



# BOARDROOM INSIGHTS

Was Schweizer Board Leaders bewegt



## 3 BOARDROOM-LEADERSHIP-EMPFEHLUNGEN

- 1** Die **«Skin in the game»-Führung** fokussiert auf Transparenz, Tempo und Anpassungsfähigkeit. Der Verwaltungsrat muss überprüfen, ob er entsprechend aufgestellt ist und die Agenda gegebenenfalls adjustieren.
- 2** Daten sind das Gold der Zukunft. Die strategischen Gremien sind gefordert, dieses Asset strukturiert und gezielt aufzubauen, um **Entscheidungen künftig stärker datenbasiert zu treffen**. Zudem gilt es, die Wissenslücken im Bereich künstliche Intelligenz zu schliessen.
- 3** An Zukunftsthemen wie **ESG und Diversität** sollte trotz aktuellem Gegenwind und Ermüdungserscheinungen festgehalten werden. Deren strategische Relevanz ist unbestritten.

FÜR VR  
2026

Geopolitische Spannungen, volatile Finanzmärkte, künstliche Intelligenz als Disruptor – die Unternehmen sehen sich mit vielschichtigen Herausforderungen konfrontiert, die alle gleichzeitig wirken. Für die Verwaltungsratsgremien bedeutet das eine Neujustierung der Agenda. Im Zentrum steht zunehmend die Frage, wie Entscheidungsprozesse datenbasiert und unter Echtzeitbedingungen ausgerichtet werden können. Auch die eigenen VR-Kompetenzdefizite rücken in den Fokus.

### Challenge 1 – «Skin in the Game»-Führung jenseits kollektiver Absicherung

Vor dem Hintergrund einer unsicheren weltwirtschaftlichen Lage rücken grundlegende Fragestellungen im Verwaltungsrat stärker ins Zentrum: Geschäftsmodelle, Portfolio-Logiken und langfristige Positionierungen werden hinterfragt.

74 Prozent der von Knight Gianella befragten Verwaltungsratsmitglieder stufen strategische Diskussionen im Jahr 2025 als «sehr relevant» ein – nahezu eine Verdopplung gegenüber 2023. Gleichzeitig zeigt sich ein Spannungsfeld zwischen langfristiger strategischer Kontinuität und der Notwendigkeit kurzfristiger Anpassungen unter veränderten Rahmenbedingungen.

Dies erhöht die Anforderungen an die Boardroom Leadership. VR-Gremien sind stärker gefordert, Verantwortung sichtbar zu übernehmen. Verwaltungsratsmitglieder können und sollten sich nicht mehr hinter dem Gremium «verstecken» – Führung durch «Skin in the Game» (Führungsperson ist mitverantwortlich und trägt die Konsequenzen ihrer Entscheidungen mit), aber auch Vertrauen ins Management sind zentrale Voraussetzungen.

Damit verschiebt sich auch die Rolle des Präsidiums. Gefordert sind nicht nur strategische Weitsicht und ausgeprägtes Business Judgement (unternehmerische Entscheidungsfähigkeit), sondern insbesondere die Fähigkeit, komplexe Entscheidungsprozesse im Gremium strukturiert, ausgleichend und gleichzeitig kritisch zu moderieren. Dabei gilt es, sich von einer rein wissensbasierten Perspektive zu lösen und Meinungen aktiv einzuholen. Dies erfordert auch eine Flexibilität in der Sitzungsagenda, wo sich ein Trend zu häufigeren, aber kürzeren Meetings abzeichnet.

Dies macht auch im Kontext der geopolitischen Entwicklungen Sinn. Seit dem Angriff Russlands auf die Ukraine hat sich ein Wirtschaftsumfeld etabliert, das von Kriegen, Handelsbarrieren und einer Politisierung wirtschaftlicher Beziehungen beeinflusst ist.

Die internationale Ordnung entwickelt sich in Richtung einer bipolaren Struktur mit den USA und China als zentralen Machtpolen. Gleichzeitig verschieben sich wirtschaftliche Wahrnehmungen: China wird vermehrt als Innovationsmarkt betrachtet, während die USA weiterhin eine zentrale Rolle als Absatz- und Investitionsmarkt einnehmen. Für das Management bedeutet dies eine hohe Komplexität in der strategischen Navigation globaler Märkte. 85 Prozent der befragten Verwaltungsratsmitglieder und CEOs bewerten die geopolitische Lage als «sehr» bis «ziemlich relevant» für ihre Agenda – ein deutlicher Anstieg gegenüber 2023.

In dieser globalen Weltlage wird Strategie zu einer kontinuierlichen Anpassungsdisziplin unter Echtzeitbedingungen. Dies erfordert beschleunigte Entscheidungsprozesse, erhöhte organisationale Resilienz sowie die bewusste Integration geopolitischer Expertise in die Führungsarbeit von Verwaltungsräten.

### Challenge 2 – Daten als strategischer Hebel für Entscheidungsprozesse und künstliche Intelligenz als zentraler Erfolgsfaktor

Künstliche Intelligenz (KI) gehört zu den drei zentralen Themen auf Verwaltungsratsebene und wird als strategisch hochrelevant eingestuft. In der aktuellen Umfrage rangiert sie entsprechend auf Platz zwei der wichtigsten Herausforderungen für Verwaltungsratsgremien.

## Top 10 Herausforderungen für Verwaltungsräte

Rang	Herausforderungen	2025/26 (n=192)
1	(Geo-)Politik & Marktumfeld	52%
2	Daten, KI & Cyberrisiken	44%
3	Strategie & Geschäftsmodelle	29%
4	Führung & Nachfolgeplanung	26%
5	Regulierung & Bürokratie	21%
6	Profitables Wachstum	18%
7	Geschwindigkeit der Veränderung	11%
8	Fehlende KI-Kompetenzen <span style="color: teal;">Neu</span>	8%
9	Starker Franken & Export <span style="color: teal;">Neu</span>	7%
10	Zukunftsfähigkeit (Gewinn/Investitionen)	6%

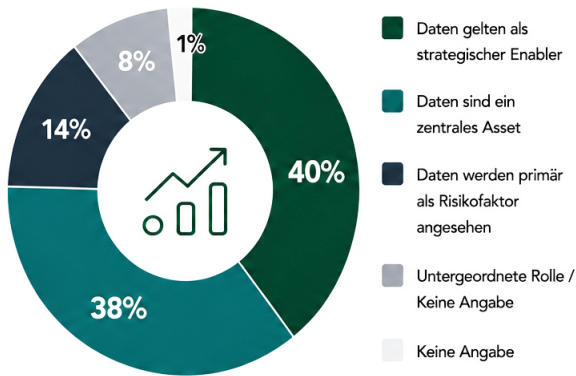
Nicht mehr in den Top 10:

 ESG / Nachhaltigkeit <6% |  Diversität 1%

 192 Teilnehmende |  805 VR-Mandate |  31% Frauen |  69% Herren

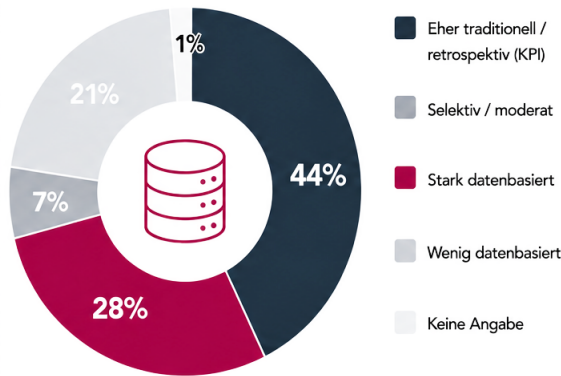
# Der datengeleitete Verwaltungsrat?

## Rolle von Daten im Verwaltungsrat



**ca. 80%** sehen Daten als strategischen Enabler oder zentrales Asset

## Datenbasis strategischer Entscheidungen



**ca. 1/4** treffen Entscheidungen stark datenbasiert

**192** Teilnehmende entsprechen **805** VR-Mandate.

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

Gleichzeitig zeigt sich eine deutliche Lücke zwischen strategischer Relevanz und operativer Verankerung. Während KI grundsätzlich als entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit und die Skalierung der Geschäftsmodelle betrachtet wird, nutzen aktuell lediglich gut ein Viertel der VR-Gremien datenbasierte Entscheidungsprozesse bereits systematisch auf Gremienebene. Ein wesentlicher Teil der VR-Gremien arbeitet weiterhin primär mit retrospektiven KPIs. Derweil sehen aber knapp 80 Prozent der Befragten Daten als strategisches Asset.

Erstmals in der zehnjährigen Geschichte der Knight Gianella-VR-Umfrage wird der eigene Kompetenzstand im Verwaltungsrat denn auch selbstkritisch reflektiert – in Form eines Vorrückens in die Top Ten der aktuellen Herausforderungen. Nur eine kleine Minderheit zeigt sich mit dem eigenen KI-Kompetenzniveau zufrieden, während ein signifikanter Anteil bislang kaum strukturierte Massnahmen umgesetzt hat.

Die neue Technologie stellt die Gremien vor fundamentale Herausforderungen. Mit einem durchschnittlichen Alter von rund 58 Jahren treffen langjährig etablierte Entscheidungslogiken mit primär rückwärtsorientierter Perspektive auf eine Technologieentwicklung mit hoher Geschwindigkeit, erheblichen Investitionsanforderungen und mit vielen Unbekannten. Das Kompetenzportfolio und damit die Kompetenzmatrix des Gremiums steht somit auf dem Prüfstand.

Die Boardroom Leadership umfasst angesichts dieser Ausgangslage zwingend auch die aktive Weiterentwicklung des eigenen Wissens. Unsere Daten zeigen jedoch, dass Weiterbildung im Verwaltungsrat häufig nicht

systematisch verankert ist und dass institutionelle Rahmenbedingungen – etwa feste Budgets – in vielen Fällen fehlen. Zu häufig wird die Weiterbildung den VR-Mitgliedern auf freiwilliger Basis überlassen. Dies gilt es zu ändern.

### Challenge 3 – ESG und Diversity zwischen Gegenwind und Notwendigkeit

ESG und Diversität gehören aktuell zu den Themenfeldern mit der stärksten Polarisierung in Verwaltungsräten. Zwar bewerten weiterhin über 50 Prozent der Befragten Umwelt- und Sozialthemen als relevant bis sehr relevant, gleichzeitig ist der Anteil jener, die ESG als wenig oder nicht relevant einstufen, deutlich gestiegen – von 21 Prozent im Jahr 2023 auf 44 Prozent in der aktuellen Erhebung.

Diese Verschiebung ist insbesondere in der unterschiedlichen Priorisierung zwischen männlichen und weiblichen Verwaltungsratsmitgliedern sichtbar, wobei Männer im Sample eine Mehrheit darstellen. Im Bereich Gender Diversity zeigt sich eine ähnliche Entwicklung. Während das Thema in den vergangenen Jahren stark und öffentlich wirksam getrieben war, ist aktuell eine gewisse Ermüdung bzw. Prioritätsverschiebung erkennbar, verstärkt durch den politischen Diskurs in den USA sowie die Wahrnehmung bereits erreichter Zielwerte.

Gleichzeitig bleibt die strategische Relevanz von ESG und Gender Diversity langfristig bestehen. Nachhaltigkeitsaspekte sind im Kontext der Generationenverschiebung und mit Blick auf die Arbeitgeberattraktivität zentral, während die Diversität der Perspektiven in Führungsgremien weiterhin als relevanter Faktor für Entscheidungsqualität, aber auch für Innovation gilt.



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.