



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	01
Wichtigste Ergebnisse in Kürze	02
Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten	03
Strategie- und Strukturthemen im Verwaltungsrat	04
Unternehmensstrategie und Unternehmensziele	04
Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrates	05
Verändertes Umfeld für die Verwaltungsratstätigkeit	06
Information, Überwachung und Kontrolle	07
Fokusthema: Innovation und Disruption	08
Priorität und Planung von Innovationen	08
Schwerpunkte und Voraussetzungen der Innovationstätigkeit	09
Disruptive Innovation als Chance oder Risiko	10
Interview mit Doris Russi Schurter	11
Kontakte und Autoren	13

Über die Umfrage

Wir freuen uns, Ihnen den ersten swissVR Monitor zu präsentieren, welcher auf einer Befragung von 460 Mitgliedern von Schweizer Verwaltungsräten basiert. Die Umfrage zielt darauf ab, die Einschätzungen von Verwaltungsräten zu Geschäftsaussichten, Strategien und strukturellen Themen sowie in dieser Ausgabe zum Thema Innovation und Disruption zu erfassen.

Die Umfrage für den vorliegenden swissVR Monitor wurde von swissVR in Zusammenarbeit mit Deloitte und der Hochschule Luzern im Zeitraum vom 24. November bis zum 19. Dezember 2016 durchgeführt. Die 460 Teilnehmer repräsentieren sowohl Verwaltungsratsmitglieder von börsenkotierten Unternehmen als auch von Klein- und Mittelunternehmen (KMUs) und stammen aus allen relevanten Branchen der Schweizer Wirtschaft.

Hinweis zur Methodik

Aufgrund der Rundung ergibt die Summe der Antworten möglicherweise nicht immer 100 Prozent. Die Unternehmensgrösse wurde über die Anzahl Mitarbeiter ermittelt: Kleinunternehmen (1 bis 49 Mitarbeiter), Mittelunternehmen (50 bis 249 Mitarbeiter) und Grossunternehmen (250 und mehr Mitarbeiter).

Vorwort

Die gute Nachricht zu Beginn: Eine Mehrheit der 460 befragten Verwaltungsratsmitglieder sieht die Geschäftsaussichten in den nächsten 12 Monaten positiv.

Geschätzte Leserinnen und Leser

Wir freuen uns, Ihnen den ersten *swissVR Monitor* zu präsentieren. Der *swissVR Monitor* ist eine Umfrage, welche die Vereinigung *swissVR* zusammen mit Deloitte und mit der Hochschule Luzern durchführt. Sie zielt darauf ab, halbjährlich die Meinungen von Schweizer Verwaltungsratsmitgliedern zu den Konjunktur- und Branchenaussichten sowie zu aktuellen Verwaltungsrats Themen zu ermitteln. Zudem wird jeweils ein Fokusthema speziell beleuchtet: In der vorliegenden Umfrage ist dies die Rolle des Verwaltungsrates bei der Innovation.

Dieser *swissVR Monitor* basiert auf den Antworten von 460 Mitgliedern von Verwaltungsräten in der Schweiz. Das Spektrum der Unternehmen reicht von KMU bis zu kotierten Unternehmen aus verschiedenen Branchen. Damit gibt der *swissVR Monitor* ein gutes Abbild der Einschätzungen und Herausforderungen aller Schweizer Verwaltungsräte. Er spiegelt die Einschätzung der Konjunktur, Branchen- und Geschäftsaussichten jener Personen wider, welche den Unternehmenserfolg nachhaltig beeinflussen.

Zweck des *swissVR Monitors* ist es einerseits, aktiven Verwaltungsratsmitgliedern eine Orientierung zu bieten, indem die eigene Einschätzung zu Verwaltungsrats Themen mit jener von anderen Verwaltungsratsmitgliedern verglichen werden kann. Andererseits zeigt der *swissVR Monitor* der breiten Öffentlichkeit auf, wie Verwaltungsratsmitglieder Themen rund um die Verwaltungsrats Tätigkeit und die aktuelle wirtschaftliche Situation einschätzen.

Die Ergebnisse des *swissVR Monitor 1/2017* zeigen ein spannendes Bild:

- Die befragten Verwaltungsratsmitglieder schätzen die künftige Geschäftsentwicklung ihrer Unternehmen positiver ein als die Branchen- und Konjunktorentwicklung.
- Nach eigener Einschätzung sind die befragten Verwaltungsratsmitglieder massgeblich in den Prozess der Strategiefestlegung und -erarbeitung involviert. Entsprechend gehören Strategiefragen zu den Top-Themen in den Verwaltungsräten.
- Offenbar hat der Zeitaufwand für eine Mehrheit der befragten Verwaltungsratsmitglieder zugenommen und die Interaktion mit der Geschäftsleitung hat sich erhöht.
- Die befragten Verwaltungsratsmitglieder fühlen sich rechtzeitig und umfassend informiert. Sie empfinden das Verwaltungsrats-Reporting als zweckmässig und aussagekräftig.
- Die Thematik Innovation hat für die Befragten eine hohe Priorität. Dabei liegt der Fokus mehrheitlich auf der Dienstleistungs- und Produktinnovation. Wichtige Erfolgsfaktoren sind geeignete Mitarbeiter, eine innovationsfördernde Unternehmenskultur und die Digitalisierung. Die Verwaltungsräte scheinen auch mögliche disruptive Entwicklungen zu thematisieren.

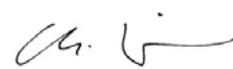
An dieser Stelle bedanken wird uns herzlich bei allen Verwaltungsratsmitgliedern, welche an der Befragung für den *swissVR Monitor* teilgenommen haben, und wünschen eine interessante Lektüre.



Prof. Dr. Dr. Christian Wunderlin
Präsident *swissVR*



Reto Savoia
Stellvertretender CEO
& Vice Chairman
Deloitte



Prof. Dr. Christoph Lengwiler
Institutsleiter IFZ

Wichtigste Ergebnisse in Kürze



53%

erwarten eine positive Geschäftsentwicklung für ihr Unternehmen.

Positive Aussichten

Die befragten Verwaltungsratsmitglieder schätzen die künftigen Geschäftsaussichten ihrer Unternehmen positiver ein als die Branchenaussichten. Die Branchenaussichten werden wiederum positiver eingeschätzt als die Konjunkturaussichten.



66%

nehmen eine aktive Rolle bei der Festlegung der Unternehmensstrategie war.

Involvierung in Strategiefragen

Die befragten Verwaltungsratsmitglieder sind massgeblich in den Prozess der Strategiefestlegung und -erarbeitung involviert. Sie nehmen sich genügend Zeit für die Diskussion strategischer Fragen und überprüfen periodisch die Erreichung strategischer Ziele.



46%

nennen Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung als wichtigstes strategisches Ziel.

Strategische Top-Themen

Nebst der Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung werden künftig noch stärker die Themen der Digitalisierung, Markt- und Absatzstrategien und die Talentfrage im Vordergrund stehen.



57%

sehen eine Zunahme des Zeitaufwandes für ihre Verwaltungsratsstätigkeit.

Verändertes Tätigkeitsumfeld

Das Umfeld für die Verwaltungsratsstätigkeit hat sich nach Einschätzung der Befragten im letzten Jahr relativ stark verändert. Der Zeitaufwand hat für eine Mehrheit der befragten Verwaltungsratsmitglieder zugenommen und die Interaktion mit der Geschäftsleitung hat sich erhöht.



91%

fühlen sich umfassend und rechtzeitig informiert.

Informationsstand, Überwachung und Kontrolle

Die befragten Verwaltungsratsmitglieder schätzen ihren allgemeinen Informationsstand als sehr hoch ein. Handlungsbedarf sehen sie beim Verwaltungsrats-Reporting und beim Mehrwert der internen Kontrollsysteme/Revision für den Verwaltungsrat.



72%

weisen der Innovation eine hohe Priorität zu.

Innovation als zukünftiger Wettbewerbsvorteil

Der Innovationsfokus liegt mehrheitlich auf Dienstleistungs- und Produktinnovationen. Als wichtige zukünftige Erfolgsfaktoren für die Innovation werden geeignete Mitarbeiter, eine innovationsfördernde Unternehmenskultur und die Digitalisierung identifiziert.

Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten

Die **Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten** der Unternehmen werden von den befragten Verwaltungsratsmitgliedern für die nächsten 12 Monate im Saldo jeweils positiv beurteilt. Jedoch gibt es grössere Divergenzen zwischen den einzelnen Kategorien: Die Aussichten für das eigene Unternehmen werden dabei jeweils wesentlich optimistischer eingeschätzt als jene für die Branche und die Konjunktur (siehe Abbildung 1).

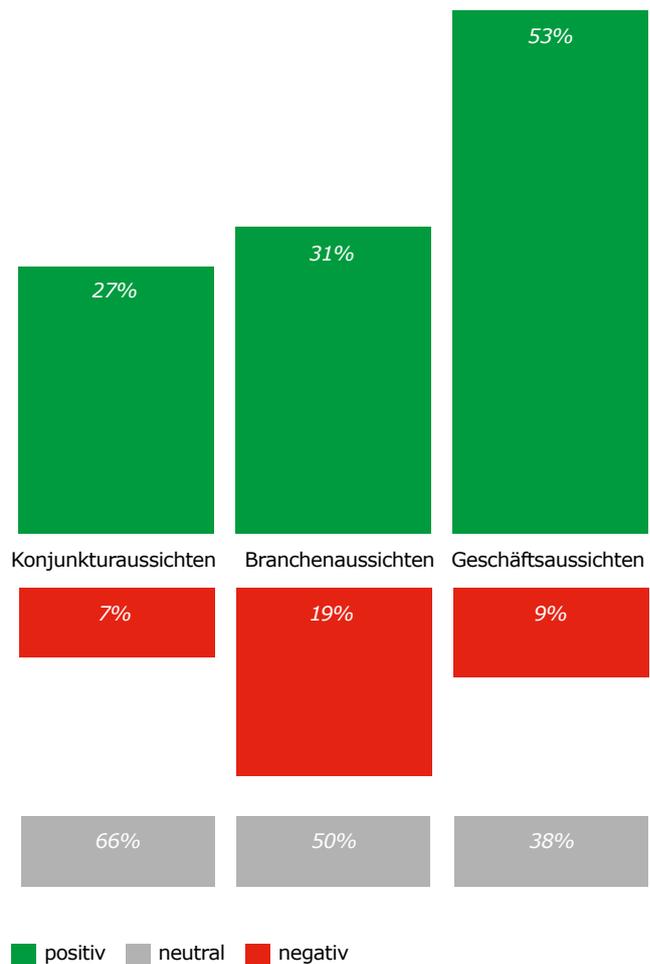
Die **Konjunkturerwartungen** für die Schweiz werden mehrheitlich neutral beurteilt (66%), wobei aber die positiven Einschätzungen (27%) die negativen (7%) überwiegen.

Bei den **Branchenaussichten** wird im Saldo ein etwas negativeres Bild erwartet. Zwar geben leicht mehr Verwaltungsratsmitglieder einen positiven Ausblick für die jeweilige Branche (31%) als für die Konjunktur an. Allerdings schätzt jedes fünfte befragte Verwaltungsratsmitglied (19%) die Aussichten für seine Branche negativ ein. Dieser Anteil ist mehr als doppelt so hoch wie bei den Konjunkturaussichten.

Am positivsten fällt das Urteil bei den **Geschäftsaussichten** des eigenen Unternehmens aus: 53% der Befragten erwarten eine positive Entwicklung, 38% beurteilen die Aussichten als neutral und nur 9% als negativ.

Die Diskrepanz zwischen der Einschätzung der Aussichten für das eigene Unternehmen und jene der Branche deutet möglicherweise darauf hin, wie gross das Vertrauen in die eigenen Anstrengungen zur Meisterung aktueller Herausforderungen und in den Erfolg der eigenen Unternehmung ist. Die Aussichten für die Branche insgesamt werden primär wohl aufgrund der Herausforderungen und weniger aufgrund der Erfolgsaussichten der übrigen Unternehmen der Branche beurteilt.

Abb 1. Beurteilung der Aussichten in den nächsten 12 Monaten



Frage: Wie beurteilen Sie die Konjunkturaussichten/Branchenaussichten/Geschäftsaussichten in den nächsten 12 Monaten?

Strategie- und Strukturthemen im Verwaltungsrat

Unternehmensstrategie und Unternehmensziele

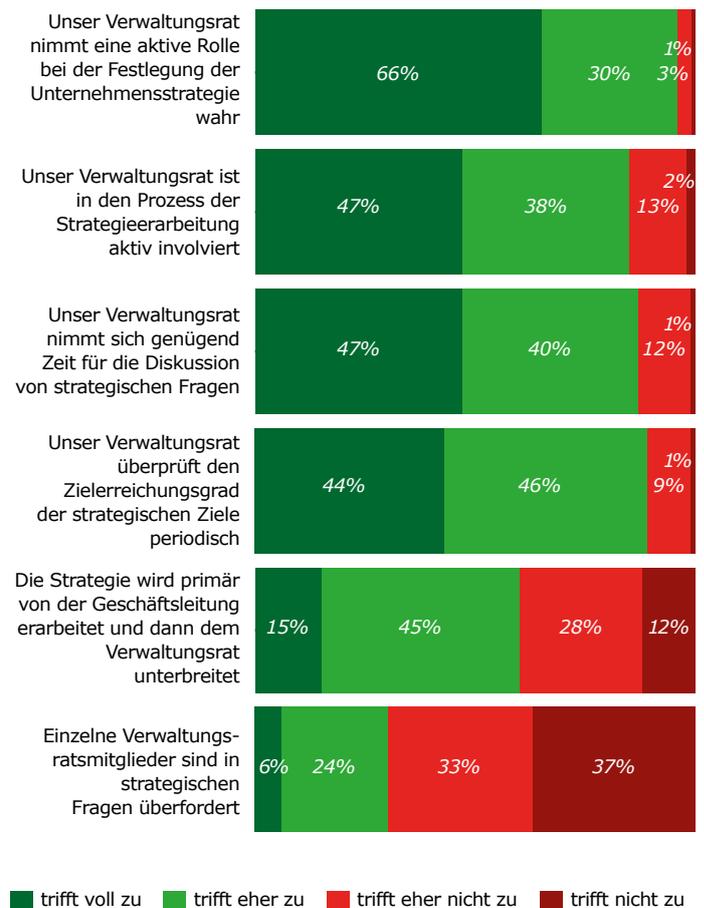
Es ist entscheidend für den Unternehmenserfolg, die richtige Unternehmensstrategie zu verfolgen. Entsprechend hat eine grosse Mehrheit der befragten Unternehmen (89%) eine schriftlich formulierte Strategie. Nur bei einem von zehn Unternehmen (11%) scheint laut den Aussagen der befragten Verwaltungsratsmitglieder die Strategie nicht schriftlich festgehalten zu sein.

Zwei Drittel der befragten Verwaltungsratsmitglieder (66%) bestätigen voll und ganz, dass der Verwaltungsrat eine **aktive Rolle bei der Festlegung der Unternehmensstrategie** wahrnimmt, und weitere 30% stimmen dieser Aussage eher zu (siehe Abbildung 2). Es kann somit davon ausgegangen werden, dass praktisch alle Verwaltungsräte bei der Strategiefestlegung eine grundsätzlich aktive Rolle spielen und damit dem gesetzlichen Auftrag (gemäss Art. 716a OR) entsprechen. Unseres Erachtens ist es positiv zu werten, wenn sich fast alle befragten Verwaltungsratsmitglieder aktiv in die Strategiefestlegung einbringen. Denn damit nehmen die Verwaltungsratsmitglieder eine ihrer Hauptaufgaben wahr, mit der sie den Unternehmenserfolg massgeblich mitgestalten.

Das positive Bild bestätigt sich auch bei weiteren Fragen zur Festlegung der Unternehmensstrategie als Aufgabe des Verwaltungsrates: Knapp die Hälfte der Befragten bestätigt jeweils voll und ganz, dass der Verwaltungsrat **bei der Strategiebearbeitung aktiv** involviert ist (47%), **genügend Zeit für die Diskussion** von strategischen Fragen im Gremium einsetzt (47%) und periodisch die **Erreichung der strategischen Ziele überprüft** (44%). Werden wiederum jene Fälle mitberücksichtigt, für welche diese Aussagen eher zutreffen, kann davon ausgegangen werden, dass bei mindestens acht von zehn Unternehmen der Verwaltungsrat bei der Strategieerarbeitung aktiv involviert ist, rege mitdiskutiert und die Erreichung von strategischen Zielen periodisch überprüft.

Wie die Umfrage zeigt, wird gemäss den befragten Verwaltungsratsmitgliedern indes in der Mehrheit der Fälle (60%) die **Strategie primär von der Geschäftsleitung erarbeitet** und dann dem Verwaltungsrat unterbreitet.

Abb 2. Strategie und Unternehmensziele im Verwaltungsrat



Frage: Strategie und Unternehmensziele – bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen ...

Die Kompetenz der Verwaltungsratsgremien schätzen die befragten Verwaltungsratsmitglieder in strategischen Fragen mehrheitlich positiv ein. Allerdings glauben immerhin 30% der Befragten, dass **einzelne Verwaltungsratsmitglieder bei strategischen Fragen möglicherweise überfordert** sind. Bei kleinen und mittelgrossen Unternehmen (KMU) ist dabei der Anteil der möglicherweise überforderten Verwaltungsratsmitglieder einiges grösser als bei den Grossunternehmen.

Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrates

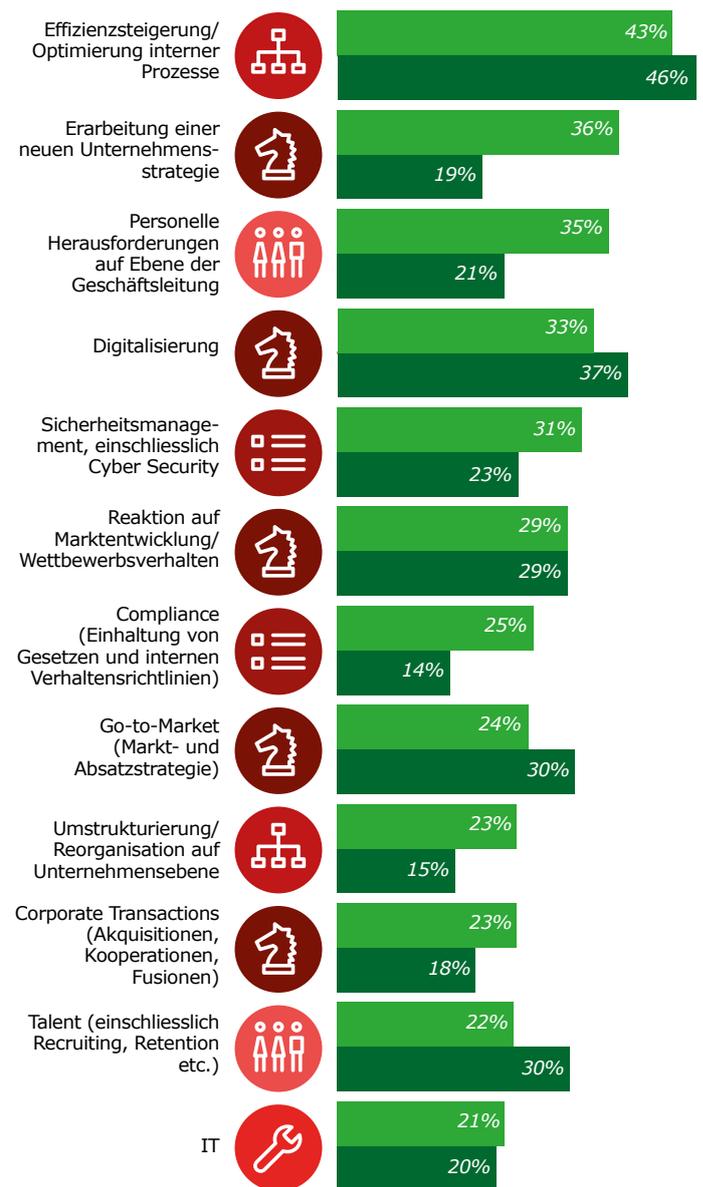
Jeder Verwaltungsrat muss sich mit einer Vielzahl an Themen beschäftigen und je nach Situation Schwerpunkte setzen. Daher wurden die befragten Verwaltungsratsmitglieder gebeten, aus einer Liste von 28 Themen die fünf wichtigsten anzugeben, welche sie in den letzten 12 Monaten im Verwaltungsrat beschäftigt haben. Von den zwölf am meisten genannten Themen betraf über ein Drittel die **Unternehmensstrategie**. Je ein Sechstel entfiel auf **HR**, auf **Compliance und Risk** und auf **Organisation und Prozesse**. Ein weiteres wichtiges Thema betraf die **Unterstützungsfunktionen (IT)**.

Wie Abbildung 3 zu entnehmen ist, waren die drei am häufigsten genannten Themen der letzten 12 Monate **Effizienzsteigerung und Optimierung interner Prozesse** (43% der Befragten), **Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie** (36%) und **personelle Herausforderungen auf Ebene der Geschäftsleitung** (35%). Für die nächsten 12 Monate erwarten die Befragten nur für das Effizienzthema eine vergleichbar hohe Wichtigkeit (46% gegenüber 43%). Die beiden anderen Themen gehören noch für jedes fünfte befragte Verwaltungsratsmitglied zu den fünf wichtigsten strategischen Themen der nächsten 12 Monate.

Es gibt auch einige Themen, welche aus Sicht der befragten Verwaltungsratsmitglieder in Zukunft an Bedeutung gewinnen. So gab es für die folgenden strategischen Themen für die nächsten 12 Monate einen höheren Anteil Nennungen als für das vergangene Jahr: **Digitalisierung** (Steigerung von 33% auf 37%), **Markt- und Absatzstrategie** (von 24% auf 30%) sowie **Talent Management** (von 22% auf 30%).

Neben den erwähnten Strategieerarbeitung und personellen Herausforderungen erwarten die befragten Verwaltungsratsmitglieder ebenfalls eine leichte Abnahme der Wichtigkeit bei Themen wie **Sicherheitsmanagement, Compliance, Umstrukturierung und Reorganisation** oder **Corporate Transactions**.

Abb 3. Wichtigste Themen im Verwaltungsrat



■ in den letzten 12 Monaten ■ in den nächsten 12 Monaten



Fragen: Was waren die wichtigsten strategischen Themen, mit denen sich Ihr Verwaltungsrat in den letzten 12 Monaten beschäftigt hat? Was werden Ihrer Meinung nach die wichtigsten strategischen Themen sein, mit denen sich Ihr Verwaltungsrat in den nächsten 12 Monaten beschäftigen wird? Die Prozentzahlen geben den Prozentsatz der befragten Verwaltungsratsmitglieder an, welche das jeweilige Thema ausgewählt haben.

Verändertes Umfeld für die Verwaltungsratsstätigkeit

Das Umfeld für die Verwaltungsratsstätigkeit hat sich nach Einschätzung der befragten Verwaltungsratsmitglieder im letzten Jahr relativ stark verändert. Auffallend sind der gestiegene Zeitaufwand und die stärkere Interaktion des Verwaltungsrats mit der Geschäftsleitung (siehe Abbildung 4).

Aus Sicht von mehr als der Hälfte aller befragten Verwaltungsratsmitglieder (57%) hat der zeitliche **Aufwand für die Verwaltungsratsstätigkeit** in den letzten 12 Monaten zugenommen. Nur 2% der Befragten verspüren eine Abnahme, und aus Sicht von weiteren 41% hat sich der Zeitaufwand nicht verändert.

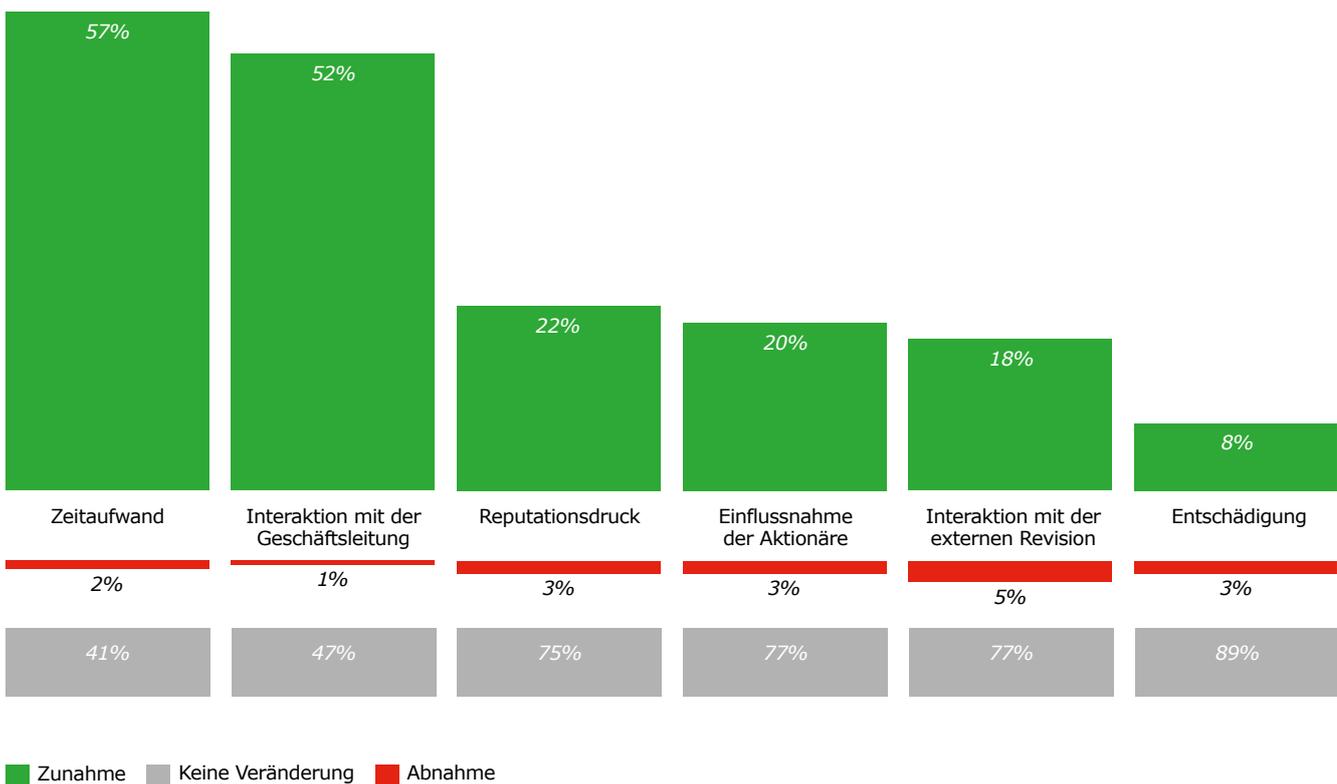
Bezüglich der **Interaktion mit der Geschäftsleitung** zeigt sich ein analoges Bild: 52% der Befragten haben in den letzten 12 Monaten eine Zunahme der Kontakte mit

dem Management festgestellt und nur 1% eine Abnahme. Für 47% ist die Interaktion gleich geblieben. Die Anzahl Verwaltungsratsmitglieder die zugleich eine Zunahme des Zeitaufwandes und der Interaktion mit der Geschäftsleitung verspürten ist ausserordentlich hoch und lässt vermuten, dass letzteres für ersteres mitverantwortlich ist.

Jeweils etwa ein Fünftel der Befragten geht davon aus, dass der **Reputationsdruck**, die **Einflussnahme der Aktionäre** und die **Interaktion mit der externen Revision** im vergangenen Jahr zugenommen haben. Die übrigen vier Fünftel der Befragten haben bei diesen Faktoren im Rahmen der Verwaltungsratsstätigkeit keine Veränderung bzw. zu einem kleinen Teil Abnahmen empfunden.

Trotz dem offensichtlichen zusätzlichen Aufwand und den zusätzlichen Herausforderungen hat sich die Entschädigung für die Verwaltungsratsstätigkeit kaum verändert. Nur gerade 8% der Befragten haben steigende **Entschädigungen** angegeben.

Abb 4. Entwicklung von Faktoren im Verwaltungsrat in den letzten 12 Monaten



Frage: Wie haben sich folgende Faktoren bei Ihrem Verwaltungsratsmandat (gemäss Ihrer Einschätzung) im letzten Jahr entwickelt?

Information, Überwachung und Kontrolle

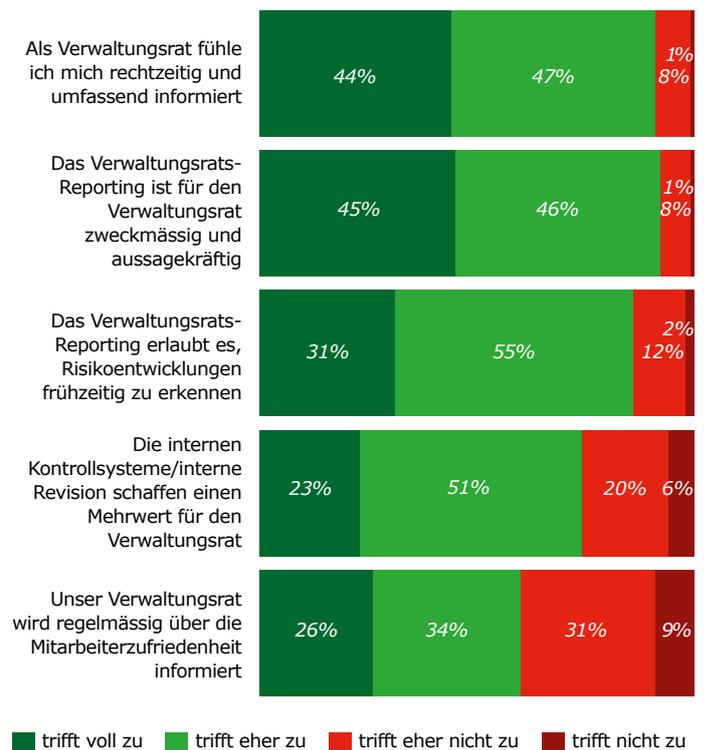
Der allgemeine Informationsstand der Schweizer Verwaltungsräte kann generell als hoch eingeschätzt werden. Für 91% der befragten Verwaltungsratsmitglieder trifft voll (44%) oder teilweise (47%) zu, dass sie **rechtzeitig und umfassend informiert** werden (siehe Abbildung 5). Nur einer von hundert Befragten findet diese Aussage nicht und weitere 8% teilweise nicht zutreffend. Eine ähnliche Einschätzung gibt es bezüglich der **Zweckmässigkeit des Verwaltungsrats-Reporting**.

Etwas skeptischer schätzen die befragten Verwaltungsratsmitglieder die Aussagekraft des VR-Reporting bezüglich Risikoidentifikation ein. Nur knapp ein Drittel (31%) der Befragten stimmen der Aussage zu, wonach **Risikoentwicklungen** dank des Verwaltungsrats-Reporting frühzeitig erkannt werden können. Für eine Mehrheit (55%) ist diese Aussage nur teilweise zutreffend, und für 12% trifft sie eher nicht zu.

Eine gewisse Skepsis ist gegenüber der Aussage feststellbar, dass die **internen Kontrollsysteme und die interne Revision** für den Verwaltungsrat Mehrwert schaffen. Für 26% der Befragten trifft dies überhaupt nicht (6%) oder teilweise nicht zu (20%). Nur 23% pfllichten der Aussage vollumfänglich zu. Dabei gibt es Unterschiede bezüglich der Unternehmensgrösse: Bei KMUs ist der Anteil, bei denen dies nicht oder teilweise nicht zutrifft grösser, als bei den Grossunternehmen. Dies kann unterschiedliche Ursachen haben. Zum einen verfügen die meisten KMU nicht über eine Interne Revision und sie empfinden die Anforderungen an das IKS als eher behindernd. Zudem sind kleinere Unternehmen überschaubarer und entsprechend sind die Verwaltungsratsmitglieder allenfalls weniger auf formalisierte interne Kontrollsysteme bzw. auf eine interne Revision angewiesen.

Überraschend ist die Einschätzung der Befragten zur **Information über die Mitarbeiterzufriedenheit**: Für 40% der Befragten trifft es nicht (9%) oder eher nicht zu (31%), dass sie regelmässig über die Mitarbeiterzufriedenheit informiert werden. Verwaltungsratsmitglieder von KMUs sehen sich auch hier weniger gut informiert als Verwaltungsratsmitglieder von Grossunternehmen.

Abb 5. Information im Verwaltungsrat / Überwachung und Kontrolle



Frage: Information im Verwaltungsrat / Überwachung und Kontrolle – bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen ...

Fokusthema: Innovation und Disruption

Priorität und Planung von Innovationen

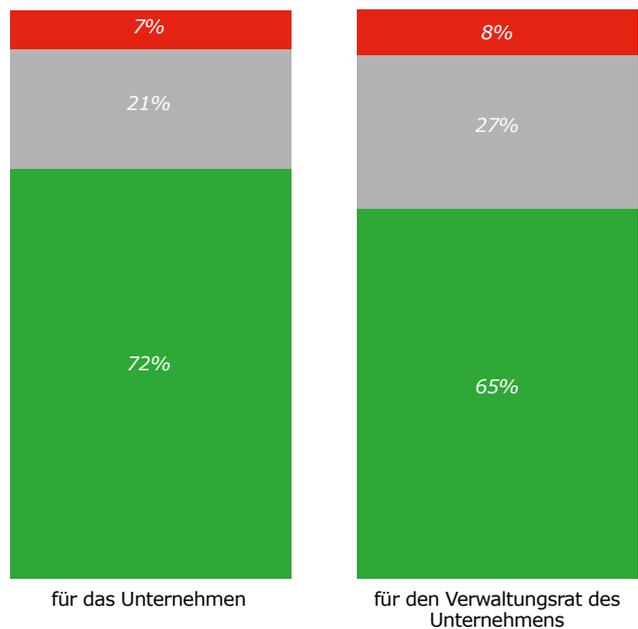
Die Schweizer Wirtschaft und ihre Unternehmen weisen eine lange Tradition der Innovationsführerschaft auf. Nicht überraschend genießt das Thema Innovation daher auch bei Schweizer Verwaltungsräten einen hohen Stellenwert. Dies unterstreicht die Bedeutung von Innovation als zukünftigen Wettbewerbsvorteil und Erfolgsfaktor.

Bei einer grossen Mehrheit der Befragten nimmt das Thema Innovation, sowohl für das Unternehmen (72%) als auch für den Verwaltungsrat des Unternehmens (65%), eine hohe **Priorität** ein (siehe Abbildung 6). Nur 7% der Befragten geben an, dass Innovation eine lediglich geringe Priorität für das Unternehmen aufweist, und fast ebenso wenige (8%) sehen eine geringe Priorität für den Verwaltungsrat.

Laut den befragten Verwaltungsratsmitgliedern verfügen aber nur knapp ein Drittel (31%) der Unternehmen über einen schriftlich formulierten **Innovationsplan** (siehe Abbildung 7). Der Anteil der Grossunternehmen, die bereits einen Innovationsplan haben, ist fast doppelt so gross, wie derjenige der KMUs. Circa ein Viertel der befragten Verwaltungsratsmitglieder (24%) erachten einen schriftlich formulierten Innovationsplan für ihr Unternehmen als nicht notwendig. Verwaltungsratsmitglieder von KMUs sehen hier weniger eine Notwendigkeit als diejenigen von Grossunternehmen.

Die beachtliche Anzahl von Befragten, die einen Innovationsplan planen bzw. aktuell erstellen (15%) oder einen solchen für angebracht halten (24%), weist darauf hin, dass Schweizer Unternehmen die Notwendigkeit erkannt haben, ihre Innovationsvorhaben längerfristig zu planen und zu gestalten.

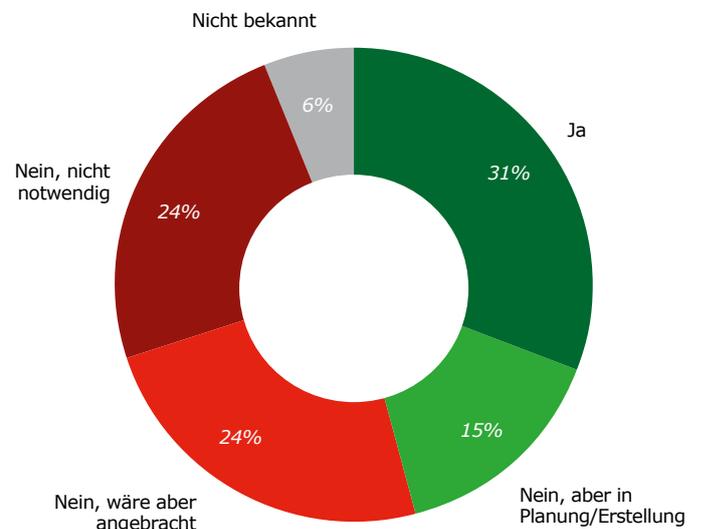
Abb 6. Priorität des Themas Innovation



■ hohe Priorität ■ mittlere Priorität ■ geringe Priorität

Frage: Welche Priorität hat das Thema "Innovation" für Ihr Unternehmen und den Verwaltungsrat Ihres Unternehmens?

Abb 7. Innovationsplan



Frage: Gibt es in Ihrem Unternehmen einen schriftlich formulierten Innovationsplan?

Schwerpunkte und Voraussetzungen der Innovationstätigkeit

Befragt nach den **Schwerpunkten der Innovationstätigkeit** nannten die meisten der befragten Verwaltungsratsmitglieder Dienstleistungsinnovationen (58%) und Produktinnovationen (47%) (siehe Abbildung 8).

Schweizer Unternehmen scheinen dem globalen Trend hin zur Dienstleistungsgesellschaft mit ihrem starken Fokus auf die Entwicklung von neuen Services bereits zu folgen. Der traditionelle Schwerpunkt vieler Schweizer Unternehmen – die Neuentwicklung und inkrementelle Verbesserung existierender Produkte – geniesst aber weiterhin einen hohen Stellenwert.

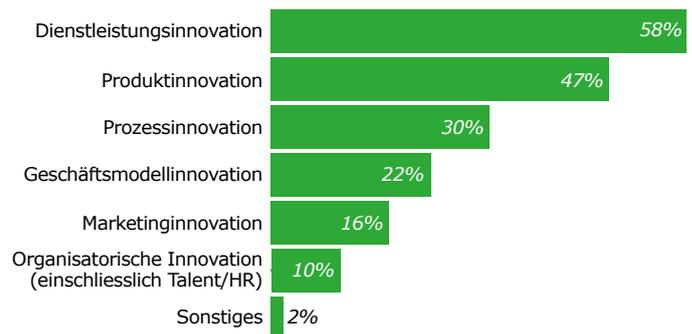
Knapp ein Drittel der Befragten sieht zudem einen Innovationsschwerpunkt bei Prozessinnovationen (30%) und knapp ein Viertel bei der Innovation von Geschäftsmodellen (22%). Beides sind Indizien dafür, dass Schweizer Unternehmen bereits verstärkt über das Produkt hinaus innovieren und Innovation in anderen Teilen der Wertschöpfungskette betreiben (u.a. Services, Prozesse, Marketing, etc.).

Um erfolgreiche Innovation in unterschiedlichen Bereichen zu betreiben, bedarf es klarer **Voraussetzungen**: Eine grosse Mehrheit von 86% der befragten Verwaltungsratsmitglieder unterstreicht daher, dass geeignete Mitarbeiter und das richtige Know-how absolute Priorität haben, um einer erfolgreichen Innovationstätigkeit nachzukommen (siehe Abbildung 9).

Digitalisierung und eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur werden als weitere wichtige Aspekte für die Innovationstätigkeit gesehen. Die Digitalisierung erlaubt es Unternehmen stärker vernetzt zu innovieren, d.h. innerhalb des Unternehmens, zwischen den Abteilungen und über die Unternehmensgrenzen hinweg mit Zulieferern, Kunden und Partnern. Eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur sollte dementsprechend alle Geschäftsbereiche umfassen und insbesondere Freiräume für Kreativität ermöglichen.

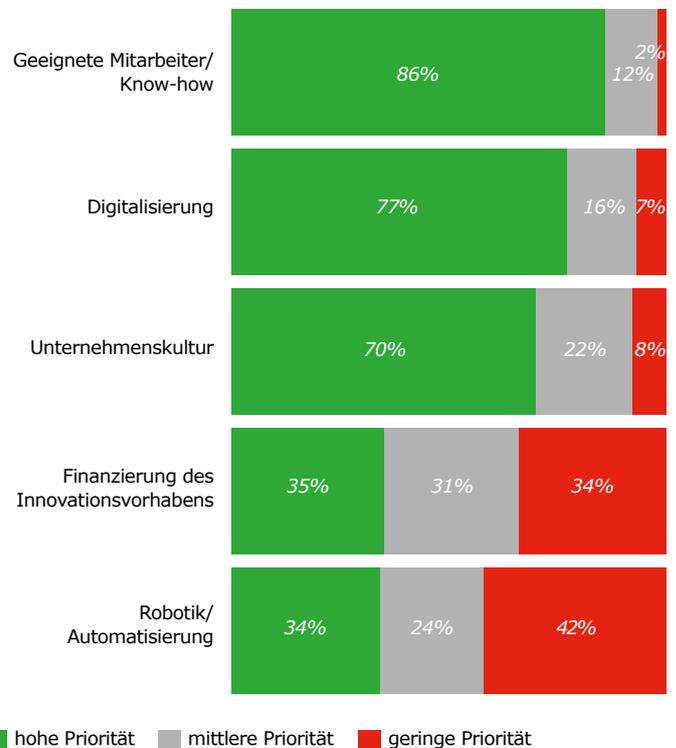
Wie die Umfrage zeigt, kommen Finanzierungsaspekte in der Priorität klar hinter anderen wichtigen Erfolgsfaktoren der Innovationstätigkeit.

Abb 8. Schwerpunkte der Innovationstätigkeit



Frage: Was sind die Schwerpunkte der Innovationstätigkeit Ihres Unternehmens? (mehrere Antworten möglich)

Abb 9. Wichtige Aspekte für die Innovationstätigkeit



Frage: Wie wichtig sind die folgenden Aspekte für die Innovationstätigkeit Ihres Unternehmens?

Disruptive Innovation als Chance oder Risiko

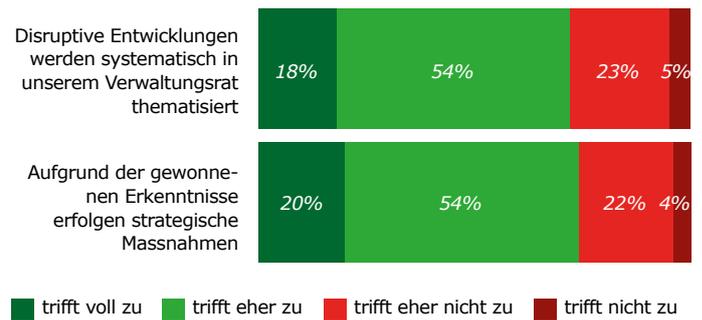
Zwar schätzt gut ein Fünftel der befragten Verwaltungsratsmitglieder (23%) disruptive Innovationen in erster Linie als Chance für ihr Unternehmen ein, doch die grosse Mehrheit (74%) sieht sowohl Chancen als auch Risiken. Der Anteil der Befragten, welche disruptive Innovationen primär als Risiko wahrnehmen, ist mit 3% indes sehr tief.

Dieser Befund spiegelt den zunehmenden Zwiespalt vieler Schweizer Unternehmen wider. Einerseits können sie sich über disruptive Innovationen neu erfinden und Wettbewerbsvorteile erlangen, andererseits besteht die Gefahr, durch neue und disruptive Entwicklungen in der eigenen Branche oder den eigenen Märkten stark unter Druck zu geraten.

Es erstaunt vor diesem Hintergrund nicht, dass disruptive Innovationen auch in den Verwaltungsräten zum Thema werden. Nach Meinung von 18% der Befragten werden disruptive Entwicklungen (innerhalb und ausserhalb der eigenen Industrie, z.B. bei Technologien, Geschäftsmodellen, etc.) im Verwaltungsrat systematisch thematisiert (siehe Abbildung 10). Für weitere 54% trifft diese Aussage eher zu. Der Anteil der befragten Verwaltungsratsmitglieder, bei welchen im Verwaltungsrat solche Themen nicht oder eher nicht thematisiert werden, ist mit 5% bzw. 23% eher niedrig.

Bei der Frage, ob aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse auch strategische Massnahmen ergriffen werden, ergibt sich ein ähnliches Bild wie bei der Thematisierung von disruptiven Entwicklungen (siehe ebenfalls Abbildung 10). Mehr als zwei Drittel der befragten Verwaltungsräte geben an, aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse auch strategische Massnahmen umzusetzen, nur bei weniger als einem Drittel ist dies eher nicht oder überhaupt nicht der Fall.

Abb 10. Disruptive Innovationen



Fragen: Werden disruptive Entwicklungen im Verwaltungsrat systematisch thematisiert?
Erfolgen aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse strategische Massnahmen?

Interview mit Doris Russi Schurter

“Herausforderung VR: die richtigen Menschen finden“

Doris Russi Schurter, (1956), Rechtsanwältin, Luzern, Vizepräsidentin der Verwaltungsräte der Helvetia Gruppe und von Swissgrid, Mitglied der Verwaltungsräte von Swiss International Air Lines und der Luzerner Kantonalbank, Präsidentin des Verwaltungsrates LZ Medien, Präsidentin Vereinigung Schweizerischer Unternehmen in Deutschland VSUD und Mitglied Vorstand Vereinigung swissVR.



Doris Russi Schurter: Die Definition der strategischen Ausrichtung einer Gesellschaft gehört zu den unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben eines Verwaltungsrates. Deshalb soll sich der Verwaltungsrat von Anfang an in die Strategieerarbeitung einbringen und nicht darauf warten, dass ihm von der Geschäftsleitung ein “fertiges Konzept” vorgelegt wird, das er nur noch marginal anpassen kann.

swissVR: Kann eine Unternehmensstrategie auch zu oft hinterfragt und angepasst werden?

Doris Russi Schurter: Unternehmensstrategien sind wichtig, sie geben der Unternehmung die Guidelines für die Zukunft vor. Sie müssen aber Raum und Platz für die Nutzung von Opportunitäten lassen. Gerade in der heutigen schnelllebigen Zeit darf nicht stures Festhalten an einer Strategie den Blick auf sich kurzfristig ergebende Gelegenheiten behindern. Und mit dem Anpassen der Strategie halte ich es wie mit dem Anlegen an der Börse: „Buy and hold“ ist oft nachhaltiger als ständiges Traden.

swissVR hat ihr Vorstandsmitglied Doris Russi Schurter als erfahrene Verwaltungsrätin in einem Interview um einen Kommentar zu den Ergebnissen des ersten swissVR Monitors gebeten.

swissVR: Eine Mehrheit der 460 befragten Verwaltungsratsmitglieder sieht die Geschäftsaussichten in den nächsten 12 Monaten positiv. Unterscheiden sich die Einschätzungen der Geschäftsaussichten zwischen der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat gemäss Ihrer Erfahrung? Inwiefern werden diese unterschiedlich eingeschätzt?

Doris Russi Schurter: Nach meiner Erfahrung sind die Geschäftsleitungen meist positiver als die Verwaltungsräte eingestellt. Denn die GL sieht ihr Geschäft oft optimistischer als der VR. Den Optimismus für die nächsten 12 Monate kann ich nicht so gut nachvollziehen, denn mit Brexit, Donald Trump, dem IS-Terror und den grossen Flüchtlingsströmen stehen die Zeichen für 2017 eher auf Sturm.

swissVR: Gemäss den Umfrageergebnissen kann davon ausgegangen werden, dass praktisch alle Verwaltungsräte bei der Strategiefestlegung eine – mehr oder weniger – aktive Rolle spielen. Bei welchen Aspekten der Strategieerarbeitung und -festlegung identifizieren Sie öfters Verbesserungspotential?

swissVR: Die befragten Verwaltungsratsmitglieder wurden gebeten, die wichtigsten Themen anzugeben, welche sie in den letzten zwölf Monaten im Verwaltungsrat beschäftigt haben. Gibt es aus Ihrer Sicht Themen, welche in den Verwaltungsräten oft vernachlässigt werden und mehr Fokus bräuchten?

Doris Russi Schurter: Verwaltungsräte befassen sich oft und gerne mit Zahlen, Budgets, Compliance-Fragen und Risk Management. Manchmal sind sie jedoch zu wenig nah am Kerngeschäft der Gesellschaft, verstehen mithin die effektiven Treiber des Business zu wenig. Diesbezüglich müssen Verwaltungsräte eine aktivere Rolle übernehmen. Und wenn es Themen gibt, welche „unter den Tisch gewischt“ werden, ist es Aufgabe der Verwaltungsräte, diese Themen aufzugreifen.

swissVR: Gemäss den Studienergebnissen hat der Zeitaufwand für eine Mehrheit der befragten Verwaltungsratsmitglieder zugenommen. Welches sind Ihrer Meinung nach die Haupttreiber des erhöhten Zeitaufwandes?

Doris Russi Schurter: Ich arbeite seit mehr als 10 Jahren in Verwaltungsräten mit. In dieser Zeit hat auch bei mir der Zeitaufwand zugenommen. Einerseits ist dies darauf zurückzuführen, dass Governance-Fragen und Risk Management mehr Zeit beanspruchen im Verwaltungsrat. Andererseits sind die Verwaltungsratsunterlagen heute umfangreicher als früher. Zudem bereiten sich die Verwaltungsräte heute meist gewissenhafter und besser auf die Sitzungen vor, was dann in den Diskussionen ebenfalls mehr Zeit in Anspruch nimmt.

swissVR: Die befragten Verwaltungsratsmitglieder fühlen sich rechtzeitig und umfassend informiert. Wie kann der Verwaltungsrat sicherstellen vollständig informiert zu werden respektive verhindern, dass ihm bewusst Informationen vorenthalten werden?

Doris Russi Schurter: Die rechtzeitige und umfassende Information des Verwaltungsrates muss eigentlich selbstverständlich sein, sofern das Vertrauen zwischen der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat intakt ist.

swissVR: Die befragten Verwaltungsratsmitglieder empfinden das VR-Reporting als zweckmässig und aussagekräftig. In welchen Bereichen des VR-Reporting sehen Sie Verbesserungspotential?

Doris Russi Schurter: Die VR-Reportings sind heute sehr aussagekräftig und ausführlich. In meinen Augen wäre manchmal weniger Information, konzis zusammengefasst, hilfreicher.

swissVR: Die Thematik Innovation hat für die Befragten eine hohe Priorität. Sind Sie der Meinung, dass das Thema Innovation in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat?

Doris Russi Schurter: Mit der Digitalisierung ist das Thema Innovation in den letzten Jahren weit nach vorne auf die Prioritätenliste gerückt.

swissVR: Sehen Sie je nach Branche starke Unterschiede in der Bedeutung der Innovation?

Doris Russi Schurter: Während die produzierende Industrie schon seit Jahrzehnten grosse Beträge in Forschung und Entwicklung investiert und damit eine Innovationskultur fördert, hat die Finanzbranche diesbezüglich noch Aufholbedarf. Mit der Digitalisierung sind aber auch bei den Banken und den Versicherungen Innovation und disruptive Entwicklungen zu wichtigen Themen geworden.

swissVR: Erachten Sie einen Innovationsplan als sinnvoll? Worin sehen Sie die Vorteile?

Doris Russi Schurter: Forschung und Entwicklung müssen strukturiert betrieben werden. Ob dies anhand eines Innovationsplans oder eines speziellen Forschungsbudgets gemacht wird, ist sekundär.

swissVR: Als wichtigen Erfolgsfaktor für die Innovation identifiziert der swissVR Monitor eine innovationsfördernde Unternehmenskultur. Inwiefern kann eine falsche Unternehmenskultur Innovation behindern respektive wie kann eine innovationsfördernde Unternehmenskultur geschaffen werden?

Doris Russi Schurter: Eine Unternehmenskultur, welche Innovationen fördert, muss vor allem offen für Neues sein und auch Fehler zulassen.

swissVR: Inwiefern hat sich der Fokus der Verwaltungsratsarbeit über die letzten Jahre verändert?

Doris Russi Schurter: Die Verwaltungsratsarbeit ist in den letzten Jahren anspruchsvoller geworden.

swissVR: Worin sehen Sie die grössten Herausforderungen der künftigen Verwaltungsratsarbeit?

Doris Russi Schurter: Die grösste Herausforderung der künftigen Verwaltungsratsarbeit ist es in meinen Augen, die richtigen Leute für die richtigen Positionen zu finden. Dies gilt sowohl auf der operativen Ebene, als auch im Verwaltungsrat. Und hinsichtlich letzterem stelle ich eine Tendenz fest, wonach die Bereitschaft kompetenter Persönlichkeiten, sich in Verwaltungsräten zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen, abgenommen hat. Dazu kommt, dass operative CEO oft keine VR-Mandate in Drittfirmen übernehmen dürfen.

Kontakte und Autoren

swissVR

Prof. Dr. Dr. Christian Wunderlin

Präsident swissVR
+41 79 833 41 86
christian.wunderlin@dienigma.ch

Felix Schmutz

Geschäftsführer swissVR
+41 41 757 67 27
felix.schmutz@swissvr.ch

Deloitte AG

Reto Savoia

Stellvertretender CEO
& Vice Chairman
Deloitte
+41 58 279 6000
rsavoia@deloitte.ch

Dr. Michael Grampp

Chefökonom & Leiter Research
+41 58 279 6817
mgrampp@deloitte.ch

Dr. Philipp Merkofer

Senior Research Analyst
+41 58 279 6046
pmerkofer@deloitte.ch

Hochschule Luzern

Prof. Dr. Christoph Lengwiler

Institutsleiter IFZ und Vizepräsident
swissVR
+41 41 757 67 51
christoph.lengwiler@hslu.ch

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), eine "UK private company limited by guarantee" (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht) und ihren Mitgliedsunternehmen, die rechtlich selbständig und unabhängig sind. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von DTTL und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf unserer Webseite unter www.deloitte.com/ch/about.

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte LLP, dem Mitgliedsunternehmen in Grossbritannien von DTTL.

Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zugelassene und beaufsichtigte Revisionsgesellschaft.

Diese Publikation ist allgemein abgefasst und kann deshalb in konkreten Fällen nicht als Referenzgrundlage herangezogen werden. Die Anwendung der hier aufgeführten Grundsätze hängt von den jeweiligen Umständen ab und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. Deloitte AG berät Sie gerne, wie Sie die Grundsätze in dieser Publikation bei speziellen Umständen anwenden können. Deloitte AG übernimmt keine Verantwortung und lehnt jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.



Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft