



NEWSLETTER

MÄRZ 2026

point⁶⁵

RECHT

- ➔ **Organisation des Verwaltungsrats: Aufgabenteilung, Selbstorganisation und Funktionieren des Gremiums**

SHARING EXPERIENCE

- ➔ **8 Checks für Verwaltungsräte: Finanzkompetenz stärken, Risiken erkennen und handeln – Teil 2**
- ➔ **Servir et disparaître – Das Präsidium ad interim**
- ➔ **Einladung zur Annual Conference 2026**

Liebe Mitglieder des SwissBoardForum

Der Mehrwert des SwissBoardForum entsteht vor allem dort, wo Menschen miteinander ins Gespräch kommen. In offenen Diskussionen, in ehrlichen Fragen, im Teilen von Erfahrungen ohne Selbstdarstellung. Genau diese Qualität des Austauschs macht den Unterschied und sorgt dafür, dass man gerne wiederkommt und auch darüber spricht.

Seit Beginn des Jahres ist diese Dynamik besonders spürbar. Unsere Veranstaltungen sind gut besucht, die Gespräche intensiv und oft weit über den formellen Teil hinausgehend. Das zeigt klar: Wenn der Rahmen stimmt und die richtigen Menschen zusammenkommen, entsteht echte Relevanz.

In diesem Geist ist auch **Network Briefs** entstanden. Der Blog gibt Mitgliedern und Partnern des SwissBoardForum eine Stimme und zeigt die Vielfalt an Perspektiven in unserer Community. Einige Beiträge beleuchten zum Beispiel generationelle Spannungen in Verwaltungsräten und deren Einfluss auf die Qualität von Entscheidungen. Andere hinterfragen den Mythos des «Traummandats» im Verwaltungsrat und zeigen auf, was diese Rolle tatsächlich an Verantwortung und Engagement verlangt. Diese Beiträge sind nur einige Beispiele. Alle eint, dass sie aus der Praxis stammen und Themen aufgreifen, die viele beschäftigen. Es lohnt sich, reinzuschauen. <https://swissboardforum.ch/blog/network-briefs-13>

An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei allen bedanken, die dazu beitragen. Bei den Autorinnen und Autoren, die sich die Zeit nehmen, ihre Erfahrungen für den Newsletter und für Network Briefs zu teilen. Und bei den Referentinnen und Referenten, die sich an unseren Veranstaltungen engagieren, freiwillig und aus Überzeugung. Ihr Beitrag ist zentral für unsere Mission, die Verwaltungsratsarbeit und die Governance in der Schweiz weiter zu professionalisieren.

Ein nächster Höhepunkt steht bereits fest: unsere **Annual Conference am 11. Juni in Bern, Wabern**. Ein Tag, der Raum bietet, um Abstand vom Alltag zu gewinnen, Erfahrungen zu konfrontieren und qualitativ hochstehende Gespräche unter Peers zu führen. Bitte reservieren Sie sich dieses Datum.

Das SwissBoardForum wächst vor allem durch persönliche Empfehlungen. Wenn Sie eine Verwaltungsrätin oder einen Verwaltungsrat kennen, mit dem Sie gerne diskutieren und reflektieren, sprechen Sie über uns oder laden Sie diese Person ein, eine unserer Veranstaltungen kennenzulernen. Nachhaltige Communities entstehen auf diese Weise. Danke, dass Sie diesen Geist mittragen.

Gute Lektüre und herzliche Grüsse

Mylène Thiébaud | Geschäftsführerin, SwissBoardForum

Veranstaltungen – Rückblick

Das neue Jahr ist mit einer Reihe gut besuchter und inhaltlich starker Anlässe gestartet.

BoardForum Connect – 22. Januar in Bern

Mit Jérôme Cosandey und Gian-Luca Lardi diskutierten wir aktuelle Herausforderungen und Perspektiven für Verwaltungsräte in einem anspruchsvollen wirtschaftlichen Umfeld. Der Austausch war engagiert und praxisnah.



Partneranlass – 29. Januar im Hotel Widder, Zürich «Meine 100 ersten Tage im VR – Do's & Don'ts»

Im Rahmen dieses Partneranlasses standen konkrete Erfahrungen aus der Anfangsphase eines Verwaltungsratsmandats im Mittelpunkt. Der Fokus lag auf typischen Stolpersteinen, bewährten Vorgehensweisen und der richtigen Positionierung im Gremium.

President Circle – 2. Februar, Club am Rennweg, Zürich

Im vertraulichen Rahmen des President Circle diskutierten Verwaltungsratspräsidentinnen und -präsidenten aktuelle Führungs- und Governance-Themen auf Augenhöhe.



BoardForum Practice – 3. Februar, Hotel Widder, Zürich

Unter dem Titel «Finanzen im VR auf den Punkt gebracht» wurden finanzielle Kernfragen aus Sicht des Verwaltungsrats kompakt und praxisorientiert beleuchtet.



BoardForum Connect – 5. Februar in Lausanne

Mit Alexandra Post, Olivier de Simone und Anne Bobillier fand in Lausanne ein weiterer Connect-Anlass statt, der den Austausch zwischen Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten in der Romandie stärkte.

i Das ganze Jahresprogramm findet sich unter:
➔ www.swissboardforum.ch

IN DIESER AUSGABE

In dieser Ausgabe erwarten Sie folgende Beiträge und Einladungen:

➔ **Organisation des Verwaltungsrats: Aufgabenteilung, Selbstorganisation und Funktionieren des Gremiums**
Fachbeitrag Recht von Stefanie Meier-Gubser, Botschafterin des SwissBoardForum

➔ **8 Checks für Verwaltungsräte: Finanzkompetenz stärken, Risiken erkennen und handeln – Teil 2**
Caroline Steiner vertieft ihre praxisnahen Handlungsempfehlungen und zeigt auf, worauf Verwaltungsräte bei der finanziellen Steuerung und Risikobeurteilung besonders achten sollten.

➔ **Dienen und wieder gehen – Die Präsidenschaft ad interim**
Ein Network Brief von Aline Isoz über Verantwortung, Haltung und Klarheit in einer zeitlich begrenzten Führungsrolle im Verwaltungsrat.

➔ **Einladung zur Annual Conference 2026**
Erste Informationen zu unserem nächsten grossen Jahresanlass – mit Raum für Austausch, Reflexion und vertiefte Diskussion unter Peers.

Administration SwissBoardForum – Präsentation Gioia Lelli



Seit Mitte Dezember verantwortet Gioia Lelli die Administration des SwissBoardForum. Sie hat diese Aufgabe von Britt Lauper, die das neue Administrationssystem eingeführt hat, sowie von Argia Amattucci übernommen.

Gioia ist Ihre zentrale Ansprechpartnerin für organisatorische Fragen rund um Mitgliedschaften, Anmeldungen, Abmeldun-

gen und weitere administrative Anliegen. Sie erreichen sie unter der bekannten Adresse:

✉ sekretariat@swissboardforum.ch.

Wir danken Gioia herzlich für ihren grossen Einsatz insbesondere rund um den Jahreswechsel und zu Beginn des neuen Jahres, in einer intensiven Phase mit vielen offenen Themen, in der sie massgeblich dazu beigetragen hat, die Übergabe abzusichern und die Administration zu stabilisieren.

Aktuelles zum neuen Administrationssystem

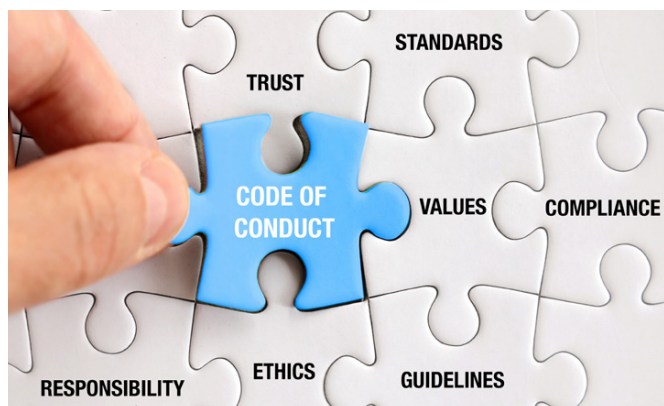
Im Zusammenhang mit der Einführung unseres neuen Administrationssystems kommt es derzeit bei einer kleinen Anzahl von Mitgliedern zu technischen Schwierigkeiten, insbesondere beim Login in den Mitgliederbereich.

Falls Sie betroffen sind, bitten wir Sie, uns kurz per E-Mail zu kontaktieren. Teilen Sie uns mit, für welchen Anlass Sie sich anmelden möchten oder welches Problem konkret auftritt. Wir kümmern uns persönlich darum und finden gemeinsam eine Lösung. Selbstverständlich stellen wir sicher, dass Ihnen dadurch kein Nachteil entsteht.

Aufgrund dieser laufenden Optimierungen haben wir uns zudem entschieden, die Aktualisierung des **Mitgliederverzeichnisses** noch etwas zu verschieben. Uns ist wichtig, dass dieses Verzeichnis erst dann publiziert wird, wenn die Datenqualität und die Funktionalität vollständig gewährleistet sind.

Wir halten Sie über die weiteren Schritte und den Fortschritt bei der Umsetzung des Systems auf dem Laufenden und danken Ihnen für Ihr Verständnis.

Code of Conduct im SwissBoardForum



Der SwissBoardForum lebt von Vertrauen, Verbindlichkeit und dem respektvollen Austausch unter Peers. Diese Werte sind die Grundlage unserer Community und prägen die Qualität unserer Veranstaltungen und Diskussionen.

Dazu gehört auch ein verantwortungsvoller Umgang mit Anmeldungen zu unseren Anlässen. Eine Anmeldung bedeutet die klare Absicht, teilzunehmen. Kurzfristige Absagen können selbstverständlich vorkommen. In diesem Fall bitten wir um eine kurze Information an das Sekretariat. So ermöglichen Sie es uns, Mitglieder auf der Warteliste einzuladen und die Plätze sinnvoll zu nutzen.

Nicht wahrgenommene Anmeldungen ohne Abmeldung entsprechen nicht dem Anspruch unserer Community. Sie erschweren die Planung und verhindern die Teilnahme anderer interessierter Mitglieder.

Wir danken Ihnen, dass Sie mit Ihrer Verbindlichkeit und Ihrem respektvollen Verhalten dazu beitragen, den SwissBoardForum als hochwertigen und vertrauensvollen Austauschraum zu erhalten.

Von Stefanie Meier-Gubser, Botschafterin des SwissBoardForum

Organisation des Verwaltungsrats: Aufgabenteilung, Selbstorganisation und Funktionieren des Gremiums

Die Organisation des Verwaltungsrats gehört zu seinen unübertragbaren Aufgaben. Soweit Gesetz oder Statuten keine Vorgaben machen, verfügt das Gremium über eine weitreichende Gestaltungsautonomie – von der Bestellung des Präsidiums über die Bildung von Ausschüssen bis hin zur Regelung der Beschlussfassung und Protokollführung.

Diese Organisationsfreiheit bringt Verantwortung mit sich. Wer die innere Struktur und das Funktionieren des Verwaltungsrats bewusst gestaltet, schafft die Grundlage für eine effektive Aufsicht und fundierte Entscheide. Der Beitrag zeigt auf, welche gesetzlichen Leitplanken bestehen und wo der Verwaltungsrat eigene Akzente setzen kann.

Stefanie Meier-Gubser beleuchtet die zentralen Elemente der VR-Organisation: Präsidium, Vizepräsidium, Ausschüsse

und Delegierte. Ihr Beitrag zeigt, wie Sitzungsführung, Beschlussfassung und Protokollierung rechtlich korrekt und zugleich praxistauglich gestaltet werden.

«Die Organisationsautonomie des Verwaltungsrats ist Gestaltungsfreiheit und Verantwortung zugleich»

Stefanie Meier-Gubser

i Den vollständigen Fachartikel von Stefanie Meier-Gubser finden Sie im Mitgliederbereich der SwissBoardForum Webseite unter folgendem [Link](#).

8 Checks für Verwaltungsräte: Finanzkompetenz stärken, Risiken erkennen und handeln

Teil 2: Rückstellungen und Liquidität im Blick: Check 3 und 4 für den Verwaltungsrat

In der vorherigen Ausgabe <https://swissboardforum.ch/publikationen/newsletter-point> wurden die Checks zur Umsatzentwicklung und Einflussgrößen auf Gewinn und Cash vorgestellt. Darauf aufbauend behandelt dieser Beitrag die nächsten entscheidenden Checks zu den Themen Rückstellungen und Liquidität. Rückstellungen bilden künftige Verpflichtungen und Bewertungsunsicherheiten ab, Liquidität entscheidet über die kurzfristige Überlebensfähigkeit. Dieser Artikel zeigt, welche Unterlagen der VR anfordern sollte, welche KPIs und Szenarien relevant sind und welche konkreten Massnahmen bei Alarmzeichen zu ergreifen sind.

Einleitung

In der vorangegangenen Ausgabe wurden Umsatzentwicklung und die Diskrepanz zwischen Gewinn und Cash als erste Frühindikatoren vorgestellt. Diese Beobachtungen führen zu zwei weiteren Kernfragen: Sind künftige Risiken angemessen



in den Rückstellungen berücksichtigt (Check 3) und reicht die verfügbare Liquidität aus, um mögliche Belastungen zu überstehen (Check 4)? Die Höhe der Rückstellungen beeinflussen Ergebnis und Eigenkapital; die daraus resultierende

Bilanzstruktur wirkt sich wiederum auf Kreditbedingungen und Liquiditätspuffer aus. Verwaltungsräte müssen daher beide Bereiche zusammen betrachten und in ihrer Agenda verankern.



Check 3 Rückstellungen und Bewertungsannahmen – Sind Risiken angemessen abgebildet? Weshalb prüfen?

Rückstellungen betreffen Verpflichtungen, deren Eintritt und Höhe ungewiss sind (z. B. Garantieansprüche, Rechtsstreitigkeiten, Restrukturierungen). Sie beruhen auf Annahmen des Managements und können ein Hotspot für Entscheidungsfehler sein. Unterbewertete Rückstellungen verzerren Ergebnis und damit auch das Eigenkapital.

Erforderliche Informationen für den VR:

- ➔ Detaillierte Aufschlüsselung der grössten Rückstellungen nach Art, Betrag und Restlaufzeit, vergleichbar über mehrere Jahre.
- ➔ Bewertungsleitfaden: transparente Darstellung der Annahmen (Eintrittswahrscheinlichkeit, erwarteter Zeitpunkt, Diskontierungszins, Bewertungsverfahren).
- ➔ Sensitivitätsanalysen: Ausweis, wie empfindlich Ergebnis und Eigenkapital gegenüber Schwankungen von z.B. $\pm 10-30\%$ der Kernannahmen reagieren.
- ➔ Szenarien: Best, Base und Worst Case mit Eintrittswahrscheinlichkeiten und finanziellen Auswirkungen.
- ➔ Historie der Prognosegenauigkeit: Wurden frühere Rückstellungsprognosen systematisch unterschätzt?
- ➔ Externe unabhängige Beurteilung: Bei komplexen oder hohen Positionen externes Gutachten (z.B. juristisch, technisch) veranlassen.

Praxisbeispiel: Produktfehler, zu tiefe Rückstellungen und die Konsequenzen für die Risikoüberwachung

Ein Produktionsunternehmen hatte über Jahre nur geringe Garantierückstellungen gebildet. Nach einem serienhaften Produktfehler stiegen die Kosten signifikant an; das Ergebnis

brach ein und Banken stellten kurzzeitig die Finanzierungen in Frage. Der Verwaltungsrat forderte eine Analyse, liess die Rückstellungen überprüfen und etablierte einen jährlichen externen Review-Prozess für risikobehaftete Positionen.

Konkrete Fragen für den VR:

- ➔ Auf welchen Annahmen beruhen die Rückstellungen? Sind diese konservativ, optimistisch oder realistisch?
- ➔ Welche wichtigsten Unsicherheiten wurden nicht berücksichtigt?
- ➔ Wurde eine Sensitivitätsrechnung vorgenommen und welche Auswirkungen haben die verschiedenen Szenarien auf Ergebnis und Eigenkapital?

Handlung bei Alarmzeichen:

- ➔ Vertiefte Analyse, unter Umständen externe Gutachten beziehen.
- ➔ Anpassung des Reportings: häufigere Berichterstattung (z. B. quartalsweise) mit Szenarioanalysen.
- ➔ Transparente Kommunikation mit Banken und Investoren, wenn die finanziellen Auswirkungen kreditrelevant sind.
- ➔ Einbezug der Revisionsgesellschaft bei kritischen Bewertungen.

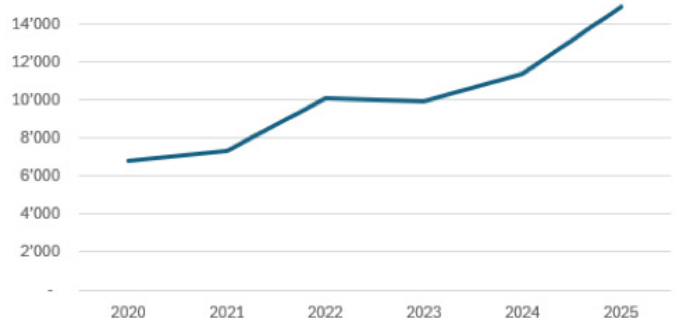
Check 4 Liquiditätsszenarien durchspielen – Reicht die Liquidität für 3–12 Monate?

Weshalb ist die Überprüfung der Liquidität wichtig?

Fehlende Liquidität ist die unmittelbare Gefährdung des Fortbestandes. Selbst profitable Unternehmen können illiquide werden, wenn Forderungen nicht eingehen oder Kreditlinien zurückgezogen werden. Ein systematischer Stresstest offenbart solche Schwachstellen und ermöglicht proaktive Massnahmen.

Grafik 1 zeigt einen deutlichen Trend: Zwischen 2020 und 2025 wuchsen die Firmenkongresse in der Schweiz jährlich um rund 17%. Häufig werden die Firmenkongresse verursacht durch unzureichende Liquidität. Daher ist die Überprüfung der Liquidität von zentraler Bedeutung.

Grafik 1: Anzahl Firmenkongresse in der Schweiz 2020-2025



Was der VR verlangen sollte:

- ➔ Kurzfristige Liquiditätsplanung (3, 6, 12 Monate) inklusive Annahmen zu Ein- und Auszahlungen.
- ➔ Szenarien: Base, Adverse (z. B. Verlust eines Grosskunden oder Umsatzrückgang 15–25 %), Worst Case (z. B. Kreditlinienentzug kombiniert mit erhöhten Forderungsverzögerungen).
- ➔ Übersicht der Liquiditätspuffer: Barmittel, ungenutzte Kreditlinien, Verkauf liquider Vermögenswerte, Sale and Lease Back Optionen.
- ➔ KPI Set: Cash Ratio, Quick Ratio, Current Ratio, Days Sales Outstanding (DSO), Cash Conversion Cycle.



Praxisbeispiel:

Saisonaler Umsatzeinbruch und Lagerfinanzierung: Wie ein Hersteller in die Liquiditätslücke gerät

Ein Hersteller von Sportartikeln baut seine Produktion und Lagerbestände saisonal auf, um Lieferengpässe vor Peak Seasons zu vermeiden. Aufgrund eines milden Winters und einer schwächeren Nachfrage blieben die erwarteten Verkäufe aus. Gleichzeitig liefen Einkaufskosten und Lagerfinanzierungen an und die vereinbarten Zahlungen an die Lieferanten wurden fällig. Die gebundenen Lagerbestände liessen sich kurzfristig nicht zu marktgerechten Preisen verkaufen, wodurch die erwartete Liquidität ausblieb. In der Folge entstand eine Liquiditätslücke: Das Unternehmen benötigte kurzfristig frische liquide Mittel, um Lieferanten und Löhne zu bezahlen und laufende Kosten zu decken.

Folgende Sofortmassnahmen erwiesen sich als wirksam:

- ➔ Vorrangiges Debitoren und Forderungsmanagement aktivieren (Forderungsrealisierung, Ratenvereinbarungen)
- ➔ Verhandlung von Zahlungsaufschüben oder Skontovereinbarungen mit Lieferanten
- ➔ Aktivierung ungenutzter Kreditlinien oder kurzfristige Kontokorrentserhöhungen

- ➔ Verkauf nicht betriebsnotwendiger Vorräte oder Vermögenswerte

Lehre für den Verwaltungsrat: Überwachen Sie saisonale Working Capital Bedarfe in der Liquiditätsplanung, integrieren Sie DSO Szenarien in Stresstests und halten Sie Puffermassnahmen bereit (ungenutzte Kreditlinien, Sale and Lease Back Optionen), um saisonal bedingte Liquiditätsengpässe abzufedern.

Wie ein Liquiditäts Stresstest praktisch aussehen kann:

- ➔ Schritt 1: Basisszenario – erwartete Ein- und Auszahlungen auf Monatsbasis.
- ➔ Schritt 2: Adverse – beispielsweise 20 % Umsatzrückgang, DSO Verlängerung um 30 Tage.
- ➔ Schritt 3: Worst Case – kombinierte negative Effekte plus Kreditlinienverlust.
- ➔ Output: Zeitliche Darstellung der Liquiditätsdeckung, Quantifizierung der Lücke, Prioritätenliste mit sofort aktivierbaren Massnahmen und Verantwortlichen.

Konkrete Fragen für den VR:

- ➔ Sind die Annahmen der Adverse und Worst Case Szenarien realistisch und nachvollziehbar?
- ➔ Welche Kreditauflagen wären bei Stress-Test betroffen und was wären die unmittelbaren Konsequenzen?
- ➔ Welche Massnahmen können kurzfristig umgesetzt werden und wer ist für die Umsetzung verantwortlich?

Handlung bei Alarmzeichen:

- ➔ Kurzfristig: Verhandlungen mit Banken, Überbrückungskredite, Debitorenmanagement, Zahlungsaufschub bei Lieferanten, Aussetzung nicht zwingender Investitionen.
- ➔ Mittelfristig: Restrukturierung der Kostenbasis, Verkauf von nicht-essenziellen Vermögenswerten, Kapitalzufuhr.
- ➔ Eskalation: Bei Gefährdung des Going Concern Urteils externe Restrukturierungsberater und Wirtschaftsprüfer hinzuziehen.

Verknüpfung der Checks und Governanceempfehlungen

Hohe Risiken bei Rückstellungen und ungenügende Liquidität können sich negativ auf das Ergebnis und das Eigenkapital auswirken: Eine Erhöhung der Rückstellungen reduziert den Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme. Eine tiefere Eigenkapitalquote kann zu schlechteren Kreditkonditionen führen. Ein akuter Liquiditätsengpass, könnte das Management dazu verleiten die Einschätzungen der Rückstellungen als zu optimistisch zu gestalten, was zu einem höheren Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme führt und damit auch zu besseren Kreditkonditionen führen kann.

Der VR sollte deshalb:

- ➔ Standardisierte Checklisten implementieren, die Rückstellungen und Entwicklungen der Liquidität berücksichtigen.

- ➔ Schwellenwerte und Eskalationsregeln definieren (z. B. Liquiditätslücke > X CHF, Anstieg der Rückstellungen > Y %).
- ➔ Quartals Reporting mit visualisierten Trends und Szenario Analysen verlangen.
- ➔ Jährliche Szenario Workshops durchführen und bei Bedarf externe Expertise beiziehen.

Fazit

Checks 3 und 4 sind praxisnahe Instrumente, mit denen der Verwaltungsrat versteckte Risiken erkennen und gezielt intervenieren kann. Transparenz, klare Annahmen, Sensitivitäten und definierte Eskalationspfade sind die Grundlage für belastbare Entscheide und erhöhen die Resilienz des Unternehmens.

Autorin



Caroline Steiner ist im VR des Euro-Airport Basel-Mulhouse und leitet den Audit- und Risikoausschuss. Sie ist Finanzexpertin mit 25 Jahren Erfahrung in Finanzen, Controlling, Strategie, Investitionsprojekten, digitaler Transformation, Risikomanagement und interner Revision. Sie hat bei einer der grossen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sowie für Novartis und Syngenta gearbeitet, bevor sie in England zur Finanzchefin einer grossen Business Unit in der produzierenden Industrie berufen wurde. Zurzeit leitet sie ein Finanzteam im Bereich Netzdesign, Anlagen und Technologie bei der SBB. Caroline Steiner ist Eidg. dipl. Expertin in Rechnungslegung und Controlling.

SHARING EXPERIENCE

Servir et disparaître – Das Präsidium ad interim



date, institutionelle Kontinuität, Rahmenbedingungen und Prozesse. Ich hätte. Ich hätte auch beruhigen können. Sagen, dass alles unter Kontrolle ist. Dass ein Interimsmandat eine kontrollierte Zwischenphase garantiert, bis sich die Situation geklärt hat. Aber genau das würde am Wesentlichen vorbeigehen.

Einsteigen, wenn Warten keine Option mehr ist

Eine Präsidentschaft ad interim zu übernehmen bedeutet nicht einfach, eine Übergangsphase zu begleiten. Es heisst, in eine Organisation einzutreten in dem Moment, in dem sie sich Verzögerungen nicht mehr leisten kann. Die Gleichgewichte sind fragil. Spannungen liegen offen. Aufgeschobene Entscheide sind keine Option mehr. Es braucht Entscheide. Die Kontexte ähneln sich oft: strategische Übergänge, tiefgreifende Transformationen, Governance- oder Vertrauenskrisen. Die Ausgangslage variiert, die Dynamik ist dieselbe.

Ein kurzes Mandat. Volle Verantwortung.

Das Mandat ist von seiner Natur her zeitlich begrenzt. Die Verantwortung hingegen ist sofort da. Vollumfänglich. Nicht verhandelbar. Die Erwartung ist von Beginn weg klar. Es soll ein Davor und ein Danach geben. Und Sie werden für das Danach nicht mehr verantwortlich sein. Genau das macht diese Rolle so speziell.

Ego beiseitelegen

Manche sehen darin die Gelegenheit, eine eigene Vision durchzusetzen. Die Organisation steht unter Druck. Die Menschen sind gefordert, teilweise verletzt. Der Handlungsspielraum scheint gross. Ein Trugschluss. Dieses Mandat dient

Disclaimer

Die **Network Briefs** sind vertiefende Fachbeiträge auf [swissboardforum.ch/blog](https://www.swissboardforum.ch/blog) die von Mitgliedern für Mitglieder des SwissBoardForum verfasst werden. Sie bieten Denkanstösse, Erfahrungsberichte und Good Practices, direkt aus der Praxis von Verwaltungsräten.

Ich hätte mit einer sauberen Definition der Präsidentschaft ad interim beginnen können. Erklären, worin sie sich von einer «klassischen» Präsidentschaft unterscheidet. Über transitorische Governance sprechen, über befristete Man-

nicht dazu, die eigene Laufbahn zu zementieren. Nicht dazu, Strukturen zu schaffen, die Macht absichern. Und schon gar nicht dazu, die eigene Zukunft zu fördern. Die Aufgabe ist eine andere. Eine Organisation so zu übergeben, dass sie fähig ist, ihre eigene Zukunft zu wählen.

Worum es wirklich geht

Die Governance absichern. Klären, was wirklich zählt. Entscheiden, wenn es nötig ist. Eine tragfähige Nachfolge vorbereiten für jene, die übernehmen werden. Das ist eine unbequeme Haltung. Eine Rolle, über die in theoretischen Governance-Ausbildungen kaum gesprochen wird. Und eine Funktion, die nur wenige übernehmen wollen.

Hohes Risiko, begrenzte Lebensdauer

Wie meine bessere Hälfte oft sagt: geringe Erfolgschancen und ein klares Ablaufdatum. Dazu kommt ein Punkt, über den wenig gesprochen wird. Die Präsidentschaft ad interim wird heute gleich vergütet wie ein klassisches Mandat. Ohne Risikoprämie. Ohne variable Vergütung bei Zielerreichung. Es überrascht wenig, dass diese Rolle selten begehrt ist.

Eine Frage des Temperaments

Diese Funktion passt zu bestimmten Persönlichkeiten. So wie unterschiedliche Wachstumsphasen eines Unternehmens unterschiedliche Profile verlangen. Hier gilt es, schnell zu handeln, ohne überstürzt zu agieren. Zu entscheiden, ohne die menschliche Dimension auszublenden. Das gemeinsame und langfristige Interesse zu priorisieren, auch wenn das dem eigenen schadet. Den Kurs halten. Ohne die Zukunft zu blockieren.

Derjenige, der vom Weg abweicht

In unruhigen Zeiten bewegen sich Organisationen oft im Gleichschritt. Das kollektive Vorwärtsgen vermittelt Sicherheit. Doch wenn der weitere Weg unklar ist, reicht Mitlaufen nicht aus. Es braucht jemanden, der ausschert. Der anders

entscheidet. Der den nächsten Schritt überhaupt erst möglich macht. Ein «verrückter Frosch», könnte man sagen. Und manchmal ist genau das die Rolle der Präsidentin oder des Präsidenten ad interim.

i Autorin



Aline Isoz ist unabhängige Verwaltungsrätin und Expertin für digitale Transformation. Sie begleitet Unternehmen und Institutionen in der Suisse Romande und verfügt über mehr als zwanzig Jahre Beratungserfahrung, davon zehn Jahre in der

digitalen Transformation. Ihre Expertise in Strategie, Innovation und organisationaler Transformation bringt sie in Verwaltungsräte ein, unter anderem als Präsidentin des Verwaltungsrats der Groupe Emch+Berger, von Mobilis Vaud und der Univerre Pro Uva SA sowie als Mitglied des Vorstands des SwissBoardForum. Sie gilt als eine der prägenden Stimmen der Digitalisierung in der Suisse Romande und tritt regelmässig als Referentin und Autorin zu digitalen Fragestellungen auf. Aline Isoz spricht Französisch, Englisch und Deutsch und engagiert sich für eine inklusive, am Menschen orientierte Digitalisierung.

Mehr über Aline: <https://www.linkedin.com/in/alineisoz/?locale=en>

i Wichtige Information

Dieser Beitrag ist eine mithilfe von künstlicher Intelligenz erstellte Übersetzung. Der Originaltext wurde auf Französisch verfasst. Bei Abweichungen in der Auslegung ist die französische Originalversion massgebend.

SAFE THE DATE

Annual Conference 2026

DONNERSTAG, 11. JUNI 2026
Wabern bei Bern

➔ [Download Einladung zur Annual Conference 2026](#)

➔ [Online-Anmeldung](#)



Unsere nächsten Veranstaltungen

23. MÄRZ 2026

PRESIDENT CIRCLE

Macht. Vertrauen. Verantwortung – VRP zwischen Inhaberfamilie und CEO**Peter Stämpfli**

Inhaber und VRP Stämpfli Gruppe Bern

Sarah Schläppi

Geschäftsführerin / Rechtsanwältin bei Bracher & Partner und unabhängige Verwaltungsrätin in diversen Unternehmen

Klub am Bärenplatz | Bern

15. APRIL 2026

BORD PEER TALK

Governance from Family Businesses to Family Offices: Insights, Challenges and NextGen Perspectives**THIS EVENT WILL BE HELD IN ENGLISH.****Gregoire Bouille**

Managing Director Chiron Financial LLC (EMEA), Managing Partner & Co-Founder A-Nova LLC, mehrfacher Verwaltungsrat & Advisory Board Member in CH & USA, zertifizierter Turnaround- & Transformationsspezialist (CTP/CRO), Referent an internationalen MBA-Schulen und Fachkonferenzen

Ralph P. Siegl

Partner Experts for Leaders AG, multipler Verwaltungsrat, Präsident SwissBoardForum

Hotel Widder | Zürich

23. APRIL 2026

PRESIDENT CIRCLE

Le président sous pression : gérer les attentes divergentes des actionnaires, du management et des parties prenantes**Edgar Philippin**

Docteur en droit de l'Université de Lausanne, avocat, associé de Kellerhals Carrard (Lausanne), professeur à la Faculté de droit de l'Université de Lausanne

Hotel de la Paix | Lausanne

Green Governance : l'ESG comme opportunité stratégique plutôt que simple obligation**Adrienne Corboud Fumagalli**

Dr. rer. pol. Présidente d'Unyversal Technologies, membre du conseil d'administration et du comité d'audit de Swisslife, membre du comité technique scientifique, Institut italien de technologie

Werner Halter

Fondateur et directeur de Climate Services SA

Claude Gremion

Avocat-conseil et administrateur indépendant, président de la Chambre de commerce et d'industrie du canton de Fribourg, de Gruyère Energie SA et de SAIDEF SA. Titulaire d'un Executive MBA HEC Paris, il dispose d'une longue expérience dans la gouvernance d'entreprises et d'institutions publiques et privées

Olga Darazs

Présidente du conseil d'administration du groupe CSD, experte en gestion de l'environnement et de l'eau, engagée stratégiquement notamment comme présidente de la Commission fédérale de géologie (CFG) et membre de l'Advisory Board de la DBaug ETH Zurich. Accent mis sur le développement durable et la gouvernance au sein d'organisations techniques et membre du comité du SwissBoardForum

Forum Fribourg | Granges-Paccot

11. JUNI 2026

FORUM-EVENT

**Annual Conference 2026
Wabern bei Bern**

23. JUNI 2026

PARTNER-EVENT

Strategische Wirkung entsteht durch Menschen und Fähigkeiten – nicht durch Tools**Dieser Anlass wird mit Nexlore als Partner-Event durchgeführt.****Daniel Aebersold**

Verwaltungsratspräsident der Nexlore AG, Experte für digitale Innovation und menschenzentrierte Transformation, mit über 30 Jahren Erfahrung in Softwareentwicklung, KI und Unternehmensführung

Sabine Opel

Digitalisierungsberaterin bei Nexlore AG mit über 20 Jahren Erfahrung in Strategie, Führung und Transformation in internationalen Unternehmen und öffentlicher Verwaltung, Fokus auf Innovation und Wirkung

Nexlore Bern | Bern

IMPRESSUM

Verantwortliche Redaktorin:
Mylène Thiébaud (Editorial)

SwissBoardForum | Point erscheint 4x jährlich
Informationen: www.swissboardforum.ch

KONTAKT

SwissBoardForum
c/o Von Graffenried AG Kompetenzzentrum Stiftungen
Zeughausgasse 18 | 3011 Bern
sekretariat@swissboardforum.ch
www.swissboardforum.ch

PREMIUM-PARTNER

die Mobiliar

 **Diligent**

RAIFFEISEN

**forv/s
mazars**

SUPPORTING PARTNER

MU

Reliable Leadership Advice™
