



Chancen und Risiken 2026 – Was auf Verwaltungsräte zukommt

swissVR Monitor I/2026

Februar 2026





Inhaltsverzeichnis

3	Vorwort
4	Wichtigste Ergebnisse in Kürze
5	Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten
7	Fokusthema: Chancen und Risiken 2026 – Was auf Verwaltungsräte zukommt
7	Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrats
9	Chancen im Fokus des Verwaltungsrats
12	Risiken im Fokus des Verwaltungsrats
15	Strategie- und Strukturthemen im Verwaltungsrat
15	Verändertes Umfeld der Verwaltungsratsstätigkeit
16	Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung
18	Interviews
18	Roman Stein über die Verwaltungsratsarbeit in heraus- fordernden Zeiten
20	Paola Ghillani über die Themenkonjunktur von gesellschaft- licher Verantwortung und Nachhaltigkeit
22	Stefan Rebsamen über Veränderungen in der Mandatsarbeit von Verwaltungsräten
24	Autoren

Über die Umfrage

Der 19. swissVR Monitor basiert auf einer Befragung von 314 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 Chancen und Risiken im Jahr 2026.

Die Umfrage für den vorliegenden swissVR Monitor wurde von swissVR in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen Deloitte und der Hochschule Luzern im Zeitraum vom 27. November 2025 bis zum 4. Januar 2026 durchgeführt. Die 314 Teilnehmenden repräsentieren sowohl Verwaltungsratsmitglieder von börsenkotierten Unternehmen als auch von kleinen und mittelgrossen Unternehmen (KMU) und stammen aus allen relevanten Branchen der Schweizer Wirtschaft. 33% der Teilnehmenden sind Verwaltungsratsmitglieder in kleinen, 34% in mittleren und 33% in grossen Unternehmen.

Zweck des swissVR Monitors ist es einerseits, aktiven Verwaltungsratsmitgliedern eine Orientierung zu bieten, indem die eigene Einschätzung zu Verwaltungsrats Themen 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 I/2026 zu präsentieren. Für die vorliegende Ausgabe haben wir 314 Mitglieder von Schweizer Verwaltungsräten befragt. Die Resultate bilden deren Einschätzungen zu Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten sowie Meinungen zu relevanten Themen ihrer VR-Tätigkeit ab.

Das Marktumfeld der letzten Jahre ist durch Schnelligkeit und Turbulenzen geprägt. «Eine Krise jagt die nächste» ist zur beliebten Redewendung geworden und beschreibt, dass Unternehmen ständig mit neuen Herausforderungen konfrontiert werden. Oftmals bringen neue Entwicklungen gleichzeitig Risiken und Chancen mit sich, die es für Unternehmen zu bewältigen oder zu nutzen gilt. Diese strategische Aufgabe obliegt dem Verwaltungsrat, da dieser die Verantwortung trägt, das Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen. Vor diesem Hintergrund untersucht der aktuelle swissVR Monitor die Top-Themen, mit denen sich Verwaltungsräte in den nächsten 12 Monaten auseinandersetzen werden, und leitet daraus die wichtigsten Chancen und Risiken ab.

Die Ergebnisse des swissVR Monitors I/2026 zeigen: Die am meisten genannte Chance sehen Verwaltungsratsmitglieder in der Effizienzsteigerung ihrer Unternehmen und der Optimierung interner Prozesse. Um dies zu erreichen, setzen Firmen vor allem auf die Digitalisierung und Automatisierung. Das am häufigsten angeführte Risiko besteht im Sicherheitsmanagement beziehungsweise im konkreten Szenario, dass das eigene

Unternehmen Cyber-Angriffen zum Opfer fällt. Im Kontext des Risikomanagements beschreiben die Befragten eine hohe Dichte an Regulierung sowie den daraus resultierenden grossen Aufwand für die Compliance als grösste Risiken.

Neben den Befragungsergebnissen bietet der swissVR Monitor I/2026 auch Interviews mit:

- Roman Stein, CEO von Swiss Life Schweiz und Verwaltungsratspräsident von ZWEI Wealth Experts AG und aXenta AG sowie Verwaltungsrat von SwissFex AG
- Paola Ghillani, Gründerin und Präsidentin von Paola Ghillani & Friends AG, Verwaltungsratsmitglied von Transitec Ingénieurs-Conseils und Stifterin von UTILITA
- Stefan Räbsamen, Verwaltungsratsmitglied von Georg Fischer, SMG Swiss Marketplace Group und TAKKT

Wir bedanken uns herzlich bei den Interviewpartnerinnen und -partnern sowie bei allen Verwaltungsratsmitgliedern, 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



17%

der befragten VR-Mitglieder erwarten für die Schweizer Wirtschaft in den nächsten 12 Monaten eine negative Konjunkturentwicklung.

Konjunkturaussichten bleiben weiterhin gedämpft

Sieben von zehn Verwaltungsratsmitgliedern erwarten für die nächsten 12 Monate eine neutrale Konjunkturentwicklung. Ein Sechstel hat negative Erwartungen und ein Achtel positive. Damit bleiben trotz des «Zolldeals» mit den USA die Aussichten im Vergleich zur vorigen Ausgabe des swissVR Monitors verhalten. Grund hierfür könnten weiterhin bestehende Unsicherheitsfaktoren wie die fragile geopolitische Lage, anhaltende Währungsrisiken und die verhaltene Nachfrage in den wichtigsten Auslandsmärkten sein.



34%

haben in den letzten 12 Monaten eine neue Unternehmensstrategie erarbeitet.

Neue Unternehmensstrategie im Verwaltungsrat erarbeitet

In den vergangenen 12 Monaten war das unveränderte Top-Thema in den Verwaltungsräten die Strategie: Ein Drittel der Gremien hat diese für das Unternehmen neu formuliert. Auf Rang zwei der wichtigsten Themen im Fokus des Verwaltungsrats bleibt ebenfalls unverändert das Risikomanagement. Den grössten Aufstieg in den Top-10 vollzog die Reaktion auf Marktentwicklungen und Wettbewerbsverhalten – von Platz acht auf Platz drei der Rangliste.



36%

nennen Effizienzsteigerung und Optimierung interner Prozesse als Chance.

Effizienzsteigerung als meistgenannte Chance

Als Chance in den nächsten 12 Monaten nennen die Verwaltungsratsmitglieder am häufigsten die Effizienzsteigerung ihrer Unternehmen und die Optimierung interner Prozesse. Zu diesem Zweck setzen Firmen vor allem auf den Einsatz von künstlicher Intelligenz. Auf dem zweiten Platz des Chancen-Rankings stehen die Digitalisierung und Automatisierung. Schnell auf Marktentwicklungen und Wettbewerbsverhalten zu reagieren, wird von den Befragten am drittmeisten genannt.



17%

sehen das Sicherheitsmanagement als Risiko für ihr Unternehmen.

Häufigstes Risiko liegt im Sicherheitsmanagement

Als Risiko in den nächsten 12 Monaten wird von den Verwaltungsratsmitgliedern am meisten das Sicherheitsmanagement genannt. Konkret sehen die Befragten für ihre Unternehmen die Gefahr von Cyber-Angriffen und planen daher, das Bewusstsein der Mitarbeitenden hierfür zu steigern sowie die eigene IT-Infrastruktur und interne Kontrollsysteme zu verbessern. Auf dem zweiten Platz steht das Risikomanagement und an dritter Stelle die Compliance.



60%

der Verwaltungsräte stellen eine Zunahme des Zeitaufwands bei ihrem Mandat im Vergleich zum Vorjahr fest.

Zunahme des Zeitaufwands und der Interaktion mit der Geschäftsleitung

Sechs von zehn Verwaltungsratsmitgliedern geben an, dass der Zeitaufwand für ihr Mandat im letzten Jahr zugenommen hat. Grund hierfür dürfte die steigende Komplexität der Themen sein, mit denen sich Verwaltungsräte auseinandersetzen müssen. Ausserdem gibt die Hälfte der Befragten an, dass die Interaktion mit der Geschäftsleitung im Vergleich zum Vorjahr gestiegen ist. Erklären lässt sich dieser Trend unter anderem vor dem Hintergrund der vermehrten Krisen und Herausforderungen, die einen erhöhten Abstimmungsbedarf zwischen Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen erfordern.

Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten



Die Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten für die kommenden 12 Monate haben sich über die letzten Ausgaben des swissVR Monitors hinweg spürbar eingetrübt (siehe Abbildung 1). Trotz der Ankündigung im November, dass der Zollsatz auf ausgewählte Importe aus der Schweiz in die USA auf 15 Prozent reduziert werden soll, bleibt die Stimmung unter den befragten Verwaltungsratsmitgliedern in der Gesamtbetrachtung gedämpft. Dies weist darauf hin, dass viele wirtschaftliche Risiken und Unsicherheiten sowohl in der Schweiz als auch in den internationalen Absatzmärkten nach wie vor bestehen bleiben. Zu diesen Unsicherheiten gehören unter anderem die fragile geopolitische Lage, anhaltende Währungsrisiken (weitere Aufwertung des Schweizer Frankens gegenüber anderen Währungen) sowie die weiterhin verhaltene Nachfrage in den wichtigsten Auslandsmärkten.

Hinsichtlich der Konjunktur gehen sieben von zehn Verwaltungsratsmitgliedern (71%) von einer neutralen Entwicklung über die nächsten 12 Monate aus. Im Saldo zeigt sich ein leichtes Übergewicht der negativen Erwartungen (12% positiv versus 17% negativ). Damit deckt sich das Stimmungsbild der Befragten mit den Einschätzungen des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO), das ein geringes Wachstum des Bruttoinlandsproduktes von 1,1 Prozent im Jahr 2026 prognostiziert.

Für die eigene Branche erwartet die Hälfte der Verwaltungsratsmitglieder (51%) in den nächsten 12 Monaten eine neutrale Entwicklung. Ein Drittel der Befragten (34%) ist positiv gestimmt, hingegen geht jedes siebte Verwaltungsratsmitglied (15%) von einem negativen Verlauf aus. Überdurchschnittlich optimistisch sind die Aussichten unter Verwaltungsratsmitgliedern im Bau- und Immobiliengewerbe (53% positiv versus 5% negativ) und der Informations- und Kommunikationstechnik (49% positiv versus 6% negativ). Diese beiden Branchen zeigten bereits in den vorherigen Ausgaben des swissVR Monitors ausserordentlich positive Aussichten, was einem strukturellen Trend aufgrund der Digitalisierung und Immobiliennachfrage entspricht. Unterdurchschnittliche Erwartungen äussern hingegen Befragte im verarbeitenden Gewerbe und der Chemie (26% positiv versus 26% negativ), was vor dem Hintergrund der hohen Exportorientierung dieser

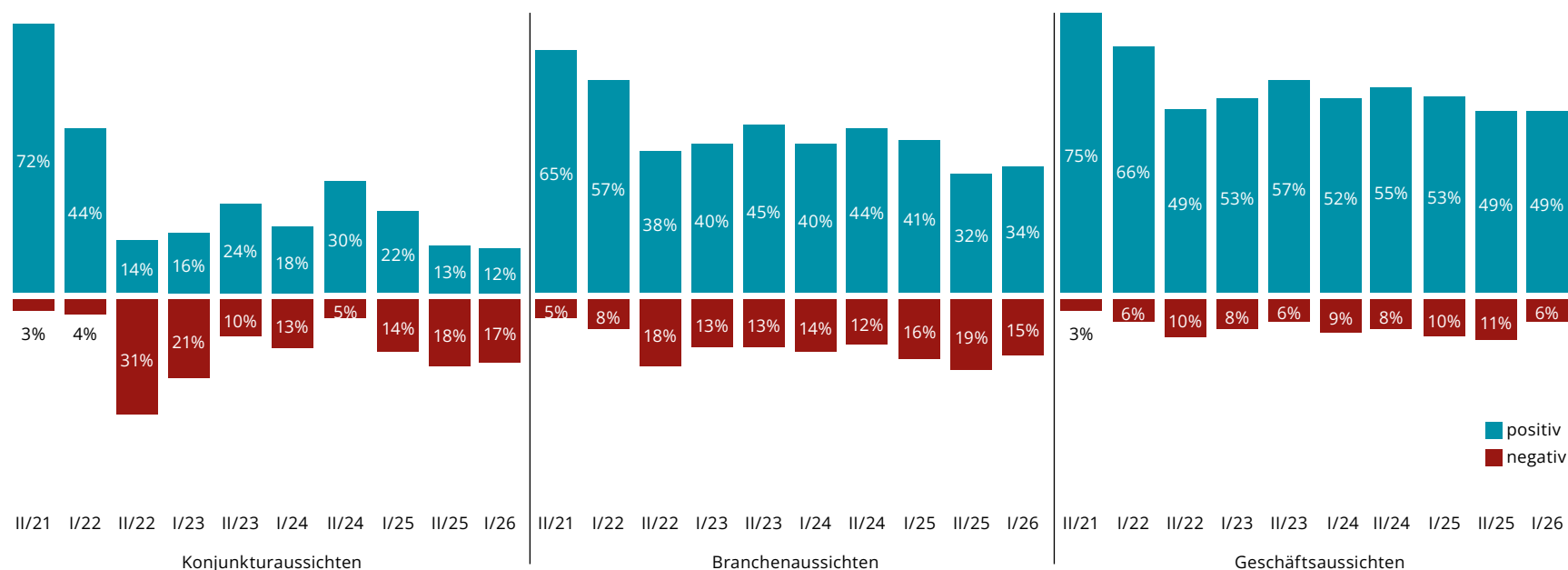
Branche beziehungsweise der verhaltenen Auslandsnachfrage plausibel scheint. Ausserdem geben Verwaltungsratsmitglieder aus dieser Branche an, dass sie in den nächsten 12 Monaten personelle Herausforderungen beziehungsweise Risiken beim Talentmanagement erwarten.

Die Geschäftsaussichten in den kommenden 12 Monaten für das eigene Unternehmen schätzt die Hälfte der Befragten (49%) positiv ein. Fast genauso viele Befragte (45%) gehen von einer neutralen Geschäftsentwicklung aus und nur sehr wenige von einem negativen Szenario (6%). Die

grösste Zuversicht für ihr Unternehmen haben erneut Verwaltungsratsmitglieder in der Informations- und Kommunikationstechnik (71% positiv versus 6% negativ) sowie im Bau- und Immobiliengewerbe (68% positiv versus 3% negativ). Wie bei den Branchenaussichten äussern die Befragten im verarbeitenden Gewerbe und der Chemie (48% positiv versus 23% negativ) unterdurchschnittliche Geschäftsaussichten für ihre Unternehmen, jedoch mit einer positiven Tendenz im Vergleich zur vorigen Ausgabe des swissVR Monitors vor einem halben Jahr.

Abb. 1 Beurteilung der Aussichten in den nächsten 12 Monaten [swissVR Monitor II/2021 bis I/2026]

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



Fokusthema: Chancen und Risiken 2026 – Was auf Verwaltungsräte zukommt



Wie in den Aussichten im vorherigen Kapitel beschrieben, ist das derzeitige Marktumfeld von Unternehmen durch vielerlei Risiken geprägt. Gleichzeitig sehen viele Verwaltungsratsmitglieder in den aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen auch Chancen, allen voran in den Branchen der Informations- und Kommunikationstechnik sowie im Bau- und Immobiliengewerbe. Nicht selten bringt eine Entwicklung sowohl Chancen als auch Risiken mit sich, die es zu identifizieren und gegeneinander abzuwägen gilt. Diese Identifikation und strategische Abwägung sind Kernaufgaben des Verwaltungsrats, weshalb der vorliegende swissVR Monitor die Chancen und Risiken für Unternehmen in den nächsten 12 Monaten als Fokusthema beleuchtet. Im Folgenden werden zuerst die Top-10-Themen im Fokus des Verwaltungsrats eruiert und daraus im Anschluss die wichtigsten Chancen und Risiken abgeleitet und aufgezeigt, mit welchen Massnahmen die Chancen realisiert beziehungsweise die Risiken gemanagt werden können.

Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrats

Die befragten Verwaltungsratsmitglieder wurden gebeten, je die maximal fünf wichtigsten Themen anzugeben, mit denen sich ihr Gremium in den vergangenen 12 Monaten beschäftigt hat und mit denen es sich in den nächsten 12 Monaten beschäftigen wird. Die sich daraus ergebende Rangliste der Top-10-Themen im Fokus des Verwaltungsrats ist in Abbildung 2 ersichtlich.

Für die letzten 12 Monate nennen die Verwaltungsratsmitglieder am häufigsten die Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie (34%), dicht gefolgt vom Risikomanagement (33%) auf Platz 2 des Rankings. Beide Themen belegten bereits in der Ausgabe I/2025 dieselben Positionen. Die hohe Relevanz des Risikomanagements lässt sich vor dem Hintergrund der eingangs beschriebenen Fülle an Unsicherheiten wie zum Beispiel der fragilen geopolitischen Lage, anhaltenden Währungsrisiken und der verhaltenen Nachfrage im Ausland erklären.

Aufgrund des sich konstant verändernden und unsicheren Umfelds ist ebenso wenig verwunderlich, dass die Reaktion auf Marktentwicklungen und Wettbewerbsverhalten (29%) am dritthäufigsten als wichtiges Thema im Verwaltungsrat genannt wird. Dieses Thema hat den grössten Aufstieg in den Top-10 vollzogen, da es vor einem Jahr noch auf Platz 8 des Rankings lag.

Für die nächsten 12 Monate erwarten die Befragten einen Wechsel der Top-Themen im Verwaltungsrat. Am meisten genannt wird das aktuell an vierter Stelle stehende Thema Effizienzsteigerung und Optimierung interner Prozesse (39%). Zunehmen wird auch der Stellenwert der Reaktion auf Marktentwicklungen und Wettbewerbsverhalten (32%), die auf dem zweiten Platz im Ranking für die nächsten 12 Monate steht. An dritter Stel-

le steht das Talentmanagement einschliesslich Recruiting und Retention (30%), das aktuell Rang 7 der Themenliste einnimmt.

Basierend auf der Auswahl der wichtigsten Themen wurden die Befragten gebeten, jedes Thema entweder als Chance oder als Risiko einzuordnen. Im Durchschnitt geben die Verwaltungsratsmitglieder je vier wichtige Themen an, mit denen sich ihr Gremium in den nächsten 12 Monaten beschäftigen wird. Von diesen vier Themen nehmen die Befragten durchschnittlich drei primär als Chance und eines vorrangig als Risiko für ihr Unternehmen wahr.

Dass die Chancen gegenüber den Risiken überwiegen, deckt sich mit den Geschäftsaussichten, die die meisten Verwaltungsratsmitglieder für das

Abb. 2 Top-10-Themen im Fokus des Verwaltungsrates

Fragen: Was waren die wichtigsten Themen, mit denen sich Ihr Verwaltungsrat in den letzten 12 Monaten beschäftigt hat?

Was werden Ihrer Meinung nach die wichtigsten Themen sein, mit denen sich Ihr Verwaltungsrat in den nächsten 12 Monaten beschäftigen wird?

	Rang I/2026		Rang I/2025	Nächste 12 Monate	Themen
	1 (34%)	►	1 (32%)	9 (20%)	Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie
	2 (33%)	►	2 (31%)	5 (27%)	Risikomanagement
	3 (29%)	▲	8 (22%)	2 (32%)	Reaktion auf Marktentwicklung / Wettbewerbsverhalten
	4 (27%)	►	4 (26%)	1 (39%)	Effizienzsteigerung / Optimierung interner Prozesse
	4 (27%)	▼	3 (29%)	6 (23%)	Personelle Herausforderungen auf Ebene der Geschäftsleitung
	4 (27%)	▲	5 (25%)	4 (29%)	Digitalisierung / Robotik / Automatisierung
	7 (25%)	▼	6 (23%)	3 (30%)	Talent (einschliesslich Recruiting, Retention etc.)
	7 (25%)	▲	8 (22%)	–	Compliance (Einhaltung von Gesetzen und internen Verhaltensrichtlinien)
	9 (21%)	▲	–	8 (22%)	Sicherheitsmanagement, einschliesslich Cyber-Resilienz
	9 (21%)	▲	–	6 (23%)	Go to Market (Markt- und Absatzstrategie)

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



Strategie



Organisation & Prozesse



HR



Compliance & Risk

eigene Unternehmen als positiv oder zumindest neutral einschätzten. Ferner zählen mehrere Themen gleichzeitig zu den Top-10-Chancen als auch zu den Top-10-Risiken – zum Beispiel die Reaktion auf Marktentwicklung und Wettbewerbsverhalten, das Talentmanagement sowie die Nachfolgeregelung im Verwaltungsrat.

Chancen im Fokus des Verwaltungsrats

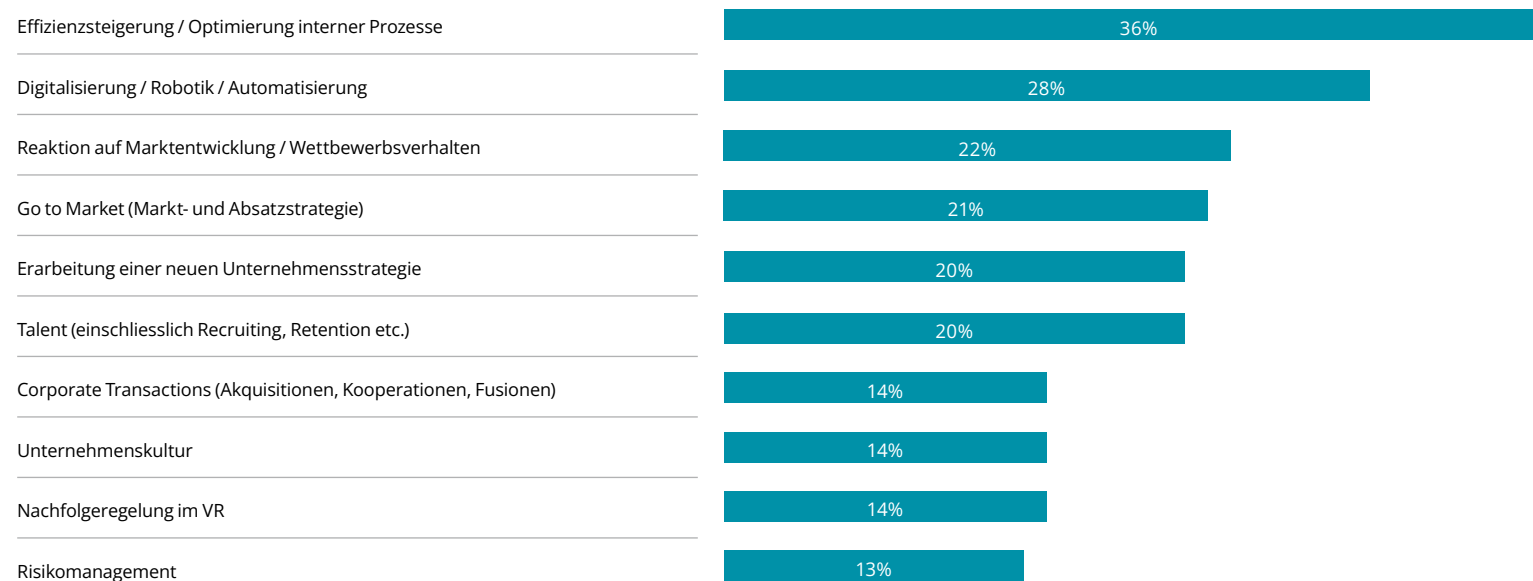
Als Chance für die nächsten 12 Monate sehen die meisten Verwaltungsratsmitglieder, dass ihre Firma die eigene Effizienz steigert und interne Prozesse optimiert (36%, siehe Abbildung 3). Auf Platz 2 der Top-10 landen

die Themen Digitalisierung, Robotik und Automatisierung (28%), die, wie an späterer Stelle beschrieben, einen engen Zusammenhang zur Effizienzsteigerung aufweisen. Schnell auf Marktentwicklungen und Wettbewerbsverhalten zu reagieren (22%), wird am drittmeisten als Chance von den Befragten genannt.

Die Top-Chancen variieren je nach Unternehmensgrösse und Branche. Während Befragte aus kleinen und mittleren Unternehmen die Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung mit klarem Abstand an erster Stelle sehen, zeigt sich bei Verwaltungsratsmitgliedern aus grossen Unternehmen ein mit der Digitalisierung, Robotik und Automatisierung geteilter Platz 1.

Abb. 3 Top-10-Chancen im Fokus des Verwaltungsrates

Frage: Für Ihren Verwaltungsrat werden in den nächsten 12 Monaten die folgenden Themen am wichtigsten sein. Bitte ordnen Sie jedes Thema als Chance oder Risiko zu, je nachdem was es primär für Ihr Unternehmen darstellt.



Da die Digitalisierung insgesamt oft als Erfolgsthema genannt wird, scheint es plausibel, dass Befragte aus der Informations- und Kommunikationstechnik die Markt- und Absatzstrategie (Go to Market, 34%) ihrer Firma an vorderster Stelle als Chance sehen. Schliesslich entwickeln und vertreiben diese Unternehmen die am Markt nachgefragten Digitalisierungslösungen.

Für Befragte aus dem verarbeitenden Gewerbe und der Chemie stellt die Reaktion auf Marktentwicklungen und Wettbewerbsverhalten (32%) die meistgenannte Chance dar; vermutlich, da diese Branche einer schwierigen Nachfragesituation ausgesetzt ist, die ein schnelles Agieren bei Veränderungen im Marktumfeld erfordert.

Wie oben beschrieben, stehen die Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung in unmittelbarem Zusammenhang mit der Digitalisierung, Robotik

und Automatisierung (siehe Abbildung 4). So beschreiben die Befragten den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) und die Umsetzung von Transformationsprojekten als Mittel, um Kosten zu reduzieren und damit die Effizienz zu erhöhen. In diesem Zusammenhang planen die Verwaltungsräte konkret, dass ihre Unternehmen die Einsatzbereiche der KI genauer definieren, priorisieren und an spezifische Unternehmensbedürfnisse anpassen. Gleichzeitig werden aufgrund der digitalen Transformation mehr externe Beratung und ein Ausbau der technologischen Kompetenzen angestrebt.

Abgesehen von digitalen Technologien planen die Befragten eine Effizienzsteigerung in ihren Unternehmen, indem der Aufbau und die Abläufe in der Organisation überarbeitet und das Personal sowie andere Ressourcen optimiert werden.

Abb. 4 Zusammenhang zwischen Effizienzsteigerung sowie Digitalisierung, Robotik und Automatisierung

Chance

Frage: Bitte beschreiben Sie in 1–2 (Halb-)Sätzen, inwiefern dieses Thema eine Chance für Ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten darstellt.

Personalentlastung

Ressourcenoptimierung

Organisationsstruktur

Wettbewerbsfähigkeit

Marktposition

Innovation

KI-Einsatz

Synergien

Rentabilität

Zusammenarbeit

Kostenreduktion

Skaleneffekte

Geplante Massnahmen

Frage: Welche Massnahmen planen Sie, um diese Chance in den nächsten 12 Monaten zu realisieren?



Gezielter Einsatz von KI und Automatisierung



Investition in und Umsetzung von Transformationsprojekten



Externe Beratung und Ausbau der technologischen Kompetenzen



Anpassung von Aufbau-/Ablauforganisation



Personal- und Ressourcenoptimierung

Die insgesamt am dritthäufigsten genannte Chance besteht in einer schnellen Reaktion auf Marktentwicklungen und Wettbewerbsverhalten (siehe Abbildung 5). In diesem Zusammenhang beschreiben die Befragten die hohe Anzahl an Konkurrenten und wirtschaftlichen Entwicklungen, die eine schnellere Time-to-Market (Dauer bis zur Marktreife eines Produkts) erfordern.

Als konkrete Massnahme für die nächsten 12 Monate steht in den Unternehmen der befragten Verwaltungsratsmitglieder daher die kontinuierliche Markt- und Wettbewerbsanalyse im Vordergrund. Um die Dauer bis zur Marktreife von Produkten und Dienstleistungen zu optimieren, planen Firmen, die Ideengenerierung gezielt zu fördern, die darauffolgenden Entwicklungsprozesse zu verstärken und die Aktivitäten für den Markteintritt (Marketing und Vertrieb) zu intensivieren.

Während Verwaltungsräte im letzten Jahr priorisiert die Unternehmensstrategie überarbeitet haben, stehen die nächsten 12 Monate im Zeichen der Effizienzsteigerung und der Optimierung der internen Prozesse. In diesem Zusammenhang spielen die Digitalisierung und Automatisierung eine entscheidende Rolle: Wo noch nicht geschehen, gilt es, die Einsatzbereiche künstlicher Intelligenz zu definieren (inklusive KI-Governance) und an die jeweiligen Firmenbedürfnisse anzupassen.

Abb. 5 Reaktion auf Marktentwicklung und Wettbewerbsverhalten

Chance

Frage: Bitte beschreiben Sie in 1–2 (Halb-)Sätzen, inwiefern dieses Thema eine Chance für Ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten darstellt.



Geplante Massnahmen

Frage: Welche Massnahmen planen Sie, um diese Chance in den nächsten 12 Monaten zu realisieren?



Kontinuierliche Markt- und Wettbewerbsanalyse



Gezielte Förderung der Ideengenerierung



Verstärkte Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen



Intensivierung der Eintrittsaktivitäten (Marketing und Vertrieb)

Risiken im Fokus des Verwaltungsrats

Das meistgenannte Risiko für die nächsten 12 Monate besteht im Sicherheitsmanagement (17%) der Unternehmen, was die Cyber-Resilienz einschliesst (siehe Abbildung 6). An zweiter Stelle der Top-10-Rangliste landet das Risikomanagement (13%) und auf Platz 3 die Compliance (12%), sprich die Einhaltung von Gesetzen und internen Verhaltensrichtlinien.

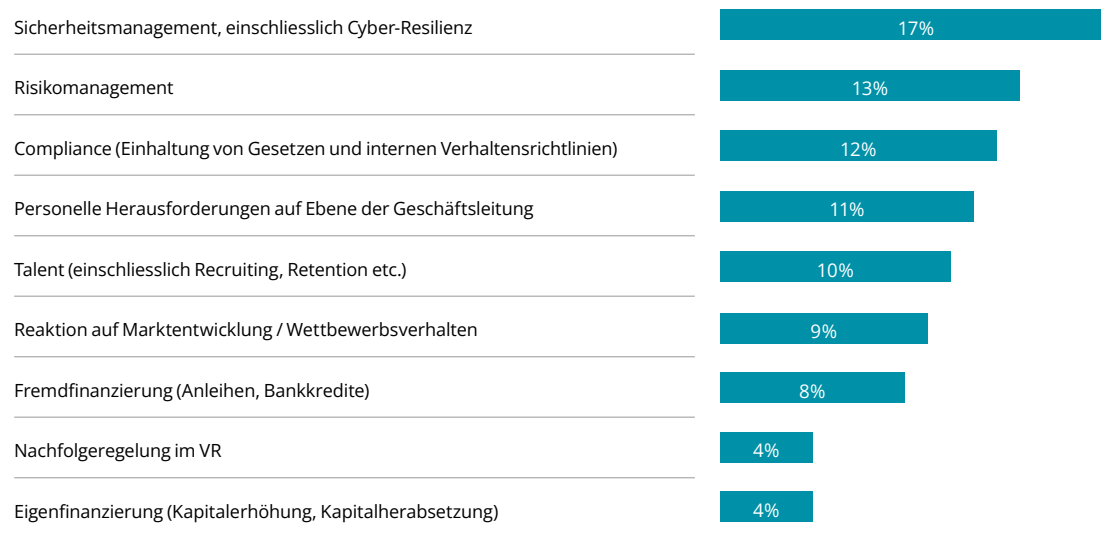
Diese Reihenfolge der Risiken trifft vor allem auf mittlere und grosse Unternehmen zu. Für Befragte aus kleinen Firmen haben Personalrisiken einen grossen Stellenwert: Sie nennen nach dem Risikomanagement auf Platz 1 (16%) das Talentmanagement an zweiter Stelle (13%) und personelle Herausforderungen auf Ebene der Geschäftsleitung auf Rang 3 (10%).

In einigen Branchen werden Personalrisiken ebenfalls überdurchschnittlich hoch bewertet. So steht für Verwaltungsratsmitglieder im verarbeitenden Gewerbe und der Chemie das Talentmanagement (16%) gar auf Platz 1 der Rangliste. Auch Befragte aus der Pharmabranche und dem Gesundheitswesen nennen das Talentmanagement am häufigsten als Risiko – zusammen mit dem Sicherheitsmanagement und der Reaktion auf Marktentwicklungen und Wettbewerbsverhalten (alle jeweils 15%).

Im Bau- und Immobiliengewerbe nimmt die Fremdfinanzierung (18%) den ersten Platz des Risikorankings ein, gefolgt von der Nachfolgeregelung im Verwaltungsrat (15%) und dem Risikomanagement (13%). Das Augenmerk

Abb. 6 Top-10-Risiken im Fokus des Verwaltungsrates

Frage: Für Ihren Verwaltungsrat werden in den nächsten 12 Monaten die folgenden Themen am wichtigsten sein. Bitte ordnen Sie jedes Thema als Chance oder Risiko zu, je nachdem was es primär für Ihr Unternehmen darstellt.



auf der Fremdfinanzierung lässt sich durch den Stellenwert von Bankkrediten im Bau- und Immobiliengewerbe erklären, wobei in diesem Zusammenhang die weitere Entwicklung des Leitzinses einen Unsicherheitsfaktor darstellt.

Beim insgesamt am meisten genannten Risiko im Sicherheitsmanagement beschreiben die Verwaltungsratsmitglieder in erster Linie die Gefahr von Cyber-Angriffen (siehe Abbildung 7). Um dieser Bedrohung entgegenzu-

wirken, planen die Befragten vor allem Schulungen, die das Bewusstsein (Awareness) der Mitarbeitenden steigern und sie für dieses Risiko sensibilisieren. Ausserdem geben die Befragten an, dass ihre Unternehmen die IT-Infrastruktur und internen Kontrollsysteme verbessern sowie Sicherheitschecks und Intrusionstests durchführen werden. Komplettiert werden die Cyber-Anstrengungen der Firmen durch eine Erhöhung der internen und externen Personalressourcen und, wo noch nicht geschehen, die Erstellung von Cyber-Notfallplänen sowie eines Krisenmanagements.

Abb. 7 Sicherheitsmanagement, einschliesslich Cyber-Resilienz

Risiko

Frage: Bitte beschreiben Sie in 1–2 (Halb-)Sätzen, inwiefern dieses Thema ein Risiko für Ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten darstellt.



Geplante Massnahmen

Frage: Welche Massnahmen planen Sie, um dieses Risiko in den nächsten 12 Monaten zu managen?

-  Awareness-Schulungen und Sensibilisierung der Mitarbeitenden
-  Verbesserung der IT-Infrastruktur und interner Kontrollsysteme
-  Sicherheitschecks und Intrusionstests (simulierte Angriffe)
-  Erhöhung personeller Cyber-Ressourcen (intern und extern)
-  Erstellung von Cyber-Notfallplänen und Krisenmanagement

Die insgesamt am zweithäufigsten genannte Gefahr sehen die Verwaltungsratsmitglieder im Risikomanagement selbst (siehe Abbildung 8). Konkret beschrieben werden in diesem Kontext eine hohe Dichte an Regulierung sowie der daraus resultierende grosse Aufwand für die Compliance beziehungsweise für die Einhaltung der Gesetze und Richtlinien.

Für die nächsten 12 Monate planen die Unternehmen der Befragten, die Risikoanalyse auszubauen und weiterzuentwickeln sowie im Zusammenhang hierzu interne Prozesse für den Krisenfall zu definieren. Wie beim Sicherheitsmanagement wird auch hinsichtlich des Risikomanagements angestrebt, die personellen Ressourcen zu verstärken und das Bewusstsein des Managements und der Belegschaft für die Gefahrenlage zu erhöhen.

Für die nächsten 12 Monate sehen die befragten Verwaltungsratsmitglieder das häufigste Risiko im Sicherheitsmanagement, insbesondere durch Cyber-Angriffe. In diesem Zusammenhang empfiehlt es sich, das Bewusstsein der Mitarbeitenden für dieses Risiko zu schaffen und aufrechtzuerhalten, die IT-Infrastruktur und Kontrollsysteme der Unternehmung auf dem neusten Stand zu halten sowie kontinuierlich Sicherheitschecks und Intrusionstests durchzuführen. Als weiteres Risiko stufen die Verwaltungsratsmitglieder das Risikomanagement selbst ein. Dieses soll unter anderem durch die Weiterentwicklung und den Ausbau der Risikoanalyse verbessert werden.

Abb. 8 Risikomanagement

Risiko

Frage: Bitte beschreiben Sie in 1–2 (Halb-)Sätzen, inwiefern dieses Thema ein Risiko für Ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten darstellt.

Compliance
Change-Management
Know-how Planung
Lieferkette Globalisierung
Regulierung
Geschäftsmodell Unsicherheit
Branchenveränderungen
Internationalisierung
Unvorhersehbarkeit

Geplante Massnahmen

Frage: Welche Massnahmen planen Sie, um dieses Risiko in den nächsten 12 Monaten zu managen?



Weiterentwicklung und Ausbau der Risikoanalyse



Definition interner Prozesse für den Krisenfall



Verstärkung der personellen Ressourcen für das Risikomanagement



Awareness-Kampagnen für das Management und die Belegschaft

Strategie- und Strukturthemen im Verwaltungsrat

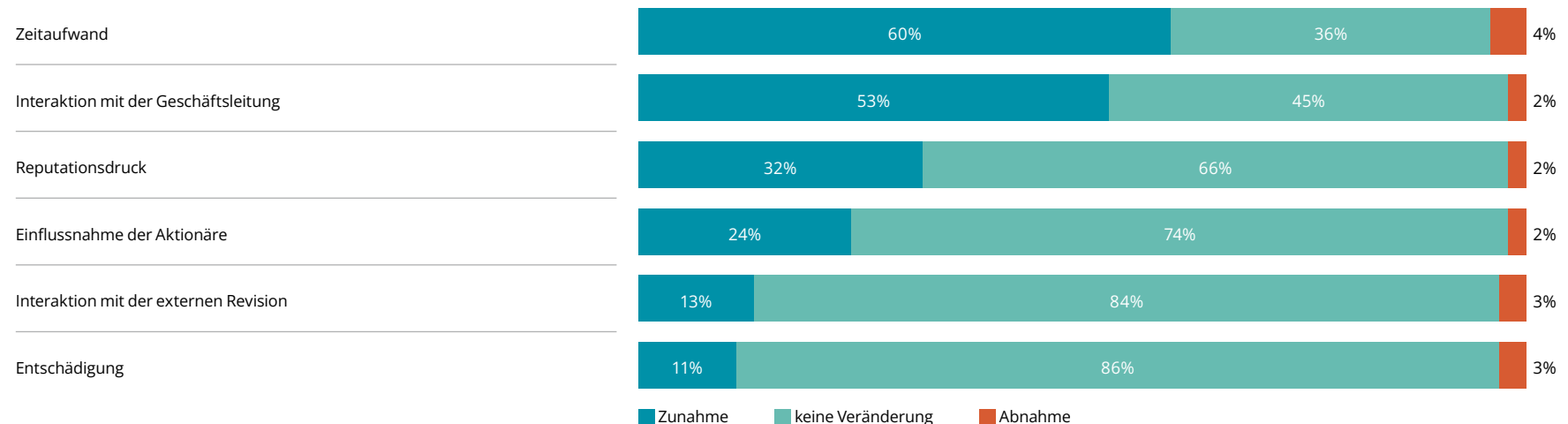
Verändertes Umfeld der Verwaltungsratstätigkeit

Fragt man die Verwaltungsratsmitglieder, wie sich ihre Tätigkeit über das letzte Jahr hinweg verändert hat, zeigen sich verschiedene Dynamiken (siehe Abbildung 9). Hervorzuheben ist, dass laut einer Mehrheit der Befragten (60%) der Zeitaufwand in den letzten 12 Monaten zugenommen hat. Die übrigen Verwaltungsratsmitglieder sehen diesen Aspekt fast alle unverändert (36%) und eine Abnahme geben nur sehr wenige an (4%). Dieses Resultat gleicht sehr stark den Erhebungen im swissVR Monitor I/2022 und I/2024. Erklären lässt sich die anhaltende Entwicklungstendenz zum einen durch die zunehmende Komplexität der im Verwaltungsrat zu behandelnden Themen, durch die der Zeitaufwand steigt.

Zum anderen nimmt die für die Verwaltungsratstätigkeit aufgewandte Zeit wegen der gestiegenen Interaktion mit der Geschäftsleitung zu. Jedes zweite Verwaltungsratsmitglied (53%) sieht hier einen Anstieg im Vergleich zum Vorjahr. Fast ebenso viele Befragte (45%) nehmen keine Veränderung wahr und eine Abnahme gibt praktisch niemand an (2%). Auch in diesem Fall sind die Ergebnisse fast deckungsgleich mit denen aus dem swissVR Monitor I/2022 und I/2024. Interpretieren lässt sich dieser Trend unter anderem vor dem Hintergrund der vermehrten Krisen und Herausforderungen der letzten Jahre (zum Beispiel kriegerische Auseinandersetzungen, Handelskonflikte, Nachfrageschwäche), die Unternehmen strategisch fordern und den Abstimmungsbedarf zwischen Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen erhöhen.

Abb. 9 Veränderung ausgewählter Faktoren im Verwaltungsrat gegenüber dem Vorjahr

Frage: Wie haben sich folgende Faktoren bei Ihrem Verwaltungsratsmandat (gemäss Ihrer Einschätzung) in diesem Jahr gegenüber dem Vorjahr entwickelt?



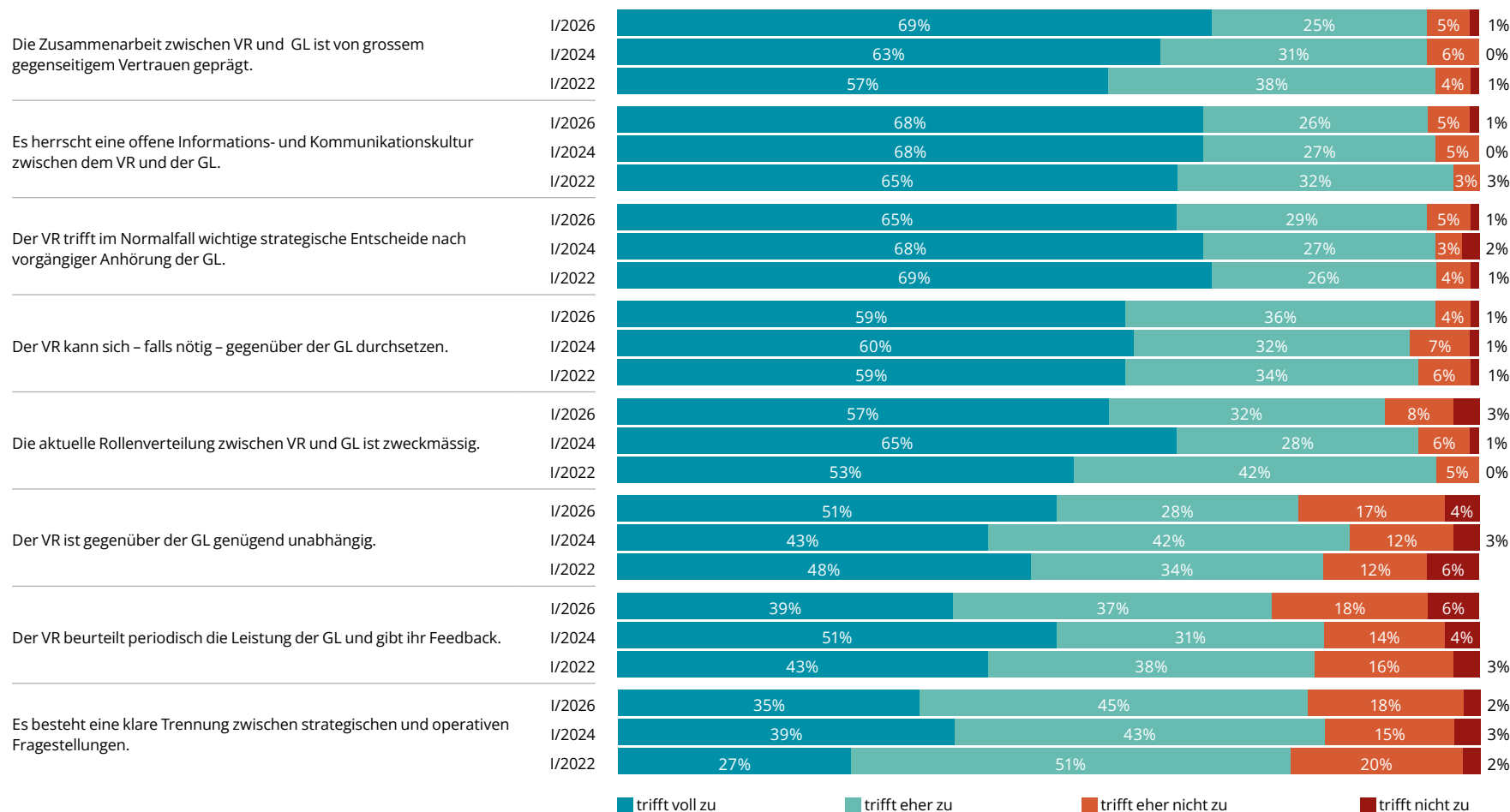
Ausserdem sehen die Befragten im Vergleich zum Vorjahr eine Erhöhung des Reputationsdrucks (32% Zunahme versus 2% Abnahme), des Einflusses der Aktionäre (24% Zunahme versus 2% Abnahme), der Interaktion mit der externen Revision (13% Zunahme versus 3% Abnahme) und der Entschädigung (11% Zunahme versus 3% Abnahme).

Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Die Mehrheit der Befragten beurteilt die Zusammenarbeit zwischen dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung im eigenen Unternehmen positiv (siehe Abbildung 10). Diese Schlussfolgerung ergibt sich daraus, dass

Abb. 10 Zusammenarbeit Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Frage: Bitte beurteilen Sie die nachfolgenden Aussagen zur Zusammenarbeit des Verwaltungsrates (VR) mit der Geschäftsleitung (GL) für Ihr Unternehmen:



diese Verwaltungsratsmitglieder allen zur Zusammenarbeit abgefragten Angaben entweder voll oder eher zustimmen. Gleichzeitig entspricht dieses Bild auch den Ergebnissen im swissVR Monitor I/2022 sowie I/2024, was für die Validität und Belastbarkeit der Resultate spricht.

Hervorzuheben ist, dass die volle Zustimmung zu einer durch grosses gegenseitiges Vertrauen geprägten Zusammenarbeit über die Zeit hinweg spürbar zugenommen hat – von 57 Prozent im swissVR Monitor I/2022 auf aktuell 69 Prozent. Dieser Gewinn an Beziehungsqualität liegt höchstwahrscheinlich an der Zunahme der Interaktionshäufigkeit (siehe Abbildung 9) und an der Tatsache, dass der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung in den letzten Jahren eine Fülle an Herausforderungen zusammen meistern mussten.

Wenn es um die Unabhängigkeit des Verwaltungsrats gegenüber der Geschäftsleitung, die periodische Beurteilung der GL-Leistung sowie die klare Trennung zwischen strategischen und operativen Fragestellungen geht, hängt die Zustimmung systematisch von der Unternehmensgrösse ab. Konkret bejahen Verwaltungsratsmitglieder von Grossunternehmen diese drei Aspekte wesentlich häufiger als jene von Kleinunternehmen. Begründen lässt sich dies wahrscheinlich durch die in Kleinunternehmen oft vorzufindende Personalunion zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, welche die Unabhängigkeit des Verwaltungsrats, die Beurteilung der GL-Leistung und die Trennung zwischen «strategisch» und «operativ» entweder erschwert oder teilweise auch nicht zielführend erscheinen lässt.



Interviews

Die Verwaltungsratsarbeit in herausfordernden Zeiten

Roman Stein, CEO von Swiss Life Schweiz und Verwaltungsratspräsident von ZWEI Wealth Experts AG und aXenta AG sowie Verwaltungsrat von SwissFex AG

«Es ist angesichts der breit aufkommenden Unsicherheiten über die möglichen Effekte durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz nicht verwunderlich (und auch richtig), dass sich Verwaltungsräte vermehrt Sorgen über die Effizienz und internen Prozesse im eigenen Unternehmen machen und von den operativen Gremien wissen wollen, welche Schritte sie diesbezüglich unternehmen. Entscheidend ist, dass Effizienz nicht isoliert betrachtet wird, sondern immer im Zusammenhang mit Kundenwert und langfristiger Wettbewerbsfähigkeit.»

swissVR Monitor: Unsere Befragung unter Verwaltungsratsmitgliedern zeigt auf, dass die Konjunkturaussichten für 2026 verhalten sind und sich im Vergleich zu 2025 eher eintrüben. Welche hauptsächlichen Gründe sehen Sie für diese Entwicklung?

Roman Stein: Die verhaltenen Konjunkturaussichten für 2026 ergeben sich aus einer Kombination globaler Unsicherheiten, der zyklischen Schwäche der US-Wirtschaft, Vorzieheffekten bei Exporten im Zusammenhang mit US-Zöllen sowie der anhaltenden Stärke des Schweizer Frankens bei sehr tiefen Zinsen. Temporäre Sondereffekte wie die eingeschränkte



Roman Stein ist seit dem 14. März 2024 CEO von Swiss Life Schweiz und Mitglied der Konzernleitung der Swiss Life-Gruppe. Zuvor war er ab 2017 Leiter Finanzen & Aktuariat bei Swiss Life und Mitglied der Geschäftsleitung Schweiz und ab August 2023 interimistisch CEO Schweiz. Vor seiner Zeit bei Swiss Life hatte Roman Stein während insgesamt 14 Jahren verschiedene Positionen bei der Zurich Insurance Group inne, darunter die Leitung von Buchhaltungs- und Controlling-Bereichen in der Schweiz und in England. Im

Anschluss übernahm er die Gesamtverantwortung für den Konzernbereich Finanzen und damit die finanzielle Führung der CSS Gruppe. Roman Stein verfügt über ein Master-Diplom in Physik der ETH Zürich und einen Executive Master in Controlling des Instituts für Finanzdienstleistungen der Hochschule Luzern (IFZ-HSLU). Er ist Vizepräsident des Schweizerischen Versicherungsverbands (SVV) sowie Beirat im Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (IVW-HSG).

inländische Stromproduktion wirken zusätzlich bremsend. Positiv sind die Einigung mit den USA und die Erholung der deutschen Binnenkonjunktur. Insgesamt bleibt der Ausblick verhalten. Gerade in so einem Umfeld sind wir als Versicherer natürlich besonders gefordert. Es ist schliesslich unser Geschäftsmodell, Risiken zu übernehmen und selbst in volatilen und unsicheren Zeiten für Planbarkeit und letztendlich Stabilität zu sorgen.

swissVR Monitor: Kritiker bezeichnen den Verwaltungsrat manchmal als «Schönwetter-Gremium». Wie sollte ein Verwaltungsrat in solch herausfordernden Zeiten wie jetzt agieren, um das eigene Unternehmen zukunftssicher zu steuern?

Roman Stein: Ein wirksamer Verwaltungsrat zeigt seine Qualität nicht im Rückenwind, sondern im Gegenwind. Gerade in anspruchsvollen Phasen braucht es ein Gremium, das konsequent nachfragt, Prioritäten schärft und Entscheide beschleunigt. Zukunftssicherung bedeutet strategische Klarheit, ein ausgeprägtes Risikobewusstsein und die Bereitschaft, gerade in unsicheren Zeiten Verantwortung zu übernehmen.

swissVR Monitor: Während im Jahr 2025 Verwaltungsräte die Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie als das wichtigste Thema in ihrem Gremium sahen, werden laut unserer Befragung 2026 die Effizienzsteigerung und die Optimierung interner Prozesse in den Vordergrund der Gremienarbeit rücken. Auf welche Weise kann der Verwaltungsrat als strategisches Gremium konkret die Effizienz und Prozesse im Unternehmen beeinflussen?

Roman Stein: Der Verwaltungsrat setzt keine Prozesse um, sondern definiert den Rahmen, in dem sie wirksam werden. Durch klare Zielbilder, messbare Prioritäten und konsequente Nachverfolgung beeinflusst er die Effizienz jedoch sehr direkt. Es ist angesichts der breit aufkommenden Unsicherheiten über die möglichen Effekte durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz nicht verwunderlich (und auch richtig), dass sich Verwaltungsräte vermehrt Sorgen über die Effizienz und internen Prozesse im eigenen Unternehmen machen und von den operativen Gremien wissen wollen, welche Schritte sie diesbezüglich unternehmen. Entscheidend ist, dass Effizienz nicht isoliert betrachtet wird, sondern immer im Zusammenhang mit Kundenwert und langfristiger Wettbewerbsfähigkeit.

swissVR Monitor: Welche Massnahmen empfehlen Sie Verwaltungsräten, die die Effizienz und Prozesse im Unternehmen verbessern möchten?

Roman Stein: Zentral ist die Fokussierung auf jene Prozesse mit dem grössten Wertschöpfungshebel. Ebenso wichtig sind klare Verantwortlichkeiten und Entscheidungsrechte sowie der Mut, gewachsene Strukturen kritisch zu hinterfragen. Ergänzend braucht es eine nüchterne Einschätzung, wo Technologie tatsächlich Mehrwert schaffen kann und wo sie lediglich zusätzliche Komplexität erzeugt.

swissVR Monitor: Auf welche weiteren Themen sollten sich Ihrer Meinung nach Verwaltungsräte im Jahr 2026 vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen auf dem Markt fokussieren?

Roman Stein: Neben Effizienz bleiben Resilienz, Talentmanagement und langfristige Wertschöpfung zentrale Themen. Es geht darum, Unternehmen finanziell und operativ robust aufzustellen, in einem anspruchsvollen Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben und in einem Umfeld anhaltender Unsicherheit Orientierung zu geben. Verwaltungsräte sind gefordert, Stabilität zu schaffen und den Blick konsequent nach vorne zu richten. Ich gehe auch davon aus, dass Cybersecurity weiterhin weit oben auf der Liste von den Themen bleibt, für die sich ein strategisches Führungsgremium interessieren sollte.

Die Themenkonjunktur von gesellschaftlicher Verantwortung und Nachhaltigkeit

Paola Ghillani, Gründerin und Präsidentin von Paola Ghillani & Friends AG, Verwaltungsratsmitglied von Transitec Ingénieurs-Conseils und Stiftungsrätin von UTILITA

«Bei Nachhaltigkeit geht es nicht darum, sporadisch etwas Gutes für die Gesellschaft und die Umwelt zu tun.»

swissVR Monitor: Ihre Vision ist eine bessere Welt durch eine verantwortungsvolle und nachhaltige Wirtschaft. Die Themen Verantwortung und Nachhaltigkeit stehen aktuell weniger im Fokus der Unternehmen – es dominieren künstliche Intelligenz, Geopolitik und Kosteneinsparungen. Wieso stehen die gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit gerade hinten an?

Paola Ghillani: Die Welt spielt verrückt, wird immer gesetzloser, und grosse Investitionen gehen in Massenvernichtungswaffen, in KI und Kriegerrobotik. Ich bin mir nicht sicher, wie nachhaltig es mittel- bis langfristig ist, wenn grundlegende menschliche Werte und Ethik nicht gewahrt und nicht in die Strategien und das Management von Unternehmen integriert werden. Die meisten von uns, insbesondere die jüngere Generation, sind sich dessen bewusst. Deshalb ist es uns wichtig, verantwortungsbewusst zu handeln. Nachhaltigkeit bedeutet im Unternehmenskontext, durch die Ausgewogenheit von wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Aspekten einen Mehrwert zu schaffen, und dadurch bessere wirtschaftliche, soziale und ökologische Resultate zu erzielen. KI ist allerdings auch ein wichtiges Hilfsmittel, um Unternehmen im Bereich Nachhaltigkeit effizienter zu machen: Sie ist unvermeidlich und entwickelt sich exponentiell, aber dadurch, dass wir die Entwicklung live, in Echtzeit miterleben, sind selbst Experten noch nicht in der Lage, die richtigen und notwendigen ethischen Schutzmassnahmen zum Wohle der Menschheit einzuführen.

swissVR Monitor: In unserer Befragung unter Verwaltungsratsmitgliedern geben nur wenige Teilnehmende an, dass sich ihr Gremium im Jahr



Paola Ghillani verfügt über langjährige Erfahrung als Führungskraft im Bereich Strategie und Management, mit den Schwerpunkten Innovation und Nachhaltigkeit als zentrale Erfolgsfaktoren. Neben ihrer Tätigkeit als Beraterin für Konzerne, KMUs und Start-ups fungiert Paola als erfahrenes nicht-exekutives Verwaltungsratsmitglied bei Helvetia Holding, Weleda, IKRK, Migros Genossenschaftsbund, Romande Energie Holding, Transitec, Stiftung Utilità. Sie war zudem Vorsitzende des Expertenausschusses für nachhaltige Anlagefonds der Zürcher Kantonalbank/Swisscanto. Paola war von 1999 bis 2005 CEO der Max Havelaar-Stiftung und Vorsitzende des Vorstands der internationalen Fairtrade Labeling Organisation (FLO) von 1999 bis 2005. Paola Ghillani wurde 2000 vom World Economic Forum in Davos (Schweiz) zum Global Leader for Tomorrow (GLT) gewählt. 2009 erhielt sie für ihr Lebenswerk den Grossen Binding-Preis für Natur- und Umweltschutz in Vaduz.

2026 mit gesellschaftlicher Verantwortung und Nachhaltigkeit auseinandersetzen wird. Ist das Interesse an diesen beiden Themen vorbei oder sehen Sie ein baldiges Comeback?

Paola Ghillani: Für Verwaltungsratsmitglieder, die verantwortungsvoll handeln, ist Nachhaltigkeit ein wesentlicher Bestandteil der Strategie und des Managements eines Unternehmens, da sie positive wirtschaftliche, soziale und ökologische Auswirkungen mit sich bringt und somit Langlebigkeit unter gesunden Bedingungen für das Unternehmen und künftige Generationen sichert. Bei Nachhaltigkeit geht es nicht darum, sporadisch etwas Gutes für die Gesellschaft und die Umwelt zu tun.

swissVR Monitor: Wieso sollten Verwaltungsräte auch – oder insbesondere – in turbulenten Zeiten wie heute auf verantwortungsvolles und nachhaltiges Wirtschaften in ihren Unternehmen pochen?

Paola Ghillani: Es ist eine Gewissensfrage. Man muss sich entscheiden, ob man mit seinen Talenten und Aktivitäten zur «Great Destruction of People» (GDP) beitragen oder lieber die Welt neugestalten will, sodass die Wirtschaft im Dienst des Lebens und der menschlichen Entwicklung steht. Lebenszufriedenheit bei guter Gesundheit und echter Fortschritt hängen nicht nur von Wachstum und Produktivität ab, anders als von dem geradezu heiliggesprochenen Bruttoinlandsprodukt vorgegeben. Eine verantwortungsvolle und nachhaltige Wirtschaft ist Teil der Lösung. Wenn menschliche Werte im Mittelpunkt stehen, kann ein Unternehmen zudem Reputationsrisiken vermeiden, die in Sekundenschnelle den Wert zerstören können – siehe Tesla/Elon Musk. Es ist wichtig, das Vertrauen der Kundschaft und der Mitarbeitenden zu sichern, um die Nachhaltigkeit und Langlebigkeit eines Unternehmens zu gewährleisten.

swissVR Monitor: Wie können Verwaltungsräte sicherstellen, dass das eigene Unternehmen bei der Vielzahl an aktuellen Herausforderungen die gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit nicht ausser Augen lässt, sondern weiterhin strategisch forciert?

Paola Ghillani: Ganz einfach. Der Verwaltungsrat sollte sicherstellen, dass die von der Geschäftsleitung vorgebrachten strategischen Pläne auch strategische Ziele – mit messbaren Key Performance Indicators – enthalten, die nicht nur die üblichen wirtschaftlichen/finanziellen Aspekte, sondern auch soziale und ökologische Aspekte abdecken. Mit diesem ganzheitlichen Ansatz, bei dem das Konzept der «Triple Bottom Line» zum Tragen kommt, werden nicht nur die erwarteten Ergebnisse erzielt, auch die Motivation der Mitarbeitenden steigt, wenn sie für ein Unternehmen arbeiten, das einen Beitrag zu einem lebenswerteren Planeten leistet.

swissVR Monitor: Welchen Aspekt der gesellschaftlichen Verantwortung und Nachhaltigkeit sehen Sie im Jahr 2026 als das nächste Thema für Unternehmen und ihre Verwaltungsräte.

Paola Ghillani: Als Mitglied des Verwaltungsrats würde ich versuchen, sicherzustellen, dass das Unternehmen sich mit den folgenden Themen beschäftigt: Erstens mit Investitionen und Entwicklungen im Bereich Cleantech, um eine grössere Energieautonomie für das Unternehmen zu sichern, und dem Verkauf von Cleantech-Lösungen, die anderen Unternehmen helfen, energieautark zu werden.

Zweitens mit Investitionen und Entwicklungen im Bereich Nachhaltigkeits-KI und verantwortungsvolle KI. Nachhaltigkeits-KI dient der Analyse und Verarbeitung von wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Daten, um zu ermitteln, welche Massnahmen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Ergebnisse und der sozialen und ökologischen Auswirkungen ergriffen werden müssen. Sie kann auch bei Investitionsentscheidungen im Bereich nachhaltiger/verantwortungsbewusster Investitionen helfen. Die verantwortungsbewusste KI beschreibt die Ausrichtung, insbesondere der agentenbasierten KI-Entwicklung des Unternehmens, auf globale Nachhaltigkeitsziele und Förderung einer verantwortungsbewussten KI, die die Sustainable Development Goals (UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung) so weit wie möglich unterstützt. Hier müssen ethische Richtlinien umgesetzt werden.

Drittens gibt der Verwaltungsrat den Ton an der Spitze vor und sollte dazu beitragen, in einem mehr denn je komplexen geopolitischen Kontext mehr Klarheit und Struktur zu schaffen und gleichzeitig die menschlichen Werte zu bewahren, die ihre Unternehmen für Kunden, Mitarbeitende und verantwortungsbewusste Investoren so attraktiv machen.

Veränderungen in der Mandatsarbeit von Verwaltungsräten

Stefan Räbsamen, Verwaltungsratsmitglied von Georg Fischer, SMG Swiss Marketplace Group und TAKKT

«Ich kann nur raten, dass sich die Verantwortlichkeiten zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung nicht vermischen sollten. Dabei kommt dem VR-Präsidenten eine wichtige Rolle zu, er setzt den «Tone from the Top». Es ist entscheidend, dass der strategisch eingeschlagene Weg nicht durch operative Widerwärtigkeiten leichtfertig aufgegeben wird.»

swissVR Monitor: Sie sind seit 2024 Mitglied diverser Verwaltungsräte und Vorsitzender mehrerer Prüfungsausschüsse. Gibt es einen Aspekt der Arbeit im Verwaltungsrat, der sich anders herausgestellt hat, als Sie es ursprünglich erwartet hatten?

Stefan Räbsamen: Im Generellen war ich auf die Arbeit im Verwaltungsrat gut vorbereitet. Einerseits, weil ich als langjähriger Partner bei der PwC regelmässig an Audit Committee- sowie VR-Sitzungen teilgenommen habe und, andererseits, weil die Unternehmen mir ein gutes Onboarding-Programm angeboten haben.

Im Besonderen gibt es aber schon Unterschiede. Jedes Unternehmen ist auf seine Art einzigartig und hat spezifische Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. Es ist wichtig, dass ich die dazu notwendige Zeit tatsächlich zur Verfügung stellen kann, um mich mit den Themen in verantwortungsvoller Art und Weise zu beschäftigen. Aus meiner Sicht ist das die Voraussetzung, um mit dem Management-Team auf Augenhöhe sprechen zu können und ein echter Sparringspartner zu sein.



Stefan Räbsamen, Jahrgang 1965, ist Verwaltungsratsmitglied der börsennotierten Unternehmen Georg Fischer, SMG Swiss Marketplace Group, TAKKT und einer internationalen Multi-Family-Investmentstruktur mit einem operating office in New York. Zwischen 1994 und 2024 hatte er verschiedene Positionen bei PricewaterhouseCoopers AG inne, darunter auch den Vorsitz als Chairman von PwC Schweiz. Stefan Räbsamen hat einen Masterabschluss in Betriebswirtschaft und Volkswirtschaft von der Universität Bern sowie ein Zertifikat als dipl. Wirtschaftsprüfer.

Und dann gibt es natürlich einen Unterschied in den Governance Modellen zwischen der Schweiz («One-Tier Modell») und Deutschland («Two-Tier Modell»). Das «Two-Tier Modell», welches insbesondere auf die Aufsichtsratsarbeit ausgelegt ist, war mir noch nicht so geläufig.

swissVR Monitor: Die Mandatsarbeit verändert sich über die Zeit hinweg. In unserer Befragung unter Verwaltungsratsmitgliedern gibt die Mehrheit an, dass ihr Zeitaufwand für das Mandat im letzten Jahr zugenommen hat. Woran liegt dies Ihrer Meinung nach?

Stefan Räbsamen: Das kann ich nur bestätigen. Da spielen meines Erachtens verschiedene Faktoren eine Rolle. Das Risikomanagement wird immer anspruchsvoller und bildet die Voraussetzung für die Resilienz eines Unternehmens. Wenn man die Verwaltungsräte fragt, welches die Top Risiken sind, dann werden einerseits «Evergreens» genannt wie die Nachfolgeplanung und das Talent Management. Aber auch neuere Themen wie Cyber und AI. Und dann haben sich die geopolitischen und regulatorischen Themen, wobei ich da Lieferketten, Zölle, Preisüberwacher, etc. dazu zähle, akzentuiert. Der Verwaltungsrat muss sich damit auseinandersetzen und das braucht Zeit.

Neuer sind auch die Aufgaben rund um das Thema der Nachhaltigkeit. Auch wenn die nicht-finanzielle Berichterstattung üblicherweise beim Audit Committee angehängt wird, so ist die Nachhaltigkeitsstrategie meines Erachtens ein Thema für den gesamten Verwaltungsrat.

Und dann sind da die unternehmensspezifischen Transformationsthemen. Denken Sie zum Beispiel an den Umbau der Georg Fischer zum fokussierten «Flow Solutions» Unternehmen. Das waren intensive zwei Jahre. Vor allem für das Management.

swissVR Monitor: Eine fast genauso grosse Anzahl an Verwaltungsratsmitgliedern sieht eine Zunahme bei der Interaktion mit der Geschäftsleitung. Wie erklären Sie sich diese Entwicklung?

Stefan Räbsamen: Als AC-Chair hatte ich schon immer einen regelmässigen Austausch mit dem CFO. Aber das ist natürlich der Rolle geschuldet. Aber um an das vorher Gesagte anzuknüpfen. Es ist durchaus menschlich, dass man in anspruchsvolleren Zeiten zusammenrückt, öfter und intensiver im Verwaltungsrat und mit dem Management spricht, um gemeinsam am Erfolg des Unternehmens zu arbeiten.

swissVR Monitor: Knapp jedes vierte Verwaltungsratsmitglied gibt an, die strategische Arbeit ihres Gremiums sei nicht klar genug von der operativen Tätigkeit der Geschäftsleitung getrennt. Welchen Ratschlag würden Sie für solche Fälle geben?

Stefan Räbsamen: Im Englischen spricht man von «Leading the Future and Manage the Present at the very same time». Da kann ich nur raten, dass sich die Verantwortlichkeiten zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung nicht vermischen sollten. Dabei kommt dem VR-Präsidenten eine wichtige Rolle zu, er setzt den «Tone from the Top». Es ist entscheidend, dass der strategisch eingeschlagene Weg nicht durch operative Widerwärtigkeiten leichtfertig aufgegeben wird.

swissVR Monitor: Wie wird sich die Mandatsarbeit von Verwaltungsräten ihrer Meinung nach in den nächsten Jahren verändern?

Stefan Räbsamen: Bei der gegenwärtigen Zunahme der Regulierungsdichte wird es zunehmend anspruchsvoller, als Unternehmen alle Gesetze

und Richtlinien einzuhalten. Der Verwaltungsrat muss sich regelmässig darüber berichten lassen. Auch im eigenen Interesse. Beispielhaft möchte ich den EU Cyber Resilience Act erwähnen, welcher bei Nichteinhaltung auch den Verwaltungsrat zur Verantwortung ziehen kann.

Deshalb empfehle ich, dass die Verantwortlichkeiten und Aufgaben des Verwaltungsrats und deren Ausschüsse regelmässig überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Am Beispiel des Audit Committees sehe ich bereits heute eine Zunahme des Pflichtenheftes. Es wird zusehends zum Audit, Risk and Compliance Committee. Die Mandatsarbeit wird auch künftig mehr Zeit in Anspruch nehmen und anspruchsvoller werden.



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 rund 1300 Mitgliedern ein bedürfnisspezifisches Informations- und Weiterbildungsangebot. swissVR richtet sich exklusiv an Personen mit einem aktiven Verwaltungsratsmandat. Weitere Informationen finden Sie unter 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 selbstständige 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. 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 8'700 Studierenden und rund 12'000 Weiterbildungsteilnehmenden (davon 5'600 MAS, DAS, CAS), 235 neuen Forschungsprojekten und 2120 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 / www.hslu.ch/cas-vr / www.hslu.ch/ifz.

© swissVR, Deloitte und Hochschule Luzern 2026. Alle Rechte vorbehalten.