

Knight Gianella

Excellence in Executive Search and Board Appointments
Our passion since 1965



Boardroom Leadership Empfehlungen

Wo Innovation auf Profit trifft,
beginnt der CEO-Spagat



Verfasst von Dr. Fabienne E. Meier, Partnerin Knight Gianella, und
Sandro V. Gianella, Managing Partner Knight Gianella, im Mai 2025

**FÜR CEOS
2025**

Der Druck auf CEOs steigt. Sie sollen Innovationstreiber, Stabilitätsanker und Talentmagnet in einem sein – und das in einer Welt, die gleichzeitig unberechenbarer und komplexer wird. Geopolitische Spannungen, neue Regulierungen und der Kampf um Fachkräfte verschärfen die Lage. Gefragt ist nicht weniger als unternehmerische CEO-Exzellenz: strategisch in Szenarien denken, digital umsetzen und unter Kostendruck Orientierung geben. Wer Wandel antizipiert, starke Teams aufbaut und dabei Führungsstärke beweist, wird zum echten Zukunftsgestalter.

Globale Dynamik trifft auf CEO-Exzellenz

Die Weltwirtschaft befindet sich in einer turbulenten Phase. Gefühlt bleibt kein Stein auf dem anderen. Globale Machtverhältnisse verschieben sich sichtbar: Die USA wollen um jeden Preis «Make America Great Again», während Chinas wirtschaftlicher und technologischer Einfluss trotz einer schwächelnden Binnenkonjunktur weiter zunimmt. Gleichzeitig hat die Ukraine-Krise Europas Sicherheitsarchitektur grundlegend verändert und verdeutlicht, wie eng geopolitische Stabilität mit wirtschaftlicher Planbarkeit verknüpft ist.

Neue Zölle, zunehmende Handelsbarrieren und die strategische Neuausrichtung von Lieferketten sorgen für steigende Produktionskosten. Unternehmen müssen ihre globalen Standorte und Beschaffungswege neu bewerten und – unter zunehmendem Druck – Effizienz mit Krisenfestigkeit in Einklang bringen. Gleichzeitig verschärft sich der Wettbewerb um kritische Ressourcen, insbesondere im digitalen Bereich. Der Mangel an qualifizierten Fachkräften ist längst nicht mehr nur ein Zukunftsthema, sondern auch in der Schweiz spürbare Realität.

In dieser volatilen Lage sehen sich CEOs mit einer doppelten Verantwortung konfrontiert: Sie müssen ihre Unternehmen durch ein Umfeld voller Unsicherheiten führen und dabei technologische Innovation, Geschwindigkeit und Profitabilität in Einklang bringen. Strategische Agilität, geopolitisches Verständnis und digitale Führungskompetenz sind gefragter denn je. Wir bei Knight Gianella umschreiben dies als CEO-Exzellenz.

Einzigartig: Verwaltungsräte bewerten ihre CEOs – ein Blick «from the top»

Die Knight Gianella VR-Umfrage eröffnet eine bislang wenig beachtete Perspektive auf die Bewertung der Unternehmensführung: Verwaltungsräte äussern sich in strukturierter Form zur Leistung ihrer CEOs. Diese qualitative «from the top»-Betrachtung – also die Einschätzung der CEO-Rolle durch das oberste Führungsgremium – ist systematisch aufgebaut und ergänzt die bestehende Forschung um eine wertvolle Perspektive. Sie erweitert die Diskussion über CEO-Performance um eine zentrale Dimension – die CEO-Exzellenz!

Dabei zeigt sich ein bemerkenswerter Wandel: Verwaltungsräte verstehen sich zunehmend nicht nur als strategische Wegbereiter, sondern auch als mitverantwortlich für Führungsqualität und Unternehmenskultur – mit einem klaren Fokus auf die langfristige Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmen, statt auf eine rein rückblickende Betrachtung der CEO-Rolle.

Strategisch und agil führen – und dabei schnell handeln

CEOs müssen heute strategischer denn je agieren – und zugleich agiler. Die Erwartungen von Verwaltungsräten steigen massiv: mehr Führungsstärke, mehr strategisches Denken, mehr technologisches Verständnis (*siehe Abbildung*). Besonders relevant ist dabei die Fähigkeit, digitale Transformation nicht nur zu ermöglichen, sondern aktiv zu treiben. Denn in einer Welt, in der KI, Cyber Security und Datenhoheit zu geopolitischen Machtfaktoren werden, ist Technologie nicht länger nur ein Mittel zur Effizienzsteigerung, sondern ein strategisches Asset.

Gleichzeitig verlangt das volatile Umfeld nach klarer unternehmerischer Richtung. Die Geschwindigkeit des Wandels wurde in der aktuellen Knight Gianella VR-Umfrage als einer der am stärksten gestiegenen Belastungsfaktoren für CEOs identifiziert. Die Fähigkeit, unter Druck langfristige Ziele zu verfolgen und kurzfristige Krisen zu managen, wird zum Schlüssel für erfolgreiche Unternehmensführung.

People und Profit: Die neue CEO-Formel

2025 rücken die Menschen stärker in den Fokus der Unternehmensführung. Während 2024 die Profitabilität noch klar dominierte,

wird der nachhaltige Umgang mit Human Resources zur zentralen Führungsaufgabe. Talente zu gewinnen, zu halten und widerstandsfähige, diverse Teams aufzubauen, ist heute entscheidend für die Innovation und den Unternehmenserfolg. Der verstärkte Fokus in den Verwaltungsräten auf «People Committees» und die wachsende strategische Rolle von «Human Resources» in der Geschäftsleitung zeigen: Wettbewerbsfähigkeit entsteht nicht nur durch Effizienz, sondern auch durch starke Teams, die Orientierung geben – besonders in unsicheren Zeiten.

Zugleich bleibt das klassische CEO-Dilemma bestehen: Innovation und Profitabilität in Einklang bringen – in einem Umfeld mit mehr Regulierung, geopolitischer Volatilität und sinkender Planbarkeit. Strategische Führung heisst heute, unter Druck klare Entscheidungen zu treffen und agil zu bleiben. Die Umsetzung von Strategie und Planung gewinnt dabei deutlich an Gewicht, während kurzfristige operative Themen wie die Energiekrise an Relevanz verlieren. Gefragt sind CEOs, die Vision mit Führungsstärke verbinden und dabei zugleich glaubwürdig, vertrauenswürdig und anpassungsfähig bleiben.

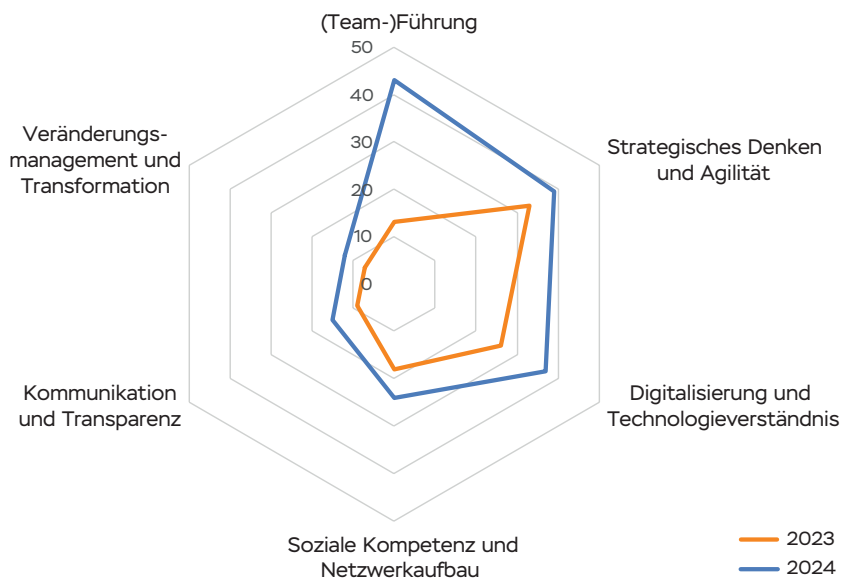
Innovation braucht Diversität – gerade jetzt!

In den USA zwingt eine neue Verordnung viele Unternehmen, Diversity-Programme zurückzufahren. Diese Entwicklung sorgt auch in Europa für Spannungen. Doch für Schweizer Unternehmen ist klar: Vielfalt in Führungsteams ist kein Symbolthema, sondern ein strategischer Erfolgsfaktor – sie fördert Innovation, erhöht die Anpassungsfähigkeit und stärkt die Krisenresistenz in unsicheren Zeiten.

Das Schweizer Aktienrecht verpflichtet börsenkotierte Unternehmen zu klaren Zielen: durchschnittlich 30 % Frauen im Verwaltungsrat (bereits erreicht) und 20 % in Geschäftsleitungen bis 2031 – mit der Vorgabe «comply or explain». Jetzt ist die Umsetzung gefragt. CEOs müssen gezielt fördern, sichtbare Strukturen schaffen und Talente aktiv entwickeln. Diversität braucht keine Debatte, sondern Führung.

Das Knight Gianella Seminar «Empowerment für Frauen in der Peer-Gruppe» unterstützt firmeneigene Programme – praxisnah, stärkend und wirksam: knightgianella.ch/academy. Wer Vielfalt strategisch verankert,

sendet ein klares Signal: Wir übernehmen Verantwortung – für eine wirtschaftliche Zukunft mit gesellschaftlicher Relevanz.



Angaben in Prozent. Ungestützte Frage. Mehrfachnennungen möglich. N 2023 = 121, N 2024 = 104. Quelle: Knight Gianella, VR-Umfrage 2024/25

Fazit: CEOs als Zukunftsgestalter in einer fragmentierten Welt

CEOs agieren heute in einem Umfeld, das weniger planbar und zugleich stärker beobachtet ist als je zuvor. Sie müssen technologische Innovationen umsetzen, gesellschaftliche Erwartungen einordnen und geopolitische Spannungen berücksichtigen. Die CEO-Rolle verlangt nicht nur operative Effizienz und Kostenkontrolle, sondern auch Haltung und strategische Orientierung – nach innen wie nach aussen.

Verwaltungsräte fordern heute mehr denn je eine Führungspersönlichkeit mit klarem Kurs, einem belastbaren inneren Kompass und echter CEO-Exzellenz in der Umsetzung. Wer es versteht, tragfähige Brücken zwischen Profitabilität und Purpose, Stabilität und Wandel sowie Effizienz und Diversität zu schlagen, wird zum echten Gestalter einer nachhaltigen Zukunft – für das Unternehmen und weit darüber hinaus.

Knight Gianella

Excellence in Executive Search and Board Appointments
Our passion since 1965



Seit 1965 konzentriert sich das Executive-Search-Beratungsunternehmen Knight Gianella auf die nationale und internationale Suche sowie auf die Evaluation von Führungskräften auf Stufe Geschäftsleitung, CEO und Verwaltungsrat.

Gegründet als Mitglied einer US-amerikanischen Beratungsgruppe ist Knight Gianella seit Mitte der Neunzigerjahre eine unabhängige, schweizerisch denkende und handelnde Partnerschaft mit Boutique-Charakter. Knight Gianella wird gerne für spezifische und im Prozess sensibel ausgelegte Nachfolgeregelungen bzw. Neubesetzungen zu Rate gezogen.

Die Erfolgsquote über die letzten Jahre liegt bei 98 Prozent, das Repeat Business bei über 70 Prozent. In den letzten Jahren haben die Partner Sandro V. Gianella und Dr. Fabienne E. Meier jährlich rund dreissig Schlüsselpositionen auf Stufe Geschäftsleitung, CEO und Verwaltungsrat erfolgreich und nachhaltig besetzt.

Knight Gianella & Partner AG

Alte Landstrasse 115
8702 Zollikon/Zürich

Tel. +41 44 421 29 29
office@knightgianella.ch
www.knightgianella.ch

KNIGHT GIANELLA VR-UMFRAGE

Die Studie wurde online im 3. Quartal 2024 in deutscher Sprache von der gfs-zürich (Markt- & Sozialforschung AG) im Auftrag von Knight Gianella in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Georg Guttmann, Direktor Verwaltungsratsprogramme an der Executive School der Universität St. Gallen (ES-HSG), durchgeführt. Alle befragten Personen wurden vorgängig schriftlich von Knight Gianella informiert. Die Antworten sind anonym, Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Unternehmen sind nicht möglich. Von den 202 Teilnehmenden üben 61 % ein Mandat bei börsenkotierten Unternehmen aus, 40 % bei Unternehmen mit Familien-/Ankeraktionären und 11 % bei staatsnahen Unternehmen. Die Mehrheit arbeitet in mindestens einem Prüfungs- (54 %), Vergütungs- (52 %) oder Nominierungsausschuss (49 %). Zudem sind 35 % in einem Risiko- und 30 % in einem Strategieausschuss vertreten. Wegen Mehrfachnennungen und mehreren Mandaten (4,1 pro Teilnehmenden) ist die Gesamtzahl höher als die Zahl aller Teilnehmenden und repräsentiert ca. 802 VR-Mandate. Mit einer sehr hohen Rücklaufquote von 21,6 % der angefragten 920 VR-Mitglieder und einem Frauenanteil von 28 % ist die Studie ein repräsentatives Abbild der Grundgesamtheit.