



# Geopolitische Entwicklungen – Herausforderung und Chance zugleich

swissVR Monitor II/2022

August 2022





# Inhaltsverzeichnis

---

|           |   |
|-----------|---|
| <b>3</b>  | <b>Vorwort</b>  |
| <b>4</b>  | <b>Wichtigste Ergebnisse in Kürze</b>   |
| <b>5</b>  | <b>Aussichten</b>   |
| 5         | Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten  |
| <b>7</b>  | <b>Fokusthema: Geopolitische Entwicklungen – Herausforderung und Chance zugleich</b>                    |
| 8         | Betroffenheit, Massnahmen und geopolitische Einordnung  |
| 10        | Herausforderungen und Chancen durch geopolitische Entwicklungen   |
| 12        | Krieg in der Ukraine  |
| <b>13</b> | <b>Strategie- und Strukturthemen im Verwaltungsrat</b>  |
| 13        | Funktionen, Sitzungsanzahl, Zeitaufwand und Organhaftpflichtversicherung                                |
| 16        | Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrats  |
| <b>18</b> | <b>Interviews</b>   |
| 18        | Barbara Lambert über das Management geopolitischer Entwicklungen in verschiedenen Branchen              |
| 21        | Aldo Schellenberg über die Rolle des Verwaltungsrats beim Management geopolitischer Entwicklungen       |
| 23        | Thomas Greminger über die Auswirkungen der aktuellen geopolitischen Situation auf Schweizer Unternehmen |
| <b>27</b> | <b>Kontakte und Autoren</b>   |

## Über die Umfrage

Der zwölfte swissVR Monitor basiert auf einer Befragung von 420 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 Auseinandersetzung des Verwaltungsrats mit geopolitischen Entwicklungen.

Die Umfrage für den vorliegenden swissVR Monitor wurde von swissVR in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen Deloitte und der Hochschule Luzern im Zeitraum vom 7. Juni 2022 bis zum 3. Juli 2022 durchgeführt. Die 420 Teilnehmenden repräsentieren sowohl Verwaltungsratsmitglieder von börsenkotierten Unternehmen als auch von kleinen und mittelgrossen Unternehmen (KMU) und stammen aus allen relevanten Branchen der Schweizer Wirtschaft. 32% der Teilnehmenden sind Verwaltungsratsmitglieder in grossen, 35% in mittelgrossen und 33% 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

## Geschätzte Leserinnen und Leser

Wir freuen uns, Ihnen den swissVR Monitor II/2022 zu präsentieren. Für die vorliegende Ausgabe haben wir 420 Mitglieder von Schweizer Verwaltungsräten befragt. Die Resultate bilden ihre Einschätzungen zu Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten sowie Meinungen zu relevanten Themen ihrer VR-Tätigkeit ab.

Als Fokusthema beleuchten wir die Auseinandersetzung des Verwaltungsrats mit geopolitischen Entwicklungen. Diese haben für Schweizer Unternehmen aufgrund ihrer hohen Auslandsorientierung und internationalen Verwobenheit einen grossen Stellenwert. Die aktuellen geopolitischen Entwicklungen, wie beispielsweise der Ukraine-Krieg, die restriktiven Corona-Massnahmen in einzelnen Regionen Asiens sowie die Zinserhöhungen durch mehrere Zentralbanken aufgrund der hohen Inflation, unterstreichen die Aktualität des Themas sowie dessen Relevanz für Verwaltungsräte.

Die Ergebnisse des swissVR Monitors II/2022 zeigen: Die meisten VR-Mitglieder sehen ihre Unternehmen von geopolitischen Entwicklungen betroffen. Sie nehmen diese als Herausforderung und Chance zugleich wahr, ergreifen mehrheitlich aber kaum Massnahmen, um geopolitische Risiken und ihre Folgewirkungen festzustellen, zu beurteilen und zu bewältigen. Daher ist die relative Mehrheit der VR-Gremien als sogenannte geopolitische Hasardeure zu bezeichnen.

Neben den Befragungsergebnissen bietet der swissVR Monitor II/2022 auch Interviews zum Fokusthema mit:

- Barbara Lambert, Verwaltungsratsmitglied bei UBS Schweiz, Synlab, Implanet und Deutsche Börse
- Aldo C. Schellenberg, Verwaltungsratsmitglied bei skyguide und Swiss Innovation Forces
- Thomas Greminger, Direktor des Genfer Zentrums für Sicherheitspolitik

Wir bedanken uns herzlich bei den Interviewpartnern sowie bei allen VR-Mitgliedern, die an der Befragung 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

 **31%**  
erwarten für die Schweizer Wirtschaft in den nächsten 12 Monaten eine negative Konjunktur-entwicklung.

### Wirtschaftsaussichten trüben sich ein

Laut den Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten zeichnet sich bei den Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten eine spürbare Verschlechterung ab. Die Mehrheit der Befragten rechnet für die nächsten 12 Monate mit einem negativen konjunkturellen Szenario. Mögliche Treiber für diese Entwicklung sind unter anderem der Ukraine-Krieg, die restriktive Covid-Politik in einzelnen Regionen Asiens und die stark steigende Inflation.

 **59%**  
schätzen die geopolitischen Risiken für ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten als hoch oder sehr hoch ein.

### Hohe Betroffenheit durch geopolitische Entwicklung, aber wenig Massnahmen

Eine Mehrheit der Verwaltungsratsmitglieder sieht ihr Unternehmen in der nahen Zukunft von geopolitischen Risiken betroffen. Trotzdem ergreifen die meisten Verwaltungsräte maximal zwei Massnahmen, um solche Risiken und ihre Folgewirkungen festzustellen, zu beurteilen und zu bewältigen. Dazu gehören unter anderem Diskussionen über geopolitische Entwicklungen, Szenarioanalysen sowie Anpassungen der Unternehmensstrategie. Entscheidend für die Anzahl der eingesetzten Massnahmen sind die Unternehmensgrösse sowie die Branche.

 **33%**  
der befragten VR-Mitglieder fallen in die Kategorie der geopolitischen Hasardeure.


### Geopolitische Hasardeure sind der dominante VR-Typus

Stellt man die Betroffenheit von geopolitischen Risiken dem Einsatz entsprechender Massnahmen gegenüber, lassen sich verschiedene Typen von Verwaltungsräten definieren. Am häufigsten tritt der Typus des geopolitischen Hasardeurs auf. Dieser kennzeichnet sich durch eine eher hohe oder hohe Betroffenheit, ergreift jedoch nur wenige Massnahmen. Unter den geopolitischen Hasardeuren befinden sich überdurchschnittlich viele Verwaltungsräte kleiner Unternehmen sowie aus dem verarbeitenden Gewerbe und der Chemie.

 **77%**  
nehmen geopolitische Entwicklungen auch als Chance für ihr Unternehmen wahr.

### Geopolitische Entwicklungen sind Herausforderung und Chance zugleich

Fast alle VR-Mitglieder sehen für ihr Unternehmen Herausforderungen, die mit geopolitischen Risiken verbunden sind. Hierzu gehören insbesondere mangelnde Verfügbarkeit und steigende Kosten von Rohstoffen und Energie sowie unterbrochene Lieferketten. Gleichzeitig nimmt eine deutliche Mehrheit für ihr Unternehmen auch Chancen aufgrund geopolitischer Entwicklungen wahr. Am meisten genannt werden Produkt- und Dienstleistungsinnovationen sowie höhere Kosten- und Prozesseffizienz.

 **71%**  
der Verwaltungsräte wurden durch den Ausbruch des Ukraine-Krieges und dessen wirtschaftlichen Folgen überrascht.

### Ukraine-Russland-Konflikt vor Kriegsausbruch nur vereinzelt VR-Thema

Vor dem diesjährigen Ausbruch des Krieges in der Ukraine haben sich laut Befragung nur wenige Verwaltungsräte mit diesem Konflikt auseinandergesetzt. Die Mehrheit ist vom Kriegsausbruch und den wirtschaftlichen Folgen überrascht worden. Dieses geopolitische Ereignis wirkt sich auf das Geschäft von etwa der Hälfte der Unternehmen aus. Mehr als jedes zweite VR-Gremium analysiert die Entwicklungen in der Ukraine und diskutiert mögliche Szenarien sowie deren wirtschaftliche Folgen.

 **40%**  
sehen das Talentmanagement als wichtigstes VR-Thema der kommenden 12 Monate.

### Talentmanagement als zukünftiges Top-Thema des Verwaltungsrats

Das Top-Thema der vergangenen 12 Monate war die Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie – als strategische Neuausrichtung im Verlauf der Corona-Pandemie beziehungsweise für die Zeit danach. An zweiter Stelle stand das Talentmanagement. Dieses gewinnt aufgrund des akuten Personalmangels weiter an Bedeutung und liegt für die nächsten 12 Monate im Ranking der Top-Themen gar auf Platz 1.



## ↘ Aussichten



### Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten

Seit dem Ausbruch des Krieges in der Ukraine haben sich die Einschätzungen der VR-Mitglieder bezüglich der **Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten** merklich eingetrübt (siehe Abbildung 1). Damit setzt sich die Wellenbewegung bei den Zukunftserwartungen fort: Auf das Tief während der Corona-Krise folgte das Hoch vor rund einem Jahr, da der schlimmste Teil der Pandemie überstanden schien. Nun stellen sich diverse neue Herausforderungen für die Schweizer Wirtschaft: Der Ukraine-Krieg heizt die geopolitische Gemengelage an; die wirtschaftlichen Nachwehen der Corona-Krise und eine weiterhin restriktive Covid-Politik in einzelnen Regionen Asiens belasten die Wirtschaft; steigende Energiepreise zusammen mit einer nicht durchdachten Energiewende erzeugen Versorgungsrisiken für den Winter; die hohe Inflation vergrössert den Druck auf politische und wirtschaftliche Entscheidungsträger.

Die **Konjunkturaussichten** der Verwaltungsratsmitglieder trüben sich zum zweiten Mal in Folge ein. Aktuell sind sie im Saldo pessimistisch: 31 Prozent der Befragten sehen die Konjunkturentwicklung in den nächsten zwölf Monaten negativ, nur 14 Prozent positiv. Die Erwartungen haben sich damit innert einem Jahr praktisch komplett umgekehrt. Klammert man das Meinungsbild während der Corona-Krise (vgl. swissVR Monitor Ausgabe II/2020) aus, sind dies die schlechtesten Aussichten in den vergangenen fünf Jahren.

Auch die **Branchenaussichten** verschlechtern sich merklich: Nur noch etwas mehr als jedes Dritte VR-Mitglied (38%) geht von einer positiven Entwicklung der eigenen Branche in den nächsten 12 Monaten aus. Knapp ein Fünftel (18%) sind negativ gestimmt. Historisch betrachtet liegen diese Werte jedoch auf einem durchschnittlichen Niveau. Insbesondere in der Branche der Informations- und Kommunikationstechnik sind die Aussichten unverändert optimistisch (54% positiv versus 5% negativ). Grund dafür könnte der anhaltende Digitalisierungsschub im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie sein. Eher pessimistisch zeigen sich hingegen die VR-Mitglieder im Handel und in der Konsumgüterindustrie (31% negativ

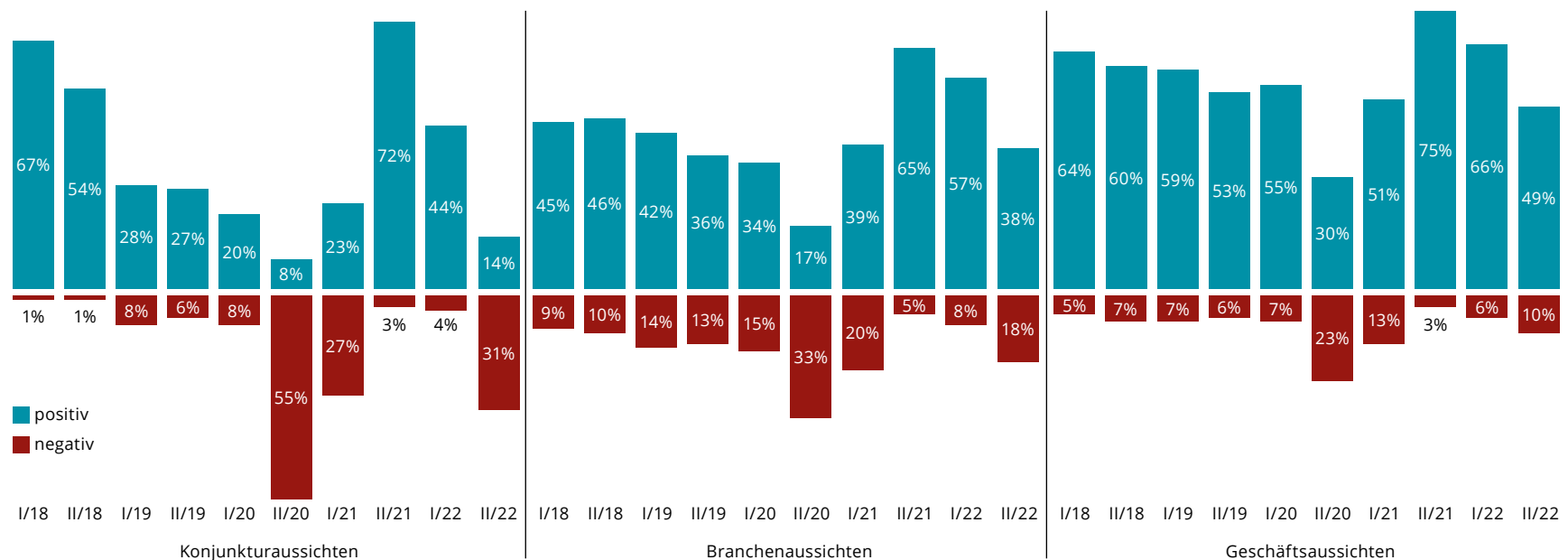
versus 22% positiv) sowie im verarbeitenden Gewerbe und in der Chemie (19% negativ versus 16% positiv). Die verhaltene Stimmung in diesen beiden Branchen kann zu einem guten Teil auf die unterbrochenen Lieferketten, die mangelnde Verfügbarkeit bestimmter Waren sowie die steigenden Kosten von Rohstoffen und Vorprodukten zurückgeführt werden.

Rund die Hälfte der befragten VR-Mitglieder (49%) schätzt die eigenen **Geschäftsaussichten** jedoch immer noch positiv ein, auch wenn sich das Bild im Vergleich zu den beiden vorangehenden Ausgaben des swissVR Monitors auch hier etwas eingetrübt hat. Ähnlich wie die Branchenaus-

sichten liegen die Geschäftsaussichten damit etwa im langjährigen Durchschnitt. Besonders optimistisch sehen Verwaltungsratsmitglieder die zukünftige Entwicklung ihrer Unternehmen erneut in der Branche der Informations- und Kommunikationstechnik (69%), während die positiven Erwartungen für die eigene Firma im Finanzwesen am geringsten sind (38%). Wahrscheinlich dämpfen der diesjährige Einbruch an den Aktienmärkten, die Entwicklung der Zinsen, die Gefahr steigender Kreditrisiken oder auch die rekordhohen Preise auf den Immobilienmärkten die Geschäftsaussichten in der Finanzbranche.

Abb. 1 Beurteilung der Aussichten in den nächsten 12 Monaten [swissVR Monitor I/2018 bis II/2022]

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



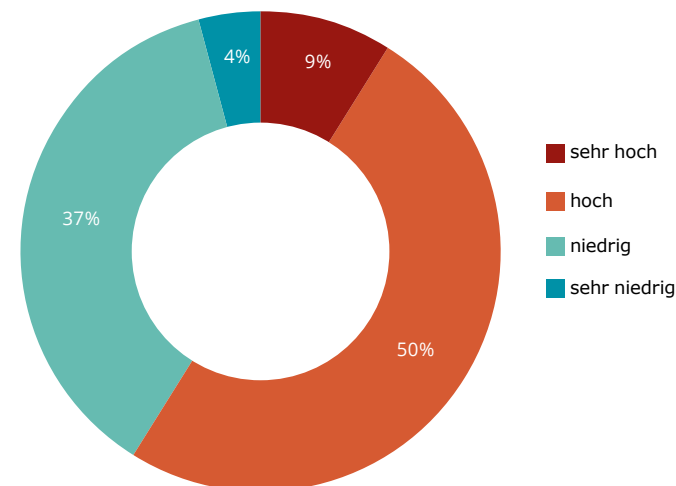
## ↘ Fokusthema: Geopolitische Entwicklungen – Herausforderung und Chance zugleich



Geopolitische Entwicklungen sind für die Schweizer Wirtschaft wegen ihrer starken Exportorientierung und den damit einhergehenden Abhängigkeiten von internationalen Märkten von grosser Bedeutung. In den vergangenen Monaten haben sich in diesem Bereich zahlreiche Veränderungen und Herausforderungen ergeben, so zum Beispiel der Ukraine-Krieg, die restriktiven Corona-Massnahmen in einigen Regionen Asiens oder die hohe Inflation und die dadurch bedingten Zinserhöhungen mehrerer Zentralbanken weltweit. Somit sind geopolitische Entwicklungen ein Thema, mit dem sich Verwaltungsräte aktuell auseinandersetzen müssen. Unter einem geopolitischen Risiko verstehen wir die Gefahr, dass politische Handlungen oder Ereignisse auf internationaler Ebene negativen Einfluss auf Unternehmen haben können. Eine geopolitische Chance ist das positive Pendant dazu.

**Abb. 2 Betroffenheit von geopolitischen Risiken**

*Frage: Wie schätzen Sie die geopolitischen Risiken für Ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten ein?*



## Betroffenheit, Massnahmen und geopolitische Einordnung

Mehr als jedes zweite VR-Mitglied (59%) schätzt die **geopolitischen Risiken** für das eigene Unternehmen in den nächsten 12 Monaten als **hoch oder sogar sehr hoch** ein (siehe Abbildung 2). 37 Prozent gehen in der nahen Zukunft für ihr Unternehmen von einer **tiefen Betroffenheit** und vier Prozent von einer **sehr niedrigen Betroffenheit** aus.

Die Betroffenheit steht in direktem Zusammenhang mit der Unternehmensgrösse. So schätzen rund sieben von zehn VR-Mitgliedern grosser Unternehmen (69%) die geopolitischen Risiken für ihr Unternehmen als hoch oder sehr hoch ein, während dies bei kleinen Unternehmen nur etwa auf die Hälfte (51%) zutrifft.

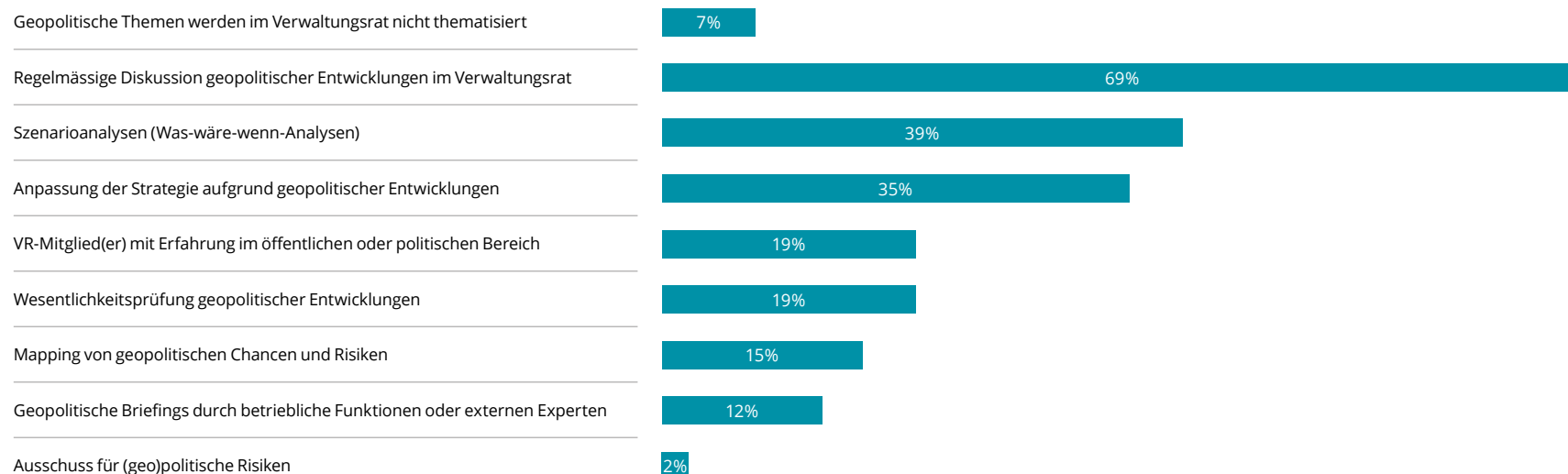
In Bezug auf die verschiedenen Branchen sehen VR-Mitglieder aus dem Bereich der Unternehmensdienstleistungen für ihre Organisation eine un-

terdurchschnittlich starke Betroffenheit (42% hoch oder sehr hoch) von geopolitischen Entwicklungen. Dies ist möglicherweise dadurch zu erklären, dass diese Branche stark auf das Inland fokussiert ist und ihre Dienstleistungen auch in Krisenzeiten gefragt sind.

Praktisch alle Befragten (93%) geben an, dass ihr Verwaltungsratsgremium Massnahmen ergreift, um geopolitische Risiken und ihre Folgewirkungen festzustellen, zu beurteilen und zu bewältigen (siehe Abbildung 3). Gut zwei Drittel der **Verwaltungsräte diskutieren geopolitische Entwicklungen regelmässig** (69%). Etwas mehr als ein Drittel der Verwaltungsräte führen **Szenarioanalysen** (Was-wäre-wenn-Analysen) durch (39%) oder nehmen aufgrund der geopolitischen Entwicklungen eine **Strategieanpassung** (35%) vor. Alle weiteren denkbaren Massnahmen wie beispielsweise Wesentlichkeitsprüfungen oder Mappings werden von weniger als einem Fünftel der Befragten genannt.

### Abb. 3 Massnahmen bezüglich geopolitischer Risiken und ihrer Folgewirkungen

*Frage: Was macht Ihr Verwaltungsrat, um geopolitische Risiken und ihre Folgewirkungen festzustellen, zu beurteilen und zu bewältigen?  
[Bitte geben Sie alle zutreffenden Antworten an.]*

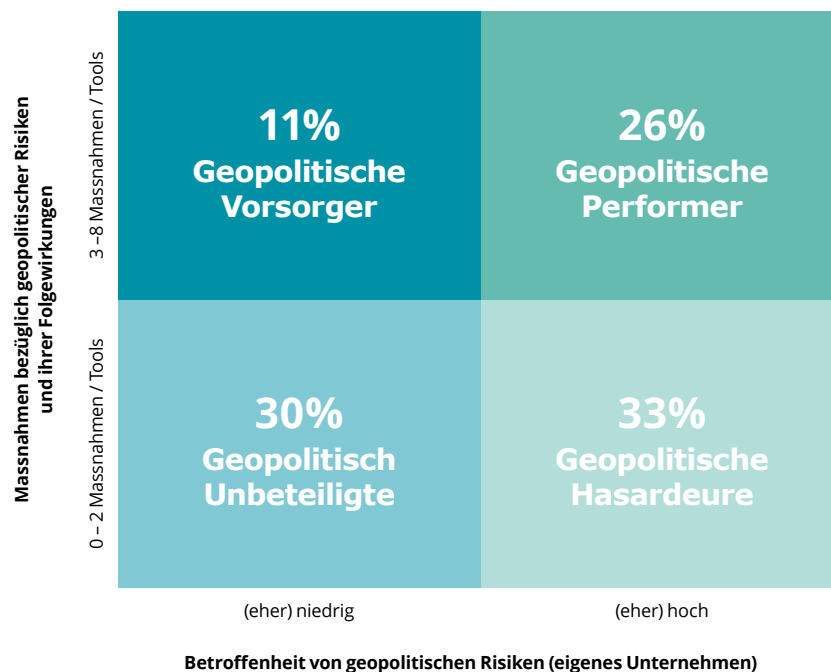




Im Durchschnitt geben VR-Mitglieder rund zwei ergriffene Massnahmen (2,09) an, die sich auf die geopolitischen Risiken und ihre Folgewirkungen beziehen. Die Anzahl variiert nach Unternehmensgrösse und Branche: In grossen Unternehmen (2,60) liegt dieser Wert durchschnittlich höher als in mittelgrossen und kleinen Unternehmen (2,00 beziehungsweise 1,69). Ausserdem nennen die Befragten im Finanzwesen überdurchschnittlich viele Massnahmen (2,58), während in den Branchen der Unternehmensdienstleistungen (1,64) und der Informations- und Kommunikationstechnik (1,56) eine unterdurchschnittlich hohe Anzahl angegeben wird.

Die Kombination der Betroffenheit von geopolitischen Risiken mit der Anzahl der Massnahmen auf VR-Ebene ermöglicht es, eine Einordnung vorzunehmen (siehe Abbildung 4). Dabei lassen sich vier Typen von VR-Gremien unterscheiden:

**Abb. 4 Einordnung der VR-Gremien auf Basis der geopolitischen Betroffenheit und der Anzahl Massnahmen**



**Geopolitische Hasardeure** sind Verwaltungsräte, deren Betroffenheit von geopolitischen Risiken hoch oder sehr hoch ist, die aber maximal zwei Massnahmen zur Feststellung, Beurteilung und Bewältigung dieser Risiken ergreifen. In diese Kategorie fällt ein Drittel der Gremien (33%). Unter den geopolitischen Hasardeuren befinden sich überdurchschnittlich viele Verwaltungsräte kleiner Unternehmen (40%, Gesamtsample: 32%) und unterdurchschnittlich viele grosser Unternehmen (24%, Gesamtsample: 32%). Sie sind relativ oft dem verarbeitenden Gewerbe und der Chemie (13%, Gesamtsample: 9%) zuzuordnen und vergleichsweise selten der Finanzbranche (9%, Gesamtsample: 17%) und der Gesundheitsbranche (7%, Gesamtsample: 11%).

**Geopolitisch Unbeteiligte** sind VR-Gremien, die eine niedrige oder sehr niedrige Betroffenheit aufweisen und maximal zwei Massnahmen ergreifen. Dies betrifft drei von zehn Gremien (30%). Geopolitisch Unbeteiligte sind überdurchschnittlich oft Verwaltungsräte kleiner Unternehmen (40%, Gesamtsample: 32%) und unterdurchschnittlich oft grosser Unternehmen (22%, Gesamtsample: 32%). Sie kommen relativ häufig aus der Branche der Unternehmensdienstleistungen (17%, Gesamtsample: 11%) und vergleichsweise selten aus dem verarbeitenden Gewerbe und der Chemie (6%, Gesamtsample: 9%).

**Geopolitische Vorsorger** sind Verwaltungsräte mit niedriger oder sehr niedriger Betroffenheit und mehr als zwei Massnahmen bezüglich geopolitischer Risiken. Etwa jeder zehnte Verwaltungsrat (11%) gehört diesem Typus an. Geopolitische Vorsorger stammen überdurchschnittlich oft aus dem Finanzwesen (27%, Gesamtsample: 17%) und der Verkehrs- und Logistikbranche (11%, Gesamtsample: 5%). Relativ selten handelt es sich um Verwaltungsräte aus dem Handel und der Konsumgüterindustrie, dem verarbeitenden Gewerbe und der Chemie sowie der Informations- und Kommunikationstechnik (jeweils 5%, Gesamtsample: 9%).

**Geopolitische Performer** sind VR-Gremien, die eine hohe oder sehr hohe Betroffenheit von geopolitischen Risiken aufweisen und mehr als zwei Massnahmen ergreifen. Rund ein Viertel der Gremien (26%) entsprechen geopolitischen Performern. Sie sind überdurchschnittlich häufig in grossen Unternehmen (54%, Gesamtsample: 32%) und relativ selten in kleinen Unternehmen (13%, Gesamtsample: 32%) anzutreffen. Ausserdem kommen geopolitische Performer relativ oft aus dem Finanzwesen (21%, Ge-

samtsample: 17%) und vergleichsweise selten aus der Informations- und Kommunikationstechnik (6%, Gesamtsample: 9%) sowie aus den Unternehmensdienstleistungen (5%, Gesamtsample: 11%).

Die obige Einordnung berücksichtigt lediglich die Quantität und nicht die Qualität der ergriffenen VR-Massnahmen. So geben zum Beispiel 69 Prozent der Befragten die Diskussion von geopolitischen Risiken im VR-Gremium als eine der Massnahmen an. Jedoch wurde nicht untersucht, wie tiefgehend beziehungsweise ausführlich diese Diskussion erfolgt.

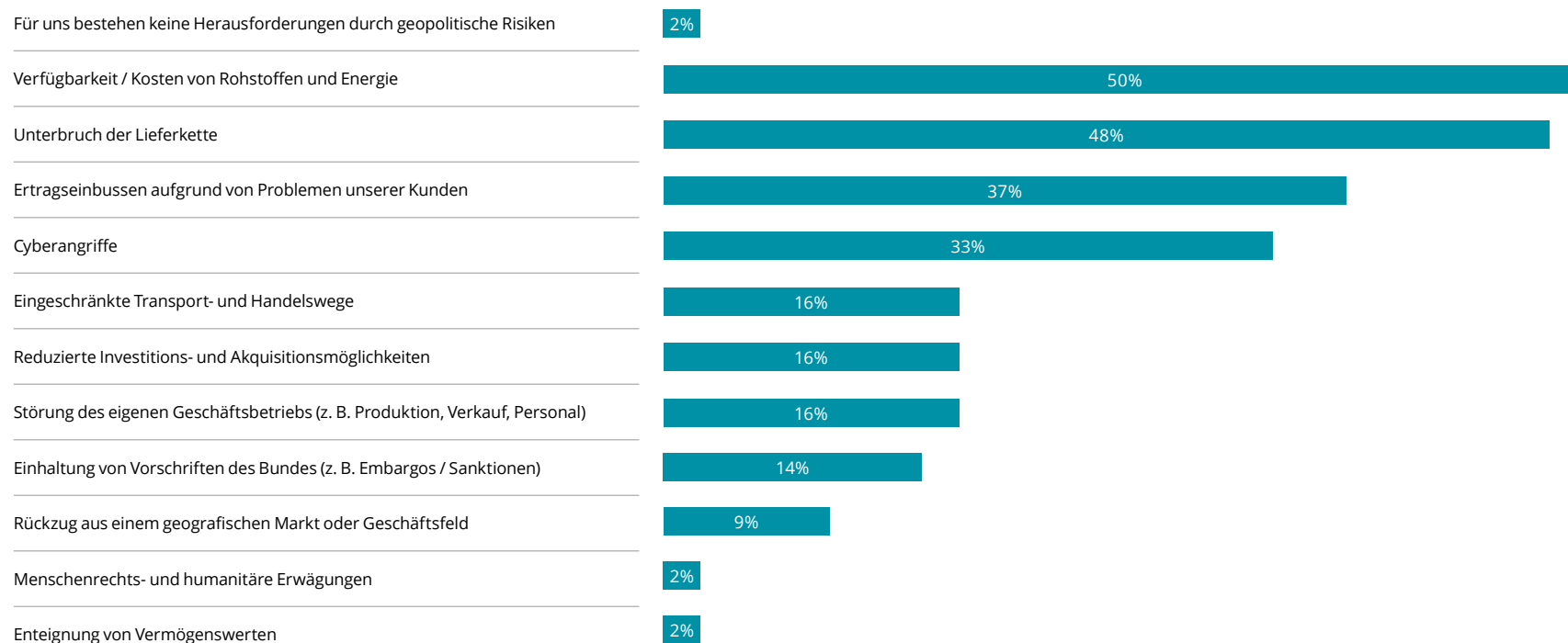
## Herausforderungen und Chancen durch geopolitische Entwicklungen

Geopolitische Entwicklungen können diverse Herausforderungen für Unternehmen darstellen (siehe Abbildung 5). Fast alle VR-Mitglieder (98%) bestätigen dies. Lediglich zwei Prozent sehen keine Herausforderungen bei dieser Thematik.

Am häufigsten nennen die Befragten die **Verfügbarkeit und die Kosten von Rohstoffen und Energie** (50%) sowie den **Unterbruch von Lieferketten** (48%) als wichtigste Herausforderungen. Dies ist aktuell wahrscheinlich vor allem mit dem Krieg in der Ukraine und der anhaltend restriktiven

### Abb. 5 Herausforderungen durch geopolitische Risiken

Frage: Worin bestehen für Ihr Unternehmen die grössten Herausforderungen durch geopolitische Risiken? [Bitte wählen Sie maximal drei Antworten aus.]



Covid-Politik in Regionen Asiens verbunden. Beide Aspekte werden mit zunehmender Unternehmensgrösse überdurchschnittlich oft genannt, insbesondere in den Branchen Handel, Konsumgüter, Gesundheit, verarbeitendes Gewerbe und Chemie sowie Bau- und Immobiliengewerbe. Unterdurchschnittlich häufig betroffen sind Unternehmensdienstleistungen, Finanzdienstleistungen sowie Informations- und Kommunikationstechnik. Damit sind diese Herausforderungen stark abhängig von den Charakteristika und vom Kontext eines Unternehmens.

Ausserdem bezeichnen VR-Mitglieder vor allem **Ertragseinbussen aufgrund von kundenseitigen Problemen** (37%) und **Cyberangriffe** (33%) als wichtige Herausforderungen. Insbesondere Befragte aus den Branchen der Unternehmensdienstleistungen (60%) und der Finanzdienstleistungen (59%) nennen Ertragseinbussen aufgrund von kundenseitigen Problemen als mögliche Problematik geopolitischer Entwicklungen. Cyberangriffe werden überdurchschnittlich oft von Vertretern der Finanzindustrie (59%), der Gesundheitsbranche (52%) und der Informations- und Kommunikationstechnik (51%) genannt.

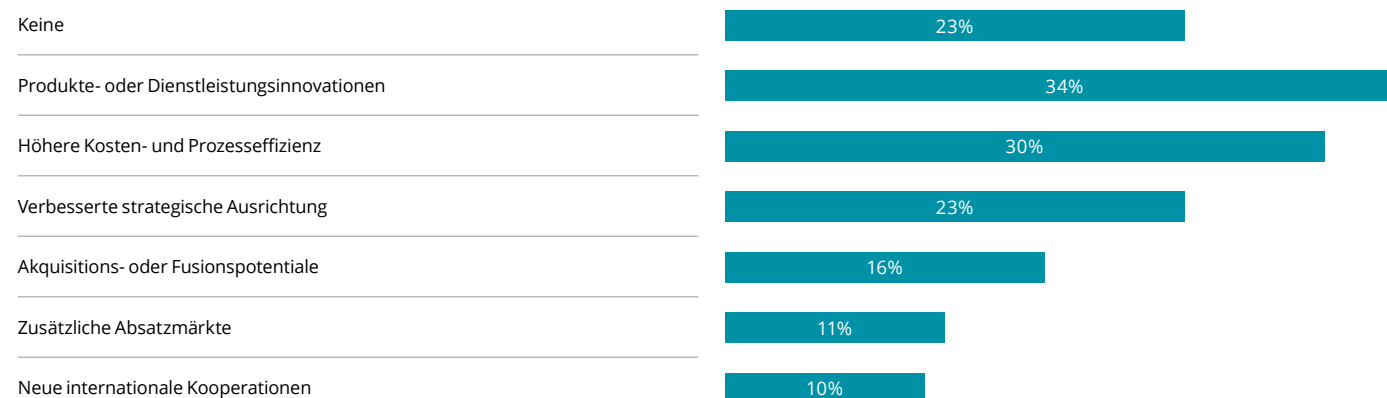
Alle weiteren Herausforderungen wie beispielsweise Störungen des Geschäftsbetriebs oder reduzierte Investitions- und Akquisitionsmöglichkeiten führt weniger als ein Fünftel der VR-Mitglieder an.

Eine klare Mehrheit von drei Vierteln der befragten VR-Mitgliedern (77%) sieht auch Chancen aufgrund der geopolitischen Entwicklungen (siehe Abbildung 6). Unter den Chancen werden **Produkt- und Dienstleistungsinnovationen** (34%) sowie **höhere Kosten- und Prozesseffizienz** (30%) am häufigsten genannt. VR-Mitglieder aus dem Handel und der Konsumgüterindustrie führen Produkt- und Dienstleistungsinnovationen überdurchschnittlich oft an (53%). Grössere Unternehmen erhoffen sich vielfach eine höhere Kosten- und Prozesseffizienz (40%).

An dritter Stelle nennt knapp ein Viertel der Befragten (23%) eine **verbesserte strategische Ausrichtung** als Chance geopolitischer Entwicklungen. Alle weiteren Chancen wie zum Beispiel Akquisitions- und Fusionspotentiale geben weniger als ein Fünftel der VR-Mitglieder an.

#### Abb. 6 Chancen durch geopolitische Entwicklungen

Frage: Welche wichtigsten Chancen sehen Sie für Ihr Unternehmen in geopolitischen Entwicklungen? [Bitte wählen Sie maximal zwei Antworten aus.]



## Krieg in der Ukraine

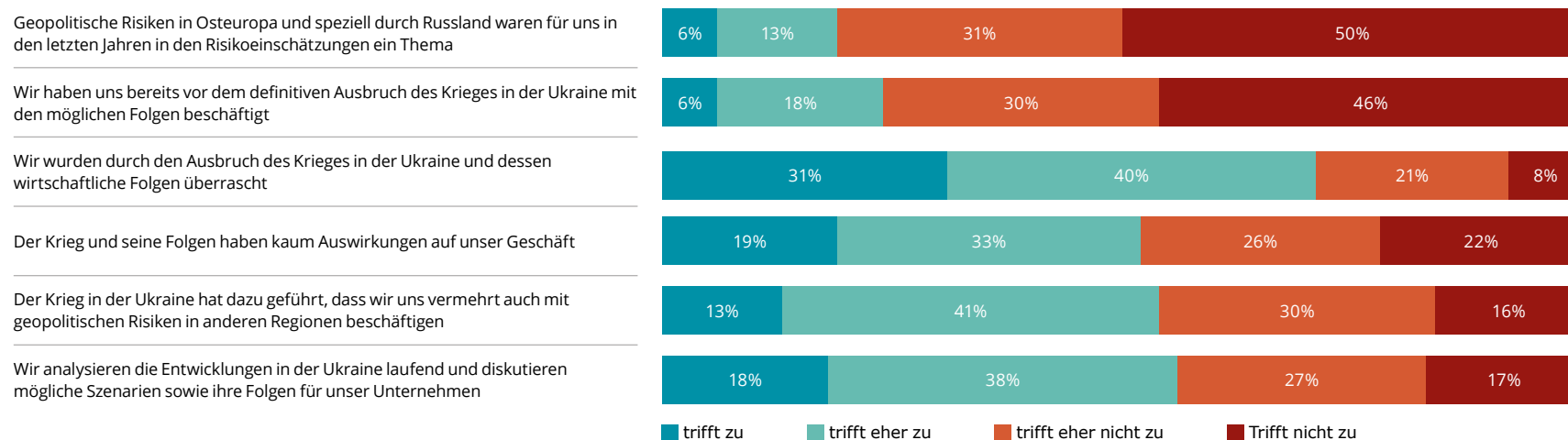
Aus aktuellem Anlass wurden die VR-Mitglieder zu einem konkreten geopolitischen Ereignis befragt: dem Krieg in der Ukraine. Die ersten drei Aussagen in Abbildung 7 beziehen sich auf die Zeit vor dem russischen Angriff auf die Ukraine am 24. Februar 2022 und die letzten drei Statements auf die Zeit danach.

Lediglich knapp ein Fünftel der befragten VR-Mitglieder (19%) gibt an, dass **geopolitische Risiken in Osteuropa und speziell durch Russland bei Risikoeinschätzungen im eigenen Verwaltungsrat** in den letzten Jahren ein Thema waren. Vor dem definitiven Ausbruch haben sich circa ein Viertel (24%) der VR-Gremien **mit den möglichen Folgen des Krieges in der Ukraine beschäftigt**. Etwa sieben von zehn Verwaltungsräten (71%) wurden **durch den Ausbruch des Krieges in der Ukraine und dessen wirtschaftliche Folgen überrascht**. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich die meisten VR-Gremien vor dem Kriegsausbruch in diesem Jahr kaum mit dem Russland-Ukraine-Konflikt auseinandergesetzt haben.

Laut Aussage der Hälfte der Befragten (48%) haben der **Krieg und seine Folgen Auswirkungen auf das eigene Geschäft**. Die andere Hälfte (52%) sieht hingegen kaum Konsequenzen für ihr Unternehmen. Ebenfalls gleichmässig geteilt ist das Bild bei der Frage, ob der Krieg in der Ukraine dazu geführt hat, dass sich **Verwaltungsräte vermehrt auch mit geopolitischen Risiken in anderen Regionen beschäftigen** (54% versus 46%). Etwas mehr als jedes zweite VR-Gremium (56%) **analysiert die Entwicklungen in der Ukraine laufend und diskutiert mögliche Szenarien sowie deren Folgen für das Unternehmen**. Hat der Krieg Auswirkungen auf das eigene Geschäft (siehe erste Aussage in diesem Absatz), tun dies gar sieben von zehn Verwaltungsräten (70%). Das knappe restliche Drittel zeigt in Bezug auf diesen Aspekt Verbesserungspotential

Abb. 7 Krieg in der Ukraine

Frage: Welche der folgenden Aussagen zum Krieg in der Ukraine treffen auf Ihren Verwaltungsrat zu?





## ↘ Strategie- und Strukturthemen im Verwaltungsrat

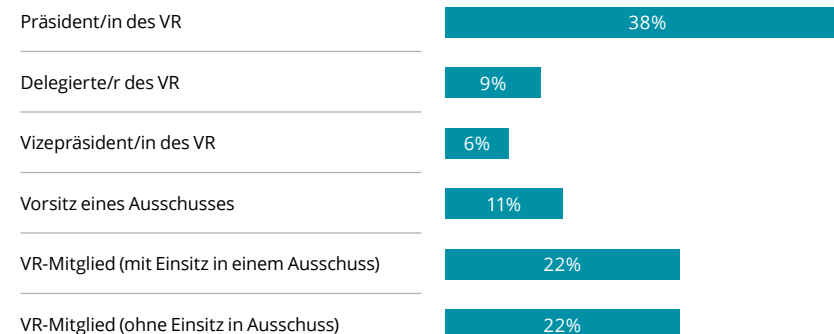


### Funktionen, Sitzungsanzahl, Zeitaufwand und Organhaftpflichtversicherung

Die Befragten haben verschiedene Funktionen in ihren Verwaltungsräten (siehe Abbildung 8). Nimmt man **Verwaltungsratsmitglieder mit und ohne Einsitz in einem Ausschuss** zusammen, stellen sie die relative Mehrheit (44%) der Umfrageteilnehmenden dar. Ausserdem erreicht die Befragung ebenfalls viele **VR-Präsidenten/innen** (38%). Andere Funktionen wie **Ausschussvorsitzende** (11%), **VR-Delegierte** (9%) oder **Vizepräsidenten/innen** (6%) sind auch in der vorliegenden Umfrage vertreten.

#### Abb. 8 Eigene Funktion(en) im Verwaltungsrat

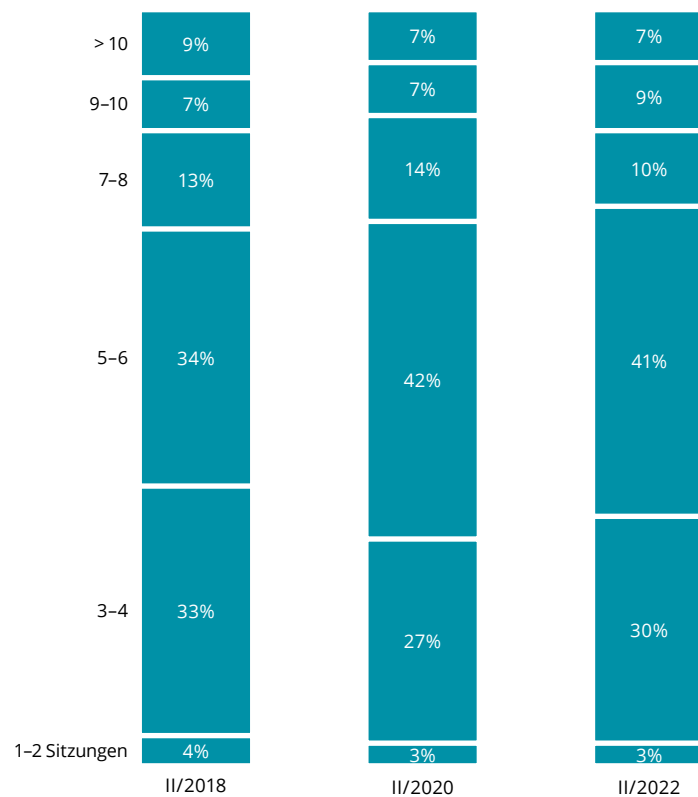
Frage: Welche Funktion haben Sie im Verwaltungsrat?  
[Zutreffende Funktionen ankreuzen.]



Die **Anzahl der VR-Sitzungen pro Jahr** – Ausschüsse nicht mitgerechnet – zeigt eine grosse Spannweite unter den Befragten (siehe Abbildung 9). Etwa sieben von zehn VR-Gremien (71%) treffen sich zwischen drei und sechs Mal jährlich zu einer Sitzung, circa ein Viertel (26%) sogar öfter. Verwaltungsräte aus dem Finanzwesen treffen sich mit durchschnittlich etwas mehr als acht Sitzungen pro Jahr deutlich öfter als VR-Gremien anderer Branchen. Der Vergleich mit den Ausgaben II/2018 und II/2020 des swissVR Monitors zeigt, dass sich die Anzahl an VR-Sitzungen pro Jahr über die Zeit hinweg kaum verändert hat.

**Abb. 9 Anzahl VR-Sitzungen pro Jahr**

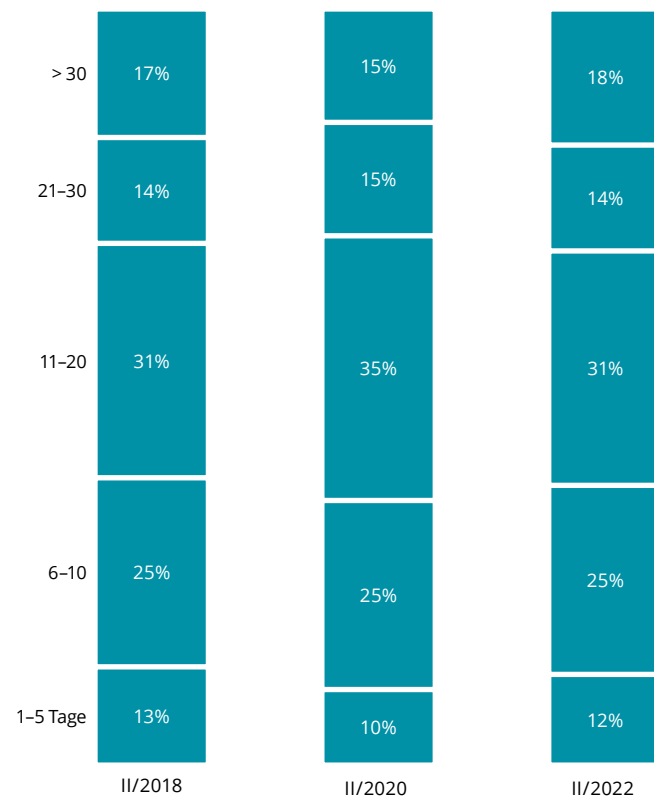
Frage: Wie viele VR-Sitzungen finden in Ihrem Unternehmen pro Jahr statt (ohne Ausschüsse)?



Der jährliche **Zeitaufwand für das VR-Mandat** (inklusive Sitzungen, Vorbereitungen, Aus- und Weiterbildung etc.) ist ebenfalls sehr unterschiedlich verteilt (siehe Abbildung 10). Bei dieser Verteilung ergibt sich ein Mittelwert von 23 Tagen und ein Median von 15 Tagen. Das verdeutlicht, dass einige VR-Mitglieder mit einem recht hohen Aufwand nach oben «ausreissen». Diese Ausreisser sind in der Kategorie «>30 Tage» enthalten und entsprechen einem knappen Fünftel (18%) der Befragten. VR-Präsident/innen stellen den grössten Teil (56%) dieser Untergruppe dar.

**Abb. 10 Zeitaufwand für VR-Mandat pro Jahr**

Frage: Wie hoch ist für Sie ungefähr der jährliche zeitliche Aufwand für Ihr VR-Mandat (inkl. Sitzungen, Ausschüssen, Vorbereitungen, Repräsentation, Aus- und Weiterbildung etc.)?



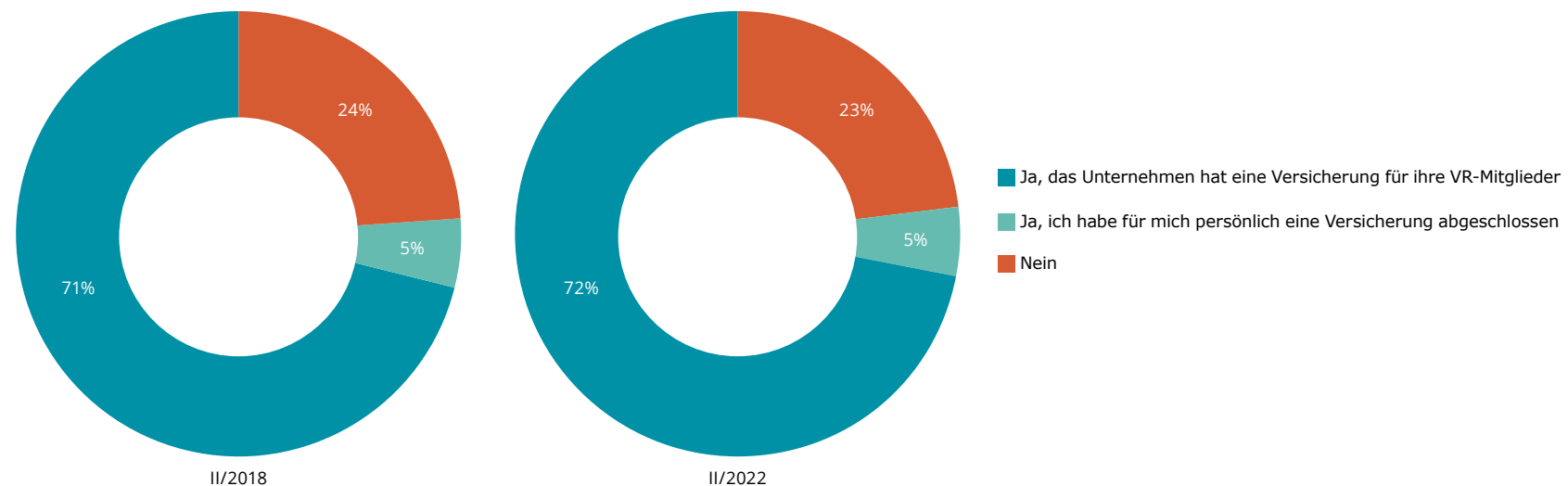
Ausserdem liegen der Mittelwert und der Median im Vergleich zum swissVR Monitor II/2020, als diese noch bei knapp 17 beziehungsweise 12 Tagen lagen, deutlich höher. Der Mittelwert liegt somit um 35 Prozent und der Median 25 Prozent höher als in der Umfrage vor zwei Jahren.

Ein VR-Mandat ist mit einer grossen Verantwortung verbunden und es ist wichtig, die Aufgabe mit Umsicht und möglichst professionell auszuüben. Wenn man den Job gut macht, wird es keinen Anlass zu Verantwortlichkeitsklagen geben. Im Hinblick auf die grosse Verantwortung und die Risiken des Mandats stellt sich dennoch die Grundsatzfrage, ob im Interesse der VR-Mitglieder und der Unternehmung eine **Organhaftpflichtversicherung** (D&O Versicherung) abgeschlossen werden soll. Diese übernimmt unter anderem die Kosten für die Abwehr von Verantwortlichkeitsklagen und unbegründeten Forderungen sowie allfällige Entschädigungszahlungen.

Wie die Befragung zeigt, verfügen sieben von zehn Unternehmen (72%) über eine Organhaftpflichtversicherung für ihre VR-Mitglieder (siehe Abbildung 11). Ausserdem haben fünf Prozent der Befragten selbst eine solche Versicherung abgeschlossen. Demnach ist nur etwa ein Viertel (23%) der Befragten im Falle einer Verantwortlichkeitsklage durch keine Versicherung geschützt. In grossen Unternehmen verfügen fast alle Verwaltungsratsmitglieder über diesen Schutz (92% über das Unternehmen und 5% persönlich), während dies in kleinen Unternehmen lediglich in sechs von zehn Fällen (62%) der Fall ist. Im Vergleich zur Umfrage im swissVR Monitor II/2018 hat sich das Bild nicht verändert.

### Abb. 11 Organhaftpflichtversicherung

Frage: Haben Sie eine Organhaftpflichtversicherung (D&O Versicherung)?



## Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrats

Der swissVR Monitor befragt VR-Mitglieder auch zu den wichtigsten Themen, mit denen sich ihr Gremium in den vergangenen 12 Monaten beschäftigt hat und in den nächsten 12 Monaten beschäftigen wird (siehe Abbildung 12).

In den vergangenen 12 Monaten stand insbesondere die **Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie** (36%) auf der Agenda der Verwaltungsräte. Das Thema steht vermutlich im Zusammenhang mit einer strategischen Neuausrichtung im Verlauf der Corona-Pandemie – beispielsweise in Bezug auf das eigene Geschäftsmodell beziehungsweise im Hinblick auf die **Digitalisierung**, die an dritter Stelle im Ranking steht (31%).

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 II/2022 |   | Rang I/2022 | Nächste 12 Monate | Themen  |
|---|--------------|---|-------------|-------------------|---|
|    | 1 (36%)      | ▲ | 3 (29%)     | - (17%)           | Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie                           |
|    | 2 (34%)      | ▶ | 2 (31%)     | 1 (40%)           | Talent (einschliesslich Recruiting, Retention etc.)                     |
|    | 3 (31%)      | ▼ | 1 (34%)     | 4 (28%)           | Digitalisierung / Robotik / Automatisierung                             |
|  | 4 (27%)      | ▶ | 4 (25%)     | 3 (31%)           | Effizienzsteigerung / Optimierung interner Prozesse                     |
|  | 4 (27%)      | ▶ | 4 (25%)     | 2 (33%)           | Reaktion auf Marktentwicklung / Wettbewerbsverhalten                    |
|  | 6 (26%)      | ▼ | 4 (25%)     | 5 (26%)           | Risikomanagement  |
|  | 7 (23%)      | ▲ | 9 (20%)     | 6 (22%)           | Go-to-Market (Markt- und Absatzstrategie)                               |
|  | 8 (21%)      | ▲ | - (19%)     | 6 (22%)           | Nachhaltigkeit / gesellschaftliche Verantwortung                        |
|  | 8 (21%)      | ▲ | 9 (20%)     | - (11%)           | Compliance (Einhaltung von Gesetzen und internen Verhaltensrichtlinien) |
|  | 10 (20%)     | ▲ | - (16%)     | - (14%)           | Unternehmenskultur  |

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



Strategie



Organisation & Prozesse



HR



Compliance & Risk



Das zweitplatzierte Thema **Talentmanagement** (34%) belegt seit dem letzten swissVR Monitor eine Spitzenposition. Dies dürfte auf die durch die Corona-Krise und die aktuelle konjunkturelle Entwicklung neu entfachte Dynamik am Arbeitsmarkt zurückzuführen sein: Fach- und Arbeitskräfte sind in vielen Branchen knapp und das Phänomen der «Great Resignation» bringt viele Kündigungen mit sich. Eine ausführliche Erläuterung zum Thema Talentmanagement finden Sie im swissVR Monitor I/2022 im Abschnitt zu den wichtigsten VR-Themen.

Mit Blick auf die nächsten 12 Monate steigt das **Talentmanagement** (40%) sogar auf Platz 1 des Rankings. Anscheinend gehen die VR-Mitglieder davon aus, dass sich der Personalmangel in der nahen Zukunft noch verschärfen wird und wohl noch nicht seinen Höhepunkt erreicht hat. Abgeschlossen haben die Verwaltungsräte hingegen die **Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie** (17%). Dieses Thema fällt für die nächsten 12 Monate aus den Top-10.

Hinter dem Talentmanagement folgen die Themen **Reaktion auf Marktentwicklungen / Wettbewerbsverhalten** (33%) und **Effizienzsteigerung / Optimierung interner Prozesse** (31%). Neu in die Top-10 für die kommenden 12 Monate schaffen es die Themen **Sicherheitsmanagement** (Rang 8, 18%), **personelle Herausforderungen auf Ebene der Geschäftsleitung** (Rang 8, 18%) sowie **Innovationsförderung / Forschung & Entwicklung** (Rang 10, 17%).



## Interviews

### Management geopolitischer Entwicklungen in verschiedenen Branchen

**Barbara Lambert, Verwaltungsratsmitglied bei UBS Schweiz, Synlab, Implenla und Deutsche Börse**

*«Durch die Schnelligkeit, Unvorhersehbarkeit und weit reichenden Konsequenzen geopolitischer Entwicklungen, die in den nächsten Jahren nicht abnehmen werden, besteht die Notwendigkeit, dass der Verwaltungsrat sowohl taktische als auch strategisch weitreichende Entscheidungen treffen muss.»*

**swissVR Monitor:** Sie sind Verwaltungsrätin in Unternehmen verschiedener Branchen. Welche Unterschiede sehen Sie bei den geopolitischen Risiken in den unterschiedlichen Branchen?

**Barbara Lambert:** Alle Branchen sind betroffen. Die Auswirkungen und Heftigkeit der geopolitischen Risiken sind jedoch je nach Branche unterschiedlich. Lieferkettenengpässe und Materialpreissteigerungen haben eine andere Bedeutung im Bausektor als in Dienstleistungsunternehmen. Umgekehrt stellt die Umsetzung der sehr komplexen Sanktionsmassnahmen im Finanzsektor eine bedeutend grössere Herausforderung dar als für Unternehmen, die im B2C Bereich tätig sind. Zudem können diese Risiken für die einen teilweise einen positiven Einfluss haben (Anstieg der Zinsen im Finanzsektor, höhere Volatilität und Börsentransaktionen) und für andere negative Auswirkungen bedeuten (höhere Refinanzierungskosten).

**swissVR Monitor:** Wie umfassend muss die Analyse der geopolitischen Risiken sein?



**Barbara Lambert** studierte nach einer Banklehre in Deutschland Betriebswirtschaft an der Universität Genf. Sie verbrachte 20 Jahre bei Arthur Andersen/Ernst&Young Schweiz, zuletzt als verantwortliche Partnerin der Audit Praxis im Finanzsektor. Von 2008-2018 leitete sie das Internal Audit der Pictet Gruppe und war zuletzt Geschäftsleitungsmitglied als Group Chief Risk Officer. Sie ist seit 2018 als Verwaltungs- bzw. Aufsichtsrätin, Vorsitzende von Prüfungsausschüssen und Mitglied von Risikoausschüssen sowie als selbständige Beraterin tätig. Zu ihren aktuellen Mandaten gehören: Deutsche Börse AG, Implenla AG, Synlab AG und UBS Schweiz AG sowie das Advisory Board der Geneva School of Economics and Management.

**Barbara Lambert:** Verwaltungsräte sollten sich mit allen Auswirkungen beschäftigen, denn es geht nicht nur darum zu verstehen, was die direkten und unmittelbaren Einflüsse auf das jeweilige Unternehmen sein könnten, sondern auch die so genannten second order impacts, die indirekten und möglichen längerfristigen Konsequenzen (z.B. Gefährdung von KMUs/Lieferanten, Kredittragfähigkeit, Steuern) zu berücksichtigen. Es geht zudem nicht nur um finanzielle Auswirkungen wie z.B. Umsatzrückgang, Margeneinbruch, Währungskursproblematiken, Goodwill Impairment, Kostenanstieg, sondern auch um operationelle Risiken, die alle Branchen, aber mit unterschiedlicher Heftigkeit treffen, wie die rasante Erhöhung der Cyber Risiken, steigende Inflation, Energieknappheit und Reputationsrisiken.

**swissVR Monitor:** Können die geopolitischen Risiken isoliert betrachtet werden?

**Barbara Lambert:** Nein, zusätzlich zu den geopolitischen Risiken gilt es sich weiterhin mit den andauernden Folgen von Corona, sowie dem Arbeits- und Fachkräftemangel und der Möglichkeit des Anstiegs von sozialen Unruhen aufgrund Nahrungsmittelknappheit, zu beschäftigen. Dieses ergibt einen toxischen Cocktail an grossen Unsicherheiten, dessen Ausmass und zeitliche Entwicklung schwer abzuschätzen sind. Gehen wir in eine Rezession von einigen Monaten oder könnte es mehrere Jahre dauern? Unternehmen sollten deshalb mit 2–3 Szenarien arbeiten und kurzfristige Massnahmen vorbereiten, die schnell greifen können und über einen normalen Notfallplan hinausgehen. Es heisst zu antizipieren, um für das Schlimmste vorbereitet sein zu können, und gleichzeitig die strategische Planung und deren Anpassung nicht aus den Augen zu verlieren. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die regelmässige und transparente Kommunikation in diesen besonderen Zeiten mit Kunden und Mitarbeitenden, um Perspektiven aufzuzeigen, Vertrauen zu bewahren und eine gewisse Zuvorsicht zu vermitteln.

**swissVR Monitor:** Wie sehen die Branchenunterschiede aus, wenn es um mögliche Chancen geht, die sich aus geopolitischen Entwicklungen ergeben?

**Barbara Lambert:** Da es sich bei geopolitischen Entwicklungen meistens um globale Einflüsse in unserer weiterhin sehr vernetzten Welt handelt, sind auch hier die Opportunitäten eigentlich für alle Branchen gegeben. Unterschiede ergeben sich eher aus der Maturität der Branche, der bereits vorhandenen internationalen Erfahrung und natürlich den Investitions- und Finanzierungsmöglichkeiten. Als realistische Optimistin bin ich der festen Überzeugung, dass jede Krise eine Chance bietet, die operative Belastbarkeit eines Unternehmens robuster zu machen oder schwierige Entscheide zu forcieren, und dass sie auch Innovation und Kreativität fördern kann. Erst gerade haben wir in der Corona Pandemie gesehen, wie diese die Digitalisierung der Unternehmen beschleunigt hat.

**swissVR Monitor:** Welche Chancen sehen Sie konkret?

**Barbara Lambert:** Die gegenwärtige geopolitische Krise ist eine einzigartige Gelegenheit für Unternehmen, um ihr Geschäftsmodell und ihre strategische Ausrichtung zu überprüfen, so insbesondere die Marktpräsenz (Rückzug aus gewissen Märkten/Einstieg oder Fokussierung auf neue

Märkte), das Lieferantennetzwerk, die alternative Platzierung von Einkäufen/Vorratsplanung, Effizienzsteigerung durch Optimierung der operationellen Abläufe, Überprüfung des Produkte/Service Angebots, Vertragsüberprüfungen, Out-/Near-/Off-Shoring Strategie, Energienutzung, M&A Opportunitäten und Joint-Ventures, um nur einige Beispiele zu nennen.

**swissVR Monitor:** Welche Instrumente oder Massnahmen empfehlen Sie Verwaltungsräten, um geopolitische Entwicklungen zu identifizieren und zu beurteilen?

**Barbara Lambert:** Es ist noch eher selten, dass in einem Verwaltungsrat ein Mitglied über geopolitisches Expertenwissen verfügt. Deshalb sollten externe und spezialisierter Berater (z.B. spezialisierte internationale Beratungsfirmen, Internationale Business Schools) beigezogen werden, dies auch im Rahmen der kontinuierlichen Weiterbildung des Verwaltungsrats, z.B. anlässlich des jährlichen Strategieworkshops zusammen mit der Geschäftsleitung. Der Global Risk Report des World Economic Forum, ergänzt von Publikationen grosser Wirtschaftsprüfung/Consulting Firmen sowie spezifischen Berichten von Intelligent Service Providern und Analysten, bieten zudem eine weitere Grundlage für eine offene Diskussion über Risiken und Chancen dieser Entwicklungen im Verwaltungsrat. Regelmässiger Austausch mit Berufs- und Branchenverbänden, internationalen Organisationen, Regierungen und Behörden und Peers kann ebenfalls nützlich sein. Durch die Schnelligkeit, Unvorhersehbarkeit und weit reichenden Konsequenzen geopolitischer Entwicklungen, die in den nächsten Jahren nicht abnehmen werden, besteht die Notwendigkeit, dass der Verwaltungsrat sowohl taktische als auch strategisch weitreichender Entscheidungen treffen muss. Der heutige Verwaltungsrat muss agiler werden. Die Notwendigkeit geopolitische Risiken zu berücksichtigen, wird künftig zur Normalität werden und ein Standard-Agenda-Punkt von VR-Sitzungen sein.

**swissVR Monitor:** Welche Rolle spielt die Zusammenarbeit zwischen dem Verwaltungsrat und dem Chief Risk Officer in diesem Zusammenhang?

**Barbara Lambert:** Der Verwaltungsrat muss hier eine grosse überwachende, aber auch unterstützende Rolle spielen. Es gilt sicherzustellen, dass geopolitische Risiken, aber auch Chancen, im Risikomanagement Framework (Identifizierung, Beurteilung, Quantifizierung nach Wahrscheinlichkeiten und Auswirkungen, Angemessenheit der Informationssysteme)

und im regelmässigen Reporting neu eingeschlossen werden. Szenarien und Hypothesen müssen kritisch hinterfragt werden, um eine solide Entscheidungsgrundlage zu besitzen. Der VR und oder die Prüfungsausschuss-/Risikoausschussvorsitzenden sollten einen regelmässigen Austausch mit dem Chief Risk Officer haben (mindestens einmal pro Quartal, verstärkt in Krisenzeiten), auch um ihre Einblicke von Best Practices anderer Branchen oder von Round Tables zu teilen. Durch die Schnelligkeit und Unvorhersehbarkeit geopolitischer Entwicklungen, die eine wesentlich erhöhte Anpassungsfähigkeit von Unternehmen verlangen, liegt es am VR, durch den richtigen «Tone at the Top», eine Change-Management-Kultur zu fördern und die Risikokultur zu stärken.

**swissVR Monitor:** Braucht es im Verwaltungsrat ein Mitglied mit ausgewiesener Erfahrung/Kompetenz im Risikomanagement?

**Barbara Lambert:** Die Überwachung des Risikomanagements ist ja seit mehreren Jahren explizit Teil der Aufgaben des Verwaltungsrats. Zwar hängt es etwas von der Branche und der Grösse und Komplexität eines Unternehmens ab, wie stark die ausgewiesene Erfahrung und Kompetenz im Risikomanagement eines oder mehrerer VR-Mitglieder sein soll, im Finanzbereich ist es natürlich ein absolutes «Muss». Aber eine ausgeprägte Risikosensitivität jedes VR-Mitglieds sowie ein Verständnis der internen und externen Risiken, mit denen das Unternehmen konfrontiert ist, muss kollektiv als Gruppe sichergestellt sein. Dies nicht nur zu einem bestimmten Zeitpunkt, sondern auch für die Zukunft.

**swissVR Monitor:** Braucht es ein neues Verständnis des Risikomanagements?

**Barbara Lambert:** Ein Verwaltungsrat kann meiner Meinung nach seinen Aufgaben und Verantwortung gegenüber den unterschiedlichen Stakeholdern nicht nachkommen, wenn er Risiken und Chancen nicht frühzeitig erkennt und analysiert und es versäumt, Risikobeurteilungen in strategische Entscheide mit einfliessen zu lassen. Voraussetzung dafür ist aber ein ausreichendes Verständnis des Risikoumfelds, des Risikomanagements eines Unternehmens, dessen Maturität sowie der Verlässlichkeit und Qualität eines zeitgerechten Reportings. Es braucht eine offene Diskussion innerhalb des Verwaltungsrats über den Risiko-Appetit und die Risikotragfähigkeit eines Unternehmens, selbstverständlich mit Einbezug der Geschäftsleitung.

**swissVR Monitor:** Inwiefern kann Diversität die Performance des Verwaltungsrats verbessern?

**Barbara Lambert:** Diversität im Verwaltungsrat muss sich auch im Kompetenzprofil der Verwaltungsratsmitglieder zeigen und deshalb muss ein breites Spektrum an Kompetenzen vertreten sein, so zum Beispiel Branchenkenntnisse sowie Kenntnisse in den Bereichen Risiko und Compliance, internationales Recht und Steuern, IT-Sicherheit und Digitalisierung oder neu auch in den Bereichen ESG und Geopolitik. Dies ist umso wichtiger in Krisenzeiten und wir erleben ja eine Krise ungeahnten Ausmasses mit sehr grossen strategischen Herausforderungen für jedes Unternehmen und seinen Verwaltungsrat.



## Die Rolle des Verwaltungsrats beim Management geopolitischer Entwicklungen

**Aldo Schellenberg, Verwaltungsratsmitglied bei skyguide und Swiss Innovation Forces**

*«Der Verwaltungsrat ist als strategisches Führungsorgan in der Verantwortung, geopolitische Entwicklungen aktiv zu verfolgen und die daraus entstehenden Chancen und Risiken für die eigene Branche und das Unternehmen aufzuzeigen sowie Konsequenzen für das eigene Handeln daraus abzuleiten.»*

**swissVR Monitor:** Wo sehen Sie die grössten geopolitischen Risiken für Schweizer Unternehmen innerhalb des nächsten Jahres?

**Aldo Schellenberg:** Die Corona-Pandemie und der Krieg in der Ukraine verstärken zum einen die schon seit Jahren bekannten Risiken und Abhängigkeiten in den Bereichen internationaler (globaler) Lieferketten, Energieversorgung (Gas, Strom), Nahrungsmittelversorgung und Staatsverschuldung. Gerade die Corona-Pandemie hat dabei auch gezeigt, dass Staaten keine Freunde haben, nur (bestenfalls gemeinsame) Interessen. Sie reagieren in Situationen mit Mangellagen deshalb reflexartig nationalistisch und protektionistisch. Dies hat nicht nur Auswirkungen auf die Versorgungslage für Schweizer Unternehmen, sondern auch auf Wechselkurse, Inflation und Wirtschaftswachstum. Die Geschichte zeigt zudem, dass als Konsequenz von Angebotsschocks die Gefahr einer Stagflation erheblich steigt. Zum anderen hat mit dem russischen Angriff auf die Ukraine die bisherige sicherheitspolitische Architektur Europas, mit der Leitidee «Wandel durch Handel», Schiffbruch erlitten. Eine neue Sicherheitsarchitektur ist erst am Entstehen. Sie wird konfrontativer und spannungsgeladener sowie auf Misstrauen und Sanktionen aufgebaut sein. Geopolitisch wird sie geprägt sein von neuen Blockbildungen mit wirtschaftlicher, technologischer und militärischer Konkurrenz und Protek-



**Aldo C. Schellenberg** lebt in Zürich, ist verheiratet und hat vier Kinder. Seit 30 Jahren ist er Gründer und Inhaber von schellenberg consulting und begleitet mittlere und grössere Unternehmen verschiedener Branchen in strategisch wichtigen Projekten. Dank seiner grossen Erfahrung – auch als Verwaltungsrat – wurde er regelmässig als betriebswirtschaftlicher Gutachter in Zivil- und Strafverfahren beigezogen. Von 2012 bis 2020 war er in verschiedenen Funktionen in der obersten Armeeführung tätig: als Kommandant der Luftwaffe, als Chef des Kommando Operationen und als Stellvertreter des Chefs der Armee. Heute ist Aldo C. Schellenberg u.a. als Verwaltungsrat bei Skyguide, der schweizerischen Flugsicherung, und bei Swiss Innovation Forces AG tätig und berät Unternehmen in den Bereichen Governance und Krisenmanagement.

tion. Das wird den wirtschaftlichen Handlungsspielraum von Schweizer Unternehmen spürbar einschränken.

**swissVR Monitor:** Wie kann der Verwaltungsrat dazu beitragen, diese geopolitischen Risiken zu bewältigen?

**Aldo Schellenberg:** Schon Emile de Girardin hat richtig festgestellt: «Gouverner, c'est prévoir; et ne rien prévoir, c'est courir à sa perte» (La politique universelle, 1852). Der Verwaltungsrat ist als strategisches Führungsorgan in der Verantwortung, geopolitische Entwicklungen aktiv zu verfolgen und die daraus entstehenden Chancen und Risiken für die eigene Branche und das Unternehmen aufzuzeigen sowie Konsequenzen für das eigene Handeln daraus abzuleiten. Dazu braucht der Verwaltungsrat neben Branchen- und Fachkompetenz auch Analyse- und Handlungskompetenz für geopolitische Herausforderungen.

**swissVR Monitor:** Wie verändert die heutige VUCA-Welt (hohe Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) die Rolle des Verwaltungsrats?

**Aldo Schellenberg:** Die VUCA-Welt verkürzt die Planungshorizonte und ruft nach unternehmerischer Agilität. Die Antwort auf VUCA heisst deshalb VUCA: Vision, Understanding, Clarity, Agility. Die VUCA-Welt verlangt vom Verwaltungsrat noch stärker als bisher gesamtheitliches und vernetztes Denken und Handeln. Ergänzend zum rückwärtsgerichteten Lagebild sind mögliche zukünftige Lageentwicklungen aufzuzeigen. Es ist also ein Denken in Szenarien gefordert, das weit über die klassische SWOT-Analyse hinausgeht und sowohl (geo)politische, ökologische, wirtschaftliche, gesellschaftliche, rechtliche als auch technologische Entwicklungspfade miteinander verknüpft. Ziel ist es, mögliche Entwicklungen und potenzielle Disruptionen zu erkennen und deren Auswirkungen auf das Unternehmen aufzuzeigen. Die Geschäftsleitung hat dem Verwaltungsrat in der Folge für die verschiedenen Szenarien Strategien vorzulegen, wie die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken genutzt bzw. mitigiert werden können. Ein Risikomanagement, das auf Szenarien aufgebaut ist, ist zwingende Voraussetzung für eine agile Unternehmensführung und eine erfolgreiche Krisenbewältigung.

**swissVR Monitor:** Wird der Verwaltungsrat zunehmend zum Krisenmanager?

**Aldo Schellenberg:** Der Verwaltungsrat ist das strategische Führungsorgan des Unternehmens. Er hat eine klare Vision zu erarbeiten, ein unternehmensweites Verständnis für die VUCA-Welt zu schaffen, Klarheit (Transparenz) in die Governance und die damit verbundenen Rollen und Erwartungen zu vermitteln sowie die Voraussetzungen für permanente Innovation und Adaption zu schaffen. Dazu gehört auch ein adäquates, auf Szenarien basiertes Risikomanagement und ein daraus abgeleitetes wirkungsvolles Krisenmanagement. Es besteht die latente Gefahr, dass der Verwaltungsrat in der Krise in operative Hektik verfällt, anstatt seine strategische Rolle beizubehalten. Das eigentliche Krisenmanagement (Führung des Krisenstabes) liegt bei der Geschäftsleitung, die dem Verwaltungsrat im Bedarfsfall Anträge unterbreitet. In diesem Sinne wird der Verwaltungsrat zukünftig wohl tatsächlich zeitlich und thematisch mehr gefordert sein. Aber in seiner eigentlichen strategischen Rolle. Erfolgreiches Krisenmanagement erfordert Leadership und Erfahrung in systematischer und gesamtheitlicher Entscheidungsfindung unter Zeitdruck und Unsicherheit. Es liegt in der Verantwortung des Verwaltungsrats, diese Kernkompetenz in der Geschäftsleitung (und allenfalls bei sich selbst) zu entwickeln.

## Auswirkungen der aktuellen geopolitischen Situation auf Schweizer Unternehmen

**Thomas Greminger, Direktor des Genfer Zentrums für Sicherheitspolitik**

*« Angesichts der neuen Gegebenheiten hat die die Schweizer Wirtschaft die Wahl zwischen zwei verschiedenen Ansätzen: Entweder sie konzentriert sich auf sichere und geopolitisch nahe gelegene Wirtschaftspartner wie die Europäische Union (die bereits ihr wichtigster Wirtschaftspartner ist) oder sie erweitert die Anzahl und die Herkunft der Partner: Diversifizierung ist ein entscheidender Vorteil, wenn die Auswirkungen eines Schocks begrenzt werden sollen.»*

**swissVR Monitor:** Welche Auswirkungen haben die aktuellen geopolitischen Entwicklungen – wie beispielsweise der Krieg in der Ukraine – auf die Wirtschaft?

**Thomas Greminger:** Die geopolitische Rivalität, vor allem zwischen den Vereinigten Staaten und China, die durch die tiefe Kluft zwischen Russland und dem Westen noch verstärkt wird, führt zu einer weiteren Aufspaltung der Weltwirtschaft in zwei Blöcke, die von den USA und China dominiert werden und Europa und Russland als zweitrangige Partner haben. Der Krieg in der Ukraine dämpft die Aussichten auf eine Erholung der Weltwirtschaft nach der Pandemie. So besteht beispielsweise in mehreren Volkswirtschaften die grosse Gefahr einer Stagflation. Es ist zwar noch zu früh, um abschätzen zu können, welche Auswirkungen der Krieg mittel- bis langfristig haben wird, aber schon jetzt zeichnen sich einige stark betroffene



Botschafter **Thomas Greminger** ist seit dem 1. Mai 2021 Direktor des Genfer Zentrums für Sicherheitspolitik (GCSP). Zuvor war er von Juli 2017 bis Juli 2020 Generalsekretär der Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa (OSZE). Botschafter Greminger war von 2015 bis 2017 stellvertretender Generaldirektor der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit im Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten und von 2010 bis 2015 Ständiger Vertreter der Schweiz bei der OSZE, den Vereinten Nationen und den Internationalen Organisationen in Wien. Botschafter Greminger hat an der Universität Zürich in Geschichte promoviert. Er ist Autor zahlreicher Publikationen zu Militärgeschichte, Konfliktmanagement, Friedenssicherung, Entwicklung und Menschenrechten.

Sektoren und Risikobereiche ab. Nahrungsmittel- und Energiesicherheit sind ganz klar am stärksten betroffen. Dies wird wirtschaftliche und humanitäre Auswirkungen haben, kann aber auch zu politischer Destabilisierung führen, insbesondere in Ländern, in denen die Staatsführung bereits angeschlagen ist.

**swissVR Monitor:** Und welche Auswirkungen ergeben sich konkret für Unternehmen in der Schweiz?

**Thomas Greminger:** Die wirtschaftlichen Aussichten sind weltweit eher düster. Die Schweiz ist jedoch relativ isoliert von den Volkswirtschaften Russlands (0,4 % der Schweizer Importe und 1 % der Schweizer Exporte) und der Ukraine (0,2 % der Schweizer Exporte und 0,1 % der Schweizer Importe).<sup>1</sup> Daher beeinträchtigt es die Schweizer Unternehmen nur geringfügig, wenn der Zugang zu diesen Märkten aufgrund von Sanktionen oder anderen Auswirkungen des Krieges verloren geht. Allerdings müssen sich

<sup>1</sup> Schweizerische Eidgenossenschaft: «Handelspartner». 2022. Handelspartner (admin.ch)

die Unternehmen, die im Jahr 2021 Waren im Wert von 3 Milliarden Dollar nach Russland exportiert haben, darauf einstellen müssen, dass sie dauerhaft vom Markt abgeschnitten sein werden.<sup>2</sup>

Bei den Schweizer Exporten handelt es sich hauptsächlich um «hochwertige» Güter. Derartige Güter sind von der Inflation weniger betroffen. Die Energiekosten werden aber steigen, beim Strom wird mit einer Erhöhung von 20 % gerechnet. Dies wird auch Konsequenzen für die Energiekosten der Schweizer Unternehmen haben. Letztendlich können Schweizer Unternehmen auch deshalb den Auswirkungen des Krieges nicht entgehen, weil die Wirtschaft der EU unter den Folgen des Krieges leidet. Die Schweizer Wirtschaft ist viel stärker mit ihren EU-Nachbarn verflochten (43% der Schweizer Exporte, 52% der Importe).<sup>3</sup>

**swissVR Monitor:** Was würde eine Wiederaufnahme des Kalten Krieges oder eine neue Sicherheitslage in Europa für Schweizer Unternehmen bedeuten?

**Thomas Greminger:** Der Krieg in der Ukraine könnte eine Periode einleiten, in der sich die weltweite Macht- und Sicherheitsdynamik neu ordnet. Russland und China versuchen, das derzeitige System, das dem Westen Vorteile bringt, zu beenden. Diese Zeit der Unsicherheit könnte die Struktur der Weltwirtschaft verändern. So könnten beispielsweise die Handelsströme und Märkte je nach geopolitischen Interessen stärker eingeschränkt werden. Ausserdem könnte die erwähnte Rückkehr zur Blockpolitik dazu führen, dass wirtschaftlich integrierte geopolitische Einheiten entstehen, die von anderen geopolitischen Blöcken relativ isoliert sind. Dadurch besteht die Gefahr, dass Schweizer Unternehmen in Zukunft längere Zeit keinen Zugang zu bestimmten Märkten haben werden.<sup>4</sup>

**swissVR Monitor:** Wie soll sich die Schweizer Wirtschaft angesichts der aktuellen geopolitischen Entwicklungen positionieren?

**Thomas Greminger:** Angesichts der neuen Gegebenheiten hat die Schweizer Wirtschaft die Wahl zwischen zwei verschiedenen Ansätzen: Entweder sie konzentriert sich auf sichere und geopolitisch nahe gelegene Wirtschaftspartner wie die Europäische Union (die bereits ihr wichtigster Wirtschaftspartner ist) oder sie erweitert die Anzahl und die Herkunft der Partner: Diversifizierung ist ein entscheidender Vorteil, wenn die Auswirkungen eines Schocks begrenzt werden sollen.<sup>5</sup> Darüber hinaus scheint Diversifizierung auch ein geeignetes Mittel zu sein, um auf die aktuellen Unterbrechungen der Lieferkette zu reagieren.

Die Inflationsrate in der Schweiz hat ein 29-Jahres-Hoch erreicht, und die Schweizerische Nationalbank hat entsprechende Massnahmen ergriffen und die Zinssätze angehoben.<sup>6</sup> Eine Neubewertung des Frankens wäre eine Massnahme, die der Inflation entgegenwirken könnte. Die Schweiz befindet sich jedoch im Vergleich zu ihren europäischen Nachbarn in einer stabilen wirtschaftlichen Lage. Die Inflation ist dort höher und wenn die Zinsen weiter steigen, könnte es dort zu Instabilität kommen.<sup>7</sup> Die Europäischen Union ist der erste Wirtschaftspartner der Schweiz, daher wäre es nachteilig für uns, wenn sie eine schwere Wirtschaftskrise durchmachen würde. Da wir dieses Szenario nicht ausschliessen können, sollten wir alles Erdenkliche tun, damit es nicht so weit kommt, beispielsweise durch Unterstützung weltweiter Massnahmen für Stabilität und Sicherheit.

**swissVR Monitor:** Sehen Sie neben den Risiken auch Chancen für Schweizer Unternehmen in der aktuellen geopolitischen Situation?

2 Trading economics. «Switzerland exports to Russia». 2022. <https://tradingeconomics.com/switzerland/exports/russia>

3 Eurostat. «Switzerland-EU: international trade in goods statistics.» 2022. Switzerland-EU – international trade in goods statistics – Statistics Explained (europa.eu)

4 OEC. «Switzerland Exports, Imports and Trade Partners». 2022. Switzerland (CHE) Exports, Imports, and Trade Partners | OEC – The Observatory of Economic Complexity

5 Eurostat. «Switzerland-EU: international trade in goods statistics. 2022. Switzerland-EU – international trade in goods statistics – Statistics Explained (europa.eu)

6 Bloomberg. «Switzerland inflation rate hits 29-year High on Ukraine War». 2022. Swiss Inflation Hits 29-Year High on Ukraine War, Supply Chains – Bloomberg

7 Blick. «Wirtschaftsprofessor Aymo Brunetti über die Inflation in der Schweiz: Wir müssen den Franken erstarken lassen». 2022. Wirtschaftsprofessor Aymo Brunetti über Inflation und Eurokrise – Blick



**Thomas Greminger:** Eine besonders kritische direkte Folge der aktuellen geopolitischen Situation ist die Preisschwankung bei den Rohstoffen. Die Schweiz ist ein bedeutender Handelsplatz: 550 Unternehmen handeln hier mit Rohstoffen wie Öl und Metallen und wir sind Weltmarktführer beim Getreidehandel.<sup>8</sup> Leider machen sich einige Unternehmen die Sanktionen zunutze, indem sie den Handel mit russischem Öl ausweiten, anstatt ihn zu verringern, um noch schnell so viel Profit wie möglich zu machen, bevor das Embargo in Kraft tritt.<sup>9</sup> Dieser Art von Opportunismus ist nicht zu begrüssen, er wird aber wahrscheinlich immer wieder zu beobachten sein, wenn politische Massnahmen zur Beeinflussung der Wirtschaft eingesetzt werden.

Auch wenn die Schweiz nicht in hohem Masse von russischer Energie abhängig ist, so ist sie bei ihren Energieimporten doch anfällig für Marktveränderungen. Hier bietet sich eindeutig eine Gelegenheit, sich stärker im Bereich der nachhaltigen Energie zu engagieren, und zwar unter Beteiligung lokaler Unternehmen, wie von der Eidgenossenschaft und einigen Kantonen geplant.<sup>10</sup> Diese Krise sollte als Chance genutzt werden, um eine umweltfreundlichere Wirtschaft zu fördern.

**swissVR Monitor:** Wie wirken sich die aktuellen geopolitischen Entwicklungen auf die Zusammenarbeit zwischen Politik und Wirtschaft in der Schweiz und auf internationaler Ebene aus?

**Thomas Greminger:** Die Schweiz hat sich dafür entschieden, sich dem umfassenden Paket von Sanktionen der EU anzuschliessen. Das hat Auswirkungen auf die Wirtschaft, denn: Die Schweiz ist ein wichtiger Handelsplatz, auch für russisches Öl. Regierung und privater Sektor müssen bei der Umsetzung der Sanktionen zusammenarbeiten. Die Wirtschaft muss sich anpassen und sie ist gezwungen, die Hauptlast von Massnahmen zu tragen, die auf politische Ziele ausgerichtet sind. Dies gilt auch im weiteren Sinne, denn der Einsatz von Finanzinstrumenten und Sanktionen zur Erreichung politischer Ziele wird in Zukunft wahrscheinlich zunehmen und ein

Standardbestandteil der Konfliktbewältigung sein. In diesem Zusammenhang ist eine starke Koordination zwischen Politik und Wirtschaft gefragt: Grossmächte wollen wirtschaftliche Mittel einsetzen, um Druck auf der internationalen Bühne auszuüben, gleichzeitig geht es darum, die Auswirkungen solcher Praktiken auf die eigene Wirtschaft zu begrenzen.

8 Schweizerische Eidgenossenschaft: «Rohstoffhandel». 2022. Rohstoffhandel (admin.ch)

9 Swiss Info. «Traders with Swiss links continue to buy and sell Russian oil». 2022. Traders with Swiss links continue to buy and sell Russian oil – SWI swissinfo.ch

10 SuisseEnergie ; République et Canton de Genève. «Plan directeur de l'énergie 2020-2030». 2020. Plan directeur de l'énergie 2020-2030 | ge.ch





# 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  
+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](http://www.swissvr.ch).

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

Die Hochschule Luzern ist die Fachhochschule der sechs Zentralschweizer Kantone. Mit 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](http://www.hslu.ch/ifz-verwaltungsrat) / [www.hslu.ch/cas-vr](http://www.hslu.ch/cas-vr) / [www.hslu.ch/ifz](http://www.hslu.ch/ifz)



**Deloitte.**

Global Boardroom Programme | Switzerland

**HSLU** Hochschule  
Luzern