



## **Digitalisierung macht Unternehmen und Verwaltungsrat agiler, erhöht aber die Komplexität**

**swissVR Monitor II/2019**

August 2019

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Wichtigste Ergebnisse in Kürze	4
Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten	5
Fokusthema: Digitalisierung	6
Digitale Positionierung des Unternehmens und neue Technologien	6
Treiber für digitale Transformation	8
Digitalisierung und Strategie	9
Digitalisierungs-Knowhow in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung	10
Digitalisierung verändert Arbeitsweise im Verwaltungsrat	11
Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit im Verwaltungsrat	12
Organisationsthemen im Verwaltungsrat	14
Aufgabenverteilung und Einfluss im Verwaltungsrat	14
Arbeitsorganisation im Verwaltungsrat	15
Ressorts und Ausschüsse	16
Interviews	19
Peter Delfosse zum Thema digitale Transformation und Ökosysteme	19
Päivi Rekonen zur Rolle des Verwaltungsrats in der digitalen Transformation	20
Sunnie J. Groeneveld zum Thema Digital Leadership und Weiterbildung	21
Kontakte und Autoren	23

## Über die Umfrage

Der sechste swissVR Monitor basiert auf einer Befragung von 396 Schweizer Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten. Die Umfrage erfasst die Einschätzungen der Verwaltungsratsmitglieder zu Konjunktur und Geschäftsaussichten sowie Fragen der Corporate Governance. Zudem greift sie jeweils ein aktuelles Thema auf, dieses Mal die Digitalisierung.

Die Umfrage für den vorliegenden swissVR Monitor wurde von swissVR in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen Deloitte und der Hochschule Luzern im Zeitraum vom 17. Juni bis zum 31. Juli 2019 durchgeführt. Die 396 Teilnehmenden repräsentieren sowohl Verwaltungsratsmitglieder von börsenkotierten Unternehmen als auch von kleinen und mittelgrossen Unternehmen (KMU) und sie stammen aus allen relevanten Branchen der Schweizer Wirtschaft. 37% der Teilnehmenden sind Verwaltungsratsmitglieder in grossen, 32% in mittelgrossen und 31% in kleineren Unternehmen.

Zweck des swissVR Monitors ist es einerseits, aktiven Verwaltungsratsmitgliedern eine Orientierung zu bieten, indem die eigene Einschätzung zu Verwaltungsratsthemen mit jener von anderen Verwaltungsratsmitgliedern verglichen werden kann. Andererseits wird der breiten Öffentlichkeit aufgezeigt, wie Verwaltungsratsmitglieder Fragen rund um ihre Tätigkeit und die aktuelle wirtschaftliche Situation einschätzen.

## Hinweis zur Methodik

Beim Vergleich mit den Umfrageresultaten der vorhergehenden Studien gilt es zu beachten, dass die Zahl und die Zusammensetzung der Umfrageteilnehmenden jeweils unterschiedlich sind. Die Prozentzahlen sind so gerundet, dass die Summe der Antworten jeweils 100 Prozent ergibt. Die Unternehmensgrösse wurde über den Personalbestand ermittelt: Kleinunternehmen (1 bis 49 Mitarbeitende), mittelgrosse Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeitende) und Grossunternehmen (250 und mehr Mitarbeitende).

# Vorwort

**Die gute Nachricht zu Beginn: Die Mehrheit der befragten Verwaltungsratsmitglieder verspricht sich von der Digitalisierung neue Geschäftsmöglichkeiten, Effizienz und Agilität. Um die mit der Digitalisierung verbundene gestiegene Komplexität bewältigen zu können, werden die Erweiterung des digitalen Knowhows im VR und die Weiterbildung im Bereich der digitalen Transformation als wichtig erachtet.**

Geschätzte Leserinnen und Leser

Wir freuen uns, Ihnen den swissVR Monitor II/2019 zu präsentieren, der von der Vereinigung swissVR zusammen mit dem Beratungsunternehmen Deloitte und der Hochschule Luzern erstellt wird. Für den vorliegenden swissVR Monitor haben wir 396 Mitglieder von Verwaltungsräten in der Schweiz befragt. Die Resultate geben daher deren Einschätzungen zu Konjunktur und Geschäftsaussichten sowie zu relevanten Themen ihrer Tätigkeit sehr gut wieder. Als spezielles Fokusthema beleuchten wir dieses Mal die Digitalisierung.

Die Ergebnisse des swissVR Monitors II/2019 zeigen ein spannendes Bild:

- Wie im letzten swissVR Monitor schätzen nur 27% der befragten Verwaltungsratsmitglieder die Konjunkturerwartungen für die Schweiz als optimistisch ein.
- 82% der Befragten erwarten Dank der Digitalisierung neue Geschäftsmöglichkeiten und Chancen für Mehrumsatz. Drei Fünftel denken, ihr Unternehmen sei bei der digitalen Transformation weiter fortgeschritten als die Mitbewerber.
- Die grosse Mehrheit der befragten Verwaltungsratsmitglieder bezeichnet Big Data und Predictive Analytics sowie Technologien zur Automatisierung als jene digitalen Schlüsseltechnologien mit der grössten Bedeutung für ihr Unternehmen in der Zukunft.
- Das Thema der digitalen Transformation wird insgesamt weit stärker vom Verwaltungsrat und von der Geschäftsleitung getrieben als von anderen Unternehmensebenen.
- Ethische Fragen rund um die Digitalisierung, wie z.B. befürchteter Arbeitsplatzabbau, Diskriminierung bestimmter Bevölkerungsgruppen, Manipulation der Bevölkerung, Datenschutz sowie Abhängigkeit von wenigen Grossunternehmen werden erst in einer Minderheit der Verwaltungsräte diskutiert.
- Die befragten Verwaltungsratsmitglieder erkennen die Notwendigkeit für eine Erweiterung des digitalen Knowhows im VR und zur Weiterbildung im Bereich der digitalen Transformation.
- 87% der Befragten versprechen sich Dank der Digitalisierung mehr Effizienz sowie Zeit- und Kostenersparnis für Ihre Arbeit im Verwaltungsrat und 83% schätzen einen schnelleren Informationszugriff, grössere Agilität und besseres Reagieren in Krisen.
- 39% der Befragten finden aber, der gesteigerte Informationsüberfluss der Digitalisierung schaffe zusätzliche und unnötige Komplexität, und 69% denken, der digitale Datenaustausch erhöhe das Risiko für Cyberangriffe.

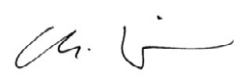
An dieser Stelle bedanken wir uns herzlich bei allen Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten, die an der Befragung für diesen swissVR Monitor teilgenommen haben. Wir wünschen Ihnen, geschätzte Leserinnen und Leser, eine interessante Lektüre.



**Cornelia Ritz Bossicard**  
Präsidentin swissVR



**Reto Savoia**  
CEO Deloitte Schweiz



**Prof. Dr. Christoph Lengwiler**  
Dozent IFZ / Hochschule Luzern

# Wichtigste Ergebnisse in Kürze



27 %

erwarten für die Schweizer Wirtschaft in den nächsten 12 Monaten eine positive Konjunktorentwicklung.

## Weiterhin verhaltene Zukunftserwartungen

Die Konjunkturerwartungen für die Schweiz werden weiterhin von nur 27% der befragten Verwaltungsratsmitglieder optimistisch eingeschätzt. Dieser Anteil liegt deutlich tiefer als im swissVR Monitor II/2018 vor einem Jahr (54%) und gleich tief wie im swissVR Monitor I/2017 vor zweieinhalb Jahren (27%). Die positiven Einschätzungen der Aussichten für die jeweilige Branche (36%) oder das eigene Unternehmen (53%) haben im Vergleich zum swissVR Monitor I/2019 zudem leicht abgenommen.



82 %

sehen dank der Digitalisierung neue Geschäftsmöglichkeiten und Chancen für Mehrumsatz.

## Neue Geschäftsmöglichkeiten durch Digitalisierung

Für die Mehrheit der befragten Verwaltungsratsmitglieder (82%) schafft die Digitalisierung Chancen für neue Geschäftsmöglichkeiten und Mehrumsatz. Bei 91% der Befragten gehen die Unternehmen die digitale Transformation pragmatisch an. Drei Fünftel denken, dass ihr Unternehmen bei der digitalen Transformation weiter fortgeschritten ist als die Mitbewerber und mehr als die Hälfte meint, dass die hohen Investitionskosten der Digitalisierung auf die Margen und Umsätze drücken.



61 %

nennen Big Data und Predictive Analytics als jene Technologien mit der grössten Bedeutung für ihr Unternehmen in der Zukunft.

## Big Data und Predictive Analytics als Digitalisierungstreiber

Technologien zum Sammeln und Auswerten von Massendaten und zur Vorhersage von Trends (61% der Befragten) stehen für die digitale Zukunft der Unternehmen an erster Stelle, gefolgt von Technologien, die die Automatisierung und damit effizientere Funktionsabläufe und Arbeitsprozesse in der Wertschöpfungskette fördern (57%). Als weitere Technologien mit grosser Bedeutung werden die Cloud (43%), das Internet der Dinge (41%), die künstliche Intelligenz (38%) und das Mobile Computing (36%) genannt.



67 %

nehmen sich im VR genügend Zeit, um sich über strategische Herausforderungen der Digitalisierung zu informieren.

## Strategische Herausforderungen der Digitalisierung

Zwei Drittel der Befragten fühlen sich genügend gut informiert über die strategischen Herausforderungen der Digitalisierung, wobei aber 33% auch Handlungsbedarf sehen. Knapp ein Drittel glaubt zudem, dass ihr Unternehmen nicht rasch genug auf digitale Herausforderungen reagiert. Ethische Fragen rund um die Digitalisierung, wie z.B. befürchteter Arbeitsplatzabbau, Diskriminierung bestimmter Bevölkerungsgruppen, Manipulation der Bevölkerung, Datenschutz sowie Abhängigkeit von Grossunternehmen und Monopolisierungen, werden erst in einer Minderheit der Verwaltungsräte diskutiert.



45 %

wollen ihren VR mit Personen ergänzen, die Spezialwissen im Bereich Digitalisierung aufweisen.

## Digitales Knowhow im Verwaltungsrat

Die Notwendigkeit für eine Erweiterung des digitalen Knowhows und zur Weiterbildung im Bereich der digitalen Transformation wird erkannt. Nur ein Sechstel der Befragten teilt vorbehaltlos die Meinung, das digitale Knowhow in der Geschäftsleitung und im VR sei angemessen. 45% der Befragten wollen ihren VR mit Personen ergänzen, die digitales Spezialwissen aufweisen, und 54% betonen, dass ihr VR sein Knowhow im Bereich der digitalen Transformation in internen Workshops und externen Weiterbildungen erweitert.



83 %

finden, dass Echtzeitdaten schnelleren Informationszugriff, grössere Agilität und besseres Reagieren in Krisen erlauben.

## Erhöhte Effizienz und Agilität, aber auch Komplexität

87% der Befragten versprechen sich Dank der Digitalisierung mehr Effizienz sowie Zeit- und Kostenersparnis in der VR-Tätigkeit; 83% der Befragten schätzen einen schnelleren Informationszugriff, grössere Agilität und besseres Reagieren in Krisen. Jedoch finden fast zwei Fünftel der Befragten, dass der gesteigerte Informationsüberfluss die Komplexität für die Verwaltungsratsarbeit erhöht und 69% befürchten grössere Sicherheitsrisiken (Cyberangriffe) aufgrund des vermehrten digitalen Datenaustausches.

# Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten

Die **Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten** der Unternehmen werden von den befragten Verwaltungsratsmitgliedern im swissVR Monitor II/2019 für die nächsten 12 Monate ähnlich bewertet wie noch vor einem halben Jahr (swissVR Monitor I/2019). Die Unterschiede zwischen den einzelnen Kategorien haben sich nur leicht verändert: Die Geschäftsaussichten für das eigene Unternehmen werden etwas negativer beurteilt als noch vor einem halben Jahr, jedoch weit positiver als die Aussichten in der jeweiligen Branche oder für die Gesamtwirtschaft. Auffallend ist die weiterhin zurückhaltende Beurteilung der Konjunktur (siehe Abbildung 1).

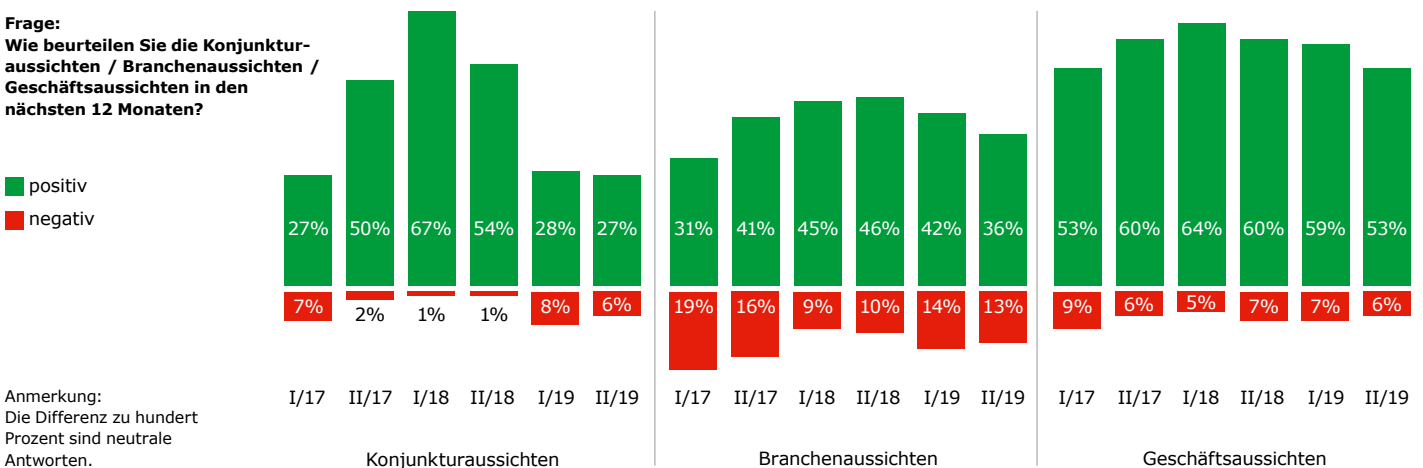
Weiterhin beurteilen nur 27% der Befragten die **Konjunkturaussichten** für die Schweiz positiv. Im Vergleich zum swissVR Monitor I/2019 ist der Anteil der Verwaltungsratsmitglieder, die die Konjunkturentwicklung neutral bewerten, von 64% auf 67% leicht gestiegen. Der Anteil der Pessimisten hat von 8% auf 6% abgenommen. Damit werden die Aussichten für die Gesamtwirtschaft ähnlich eingeschätzt wie in den Umfragen im swissVR Monitor I/2019 und I/2017.

Bei den **Branchenaussichten** ist der Anteil der Befragten mit positiver Einschätzung im letzten halben Jahr von 42% auf 36% weiter zurückgegangen. Der Anteil mit negativer Einschätzung der künftigen Entwicklung für die eigene Branche ist hingegen mit 13% praktisch gleichgeblieben.

Insgesamt weiterhin optimistisch fällt das Urteil bei den **Geschäftsaussichten** des eigenen Unternehmens aus: 53% der Befragten erwarten eine positive Entwicklung, was gegenüber dem swissVR Monitor I/2019 allerdings einem Rückgang von sechs Prozentpunkten entspricht. 41% beurteilen die Aussichten als neutral, und der Anteil mit negativen Einschätzungen beträgt 6%. Diese Werte zeigen ein ähnliches Bild wie in den fünf Umfragen zuvor.

Die Branche Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) schätzt die Geschäftsaussichten aktuell am positivsten ein, mit einem überdurchschnittlichen Anteil der positiven Bewertungen von 76% (swissVR I/2019: 62%). Überdurchschnittlich fallen mit 62% auch die Einschätzungen im Baugewerbe aus, nachdem sie im swissVR Monitor I/2019 mit 54% noch klar unter dem Gesamtdurchschnitt lagen. Auch die Einschätzungen der Unternehmensdienstleistungsbranche (56%) sind überdurchschnittlich. Nachdem die Geschäftsaussichten im verarbeitenden Gewerbe und in der Chemieindustrie seit dem swissVR Monitor II/2017 durchwegs überdurchschnittlich positiv eingeschätzt wurden, erfolgt im swissVR Monitor II/2019 eine Trendumkehr mit nur gerade 40% positiven Einschätzungen. Unter dem Durchschnitt liegen zudem die positiven Einschätzungen für die Geschäftsaussichten in den Branchen Pharma, Life Sciences, Medtech und Gesundheit (49% der Befragten), in der Finanzdienstleistungsindustrie (49%) sowie im Detailhandel und in der Konsumgüterindustrie (48%).

**Abb. 1 Beurteilung der Aussichten in den nächsten 12 Monaten (swissVR Monitor I/2017, II/2017, I/2018, II/2018, I/2019 und II/2019)**



# Fokusthema: Digitalisierung

## Digitale Positionierung des Unternehmens und neue Technologien

Die Digitalisierung hat sich in den letzten Jahren als eines der wichtigsten Themen im Fokus des Verwaltungsrats etabliert. Im swissVR Monitor I/2017 war die Digitalisierung noch auf Rang 4 der wichtigsten Themen, mit denen sich der Verwaltungsrat in den letzten 12 Monaten beschäftigt hat. Vor anderthalb Jahren (swissVR Monitor I/2018) war das Thema bereits auf Rang 2 – und seit einem halben Jahr (swissVR Monitor I/2019) liegt es unumstritten auf Rang 1.

Befragt über die Chancen der Digitalisierung stimmt eine grosse Mehrheit (82%) der befragten Verwaltungsratsmitglieder voll (36%) oder eher (46%) der Aussage zu, wonach die Digitalisierung **neue Geschäftsmöglichkeiten und Chancen für Mehrumsatz** eröffnet. Nur eine Minderheit von 18% der Befragten schätzt die Situation anders ein. 91% der Befragten gehen dabei die **digitale Transformation im Unternehmen pragmatisch** an, d.h. sie nutzen die Digitalisierung als Mittel zum Zweck und nicht als Selbstzweck (siehe Abbildung 2).

Bei der pragmatischen Herangehensweise gibt es Unterschiede nach Branche, nicht jedoch nach Unternehmensgrösse. Im Detailhandel und in der Konsumgüterindustrie (97%) und beim Baugewerbe (100%) stimmen praktisch alle Befragten dieser Aussage voll oder eher zu, wohingegen in den IKT-Branchen eine unterdurchschnittliche Zustimmung

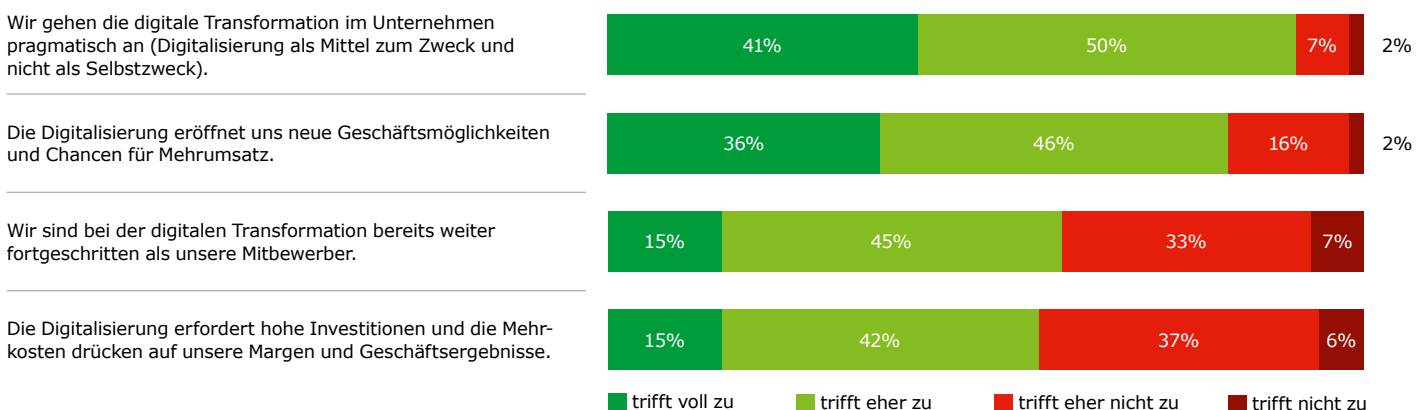
erfolgt (81%). Neue Geschäfts- und Umsatzmöglichkeiten werden insgesamt stärker von Grossunternehmen (90% der Befragten) als von KMU (78%) gesehen und treffen überdurchschnittlich in den IKT-Branchen voll oder eher zu (93%). Das verarbeitende Gewerbe und die Chemieindustrie (74% der Befragten) sind hier am zurückhaltendsten.

Drei Fünftel (60%) der befragten Verwaltungsratsmitglieder denken, ihre Unternehmung sei bei der digitalen Transformation eher (45%) oder klar (15%) **weiter fortgeschritten als die Mitbewerber**. Dies zeugt wahrscheinlich von einer etwas zu optimistischen Einschätzung der Situation. Immerhin zwei Fünftel der Befragten sehen hingegen ihr Unternehmen eher (33%) oder klar (7%) gegenüber den Mitbewerbern im Rückstand. Der Detailhandel- und die Konsumgüterindustrie (70% der Befragten) sowie die IKT-Branchen (86%) sind hier überdurchschnittlich optimistisch. Zudem sehen sich weit mehr Grossunternehmen (70% der Befragten) als KMU (54%) bei der digitalen Transformation bereits weiter als ihre Konkurrenz.

Dass die Digitalisierung nebst Chancen durchaus auch Risiken mit sich bringt, zeigt sich in der Aussage, wonach die Digitalisierung **hohe Investitionen** erfordert und Mehrkosten verursacht, die auf die Margen und Geschäftsergebnisse drücken. Für mehr als die Hälfte der Befragten (57%) trifft

### Abb. 2 Digitale Positionierung des Unternehmens

Frage: Welche der folgenden Aussagen zur digitalen Positionierung ihres Unternehmens treffen zu?



diese Aussage entweder voll (15%) oder eher (42%) zu. Demgegenüber finden 43% der Befragten, dass dies eher nicht (37%) oder nicht (6%) der Fall ist. Am überdurchschnittlichsten werden hohe Investitionen insbesondere vom Detailhandel und der Konsumgüterindustrie (70%) und der Finanzdienstleistungsbranche (71%) erwartet und ebenfalls stärker von Grossunternehmen (69%) als von KMU (50%).

Die Verwaltungsratsmitglieder wurden auch zu den fünf wichtigsten digitalen Technologien befragt, die für ihr Unternehmen in Zukunft die grösste Bedeutung haben werden. Zu beachten gilt, dass dies eine Momentaufnahme ist und sich die digitalen Technologien, deren Reifegrade und auch die Anwendungsbereiche rapide weiterentwickeln und verändern werden.

Eine grosse Mehrheit von 61% der befragten Verwaltungsratsmitglieder nennt am häufigsten **Big Data und Predictive Analytics** als wichtigste digitale Technologie, dicht gefolgt von der **Automatisierung** (57%) (siehe Abbildung 3). Technologien, die einerseits das Sammeln und Auswerten von Massendaten und insbesondere die Vorhersage von Trends daraus erlauben, und andererseits durch Automatisierung von Funktionsabläufen und von Arbeitsprozessen in der Wertschöpfungskette Effizienzsteigerungen ermöglichen, stehen somit bei den befragten Verwaltungsratsmitgliedern als zukunftsweisende Schlüsseltechnologien klar an erster und zweiter Stelle.

Weitere digitale Technologien, die von etwas mehr als zwei Fünfteln der Befragten zu den wichtigsten fünf gezählt wer-

den, sind die **Cloud** (43%), d.h. die Nutzung einer IT-Infrastruktur und Datenverarbeitung über ein Rechnernetz, sowie das **Internet der Dinge** (41%), d.h. die Vernetzung von physischen und virtuellen Gegenständen mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien.

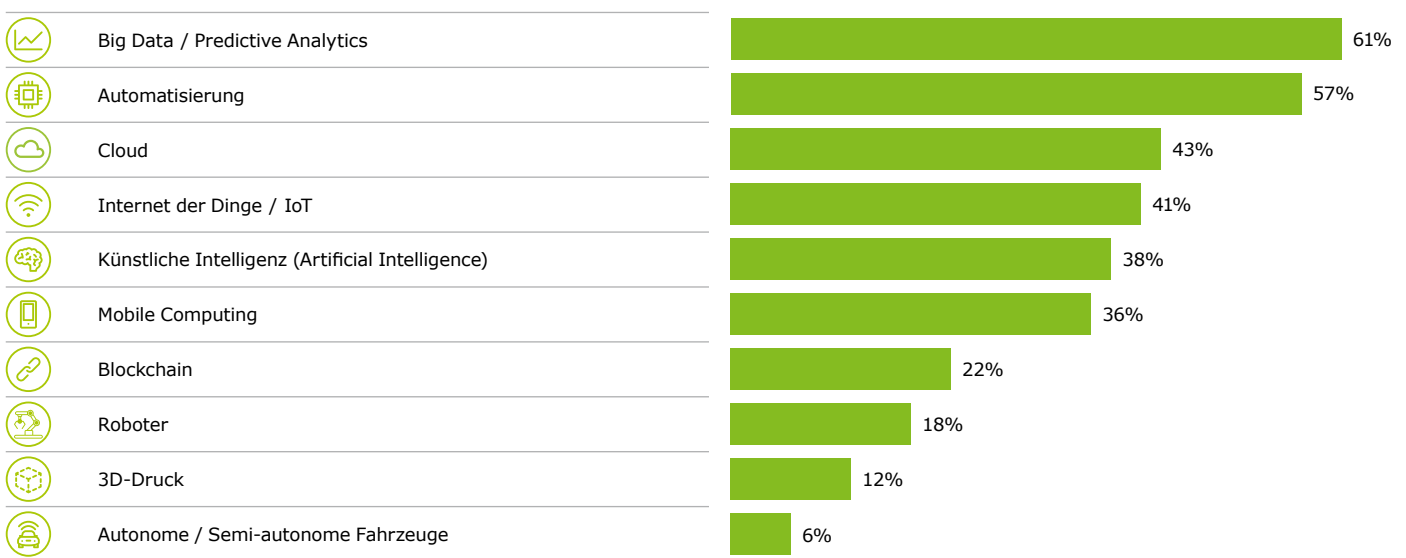
Als etwas weniger wichtig werden Technologien der **künstlichen Intelligenz** (38%) zur Modellierung bestimmter Fragestellungen und zur Entscheidungsunterstützung angesehen, ebenso das **Mobile Computing** (36%) mit Hilfe von mobilen Endgeräten wie z.B. Notebooks, Tablets oder Smartphones.

**Blockchain-Technologien** (22%), **Roboter** (18%), **3D-Druck** (12%) und **Autonome / Semi-autonome Fahrzeuge** (6%) werden nur von einer kleinen Minderheit der befragten Verwaltungsratsmitglieder zu den fünf wichtigsten Zukunftstechnologien für ihr Unternehmen gezählt.

Bei der Einstufung der Wichtigkeit von digitalen Technologien gibt es klare Unterschiede nach Branchen. Die Finanzdienstleistungsindustrie beispielsweise findet Big Data und Predictive Analytics (82% der Befragten), Blockchain (60%), Mobile Computing (57%) und künstliche Intelligenz (55%) am wichtigsten. Beim verarbeitenden Gewerbe und der Chemieindustrie dominieren Automatisierung (68%), Internet der Dinge (61%), Roboter (35%) und 3D Druck (26%). Und für die IKT-Branche haben nebst Big Data und Predictive Analytics (74%) die digitalen Technologien der Cloud (67%) sowie künstliche Intelligenz (64%) die grösste Bedeutung für ihr Unternehmen in der Zukunft.

### Abb. 3 Wichtigste digitale Technologien (Top 10)

Frage: Welche der folgenden digitalen Technologien dürften für Ihr Unternehmen in Zukunft die grösste Bedeutung haben? (Geben Sie maximal 5 Technologien an)



## Treiber für digitale Transformation

Die Verwaltungsratsmitglieder wurden darüber befragt, wer in ihrem Unternehmen die hauptsächlichen Treiber für die digitale Transformation (z.B. Initialisierung von digitalen Initiativen, Projekten oder Innovationen) sind.

Knapp die Hälfte der Befragten (48%) zählen den **Verwaltungsrat als Gremium** zu den drei Haupttreibern der digitalen Transformation, dicht gefolgt vom **CEO** (46%) und von der **Geschäftsleitung als Gremium** (43%) (siehe Abbildung 4).

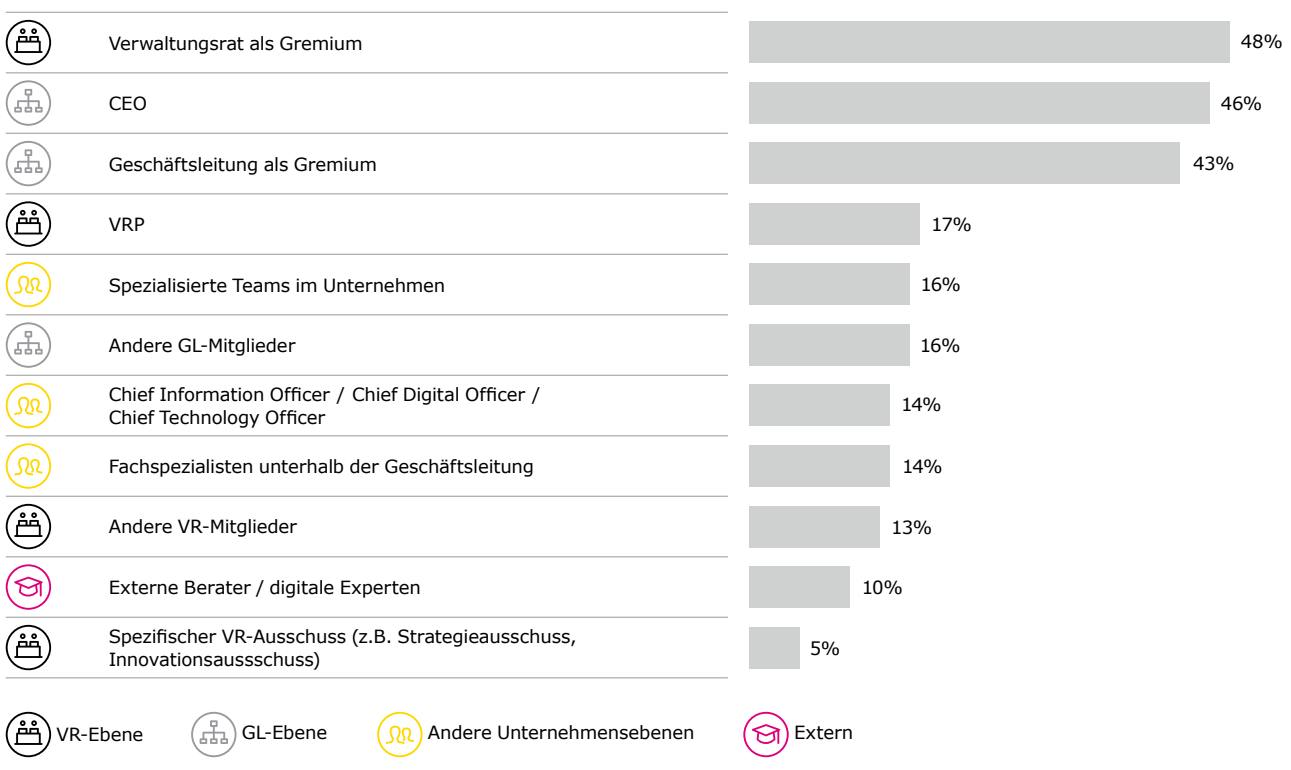
Der **Verwaltungsratspräsident** wird nur von 17% der Befragten zu den wichtigsten Treibern der digitalen Transformation gezählt. Aus Sicht der befragten Verwaltungsratsmitglieder ist der CEO als Einzelperson somit weit wichtiger als der VRP oder **einzelne GL-Mitglieder** (16% der Befragten).

Das Thema der digitalen Transformation wird insgesamt weit stärker von der Verwaltungsrats- und der Geschäftsleitungsebene getrieben, als von anderen Unternehmensebenen. Nur bei einer kleinen Minderheit zählen spezialisierte Teams im Unternehmen (16% der Befragten), die **Chief Information Officer, Chief Digital Officer oder Chief Technology Officer** (14%) oder **Fachspezialisten unterhalb der Geschäftsleitung** (14%) zu den drei hauptsächlichen Treibern der Digitalisierung.

Eine noch geringere Rolle spielen als Treiber der digitalen Transformation **externe Berater oder digitale Experten** (10% der Befragten). **Spezifische VR-Ausschüsse**, die sich mit der digitalen Transformation beschäftigen, spielen aktuell eine marginale Rolle (5%).

**Abb. 4 Treiber für digitale Transformation**

**Frage: Wer sind in Ihrem Unternehmen die hauptsächlichen Treiber für die digitale Transformation (digitale Initiativen, Initiierung von Projekten, Innovationen etc.)? (Geben Sie maximal 3 Treiber an)**





## Digitalisierung und Strategie

Soll eine Unternehmung ergänzend zur Unternehmensstrategie eine Digitalisierungsstrategie festlegen oder soll die Digitalisierung integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie sein? Hier haben die befragten Verwaltungsratsmitglieder eine klare Meinung: Vier Fünftel (79%) stimmen der Aussage voll (44%) oder eher (35%) zu, die **Digitalisierungsstrategie sei für sie ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie** (siehe Abbildung 5). Nur ein Fünftel der Befragten hat hier eher (16%) oder voll (5%) eine andere Meinung.

Nur ein Achtel der Befragten kann die Aussage vorbehaltlos unterstützen, ihr Unternehmen **reagiere genügend rasch auf die Herausforderungen der Digitalisierung**. Immerhin stimmen 56% dieser Aussage eher zu. Das verbleibende knappe Drittel der befragten Verwaltungsratsmitglieder sieht hier jedoch offenbar Handlungsbedarf.

Ähnlich verhält es sich bei der Frage, ob sich die Verwaltungsratsmitglieder im VR **genügend Zeit nehmen**, um sich über strategische Herausforderungen der Digitalisierung zu informieren und mit der Digitalisierungsstrategie des Unternehmens auseinanderzusetzen. Bei nur 20% der Befragten trifft dies vorbehaltlos, aber immerhin bei weiteren 47% eher

zu. Demgegenüber sieht hier ein Drittel der Befragten eher (24%) oder klar (9%) Handlungsbedarf.

Handlungsbedarf gibt es auch bei der Auseinandersetzung mit **ethischen Fragen der Digitalisierung**, wie z.B. befürchteter Arbeitsplatzabbau, Diskriminierung bestimmter Bevölkerungsgruppen, Manipulation der Bevölkerung, Datenschutz sowie Abhängigkeit von Grossunternehmen und Monopolisierungen. Nur bei 46% der Befragten beschäftigt sich der Verwaltungsrat tatsächlich (13%) oder eher (33%) mit diesem Thema. Bei einer Mehrheit von 54% der befragten Verwaltungsratsmitglieder hat sich der Verwaltungsrat offenbar noch nicht vertieft mit ethischen Fragen rund um die Digitalisierung auseinandergesetzt. Im Zuge der wachsenden Bedeutung dieses Themas in Gesellschaft und Politik werden sich die VR-Gremien künftig wohl vermehrt damit auseinandersetzen und ihre Verantwortung wahrnehmen müssen.

Der Konsens unter den Befragten, wonach die Digitalisierungsstrategie ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie sein sollte, mag wohl einer der Gründe sein, weshalb nur bei einer Minderheit der Befragten (42%) das Unternehmen über eine **schriftlich formulierte Digitalisierungsstrategie** bzw. über eine «Roadmap» für die digitale

### Abb. 5 Digitalisierung und Strategie

Frage: Welche Aussagen zum Thema Digitalisierung und Strategie treffen Ihrer Meinung nach zu?

Die Digitalisierungsstrategie ist für uns ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie.



Unser Unternehmen reagiert genügend rasch auf die Herausforderungen der Digitalisierung.



Wir nehmen uns im VR genügend Zeit, um uns über strategische Herausforderungen der Digitalisierung zu informieren und mit der Digitalisierungsstrategie des Unternehmens auseinanderzusetzen.



Wir beschäftigen uns im VR auch mit ethischen Fragen rund um die Digitalisierung (Arbeitsplatzabbau, Diskriminierung bestimmter Bevölkerungsgruppen, Manipulation der Bevölkerung, Datenschutz sowie Abhängigkeit von Grossunternehmen und Monopolisierungen).



Unser Unternehmen verfügt über eine schriftlich formulierte Digitalisierungsstrategie bzw. über eine «Roadmap» für die digitale Transformation.



Wir haben im VR einen Ausschuss gebildet, der die digitale Transformation des Unternehmens begleitet.



Transformation verfügt. Ebenso hat nur bei einem Neuntel der Befragten (11%) der Verwaltungsrat einen **Ausschuss gebildet**, der die digitale Transformation des Unternehmens begleitet. Dies mag auch ein Zeichen dafür sein, dass oftmals

der Verwaltungsrat als gesamtes Gremium die digitale Transformation begleitet und diese Aufgabe entsprechend nicht an einen Ausschuss delegiert.

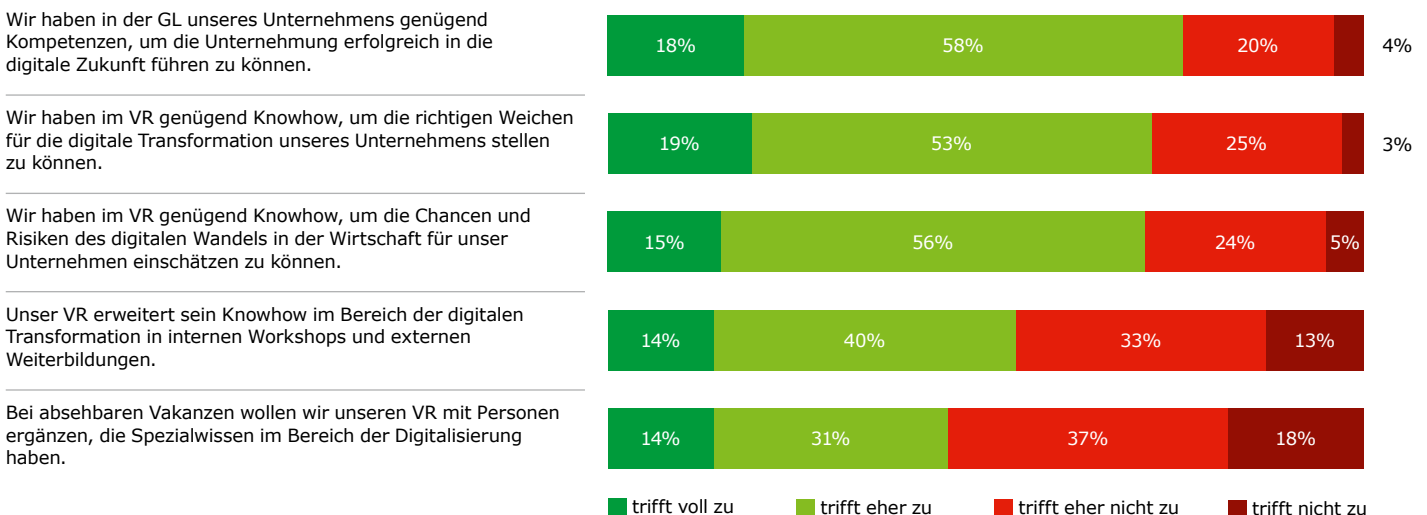
## Digitalisierungs-Knowhow in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Aus Sicht von drei Vierteln (76%) der befragten Verwaltungsratsmitglieder hat ihr Unternehmen klar (18%) oder eher (58%) **genügende Kompetenzen in der Geschäftsleitung**, um die Unternehmung erfolgreich in die digitale Zukunft führen zu können. Fast eine identische Einschätzung gibt es bezüglich des Knowhows im Verwaltungsrat, um die richtigen **Weichen für die digitale Transformation** des Unternehmens stellen (72%) und die **Chancen und Risiken** des digitalen Wandels in der Wirtschaft für das Unternehmen einschätzen (71%) zu können (siehe Abbildung 6). Das positive Bild relativiert sich, wenn man bedenkt, dass nur etwa ein Sechstel der Befragten der jeweiligen Aussage vorbehaltlos zustimmt und dass etwa ein Viertel der Befragten bezüglich des Digitalisierungs-Knowhows eher oder klar Bedenken hat.

In dieses Bild passt auch, dass 46% der Befragten der Aussage, dass der Verwaltungsrat sein Knowhow im Bereich der digitalen Transformation in **internen Workshops und externen Weiterbildungen** erweitere, eher nicht (33%) oder nicht (13%) zustimmen können. Erkannter Handlungsbedarf zeigt auch der Umstand, dass 45% der Befragten eher (31%) oder klar (14%) der Meinung sind, sie möchten bei absehbaren Vakanzen ihren **VR mit Personen ergänzen, die Spezialwissen im Bereich Digitalisierung aufweisen**. Beide Massnahmen werden dabei bei Grossunternehmen leicht stärker favorisiert als bei KMU: Bei 58% der Befragten aus Grossunternehmen finden interne Workshops und externe Weiterbildungen statt (KMU: 52%) und bei 47% ist geplant, bei Vakanzen ihren VR mit digitalen Experten zu ergänzen (KMU: 44%).

### Abb. 6 Digitalisierung und Knowhow

Frage: Welche Aussagen zum Thema Digitalisierung und Knowhow treffen Ihrer Meinung nach zu?



## Digitalisierung verändert Arbeitsweise im Verwaltungsrat

Die Verwaltungsratsmitglieder wurden auch darüber befragt, inwiefern die Digitalisierung in ihrer täglichen Arbeit und Tätigkeit im Verwaltungsrat Eingang gefunden hat.

Eine grosse Mehrheit profitiert bereits stark von der einfachen und schnellen digitalen Informationszustellung. 91% der Befragten erhalten die **Unterlagen für die VR-Sitzungen elektronisch** und 76% bekommen wichtige Informationen, wie z.B. Unternehmensinformationen, Medienmitteilungen, Medienspiegel und Mitarbeitendeninformationen, **regelmässig automatisch zugestellt** (siehe Abbildung 7).

Die durch die Digitalisierung ermöglichte Mobilität und Standortunabhängigkeit wird ebenfalls rege genutzt. 60% der befragten Verwaltungsratsmitglieder führen mit dem VR **Telefonkonferenzen** durch, hingegen nutzen nur 24% die Möglichkeit von **Videokonferenzen**. Interessanterweise werden Videokonferenzen von KMU (26% der Befragten) leicht stärker genutzt als von Grossunternehmen (20%). Demgegenüber favorisieren Grossunternehmen (73%) stärker Telefonkonferenzen in ihrer VR-Tätigkeit als KMU (53%).

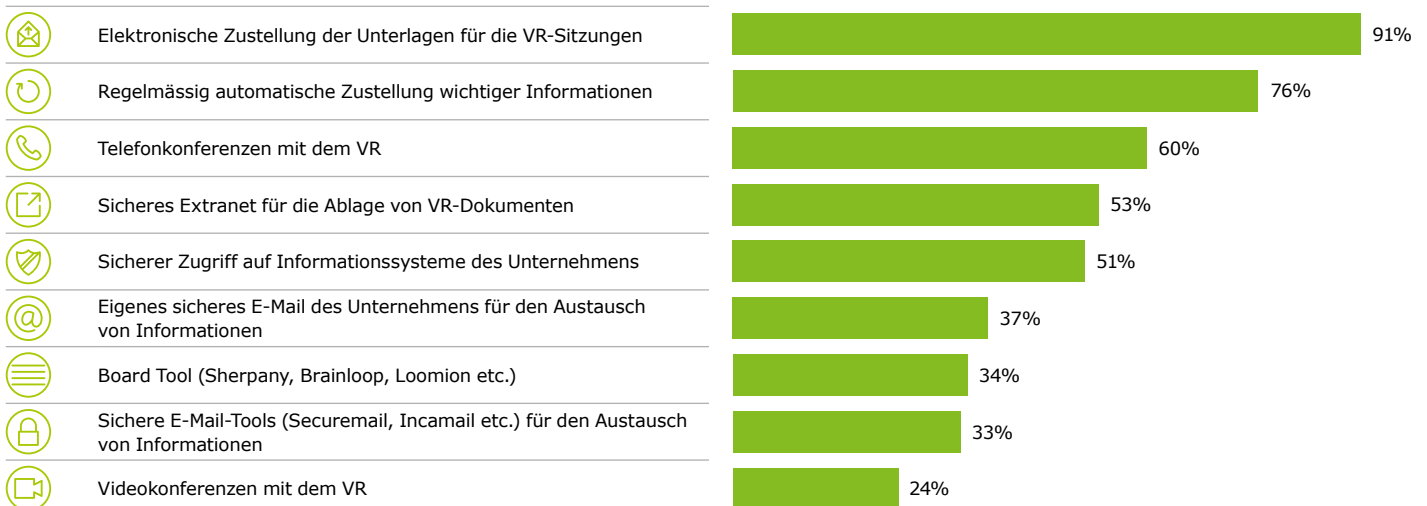
Sicherheit im Zeitalter der Digitalisierung wird zudem hoch geschätzt: 53% der Befragten verfügen über ein **sicheres Extranet** für die Ablage von VR-Dokumenten und 51% haben einen **sicheren Zugriff** (z.B. über ein virtuelles privates Netzwerk, VPN) auf Informationssysteme ihres Unternehmens (z.B. Key Performance Indicators, KPI).

Die Nutzung eines **eigenen sicheren E-Mails ihres Unternehmens** (37% der Befragten) und/oder eines **sicheren E-Mail-Tools von Dritten** (Securemail, Incamail etc.) (33%) für den Austausch von Informationen wird von etwas mehr als einem Drittel der Befragten bestätigt. Hier besteht mit Bezug auf Sicherheitsaspekte wohl noch Handlungspotenzial.

Ebenfalls noch vergleichsweise wenig werden von den befragten Verwaltungsratsmitgliedern hingegen digitale Plattformen für den Informationsaustausch benutzt, wie z.B. **Board Tools** (Sherpany, Brainloop, Loomion etc.) (34%). Wie zu erwarten setzen Grossunternehmen (53% der Befragten) Board Tools häufiger ein als KMU (23%).

### Abb. 7 Digitalisierung der VR-Tätigkeit

Frage: Inwiefern hat die Digitalisierung in der Arbeit im Verwaltungsrat Eingang gefunden?



## Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit im Verwaltungsrat

Die Verwaltungsratsmitglieder wurden über die positiven und negativen Auswirkungen der Digitalisierung für ihre Arbeit im Verwaltungsrat befragt.

Unter den positiven Aussagen trifft für 35% der befragten Verwaltungsratsmitglieder voll zu, dass digitale Technologien und Arbeitsmittel **mehr Effizienz im VR** ermöglichen und Zeit- und Kostenersparnis erlauben. Für weitere 52% der Befragten trifft diese Aussage eher zu. Nur eine kleine Minderheit von 13% findet, dass dies eher nicht (11%) oder nicht (2%) zutrifft (siehe Abbildung 8).

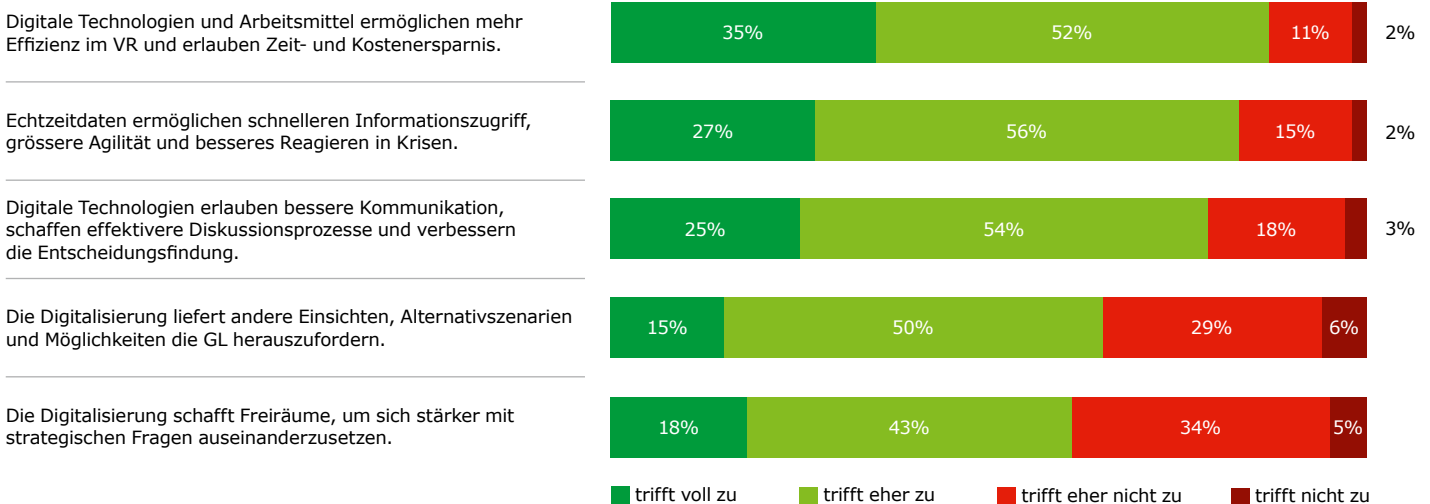
Für weitere 27% der Befragten trifft zudem voll zu, dass Echtzeitdaten einen **schnelleren Informationszugriff, grössere Agilität und besseres Reagieren in Krisen**

ermöglichen; und für weitere 25% trifft voll zu, dass digitale Technologien bessere Kommunikation erlauben, effektivere Diskussionsprozesse schaffen und die **Entscheidungsfindung verbessern**. Bei beiden Aussagen ist der Anteil derjenigen, die eher zustimmen, grösser als 50%.

Weniger Zustimmung finden hingegen die beiden Aussagen, wonach die Digitalisierung **andere Einsichten und Alternativszenarien liefert**, um die Geschäftsleitung herauszufordern, oder **Freiräume schafft**, um sich stärker mit strategischen Fragen auseinanderzusetzen. Hier finden jeweils fast zwei Fünftel der Befragten, dass die Aussagen eher nicht oder nicht zutreffen. Dies hängt wohl auch damit zusammen, dass andere Einsichten und Freiräume auch ohne Digitalisierung möglich sind.

**Abb. 8 Auswirkungen der Digitalisierung auf die VR-Tätigkeit (positive Aussagen)**

Frage: Welche Aussagen zu den Auswirkungen der Digitalisierung für die Arbeit im Verwaltungsrat treffen Ihrer Meinung nach zu?



Bei den skeptischen Aussagen findet eine klare Mehrheit von 85% der Befragten, dass die Aussage, wonach die Digitalisierung zu einer **oberflächlicheren Vorbereitung der VR-Sitzungen** durch die VR-Mitglieder führt, nicht (44%) oder eher nicht (41%) zutrifft (siehe Abbildung 9). Sie gehen also davon aus, dass trotz oder gerade wegen den elektronisch verfügbaren Unterlagen eine seriöse Vorbereitung der Sitzungen möglich ist.

Keine Zustimmung findet auch die kritische Behauptung, die Digitalisierung vermindere den **persönlichen Austausch** unter den VR-Mitgliedern: Für 81 % der Befragten trifft diese Behauptung nicht (36%) oder eher nicht (45%) zu.

Ähnlich wird die Aussage beurteilt, wonach die ständige Informationsverfügbarkeit und Datendynamik **mehr Fragen als Antworten produziert** und die Vorbereitung in der VR-Tätigkeit erschwert. Für insgesamt 78 % der Befragten ist dies nicht der Fall. Allerdings ist der Anteil jener, für die die Aussage klar nicht zutrifft, nun mit 24% deutlich kleiner. 54% der

Befragten finden die Aussage nur eher nicht zutreffend und signalisieren damit eine gewisse Skepsis.

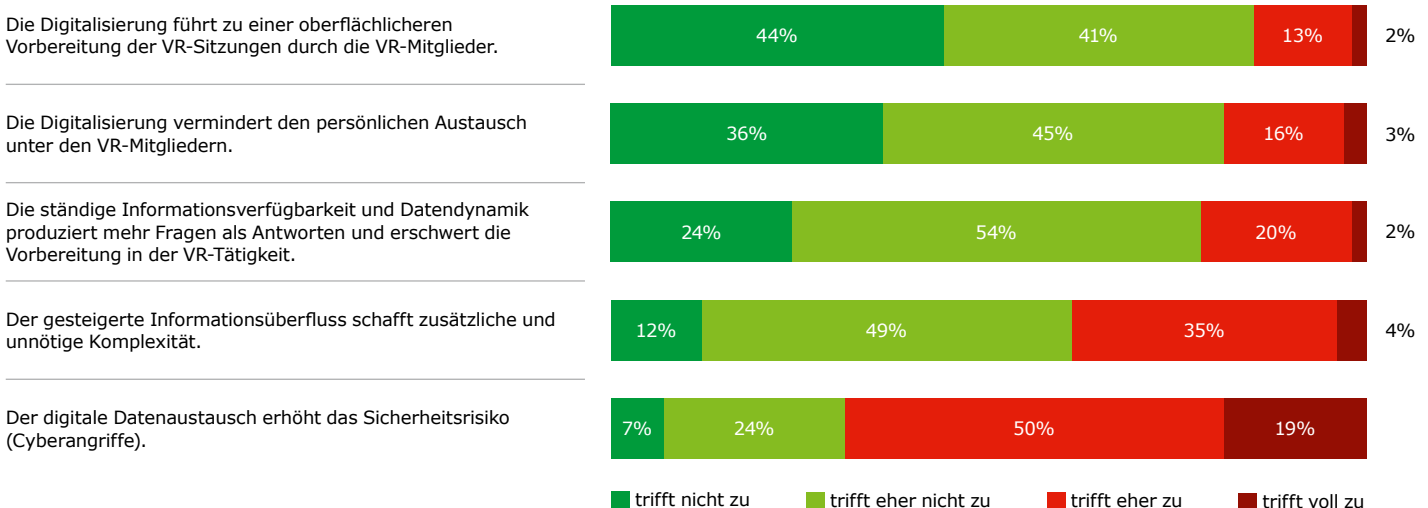
Einige kritische Aussagen zur Auswirkung der Digitalisierung werden von einem recht grossen Anteil der befragten Verwaltungsratsmitglieder geteilt. Für fast zwei Fünftel der befragten Verwaltungsratsmitglieder trifft eher (35%) oder voll (4%) zu, dass der durch die Digitalisierung gesteigerte Informationsüberfluss **zusätzliche und unnötige Komplexität** schafft. Nur 12% der Befragten sind hier voll und ganz gegenteiliger Meinung.

Noch stärkere Zustimmung erfährt die Skepsis bezüglich der mit der Digitalisierung einher gehenden Cyber-Risiken. Für 69% der Befragten trifft entweder eher (50%) oder voll (19%) zu, dass der digitale Datenaustausch das **Sicherheitsrisiko (Cyberangriffe)** erhöht. Nur eine Minderheit von 31 % schätzt die Situation anders ein, dies wohl auch deshalb, weil der physische Datenaustausch ebenso seine Risiken hat.

### Abb. 9 Auswirkungen der Digitalisierung auf die VR-Tätigkeit (skeptische Aussagen)

Frage: Welche Aussagen zu den Auswirkungen der Digitalisierung für die Arbeit im Verwaltungsrat treffen Ihrer Meinung nach zu?

Anmerkung: Farbskala wurde für bessere Lesbarkeit umgedreht.



# Organisationsthemen im Verwaltungsrat

## Aufgabenverteilung und Einfluss im Verwaltungsrat

Bezüglich der Aufgabenverteilung und des Einflusses innerhalb des Verwaltungsratsgremiums zeigt der swissVR Monitor II/2019 ein ähnlich positives Bild wie in der Umfrage vor zwei Jahren (swissVR Monitor II/2017) (siehe Abbildung 10).

Eine sehr grosse Mehrheit der Befragten findet, dass die VR-Mitglieder sich im VR-Gremium **gut einbringen** können: Für 69% der Befragten trifft diese Aussage voll und für 27% eher zu. Nur eine sehr kleine Minderheit von 4% schätzt die Situation anders ein.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den beiden Fragen, ob die VR-Mitglieder ausreichend über das Unternehmen und dessen **aktuelle Herausforderungen informiert** sind und ob **der/die VR-Präsident/in zwar den Lead hat**, jedoch das VR-Gremium bzw. die einzelnen VR-Mitglieder miteinbezieht. Beide Aussagen werden von der grossen Mehrheit bejaht und der Anteil jener, die sie eher oder klar verneinen, liegt unter 10%.

Wie bereits vor zwei Jahren (swissVR Monitor II/2017) empfindet eine ähnlich grosse Mehrheit der Befragten (89%) die Verwaltungsratsarbeit (bezüglich des Zeitaufwandes und ausreichender Wirkung) **effizient und effektiv organisiert**. Der Anteil der Verwaltungsratsmitglieder, die dieser Aussage voll zustimmen, liegt dabei mit 46% deutlich höher als vor zwei Jahren (33%).

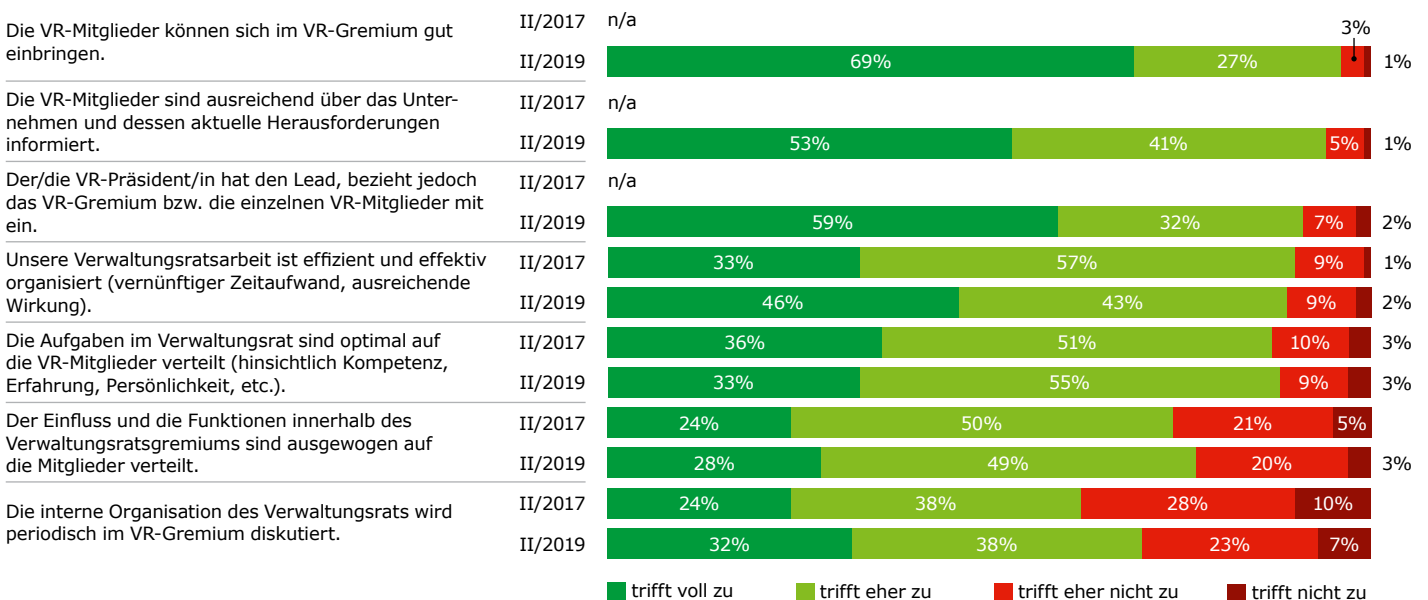
Wie bereits vor zwei Jahren findet eine grosse Mehrheit der Befragten, die **Aufgaben innerhalb des Verwaltungsrats** hinsichtlich Kompetenz, Erfahrung, Persönlichkeit etc. seien optimal auf die Verwaltungsratsmitglieder verteilt: Für 33% der Befragten trifft dies voll und für 55% eher zu. Nur etwa ein Achtel der Befragten (12%) schätzt die Situation anders ein.

Etwas weniger deutlich sieht die Situation bei der Frage aus, ob **Einfluss und Funktionen** ausgewogen auf die Mitglieder des Verwaltungsrats verteilt sind. Nur für 28% ist diese

**Abb. 10 Aufgaben und Einfluss innerhalb des Verwaltungsrats (Checks and Balances) [swissVR Monitor II/2019; Veränderung zu II/2017]**

**Frage: Aufgaben und Einfluss innerhalb des Verwaltungsrats (Checks and Balances) – Welche dieser Aussagen treffen zu ...**

Anmerkung: n/a heisst, dass diese Frage nicht gestellt wurde in 2017.



Aussage voll zutreffend. 49% der Befragten können ihr eher zustimmen und immerhin 23% der Befragten sind gegenteiliger Meinung.

Die insgesamt positive Einschätzung der Organisation der Verwaltungsratsarbeit dürfte auch darauf zurückzuführen

sein, dass 70% der Befragten die **interne Organisation** periodisch im Verwaltungsrat diskutieren. Dieser Anteil liegt höher als im swissVR Monitor II/2017 vor zwei Jahren (62%). Trotzdem erstaunt, dass bei fast einem Drittel der Verwaltungsratsgremien eine solche Diskussion eher nicht (23%) oder nicht (7%) stattfindet.

## Arbeitsorganisation im Verwaltungsrat

Auch bei der Arbeitsteilung innerhalb des Verwaltungsrats zeigt sich ein positives Bild (siehe Abbildung 11).

Für eine sehr grosse Mehrheit von 80% der Befragten trifft eher nicht (42%) oder nicht (38%) zu, dass einzelne VR-Mitglieder manchmal **zu wenig stark einbezogen** werden. Nur ein Fünftel (20%) schätzt die Situation anders ein und sieht hier Handlungsbedarf.

Leicht kritischer wird die Frage beurteilt, ob der/die **Verwaltungsratspräsident/in den Verwaltungsrat dominiert**. Für 38% bzw. 36% der Befragten trifft dies nicht oder eher nicht zu. Hingegen stimmen über ein Viertel (26%) der Befragten dieser Aussage eher (20%) oder voll (6%) zu. Dabei gibt es keine Unterschiede nach Unternehmensgrösse: 26% der Grossunternehmen und 26% der KMU haben einen dominanten VRP. Positiv stimmt hier, dass der Anteil der

negativen Einschätzungen mit 26% deutlich tiefer liegt als mit 41% in der Umfrage vor zwei Jahren (swissVR Monitor II/2017).

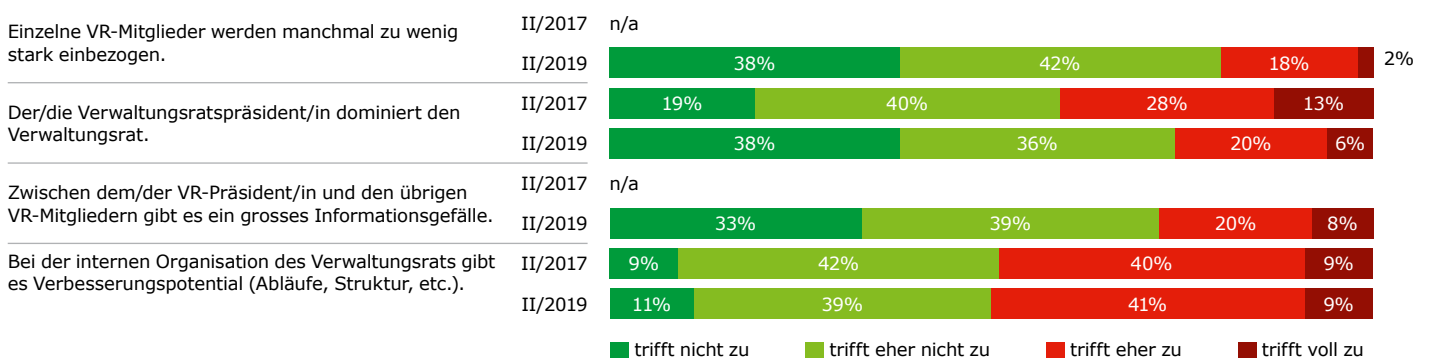
Weitgehend Einigkeit besteht auch bei der Frage, ob es ein grosses **Informationsgefälle** zwischen dem/der VR-Präsident/in und den übrigen VR-Mitgliedern gibt. Für 39% der Befragten trifft dies eher nicht und für 33% nicht zu. Etwas mehr als ein Viertel (28%) schätzt die Situation jedoch anders ein.

Im Vergleich zur Umfrage vor zwei Jahren praktisch unverändert zeigen sich die Einschätzungen des **Verbesserungspotentials** bei der internen Organisation des Verwaltungsrats: Die Hälfte der Befragten (50%) sieht tendenziell Handlungsbedarf bezüglich der Optimierung von Abläufen und Strukturen innerhalb des Verwaltungsrats.

**Abb. 11 Organisation der Verwaltungsratsarbeit**  
[swissVR Monitor II/2019; Veränderung zu II/2017]

**Frage: Organisation der Verwaltungsratsarbeit – Welche dieser Aussagen treffen zu ...**

Anmerkung: Farbskala wurde für bessere Lesbarkeit umgedreht. n/a heisst, dass diese Frage nicht gestellt wurde in 2017.



## Ressorts und Ausschüsse

Bei mehr als der Hälfte der Befragten (59%) werden einzelnen Verwaltungsratsmitgliedern **Ressorts oder Spezialgebiete** zugewiesen. Dieser Anteil liegt tiefer als vor zwei Jahren (swissVR Monitor II/2017: 65%) (siehe Abbildung 12).

Der Anteil der Verwaltungsräte, in denen einzelnen VR-Mitgliedern spezielle Aufgaben zugewiesen werden, hängt von der Grösse des VR-Gremiums (und der Unternehmung) ab. VR-Gremien mit einem bis drei Mitgliedern weisen einzelnen Verwaltungsratsmitgliedern unterdurchschnittlich Ressorts und Spezialgebiete zu. Am meisten werden offenbar Ressorts und Spezialgebiete in VR-Gremien mit mehr als sieben Mitgliedern zugewiesen (70% der Befragten). Grossunternehmen (67%) weisen ebenfalls eher Ressorts auf als kleine (48%) oder mittelgrosse Unternehmen (60%). Zu beachten gilt, dass viele der Befragten bei ihren Antworten auch die Bildung von Ausschüssen miteinbezogen haben könnten.

Bei 41% der Befragten verfügt der Verwaltungsrat über **Ausschüsse oder Committees**. Dieser Anteil liegt auf ähnlicher Höhe wie in der Umfrage vor zwei Jahren (swissVR Monitor II/2017: 44%).

Noch mehr als bezüglich der Ressorts / Spezialgebiete gibt es bei den Ausschüssen / Committees starke Unterschiede je nach Anzahl der Verwaltungsratsmitglieder und nach Unternehmensgrösse. In der Regel gilt: Je grösser ein VR-Gremium oder die Unternehmung, desto mehr werden Ausschüsse oder Committees gebildet. Bei Gremien mit 4-6 Mitgliedern bestehen in 30%, bei jenen mit mehr als 7 Mitgliedern in 87% der Fälle Ausschüsse und Committees. Kleinunternehmen haben im Vergleich zu mittelgrossen und grossen Unternehmen nur selten Ausschüsse. Eine überdurchschnittliche Bildung von Ausschüssen erfolgt in der Finanzdienstleistungsindustrie (74% der Befragten), wobei

**Abb. 12 Ressort / Spezialgebiete und Ausschüsse / Committees**  
[swissVR Monitor II/2019; Unterschied zu II/2017]

Fragen: Wir haben einzelnen Verwaltungsratsmitgliedern Ressorts / Spezialgebiete zugewiesen?  
Wir haben im Verwaltungsrat Ausschüsse / Committees gebildet?

		Wir haben einzelnen Verwaltungsratsmitgliedern Ressorts / Spezialgebiete zugewiesen		Wir haben im Verwaltungsrat Ausschüsse / Committees gebildet	
		Ja	Nein	Ja	Nein
<b>Total II/2019</b>		59%	41%	41%	59%
<b>Unterschied zu II/2017 (in Prozentpunkten)</b>		-6 PP	+6 PP	-3 PP	+3 PP
<b>Nach Anzahl Verwaltungsratsmitglieder</b>	1-3 Mitglieder	43%	57%	9%	91%
	4-6 Mitglieder	61%	39%	30%	70%
	7 oder mehr Mitglieder	70%	30%	87%	13%
<b>Nach Unternehmensgrösse</b>	Kleinunternehmen	48%	52%	15%	85%
	Mittelgrosse Unternehmen	60%	40%	33%	67%
	Grossunternehmen	67%	33%	68%	32%
<b>Nach ausgewählten Branchen</b>	Verarbeitendes Gewerbe / Chemie	49%	51%	37%	63%
	Unternehmensdienstleistungen	53%	47%	22%	78%
	Informations- und Kommunikationstechnik	55%	45%	19%	81%
	Detailhandel und Konsumgüter	58%	42%	33%	67%
	Baugewerbe	57%	43%	28%	72%
	Pharma / Life Sciences / Medtech / Gesundheit	61%	39%	49%	51%
	Finanzdienstleistung	68%	32%	74%	26%



allerdings im Falle von Banken auch ab einer bestimmten Unternehmensgrösse ein Prüf- und Risikoausschuss von der FINMA vorgeschrieben ist.

Die Verwaltungsratsmitglieder wurden gefragt, welche Arten von Ausschüssen gebildet wurden. Rund 72% der Unternehmen mit Ausschüssen verfügen über ein **Audit Committee** (Prüfungs- bzw. Revisionsausschuss) (siehe Abbildung 13). An zweiter Stelle folgen mit 46% **Vergütungs- bzw. Entschädigungsausschüsse** und an dritter Stelle **Nominationsausschüsse** mit 37%. In der Finanzdienstleistungsindustrie überwiegen dabei Audit Committees (94% der Befragten) und Vergütungs- bzw. Entschädigungsausschüsse (54%), während dem Nominationsausschüsse im verarbeitenden Gewerbe und der Chemieindustrie (50%) und den Branchen Pharma, Life Sciences, Medtech und Gesundheit (40%) dominieren.

Ebenfalls relativ verbreitet sind **Risikoausschüsse** (26%), **Strategieausschüsse** (25%) und **Personalausschüsse**

(21%). Nur in wenigen Verwaltungsratsgremien gibt es hingegen **Innovations- oder Digitalisierungsausschüsse** (13%), **Leitungsausschüsse** (11%), **Informatikausschüsse** (8%) oder **Immobilienausschüsse** (7%).

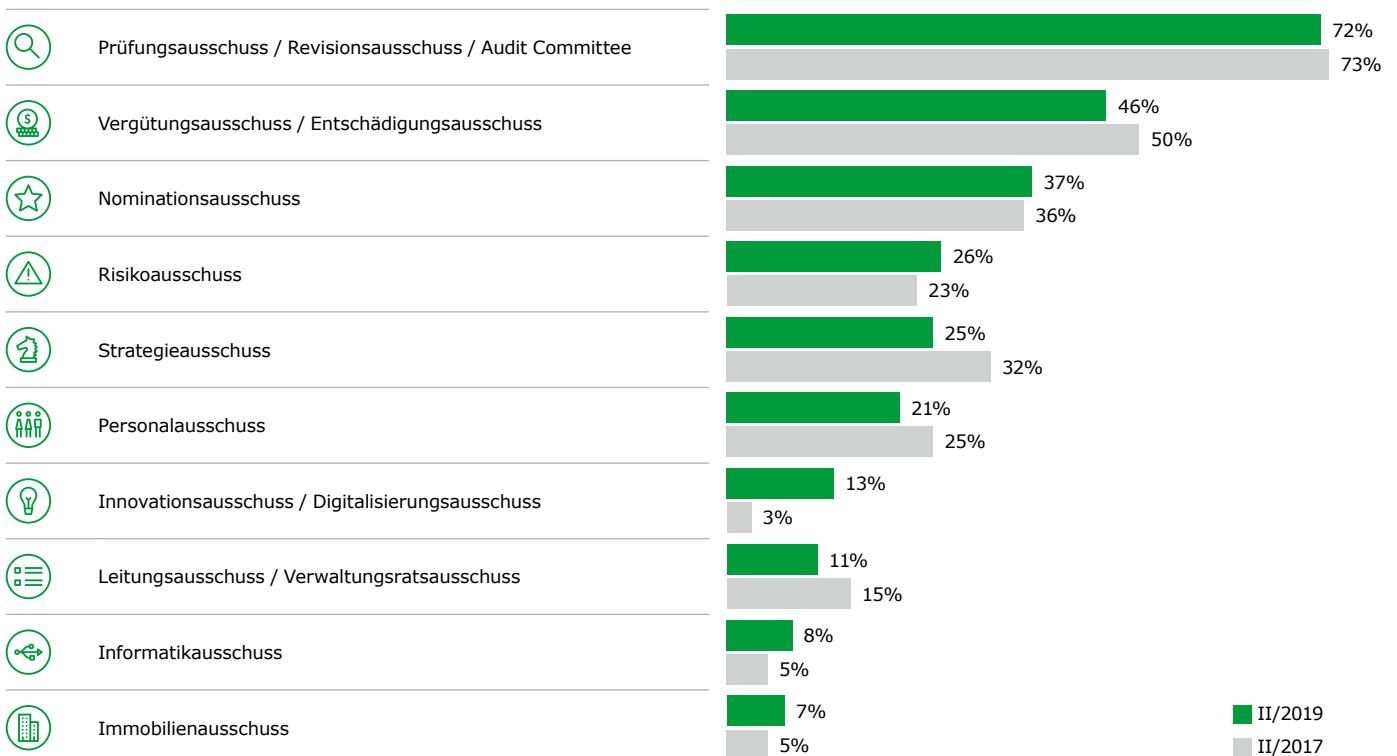
Wesentliche Unterschiede zur Befragung vor zwei Jahren gibt es nicht. Im swissVR Monitor II/2017 haben etwas mehr Befragte angegeben, dass sie über Strategie-, Personal- und Leitungsausschüsse verfügen. Innovations- oder Digitalisierungsausschüsse werden aber im swissVR Monitor II/2019 häufiger genannt als noch vor zwei Jahren.

Die Ausschüsse / Committees werden von den befragten Verwaltungsratsmitgliedern noch positiver bewertet als in der Umfrage vor zwei Jahren: 99% der Befragten finden jeweils, dass die Mitglieder der Ausschüsse kompetent und für die **Aufgabe** geeignet sind (swissVR Monitor II/2017: 92%) und dass die Ausschüsse **Mehrwert** für das Unternehmen schaffen (swissVR Monitor II/2017: 94%). 96% der

**Abb. 13 Typen von Ausschüssen (Top 10)**  
[swissVR Monitor II/2019; Veränderung zu II/2017]

**Frage: Welche Ausschüsse sind vorhanden? (Mehrere Antworten möglich)**

Anmerkung: Diese Frage wurde nur von Umfrageteilnehmern beantwortet, die Ausschüsse / Committees haben.



Befragten glauben, dass die Zahl und Art der Ausschüsse den **Erfordernissen und Bedürfnissen** des Unternehmens entspricht (swissVR Monitor II/2017: 91%) (siehe Abbildung 14).

Für eine grosse Mehrheit der Befragten (92%) trifft die Aussage, dass **Entscheide nicht in den Ausschüssen, sondern im VR-Gremium** gefällt werden, voll (70%) oder eher (22%) zu. Dies entspricht auch den gesetzlichen Vorgaben, wonach der VR (lediglich) «die Vorbereitung und die Ausführung seiner Beschlüsse oder die Überwachung von Geschäften Ausschüssen oder einzelnen Mitgliedern zuweisen kann» (OR 716a/2). Etwas zurückhaltender ist die Zustimmung zur Aussage, der Verwaltungsrat habe vor allem die Vorbereitung oder Umsetzung von Entscheiden an **einzelne Ausschüsse delegiert**. Hier können nur 49% der Befragten voll zustimmen.

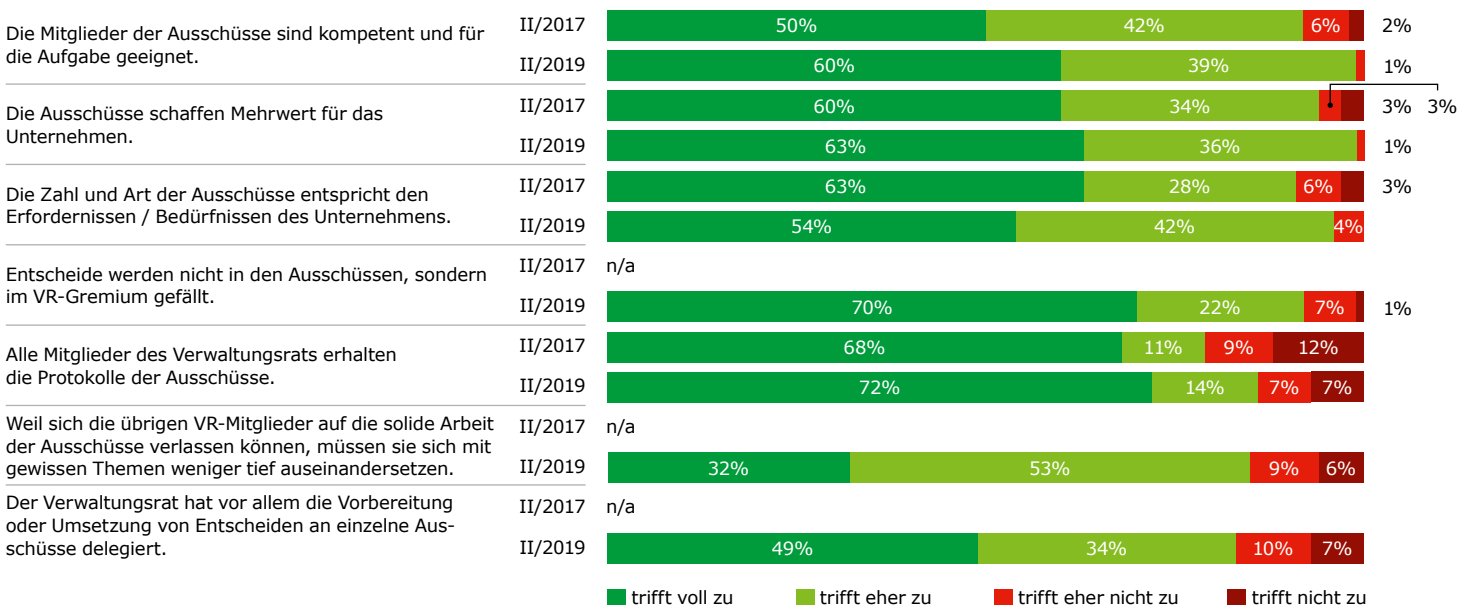
Der Anteil der Befragten, bei denen **Protokolle** der Ausschüsse den übrigen Verwaltungsratsmitgliedern zugänglich gemacht werden, liegt höher als in der Umfrage vor zwei Jahren.

Aus Sicht der Verwaltungsräte führt die Arbeit der Ausschüsse zu einer willkommenen Entlastung. Die Aussage, wonach sich die übrigen VR-Mitglieder **mit gewissen Themen weniger tief auseinandersetzen** müssen, weil sie sich auf die solide Arbeit der Ausschüsse verlassen können, trifft für 85% der Befragten voll (32%) oder eher (53%) zu. Allerdings deutet der hohe Anteil der «eher Zustimmenden» wohl darauf hin, dass die Verwaltungsratsmitglieder sich bewusst sind, dass sie trotz der vorbereitenden Arbeiten der Ausschüsse die Verantwortung tragen und kritisch hinschauen müssen.

**Abb. 14 Bewertung von Ausschüssen**  
[swissVR Monitor II/2019; Veränderung zu II/2017]

**Frage: Bewertung von Ausschüssen – Welche dieser Aussagen treffen zu ...**

Anmerkung: Diese Frage wurde nur von Umfrageteilnehmern beantwortet, die Ausschüsse / Committees haben. n/a heisst, dass diese Frage nicht gestellt wurde in 2017.



# Interviews

## Digitale Transformation und Ökosysteme

Peter Delfosse, CEO Axon Active Group und VRP bzw. Mitglied des Verwaltungsrats verschiedener Gruppengesellschaften.

**«Der Verwaltungsrat hat in der Frage der digitalen Transformation die Schlüsselrolle. Er entscheidet, wie die strategischen Prioritäten gesetzt werden und soll deshalb auch der Treiber des Themas sein.»**

**Peter Delfosse** ist seit 2008 CEO der Axon Active



Gruppe mit weltweit über 800 Mitarbeitern in 10 Unternehmen. In dieser Funktion ist er Verwaltungsratspräsident bzw. Verwaltungsrat in verschiedenen Gruppengesellschaften und unter anderem auch bei der Klara Business AG und der Finform AG. Zuvor war er Geschäftsführer der DCL Data Care AG. Peter Delfosse ist Mitglied

des Beirates der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Er hat grosse Erfahrung in der strategischen und operativen Führung von Unternehmen mit Fokus digitale Transformation, digitale Eco-Systeme und Prozessmanagement. Ebenso hat er langjährige Erfahrung im Start-up Umfeld.

**swissVR:** Was ist aus Ihrer Sicht der Unterschied zwischen Digitalisierung und digitaler Transformation? Haben Sie ein Beispiel dafür?

**Peter Delfosse:** Digitalisierung ist das, was wir seit 30 Jahren erleben: die fortlaufende Ablösung von physischen Prozessen durch IT-basierte Systeme. Oder einfach gesagt: Alles, was einmal auf Papier war, ist heute mehr oder weniger auch als digitale Information verfügbar. Diese Entwicklung öffnete die Tür zur digitalen Transformation, indem mit digitalen Informationen nicht nur effizientere Prozesse geschaffen wurden, sondern nun auch neue, meist integrierte Produkte bis hin zu neuen Geschäftsmodellen in digitalen Ökosystemen möglich werden. Typische Beispiele sind Amazon im Online-Handel oder Reise-Buchungsplattformen, welche einzelne Branchen komplett disruptiert haben. Auf alle Branchen bezogen stehen wir da aber noch ganz am Anfang der Entwicklung.

**swissVR:** Wie relevant sind Plattformen und Ökosysteme für die Digitalisierung und wie sollten Unternehmen damit umgehen?

**Peter Delfosse:** Es gibt Schätzungen von Experten, dass bis 2025 zum Beispiel schon 30% der weltweiten Erträge der Finanzindustrie in branchenübergreifenden Ökosystemen erwirtschaftet werden. Sollte dies in dieser kurzen Zeit eintreffen, dann wären alle existierenden Player der Finanzindustrie extrem gefordert. Insbesondere auch deshalb, weil die neuen Mitbewerber wie die sogenannten BigTechs (Google, Facebook, Amazon etc.) eben nicht die alt bekannten Marktbegleiter sind und bezüglich Kultur, Struktur und Investments wesentlich agiler unterwegs sind.

**swissVR:** Welches sind die Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche digitale Transformation?

**Peter Delfosse:** Im Unterschied zur Digitalisierung, welche weitgehend operativ bzw. projektbezogen abgehandelt wurde, verlangt die digitale Transformation einen strategischen Umbau, um das bestehende Geschäftsmodell dem künftigen Umfeld anpassen zu können. Eine der wichtigen Fragen ist zum Beispiel jene, welche Rolle man als Unternehmen realistisch in den digitalen Ökosystemen einnehmen kann und will.

**swissVR:** Wie kann der Verwaltungsrat die digitale Strategie vorantreiben und auf was hat er bei der Umsetzung zu achten?

**Peter Delfosse:** Der Verwaltungsrat hat in der Frage der digitalen Transformation die Schlüsselrolle. Er entscheidet, wie die strategischen Prioritäten gesetzt werden und soll deshalb auch der Treiber des Themas sein. Dabei geht es zuerst einmal darum, die richtigen und damit oft auch die unangenehmen Fragen zu stellen. Zum Beispiel dann, wenn die mit der Digitalisierung verbundene Transparenz das eigene Geschäftsmodell zum Teil oder ganz in Frage stellt und absehbar ist, dass man sich mittel- oder langfristig aus einer wirtschaftlichen Komfortzone verabschieden muss. Allfällige Umsetzungsschritte sind dann so zu takten, dass diese vom Verwaltungsrat in der Rolle des Sparringpartners eng begleitet werden können. Das ist wichtig, weil die digitale Transformation in einem komplexen und sich sehr rasch wandelnden Marktumfeld stattfindet und man generell nicht auf «Best Practice»-Lösungen abstützen kann. Bei vielen Unternehmen bedingt dies auch kulturell einen Wandel im Verhältnis von VR und GL.

## Rolle des Verwaltungsrats in der digitalen Transformation

Päivi Rekonen, Mitglied der Verwaltungsräte von Konecranes, Alma Media, F-Secure und Efecte.

**«Es ist wichtig zu verstehen und sicherzustellen, dass die ausgewählten digitalen Initiativen und Programme auf die Geschäftsstrategien und die langfristigen Wertschöpfungstreiber abgestimmt sind.»**

**Päivi Rekonen** ist Verwaltungsrätin in folgenden börsen-



kotierten Firmen: Konecranes Plc, Alma Media Plc, F-Secure Plc and Efecte Plc. und ist im Strategiebeirat der UNOPS (United Nations Office for Project Services) tätig. Sie verfügt über eine langjährige Erfahrung in Technologie- und digitalen Führungspositionen sowie Bankwesen und Dienstleistungen. Sie war Managing Director,

Group Technology bei der UBS und war in verschiedenen leitenden Positionen weltweit in Fortune-500-Unternehmen wie Cisco Systems, Nokia und Credit Suisse tätig. Päivi Rekonen hat auf der ganzen Welt gearbeitet und lebte in Finnland, China, Singapur, Grossbritannien, Holland und lebt derzeit in der Schweiz.

**swissVR:** Was für eine Rolle sollte der Verwaltungsrat bei der digitalen Transformation der Unternehmung idealerweise spielen?

**Päivi Rekonen:** Es gibt nicht viele Branchen oder Unternehmen, die nicht von digitalen Technologien und neuen Geschäftsmodellen betroffen sind. Dies erfordert vom Verwaltungsrat ein umfassenderes digitales Bewusstsein. Für die gesamte Governance-Kette ist es wichtig zu verstehen und sicherzustellen, dass die ausgewählten digitalen Initiativen und Programme auf die Geschäftsstrategien und die langfristigen Wertschöpfungstreiber abgestimmt sind. «Digital» ist kein Selbstzweck. Meiner Meinung nach hat der Verwaltungsrat zwei Rollen: Erstens muss er verstehen, wie sich «Digital» auf sein Unternehmen und die Branche insgesamt auswirkt.

Zweitens muss er sicherstellen, dass es ein angemessenes Level an Leitlinien und Überwachung gibt, so wie bei jeder anderen strategischen Initiative.

**swissVR:** Wie gewährleisten Sie, dass Ihre Unternehmensstrategie angemessen ist für die Herausforderungen des digitalen Zeitalters?

**Päivi Rekonen:** Wenn man die Konnektivität betrachtet, hat sich unser Geschäfts- und Privatleben in den letzten 20 Jahren erheblich verändert. Wir leben zu einem grossen Teil in einer digitalen Wirtschaft und Disruption von traditionellen Geschäftsmodellen wurde zur Norm. Es ist wichtig, dass Verwaltungsräte diskutieren und verstehen, wo und wie digitale Disruptionen und Veränderungen entstehen und wie sie sich möglicherweise auf die Organisation auswirken. «Digital» kann in vielen Formen auftauchen, wie zum Beispiel als neue Produkte oder Dienstleistungen, aber auch als Produktivitätswerkzeug oder als breit vernetzte Ökosysteme oder Plattformen. Eine Möglichkeit, sich die Zukunft vorzustellen, besteht darin, Szenarien zu entwickeln, die aktuelle und zukünftige Geschäftsmodelle, Kundenanforderungen, Technologien und Arbeitsweisen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens kombinieren. Sowohl Kunden als auch Mitarbeitende stellen heute unterschiedlichere Anforderungen an Engagement, Interaktion, Transparenz und Konnektivität als früher. Es geht nicht nur um das Digitale, sondern auch um die Unternehmenskultur und Unternehmenswerte.

**swissVR:** Wie gewährleisten Sie, dass der Verwaltungsrat zu den Themen Digitalisierung und neuen Technologien immer bestens informiert und auf dem neuesten Stand ist?

**Päivi Rekonen:** Wenn über digitale Technologien gesprochen wird, gibt es oft viel Hype und Aufregung um gewisse Schlagworte. Es ist praktisch unmöglich alle neuen Technologien zu verfolgen, da sie sich konstant weiterentwickeln und ändern. Verwaltungsräte sollten neben den branchen- und unternehmensspezifischen Technologien einige der Kerntechnologien kennen und verstehen, die die «Hyper-Konnektivität» (Menschen, Organisationen und Objekte sind durch Internet, Mobilgeräte und IoT miteinander verbunden), Datenmanagement, Automatisierung, Datenschutz und Sicherheit treiben, um nur einige zu nennen. Das Führungsteam kann eine entscheidende Rolle dabei spielen, relevante Technologiethemen in den Verwaltungsrat zu bringen, und dieser wiederum sollte den Austausch fördern und nach Technologie-Updates fragen. Gewisse Verwaltungsräte planen separate Sitzungen zu Digital- und Technologietransformation ausserhalb des übli-

chen Terminplans. Eine weitere Möglichkeit, das allgemeine Bewusstsein zu erhöhen, ist die Bildung digitaler Beratungsausschüsse oder separater Arbeitsgruppen.

**swissVR:** Werden ethische Fragen der Digitalisierung – wie z.B. Arbeitsplatzabbau, Diskriminierung bestimmter Bevölkerungsgruppen, Datenschutz oder (potenzielle) Verzerrung bei der Künstlichen Intelligenz – in Ihrem Verwaltungsrat diskutiert?

**Päivi Rekonen:** Es herrscht die gängige Meinung, dass sobald neue Technologien auftauchen, eine breite Akzeptanz dieser unmittelbar bevorsteht, und das Leben, wie wir es kennen, sich schnell verändern wird. Die Geschichte hat gezeigt, dass viele neue Technologien Jahre, wenn nicht Jahrzehnte brauchen, bis sie vollständig ausgereift sind und die breiten Massen erreichen. Dies bietet keine Ausreden dafür, nicht zu experimentieren, die Konsequenzen zu verstehen und die Auswirkungen auf die Gesellschaft, die Ethik und die Kultur zusätzlich zu den geschäftlichen Auswirkungen zu berücksichtigen. Die heutigen Technologiediskussionen entwickeln sich tendenziell um Themen wie maschinelles Lernen, Robotik, künstliche Intelligenz, Cyber, Internet der Dinge, 5G und Sprache. Wenn neue Technologien entstehen, die umfassend akzeptiert und genutzt werden, folgen die breiteren gesellschaftlichen Auswirkungen, Richtlinien und Vorschriften manchmal langsamer. Das europäische Datenschutzgesetz GDPR ist ein gutes Beispiel dafür, wie die Regulierung die Themen Daten, Privatsphäre und Technologie auf die Agenda der Verwaltungsräte brachte, als Komplexität, Risiken und Verantwortlichkeiten transparenter wurden. Ein weiteres Beispiel kann die Verzerrung bei der Künstlichen Intelligenz (KI) sein; wenn schlechte Daten verwendet werden, um KI zu trainieren, kann dies zu einer Reihe ethischer, rassistischer, ideologischer und anderer Verzerrungen führen.

**swissVR:** Welche Aspekte liegen Ihnen besonders am Herzen?

**Päivi Rekonen:** Ich bin persönlich immer mehr an Themen rund um Privatsphäre und Sicherheit interessiert. Cyber-Angriffe und ähnliche Vorfälle sind heutzutage an der Tagesordnung. Der rasche Anstieg der sofortigen Konnektivität und Datenintegration, sowohl zu Hause als auch im Geschäftsumfeld, ermöglicht es uns, jederzeit verbunden zu sein, und hat in vielen Situationen zu einem etwas lockeren Gefühl von Sicherheit und Vertrauen geführt. Ich glaube, dass Cyber-Resilienz heutzutage ein Thema für alle Verwaltungsräte ist. In der vernetzten Geschäftswelt von heute ist es ein wichtiger Teil des Risikomanagements, zu verstehen, wie kritische Vermögenswerte geschützt und verwaltet werden.

## Digital Leadership und Weiterbildung

Sunnie J. Groeneveld, Mitglied der Verwaltungsräte von emineo, Hefti.Hess.Martignoni. und der Galledia Group.

**«Digital Leaders verstehen ihre Rolle mehr als Coach und weniger als Kommandant. Sie befähigen ihr Team und treiben Kollaborationen über ihr Team, manchmal sogar über ihre eigene Organisation hinaus voran, weil sie den Wert von Ökosystemen und Netzwerken für den Geschäftserfolg begreifen.»**

**Sunnie J. Groeneveld** ist Unternehmerin, Verwaltungsrätin, Autorin und Dozentin ([www.sunnie-groeneveld.com](http://www.sunnie-groeneveld.com)).



Sie ist Gründerin und Managing Partner der Beratungsfirma Inspire 925 sowie Verwaltungsrätin der IT-Firma emineo AG, der Elektroplanergruppe Hefti.Hess.Martignoni. und der Mediengruppe Galledia Group AG. Sie ist Studiengangsleiterin des Executive MBA Digital

Leadership an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich. Zuvor war sie die erste Geschäftsführerin der Standortinitiative digitalswitzerland. Sie ist Autorin des Buches «Inspired at Work» und wurde von der Handelszeitung als eine der «Top 50 Who is Who in Digital Switzerland» aufgeführt. Sie hat einen Abschluss in Economics von der Yale Universität.

**swissVR:** Was sind die grössten Herausforderungen hinsichtlich disruptiver Innovationen, denen sich ein Verwaltungsrat bewusst sein sollte?

**Sunnie J. Groeneveld:** Bei vielen Digitalisierungsthemen gewinnt der Schnellere. Entsprechend ist eine der grössten Herausforderungen bei disruptiven Innovationen die Geschwindigkeit. Natürlich gibt es einzelne VR-Gremien, die Gas geben und innert kurzer Zeit Pilotprojekte mit neuen Technologien wie Big Data, Machine Learning und AI strategisch verabschieden. Doch über die gesamte Schweizer Wirtschaft betrachtet, scheint mir die Dringlichkeit bei Verwaltungsräten, disruptive Innovationen zu skalieren, zu tief. Eine

weitere Herausforderung ist, dass sich VR-Gremien bei disruptiven Innovationen zu sehr auf neue Technologien fokussieren und zu wenig auf die Organisationsentwicklung. Dabei gehen der Technologiewandel und der Kulturwandel miteinander einher. Das eine ohne das andere gibt es nicht. Ein simples Beispiel: Sie können den Investitionsentscheid für die beste, cloudbasierte, datengetriebene Kollaborationsplattform im VR fällen. Wenn die Organisation von Silos und Gärtchen denken geprägt ist, wird das Projekt nicht den gewünschten Erfolg erzielen. Digitale Transformation ist in erster Linie ein Veränderungsprozess. Deswegen sollte bei jedem Investitionsantrag, der innovative Technologien betrifft, nebst der Technologieinvestition ein signifikanter Teil des Antragsvolumens für People Development und Organisational Change budgetiert werden.

**swissVR:** Was heisst eigentlich «Digital Leadership» und welche Rolle spielt der Verwaltungsrat dabei?

**Sunnie J. Groeneveld:** Digital Leadership auf Verwaltungsratsebene heisst, dass das VR-Gremium in der Lage ist, die Risiken der digitalen Transformation strategisch zu minimieren und gleichzeitig deren enormes Potenzial für das Unternehmen in wertschöpfende Bahnen zu lenken. Dafür braucht es im Verwaltungsrat — aber vor allem auch in der Geschäftsleitung — einen neuen Führungsstil, der voraussetzt, dass die Führungskräfte nebst einem erhöhten Technologieverständnis begeisterungsfähiger, inspirierender, flexibler und teils risikobereiter sind als ihre Vorgänger. Digital Leaders verstehen ihre Rolle mehr als Coach und weniger als Kommandant. Sie befähigen ihr Team und treiben Kollaborationen über ihr Team, manchmal sogar über ihre eigene Organisation hinaus voran, weil sie den Wert von Ökosystemen und Netzwerken für den Geschäftserfolg begreifen. Sie sind offen und flexibel gegenüber neuen Arbeitsmodellen, wissen um die Vorteile eines iterativen Vorgehens sowie datenbasierter Entscheidungsgrundlagen Bescheid und kombinieren diese mit ausgeprägter Empathie und Kommunikationsfähigkeit – sowohl online als auch offline. Ein weiteres Kernelement ist die unternehmerische Haltung und ausgeprägte Kundenorientierung auf allen Kanälen. Digital Leaders lernen jeden Tag dazu – und sind ein Stück weit «paranoid», sprich: wachsam, da jederzeit etwas um die Ecke kommen kann, das ihr bestehendes Geschäft disruptiert.

**swissVR:** Als wie wichtig erachten Sie digitales Training oder Weiterbildung für analoge Verwaltungsräte?

**Sunnie J. Groeneveld:** Als Verwaltungsrätin mit Digitalfokus von drei mittelgrossen Unternehmen und als Studiengangsleiterin des Executive MBA in Digital Leadership an der HWZ habe ich zu diesem Thema eine sehr klare Meinung: In Zukunft wird man digitale Kompetenzen von einem Verwaltungsratsmitglied in gleichem Masse voraussetzen, wie man die betriebswirtschaftlichen Kompetenzen heute voraussetzt. Warum? Eine der Kernvoraussetzungen für die Wettbewerbsfähigkeit der Zukunft ist, dass Unternehmen die Digitalexpertise, die im Moment durch einzelne Führungspersonen – etwa Chief Digital Officers – abgedeckt wird, langfristig in ihre eigene Unternehmens-DNA aufnehmen. Es ist daher zentral, dass sich analoge Verwaltungsräte auf digitalen Themen gezielt und kontinuierlich weiterbilden. Denn ein tiefgreifendes Verständnis, beispielsweise für digitale Geschäftsmodelle und Lebensweisen, erlangt man erst, wenn man sie selbst lebt oder im beruflichen Umfeld erlebt hat.

**swissVR:** Wie muss eine Weiterbildung zur digitalen Transformation für Verwaltungsräte idealerweise gestaltet sein?

**Sunnie J. Groeneveld:** Es kommt darauf an, welches inhaltliche Ziel erfüllt werden soll. Wenn es darum geht, einen Gesamtüberblick über die Digitalisierung zu gewinnen, dann sind Executive Weiterbildungen mit Digitalfokus zu empfehlen. Wenn es hingegen darum geht, ein Grundverständnis für eine spezifische Technologie wie beispielsweise Blockchain oder Machine Learning zu gewinnen, könnte ein CAS oder auch ein online Kurs der erste Schritt sein. In meiner eigenen VR-Tätigkeit habe ich in Absprache mit dem jeweiligen Verwaltungsratspräsidenten dedizierte Slots in unseren VR-Strategietreats eingeplant, in denen ich oder auch ein Gastdozent aus meinem Executive MBA in Digital Leadership Studiengang zu einem Fokusthema eine massgeschneiderte Session abgehalten haben. Solche Sessions haben die Diskussionsgrundlage bei Entscheidungen betreffend digitalen Technologien verbessert und wirken sich positiv auf den Strategieprozess aus.

**swissVR:** Welche neuen Technologien können die Verwaltungsratsstätigkeit erleichtern und wie?

**Sunnie J. Groeneveld:** Es gibt verschiedene Tools, die das vernetzte Arbeiten im Verwaltungsrat erleichtern wie beispielsweise die Schweizer Software Sherpany für das Meeting- und Unterlagenmanagement. Ich persönlich benutze Tools wie G Suite und das «paper tablet» reMarkable für meine Notizen sowie Gmail, Zoom, Beekeeper oder Slack für Kommunikationsthemen.

# Kontakte und Autoren

## swissVR

### **Cornelia Ritz Bossicard**

Präsidentin swissVR  
+41 41 757 67 11  
cornelia.ritz@swissvr.ch

### **Dr. Mirjam Durrer**

Geschäftsführerin swissVR  
+41 41 757 67 27  
mirjam.durrer@swissvr.ch

## Deloitte AG

### **Reto Savoia**

CEO Deloitte Schweiz  
+41 58 279 60 00  
rsavoia@deloitte.ch

### **Dr. Michael Grampp**

Chefökonom & Leiter Research,  
Kommunikation & Digital  
+41 58 279 68 17  
mgrampp@deloitte.ch

### **Dr. Philipp Merkofer**

Senior Research Analyst  
+41 58 279 60 46  
pmerkofer@deloitte.ch

## Hochschule Luzern

### **Prof. Dr. Christoph Lengwiler**

Dozent Institut für  
Finanzdienstleistungen Zug IFZ und  
Vizepräsident swissVR  
+41 41 757 67 51  
christoph.lengwiler@hslu.ch

Titelseite: istock.com / metamorworks

Diese Publikation ist allgemein abgefasst und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. swissVR, Deloitte AG und die Hochschule Luzern übernehmen keine Verantwortung und lehnen jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

**swissVR** ist eine Vereinigung für Verwaltungsratsmitglieder in der Schweiz, von Verwaltungsräten für Verwaltungsräte – attraktiv – unabhängig – fokussiert – gesamtschweizerisch. Mit ihrem Angebot trägt sie zur Professionalisierung der Verwaltungsräte in der Schweiz bei. swissVR fördert den Erfahrungsaustausch unter Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten von Unternehmen aller Branchen und bietet seinen über 800 Mitgliedern ein bedürfnisspezifisches Informations- und Weiterbildungsangebot. swissVR richtet sich exklusiv an Personen mit einem aktiven Verwaltungsratsmandat. Weitere Informationen zu swissVR finden Sie unter [www.swissvr.ch](http://www.swissvr.ch).

**Deloitte AG** ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte NSE LLP, einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL»), eine «UK private company limited by guarantee» (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht). DTTL und ihre Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbständige und unabhängige Unternehmen. DTTL und Deloitte NSE LLP erbringen selbst keine Dienstleistungen gegenüber Kunden. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur finden Sie unter [www.deloitte.com/ch/about](http://www.deloitte.com/ch/about). Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zugelassene und beaufsichtigte Revisionsgesellschaft.

Die **Hochschule Luzern** ist die Fachhochschule der sechs Zentralschweizer Kantone. Mit rund 6500 Studierenden in der Ausbildung und 4400 in der Weiterbildung, fast 500 aktuellen Forschungsprojekten und gegen 1700 Mitarbeitenden ist sie die grösste Bildungsinstitution im Herzen der Schweiz. Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft hat einen Themenschwerpunkt Governance, Risk and Compliance, in dem es auch Weiterbildungen für Verwaltungsratsmitglieder anbietet. Weitere Informationen zur Hochschule Luzern und zum IFZ finden Sie unter [www.hslu.ch/ifz](http://www.hslu.ch/ifz).



Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE  
LUZERN**

Wirtschaft