

# VERWALTUNGSRAT

WISSEN – TRENDS – ENTWICKLUNGEN

AUSGABE 03  
MÄRZ 2026

## DIGITALISIERUNG

Nutzen schlägt Technologie

Mehr dazu auf Seite 2

## MODERNER VERWALTUNGSRAT

Künftige Erfolge  
ohne Garantie

Mehr dazu auf Seite 7

## STRATEGIE- ENTWICKLUNG

Freiräume schaffen

Mehr dazu auf Seite 11

STRATEGIE –  
ERFOLG PLANEN,  
ZUKUNFT STEUERN



## Editorial



Kevin D. Klak & Laurent Ph. Gachnang,  
Digitalrat GmbH, [www.digitalrat.ch](http://www.digitalrat.ch)

## Liebe Leserinnen und Leser

In der aktuellen Ausgabe unseres Fachmagazins für Verwaltungsräte beleuchten wir die strategische Integration in Unternehmen.

Stefano Recca zeigt in seinem Beitrag auf, dass Digitalisierung nicht nur neue Tools bedeuten muss. Er betont, dass bereits vorhandene Systeme Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit steigern können.

Andreas Wyss und Lars Sonderegger untersuchen, wie sich die Rolle des Verwaltungsrats in einem sich rasch verändernden Umfeld wandelt. Sie argumentieren, dass Verwaltungsräte nicht länger auf vergangene Erfolge bauen können.

Anja Bundschuh widmet sich dem Thema Nachhaltigkeit und zeigt auf, wie ESG-Kriterien neue Spielräume für Innovation und Resilienz eröffnen. Verwaltungsräte müssen hier nicht nur kontrollieren, sondern aktiv Orientierung geben.

André Egli und Stefan Rüssli beleuchten die Herausforderungen der Nachfolgeplanung am Beispiel eines renommierten Fussballklubs. Sie zeigen wie entscheidend die Rolle des Verwaltungsrats dabei ist.

Daniel Aebersold schliesslich plädiert für eine flexible und dynamische Strategieentwicklung. Er argumentiert, dass eine gute Strategie nicht alle Fragen beantworten muss. Dies fördert das tägliche Mitdenken und die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an neue Herausforderungen.

*Kevin D. Klak* *Laurent Ph. Gachnang*

Kevin D. Klak  
Co-Herausgeber

Laurent Ph. Gachnang  
Co-Herausgeber

## Digitalisierung im KMU beginnt mit Nutzen, nicht mit Technologie

Digitalisierung oder digitale Transformation ist längst kein IT-Projekt mehr. Es ist eine strategische Führungsaufgabe. Wer als Verwaltungsrat, Inhaber oder Geschäftsführer die Zukunft seines Unternehmens sichern will, sollte nicht bei Tools und Technologien beginnen, sondern beim konkreten Nutzen. Der Schlüssel liegt in der wirksamen Nutzung bereits vorhandener Systeme wie beispielsweise Microsoft 365. Wer dessen Potenzial strategisch ausschöpft, steigert die Effizienz, die Sicherheit und somit auch die Wettbewerbsfähigkeit – ohne den Einsatz zusätzlicher Investitionen.

Von Stefano Recca

### Nutzen vor Technologie

In einer zunehmend digitalen Arbeitswelt investieren viele KMU in Software und Tools. Doch häufig bleibt der eigentliche Mehrwert aus. Systeme werden eingeführt, aber nicht optimal genutzt – und als Konsequenz stagniert die digitale Transformation.

Am Beispiel von Microsoft 365, das in den meisten Unternehmen bereits vorhanden ist, lässt sich zeigen, wie Digitalisierung in der Praxis funktioniert. Der grösste Hebel liegt nicht im Einkauf neuer Systeme, sondern darin, vorhandene Werkzeuge gezielt einzusetzen und Mitarbeitende zu befähigen, diese zu nutzen.

### Microsoft 365: bezahlt, aber kaum genutzt

Viele Unternehmen zahlen doppelt: Sie besitzen Microsoft 365, verwenden aber parallel Tools wie Zoom, Dropbox oder Trello – obwohl deren Funktionen längst in der Microsoft-365-Lizenz enthalten sind.

Das kostet bares Geld und senkt die Effizienz. Gemäss einer Studie von Forrester kann Microsoft 365 richtig genutzt hingegen

- bis zu CHF 50.– pro Anwender und Monat einsparen,
- rund 70 Stunden Produktivitätsgewinn pro Mitarbeitenden und Jahr bringen.

(Bei 20 Mitarbeitenden entspricht dies etwa 35 Arbeitswochen. Das bedeutet nicht, dass einzelne Mitarbeitende weniger arbeiten, sondern dass die gesamte Organisation in diesem Umfang effizienter wird.)

Voraussetzung ist ein Verständnis dafür, was die Lizenz umfasst und wie die einzelnen Tools effektiv zusammenspielen.

### Was in der Microsoft-365-Lizenz enthalten ist

Je nach Paket (Basic, Standard oder Premium) bietet Microsoft 365 eine Arbeitsumgebung, die weit über Word, Excel und Outlook hinausgeht.

#### Business Basic

Web-Versionen Word, Excel, PowerPoint, Teams, OneDrive und SharePoint. 1 TB persönlichen OneDrive-Cloudspeicher plus 10 GB gemeinsamen Speicher

#### Business Standard

Alle Funktionen aus Basic plus die lokale Installation der Office-Apps. Zudem: Automatisierungen mit Power Automate sowie Analysen mit Power BI.

#### Business Premium

Alle Funktionen aus Standard plus zusätzliche Sicherheitsfunktionen: Multi-Faktor-Authentifizierung (MFA), Gerätemanagement und Identitätsschutz.

# Vergangene Erfolge, neue Risiken: Sitzt der richtige Verwaltungsrat am Tisch?

Während Verwaltungsräte früher in vergleichsweise stabilen Umfeldern wirkten, sind die Rahmenbedingungen heute geprägt von rasanter technologischer Entwicklung – etwa KI-Anwendungen, die bestehende Geschäftsmodelle infrage stellen –, schwer kalkulierbaren wirtschaftlichen Faktoren wie plötzlichen Zöllen oder politischen Unsicherheiten wie Abstimmungen zur Erbschaftssteuer, welche alle die strategischen Risiken erhöhen. In einem solchen Umfeld kann sich ein Verwaltungsrat nicht darauf beschränken, «einfach so weiterzuarbeiten wie bisher» und sich auf vergangene Erfolge zu verlassen. Was bisher solide war, kann zur Hypothek werden.

Von Andreas Wyss und Lars Sonderegger

Dennoch verstehen viele Verwaltungsräte ihre Rolle wie folgt: Strategie festlegen, deren Umsetzung überwachen und die wesentlichen Risiken im Blick behalten. Damit sind die gesetzlich nicht übertragbaren Aufgaben im Kern beschrieben. Was dabei oft zu kurz kommt: Ein Teil dieser Verantwortung bezieht sich auf den Verwaltungsrat selbst: auf seine Zusammensetzung, seine Arbeitsweise und seine Entscheidungsfähigkeit als Gremium. Governance bedeutet in diesem Kontext nicht nur Reglemente und Formalien, sondern vor allem: die passende Besetzung des Verwaltungsrats, klare Rollen, verlässliche Entscheidungsprozesse, einen transparenten Umgang mit Interessenbindungen und eine Sitzungsarchitektur, die substanzielle Diskussionen ermöglicht.

Die gezielte und systematische Weiterentwicklung des Verwaltungsrats als Gremium – in Bezug auf Zusammensetzung, Zusammenarbeit, Kompetenzen und Prozesse – ist Kernaufgabe des VR-Präsidiums. Einer der zentralen Eckpfeiler dabei ist eine laufende Überprüfung, ob die im Gremium vorhandenen Kompetenzen zu den Herausforderungen der Gegenwart und den absehbaren Entwicklungen der nächsten Jahre passen.

## Die Skills-Matrix als strategisches Werkzeug

Um dem Bedürfnis nach einem möglichst wirksamen Verwaltungsrat, der das Unternehmen strategisch in die Zukunft



begleitet, gerecht zu werden, lohnt sich der systematische Blick auf die Erfahrungen und Kompetenzen, die im Gremium vorhanden sind. Verwaltungsratsgremien sind am wirksamsten, wenn die kollektiven Fähigkeiten und Erfahrungen des Gremiums mit den strategischen Bedürfnissen des Unternehmens übereinstimmen. Strategisch geht es um ein Matching – also die Passung zwischen Herausforderungen und Kompetenzen. Statt eines impliziten «Ich denke, wir decken das ab» braucht es einen systematisch-strategischen Abgleich – einen Board-Prozess, der Transparenz schafft und gezielte Entwicklung ermöglicht.

Eine Skills-Matrix ist ein einfaches, aber sehr wirkungsvolles Instrument, um genau diese Fragen zu klären. Sie erfasst die zentralen Kompetenzen, Erfahrungen und Eigenschaften der einzelnen Mitglieder und macht Stärken wie auch

Lücken im Gesamtprofil des Gremiums transparent. Wird die Zusammensetzung des Verwaltungsrats regelmässig anhand einer solchen Matrix überprüft, lässt sich sicherstellen, dass das Gremium den «richtigen Mix» an Expertise für Aufsicht und strategische Weiterentwicklung mitbringt. Entscheidend ist dabei ein pragmatischer, gemeinsam erarbeiteter Prozess: Ein systematischer Ansatz stellt sicher, dass keine wesentlichen Aspekte übersehen werden.

## Praktisches Vorgehen in drei Schritten

Ist der Entscheid für eine Skills-Kompetenzen-Matrix gefallen, stellt sich die praktische Frage: Wie gehen wir konkret vor? In der Erfahrung zeigt sich, dass ein dreistufiges Vorgehen besonders wirksam ist: Zuerst werden die relevanten Kompetenzfelder definiert, anschliessend in einer übersichtlichen Matrix ab-