



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Wichtigste Ergebnisse in Kürze	2
Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten	3
Strategiethemen und Umfeldfaktoren	4
Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrates	4
Politische, demografische und gesellschaftliche Umfeldfaktoren	5
Organisation im Verwaltungsrat	6
Aufgaben und Einfluss	8
Arbeitsorganisation	7
Ressorts und Ausschüsse	8
Fokusthema: Cybersicherheit	11
Bedeutung von Cybersicherheits-Themen	11
Strategie und Aktionsplan	12
Expertenkooperation	13
Interview mit Heinz Karrer	14
Kontakte und Autoren	17

## Über die Umfrage

Wir freuen uns, Ihnen den zweiten swissVR Monitor zu präsentieren, der auf einer Befragung von 464 Mitgliedern von Schweizer Verwaltungsräten basiert. Die Umfrage zielt darauf ab, die Einschätzungen von Verwaltungsräten zu Geschäftsaussichten, Strategien und strukturellen Themen sowie in dieser Ausgabe zum Thema Cybersicherheit zu erfassen.

Die Umfrage für den vorliegenden swissVR Monitor wurde von swissVR in Zusammenarbeit mit Deloitte und der Hochschule Luzern im Zeitraum vom 15. Mai bis zum 16. Juni 2017 durchgeführt. Die 464 Teilnehmer repräsentieren sowohl Verwaltungsratsmitglieder von börsenkotierten Unternehmen als auch von Klein- und Mittelunternehmen (KMUs) und stammen aus allen relevanten Branchen der Schweizer Wirtschaft.

## Hinweis zur Methodik

Beim Vergleich der Umfrageresultate über die Zeit gilt es zu beachten, dass sich die Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer über die Zeit verändern kann. Aufgrund der Rundung ergibt die Summe der Antworten möglicherweise nicht immer 100 Prozent. Die Unternehmensgrösse wurde über die Anzahl Mitarbeiter ermittelt: Kleinunternehmen (1 bis 49 Mitarbeiter), Mittelunternehmen (50 bis 249 Mitarbeiter) und Grossunternehmen (250 und mehr Mitarbeiter).

# Vorwort

**Die gute Nachricht zu Beginn: Das Fokusthema dieses Monitors hat den Nerv der Zeit getroffen, denn eine Mehrheit der 464 befragten Verwaltungsratsmitglieder beschäftigt sich mit dem Thema Cybersicherheit.**

Geschätzte Leserinnen und Leser

Wir freuen uns, Ihnen den *swissVR Monitor II/2017* zu präsentieren. Der *swissVR Monitor* ist eine Umfrage, die die Vereinigung *swissVR* zusammen mit Deloitte und mit der Hochschule Luzern durchführt. Sie zielt darauf ab, halbjährlich die Meinungen von Schweizer Verwaltungsratsmitgliedern zu den Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten sowie zu aktuellen Verwaltungsrats Themen zu ermitteln. Zudem wird jeweils ein Fokusthema speziell beleuchtet: In der vorliegenden Umfrage ist dies die Bedeutung von Cybersicherheit für den Verwaltungsrat.

Der *swissVR Monitor II/2017* basiert auf den Antworten von 464 Mitgliedern von Verwaltungsräten in der Schweiz. Das Spektrum der Unternehmen reicht von KMUs bis zu kotierten Unternehmen aus verschiedenen Branchen. Damit bildet der *swissVR Monitor II/2017* die Einschätzungen und Herausforderungen Schweizer Verwaltungsräte realistisch ab und spiegelt die Einschätzung der Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten jener Personen wider, die den Unternehmenserfolg nachhaltig beeinflussen.

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 zeigt er der breiten Öffentlichkeit, wie Verwaltungsratsmitglieder Fragen rund um die Verwaltungsrats Tätigkeit und die aktuelle wirtschaftliche Situation einschätzen.

Die Ergebnisse des *swissVR Monitor II/2017* ergeben ein spannendes Bild:

- Die befragten Verwaltungsratsmitglieder schätzen die künftige Geschäftsentwicklung ihrer Unternehmen noch positiver ein als im *swissVR Monitor I/2017* vor einem halben Jahr.
- Das Top-Thema in den Verwaltungsräten ist weiterhin die Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung, wobei die Bedeutung der Themen Digitalisierung / Robotik / Automatisierung als wichtiger eingeschätzt wird als vor einem halben Jahr.
- Aufgaben und Einfluss im Verwaltungsratsgremium sind gemäss den befragten Verwaltungsratsmitgliedern ausgewogen und zufriedenstellend auf die Mitglieder verteilt. Jedoch wird bei der internen Organisation Verbesserungspotential gesehen.
- Sofern Ausschüsse vorhanden sind – bei 44% der befragten Verwaltungsratsmitgliedern – schaffen diese grossmehrheitlich Mehrwert für das Unternehmen, entlasten die Verwaltungsratsmitglieder und sind kompetent besetzt.
- Cybersicherheits-Themen werden in einer grossen Mehrheit der Verwaltungsräte diskutiert. Angesichts der fortschreitenden Digitalisierung und der zunehmenden Cyber-Risiken besteht jedoch bezüglich einer klaren Strategie und eines Aktionsplanes Handlungsbedarf.

An dieser Stelle bedanken wir uns herzlich bei allen Verwaltungsratsmitgliedern, die an der Befragung für den *swissVR Monitor II/2017* teilgenommen haben, und wünschen eine interessante Lektüre.



**Prof. Dr. Dr. Christian Wunderlin**  
Präsident *swissVR*



**Reto Savoia**  
Vice Chairman & Deputy CEO  
Deloitte Switzerland



**Prof. Dr. Christoph Lengwiler**  
Institutsleiter IFZ

# Wichtigste Ergebnisse in Kürze



**60%**

erwarten für ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten eine positive Geschäftsentwicklung.

## Weiterhin positive Aussichten

60% der befragten Verwaltungsratsmitglieder schätzen die künftigen Geschäftsaussichten für ihr Unternehmen positiv ein. Dieser Anteil liegt leicht höher als im swissVR Monitor I/2017 vor einem halben Jahr (53%). Die Aussichten für die Schweizer Wirtschaft werden positiver eingeschätzt als für die eigene Branche.



**41%**

nennen Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung weiterhin als wichtigstes Verwaltungsratsthema.

## Top-Themen des Verwaltungsrates

Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung ist weiterhin das Top-Thema der letzten 12 Monate mit einer Zustimmung von 41% der Befragten (swissVR Monitor I/2017: 43%). Zudem wird die Bedeutung der Themen Digitalisierung / Robotik / Automatisierung sowie Talent (Recruiting, Retention, etc.) höher eingeschätzt als im Monitor vor einem halben Jahr.



**49%**

sehen Verbesserungspotential bei der internen Organisation des Verwaltungsrates.

## Organisation der Verwaltungsratsarbeit

Knapp die Hälfte der Befragten sieht Verbesserungspotential bei der internen Organisation im Verwaltungsrat (z.B. Abläufe oder Strukturen). Im Gegensatz dazu stimmt eine grosse Mehrheit der Befragten tendenziell der Aussage zu, dass die Aufgaben im Verwaltungsrat optimal auf die Verwaltungsratsmitglieder verteilt sind.



**44%**

haben im Verwaltungsrat Ausschüsse gebildet.

## Wichtigkeit von Ausschüssen im Verwaltungsrat

Bei mehr als zwei Fünfteln (44%) der Befragten bestehen im Verwaltungsrat Ausschüsse. Aus Sicht von 94% dieser Befragten schaffen die Ausschüsse für das Unternehmen Mehrwert. Besonders verbreitet sind Prüfungs- bzw. Revisionsausschüsse (Audit Committee) und Vergütungs- bzw. Entschädigungsausschüsse.



**78%**

sagen, Cybersicherheits-Themen hätten in jüngster Zeit an Bedeutung gewonnen.

## Zunehmende Bedeutung von Cybersicherheit

Die Bedeutungszunahme wird am stärksten von Grossunternehmen und der Finanzdienstleistungsindustrie gesehen. Keines der befragten Verwaltungsratsmitglieder findet, dass die Bedeutung von Cybersicherheit in den letzten drei Jahren abgenommen hat. Cybersicherheits-Themen wurden daher im letzten Jahr bei einer grossen Mehrheit im Verwaltungsrat diskutiert.



**35%**

haben im Unternehmen eine klare Strategie bezüglich Cybersicherheit.

## Strategie und Aktionsplan bezüglich Cybersicherheit

Nur bei einem Drittel der befragten Verwaltungsratsmitglieder hat das Unternehmen bereits eine Strategie bezüglich Cybersicherheit in Kraft und bei einem weiteren Drittel ist eine solche in Entwicklung. Zudem haben drei von zehn Unternehmen keinen Aktionsplan bezüglich Cybersicherheit in Kraft. Dies ist erstaunlich angesichts der zu erwartenden Zunahme an Cyberangriffen im Zeitalter der Digitalisierung und Automatisierung.

# Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten

Die **Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten** der Unternehmen werden von den befragten Verwaltungsratsmitgliedern im swissVR Monitor II/2017 für die nächsten 12 Monate noch positiver beurteilt als ein halbes Jahr zuvor im swissVR Monitor I/2017. Trotzdem gibt es Divergenzen zwischen den einzelnen Kategorien: Die Konjunkturaussichten werden neu von einem höheren Prozentsatz der Befragten positiver beurteilt als die Branchenaussichten. Im swissVR Monitor I/2017 war dies noch umgekehrt. Am optimistischsten werden nach wie vor die Aussichten für das eigene Unternehmen gesehen (siehe Abbildung 1).

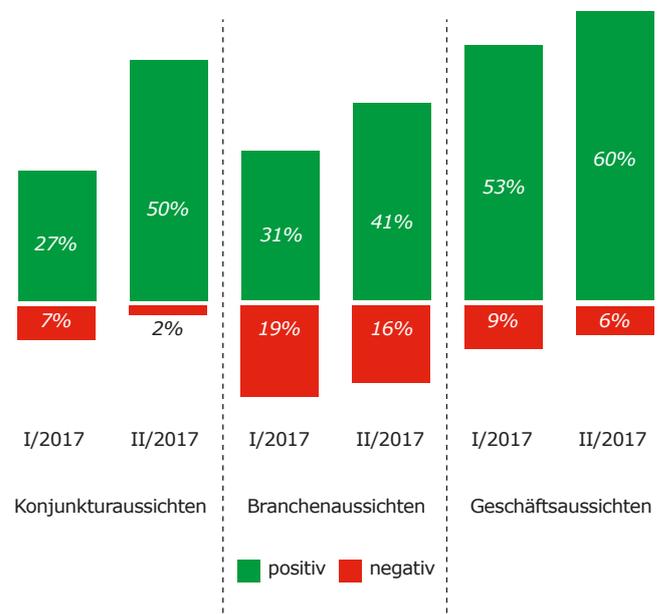
Die **Konjunkturerwartungen** für die Schweiz werden nun zu fast gleichen Prozentsätzen positiv (50%) und neutral (48%) beurteilt. Im Vergleich zum swissVR Monitor I/2017 ist der Anteil der Verwaltungsratsmitglieder, die die Konjunkturaussichten negativ bewerten, von 7% auf 2% gesunken. Somit werden die Aussichten für die Gesamtwirtschaft insgesamt klar positiver eingeschätzt als vor sechs Monaten.

Bei den **Branchenaussichten** wird im Saldo weiterhin das negativste Bild erwartet. Zwar geben mehr Verwaltungsratsmitglieder einen positiven Ausblick für die eigene Branche (41%) als im swissVR Monitor I/2017 (31%). Allerdings schätzt nach wie vor jeder sechste Verwaltungsrat (16%) die Aussichten für die eigene Branche negativ ein (swissVR Monitor I/2017: 19%). Damit ist dieser Anteil achtmal so hoch wie bei den Konjunkturaussichten (2%) und fast dreimal so hoch wie bei den Geschäftsaussichten (6%).

Am positivsten fällt nach wie vor das Urteil bei den **Geschäftsaussichten** des eigenen Unternehmens aus: 60% der Befragten erwarten eine positive Entwicklung, 34% beurteilen die Aussichten als neutral und nur 6% als negativ. Am positivsten werden die Geschäftsaussichten von den Branchen Informations- und Kommunikationstechnik, dem verarbeitenden Gewerbe und der Chemie-Industrie eingeschätzt (jeweils 69% der Befragten). Die positiven Einschätzungen der Finanzdienstleistungsindustrie (52% der Befragten) und der Handelsbranche und Konsumgüterindustrie (48%) liegen dagegen unter dem Gesamtdurchschnitt.

Die markant bessere Einschätzung der Konjunkturaussichten mit einer beinahe Verdoppelung der positiven Einschätzung (27% vs. 50%) und einer Reduktion der negativen Beurteilungen um mehr als zwei Drittel (7% vs. 2%) wirkt sich nur unterproportional auf die Einschätzung der Branchen- und Geschäftsaussichten aus. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die Branchen- und insbesondere Geschäftsaussichten im swissVR Monitor I/2017 positiver beurteilt wurden als die Konjunkturaussichten. Die künftigen Ausgaben des swissVR Monitors werden zeigen, ob die Einschätzung der Konjunktur auch künftig zeitlich jener der Branchen- und Geschäftsaussichten folgen wird.

**Abb 1. Beurteilung der Aussichten in den nächsten 12 Monaten (swissVR Monitor II/2017 vs. swissVR Monitor I/2017 )**



Frage: Wie beurteilen Sie die Konjunkturaussichten / Branchenaussichten / Geschäftsaussichten in den nächsten 12 Monaten?

Anmerkung: Die Differenz zu hundert Prozent sind neutrale Antworten.

# Strategiethemen und Umfeldfaktoren

## Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrates

Die an der Umfrage teilnehmenden Verwaltungsratsmitglieder wurden, wie bereits im swissVR Monitor I/2017, darum gebeten, aus einer Liste von unternehmensrelevanten Themen die fünf wichtigsten auszuwählen, die sie in den letzten 12 Monaten beschäftigt haben sowie die fünf wichtigsten Themen, die sie in den nächsten 12 Monaten voraussichtlich beschäftigen werden.

Wie im swissVR Monitor I/2017 ist die **Effizienzsteigerung und die Optimierung interner Prozesse** das am häufigsten genannte Thema der letzten 12 Monate: 41% der Befragten haben diese Thematik auf Rang 1 gesetzt (swissVR Monitor I/2017: 43%, siehe Abbildung 2).

Am zweithäufigsten, mit 33% der Befragten, wird das Thema **Digitalisierung / Robotik / Automatisierung** genannt. Im Vergleich zum swissVR Monitor I/2017 vor einem halben Jahr liegt dieses Strategiethema neu auf Rang 2 (swissVR Monitor I/2017: Rang 4).

Auf der Rangfolge nach vorne gerückt sind auch die Themen **Reaktion auf Marktentwicklung und Wettbewerbsverhalten** (27% der Befragten), **Markt- und Absatzstrategie** (26%) und **Talent Management** (25%), mit Rangverbesserungen von bis zu vier Rängen.

Leicht an Bedeutung verloren (jeweils um einen Rang) haben hingegen das strategische Thema **Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie** (32% der Befragten) und das HR-Thema **personelle Herausforderungen auf Ebene der Geschäftsleitung** (ebenfalls 31%).

Wie Abbildung 2 illustriert, beziehen sich vier der sieben meist genannten Themen auf die Strategie – ein Ergebnis, das aufgrund der Aufgaben des Verwaltungsrates jedoch kaum überrascht. Gegenüber dem swissVR Monitor I/2017 wird dem Themenbereich Compliance & Risiko etwas weniger Wichtigkeit beigemessen: Im swissVR Monitor I/2017 war dieser Themenbereich noch mit zwei Einzelthemen in den Top Sieben vertreten.

Beim Vergleich der wichtigsten Themen der letzten 12 Monate mit jenen der nächsten 12 Monate fällt insbesondere auf, dass für die Themen **Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie** und **Personelle Herausforderungen auf Ebene der Geschäftsleitung** für die nächsten 12 Monate eine deutlich geringere Wichtigkeit (je 19%) erwartet wird als für die vergangenen 12 Monate (32% und 31%).

**Abb 2. Top-7-Themen des Verwaltungsrates (swissVR Monitor II/2017; Veränderung zu I/2017)**

	Rang II/2017	Rang I/2017	Themen
	1 	1	Effizienzsteigerung / Optimierung interner Prozesse
	2 	4	Digitalisierung / Robotik / Automatisierung
	3 	2	Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie
	4 	3	Personelle Herausforderungen auf Ebene der Geschäftsleitung
	5 	6	Reaktion auf Marktentwicklung / Wettbewerbsverhalten
	6 	8	Go-to-Market (Markt- und Absatzstrategie)
	7 	11	Talent (einschliesslich Recruiting, Retention etc.)

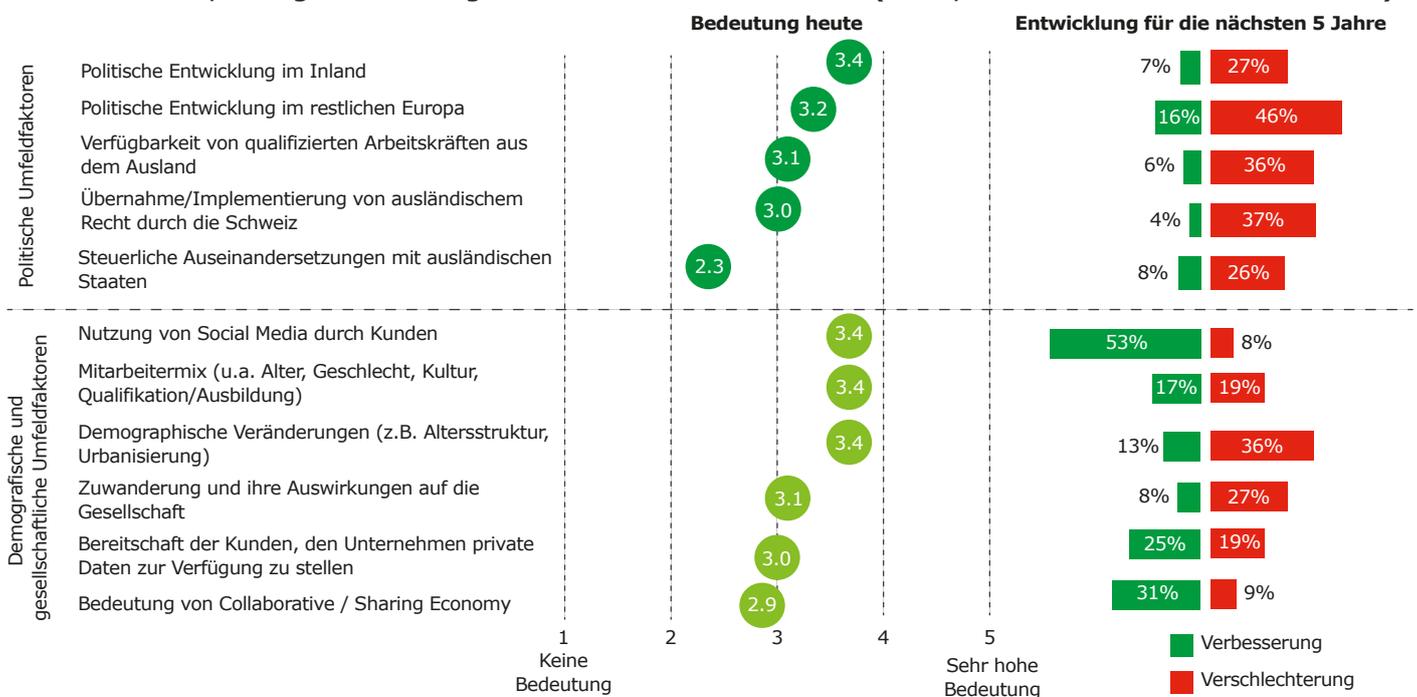
 Strategie  Organisation & Prozesse  HR

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

## Politische, demografische und gesellschaftliche Umfeldfaktoren

Die Verwaltungsratsmitglieder wurden über die Bedeutung von ausgewählten politischen, demografischen und gesellschaftlichen Umfeldfaktoren für ihr Unternehmen heute und zu deren erwarteter Entwicklung für die Zukunft befragt. Die heutige Bedeutung von elf Umfeldfaktoren musste auf einer Skala von 1 (keine Bedeutung) bis 5 (sehr hohe Bedeutung) eingeschätzt werden. Für die gleichen Umfeldfaktoren musste die Entwicklung für die nächsten fünf Jahre eingeschätzt werden (siehe Abbildung 3).

**Abb 3. Politische, demografische und gesellschaftliche Umfeldfaktoren (heute; Durchschnittswerte des Score 1-5)**



Fragen: Wie schätzen Sie die Bedeutung der folgenden Umfeldfaktoren für Ihr Unternehmen ein (heute)? Wie schätzen Sie die künftige Entwicklung der folgenden Umfeldfaktoren aus Sicht Ihres Unternehmens in den nächsten fünf Jahren ein?

Beim politischen Umfeld wird der **politischen Entwicklung im Inland** die höchste Bedeutung zugeordnet (Durchschnittswert 3.4). Darauf folgen die **politische Entwicklung im restlichen Europa**, die **Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften aus dem Ausland** sowie die **Übernahme/Implementierung von ausländischem Recht durch die Schweiz**. Eine geringere Bedeutung wird dem Faktor **Steuerliche Auseinandersetzung mit ausländischen Staaten** zugemessen, wobei dieser Faktor von Verwaltungsratsmitgliedern der Finanzdienstleistungsindustrie deutlich höher eingestuft wird (Wert 3.0) als beispielsweise von jenen des verarbeitenden Gewerbes und der Chemie-Industrie (Wert 2.2) oder des Baugewerbes und der Immobilienbranche (Wert 2.0). Die zukünftige Entwicklung der politischen Umfeldfaktoren wird insgesamt eher negativ eingeschätzt: Für alle fünf Faktoren und insbesondere für die politische Entwicklung in Europa wird im Saldo eine Verschlechterung prognostiziert.

Bei den demografischen und gesellschaftlichen Umfeldfaktoren wird die höchste Bedeutung der **Nutzung von Social Media durch Kunden**, dem **Mitarbeitermix** und den **demografischen Veränderungen** zugeordnet (alle Durchschnittswert 3.4). Dagegen wird der **Bereitschaft der Kunden, den Unternehmen private Daten zur Verfügung zu stellen**, eine relativ geringe Bedeutung beigemessen, obwohl dieser Faktor im Zuge der Digitalisierung an Bedeutung gewinnen wird. Für die Zukunft wird für die **Nutzung von Social Media durch Kunden** (53% der Befragten) eine positive Entwicklung gesehen, ebenso beim Thema **Collaborative / Sharing Economy** (31%). Bei den Themen **Demografie** und **Zuwanderung** wird hingegen eine ungünstige Entwicklung erwartet.

# Organisation im Verwaltungsrat

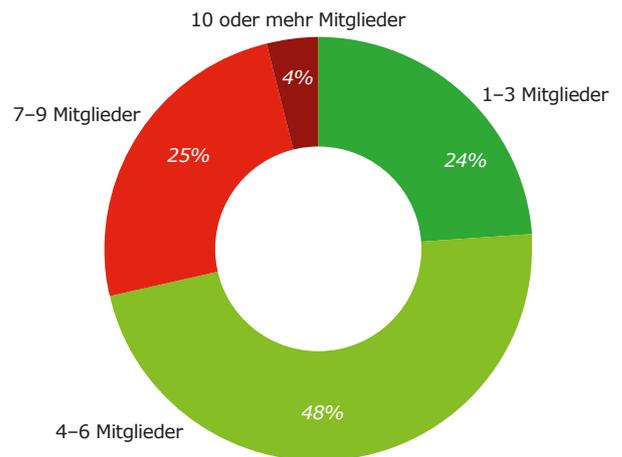
## Aufgaben und Einfluss

Knapp die Hälfte der Verwaltungsratsgremien (48%) zählen vier bis sechs Mitglieder (siehe Abbildung 4) und je ein Viertel ein bis drei Mitglieder bzw. sieben bis neun Mitglieder (24% / 25%). Nur wenige Verwaltungsräte (4%) haben zehn oder mehr Mitglieder.

Eine grosse Mehrheit der Befragten findet, dass die **Aufgaben innerhalb des Verwaltungsrates** hinsichtlich Kompetenz, Erfahrung, Persönlichkeit etc. optimal auf die Verwaltungsratsmitglieder verteilt sind: Für 36% der Befragten trifft dies voll und für 51% eher zu. Nur etwa ein Achtel der Befragten (13%) schätzen die Situation anders ein (siehe Abbildung 5).

Leicht weniger deutlich sieht die Situation bei der Frage aus, ob der **Einfluss und die Aufgaben** ausgewogen auf die Mitglieder des Verwaltungsrates verteilt sind. Für 24% bzw. 50% ist dies voll oder teilweise zutreffend, 26% sind gegenteiliger Meinung.

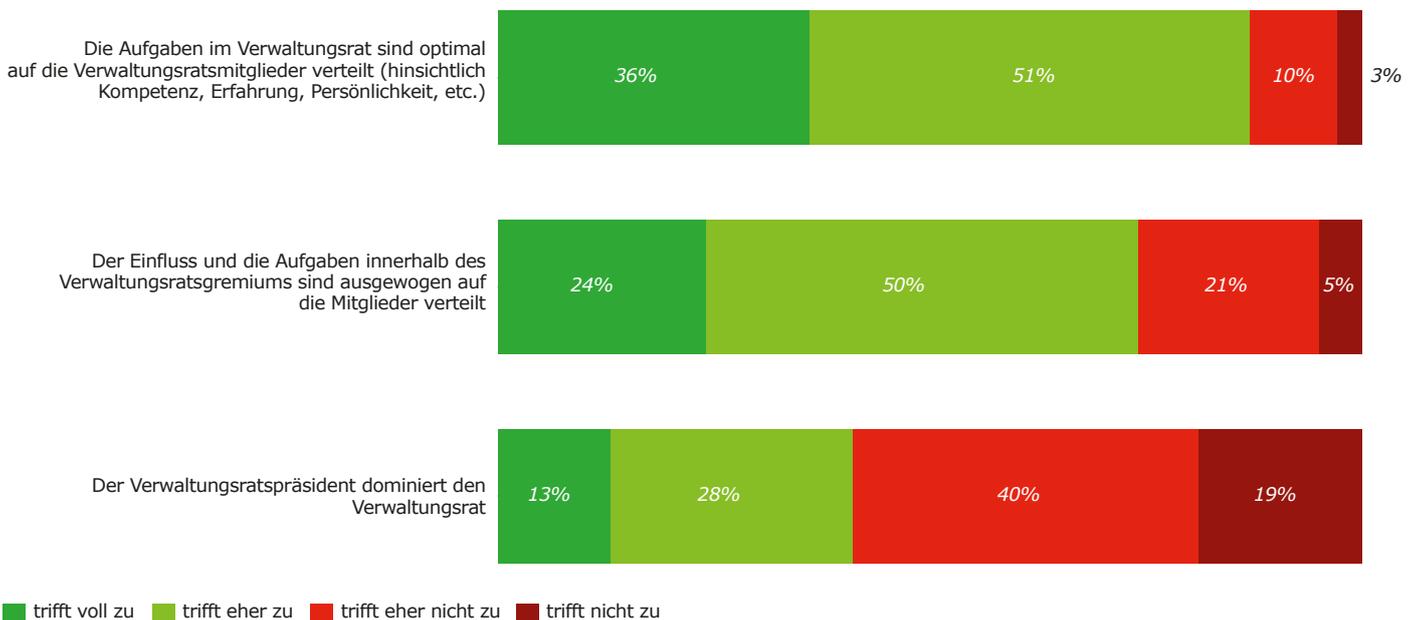
Abb 4. Anzahl Verwaltungsratsmitglieder



Frage: Wie viele Mitglieder zählt Ihr Verwaltungsrat?

Nochmals etwas kritischer wird die Frage beurteilt, ob der **Verwaltungsratspräsident den Verwaltungsrat dominiert**. Für 19% bzw. 40% der Befragten trifft dies nicht oder eher nicht zu. Hingegen stimmen 41% der Befragten dieser Aussage ganz (13%) oder teilweise (28%) zu.

Abb 5. Aufgaben und Einfluss innerhalb des Verwaltungsrates (Checks-and-Balances)



Frage: Aufgaben und Einfluss innerhalb des Verwaltungsrates (Checks-and-Balances) – Welche dieser Aussagen trifft zu ...

## Arbeitsorganisation

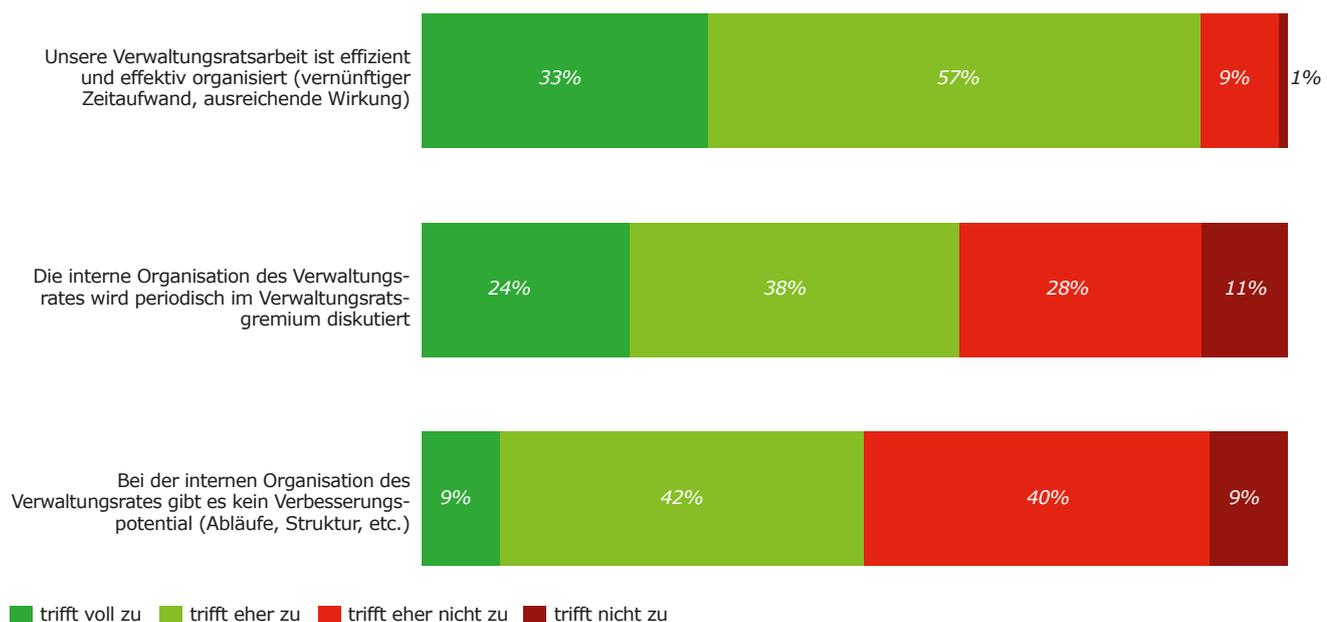
Eine grosse Mehrheit der Befragten (90%) empfindet die Verwaltungsratsarbeit (bezüglich Zeitaufwand und ausreichender Wirkung) ganz oder weitgehend **effizient und effektiv organisiert** (siehe Abbildung 6). Nur für 10% der befragten Verwaltungsratsmitglieder trifft diese Aussage nicht (1%) oder eher nicht (9%) zu.

Die positive Einschätzung der Organisation der Verwaltungsratsarbeit dürfte auch darauf zurückzuführen sein, dass 62% der Befragten die interne Organisation periodisch **im Verwaltungsrat diskutieren** (und wohl auch hinterfragen). Es erstaunt allerdings, dass in zwei Fünfteln der Verwaltungsratsgremien eine solche Diskussion eher nicht (28%) oder nicht (11%) stattfindet. Dies ist bei Klein- und Mittelunternehmen (41% bzw. 45%) stärker der Fall als bei Grossunternehmen (31%). Eine Selbstevaluation der Verwaltungsratsstätigkeit gehört heute zur Best Practice und beinhaltet auch eine Diskussion der Organisation und Arbeitsweise des Verwaltungsrates.

Trotz der positiven Einschätzung der Effizienz und Effektivität der Verwaltungsratsarbeit sieht knapp die Hälfte der Befragten (49%) bei der internen Organisation des Verwaltungsrates **Verbesserungspotenzial**.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass gemäss den Umfrageergebnissen eine grosse Mehrheit der Befragten mit der Effizienz und Effektivität der Verwaltungsratsarbeit zufrieden ist und bei zwei Dritteln der Befragten periodisch Diskussionen über die Arbeitsweise des Verwaltungsrates stattfinden. Allerdings sieht die Hälfte der Befragten Verbesserungspotenziale bei der internen Organisation des Verwaltungsrates. Offensichtlich wird die Verwaltungsratsarbeit durchaus kritisch hinterfragt und es werden wohl auch Vorschläge zur Optimierung der internen Organisation und Arbeitsweise im Verwaltungsrat eingebracht.

Abb 6. Organisation der Verwaltungsratsarbeit



Frage: Organisation der Verwaltungsratsarbeit – Welche dieser Aussagen trifft zu ...

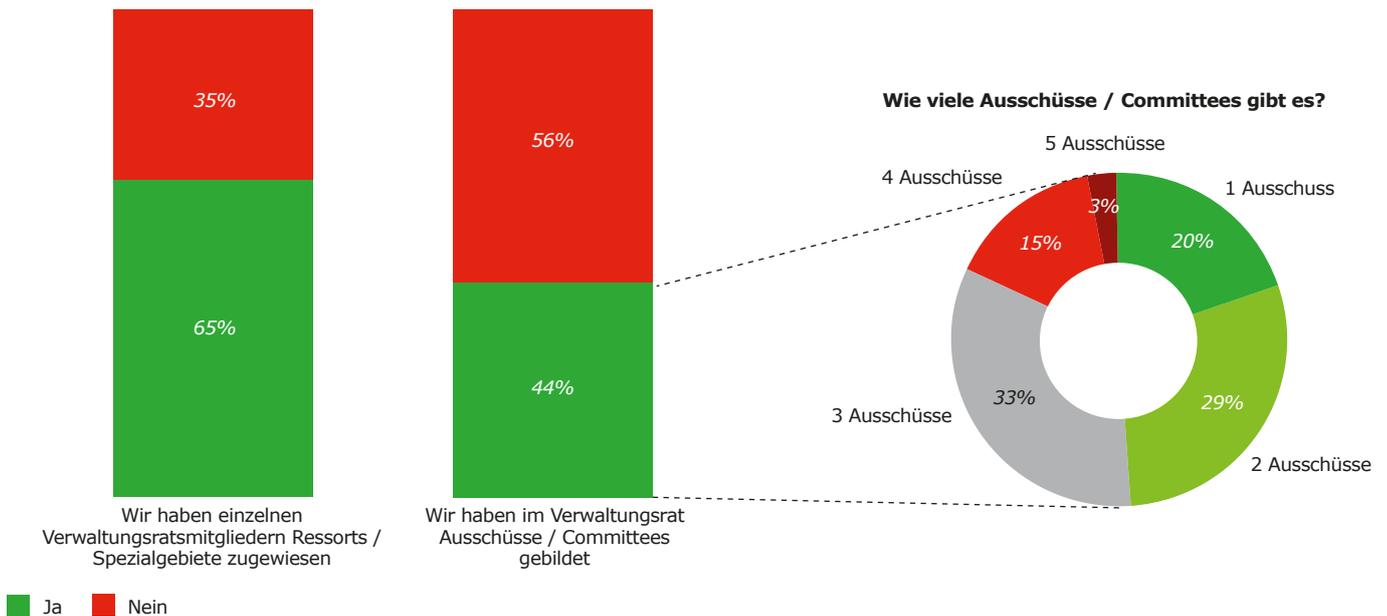
Anmerkung: Die letzte Fragestellung in Abb 6. ist aus Gründen der Übersichtlichkeit negativ formuliert und entsprechend wurden die Umfrageantworten gespiegelt (ursprünglich positive formulierte Frage in der Umfrage: Bei der internen Organisation des Verwaltungsrates gibt es Verbesserungspotential (Abläufe, Struktur, etc.)).

## Ressorts und Ausschüsse

Bei zwei Dritteln der Befragten (65%) werden einzelnen Verwaltungsratsmitgliedern **Ressorts oder Spezialgebiete** zugewiesen (siehe Abbildung 7). Dieser Anteil ist relativ unabhängig von der Unternehmensgrösse (62% bei Kleinunternehmen, 63% bei Mittelunternehmen und 72% bei Grossunternehmen).

Bei 44% der Befragten verfügt der Verwaltungsrat zudem über **Ausschüsse / Committees**. Hier gibt es grosse Unterschiede je nach Unternehmensgrösse: Nur 28% der Kleinunternehmen haben Ausschüsse gebildet, bei den Grossunternehmen liegt dieser Anteil bei 77% (Mittelunternehmen: 36%). Zudem ist ein klarer Zusammenhang zwischen der Anzahl der Verwaltungsratsmitglieder und der Bildung von Ausschüssen erkennbar: Nur 6% der Verwaltungsräte mit eins bis drei Mitgliedern haben Ausschüsse gebildet; dagegen verfügen 39% der Verwaltungsräte mit vier bis sechs Mitgliedern und sogar 85% der Verwaltungsräte mit sieben bis neun Mitgliedern über Ausschüsse.

**Abb 7. Ressorts / Spezialgebiete und Ausschüsse / Committees**



Fragen: Haben Sie einzelnen Verwaltungsratsmitgliedern Ressorts / Spezialgebiete zugewiesen? Haben Sie im Verwaltungsrat Ausschüsse / Committees gebildet? Wie viele Ausschüsse / Committees gibt es im Verwaltungsrat?

20% der Unternehmen, die Ausschüsse gebildet haben, verfügen über lediglich einen einzigen Ausschuss. Häufiger sind zwei (29%) oder drei (33%) Ausschüsse. Vier (15%) oder sogar mehr (3%) Ausschüsse sind eher selten. Aufgrund des hohen Anteils an Verwaltungsratsgremien mit einem oder zwei Ausschüssen ist auch nachvollziehbar, dass nicht alle Verwaltungsratsmitglieder in einem Ausschuss vertreten sind.

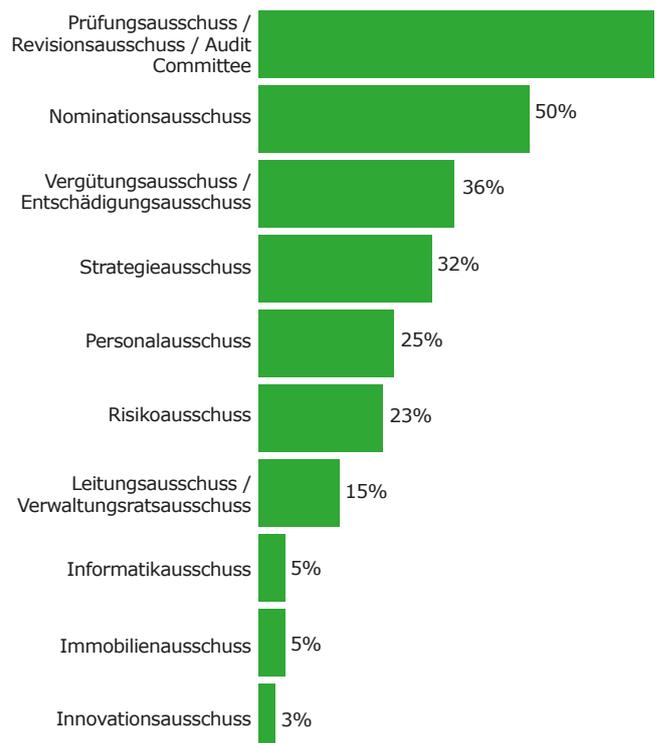
Rund 73% der Unternehmen mit Ausschüssen verfügen über einen **Audit Committee** (Prüfungs- bzw. Revisionsausschuss) (vgl. Abbildung 8). An zweiter Stelle folgen mit 50% **Vergütungs- bzw. Entschädigungsausschüsse**. Ebenfalls relativ verbreitet sind **Nominationsausschüsse** (36%), **Strategieausschüsse** (32%), **Personalausschüsse** (25%) und **Risikoausschüsse** (23%).

Nur in wenigen Verwaltungsratsgremien gibt es hingegen **Leitungsausschüsse** (15%), **Informatikausschüsse** (5%), **Immobilienausschüsse** (5%) oder **Innovationsausschüsse** (3%).

Die Ausschüsse / Committees werden von den befragten Verwaltungsratsmitgliedern insgesamt in grosser Mehrheit positiv bewertet: 94% der Befragten finden, dass die Ausschüsse **Mehrwert für das Unternehmen schaffen**, und ebenfalls 94% glauben, dass sie sich grundsätzlich **auf die solide Arbeit der Ausschüsse verlassen** können und sich entsprechend weniger mit gewissen Themen auseinandersetzen müssen (siehe Abbildung 9 auf Seite 10).

Für eine weitere grosse Mehrheit der Befragten (93%) trifft die Aussage, wonach die **Mitglieder der Ausschüsse kompetent und für die Aufgabe geeignet** sind voll (50%) oder eher zu (43%). Fast gleichgross ist die Zustimmung zur Frage, ob die Zahl und Art der **Ausschüsse den Erfordernissen und Bedürfnissen des Unternehmens entsprechen** (91%).

**Abb 8. Typen von Ausschüssen (Top 10)**



Frage: Welche Ausschüsse sind vorhanden? (Mehrere Antworten möglich)

Anmerkung: Diese Frage wurde nur von Umfrageteilnehmern beantwortet, die Ausschüsse / Committees haben.

Diese positiven Ergebnisse könnten miteinander zusammenhängen. Kompetente Mitglieder in den Ausschüssen führen zu einer soliden Arbeit in den Ausschüssen und entsprechend wird der Mehrwert der Ausschüsse für das Unternehmen positiv eingeschätzt.

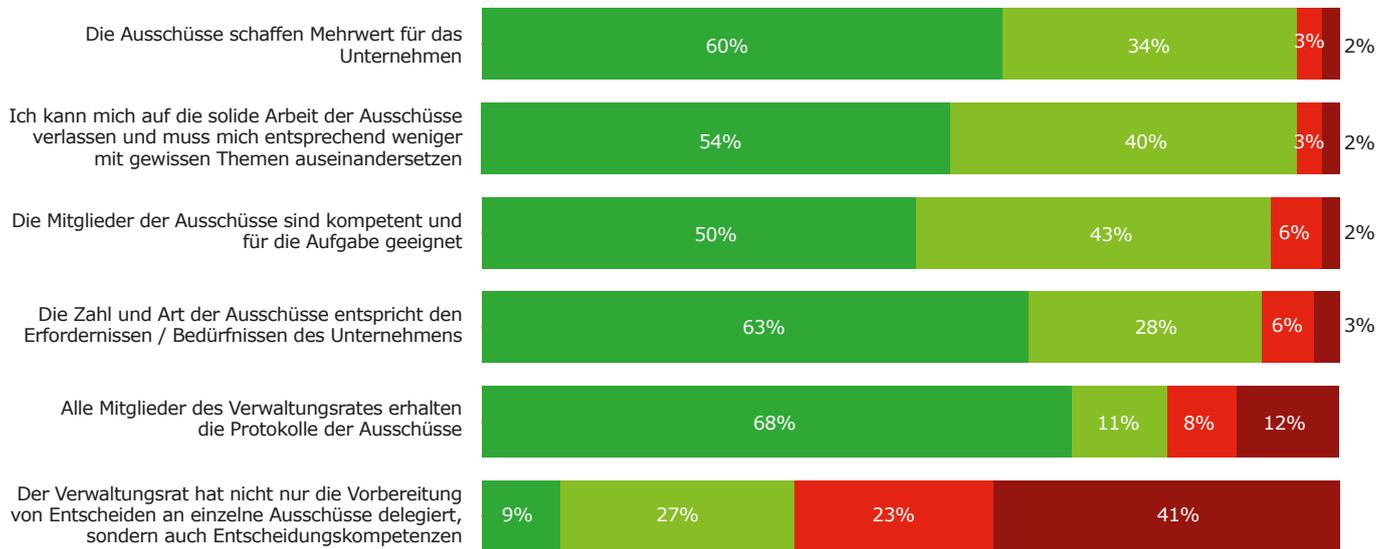
Der Verwaltungsrat hat gemäss OR 716a Abs. 1 Aufgaben zu erfüllen, die nicht delegierbar sind. Er kann gemäss Abs. 2 die Vorbereitung und die Ausführung seiner Beschlüsse oder die Überwachung von Geschäften Ausschüssen oder einzelnen Mitgliedern zuweisen und hat für eine angemessene Berichterstattung an seine Mitglieder zu sorgen.

Entsprechend haben bei 41% der Befragten die Verwaltungsratsgremien keine **Entscheidungskompetenzen an die Ausschüsse delegiert**, sondern lediglich Vorbereitungs- und Überwachungsaufgaben.

Bei jenen Gremien, die gemäss Einschätzung der Befragten Entscheidungskompetenzen ganz oder teilweise delegieren, müsste es eigentlich um Entscheide im Zusammenhang mit der Umsetzung von Beschlüssen des Verwaltungsrates oder um Entscheidungen ausserhalb des Kompetenzbereichs des Verwaltungsrates gehen.

Die Transparenz bezüglich der Ausschussarbeit scheint in den meisten Verwaltungsratsgremien vorhanden zu sein. Allerdings scheinen bei 31% der Befragten die **Protokolle** nicht oder nur teilweise den übrigen Verwaltungsratsmitgliedern zugänglich gemacht zu werden.

**Abb 9. Bewertung von Ausschüssen**



■ trifft voll zu ■ trifft eher zu ■ trifft eher nicht zu ■ trifft nicht zu

Frage: Bewertung von Ausschüssen – Welche dieser Aussagen trifft zu ...

Anmerkung: Diese Frage wurde nur von Umfrageteilnehmern beantwortet, die Ausschüsse / Committees haben.

# Fokusthema: Cybersicherheit

## Bedeutung von Cybersicherheits-Themen

Cyberangriffe auf Unternehmen und Organisationen, wie z.B. nicht autorisierte Zugriffe auf Daten, Eingriffe in die Kundenkommunikation oder Störungen der Webseite, haben in jüngster Zeit stark zugenommen. Sie werden in der Öffentlichkeit zunehmend als ernstzunehmende Bedrohung für die Wirtschaft und die Gesellschaft wahrgenommen. Mit zunehmender Digitalisierung und Automatisierung ist künftig mit einer noch höheren Frequenz und einem stärkeren Ausmass von Cyberangriffen zu rechnen.

Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass Cybersicherheits-Themen für die befragten Verwaltungsratsmitglieder an Bedeutung gewonnen haben: 78% der Befragten sind der Meinung, dass die **Bedeutung von Cybersicherheits-Themen** in den letzten drei Jahren entweder zugenommen (56%) oder gar stark zugenommen (22%) hat (siehe Abbildung 10).

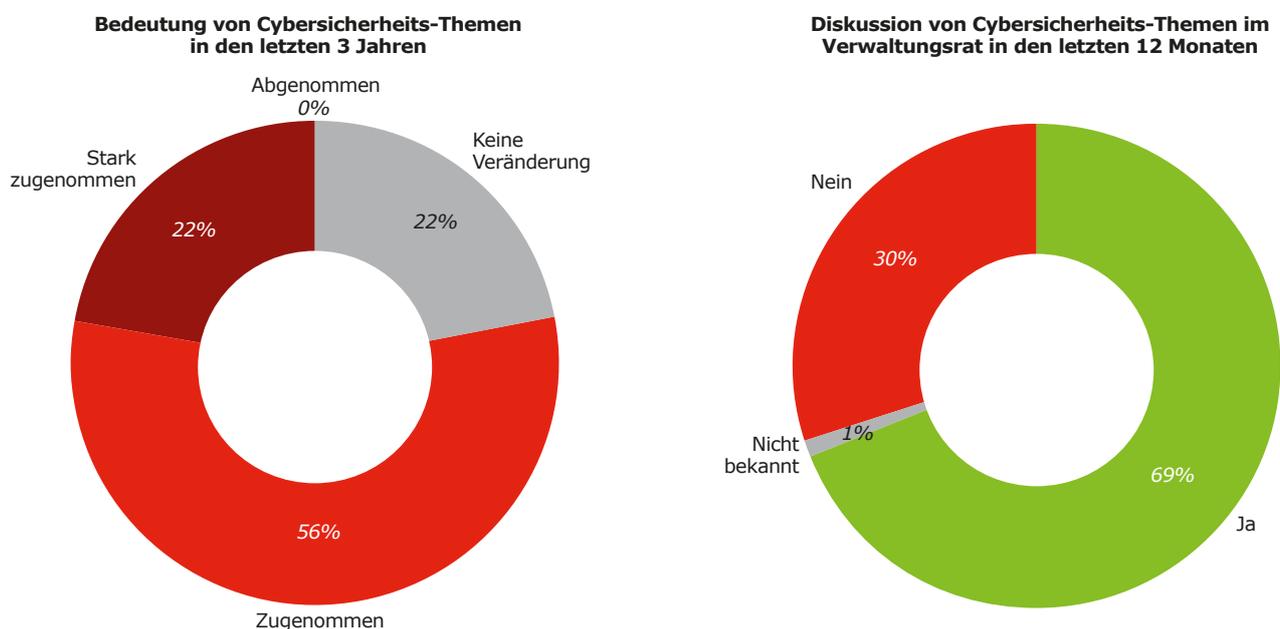
Diese Ansicht teilen viel mehr Grossunternehmen (90%) als Klein- oder Mittelunternehmen (73% bzw. 75%). Nach Branche betrachtet haben Cybersicherheits-Themen am stärksten für Unternehmen aus der Finanzdienstleistungsindustrie an Bedeutung gewonnen

(91% der Befragten). Doch auch im verarbeitenden Gewerbe und in der Chemie (83%), der Informations- und Kommunikationstechnik (79%), sowie den Unternehmensdienstleistungen (77%) haben Cybersicherheits-Themen an Bedeutung gewonnen.

Keine Veränderung der Bedeutung in den letzten drei Jahren wird nur von etwas mehr als einem Fünftel der Befragten (22%) gesehen – und keines der befragten Verwaltungsratsmitglieder ist der Meinung, dass die Bedeutung von Cybersicherheits-Themen in jüngster Zeit gar abgenommen hat.

Dass das Thema Cybersicherheit von Schweizer Unternehmen ernst genommen wird, illustriert auch die rege Thematisierung in den Verwaltungsräten: Bei 69% der Befragten wurden **Cybersicherheits-Themen** in den letzten zwölf Monaten **im Verwaltungsrat diskutiert**, und nur bei 30% der Befragten scheint dies nicht der Fall gewesen zu sein (siehe Abbildung 10). Deutliche Unterschiede gibt es dabei bezüglich Unternehmensgrösse: Verwaltungsräte, in denen Cybersicherheits-Themen im letzten Jahr nicht diskutiert wurden, sind stärker unter Klein- und Mittelunternehmen (jeweils 35% der Befragten) als unter Grossunternehmen (16%) vertreten.

**Abb 10. Bedeutung und Diskussion von Cybersicherheits-Themen**



Fragen: Wie hat sich die Bedeutung von Cybersicherheits-Themen für Ihr Unternehmen in den letzten drei Jahren verändert? Wurden in Ihrem Verwaltungsrat in den letzten 12 Monaten Cybersicherheits-Themen diskutiert?

## Strategie und Aktionsplan

Gemäss 35% der befragten Verwaltungsratsmitglieder verfügt ihr Unternehmen über eine **klare Strategie bezüglich Cybersicherheit**. Ein weiteres Drittel (33%) der Befragten meint, eine solche Strategie sei in Entwicklung (siehe Abbildung 11). Angesichts der erhöhten Brisanz des Themas Cybersicherheit im Zeitalter der zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung erweist sich der hohe Anteil von existierenden und sich in Entwicklung befindenden Strategien als erfreulich.

5% der Befragten wissen jedoch nicht, ob es in ihrem Unternehmen eine Strategie bezüglich Cybersicherheit gibt, und ein beachtlicher Anteil von 28% meint gar explizit, es gäbe in ihrem Unternehmen keine solche Strategie. Dabei haben viel mehr Klein- und Mittelunternehmen (33% bzw. 34%) als Grossunternehmen (nur 12%) (noch) keine Strategie bezüglich Cybersicherheit.

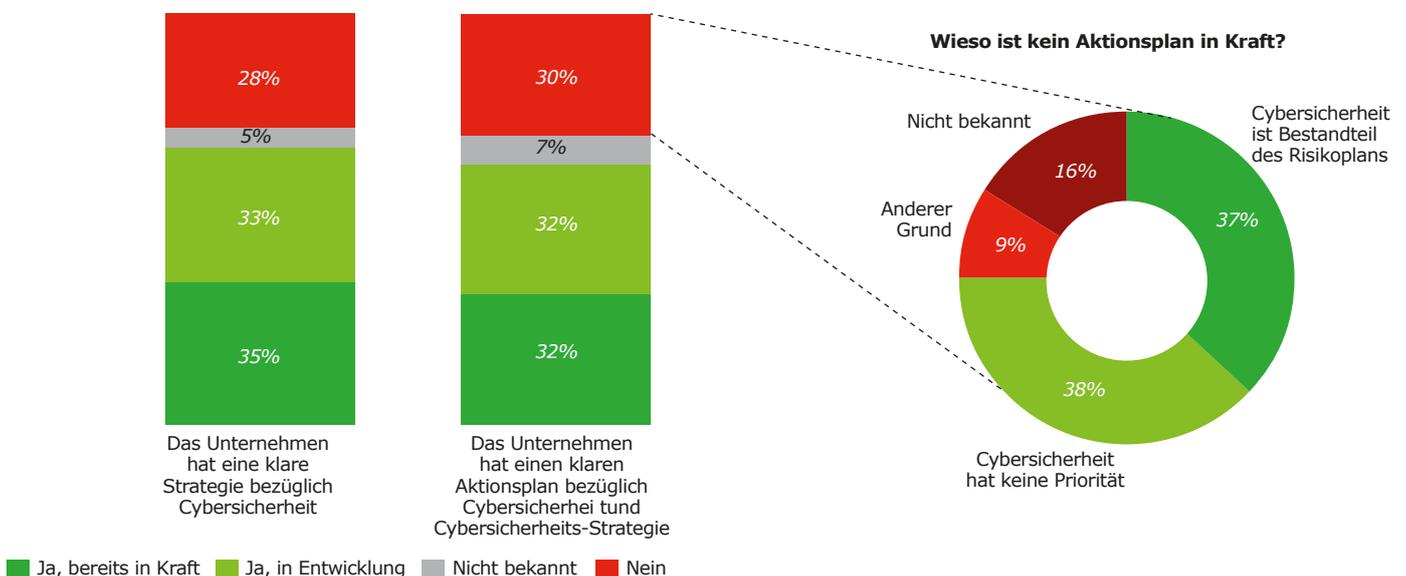
Ein ähnliches Bild lässt sich auch bei der Frage nach der Existenz eines **klaren Aktionsplans bezüglich Cybersicherheit und Cybersicherheits-Strategie** feststellen: Bei einem Drittel der Befragten (32%) ist ein solcher Aktionsplan schon in Kraft und bei einem zweiten Drittel (32%) in Entwicklung. 7% der Befragten sagen,

es sei ihnen nicht bekannt, und 30% meinen, dass es keinen Aktionsplan gibt. Dies kann angesichts der künftig zu erwartenden zunehmenden Bedeutung von Cyberangriffen auf Unternehmen und Organisationen Bedenken auslösen.

**Hauptgründe, weshalb kein Aktionsplan in Kraft ist**, sind die geringe Priorität von Cybersicherheit im Allgemeinen (38% der Befragten) und der Umstand, dass Cybersicherheit bereits Bestandteil des allgemeinen Risikoplanes des Unternehmen ist (37%). Unternehmen aus dem Baugewerbe und der Immobilienbranche sowie aus der Handelsbranche und der Konsumgüterindustrie sind klar übervertreten bei der Aussage, dass Cybersicherheit keine Priorität habe. Das verarbeitende Gewerbe und die Chemie-Industrie haben zudem stärker als andere Branchen das Thema Cybersicherheit als Bestandteil ihrer allgemeinen Risikopläne definiert.

Bei einer grossen Mehrheit der Befragten (80%) liegt die Verantwortlichkeit für den Cybersicherheits-Aktionsplan auf der operativen Ebene der Geschäftsführung und nur bei wenigen beim Verwaltungsrat selbst (11%) oder etwa bei einem Verwaltungsausschuss (4%).

**Abb 11. Strategie und Aktionsplan bezüglich Cybersicherheit**



Fragen: Hat das Unternehmen eine klare Strategie bezüglich Cybersicherheit? Hat das Unternehmen einen klaren Aktionsplan bezüglich Cybersicherheit und Cybersicherheits-Strategie? Wieso ist kein Aktionsplan in Kraft, der sich mit Cybersicherheit beschäftigt?

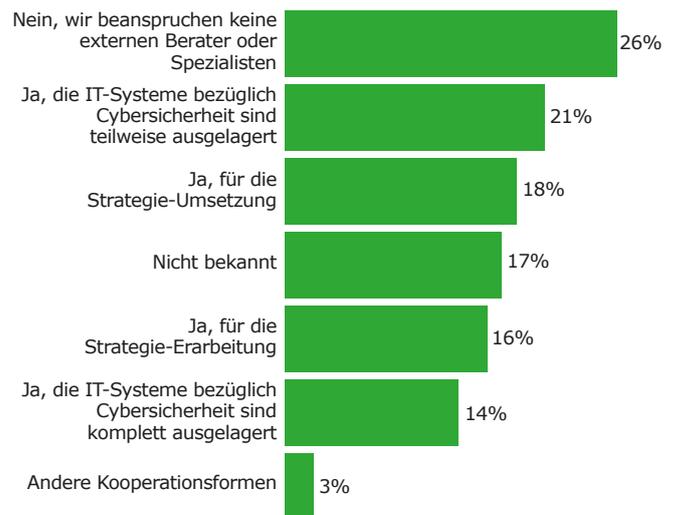
## Expertenkooperation

Rund 26% der Befragten meinen, ihr Unternehmen arbeite **bezüglich Cybersicherheit nicht mit externen Beratern oder Spezialisten** zusammen; weitere 17% wissen nicht, ob externe Berater oder Spezialisten hinzugezogen werden (siehe Abbildung 12).

Bei einer Mehrheit der Befragten arbeiten die Unternehmen jedoch in unterschiedlichster Form mit externen Spezialisten zusammen: Bei 21% der Befragten sind die IT-Systeme bezüglich Cybersicherheit teilweise und bei weiteren 14% komplett ausgelagert. Der Anteil der komplett ausgelagerten IT-Systeme ist bei Kleinunternehmen (19% der Befragten) und Mittelunternehmen (14%) um einiges höher als bei Grossunternehmen (4%), d.h. Grossunternehmen bevorzugen eine Teilauslagerung gegenüber der kompletten Auslagerung. Die Existenz von grösseren IT-Abteilungen mit eigenen und kompetenten Ressourcen spielt hier sicher eine Rolle, während bei Klein- und Mittelunternehmen allenfalls weniger Kapazitäten und/oder Kompetenzen vorhanden sind.

Externe Berater oder Spezialisten werden zudem relativ häufig für die Erarbeitung der Cybersicherheits-Strategie (16% der Befragten) und/oder für die Strategie-Umsetzung hinzugezogen (18%). Dabei gibt es keine wesentlichen Unterschiede zwischen Klein- und Mittelunternehmen. Dagegen beansprucht ein wesentlich höherer Anteil von Grossunternehmen externe Berater für die Erarbeitung oder auch die Umsetzung der Cybersicherheits-Strategie. Die höhere Komplexität der IT-Systeme bei Grossunternehmen mag hierfür ein Treiber sein.

Abb 12. Zusammenarbeit mit externen Beratern



Frage: Arbeitet Ihr Unternehmen bezüglich Cybersicherheit mit externen Beratern und/oder Spezialisten zusammen? (Mehrere Antworten möglich)

# Interview mit Heinz Karrer

„Jedes Unternehmen wird einmal Cyber-Angriffen ausgesetzt sein“

**Heinz Karrer** ist seit September 2013 Präsident des Schweizer Wirtschaftsdachverbandes economiesuisse. Bekannt wurde er als ehemaliger CEO der AXPO, die er während 11 Jahren erfolgreich leitete und als früherer Nationalspieler des Handballteams der Schweiz.



Er ist dipl. Kaufmann, machte anschliessend die Matura auf dem 2. Bildungsweg und studierte Nationalökonomie an der HSG. Während seiner Berufskarriere war er u.a. für Intersport, Ringier und Swisscom in leitender Funktion tätig. Er hat verschiedene Mandate als Verwaltungsrat und ist Mitglied des Bankrats der SNB.

**Deloitte hat Heinz Karrer als erfahrenen Verwaltungsrat in einem Interview um einen Kommentar zu den Ergebnissen des swissVR Monitors II/2017 gebeten.**

**Deloitte:** Eine Mehrheit der 464 befragten Verwaltungsratsmitglieder bewertet die Aussichten für die nächsten 12 Monate für das eigene Unternehmen positiver als für die Gesamtwirtschaft oder die Branche. Denken Sie, dass diese Diskrepanz auf einem übertriebenen Optimismus der Schweizer Unternehmen beruht?

**Heinz Karrer:** Ich denke nicht, dass dies ein übertriebener Optimismus ist. Es zeigt, dass die Verwaltungsratsmitglieder denken, dass die jeweilige Branche einige Herausforderungen zu meistern hat. Sie sind gleichzeitig aber auch überzeugt, dass sie mit ihrer Firma diese Herausforderungen erfolgreich meistern werden.

**Deloitte:** „Effizienzsteigerung / Optimierung interner Prozesse“ war zweimal in Folge das Top-Thema bei den befragten Verwaltungsräten. Gibt es auch Zeiten, in denen Effizienzsteigerung und Optimierung interner Prozesse eher in den Hintergrund rücken?

**Heinz Karrer:** Wenn die Preise unter Druck sind, ist meistens zu beobachten, dass Effizienzsteigerungen zuoberst auf der Prioritätenliste sind. Dies ist beim momentan immer noch starken Schweizer Franken sicher der Fall. Wenn der Druck durch den starken Franken nachlassen wird, erwarte ich, dass andere Themen wieder mehr Bedeutung erhalten werden.

**Deloitte:** Die Digitalisierung wird von den befragten Verwaltungsratsmitgliedern noch stärker als vor einem halben Jahr als wichtiges strategisches Thema angesehen. Denken Sie, dass die Schweizer Verwaltungsratsmitglieder bei diesem Thema endlich aufgewacht sind und die Relevanz des Digitalen für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit ihrer Unternehmen erkannt haben?

**Heinz Karrer:** Der Fortschritt der Digitalisierung unterscheidet sich in den verschiedenen Branchen. In einigen Branchen sind die Geschäftsmodelle bereits stark digitalisiert, andere stehen erst am Anfang, d.h. es kommen immer mehr Branchen dazu, welche auch von der Digitalisierung betroffen sind. Deshalb ist es nicht erstaunlich, dass die Bedeutung dieses Themas für die Gesamtwirtschaft momentan laufend zunimmt.

**Deloitte:** Gibt es aus Ihrer Sicht strategische Themen, welche in den Verwaltungsräten oft vernachlässigt werden und mehr Fokus bräuchten?

**Heinz Karrer:** Das Thema „Cyber-Security“ ist von grosser Bedeutung und muss auch auf strategischer Ebene betrachtet werden. Die grossen Unternehmen haben dies erkannt, wichtig ist aber, dass alle Unternehmen auf das Thema sensibilisiert werden.

**Deloitte:** Die „politische Entwicklung im Inland“, der „Mitarbeitermix“ und die „Nutzung von Social Media durch Kunden“ werden von den befragten Verwaltungsratsmitgliedern als diejenigen Umfeldfaktoren mit der grössten Bedeutung für ihre Unternehmen angesehen. Was für andere politische, demografische und gesellschaftliche Herausforderungen sehen Sie, mit denen sich Schweizer Unternehmen künftig auseinandersetzen müssen?

**Heinz Karrer:** Die Schweizer Firmen müssen auf den weltweiten Märkten kompetitiv bleiben. Politisch gilt es dabei sicher auf das Verhältnis zu Europa zu achten: Wir müssen weiterhin von den Vorteilen der bilateralen Verträge profitieren können. Zudem brauchen die Firmen einen guten Zugang zu den weiteren wichtigsten Absatzmärkten.

Ebenso muss darauf geachtet werden, dass in den Zeiten des digitalen Wandels jeder Betrieb sein Geschäftsmodell regelmässig hinterfragt und auf neue Möglichkeiten hin überprüft.

Eine wichtige Herausforderung dürfte auch die Pensionierung vieler erfahrener Arbeitskräfte im nächsten Jahrzehnt sein. Einerseits ändert das deren Konsum- und Investitionsverhalten, andererseits fallen der Wirtschaft wegen den nachkommenden geburtenschwachen Jahrgängen netto Arbeitskräfte weg. Dies gilt es entsprechend zu kompensieren, ev. dank der Möglichkeiten der Digitalisierung.

**Deloitte:** Circa ein Viertel der befragten Verwaltungsratsmitglieder sieht eine Verschlechterung der politischen Entwicklung im Inland in den nächsten 5 Jahren. Sehen Sie darin ein weiteres Auseinanderdriften zwischen Wirtschaft und Politik in der Schweiz?

**Heinz Karrer:** Generell ist die Bevölkerung gegenüber Anliegen der Wirtschaft kritischer geworden. Seitens der *economiesuisse* beobachten wir, dass deshalb unsere Anliegen in der Politik kritischer betrachtet werden. Es ist deshalb wichtig, dass wir uns weiterhin als konstruktive Kraft mit guten Argumenten in den politischen Prozess einbringen und Vertrauen bilden. Dabei sind einerseits wir als Organisation gefordert, andererseits aber auch die Führungspersonen in den Unternehmen.

**Deloitte:** Rund 50 Prozent der Befragten sind in einem Verwaltungsrat mit 4-6 Mitgliedern. Gibt es aus Ihrer Sicht eine optimale Anzahl von Verwaltungsratsmitgliedern? Welche Faktoren sind relevant, um die Anzahl der Verwaltungsratsmitglieder festzulegen?

**Heinz Karrer:** Die Grösse des Verwaltungsrates hängt von diversen Faktoren ab. Die Grösse des Gremiums ist auf die Anforderungen des einzelnen Unternehmens abzustimmen. Im Swiss Code der *economiesuisse* empfehlen wir, dass der Verwaltungsrat so klein sein soll, dass eine effiziente Willensbildung möglich ist und gleichzeitig so gross, dass seine Mitglieder Erfahrung und Wissen aus verschiedenen Bereichen ins Gremium einbringen und die Funktionen von Leitung und Kontrolle unter sich verteilen können. Dabei soll das Gremium eine angemessene Diversität seiner Mitglieder sicherstellen.

**Deloitte:** Circa 40 Prozent der befragten Verwaltungsratsmitglieder sind der Meinung, dass der Verwaltungsratspräsident den Verwaltungsrat dominiert. Worin sehen Sie die Vorteile und worin die Nachteile eines dominanten Verwaltungsratspräsidenten?

**Heinz Karrer:** Der Präsident ist für das Unternehmen sehr wichtig: Oftmals werden Gesellschaften mit der Person des Präsidenten identifiziert. Er hat schon laut Gesetz besondere Aufgaben: Einberufung einer VR-Sitzung auf Verlangen eines Verwaltungsratsmitglieds, Unterzeichnung der VR-Protokolle, Beurteilung eines Gesuchs um Auskunft, Anhörung oder Einsicht und Fällen des Stichtescheides bei VR-Beschlüssen, sofern die Statuten nichts anderes vorsehen. Nachteilig kann es dann werden, wenn der VRP derart dominant ist, dass die Unabhängigkeit der Verwaltungsratsmitglieder nicht mehr gewährleistet ist und es dadurch an einer breit abgestützten, kritischen Willensbildung im Gremium fehlt.

**Deloitte:** Worin sehen Sie den Hauptvorteil in der Bildung von Ausschüssen / Committees?

**Heinz Karrer:** Der Hauptvorteil ist die Arbeitsentlastung des Verwaltungsrates. Weitere Vorteile bestehen in einer effizienteren Entscheidungsfindung sowie einer Spezialisierung der einzelnen Mitglieder.

Im Verwaltungsrat können spezifische Ausschüsse auch mit Aufgaben betraut werden, welche Stakeholder-Interessen schützen. Das können Ausschüsse mit allgemeinen Aufgaben sein, beispielsweise das Corporate Governance Committee, das Strategy Committee oder das Audit Committee im Rahmen seiner Verantwortung für die Compliance. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, ein spezifisches Corporate Responsibility Committee oder ein Sustainability Committee einzurichten.

Nachteilig können sich Ausschüsse dann auswirken, wenn nur ein einziger geschäftsführender Ausschuss gebildet wird. Dies kann die Bildung einer Zweiklassengesellschaft innerhalb des Verwaltungsrates fördern, da ein Teil der Mitglieder über einen Wissensvorsprung verfügen wird.

**Deloitte:** Ausschüsse zu den Themen Prüfung/ Revision, Vergütung/Entschädigung, Nomination, Strategie und Personal werden am häufigsten von den befragten Verwaltungsratsmitgliedern als vorhandene Organisationsmittel genannt. Weshalb denken Sie gibt es weniger Ausschüsse zu anderen relevanten Themen, wie etwa Informatik oder Innovation?

**Heinz Karrer:** Letztlich liegt es in der Kompetenz jedes Verwaltungsrates, diejenigen Themen in Ausschüssen behandeln zu lassen, bei welchen er einen Mehrwert erkennt. Bei einzelnen Themen, so gerade bei Vergütung/Entschädigung, sieht aber bereits das Gesetz vor, dass darauf ein besonderes Augenmerk gerichtet wird.

**Deloitte:** Fast 95 Prozent der befragten Verwaltungsratsmitglieder geben an, dass die Aussage „Ich kann mich auf die solide Arbeit der Ausschüsse verlassen und muss mich entsprechend weniger mit gewissen Themen auseinandersetzen“ voll oder eher zutrifft. Erachten sie ein „Verlassen auf die Ausschüsse“ als sinnvoll oder als gefährlich?

**Heinz Karrer:** Die Arbeit in Ausschüssen ist ein Teil der Entscheidungsfindung im Verwaltungsrat. Dieser kann, sollte er sich nicht zu sehr auf das Ergebnis der Arbeiten in den Ausschüssen verlassen wollen, entsprechende Instrumente vorsehen. Verantwortlich für die Umsetzung der Ergebnisse aus den Ausschüssen ist letztlich der Verwaltungsrat.

**Deloitte:** Fast die Hälfte der befragten Verwaltungsratsmitglieder sieht Verbesserungspotential bei der internen Organisation des Verwaltungsrates. Was denken Sie, kann in Schweizer Verwaltungsräten gemäss Ihrer Erfahrung noch besser gemacht werden bezüglich Abläufe, Strukturen etc.?

**Heinz Karrer:** Eine der Grundideen hinter der Aufteilung der Unternehmensführung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung ist das Prinzip der „checks and balances“. In einem komplexen System ist es von grundlegender Bedeutung, dass die verschiedenen Machtzentren sich gegenseitig kontrollieren. Der Verwaltungsrat soll sich seiner bedeutenden Aufgabe, gerade als Gegenpol zur Geschäftsleitung, bewusst sein, besonders da die Geschäftsleitung regelmässig über einen Wissensvorsprung verfügt. Grundsätzlich sollte in einer guten Governance der Verwaltungsrat gegenüber der Geschäftsleitung gestärkt werden. Der Fokus der letzten Jahre hat hier zu stark auf einem Ausbau der Kompetenzen der Aktionäre und damit der Generalversammlung gelegen. Es ist im Interesse der Unternehmen, einen starken Verwaltungsrat zu haben.

**Deloitte:** Cyberangriffe auf Unternehmen (z.B. nicht autorisierter Zugriff auf Daten, Eingriff in die Kundenkommunikation, Störungen der Webseite etc.) haben in den letzten Jahren stark zugenommen und werden zunehmend zu einer Geschäftsbedrohung in allen Industrien. Denken Sie, dass Schweizer Verwaltungsräte gut genug informiert sind über Cybersicherheits-Themen, sowie die Gefahren und die Abwendung von Cyberangriffen?

**Heinz Karrer:** Fragen um die Sicherheit von Unternehmen sind für den Erfolg und sogar für das Überleben eines Unternehmens von grundlegender Bedeutung. Das Thema sollte daher zumindest auf Ebene der Geschäftsführung angesiedelt und damit Gegenstand der operativen Unternehmensführung sein.

**Deloitte:** Hatten Sie auch bereits in Ihren Mandaten Erfahrung mit Cyberangriffen?

**Heinz Karrer:** Jedes Unternehmen wird in der einen oder anderen Form einmal Cyberangriffen ausgesetzt sein. Diese können unterschiedliche Formen einnehmen: Websites können lahmgelegt, Systeme angegriffen oder es könnte versucht werden, Daten oder Unternehmensgeheimnisse zu stehlen. Dabei sind gerade Angriffe, die man nicht oder nur sehr spät erkennt, besonders gefährlich.

# Kontakte und Autoren

## swissVR

### **Prof. Dr. Dr. Christian Wunderlin**

Präsident swissVR  
+41 79 833 41 86  
christian.wunderlin@dienigma.ch

### **Felix Schmutz**

Geschäftsführer swissVR  
+41 41 757 67 27  
felix.schmutz@swissvr.ch

## Deloitte AG

### **Reto Savoia**

Vice Chairman & Deputy CEO  
Deloitte Switzerland  
+41 58 279 6000  
rsavoia@deloitte.ch

### **Dr. Michael Grampp**

Chefökonom & Leiter Research,  
Kommunikation & Digital  
+41 58 279 6817  
mgrampp@deloitte.ch

### **Dr. Philipp Merkofer**

Senior Research Analyst  
+41 58 279 6046  
pmerkofer@deloitte.ch

## Hochschule Luzern

### **Prof. Dr. Christoph Lengwiler**

Institutsleiter IFZ und Vizepräsident  
swissVR  
+41 41 757 67 51  
christoph.lengwiler@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. Deloitte AG übernimmt keine Verantwortung und lehnt jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte NWE 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 NWE LLP erbringen selbst keine Dienstleistungen gegenüber Kunden. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur finden Sie unter [www.deloitte.com/ch/about](http://www.deloitte.com/ch/about).

Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zugelassene und beaufsichtigte Revisionsgesellschaft.



Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE  
LUZERN**

Wirtschaft