

# Die Unvorhersehbarkeit schlägt die Unsicherheit

29. Bad Ragazer Verwaltungsratstage  
«Skin in the Game» / 28. - 29. November 2025

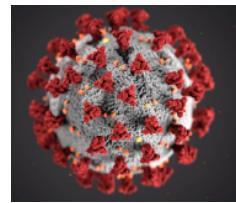
**Prof. Dr. oec. Michèle F. Sutter-Rüdisser**

[michele.sutter@unisg.ch](mailto:michele.sutter@unisg.ch)



From insight to impact.

# Die Weltwirtschaft steht Kopf



- US-Staatsschulden: 38'300'000'000'000 US-Dollar (38.3 Billionen)
- Jährliche Zinskosten: 1'216'000'000'000 US-Dollar (1.216 Billionen) -> Statista, 2025



# «Skin in the Game» - Eine Frage der Perspektive



*.. was ist da gerade los?*

## Eine neue Weltordnung der Wirtschaft



#1 : Von der Globalisierung zur Fragmentierung

#2 : Von der Unsicherheit zur Unvorhersehbarkeit

#3 : Von der Beschleunigung zur Überlastung

# #1 : Von der Globalisierung zur Fragmentierung

## *Veränderung der Wertschöpfungs-Logik*

- **Geopolitische Risiken:**  
Sanktionen, Instabilität, wechselnde Allianzen...
- **Regulatorische Fragmentierung:**  
Auseinanderdriftende Regeln zu Daten, ESG, Steuern, Handel...
- **Neugestaltung der Lieferketten:**  
Resilienz statt Kosteneffizienz..



*Werden Unternehmen in Zukunft alle globalen „Blöcke“ gleichzeitig bedienen oder sind wir gezwungen, uns zu entscheiden?*

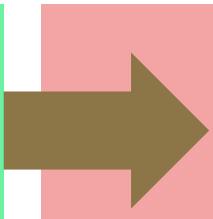
## #2 : Von der Unsicherheit zur Unvorhersehbarkeit



**Unsicherheit:**  
Die «Regression» Welt



**Wir sind für diese Welt ausgebildet.**



**Unvorhersehbarkeit:**  
Die «Chaos» Welt



**.. wie sollen wir uns in dieser Welt verhalten?**

# #3 : Von der Beschleunigung zur Überlastung

## Technologischer Wandel



- Angst, überflüssig zu werden
- Change-Müdigkeit
- Mentale Erschöpfung
- ...

## Informationsüberflutung



- Decision Paralysis
- Zu wenig Fokuszeit
- Fehlinformation
- ...

## Regulierung



- Vertrauensverlust
- Trügerisches Sicherheitsgefühl
- Verwirrung
- ...

# Das ist eine ziemlich negative Aussicht, nicht wahr?



*“We don’t just need critique. We need to be able to **critique through creation.**”*

*(R. Edward Freeman, Spring 2025, University of St. Gallen)*

# Agenda

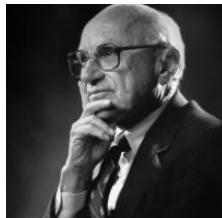
- Aktuelle Veränderungen (Breakout Session)
- Konsequenz: Vom Shareholder Value zum Stakeholder Kapitalismus?
- Corporate Governance 3.0:

Was gilt es konkret zu verändern?  
Wie kann der VR heute die Essenz aus den zahlreichen (Neben-)Schauplätzen identifizieren?



# Konsequenz: Vom Shareholder Value zum Stakeholder-Kapitalismus ... und wieder zurück!

Shareholder Value Primacy, Milton Friedman



*"There is one and **only one social responsibility of business** – to use its resources and engage in activities designed to **increase its profits** so long as it stays within the rules of the game"*



Stakeholder Capitalism, R. Edward Freeman



*„Any action taken by management must ultimately be justified by whether or not it furthers the interests of the corporation and its stockholders. (...) “**The objectives of the firm should be derived by balancing the conflicting claims of the various "stakeholders": managers, workers, stockholders, suppliers, vendors.**”*

(1)

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.

(2)

(2) Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 25(3), 88-106.

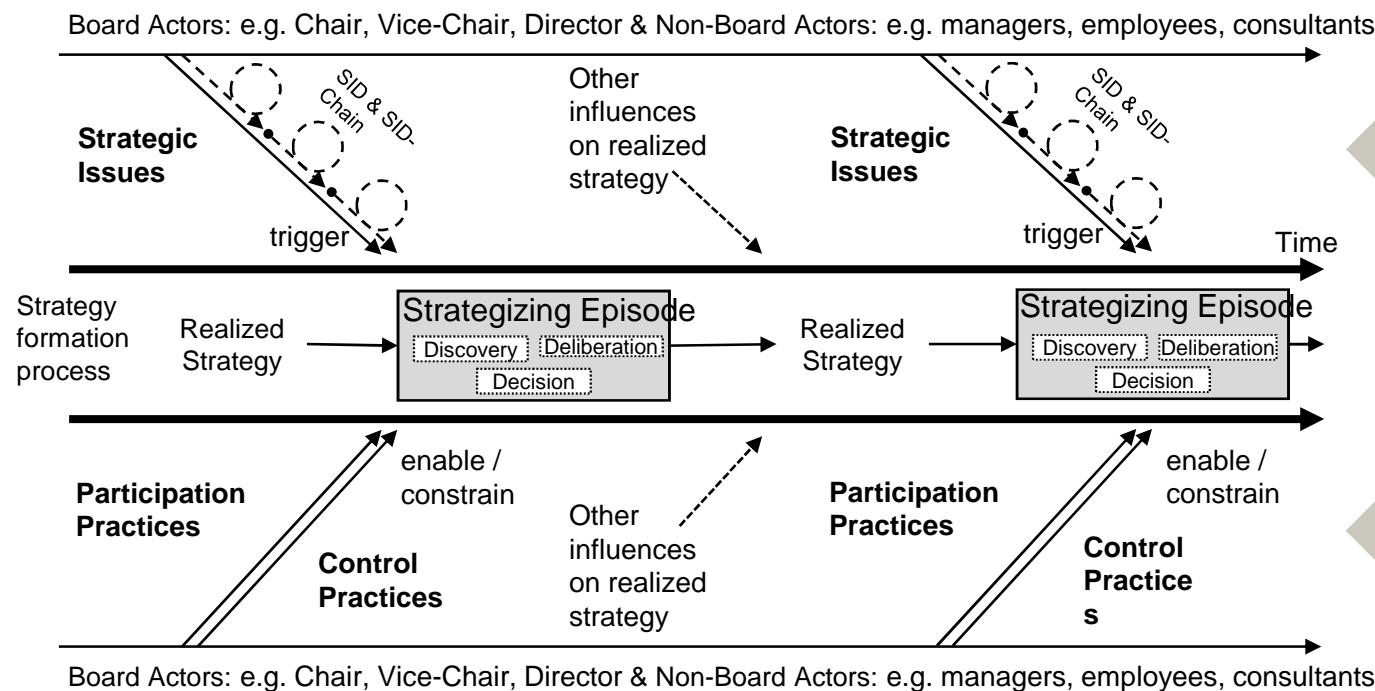
# The War on Woke Capitalism\*



➤ Es ist selten „entweder oder“ „gut oder schlecht“...

Die Herausforderung ist grösser denn je; zu erkennen, was das „Wichtige“ und „Richtige“ ist.

# #1 Was gilt es konkret zu verändern?



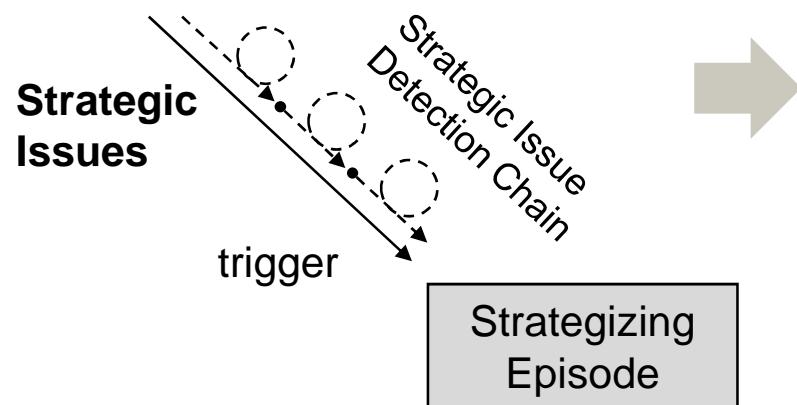
Was ist das  
**Wichtige** für  
das  
Unternehmen?

Was ist das  
**Richtige** für das  
Unternehmen?

Quelle: Board-SAPP Framework adapted from Burgelman et al., 2018, p. 541

## #2 Wie kann der VR heute die Essenz aus den zahlreichen (Neben-)Schauplätzen identifizieren?

- Board Actors: e.g. Chair, Vice-Chair, Director
- Non-Board Actors: e.g. managers, employees, consultants



**Aktive Steuerung der SID-Chain** → War schon immer eine zentrale Aufgabe und Herausforderung des Verwaltungsrats.

**Heute:** Nicht die Erkennung ist das Problem sondern die Filterung der wirklich relevanten strategischen Themen.  
→ Welche der zahlreichen Signale sind wirklich strategische Issues, die die Zukunft des Unternehmens prägen?



# #3 Wie steuern wir aktiv die SID-Chain

## **Themenführerschaft:**



Der Verwaltungsrat braucht eine eigenständige Strategic Issue Detection Chain. Er bestimmt selbst, was strategisch wichtig ist und lässt sich nicht von externen Agenden leiten.



**Langfristige Orientierung:** Der Verwaltungsrat soll konsequent langfristige Ziele verfolgen und sich nicht von kurzfristigen Trends leiten lassen.



**Diversität der Perspektiven:** Unterschiedliche Hintergründe und Denkweisen fördern bessere Entscheidungen.



**Unabhängigkeit:** Themen müssen frei von externem Druck und Eigeninteressen behandelt werden können.



**Mut zu Priorisierung und Lücken:** Es braucht Mut, gewisse Themen zu delegieren oder bewusst nicht zu behandeln. Aufmerksamkeit ist ein begrenztes Gut.

**Was gilt es konkret zu verändern ?**

**Get rid of the noise?**

**The Business of  
Business is Business?**

**Ownership. Innovation. Nothing more, nothing less?**

**In which future should we believe in?**

**Who is pretending? What is real?**

**What is the impact I would like to make?**



# Corporate Governance 3.0: Was gilt es zu ändern?

- 0 Nicht alles! Vieles funktioniert (und ist gut).
- 1 Mehr Themen langfristig-strategisch denken
- 2 Sicherstellung eines “Reflective Equilibrium”
- 3 Arbeitsweise im Verwaltungsrat neu gestalten

# Sicherstellung eines Reflective Equilibrium

Sind wir Menschen zu einem Reflective Equilibrium fähig?

Wir bevorzugen es, ein Gleichgewicht zwischen Werten, Überzeugungen und sich verändernden Realitäten zu suchen.



→ Call for Action:

“Reflective Equilibrium” in der Organisation und bei den Stakeholdern fördern ...

- *Werte neu denken:* Unsere Werte immer wieder an neue Realitäten anpassen.
- *Veränderungskapazität definieren:* Was ist für Menschen realistisch – nicht nur für Technologie.
- *Den Muskel trainieren:* Die Fähigkeit entwickeln, schnell ein „Reflective Equilibrium“ zu etablieren.
- *Starke Governance aufbauen:* Ethische Weiterentwicklung fördern, nicht nur Compliance.



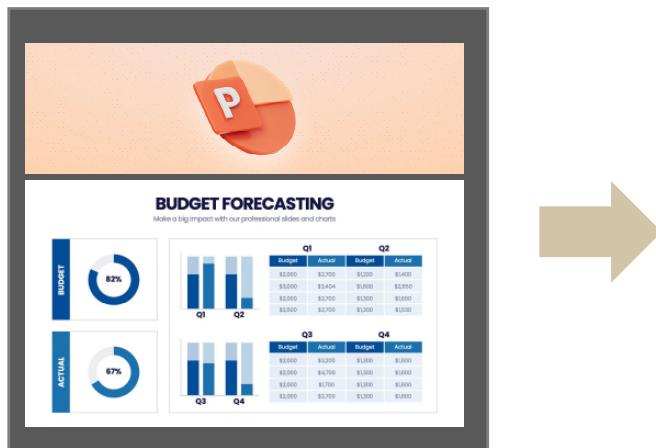
# Einige konkrete Beispiele



- **Vom Überwachen zum Verstehen:** Verwaltungsräte müssen aktiv Richtung geben – nicht nur überwachen.
- **Mehr Bedarf an kontinuierlichem Lernen:** Am Puls neuer Trends zu bleiben ist unverzichtbar.
- **Engere Zusammenarbeit mit C-Level:** Strategie ist eine gemeinsame Verantwortung.
- **Dynamischere Governance-Prozesse:** Agenden, Ausschüsse und Abläufe müssen an neue Gegebenheiten angepasst werden.
- **Mehr Zeit und Engagement:** Die Rolle im Verwaltungsrat erfordert intensive Vorbereitung sowie ein grosses Engagement.

# Beispiel: Von “Power Point Battles” zu “Real-Time Data Access”

## Echtzeit-Datenzugriff



What is the most likely forecast and what can we do to improve it?

### Acquire Data

- CRM Data
- ERP Data
- Commodity Prices
- News

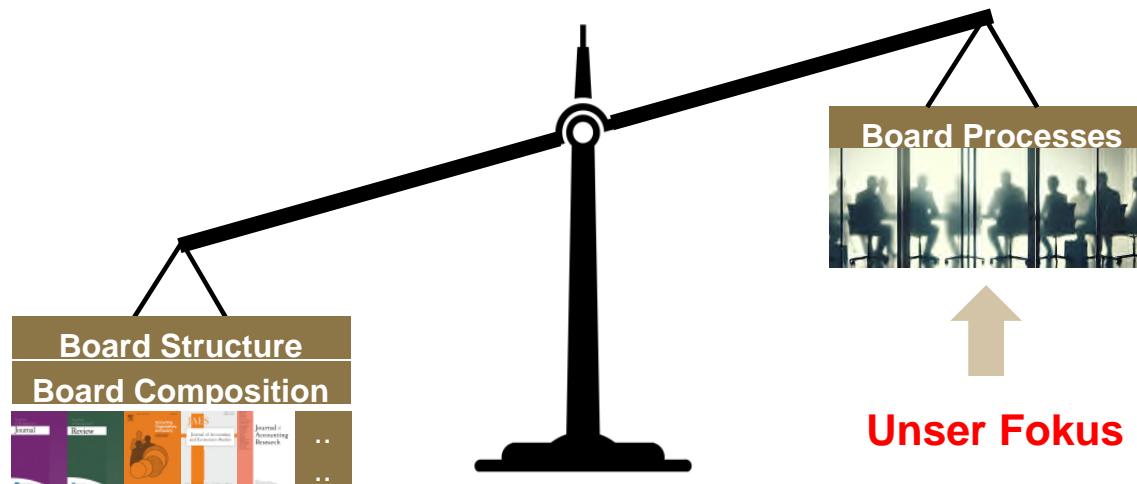
Absolutely! Here's a structured and strategic suggestion for your question:

....  
....

# Aktivitäten in Lehre, Forschung und Weiterbildung

Neue Schwerpunkte in Lehre und Forschung -  
Interdisziplinär (z.B. Board Ethics, Board AI)

Board Education – praxisnahe, relevante  
Weiterbildungsprogramme



Aktuelle PhD-Projekte, z.B. Integration von  
Nachhaltigkeit und KI in die VR-Arbeit.

# Netzwerk für Innovative Corporate Governance (NICG)



# Key Takeaways

- Die Welt verändert sich schneller denn je.  
**It will never be this slow again.**
- Es gilt den Fokus nicht zu verlieren und Themen stets durch eine langfristige, strategische Brille zu betrachten. Das erfordert: **tiefere Auseinandersetzung, bessere Vorbereitung und mehr Zeitaufwand.**
- Verwaltungsräte führen durch Reflexion und Verantwortung.  
Ein „reflective equilibrium“ **erfordert Zeit, Können und Geduld.**
- Auch die Verwaltungsratsarbeit verändert sich –  
**wer Chancen sieht, gewinnt.**



## Danke für Ihre Aufmerksamkeit

### Kontakt

Michèle F. Sutter-Rüdisser  
Prof. Dr. oec. HSG

Institut für Law and Economics  
Varnbüelstrasse 19, 9000 St. Gallen

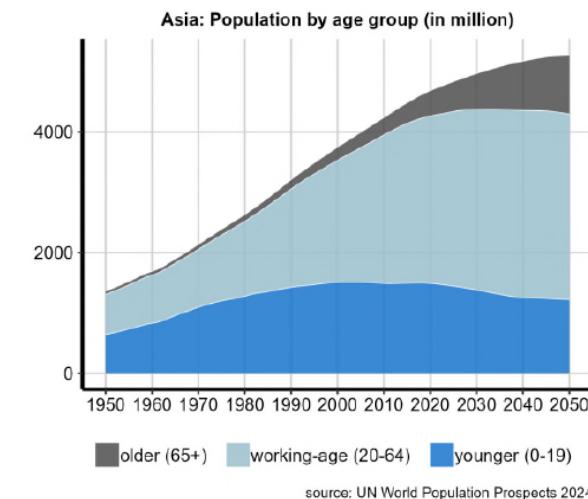
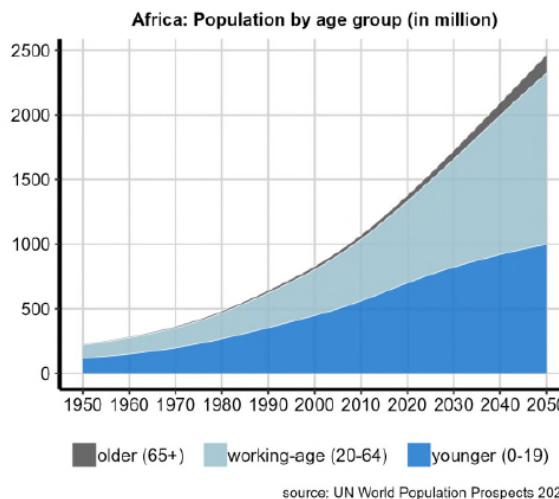
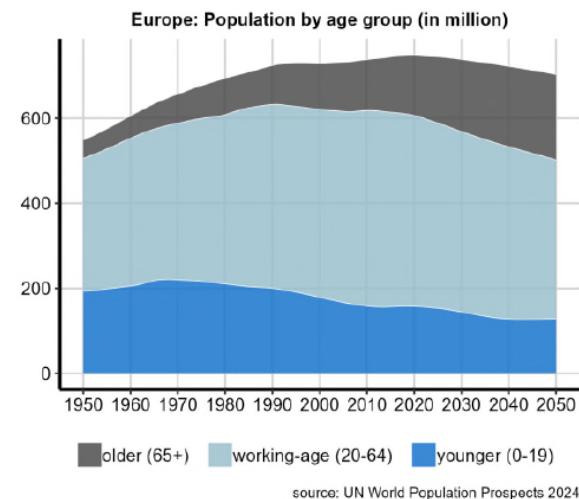
[michele.sutter@unisg.ch](mailto:michele.sutter@unisg.ch)



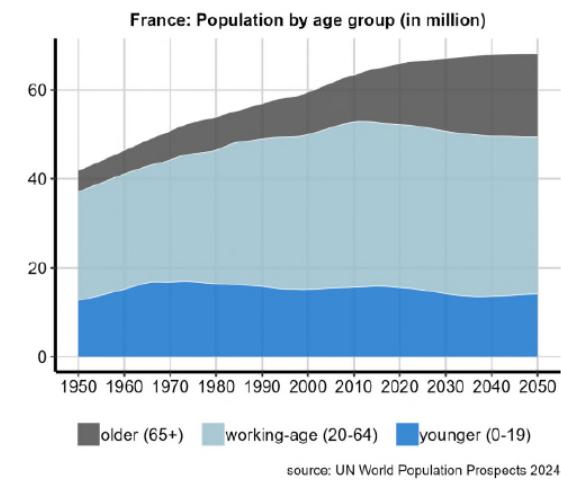
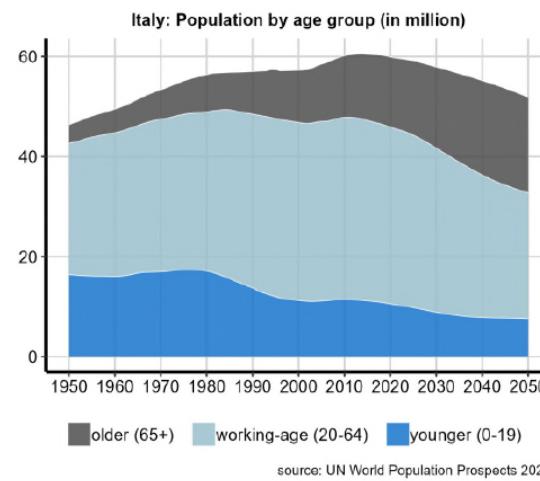
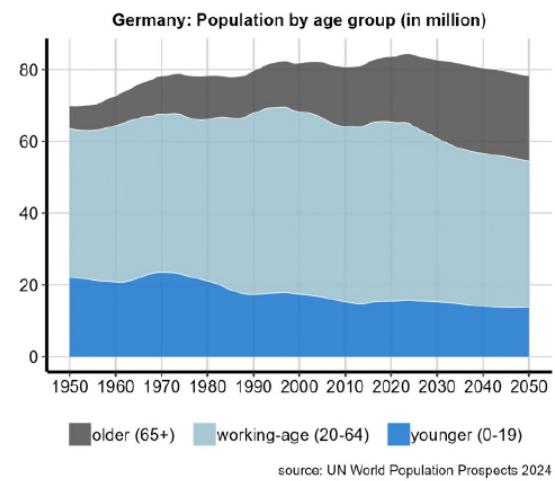
# Die demografische Entwicklung spielt dabei eine zentrale Rolle

Growth Accounting Equation, Cobb-Douglas  $\rightarrow Y = A \times K^\alpha \times L^{(1-\alpha)}$

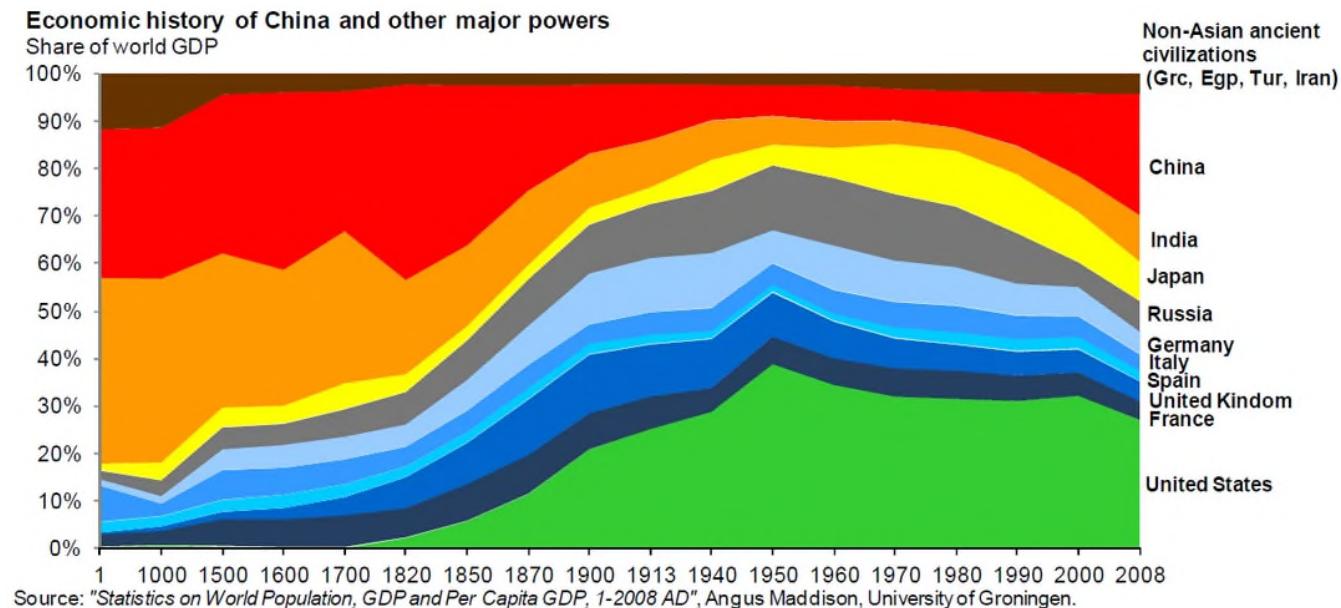
"BIP-Wachstum = Wachstum der Total Factor Productivity + (Kapitalanteil  $\times$  Kapitalwachstum) + (Arbeitsanteil  $\times$  Arbeitswachstum)"



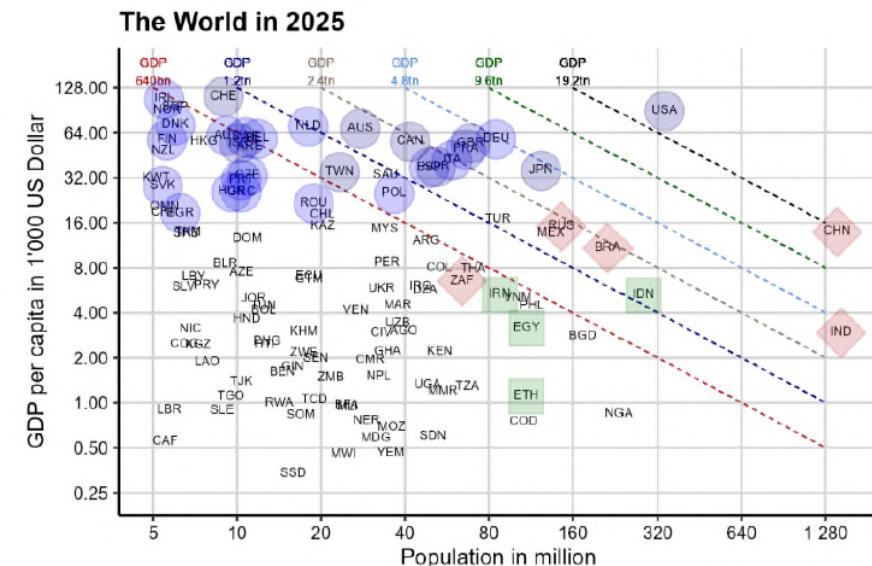
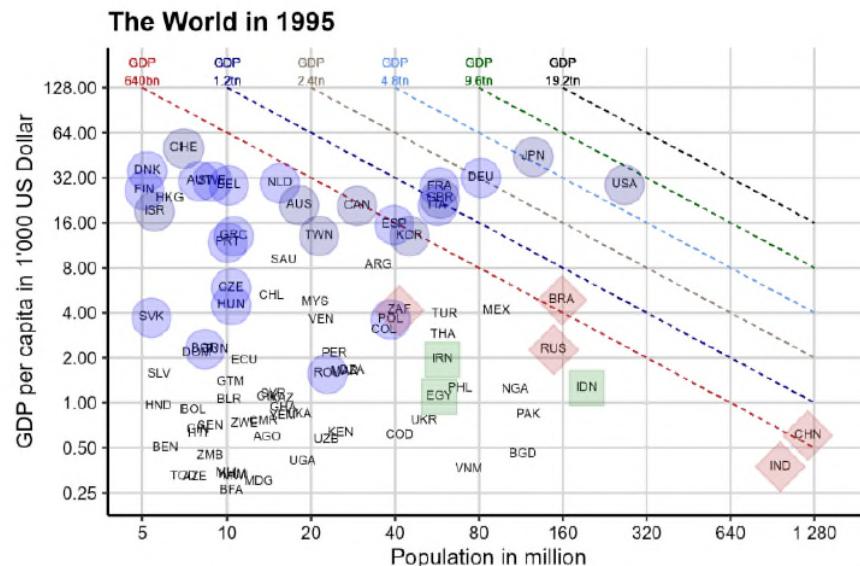
Quelle: Legge, 2025



# China und Indien gewinnen ihr historisches Gewicht zurück und Europa verliert an Bedeutung.



# Von einer westlichen Investitionsidee (!) zu wirtschaftlichen Supermächten.



Quelle: Legge, 2025

# Reflektieren Sie ehrlich – Sie müssen nicht alles können.



**Board Skills Matrix**

Experience/Expertise	Bob	Rob	Sofia	Jasper
General Management	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)
Business Operation	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)
CEO Experience	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)
CFO Experience	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)
CTO Experience	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)
Finance	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)
Accounting	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)
Strategy Development	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)
Mergers & Acquisitions	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)
Consumer Marketing	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)
Corporate Governance	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)
Legal/Regulatory	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)
Digitalization	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)
Artificial Intelligence	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)
Industry Knowledge	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)