

↙ Innovation – Qualifizierte Fachkräfte sind gefragt

swissVR Monitor I/2022

März 2022





Inhaltsverzeichnis

3 Vorwort

4 Wichtigste Ergebnisse in Kürze

6 Aussichten

6 Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten

8 Fokusthema: Innovation – Qualifizierte Fachkräfte sind gefragt

- 8 Innovation als Thematik im Verwaltungsrat
- 10 Schwerpunkte der Innovationstätigkeit
- 11 Wege der Innovationstätigkeit
- 12 Interne Erfolgsfaktoren der Innovationstätigkeit
- 13 Verbesserungspotenziale und Handlungsbedarf
- 14 Verbesserung externer Rahmenbedingungen für Innovationen
- 14 Mehrwert des Verwaltungsrats bei Innovationstätigkeiten
- 15 Innovationsaktivitäten seit Ausbruch der Corona-Pandemie

16 Strategie- und Strukturthemen im Verwaltungsrat

- 16 Verändertes Umfeld der Verwaltungsratsstätigkeit
- 18 Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung
- 18 Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrats

20 Interviews

- 20 Cornelia Gut-Villa über Innovationen in Start-ups und KMUs
- 22 Etienne Jornod über die Rolle des Verwaltungsrats bei Innovationen
- 24 Thomas A. Gutzwiller über die Bedeutung von Innovationen im Strategieprozess

27 Kontakte und Autoren

Über die Umfrage

Der elfte swissVR Monitor basiert auf einer Befragung von 413 Schweizer Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten. Die Umfrage erfasst die Einschätzungen der Verwaltungsratsmitglieder zu Konjunktur- und Geschäftsaussichten sowie zu Fragen der Corporate Governance. Zudem greift sie jeweils ein aktuelles Thema auf, dieses Mal die Innovationstätigkeit von Unternehmen.

Die Umfrage für den vorliegenden swissVR Monitor wurde von swissVR in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen Deloitte und der Hochschule Luzern im Zeitraum vom 1. Dezember 2021 bis zum 10. Januar 2022 durchgeführt. Die 413 Teilnehmenden repräsentieren sowohl Verwaltungsratsmitglieder von börsenkotierten Unternehmen als auch von kleinen und mittelgrossen Unternehmen (KMU) und stammen aus allen relevanten Branchen der Schweizer Wirtschaft. 35% der Teilnehmenden sind Verwaltungsratsmitglieder in grossen, 33% in mittelgrossen und 32% in kleinen Unternehmen.

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 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

Einer der wichtigsten Faktoren für das Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ist deren Innovationsfähigkeit. Daher rückt der vorliegende swissVR Monitor 1/2022 dieses Thema in den Fokus und beleuchtet die Rolle von Verwaltungsräten im Innovationsmanagement von Unternehmen. Wie sich zeigt, stellen Innovationen ein zentrales Thema in Schweizer Verwaltungsräten dar, wobei der Lead im Innovationsmanagement der Geschäftsleitung übertragen ist. Als wesentliche Erfolgsfaktoren für unternehmerische Innovationen sehen Verwaltungsratsmitglieder qualifizierte Mitarbeitende und ausreichendes Know-how. Hier erkennen sie auch Handlungsbedarf bezüglich der internen und externen Verbesserungspotenziale.

Geschätzte Leserinnen und Leser

Wir freuen uns, Ihnen den swissVR Monitor 1/2022 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 413 Mitglieder von Verwaltungsräten in der Schweiz befragt. Die Resultate geben deren Einschätzungen zu Konjunktur- und Geschäftsaussichten sowie zu relevanten Themen ihrer VR-Tätigkeit sehr gut wieder. Als spezielles Fokusthema beleuchten wir dieses Mal die Innovationsfähigkeit von Unternehmen.

Die Ergebnisse des swissVR Monitors 1/2022 zeigen ein interessantes Bild:

- Neun von zehn Befragten geben an, dass ihr Verwaltungsrat sich mit dem Innovationsprozess im eigenen Unternehmen auseinandersetzt und durch die Geschäftsleitung über die Innovationstätigkeiten informiert wird.

- Als wichtigste Erfolgsfaktoren für Innovationen geben Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte qualifizierte Mitarbeitende und ausreichendes Know-how sowie die Unterstützung durch die Geschäftsleitung und die Unternehmenskultur an.
- Handlungsbedarf und die grössten Verbesserungspotenziale bezüglich Innovation sehen die Verwaltungsratsmitglieder bei den qualifizierten Mitarbeitenden und der ganzheitlichen Ausrichtung/Koordination der Innovationstätigkeit im Unternehmen.
- Bei den wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen wünschen sich die Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte am häufigsten eine verbesserte Verfügbarkeit von qualifizierten Fachkräften.
- Laut eigener Aussage haben sich die Verwaltungsratsgremien in den vergangenen 12 Monaten vor allem mit der Digitalisierung / Robotik / Automatisierung, dem Talentmanagement sowie der Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie beschäftigt.
- Das Talentmanagement und die Digitalisierung / Robotik / Automatisierung dominieren auch in den kommenden 12 Monaten die Agenda der Verwaltungsräte.

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
Externer Dozent IFZ / Hochschule Luzern

Wichtigste Ergebnisse in Kürze



44% erwarten für die Schweizer Wirtschaft in den nächsten 12 Monaten eine positive Konjunkturerwicklung.

Wirtschaftsaussichten werden insgesamt positiv beurteilt

Die vor dem Ausbruch des Kriegs in der Ukraine befragten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte zeichnen bei den Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten ein insgesamt positives Bild für die nächsten zwölf Monate. Bezüglich der Konjunktur sind die Erwartungen im Vergleich zu den Branchen- und Geschäftsaussichten etwas weniger optimistisch, jedoch insgesamt betrachtet auf einem hohen Niveau. In diesem Zusammenhang dürften die Corona-Massnahmen sowie die Engpässe in den globalen Lieferketten eine wesentliche Rolle spielen.



64% der Unternehmen setzen den Schwerpunkt ihrer Innovationstätigkeit auf Dienstleistungen.

Breites Spektrum an Innovationstätigkeiten in Unternehmen

Gemäss Einschätzung der Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte betrifft die Innovationstätigkeit ihrer Unternehmen mehrere Schwerpunkte. Am häufigsten vertreten sind Innovationen bei den angebotenen Dienstleistungen und Produkten, gefolgt von Prozessinnovationen. Diese Ergebnisse decken sich mit der langfristigen Entwicklung der Schweiz hin zu einer Dienstleistungswirtschaft, die Services in den Vordergrund stellt. Im Vergleich zu Zahlen aus dem Jahr 2017 ist in Unternehmen im Durchschnitt die Vielfalt der genannten Innovationsbereiche höher.



91% geben an, dass ihr Verwaltungsrat sich mit dem Innovationsprozess im Unternehmen auseinandersetzt.

Thema Innovation hat hohen Stellenwert im Verwaltungsrat

Verwaltungsratsmitglieder sehen die Innovation als ein wichtiges Thema in ihrem Gremium. So geben fast alle befragten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte an, dass sie sich mit dem Innovationsprozess im eigenen Unternehmen auseinandersetzen und sich durch die Geschäftsleitung über die Innovationstätigkeiten des Unternehmens informieren lassen. Innovationskompetenz und die Eignung als Innovatoren wird sowohl bei der Zusammensetzung von Verwaltungsräten als auch bei der Ernennung von neuen Geschäftsleitungsmitgliedern von vielen Unternehmen berücksichtigt.



57% sehen Handlungsbedarf für die Innovationstätigkeit im Bereich der qualifizierten Mitarbeitenden.

Qualifizierte Mitarbeitende als Schlüsselfaktor für Innovationen

Die befragten Verwaltungsratsmitglieder bewerten qualifizierte Mitarbeitende und ausreichendes Know-how als den wichtigsten Erfolgsfaktor für die Innovationstätigkeit. Gleichzeitig sehen sie bei diesem Aspekt das grösste Verbesserungspotenzial beziehungsweise den grössten Handlungsbedarf in ihren Unternehmen. Folgerichtig wünschen sich Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte auch in Bezug auf die Rahmenbedingungen am häufigsten eine höhere Verfügbarkeit von qualifizierten Fachkräften.



38% der Unternehmen haben ihre Innovationsstätigkeiten seit Ausbruch der Corona-Pandemie nicht verändert.

Innovationsverhalten hat sich seit Ausbruch der Corona-Pandemie eher zum Positiven verändert

Laut Aussage der befragten Verwaltungsratsmitglieder haben die wenigsten Unternehmen ihre Innovationsprojekte seit Ausbruch der Corona-Pandemie verschoben oder abgebaut. Die Mehrheit der Unternehmen hat entweder keine Veränderung oder eine Neuorientierung der Innovationsaktivitäten vorgenommen – ein Fünftel baute hier aus. Daher ist zu schlussfolgern, dass die Corona-Pandemie die Innovationsstätigkeit von Unternehmen nicht beeinträchtigt hat, sondern die Aktivitäten in diesem Bereich während den vergangenen zwei Jahren tendenziell eher verstärkt wurden.



39% sehen das Talentmanagement als wichtigstes VR-Thema der kommenden 12 Monate.

Talentmanagement rückt als Top-Thema in den Fokus des Verwaltungsrats

Als Top-Themen standen in den vergangenen 12 Monaten laut Aussage der Befragten insbesondere die Digitalisierung / Robotik / Automatisierung, das Talentmanagement sowie die Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie ganz oben auf der Agenda der Verwaltungsräte. Das Talentmanagement verzeichnet im Vergleich zu den früheren Berichten den grössten Aufstieg im Ranking und belegt bei den Top-Themen der kommenden 12 Monate sogar den Platz 1. Ein möglicher Treiber für diesen Trend dürfte die durch die Corona-Pandemie und den aktuellen Konjunkturaufschwung neu entfachte Dynamik am Arbeitsmarkt sein.

↘ Aussichten



Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten

Die **Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten** der Unternehmen werden von den befragten Verwaltungsratsmitgliedern für die nächsten 12 Monate insgesamt positiv beurteilt (siehe Abbildung 1). Die Befragung fand allerdings vor dem Ausbruch des Kriegs in der Ukraine statt. Wie auch die pandemische Lage folgen die wirtschaftlichen Erwartungen in den letzten zwei Jahren einer Wellenbewegung: zuerst eine deutliche Abwärtsbewegung Anfang/Mitte 2020, dann eine Erholung in 2021, gefolgt von einem leichten Rückgang – aber auf einem hohen Niveau. Die tendenzielle Verschlechterung des Meinungsbildes von Verwaltungsratsmitgliedern dürfte vor allem auf die angespannte Corona-Situation Ende 2021 sowie auf Engpässe in den globalen Lieferketten zurückzuführen sein.

Vor allem die optimistischen **Konjunkturaussichten** verzeichnen im Vergleich zum letzten swissVR Monitor (72% positive versus 3% negative) einen deutlichen Rückgang: 44 Prozent der befragten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte sehen die Konjunktorentwicklung in den nächsten zwölf Monaten positiv und vier Prozent negativ. Trotz dieser Abwärtsbewegung bleiben die optimistischen Einschätzungen der Befragten gesamthaft auf einem hohen, aussichtsreichen Niveau.

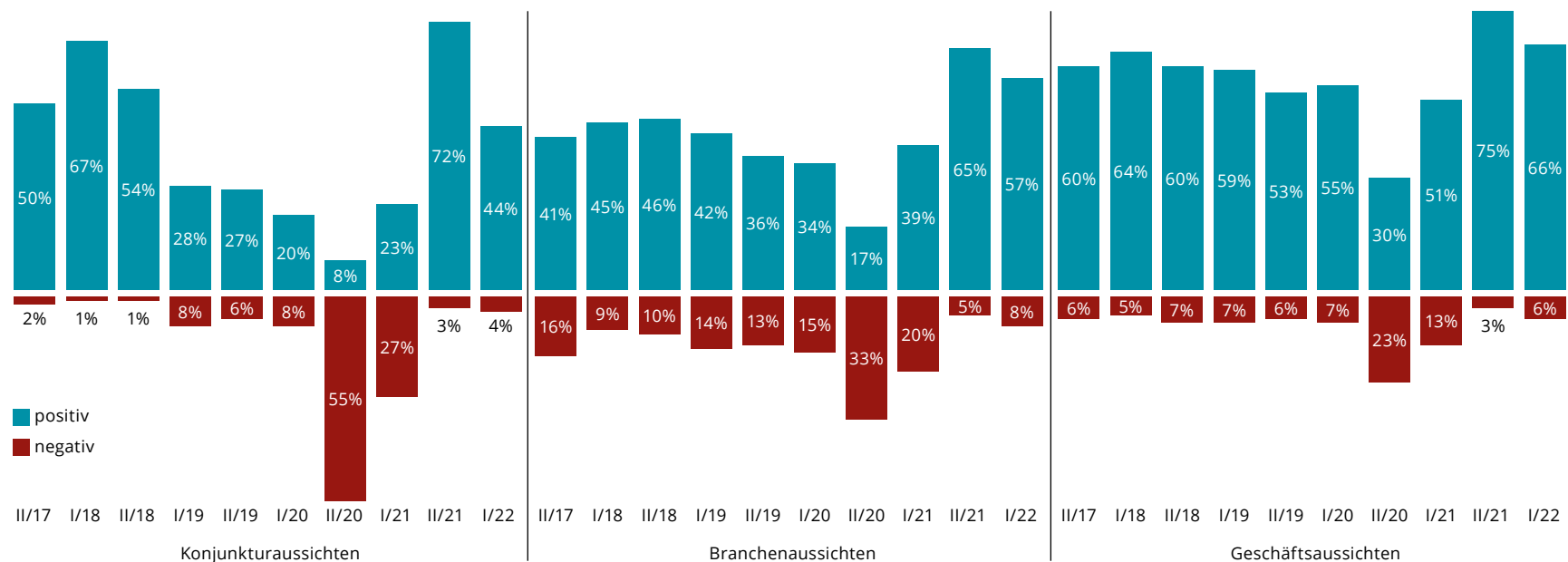
Hinsichtlich der **Branchenaussichten** gehen mehr als die Hälfte der Verwaltungsratsmitglieder (57%) von einer positiven Entwicklung in den nächsten 12 Monaten aus (8% negativ). Dies ist eine leichte Abnahme im Vergleich zum letzten swissVR Monitor (II/2021), jedoch historisch betrachtet ein immer noch sehr hoher Wert. Mit steigender Unternehmensgrösse nimmt dieser Optimismus allerdings etwas ab: Nur knapp jedes zweite befragte Verwaltungsratsmitglied (49%) eines Grossunternehmens sieht die Branchenaussichten positiv. Bei den Branchen fallen insbesondere der ICT-Sektor (85%) und das Baugewerbe (69%) mit ihren positiven Erwartungen auf. Die positiven Aussichten könnten im Digitalisierungsschub, der mit der Corona-Pandemie ein-

hergeht, und in der anhaltend hohen Aktivität im Wohnungsbau begründet sein.

Zwei von drei Verwaltungsratsmitgliedern (66%) schätzen die **Geschäftsaussichten** positiv ein, während lediglich 6 Prozent in den nächsten zwölf Monaten von einer negativen Entwicklung ausgehen. Auch hier ist eine leichte Verschlechterung auf sehr hohem Niveau festzustellen. Überdurchschnittlich positiv sind die Aussichten wiederum im Baugewerbe (80%) sowie in der ICT-Branche (77%).

Abb. 1 Beurteilung der Aussichten in den nächsten 12 Monaten [swissVR Monitor II/2017 bis I/2022]

Frage: Wie beurteilen Sie die Konjunkturaussichten / Branchenaussichten / Geschäftsaussichten in den nächsten 12 Monaten?
 Anmerkung: Die Differenz zu hundert Prozent sind neutrale Antworten.





Fokusthema: Innovation – Qualifizierte Fachkräfte sind gefragt

Der Erfolg der Schweizer Wirtschaft ist massgeblich auf ihre Innovationen zurückzuführen. Die Innovationsfähigkeit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor und Wettbewerbsvorteil für einzelne Unternehmen und die Wirtschaft als Ganzes. Daher liegt es auf der Hand, dass Innovation nicht nur ein Thema darstellt, mit dem sich Geschäftsleitungen auseinandersetzen, sondern dass sie ebenso für Verwaltungsräte höchstrelevant ist. Aus diesem Grund stellte bereits die Ausgabe des swissVR Monitors im Jahr 2017 Innovation und Disruption in den Fokus. Die vorliegende Ausgabe greift das Thema aus einer neuen Perspektive auf und fokussiert auf Aspekte, die im Jahr 2022 für Verwaltungsräte besonders bedeutsam sind.

Innovation als Thematik im Verwaltungsrat

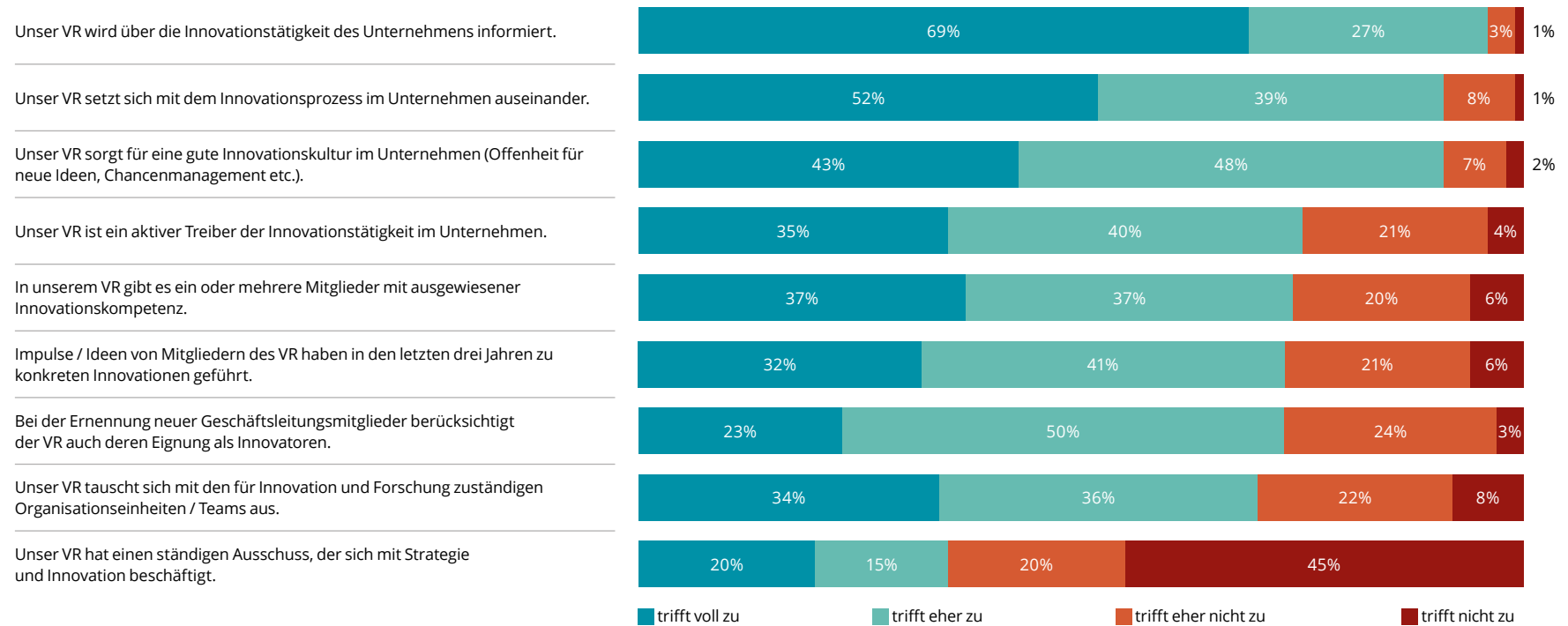
Das Thema der Innovation geniesst in Verwaltungsräten einen hohen Stellenwert (siehe Abbildung 2). So finden es fast alle Verwaltungsratsmitglieder (96%) voll (69%) oder eher (27%) zutreffend, dass sie sich **über die Innovationsfähigkeit ihres Unternehmens informieren** lassen. Ausserdem sind jeweils neun von zehn Befragten (91%) ganz oder teilweise der Meinung, ihr **Verwaltungsrat Sorge für eine gute Innovationskultur im Unternehmen und setze sich mit dem Innovationsprozess im Unternehmen auseinander**. In den Verwaltungsratsgremien gibt es zudem häufig Mitglieder mit ausgewiesener Innovationskompetenz (74%) und bei der Ernennung von Geschäftsleitungsmitgliedern wird der Innovationsfähigkeiten Rechnung getragen (73%).

Das Gesamtbild der Rückmeldungen und vor allem der relativ geringe Anteil jener Befragten, die die einzelnen Aussagen als voll zutreffend bezeichnen, zeigen, dass die Verwaltungsratsgremien die Innovationstätigkeit zwar als zentral für den Unternehmenserfolg betrachten, sich jedoch gleichzeitig auch bewusst sind, dass der Lead für das Innovationsmanagement primär bei der Geschäftsleitung sein muss. Entsprechend sind zum Beispiel nur ein Drittel der befragten VR-Mitglieder voll und ganz der Meinung, der Verwaltungsrat sei ein aktiver Treiber der Innovationstätigkeit und Impulse von Verwaltungsratsmitgliedern hätten in den letzten drei Jahren zu konkreten Innovationen geführt.

Gleichzeitig fällt auf, dass sich die meisten Verwaltungsräte mit der Innovationsthematik im Gesamtgremium beschäftigen, ohne hierfür einen **ständigen Ausschuss** zu bilden: Nur bei 35 Prozent der Befragten gibt es im Verwaltungsrat einen ständigen Ausschuss für Strategie und Innovation. In der Pharma- und Gesundheitsbranche hat eine Mehrheit der Unternehmen (56%) einen Strategie- beziehungsweise Innovationsausschuss und in der Finanzbranche fast die Hälfte (48%). Ebenso hoch ist der Anteil bei Grossunternehmen über alle Branchen hinweg (47%). Der geringe Anteil der Ausschüsse für Strategie und Innovation dürfte somit wohl vor allem auf die unterschiedliche Grösse der Unternehmen und der Verwaltungsratsgremien zurückgeführt werden. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen aus dem swissVR Monitor II/2021, wonach eine deutliche Mehrheit der kleinen und mittelgrossen Unternehmen keine ständigen Verwaltungsratsausschüsse bilden und bei Unternehmen mit Ausschüssen die Prüfungsausschüsse und Vergütungsausschüsse vorherrschen.

Abb. 2 Die Thematik der Innovation im Verwaltungsrat

Frage: Welche Aussagen zur Innovation treffen auf Ihren Verwaltungsrat zu?



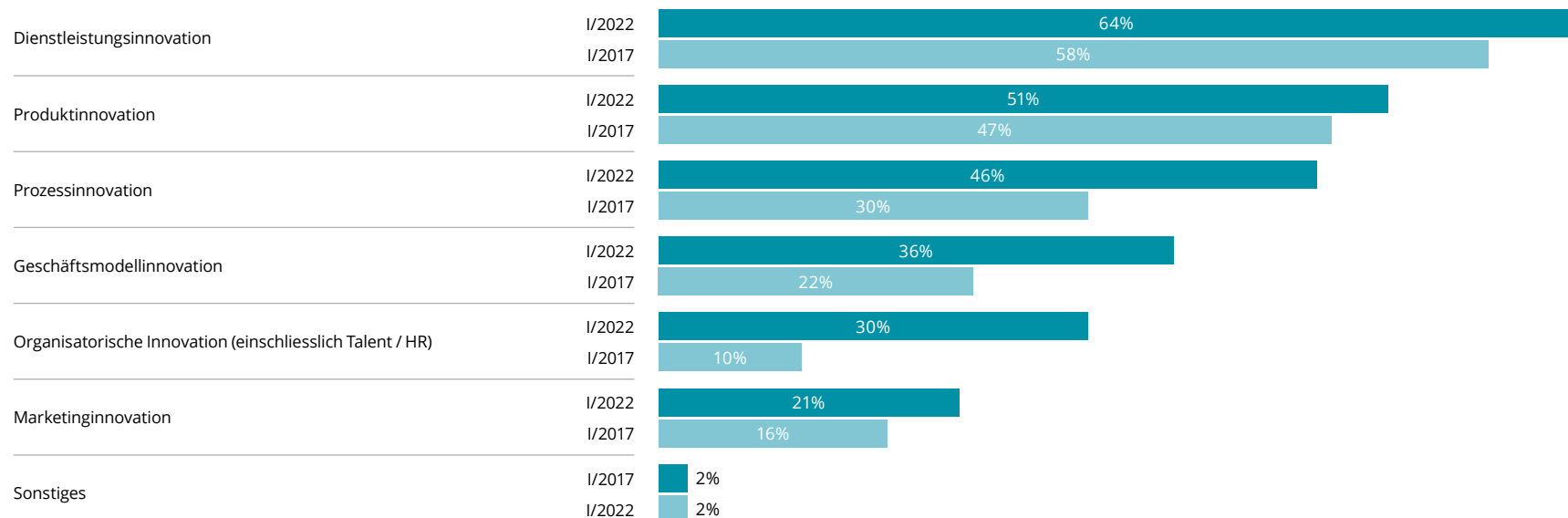
Schwerpunkte der Innovationstätigkeit

Die Unternehmen der meisten befragten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte setzen den Hauptschwerpunkt ihrer Innovationstätigkeit auf ihre Marktleistungen, denn 64 Prozent der Befragten nennen **Dienstleistungsinnovationen** und weitere 51 Prozent **Produktinnovationen** als Schwerpunkt der Innovationstätigkeit (siehe Abbildung 3). Von fast der Hälfte der Befragten (46%) werden sodann **Prozessinnovationen** genannt. Die Resultate widerspiegeln auch die Branchenstruktur der Umfrage. Während in den Bereichen Unternehmensdienstleistungen, Finanzwesen und Informations- und Kommunikationstechnik die Dienstleistungsinnovationen überdurchschnittlich häufig als Schwerpunkt genannt werden, sind es beispielsweise im verarbeitenden Gewerbe Produkt- und Prozessinnovationen.

Die Antworten zu den Schwerpunkten der Innovationstätigkeit zeigen vier Auffälligkeiten. Erstens gibt es bei allen Innovationsarten im Vergleich zur Umfrage im Jahr 2017 mehr Nennungen. Zweitens hat sich die Anzahl der Nennungen bei den organisatorischen Innovationen (inklusive dem Bereich Talent/Personal) von 10% auf 30% der Befragten innerhalb von fünf Jahren verdreifacht. Treiber dieser Entwicklung dürften Trends wie organisatorische Agilität und der Arbeitskräftemangel sein. Drittens ist auch bei den Prozessinnovationen und Geschäftsmodellinnovationen ein starker Anstieg der Nennungen zu beobachten. Viertens scheint die Unternehmensgrösse eine wesentliche Einflussgrösse zu sein: Bei fast allen Schwerpunkten der Innovationstätigkeit (ausser Dienstleistungs- und Marketinginnovation) weisen Grossunternehmen höhere Häufigkeiten als Kleinunternehmen auf. Eine mögliche Erklärung wäre, dass Grossunternehmen aufgrund einer absolut gesehen höheren Menge an Ressourcen ein breiteres Spektrum an Innovationen abdecken als Kleinunternehmen, die ihre Innovationstätigkeiten eher fokussieren.

Abb. 3 Schwerpunkt der Innovationstätigkeit

Frage: Was ist der Schwerpunkt der Innovationstätigkeit Ihres Unternehmens? (Mehrfachantwort möglich)



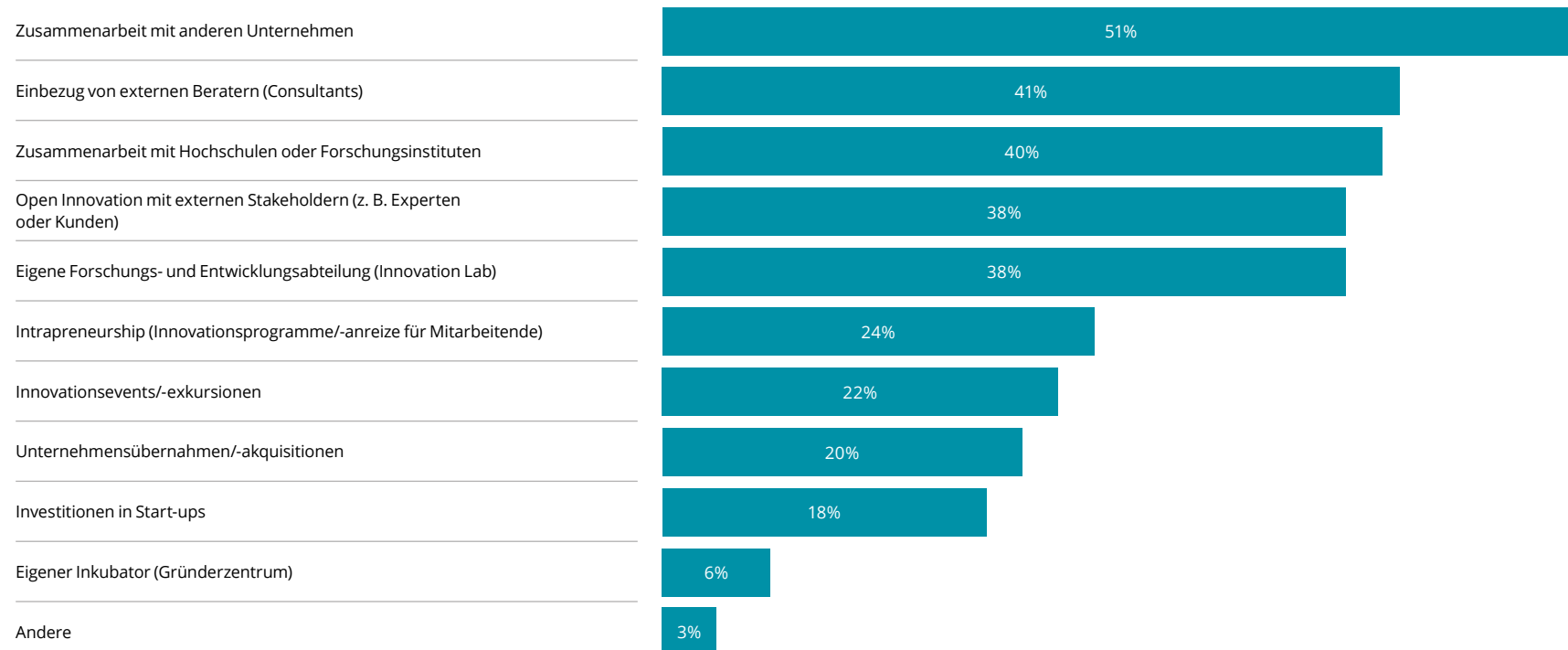
Wege der Innovationstätigkeit

Innovation kann auf unterschiedlichem Weg entstehen (siehe Abbildung 4). Mit 51 Prozent der Befragten wird die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen am häufigsten genannt. Danach folgen dicht hintereinander eine Reihe von Innovationsmethoden wie der **Einbezug von externen Beratern** (41%), **die Zusammenarbeit mit Hochschulen oder Forschungsinstituten** (40%), **Open Innovation mit externen Stakeholdern** sowie **eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilungen** (jeweils 38%). Auffällig ist, dass die meistgenannten Optionen weder eine reine «inhouse» noch eine komplett «outgesourcte» Variante darstellen, sondern eine Mischung, bei der Unternehmen mit externen Stakeholdern jeglicher Art zusammenarbeiten beziehungsweise sich beraten lassen.

Wie bei den Schwerpunkten der Innovationstätigkeit spielt erneut die Unternehmensgrösse eine entscheidende Rolle. So werden die meisten Formen der Innovationstätigkeit durch Verwaltungsratsmitglieder von Grossunternehmen deutlich öfter genannt als von Verwaltungsratsmitgliedern von Kleinbetrieben. Dies dürfte wie oben beschrieben an der höheren Ressourcenausstattung von Grossunternehmen liegen, die mehr Spielraum und Vielfalt bei den Innovationsformen ermöglicht. Hinsichtlich der Branchen zeigen sich weniger starke Unterschiede.

Abb. 4 Formen der Innovationstätigkeit

Frage: Welche Formen der Innovationstätigkeit nutzt Ihr Unternehmen? (Mehrfachantwort möglich)



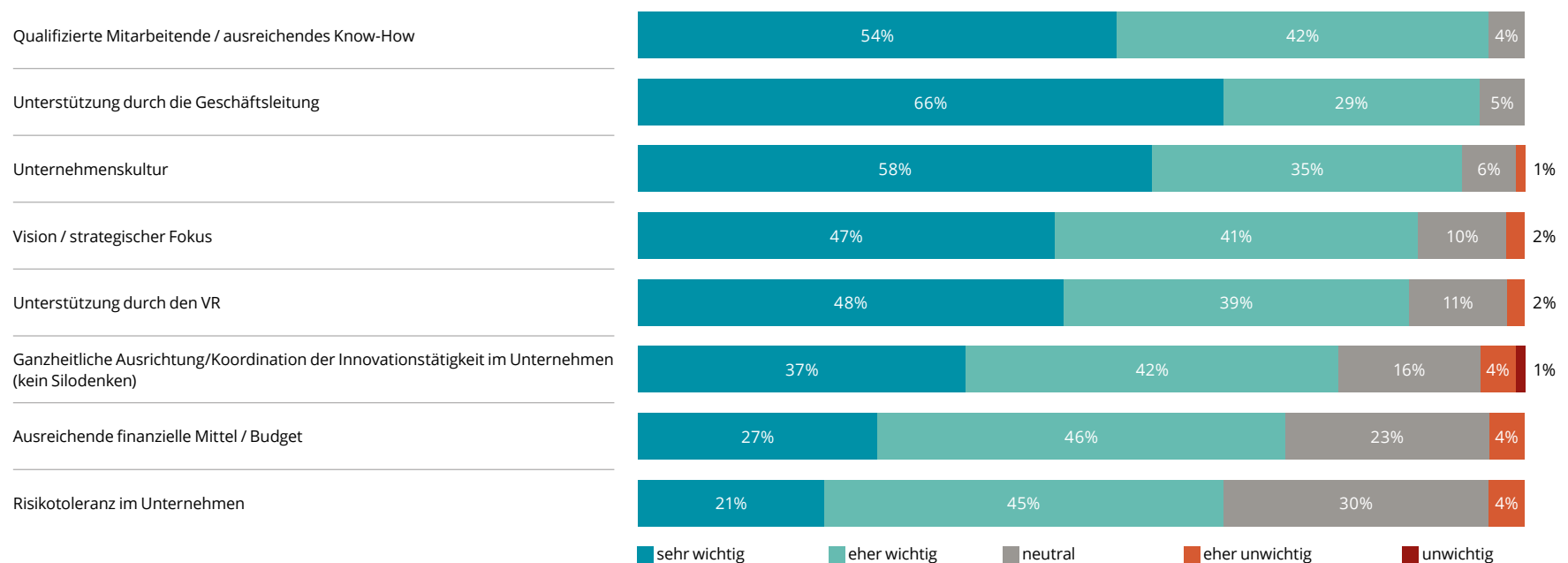
Interne Erfolgsfaktoren der Innovationstätigkeit

Der Erfolg von unternehmerischen Innovationen wird von einer Vielzahl von internen und externen Faktoren beeinflusst. Am wichtigsten sind offensichtlich drei interne Aspekte, die von über 90 Prozent der befragten Verwaltungsratsmitglieder als sehr wichtig oder wichtig bezeichnet werden (siehe Abbildung 5): **qualifizierte Mitarbeitende und ausreichendes Know-how (96%)**, **Unterstützung durch die Geschäftsleitung (95%)** und **Unternehmenskultur (93%)**.

An vierter Stelle folgt die **Vision/strategischer Fokus**, welche von 88 Prozent der Befragten als sehr wichtig (47%) oder wichtig (41%) bezeichnet wird. Ähnlich sieht das Bild bei dem Aspekt **Unterstützung durch den Verwaltungsrat** aus. Etwas weniger Bedeutung wird dem Aspekt der **ganzheitlichen Ausrichtung/Koordination der Innovationstätigkeit** im Unternehmen beigemessen, welcher von 37 Prozent der Befragten als sehr wichtig und von 42 Prozent als wichtig beurteilt werden. Noch deutlich weniger häufig als sehr wichtig oder eher wichtig eingeschätzt werden **ausreichende finanzielle Mittel** (27%/46%) und die **Risikotoleranz** im Unternehmen (21%/45%).

Abb. 5 Erfolgsfaktoren der Innovationstätigkeit

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



Verbesserungspotenziale und Handlungsbedarf

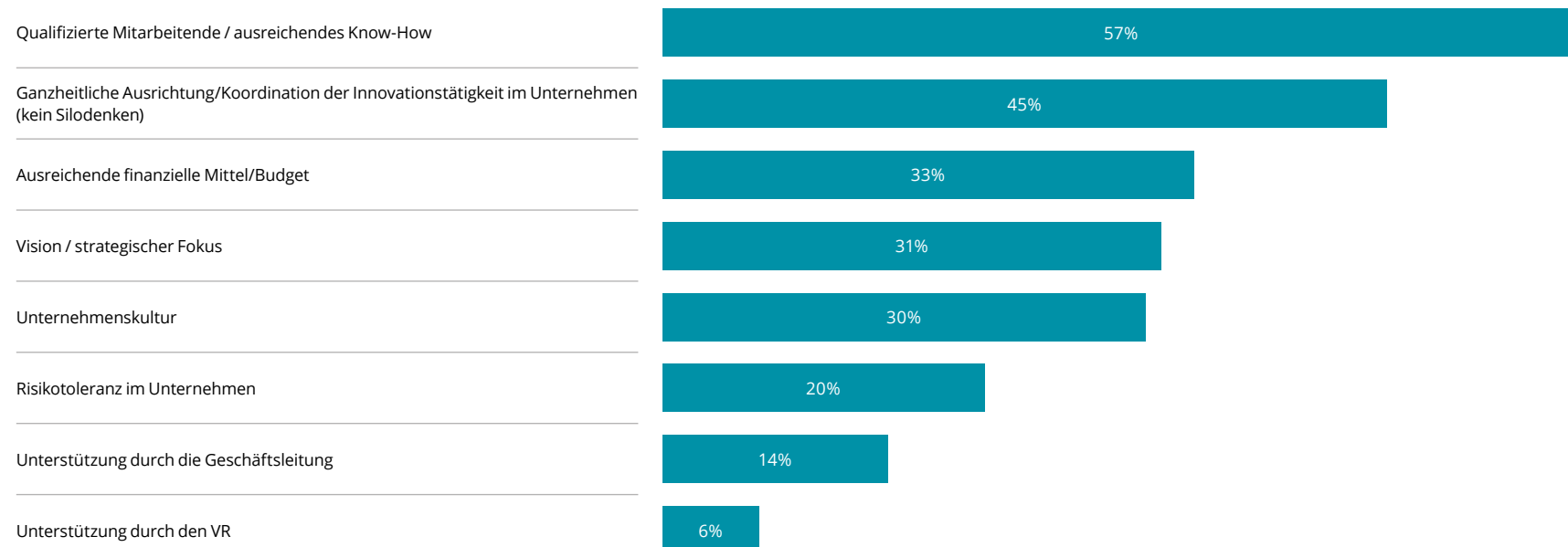
Bei den internen Erfolgsfaktoren für die Innovationstätigkeit sehen die befragten Verwaltungsratsmitglieder hinsichtlich ihres Unternehmens gewisse Verbesserungspotenziale und Handlungsbedarf (siehe Abbildung 6). Am häufigsten wird von 57 Prozent der Befragten der Aspekt **qualifizierte Mitarbeitende beziehungsweise ausreichendes Know-how im Unternehmen** genannt. Besonders gross scheint der Fachkräftemangel im verarbeitenden Gewerbe zu sein, wo etwa drei von vier Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte (72%) dieses Verbesserungspotenzial beziehungsweise Handlungsbedarf sehen. An zweiter Stelle wird von knapp der Hälfte der Befragten (45%) die **ganzheitliche Ausrichtung/Koordination der Innovationstätigkeit im**

Unternehmen genannt. Es verwundert nicht, dass dieses Verbesserungspotenzial mit steigender Unternehmensgrösse häufiger genannt wird, da eine höhere Anzahl an Mitarbeitenden mehr Organisation und Koordination bedingt und die Gefahr von Silodenken tendenziell vergrössert.

Wenig Handlungsbedarf sehen die befragten Verwaltungsratsmitglieder bei den Aspekten der Unterstützung der Innovationstätigkeit durch den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung. Diese wird offensichtlich – ähnlich wie auch die Risikotoleranz – als ausreichend empfunden.

Abb. 6 Eigenes Verbesserungspotential/Handlungsbedarf bezogen auf Innovationen

Frage: Bei welchen der obgenannten Aspekte der Innovationstätigkeit sehen Sie das grösste Verbesserungspotential/Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen? (Bis zu drei Antworten möglich)

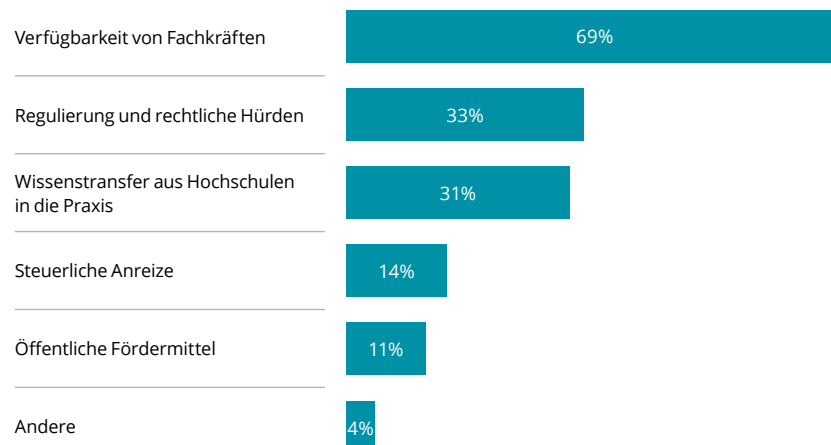


Verbesserung externer Rahmenbedingungen für Innovationen

Neben den internen Erfolgsfaktoren beeinflussen ebenfalls (externe) Rahmenbedingungen die Innovationstätigkeit von Unternehmen (siehe Abbildung 7). Passend zu den oben beschriebenen internen Faktoren und Verbesserungspotenzialen führen 69 Prozent der befragten Verwaltungsratsmitglieder die **Verfügbarkeit von Fachkräften** als Rahmenbedingungen auf, die verbessert werden sollten, um Innovationen voranzutreiben. Dieses Bedürfnis äussern Befragte gleichermaßen über alle Branchen und Unternehmensgrössen hinweg. An zweiter und dritter Stelle folgen der Wunsch nach Verbesserungen bei **Regulierung und rechtlichen Hürden** (33%) sowie beim **Wissenstransfer aus Hochschulen in die Praxis** (31%). Wenig erstaunlich ist bei Befragten aus dem – stark regulierten – Finanzwesen (59%) der Anteil jener, die Verbesserungspotenziale bei den rechtlichen Rahmenbedingungen und Hürden sehen, überdurchschnittlich hoch. Bessere **steuerliche Anreize** (14%) und **öffentliche Fördermittel** (11%) haben bei vergleichsweise wenigen Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten hohe Priorität.

Abb. 7 Zu verbessernde Rahmenbedingungen für Innovationen

Frage: Welche der nachfolgenden Rahmenbedingungen sollten am ehesten verbessert werden, damit Ihr Unternehmen (mehr) Innovationen hervorbringt? (Bis zu zwei Antworten möglich)



Mehrwert des Verwaltungsrats bei Innovationstätigkeiten

Bezogen auf ihre Rolle im Unternehmen wurden die Verwaltungsratsmitglieder nach ihrer Meinung befragt, welchen Mehrwert ihr Gremium für die Innovationstätigkeit des Unternehmens leistet. Die Antworten sind in Form einer Word Cloud zusammengefasst (siehe Abbildung 8).

Wie bei anderen Sachverhalten innerhalb eines Unternehmens sehen Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte ihre Funktion vor allem auf der strategischen Ebene der Innovation und nicht bei der operativen Umsetzung. Dies bedeutet unter anderem, dass der Verwaltungsrat darauf achtet, dass geplante Innovationen zum **strategischen Fokus** und zur **Vision** des Unternehmens passen. Zudem fungiert das VR-Gremium gegenüber der Geschäftsleitung als **Ideen-/Impulsgeber** für Innovationen und als **Unterstützer**. In diesem Zusammenhang greift der Verwaltungsrat auf sein **Netzwerk** und die **Erfahrungen** der einzelnen Mitglieder zurück – etwa um die Geschäftsleitung mit geeigneten **Kontakten** zu vernetzen, die ihr im Innovationsmanagement behilflich sein könnten. Einen weiteren wichtigen Aspekt sehen die Befragten in

Abb. 8 Mehrwert des Verwaltungsrats bei Innovationstätigkeiten

Frage: Welchen Mehrwert leistet der VR für die Innovationstätigkeit Ihres Unternehmens?



Die Grösse der Schlagworte nimmt mit Häufigkeit der Nennung zu.

ihrer Rolle als **Sparringspartner** für die Geschäftsleitung. Mit anderen Worten besteht der Mehrwert des Verwaltungsrats auch darin, die Innovationsvorhaben der Geschäftsleitung **kritisch zu hinterfragen** sowie eine **Aussen-sicht** ins Unternehmen zu bringen.

Innovationsaktivitäten seit Ausbruch der Corona-Pandemie

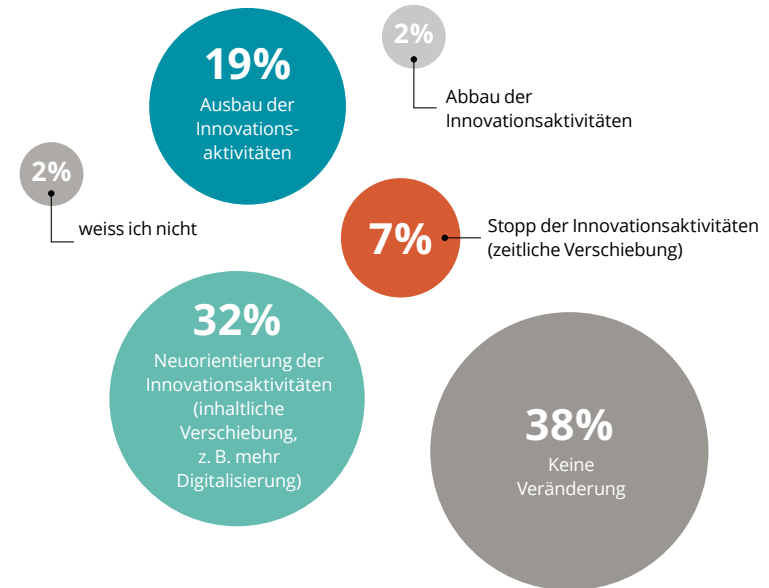
Vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie stellt sich die Frage, ob Unternehmen ihre Innovationsaktivitäten in den vergangenen zwei Jahren verändert haben. Eine relative Mehrheit von 38 Prozent der befragten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte gibt an, dass ihr Unternehmen **keine Veränderung** der Innovationstätigkeiten vorgenommen hat (siehe Abbildung 9).

Unter den verschiedenen Veränderungsszenarien wird von einem Drittel der Befragten (32%) eine **Neuorientierung der Innovationsaktivitäten** beschrieben – beispielsweise in Form einer verstärkten Fokussierung auf Digitalisierungsprojekte. Ein Fünftel der Befragten (19%) stellt insgesamt einen **Ausbau der Innovationsaktivitäten** im eigenen Unternehmen fest.

Ein **Stopp** (7%) oder ein **Abbau** (2%) stellt laut Aussage der Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte nur in seltenen Fällen einen Weg dar, wie Unternehmen auf die Corona-Pandemie beziehungsweise die damit verbundenen politischen Massnahmen reagiert haben.

Abb. 9 Veränderung der Innovationsaktivitäten seit Ausbruch der Corona-Pandemie

Frage: Bitte wählen Sie den Aspekt aus, der die Veränderung der Innovationsaktivitäten in Ihrem Unternehmen seit Ausbruch der Corona-Pandemie am besten bzw. hauptsächlich beschreibt oder nennen Sie einen eigenen Aspekt.



Strategie- und Strukturthemen im Verwaltungsrat

Verändertes Umfeld der Verwaltungsratsstätigkeit

Gemäss der Einschätzung vieler befragten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte ist das Umfeld der Verwaltungsratsstätigkeit dynamisch und von Veränderungen geprägt. Wie in früheren Ausgaben des swissVR Monitors sind insbesondere eine zunehmende Interaktion des Verwaltungsrats mit der Geschäftsleitung sowie der steigende Zeitaufwand für die Verwaltungsratsstätigkeit hervorzuheben (siehe Abbildung 10).

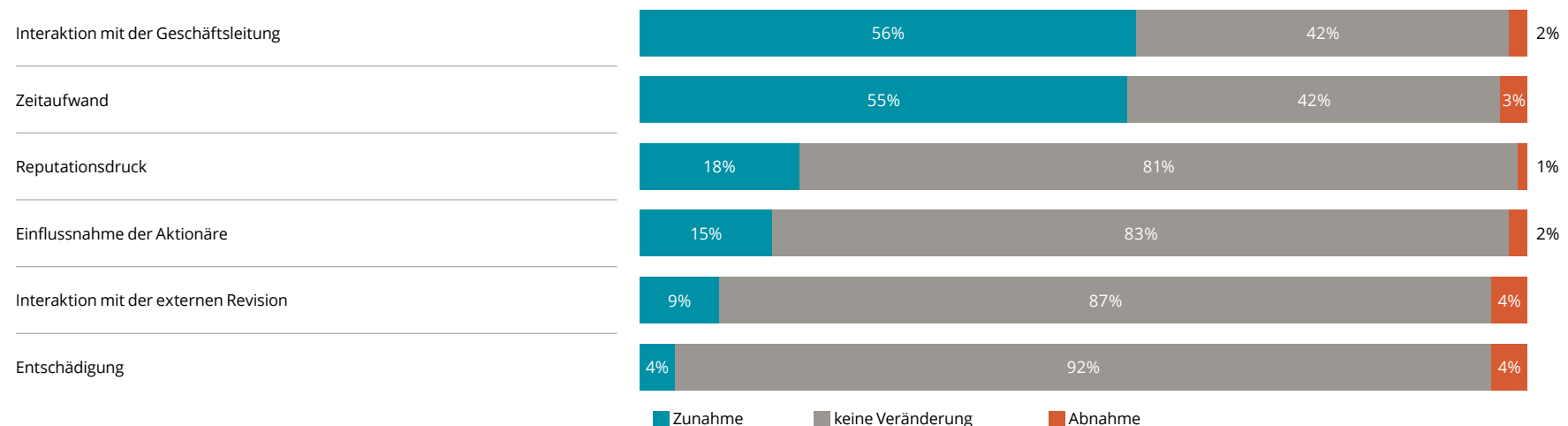
Etwas mehr als jedes zweite Verwaltungsratsmitglied (56%) stellt fest, dass die **Interaktion mit der Geschäftsleitung** in den letzten 12 Monaten zugenommen hat. Die restlichen Befragten sehen diesen Aspekt fast alle unverändert (42%) und eine Abnahme verspürt so gut wie niemand (2%). Diese Zahlen sind praktisch identisch mit den Erhebungen im swissVR Monitor I/2018 und I/2020. Dieser Trend kann zum einen damit erklärt werden, dass der Verwaltungsrat durch die Geschäftsleitung zunehmend als Coach und Sparrings-

partner (wie ebenfalls oben in «Mehrwert des Verwaltungsrats bei Innovationstätigkeiten» beschrieben) wahrgenommen und eingespannt wird. Zum anderen bedingt gerade auch die anhaltende Corona-Krise mehr Interaktion zwischen diesen beiden Gremien.

Ähnlich gestaltet sich das Bild beim **Zeitaufwand der Verwaltungsräte**, wo ebenfalls leicht mehr als die Hälfte der Befragten (55%) eine Zunahme im Vergleich zum Vorjahr feststellt. Eine Abnahme nehmen praktisch keine Befragten (3%) wahr (restliche 42% unverändert). Auch dieser Trend hat sich über die letzten Jahre bestätigt, da die Ergebnisse im swissVR Monitor I/2018 und I/2020 fast deckungsgleich waren. In der Interpretation hängt der Zeitaufwand der Verwaltungsräte zum einen direkt mit der Interaktion mit der Geschäftsleitung zusammen, die, wie oben beschrieben, zugenommen hat. Ausserdem hat zum anderen die Komplexität der im Verwaltungsrat behandelten Themen spürbar zugenommen, was auch den Zeitaufwand für die Verwaltungsratsstätigkeit beeinflusst.

Abb. 10 Veränderungen ausgewählter Faktoren im Verwaltungsrat gegenüber dem Vorjahr

Frage: *Wie haben sich folgende Faktoren bei Ihrem Verwaltungsratsmandat (gemäss Ihrer Einschätzung) in diesem Jahr gegenüber dem Vorjahr entwickelt?*

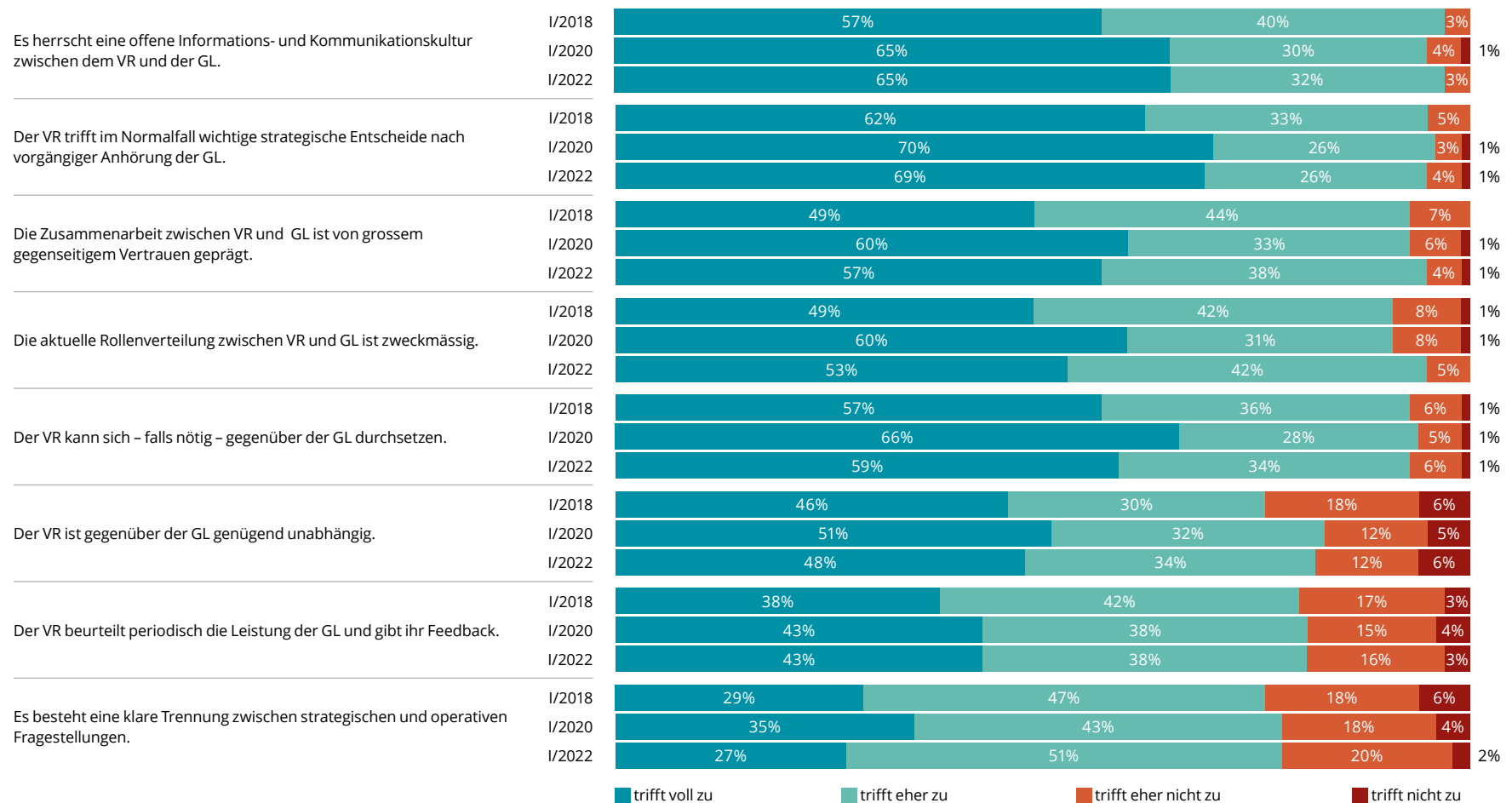


Bei den restlichen abgefragten Herausforderungen für die Verwaltungsräte zeichnen sich geringere Veränderungen ab, wobei die Tendenz eher in Richtung einer leichten Zunahme geht. So stellt ein knappes Fünftel der Befragten (18%) einen steigenden **Reputationsdruck** fest, den Verwaltungsräte aus dem Finanzwesen überdurchschnittlich häufig verspüren (28%). Ebenfalls

steigen laut Aussage der Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte im Saldo der **Einfluss der Aktionäre** (15%) sowie die **Interaktion mit externen Revisoren** (9%). Einzig bei der **Entschädigung der Verwaltungsräte** halten sich Zu- und Abnahme die Waage (jeweils 4%).

Abb. 11 Zusammenarbeit Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Frage: Bitte beurteilen Sie die nachfolgenden Aussagen zur Zusammenarbeit des Verwaltungsrates (VR) mit der Geschäftsleitung (GL) für Ihr Unternehmen:



Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Nach Meinung der meisten Befragten ist in ihren Unternehmen die Zusammenarbeit zwischen dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung als positiv zu beurteilen (siehe Abbildung 11). Alle zu diesem Sachverhalt abgefragten Aussagen werden von den befragten Verwaltungsratsmitgliedern als voll oder eher zutreffend bezeichnet. Ausserdem ist dieses Bild insgesamt sehr ähnlich wie die Resultate im swissVR Monitor I/2018 sowie I/2020, was die Zuverlässigkeit dieser Daten und der in den letzten fünf Jahren im Rahmen des swissVR erfolgten elf Umfragen untermauert.

Fast alle Befragten (97%) teilen die Meinung voll (65%) oder eher (32%), es herrsche eine **offene Informations- und Kommunikationskultur** zwischen dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung. Ähnlich hoch ist die Zustimmung, wenn es um die Einschätzung geht, ob das VR-Gremium **vor wichtigen Entscheiden die Geschäftsleitung anhört**, die **Rollenverteilung** zwischen VR und GL als zweckmässig angesehen wird oder **grosses gegenseitiges Vertrauen** vorhanden ist (jeweils 95%). Auch die Aussage, der Verwaltungsrat könne sich falls nötig gegenüber der Geschäftsleitung durchsetzen, wird von den meisten VR-Mitgliedern bejaht (93%).

Vergleichsweise weniger hoch fällt die Zustimmung der Befragten hinsichtlich der **Unabhängigkeit des VRs** von der GL (82%), einer **periodischen Leistungsbeurteilung der GL** durch den VR (81%) sowie einer **klaren Trennung zwischen strategischen und operativen Fragen** (78%) aus. Hier fällt insbesondere der relativ geringe Anteil der Befragten auf, die den betreffenden Aussagen vorbehaltlos zustimmen. Bei diesen drei Aspekten zeigen sich zudem relevante Unterschiede zwischen Unternehmen verschiedener Grösse. So stimmen Verwaltungsratsmitglieder von Grossunternehmen bei diesen drei Aussagen systematisch häufiger zu als jene von Kleinunternehmen. Dies mag daran liegen, dass in Kleinunternehmen oft eine Personalunion zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung vorliegt, wodurch eine Unabhängigkeit des VRs, eine Leistungsbeurteilung der GL durch den VR und die Trennung zwischen «operativ» und «strategisch» entweder nur schwer möglich oder teilweise auch weniger sinnvoll erscheint.

Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrats

Die Themen, mit denen sich Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte in ihren Mandaten auseinandersetzen, sind mannigfaltig und können den Bereichen Strategie, Organisation und Prozesse, Human Resources (Personalmanagement) oder Compliance und Risk zugeordnet werden (siehe Abbildung 12). Im swissVR Monitor werden die befragten Verwaltungsratsmitglieder einmal jährlich gebeten, je die maximal fünf wichtigsten Themen anzugeben, mit denen sich ihr Verwaltungsratsgremium in den vergangenen 12 Monaten beschäftigt hat und mit denen es sich in den nächsten 12 Monaten beschäftigen wird.

In den vergangenen 12 Monaten standen bei den Befragten insbesondere die **Digitalisierung / Robotik / Automatisierung** (34%), das **Talentmanagement** (31%) sowie die **Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie** (29%) zuoberst auf der Agenda der Verwaltungsräte. Zwei dieser drei Themen belegten in den vergangenen swissVR Monitoren stets eine solche Spitzenposition. Das Talentmanagement hingegen schaffte es jeweils nicht in die Top-10-Liste und vollzieht somit den grössten Aufstieg im Ranking. Als möglicher Grund kann die durch die Corona-Krise und die aktuelle konjunkturelle Entwicklung neu entfachte Dynamik am Arbeitsmarkt angeführt werden: Während man zu Anfang der Pandemie mit einer Welle von Entlassungen rechnete (welche teilweise durch die Kurzarbeitsmassnahmen aufgefangen wurde), suchen Unternehmen zurzeit vermehrt Personal und haben viele Stellen offen. Die Entwicklung der letzten zwei Jahre hat zum einen den Strukturwandel beziehungsweise insbesondere die Digitalisierung verstärkt (was die Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften verstärkt). Sie führt zum anderen dazu, dass mehr und mehr Arbeitnehmende erwägen, ihre Stelle zu wechseln, oder dies bereits getan haben. Für die Unternehmen ist somit sowohl das Halten der bisherigen bewährten Mitarbeitenden als auch die Suche nach neuen Fachkräften eine grosse Herausforderung. Dies bestätigen auch die Aussagen in diesem swissVR Monitor, wonach genügend qualifizierte Mitarbeitende beziehungsweise ausreichendes Know-how im Unternehmen als grösstes Problem für das Innovationsmanagement gesehen wird.











Die Bedeutung des Talentmanagements wird sogar noch höher eingeschätzt, wenn die Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte in die Zukunft schauen. So steht das **Talent-Thema** (39%) an erster Stelle auf der Agenda der Verwaltungsräte für die kommenden 12 Monate. Damit scheint sich die oben beschriebene Thematik in den Augen der Befragten in der nahen Zukunft zu verschärfen und hat noch nicht ihren Höhepunkt erreicht. Dies unter-

streicht auch die Rolle des Talentmanagements, das vor einem Jahr im Fokus des swissVR Monitors I/2021 war. An zweiter Stelle steht für die kommenden 12 Monate der Themenkomplex **Digitalisierung / Robotik / Automatisierung** (32%), gefolgt von der **Reaktion auf Marktentwicklungen / Wettbewerbsverhalten** sowie der **Effizienzsteigerung / Optimierung interner Prozesse** auf einem geteilten dritten Platz (jeweils 29%).

Abb. 12 Top-10-Themen des Verwaltungsrates

Fragen: Was waren die wichtigsten Themen, mit denen sich Ihr Verwaltungsrat in den letzten 12 Monaten beschäftigt hat?

Was werden Ihrer Meinung nach die wichtigsten Themen sein, mit denen sich Ihr Verwaltungsrat in den nächsten 12 Monaten beschäftigen wird?

	Rang I/2022		Rang I/2021	Nächste 12 Monate	Themen
	1 (34%)	▶	1 (38%)	2 (32%)	Digitalisierung / Robotik / Automatisierung
	2 (31%)	▲	- (17%)	1 (39%)	Talent (einschliesslich Recruiting, Retention etc.)
	3 (29%)	▼	1 (38%)	- (17%)	Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie
	4 (25%)	▼	3 (32%)	3 (29%)	Reaktion auf Marktentwicklung / Wettbewerbsverhalten
	4 (25%)	▶	4 (30%)	8 (20%)	Risikomanagement
	4 (25%)	▶	4 (30%)	3 (29%)	Effizienzsteigerung / Optimierung interner Prozesse
	7 (22%)	▲	9 (22%)	- (17%)	Corporate Transactions (Akquisitionen, Kooperationen, Fusionen)
	7 (22%)	▼	6 (28%)	5 (22%)	Personelle Herausforderungen auf Ebene der Geschäftsleitung
	9 (20%)	▼	7 (25%)	6 (21%)	Go-to-Market (Markt- und Absatzstrategie)
	9 (20%)	▼	8 (23%)	- (11%)	Compliance

«-» bedeutet «nicht in Top-10 vertreten».



Strategie



Organisation & Prozesse



HR



Compliance & Risk



Interviews

Innovationen in Start-ups und KMUs

Dr. Cornelia Gut-Villa, Geschäftsführerin der Stiftung Startfeld, Vorstandsmitglied von Swiss ICT Investor Club und Verwaltungsratsmitglied der SIHAG Swiss Industrial Holding AG sowie der MyDent AG

«Der VR prägt die Kultur und muss somit die Voraussetzungen schaffen, damit die Mitarbeitenden verstehen, wofür das Unternehmen steht. Alle Mitarbeitenden sollen Wertschätzung erhalten und die Möglichkeiten sollen vorhanden sein, dass Ideen von der Basis auch weiter oben Gehör finden.»

swissVR Monitor: Was unterscheidet den Innovationsprozess in Start-ups und KMUs im Vergleich zu grösseren Unternehmen?

Cornelia Gut-Villa: Die Start-ups sind aufgrund ihrer Grösse viel agiler und können auf sich verändernde Rahmenbedingungen viel rascher reagieren. Es bestehen keine starren Strukturen und Bewilligungsprozesse, damit neue Ideen überhaupt diskutiert werden können. Die Gründer von Startups sowie auch die Mitarbeitenden haben häufig einen anderen Spirit. Sie wollen etwas bewegen und existierende Probleme möglichst effizient lösen.

swissVR Monitor: Welche Formen der Innovationstätigkeit – wie zum Beispiel Innovation Labs – sind in Start-ups und KMUs besonders erfolgsversprechend?

Cornelia Gut-Villa: Als Voraussetzung für Innovation ist eine Kultur notwendig, die es allen Mitarbeitenden erlaubt, Ideen für bestehende oder auch neue Produkte oder Dienstleistungen im Berufsalltag einzubringen. Alle Mitarbei-



Dr. Cornelia Gut-Villa hat an der Universität Zürich studiert und verfügt über 20 Jahre Erfahrung im Banking, Strategieberatung und Start-up Coaching. Sie ist u.a. Geschäftsführerin der Stiftung Startfeld, welche Jungunternehmer in der Seed-Phase finanziert. Weiter ist sie im Board des Swiss ICT Investor Club (SICTIC), welcher mit über 300 Investoren der grösste und aktivste Investorenclub der Schweiz ist. SICTIC gilt als erste Anlaufstelle für early-stage Technologie-Startups, die in der Schweiz domiziliert sind und eine Anschubfinanzierung durch «smart money» suchen. Weiter ist sie auch in verschiedenen Verwaltungsräten (u.a. SIHAG Swiss Industrial Holding AG, MyDent AG) und sie ist im Vorstand von swissVR.

tenden sollten sich als Teil des Unternehmens verstehen und den Mut haben, auch bestehende Prozesse, Produkte und Dienstleistungen zu hinterfragen, ansonsten wird dies nur ein neuer Anbieter machen. Es sollte genügend Vertrauen in die Mitarbeitenden vorhanden sein, dass neue Ideen – welche vielleicht zu Beginn absurd scheinen – trotzdem mal weiterverfolgt werden können. Auch KMUs können entsprechende Gefässe schaffen. So zum Beispiel interne Ideen Pitch Wettbewerbe und jene Ideen mit dem grössten Potenzial bekommen dann eine gewisse Zeitgutschrift bzw. auch einen finanziellen Beitrag, an ihrer Idee weiterzuarbeiten. Die Mitarbeitenden von KMUs können dann in gewissen Zeitfenstern an ihren Ideen in internen oder auch externen Innovation Labs arbeiten und werden z. T. vom Alltagsgeschäft für eine gewisse Zeitdauer freigestellt. Dabei muss darauf geachtet werden, dass das Umfeld die Kreativität fördert und der Austausch mit potenziellen Kunden möglich ist.

swissVR Monitor: Welche sind die ausschlaggebenden Faktoren, die es braucht, damit Innovationen in Start-ups und KMUs zustande kommen?

Cornelia Gut-Villa: Eine Innovation muss vom Markt und den Kunden wertgeschätzt werden und einen Nutzen bringen. Dieses Produkt / Markt Fit muss von Beginn an immer wieder getestet werden und potenzielle Kunden müssen von Anfang an miteinbezogen werden. Es muss ein Bewusstsein vorhanden sein, dass bestehende Produkte / Dienstleistungen in der Zukunft nicht mehr gefragt sein könnten. Gleichzeitig muss es aber gelingen, dass nicht eine zwei Klassenkultur entsteht bei KMUs, sodass es die «innovativen» Mitarbeitenden gibt, welche für die Zukunft des Unternehmens arbeiten, und der Rest der Firma sich um die traditionellen klassischen Produkte kümmert. Ein Unternehmen ist ein lernendes System und sollte sich stetig den neuen Rahmenbedingungen anpassen, wenn es auch nur die kleinsten Prozessveränderungen sind. Nur so bleibt es zukunftsfähig und wird nicht «disrupted».

swissVR Monitor: Was können grosse Unternehmen von kleineren Betrieben und Start-ups beim Thema Innovation lernen?

Cornelia Gut-Villa: Lernen können sie von der Begeisterung von Start-up Gründern, wenn sie über ihre Produktidee sprechen, und vom Funkeln in ihren Augen. Die Gründer sind neugierig und sind «Macher», sie sehen die Chancen und gewichten die Risiken weniger. Das kann dazu führen, dass sie auch Fehler machen, aber aus den Fehlern lernen sie sehr schnell.

swissVR Monitor: Welche Rolle spielt der Verwaltungsrat bei Innovations-tätigkeiten?

Cornelia Gut-Villa: Der VR prägt die Kultur und muss somit die Voraussetzungen schaffen, damit die Mitarbeitenden verstehen, wofür das Unternehmen steht. Alle Mitarbeitenden sollen Wertschätzung erhalten und die Möglichkeiten sollen vorhanden sein, dass Ideen von der Basis auch weiter oben «Gehör» finden.

swissVR Monitor: Wo sind die Grenzen/Limitationen des Verwaltungsrats, wenn es um Innovationen in Unternehmen geht?

Cornelia Gut-Villa: Das Unternehmen hat auch nur beschränkte finanzielle Mittel zur Verfügung und es können nicht alle Ideen weiterverfolgt werden. Die strategische Stossrichtung muss vom VR vorgegeben werden und in die-

sen strategischen Bereichen braucht es stetige Innovationen. Unternehmen können dazu auch eine institutionalisierte Stelle schaffen, welche sich intensiv mit Innovationen am Markt auseinandersetzt und periodisch auch dem VR rapportiert. Um keine Innovationen zu verpassen, können Unternehmen auch in Start-up Netzwerken (u.a. Sictic www.sictic.ch) aktiv tätig sein.

swissVR Monitor: Wo können sich Unternehmen Hilfe holen oder unterstützen lassen, wenn Sie Ihre Innovationsfähigkeit verbessern wollen?

Cornelia Gut-Villa: Etablierte Unternehmen können sich auch von Start-ups inspirieren lassen. Dazu kann der Austausch in einem Innovationsnetzwerk wie zum Beispiel dem Innovationsnetzwerk Startfeld (www.startfeld.ch) in der Ostschweiz dienen. KMUs können im Startfeld Impulse zu Ihren Geschäftsmodellen, Produkten oder Dienstleistungen in einem inspirierenden Umfeld erhalten, wo die Kreativität und das Denken «out of the box» angeregt wird.

Die Rolle des Verwaltungsrats bei Innovationen

Etienne Jornod, exekutiver Verwaltungsratspräsident von OM Pharma, Ehrenpräsident von Galenica und Vifor Pharma sowie Verwaltungsratspräsident der NZZ

«Das Thema Strategie und Innovation sollte regelmässig auf der Tagesordnung stehen, mindestens bei der Klausur des Verwaltungsrats. Eigentlich ist es aber eine Frage einer klaren Haltung im Alltag, sogar eine Frage der Unternehmenskultur!»

swissVR Monitor: Was bedeutet für Sie der Begriff «Innovation»?

Etienne Jornod: Es ist die Fähigkeit eines Unternehmens, sich immer in allen Bereichen zu hinterfragen, um so wettbewerbsfähig zu bleiben und sich auf dem Markt durchzusetzen.

swissVR Monitor: In welcher Form sollte sich ein Verwaltungsrat und insbesondere ein VR-Präsident, wie Sie es sind, mit dem Innovationsprozess im Unternehmen auseinandersetzen?

Etienne Jornod: Nach Schweizer Recht ist der Verwaltungsrat unter anderem für die Strategie verantwortlich, was er an das Management delegieren kann. Er bleibt jedoch dafür verantwortlich. In meiner Erfahrung als VRP der NZZ und als Executive Chairman von Vifor Pharma beziehungsweise Chairman und CEO der Galenica Gruppe fühlte ich mich immer voll verantwortlich für die Strategie und damit auch für die Innovation. Ich liess den gesamten Verwaltungsrat an dieser Verantwortung teilhaben und wir hatten immer sehr unternehmerisch denkende Verwaltungsratsmitglieder. Innovation und Strategie sind eng miteinander verknüpft. Innovation ist entscheidend im Strategieprozess, um sich auf einem Markt durchzusetzen.



Etienne Jornod wuchs in Neuenburg auf, absolvierte eine Lehre als Drogist und studierte Betriebswirtschaft an der HEC Universität Lausanne (lic.oec.). Später bildete er sich in Stanford (USA) im Senior Executive Program weiter. Sein Karriereverlauf erfolgte bei der Galenica Gruppe – ab 1996 als exekutiver Verwaltungsratspräsident – welche 2017 den Namen Vifor Pharma Gruppe annahm. Im Mai 2020 gab Etienne Jornod dieses Mandat ab, um sich einem neuen Projekt zu widmen: Zusammen mit langjährigen Partnern hat Etienne Jornod die Genfer Biotech Firma OM Pharma von Vifor Pharma übernommen und fungiert seitdem als exekutiver Verwaltungsratspräsident des Unternehmens. Etienne Jornod ist zudem Ehrenpräsident von Galenica und Vifor Pharma. Seit 2013 ist Etienne Jornod Verwaltungsratspräsident der NZZ, die seit seinem Eintritt erfolgreich eine neue, im Wesentlichen auf Publizistik basierte Strategie umsetzt.

Nehmen wir die NZZ als Beispiel. Die erste Aufgabe des neuen Verwaltungsrats im Jahr 2013 bestand darin, die strategische Positionierung der NZZ festzulegen: Unsere Leistungen müssen ein so hohes Niveau erreichen, dass unsere Kunden (wir definierten den Leser als unseren Hauptkunden, noch vor dem Werbekunden – das war ein echtes Umdenken und de facto die erste Revolution!) bereit sind, einen relativ hohen Preis (Premium im Vergleich zum Markt) dafür zu zahlen. Dieser Preis muss so hoch sein, dass wir davon leben können. Zur Vermittlung unserer Produkte an unsere Kunden nutzen wir insbesondere die Digitalisierung, mit Priorität auf «digital first» und sogar «mobile first». Dies bedeutet, dass die Texte so gestaltet sein müssen, dass sie auf einem Smartphone gelesen werden können.

Dieser Ansatz unterschied sich grundlegend von dem, den viele Herausgeber wählten, die digitale Plattformen kauften, um ihre Medienangebote indirekt zu finanzieren. Dann suchten wir einen CEO, der unsere vollkommen neue Vision verstand und teilte, sowie Chefredaktoren, die die Strategie «Fokus Publizistik» und «digital first» zu 100% akzeptierten. In diesem Zusammenhang

erinnere ich mich besonders an eine Reise in die USA zusammen mit unserem Chefredaktor Eric Gujer. Entscheidende Momente waren unser Gespräch mit Martin Baron, dem Chefredaktor der Washington Post, der den unbegrenzten Zugang zu Technologien als Schlüsselbeitrag von Jeff Bezos hervorhob. Bei der New York Times überzeugte uns das strategische Gesamtkonzept. Diese beiden Beispiele zeigen perfekt, dass einfache und klare innovative Entscheidungen einen massgeblichen Einfluss auf ein Unternehmen haben. Dies gilt auch bei der NZZ: In den neun Jahren, in denen diese Transformation läuft, haben wir zunächst die Abonnementverkäufe stabilisiert, die wie überall sonst zurückgingen. Dann haben wir begonnen, Marktanteile zu gewinnen, um bisher unerreichte Rekordzahlen zu erreichen.

swissVR Monitor: Wie kann der Verwaltungsrat Innovationen aktiv vorantreiben?

Etienne Jornod: Ohne Veränderung, also ohne Innovation, hätten wir die Business Unit NZZ, die tief in den roten Zahlen steckte und nun klar profitbringend ist, niemals sanieren können. In diesem weit gesteckten strategischen Rahmen, der jedoch vom Verwaltungsrat gut definiert ist, können Geschäftsleitung und Redaktion ihrer Kreativität, ihrem Unternehmergeist und ihrer Innovationsfähigkeit freien Lauf lassen. Eine Einschränkung stellt dabei natürlich die Einhaltung der finanziellen Vorgaben dar. Die Rolle des Verwaltungsrats besteht dann darin, diese Initiativen kritisch zu hinterfragen. Daher ist die Rolle der CEOs und Chefredaktoren von ganz entscheidender Bedeutung. Ich weiss, dass sie diese Freiheit sehr geniessen.

swissVR Monitor: Wie schafft der Verwaltungsrat eine gute Innovationskultur im Unternehmen?

Etienne Jornod: Ich beantworte diese Frage mit der Erfahrung, die ich bei Vifor gemacht habe. Wir erkannten, dass Eisenmangelanämie eine sehr ernste Krankheit ist, die es in verschiedenen Formen gibt, und beschlossen, dass dies der Bereich sein sollte, in dem wir uns weiterentwickeln würden. Wir steckten grosse Summen in Ausgaben für F&E und Marketing und förderten konsequent eine Kultur, in der auch Fehler zugelassen sind und Prozesse verschlankt werden. Wir hatten eine wirklich innovative Unternehmenskultur geschaffen. Dies funktionierte sehr gut, bis das Unternehmen zum drittgrössten Pharmaunternehmen in der Schweiz aufstieg – mit einem Börsenwert von über CHF 12 Milliarden. Von da an wurde es mit dem vermehrten Zugang von Führungskräften, die aus grossen Unternehmen kamen, ein immer schwie-

rigerer «Kampf». Die Aufrechterhaltung der unternehmerischen Kultur bei starkem Wachstum ist äusserst schwierig. Die Verantwortung und Vorbildfunktion beginnen beim Chairman, Board, CEO und so weiter.

swissVR Monitor: Was sind die grössten Herausforderungen und Hemmnisse bei Innovationen, denen sich ein Verwaltungsrat bewusst sein sollte?

Etienne Jornod: Erstens gilt es, zuhören zu können, denn man ist nie der Einzige, der recht hat. Zweitens muss man, sobald man eine Entscheidung getroffen hat, einen eisernen Willen haben, um sie auch umzusetzen, denn es wird immer viel Gegenwind geben. Dafür muss man unbedingt Verwaltungsratsmitglieder und Mitglieder der Geschäftsleitung haben, die bescheiden sind und anderen stets zuhören, aber gleichzeitig auch sehr willensstark sind. Strategische und kulturelle Fehler werden oft von Menschen gemacht, die sich hinter Prozessen verstecken, die nicht zuhören, die keine Grundsätze haben, im Grunde genommen die «Schwachen». Es ist ausserordentlich schwierig, die richtigen Personen auszuwählen.

swissVR Monitor: Wie sollte sich ein Verwaltungsrat intern organisieren, um Innovationen im Unternehmen zu unterstützen?

Etienne Jornod: Das Thema Strategie und Innovation sollte regelmässig auf der Tagesordnung stehen, mindestens bei der Klausur des Verwaltungsrats (jährliche zweitägige Sitzung). Eigentlich ist es aber eine Frage einer klaren Haltung im Alltag, sogar eine Frage der Unternehmenskultur!

Bedeutung von Innovationen im Strategieprozess

Prof. Dr. Thomas A. Gutzwiller, Partner bei gwpartner AG, Präsident Verwaltungsrat der St. Galler Kantonalbank AG

«Das Innovationsmanagement ist Aufgabe der Geschäftsleitung. Der VR sollte im Rahmen der Strategieentwicklung das Thema Innovation in der Breite im Auge behalten, grundsätzliche Fragen aufgreifen und «schwarze Löcher» in der ihm unterbreiteten Strategie identifizieren».

swissVR Monitor: Welche Bedeutung hat das Thema Innovation im Strategieprozess?

Thomas Gutzwiller: Strategie und Innovation sind quasi siamesische Zwillinge. Ziel der Strategie ist es, die Wertschöpfung des Unternehmens durch Innovation zu verbessern. In der Unternehmensstrategie werden Überlegungen gemacht, welche neuen Geschäftsfelder man bearbeiten will. In der Geschäftsfeldstrategie wird entschieden, wie man sich gegenüber der Konkurrenz besser differenzieren kann. Und in der Konfigurationsstrategie wird der Wertstrom organisiert.

swissVR Monitor: Welche Dimensionen von Innovationen unterscheiden Sie?

Thomas Gutzwiller: Als erstes können Produkt- von Prozessinnovationen unterschieden werden. Als zweites kann man zwischen funktionalen und emotionalen Innovationen im Kundenerlebnis unterscheiden. Und als drittes geht es um die Frage, ob radikale Innovationen oder inkrementelle Innovationen angestrebt werden sollen. Gerade im Strategieprozess sollte eine Auseinandersetzung mit diesen drei Dimensionen erfolgen.

swissVR Monitor: Wie sehen Sie das Zusammenspiel zwischen dem VR und der Geschäftsleitung beim Innovationsmanagement?



Prof. Dr. Thomas A. Gutzwiller ist Partner bei gwpartner AG, eine Boutique, die auf transformationales Wachstum spezialisiert ist. Seit 2013 ist er Präsident des Verwaltungsrats der St. Galler Kantonalbank AG. Zudem ist er in weiteren Unternehmen VR-Präsident (u.a. Manres AG, ELCA Group SA, hkg Group AG) Er war Mitgründer und bis 2006 CEO der The Information Management Group (IMG). Seit 2006 ist er Direktor und später Delegierter der Executive

School of Management, Technology and Law (ES-HSG) an der Universität St. Gallen.

Thomas Gutzwiller: Das Innovationsmanagement ist Aufgabe der Geschäftsleitung. Der VR sollte im Rahmen der Strategieentwicklung das Thema Innovation in der Breite im Auge behalten, grundsätzliche Fragen aufgreifen und «schwarze Löcher» in der ihm unterbreiteten Strategie identifizieren, bei denen man ansetzen müsste.

swissVR Monitor: Kennen Sie Beispiele, in welchen zentrale Innovationen durch einzelne Verwaltungsratsmitglieder angestossen wurden?

Thomas Gutzwiller: Vor allem in grossen Unternehmen ist es nicht primäres Ziel des VR, einzelne Innovationen anzustossen. Für das Innovationsmanagement und konkrete Projekte ist die GL zuständig. Der VR sollte grundsätzliche Fragen strategisch angehen. Ein VR soll die ihm unterbreiteten Vorlagen gründlich lesen, smarte Fragen stellen, in die man durchaus auch eigene Ideen für Innovationen verpacken kann, und der Geschäftsleitung positives Feedback geben, wenn etwas gut herausgekommen ist. Natürlich können in Interaktion mit der Geschäftsleitung durch einzelne VR-Mitglieder auch Erfahrungen oder innovative Ideen eingebracht werden. Dies ist vor allem bei KMU wichtig, wo der VR die GL enger begleiten und unterstützen kann.

swissVR Monitor: Wie kann der Verwaltungsrat Innovationen aktiv vorantreiben?

Thomas Gutzwiller: Der VR kann im Strategieprozess Lücken identifizieren, so beispielsweise Innovationsschwächen oder eine innovationshemmende Unternehmenskultur. Im Rahmen der Unternehmensentwicklung sollen solche Gaps angegangen werden. Dabei soll sich der VR auf grundsätzliche Aspekte (Prozess, Kultur etc.) fokussieren und darauf achten, dass Fähigkeiten aufgebaut und eine Fehlerkultur gefördert werden.

swissVR Monitor: Muss der Verwaltungsrat manchmal bei Innovationsvorhaben auch als «Bremsen» wirken?

Thomas Gutzwiller: Der VR muss schauen, dass die Strategie umgesetzt wird, dass inkrementelle Innovationen stattfinden und dass die Unternehmung einen guten Innovationsrhythmus hat. Bei konkreten Innovationsvorhaben muss er nicht bremsen, sondern eine andere Perspektive und insbesondere auch Risikoüberlegungen einbringen. Beispielsweise gibt es den Grundsatz «If your core is broken, you need to fix the core». Wenn dann die Geschäftsleitung vorschlägt, das Problem im Kerngeschäft durch Diversifikation in neue Geschäftsfelder zu lösen, kann das riskant werden und der VR muss sich Gedanken machen, ob das Unternehmen im Interesse der Aktionäre eher verkauft werden sollte («if your core is broken and you can't fix it, sell it»).

swissVR Monitor: Wie fördert der Verwaltungsrat eine gute Innovationskultur im Unternehmen?

Thomas Gutzwiller: Die Innovationskultur ist Ausfluss einer guten Unternehmenskultur. Dazu gehört aus Sicht des VR ein wertschätzender und transparenter gegenseitiger Umgang (nicht nur bei Erfolgen, sondern auch bei Misserfolgen). Wichtig ist das Selbstverständnis, dass sich das Unternehmen ständig erneuern muss und dass man Wertschöpfung zurückbehalten soll, um Investitionen in Innovationen zu ermöglichen.

swissVR Monitor: Welches sind die grössten Herausforderungen und Hemmnisse bei Innovationen, denen sich ein Verwaltungsrat bewusst sein sollte?

Thomas Gutzwiller: Grösstes Hemmnis sind fehlende finanzielle Mittel für Innovationen. Innovation kann man sich nur leisten, wenn man genügend zurückgehaltene Wertschöpfung hat. Wenn Unternehmen Probleme im Kerngeschäft haben und in den «Sparmodus» schalten, wird es gefährlich.

swissVR Monitor: Wie sehen Sie die besonderen Herausforderungen von Innovationen bei der St. Galler Kantonalbank, bei der sie ja VR-Präsident sind.

Thomas Gutzwiller: Die Bankbranche ist stark reguliert, zudem müssen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung strikt getrennt sein. Trotzdem hat sich der VR mit Grundsatzfragen zur Strategie und zum Innovationsmanagement zu beschäftigen. Angesichts des speziellen Marktumfelds ist im Retail Banking das Potenzial für echte Produktinnovationen begrenzt. Spielraum für Innovationen gibt es eher bei Prozessen und an der Kundenschnittstelle, wobei emotionale Innovationen im Kundenerlebnis grosse Bedeutung haben.

swissVR Monitor: Wie sollte sich ein VR intern organisieren, um Innovationen im Unternehmen optimal zu unterstützen?

Thomas Gutzwiller: Gerade für grössere Unternehmen ist es aus meiner Erfahrung lohnend, wenn der VR einen Strategieausschuss einsetzt, der den Strategieprozess der Geschäftsleitung begleitet und sich somit inhärent auch mit dem Innovationsmanagement beschäftigt.



Kontakte und Autoren

swissVR



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



Sascha Kiser
Geschäftsführer swissVR
+41 41 228 22 14
sascha.kiser@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. Daniel Laude
Ökonom Research Team
+41 58 279 64 35
dlaude@deloitte.ch

Hochschule Luzern



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

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 engagiert sich für die Professionalisierung, Vernetzung und die Wahrnehmung der Interessen von Verwaltungsräten. swissVR ist eine unabhängige Vereinigung für Verwaltungsratsmitglieder in der Schweiz, von Verwaltungsräten für Verwaltungsräte. Mit ihrem Angebot trägt swissVR zur Professionalisierung der Verwaltungsratsstätigkeit bei, fördert den Erfahrungsaustausch unter Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten von Unternehmen aller Branchen und bietet seinen über 1'000 Mitgliedern ein bedürfnisspezifisches Informations- und Weiterbildungsangebot. swissVR richtet sich exklusiv an Personen mit einem aktiven Verwaltungsratsmandat. Weitere Informationen finden Sie unter 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. 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 aktuell 7'700 Studierenden in der Ausbildung und 4'700 in der Weiterbildung, fast 500 aktuellen Forschungsprojekten und gegen 1'900 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 und insbesondere den Zertifikatslehrgang «CAS Verwaltungsrat» anbietet. Weitere Informationen finden Sie unter www.hslu.ch/ifz-verwaltungsrat / www.hslu.ch/cas-vr / www.hslu.ch/ifz



Deloitte.

Global Boardroom Programme | Switzerland

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft