

VERWALTUNGSRAT

WISSEN – TRENDS – ENTWICKLUNGEN

AUSGABE 08
SEPTEMBER 2026

ERFOLGSFAKTOREN

Daten und Führung

Mehr dazu auf Seite 2

ILLUSION

Geschäftsmodell
vor Technologie

Mehr dazu auf Seite 7

KERNAUFGABE

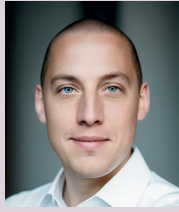
Hüter und Zerstörer

Mehr dazu auf Seite 10

GESCHÄFTS-
MODELLE – STRUKTUREN
NEU DENKEN



Editorial



Kevin D. Klak & Laurent Ph. Gachnang,
Digitalrat GmbH, www.digitalrat.ch

Liebe Leserinnen und Leser

Während Technologien die Spielregeln verändern, bleibt eine Frage zentral:

Wer steuert diesen Wandel? Verwaltungsräte stehen vor einer doppelten Herausforderung: Sie müssen nicht nur die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells sichern, sondern auch die eigene Rolle neu definieren. Fabienne E. Meier zeigt, warum datenbasierte Führung kein Nice-to-have, sondern eine Überlebensfrage ist. Der Verwaltungsrat muss nicht nur datengetriebene Entscheidungen einfordern, sondern auch selbst die notwendigen Kompetenzen entwickeln, um diese zu verstehen und zu hinterfragen.

Eva Schreiber entlarvt den Mythos, dass KI allein Erfolg garantiert – und fordert stattdessen klare Geschäftsmodell-Innovationen. Denn nicht die Technologie entscheidet, sondern die Fähigkeit, sie sinnvoll in das Geschäftsmodell zu integrieren.

Raphael Ledergerber und Urs Prantl ergänzen dies mit praktischen Ansätzen: Wie kann der Verwaltungsrat gleichzeitig Hüter und Gestalter des Geschäftsmodells sein? Und wie gelingt der Spagat zwischen Bewahrung und radikaler Erneuerung?

Die Beiträge dieser Ausgabe machen klar: Die grösste Gefahr liegt nicht in der Technologie selbst, sondern in der Illusion, man könne sich ihr entziehen. Die Frage ist nicht, ob, sondern wie wir unsere Unternehmen in die digitale Zukunft führen.

Kevin D. Klak *Laurent Ph. Gachnang*

Kevin D. Klak
Co-Herausgeber

Laurent Ph. Gachnang
Co-Herausgeber

Digitale Geschäftsmodelle: Warum Daten und Führung über Erfolg entscheiden

Digitale Geschäftsmodelle entscheiden zunehmend über Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit – auch in traditionellen Märkten. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Verwaltungsrat und CEO deutlich. Während der Verwaltungsrat datenbasierte Entscheidungen einfordern und eigene Kompetenzen weiterentwickeln muss, steht der CEO vor der Herausforderung, technologische Komplexität zu steuern und Transformation konsequent umzusetzen. Entscheidend ist dabei das Zusammenspiel beider Rollen – denn der Unterschied entsteht nicht durch Technologie allein, sondern durch den intelligenten Umgang mit Daten und wirksame Führung.

Von Fabienne E. Meier

Digitale Geschäftsmodelle sind längst kein Zukunftsthema mehr, sondern Realität. In vielen Branchen verschiebt sich die Wertschöpfung sichtbar – weg vom reinen Produkt hin zu datenbasierten Services, Plattformen und neuen Erlösmodellen. Analoge Produkte, Dienstleistungen und Prozesse werden zunehmend digital erweitert oder transformiert. Dadurch entstehen neue Kundenerlebnisse, effizientere Abläufe und zusätzliche Umsatzquellen. Beispiele dafür reichen von Online-Vertriebskanälen über automatisierte Prozesse bis hin zu datenbasierten Dienstleistungen oder mobilen Anwendungen. Unternehmen, die diese Entwicklung nicht aktiv gestalten, riskieren, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren.

Einen aktuellen Einblick in die Prioritäten auf der obersten Führungsebene liefert die jährlich durchgeführte Knight Gianella VR-Umfrage. Die 26. Ausgabe, die gemeinsam mit der Universität St. Gallen realisiert wurde, umfasst 192 Teilnehmende und repräsentiert rund 805 Verwaltungsratsmandate aus börsenkotierten und nicht börsenkotierten Unternehmen. Die Ergebnisse zeigen deutlich, welche Herausforderungen die Verwaltungsräte sehen und welche The-

men die VR-Agenda prägen – und viele der Erkenntnisse lassen sich ebenso auf KMU übertragen (siehe Abbildung 1).

Mit der Digitalisierung verändert sich auch die Führungsarbeit grundlegend. Was früher primär als operative Aufgabe verstanden wurde, ist heute eine strategische Kernfrage. Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle laufend weiterentwickeln und neue digitale Möglichkeiten in konkrete Wertschöpfung übersetzen. Gerade hier zeigt sich jedoch in vielen Organisationen eine zentrale Herausforderung. Zwar wird die Bedeutung von Daten und künstlicher Intelligenz (KI) breit anerkannt, doch in der Praxis dominieren häufig weiterhin rückblickende Kennzahlen und klassische Steuerungsmechanismen. Datenbasierte Entscheidungsgrundlagen werden vielerorts noch nicht konsequent genutzt. Gleichzeitig stufen knapp 80% der Befragten Daten als strategisches Asset ein. Die Diskrepanz zwischen Anspruch und Umsetzung bleibt damit erheblich.

Diese Entwicklung ist daher relevant, denn digitale Geschäftsmodelle lassen sich kaum mit den Führungsinstrumenten der Vergangenheit steuern. Für den

Künstliche Intelligenz (KI/AI) allein ist noch kein Erfolgsgarant – das zukünftige Businessmodell zu kennen hingegen schon

Künstliche Intelligenz ist in vielen Schweizer KMU oft ohne strategische Verankerung im Einsatz. Jedoch KI allein ist noch kein Businessmodell, sondern ein Enabler, oft überschätzt als Grundlage für Erfolg. Entscheidend ist, wie Kundenwert entsteht, wie Wertschöpfung organisiert wird und wofür Kunden bereit sind zu zahlen. Genau hier müssen Verwaltungsräte ansetzen, wenn sie die Potenziale von morgen erschliessen wollen. Denn KI allein schafft noch keinen Wert.

Von Dr. Eva Schreiber

KI als Chance. Aber nur, wenn Klarheit über das Businessmodell herrscht

Viele KMU starten bei KI mit der Tool-Frage: Welches System, welcher Anbieter, welche Plattform? Das ist verständlich, aber es ist der zweite Schritt. Der erste Schritt ist die Marktlogik: Wer bezahlt wofür, heute und künftig, und warum kaufen Kunden gerade bei uns? Solange diese Logik nicht klar ist, bleibt KI häufig Prestige: Man zeigt sich innovativ, aber es bringt wenig.

Für den Verwaltungsrat liegt genau hier der Hebel. KI ist kein IT-Projekt, sondern sollte als Chance in Wertschöpfung und Ertragslogik gesehen werden. Sie verändert, wie Angebote gestaltet, wie Preise kalkuliert, wie Kundenkommunikation betrieben und Service geleistet wird. Wenn VR-Gremien KI primär der IT delegieren, diskutieren sie auf der falschen Ebene. Sie verpassen so eine wichtige Chance: Das Businessmodell aktiv zu hinterfragen und neu zu gestalten – dank künstlicher Intelligenz.

Das Zeitfenster zur Weichenstellung ist jetzt

Das Dilemma: Die neue datengetriebene Technologie ist verfügbar, die Kosten dafür sinken, obschon sie immer leistungsfähiger wird. Gleichzeitig steigen die Kundenerwartungen in Richtung «alles, immer, sofort». Sie erwarten schnellere Reaktionszeiten, personalisierte Angebote, proaktive Services und 24/7-Erreichbarkeit.

Das setzt besonders KMU unter Druck. Künstliche Intelligenz kann Prozesse beschleunigen, Angebote schneller personalisieren und Kunden gezielter adressieren. Jetzt einfach ein KI-Tool einzuführen, scheint vielleicht die Lösung zu sein. Doch so einfach ist es nicht. Denn sie ist ein Werkzeug, ein Mittel zum Zweck – aber ohne strategische Einbettung kein Erfolg.

Datenqualität und Governance

Künstliche Intelligenz potenziert Ergebnisse. Sie macht Gutes besser und kann Schlechtes schneller viel schlechter machen. Darum ist Datenqualität nicht «nice to have», sondern die Voraussetzung für gutes Gelingen. Schlechte Stammdaten, unklare Verantwortlichkeiten oder fehlende Definitionen führen dazu, dass Automatisierung zwar läuft, aber falsche Daten liefert, welche dann zu allem Übel auch noch skalieren. Hier muss der VR klar definierte Resultate einfordern, inklusive Risikobewertungen und Notfallplan.

Zu Governance gehört auch die Risikoseite: Datenschutz, Vertraulichkeit, geistiges Eigentum, Cybersecurity und Haftungsfragen. VR-relevant sind dabei nicht technische Details, sondern Spielregeln: Welche Entscheidungen dürfen automatisiert werden – und wo braucht es zwingend einen «Human-in-the-Loop»?

Business Model First: Vier Optionen, die Orientierung geben

Bevor Agenten, predictive Analytics oder automatisierte Kundenmails ausgerollt

werden, braucht es ein Bild des zukünftigen Businessmodells. Vier Ausprägungen helfen, dieses zu definieren:

1. KI macht das bestehende

Kerngeschäft schneller und besser

Das Modell bleibt, wie es ist. KI erhöht aber Effizienz, Qualität und Tempo. Sie liefert schnellere, spezifischere Offerten, präzisere Planung und bessere Prognosen. Dies ist allerdings nur dann zu empfehlen, wenn die Produktivitätsgewinne in Kundennutzen übersetzt werden. Also: Kürzere Lieferzeiten heisst höhere Verfügbarkeit. Das Produkt ist schneller beim Kunden, der Kunde fühlt sich gut und schnell bedient und ist zufrieden.

2. KI-basierte Zusatzservices

stärken das Kernbusiness

Hier entsteht Mehrwert durch neue Leistungen rund um das Kernangebot: personalisierte Empfehlungen, Self-Service, automatisierte Beratung. Wichtig ist, dass KI ein echtes Kundenproblem löst und nicht nur «einfach KI» ist. Der Verwaltungsrat könnte sich beispielsweise folgende Fragen stellen: Welche Service-Erweiterung erhöht die Kundenloyalität, senkt Wechselbereitschaft oder schafft neue Preispunkte?

3. Disruptive Businessmodelle

KI ermöglicht disruptiv andere Businessmodelle, oft sind branchenfremde neue Marktteilnehmer erfolgreich darin, neue Modelle einzuführen. Gemäss dem St. Galler Business Modell Navigator gibt