Prozent weitaus positiver bewertet als die gesamte Konjunkturlage.

Vor dem Hintergrund der aktuellen wirtschaftlichen und geopolitischen Herausforderungen nannten die befragten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte als wichtigste Themen für die kommenden 12 Monate das Risikomanagement, die Reaktionen auf Marktentwicklungen und die Effizienzsteigerungen. Den stärksten Fokus legen die Befragten in den kommenden 12 Monaten jedoch auf die Rekrutierung und das Halten von neuen Mitarbeitenden. Die Relevanz des Talentmanagements ist grösstenteils auf den aktuellen Fachkräfte- und Personalmangel zurückzuführen. Nur noch eine untergeordnete Rolle spielt in den kommenden 12 Monaten die Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie. Im vergangenen Jahr war dies noch das Top-Thema (*genaue Angaben in Grafik 3*).

	Rang I/2023		Rang II/2022	Nächste 12 Monate	Themen
	1 (36%)	▶	1 (36%)	9 (19%)	Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie
	2 (34%)	▲	4 (27%)	2 (35%)	Reaktion auf Marktentwicklung / Wettbewerbsverhalten
	3 (33%)	▲	6 (26%)	4 (27%)	Risikomanagement
	4 (28%)	▼	2 (34%)	1 (36%)	Talent (einschliesslich Recruiting, Retention etc.)
	5 (26%)	▲	8 (21%)	6 (24%)	Nachhaltigkeit / gesellschaftliche Verantwortung
	6 (25%)	▼	3 (31%)	5 (25%)	Digitalisierung / Robotik / Automatisierung
	7 (24%)	▲	- (17%)	8 (20%)	Personelle Herausforderungen auf Ebene der Geschäftsleitung
	8 (23%)	▲	- (19%)	- (17%)	Corporate Transactions (Akquisitionen, Kooperationen, Fusionen)
	9 (21%)	▼	4 (27%)	3 (33%)	Effizienzsteigerung / Optimierung interner Prozesse
	10 (18%)	▼	8 (21%)	- (11%)	Compliance (Einhaltung von Gesetzen und internen Verhaltensrichtlinien)

«-» bedeutet «nicht in Top-10 vertreten».

Strategie
 Organisation & Prozesse
 HR
 Compliance & Risk

Grafik 3: Was waren die wichtigsten Themen, mit denen sich Ihr Verwaltungsrat in den letzten 12 Monaten beschäftigt hat, und was werden Ihrer Meinung nach die wichtigsten Themen in den nächsten 12 Monaten sein?

Cornelia Ritz Bossicard, Präsidentin von swissVR, ordnet die Ergebnisse ein: «Die verhaltenen Aussichten zeigen klar, dass nicht nur bei global agierenden Grossunternehmen, sondern auch bei Schweizer KMU Unsicherheitsfaktoren wie geopolitische Risiken, die Energiekrise und die Inflation einen dämpfenden Einfluss haben. Die COVID-Pandemie und die Unterbrüche in den Lieferketten haben bei vielen Unternehmen zur Überarbeitung der Unternehmensstrategie und zu einem verstärkten Risikomanagement geführt. Nun geht es den Verwaltungsräten darum, gut ausgebildetes Personal zu finden, um dem Personalmangel entgegenzutreten zu können. Gleichzeitig gilt es, sich stärker an der Konkurrenz und den Marktentwicklungen zu orientieren und die Effizienz von internen Abläufen zu steigern.»

Kontakt: Cornelia Ritz Bossicard
 Titel: Präsidentin swissVR
 Tel.: +41 41 757 67 11
 E-Mail: cornelia.ritz@swissvr.ch

Kontakt: Prof. Dr. Christoph Lengwiler
 Titel: Externer Dozent Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern & Vizepräsident swissVR
 Tel.: +41 41 757 67 51
 E-Mail: christoph.lengwiler@hslu.ch

Kontakt: Michael Wiget
 Leiter Externe Kommunikation
 Tel.: +41 58 279 70 50
 E-Mail: mwiget@deloitte.ch

Kontakt: Kevin Capellini
 External Communications Specialist
 Tel.: +41 58 279 59 74
 E-Mail: kcapellini@deloitte.ch

Über den swissVR Monitor

Die halbjährliche Umfrage **swissVR Monitor** zielt darauf ab, die Einschätzungen von Verwaltungsratsmitgliedern zu Geschäftsaussichten, Strategien und strukturellen Themen – sowie in dieser Ausgabe zum Fokusthema «Erfolgsfaktor Mensch – Talentmanagement der Zukunft» – zu erfassen. Die 13. Umfrage wurde von swissVR in Zusammenarbeit mit Deloitte und der Hochschule Luzern im Zeitraum 2. Dezember 2022 – 3. Januar 2023 durchgeführt. Die 453 teilnehmenden Personen repräsentieren Verwaltungsräte von börsenkotierten Unternehmen wie auch von KMU und stammen aus allen relevanten Branchen.

Weitere Informationen zum Thema

Lesen Sie auch die [Studie von Deloitte und der Swiss American Chamber of Commerce](#) über internationale Spitzenkräfte: Den «Kampf um die klügsten Köpfe» gewinnen, die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Schweiz sichern. Deloitte hat zudem im Rahmen ihrer grossen Standortstudie «[Power Up Switzerland](#)» verschiedene Forderungen rund um das Thema Arbeitskräfte und Bildung ausgearbeitet, die sich an Unternehmen und Staat richten. Sie finden auf den entsprechenden Webseiten eine grosse Auswahl an spannenden Artikeln und Videos zu diesem Thema.

swissVR

swissVR engagiert sich für die Professionalisierung, die Vernetzung und die Wahrnehmung der Interessen von Verwaltungsräten. swissVR ist eine unabhängige Vereinigung für Verwaltungsratsmitglieder in der Schweiz – von Verwaltungsräten für Verwaltungsräte. Mit ihrem Angebot trägt sie zur Professionalisierung der Verwaltungsräte bei, fördert den Erfahrungsaustausch unter Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten von Unternehmen aller Branchen und bietet ihren über 1'100 Mitgliedern – auch in Zusammenarbeit mit Bildungspartnern – ein bedürfnisspezifisches Informations- und Weiterbildungsangebot. swissVR richtet sich exklusiv an Personen mit einem aktiven Verwaltungsratsmandat. www.swissvr.ch

Hochschule Luzern – die Fachhochschule der Zentralschweiz

Die Hochschule Luzern ist die Fachhochschule der sechs Zentralschweizer Kantone. Mit rund 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 dessen Rahmen es auch Weiterbildungen für Verwaltungsratsmitglieder anbietet. www.hslu.ch/ifz

Deloitte Schweiz

Deloitte bietet integrierte Dienstleistungen in den Bereichen Audit & Assurance, Consulting, Financial Advisory, Risk Advisory sowie Tax & Legal. Wir kombinieren Erkenntnisse und Innovationen aus verschiedenen Disziplinen mit unserer betriebswirtschaftlichen Expertise und unseren Branchenkenntnissen. So verhelfen wir unserer Kundschaft weltweit zum Erfolg. Mit rund 2'700 Mitarbeitenden an den sechs Standorten Basel, Bern, Genf, Lausanne, Lugano und Zürich (Hauptsitz) betreut Deloitte Unternehmen und Organisationen jeder Rechtsform und Grösse aus allen Wirtschaftszweigen.

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte North and South Europe (NSE), einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) mit über 415'000 Mitarbeitenden in mehr als 150 Ländern.

Lesen Sie weitere Medienmitteilungen, kontaktieren Sie einzelne Personen aus dem Kommunikationsteam oder besuchen Sie die Website von Deloitte Schweiz.

Anmerkung für die Redaktion

In dieser Medienmitteilung bezieht sich Deloitte auf die Schweizer Tochtergesellschaften von Deloitte NSE LLP, Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), einer «UK private company limited by guarantee» (einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht). DTTL und ihre Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen. DTTL und Deloitte NSE LLP erbringen selbst keine Dienstleistungen gegenüber Kunden. Eine 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 Informationen in dieser Medienmitteilung haben ihre Richtigkeit zum Zeitpunkt des Versands.

