



Universität St.Gallen

Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Bericht Auswertung Umfrage SGMM 5.0

Deskriptive Analysen zur quantitativen Studie

Dr. Dario Mitterer, Prof. Dr. Thomas Bieger, Manuel Gehring & Jacky Tseng
September 2025

Auswertung Studie

Eine Online-Umfrage unter den HSG-Alumni wurde vom 6. Februar bis 29. April 2025 durchgeführt, wobei 1'173 Antworten eingereicht wurden. Der Anteil der Umfrage-Stichprobe entspricht je nach Abschlussjahrgang seit den 1970er-Jahren etwa 1 bis 2 % der offiziell registrierten Alumni-Absolventenzahlen. Für die Auswertung wurden je nach Frage in Abhängigkeit der Vollständigkeit der Antworten Stichprobengrößen zwischen 570 und 812 herangezogen. Im Folgenden werden die Erkenntnisse der Erhebung vorgestellt, die im Rahmen einer deskriptiven Analyse gewonnen wurden.

1. Soziodemographische Eigenschaften der Stichprobe

Die grösste Alterskohorte unter den Befragten bildet die Gruppe der 50- bis 59-Jährigen mit 26 %, gefolgt von jeweils 22 % der 40- bis 49-Jährigen sowie der 30- bis 39-Jährigen. 16 % der Teilnehmenden sind zwischen 60 und 69 Jahre alt, während 9 % unter 30 Jahre alt sind. Die kleinste Gruppe stellen mit 5 % die über 70-Jährigen dar. Hinsichtlich der Geschlechterverteilung zeigt sich ein deutliches Ungleichgewicht: 80 % der Befragten sind männlich, während 20 % weiblich sind.

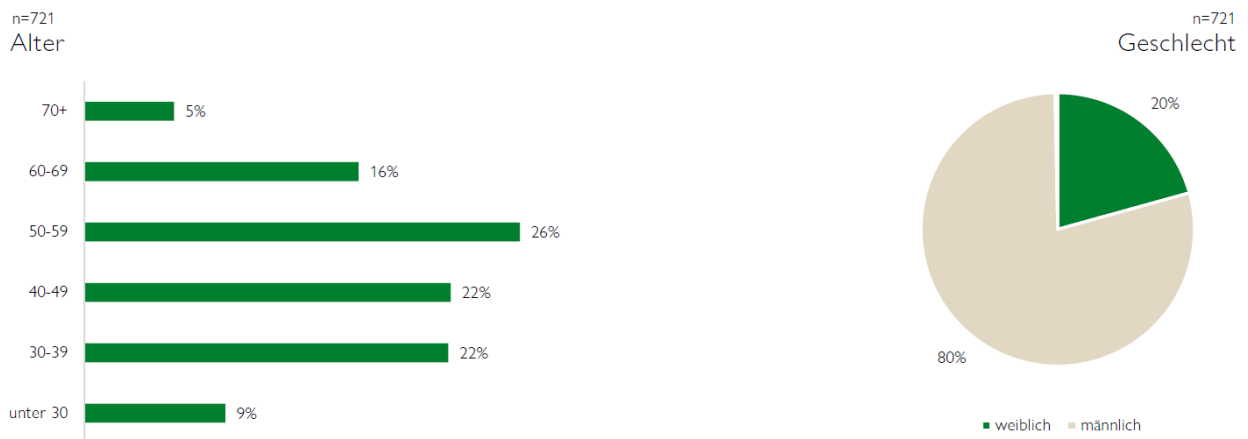
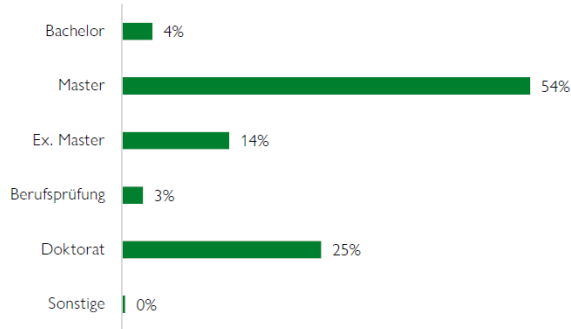


Abbildung 1: Alters- und Geschlechtsverteilung der Stichprobe

Quelle: Eigene Darstellung

Ein Blick auf die Bildungsabschlüsse verdeutlicht, dass mehr als die Hälfte (54 %) über einen Master-Abschluss verfügt, während 25 % eine Promotion abgeschlossen haben. Die Verteilung der Abschlussjahre zeigt, dass jeweils 18 % der Teilnehmenden ihren höchsten Bildungsabschluss zwischen 2020 und 2025 sowie zwischen 2010 und 2014 erlangten. 13 % gaben an, ihren Abschluss zwischen 2005 und 2009 gemacht zu haben, während jeweils 11 % ihr Studium zwischen 2015 und 2019 sowie in den Jahren 2000 bis 2004 beendeten. 9 % haben ihren höchsten Bildungsabschluss zwischen 1995 und 1999 erworben.

n=722
Höchster Bildungsabschluss



n=719
Abschlussjahr

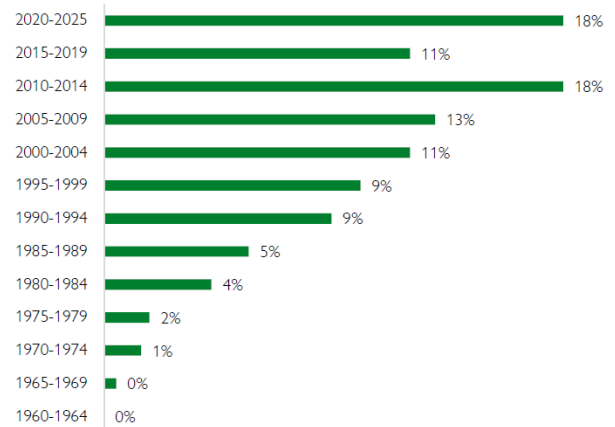


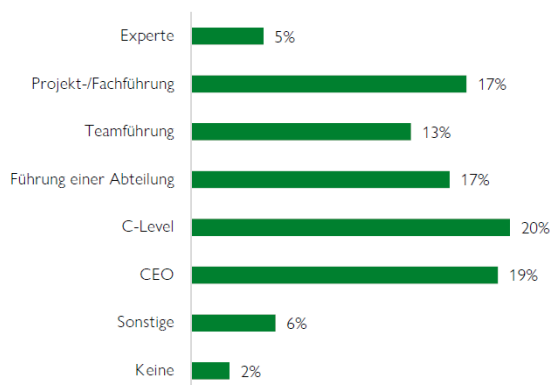
Abbildung 2: Verteilung nach Bildungsabschluss und Abschlussjahr der Stichprobe
Quelle: Eigene Darstellung

Die Mehrheit der Befragten arbeitet heute in der Schweiz (71 %), während 19 % in Deutschland, 9 % in einem anderen Land und 1 % in Österreich tätig sind. Ein ähnliches Muster zeigt sich auch bei der Frage nach dem Herkunftsland: 68 % der Teilnehmenden stammen aus der Schweiz, 24 % aus Deutschland, 5 % aus einem anderen Land und 3 % aus Österreich.

In Bezug auf Führungsverantwortung kristallisieren sich verschiedene Ebenen heraus. 20 % der Befragten haben eine C-Level-Position inne, während 19 % als CEO tätig sind. Jeweils 17 % der Teilnehmenden haben hauptsächlich Projekt- oder Fachführung übernommen oder haben bisher die Führung einer Abteilung wahrgenommen. 13 % haben bereits Teams geleitet.

Hinsichtlich der höchsten Führungsspanne in ihrer bisherigen Karriere zeigt sich eine breite Verteilung: 31 % der Befragten haben 10 bis 50 Mitarbeitende geführt, während 30 % für weniger als 10 Personen verantwortlich waren. 20 % der Teilnehmenden gaben an, zwischen 51 und 250 Mitarbeitende geleitet zu haben, während 11 % eine Führungsspanne zwischen 251 und 1'000 Personen innehatten. In den höchsten Kategorien haben 6 % bereits 1'001 bis 10'000 Mitarbeitende geführt, während 1 % in ihrer Karriere die Verantwortung für mehr als 100'000 Mitarbeitende trug.

n=721
Art von wahrgenommener Führungsverantwortung



n=689
Höchste Führungsspanne

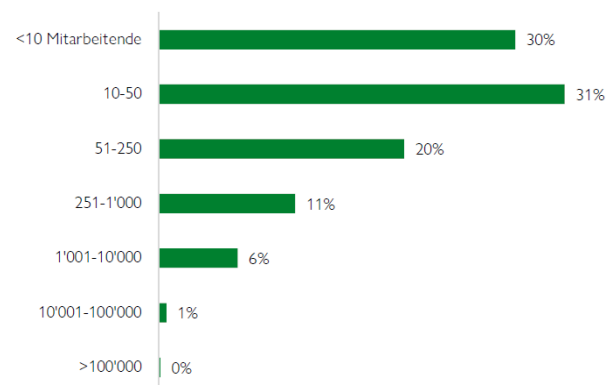


Abbildung 3: Verteilung der Stichprobe nach Führungsverantwortung und Führungsspanne
Quelle: Eigene Darstellung

2. Unternehmensangaben

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Unternehmen, bei welchen die befragten Personen angestellt sind, auf unterschiedlichen Märkten bewegen: 40 % sind global ausgerichtet, 32 % agieren national, 14 % sind europaweit tätig und 13 % operieren regional.

Hinsichtlich der Unternehmensphase befinden sich 31 % der Unternehmen in einer späten Wachstumsphase, 27 % in der Konsolidierung, 16 % in einer Restrukturierungsphase und 14 % in einer frühen Wachstumsphase. Zudem ordnen sich 10 % einer sonstigen Unternehmensphase zu, während 1 % als Start-ups eingestuft werden.

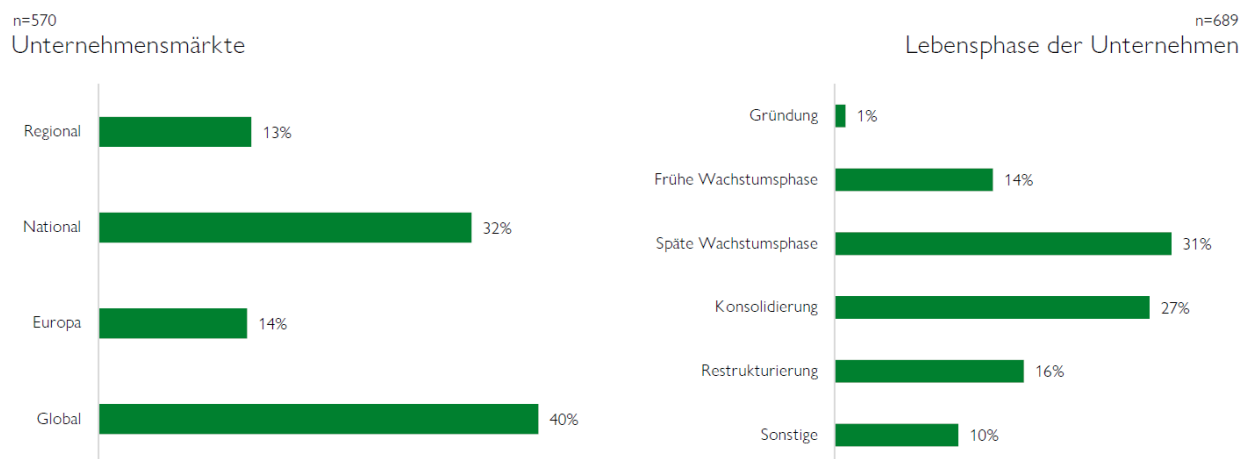


Abbildung 4: Verteilung der Stichprobe nach Tätigkeitsmärkten und Lebensphasen der Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

Auch die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen variiert: 18 % sind im Bereich Finanzdienstleistungen tätig, 15 % in wissensintensiven Dienstleistungen und in der Beratung. Jeweils 11 % entfallen auf die Industrie und den Maschinenbau sowie auf die öffentliche Verwaltung, Bildung, Sicherheit und Soziales.

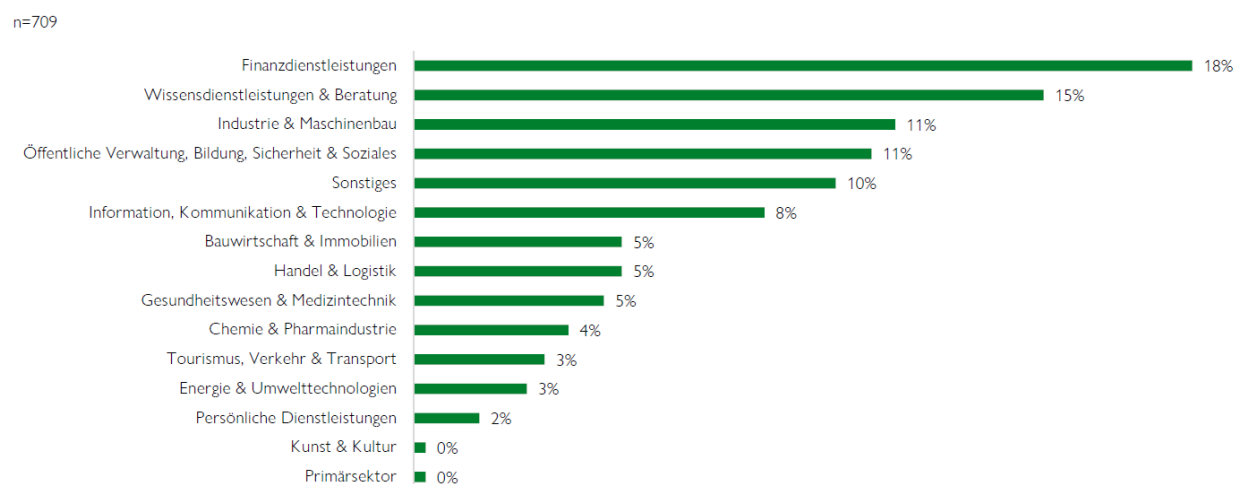


Abbildung 5: Verteilung der Stichprobe nach Branchenzugehörigkeit der Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

3. Entscheidungssituationen

Die Ergebnisse zeigen, dass 48 % der Befragten hauptsächlich auf strategischer Ebene arbeiten, während 37 % operativ tätig sind. Lediglich 8 % agieren auf taktischer und 5 % auf normativer Ebene.

Bei der Herangehensweise an strategische Entscheidungen trifft die Mehrheit (49 %) ihre Entscheidungen gemeinsam mit dem Team, während 37 % Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzte konsultieren, bevor sie eine Entscheidung fällen. Die Beteiligung an komplexen oder strategischen Entscheidungen wie Unternehmensneuausrichtungen oder wesentlichen Investitionen variiert: 14% sind täglich involviert, 36 % regelmässig (wöchentlich) und 24 % teilweise (monatlich). 18% sind selten involviert, 5% sehr selten und 3% nie.

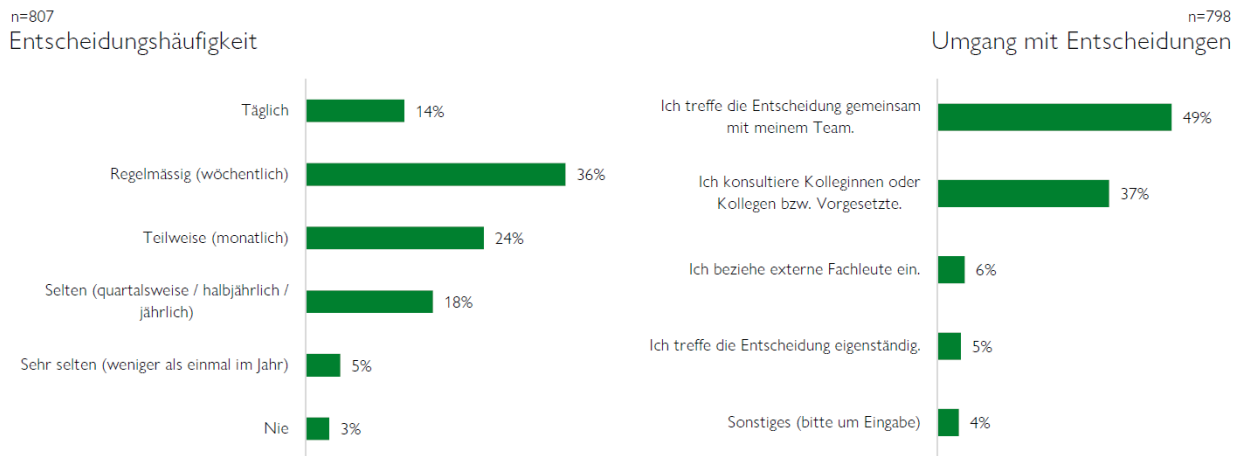


Abbildung 6: Verteilung der Stichprobe nach Entscheidungshäufigkeit und Umgang mit Entscheidungen
Quelle: Eigene Darstellung

Die Priorisierung von Aufgaben im Arbeitsalltag erfolgt primär nach inhaltlicher Bedeutung und zeitlicher Dringlichkeit, gefolgt von Erfahrung, Intuition und einem systematisch-methodischen Vorgehen. Teamentscheidungen spielen ebenfalls eine Rolle, jedoch in geringerer Häufigkeit.

In den letzten zwölf Monaten haben die Befragten vor allem Entscheidungen zur Optimierung von Geschäftsprozessen und Arbeitsabläufen sowie zur Einführung neuer Technologien und Digitalisierung getroffen. Darauf folgen strategische Neuausrichtungen sowie wesentliche Investitionsentscheidungen.



Abbildung 7: Verteilung der Stichprobe nach getroffenen strategischen Entscheidungen in den letzten 12 Monaten (Mehrfachantworten möglich)
Quelle: Eigene Darstellung

Die Mehrheit der Teilnehmenden trifft komplexe oder strategische Entscheidungen eher systematisch als rein intuitiv. Auf einer Skala von 1 (intuitiv) bis 10 (systematisch) wählen 29 % der Befragten einen Wert von 7, während 25 % einen Wert von 8 angeben. Dies deutet darauf hin, dass strukturierte und analytische Ansätze eine zentrale Rolle im Entscheidungsprozess spielen, jedoch intuitive Elemente ebenfalls berücksichtigt werden.

n=802

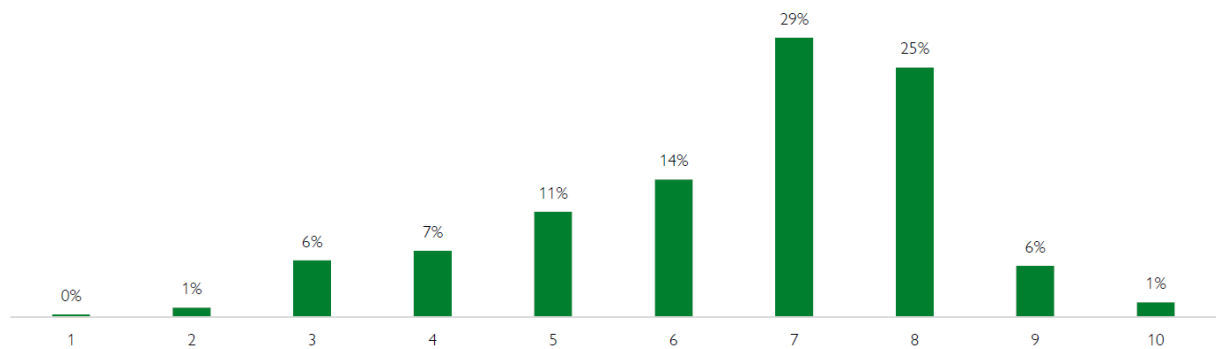


Abbildung 8: Verteilung der Stichprobe nach Art der Entscheidungsfindung (intuitiv bis systematisch)
Quelle: Eigene Darstellung

4. St.Galler Management-Modell

Mit Blick auf zukünftige berufliche Herausforderungen, die ein neu konzipiertes Managementmodell Rechnung tragen sollte, werden insbesondere Daten (84 %), Technologie (80 %) und Künstliche Intelligenz (73 %) als zentrale Themen genannt. Regulatorische Anforderungen (64 %) sowie Cybersecurity (59 %) sind ebenfalls bedeutende Faktoren für die zukünftige Arbeitswelt.

n=703–720

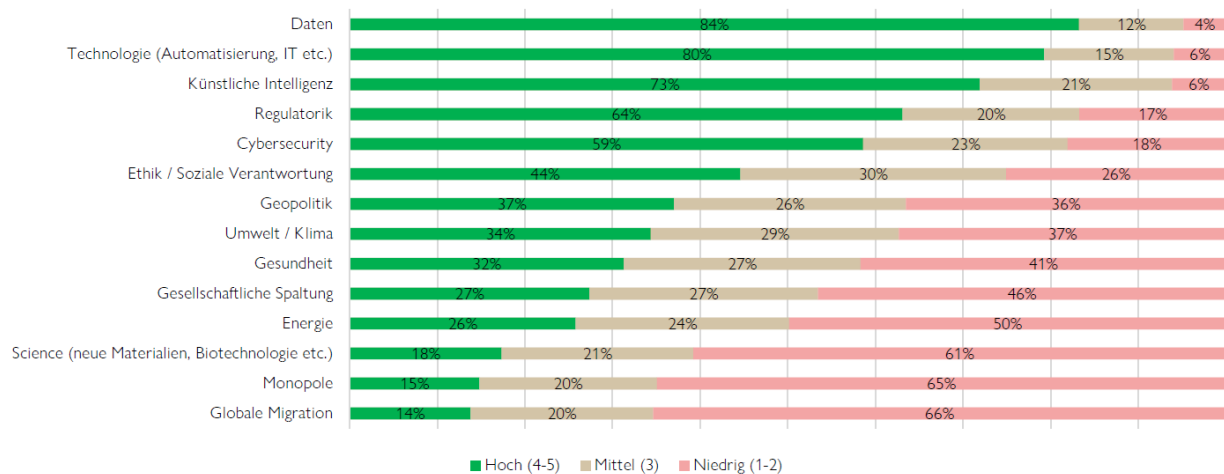


Abbildung 9: Verteilung der Stichprobe nach Einschätzung zukünftiger beruflicher Herausforderungen
Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Nutzung von Methoden und Tools zur Entscheidungsfindung zeigt sich, dass die Eisenhower-Matrix am häufigsten eingesetzt wird. Dahinter folgen organisationsinterne Tools, KI-gestützte Werkzeuge sowie der Business Model Canvas und die Balanced Scorecard. Das St.Galler Management-Modell (SGMM) spielt derweil im Vergleich zu den anderen Methoden und Tools eine eher untergeordnete Rolle.

n=577–707

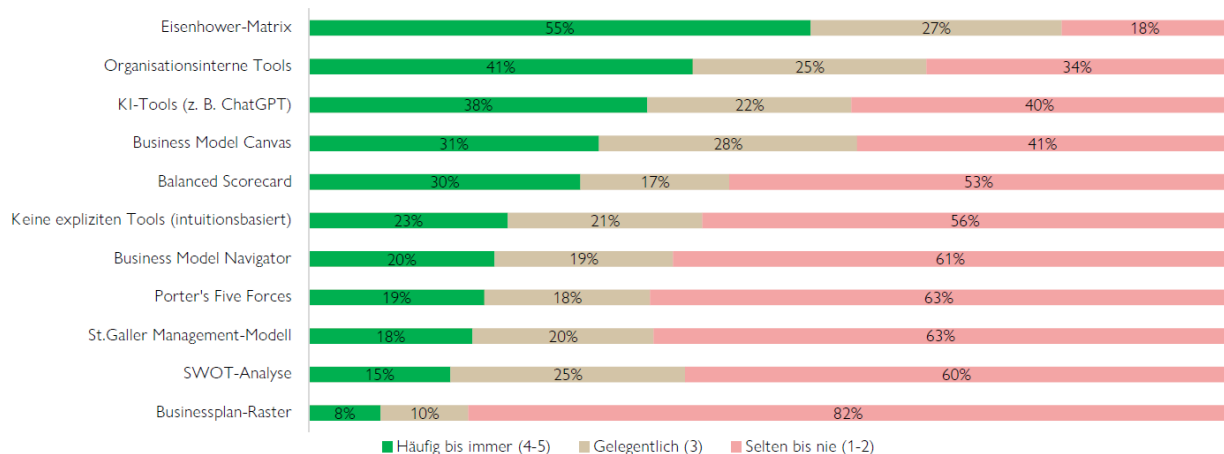


Abbildung 10: Verteilung der Stichprobe nach Nutzung von Methoden und Tools zur Entscheidungsfindung
Quelle: Eigene Darstellung

Im Kontext des Studiums zeigt sich, dass die meisten Befragten mit der 3. Generation des SGMM (51 %) vertraut sind, während 19 % die erste, 16 % die zweite und 11 % die vierte Generation kennengelernt haben.

Hinsichtlich der praktischen Anwendung wünschen sich die Befragten das SGMM vor allem als Arbeitswerkzeug mit konkreten Beispielen, ergänzt durch eine App, branchenspezifische Modelle oder eine Wiki-Plattform mit weiterführenden Fachartikeln und Links. Zudem sehen sie einen klaren Integrationsbedarf bei Digitalisierung und Technologie, um das Modell an aktuelle wirtschaftliche und technologische Entwicklungen anzupassen.

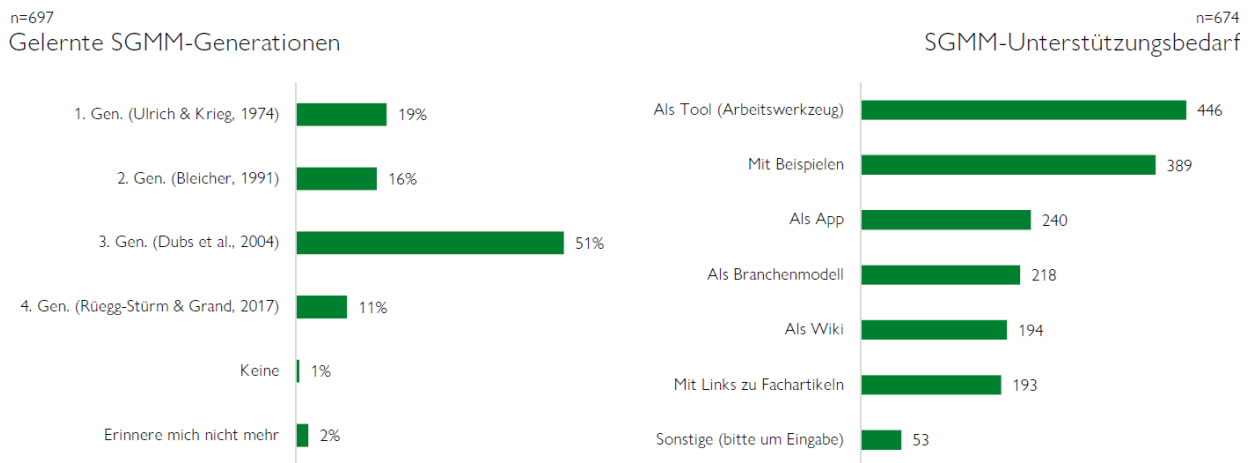


Abbildung 11: Verteilung der Stichprobe nach gelernten SGMM-Generationen und gewünschtem Unterstützungsbedarf

Quelle: Eigene Darstellung

5. Fazit und Diskussion

Die Ergebnisse der Befragung liefern ein differenziertes Bild der soziodemographischen Zusammensetzung, der beruflichen Kontexte sowie der Entscheidungspraktiken der HSG-Alumni. Auffällig ist die hohe Führungsverantwortung vieler Teilnehmender, die sich in einer breiten Spannweite von Team- bis hin zu CEO-Level-Positionen manifestiert. Damit spiegeln die Resultate eine Stichprobe wider, die in besonderem Masse für Fragen des strategischen und organisationalen Managements von Relevanz ist.

Die Analyse der Unternehmenskontexte zeigt eine grosse Diversität hinsichtlich Branchen, Märkten und Entwicklungsphasen. Diese Heterogenität eröffnet unterschiedliche Perspektiven auf Managementherausforderungen, wobei insbesondere der hohe Anteil an global tätigen Organisationen sowie die Verteilung zwischen Wachstums- und Konsolidierungsphasen auf die Vielschichtigkeit der beruflichen Umfelder verweist.

In Bezug auf Entscheidungsprozesse verdeutlichen die Ergebnisse eine überwiegende Verortung der Befragten auf strategischer Ebene. Charakteristisch ist ein primär systematisch-analytisches Vorgehen, das jedoch durch intuitive Elemente ergänzt wird. Teamorientierte Entscheidungspraktiken besitzen eine hohe Bedeutung, was auf die zunehmende Relevanz kollaborativer Entscheidungsstrukturen hinweist. Zudem dominieren Entscheidungen im Kontext von Digitalisierung, Prozessoptimierung und technologischen Innovationen, womit die Befragten zentrale Treiber des gegenwärtigen organisatorischen Wandels adressieren.

Besonders im Hinblick auf eingesetzte Methoden und Instrumente zur Entscheidungsfindung zeigt sich, dass das SGMM im Vergleich zu etablierten und weithin genutzten Ansätzen wie der Eisenhower-Matrix, organisationsinternen Tools oder der Balanced Scorecard eine nachgeordnete Rolle spielt. Die am häufigsten genutzten Instrumente sind entweder genereller Natur (z. B. Eisenhower Matrix) oder generische Instrumente (KI-Suche).

Für die Weiterentwicklung des SGMM lassen sich daraus mehrere Implikationen ableiten. Erstens erfordert die hohe Bedeutung von Daten, Technologie, Künstlicher Intelligenz und Cybersecurity eine stärkere Integration dieser Dimensionen in das Modell. Zweitens zeigt sich ein Bedarf an erhöhter Praxisorientierung, etwa durch direkt anwendungsnahe Werkzeuge, digitale Plattformen oder branchenspezifische Ausprägungen. Drittens deutet die Diskrepanz zwischen der im Studium vermittelten Modellgeneration und den aktuellen praktischen Anforderungen darauf hin, dass eine kontinuierliche Weiterentwicklung und didaktische Anpassung erforderlich ist.