

# Knight Gianella

Excellence in Executive Search and Board Appointments  
Our passion since 1965



## VR-Umfrage 2024/25

**Ergebnisse der Befragung von  
Verwaltungsrats-Mitgliedern**  
in börsenkotierten und grossen,  
nicht-börsenkotierten Schweizer Unternehmen

# Forschungspartner

## Über die Universität St.Gallen ([www.unisg.ch](http://www.unisg.ch))

Die Universität St.Gallen (HSG) ist laut Financial Times als eine der führenden Business Schools Europas sowie als beste öffentliche Wirtschaftsuniversität weltweit gerankt. Prof. Dr. Georg Guttmann ist Assistenzprofessor für Internationale Corporate Governance und Direktor der Verwaltungsratsprogramme an der Executive School der Universität St.Gallen (ES-HSG). Er ist der wissenschaftliche Leiter dieser Studie und interpretiert die Ergebnisse.

## Über GfS Zürich ([www.gfs-zh.ch](http://www.gfs-zh.ch))

Das Forschungsinstitut gfs-zürich kann auf 60 Jahre Erfahrung zurückgreifen. Nach der Gründung im Jahre 1959 hat sich gfs zu einem der renommiertesten Akteure in der Markt- und Sozialforschung etabliert. Dank seinem Know-how und seiner Vernetzung mit Kreisen der Wissenschaft und Wirtschaft genießt gfs-zürich in der Schweiz einen ausgezeichneten Ruf. Dieses Projekt wurde vom Institutsleiter, Dr. Andreas Schaub, persönlich betreut.

## Über Knight Gianella ([www.knightgianella.ch](http://www.knightgianella.ch))

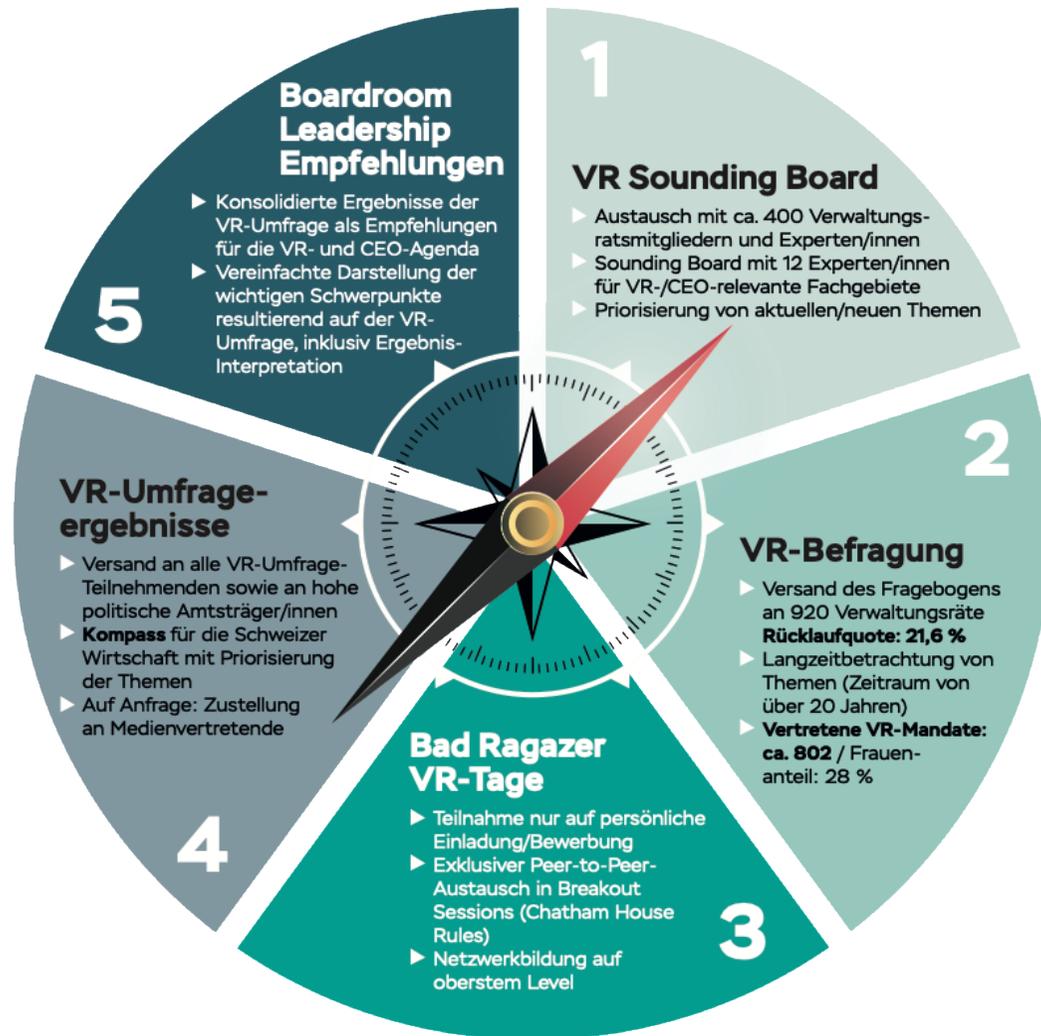
Seit 1965 konzentriert sich das Executive-Search-Beratungsunternehmen Knight Gianella auf die nationale und internationale Suche sowie auf die Evaluation von Führungskräften auf Stufe Geschäftsleitung, CEO und Verwaltungsrat.

Gegründet als Mitglied einer US-amerikanischen Beratungsgruppe, ist Knight Gianella seit Mitte der Neunzigerjahre eine unabhängige, schweizerisch denkende und handelnde Partnerschaft mit Boutique-Charakter. Knight Gianella wird gerne für spezifische und im Prozess sensibel ausgelegte Nachfolgeregelungen, bzw. Neubesetzungen zu Rate gezogen.

Die Erfolgsquote über die letzten Jahre liegt bei 98 %, das Repeat Business bei über 70 %.

Zur Diskussion und Beantwortung Ihrer Fragen stehen Ihnen Sandro V. Gianella, Managing Partner und Initiator der Knight Gianella VR-Umfrage, und Dr. Fabienne E. Meier, Partnerin, gerne unter [office@knightgianella.ch](mailto:office@knightgianella.ch) zur Verfügung.

# Kompass für die Schweizer Wirtschaft



## Knight Gianella VR-Umfrage 2024/25

Mit einer sehr hohen Rücklaufquote ist die seit über 20 Jahren durchgeführte Knight Gianella VR-Umfrage ein alljährlich repräsentatives Abbild der VR-Grundgesamtheit der börsenkotierten und grossen, nicht-börsenkotierten Schweizer Unternehmen. Die Ergebnisse werden jeweils exklusiv an den Bad Ragazer Verwaltungsrats-Tagen präsentiert und im Rahmen der Breakout Sessions (Peer-to-Peer Austausch) validiert.

Die Knight Gianella VR-Umfrage ist ein Kompass für die Schweizer Wirtschaft mit Priorisierung der Themen auf der VR-Agenda. Um die Anforderungen und Bedingungen an die VR-Tätigkeit besser zu verstehen und die richtigen Schlussfolgerungen ziehen zu können, kann diese repräsentative Auslegeordnung ergänzt mit Trendbeobachtungen und Empfehlungen hilfreich sein. Das gilt gerade auch im Hinblick auf die Nachfolgeregelungen für die Generalversammlungen 2025/26, die in vielen VR-Gremien anstehen.

# Studiendesign / Methodenbeschreibung

<b>Grundgesamtheit:</b>	Knight Gianella Adressverzeichnis
<b>Stichprobengrösse:</b>	202 Umfrage-Teilnehmende, entsprechen ca. 802 VR-Mandate
<b>Quoten:</b>	Keine
<b>Gewichtung:</b>	Keine
<b>Forschungsmethode:</b>	Online-Befragung
<b>Befragungszeitraum:</b>	15. August 2024 bis 7. Oktober 2024
<b>Rücklauf:</b>	21.6%
<b>Vertrauensintervall:</b>	Bei N 2024 = 202 und 50%; +/- 6.9%
<b>Institut / Projektleitung:</b>	gfs-zürich, Markt- und Sozialforschung AG, Dr. Andreas Schaub

# Studiendesign / Zielgruppe

Die Studie wurde online im 3. Quartal 2024 in deutscher Sprache von der gfs-zürich (Markt- & Sozialforschung AG) im Auftrag von Knight Gianella in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Georg Guttmann, Direktor Verwaltungsratsprogramme an der Executive School der Universität St.Gallen (ES-HSG), durchgeführt. Alle befragten Personen wurden vorgängig schriftlich von Knight Gianella informiert. Die Antworten sind anonym, Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Unternehmen sind nicht möglich.

Von den 202 Teilnehmenden üben 61 % ein Mandat bei börsenkotierten Unternehmen aus, 40 % bei Unternehmen mit Familien-/Ankeraktionären und 11 % bei staatsnahen Unternehmen. Die Mehrheit arbeitet in mindestens einem Prüfungs- (54 %), Vergütungs- (52 %) oder Nominierungsausschuss (49 %). Zudem sind 35 % in einem Risiko- und 30 % in einem Strategieausschuss vertreten. Wegen Mehrfachnennungen und mehreren Mandaten (4.1 pro Teilnehmenden) ist die Gesamtzahl höher als die Zahl aller Teilnehmenden und repräsentiert ca. 802 VR-Mandate.

Mit einer sehr hohen Rücklaufquote von 21.6 % der angefragten 920 VR-Mitglieder und einem Frauenanteil von 28 % ist die Studie ein repräsentatives Abbild der Grundgesamtheit.

Die statistischen Daten, welche durch die gfs-zürich erarbeitet wurden, bilden die Grundlage für die Ergebnisse. Sie können diese 100 Seiten (auf Deutsch) separat einsehen.

# Fazit Knight Gianella VR-Umfrage 2024/25: Entwicklungen für VR und CEO

Das Marktumfeld wird unsicherer. Geopolitik, Technologie und «People»-Themen sind die grössten Herausforderungen.

Das Marktumfeld wird zunehmend unsicherer. Insbesondere das geopolitische Umfeld wird von 51 % der Verwaltungsräte als «sehr relevant» eingestuft – ein signifikanter Anstieg gegenüber 24 % im Vorjahr. Konflikte wie der Ukraine-Krieg sowie Spannungen zwischen globalen Wirtschaftsmächten prägen die Rahmenbedingungen und fordern Unternehmen heraus.

Neue Technologien (inkl. KI, Cyber Security) bewerten 92 % als «sehr» oder «ziemlich relevant». Unsicherheit herrscht in Bezug auf konkrete Anwendungsfälle und die Verlässlichkeit dieser Technologien. Die digitale Transformation bleibt ein essenzieller Treiber, birgt jedoch auch erhebliche Risiken.

Talent- und Nachfolgeplanung bleiben unternehmensweite Dauerthemen. «People»-Aspekte, wie die VRP-CEO-Beziehung, werden offener diskutiert. Führungsthemen rücken wieder stärker in den Vordergrund. Im historischen Vergleich wird Diversität als weniger herausfordernd wahrgenommen, bleibt aber Schlüsselthema.

Prioritäten von VRs und CEOs gleichen sich an. Regulation und Bürokratie werden intensiver.

Sowohl auf VR- als auch auf GL-Ebene bleiben Strategie, Geschäftsmodelle / -portfolios und Profitabilität unter den Top 5 Herausforderungen. Letztere zeigt jedoch eine leichte Entspannung durch wirksame Massnahmen. Lediglich ESG verliert – auf hohem Niveau – leicht an Gewicht.

Im Vergleich zu den Vorjahren gleichen sich die wahrgenommenen Herausforderungen zwischen exekutiven und nicht-exekutiven Gremien zunehmend an.

Steigende regulatorische Anforderungen belasten Verwaltungsräte und CEOs gleichermaßen. Während Compliance-Themen zunehmend strategische Diskussionen verdrängen, müssen CEOs operative Vorgaben umsetzen und gleichzeitig die Innovationskraft ihres Unternehmens sichern.



Mit diesem Zeichen werden Auswertungen gekennzeichnet, die sich für die Planung Ihrer VR-Agenda 2025 besonders gut eignen.

# Fazit Knight Gianella VR-Umfrage 2024/25: Zusatzfokus Verwaltungsrat

Die VR-Agenda wird komplexer, der Fokus auf die Zukunft schwieriger. Strategie und Transformation wichtige Schlüsselthemen.

Die Bandbreite der Herausforderungen für VRs nimmt zu und reflektiert eine Welt, die von Polykrisen, Komplexität und tiefgreifendem Wandel geprägt ist. Bemerkenswert ist, dass keine der zentralen Herausforderungen aus dem Vorjahr so weit bewältigt wurde, dass sie ihren Platz in den Top 10 verlor. Besonders stark gestiegen ist die Relevanz der «Geschwindigkeit der Veränderung», die im Vorjahresvergleich um 5 Prozentpunkte zulegen.

Strategie und Transformationsprozesse machen als «Wellenthemen» ein fulminantes Comeback. Ihre Relevanz als VR-Schlüsselthema steigt im Vorjahresvergleich um je 36 respektive 26 Prozentpunkte.

Rund 87 % der Befragten berichten, dass striktere Governance-Vorgaben die VR-Arbeit beeinflussen. Zwei Drittel bemängeln, dass operative und regulatorische Themen zu viel Sitzungszeit einnehmen. Dies erschwert den Fokus auf zukunftsorientierte Diskussionen. Angesichts wachsender Unsicherheiten und der Unzuverlässigkeit detaillierter Vorhersagen wird die Auseinandersetzung mit der Strategie jedoch immer entscheidender.

Wenige VRs haben vollständig geteiltes Verständnis von «Erfolg». Weiterbildung im VR wird wichtiger.

Der Begriff «Erfolg» wird oft mit Strategie gleichgesetzt, doch nur ein Drittel der VR-Gremien teilt ein vollständig einheitliches Erfolgsverständnis. Ein Viertel verfügt über keine schriftliche Erfolgsdefinition im Unternehmen. Das Fehlen eines gemeinsamen Verständnisses erschwert nicht nur die strategische Ausrichtung, sondern auch die effektive Steuerung und Zusammenarbeit innerhalb des Verwaltungsrats.

Angesichts steigender Anforderungen und Erwartungen werden auch die Themen Wissensaufbau und Weiterentwicklung im VR wichtiger. In der Vorjahres-Umfrage wurde mangelndes Wissen im VR als grosses Risiko identifiziert. In Reaktion darauf haben 42 % im vergangenen Jahr eine interne oder externe Weiterbildung absolviert. Einen strukturierten oder systematischen Weiterbildungsplan gibt es auf nicht-exekutiver Ebene häufig jedoch (noch) nicht.

# Fazit Knight Gianella VR-Umfrage 2024/25: Zusatzfokus CEO

CEO-Dilemma: Balance zwischen Innovation und Profitabilität im Umfeld mit mehr Vorgaben und weniger Planbarkeit finden.

Für CEOs bleibt es 2024/25 eine der grössten Herausforderungen, die Balance zwischen technologischer Innovation und Profitabilität zu finden – und das in einem Umfeld, das von wachsender Regulierung und geopolitischen Unsicherheiten geprägt ist. Dieses Spannungsfeld erfordert kreative, zukunftsweisende Lösungen, die sowohl Effizienz als auch Regelkonformität gewährleisten.

Besonders stark gestiegen ist im Vergleich zum Vorjahr die Bedeutung von «Compliance und Risk-Management» (+11 Prozentpunkte) sowie der «Umsetzung von Strategie und Unternehmensplanung» (+10 Prozentpunkte). Während operative Themen wie die Energiekrise und ESG leicht an Bedeutung verlieren, gewinnen andere operative Fragen, etwa zur Optimierung von Liefer- und Wertschöpfungsketten, wieder an Gewicht.

Insgesamt müssen CEOs nicht nur flexibel auf operative Veränderungen reagieren, sondern auch eine klare strategische Vision verfolgen, um ihr Unternehmen erfolgreich durch die Herausforderungen einer immer komplexeren Welt zu führen.

VRs erwarten mehr Führungsstärke von CEOs sowie mehr strategisches Denken, Agilität und Technologieverständnis.

Gemäss der Einschätzung der befragten VR-Mitglieder, müssen sich die grundlegenden Kompetenzprofile von CEOs nicht radikal verändern. Etwa die Hälfte der Befragten identifizieren jedoch spezifische Kompetenzen, in denen sie Änderungen bei ihrer/m CEO erwarten.

Am deutlichsten steigen die Erwartungen an die Führungsstärke der CEOs. Verwaltungsräte erwarten von CEOs deutlich mehr Führungskompetenz (+ 30 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr). Ähnlich bedeutsam sind strategische und technologische Kompetenzen.

# Empfehlungen aus der Knight Gianella VR-Umfrage 2024/25 (1/2)



- 1. Strategisches Navigieren in geopolitischer Unsicherheit:** VRs müssen «ihre» Unternehmen in einem sich fragmentierenden, geopolitisch unsicheren Umfeld positionieren, in dem universelle Standards und globale Normen zunehmend an Bedeutung verlieren. Sie müssen strategisch entscheiden, welche Geschäftsteile global ausgerichtet bleiben – und welche Wertschöpfungsketten allenfalls global rekonfiguriert werden müssen – und welche regional oder lokal fokussiert werden. Gleichzeitig gilt es, die politische Debatte aktiv und intelligent zu begleiten, um Risiken zu minimieren und strategische Interessen zu sichern.
- 2. Technologie, KI und Cyber Security als Treiber von (Miss-)Erfolg:** Künstliche Intelligenz (KI), Cyber Security und digitale Transformation bleiben Schlüsselfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit. Unternehmen sollten umfassend in KI-Fähigkeiten investieren, auf praxisnahe Anwendungsfälle setzen und Bottom-up-Ansätze mit Top-down-Steuerung kombinieren. Technologische Kompetenzen sind essenziell, um Innovation voranzutreiben und Risiken zu minimieren. Der Umgang mit Technologien ist dabei eng mit der Definition und Verwirklichung von Erfolg verbunden.
- 3. Verändertes Erfolgsverständnis:** Erfolg wird häufig strategisch definiert, jedoch existieren nicht immer schriftlich festgelegte Definitionen. Nur eine Minderheit der Verwaltungsräte teilt ein vollständig einheitliches Erfolgsverständnis, was die strategische Ausrichtung und effektive Steuerung erschwert. Um als effektiver Sparring Partner für CEO und GL zu agieren, hilft – ergänzend zur Klarheit über die strategische Ausrichtung des Unternehmens – ein präzises und geteiltes Verständnis von Erfolg.

# Empfehlungen aus der Knight Gianella VR-Umfrage 2024/25 (2/2)



4. **Nachfolgeplanung und People-Themen priorisieren:** Die Fähigkeit, die richtigen Personen zu gewinnen, zu binden und zu entwickeln, bleibt entscheidend. Dies gilt auf VR- und GL-Ebene ebenso wie im weiteren Unternehmen. Formelle Corporate Governance-Systeme können nur dann effektiv funktionieren, wenn eine gesunde Dynamik zwischen den involvierten Akteuren (inkl. diverse Teams) besteht. Das Aufkommen von «People Committees» in Boards – welche häufig auch die typischen Themen aus Nominierungs- und Vergütungsausschuss betreuen – reflektiert diesen Trend.
5. **Agilität und Vertrauen fördern, um nachhaltigen Erfolg zu sichern:** Angesichts geopolitischer, technologischer und sozialer Dynamiken müssen Unternehmen strategisch agil bleiben und Vertrauen aufbauen. Verwaltungsräte tragen die Verantwortung, langfristige Strategien zu entwickeln, die Profitabilität, Innovation und gesellschaftliche Erwartungen auszubalancieren.
6. **Kompetenzentwicklung und Weiterbildung:** Die steigende Komplexität globaler, technologischer und sozialer Herausforderungen erfordert von Verwaltungsräten kontinuierliche Weiterbildung und -entwicklung. Besonders in Bereichen wie KI, Cyber Security und Krisenmanagement ist ein Ausbau der Kompetenzen notwendig, um den wachsenden Erwartungen und Risiken gerecht zu werden. Eine systematische und strukturierte VR-Entwicklungsstrategie sowie das Bereitstellen adäquater Ressourcen (Budget!) sind wichtige Komponenten im Rahmen der kontinuierlichen Professionalisierung der VR-Praxis.



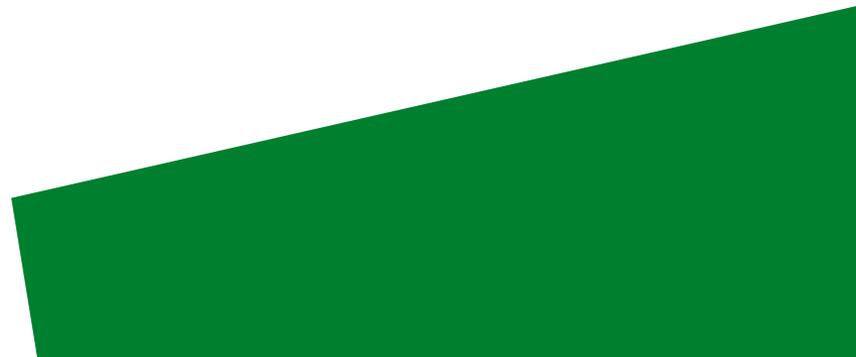
## Vertrauen ist die härteste Währung

### Fazit und Empfehlungen 2024/25

- Strategisches Navigieren in geopolitischer Unsicherheit
- Technologie, KI und Cyber Security als Treiber von (Miss-)Erfolg
- Verändertes Erfolgsverständnis
- Nachfolgeplanung und People-Themen priorisieren
- Agilität und Vertrauen fördern, um nachhaltigen Erfolg zu sichern
- Kompetenzentwicklung und Weiterbildung



# Aktuelle VR-Herausforderungen 2024/25



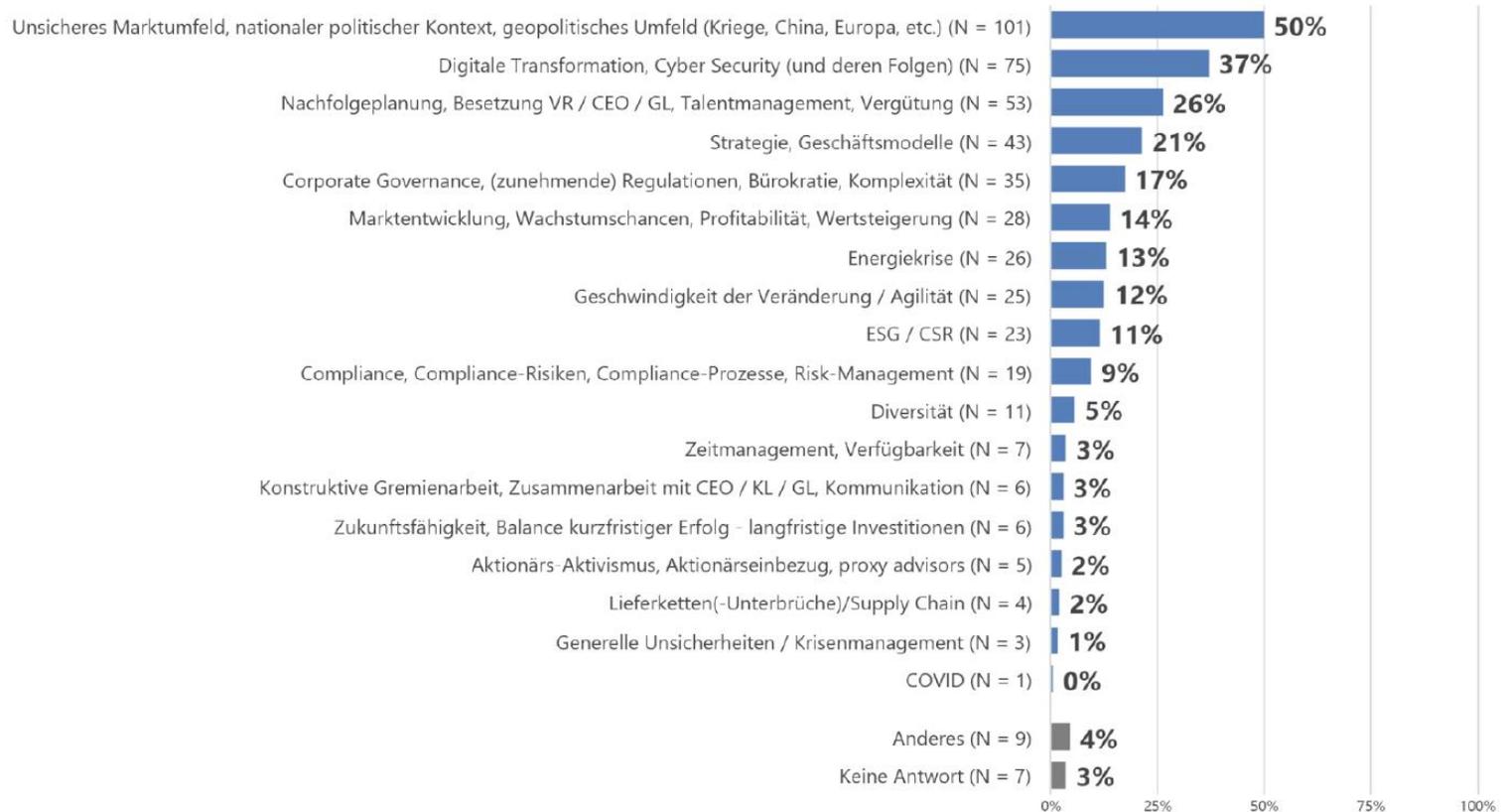
# Aktuelle Herausforderungen für VR-Gremien 2024/25

## Überblick

Frage: «Welches sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Herausforderungen für Verwaltungsratsgremien? Bitte notieren Sie ein paar Stichworte.»

Frage F1A

Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich, N 2024 = 202

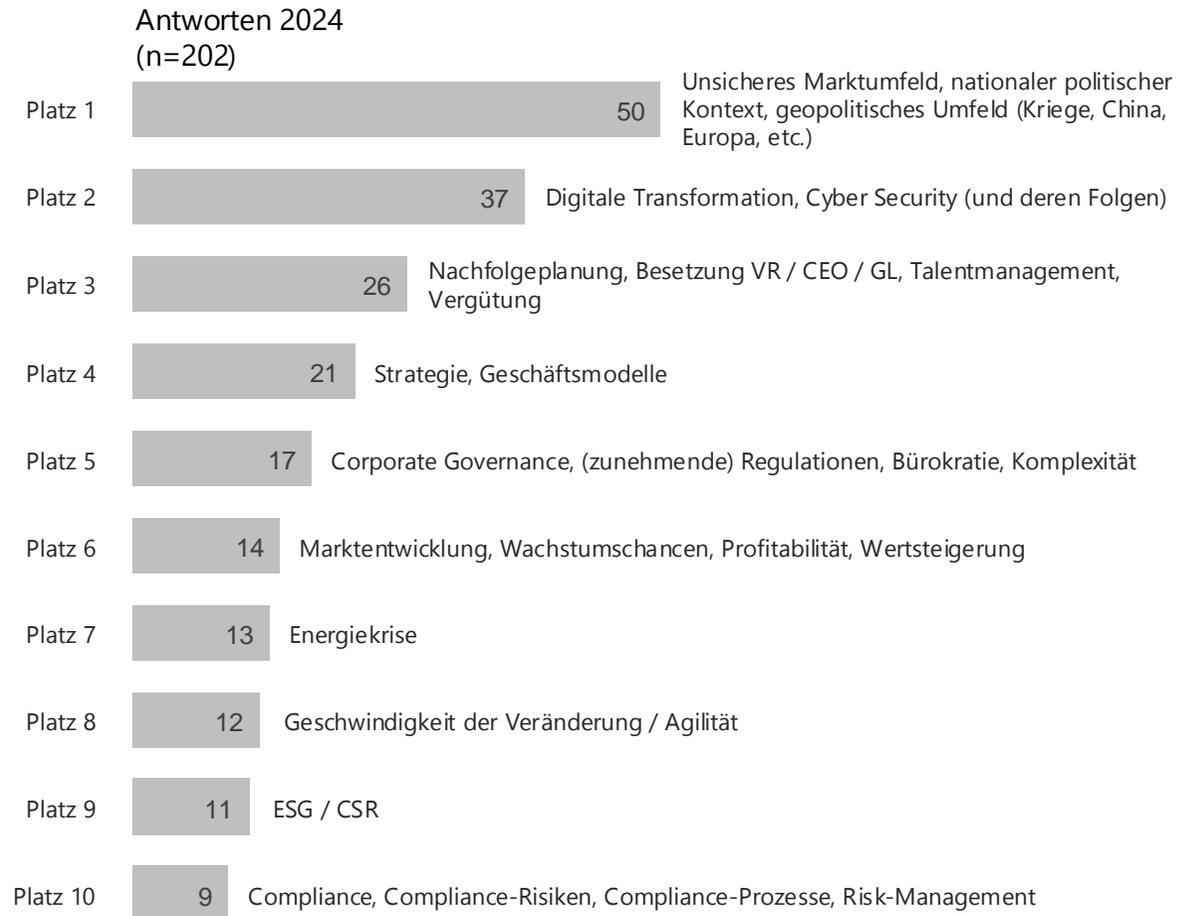


Bemerkung: Ungestützte Frage.

# Aktuelle Herausforderungen für VR-Gremien: Top 10 2024/25

## Überblick

Frage: «Welches sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Herausforderungen für Verwaltungsratsgremien? Bitte notieren Sie ein paar Stichworte.»



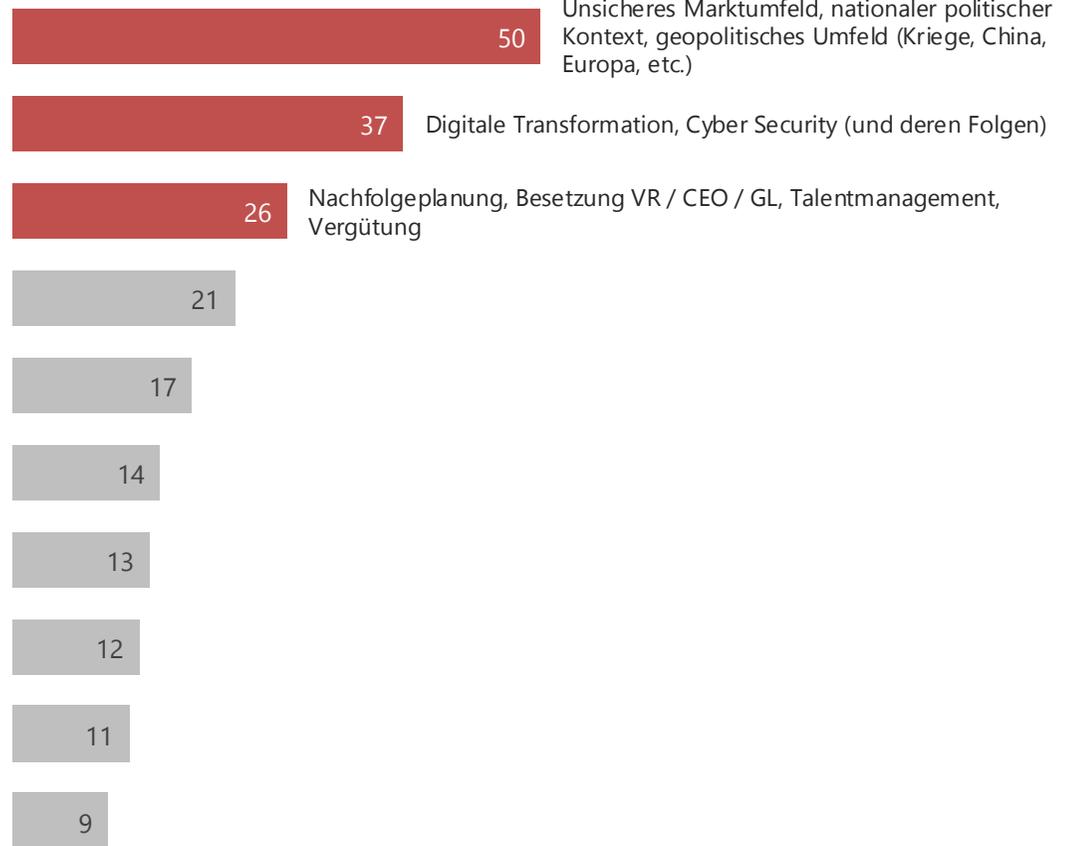
Bemerkung: Angaben in Prozent. Ungestützte Frage, Mehrfachnennungen möglich.

# Aktuelle Herausforderungen für VR-Gremien: Top 10 2024/25

## Top 3 Herausforderungen

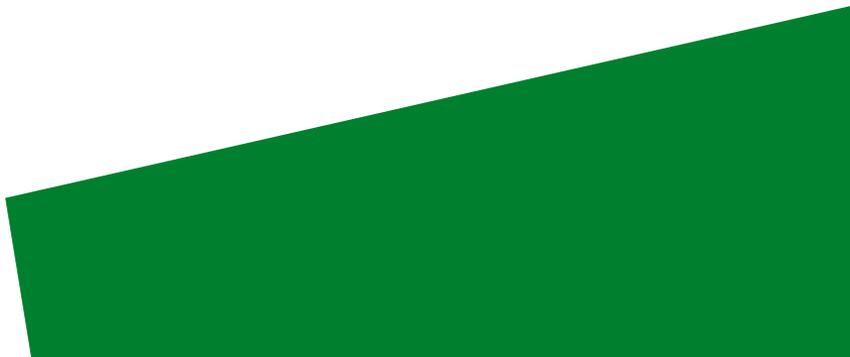
Frage: «Welches sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Herausforderungen für Verwaltungsratsgremien? Bitte notieren Sie ein paar Stichworte.»

Antworten 2024  
(n=202)



Bemerkung: Angaben in Prozent. Ungestützte Frage, Mehrfachnennungen möglich.

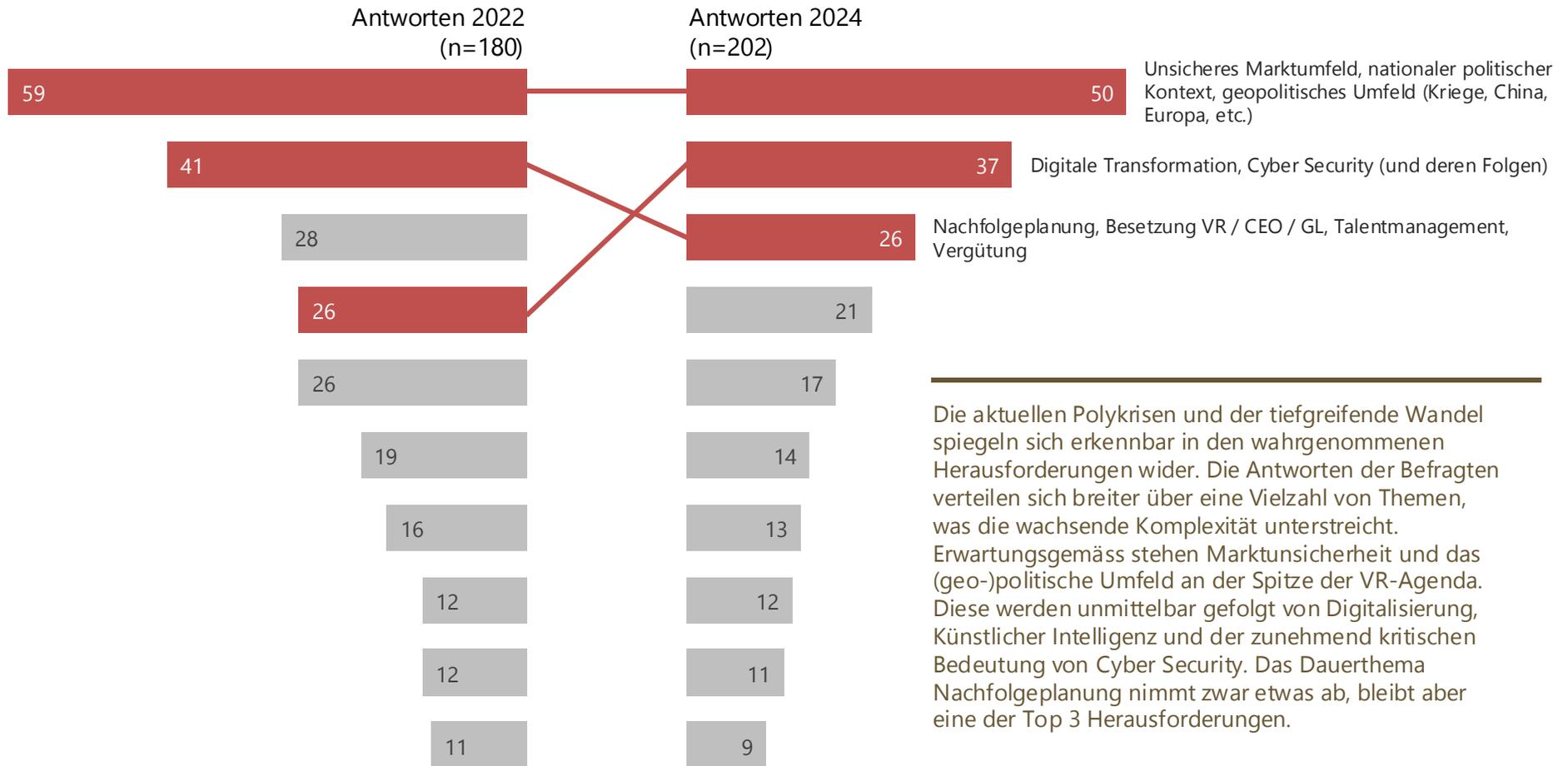
Aktuelle VR-Herausforderungen  
im 2-Jahresvergleich  
2024/25 vs. 2022/23

A solid green, trapezoidal shape is located in the bottom right corner of the slide, pointing towards the center.

# Aktuelle Herausforderungen für VR-Gremien: Top 10 2024/25 vs. 2022/23

## Top 3 Herausforderungen

Frage: «Welches sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Herausforderungen für Verwaltungsratsgremien? Bitte notieren Sie ein paar Stichworte.»



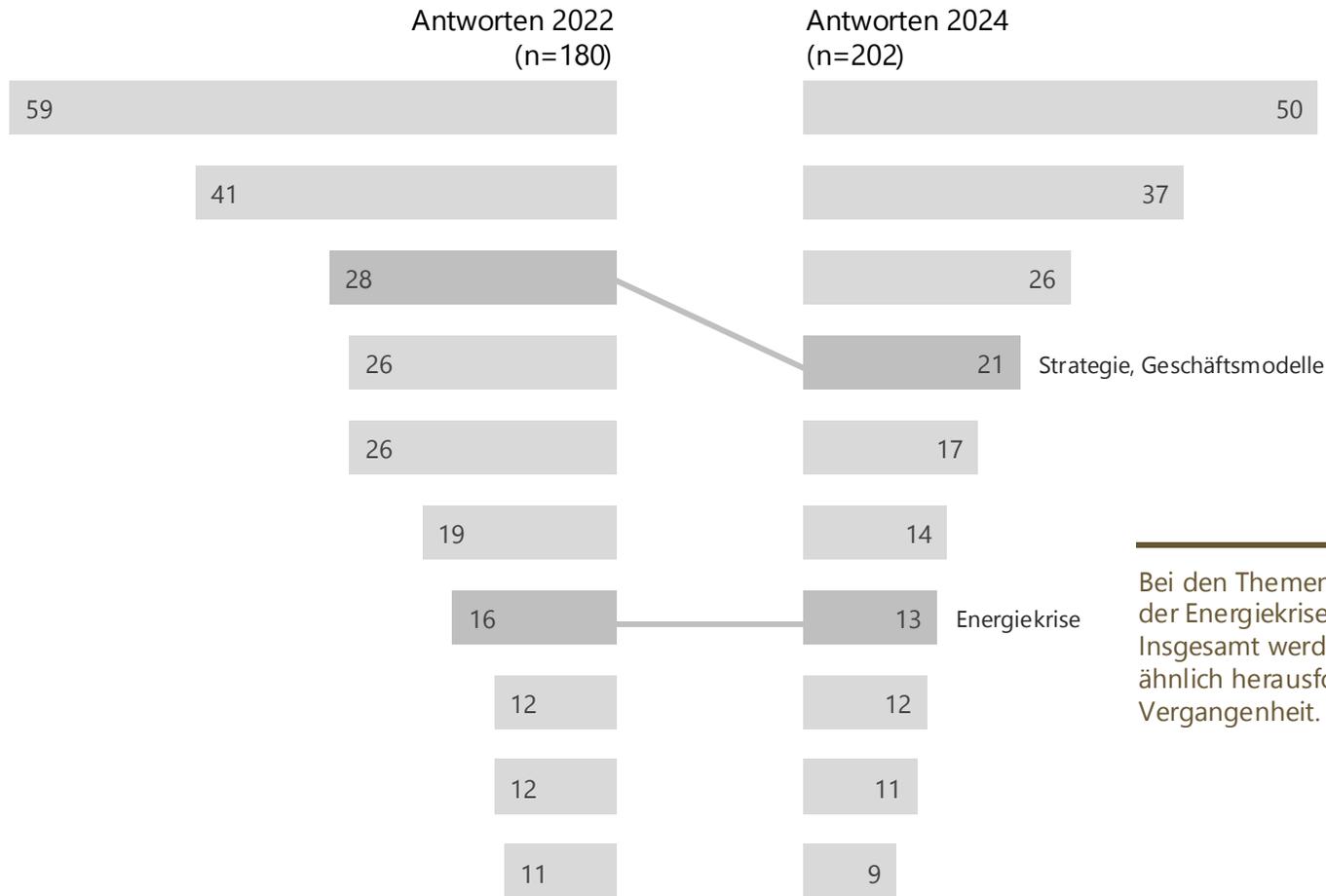
Die aktuellen Polykrisen und der tiefgreifende Wandel spiegeln sich erkennbar in den wahrgenommenen Herausforderungen wider. Die Antworten der Befragten verteilen sich breiter über eine Vielzahl von Themen, was die wachsende Komplexität unterstreicht. Erwartungsgemäss stehen Marktunsicherheit und das (geo-)politische Umfeld an der Spitze der VR-Agenda. Diese werden unmittelbar gefolgt von Digitalisierung, Künstlicher Intelligenz und der zunehmend kritischen Bedeutung von Cyber Security. Das Dauerthema Nachfolgeplanung nimmt zwar etwas ab, bleibt aber eine der Top 3 Herausforderungen.

Bemerkung: Angaben in Prozent. Ungestützte Frage, Mehrfachnennungen möglich. Codierte Auswertungen von qualitativen Antworten, deshalb nur bedingt vergleichbar.

# Aktuelle Herausforderungen für VR-Gremien: Top 10 2024/25 vs. 2022/23

## Dauerherausforderungen

Frage: «Welches sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Herausforderungen für Verwaltungsratsgremien? Bitte notieren Sie ein paar Stichworte.»



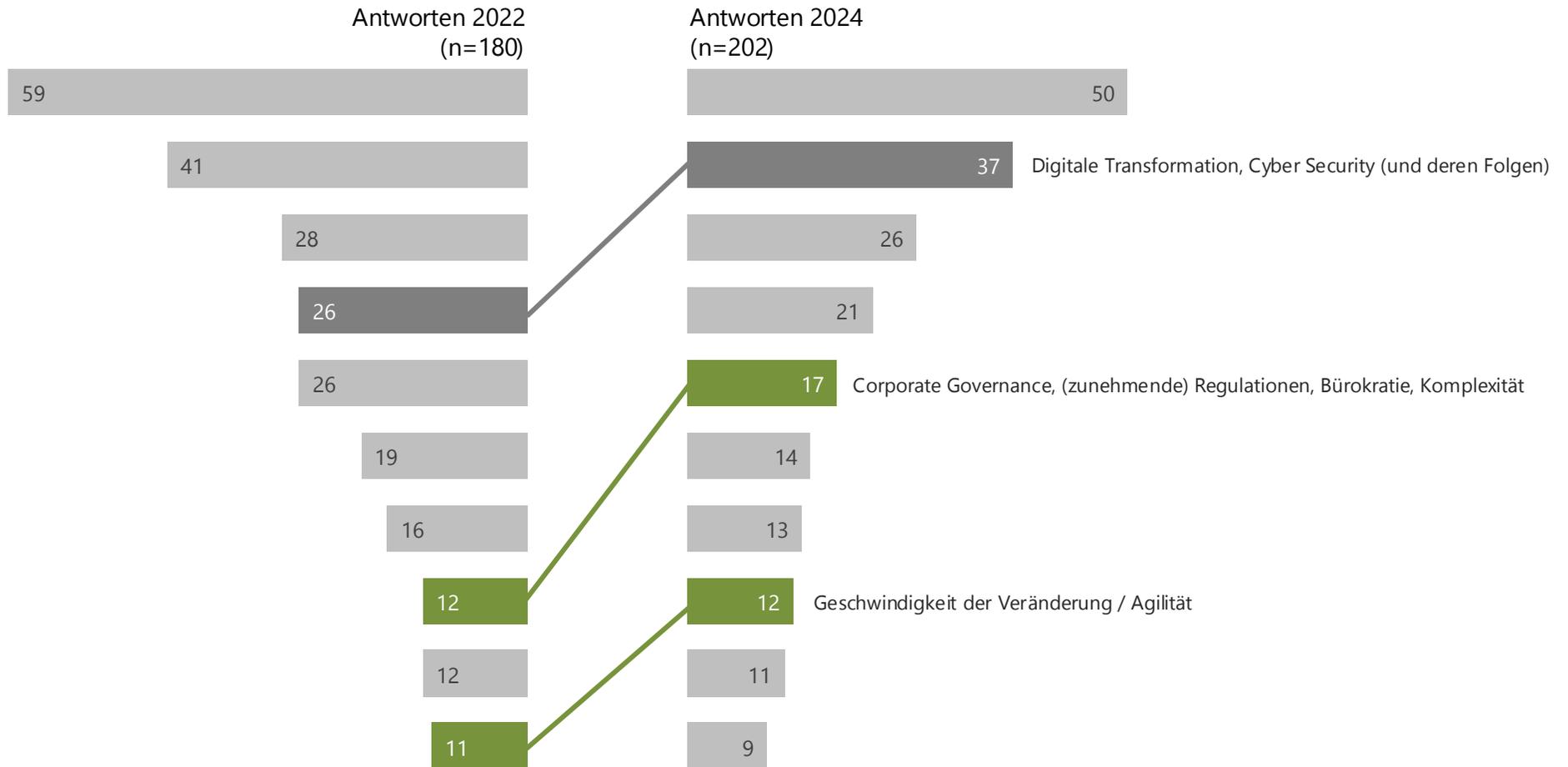
Bei den Themen Strategie, Geschäftsmodelle sowie bei der Energiekrise gibt es leichte Gewichtsänderungen. Insgesamt werden sie auf der VR-Agenda jedoch ähnlich herausfordernd priorisiert, wie in der Vergangenheit.

Bemerkung: Angaben in Prozent. Ungestützte Frage, Mehrfachnennungen möglich. Codierte Auswertungen von qualitativen Antworten, deshalb nur bedingt vergleichbar.

# Aktuelle Herausforderungen für VR-Gremien: Top 10 2024/25 vs. 2022/23

## Aufsteiger

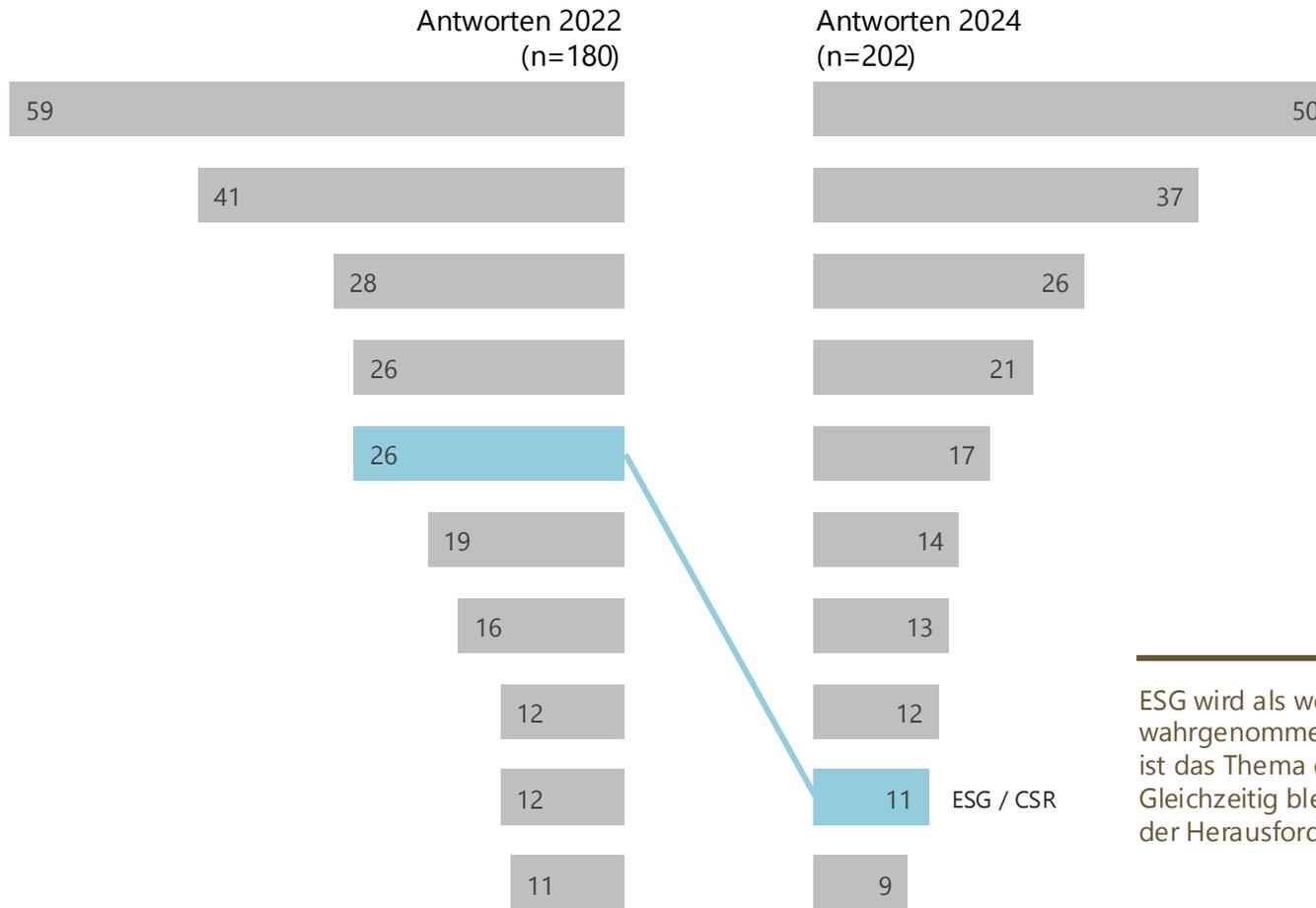
Frage: «Welches sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Herausforderungen für Verwaltungsratsgremien? Bitte notieren Sie ein paar Stichworte.»



Bemerkung: Angaben in Prozent. Ungestützte Frage, Mehrfachnennungen möglich. Codierte Auswertungen von qualitativen Antworten, deshalb nur bedingt vergleichbar.

# Aktuelle Herausforderungen für VR-Gremien: Top 10 2024/25 vs. 2022/23 Absteiger

Frage: «Welches sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Herausforderungen für Verwaltungsratsgremien? Bitte notieren Sie ein paar Stichworte.»



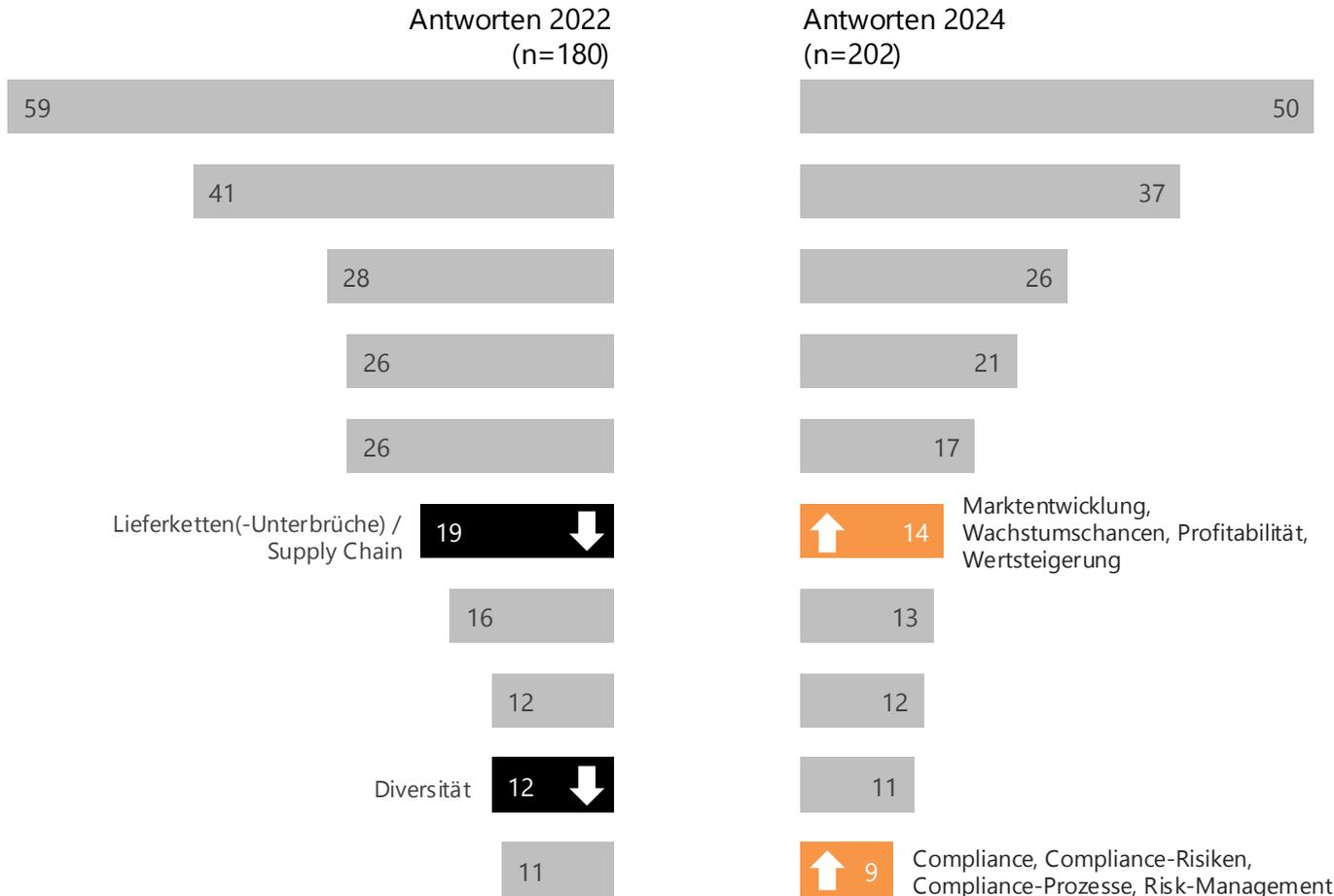
ESG wird als weniger drängende Herausforderung wahrgenommen als in der Vergangenheit. Für viele VRs ist das Thema ein Routine-Faktor geworden. Gleichzeitig bleibt es aber nach wie vor in der Top 10 der Herausforderungen im VR.

Bemerkung: Angaben in Prozent. Ungestützte Frage, Mehrfachnennungen möglich. Codierte Auswertungen von qualitativen Antworten, deshalb nur bedingt vergleichbar.

# Aktuelle Herausforderungen für VR-Gremien: Top 10 2024/25 vs. 2022/23

## Aus-/Eintritte in Top 10

Frage: «Welches sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Herausforderungen für Verwaltungsratsgremien? Bitte notieren Sie ein paar Stichworte.»



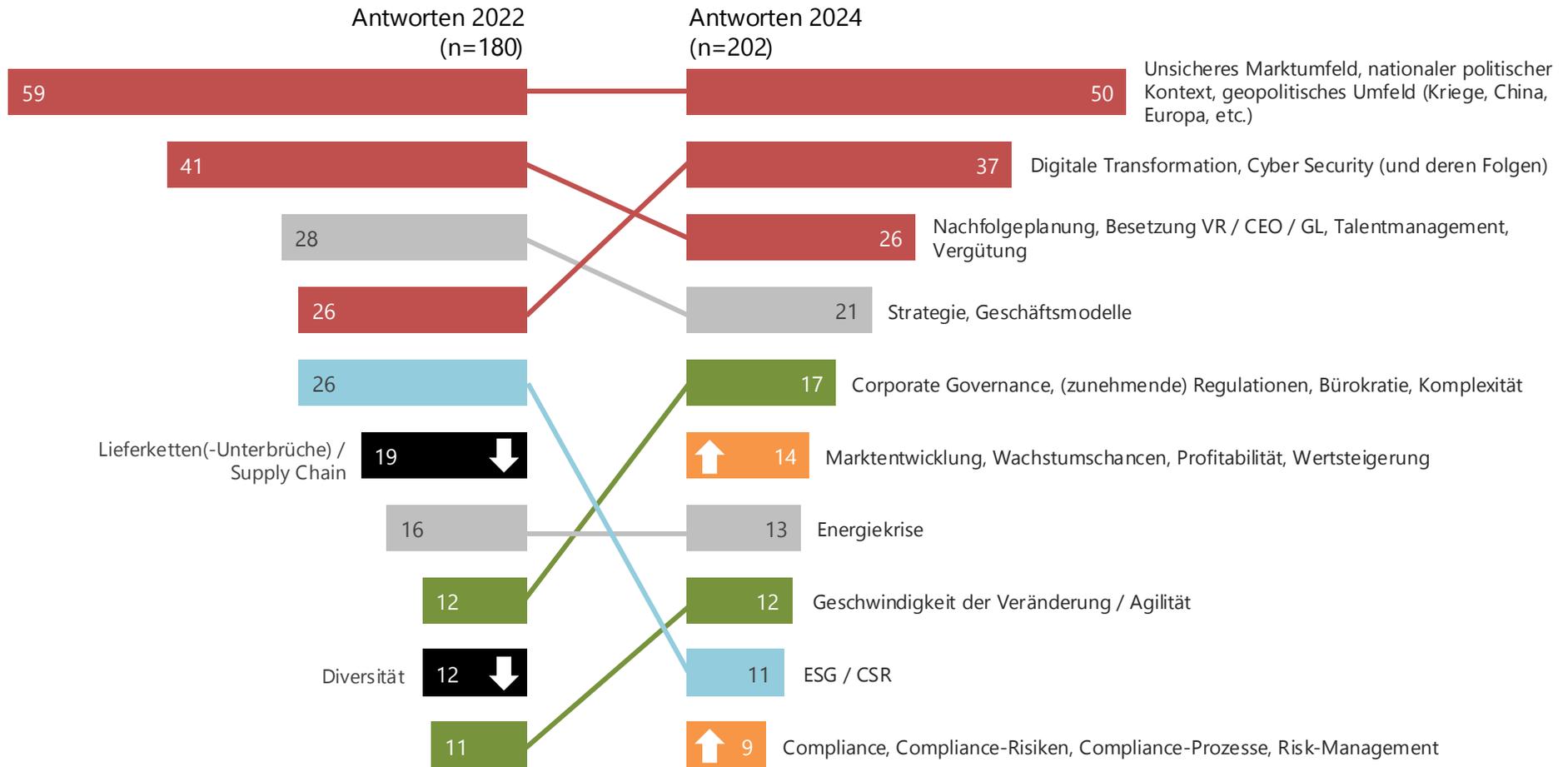
Im Vergleich fallen die Themen Lieferketten und Diversität aus den TOP 10; neu dafür sind die Marktentwicklung / Profitabilität sowie Compliance & Risk. Die Verschiebung deutet auf eine dynamische und volatile Unternehmensumwelt hin. Während strukturelle Themen an Bedeutung verlieren, rücken kurzfristigere und strategische Themen (wie Profitabilität und Risikomanagement) wieder vermehrt in den Vordergrund. Dies reflektiert den Bedarf von Unternehmen, auf wirtschaftliche und regulatorische Herausforderungen agil zu reagieren.

Bemerkung: Angaben in Prozent. Ungestützte Frage, Mehrfachnennungen möglich. Codierte Auswertungen von qualitativen Antworten, deshalb nur bedingt vergleichbar.

# Aktuelle Herausforderungen für VR-Gremien: Top 10 2024/25 vs. 2022/23

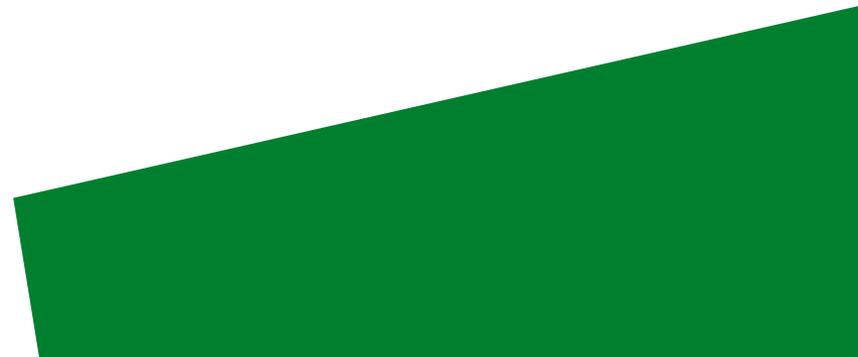
## Überblick

Frage: «Welches sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Herausforderungen für Verwaltungsratsgremien? Bitte notieren Sie ein paar Stichworte.»



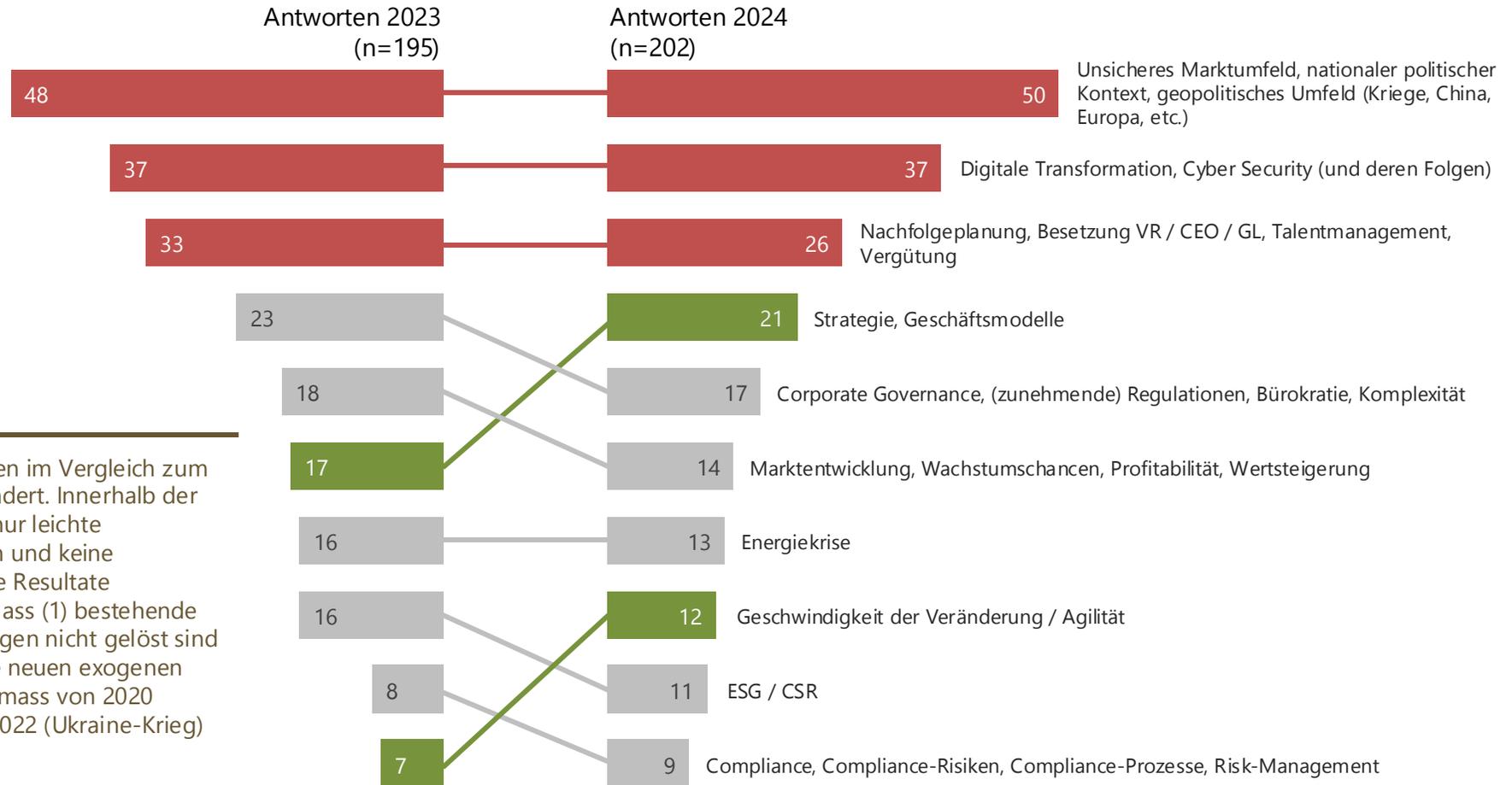
Bemerkung: Angaben in Prozent. Ungestützte Frage, Mehrfachnennungen möglich. Codierte Auswertungen von qualitativen Antworten, deshalb nur bedingt vergleichbar.

Aktuelle VR-Herausforderungen  
im Vorjahresvergleich  
2024/25 vs. 2023/24



# Aktuelle Herausforderungen für VR-Gremien: Top 10 2024/25 vs. 2023/24

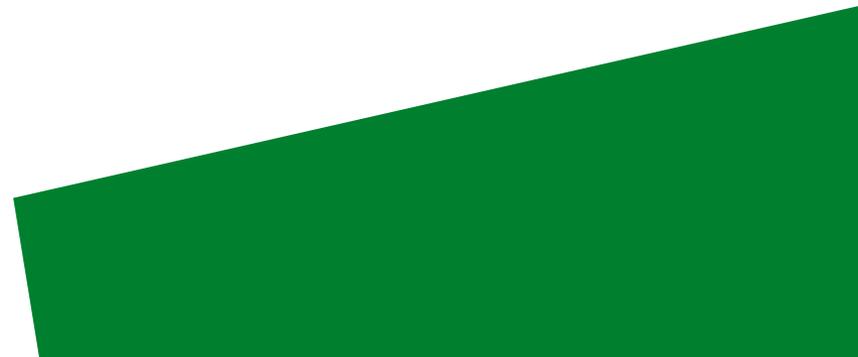
Frage: «Welches sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Herausforderungen für Verwaltungsratsgremien? Bitte notieren Sie ein paar Stichworte.»



Die Top 3 bleiben im Vergleich zum Vorjahr unverändert. Innerhalb der Top 10 gibt es nur leichte Verschiebungen und keine Neueintritte. Die Resultate verdeutlichen, dass (1) bestehende Herausforderungen nicht gelöst sind und (2) es keine neuen exogenen Schocks im Ausmass von 2020 (Corona) oder 2022 (Ukraine-Krieg) gab.

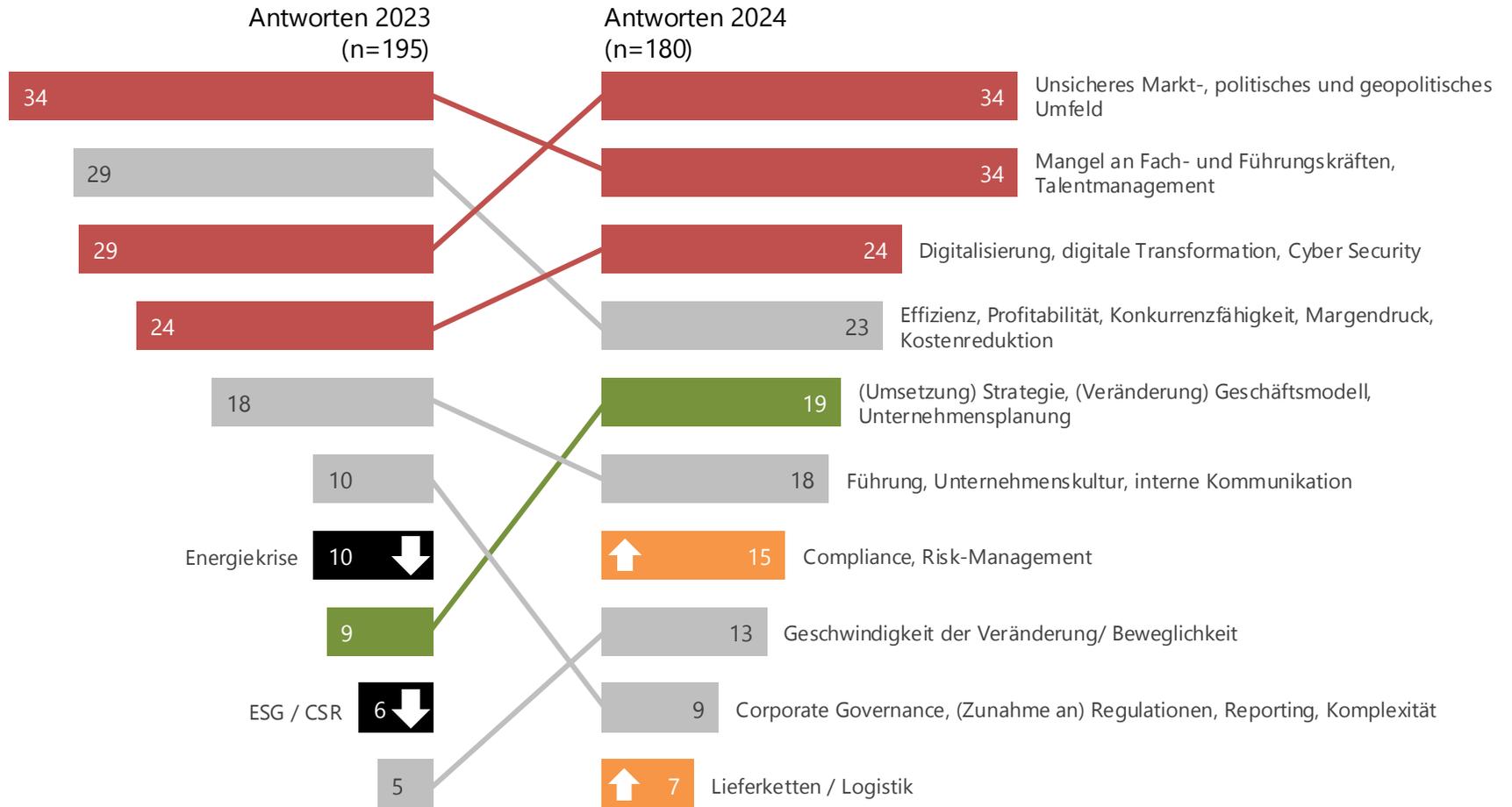
Bemerkung: Angaben in Prozent. Ungestützte Frage, Mehrfachnennungen möglich. Codierte Auswertungen von qualitativen Antworten, deshalb nur bedingt vergleichbar.

# Aktuelle CEO-Herausforderungen 2024/25



# Aktuelle Herausforderungen für CEOs: Top 10 2024/25 vs. 2023/24

Frage: «Welches sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Herausforderungen für CEOs? Bitte notieren Sie ein paar Stichworte.»

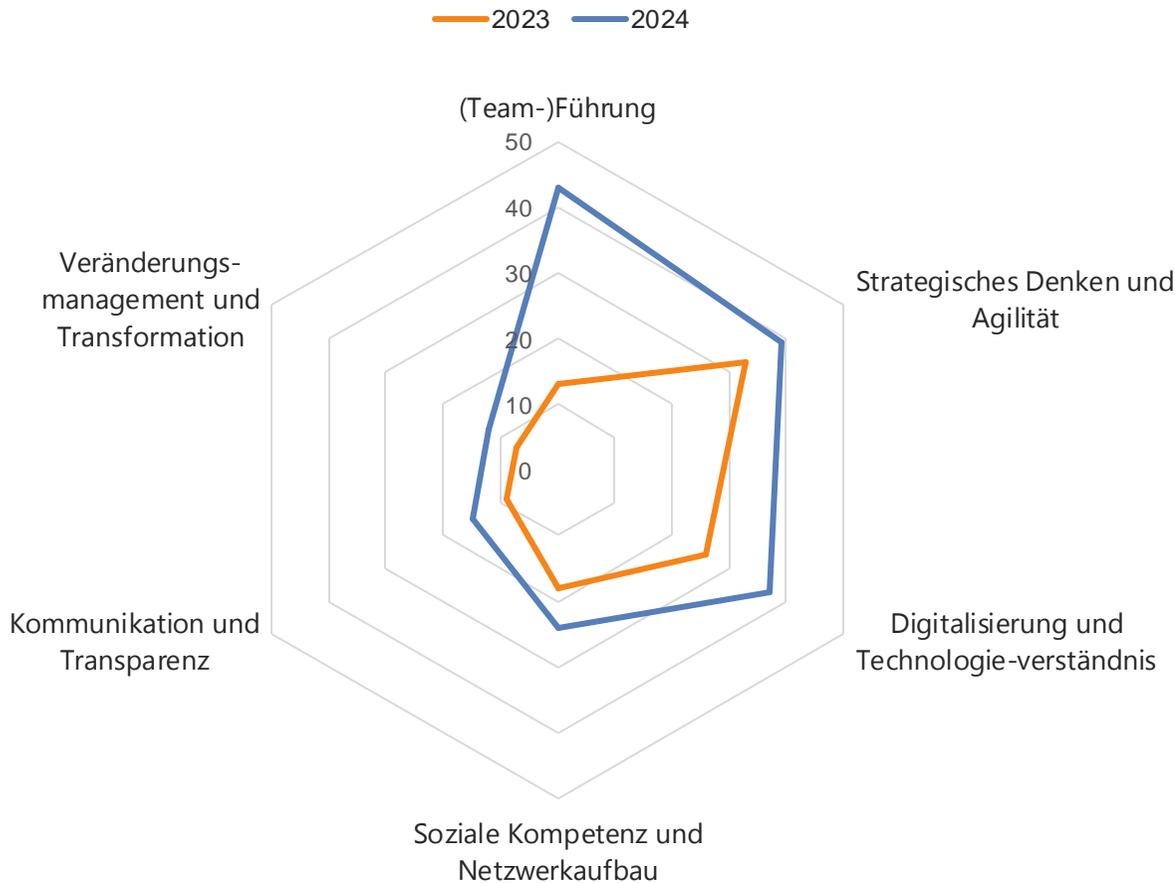


Bemerkung: Angaben in Prozent. Ungestützte Frage, Mehrfachnennungen möglich. Codierte Auswertungen von qualitativen Antworten, deshalb nur bedingt vergleichbar.

# Welche Kompetenzen muss der/die CEO künftig verstärkt mitbringen?



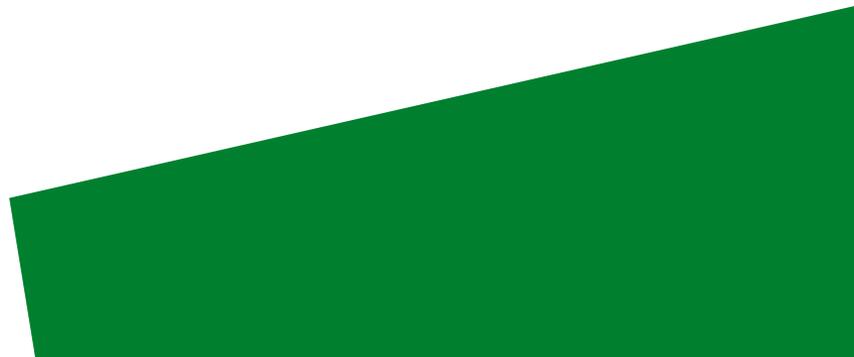
In der VR-Umfrage 2024/25 geben 48% der befragten VR-Mitglieder an, dass sich die Kompetenzen von «Ihrer/m» CEO künftig ändern müssen. Die verstärkt geforderten Kompetenzen sind unten abgebildet:



Die Kompetenzprofile der CEOs müssen sich nicht radikal ändern. Im Vergleich zu 2023/24 erwarten Verwaltungsräte 2024/25 aber deutlich mehr Führungsstärke von CEOs. Postpandemisch liegt weniger Fokus auf Harmonie und Stabilität, welche in den unsicheren Zeiten der Pandemie häufig im Vordergrund standen. Stattdessen dominiert eine Realität, die von rasantem technologischem Fortschritt, geopolitischen und wirtschaftlichen Unsicherheiten, steigenden regulatorischen Vorgaben sowie Wettbewerb um die besten Talente geprägt ist. CEOs stehen vor der Aufgabe, diese vielfältigen Prioritäten in die Geschäftsstrategien zu integrieren und dabei Innovation und Vertrauen in einem immer komplexer werdenden Umfeld zu fördern.

Bemerkung: Angaben in Prozent. Ungestützte Frage. Mehrfachnennungen möglich. N 2023 = 121, N 2024 = 104.

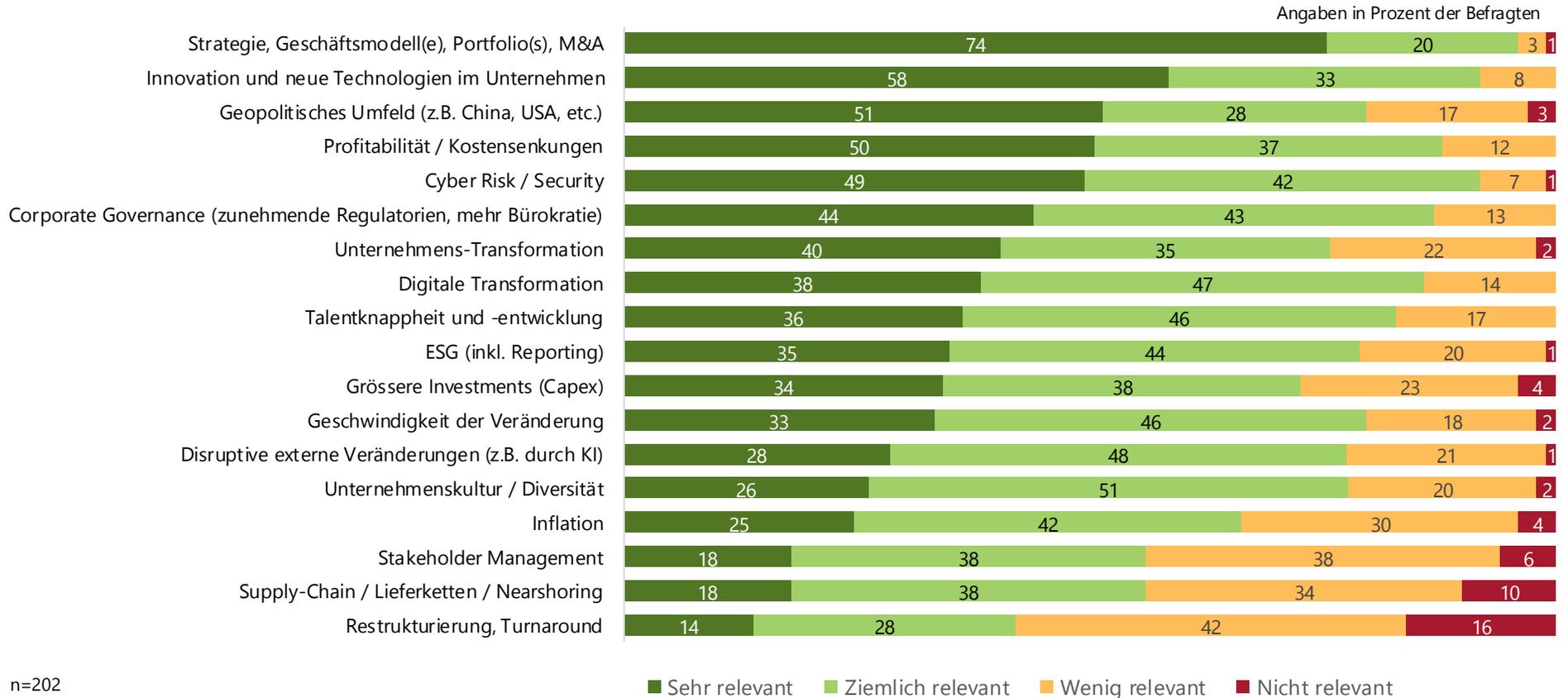
# Aktuelle Schlüsselthemen 2024/25



# Aktuelle Schlüsselthemen Ihrer Verwaltungsratsarbeit

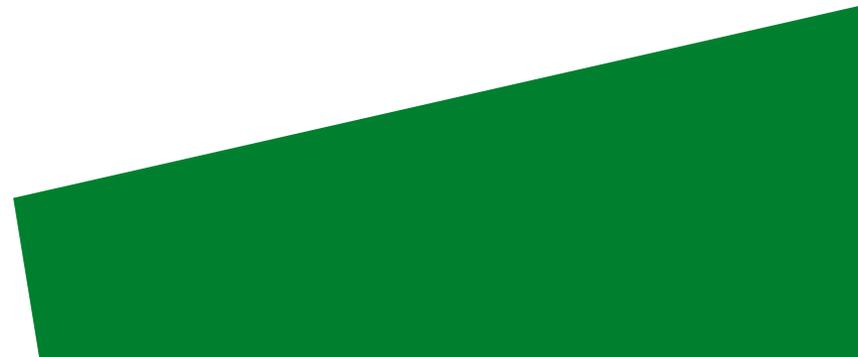


Frage: «Wie relevant sind die folgenden Themen aktuell auf der Agenda «Ihres» Verwaltungsratsgremiums und werden in «Ihrem» Gremium diskutiert?»



Die Top-Themen lassen sich in folgende vier Bereiche einteilen: 1. Strategie & Innovation (Strategie, Geschäftsmodelle, M&A, neue Technologien, digitale Transformation, grössere Investments, disruptive externe Veränderungen), 2. Effizienz & Risiko (Profitabilität, Kostensenkungen, Cyber Risk / Security, Lieferketten), 3. Mensch & Organisation (Talentknappheit, Unternehmenskultur / -transformation, Diversität, Stakeholder Management), 4. Umfeld & externe Faktoren (Geopolitik, Regulation, ESG, Geschwindigkeit der Veränderung, Inflation).

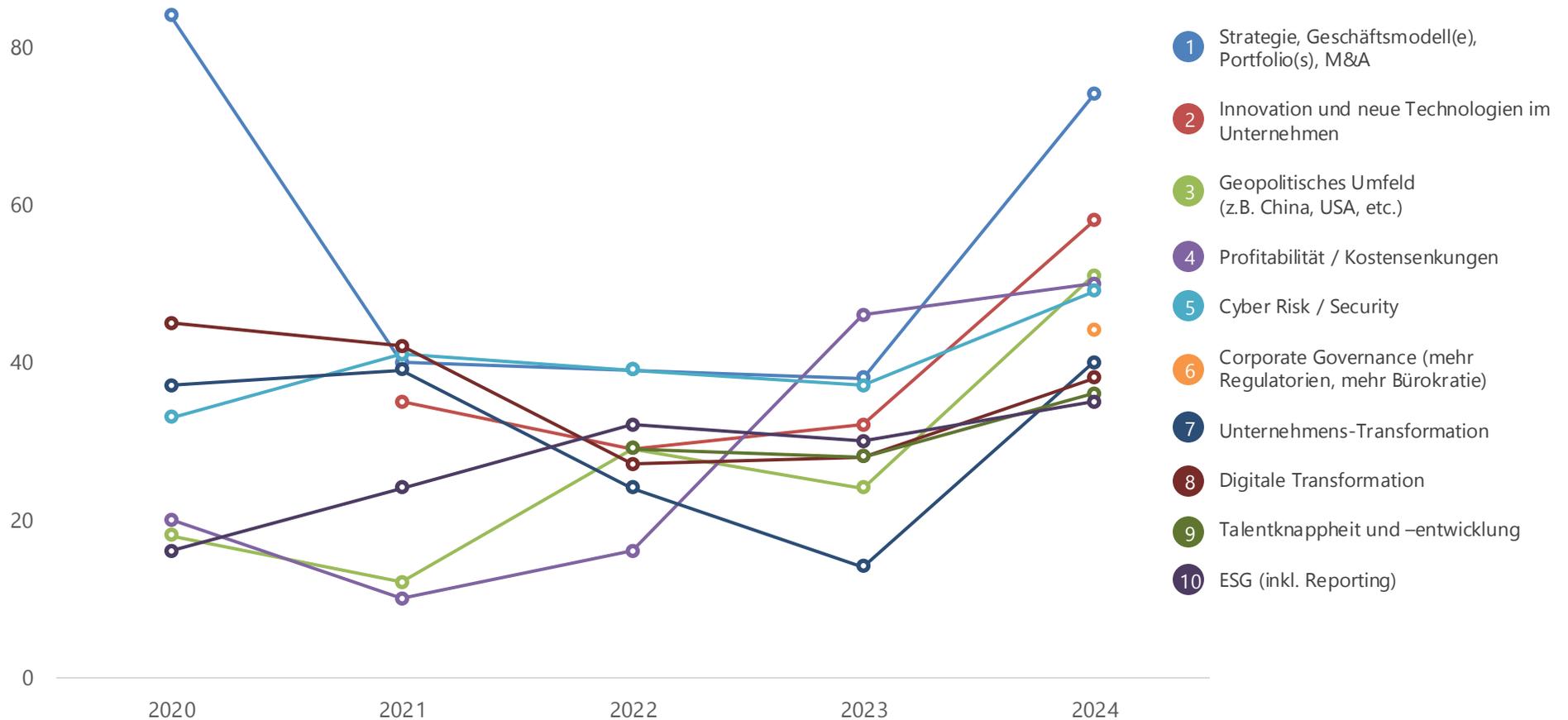
Schlüsselthemen  
im historischen Vergleich  
2020/21 bis 2024/25



# Schlüsselthemen Ihrer Verwaltungsratsarbeit: Top 10 2020/21 bis 2024/25

## Überblick

Frage: «Wie relevant sind die folgenden Themen aktuell auf der Agenda «Ihres» Verwaltungsratsgremiums und werden in «Ihrem» Gremium diskutiert?».

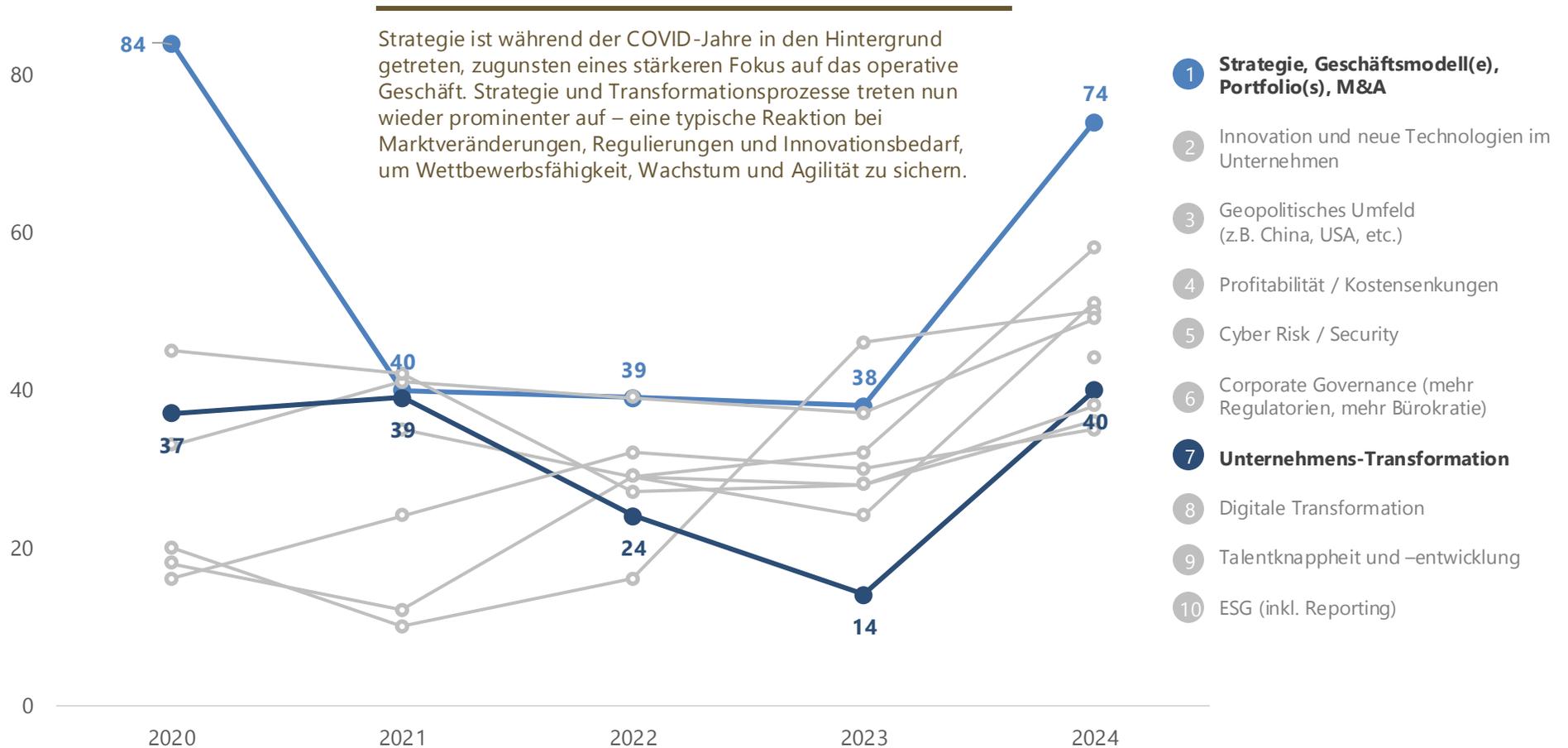


Bemerkung: Angaben in Prozent der Befragten, welche das jeweilige Thema als «sehr relevant» einstufen.

# Schlüsselthemen Ihrer Verwaltungsratsarbeit: Top 10 2020/21 bis 2024/25

## 2 «Wellen»-Themen

Frage: «Wie relevant sind die folgenden Themen aktuell auf der Agenda «Ihres» Verwaltungsratsgremiums und werden in «Ihrem» Gremium diskutiert?».

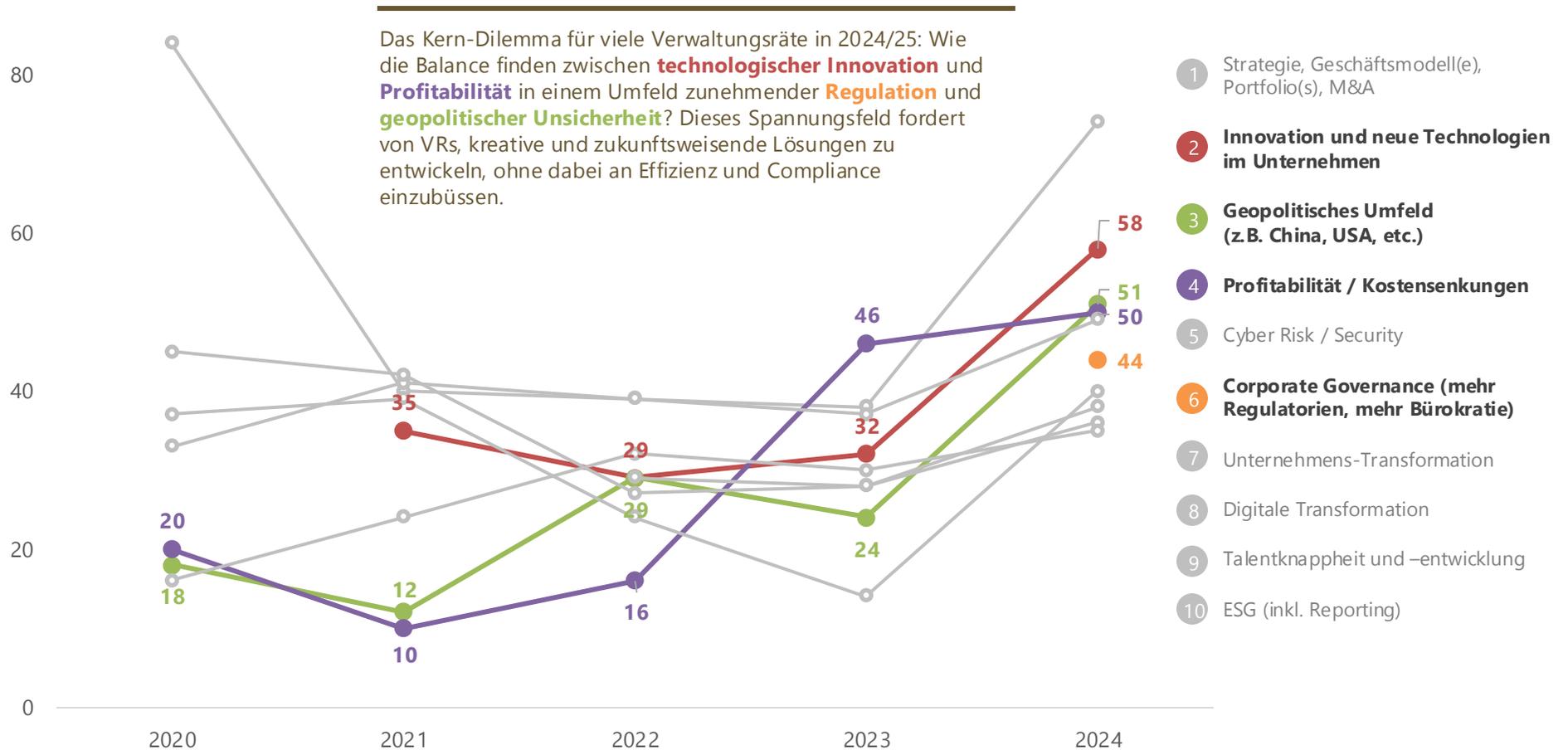


Bemerkung: Angaben in Prozent der Befragten, welche das jeweilige Thema als «sehr relevant» einstufen.

# Schlüsselthemen Ihrer Verwaltungsratsarbeit: Top 10 2020/21 bis 2024/25

## 4 «Aufsteiger»-Themen

Frage: «Wie relevant sind die folgenden Themen aktuell auf der Agenda «Ihres» Verwaltungsratsgremiums und werden in «Ihrem» Gremium diskutiert?».

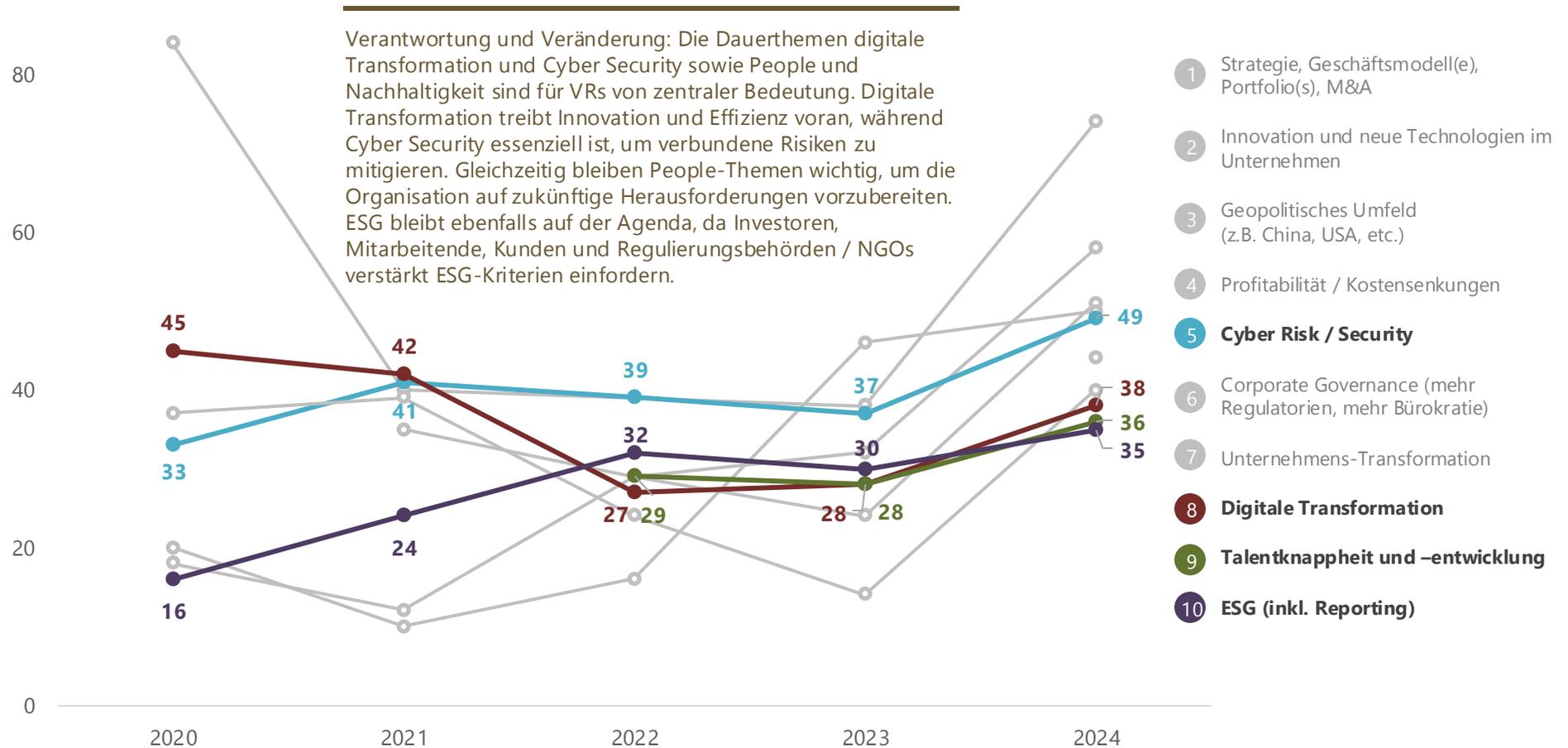


Bemerkung: Angaben in Prozent der Befragten, welche das jeweilige Thema als «sehr relevant» einstufen.

# Schlüsselthemen Ihrer Verwaltungsratsarbeit: Top 10 2020/21 bis 2024/25

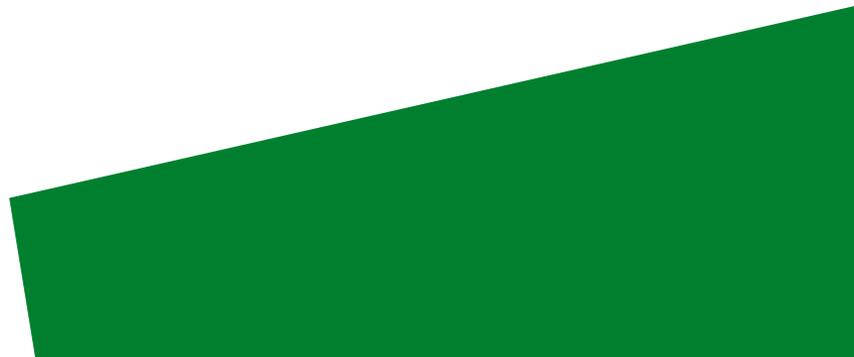
## 4 Dauerthemen

Frage: «Wie relevant sind die folgenden Themen aktuell auf der Agenda «Ihres» Verwaltungsratsgremiums und werden in «Ihrem» Gremium diskutiert?».



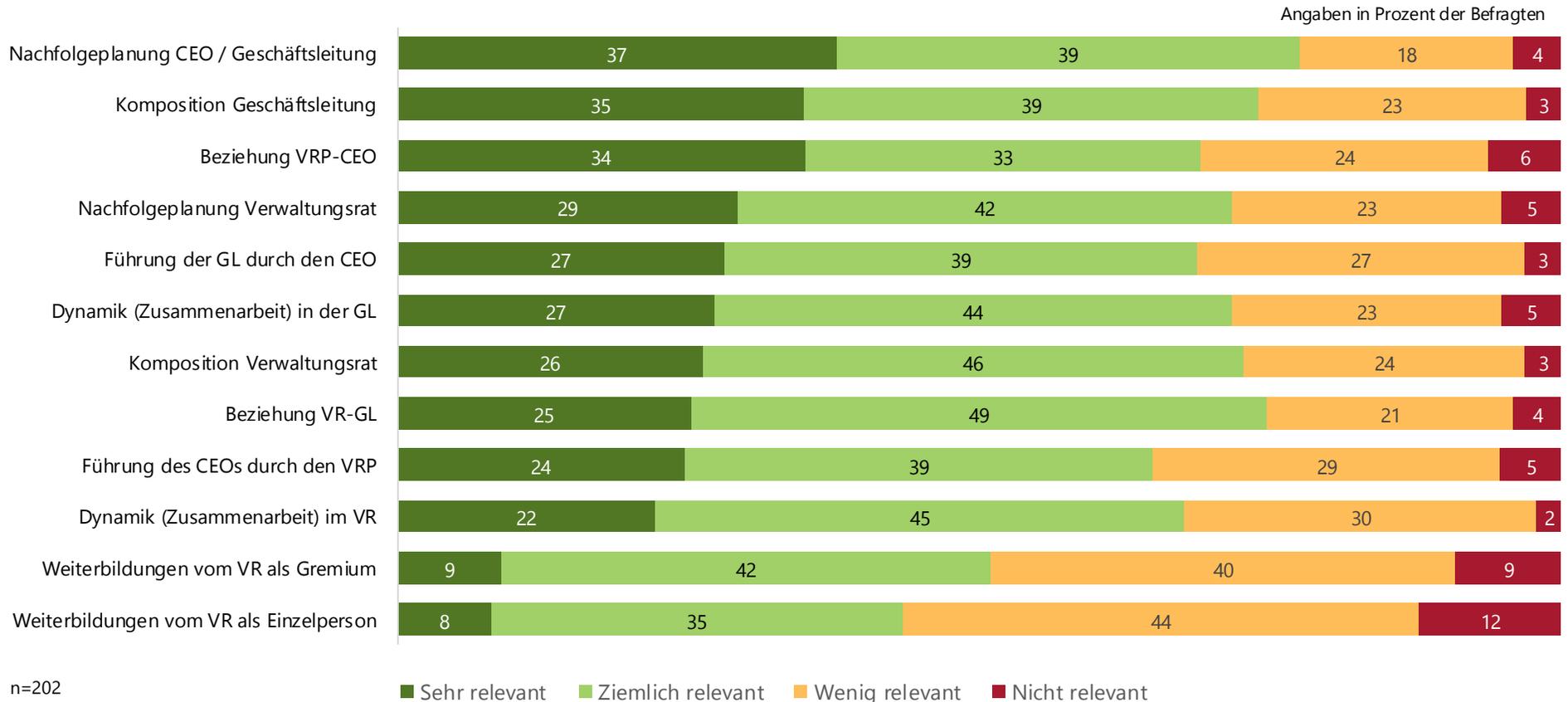
Bemerkung: Angaben in Prozent der Befragten, welche das jeweilige Thema als «sehr relevant» einstufen.

# VR-Komposition und Dynamik 2024/25



# Aktuelle Themen Ihrer Verwaltungsratsarbeit: Komposition und Dynamik (1/2)

Frage: «Wie relevant sind die folgenden Themen aktuell auf der Agenda «Ihres» Verwaltungsratsgremiums und werden in «Ihrem» Gremium diskutiert?»

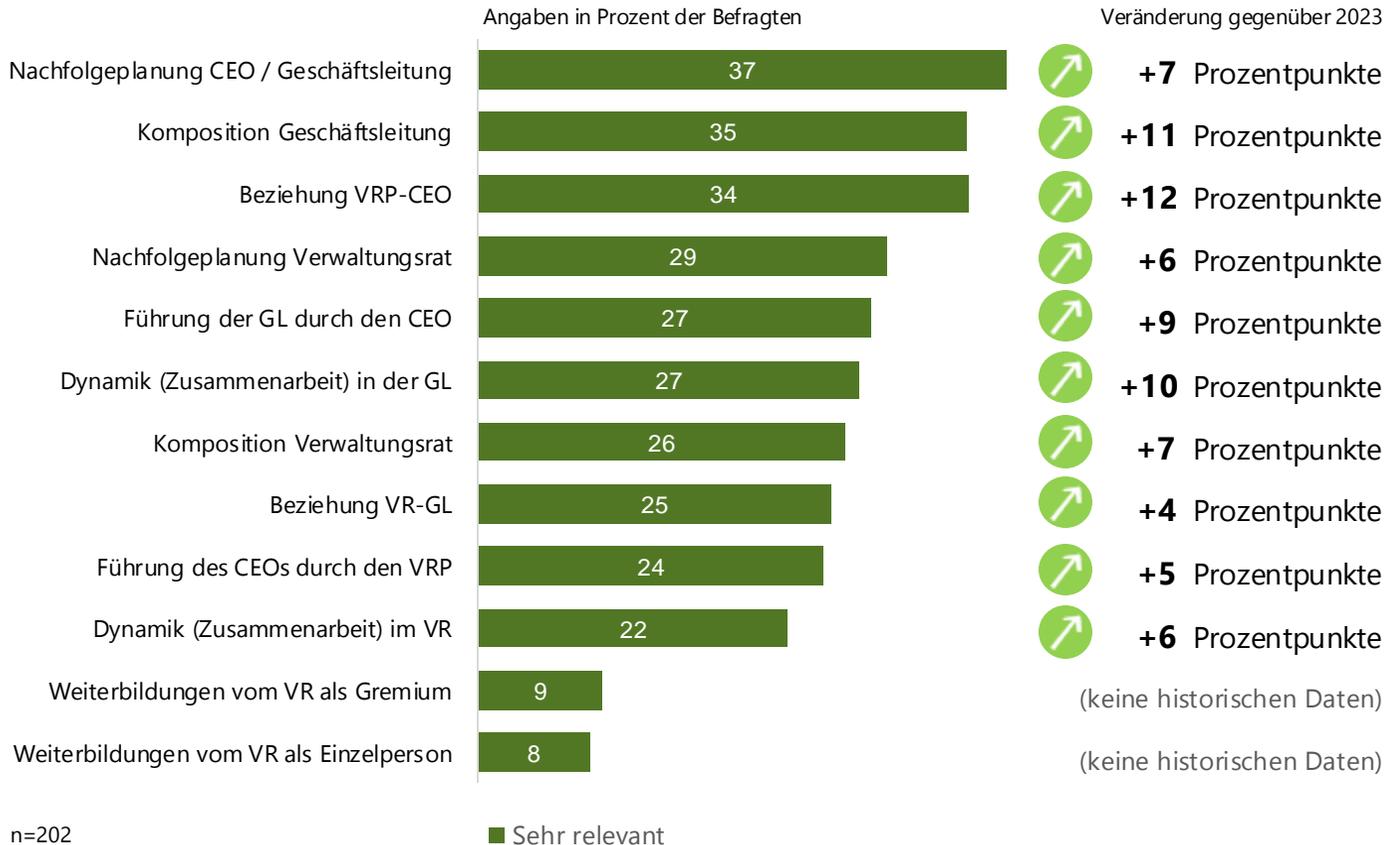


Eine Mehrheit der Verwaltungsräte setzt Fragen zur Zusammensetzung und Dynamik ihrer Gremien prominent auf die Agenda. Am stärksten fokussieren sie dabei auf (1) Themen rund um den CEO und die Geschäftsleitung, gefolgt von (2) der Zusammenarbeit zwischen VR/VRP und GL/CEO sowie (3) der internen Dynamik innerhalb des Verwaltungsrats. Weniger Einigkeit besteht beim Thema Weiterbildung: In etwa der Hälfte der Verwaltungsräte wird dies aktiv adressiert, in der anderen Hälfte hingegen kaum. Unbestritten bleibt, dass Wissen und Kompetenzen auch auf VR-Ebene kontinuierlich erweitert werden müssen. Im Gegensatz zur Geschäftsleitung sind strukturierte Weiterbildungsinitiativen für Verwaltungsräte jedoch seltener, und dedizierte Budgets dafür sind die Ausnahme.

# Aktuelle Themen Ihrer Verwaltungsratsarbeit: Komposition und Dynamik (2/2)

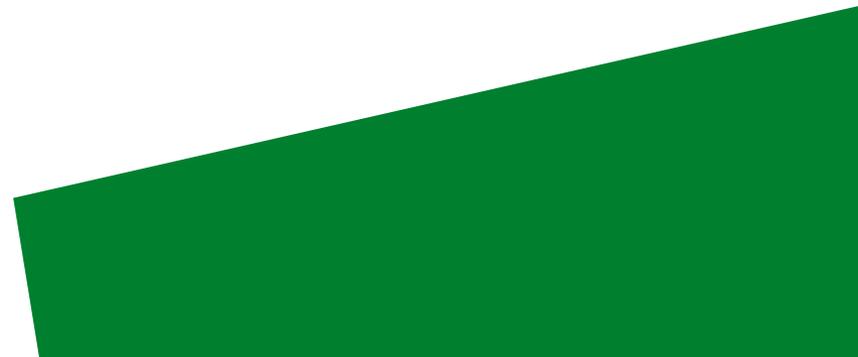


Frage: «Wie relevant sind die folgenden Themen aktuell auf der Agenda «Ihres» Verwaltungsratsgremiums und werden in «Ihrem» Gremium diskutiert?»



Im Vergleich zum Vorjahr gewinnen alle Kriterien an Bedeutung: Verwaltungsräte adressieren «People»-Themen zunehmend offen und explizit. Dies betrifft einerseits klassische Verantwortungsbereiche wie die Nachfolgeplanung, aber auch sensible Themen wie die Beziehung zwischen VRP und CEO sowie die interne Dynamik innerhalb des Verwaltungsrats. Dieser sich ändernde Fokus reflektiert auch die Dominanz der aktuellen Krisen, welche ein stärkeres Schlaglicht auf erfolgskritische Personal- und Führungsfragen werfen.

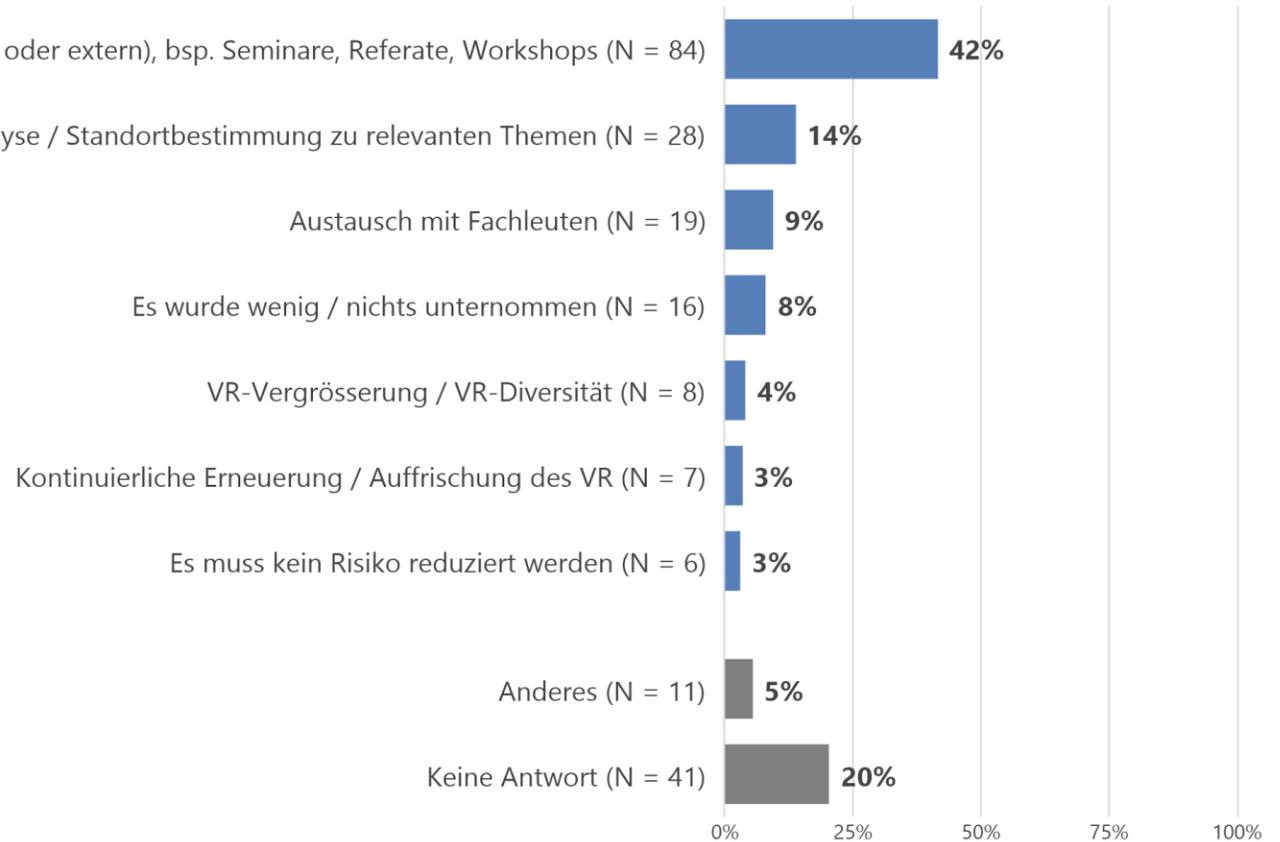
Getroffene Massnahmen, um auf  
letztjährige Risiken 2023/24 zu  
reagieren



# Massnahme I: Weiterbildungen auf VR-Ebene werden wichtiger

Frage: In der letztjährigen VR-Umfrage (2023/24) wurde das grösste Risiko für den Verwaltungsrat genannt: «Neues Wissen im VR muss aufgebaut werden (z.B. KI)». Was haben Sie unternommen, um dieses Risiko zu reduzieren?

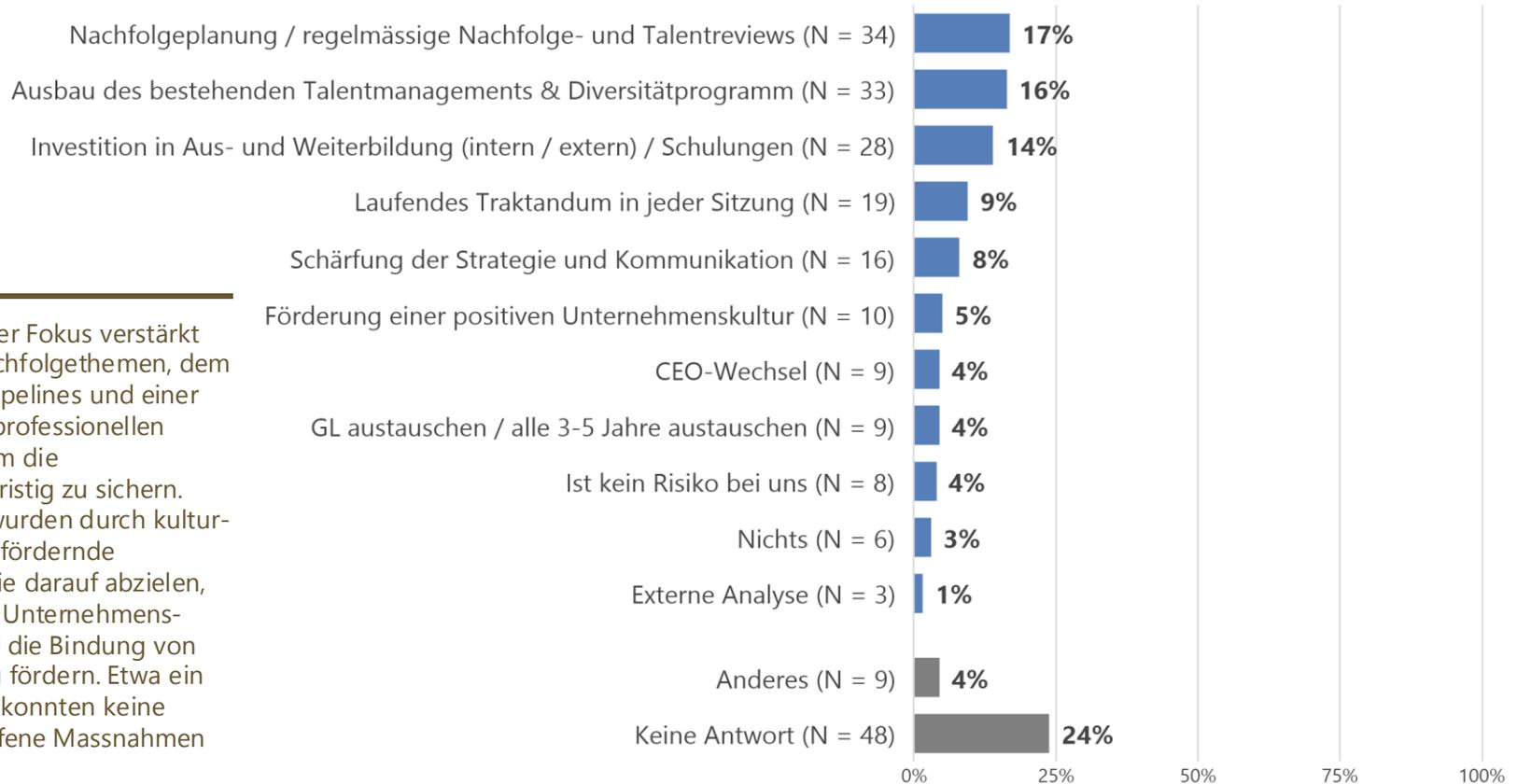
Auf Grundlage der letztjährigen Bedarfsdiagnose («Neues Wissen im VR muss aufgebaut werden») zeigen Verwaltungsräte grundsätzlich eine gesteigerte Bereitschaft, in ihre eigene Weiterentwicklung zu investieren. Gleichzeitig wird die VR-Weiterbildung weiterhin in etwas mehr als der Hälfte der Fälle nicht systematisch thematisiert. Häufig wird auf das individuelle Engagement einzelner Mitglieder gesetzt. Es mangelt an einem strukturierten Weiterbildungsprinzipien sowie dedizierten Budgets. Ernüchternd ist, dass ein Fünftel der Befragten keine Angaben dazu machen konnte, ob und welche Massnahmen ergriffen wurden, um Risiken durch Wissenslücken oder blinde Flecken im Verwaltungsrat zu minimieren.



Bemerkung: Angaben in Prozent. Ungestützte Frage. Mehrfachnennungen möglich. N = 202

# Massnahme II: Mehr Fokus auf Nachfolge und Talente

Frage: In der letztjährigen VR-Umfrage (2023/24) wurde das grösste Risiko für den CEO genannt: «Team- und Talentmanagement». Was haben Sie unternommen, um dieses Risiko zu reduzieren?

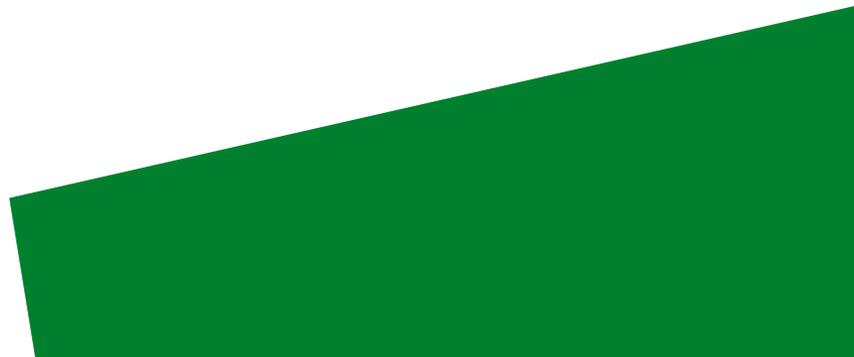


Auf CEO-Ebene lag der Fokus verstärkt auf strategischen Nachfolgethemen, dem Ausbau von Talent-Pipelines und einer systematischen und professionellen Talententwicklung, um die Führungsstärke langfristig zu sichern. Diese Massnahmen wurden durch kultur- und kommunikationsfördernde Initiativen flankiert, die darauf abzielen, eine werteorientierte Unternehmenskultur zu stärken und die Bindung von Schlüsselpersonen zu fördern. Etwa ein Viertel der Befragten konnten keine Auskunft über getroffene Massnahmen geben.

Bemerkung: Angaben in Prozent. Ungestützte Frage. Mehrfachnennungen möglich. N = 202

# Fokusthemen Erfolg & KI

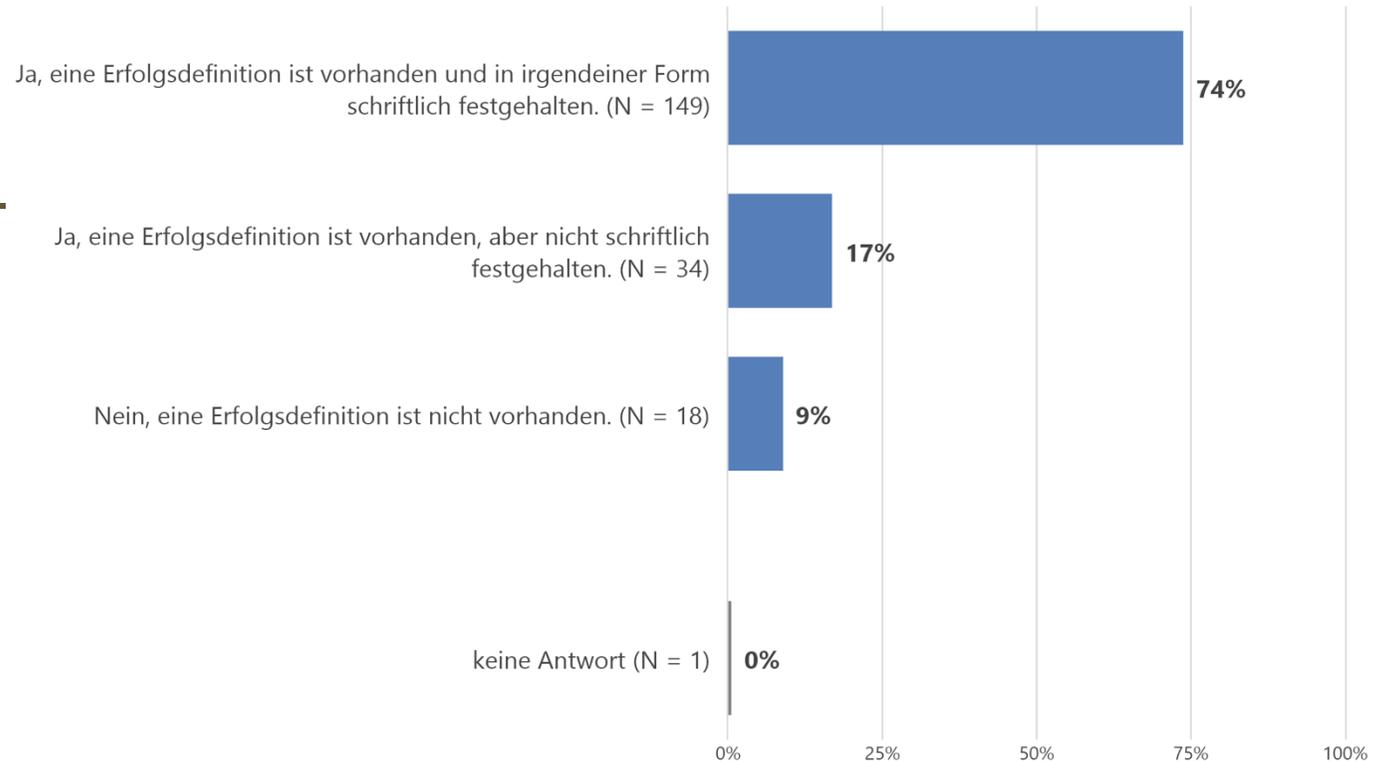
## 2024/25



# Boardroom Leadership: Was ist «Erfolg»?

Frage: Haben Sie den Begriff «Erfolg» (oder einen vergleichbaren Begriff) in Ihrem Unternehmen verankert?

Etwas ein Viertel der Befragten gibt an, dass in ihrem Unternehmen keine schriftlich festgehaltene Definition von Erfolg existiert. Diejenigen, die über eine solche Definition verfügen, verbinden diese häufig direkt mit der Unternehmensstrategie. Hinsichtlich des Verständnisses von Erfolg gibt es in den meisten Verwaltungsräten zwar keinen offenen oder grundlegenden Dissens, dennoch bestätigte lediglich ein Drittel der Befragten, ein explizites und vollständig einheitliches Verständnis von Erfolg innerhalb des Gremiums zu haben.



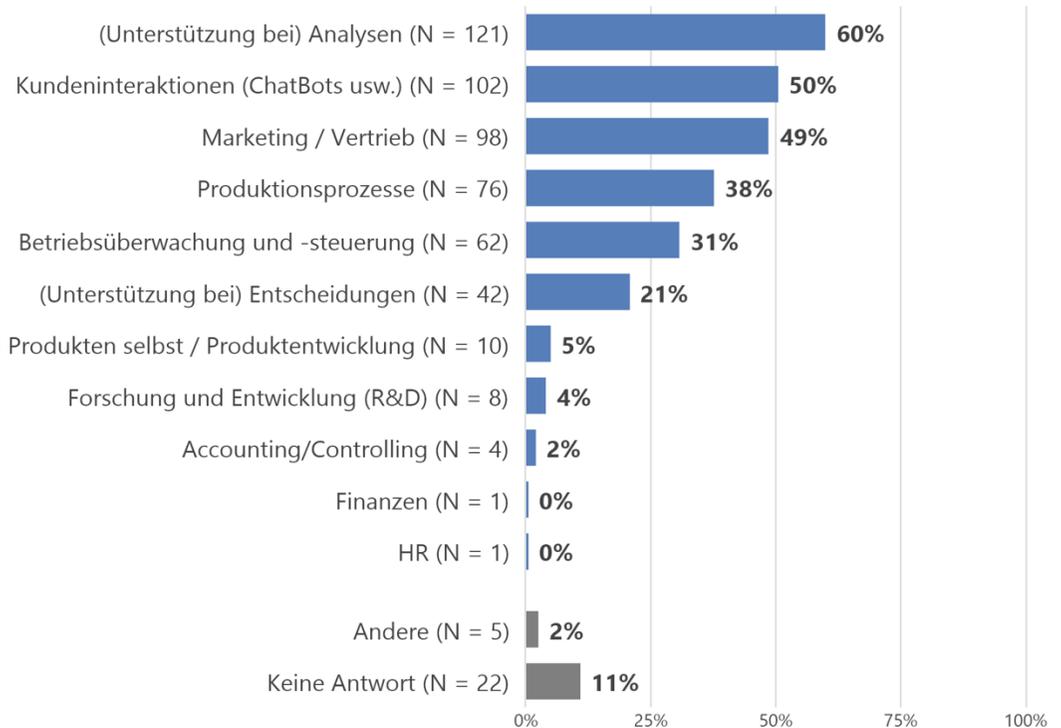
Bemerkung: Angaben in Prozent. N = 202.

# Die Rolle von künstlicher Intelligenz auf Stufe Verwaltungsrat

Frage: In welchen Geschäftsbereichen setzt Ihr Unternehmen heute schon KI ein?

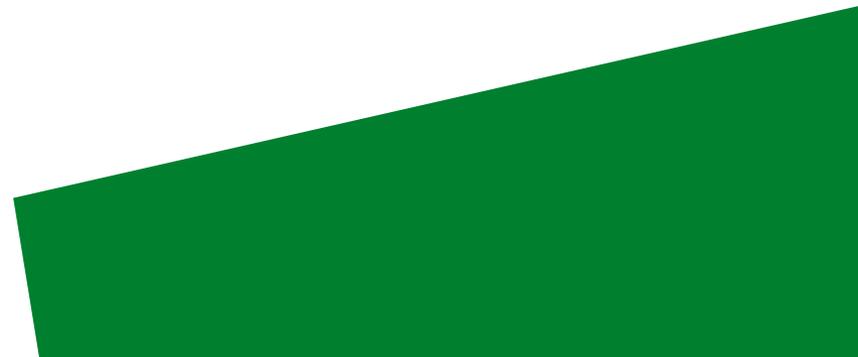
KI-gestützte Systeme finden trotz Bedenken hinsichtlich Korrektheit, Überprüfbarkeit und Sicherheit bereits breite Anwendung in Analysen, Kundeninteraktionen, Marketing und teilweise in Produktion und Betrieb. Gleichzeitig wird von Herstellern und Betreibern erwartet, dass sie für den Schutz vor klassischen Sicherheitsrisiken sowie für die Verlässlichkeit der Ergebnisse sorgen. Der Verwaltungsrat ist gefordert, im Rahmen seiner Governance-Verantwortung aktiv angemessene Rahmenbedingungen für den KI-Einsatz im Unternehmen zu definieren.

Produktion und Fertigung / in den Produkten selbst / Produktentwicklung (N = 10)



Bemerkung: Angaben in Prozent. Mehrfachnennungen möglich. N = 202.

# Über die Stichprobe 2024/25

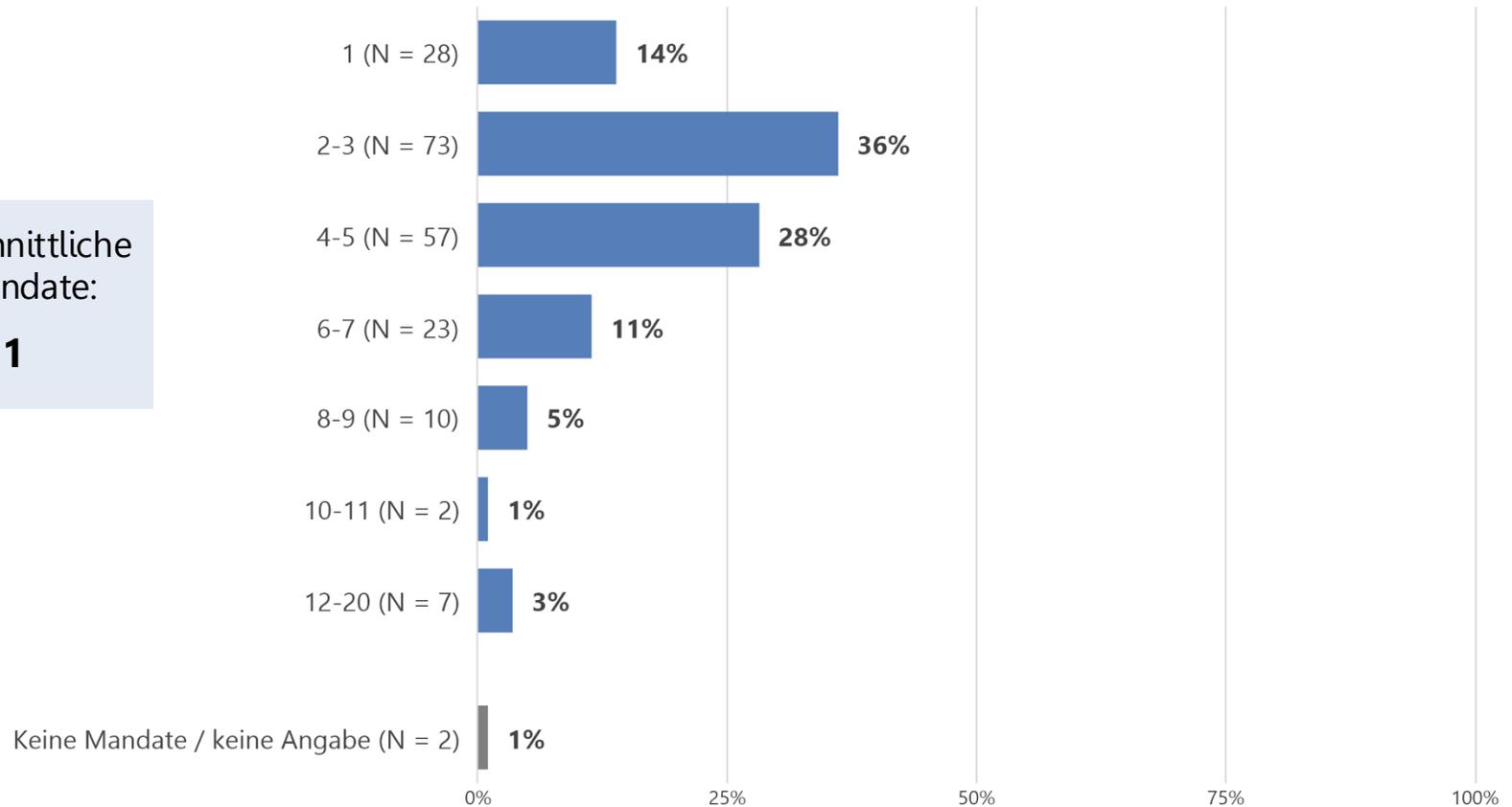


# Anzahl Verwaltungsratsmandate

Frage F7A\_kat

Angaben in Prozent, N 2024 = 202

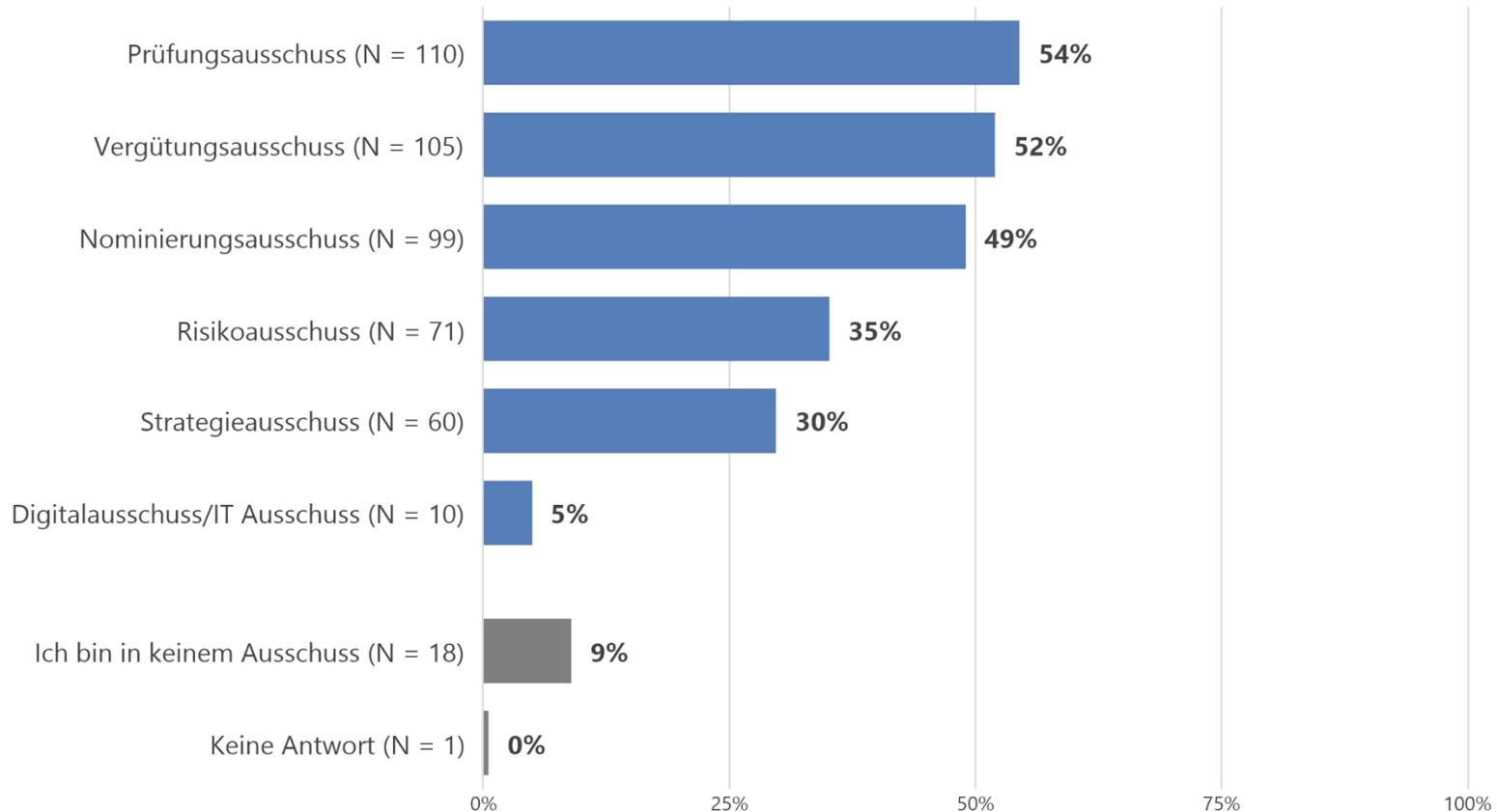
Durchschnittliche  
VR-Mandate:  
**4.1**



# Repräsentation der Ausschüsse

Frage F7B\_rec\_break

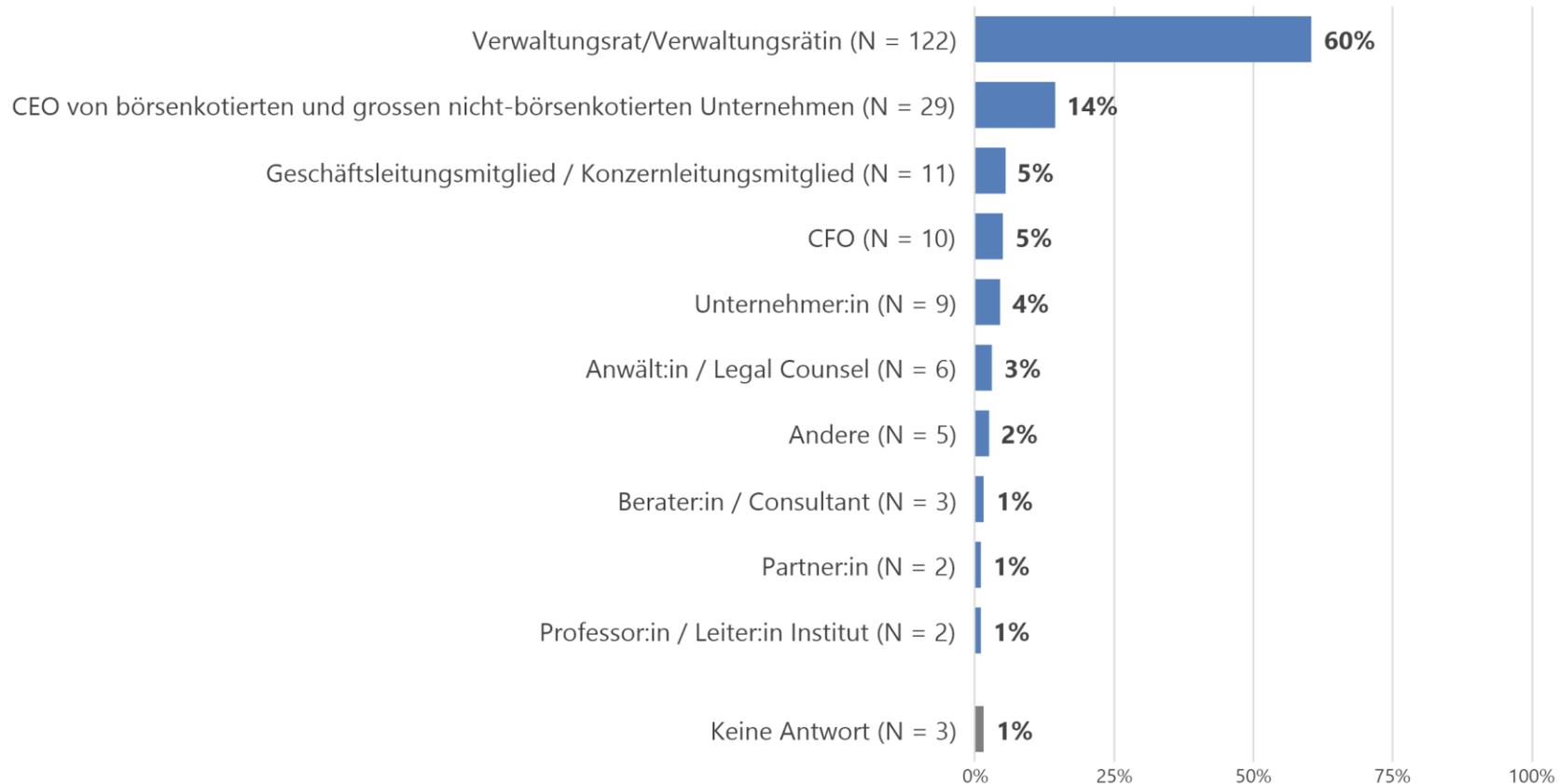
Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich, N 2024 = 202



# Haupttätigkeit der Befragten

Frage F7C

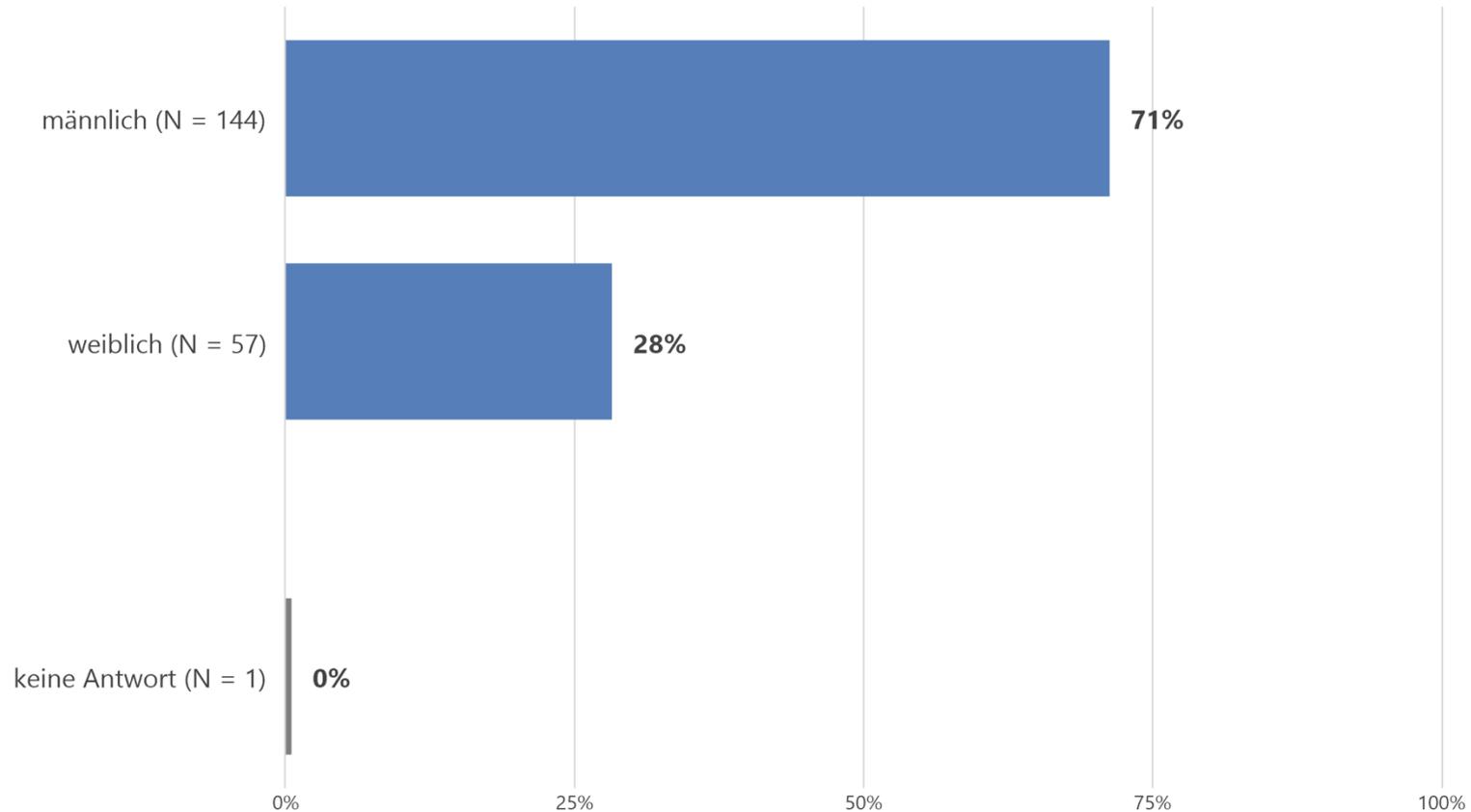
Angaben in Prozent, N 2024 = 202



# Demografie der Befragten

Frage F7D\_rec

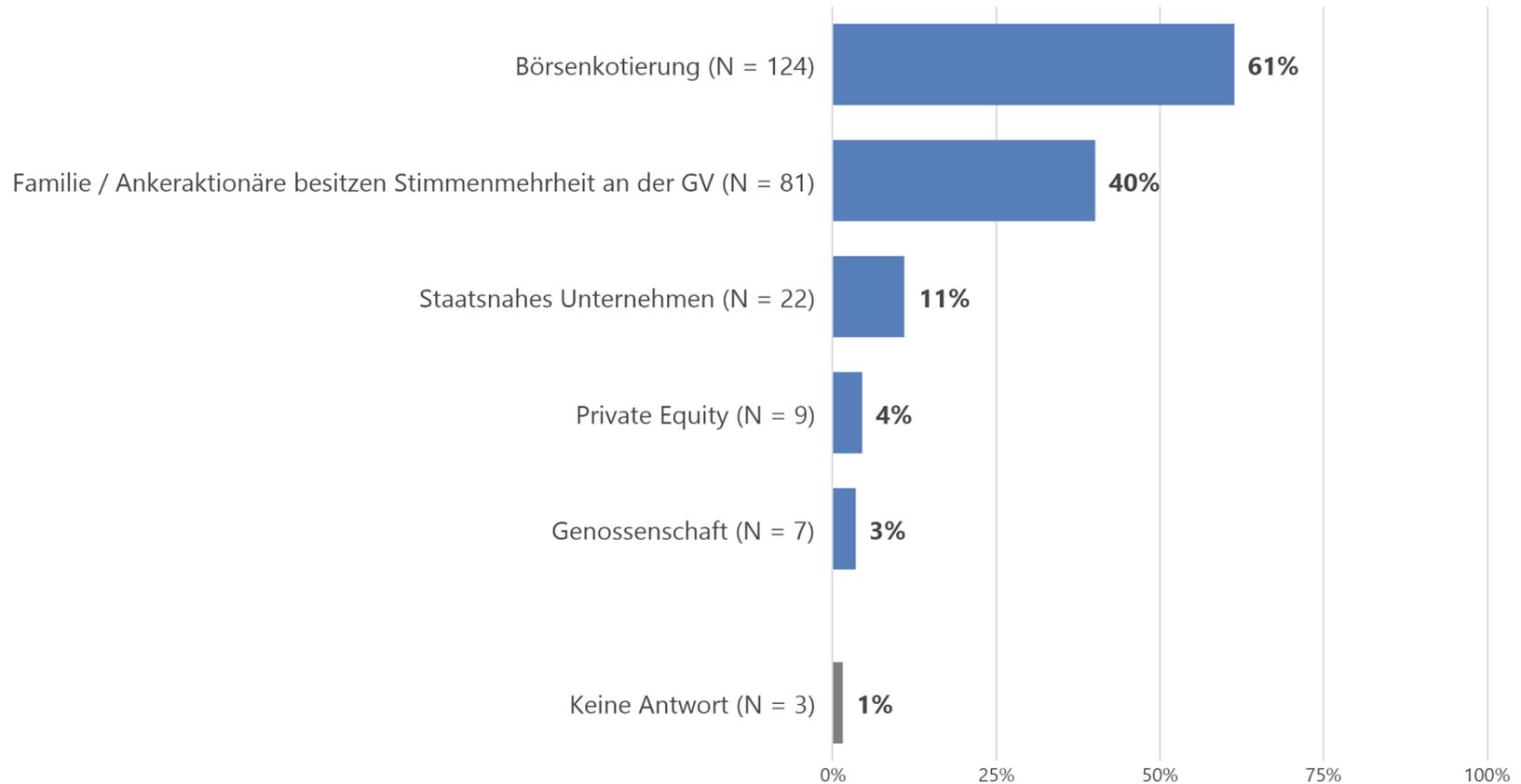
Angaben in Prozent, N 2024 = 202



# Demografie der Unternehmen

Frage F6\_rec

Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich, N 2024 = 202





## Vertrauen ist die härteste Währung

### Fazit und Empfehlungen 2024/25

- Strategisches Navigieren in geopolitischer Unsicherheit
- Technologie, KI und Cyber Security als Treiber von (Miss-)Erfolg
- Verändertes Erfolgsverständnis
- Nachfolgeplanung und People-Themen priorisieren
- Agilität und Vertrauen fördern, um nachhaltigen Erfolg zu sichern
- Kompetenzentwicklung und Weiterbildung

