



# Organisationale Resilienz – Warum widerstandsfähige Unternehmen einen informierten Verwaltungsrat brauchen

swissVR Monitor II/2025

September 2025





# Inhaltsverzeichnis

---

3	Vorwort
---	---------

---

4	Wichtigste Ergebnisse in Kürze
---	--------------------------------

---

5	Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten
---	--

---

7	<b>Fokusthema: Organisationale Resilienz – Warum widerstandsfähige Unternehmen einen informierten Verwaltungsrat brauchen</b>
7	Resilienz auf Unternehmensebene
10	Resilienz aus Sicht des Verwaltungsrates

---

13	<b>Organisationsthemen im Verwaltungsrat</b>
13	Interne Organisation im Verwaltungsrat
14	Herausforderungen im Verwaltungsrat
15	Ressorts und Ausschüsse

---

19	<b>Interviews</b>
19	Déborah Carlson-Burkart über die Rolle des Verwaltungsrats in Bezug auf die organisationale Resilienz
23	Alexandra Post über wichtige Resilienzfaktoren im Verwaltungsrat
25	Philipp Perren über das Krisenmanagement im Verwaltungsrat

---

28	<b>Autoren</b>
----	----------------

## Über die Umfrage

Der 18. swissVR Monitor basiert auf einer Befragung von 348 Schweizer Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten. Die Umfrage erfasst die Einschätzungen der Verwaltungsratsmitglieder zu Konjunktur- und Geschäftsaussichten sowie zu Fragen der Corporate Governance. Zudem greift sie jeweils ein aktuelles Thema auf – dieses Mal die organisationale Resilienz.

Die Umfrage für den vorliegenden swissVR Monitor wurde von swissVR in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen Deloitte und der Hochschule Luzern im Zeitraum vom 26. Mai 2025 bis zum 6. Juli 2025 durchgeführt. Die 348 Teilnehmenden repräsentieren sowohl Verwaltungsratsmitglieder von börsenkotierten Unternehmen als auch von kleinen und mittelgrossen Unternehmen (KMU) und stammen aus allen relevanten Branchen der Schweizer Wirtschaft. 36% der Teilnehmenden sind Verwaltungsratsmitglieder in kleinen, 34% in mittleren und 30% in grossen Unternehmen.

Zweck des swissVR Monitors ist es einerseits, aktiven Verwaltungsratsmitgliedern eine Orientierung zu bieten, indem die eigene Einschätzung zu Verwaltungsratsthemen mit jener von anderen Verwaltungsratsmitgliedern verglichen werden kann. Andererseits wird der breiten Öffentlichkeit aufgezeigt, wie Verwaltungsratsmitglieder Fragen rund um ihre Tätigkeit und die aktuelle wirtschaftliche Situation einschätzen.

## Hinweis zur Methodik

Beim Vergleich mit den Umfrageresultaten der vorhergehenden Studien gilt es zu beachten, dass die Zahl und die Zusammensetzung der Umfrageteilnehmenden jeweils unterschiedlich sind. Die Prozentzahlen sind so gerundet, dass die Summe der Antworten jeweils 100 Prozent ergibt. Die Unternehmensgrösse wurde über den Personalbestand ermittelt: Kleinunternehmen (1 bis 49 Mitarbeitende), mittlere Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeitende) und Grossunternehmen (250 und mehr Mitarbeitende).



# Vorwort

## Geschätzte Leserinnen und Leser

Wir freuen uns, Ihnen den swissVR Monitor II/2025 zu präsentieren. Für die vorliegende Ausgabe haben wir 348 Mitglieder von Schweizer Verwaltungsräten befragt. Die Resultate bilden deren Einschätzungen zu Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten sowie Meinungen zu relevanten Themen ihrer VR-Tätigkeit ab.

Die Resilienz ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für das langfristige und erfolgreiche Überleben von Unternehmen. Als Organisation resilient zu sein, bedeutet nicht nur im Falle des Eintritts eines kritischen Ereignisses bestmöglich vorbereitet zu sein und entsprechend zu handeln, sondern vielmehr potenzielle Gefahren zu antizipieren und in einem komplexen und unsicheren Marktumfeld nachhaltig wettbewerbs- und wachstumsfähig zu bleiben. Daher hängt die organisationale Widerstandsfähigkeit nicht nur von der Arbeit der Geschäftsleitung, sondern auch massgeblich von der des Verwaltungsrats ab. Der aktuelle swissVR Monitor untersucht vor diesem Hintergrund sowohl die Resilienz auf Unternehmensebene als auch den Umgang des Verwaltungsrats mit der organisationalen Widerstandsfähigkeit.

Die Ergebnisse des swissVR Monitors II/2025 zeigen: Die meisten Unternehmen decken in ihren Resilienzaktivitäten nicht alle fünf notwendigen Ebenen ab (Finanzen, Operations, Personal, Reputation und Ökologie), was deren organisationale Widerstandsfähigkeit lückenhaft erscheinen lässt. Dies gilt ebenfalls für das Resilienzreporting der Geschäftsleitung an den

Verwaltungsrat. Andersherum zeigt sich, dass Verwaltungsräte, die regelmässig über alle Resilienzebenen informiert werden, besser über kritische Vorfälle im Unternehmen Bescheid wissen und dadurch die organisationale Widerstandsfähigkeit erhalten beziehungsweise stärken können.

Neben den Befragungsergebnissen bietet der swissVR Monitor II/2025 auch Interviews zum Fokusthema mit:

- Déborah Carlson-Burkart, Mitglied des Verwaltungsrats der VISANA Gruppe, R&S Gruppe, RUAG International, Alstom Network (Schweiz) und N26
- Alexandra Post, Vorsitzende des Verwaltungsrats von Schenk, Mitglied des Verwaltungsrats von HUG und Reitzel sowie Präsidentin der Akademie für Verwaltungsratsmitglieder (ACAD)
- Philipp Perren, Verwaltungsratspräsident von Air Zermatt und Air Glaciers

Wir bedanken uns herzlich bei den Interviewpartnerinnen und -partnern sowie bei allen VR-Mitgliedern, die an der Befragung teilgenommen haben. Wir wünschen Ihnen, geschätzte Leserinnen und Leser, eine interessante Lektüre.

**Isabelle Amschwand**  
Präsidentin swissVR

**Reto Savoia**  
CEO Deloitte Schweiz

**Prof. Dr. Mirjam Gruber-Durrer**  
Dozentin IFZ / Hochschule Luzern

## Wichtigste Ergebnisse in Kürze

 **18%**  
**der befragten VR-Mitglieder erwarten für die Schweizer Wirtschaft in den nächsten 12 Monaten eine negative Konjunktur-entwicklung.**

**Konjunkturaussichten trüben sich tendenziell ein**  
 Für die nächsten 12 Monate erwarten etwas mehr Verwaltungsratsmitglieder eine negative Konjunkturentwicklung als eine positive. Damit trüben sich die Aussichten im Vergleich zu den vorigen beiden Ausgaben des swissVR Monitors tendenziell ein. Grund hierfür sind unter anderem die Turbulenzen im internationalen Handel, die die Schweizer Wirtschaft und jene wichtiger Handelspartner spürbar verunsichern, da Margen unter Druck geraten und Unternehmen ihre Investitionen entweder aufschieben oder reduzieren.

 **57%**  
**geben an, dass ihre Firma konkrete Projekte im Bereich der finanziellen Resilienz implementiert.**

**Lückenhafte Umsetzung von Resilienzaktivitäten in den meisten Unternehmen**  
 Die organisationale Widerstandsfähigkeit umfasst fünf Ebenen: Finanzen, Operations, Personal, Reputation und Ökologie. Konkrete Aktivitäten, um die Resilienz zu erhalten oder zu steigern, setzt laut den Befragten jedoch lediglich eine von acht Firmen auf allen diesen Ebenen um. Aufgrund dieser lückenhaften Abdeckung sind die meisten Unternehmen potenziell anfällig für kritische Vorfälle beziehungsweise dafür, dass folgenschwere Schäden durch diese entstehen. Tendenziell setzen Grossunternehmen Resilienzprojekte auf mehr Ebenen um als Kleinunternehmen.

 **40%**  
**nennen Schwierigkeiten bei der Messung der organisationalen Resilienz als eine der Hauptherausforderungen.**

**Mangel an Resilienzexpertise als grösstes Hindernis für Widerstandsfähigkeit**  
 Die beschriebenen Lücken bei der Umsetzung von konkreten Resilienzaktivitäten lassen sich durch verschiedene Hindernisse und Herausforderungen erklären. Knapp die Hälfte der Verwaltungsratsmitglieder nennt in diesem Kontext eine Knappheit an Personal mit Resilienzexpertise als Haupthürde. Das am zweitmeisten genannte Hindernis besteht darin, dass die Befragten die Messung der organisationalen Widerstandsfähigkeit als (zu) schwierig erachten. Im verarbeitenden Gewerbe und der Chemie wird speziell ein mangelndes Bewusstsein beziehungsweise Verständnis von Resilienz als Haupthürde genannt.

 **89%**  
**der Verwaltungsräte erhalten von der Geschäftsleitung ein regelmässiges Reporting zur finanziellen Resilienz.**

### Resilienzreporting durch Geschäftsleitung an Verwaltungsrat ausbaufähig

Von den befragten Verwaltungsratsmitgliedern gibt ein Achtel an, dass ihr Gremium ein regelmässiges Reporting zu allen fünf Resilienzebenen erhält. Dagegen enthält in einem Zehntel der Gremien das Reporting maximal eine Ebene der organisationalen Widerstandsfähigkeit, was als sehr begrenzter Informationsfluss von der Geschäftsleitung an den Verwaltungsrat bezeichnet werden kann. Ausserdem ist das Resilienzreporting in Kleinunternehmen durchschnittlich weniger umfangreich als in Grossunternehmen.

 **42%**  
**mehr Verwaltungsräte erfahren von kritischen Vorfällen im Unternehmen, wenn ein umfangreiches Resilienzreporting vorliegt.**

### Umfangreiches Resilienzreporting erhöht Kenntnis von kritischen Vorfällen

Je mehr Ebenen das Resilienzreporting umfasst, desto besser sind Verwaltungsratsmitglieder über kritische Vorfälle in ihrem Unternehmen – wie beispielsweise Nachfrageeinbrüche, Hackerangriffe oder Personalproblematiken – informiert. Konkret gibt fast die Hälfte der Befragten, die ein Resilienzreporting zu vier oder fünf Ebenen erhalten, an, dass sie Kenntnis eines solchen Vorfalls aus den vergangenen 24 Monaten haben. Werden weniger Ebenen abgedeckt, sinkt dieser Anteil auf knapp ein Drittel.

 **45%**  
**bilden im Verwaltungsrat Ausschüsse.**

### Ausschüsse vor allem in Grossunternehmen und in der Finanzindustrie

Knapp die Hälfte der Verwaltungsräte bildet Ausschüsse zu verschiedenen Themen. In Grossunternehmen sind es drei Viertel, in Kleinunternehmen ein Viertel. Hinsichtlich der Branche werden insbesondere in der Finanzindustrie Ausschüsse gebildet: Sieben von zehn Gremien haben hier mindestens einen Ausschuss. In den meisten anderen Branchen gibt es in weniger als der Hälfte der Verwaltungsräte einen Ausschuss. Jedoch werden in vielen Gremien einzelnen Mitgliedern Ressorts oder Spezialthemen zugewiesen.

## ↳ Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten



Die Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten für die kommenden 12 Monate weisen über die letzten Ausgaben des swissVR Monitors eine sinkende Tendenz auf (siehe Abbildung 1). Dies hängt vor allem mit wirtschaftlichen Risiken beziehungsweise Unsicherheitsfaktoren zusammen. Die Turbulenzen im internationalen Handel beeinträchtigen sowohl die wirtschaftlichen Aussichten wichtiger Handelspartner als auch die der Schweizer Wirtschaft erheblich. In diesem Zusammenhang erwarten Unternehmen sinkende Margen und eine geringere Investitionsbereitschaft, wie unter anderem die CFO-Umfrage von Deloitte aus dem ersten Halbjahr 2025 zeigt. Diese Entwicklungen treffen die Schweizer Wirtschaft einerseits direkt, andererseits mittelbar, da sie die Absatzschwäche in benachbarten Märkten wie Deutschland und Frankreich, in die hiesige Unternehmen exportieren, verstärken. Noch nicht im Detail einschätzen lässt sich, wie die zollpolitischen Entwicklungen zwischen den USA und der Schweiz nach der Erhebung der vorliegenden Daten die wirtschaftlichen Erwartungen beeinflussen.

Die meisten befragten Verwaltungsratsmitglieder (69%) gehen davon aus, dass sich die Konjunktur über die nächsten 12 Monate neutral entwickeln wird. Im Übrigen zeigt sich im Saldo ein leichtes Übergewicht der negativen Erwartungen (13% positiv versus 18% negativ). Damit deckt sich das Stimmungsbild insgesamt betrachtet mit anderen derzeitigen Prognosen, die für 2025 und 2026 zwar ein Wachstum der Schweizer Wirtschaft voraussagen, jedoch eines, das deutlich unter dem langjährigen Durchschnitt liegt.

Die Hälfte der Verwaltungsratsmitglieder (49%) erwartet auch in der eigenen Branche für die nächsten 12 Monate eine neutrale Entwicklung. Jede dritte befragte Person (32%) äussert positive Branchenaussichten, wohingegen ein Fünftel (19%) von einem negativen Szenario ausgeht. Überdurchschnittlich optimistisch sind die Aussichten unter Verwaltungsratsmitgliedern im Bau- und Immobiliengewerbe (47% positiv versus 11% negativ), der Pharma- und Gesundheitsbranche (42% positiv versus 18% negativ) und der Informations- und Kommunikationstechnik (42% positiv versus 19% negativ). Damit hat sich das Stimmungsbild in der Pharma- und

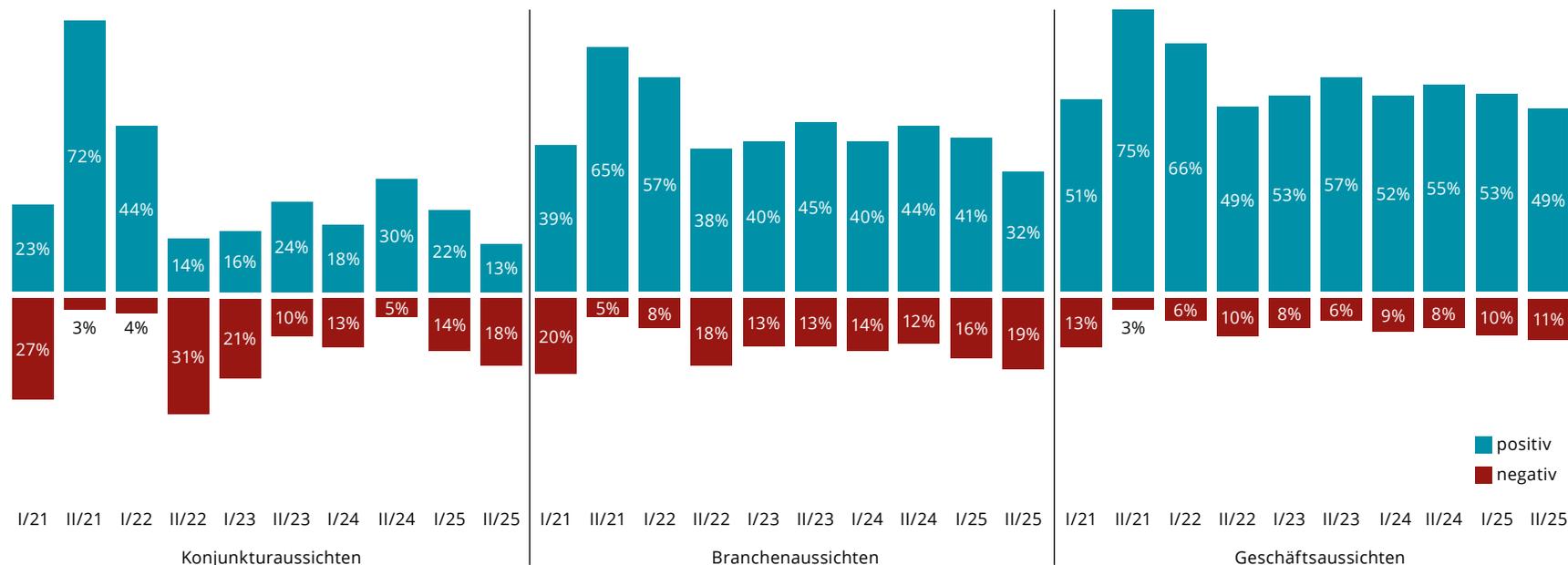
Gesundheitsbranche trotz der derzeitigen Unsicherheiten in Bezug auf Zölle merklich verbessert, hingegen in der ICT-Branche tendenziell verschlechtert. Unterdurchschnittliche Erwartungen zeigen sich im Handel und der Konsumgüterindustrie (10% positiv versus 48% negativ) sowie im verarbeitenden Gewerbe und der Chemie (7% positiv versus 32% negativ), was auch mit der hohen Exportorientierung dieser beiden Branchen beziehungsweise der verhaltenen Auslandsnachfrage zusammenhängt.

Für das eigene Unternehmen erwartet die Hälfte (49%) der Verwaltungsratsmitglieder in den kommenden 12 Monaten eine positive Entwicklung.

Ebenfalls ein beträchtlicher Anteil von 40 Prozent hat neutrale Geschäftsaussichten und lediglich jede zehnte Person negative (11%). Die grösste Zuversicht für ihr Unternehmen äussern Verwaltungsratsmitglieder in der Branche der Unternehmensdienstleistungen (61% positiv versus 6% negativ), der Informations- und Kommunikationstechnik (58% positiv versus 6% negativ) und dem Bau- und Immobiliengewerbe (56% positiv versus 7% negativ). Unterdurchschnittliche Geschäftsaussichten zeigen sich im verarbeitenden Gewerbe und der Chemie (36% positiv versus 25% negativ), wobei diese im Handel und der Konsumgüterindustrie saldiert gar negativ sind (29% positiv versus 38% negativ).

Abb. 1 Beurteilung der Aussichten in den nächsten 12 Monaten [swissVR Monitor I/2021 bis II/2025]

Wie beurteilen Sie die Konjunkturaussichten / Branchenaussichten / Geschäftsaussichten in den nächsten 12 Monaten?  
Anmerkung: Die Differenz zu hundert Prozent sind neutrale Antworten.





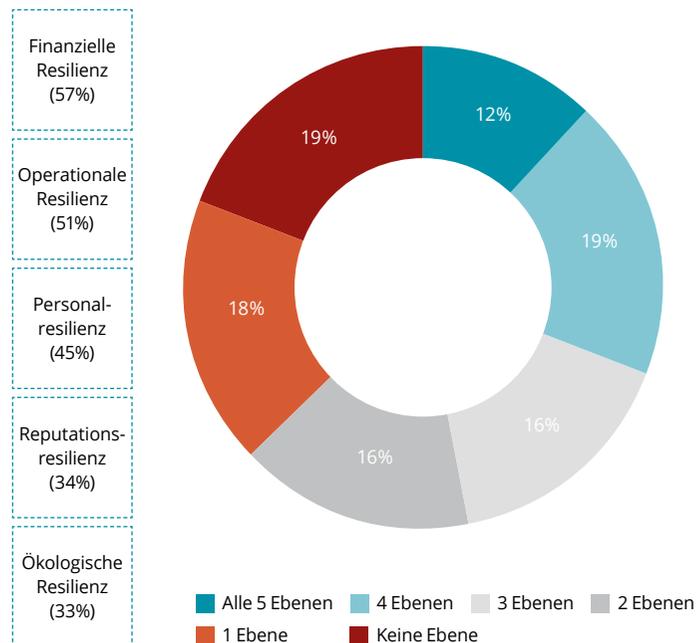
# Fokusthema: Organisationale Resilienz – Warum widerstandsfähige Unternehmen einen informierten Verwaltungsrat brauchen

Unternehmen sehen sich heutzutage mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Herausforderungen und daraus resultierenden Risiken konfrontiert: Zu denken ist beispielsweise an Hackerangriffe, Nachfrageeinbrüche, geopolitische Auseinandersetzungen oder auch «Shitstorms». Firmen müssen auf solche vielfältigen Störungen vorbereitet sein, um auch in einem sich verändernden Geschäftsumfeld für die Zukunft gerüstet zu sein. Diese Fertigkeit wird als organisationale Resilienz bezeichnet und ist nicht nur

defensiv ausgerichtet, sondern beinhaltet auch Agilität, Proaktivität und Wachstumsfähigkeit unter komplexen und unsicheren Marktbedingungen. Daher ist die organisationale Resilienz sowohl operativ als auch strategisch im Unternehmen verankert und wird massgeblich durch die Arbeit des Verwaltungsrats geprägt. Im Folgenden wird zuerst die Resilienz auf Unternehmensebene beleuchtet und anschliessend auf die Rolle des Verwaltungsrats bei diesem Thema fokussiert.

**Abb. 2 Konkrete Aktivitäten/Projekte auf den fünf Resilienzebenen implementiert**

*Frage: Wie setzt Ihr Unternehmen organisationale Resilienz auf den folgenden Ebenen um? Antwortoption: Konkrete Aktivitäten/Projekte implementiert*



## Resilienz auf Unternehmensebene

Die organisationale Resilienz umfasst alle Teilbereiche des Unternehmens, wobei die folgenden fünf Resilienzebenen unterschieden werden können:

- Finanzielle Resilienz (Gewinn/Verlust, Vermögenswerte, Liquidität etc.)
- Operationale Resilienz (Produkte & Dienstleistungen, Kunden, Daten, Technologie etc.)
- Personalresilienz (Kultur, Führung, Gesundheit etc.)
- Reputationsresilienz (Vertrauen der Öffentlichkeit, Marke, Image etc.)
- Ökologische Resilienz (Umwelt- und Klimarisiken, Nachhaltigkeit etc.)

Um ganzheitlich resilient zu sein, müssen Unternehmen Widerstandsfähigkeit auf allen diesen fünf Ebenen entwickeln und erhalten (siehe Abbildung 2). In diesem Zusammenhang setzt die Mehrheit der Firmen laut Aussage der Verwaltungsratsmitglieder konkrete Aktivitäten oder Projekte in Bezug auf die finanzielle beziehungsweise operationale Resilienz um (57% und 51%). Auf der personellen Ebene tun dies etwas weniger als die Hälfte der Unternehmen (45%) und auf der Reputations- oder ökologischen Ebene gar lediglich ein Drittel (34% und 33%).

In der kumulierten Betrachtung zeigt sich, dass nur jede achte Firma (12%) durch ihre Aktivitäten alle fünf Resilienzebenen abdeckt. Damit sind knapp neun von zehn Unternehmen (88%) auf mindestens einer der Ebenen nicht auf die jeweiligen Risiken beziehungsweise potenzielle Störfälle vorbereitet. Auffällig ist, dass mehr als ein Drittel (37%) der Befragten angibt, die eigene Firma setze resilienzierte Projekte auf maximal einer Ebene um. Diese Firmen erscheinen vor diesem Hintergrund vulnerabel. Einen entscheidenden Einfluss auf die Umsetzung von Resilienzaktivitäten hat die Unternehmensgrösse. Während lediglich ein Drittel (33%) der Befragten aus Kleinunternehmen drei oder mehr Ebenen angibt, ist dieser Anteil unter Verwaltungsratsmitgliedern von Grossunternehmen fast doppelt so hoch (61%).

Da nur wenige Firmen ihre Resilienzaktivitäten auf allen Ebenen umsetzen, stellt sich die Frage, was die anderen daran hindert (siehe Abbildung 3). Als Hauptgründe geben die Verwaltungsratsmitglieder an, dass es einen Mangel an Personal mit Resilienzexpertise gibt (45%) und dass sich die Messung von Resilienz als herausfordernd darstellt (40%). Befragte aus

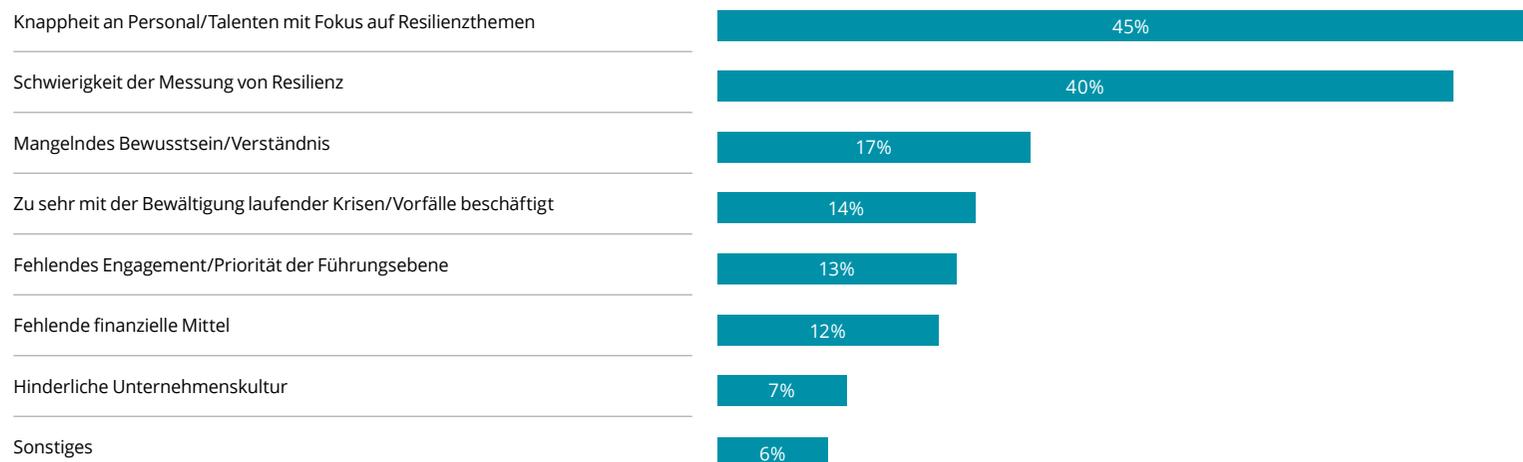
Grossunternehmen nennen die Schwierigkeiten in Bezug auf die Messbarkeit der Resilienz öfter als die Personalknappheit, was aufgrund der intensiveren Resilienzaktivitäten dieser Firmen plausibel erscheint: Die Mitarbeitenden für die Resilienzprojekte sind vergleichsweise eher vorhanden, wodurch die Messung als mögliches Hindernis in den Vordergrund rückt.

Diese beiden Haupthindernisse werden über fast alle Branchen hinweg genannt – ausser im verarbeitenden Gewerbe und der Chemie. Dort stellen die Verwaltungsratsmitglieder in erster Linie ein mangelndes Bewusstsein beziehungsweise Verständnis von Resilienz fest (39%). Da Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe und der Chemie grundsätzlich nicht weniger Risiken oder potenziellen Störfaktoren ausgesetzt sind und sich ihre wirtschaftlichen Aussichten für die nächsten 12 Monate wie oben beschrieben unterdurchschnittlich darstellen, besteht hier Handlungsbedarf.

Blicken die Verwaltungsratsmitglieder in die Zukunft, identifizieren sie aufgrund der aktuellen Weltlage diverse Herausforderungen für die Resilienz ihrer Unternehmen (siehe Abbildung 4). Für die kommenden 12 Monate

### Abb. 3 Hindernisse für die organisationale Resilienz

Frage: Welche sind die grössten Hindernisse für die organisationale Resilienz Ihres Unternehmens?



sehen die Befragten ihre Firmen vor allem in der finanziellen Stabilität (42%), der Kundenakquisition (37%) und der Personalstrategie (35%) herausgefordert. Im Fokus stehen somit die finanzielle, die operationale (Kunden) und die personelle Resilienz.

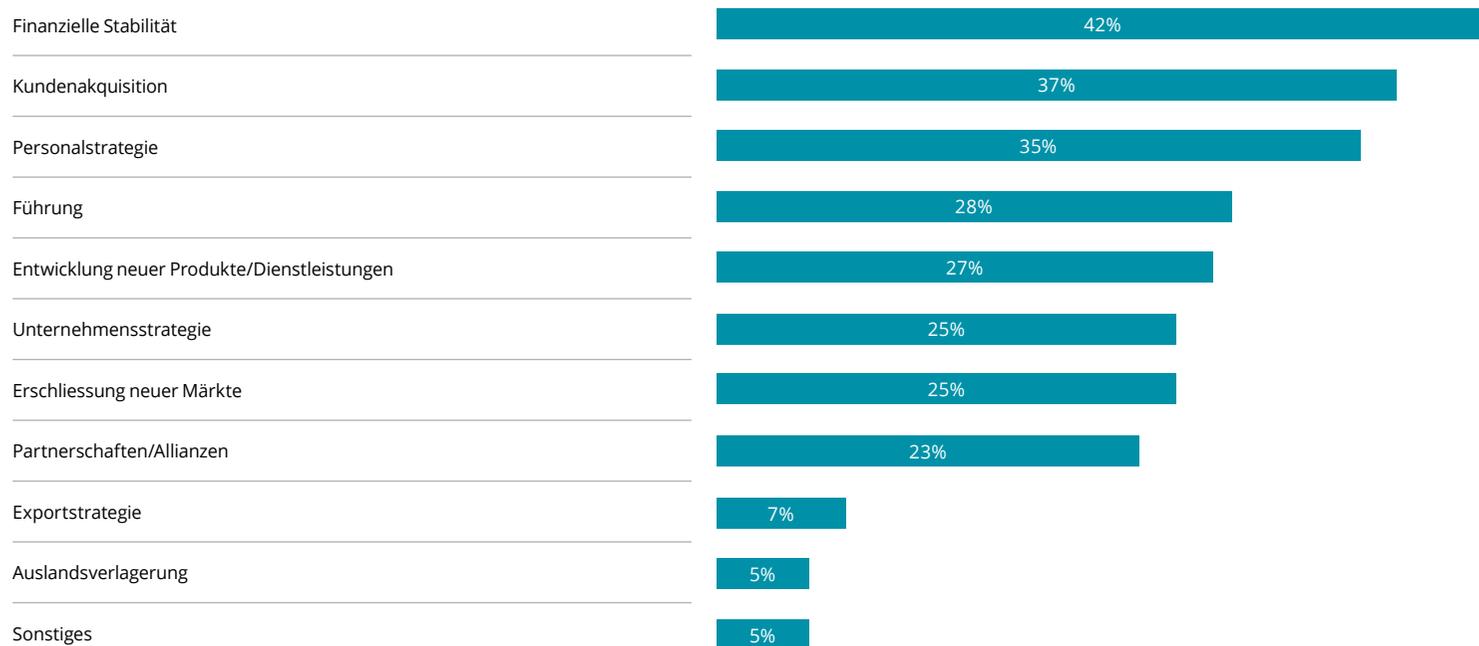
Ausserdem stehen diese drei Herausforderungen im unmittelbaren Zusammenhang mit dem eingangs beschriebenen unsicheren Marktumfeld, insbesondere den Verwerfungen im internationalen Handel und den daraus resultierenden Absatzrisiken, welche den finanziellen Ausblick und die Gewinnung neuer Kunden belasten. In der Konsequenz sinkt die Investitionsbereitschaft der Unternehmen, auch was das (neue) Personal

betrifft. Beispielsweise wächst laut anderen Befragungen tendenziell der Anteil von Firmen, die Einstiegspositionen durch den Einsatz künstlicher Intelligenz ersetzen.

Die Tatsache, dass die wenigsten Unternehmen auf allen Resilienzebenen Aktivitäten umsetzen, zeigt einen klaren Handlungsbedarf. Um als Unternehmen die Lücken in der organisationalen Widerstandsfähigkeit zu schliessen, stellen Mitarbeitende mit entsprechendem Wissen einen wichtigen Schlüssel dar. Zudem sollten Firmen eine (erste) Messung ihrer Resilienzbemühungen anstreben.

**Abb. 4 Zukünftige Herausforderungen für die Resilienz**

*Frage: In welchen Bereichen sehen Sie aufgrund der aktuellen Weltlage in den kommenden 12 Monaten Herausforderungen für die Resilienz Ihres Unternehmens? Bitte geben Sie alle zutreffenden Aspekte an.*



## Resilienz aus Sicht des Verwaltungsrates

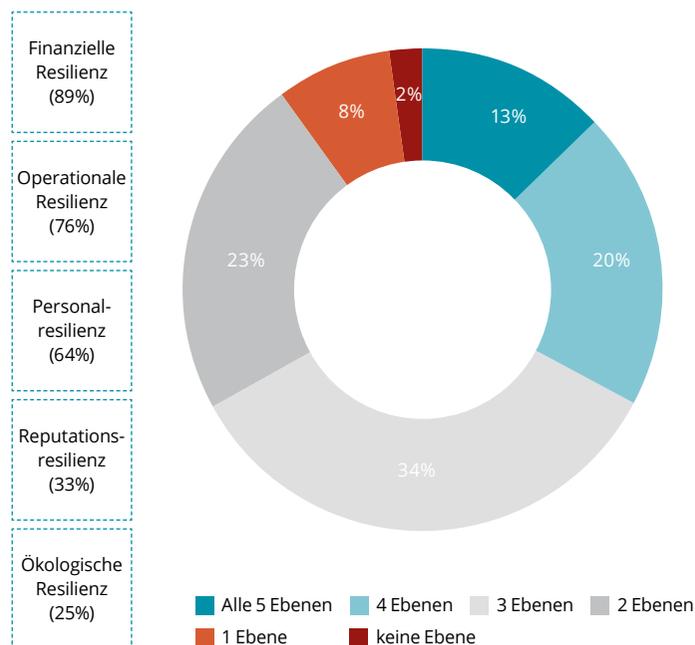
Analog zu den Aktivitäten und Projekten auf der Unternehmensebene (siehe Abbildung 2) stellt sich beim Verwaltungsrat die Frage, über welche der fünf Resilienzebenen das Gremium regelmässig durch die Geschäftsleitung informiert wird (siehe Abbildung 5). Neun von zehn Befragten (89%) geben an, dass sie ein solches Reporting bezüglich der finanziellen Resilienz erhalten. Drei Viertel bejahen dies in Bezug auf die operationale Resilienz (76%) und zwei Drittel bei der Personalresilienz (64%). Ähnlich wie bei den Aktivitäten auf der Unternehmensebene erhalten die Reputationsresilienz mit einem Drittel (33%) und die ökologische Resilienz mit einem Viertel (25%) vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit.

Dieses Ergebnis bedeutet in der kumulativen Betrachtung, dass lediglich jeder achte Verwaltungsrat (13%) auf allen fünf Ebenen regelmässig durch die Geschäftsleitung informiert wird. Am anderen Ende des Spektrums befindet sich ein Zehntel der Gremien, das ein Reporting zu maximal einer Resilienzebene erhält. Folglich ist in diesen Fällen der Informationsfluss von der Geschäftsleitung an den Verwaltungsrat stark begrenzt.

Wie im Fall der Resilienzaktivitäten hat die Unternehmensgrösse auch auf das Resilienzreporting einen entscheidenden Einfluss. Während 60 Prozent der Befragten aus Kleinunternehmen angeben, dass sie ein Reporting

**Abb. 5 Resilienzreporting durch die Geschäftsleitung an den Verwaltungsrat**

*Frage: Über welche der folgenden Resilienzebenen wird Ihr Verwaltungsrat regelmässig (mindestens quartalsweise) durch die Geschäftsleitung informiert? Bitte geben Sie alle zutreffenden Aspekte an.*



zu drei oder mehr Ebenen erhalten, steigt dieser Anteil unter Verwaltungsratsmitgliedern von Grossunternehmen auf 82 Prozent an. Dieses Resultat kann auf die stärkere Institutionalisierung des Informationsflusses zwischen der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat in Grossunternehmen zurückzuführen sein.

Wie umfangreich das Resilienzreporting ist, bleibt nicht ohne Folgen, sondern hat unter anderem einen direkten Einfluss darauf, wie gut Verwaltungsratsmitglieder über kritische Vorfälle in ihrem Unternehmen wie beispielsweise Nachfrageeinbrüche, Hackerangriffe oder Personalproblematiken Bescheid wissen (siehe Abbildung 6). Befragte, die ein Resilienzreporting mit vier oder fünf Ebenen erhalten, geben zu 44 Prozent an, dass sie Kenntnis eines solchen Vorfalls aus den vergangenen 24 Monaten haben. Werden dagegen lediglich zwei bis drei oder gar maximal eine Ebene abgedeckt, liegt dieser Anteil bei knapp einem Drittel (32% bzw. 31%).

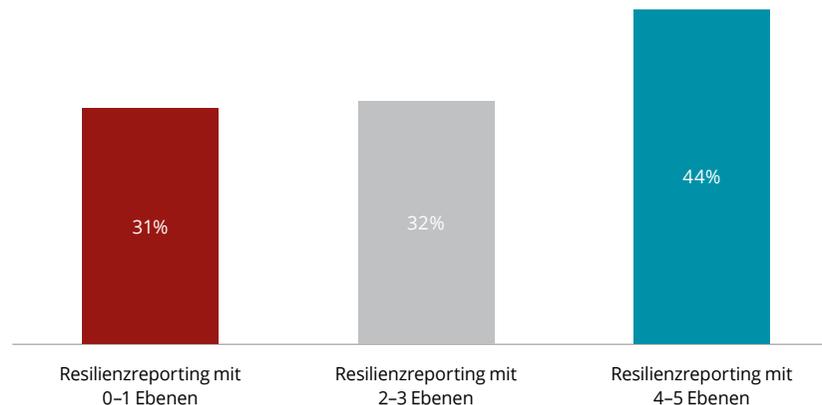
Damit erhöht ein Resilienzreporting mit vier oder fünf Ebenen die Wahrscheinlichkeit, dass ein Verwaltungsratsmitglied über einen kritischen

Vorfall im Unternehmen informiert ist, um bis zu 42 Prozent (von 31 Prozentpunkten auf 44 Prozentpunkte). Der geringe Unterschied zwischen den anderen beiden Gruppen zeigt zudem, dass sich allfällige Lücken im Reporting beziehungsweise mehr als eine fehlende Ebene bereits im Informiertheitsgrad niederschlägt.

Bei der Auseinandersetzung des Verwaltungsrats mit der organisationalen Resilienz bestätigen sich die Erkenntnisse zum Reporting (siehe Abbildung 7). So treffen die meisten abgefragten Aussagen laut den Verwaltungsratsmitgliedern grösstenteils auf die Mehrheit, jedoch nicht auf alle Resilienzebenen zu. Beispielsweise kennen gemäss Selbsteinschätzung die meisten Verwaltungsräte die Risiken des Unternehmens und die daraus resultierenden Bedrohungen für die Mehrheit der Resilienzebenen (60%). Ebenfalls eine Mehrheit der Befragten ist der Meinung, dass die eigene organisationale Resilienz auf den meisten Ebenen der allgemeinen Bedrohungslage genügt (59%). Etwas mehr als die Hälfte sieht den eigenen Verwaltungsrat über unternehmensinterne Resilienzaktivitäten auf der Mehrheit der Ebenen informiert (53%).

**Abb. 6** Verwaltungsratsmitglieder mit Kenntnis von kritischen Unternehmensvorfällen

*Frage: War Ihr Unternehmen in den letzten 24 Monaten mit allfälligen kritischen Vorfällen (z. B. in den Bereichen Datensicherheit, Reputation oder Geopolitik) konfrontiert? Antwortoption: Ja (nach Anzahl vorhandener Ebenen des Resilienzreportings)*

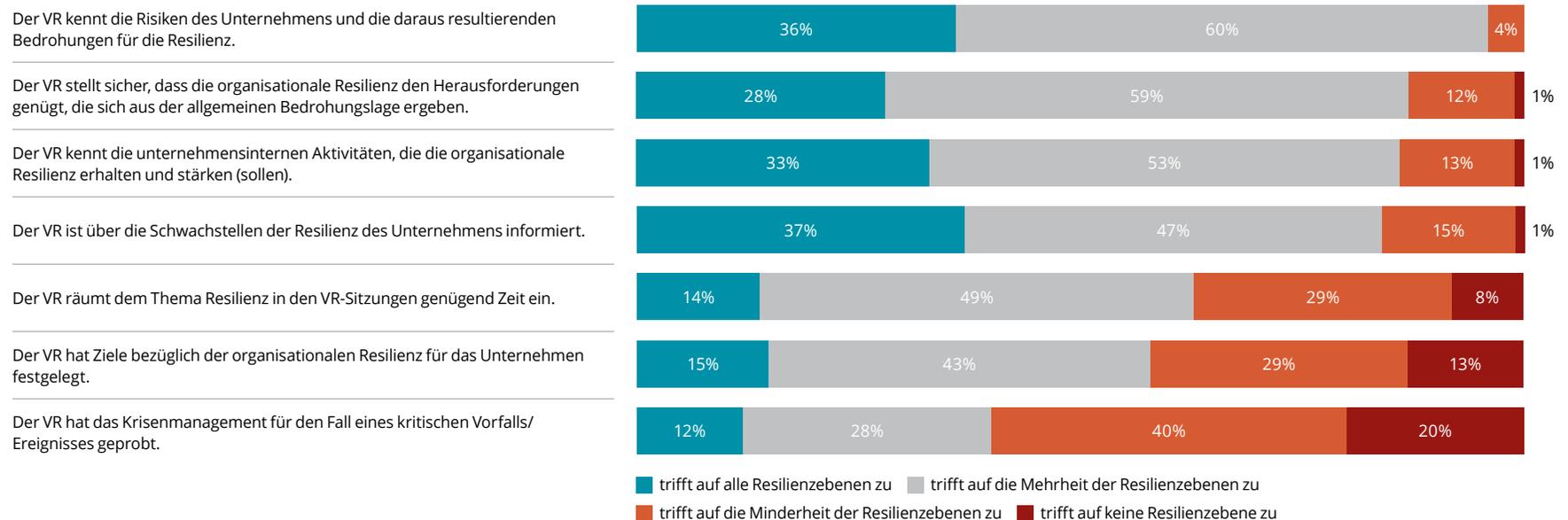


Ein anderes Bild zeigt sich beim Krisenmanagement für den Fall eines kritischen Ereignisses im Unternehmen. Hier geben sechs von zehn Befragten (60%) an, dass ihr Gremium den Eintritt des Ernstfalls nur bei einer Minderheit der Resilienzebenen oder gar nicht geprobt hat. Zudem legt nur etwas mehr als die Hälfte der befragten Verwaltungsräte (58%) Ziele für die Mehrheit oder alle Resilienzebenen fest.

Beim Reporting durch die Geschäftsleitung an den Verwaltungsrat werden in den allermeisten Unternehmen nicht alle Resilienzebenen abgedeckt. Dies deutet auf einen Handlungsbedarf hin, da Verwaltungsräte sonst nicht im gleichen Masse über kritische Vorfälle im Unternehmen Bescheid wissen, was ihre Aufgabe erschwert, die organisationale Resilienz zu erhalten beziehungsweise zu stärken.

**Abb. 7 Verwaltungsratsaussagen zur Resilienz**

Frage: Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Ihren VR zu?



# Organisationsthemen im Verwaltungsrat

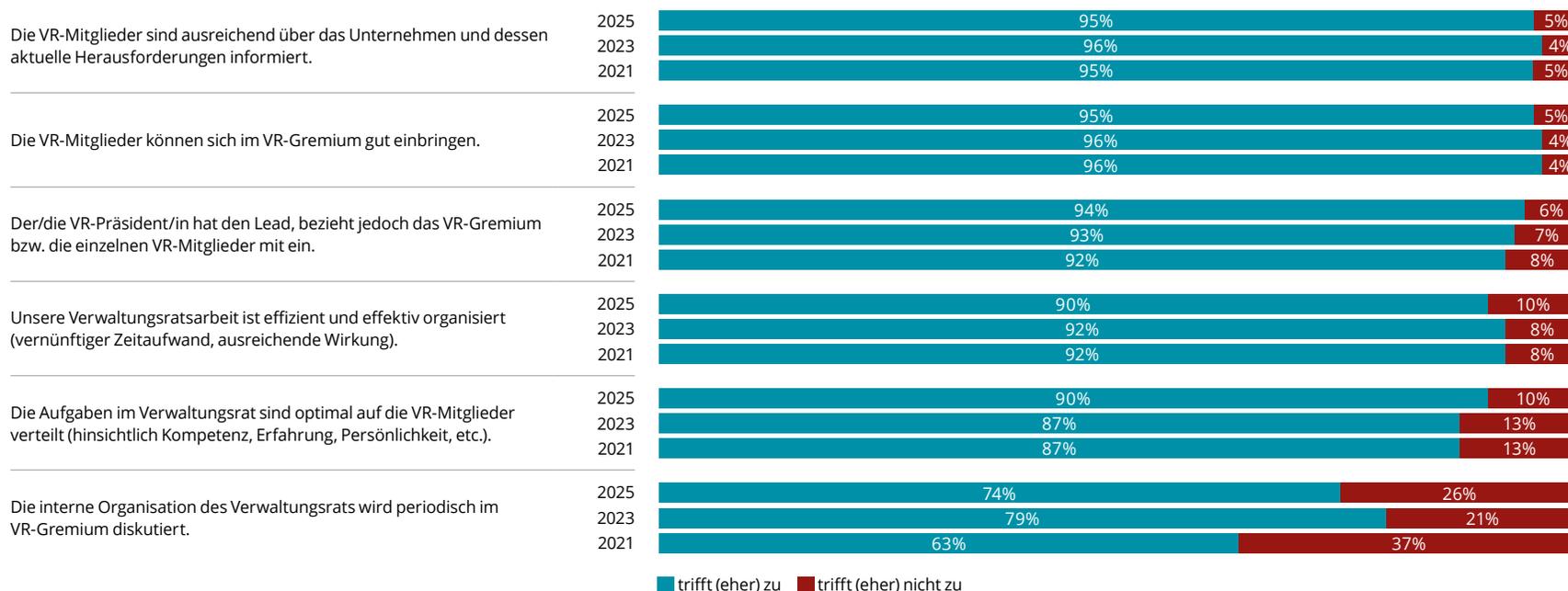
## Interne Organisation im Verwaltungsrat

Bei der Arbeit des Verwaltungsrats spielen die Aufgabenverteilung und der Einfluss einzelner Mitglieder im Gremium eine entscheidende Rolle. Wie in den Erhebungen vor zwei und vier Jahren im Rahmen des swissVR Monitors II/2021 und II/2023 bewerten die Befragten diese Aspekte in ihren Verwaltungsräten alles in allem positiv (siehe Abbildung 8). Insgesamt betrachtet sind die Einschätzungen der Verwaltungsratsmitglieder sehr ähnlich wie in den Vorjahren und bilden damit ein über die Zeit hinweg robustes Bild ab.

Fast alle Verwaltungsratsmitglieder (95%) sind der Meinung, dass sie und ihre Kollegen ausreichend über das Unternehmen und dessen aktuelle Herausforderungen informiert sind. In den Augen gleich vieler Befragter (95%) können sich die Verwaltungsratsmitglieder gut ins Gremium einbringen. Fast genauso hoch ist der Anteil derer, bei denen der/die VR-Präsident/in zwar im Lead ist, aber die anderen Mitglieder angemessen einbezieht (94%). Sehr hohe Zustimmung erhalten auch die beiden Aussagen, die VR-Arbeit sei effizient und effektiv organisiert sowie die Aufgaben seien optimal auf die Mitglieder verteilt (jeweils 90%).

**Abb. 8 Interne Organisation im Verwaltungsrat**

Frage: Welche dieser Aussagen treffen zu:



Im Vergleich zu den vorigen Statements geben relativ wenige Befragte an, dass die interne Organisation periodisch in ihrem Verwaltungsrat diskutiert wird. Dies trifft in drei von vier Fällen (74%) und damit trotzdem in der deutlichen Mehrheit der Verwaltungsräte zu. Bei allen beschriebenen Statements sind die Unterschiede zwischen den Unternehmensgrössen und Branchen gering.

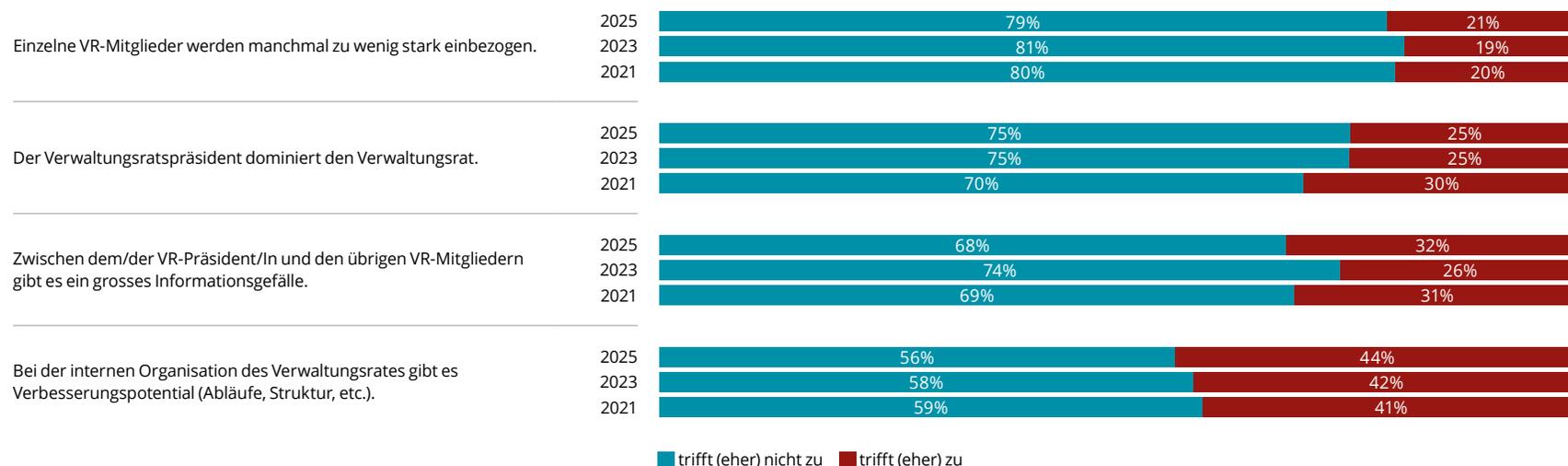
### Herausforderungen im Verwaltungsrat

Die interne Organisation kann den Verwaltungsrat auch vor Herausforderungen stellen. Das Meinungsbild zu diesen Herausforderungen bestätigt einerseits die positiven Resultate zu den vorangegangenen Aussagen, weist aber auch auf Verbesserungspotenziale hin (siehe Abbildung 9).

Wie in den Erhebungen vor zwei und vier Jahren werden in den Augen eines Fünftels der Befragten (21%) einzelne Verwaltungsratsmitglieder teilweise nicht genügend einbezogen. Ein Viertel (25%) sieht in der Dominanz des VR-Präsidenten beziehungsweise der VR-Präsidentin eine nennenswerte Herausforderung sowie ein Drittel (32%) in dem Informationsgefälle zwischen VR-Präsident/in und den übrigen Mitgliedern. Fast die Hälfte der Befragten (44%) stellt ein Verbesserungspotenzial bei der internen Organisation (Abläufe, Strukturen etc.) fest. Diese Resultate zeigen, dass trotz der positiven Grundeinschätzung ebenfalls Handlungsbedarf bei der Zusammenarbeit im Verwaltungsrat besteht. Auch diese Ergebnisse sind über die verschiedenen Unternehmensgrössen und Branchen hinweg relativ ähnlich.

**Abb. 9 Herausforderungen im Verwaltungsrat**

Frage: Welche dieser Aussagen treffen zu:



## Ressorts und Ausschüsse

Fragt man Verwaltungsratsmitglieder, wie viele Gremien einzelnen Mitgliedern Ressorts oder Spezialgebiete zuweisen, so bejahen dies etwa zwei Drittel der Befragten (63%, siehe Abbildung 10). Dieses Resultat deckt sich mit dem vor zwei und vor vier Jahren (swissVR Monitor II/2023: 63%, swissVR Monitor II/2021: 62%).

Einen entscheidenden Einfluss auf den Anteil der Gremien, in denen Ressorts oder Spezialgebiete gebildet werden, hat die Unternehmensgrösse. So geschieht dies in sieben von zehn Grossunternehmen (71%), während lediglich etwas mehr als die Hälfte der Kleinunternehmen (56%) einzelnen Verwaltungsratsmitgliedern spezielle Aufgaben zuweist. Dies hängt insbesondere mit der höheren Mitgliederanzahl von Verwaltungsräten in Gross-

unternehmen im Vergleich zu Kleinunternehmen zusammen (7 versus 4,8 Mitglieder). Überdurchschnittlich oft werden Ressorts oder Spezialgebiete in der Finanzbranche (75%) und unterdurchschnittlich oft im Bereich der Unternehmensdienstleistungen (50%) gebildet.

Knapp die Hälfte der Befragten (45%) geben an, dass ihr Verwaltungsrat über Ausschüsse oder Committees verfügt. Auch dieser Anteil ähnelt stark dem Wert von vor zwei und vor vier Jahren (jeweils 43%).

Die Unterschiede hinsichtlich der Unternehmensgrösse und Branche sind bei den Ausschüssen noch markanter als bei den Ressorts und Spezialgebieten. So bilden in Grossunternehmen drei von vier Verwaltungsräten

Abb. 10 Ressorts / Spezialgebiete und Ausschüsse / Committees

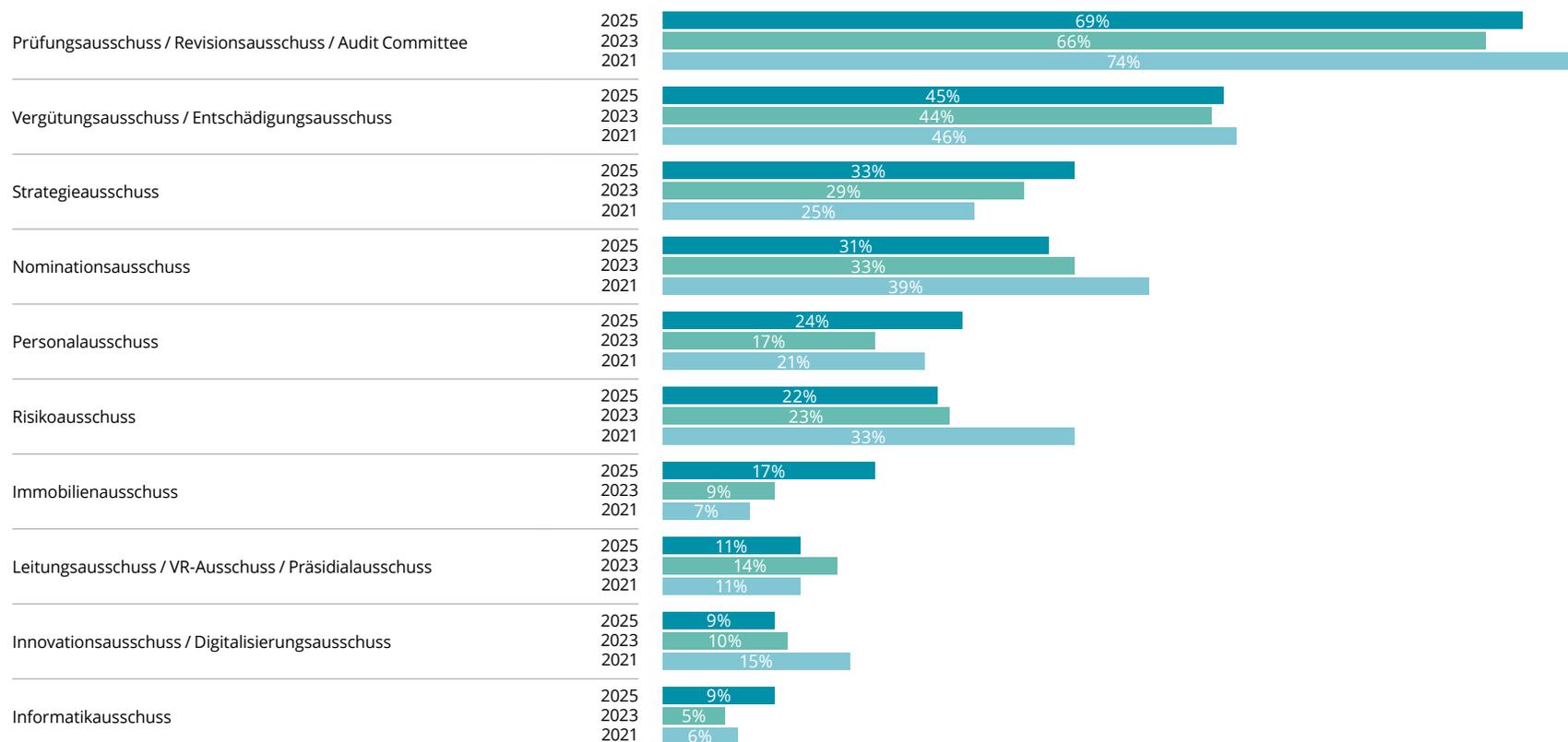
		Wir haben einzelnen Verwaltungsratsmitgliedern Ressorts / Spezialgebiete zugewiesen	Wir haben im Verwaltungsrat Ausschüsse / Committees gebildet
<b>Total II/2025</b>		63%	45%
<b>Total II/2023</b>		63%	43%
<b>Total II/2021</b>		62%	43%
<b>Nach Unternehmensgrösse (II/2025)</b>	Kleinunternehmen	56%	27%
	Mittelgrosse Unternehmen	64%	37%
	Grossunternehmen	71%	75%
<b>Nach ausgewählten Branchen (II/2025)</b>	Unternehmensdienstleistungen	50%	6%
	Handel / Konsumgüterindustrie	57%	38%
	Finanzdienstleistungen	75%	71%
	Pharma / Life Sciences / Medtech / Gesundheitswesen	70%	55%
	Verarbeitendes Gewerbe / Chemie	61%	36%
	Informations- und Kommunikationstechnik	52%	32%
	Baugewerbe / Immobilien	60%	29%

(75%) Ausschüsse, während dieser Anteil in Kleinunternehmen bei lediglich einem Viertel (27%) liegt. Unter den verschiedenen Branchen sind insbesondere in der Finanzindustrie Ausschüsse vorzufinden (71%), was unter anderem dadurch zu erklären ist, dass die FINMA Banken ab einer bestimmten Unternehmensgrösse einen Prüf- und Risikoausschuss vorschreibt. Dagegen bilden Verwaltungsräte aus der Branche der Unternehmensdienstleistungen nur sehr selten Ausschüsse (6%).

Zwei Drittel der Verwaltungsräte (69%), die über mindestens einen Ausschuss verfügen, geben an, ein Audit Committee (Prüfungs- beziehungsweise Revisionsausschuss) zu haben (siehe Abbildung 11). Dieser Ausschuss ist mit Abstand der am meisten verbreitete, was einerseits mit dem verbundenen Arbeitsumfang, andererseits mit der Empfehlung bezüglich Good Governance von börsenkotierten Unternehmen (zum Beispiel economiesuisse) und auch mit den Vorschriften der Regulatoren (zum Beispiel FINMA) zusammenhängen dürfte. Analog hierzu finden Vergütungsaus-

**Abb. 11 Arten von Ausschüssen**

Frage: Welche Ausschüsse sind vorhanden? [Mehrfachantwort möglich, n=156]



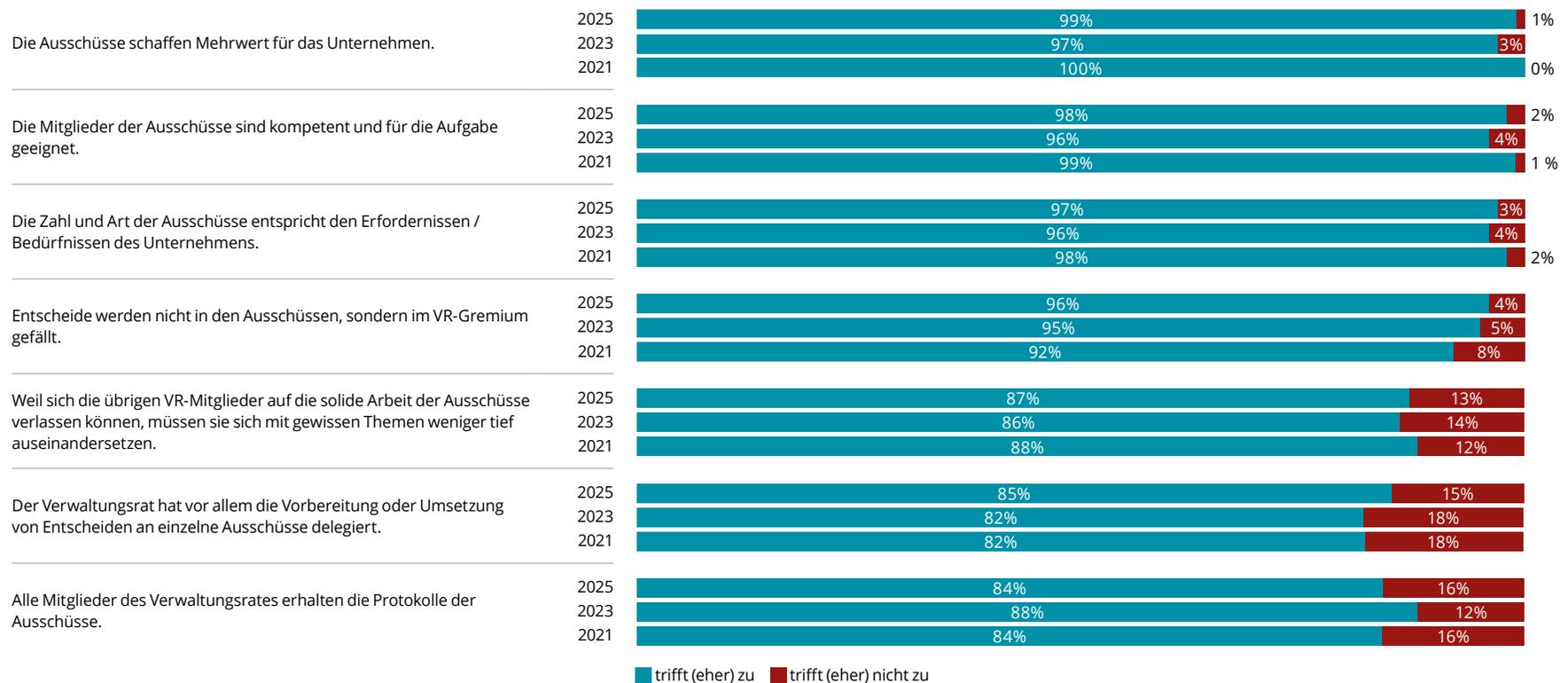
schüsse (45%) weite Verbreitung, da sie bei börsenkotierten Unternehmen gesetzlich vorgeschrieben sind. Darüber hinaus gibt es bei den gebildeten Ausschussarten eine hohe Diversität, die die verschiedenen Bedürfnisse der einzelnen Unternehmen und ihrer Verwaltungsräte abbildet.

Bei den Anteilen der einzelnen Ausschussarten zeigen sich einige Veränderungen über die letzten Jahre. Nennenswert erscheinen unter anderem die Zunahme der Strategieausschüsse (+8 Prozentpunkte seit II/2021) und die gleichzeitige Abnahme der Risikoausschüsse (-11 Prozentpunkte), was

daran liegen könnte, dass Risiken und deren Implikationen heute seltener separat thematisiert und stärker in Strategiediskussionen integriert und im Gesamtverwaltungsrat diskutiert werden. Ähnliches gilt für die Verschiebungen beim Nominationsausschuss (-8 Prozentpunkte) und Personalausschuss (+3 Prozent), die auf eine tendenzielle Integration von Themen aus dem Ersteren in den Letzteren hinweisen. Der Anstieg bei den Immobilienausschüssen (+10 Prozentpunkte) kann unter anderem auf die gestiegenen Bestrebungen und Regularien bezüglich der Nachhaltigkeit von Neubauten zurückzuführen sein.

**Abb. 12 Bewertung von Ausschüssen**

Frage: Welche Aussagen betreffend VR-Ausschüsse treffen zu: [n=156]



Darüber hinaus bewerten die Verwaltungsratsmitglieder die Arbeit der Ausschüsse insgesamt sehr positiv (siehe Abbildung 12). Dass die Ausschüsse in ihrem Verwaltungsrat einen Mehrwert für das eigene Unternehmen schaffen, bestätigen fast alle Befragten (99%). Ebenfalls fast alle Verwaltungsratsmitglieder sind der Meinung, ihre Ausschussskollegen seien kompetent und für die Aufgabe geeignet (98%) beziehungsweise die Zahl und Art der Ausschüsse seien angemessen (97%).

Ferner werden laut Angabe fast aller Verwaltungsratsmitglieder (96%) Entscheide nicht in den Ausschüssen, sondern im VR-Gremium gefällt. Dieses Resultat entspricht den gesetzlichen Vorgaben, dass der Verwaltungsrat lediglich «die Vorbereitung und die Ausführung seiner Beschlüsse oder die Überwachung von Geschäften, Ausschüssen oder einzelnen Mitgliedern zuweisen» kann (OR 716a/2).

In Bezug auf das Vertrauen in eine solide Ausschussarbeit (87%), das Delegieren der Vorbereitung oder Umsetzung von Entscheiden an einzelne Ausschüsse (85%) beziehungsweise den Erhalt von Protokollen aus den Ausschüssen (84%) sind die Zustimmungsraten etwas geringer, jedoch trotzdem auf hohem Niveau. Insgesamt bewerten die Befragten die Ausschussarbeit sehr ähnlich wie in den Jahren 2023 und 2021, wodurch der swissVR Monitor ein über die Zeit hinweg zuverlässiges und solides Barometer der Einschätzungen von Verwaltungsratsmitgliedern darstellt.



## Interviews

### Die Rolle des Verwaltungsrats in Bezug auf die organisatorische Resilienz

**Déborah Carlson-Burkart**, Mitglied des Verwaltungsrats der VISANA Gruppe, R&S Gruppe, RUAG International, Alstom Network (Schweiz) und N26 (Leitung der jeweiligen Nomination and Compensation Committees und Mitglied der Audit Committees)

*«Unternehmen, die Resilienz nur auf einzelnen Ebenen angehen, übersehen oft die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Bereichen – mit teils gravierenden Folgen. Ich habe erlebt, wie der Versuch, eine Krise allein durch Kostensenkungen und Budgetkürzungen zu bewältigen, das Problem sogar verschärft hat: Die Mitarbeitenden fühlten sich verunsichert und nicht wertgeschätzt, was die Fluktuation weiter antrieb und das Betriebsklima belastete.»*

**swissVR Monitor:** Die Resilienz eines Unternehmens umfasst diverse Ebenen: Finanzen, Betrieb/Operations, Personal, Ökologie und Reputation. Welche Rolle und Aufgaben hat der Verwaltungsrat, wenn es darum geht, die organisatorische Resilienz auf allen Ebenen sicherzustellen?

**Déborah Carlson-Burkart:** Ich habe in meiner frühen Karriere, bevor ich Verwaltungsrätin wurde, nur in Unternehmen gearbeitet und später als externe Rechtsanwältin begleitet, die sich in tiefgreifenden Transformationen befanden – ausgelöst durch externe Untersuchungen (FBI, SEC, Bundesanwaltschaft, etc.), finanzielle Engpässe, hohe personelle Fluktuation oder operative Schwächen und deren Folgen.



**Déborah Carlson-Burkart** ist Mitglied in Verwaltungs- und Aufsichtsgremien verschiedener Unternehmen im In- und Ausland (börsennotierter Konzern, Staatsunternehmen, Start-Up/Unicorn und Private-Equity-finanzierte Gesellschaft), alle in dynamischen Transformationsphasen. Über 15 Jahre leitete sie die Rechtsabteilungen multinationaler Unternehmen in den Bereichen Finanzen, Technologie und Maschinenbau und war Mitglied der Geschäftsleitung. Seit 2015 ist sie als unabhängige Rechtsberaterin tätig und als Of-Counsel bei Eversheds Sutherland in der Schweiz mit Fokus auf Unternehmensrecht, Corporate Governance, Risikomanagement und Compliance. Zusätzlich engagiert sie sich als Gastdozentin für Corporate Governance und Compliance im EMBA-Programm der Universität St. Gallen (HSG) sowie als Faculty Chair für Risk & Compliance an der Swiss Board School. Ihr akademischer Hintergrund umfasst das Jurastudium und die Anwaltsprüfung in Zürich, einen LL.M. an der Duke University sowie Weiterbildungen an MIT, INSEAD und Harvard.

Meine Lehre daraus: Resilienz ist kein untergeordnetes Thema, sondern ein zentrales strategisches Führungsprinzip. Der Verwaltungsrat muss Resilienz als ganzheitliches Konzept verstehen, das Finanzen, Operations, Personal, Ökologie und Reputation gleichermaßen umfasst. Es genügt nicht, nur auf einzelne Säulen zu setzen. Vielmehr ist es unsere Aufgabe als Verwaltungsrat, Resilienz kontinuierlich zu trainieren – wie einen Muskel beim Sport – und keine Angst davor zu haben, diesen Muskel zu fordern, also eine Kultur zu fördern, die Wandel als Chance begreift, Risiken offen adressiert und das Unternehmen auch in Krisenzeiten handlungsfähig hält. Dabei hilft mir persönlich, dass ich selbst viele schwierige Heraus-

forderungen meistern musste – diese eigene Widerstandskraft ermöglicht es mir, in turbulenten Phasen Ruhe und Orientierung zu geben.

Ich gebe Ihnen dazu ein konkretes Beispiel: Bei der europäischen N26 Online-Bank habe ich erlebt, wie regulatorische Eingriffe das gesamte Geschäftsmodell auf die Probe stellen können. Dabei wurde das Unternehmen nach rasantem Wachstum von der BaFin mit einem Kundenzuwachstumslimit belegt – weil die Compliance-Prozesse nicht mehr ausreichend skalierbar waren und dem Wachstum hinterherhinkten. Für ein dynamisches Fintech wie N26 war das ein Einschnitt: Expansionspläne wurden gestoppt, Millionen in IT/Compliance investiert, neue Produkte deswegen nicht lanciert. Die Stimmung war angespannt, der Druck auf das Management enorm – und auch persönlich war das eine Zeit, in der Resilienz gefragt war wie nie zuvor. Beharrlich mussten die beschlossenen Verbesserungen – auch gegen interne Widerstände und Nachlässigkeiten – umgesetzt werden. Nur durch diese Hartnäckigkeit und die enge Zusammenarbeit mit den Behörden konnte das Wachstumslimit aufgehoben werden. Damit war der Weg für N26 wieder frei. Diese Erfahrung bestätigt für mich: Resilienz findet sich nicht nur bei der Gestaltung der Prozesse, sondern ist eine Haltung – geprägt von Lernbereitschaft, organisatorischer Anpassungsfähigkeit und individuellem Durchhaltevermögen.

**swissVR Monitor:** Die organisationale Resilienz kann sowohl im gesamten Verwaltungsrat als auch in Ausschüssen diskutiert werden. Für welche Ausschüsse ist dieses Thema Ihrer Meinung nach besonders relevant?

**Déborah Carlson-Burkart:** Aus meiner Erfahrung in Unternehmen mit tiefgreifenden Restrukturierungen und Umbrüchen weiss ich, Resilienz muss in den richtigen Gremien mit der entsprechenden Kompetenz verankert sein. Im Audit and Risk Committee (ARC) ist Resilienz bei der kritischen und oft unpopulären Beurteilung von finanziellen und operationellen Risiken gefragt. Im Nomination and Compensation Committee (NCC) braucht es Resilienz, um – insbesondere in Transformationsphasen – nicht unter dem Eindruck des Moments, sondern nachhaltig Personal- und Entschädigungsentscheidungen zu fällen. Ergänzend gewinnen heute auch Spezialausschüsse an Bedeutung, vor allem im Bereich der künstlichen Intelligenz (KI).

Unabhängig vom Ausschuss braucht es Persönlichkeiten mit Weitblick, persönlicher Standfestigkeit und Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen – im besten Interesse der Unternehmung und nicht von Angst oder Hoffnung getrieben.

Bei Visana überwachen wir im ARC nicht nur die finanzielle Stabilität und das Risikomanagement, sondern achten auch darauf, dass unsere Prozesse robust und flexibel bleiben. Im NCC liegt der Fokus auch auf der Entwicklung einer nachhaltigen Resilienz-Kultur bei den Mitarbeitenden, zum Beispiel durch deren Aus- und Weiterbildung. Zusätzlich haben wir ein KI-Committee etabliert, welches KI-Herausforderungen und KI-Projekte aktiv adressiert und prüft, um nicht nur regulatorischen Anforderungen gerecht zu werden, sondern auch die Zukunftsfähigkeit von Visana zu sichern.

Die forcierte enge Verzahnung der Ausschüsse, dieses Netz aus verschiedenen Individuen, die Verantwortung übernehmen, ermöglicht es, Lösungen im Interesse des Unternehmens zu finden und die Zukunft des Unternehmens zu planen und umzusetzen.

**swissVR Monitor:** Unsere Befragung unter Verwaltungsratsmitgliedern zeigt, dass nur wenige Unternehmen konkrete Aktivitäten oder Projekte auf allen Resilienzebenen umsetzen (Finanzen, Betrieb/Operations, Personal, Ökologie und Reputation). Welche Risiken bestehen Ihrer Meinung nach für Firmen, die lediglich auf einzelnen Resilienzebenen aktiv sind?

**Déborah Carlson-Burkart:** Unternehmen, die Resilienz nur auf einzelnen Ebenen angehen, übersehen oft die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Bereichen – mit teils gravierenden Folgen. Ich habe erlebt, wie der Versuch, eine Krise allein durch Kostensenkungen und Budgetkürzungen zu bewältigen, das Problem sogar verschärft hat: Die Mitarbeitenden fühlten sich verunsichert und nicht wertgeschätzt, was die Fluktuation weiter antrieb und das Betriebsklima belastete. Gleichzeitig fehlten durch die Sparmassnahmen wichtige Ressourcen im Tagesgeschäft, wodurch sich Fehler häuften und die Effizienz litt. Die operativen Schwächen blieben bestehen oder verschärften sich sogar, weil strukturelle Verbesserungen ausblieben. Diese Negativspirale führte dazu, dass die finanziellen Probleme nicht gelöst, sondern durch die Folgewirkungen der einseitigen Massnahmen noch grösser wurden. Hinzu kam, dass die Unruhe im Unternehmen auch nach aussen drang und das Vertrauen von Kunden und

Partnern beeinträchtigte. Erst als wir im Verwaltungsrat gemeinsam mit dem Management auf mehreren Ebenen gleichzeitig ansetzten – Finanzen stabilisierten, Prozesse digitalisierten, Lieferketten stärkten und die Mitarbeitenden weiterbildeten – konnten wir die Abwärtsspirale stoppen und das Unternehmen wieder auf Kurs bringen. Dieses Beispiel zeigt, wie wichtig ein ganzheitlicher Resilienzansatz ist, um gefährliche Blindstellen und Dominoeffekte zu vermeiden.

**swissVR Monitor:** Gemäss unserer Untersuchung sehen die Verwaltungsratsmitglieder die Resilienz ihrer Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten aufgrund der turbulenten Weltlage vor allem bei der finanziellen Stabilität, der Kundenakquisition und der Personalstrategie herausgefordert. Gibt es in Ihren Augen weitere grundlegende Herausforderungen hinsichtlich Resilienz?

**Déborah Carlson-Burkart:** Aus meiner Sicht wird der fundamentale und rasante Einfluss der KI auf Prozesse, Geschäftsmodelle und Denkweisen immer noch massiv unterschätzt. KI zwingt Unternehmen dazu, sich kontinuierlich und mit hoher Geschwindigkeit anzupassen – und das bedeutet auch, dass ständig neue Kompetenzen aufgebaut werden müssen. Doch als ob das nicht schon herausfordernd genug wäre, kommen geopolitische Unsicherheiten und sich ständig ändernde sowie international widersprüchliche regulatorische Vorgaben hinzu. Diese Faktoren setzen Unternehmen enorm unter Druck, da sie strategische Flexibilität und eine schnelle Reaktionsfähigkeit verlangen – Eigenschaften, die heute mehr denn je über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

Mindestens genauso wichtig, aber oft übersehen, ist die Bedeutung einer resilienten Unternehmenskultur. Nur wenn die Mitarbeitenden offen für Veränderungen sind und bereit, sich auf neue Situationen einzulassen, kann ein Unternehmen langfristig widerstandsfähig bleiben. In meiner Rolle als Verwaltungsrat sehe ich es als eine meiner zentralen Aufgaben, die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Organisation und Menschen gemeinsam stark durch unsichere Zeiten gehen. Das ist alles andere als einfach – es ist Knochenarbeit, verbunden mit Unsicherheit und manchmal auch mit Ängsten.

Diese tiefgreifenden Herausforderungen betreffen uns alle, und jeder muss seinen eigenen Weg finden, damit umzugehen. Für mich persönlich

heisst das, mich kontinuierlich weiterzubilden – beispielsweise an der MIT Sloan School of Management im Bereich KI – und mindestens einmal im Jahr meine Komfortzone bewusst zu verlassen. Ob beim Besteigen des Matterhorns oder beim Segeln einer Regatta. Solche Erfahrungen helfen mir, offen für das Unbekannte zu bleiben, Ängste zu überwinden und neue Perspektiven zu gewinnen. Ich bin überzeugt: Die Zukunft gehört denen, die den Wandel nicht nur ertragen, sondern aktiv gestalten – mit Neugier, Mut und der Bereitschaft, sich immer wieder neu zu erfinden.

**swissVR Monitor:** Wie sollten Verwaltungsräte ihre Unternehmen auf diese (zusätzlichen) Herausforderungen vorbereiten?

**Déborah Carlson-Burkart:** Verwaltungsräte sollten Resilienz als fortlaufenden Führungsprozess verstehen und aktiv gestalten. Sie müssen sicherstellen, dass Resilienz in der Unternehmensstrategie und -kultur verankert ist, indem sie Schwachstellen proaktiv identifizieren, Szenarien durchspielen und die Organisation auf verschiedene Eventualitäten vorbereiten. Fehler sollten offen angesprochen und als Lernchance genutzt werden, damit die Organisation anpassungsfähig bleibt.

Ein konkretes Beispiel aus meiner Erfahrung: In einer Phase starker Marktveränderungen haben wir im Verwaltungsrat gemeinsam mit dem Management regelmässig Krisenszenarien simuliert und die Auswirkungen auf Finanzen, Personal und Lieferketten durchgespielt. Dabei wurden Schwachstellen sichtbar, die wir vorher nicht erkannt hatten – etwa eine zu starke Abhängigkeit von einzelnen Zulieferern. Durch diese Erkenntnisse konnten wir gezielt Gegenmassnahmen ergreifen, die Lieferkette diversifizieren und die Organisation robuster aufstellen. Gerade in dieser Situation war es entscheidend, dass verschiedene Perspektiven und Kompetenzen im Verwaltungsrat vertreten waren, denn nur so konnten wir Risiken frühzeitig erkennen und kreative Lösungen entwickeln. Die Zusammenarbeit mit dem Management war dabei nicht nur kontrollierend, sondern vor allem unterstützend und impulsgebend. Wir haben gemeinsam Prozesse hinterfragt, neue Technologien evaluiert und die Belegschaft in die Veränderungen eingebunden. Verwaltungsräte sollten sich kontinuierlich weiterbilden, neue Entwicklungen im Blick behalten und selbst Vorbild für Resilienz und Lernbereitschaft sein. Persönliche Widerstandskraft und die Bereitschaft, die eigene Komfortzone zu verlassen, sind dafür unerlässlich.

Kurz gesagt: Resilienz verlangt ständige Aufmerksamkeit und Weiterentwicklung. Der Verwaltungsrat muss die richtigen Fragen stellen, Impulse geben und konsequent an der Widerstandsfähigkeit der Organisation arbeiten – und das am besten mit konkreten, praxisnahen Massnahmen, die sich im Alltag bewähren.

## Wichtige Resilienzfaktoren im Verwaltungsrat

**Alexandra Post, Vorsitzende des Verwaltungsrats von Schenk, Mitglied des Verwaltungsrats von HUG und Reitzel sowie Präsidentin der Akademie für Verwaltungsratsmitglieder (ACAD)**

*«Der Verwaltungsrat muss erfahrene Personen mit sich ergänzenden Kompetenzen zusammenbringen, die in der Lage sind, einen kühlen Kopf zu bewahren und in einem komplexen Marktumfeld den nötigen Abstand zu gewinnen. Dabei muss er das manchmal schwierige Gleichgewicht zwischen Anspruch und Einfühlungsvermögen finden.»*

**swissVR Monitor:** Das Unternehmen Schenk ist in einer Branche tätig, die sich angesichts der Internationalisierung, des Preisdrucks und der Änderungen hinsichtlich der Verbrauchergewohnheiten im Umbruch befindet. Welche Faktoren erklären Ihrer Meinung nach die Resilienz von Schenk?

**Alexandra Post:** Zum einen handelt es sich bei der Gruppe um ein Familienunternehmen in der vierten und fünften Generation, weshalb die Unternehmenskultur auf lange Sicht ausgerichtet ist. Diesem langfristigen Ansatz verdankt sie ein Fundament aus gemeinsamen Werten – selbst in Anbetracht eines tiefgreifenden Wandels in der Branche. Zum anderen entschied sich die Gruppe bereits ab der zweiten Generation für eine Strategie der Risikobegrenzung und setzte deshalb auf Weinberge und Weinherstellung in mehreren Ländern (Spanien, Italien, Frankreich und Schweiz) und einen Vertrieb in über 70 Länder. Eine solche Diversifizierung verringert die Anfälligkeit gegenüber klimatischen, wirtschaftlichen und regulatorischen Gegebenheiten. Des Weiteren profitieren wir von einem starken Einklang zwischen dem Verwaltungsrat und der Geschäftsführung in Bezug auf unsere Strategie und deren Umsetzung. Und natürlich stellen wir uns auch selbst infrage und sind uns bewusst, dass wir unser Angebot und unseren Vertrieb weiterhin ausbauen müssen, um uns noch besser



**Alexandra Post** ist seit 2013 unabhängige Verwaltungsrätin und ist derzeit Vorsitzende des Verwaltungsrats der Schenk Holding und Mitglied des Verwaltungsrats von HUG und Reitzel. Sie ist des Weiteren Mitglied des Stiftungsrats von Plateforme10 und war in der Vergangenheit in den Verwaltungsräten der SBB und von Emmi tätig. Nach einer internationalen Laufbahn als Managerin in der Konsumgüterbranche ist Alexandra Post momentan Vorsitzen-

de und Co-Direktorin der Akademie für Verwaltungsratsmitglieder (ACAD), die Schulungen im Bereich Unternehmensführung anbietet. Nach einem Master in Betriebswirtschaftslehre an der Universität Lausanne vertiefte sie ihre Kenntnisse in den Bereichen Leadership und Unternehmensführung an den Wirtschaftshochschulen IMD und INSEAD.

an die neuen Gewohnheiten der Verbraucher anzupassen. Dieser Aufgabe haben wir uns verschrieben!

**swissVR Monitor:** Inwiefern kann der Verwaltungsrat mit seiner strategischen Funktion die organisationale Resilienz positiv beeinflussen?

**Alexandra Post:** Der Verwaltungsrat kann eine wichtige Rolle spielen, indem er die Transparenz hinsichtlich des marktbezogenen Kontextes und der Situation des Unternehmens fördert und somit für ein gemeinsames Verständnis der Herausforderungen sorgt. Es ist auch von zentraler Bedeutung, dass er die Geschäftsleitung in schwierigen Zeiten unterstützt: So muss er in der Lage sein, Zweifel zu äussern und die Ausrichtung vor der Entscheidungsfindung zu hinterfragen. Nachdem die Entscheidung getroffen wurde, sollte er dann eine unerschütterliche Unterstützung bieten. Dies stärkt das gegenseitige Vertrauen. Schliesslich tragen eine klare Kommunikation, bei der man sagt, was man macht, und macht, was man sagt, sowie abgesprochene und verständliche Entscheidungen dazu bei, die Unsicherheit zu verringern und die kollektive Resilienz zu stärken.

**swissVR Monitor:** Laut unserer Befragung unter Verwaltungsratsmitgliedern besteht eines der grössten Hindernisse für Unternehmen in der Knappheit an Personal, das auf Resilienz ausgerichtet ist. Was bedeutet dies für den Verwaltungsrat? Ist ein Spezialist für Resilienz vonnöten?

**Alexandra Post:** Es ist nicht unbedingt notwendig, einen eigens zuständigen Spezialisten für die Resilienz- und Unternehmenskulturbelange zu ernennen. In erster Linie kommt es darauf an, dass der Verwaltungsrat glaubwürdig und vertrauenerweckend ist. Er muss erfahrene Personen mit sich ergänzenden Kompetenzen zusammenbringen, die in der Lage sind, einen kühlen Kopf zu bewahren und in einem komplexen Marktumfeld den nötigen Abstand zu gewinnen. Dabei muss er das manchmal schwierige Gleichgewicht zwischen Anspruch und Einfühlungsvermögen finden. Ich schätze Verwaltungsräte, die rationale Profile, die einen gewissen Abstand bewahren, mit Mitgliedern kombinieren, die eher auf die menschlichen Auswirkungen von Entscheidungen achten: Das ist oft eine äusserst erfolgreiche Kombination.

**swissVR Monitor:** Gemäss unserer Studie berichten nur wenige Geschäftsleitungen dem Vorstand regelmässig in Bezug auf die ökologische Resilienz (Stichwort: Nachhaltigkeit). Ist dieses Thema für Sie optional oder unerlässlich?

**Alexandra Post:** Für uns ist es von zentraler Bedeutung. Die Aktionärsfamilie hat starke Überzeugungen in puncto Umweltbewusstsein. Jedes Jahr überprüfen wir die Nachhaltigkeitsstrategie im Verwaltungsrat und ziehen Bilanz, was die Fortschritte bei der Erreichung unserer Ziele angeht. Bislang waren die Reduktion der CO<sub>2</sub>-Bilanz und ein ökologischer Anbau unsere wichtigsten Prioritäten. Dieses Jahr weiten wir unseren Ansatz auf weitere ESG-Kriterien wie Biodiversität und Wassermanagement aus. Die in unserer Branche erzielten Fortschritte sind wertvolle Vergleichs- und Benchmarkingpunkte, die es uns ermöglichen, uns zu positionieren und weitere Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren.

**swissVR Monitor:** Mit welchen Aspekten sollte sich ein Bericht über ökologische Resilienz in erster Linie beschäftigen, wenn ein Unternehmen einen solchen Bericht realisieren möchte?

**Alexandra Post:** Das hängt natürlich stark vom Tätigkeitsbereich ab. In unserem Fall sollte sich der Bericht hauptsächlich mit der CO<sub>2</sub>-Bilanz, dem ökologischen Anbau der Weinstöcke und im weiteren Sinne auch mit den Schlüsselindikatoren befassen, die das ökologische und soziale Engagement des Unternehmens widerspiegeln.

## Das Krisenmanagement im Verwaltungsrat

**Philipp Perren, Verwaltungsratspräsident von Air Zermatt und Air-Glaciers**

*«Der Verwaltungsrat braucht ein regelmässiges Debriefing mit der operativen Ebene. Überhaupt bin ich der Auffassung, dass eine strikte Aufteilung zwischen operativer Ebene und strategischer Führung sehr oft der falsche Ansatz ist. Nicht nur müssen zwischen den beiden Ebenen neue Erkenntnisse und Lehren ausgetauscht, sondern auch neu erfahrene Überraschungen weitergegeben werden.»*

**swissVR Monitor:** Sie sind Verwaltungsratspräsident von Unternehmen, die unter anderem Rettungs- und Transportflüge bei Notfalleinsätzen durchführen. Welche sind für Sie die kritischen Faktoren, damit solche Einsätze erfolgreich verlaufen?

**Philipp Perren:** Damit solche Einsätze erfolgreich durchgeführt werden können, müssen eine Reihe von internen und auch externen Voraussetzungen gegeben sein. Notfalleinsätze sind meist zeitkritisch. Damit kommt – bei den externen Faktoren – zuerst einmal der Alarmierung und der Organisation, welche die Rettungsmittel anbietet, eine wesentliche Bedeutung zu. Jeder sollte die Notfallnummer kennen – der Sanitätsnotruf ist schweizweit die Nummer 144, wobei die Sanitätsnotrufzentralen kantonal geregelt sind. Diese Sanitätsnotrufzentrale muss einfach erreichbar sein, sie muss die Sprache des Alarmierenden verstehen, sie muss sämtliche allenfalls erforderlichen Mittel direkt anbieten können, sie muss wissen, wo sich die einzelnen Einsatzmittel aktuell befinden, und sie muss die Einsatzmittel koordinieren können. Dazu gehören bei Unfällen in den Bergen nicht nur der Helikopter mit dem Arzt, sondern auch der Bergretter und gegebenenfalls weitere Spezialisten. Die Sanitätsnotrufzentrale sollte aber



**Philipp Perren** doktorierte zum Thema «Haftpflichtprobleme bei Weltraumtätigkeit» und erhielt 1996 das Anwaltspatent des Kantons Zürich. Parallel zur Dissertation war er als Ingenieur bei Contraves in Zürich tätig und als Jurist bzw. später als Anwalt bei einer international ausgerichteten Kanzlei in Zürich (mit Schwerpunkt Luftrecht sowie Haftpflicht-, Versicherungs-, Gesellschafts- und Erbrecht). Ab 2001 war er Partner einer führenden Zürcher Anwaltskanzlei. 2024 verlegte er seine selbständige Tätigkeit in eine eigene Kanzlei in Zug und wurde Konsulent bei Avanta Legal GmbH. Seit 1995 ist er Verwaltungsrat, seit 2014 Vizepräsident und seit 2018 Präsident der Air Zermatt AG und seit 2020 Verwaltungsratspräsident der Air-Glaciers. Ausserdem ist er seit 2020 Stiftungsrat der neu gegründeten FFAC Foundation for Aviation Competence, St. Gallen.

nicht nur die Helikopter disponieren können, sondern auch die Ambulanzen. Denn vielfach braucht es beide Mittel, oder es kann auch die Ambulanz aufgrund der Erreichbarkeit oder des Wetters das Mittel der ersten Wahl sein. Diesbezüglich sind das Wallis und die in der Zentrale von Schutz & Rettung Zürich zusammengeschlossenen Kantone gut aufgestellt, denn diese 144-Zentralen stellen sämtliche Mittel aus einer Hand zur Verfügung. Andere Kantone dagegen bieten heute noch die Luftrettung nicht selbst auf, sondern leiten solche Alarme an die 1414 weiter.

Sodann – damit kommen wir zu den internen Faktoren – braucht es eine entsprechende Organisation im Unternehmen: Es braucht Personen und Einsatzmittel, die nicht nur auf Pikett sind, sondern die auch entsprechend ausgebildet und ausgerüstet und überdies regelmässig trainiert sein müssen.

Bevor Sie nun weiterlesen: Raten Sie, wie viele Vollzeitäquivalenzstellen (VZÄ) ein Rettungshelikopter, der rund um die Uhr auf Pikett ist, erfordert. Und schätzen Sie einmal, wie viele Rettungseinsätze mit der Winde oder einer sogenannten Long Line eine Crew pro Jahr in etwa fliegt.

Ein Pikethelikopter ist immer mit (mindestens) drei Personen besetzt: Pilot, Arzt und Rettungssanitäter (Windenoperateur). Erfahrungsgemäss verlangen 24h / 7 Tage Positionen pro Stelle rund 5,5 VZÄ. Das heisst, es sind über sechzehn Personen auf einem einzigen Rettungshelikopter!

All diese Personen müssen ein regelmässiges Training haben – und zwar nicht im Klassenzimmer oder in Übungen, sondern im effektiven Einsatz. Auch diesbezüglich sind wir mit den Luftrettungsunternehmen, die auch im kommerziellen Bereich tätig sind, äusserst vorteilhaft aufgestellt: Jede unserer Rettungsschiffe führt pro Jahr zwischen 5'000 und 8'000 Flüge mit Unterlasten durch, bei denen die Last am Abflugort punktgenau aufgenommen und am Zielort punktgenau abgesetzt oder sogar montiert werden muss – und ist damit bestens vorbereitet für die hundert bis zweihundert Windeneinsätze, die sie im Rettungsbereich fliegt.

**swissVR Monitor:** Welche Lehren lassen sich aus diesen Notfalleinsätzen auf die Arbeit von Verwaltungsräten im Allgemeinen übertragen?

**Philipp Perren:** Notfalleinsätze lassen sich nicht planen, sondern sie überraschen einen immer aufs Neue. Planen kann man aber die entsprechende Organisation, die passende Personaldisposition, die optimale Ausrüstung und das regelmässige Training, und zwar möglichst als wiederkehrendes Training on the job. Vor allem aber auch sollte jeder überraschende, neue Einsatz in ein regelmässiges Debriefing einfließen, so dass man auf den nächsten überraschenden, neuen Einsatz hoffentlich besser vorbereitet ist.

Auch die Arbeit von Verwaltungsräten ist nicht vollständig planbar, sondern immer wieder mit Überraschungen verbunden. Als Lehre aus den Notfalleinsätzen für die Tätigkeit als Verwaltungsrat lässt sich vor allem Folgendes mitnehmen: Den Notfall kann man nicht planen, aber man kann versuchen, sich möglichst gut gegen Unvorhergesehenes zu wappnen und sich möglichst gut auf Unvorhersehbares vorzubereiten. Dies einerseits durch entsprechende Planung und Organisation. Zum anderen aber auch durch ein regelmässiges «Debriefing» des VR mit der operativen Ebene. Überhaupt bin ich aufgrund der Erkenntnisse aus dem Notfallbereich der Auffassung, dass eine strikte Aufteilung zwischen operativer Ebene und strategischer Führung sehr oft der falsche Ansatz ist. Vielmehr muss eine gewisse Durchlässigkeit bestehen. Es müssen zwischen den beiden Ebenen nicht nur neue Erkenntnisse und Lehren ausgetauscht werden, son-

dern es müssen einander auch nur schon neu erfahrene Überraschungen weitergegeben werden. Oder wie dies in der Einführung erwähnt wird: Eine resiliente Organisation sollte nicht nur und nicht erst beim Eintreten eines Krisenereignisses reagieren können, sondern Risiken und Krisen vielmehr schon vorher antizipieren.

**swissVR Monitor:** Unsere Befragung unter Verwaltungsratsmitgliedern zeigt, dass das Krisenmanagement im Fall einiger kritischer Ereignisse (z. B. Unfälle) nur von einer Minderheit der Verwaltungsräte geübt wird. Auf welche wichtigen Krisensituationen sollten Verwaltungsräte im Jahr 2025 ungeachtet der Branche vorbereitet sein?

**Philipp Perren:** In der Aviatik müssen die Unternehmen einen sogenannten Emergency Response Plan dokumentiert haben. Dieser wird von der Aufsichtsbehörde geprüft und gegebenenfalls auch kritisiert. Etwas Analoges macht gewiss in allen Unternehmen Sinn, und zwar auch auf Stufe des VR. Ein solcher Plan muss bezüglich der kritischen Ereignisse möglichst offen, breit und allgemein sein. Betreffend der Reaktionen und der anzugehenden/einzubeziehenden Personen und Stellen aber muss der Plan möglichst ins Detail gehen.

**swissVR Monitor:** Welche konkreten Massnahmen empfehlen Sie Verwaltungsräten, um solche Krisensituationen zu erproben?

**Philipp Perren:** Proben lässt sich Unvorhersehbares nicht wirklich – sonst wäre es nicht Unvorhersehbares. In gewissem Sinne «üben» lassen sich Krisensituationen wohl am ehesten durch eine Art Simulation, ähnlich einem «Moot Court», bei welcher ein Teil des VR und/oder der GL sich eine bestimmte Krisensituation ausdenkt und den anderen Teil des VR/GL dann mit dieser Situation konfrontiert. Dieser Teil der Leitungsorgane muss dann konkret reagieren und Massnahmen ergreifen, während der erste Teil die Krise weiterentwickelt und eskalieren lässt.

**swissVR Monitor:** Welche Parameter sollte der Verwaltungsrat beim Erproben des Krisenmanagements messen beziehungsweise dokumentieren (zum Beispiel Reaktionszeit)?

**Philipp Perren:** Messen lassen sich an sich nur Hard Facts – Krisen bestehen aber meist aus einer Vielzahl von Soft Facts. Entsprechend lassen

sich beim Erproben eines Krisenmanagements nur die wenigen Hard Facts messen, die übrigen Elemente sind nur qualitativen Würdigungen zugänglich. Auch hier bin ich dafür, dass möglichst alle Ebenen eines Unternehmens, und zwar bis «hinunter» zu den Leuten an der Kundenfront, einbezogen werden. Bei einer kritischen Bewertung oder sogar Benotung möglichst aller Elemente der Krisenreaktion durch alle Ebenen lassen sich auch bei Soft Faktoren vielfach klare Erkenntnisse über die Qualität des Krisenmanagements erhalten.



# Autoren

## swissVR



**Isabelle Amschwand**  
Präsidentin swissVR  
+41 41 757 67 11  
isabelle.amschwand@swissvr.ch



**Dr. Brigitte Maranghino-Singer**  
Geschäftsführerin swissVR  
und Dozentin, Institut für  
Finanzdienstleistungen Zug IFZ,  
HSLU  
+41 41 228 41 19  
brigitte.maranghino@swissvr.ch

## Deloitte AG



**Reto Savoia**  
CEO Deloitte Schweiz  
+41 58 279 60 00  
rsavoia@deloitte.ch



**Dr. Michael Grampp**  
Chefökonom & Leiter Research  
+41 58 279 68 17  
mgrampp@deloitte.ch



**Dr. Daniel Laude**  
Ökonom Research Team  
+41 58 279 64 35  
dlaude@deloitte.ch

## Hochschule Luzern



**Prof. Dr. Mirjam Gruber-Durrer**  
Dozentin für Normatives  
Board Management, Institut  
für Finanzdienstleistungen Zug IFZ,  
HSLU  
+41 41 228 41 73  
mirjam.gruber-durrer@hslu.ch

Diese Publikation ist allgemein abgefasst und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. swissVR, Deloitte AG und die Hochschule Luzern übernehmen keine Verantwortung und lehnen jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

**swissVR** engagiert sich für die Kompetenz, 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 swissVR zur Professionalisierung der Verwaltungsratsstätigkeit bei, fördert den Erfahrungsaustausch unter Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten von Unternehmen aller Branchen und bietet seinen knapp 1'300 Mitgliedern ein bedürfnisspezifisches Informations- und Weiterbildungsangebot. swissVR richtet sich exklusiv an Personen mit einem aktiven Verwaltungsratsmandat. Weitere Informationen finden Sie unter [www.swissvr.ch](http://www.swissvr.ch).

**Deloitte AG** ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte NSE LLP, einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL»), eine «UK private company limited by guarantee» (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht). DTTL und ihre Mitgliedsunternehmen sind

rechtlich selbständige und unabhängige Unternehmen. DTTL und Deloitte NSE LLP erbringen selbst keine Dienstleistungen gegenüber Kunden. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur finden Sie unter [www.deloitte.com/ch/about](http://www.deloitte.com/ch/about). Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zugelassene und beaufsichtigte Revisionsgesellschaft.

Die **Hochschule Luzern** ist die Fachhochschule der sechs Zentralschweizer Kantone und vereinigt die Departemente Technik & Architektur, Wirtschaft, Informatik, Soziale Arbeit, Design Film Kunst, Musik sowie den Schwerpunkt Gesundheit. Mit rund 8'300 Studierenden und rund 12'000 Weiterbildungsteilnehmenden (davon 5600 MAS, DAS, CAS), 235 neuen Forschungsprojekten und 2'120 Mitarbeitenden ist sie die grösste Bildungsinstitution im Herzen der Schweiz. Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern hat einen Themenschwerpunkt Governance, Risk and Compliance, in dem es auch Weiterbildungen für Verwaltungsratsmitglieder und insbesondere den Zertifikatslehrgang «CAS Verwaltungsrat» anbietet. Weitere Informationen finden Sie unter [www.hslu.ch/ifz-verwaltungsrat](http://www.hslu.ch/ifz-verwaltungsrat) / [www.hslu.ch/cas-vr](http://www.hslu.ch/cas-vr) / [www.hslu.ch/ifz](http://www.hslu.ch/ifz).

© swissVR, Deloitte und Hochschule Luzern 2025. Alle Rechte vorbehalten.