

BOARDROOM INSIGHTS

Wie Verwaltungsräte ihre CEOs würdigen



3 CEO-LEADERSHIP-EMPFEHLUNGEN

- 1 Technologie / künstliche Intelligenz** als strategische CEO-Priorität verankern und Handlungsfelder für den Verwaltungsrat aufbereiten.
- 2 CEO-Agenda** konsequent **fokussieren und priorisieren** – Unnötiges weglassen oder delegieren. Entscheidungsprozesse beschleunigen und dabei eine klare, transparente Kommunikation sicherstellen.
- 3 Nachhaltige Talentpipeline** aufbauen und gezielt steuern – mit mehreren qualifizierten Persönlichkeiten für GL-Nachfolgen und unter Berücksichtigung von Diversitätskriterien.

FÜR CEOS
2026

Die Erwartungen an CEOs haben sich erneut akzentuiert: Gefordert sind ein tiefgreifendes strategisches Technologieverständnis, ausgeprägte Entscheidungsstärke sowie die Fähigkeit, ein zunehmend volatiles Marktumfeld systematisch in unternehmerische Entscheidungen zu integrieren. Für CEOs bedeutet dies, ihre Organisationen agiler und fokussierter denn je zu steuern.

Challenge 1 – Technologische Komplexität strategisch steuern und Wissenstransfer vom CEO in den Verwaltungsrat sicherstellen

Die digitale Transformation zählt seit Jahren zu den prioritären Themen auf CEO-Ebene und bleibt auch in diesem Jahr eine der zentralen Herausforderungen. Mit dem Durchbruch von künstlicher Intelligenz (KI) hat dieses Handlungsfeld zusätzlich an strategischer Bedeutung gewonnen.

Die Dynamik rund um KI ist geprägt von hoher Geschwindigkeit bei gleichzeitig erheblicher Unsicherheit. Entsprechend anspruchsvoll sind Investitionsentscheidungen. Investitionen in KI sind in weiten Teilen strategische Vorleistungen – eine Wette auf die Zukunft.

Eine Studie aus dem Jahr 2025 unter 400 Industrieunternehmen in 34 Ländern¹ zeigt, dass sich die Schweiz noch in einer frühen Phase befindet: Lediglich 7 Prozent der befragten Unternehmen

haben KI bereits umfassend in ihre Prozesse integriert, während 40 Prozent davon ausgehen, dass KI bis 2030 einen signifikanten Einfluss auf ihre Geschäftsmodelle haben wird.

Verwaltungsräte erwarten heute von CEOs ein fundiertes Verständnis für den strategischen Wettbewerbsvorteil durch neue Technologien sowie die Fähigkeit, komplexe digitale Transformationen gezielt zu steuern. Ebenso müssen sie fähig sein, ihre digitale Infrastruktur zu schützen. Im CEO Survey 2026 von PwC setzen 52 Prozent der CEOs in der Schweiz das Thema Investitionen in Cybersecurity auf Platz 1, wenn es um die Frage der Reaktion auf geopolitische Risiken geht. Das sind mehr als im globalen Durchschnitt. «Schweizer CEOs nehmen Cybersecurity sehr ernst», heisst es in der Studie.

Rund 90 Prozent der von Knight Gianella befragten VR-Mitglieder sind denn auch überzeugt, dass die Anforderungen an die technologische und KI-bezogene Fachkompetenz von CEOs in den kommenden zwei Jahren weiter steigen werden. Nur eine Minderheit glaubt, der heutige Kompetenzstand genüge. Gleichzeitig kann bei einem so neuen Thema wie KI auch der Verwaltungsrat nicht von den Erfahrungen der Vergangenheit zehren. Damit wird ein differenziertes Erwartungsmanagement gegenüber dem Verwaltungsrat zu einem zentralen Kompetenzschlüssel erfolgreicher CEOs. Sie übernehmen eine Doppelrolle: Einerseits gilt es, die eigenen Kompetenzlücken im Bereich Technologie zu schliessen und andererseits die Zusammenarbeit zwischen Management und Verwaltungsrat zu intensivieren.

Top 10 Herausforderungen für CEOs

Rang	Herausforderung	2025/26 (n=192)
1	Unsicheres Umfeld	41%
2	Talente & Fach- und Führungskräfte	33%
3	Digitalisierung & KI	32%
4	Effizienz & Kosten	29%
5	Strategie & Geschäftsmodell	22%
6	Führung & Kultur	16%
7	Innovation & Entwicklung NEU	14%
8	Regulierung & Governance	12%
9	Veränderung & Agilität	9%
10	Lieferketten & Logistik NEU	8%

Challenge 2 – Entscheidungsstärke und transparente Kommunikation zur Sicherung von Akzeptanz und Umsetzung der KI-Transformation

Die zunehmende Geschwindigkeit von Veränderung stellt CEOs seit Jahren vor wachsende Herausforderungen. Der globale Wettbewerb im Bereich künstliche Intelligenz verstärkt den permanenten Transformations- und Innovationsdruck zusätzlich. Gefragt sind Führungspersönlichkeiten mit klarer strategischer Gestaltungskraft und der Fähigkeit, auch unter Unsicherheit entschlossen zu handeln. Ein übermässig konsensorientierter Führungsstil stösst in einem Umfeld wiederkehrender Marktverwerfungen zunehmend an seine Grenzen – nicht zuletzt sichtbar in der steigenden Fluktuation an Unternehmensspitzen.

Die Vielzahl gleichzeitig wirkender externer Faktoren zwingt CEOs dazu, ihre Agenda konsequent zu priorisieren. Klare Fokussierung wird damit zum entscheidenden Erfolgsfaktor in der Führung.

Geopolitische Spannungen, Handelskonflikte, Währungsthematiken, volatile Energiepreise und fragile Lieferketten wirken direkt auf das operative Geschäft. In unserer aktuellen Knight Gianella VR-Umfrage wird das geopolitische Umfeld als

Nicht mehr in den Top 10:

ESG / Nachhaltigkeit
2%

Diversität
<1%

192
Teilnehmende

805
VR-Mandate

31%
Frauen

69%
Herren

grösste Herausforderung genannt, wobei der starke Franken von vielen CEOs als besonders kritisch eingestuft wird, kritischer noch als die von den USA verhängten Zölle.

CEOs sind gefordert, diese globalen Risiken nicht nur zu managen, sondern systematisch in Strategie- und Geschäftsmodellentscheidungen zu integrieren. Acht von zehn Schweizer Unternehmenschefs haben aufgrund der veränderten geopolitischen Rahmenbedingungen ihre strategischen Investitionspläne verändert.² CEOs sollten Innovationen und Investitionen so ausrichten, dass ihr Unternehmen zukunftsfähig bleibt: durch fokussierte Portfoliostrategie, regionale Wertschöpfung und weniger kritische Abhängigkeiten (z. B. in der Supply Chain). Gleichzeitig gilt es, neue technologische Entwicklungen für künftige Ökosysteme im Auge zu behalten.

Diese permanente Anpassung setzt hohe Druckresistenz, schnelle Entscheidungswege und die Fähigkeit, die langfristigen strategischen Ziele dennoch konsequent zu bearbeiten, voraus. Dies ist anspruchsvoll.

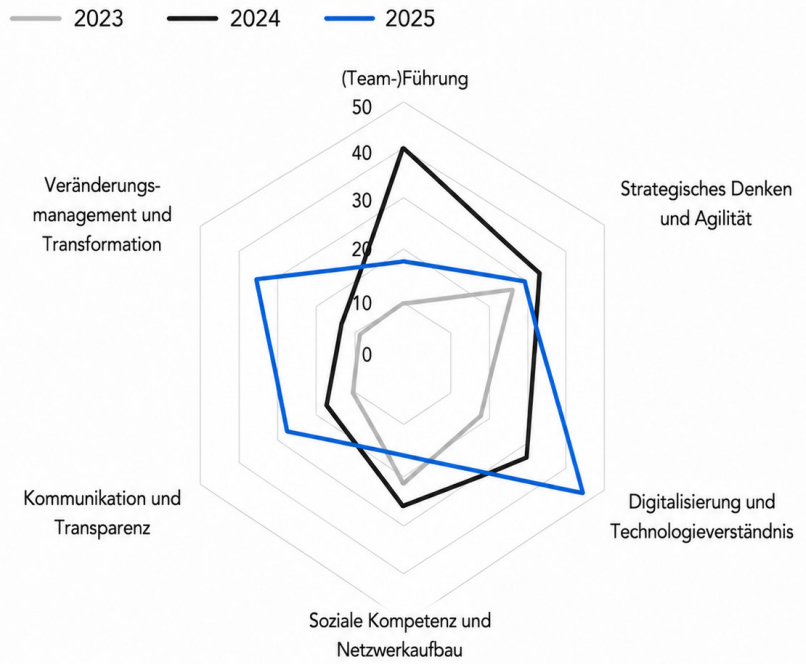
Die hohe Veränderungsdynamik erhöht auch die Anforderungen an die Kommunikation. Organisationale Agilität entsteht nur dort, wo der Kurs nachvollziehbar ist und Vertrauen in die Entscheidungen des Managements besteht. Gerade im Kontext von KI zeigt sich häufig eine Wahrnehmungslücke zwischen Management und Mitarbeitenden: Während ersteres die Entwicklung tendenziell optimistischer beurteilt, hat die Belegschaft oftmals Vorbehalte.³ Eine steigende Zahl von Mitarbeitenden fühlt sich verunsichert durch KI. Einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren ist also, die Belegschaft von dieser Transformation zu überzeugen. Rund 72 Prozent der Befragten gehen denn in unserer aktuellen Knight Gianella VR-Umfrage auch davon aus, dass die Anforderungen an Kommunikation und Transparenz in den kommenden Jahren weiter steigen werden.

Challenge 3 – Aufbau und aktive Bewirtschaftung einer diversen Talentpipeline wichtiger denn je

Nahezu 70 Prozent der von Knight Gianella befragten VR-Mitglieder erwarten steigende Anforderungen an Führung, Teamentwicklung und Talentmanagement in den kommenden zwei Jahren. Der Fachkräftemangel zählt nach wie vor zu den drei grössten zentralen Herausforderungen auf CEO-Ebene.

Gleichzeitig zeigt sich in der Praxis, dass die systematische Entwicklung von High Potentials für Top-Positionen häufig nicht mit der notwendigen Konsequenz verfolgt wird – insbesondere in Phasen hoher operativer Belastung und grossem Druck für kurzfristige finanzielle Gewinne. In vielen Organisationen entstehen dadurch sogenannte «Leaky Pipelines», die den nachhaltigen Aufbau von Führungstalents gefährden und schliesslich zu einem Vakuum führen.

Erwartete CEO-Kompetenzen



Bemerkung: Angaben in Prozent. Ungestützte Frage. Mehrfachnennungen möglich. N 2025 = 192, N 2023 = 121, N 2024 = 104.

Copyright © 2026 Knight Gianella & Partner AG. Alle Rechte vorbehalten.

Parallel dazu ist eine verstärkte Tendenz zur Gewinnung von neuen Profilen festzustellen, welche die nächste Phase der Transformation bewältigen können und mit den neuen Karriere-Anforderungen – von Work-Life-Balance zu Life-Work-Balance – der nächsten Generation an Führungstalents umgehen können. Zudem ist eine Tendenz zur lokalen Besetzung von Schlüsselpositionen zu beobachten.

Unabhängig von politischen Zyklen bleibt auch die gezielte Förderung von Diversität ein zentraler Erfolgsfaktor. CEOs sind gut beraten, insbesondere die Entwicklung weiblicher Führungskräfte frühzeitig und systematisch anzugehen. Die regulatorischen Zielgrössen – unter anderem ein Frauenanteil von 20 Prozent auf Geschäftsleitungsebene bis 2031 – unterstreichen diese Notwendigkeit zusätzlich.

Die Diversität der Gremien ist, gerade wegen der steigenden Komplexität in den Geschäftsmodellen, ein relevanter Faktor der Entscheidungsfindung und kein Nice-to-have.

¹ PwC in Operations Survey 2025

² CEO-Outlook Survey von EY, Januar 2026

³ Pulse of Change-Report, Accenture, Januar 2026



Knight Gianella ist auf Executive Search & Boardroom Advisory spezialisiert und unterstützt Eigentümer, Verwaltungsräte und CEOs von Schweizer Unternehmen bei der Besetzung von Schlüsselpositionen. Wir beraten unsere Klienten in zentralen Fragen der Führung und Governance, bei der Zusammensetzung, Dynamik und Weiterentwicklung von Gremien sowie in der Suche und Evaluation von Führungspersönlichkeiten.

Branchenübergreifend und frei von Interessenkonflikten verfügen wir über einen nahezu unbegrenzten Zugang zu einem nationalen und internationalen Talentpool. Dadurch öffnen wir Türen zu Persönlichkeiten, die dem Markt sonst nicht zugänglich sind, und gewinnen sie für oberste Führungs- und Steuerungsfunktionen. Wir sind seit 1965 im Schweizer Markt etabliert und pflegen ein über Jahrzehnte aufgebautes Netzwerk auf der Basis gegenseitigen Vertrauens.

Mit Diskretion, höchstem Qualitätsanspruch und auf Augenhöhe wird jedes Mandat persönlich von einem erfahrenen Partner geführt und im Team abgestimmt. Unsere zuverlässige Research- und Evaluationsmethodik ermöglicht eine ganzheitliche Beurteilung von Führungskompetenz, kultureller Passung und persönlicher Integrität. Auf dieser Grundlage schaffen wir eine nachhaltige Entscheidungsbasis für unsere Klienten.



Dr. Fabienne E. Meier
Partner



Sandro V. Gianella
Managing Partner

Knight Gianella & Partner AG
Executive Search & Boardroom Advisory

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



Auch als Podcast verfügbar
(erstellt mit NotebookLM)

KNIGHT GIANELLA VR-UMFRAGE

Die 26. Knight Gianella VR-Umfrage in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen repräsentiert mit 192 Teilnehmenden rund 805 VR-Mandate. Mit einer sehr hohen Rücklaufquote von 19,4% der knapp 1000 angefragten VR-Mitglieder (mit durchschnittlich 3,9 Mandaten pro VR-Mitglied) und einem Frauenanteil von 31% ist die Studie ein repräsentatives Abbild der Grundgesamtheit.

Seit ihrer ersten Durchführung im Jahr 2000 dient die Knight Gianella VR-Umfrage als Kompass für die Schweizer Wirtschaft. Sie identifiziert die zehn zentralen Herausforderungen für börsenkotierte und grosse, nicht-börsenkotierte Schweizer Unternehmen, deren Priorisierung auf der VR-Agenda sowie die dafür benötigten Kompetenzen. Die Ergebnisse basieren auf den Einschätzungen von VR-Präsidien und -Mitgliedern sowie von CEOs mit VR-Mandat und liefern Erkenntnisse, die sich auf Unternehmen sämtlicher Grössen übertragen lassen.