

VERWALTUNGSRAT

WISSEN – TRENDS – ENTWICKLUNGEN

AUSGABE 01
DEZ. 2025 / JAN. 2026

VORBILD

Lernorientierte
Unternehmenskultur

Mehr dazu auf Seite 2

HAFTUNGSRISIKEN

Grenzüberschreitende
Tätigkeiten

Mehr dazu auf Seite 7

CORPORATE GOVERNANCE

Schweiz vs. USA

Mehr dazu auf Seite 9

INTERNATIONAL –
GLOBALE PERSPEKTIVE



Editorial



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

Liebe Leserinnen und Leser

In dieser Ausgabe widmen wir uns internationalen Themen.

Thomas Brigger beleuchtet in seinem Artikel die Rolle des Verwaltungsrats als Lernvorbild. Er zeigt auf, wie die Internationalisierung Unternehmen dazu zwingt, neue Kompetenzen aufzubauen.

Jonas Lenz widmet sich dem Schutz von geistigem Eigentum im internationalen Kontext. Er erläutert, dass Patente, Marken und Designs territorial begrenzte Schutzrechte sind und man eine passende Strategie benötigt, um diese zu schützen.

Myriam Minnig untersucht die Haftungsrisiken bei grenzüberschreitenden Tätigkeiten. Sie zeigt auf, dass die Organhaftung im internationalen Kontext oft unterschätzt wird und dass insbesondere im Bereich der Sozialversicherungen schärfere Regeln gelten.

Ernest Cavin vergleicht die Corporate Governance in der Schweiz und den USA. Er erklärt, dass Schweizer Corporate Governance gesetzesnah und konsensorientiert ist, während in den USA ein börsengetriebenes, litigioses Umfeld dominiert.

Zum Schluss berichtet Kevin Klak von den Erkenntnissen einer Studienreise nach China. Seine Erfahrungen bieten wertvolle Einblicke in die Dynamik und Skalierung von Technologien in Chinn, und was die Schweiz davon lernen kann.

Kevin D. Klak
Co-Herausgeber

Laurent Ph. Gachnang
Co-Herausgeber

Der Verwaltungsrat als Lernvorbild

Internationalisierung bedeutet für kleine und mittlere Unternehmen weit mehr als die Erschliessung neuer Märkte mit neuen Produkten oder Dienstleistungen. Sie zwingt Organisationen, sich stetig zu hinterfragen, sich anzupassen, Routinen zu durchleuchten und neue Kompetenzen aufzubauen. Diese Fähigkeit zum Lernen entscheidet über Erfolg oder Misserfolg im Ausland sowie zu Hause. Der Verwaltungsrat rückt dabei in eine neue, spannende Rolle: Er ist nicht mehr nur Hüter von Stabilität, sondern wird zum Vorbild für lebenslanges Lernen und damit zum Treiber einer bewegten, lernorientierten Unternehmenskultur.

Von Thomas Brigger

Internationalisierung gilt häufig als Wachstumsstrategie, als logische nächste Stufe nach der erfolgreichen Etablierung im Heimatmarkt. Doch dieser Blick greift leider viel zu kurz. Wer mit seinem Unternehmen international expandiert, begibt sich auf eine kühne Reise, die voller Unsicherheiten steckt. Andere regulatorische Umfeldler, fremde Geschäftskulturen, sprachliche Barrieren und unterschiedliche Erwartungen von Kunden, Partnern und möglichen Mitarbeitern verlangen nicht nur Anpassungsfähigkeit, sondern auch eine grundsätzliche Bereitschaft, Neues zu versuchen und lernen zu wollen. Der Schritt über die Grenzen ist damit nie ein einmaliges Projekt, sondern vielmehr ein fortlaufender Lernprozess, der die gesamte Organisation betrifft und vollkommen einnimmt.

Echtes Praxislernen

Gerade im Kontext kleiner und mittlerer Unternehmen ist dieser Prozess besonders sensibel. KMU verfügen häufig nicht über die Ressourcen grosser Konzerne, die ganze Abteilungen für internationale Marktforschung oder Compliance bereitstellen oder diese Arbeit einfachst outsourcen können. Stattdessen sind sie auf ihre intrinsische Lern- und Anpassungsfähigkeit angewiesen. Sie müssen schnell und breit Erfahrungen sammeln, Fehler proaktiv analysieren und aus Rückschlägen gestärkt und gescheitert hervorgehen. Internationalisierung be-

deutet für sie nicht, eine fertige oder vorgekaute Strategie umzusetzen, sondern unterwegs die Fähigkeit zu entwickeln, sich flexibel in neue Kontexte einzufügen.

In diesem Lernprozess kommt dem Verwaltungsrat eine entscheidende und extrem wichtige Bedeutung zu. Lange galt seine Rolle vor allem der finanziellen, rechtlichen und klassisch strategischen Aufsicht. Doch diese Sichtweise reicht im globalen Umfeld nicht mehr aus. Heute muss der Verwaltungsrat viel mehr leisten: Er muss darauf achten, wie das Unternehmen Wissen aufnimmt, verarbeitet und in neues, proaktives, nutzbares Handeln übersetzt. Mit anderen Worten, er muss die stetige Lernfähigkeit der Organisation im Blick behalten. Denn ob ein Unternehmen in internationalen Märkten bestehen kann, hängt weniger von einem einzelnen genialen Produkt, einer aggressiven Preispolitik oder einer theoretisch erfolgreichen Strategie ab, sondern vielmehr davon, wie gut die Firma in der Lage ist, kontinuierlich und radikal Neues zu lernen.

Lernen als KPI

Ein Verwaltungsrat, der diese Aufgabe ernst nimmt, stellt nicht nur die klassischen Fragen nach Marktanteilen, Rentabilität oder Risiken. Er fragt ebenso, was das Unternehmen aus einem gescheiterten Markteintritt gelernt hat, wie Wissen zwischen Niederlassungen geteilt wird, oder welche Kompetenzen

Der Schutz von geistigem Eigentum im internationalen Kontext – rechtliche und strategische Grundlagen

Patente, Marken und Designs sind territorial begrenzte gewerbliche Schutzrechte. Ihre Schutzwirkung gilt also immer nur für die Länder oder Regionen, für die sie eingetragen sind. International tätige Unternehmen benötigen daher eine passende Strategie, um ihre Erfindungen, Kennzeichen und Formschöpfungen in allen für sie wichtigen Märkten zu schützen, denn ein internationales Patent, eine internationale Marke oder ein internationales Design existieren bislang nicht. Im vorliegenden Artikel sollen zunächst rechtliche Grundlagen und mögliche strategische Ansätze zum Schutz von geistigem Eigentum im internationalen Kontext beleuchtet werden.

Von Jonas Lenz

Zwar gibt es bisher keine international gültigen gewerblichen Schutzrechte, aber zahlreiche **internationale Abkommen**, die bestimmte Aspekte des Schutzes von geistigem Eigentum für alle Vertragsstaaten verbindlich regeln.

Ein sehr wichtiger Aspekt für alle gewerblichen Schutzrechte ist das **Prioritätsrecht**, welches durch die Pariser Verbandsübereinkunft zum Schutz des gewerblichen Eigentums (PVÜ) in derzeit 179 Vertragsstaaten einheitlich geregelt ist. Wird ein Schutzrecht in einem dieser Vertragsstaaten angemeldet, so kann das Schutzbegehren innerhalb der sogenannten Prioritätsfrist auf weitere Vertragsstaaten ausgedehnt werden, indem dort eine entsprechende Schutzrechtsanmeldung eingereicht und die Priorität der ersten Anmeldung beansprucht wird. Für Patente beträgt die Prioritätsfrist zwölf Monate, für Marken und Designs dagegen nur sechs Monate ab dem Anmeldetag der ersten Anmeldung.

Die Priorität ist insbesondere im Patentrecht von entscheidender Bedeutung. Eine Erfindung muss unter anderem neu sein, damit sie patentfähig ist. Dabei zählt alles, was nach dem Anmeldetag weltweit in irgendeiner Form irgendwo veröffentlicht wurde, zum Stand der Technik und kann der Patentanmeldung «neuheitsschädlich» entgegenstehen.



Ohne Prioritätsrecht müssten daher sämtliche Patentanmeldungen für eine Erfindung in allen relevanten Ländern nahezu zeitgleich eingereicht werden, damit eigene Veröffentlichungen nach der ersten Patentanmeldung die Neuheit von späteren Patentanmeldungen im Ausland nicht zerstören. Wird hingegen die Priorität der ersten Anmeldung beansprucht, so zählen Veröffentlichungen nach dem Anmeldetag der ersten Patentanmeldung, dem sogenannten Prioritätsdatum, für spätere Patentanmeldungen nicht zum Stand der Technik. Ähnliche Überlegungen gelten auch für

Designs, welche ebenfalls neu sein müssen, um geschützt werden zu können.

Im Unterschied zu Patenten und Designs müssen Marken dagegen nicht absolut neu sein, um eingetragen werden zu können. Im Markenrecht ist die Priorität daher in erster Linie im Konfliktfall von Bedeutung. Kommt es zwischen zwei identischen oder ähnlichen Marken für gleiche oder gleichartige Waren und Dienstleistungen zum Konflikt, so setzt sich in der Regel die «prioritätsältere» Marke durch. Hierdurch wird verhindert, dass neue Marken durch Trittbrettfahrer