

# Knight Gianella

Excellence in Executive Search and Board Appointments  
Our passion since 1965

## Knight Gianella VR-Umfrage 2018/19

von Verwaltungsrats-Mitgliedern in börsenkotierten und  
grossen nicht börsenkotierten Schweizer Unternehmen



# Einleitung

- **Knight Gianella VR-Umfrage**

Die „Welt“ der Corporate Governance dreht sich nach wie vor in hohem Tempo und stellt Verwaltungsräte kontinuierlich vor neue Herausforderungen. Neben sich national wie international politisch verändernden Parametern kommen laufend zusätzliche wirtschaftliche Komplexitäten mit ihren unternehmerischen Chancen und Risiken hinzu. Die Anforderungen und Bedingungen an die VR-Tätigkeit und damit einhergehend das Kompetenzportfolio der jeweiligen VR-Gremien wandeln sich dementsprechend. Um diese besser zu verstehen und die richtigen Schlussfolgerungen gerade auch im Hinblick auf die in vielen VR-Gremien anstehenden Nachfolgeregelungen ziehen zu können, kann eine repräsentative Auslegeordnung hilfreich sein. Diese möchten wir Ihnen als betroffenes Verwaltungsratsmitglied auch dieses Jahr bieten.

Knight Gianella hat dazu einen Fragenkatalog erarbeitet und Dichter Research mit der Durchführung einer anonymen Online-Befragung der Verwaltungsratsmitglieder börsenkotierter und nicht kotierter grösserer Unternehmen in der Schweiz beauftragt.

- **Knight Gianella ([www.knightgianella.ch](http://www.knightgianella.ch))**

Knight Gianella konzentriert sich auf die nationale und internationale Direktsuche von Führungskräften und die Beratung bei der Besetzung von Schlüsselpositionen auf Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsebene für ausgewählte Unternehmen und Organisationen. Gegründet 1965 als Mitglied einer US-amerikanischen Beratungsgruppe sind wir seit Mitte der neunziger Jahre eine unabhängige, schweizerisch denkende und handelnde Partnerschaft mit Boutique-Charakter. Wir werden von unseren Klienten sehr gerne für spezifische und im Prozess sensibel ausgelegte Nachfolgeregelungen bzw. Neubesetzungen zu Rate gezogen. Unsere Qualitäten sind die langjährige Beratungserfahrung auch in aussergewöhnlichen unternehmerischen Situationen oder personellen Konstellationen. Weitere Qualitätsmerkmale sind unser hochprofessionelles internationales Research gekoppelt mit einem aussergewöhnlichen Beziehungsnetz. Unsere Erfolgsquote über die letzten Jahre liegt bei hohen 98%, das Repeat Business bei über 70%. Im Durchschnitt der letzten Geschäftsjahre haben die beiden Partner Sandro V. Gianella und Stephan Reifferscheid rund dreissig Positionen auf Stufe Top Management und Verwaltungsrat erfolgreich und nachhaltig besetzt.

Zur Diskussion und Beantwortung Ihrer Fragen steht Ihnen Sandro V. Gianella als Initiant der Knight Gianella VR-Umfrage gerne unter +41 44 421 29 03 oder [svg@knightgianella.ch](mailto:svg@knightgianella.ch) zur Verfügung.

# Inhaltsverzeichnis

- Kontext
- Fazit
- Ergebnisse

## Kontext

### *Repräsentativität, Rücklaufquote*

**Hohe Repräsentativität der Untersuchung für die Schweizer Wirtschaft.**

- Die **160 Teilnehmer** repräsentieren **627 Verwaltungsrats-Mandate**.
- **Sehr hohe Rücklaufquote von 27%** der angeschriebenen 583 Verwaltungsrats-Mitglieder.

### *Stichprobe*

Total n=160 Verwaltungsrats-Mitglieder

- 82% Männer und 18% Frauen
- 54% VRP und 46% VR

### *Zielgruppe und Terminologie*

Verwaltungsrats-Mitglieder in börsenkotierten und grossen nicht börsenkotierten Schweizer Unternehmen.

Im Bericht wird VR als Oberbegriff für die Mandate VRP und VR verwendet.

### *Methode*

Anonyme Online-Befragung durch DICHTER RESEARCH AG, Institut für Motiv- und Marketingforschung, Zürich, nach vorgängiger schriftlicher Information der Zielpersonen durch Knight Gianella.

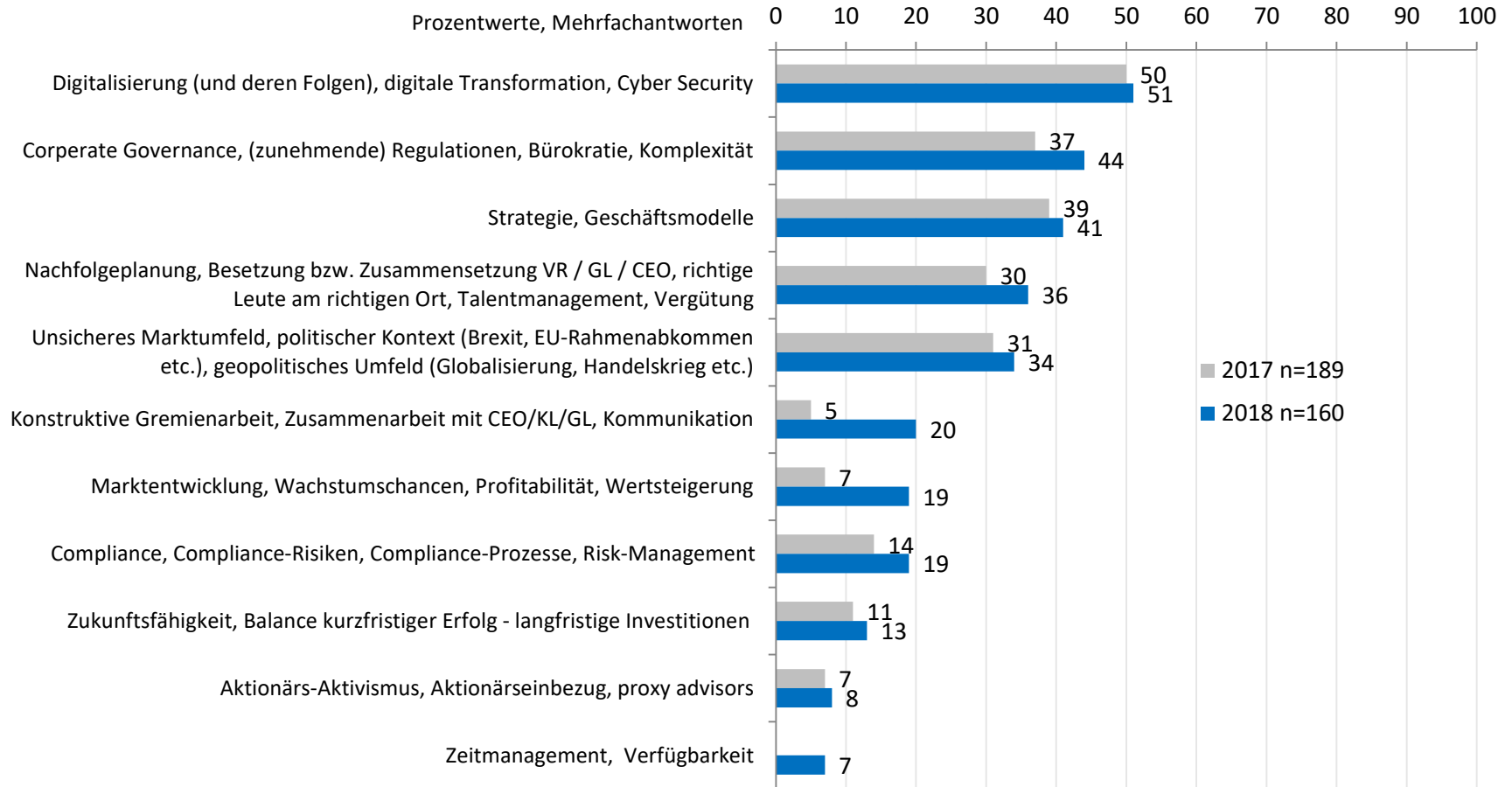
Durchführung der Befragung vom 14. August bis 1. Oktober 2018.

## Fazit

- Die befragten Verwaltungsrats-Mitglieder beurteilen die Bedingungen für eine Tätigkeit in VR-Gremien 2018 ähnlich stark herausfordernd wie 2017. Und das Anspruchsniveau wird mutmasslich in Zukunft weiter zunehmen.
  - Die aktuell klar grösste Herausforderung für VR-Mitglieder ist die Digitalisierung und deren Folgen. Sie steht zusammen mit Corporate Governance sowie Strategiefragen zuoberst auf der VR-Agenda.
  - Die Cyber Security als negative Begleiterscheinung der Technologie-Transformation genießt hingegen erst bedingt Aufmerksamkeit.
  - Im Vergleich zum Vorjahr haben 2018 die Zusammenarbeit zwischen VR und GL sowie den VR-Ausschüssen, die Profitabilität und das (individuelle) Zeitmanagement als Herausforderungen für VR-Mitglieder massiv zugenommen.
  - Die wichtigsten Herausforderungen für CEOs sind aus Sicht der VR-Mitglieder nebst der Digitalisierung die Besetzung von Schlüsselpositionen sowie die Profitabilität. Diese beiden Aspekte haben gegenüber 2017 signifikant an Wichtigkeit gewonnen.
- Die meisten Unternehmen stehen mittendrin in der digitalen Transformation.
  - Sowohl die VR-Mitglieder als auch die CEOs sind gefordert bezüglich Strategie-Anpassung, Kompetenz-Erweiterung, Agilitäts-Förderung und entsprechenden Investitionen.
- Unverändert von hoher Relevanz für VR-Mitglieder ist die Nachfolgeplanung bezüglich CEO / GL und VR.
  - Die Anforderungen an ein VR-Mitglied werden immer umfangreicher mit hohem Druck auf Themen-Fachwissen (Technologie, Digitalisierung, Compliance, Risk Management) und Branchen- bzw. Markt- sowie Internationalisierungs-Expertise zu Lasten des General Managements.
  - Da diese fachlichen Anforderungen an ein VR-Mitglied nur schwer mit der ebenfalls geforderten Unabhängigkeit bzw. Flexibilität punkto Verfügbarkeit vereinbar sind, wird die Rekrutierung fähiger VR-Mitglieder immer schwieriger.
- Eine Evaluation des Verwaltungsrates wird als sinnvoll erachtet.
  - Die Evaluation soll vom Verwaltungsratspräsidenten veranlasst werden mit Fokus auf die beiden Themenbereiche «Kompetenzen und Fachwissen» sowie «Engagement und Zusammenarbeit».
  - Zwei Drittel der befragten VR-Mitglieder sind der Meinung, dass in «ihrem» Verwaltungsrat Mitglieder in naher Zukunft ersetzt werden müssten, entweder wegen des Alters bzw. der Amtsdauer oder wegen mangelnder Kompetenz bzw. fehlender Unabhängigkeit.
- Bezüglich der Vergütungsmodelle zeigt sich für die Zukunft ein deutliches Signal in Richtung Transparenz.
  - Und erstaunliche 34% vertreten die Ansicht, dass sich die Vergütungssysteme in Zukunft nach der Konsensfähigkeit und nicht mehr nach dem Markt orientieren sollen.
  - Die CEO-Pay-Ratio (z.B. CEO-Gehalt im Verhältnis zum Durchschnittseinkommen der Mitarbeitenden-Population im Unternehmen) hingegen wird als Bemessungsgrundlage für die Topmanagement-Vergütung mehrheitlich abgelehnt und würde kaum freiwillig eingeführt.

# 1. Aktuelle Herausforderungen und Entwicklungen in Ihrer VR-Arbeit (1/2)

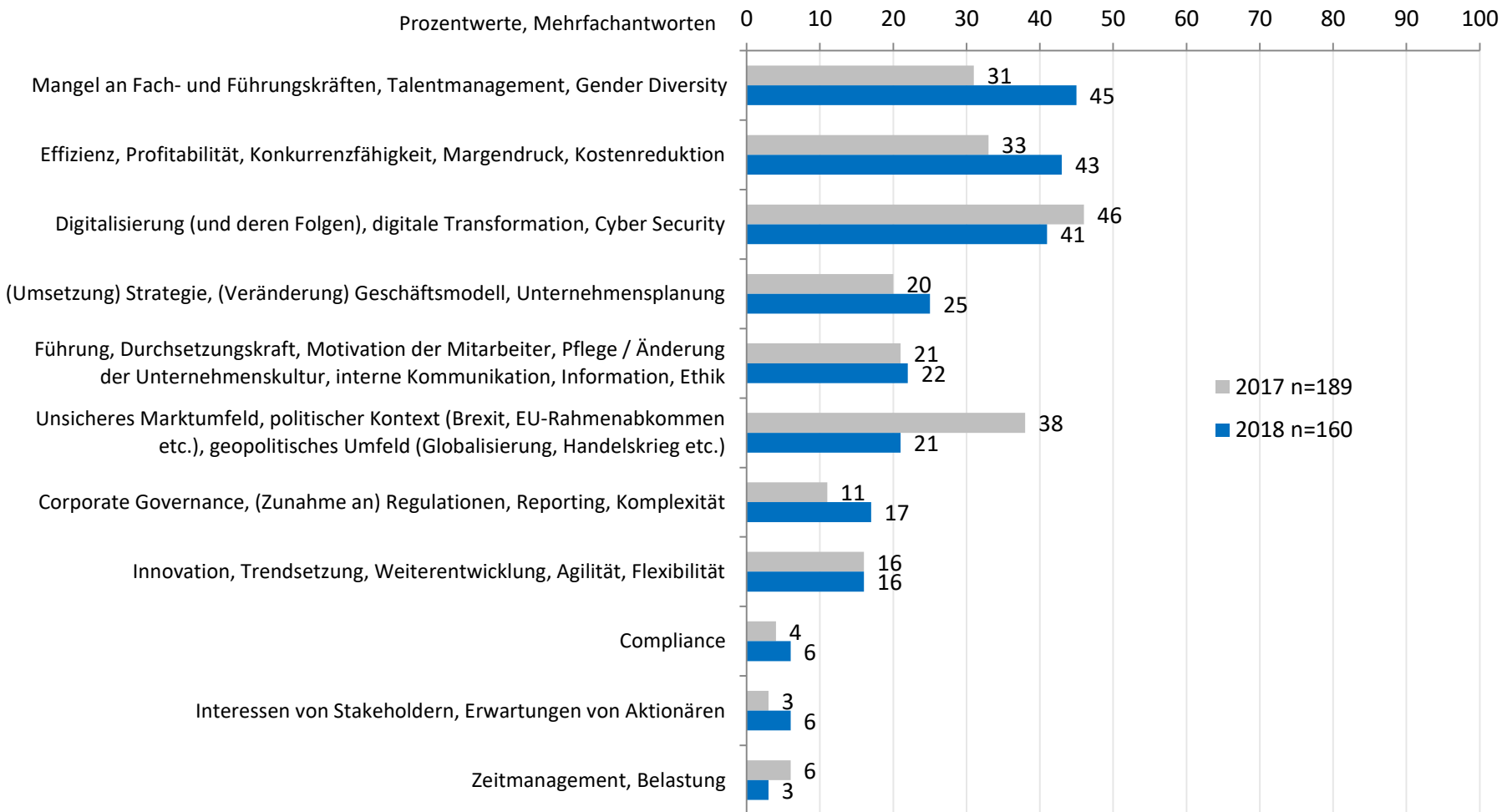
2018 «Als Einstieg bitte wir Sie, ein paar Stichworte zu notieren, welches heute für Sie als Verwaltungsrats-Mitglied die aktuellen Herausforderungen für VR sind..»



Die klar grösste Herausforderung für VR-Mitglieder ist auch 2018 die Digitalisierung und deren Folgen. Ebenfalls zu den 5 Top-Themen gehören Corporate Governance, Strategie und Geschäftsmodell(e), die Besetzung der Topmanagement- und VR-Positionen sowie das unsichere Marktumfeld. Im Vergleich zum Vorjahr werden 2018 die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen VR-Gremien und CEO/GL, die Profitabilität und das (individuelle) Zeitmanagement als weitere grössere Herausforderungen betrachtet.

# 1. Aktuelle Herausforderungen und Entwicklungen in Ihrer VR-Arbeit (2/2)

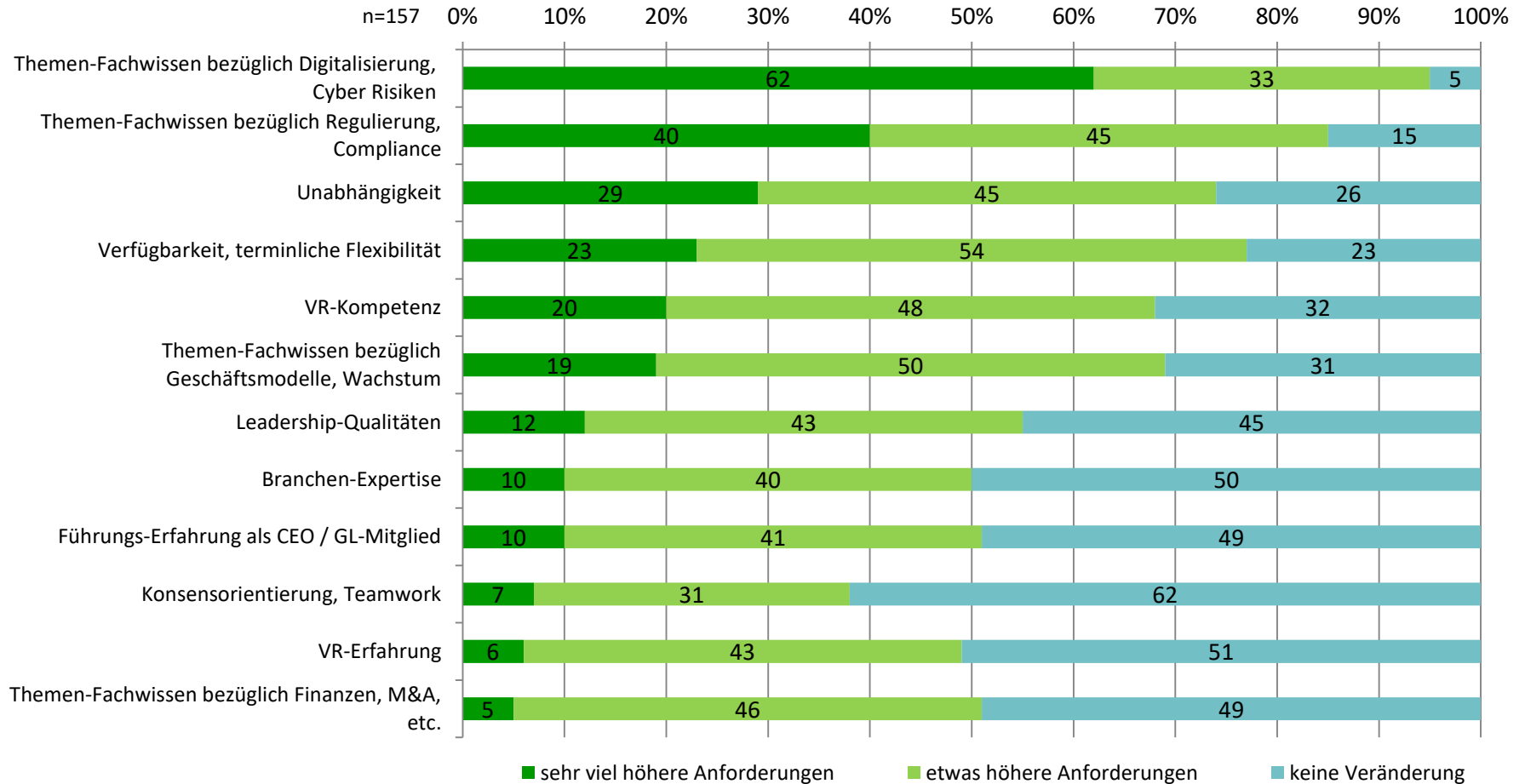
2018 «Als Einstieg bitte wir Sie, ein paar Stichworte zu notieren, welches heute für Sie als Verwaltungsrats-Mitglied die aktuellen Herausforderungen für CEOs sind..»



**Aus Sicht der VR-Mitglieder sind für CEOs im Jahr 2018 die Besetzung von Schlüsselpositionen sowie die Profitabilität grössere Herausforderungen als im Vorjahr. Die Digitalisierung ist ähnlich herausfordernd geblieben. Das unsichere Marktumfeld hat an Top-Relevanz für CEOs verloren, dies wird eher als VR-Thema betrachtet.**

## 2. Veränderungen Ihrer VR-Tätigkeit in den letzten drei bis fünf Jahren

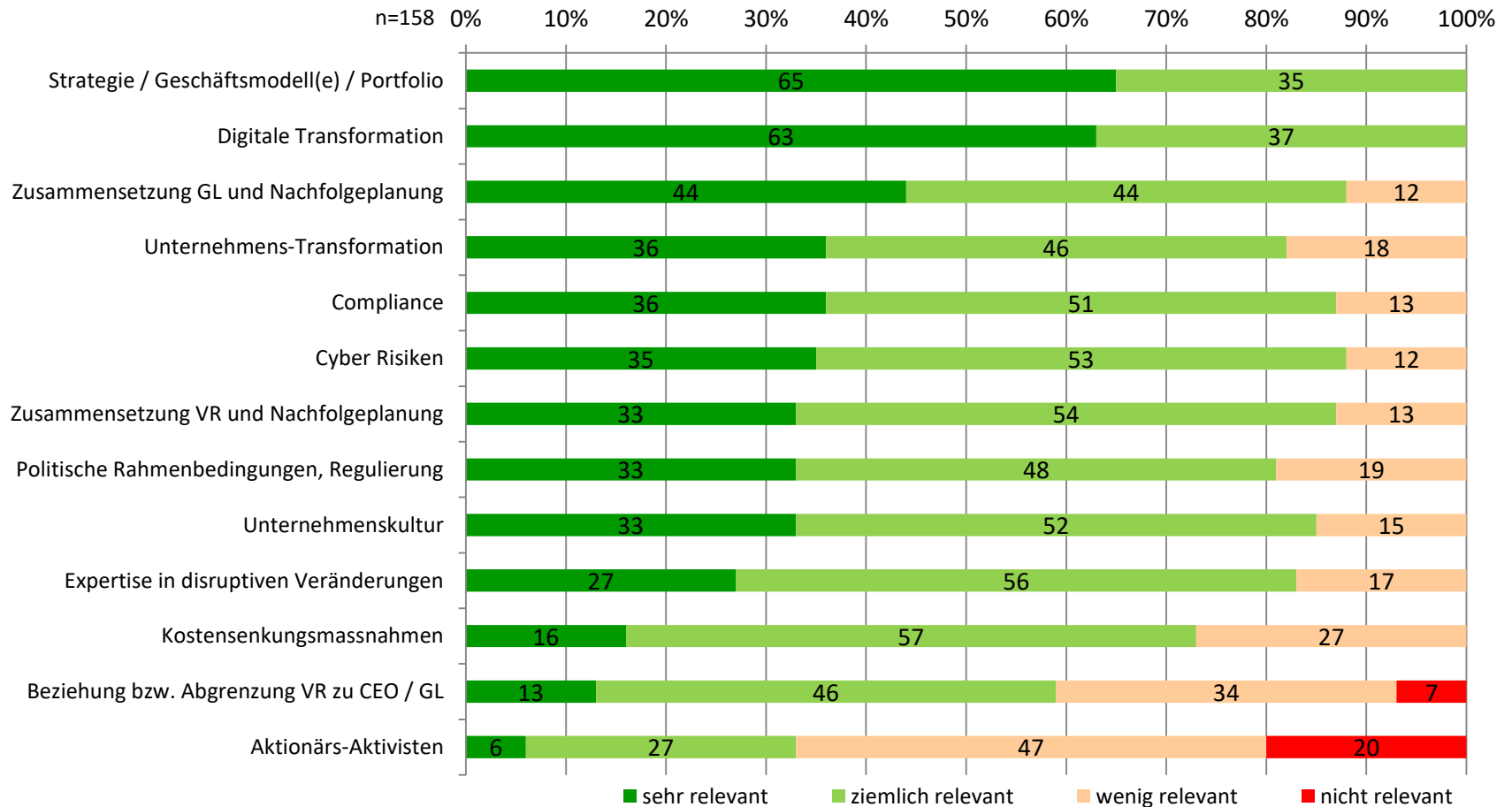
2018: «Wie sehr haben sich die Anforderungen an VR-Mitglieder in den letzten drei bis fünf Jahren verändert hinsichtlich...»



**Die Zunahme der Anforderungen an VR-Mitglieder geht auch im Jahr 2018 unaufhaltsam weiter, insbesondere bezüglich Themen-Fachwissen sowie Unabhängigkeit und Verfügbarkeit.**

### 3. Aktuelle Entwicklungen in Ihrer VR-Arbeit: generell

2018: «Mit welcher Relevanz stehen die folgenden Themen auf der Agenda «Ihres» Verwaltungsrats-Gremiums?»

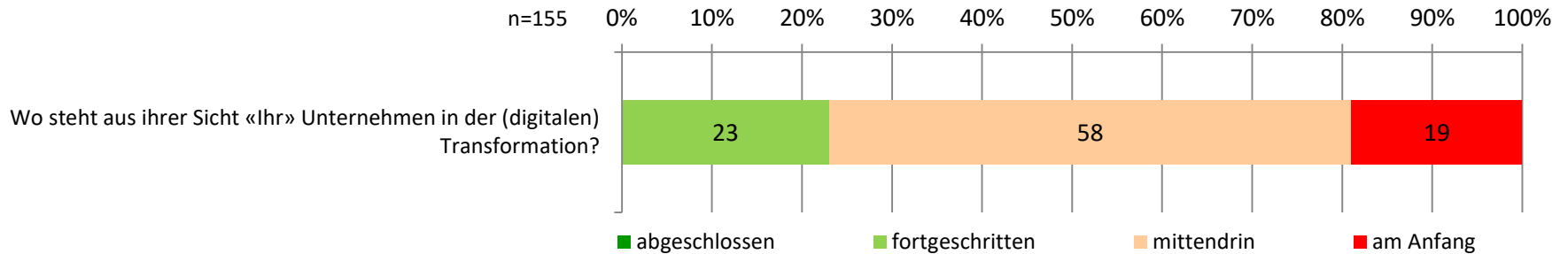


Die hohe Relevanz vieler Themen zeigt die Komplexität und Breite der aktuellen Herausforderungen in der VR-Arbeit. Die beiden vorherrschenden Themen auf der VR-Agenda sind auch im Jahr 2018 klar die Strategie und die digitale Transformation. Cyber Risiken als negative Begleiterscheinung der Technologie-Transformation sind mehrheitlich erst bedingt relevant.

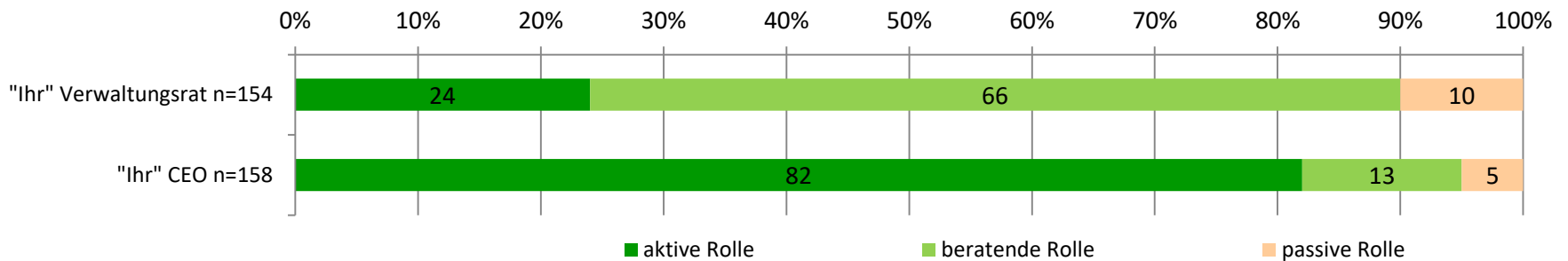


### 3. Aktuelle Entwicklungen in Ihrer VR-Arbeit: bezüglich digitaler Transformation (1/3)

2018: «Wo steht aus ihrer Sicht «Ihr» Unternehmen in der (digitalen) Transformation?»



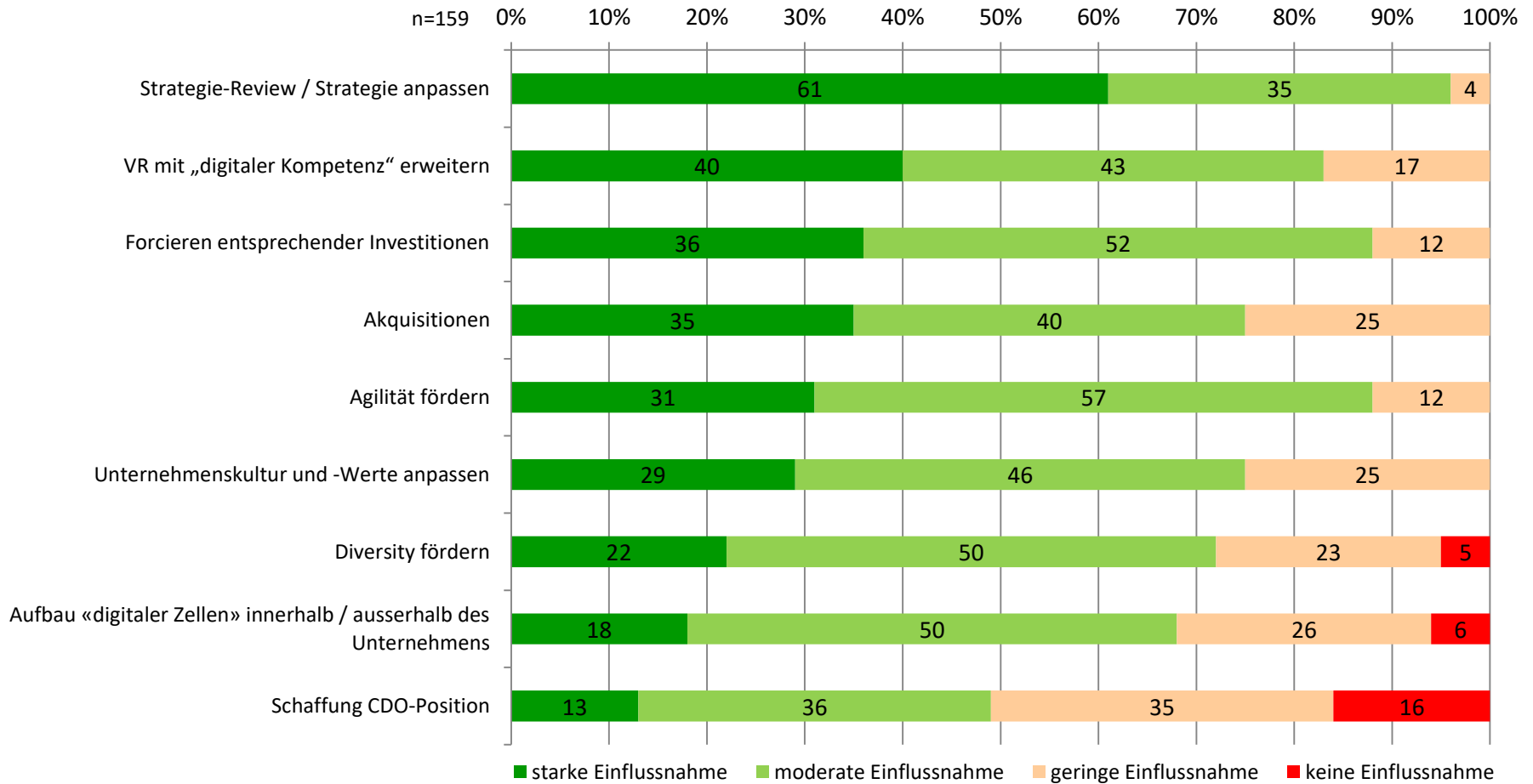
2018: «Welche Rolle übernimmt «Ihr» Verwaltungsrat/ «Ihr» CEO in der (digitalen) Transformation?»



**Die Mehrheit der befragten VR-Mitglieder sehen «ihr» Unternehmen mittendrin in der digitalen Transformation. Der Verwaltungsrat übernimmt diesbezüglich mehrheitlich eine beratende Rolle, der CEO eine aktive Rolle.**

### 3. Aktuelle Entwicklungen in Ihrer VR-Arbeit: bezüglich digitaler Transformation (2/3)

2018: «Wie sehr nimmt «Ihr» **Verwaltungsrat** Einfluss auf die (digitale) Transformation in «Ihrem» Unternehmen hinsichtlich... »

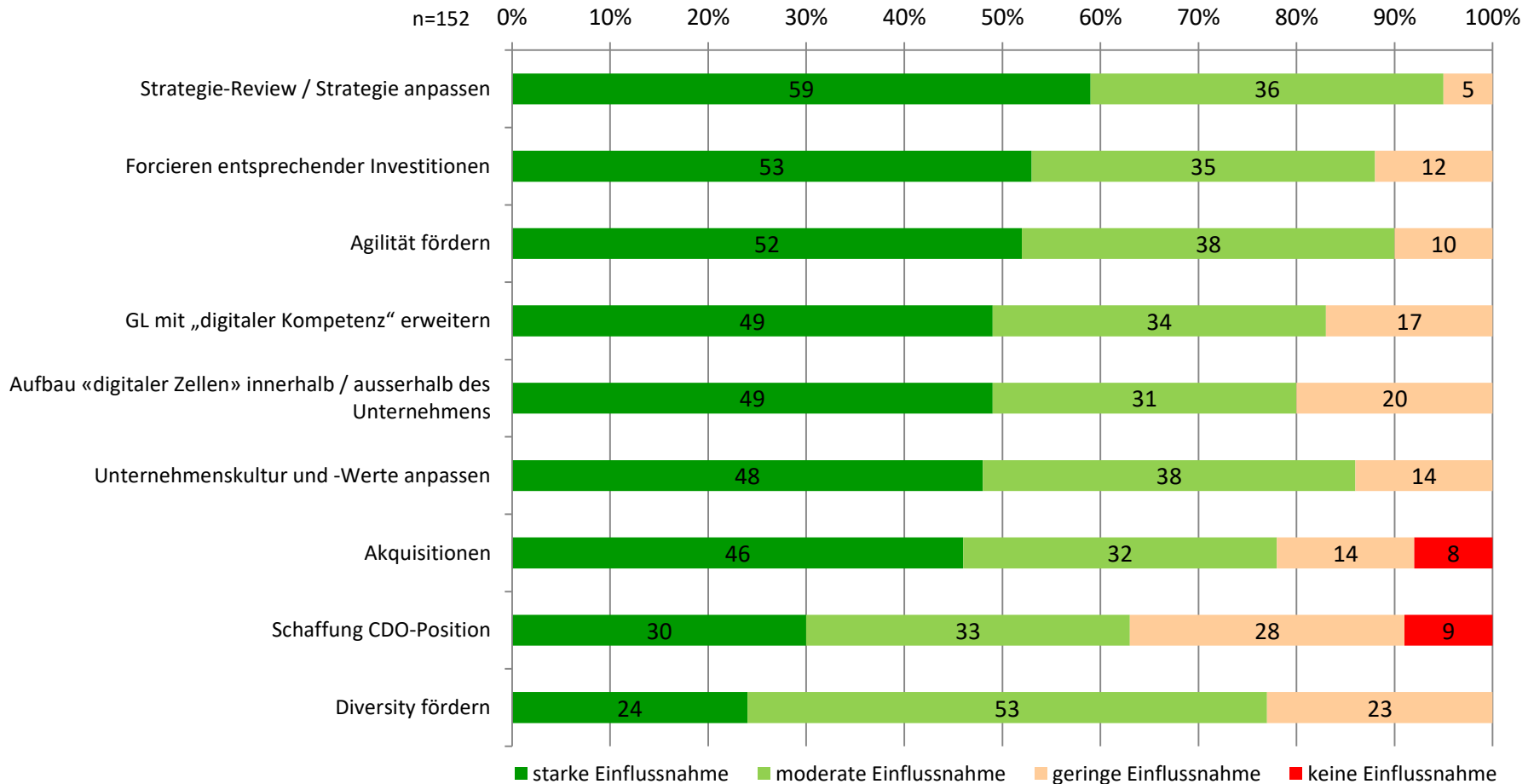


**Auch im Jahr 2018 ist die digitale Transformation das (vorherrschende) zentrale Thema für den Verwaltungsrat und veranlasst diesen, bei diversen Aspekten der Digitalisierung relativ stark Einfluss zu nehmen.**

**Der grösste Fokus liegt dabei weiterhin auf der Anpassung der Strategie, der kleinste auf der Schaffung einer CDO-Position.**

### 3. Aktuelle Entwicklungen in Ihrer VR-Arbeit: bezüglich digitaler Transformation (3/3)

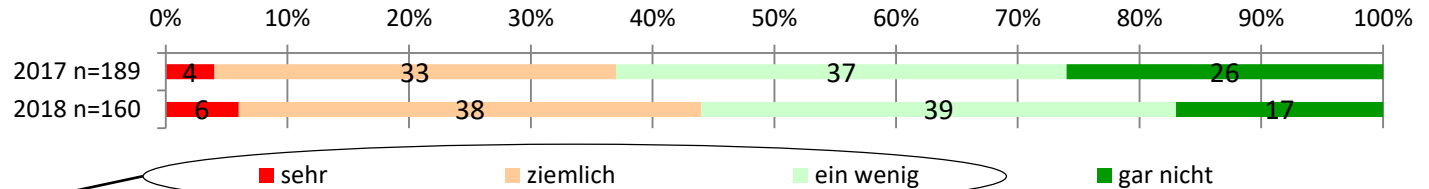
2018: «Wie sehr nimmt «Ihr» CEO Einfluss auf die (digitale) Transformation in «Ihrem» Unternehmen hinsichtlich... »



Nach Aussage der befragten VR-Mitglieder nehmen auch die CEOs im Bereich der digitalen Transformation stark Einfluss auf die Anpassung der Strategie. Zudem forcieren die CEOs entsprechende Investitionen und fördern die Agilität. Die Schaffung einer CDO-Position sowie die Förderung der Diversity verzeichnen die geringste Einflussnahme.

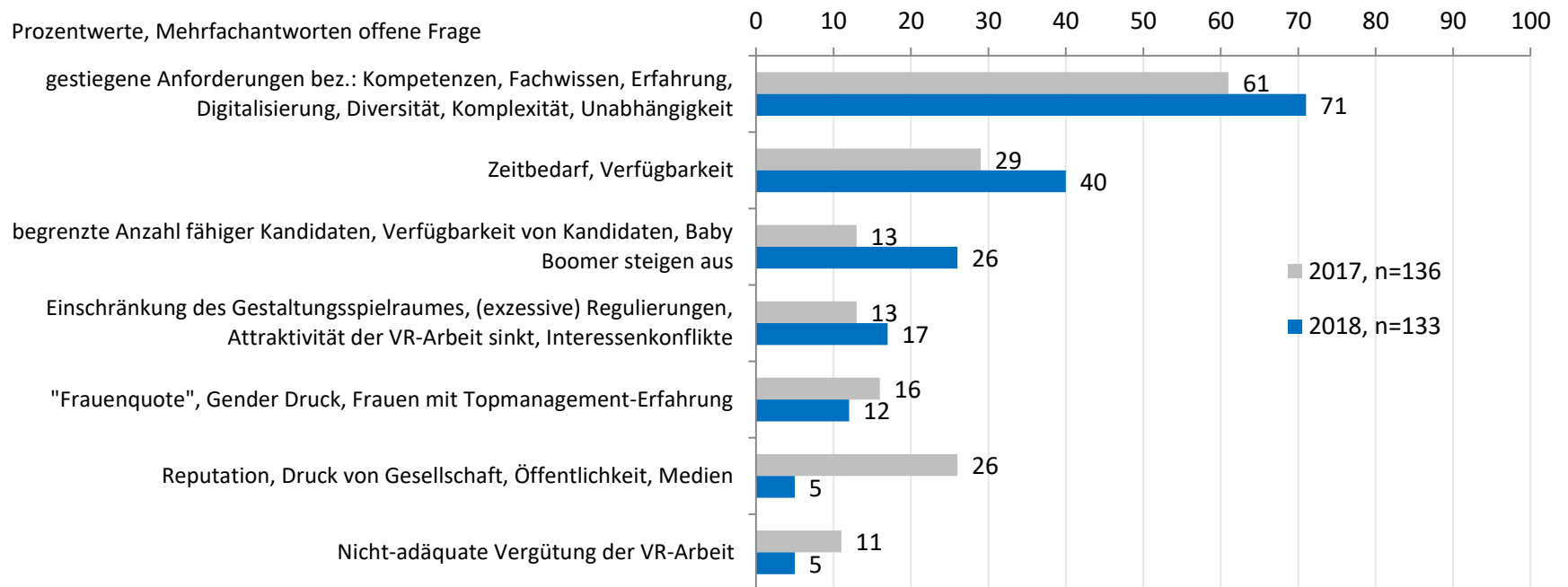
## 4. Besetzung von VR-Mandaten (1/4)

2018: «Wird aus Ihrer Sicht die zukünftige Rekrutierung neuer VR-Mitglieder schwieriger werden?»



2017, 2018, falls «sehr/ziemlich/ein wenig»: «Aus welchen Gründen wird die zukünftige Rekrutierung neuer VR-Mitglieder schwieriger werden?»

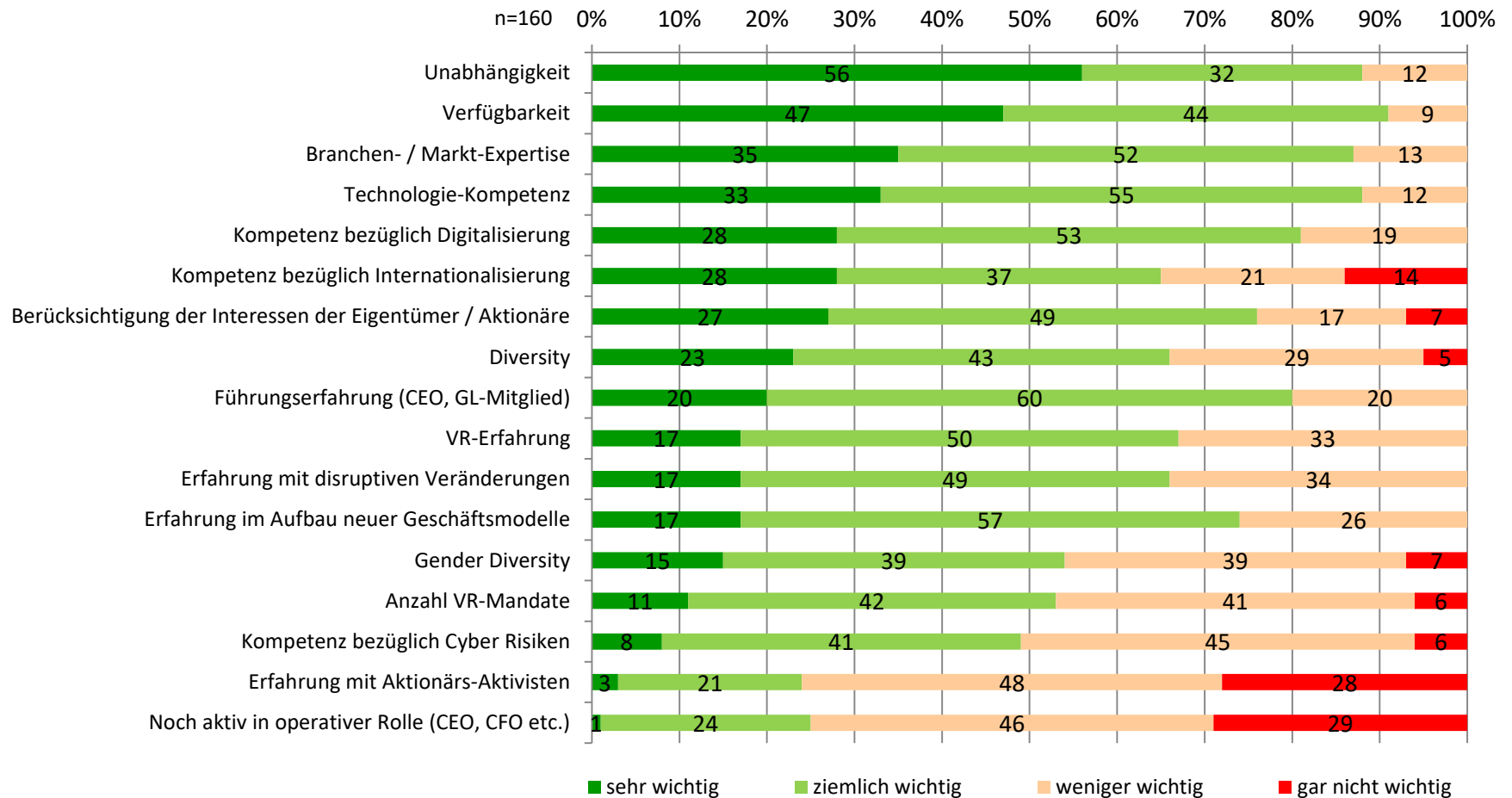
Prozentwerte, Mehrfachantworten offene Frage



**Die Rekrutierung neuer VR-Mitglieder wird aus Sicht der befragten VR-Mitglieder in Zukunft weiterhin schwieriger werden. Dies in erster Linie aufgrund der gestiegenen Anforderungen bezüglich Kompetenz- und Erfahrungsprofil. Zudem sind auch der immer grössere Zeitbedarf und die begrenzte Anzahl fähiger und verfügbarer Kandidaten (gemäss Suchprofil) zusätzliche Erschwernisse. Der Druck seitens Gesellschaft, Öffentlichkeit und Medien hingegen spielt aktuell keine so grosse Rolle mehr.**

## 4. Besetzung von VR-Mandaten (2/4)

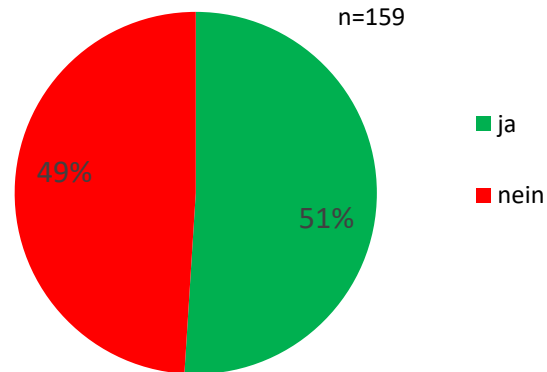
2018: «Wie wichtig sind für «Ihr» Unternehmen die folgenden Aspekte der VR-Nachfolgeplanung?»



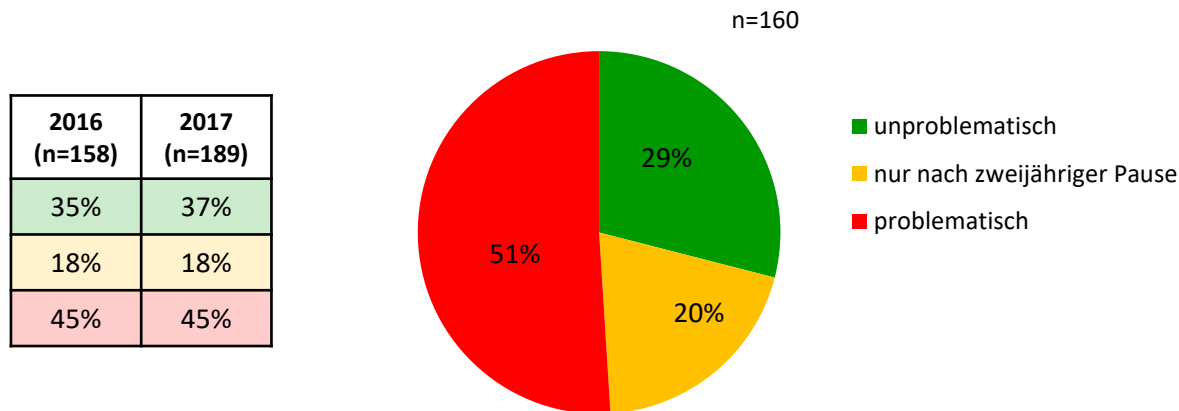
Bei der VR-Nachfolgeplanung sind auch im Jahr 2018 Unabhängigkeit und Verfügbarkeit die beiden zentralen Aspekte, gefolgt von Branchen- / Markt- / Internationalisierungs-Expertise sowie Kompetenz bezüglich Technologie, Digitalisierung, Compliance und Risk Management. Die grosse Wichtigkeit fast aller Aspekte zeigt die hohen Anforderungen, die an ein VR-Mitglied resp. an ein VR-Gremium gestellt werden.

## 4. Besetzung von VR-Mandaten (3/4)

2018: «Halten Sie es für sinnvoll, Digital Natives in den VR zu berufen?»



2016, 2017, 2018: «Wie beurteilen Sie den Wechsel eines CEOs ins VR-Präsidium derselben Firma?»



**Die Hälfte der befragten VR-Mitglieder hält es für sinnvoll, Digital Natives in den VR zu berufen.  
Der Wechsel eines CEOs ins VR-Präsidium derselben Firma wird im Jahr 2018 tendenziell als problematischer betrachtet als in den letzten beiden Jahren.**

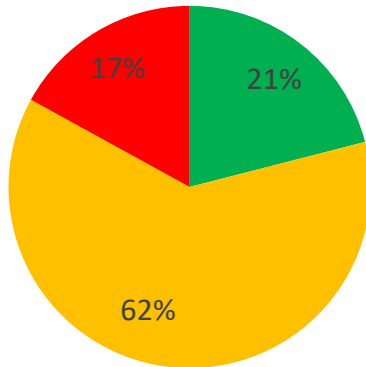
## 4. Besetzung von VR-Mandaten (4/4)

2018: «Zieht «Ihr» VR im Prozess der VR-Nachfolgeplanung professionelle Unterstützung durch spezialisierte Executive Search-Berater bei?»

2018: «Zieht «Ihr» VR im Prozess der Suche nach neuen VR-Mitgliedern professionelle Unterstützung durch spezialisierte Executive Search-Berater bei?»

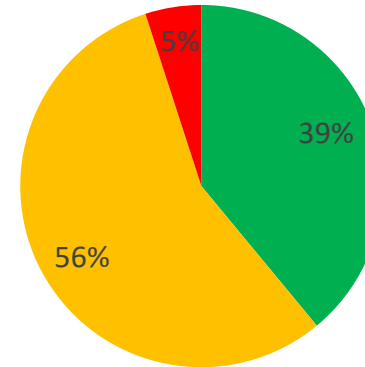
Prozess der VR-Nachfolgeplanung  
n=160

<b>2017</b> <b>(n=189)</b>
31%
64%
5%



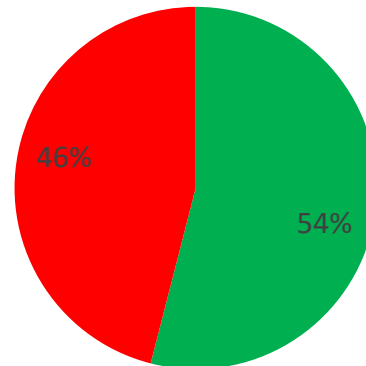
- ja, immer
- je nach Situation
- nein, nie

Prozess der Suche nach neuen VR-Mitgliedern  
n=160



- ja, immer
- je nach Situation
- nein, nie

2018: «Bevorzugen Sie als Kandidat(in) für eine VR-Position, wenn aus Gründen von Unabhängigkeit, Transparenz, Objektivität und Professionalität seitens des suchenden Unternehmens ein spezialisierter Executive Search-Berater einbezogen wird?»



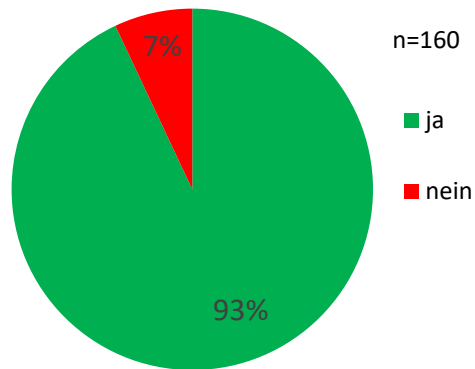
n=160

- ja
- nein

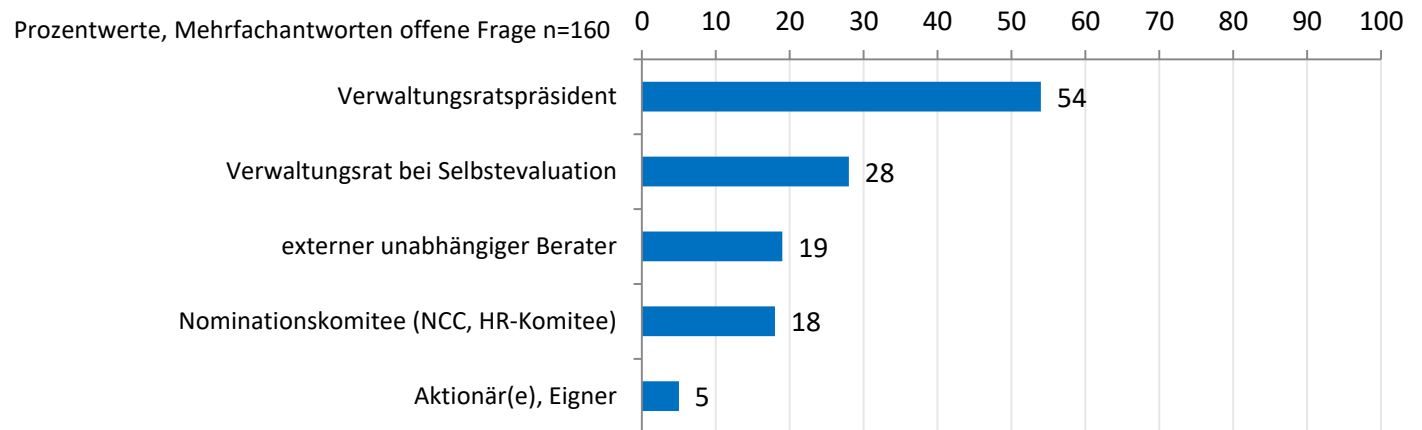
**Die VR-Gremien der befragten VR-Mitglieder ziehen im Prozess der VR-Nachfolgeplanung zu 21% und im Prozess der Suche nach neuen VR-Mitgliedern zu 39% immer professionelle Unterstützung durch einen spezialisierten Executive Search-Berater bei. Die Kandidaten für eine VR-Position befürworten gut zur Hälfte den Einbezug eines (unabhängigen) Executive Search-Beraters.**

## 5. VR-Evaluation (1/4)

2018: «Halten Sie eine Evaluation des Verwaltungsrates für sinnvoll?»



2018: «Wer ist aus Ihrer Sicht für eine Evaluation des Verwaltungsrates zuständig?»



**Fast alle befragten VR-Mitglieder halten eine Evaluation des Verwaltungsrates für sinnvoll.**

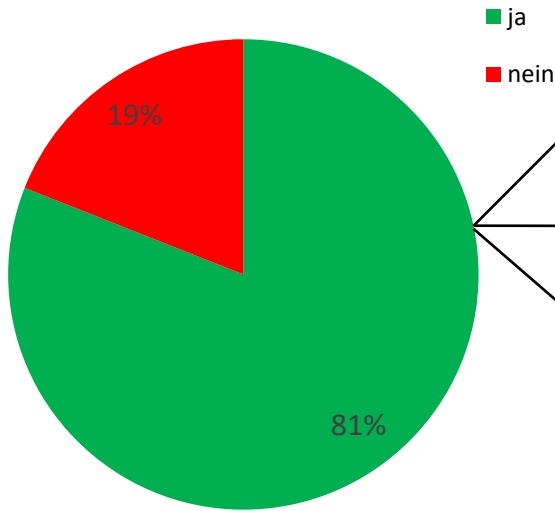
**Aus ihrer Sicht ist in erster Linie der VR-Präsident dafür zuständig, bei einer Selbstevaluation das VR-Gremium selber.**



## 5. VR-Evaluation (2/4)

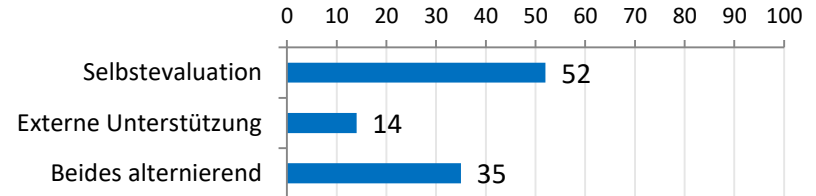
2018: «Wird in «Ihrem» Verwaltungsrat eine solche Evaluation durchgeführt?»

n=158

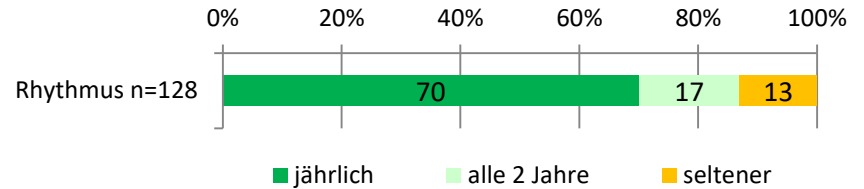


2018: «Falls «ja»: Wird diese Evaluation als Selbstevaluation durchgeführt oder mit externer, unabhängiger Unterstützung oder beides alternierend?»

Prozentwerte, Mehrfachantworten n=128

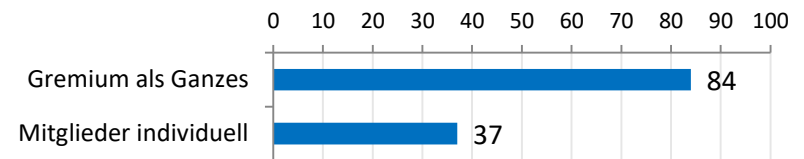


2018: «Falls «ja»: In welchem Rhythmus wird diese Evaluation durchgeführt?»



2018: «Falls «ja»: Wird bei dieser Evaluation das Gremium als Ganzes beurteilt und/oder jedes Mitglied individuell?»

Prozentwerte, Mehrfachantworten n=128

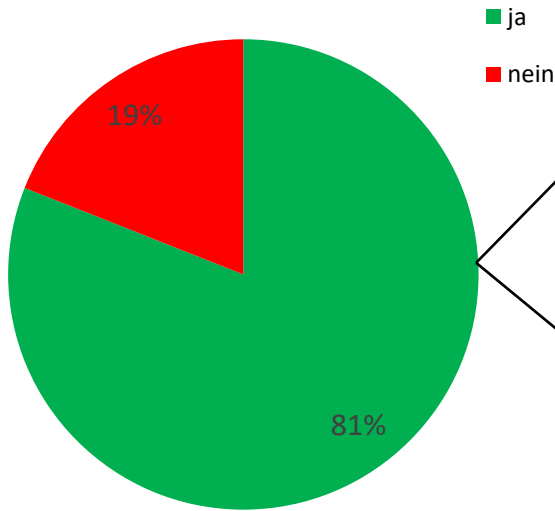


**In 81% der VR-Gremien der befragten VR-Mitglieder wird eine VR-Evaluation durchgeführt, mehrheitlich jährlich als Selbstevaluation oder alternierend mit externer Unterstützung. Das Gremium als Ganzes wird klar häufiger beurteilt als die Mitglieder individuell.**

## 5. VR-Evaluation (3/4)

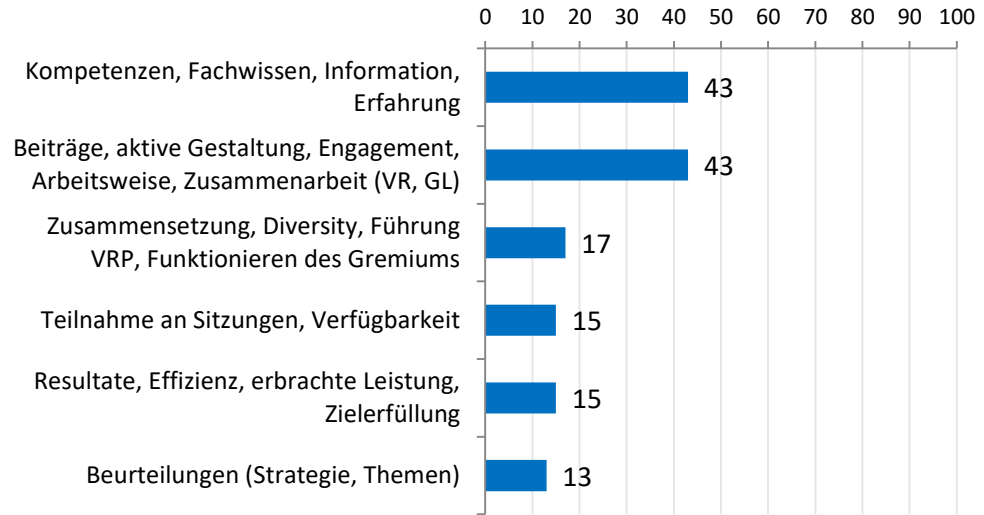
2018: «Wird in «Ihrem» Verwaltungsrat eine solche Evaluation durchgeführt?»

n=158



2018: «Falls «ja»: Was sind die Inhalte bzw. die Themen dieser VR-Evaluation?»

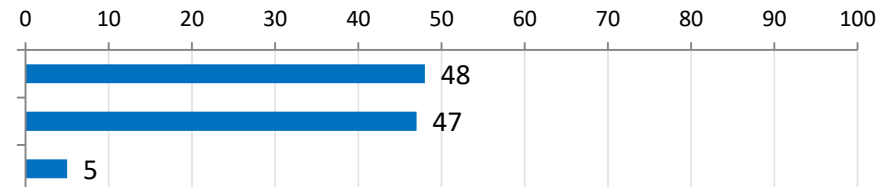
Prozentwerte, Mehrfachantworten, offene Frage n=128



2018: «Falls «ja»: Wie konsequent werden die Ergebnisse der VR-Evaluation umgesetzt?»

Prozentwerte, Mehrfachantworten n=119

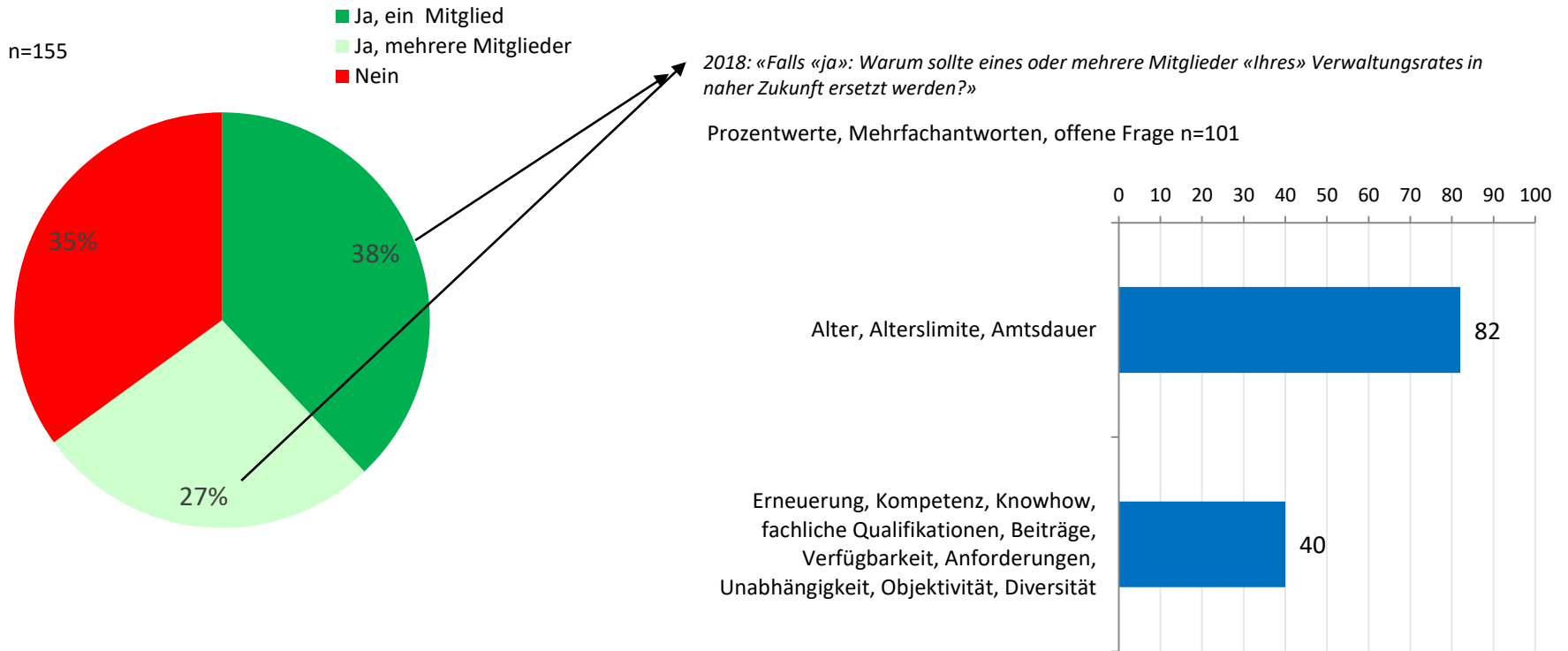
Konsequente Umsetzung der Ergebnisse, auch in personeller Hinsicht  
 Teilweise Umsetzung der Ergebnisse  
 Die Ergebnisse der VR-Evaluation haben kaum Auswirkungen



**Die am häufigsten genannten Themen der VR-Evaluation sind Kompetenzen und Fachwissen sowie Engagement und Zusammenarbeit. Die Ergebnisse der VR-Evaluation werden je knapp zur Hälfte konsequent oder nur teilweise umgesetzt.**

## 5. VR-Evaluation (4/4)

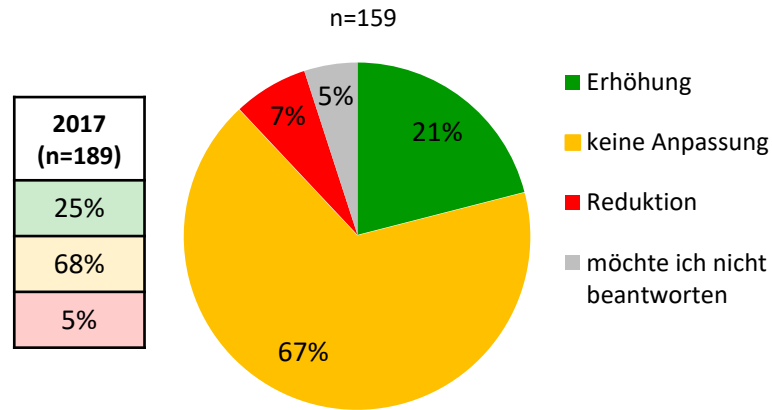
2018: «Sollte Ihrer Meinung nach eines oder mehrere Mitglieder «Ihres» Verwaltungsrates in naher Zukunft ersetzt werden?»



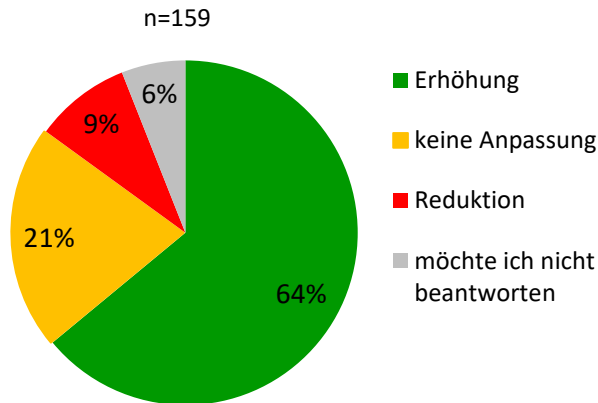
Zwei Drittel der befragten VR-Mitglieder sind der Meinung, dass eines oder mehrere Mitglieder «ihres» VR-Gremiums in naher Zukunft ersetzt werden sollen. Hauptgründe (82%) sind das Alter bzw. die Amtsdauer, aber auch zu 40% die fachlichen Qualifikationen bzw. die Unabhängigkeit.

## 6. Vergütung VR/GL (1/3)

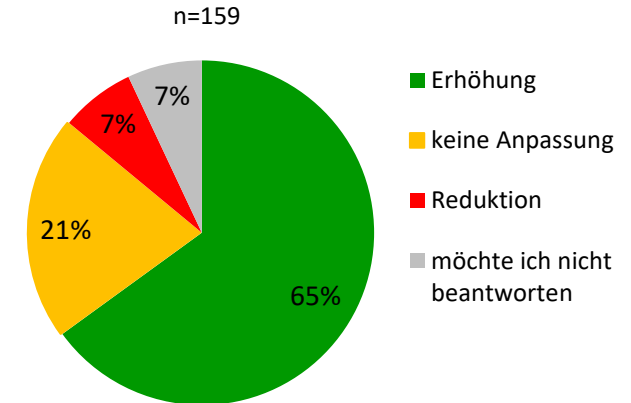
2017, 2018: «Wurde Ihr VR-Honorar in den letzten drei bis fünf Jahren angepasst?»



2018: «Haben Sie als VR-Mitglied in den letzten drei bis fünf Jahren die Vergütung des CEOs angepasst?»



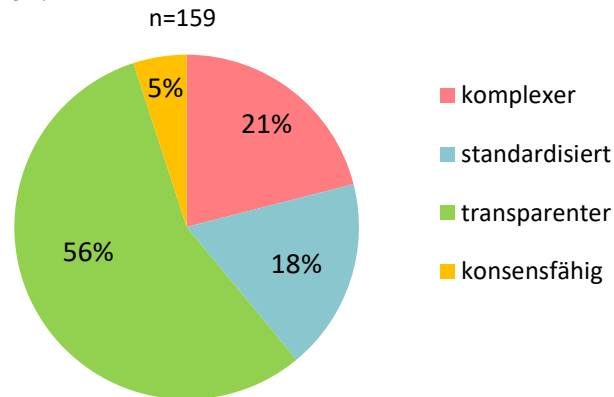
2018: «Haben Sie als VR-Mitglied in den letzten drei bis fünf Jahren die Vergütung der GL (ohne CEO) angepasst?»



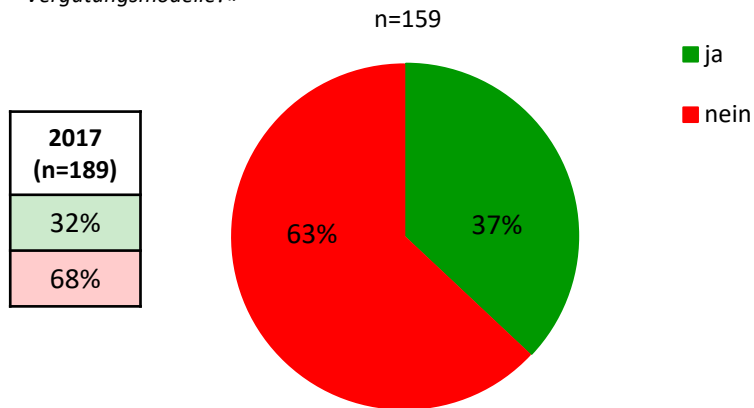
**Trotz der klar gestiegenen Anforderungen an VR-Mitglieder wurde ihr Honorar in den letzten Jahren nur bei 21% erhöht, bei 7% sogar reduziert. Gut zwei Drittel der VR-Mitglieder haben hingegen die Vergütung des CEOs bzw. der GL erhöht.**

## 6. Vergütung VR/GL (2/3)

2018: «Wie werden sich aus Ihrer Sicht die Vergütungsmodelle für VR, CEO und GL in Zukunft entwickeln?»

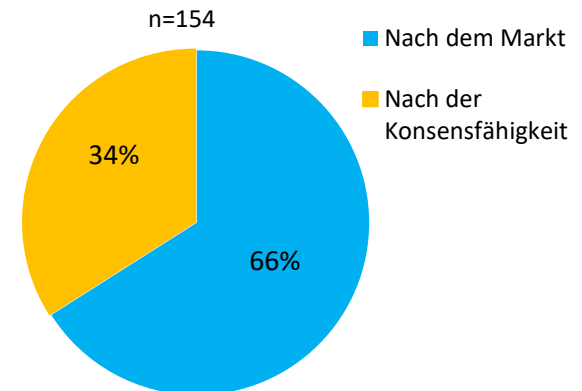


2017, 2018: «Besteht aus Ihrer Sicht ein zeitnaher Handlungsbedarf zur Anpassung der Vergütungsmodelle?»



2017 (n=189)
32%
68%

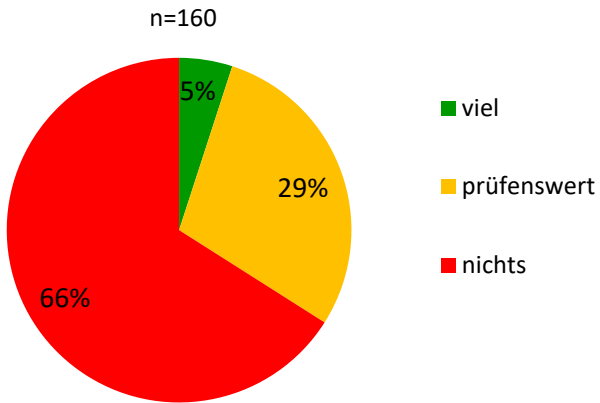
2018: «Nach welchem Grundsatz sollten sich Ihrer Meinung nach die Vergütungssysteme orientieren?»



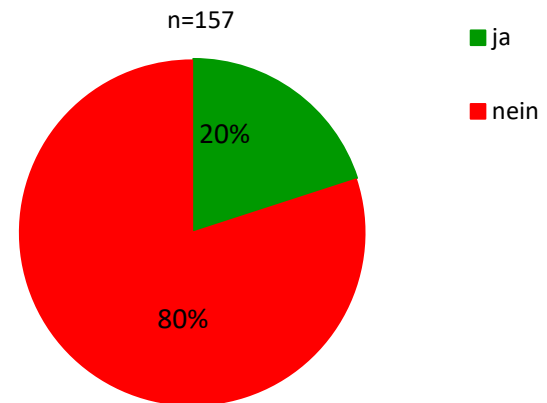
Für die Zukunft zeigt sich ein deutliches Signal in Richtung mehr Transparenz der Vergütungsmodelle, auch wenn zwei Drittel diesbezüglich aktuell keinen zeitnahen Handlungsbedarf sehen. Erstaunliche 34% sind der Ansicht, dass sich die Vergütungssysteme in Zukunft nach der Konsensfähigkeit orientieren sollen und nicht nach dem Markt.

## 6. Vergütung VR/GL (3/3)

2018: «Was halten Sie von der CEO-Pay-Ratio (z.B. CEO-Gehalt im Verhältnis zum Durchschnittseinkommen der Mitarbeitenden-Population im Unternehmen) als Bemessungsgrundlage für die Topmanagement-Vergütung?»



2018: «Würden Sie die CEO-Pay-Ratio als Bemessungsgrundlage freiwillig einführen?»



**Die CEO-Pay-Ratio (z.B. CEO-Gehalt im Verhältnis zum Durchschnittseinkommen der Mitarbeitenden-Population im Unternehmen) wird als Bemessungsgrundlage für die Topmanagement-Vergütung mehrheitlich abgelehnt und würde kaum freiwillig eingeführt.**

## 7. VR-Struktur Hauptmandat

2018: «Wie sieht die VR-Struktur Ihres Hauptmandates aus?»

n=148

<i>Alter</i>	<b>Total pro Alterssegment</b>	<b>Anzahl Frauen</b>	<b>Anzahl Männer</b>	<b>Anzahl CH</b>	<b>Anzahl Nicht-CH</b>
<i>Bis 39 jährig</i>	14	8	6	14	7
<i>40 – 49 jährig</i>	106	59	47	71	34
<i>50 – 59 jährig</i>	217	83	134	149	80
<i>60 – 65 jährig</i>	137	18	119	44	58
<i>66 – 72 jährig</i>	69	3	66	58	21
<i>73+ jährig</i>	11	1	10	14	4
<b>Total VR-Mitglieder</b>	<b>554</b>	<b>172</b>	<b>382</b>	<b>350</b>	<b>204</b>
<b>Prozentualer Anteil</b>	<b>100%</b>	<b>31%</b>	<b>69%</b>	<b>63%</b>	<b>37%</b>

Im Total haben die Hauptmandate von den 148 an der Umfrage teilnehmenden VR-Mitgliedern 554 Mitglieder. Davon sind 31% Frauen, womit ein möglicher Geschlechterrichtwert von 30% im Durchschnitt erfüllt wäre. Der Anteil an Schweizern beträgt 63%. Weibliche VR-Mitglieder sind mehrheitlich 40-59jährig, männliche VR-Mitglieder 50-72jährig.

Projektleitung: Beatrice Rudolf, Thomas Bucher

Durchführung: **DICHTER RESEARCH AG**  
Motiv-, Marketing- und Marktforschung  
Stauffacherstrasse 27, CH-8004 Zürich  
Tel: +41(0)43 810 09 09, Fax: +41(0)43 810 09 01  
Email: [info@dichter.ch](mailto:info@dichter.ch), URL: [www.dichter.ch](http://www.dichter.ch)

Internationale Verbindungen: **Langjährige Geschäftsbeziehungen mit Partnern in Europa, Nord- und Südamerika, Asien und Ozeanien**

DICHTER RESEARCH AG untersteht den Qualitätsstandards von:



**vsms** (Verband Schweizer Markt- und Sozialforschung)



**Esomar** (The World Association of Research Professionals)

Zusätzliche Mitgliedschaften: **SEVAL** Schweizerische Evaluationsgesellschaft  
**Swissfuture** Schweizerische Vereinigung für Zukunftsforschung



November 2018