



Demografischer Wandel – Was zu tun ist, damit der Verwaltungsrat morgen nicht alt aussieht

swissVR Monitor I/2025
Februar 2025





Inhaltsverzeichnis

3	Vorwort
4	Wichtigste Ergebnisse in Kürze
5	Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten
7	Fokusthema: Demografischer Wandel – Was zu tun ist, damit der Verwaltungsrat morgen nicht alt aussieht
7	Auswirkungen des demografischen Wandels
10	Vorbereitung und Massnahmen von Unternehmen
12	Demografischer Wandel im Verwaltungsrat
15	Massnahmen des Staates
16	Strategie- und Strukturthemen im Verwaltungsrat
16	Strategie und Unternehmensziele
17	Information und Reporting
19	Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrats
20	Interviews
20	Guy Parmelin über die Bewältigung der wirtschaftlichen Auswirkungen des demografischen Wandels
23	Bettina Schaller über Massnahmen von Unternehmen als Antwort auf den demografischen Wandel
25	Nathalie Bourquenoud über die Rolle des Verwaltungsrats in Bezug auf den demografischen Wandel
28	Autoren

Über die Umfrage

Der 17. swissVR Monitor basiert auf einer Befragung von 360 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 den demografischen Wandel.

Die Umfrage für den vorliegenden swissVR Monitor wurde von swissVR in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen Deloitte und der Hochschule Luzern im Zeitraum vom 22. November 2024 bis zum 5. Januar 2025 durchgeführt. Die 360 Teilnehmenden repräsentieren sowohl Verwaltungsratsmitglieder von börsenkotierten Unternehmen als auch von kleinen und mittelgrossen Unternehmen (KMU) und stammen aus allen relevanten Branchen der Schweizer Wirtschaft. 35% der Teilnehmenden sind Verwaltungsratsmitglieder in grossen, 32% in mittelgrossen und 33% in kleinen 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), mittelgrosse Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeitende) und Grossunternehmen (250 und mehr Mitarbeitende).



Vorwort

Geschätzte Leserinnen und Leser

Wir freuen uns, Ihnen den swissVR Monitor I/2025 zu präsentieren. Für die vorliegende Ausgabe haben wir 360 Mitglieder von Schweizer Verwaltungsräten befragt. Die Resultate bilden deren Einschätzungen zu Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten sowie Meinungen zu relevanten Themen ihrer VR-Tätigkeit ab.

Der demografische Wandel und seine Auswirkungen sind für viele Unternehmen bereits heute spürbar: Die Anzahl an Arbeitskräften, die in Pension gehen, steigt über die Jahre an und wird voraussichtlich am Ende dieses Jahrzehnts ihren Höhepunkt erreichen. Gleichzeitig treten weniger Junge in den Arbeitsmarkt ein. Aufgrund der steigenden Lebenserwartung wächst die Anzahl älterer Konsumenten, die für viele Unternehmen eine attraktive Zielgruppe darstellt. Ob der demografische Wandel in erster Linie als Chance genutzt und nicht (nur) zum Risiko für ein Unternehmen wird, hängt massgeblich von seinem Verwaltungsrat ab. Der aktuelle swissVR Monitor untersucht deshalb unter anderem den Vorbereitungsgrad von Unternehmen sowie die Auseinandersetzung des Verwaltungsrats mit dem demografischen Wandel.

Die Ergebnisse des swissVR Monitors I/2025 zeigen: Die meisten Unternehmen spüren die Auswirkungen des demografischen Wandels bereits heute oder erwarten sie in naher Zukunft, haben aber in Bezug auf die Vorbereitung noch Handlungsbedarf. In den Verwaltungsräten wird die sich verändernde Bevölkerungsstruktur im Vergleich zu anderen Themen weniger

häufig thematisiert. Gemäss Angaben der befragten Verwaltungsratsmitglieder verfügen die meisten VR-Gremien über genügend Fachwissen zum demografischen Wandel, jedoch beklagen viele ein mangelndes Zeitinvestment in ihrem Verwaltungsrat, um sich mit den Auswirkungen der Bevölkerungsentwicklung für ihre Firma auseinanderzusetzen.

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

- Guy Parmelin, Mitglied des Bundesrats und Vorsteher des Eidgenössischen Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF)
- Bettina Schaller, Vorsitzende der World Employment Confederation und SVP Head Group Public Affairs von Adecco Group
- Nathalie Bourquenoud, Mitglied des Verwaltungsrats von Vaudoise Versicherungen, Chocolats Camille Bloch sowie der Stiftung UNICEF Schweiz und Liechtenstein


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

 **22%**
der befragten VR-Mitglieder erwarten für die Schweizer Wirtschaft in den nächsten 12 Monaten eine positive Konjunkturentwicklung.


Verhaltene Aussichten zur Konjunktur

Die befragten Verwaltungsratsmitglieder bewerten die Konjunkturaussichten für die nächsten 12 Monate weniger optimistisch als im letzten swissVR Monitor vor einem halben Jahr. Die Einschätzungen zu den Branchen- und Geschäftsaussichten befinden sich nach wie vor im langjährigen Durchschnitt. Einen massgeblichen Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung in den nächsten 12 Monaten werden unter anderem die Absatzsituation in den benachbarten Märkten, ein möglicher Handelskonflikt ausgehend von den USA sowie andere geopolitische Spannungen haben.

 **40%**
spüren bereits heute die Auswirkungen des demografischen Wandels auf ihre Unternehmen.


Demografischer Wandel für viele Unternehmen bereits Realität

Oft wird der demografische Wandel als Zukunftsphänomen beschrieben. Vier von zehn Verwaltungsratsmitgliedern sehen ihre Unternehmen jedoch schon heute von den Auswirkungen der sich verändernden Bevölkerungsstruktur betroffen. Eine von fünf der befragten Personen erwartet dies in den nächsten drei Jahren und ein Drittel in mehr als drei Jahren. Tendenziell stellen mehr Verwaltungsräte von Grossunternehmen als von Kleinunternehmen bereits heute die Auswirkungen des demografischen Wandels in ihren Unternehmen fest.

 **57%**
geben an, dass ihr Verwaltungsrat in den letzten 12 Monaten den demografischen Wandel diskutiert hat.

VR-Gremien schenken Demografie vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit

Laut einer Mehrheit der Befragten hat ihr Verwaltungsrat in den letzten 12 Monaten den demografischen Wandel zwar diskutiert – in vier von zehn Gremien war dies jedoch nicht der Fall. Damit erhält die sich verändernde Bevölkerungsstruktur im Vergleich zu anderen Fokusthemen aus vorigen Ausgaben des swissVR Monitors wie Nachhaltigkeit oder generative künstliche Intelligenz weniger Aufmerksamkeit von den Verwaltungsräten. Auch Ausschüsse thematisieren den demografischen Wandel und seine Auswirkungen auf Unternehmen im Vergleich zu anderen Themen im Durchschnitt weniger häufig.

 **45%**
sind der Meinung, dass sich ihr VR-Gremium nicht genügend Zeit für die Diskussion des demografischen Wandels nimmt.

Genügend Fachwissen, aber ausbaufähiges Zeitinvestment im Verwaltungsrat

Bei der Auseinandersetzung der Verwaltungsräte mit dem demografischen Wandel zeigt sich ein uneinheitliches Bild. Einerseits sind knapp neun von zehn Befragten der Meinung, dass ihr Gremium über genügend Fachwissen verfügt, um die Auswirkungen der sich verändernden Bevölkerungsstruktur auf ihr Unternehmen zu beurteilen. Andererseits sind lediglich etwas mehr als die Hälfte der Verwaltungsratsmitglieder der Auffassung, ihr Gremium nähme sich genügend Zeit für dieses Thema.

 **87%**
fordern ein in Bezug auf die Wochenarbeitszeit flexibleres Arbeitsrecht.

Verwaltungsratsmitglieder sehen Handlungsbedarf beim Staat

Die befragten Verwaltungsratsmitglieder würden eine Reihe von staatlichen Massnahmen in den kommenden zehn Jahren als Antwort auf den demografischen Wandel begrüssen. Fast alle wünschen, dass die Altersvorsorge auch zukünftig steuerlich begünstigt wird. Zudem fordern etwa neun von zehn Befragten mehr steuerliche Anreize für eine Arbeitstätigkeit nach der Pension, ein in Bezug auf die Wochenarbeitszeit flexibleres Arbeitsrecht beziehungsweise eine bedarfsorientierte Steuerung der Zuwanderung.

 **32%**
haben in den letzten 12 Monaten eine neue Unternehmensstrategie erarbeitet.

Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie im Fokus des Verwaltungsrats

Als Top-Thema der vergangenen 12 Monate im Verwaltungsrat nennen die Befragten am häufigsten die Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie. Auf Rang zwei folgt das Risikomanagement und an dritter Stelle die personellen Herausforderungen auf Ebene der Geschäftsleitung. Für die nächsten 12 Monate erwarten die Befragten einen Wechsel der Top-Themen: die Effizienzsteigerung / Optimierung interner Prozesse auf Platz eins und das Talentmanagement sowie die Reaktion auf Marktentwicklungen und das Wettbewerbsverhalten auf einem geteilten zweiten Platz.

↳ Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten



Die Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten für die kommenden 12 Monate weisen in den letzten zwei Jahren zyklische Schwankungen auf (siehe Abbildung 1): Anfang des Jahres waren die Erwartungen der Verwaltungsratsmitglieder jeweils etwas verhaltener (vgl. I/2023 und I/2024), während die Befragten sich zur Jahresmitte hin optimistischer äusserten (vgl. II/2023 und II/2024). Dieses Muster hält auch aktuell an. Während sich die Binnennachfrage in der Schweiz insgesamt robust entwickelt, belasten mehrere Unsicherheitsfaktoren das Auslandsgeschäft. So besteht das Risiko einer anhaltenden Absatzschwäche in benachbarten Märkten wie Deutschland und Frankreich, eines von den USA ausgehenden Handelskonflikts und weiterer geopolitischer Spannungen im Nahen Osten sowie zwischen China und Taiwan.

Bei der Konjunktur halten sich die positiven und negativen Aussichten (22 versus 14 Prozent) in etwa die Waage, während die meisten Verwaltungsratsmitglieder (64 Prozent) neutrale Erwartungen an die kommenden 12 Monate haben. Dieses Meinungsbild deckt sich insgesamt betrachtet mit anderen derzeitigen Prognosen, die für das laufende Jahr ein unterdurchschnittliches Wachstum der Schweizer Wirtschaft voraussagen.

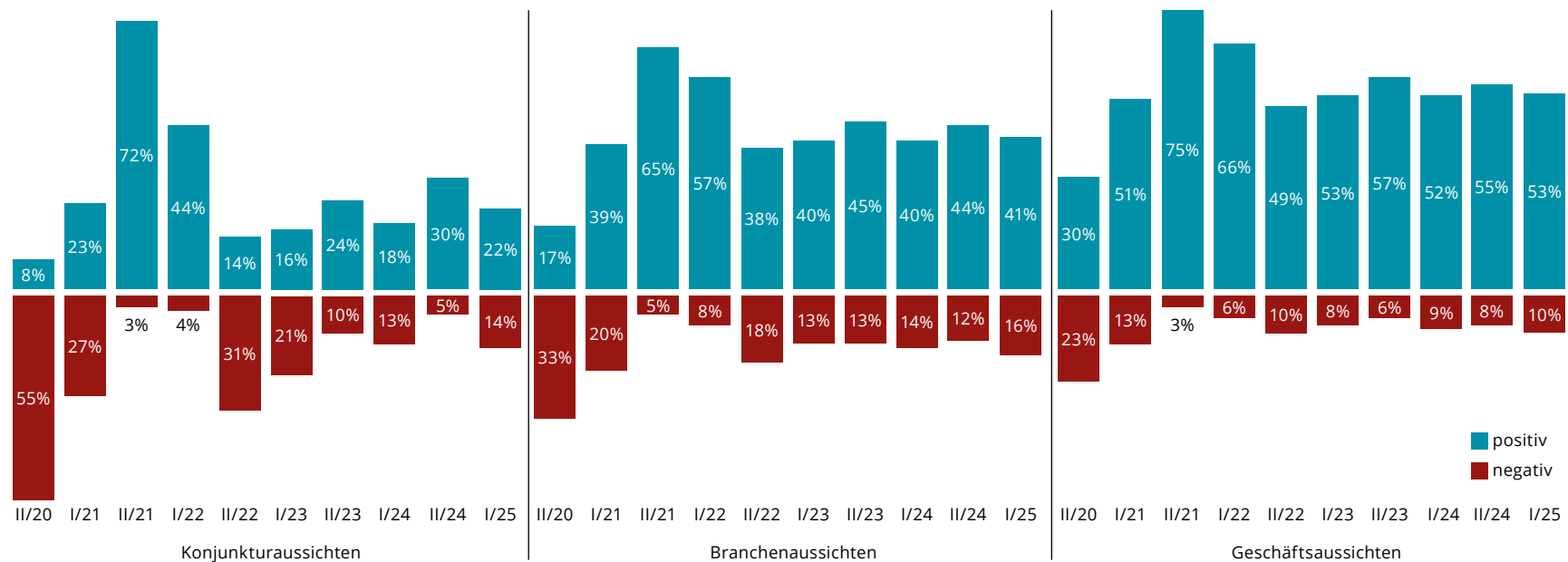
Für ihre Branche sieht die relative Mehrheit der Befragten (43%) in den nächsten 12 Monaten eine neutrale Entwicklung voraus, dicht gefolgt von fast genauso vielen positiven Er-

wartungen (41%). Lediglich jedes sechste Verwaltungsratsmitglied (16%) geht von einem negativen Szenario aus. Überdurchschnittlich optimistisch sind die Aussichten unter Verwaltungsratsmitgliedern in der Branche der Informations- und Kommunikationstechnik (63% positiv versus 6% negativ), dem Bau- und Immobiliengewerbe (55% positiv versus 2% negativ), sowie den Unternehmensdienstleistungen (55% positiv versus 6% negativ). Andersherum zeigen sich unterdurchschnittliche Erwartungen in der Pharma- und Gesundheitsbranche (29% positiv versus 24% negativ) und gar ein insgesamt negatives Stimmungsbild im verarbeitenden Gewerbe und der Chemie (28% positiv versus 39% negativ), was mit der hohen Exportorientierung dieser beiden Branchen beziehungsweise der verhaltenen Auslandsnachfrage zusammenhängen könnte.

Für das eigene Unternehmen geht eine knappe Mehrheit (53%) der Verwaltungsratsmitglieder von einer positiven Entwicklung über die kommenden 12 Monate aus. Der Rest der Befragten hat grösstenteils neutrale Geschäftsaussichten (37%) und lediglich jede zehnte Person negative (10%). Am zuversichtlichsten für ihr Unternehmen sind Verwaltungsratsmitglieder aus dem Bau- und Immobiliengewerbe (74% positiv versus 2% negativ) sowie den Unternehmensdienstleistungen (70% positiv versus 0% negativ). Dagegen zeigen sich im verarbeitenden Gewerbe und der Chemie praktisch genauso viele optimistische wie pessimistische Geschäftsaussichten (31% positiv versus 28% negativ).

Abb. 1 Beurteilung der Aussichten in den nächsten 12 Monaten [swissVR Monitor II/2020 bis I/2025]

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





Fokusthema: Demografischer Wandel – was zu tun ist, damit der Verwaltungsrat morgen nicht alt aussieht

Die Bevölkerungsstruktur der Schweiz und vieler anderer Länder verändert sich kontinuierlich aufgrund steigender Lebenserwartung, sinkender Geburtenzahlen und anhaltender Migration. Diese Veränderungen werden zusammenfassend durch den Begriff des demografischen Wandels beschrieben und wirken sich auf diverse Bereiche der Wirtschaft aus. So gehen Prognosen davon aus, dass hierzulande aufgrund von mehr Pensionierungen als Eintritten in den Arbeitsmarkt bis 2040 über 430'000 Fachkräfte respektive acht Prozent aller heute Berufstätigen fehlen könnten. Die Rekrutierung aus dem Ausland wird voraussichtlich keine vollumfängliche Abhilfe schaffen, da sich viele andere Staaten mit der gleichen Herausforderung konfrontiert sehen. Gleichzeitig ergeben sich neue Marktpotenziale wie zum Beispiel eine wachsende Absatzgruppe älterer Konsumenten, von denen viele kaufkräftig und fit bis ins hohe Alter sind. Die mannigfaltigen Chancen und Risiken des demografischen Wandels

unterscheiden sich je nach Branche, betreffen jedoch auf die eine oder andere Weise alle Unternehmen und Verwaltungsräte.

Auswirkungen des demografischen Wandels

Der demografische Wandel wird sich voraussichtlich auf diverse wirtschaftliche und gesellschaftliche Bereiche der Schweiz auswirken (siehe Abbildung 2). Den grössten Einfluss sehen die Befragten bei der Altersvorsorge und dem Rentensystem, gefolgt vom Arbeitsmarkt sowie der Technologie und Automatisierung. Dieses Resultat lässt sich vor dem Hintergrund der Finanzierungsfrage im Vorsorgesystem und der Thematik des Arbeitskräftemangels erklären – zwei Themen, die des Öfteren auch mediale und politische Aufmerksamkeit erhalten.

Abb. 2 Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Schweiz

Frage: Wie sehr wird sich Ihrer Meinung nach der demografische Wandel auf die folgenden Bereiche in der Schweiz auswirken? (1 = sehr geringe Auswirkung; 6 = sehr starke Auswirkung)



Obwohl sich der demografische Wandel in den Augen der Verwaltungsratsmitglieder stark auf den Arbeitsmarkt auswirken wird, sehen sie das Wirtschaftswachstum weniger betroffen. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass die Befragten von einer Produktivitätssteigerung der verbleibenden Arbeitskräfte durch den Einsatz von mehr Technologie und Automatisierung ausgehen, die den Arbeitskraftverlust durch den demografischen Wandel aufwiegt.

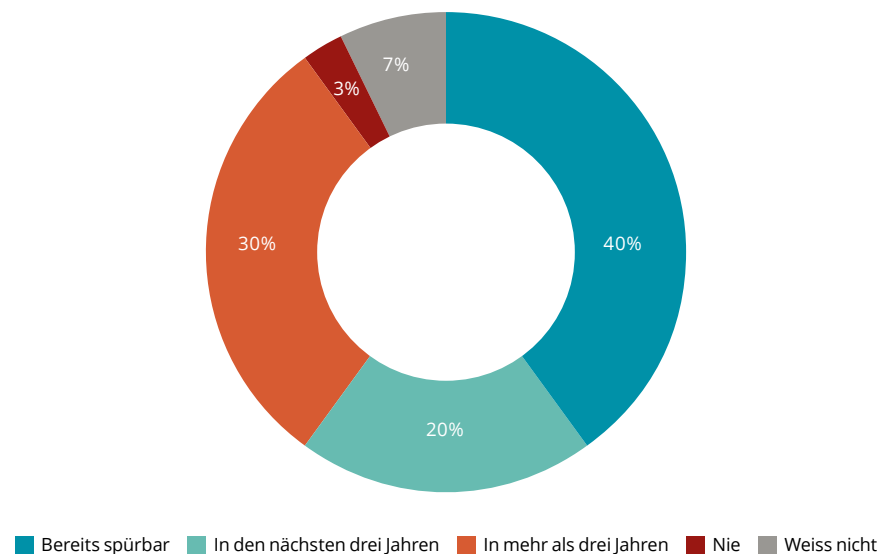
Fragt man Verwaltungsratsmitglieder in Bezug auf ihr Unternehmen, gibt eine relative Mehrheit (40%) an, dass der demografische Wandel bereits heute für die Firma spürbar ist (siehe Abbildung 3). Eine von fünf der befragten Personen sieht die Auswirkungen des demografischen Wandels für ihr Unternehmen in den nächsten drei Jahren kommen und knapp ein Drittel der Befragten in mehr als drei Jahren. Nur sehr wenige Verwaltungsratsmitglieder (3%) sind der Meinung, dass sich die verändernde Bevölkerungsstruktur nie auf ihre Firma auswirken wird.

Besonders viele Befragte in der Pharma- und Gesundheitsbranche (60%) spüren bereits heute die Auswirkungen des demografischen Wandels auf ihr Unternehmen, wahrscheinlich, da die Alterung der Gesellschaft unmittelbar die Produkte, Dienstleistungen und Absatzmärkte dieser Firmen beeinflusst. Weniger betroffen sehen sich aktuell hingegen Verwaltungsratsmitglieder in der Branche der Unternehmensdienstleistungen sowie des verarbeitenden Gewerbes und der Chemie (jeweils 22%). Ausserdem spüren tendenziell mehr Grossunternehmen (52%) bereits heute die Auswirkungen des demografischen Wandels als Kleinunternehmen (30%).

Der demografische Wandel wird sich je nach Unternehmen auf verschiedene Aspekte des Geschäftsmodells auswirken (siehe Abbildung 4). Die meisten Befragten erwarten Auswirkungen auf die Kundenbeziehungen (65%), die Kostenstruktur (61%) und das Angebot (59%) ihrer Firma. Vergleichsweise weniger stark betroffen werden laut Aussage der Verwaltungsratsmitglieder die Produktion (46%) und Infrastruktur (39%) ihrer Unternehmen sein.

Abb. 3 Zeitachse der Auswirkungen des demografischen Wandels auf Unternehmen

Frage: Wann werden die Auswirkungen des demografischen Wandels für Ihr Unternehmen spürbar sein?



Die Auswirkungen auf die verschiedenen Aspekte des Geschäftsmodells unterscheiden sich teilweise von Branche zu Branche. So erwarten Befragte aus dem verarbeitenden Gewerbe und der Chemie, dass insbesondere ihre Produktion durch den demografischen Wandel beeinflusst sein wird (56%). Andersherum sehen Verwaltungsratsmitglieder im Bau- und Immobiliengewerbe die insgesamt oft genannten Kundenbeziehungen für ihre Firmen in Zukunft weniger stark vom demografischen Wandel tangiert (43%).

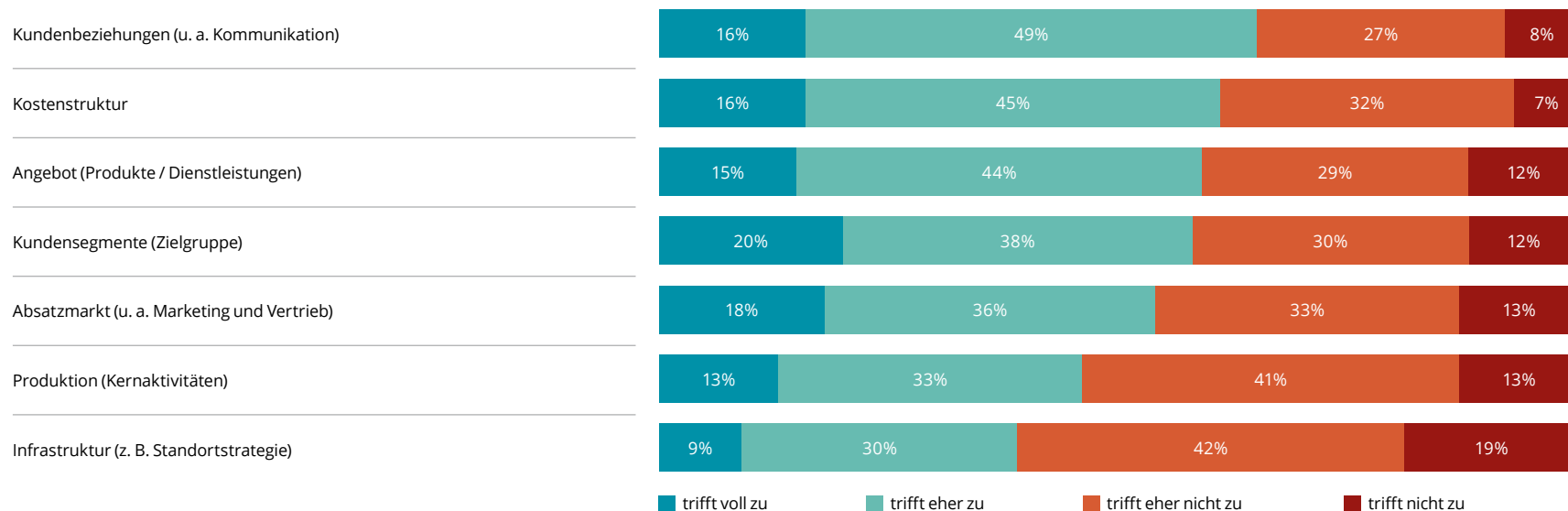
Ausserdem spüren Befragte aus Grossunternehmen nicht nur – wie oben beschrieben – öfter bereits heute die Auswirkungen des demografischen Wandels, sondern sie gehen im Gegensatz zu Verwaltungsratsmitgliedern aus Kleinunternehmen auch häufiger von einem zukünftigen Einfluss der sich verändernden Bevölkerungsstruktur auf die verschiedenen Aspekte

ihrer Geschäftsmodelle aus. Nimmt man diese beiden Ergebnisse zusammen, ergibt sich gemäss Auffassung der Befragten ein insgesamt stärkerer Effekt des demografischen Wandels auf Grossunternehmen als auf Kleinunternehmen.

Die bereits heute bestehenden Auswirkungen des demografischen Wandels sowie der zukünftige Einfluss auf die Geschäftsmodelle von Unternehmen verdeutlichen, dass es für Verwaltungsräte wichtig ist, sich mit diesen Veränderungen auseinanderzusetzen. Verwaltungsräte sollten die Herausforderungen und Chancen des demografischen Wandels für ihre Firmen identifizieren und analysieren, um daraus allfällige Strategieanpassungen abzuleiten.

Abb. 4 Auswirkungen des demografischen Wandels auf Geschäftsmodelle

Frage: Auf welche Aspekte des Geschäftsmodells Ihres Unternehmens wird sich der demografische Wandel auswirken?



Vorbereitung und Massnahmen von Unternehmen

Fragt man Verwaltungsratsmitglieder, wie gut ihre Unternehmen auf den demografischen Wandel vorbereitet sind, zeigt sich in allen abgefragten Bereichen ein ähnlicher, mittlerer Vorbereitungsgrad (siehe Abbildung 5). Einzig das Thema Nachhaltigkeit fällt dabei leicht ab. Auch bezogen auf die Grösse und Branche der Unternehmen zeigt sich ein grösstenteils einheitliches Bild.

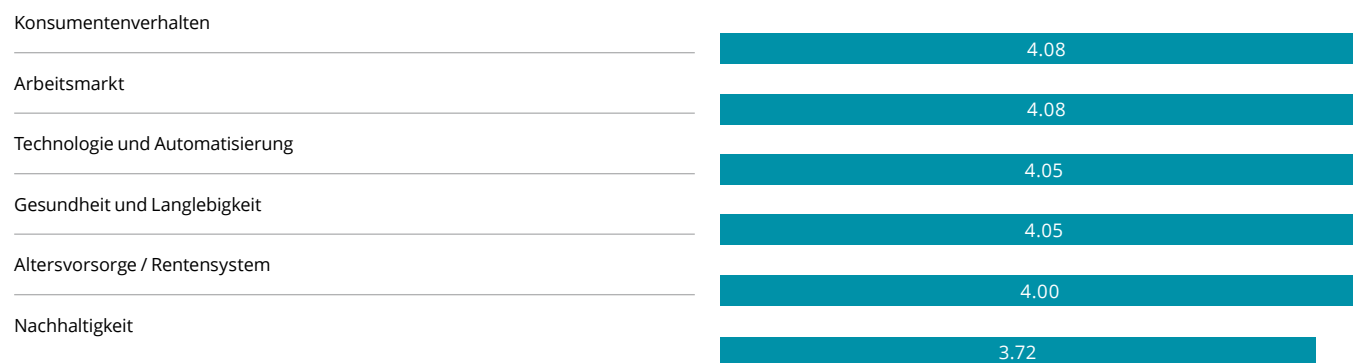
Bemerkenswert erscheint, dass die Einschätzungen zu den Auswirkungen des demografischen Wandels (siehe Abbildung 2) für fast alle aufgeführten Aspekte höher liegen als die Vorbereitung der Unternehmen, ausser im Fall der Nachhaltigkeit. Zum Beispiel werden die Auswirkungen auf

den Arbeitsmarkt mit einem Wert von 4.83, jedoch der Vorbereitungsgrad lediglich mit 4.08 beurteilt. Aus diesem Unterschied und den Diskrepanzen bei den anderen Aspekten wird ein entsprechender Handlungsbedarf für Unternehmen ersichtlich.

Um den Handlungsbedarf zu konkretisieren, wurde abgefragt, welche Massnahmen Unternehmen als Antwort auf den demografischen Wandel bereits umgesetzt haben (siehe Abbildung 6). Laut Aussage der Befragten setzen ihre Firmen mehrheitlich auf flexiblere Arbeitsmodelle (66%), Produktivitätserhöhungen durch den Einsatz von Technologie und Automatisierung (58%) sowie zusätzliche Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeitenden (52%).

Abb. 5 Vorbereitung von Unternehmen auf den demografischen Wandel

Frage: Wie ist Ihr Unternehmen aktuell auf den demografischen Wandel in den folgenden Bereichen vorbereitet?
(1 = sehr schlecht vorbereitet; 6 = sehr gut vorbereitet)



Hervorzuheben sind die Massnahmen, die bisher lediglich von einer Minderheit der Unternehmen umgesetzt wurden, jedoch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels als effektiv beziehungsweise notwendig erscheinen. Beispielweise würde sich in Bezug auf den bereits heute in einigen Branchen bestehenden Arbeitskräftemangel eine stärkere Aktivierung inländischer Potenziale (z. B. ältere Arbeitnehmende oder Frauen) sowie ein Anwerben von Arbeitskräften aus dem Ausland anbieten. Beide Massnahmen werden jeweils von lediglich rund einem Viertel der Unternehmen umgesetzt (28% und 25%).

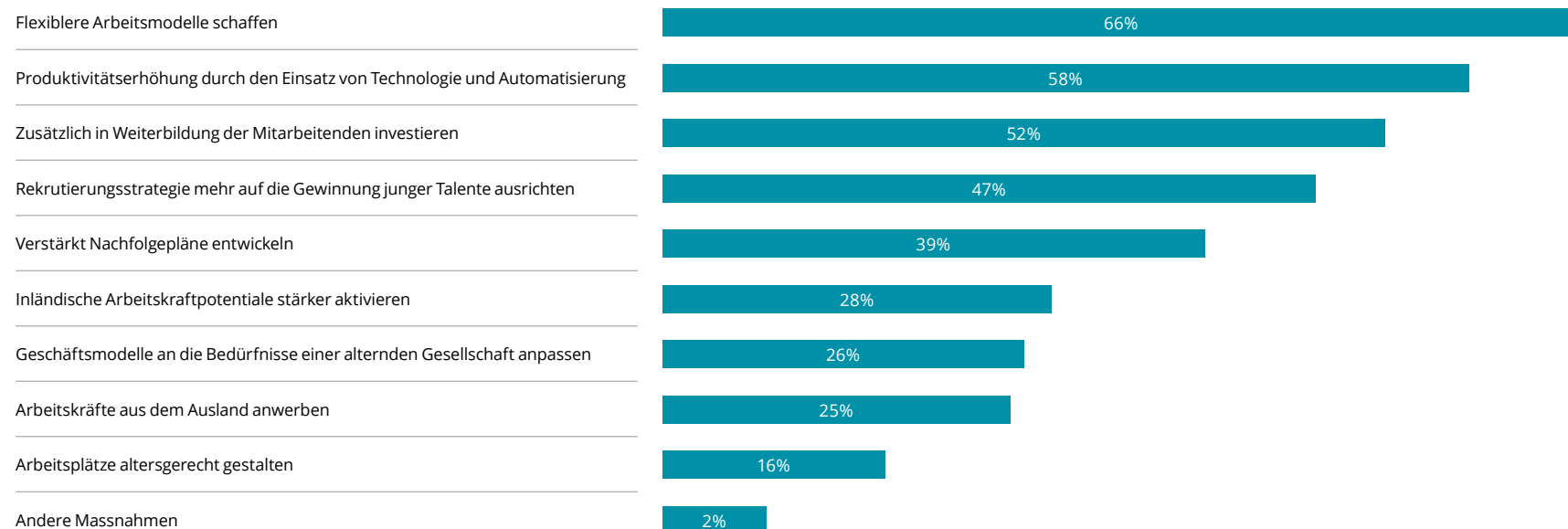
Ebenfalls jedes vierte Verwaltungsratsmitglied (26%) gibt an, dass das eigene Unternehmen sein Geschäftsmodell an die Bedürfnisse einer alternden Gesellschaft angepasst hat. Wie oben beschrieben, erwartet andererseits jeweils eine Mehrheit der Befragten, dass der demografische Wandel die

Kundenbeziehungen beziehungsweise das Angebot von Unternehmen verändern wird (siehe Abbildung 4). Demnach besteht bei der Anpassung der Geschäftsmodelle ein aktueller Handlungsbedarf, um für die zukünftigen Chancen und Risiken des demografischen Wandels gewappnet zu sein.

Aus den Einschätzungen der Befragten zum Vorbereitungsgrad ihrer Unternehmen sowie zu den Auswirkungen des demografischen Wandels lässt sich ein Handlungsbedarf in diversen Bereichen ableiten (Arbeitsmarkt, Technologie und Automatisierung etc.). In diesem Zusammenhang empfiehlt es sich, inländische und ausländische Arbeitskraftpotenziale stärker zu nutzen und das eigene Geschäftsmodell vor dem Hintergrund der Chancen und Risiken des demografischen Wandels zu reflektieren und allenfalls anzupassen.

Abb. 6 Massnahmen der Unternehmen als Antwort auf den demografischen Wandel

Frage: Welche der folgenden Massnahmen hat Ihr Unternehmen bereits als Antwort auf den demografischen Wandel umgesetzt? (Mehrfachantwort möglich)



Demografischer Wandel im Verwaltungsrat

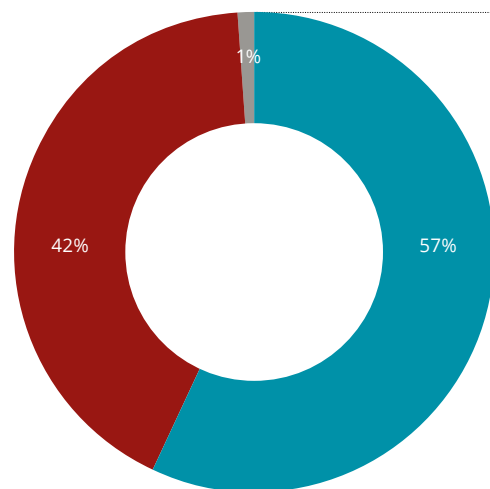
Der demografische Wandel wird ebenfalls in den Verwaltungsräten thematisiert (siehe Abbildung 7 links). Mehr als die Hälfte der Befragten (57%) gibt an, dass ihr Gremium in den letzten 12 Monaten dieses Thema diskutiert hat. Im Vergleich zu anderen Fokusthemen aus vorherigen Ausgaben des swissVR Monitors, wie beispielsweise Nachhaltigkeit (85%) oder generative künstliche Intelligenz (70%), erhält der demografische Wandel jedoch weniger Aufmerksamkeit von den Verwaltungsräten. Im verarbeitenden Gewerbe und der Chemie (42%) sowie der Informations- und Kommunikationstechnik (46%) haben sich bisher gar weniger als die Hälfte mit der sich verändernden Bevölkerungsstruktur und ihren Auswirkungen auseinandergesetzt.

Wenn der demografische Wandel im Verwaltungsrat diskutiert wird, finden solche Diskussionen mehrheitlich im Gesamtgremium statt (84%, siehe Abbildung 7 rechts) und lediglich vereinzelt in Ausschüssen (5%) oder zusammen im Gesamtgremium und in Ausschüssen (11%). Auch hier zeigt sich, dass andere Themen wie Nachhaltigkeit (30%) oder generative künstliche Intelligenz (26%) vergleichsweise öfter in Ausschüssen behandelt werden.

Der demografische Wandel wird sich voraussichtlich auch auf die Governance von Unternehmen auswirken (siehe Abbildung 8). In diesem Zusammenhang sehen die Verwaltungsratsmitglieder vor allem die

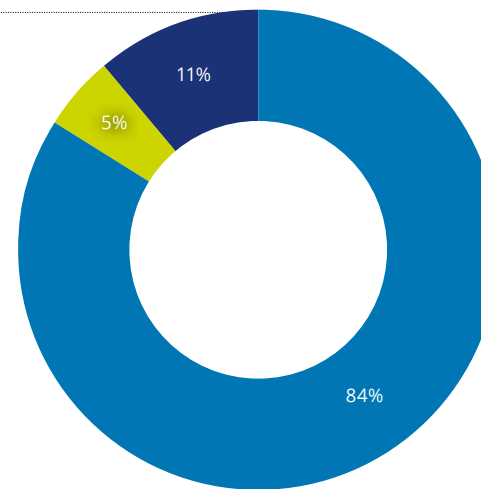
Abb. 7 Diskussion des demografischen Wandels im Verwaltungsrat

Frage: Haben Sie in den letzten 12 Monaten den demografischen Wandel in Ihrem Verwaltungsrat diskutiert?



■ Ja ■ Nein ■ Nicht bekannt

Frage: Wie diskutieren Sie in Ihrem VR den demografischen Wandel? [n = 205]



■ Im Gesamtgremium ■ In Ausschüssen/Committees
■ Im Gesamtgremium und in Ausschüssen/Committees

Arbeitsorganisation (69%), die Unternehmensstrategie (68%) sowie die Unternehmens- und Führungskultur (68%) betroffen. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten sind der Auffassung, dass der demografische Wandel Auswirkungen auf den normativen Rahmen (55%) – und somit auch auf die Werte und Ziele des Unternehmens – sowie das Risikomanagement (54%) haben wird. Weniger stark werden laut Meinung der Befragten die Kommunikation mit Share- und Stakeholdern (45%) sowie die Zusammensetzung des Verwaltungsrats (44%) betroffen sein.

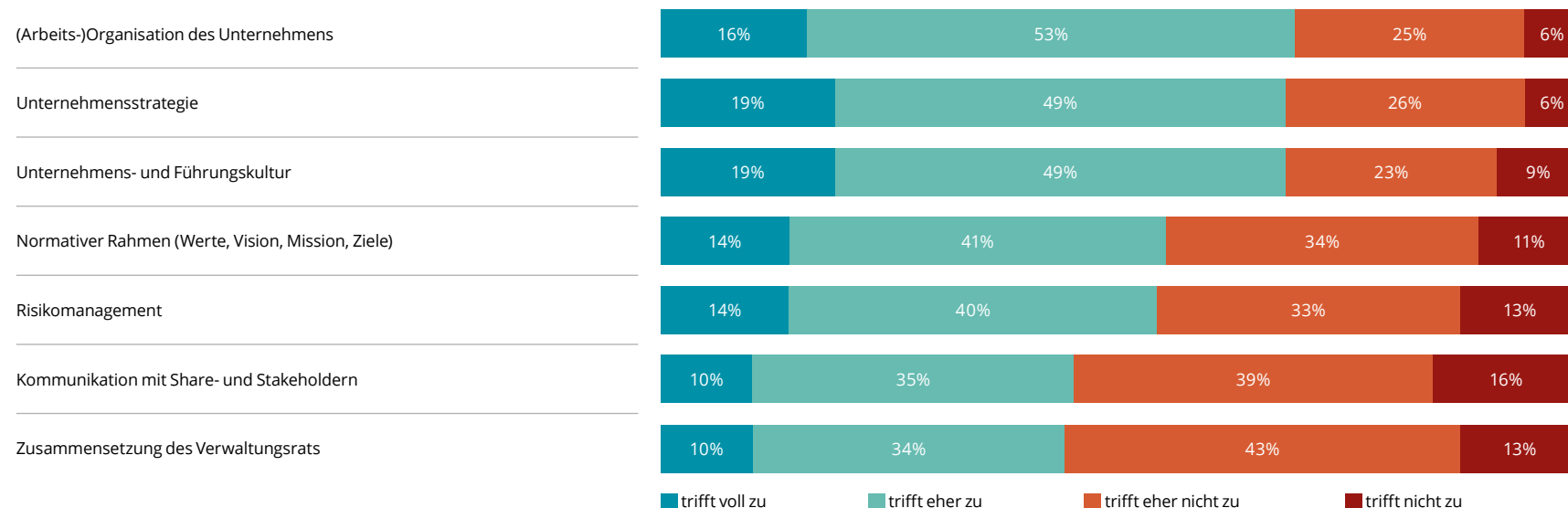
Betrachtet man alle abgefragten Aspekte zusammen, zeigt sich, dass Verwaltungsratsmitglieder aus der Branche der Finanzdienstleistungen von überdurchschnittlich hohen Auswirkungen auf die Governance ihrer Unternehmen ausgehen. Im Gegensatz dazu erwarten Befragte aus dem

Bau- und Immobiliengewerbe, dem verarbeitenden Gewerbe und der Chemie sowie der Pharma- und Gesundheitsbranche einen geringeren Einfluss des demografischen Wandels auf die Governance als in anderen Branchen.

Die Auseinandersetzung ihres Verwaltungsrats mit dem demografischen Wandel schätzen die Befragten je nach Aspekt unterschiedlich ein (siehe Abbildung 9). Eine überwältigende Mehrheit (88%) ist der Meinung, dass ihr Gremium über genügend Fachwissen verfügt, um die Auswirkungen der sich verändernden Bevölkerungsstruktur auf ihr Unternehmen zu beurteilen. Gemäss Angaben der meisten Befragten haben deren Verwaltungsräte die wichtigsten Chancen und Risiken des demografischen Wandels für ihre Firma identifiziert (68%), tauschen sich mit ihrer Geschäftsleitung zu

Abb. 8 Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Governance von Unternehmen

Frage: Auf welche Aspekte der Governance Ihres Unternehmens wird sich der demografische Wandel auswirken?



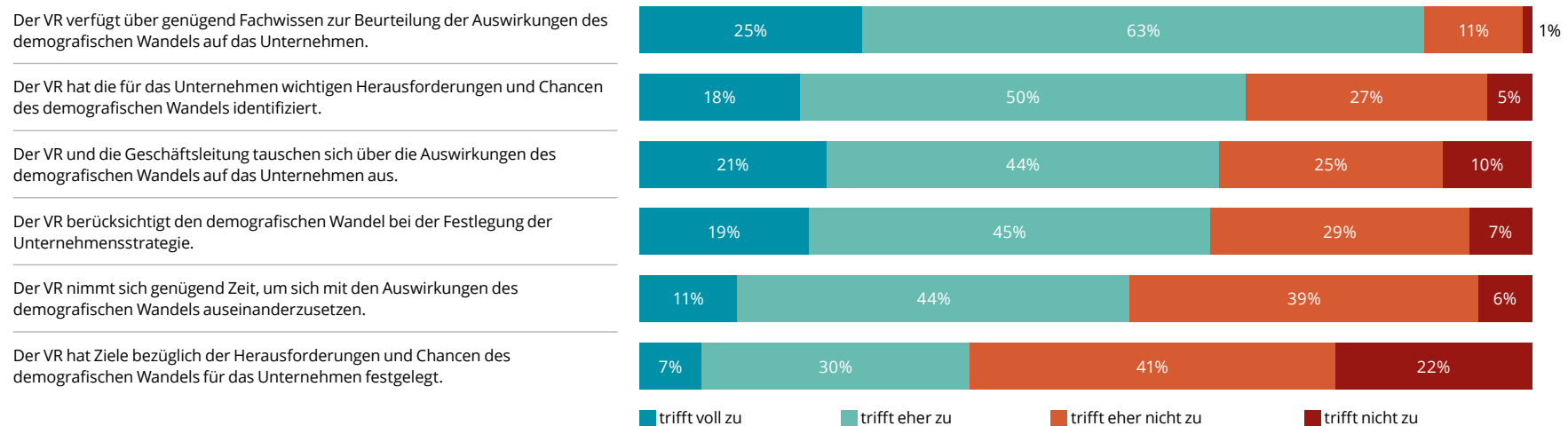
diesem Thema aus (65%) beziehungsweise berücksichtigen diese Entwicklung bei der Strategiefestlegung (64%).

Dagegen sind lediglich etwas mehr als die Hälfte der Verwaltungsratsmitglieder (55%) der Auffassung, ihr Gremium nähme sich für dieses Thema genügend Zeit. Gemäss den Befragten hat etwa ein Drittel (37%) der Verwaltungsräte Ziele festgelegt, die sich auf die Herausforderungen und Chancen des demografischen Wandels für ihr Unternehmen beziehen.

Zwar wird der demografische Wandel bereits in vielen Verwaltungsräten diskutiert, gleichzeitig ist in einem beträchtlichen Anteil der Gremien das Thema noch nicht angekommen. Insbesondere Strategie-, Nominations- und Vergütungs- sowie Risikoausschüsse sollten sich mit den Chancen und Risiken der sich verändernden Bevölkerungsstruktur für ihr Unternehmen befassen. In vielen Verwaltungsräten ist noch ein beträchtliches Zeitinvestment nötig, um sich mit dem demografischen Wandel und seinen Auswirkungen auf die Strategie und das Geschäftsmodell des Unternehmens auseinanderzusetzen.

Abb. 9 Aussagen zum demografischen Wandel und Verwaltungsrat

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



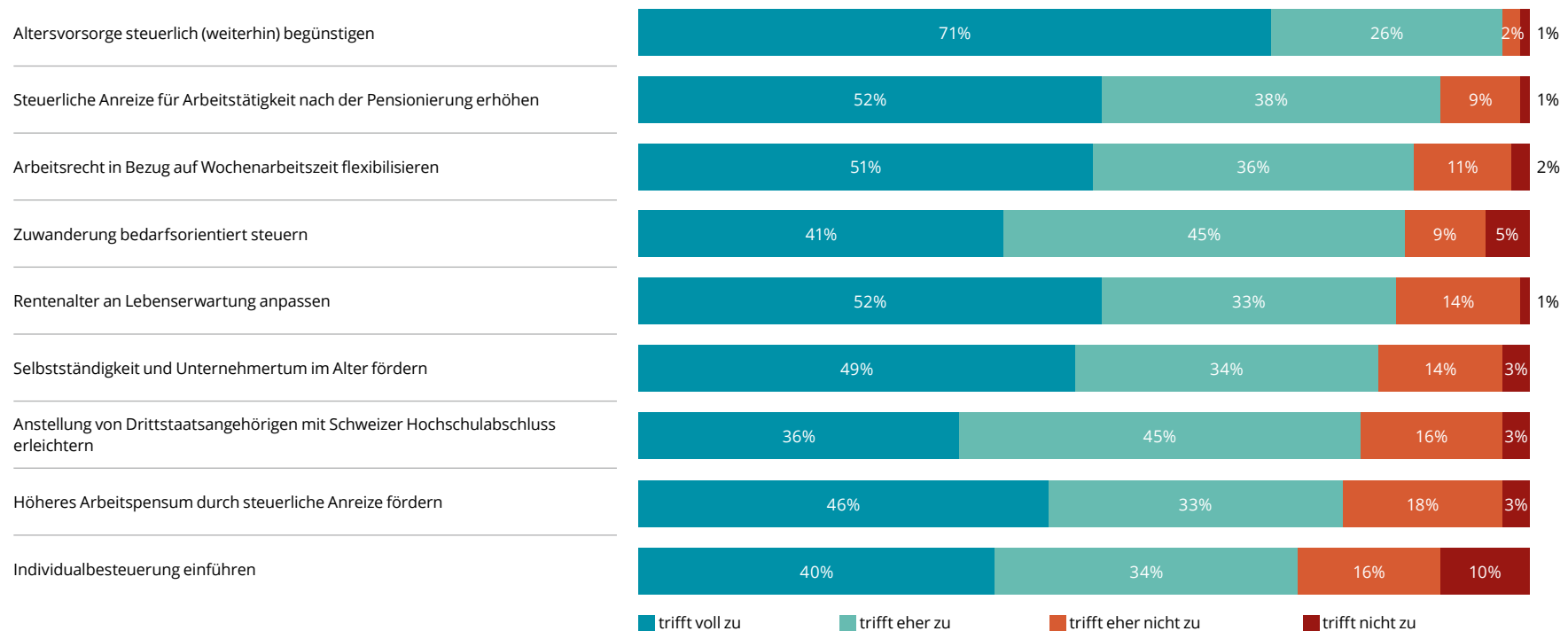
Massnahmen des Staates

Fragt man Verwaltungsratsmitglieder danach, welche Massnahmen der Staat in den kommenden zehn Jahren als Antwort auf den demografischen Wandel umsetzen sollte, zeigt sich ein eindeutiges Votum (siehe Abbildung 10). Alle abgefragten Massnahmen erhalten eine Mehrheit zwischen drei Vierteln und fast 100 Prozent – sowohl Forderungen, die eher nach ‘mehr Staat’ (z. B. eine bedarfsorientierte Steuerung der Zuwanderung) als auch solche, die nach ‘weniger Staat’ verlangen (z. B. ein flexibleres Arbeitsrecht).

Nahezu alle Befragten würden begrüssen, wenn die Altersvorsorge auch zukünftig steuerlich begünstigt wird (97%). Etwa neun von zehn Verwaltungsratsmitgliedern wünschen sich mehr steuerliche Anreize für eine Arbeitstätigkeit nach der Pension (90%), ein in Bezug auf die Wochenarbeitszeit flexibleres Arbeitsrecht (87%) beziehungsweise eine bedarfsorientierte Steuerung der Zuwanderung (86%).

Abb. 10 Staatliche Massnahmen als Antwort auf den demografischen Wandel

Frage: Welche Massnahmen sollte der Staat in den kommenden zehn Jahren als Antwort auf den demografischen Wandel umsetzen?



Strategie- und Strukturthemen im Verwaltungsrat

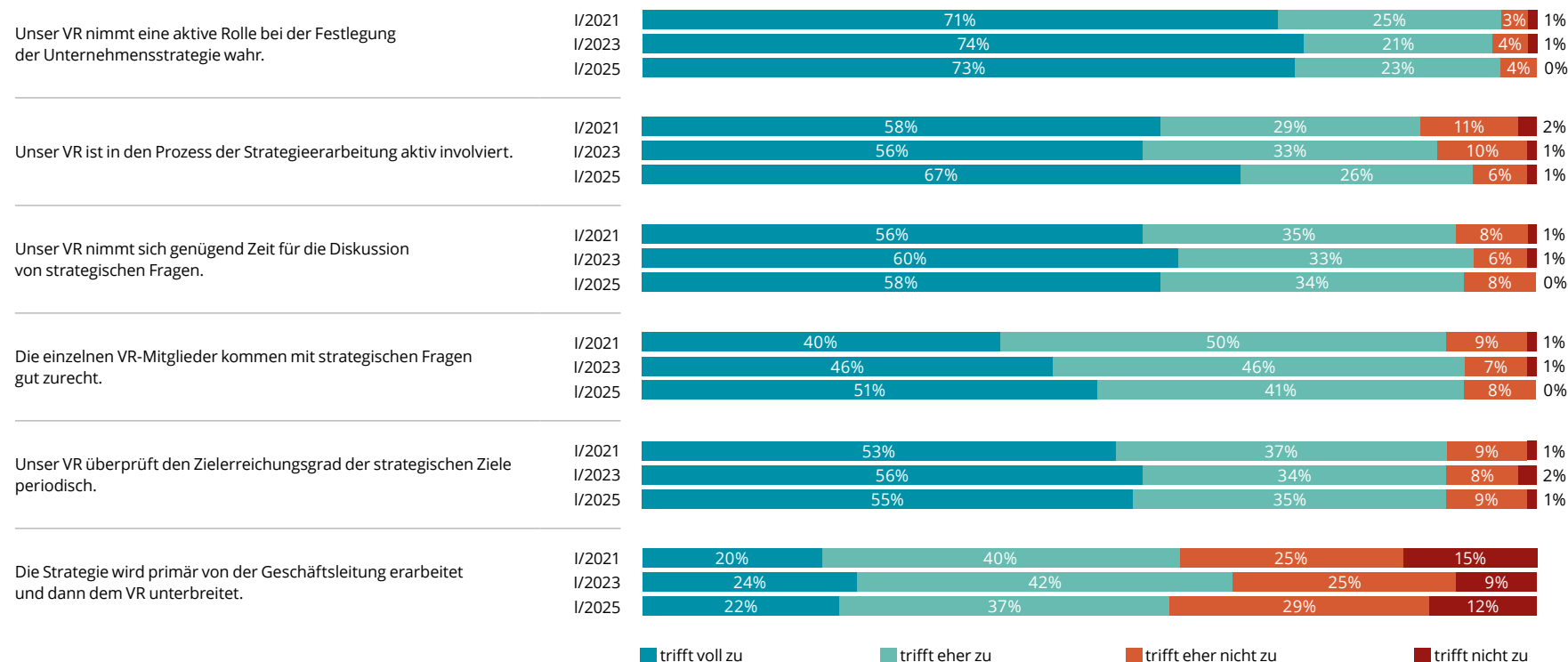
Strategie und Unternehmensziele

Zu den Kernaufgaben des Verwaltungsrats gehören die Festlegung der Strategie und der Ziele des Unternehmens (siehe Abbildung 11). Wie daher zu erwarten ist, sind fast alle Befragten (96%) der Meinung, dass ihr Verwaltungsrat eine aktive Rolle bei der Festlegung der Unternehmensstra-

terie wahrnimmt. In neun von zehn Unternehmen ist der Verwaltungsrat in den Prozess der Strategieerarbeitung involviert (93%), nimmt sich genügend Zeit für die Diskussion von strategischen Fragen (92%) beziehungsweise kommen die einzelnen Verwaltungsratsmitglieder mit strategischen

Abb. 11 Strategie und Unternehmensziele

Frage: Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen:



Fragen gut zurecht (92%). Die periodische Überprüfung der Zielerreichung (90%) erhält mit steigender Unternehmensgrösse höhere Zustimmungswerte, was daran liegen könnte, dass Grossunternehmen und deren Verwaltungsräte das Strategiecontrolling vergleichsweise stärker formalisieren als Kleinunternehmen.

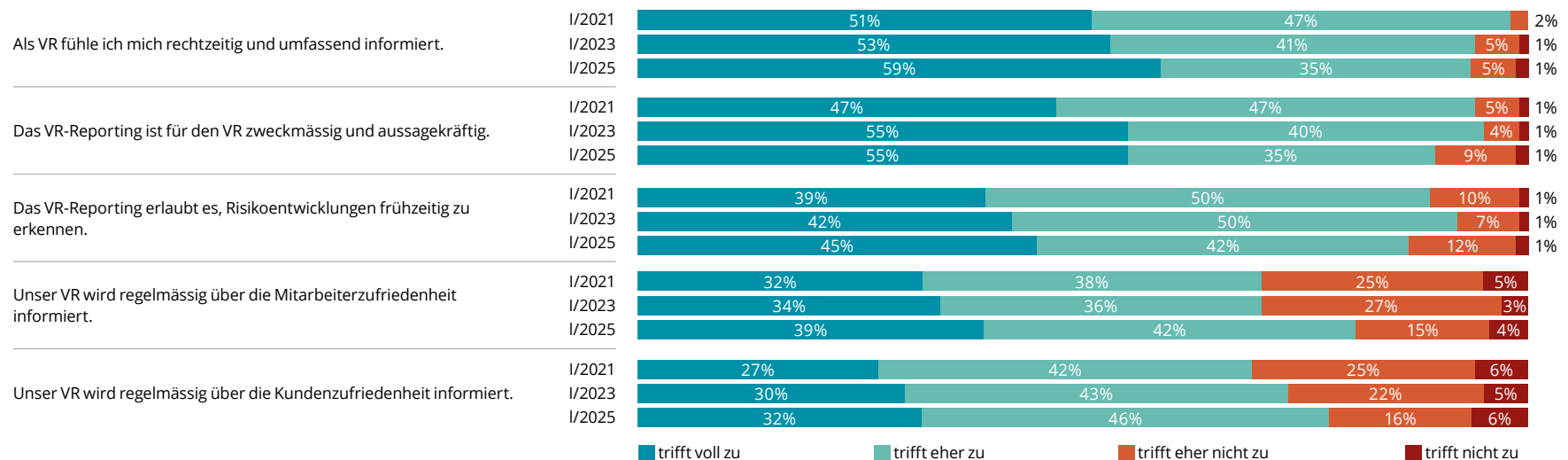
Im Vergleich zum swissVR Monitor I/2021 und I/2023 sind bei den Einschätzungen der Verwaltungsratsmitglieder kaum nennenswerte Abweichungen festzustellen. Bemerkenswerterweise hat jedoch die vollständige Zustimmung zur Involvierung des Verwaltungsrats in den Prozess der Strategieerarbeitung von 56 Prozent in der Ausgabe I/2023 auf aktuell 67 Prozent deutlich zugenommen. Dies spricht dafür, dass Verwaltungsräte die Strategie in zunehmendem Masse aktiv mitentwickeln und nicht lediglich einen ihnen durch die Geschäftsleitung unterbreiteten Entwurf genehmigen.

Information und Reporting

Für die Arbeit an der Strategie und den Unternehmenszielen sind eine regelmässige Information und ein entsprechendes Reporting durch die Geschäftsleitung an den Verwaltungsrat essenziell (siehe Abbildung 12). In diesem Zusammenhang fühlen sich die allermeisten Befragten rechtzeitig und umfassend informiert (94%). Ebenfalls sehr hohe Zustimmungswerte erhält die Aussage zur Zweckmässigkeit und Aussagekräftigkeit des Reportings (90%) sowie die Ansicht, dass das Reporting dem Verwaltungsrat erlaubt, Risikoentwicklungen frühzeitig zu erkennen (87%). In Bezug auf die Mitarbeiter- beziehungsweise Kundenzufriedenheit (81% bzw. 78%) fühlen sich mit vier von fünf Verwaltungsratsmitgliedern etwas weniger Befragte regelmässig informiert.

Abb. 12 Information und Reporting

Frage: Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen:























Im Vergleich zum swissVR Monitor I/2021 und I/2023 zeigt sich ein insgesamt ähnliches Meinungsbild. Jedoch ist beim Reporting über die Mitarbeiterzufriedenheit ein deutlicher Anstieg von 70 Prozent (Ausgabe I/2023) auf aktuell 81 Prozent zu verzeichnen. Diese Verbesserung könnte da-

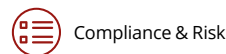
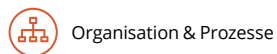
durch zu erklären sein, dass das Talentmanagement in den letzten Jahren zu den Top-Themen der Verwaltungsräte zählte und dies zu einem stärkeren Austausch mit der Geschäftsleitung über die Mitarbeiterzufriedenheit geführt hat.

Abb. 13 Top-10-Themen 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/2025		Rang II/2024	Nächste 12 Monate	Themen
	1 (32%)		2 (30%)	7 (21%)	Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie
	2 (31%)		1 (31%)	4 (28%)	Risikomanagement
	3 (29%)		3 (29%)	6 (23%)	Personelle Herausforderungen auf Ebene der Geschäftsleitung
	4 (26%)		3 (29%)	1 (34%)	Effizienzsteigerung / Optimierung interner Prozesse
	5 (25%)		9 (20%)	4 (28%)	Digitalisierung / Robotik / Automatisierung
	6 (23%)		5 (26%)	2 (31%)	Talent (einschliesslich Recruiting, Retention etc.)
	6 (23%)		- (18%)	- (15%)	Corporate Transactions (Akquisitionen, Kooperationen, Fusionen)
	8 (22%)		6 (23%)	2 (31%)	Reaktion auf Marktentwicklung / Wettbewerbsverhalten
	8 (22%)		7 (21%)	- (15%)	Compliance (Einhaltung von Gesetzen und internen Verhaltensrichtlinien)
	10 (20%)		7 (21%)	- (15%)	Nachhaltigkeit / gesellschaftliche Verantwortung

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



Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrats

Die Themen, mit denen sich Verwaltungsräte auseinandersetzen, haben eine weite Bandbreite. Die Rangliste der Top-Themen aus den vergangenen 12 Monaten sowie die Erwartungen für die nächsten 12 Monate gemäss den Angaben der Befragten ist in Abbildung 13 ersichtlich.

Für die letzten 12 Monate nennen die Verwaltungsratsmitglieder am häufigsten die Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie (32%). Damit ist dieses Thema vom zweiten Rang im letzten swissVR Monitor auf die Spitzenposition aufgestiegen. Dicht dahinter auf Platz 2 des Rankings folgt das Risikomanagement (31%), das in der letzten Ausgabe an erster Stelle stand. Die Relevanz dieses Themas hängt wahrscheinlich mit den eingangs beschriebenen Unsicherheitsfaktoren wie der Absatzschwäche im benachbarten Ausland, einem drohenden Handelskrieg sowie geopolitischer Spannungen in verschiedenen Teilen der Welt zusammen.

An dritter Stelle stehen die personellen Herausforderungen auf Ebene der Geschäftsleitung (29%). Dies könnte unter anderem mit dem demografischen Wandel zusammenhängen beziehungsweise mit der Tatsache, dass in diesem und den nächsten Jahren viele ältere Führungskräfte pensioniert werden und daher Veränderungen auf Ebene der Geschäftsleitung zu erwarten sind.

Für die nächsten 12 Monate sehen die Befragten einen Wechsel der Top-Themen im Verwaltungsrat. Am meisten genannt wird das aktuell an vierter Stelle stehende Thema Effizienzsteigerung / Optimierung interner Prozesse (34%). Den zweiten Platz teilen sich das Talentmanagement sowie die Reaktion auf Marktentwicklungen und das Wettbewerbsverhalten (jeweils 31%). Damit ergibt sich bemerkenswerterweise ein kompletter Austausch der drei Top-Themen für die nächsten 12 Monate im Vergleich zu den letzten 12 Monaten.



Interviews

Die Bewältigung der wirtschaftlichen Auswirkungen des demografischen Wandels

Guy Parmelin, Mitglied des Bundesrats und Vorsteher des Eidgenössischen Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF)

«Staatliche Massnahmen können den Auswirkungen des demografischen Wandels ein Stück weit entgegenwirken, diese aber nicht allein bewältigen. [...] Neben positiven Arbeitsanreizen müssen wir deshalb unbedingt auch unsere Innovationsfähigkeit bewahren beziehungsweise stärken.»

swissVR Monitor: Der demografische Wandel wird sich voraussichtlich auf diverse Bereiche der Schweiz auswirken: den Arbeitsmarkt, die Altersvorsorge, das Konsumverhalten – nur um einige zu nennen. Welche sind Ihrer Ansicht nach die grössten Auswirkungen und Herausforderungen des demografischen Wandels für die Schweizer Wirtschaft?

Guy Parmelin: Für die Wirtschaft dürften die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt wohl am direktesten spürbar sein. Mit der fortschreitenden Pensionierung der Babyboomer nimmt die Zahl der Personen, die in Rente gehen, zu. Gleichzeitig treten wegen der gesunkenen Geburtenrate weniger Personen neu in die Arbeitswelt ein. Dies erschwert die Deckung des wachsenden und sich wandelnden Fachkräftebedarfs. Die Sicherung der Altersvorsorge ist eine weitere grosse Herausforderung, welche die Wirtschaft, aber auch die Gesellschaft insgesamt betrifft.



Guy Parmelin ist Vorsteher des Eidgenössischen Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF). Nach der Maturität absolvierte er eine landwirtschaftliche Ausbildung, die er 1985 mit dem Eidgenössischen Meisterdiplom in Landwirtschaft und Weinbau abschloss. Seine politische Laufbahn startete Guy Parmelin im Gemeinderat von Bursins (VD). Als Präsident der SVP Waadt wurde er 2003 in den Nationalrat gewählt. 2015 erfolgte die Wahl in den Bundesrat, wo er zuerst das VBS leitete und seit 2019 dem WBF vorsteht. Im Jahr 2021 war er Bundespräsident.

swissVR Monitor: Welche Massnahmen würden Sie Unternehmen empfehlen, um die von Ihnen beschriebenen Herausforderungen des demografischen Wandels erfolgreich zu meistern?

Guy Parmelin: Rekrutierungsschwierigkeiten sind ein Signal, in welchen Bereichen es eine Nachfrage gibt, die das Angebot übersteigt. Die Akteure sollen diese Signale erkennen und mit ihren Möglichkeiten auf einen Ausgleich hinwirken. Nicht nur das Ausmass und die Ursachen eines knappen Fachkräfteangebots sind je nach Beruf unterschiedlich – auch die geeigneten Lösungsansätze unterscheiden sich je nach Berufsfeld.

swissVR Monitor: Was heisst das zum Beispiel auf die Ausbildung bezogen?

Guy Parmelin: Bei der Ausbildung kommt den Unternehmen – besonders in der Schweiz – eine wichtige Rolle zu. In unserem dualen Berufsbildungssystem definieren die Unternehmen mit, welche Inhalte in Berufen ver-

mittelt werden. Im Rahmen des Berufsmarketings müssen die Unternehmen selbst aktiv werden, um Nachwuchs anzuwerben. Wie Ihre Umfrage verdeutlicht, sind Unternehmen zudem im Bereich der Weiterbildung sehr aktiv, was ich ausserordentlich begrüsse. Grundsätzlich ist es für mich eine Aufgabe der Unternehmen, für möglichst attraktive Arbeitsbedingungen zu sorgen, mit denen Fachkräfte gewonnen und gehalten werden können. Was attraktive Arbeitsbedingungen sind, kann dabei je nach Branche oder Unternehmen etwas anderes sein. Wie Ihre Umfrage zeigt, scheinen beispielsweise flexible Arbeitszeitmodelle ein grosses Bedürfnis der Mitarbeitenden zu sein.

swissVR Monitor: Welche Rolle soll der Staat dabei spielen?

Guy Parmelin: Die Rolle des Staates besteht darin, für die Bildung, für die Erwerbsarbeit und die Innovation gute Rahmenbedingungen zu schaffen. Ich erwähne dazu drei Leitsätze: Erstens müssen wir darauf achten, dass unser Bildungssystem Fähigkeiten vermittelt, die auch dem Bedarf der Wirtschaft entsprechen. Zweitens müssen wir auf dem Arbeitsmarkt dafür sorgen, dass Menschen im Erwerbsalter arbeiten können und dies auch wollen. Das heisst, dass entsprechende Anreize zu schaffen sind, damit sich das Arbeiten auch lohnt. Auf der anderen Seite ist der Gesundheit der Arbeitnehmenden Sorge zu tragen. Als dritten Punkt möchte ich die grosse Bedeutung von Innovationen hervorheben. Hier sollten wir uns nicht von der Furcht lähmen lassen, dass die Technologie gewisse Arbeitsschritte überflüssig macht. Stattdessen sollten wir erkennen, dass technologischer Fortschritt unseren Wohlstand sichert respektive erhöhen kann.

swissVR Monitor: Aufgrund der sinkenden Geburtenraten ist davon auszugehen, dass die Schweiz langfristig betrachtet die aktuelle Grösse ihrer Erwerbsbevölkerung nicht ohne andere Zuflüsse aufrechterhalten kann. Welche Rolle spielt Ihrer Meinung nach in diesem Zusammenhang die Immigration?

Guy Parmelin: Die Zuwanderung in die Schweiz ist in erster Linie die Konsequenz einer starken Nachfrage nach Arbeitskräften. Auch andere Länder in Europa, die über die letzten zwei Jahrzehnte eine positive Beschäftigungsentwicklung verzeichneten, waren und sind dafür auf Zuwanderung angewiesen. Die Bevölkerung des EU/EFTA-Raums wächst kaum noch. Wenn ausländische Arbeitskräfte geholt werden, dann einerseits dort,

wo die Nachfrage schneller wächst als das Angebot. Zum Beispiel bei sehr hoch qualifizierten Personen, oder dort, wo das inländische Arbeitskräfteangebot tendenziell zurückgeht. Der bedarfsgerechte Zugang zum europäischen Arbeitsmarkt ist ein wichtiges Argument für Standortentscheidungen von Firmen. Vorab sollte indes das inländische Arbeitskräftepotenzial optimal genutzt werden.

swissVR Monitor: Eine überwiegende Mehrheit der befragten Verwaltungsratsmitglieder befürwortet jeweils eine Anpassung des Renteneintrittsalters an die Lebenserwartung beziehungsweise höhere steuerliche Anreize für eine Arbeitstätigkeit nach der Pensionierung. Wie stehen Sie zu diesen beiden staatlichen Massnahmen?

Guy Parmelin: Mit der Reform «AHV 21» wird das AHV-Referenzalter von Frauen schrittweise jenem der Männer auf 65 Jahre angeglichen. Das Parlament hat dem Bundesrat zudem den Auftrag gegeben, bis Ende 2026 eine Vorlage zur Stabilisierung der AHV für die Zeit von 2030 bis 2040 zu unterbreiten. Bei der Festlegung der Massnahmen braucht es eine Gesamtsicht, in der nach meiner Überzeugung auch die Auswirkungen auf das Arbeitskräftepotenzial berücksichtigt werden müssen. Daneben möchte ich aber betonen, dass die Schweizer Altersvorsorge schon heute sowohl den Altersrücktritt vor als auch nach Erreichen des Referenzalters ermöglicht. Es liegt auch an den Unternehmen, die bestehenden Möglichkeiten – insbesondere was das Arbeiten über das Rentenalter hinaus betrifft – bestmöglich zu nutzen.

Beim Steuersystem müssen wir negative Leistungsanreize möglichst vermeiden. Ist eine Person im Rentenalter weiter erwerbstätig, so werden die Einkommen aus der Altersvorsorge und aus der Erwerbstätigkeit zusammengerechnet. Das führt wegen der Progression zu einer überproportional höheren Besteuerung. Der Bundesrat hat sich mit dem Thema in einem Bericht beschäftigt. Er zeigt, dass es für eine privilegierte Besteuerung des Erwerbseinkommens von Personen im Rentenalter eine Verfassungsgrundlage bräuchte.

swissVR Monitor: Eine weitere Massnahme, die die meisten befragten Verwaltungsratsmitglieder fordern, besteht darin, das bestehende Potenzial an Arbeitskräften durch steuerliche Anreize zu höheren Arbeitspensen zu incentivieren (weniger starke Steuerprogression). Wie

schätzen Sie diese staatliche Massnahme als Antwort auf den demografischen Wandel ein?

Guy Parmelin: In unserem System muss sich Arbeit lohnen. Auf diesen Grundsatz ist generell zu achten, nicht nur im Steuersystem, sondern beispielsweise auch bei einkommensabhängigen Sozialleistungen. Der Bundesrat sieht in seiner Zuständigkeit vor allem bei der Besteuerung von Familienhaushalten mit verheirateten Partnern Handlungsbedarf. Auf Grund der Haushaltsbesteuerung unterliegt ein zusätzlich erwirtschaftetes Einkommen heute einer hohen Steuerprogression. Durch einen Übergang zur Individualbesteuerung kann diese Progression verringert werden. Staatliche Massnahmen wie diese können den Auswirkungen des demografischen Wandels ein Stück weit entgegenwirken, diese aber nicht allein bewältigen. Die Schweiz zeichnet sich durch eine hohe Arbeitsmarktbeteiligung aus und das ausgeübte Arbeitspensum entspricht für die grosse Mehrheit der Arbeitnehmenden auch dem gewünschten. Während es beim Arbeitskräftepotenzial somit gewisse natürliche Grenzen gibt, ist dies bei Innovationen und bei der Arbeitsproduktivität nicht der Fall. Neben positiven Arbeitsanreizen müssen wir deshalb – wie ich eingangs erwähnt habe – unbedingt auch unsere Innovationsfähigkeit bewahren beziehungsweise stärken.

Massnahmen von Unternehmen als Antwort auf den demografischen Wandel

Bettina Schaller, Vorsitzende der World Employment Confederation und SVP Head Group Public Affairs von Adecco Group

«Die Flexibilisierung der Arbeitsmodelle ist ein wichtiger Schritt, um den demografischen Wandel zu bewältigen. Sie ermöglicht es Unternehmen, die Arbeitszufriedenheit und Produktivität ihrer Mitarbeitenden zu erhöhen, was sich positiv auf die Mitarbeiterbindung auswirkt. Allerdings reicht diese Massnahme allein nicht aus.»

swissVR Monitor: Als ausgewiesene Expertin im Personalbereich können Sie die Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Schweizer Arbeitsmarkt besonders gut einschätzen. Welche Entwicklungen und Herausforderungen sehen Sie diesbezüglich bereits heute?

Bettina Schaller: Der demografische Wandel zeigt bereits heute deutliche Auswirkungen auf den Schweizer Arbeitsmarkt. Eine der grössten Herausforderungen ist die Alterung der Bevölkerung, die durch den Renteneintritt der Babyboomer eine wachsende Lücke an qualifizierten Arbeitskräften verursacht. Gleichzeitig führen sinkende Geburtenraten und gesellschaftliche Veränderungen dazu, dass immer weniger junge Menschen in den Arbeitsmarkt eintreten. Diese Entwicklungen werden zwar kurzfristig durch eine schwächere Konjunktur abgemildert, lösen das Grundproblem jedoch nicht. Strukturelle Anpassungen, etwa die Förderung von Familien und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, bleiben essenziell. Neben der Alterung der Bevölkerung spielen auch veränderte Erwartungen junger Generationen an Arbeitskultur und Werte eine Rolle. Themen wie Nachhaltigkeit, Sinnhaftigkeit der Arbeit und Work-Life-Balance gewinnen an Bedeutung und beeinflussen die Attraktivität von Unternehmen. Zudem wird die Schweizer Wirtschaft weiterhin auf ein gewisses Mass an Zuwanderung angewiesen sein. Allerdings dürfte es künftig schwieriger



Bettina Schaller leitet die Public Affairs-Aktivitäten und ist Vorsitzende des Responsible AI Committee der Adecco Group. Sie trat im März 2010 der Gruppe und der privaten Arbeitsvermittlungsbranche bei. Ausserdem ist sie Präsidentin der World Employment Confederation und stellvertretende Vorsitzende des Business@OECD Employment, Labour and Social Affairs Committee, Co-Vorsitzende der B20 Task Force zur Zukunft der Arbeit und Bildung, Mitglied des B20 International Business Advocacy Caucus sowie Mitglied der Steering Group des «Center for New Economy and Society» des Weltwirtschaftsforums und der Steering Group des Global Apprenticeship Network. Bettina Schaller wurde 2011 als Young Leader der American Swiss Foundation ausgezeichnet und ist Mitglied des Vorstands der ASF. Zudem ist sie Mitglied des Advisory Boards der Asia Society Switzerland und des Advisory Boards des «Geneva Center for Science and Diplomacy».

sein, Fachkräfte aus Europa zu rekrutieren, da unsere Nachbarstaaten ebenfalls mit einem Fachkräftemangel konfrontiert sind.

swissVR Monitor: Welche sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Veränderungen des Arbeitsmarkts in der Schweiz, die wir in den kommenden Jahren aufgrund des demografischen Wandels sehen werden?

Bettina Schaller: In den kommenden Jahren wird sich der Arbeitsmarkt weiter in Richtung flexibler Arbeitsmodelle entwickeln, um den Bedürfnissen einer älter werdenden Belegschaft gerecht zu werden. Dazu gehören Massnahmen wie Homeoffice, Teilzeitarbeit, ein flexibles Rentenalter und die Möglichkeit von Bogenkarrieren. Gleichzeitig wird die Nachfrage nach Technologien und Automatisierung weiter steigen, um Produktivitätsverluste durch wegfallende Arbeitskräfte zu kompensieren. Hinzu kommt,

dass eine alternde Bevölkerung auch nachfragebedingte Änderungen auf dem Arbeitsmarkt bewirken kann. So konsumiert eine ältere Bevölkerung andere Produkte und Dienstleistungen – beispielsweise wird die Nachfrage nach Gesundheitsfachkräften steigen.

swissVR Monitor: Unsere Befragung unter Verwaltungsratsmitgliedern zeigt, dass die meisten Unternehmen als Antwort auf den demografischen Wandel ihre Arbeitsmodelle flexibilisieren (z. B. durch Homeoffice, Teilzeit, flexibles Rentenalter). Wie schätzen Sie die Wirksamkeit dieser Massnahme vor dem Hintergrund der beschriebenen Herausforderungen ein?

Bettina Schaller: Die Flexibilisierung der Arbeitsmodelle ist ein wichtiger Schritt, um den demografischen Wandel zu bewältigen. Sie ermöglicht es Unternehmen, die Arbeitszufriedenheit und Produktivität ihrer Mitarbeitenden zu erhöhen, was sich positiv auf die Mitarbeiterbindung auswirkt. Allerdings reicht diese Massnahme allein nicht aus. Sie sollte durch weitere Initiativen ergänzt werden, die allgemein bekannt sind. Es handelt sich dabei um den Ausbau von Betreuungsangeboten, die Förderung von Familienfreundlichkeit, den Abbau von Altersdiskriminierung und die aktive Integration von ausländischen Fachkräften. Neu werden wir uns auch damit befassen müssen, wie «Agenten» unsere Arbeit beeinflussen werden. Um dies abzuschätzen, ist es jedoch Anfang 2025 zu früh. Ein ganzheitlicher Ansatz ist entscheidend, um langfristig erfolgreich zu sein.

swissVR Monitor: Ebenfalls die Mehrheit der befragten Verwaltungsratsmitglieder gibt an, dass ihr Unternehmen die eigene Produktivität durch den Einsatz von Technologie und Automatisierung erhöht hat, um wegfallende Arbeitskräfte auszugleichen. Welche Rolle kommt Technologien wie beispielsweise der künstlichen Intelligenz im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel zu?

Bettina Schaller: Künstliche Intelligenz (KI) – und wir sollten uns schon mit dem Aufkommen von «Agenten» auseinandersetzen – spielt eine zentrale Rolle bei der Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels. Sie ermöglicht es, Prozesse zu automatisieren und somit Tätigkeiten von Arbeitskräften zu ersetzen, die in Pension gehen. Des Weiteren ermöglicht KI, die Effizienz (und somit die Produktivität) der Arbeitskräfte zu steigern und neue Geschäftsfelder zu erschliessen. Allerdings ist es essenziell, ein harmonisches Zusammenspiel von Mensch und Maschine

zu gewährleisten. Besonders ältere Mitarbeitende sollten durch gezielte Massnahmen befähigt werden, die Vorteile von KI zu verstehen und sie effektiv einzusetzen. Transparenz und Schulungen sind hierbei entscheidend, um das Vertrauen in diese Technologien zu stärken und sicherzustellen, dass der Mensch stets die Kontrolle behält. Wichtig ist auch, dass bei zentralen Prozessen – zum Beispiel bei einer Stellenbesetzung – die KI nur unterstützend zur Anwendung kommt und stets ein Mensch den abschliessenden Entscheid fällt. Unternehmen müssen sicherstellen, dass durch die Technologie, die sie verwenden, keine Menschen zu Schaden kommen oder diskriminiert werden. Es geht um ein ideales Zusammenspiel von Mensch und Maschine. Die Bedingung des «human in the loop» ist übrigens auch im EU AI Act verankert, welcher über die Personalbranche hinaus die ersten Massstäbe vorgibt, welche in Bezug auf KI gelten sollen.

swissVR Monitor: Welche weiteren Massnahmen erachten Sie als essenziell, damit Unternehmen die Auswirkungen des demografischen Wandels erfolgreich bewältigen?

Bettina Schaller: Ich warte darauf, dass der «Longevity» Trend sich auch in Projekten von Unternehmen bemerkbar macht. Im Moment sehen wir in der Schweiz, dass insbesondere KMUs klassisch bewährte Massnahmen weiterführen, um ihre alternden Arbeitnehmer gesund, motiviert und produktiv einsetzen zu können, während sie die jüngeren Generationen anziehen. Dank des Schweizer Lehrstellensystems gibt es schon seit langem zum Teil 4 Generationen in einem Arbeitsort, was auch aus Sicht der Unternehmens- und Führungskultur einen Einfluss hat.

Neben der Flexibilisierung von Arbeitsmodellen und dem Einsatz von Technologien sind kontinuierliches Lernen und die gezielte Weiterbildung von Mitarbeitenden unerlässlich. Lebenslanges Lernen hilft, die Fähigkeiten der Arbeitskräfte an die sich wandelnden Anforderungen des Arbeitsmarktes anzupassen. Zudem sollte eine inklusive Unternehmenskultur gefördert werden, die Vielfalt und Chancengleichheit aktiv unterstützt. Eine weitere Schlüsselmassnahme ist die Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen, um künftige Talente frühzeitig zu identifizieren und zu fördern. Zudem werden wir nicht darum herumkommen, auch künftig auf ein gewisses Mass an Zuwanderung zu setzen. Letztlich bedarf es eines integrierten Ansatzes, der Unternehmen, Mitarbeitende und Politik gleichermaßen einbindet.

Die Rolle des Verwaltungsrats in Bezug auf den demografischen Wandel

Nathalie Bourquenoud, Mitglied des Verwaltungsrats von Vaudoise Versicherungen, Chocolats Camille Bloch sowie der Stiftung UNICEF Schweiz und Liechtenstein

«Den demografischen Wandel zu ignorieren ist so, als würde man in einem Boot nicht sehen wollen, dass das Wasser mit der Flut steigt. Diejenigen, die vorausschauend handeln, werden den anderen einen Schritt voraus sein. [...] Entscheidend ist, dass strategische Überlegungen zu Investitionen angestellt werden, anstatt sich nur auf Kosteneinsparungen um jeden Preis zu konzentrieren.»

swissVR Monitor: Sie sind eine ausgewiesene Verwaltungsratsexpertin mit Mandaten in verschiedenen Branchen. Welche Rolle und Aufgaben hat der Verwaltungsrat, wenn es darum geht, wie Unternehmen die Auswirkungen des demografischen Wandels bewältigen?

Nathalie Bourquenoud: Die Auswirkungen des demografischen Wandels betreffen weit mehr als nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beziehungsweise die Ressourcen eines Unternehmens. Sie wirken sich auch auf die Kunden, die Entwicklungsstrategie, die digitale Transformation sowie die politische und geografische Dynamik aus. Der Verwaltungsrat muss die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichern, indem er es langfristig attraktiv und leistungsfähig macht. Es obliegt ihm daher, demografische Veränderungen und ihre Auswirkungen proaktiv anzugehen und so das Unternehmen vorausschauend und nicht reaktiv zu führen.



Nathalie Bourquenoud ist Mitglied des Verwaltungsrats der Vaudoise Versicherung (NRK- und CTD-Ausschüsse), der Chocolats Camille Bloch SA sowie der Stiftung UNICEF Schweiz und Liechtenstein. Als Gründerin der Oxadi AG begleitet sie die Transformation von Organisationen. Zuvor hatte sie die Arbeitswelten der PostFinance und der Mobiliar transformiert. Sie hat die beiden Unternehmen an die Anforderungen der digitalen Welt angepasst und sie als die besten Arbeitgeber der Schweiz positioniert. Mit 34 Jahren war sie die erste weibliche Führungskraft im Konzern der Schweizerischen Post und wurde CFO der PostColis SA. Dank ihrer über 17-jährigen Tätigkeit bei PostFinance und Raiffeisen verfügt sie über umfassende Erfahrungen im Retail Banking. Zudem war sie acht Jahre lang Mitglied der Geschäftsleitung der Mobiliar und während sechs Jahren Verwaltungsratspräsidentin der Versicherung Swiss-Caution.

swissVR Monitor: Gemäss unserer Befragung wurde der demografische Wandel in etwas mehr als der Hälfte der Verwaltungsräte in den letzten 12 Monaten diskutiert. Wie schätzen Sie dieses Ergebnis ein?

Nathalie Bourquenoud: Das ist ein guter Anfang, aber es bedeutet, dass fast die Hälfte noch nicht darüber spricht. Den demografischen Wandel zu ignorieren ist jedoch so, als würde man in einem Boot nicht sehen wollen, dass das Wasser mit der Flut steigt. Diejenigen, die vorausschauend handeln, werden den anderen einen Schritt voraus sein. Die Diskussionen sollten auch auf alle Ebenen der Organisation ausgedehnt werden. Entscheidend ist, dass strategische Überlegungen zu Investitionen angestellt werden, anstatt sich nur auf Kosteneinsparungen um jeden Preis zu konzentrieren.

swissVR Monitor: Unsere Untersuchung zeigt ausserdem, dass Verwaltungsräte den demografischen Wandel grösstenteils im Gesamtgremium diskutieren und selten in Ausschüssen. Für welche Ausschüsse wäre dieses Thema Ihrer Meinung nach besonders relevant?

Nathalie Bourquenoud: Immerhin wird das Thema angesprochen, aber der demografische Wandel lässt sich nicht auf Zahlen beschränken. Es handelt sich um eine qualitative Herausforderung, die die Kompetenzen und das Fachwissen betrifft, die für eine Zukunftssicherung erforderlich sind. Dieses Thema findet seinen Platz im Nominierungs- und Vergütungsausschuss (Talentmanagement, Diversität), im Strategieausschuss (Anpassung der Angebote, Erschliessung neuer Märkte) oder auch im Ausschuss für digitale Transformation (Erwerb von menschlichen und technologischen Kompetenzen). Warum nicht auch im CSR-Ausschuss, um die gesellschaftlichen Auswirkungen und den generationenübergreifenden Transfer zu behandeln. Kurzum, der demografische Wandel ist ein übergreifendes Thema, das eine gründliche Reflexion auf verschiedenen Ebenen erfordert.

swissVR Monitor: Mehr als acht von zehn der befragten Verwaltungsratsmitglieder geben an, dass ihr Gremium über genügend Fachwissen verfügt, um die Auswirkungen des demografischen Wandels auf ihr Unternehmen zu beurteilen. Welche Fachgebiete sollten die Mitglieder eines Verwaltungsrats abdecken, damit ausreichend Expertise zu diesem Thema vorhanden ist?

Nathalie Bourquenoud: Das Fachwissen muss multidisziplinär sein und folgende Bereiche abdecken:

- Digital und Innovation: Die neuen Generationen arbeiten und konsumieren nicht mehr wie früher.
- Finanz- und Geschäftsmodelle: Die demografischen Auswirkungen verändern den Konsum und die Kosten.
- Human Resources und Leadership: Um Talente anzuziehen, zu halten und zu entwickeln.
- Regulierung und ESG: Diversität, Inklusion, Renten – alles entscheidende Themen.

Fachwissen zu haben, ist gut. Es sich konkret zunutze zu machen, ist noch besser.

swissVR Monitor: Laut Aussage der Befragten hat die Mehrheit der Verwaltungsräte bisher keine Ziele bezüglich der Herausforderungen und Chancen des demografischen Wandels für die eigene Unternehmensstrategie festgelegt. Wie können Verwaltungsräte bei einer solchen Zielformulierung vorgehen?

Nathalie Bourquenoud: Warum sollte man sich immer auf das Setzen von Zielen konzentrieren? Das Wichtigste ist, aktiv und konkret zu sein und das System weiterzuentwickeln. Der erste Schritt besteht darin, eine qualitative Diagnose zu erstellen, um die tatsächlichen Auswirkungen auf das Unternehmen zu verstehen. Dann gilt es, eine kollektive Reflexion über Themen wie generationenübergreifende Diversität, Produktpassung oder die Entwicklung von Schlüsselkompetenzen anzustossen. Und schliesslich, diese Herausforderungen in eine Gesamtstrategie einzubinden und Schubladendenken zu vermeiden. Es geht nicht darum, sich mit schönen Erklärungen zufriedenzugeben: Messen Sie die Auswirkungen der Massnahmen und setzen Sie eine echte interne Debatte in Gang!



Kontakte und 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 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 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. 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 8'200 Studierenden und rund 12'000 Weiterbildungsteilnehmenden (davon 5'000 MAS, DAS, CAS), 326 neuen Forschungsprojekten und 2'109 Mitarbeitenden ist sie die grösste Bildungsinstitution im Herzen der Schweiz. Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft hat einen Themenschwerpunkt Governance, Risk and Compliance, in 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 2025. Alle Rechte vorbehalten.