



Boardroom Leadership Empfehlungen

**Vertrauen ist die härteste Währung
der Verwaltungsräte**



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

FÜR VR
2025

In einer Welt wachsender Komplexität und Unsicherheit stehen Verwaltungsräte vor der Aufgabe, ihre Unternehmen sicher zu navigieren – durch geopolitische Spannungen, protektionistische Tendenzen und zunehmend dichtere Regulierungen. Gefordert sind klare Strategien, digitale Transformation und ein hohes Mass an Vertrauen in die Unternehmensführung. Zukunftsfähigkeit entsteht dort, wo VR-Gremien gezielt Kompetenzen in Digitalisierung, KI und Cyber Security aufbauen: nicht als Reaktion, sondern aus strategischer Voraussicht.

Zwischen geopolitischen Stürmen und wirtschaftlicher Disruption

Selten war die Welt so komplex und unsicher wie heute. Die Verwaltungsräte bewegen sich in einem neuen Kontext und stehen unter Druck. Während Europa wenig Orientierung bietet, bauen die USA eine neue autoritäre Ordnung auf. Chinas wirtschaftlicher und technologischer Einfluss wächst weiter – trotz einer schwachen Inlandsnachfrage. Und die Ukraine-Krise hat die europäische Sicherheitsstruktur tiefgreifend verändert. Gleichzeitig führen neue Zölle, Handelsbarrieren und die Neuausrichtung von Lieferketten mit den entsprechend steigenden Produktionskosten zu einem Umdenken bei globalen Produktionsstandorten.

Die Rückkehr von USA-Präsident Trump ist für das hinkende Europa ein klarer Wake-up Call. Die Schweiz und der Kontinent müssen erkennen, dass die Zeit der sicher geglaubten transatlantischen Partnerschaften vorbei ist. Da stellt sich die Frage: Wird Trump

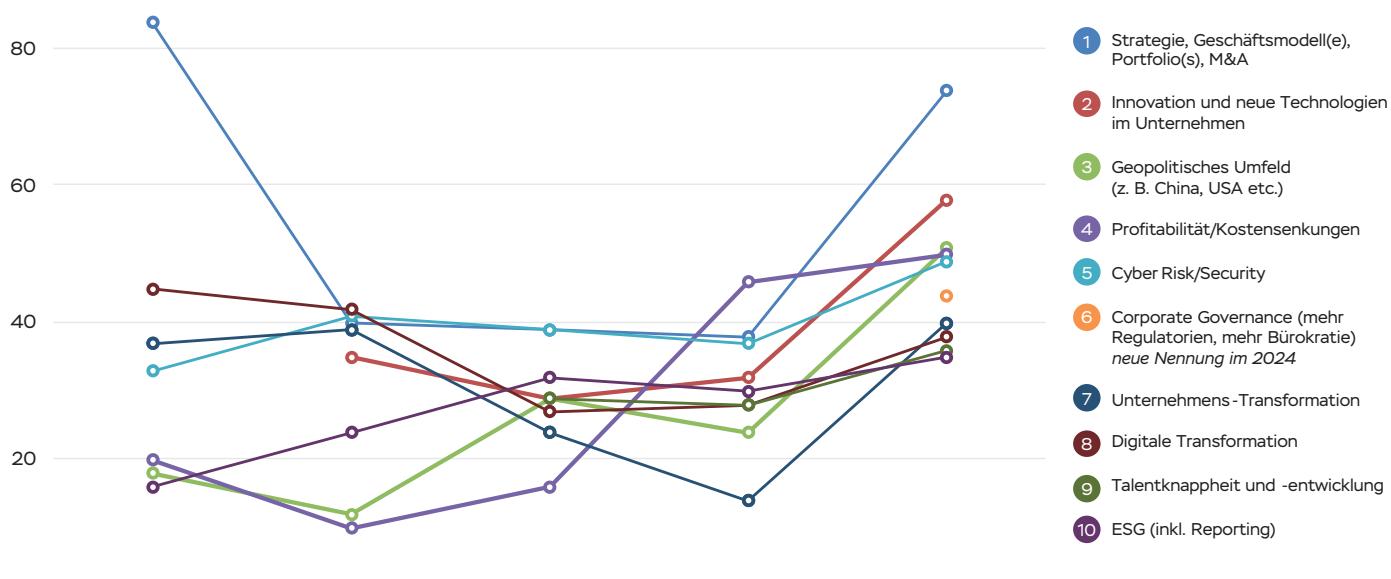
zum Trumpf für Europa? Es braucht mehr Eigenständigkeit, strategisches Denken und politische Entschlossenheit. Es braucht die unternehmerische Verantwortung und die politische Debatte in der Schweiz, um den Nährboden des schweizerischen Wohlstands weiterhin zu sichern. Trump zwingt Europa, sich neu auszurichten – und genau darin liegt sein möglicher Trumpf für Europa.

In dieser von Unsicherheit geprägten Realität braucht es Verwaltungsräte, die sich nicht nur als Kontrollinstanzen, sondern als strategische Navigationspartner von CEOs verstehen. Wie die aktuelle Knight Gianella VR-Umfrage zeigt, schätzen 51 % der Verwaltungsräte das geopolitische Umfeld als «sehr relevant» ein – doppelt so viele wie noch im Vorjahr.

Vertrauen – die härteste Währung in unsicheren Zeiten

Wer in geopolitisch unsicheren Zeiten führen will, braucht mehr als Fachwissen. Es braucht Vertrauen – zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, aber auch innerhalb des Gremiums selbst. Ein klarer «Tone at the Top» ist laut Studie entscheidend für die Umsetzung jeglicher Strategie. Fehlt das Vertrauen, helfen auch die besten Pläne wenig.

Zudem erschwert ein fehlendes gemeinsames Verständnis von «Erfolg» die strategische Ausrichtung. Nur eine Minderheit der befragten Verwaltungsräte teilt ein einheitliches Erfolgsverständnis. In einer Zeit, in der externe Faktoren zunehmend die Unternehmensperformance beeinflussen, wird diese interne Klarheit zur strategischen Notwendigkeit.



Strategie feiert Comeback – doch operative Zwänge blockieren

Aktuell feiert vor allem die strategische Diskussion in den VR-Gremien ein Comeback (*siehe Abbildung*). Transformation, Digitalisierung und Innovationsdruck verlangen nach klaren, zukunftsgerichteten Agenden. Doch die Realität sieht oft anders aus: Zwei Drittel der Verwaltungsräte beklagen in der aktuellen Knight Gianella VR-Umfrage, dass regulatorische und operative Themen zu viel Raum in VR-Sitzungen einnehmen. Dies vernebelt den Blick in die Zukunft und blockiert die dringend notwendige strategische Erneuerung. Knight Gianella empfiehlt, die Traktandenliste des Verwaltungsrats wo immer möglich zu entschlacken und die Agenda gezielt auf zukunftsweisende und sicherheitsrelevante Themen auszurichten.

Gerade jetzt – in einer Zeit, in der Standortverlagerungen, neue Beschaffungswege und eine veränderte Kostenstruktur zur Tagesordnung gehören – wird strategisches Denken zum Überlebensfaktor. Schweizer Unternehmen sehen sich auch aus Risikoüberlegungen heraus zunehmend gezwungen, Teile ihrer Wertschöpfung in die Schlüsselmärkte USA, Europa oder Asien zu verlagern.

Digitale Krisenfestigkeit und Cyber Security als VR-Kernkompetenzen

In einer Welt, in der Daten zunehmend zur geopolitischen Waffe werden, ist Cyber Security nicht länger nur ein IT-Thema, sondern zu einer VR-Priorität mutiert. Verwaltungsräte müssen Digitalisierung verstehen, steuern und verantworten können. Die Knight Gianella VR-Umfrage bestätigt: Die technologische Kompetenz ist im Aufwind, insbesondere rund um künstliche Intelligenz, digitale Transformation und Cyberrisiken.

Diese Anforderungen treffen auf einen Fachkräftemangel, der sich in der Schweiz weiter zuspitzt. Der Kampf um digitales Top-Talent ist hart – nicht nur auf operativer Fach-, bzw. Expertenebene, sondern auch in den obersten Führungsgremien. Weiterbildung und Wissensaufbau im Verwaltungsrat gewinnen deshalb massiv an Bedeutung: 42 % der VR-Mitglieder haben im letzten Jahr bereits in den Ausbau ihrer digitalen und strategischen Kompetenz investiert. Strukturiertes Lernen bleibt jedoch die Ausnahme. Häufig fehlt es an einem gezielten Budget auf Stufe Verwaltungsrat und der zeitlichen Verfügbar-

keit der Verwaltungsrats-Mitglieder, um entsprechende Ausbildungen überhaupt wahrnehmen zu können.

Gender Diversity – strategischer Erfolgsfaktor oder lästige Pflicht?

Auch wenn Gender Diversity in der Knight Gianella VR-Umfrage 2025 nicht mehr zu den Top-10-Themen zählt, bleibt sie strategisch relevant. Es geht um Legitimation, Zukunftsfähigkeit – und klare Haltung. Seit 2021 verpflichtet das revidierte Aktienrecht börsenkotierte Unternehmen zu verbindlichen Zielgrössen: 30 % Frauen im Verwaltungsrat innert fünf Jahren, 20 % in Geschäftsleitungen innert zehn Jahren. Während die VR-Ziele grösstenteils erreicht sind, hinken Geschäftsleitungen deutlich hinterher.

Gesetzliche Vorgaben allein genügen aber nicht. Es braucht gezielte Investitionen in Empowerment-Massnahmen und in die Talent-Pipeline. Gerade im internationalen Umfeld – etwa mit den Rückschritten in der US-Gleichstellungspolitik – sind Konsequenz und Haltung gefragt. 64 % der VR-Mitglieder betonen: Die Haltung von CEOs ist entscheidend, um Frauen in Führung zu bringen. Das Knight Gianella Seminar «Empowerment für Frauen in der Peer-Gruppe» setzt hier gezielt an – praxisnah, wirksam und zukunftsorientiert: knightgianella.ch/academy.

Verwaltungsräte sind dabei nicht nur Beobachter, sondern aktive Gestalter!

Fazit: Neue Anforderungen für eine neue Ära

Die vorliegende Knight Gianella VR-Umfrage ist mehr als ein Stimmungsbild – sie ist ein Kompass für Verwaltungsräte, die in einer Welt zunehmender Komplexität und Unsicherheit bestehen wollen. Globale Machtverschiebungen, neue Handelsbarrieren und geopolitische Spannungen stellen unternehmerisch verantwortliche Entscheidungsträger, ebenso wie die politische Debatte in der Schweiz, vor neue Realitäten.

Die Grundlagen globaler Wertschöpfung werden neu geordnet – und mit ihnen der Nährboden des schweizerischen Wohlstands grundlegend aufgerissen. Gleichzeitig verschärft sich der Fachkräftemangel, während Diversität zum strategischen Erfolgsfaktor wird. Die Ergebnisse der Knight Gianella VR-Umfrage zeigen: Es braucht strategische Klarheit, digitale Kompetenz, neue Denkmodelle – und am wichtigsten: Vertrauen ist die härteste Währung.

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

Copyright © 2025 Knight Gianella & Partner AG. Alle Rechte vorbehalten. Titelbild erstellt mit Adobe Firefly.

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.