



Universität St. Gallen
Institut für Law and Economics



NICG Network for Innovative
Corporate Governance

Die Unvorhersehbarkeit schlägt die Unsicherheit

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

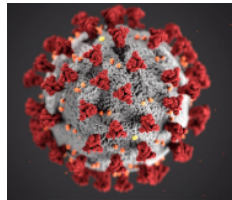
Prof. Dr. oec. Michèle F. Sutter-Rüdissler

michele.sutter@unisg.ch

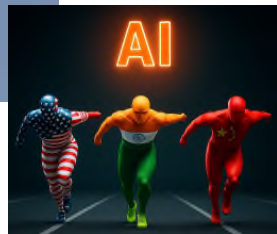


From insight to impact.

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



Country	Tariff Change	U.S. Harmonized Tariff
China	67%	24%
European Union	29%	10%
Japan	61%	15%
South Korea	46%	10%
Thailand	52%	10%
Vietnam	61%	10%
India	72%	10%
Philippines	61%	10%
Indonesia	61%	10%
Malaysia	61%	10%
Brunei	61%	10%
Myanmar	61%	10%
Laos	61%	10%
Cambodia	61%	10%

«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**



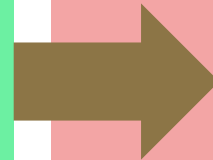
**Unsicherheit:
Die «Regression» Welt**



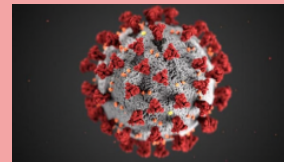
**Pricing
Strategy**



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

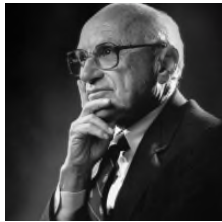
- Aktuelle Veränderungen (Breakout Session)
- Konsequenz: Vom Shareholder Value zum Stakeholder Kapitalismus?
- Corporate Governance 3.0:

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.”*

The War on Woke Capitalism*

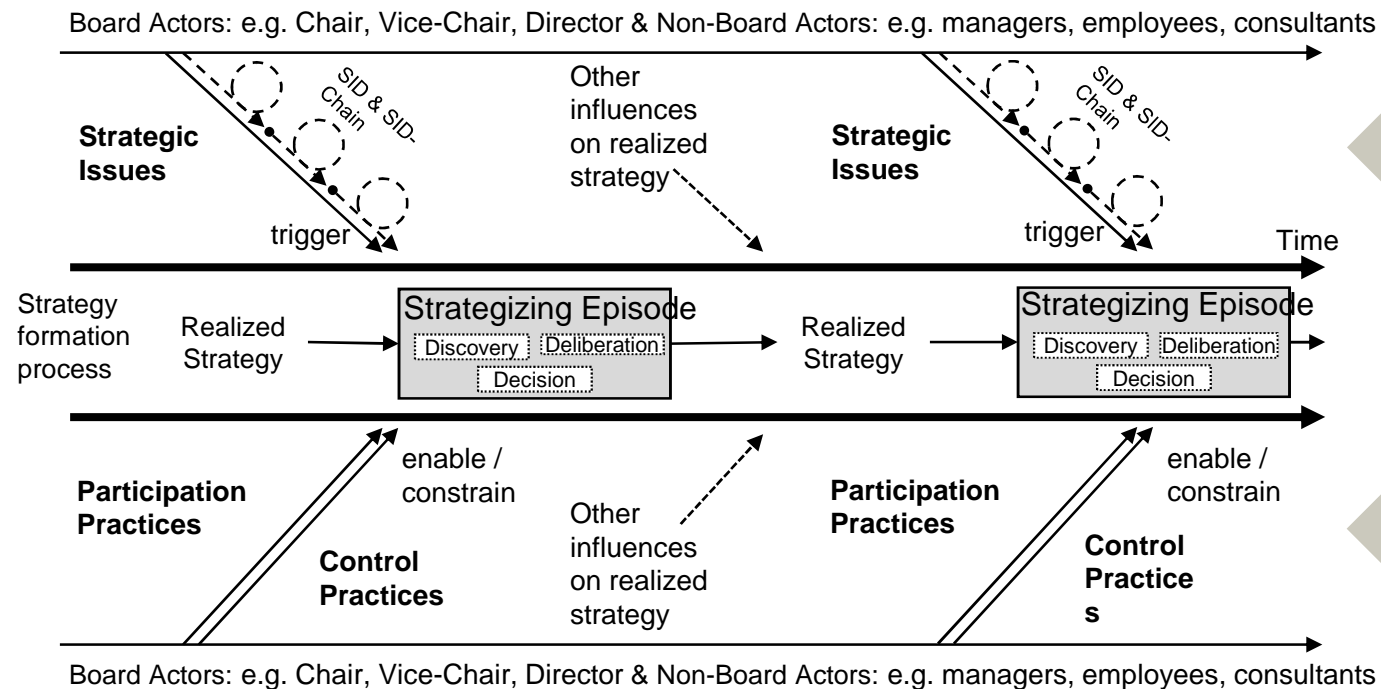
Die Lösung ist ganz einfach... Wir müssen uns endlich wieder auf das konzentrieren, was wirklich wichtig ist!



➤ 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?

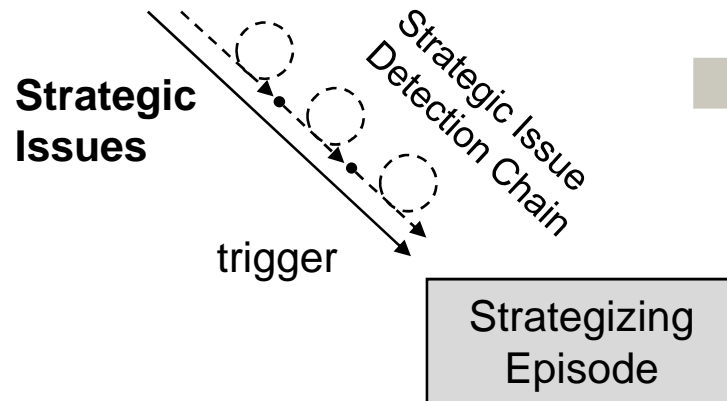


Was ist das **Wichtige** für das Unternehmen?

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

#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.

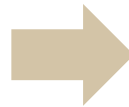
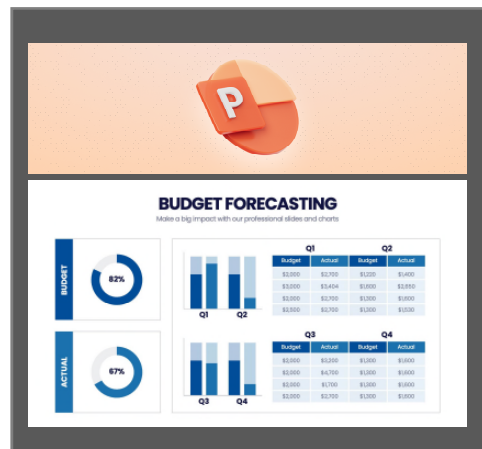
Einige konkrete Beispiele



- **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:

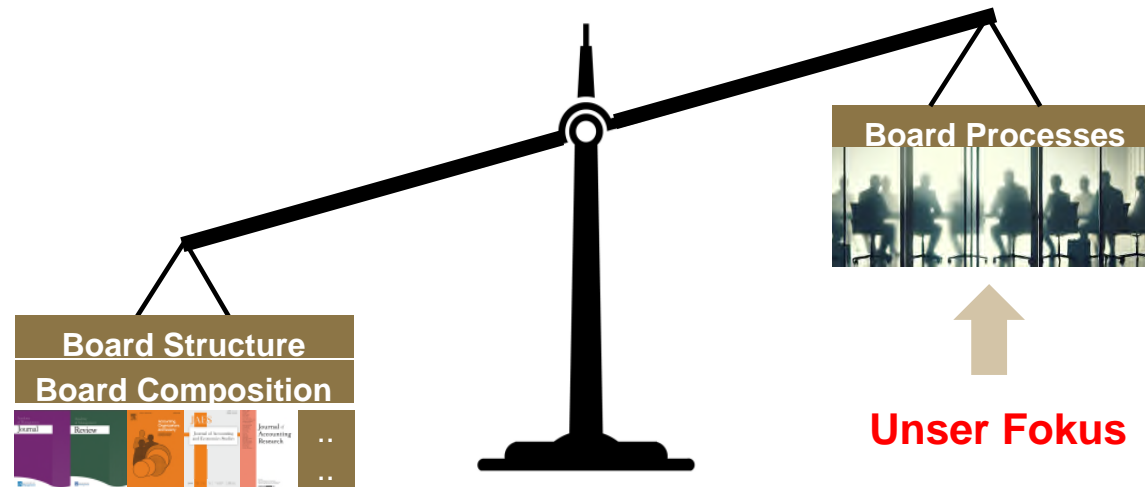
....

....

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: **tieferer 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-Rüdissler
Prof. Dr. oec. HSG

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

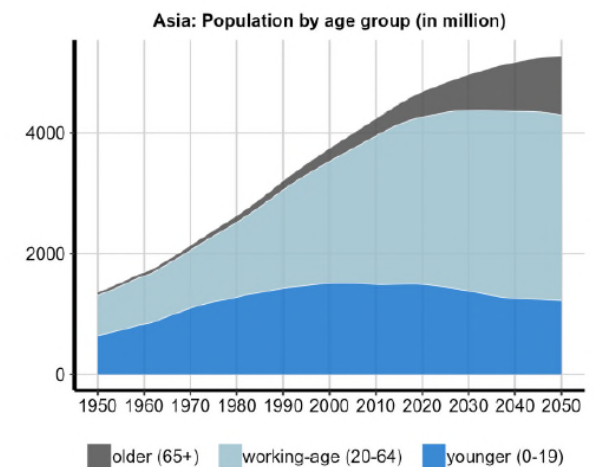
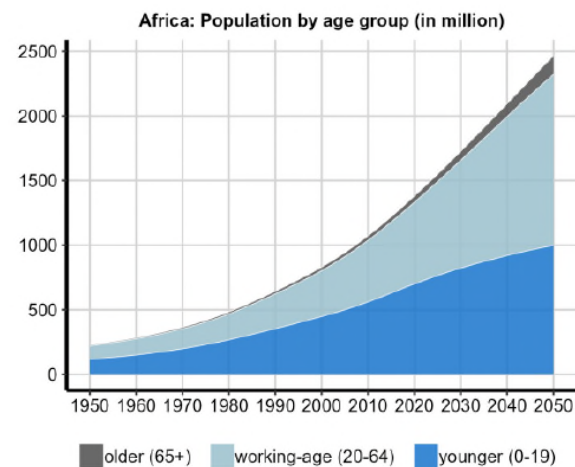
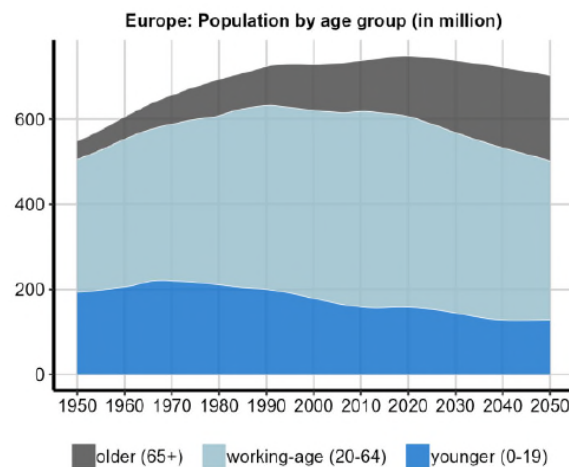
michele.sutter@unisg.ch

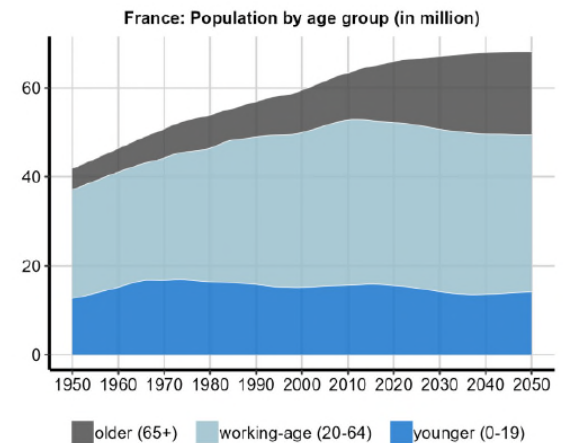
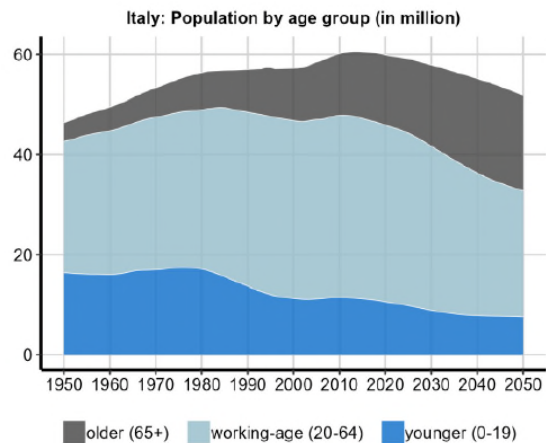
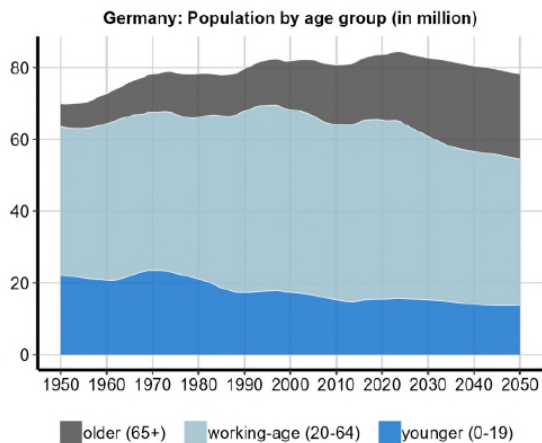


Die demografische Entwicklung spielt dabei eine zentrale Rolle

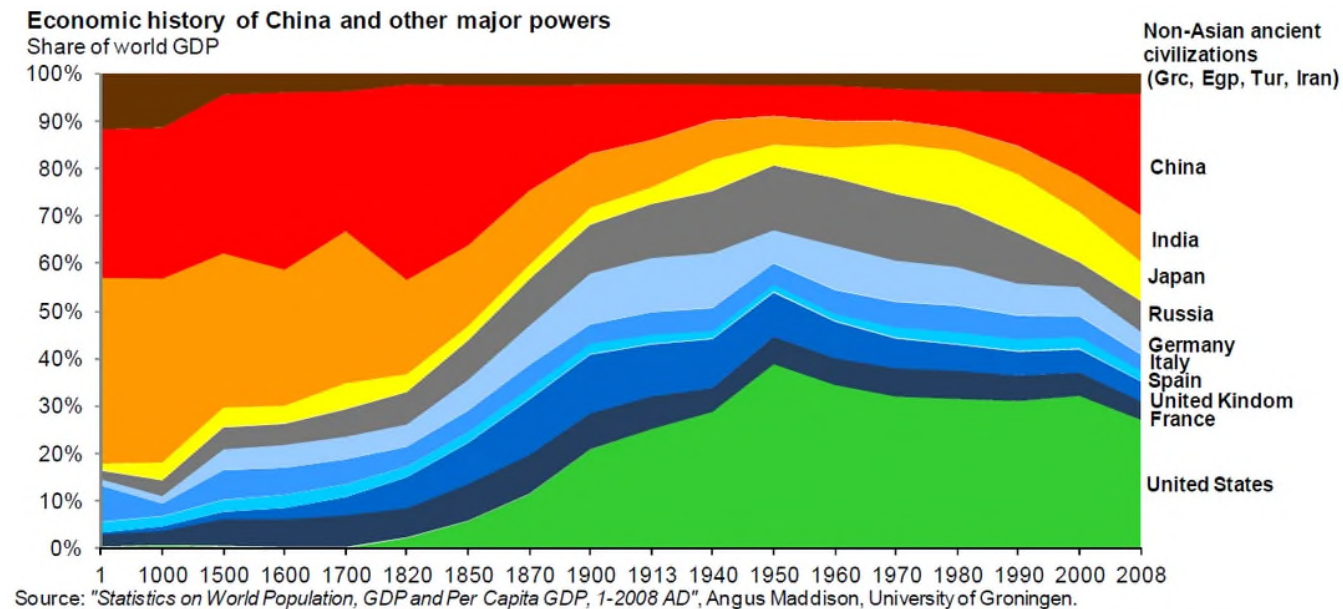
Growth Accounting Equation, Cobb-Douglas $\rightarrow Y = A \times K^\alpha \times L^{(1-\alpha)}$

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

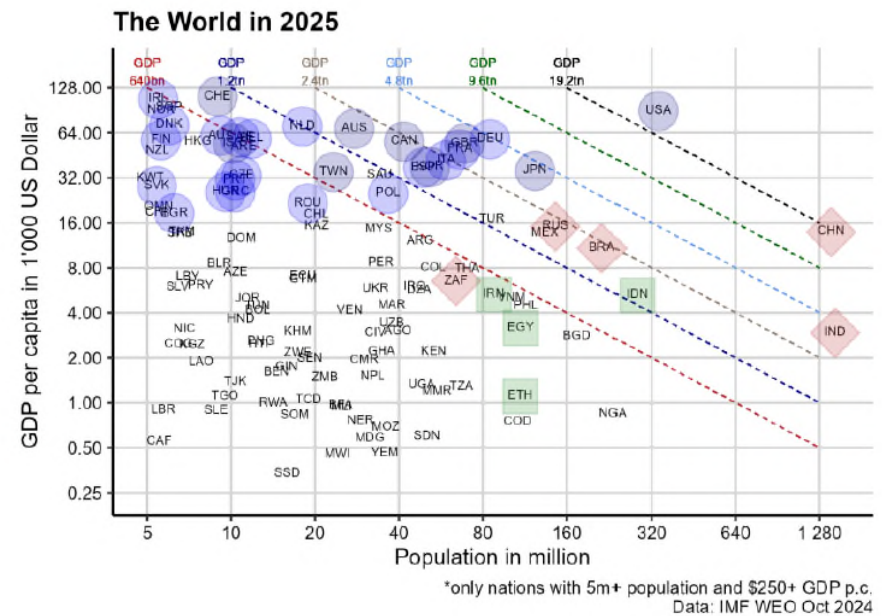
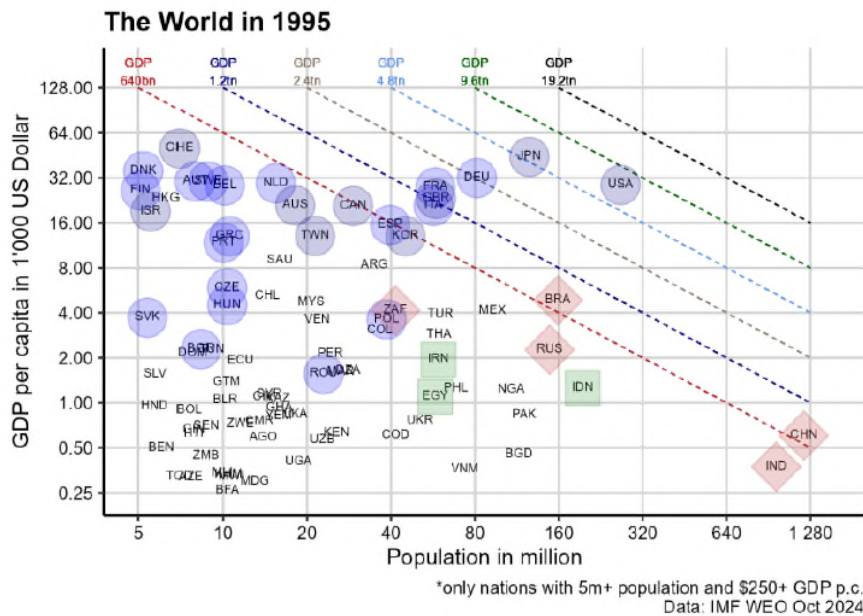




China und Indien gewinnen ihr historisches Gewicht zurück und Europa verliert an Bedeutung.



Von einer westlichen Investitionsidee (!) zu wirtschaftlichen Supermächten.



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	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)

