

# Digitalisierung in der Unternehmensführung: Warum mehr Tools nicht automatisch mehr Wirkung bedeuten

*Wie die Identifikation strategischer Fähigkeiten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten hilft, die richtigen Fragen zu stellen*

Unternehmen investieren in Software, in Daten, in digitale Infrastruktur. Die IT-Budgets steigen, die Projektpipelines werden länger, die PowerPoint-Präsentationen bunter. Doch eine unbequeme Frage bleibt oft unbeantwortet: Werden unsere Entscheidungen dadurch wirklich besser? Wird die Organisation beweglicher? Die Zusammenarbeit klarer?

In so manchem Verwaltungsrat entsteht ein diffuses Gefühl: *Wir tun viel, aber wirkt es auch?*

## Das Paradox der Digitalisierung

Digitalisierung verspricht Effizienz, Geschwindigkeit, bessere Entscheidungen. In der Praxis sieht das oft anders aus: Analoge Formulare werden zu digitalen PDFs. Man diskutiert auf Zoom statt im Sitzungszimmer, aber genauso lang. Urlaubsanträge wandern jetzt durch SharePoint statt über den Schreibtisch der Vorgesetzten, werden aber nicht schneller bewilligt.

*Wir haben digitalisiert. Aber haben wir transformiert?*

Die harte Wahrheit: Mehr Digitalisierung schafft nicht automatisch mehr Wirkung. Häufig beschleunigt sie lediglich bestehende Unklarheiten. Sie macht strukturelle Schwächen sichtbar, ersetzt aber keine gemeinsame Logik der Zusammenarbeit. Es ist, als würde man dem Bundesordner einen QR-Code aufkleben: digitalisiert, aber nicht wirklich transformiert.

## Warum das die Unternehmensführung angeht

Die strategische Steuerungspflicht des Verwaltungsrats erstreckt sich auch auf die digitale Transformation. Doch klassische Steuerungslogiken stossen dabei an Grenzen: Projekte zeigen Aktivität, aber nicht Entwicklungsfähigkeit. KPIs zeigen Ergebnisse, aber nicht strukturelle Reife. Tools beschleunigen Prozesse, aber nur innerhalb bestehender Logiken.

Was fehlt, ist ein Gesamtbild: Über welche Fähigkeiten verfügt unser Unternehmen wirklich? Welche sind strategisch entscheidend? Wo entstehen Risiken durch strukturelle Brüche?

Digitale Landschaften sind historisch gewachsen. Abteilungen optimieren lokal entlang ihrer Funktionen. Wertschöpfung, Kundenprozesse und Entscheidungen verlaufen jedoch quer dazu. Das Ergebnis: Fragmentierung, Silos, Reibungsverluste. Und das trotz modernster Technologie.

## Von Tools zu Fähigkeiten: Ein Perspektivenwechsel

Hier setzt das Konzept der **Capability Maps** an. Statt auf einzelne Tools oder Projekte zu fokussieren, richten sie den Blick auf das, was ein Unternehmen *kann*, oder können sollte: seine Fähigkeiten.

Capabilities beschreiben stabile, abgeschlossene Funktionen einer Organisation. Sie verbinden Strategie, Organisation und Kultur. Anders als Projekte oder Technologien sind sie bereichsübergreifend, strategisch anschlussfähig und entwickelbar. Und sie sind robust gegenüber technologischem Wandel, weil sie das «Was» definieren, nicht das «Wie».

Eine Capability Map visualisiert diese Fähigkeiten: von strategischen Kernkompetenzen über operative Prozesse bis zu unterstützende Funktionen. Sie schafft ein gemeinsames Vokabular über alle Ebenen hinweg und schliesst die konzeptionelle Lücke zwischen strategischen Zielen und operativer Umsetzung.

Eine solche Capability Map kann Kernfähigkeiten wie *Strategie & Governance*, *Markt & Kunden*, *Produktmanagement*, *Betrieb & Service* oder *Daten & Digitale Plattformen* umfassen. Darunter liegen spezifische Fähigkeiten: von der Verankerung von Kultur und Leitwerten über Content-Produktion bis hin zu Produktionssteuerung oder strategischem Einkauf.

## Was Capability Maps für die Unternehmensführung leisten

Für Verwaltungsräte bieten Capability Maps einen entscheidenden Vorteil: Sie ermöglichen strategische Steuerung, ohne operativ einzugreifen. Konkret helfen sie bei:

- **Standortbestimmung:** Wo stehen wir mit unseren erfolgskritischen Fähigkeiten?
- **Lückenanalyse:** Welche Capabilities fehlen uns für unsere strategischen Ziele?
- **Investitionspriorisierung:** Wo investieren wir bewusst und wo bewusst nicht?
- **Risikoerkennung:** Wo entstehen strukturelle Risiken durch Silos oder veraltete Fähigkeiten?
- **Synergien:** Welche Fähigkeiten brauchen wir gemeinsam über Bereichsgrenzen hinweg?

Der Clou dabei: Capability Maps erlauben es, die richtigen Fragen zu stellen, ohne sich in operativen Details zu verlieren. Sie schaffen Orientierung auf Distanz. Der Verwaltungsrat muss nicht wissen, welches ERP-System

eingesetzt wird. Aber er sollte verstehen, ob die Fähigkeit zur datenbasierten Steuerung vorhanden und wie reif sie ist.

### BEISPIEL

Ein Familienunternehmen investiert in ein neues ERP-System. Die Capability-Frage lautet nicht «SAP oder Abacus?», sondern: *Haben wir die Fähigkeit zur integrierten Unternehmenssteuerung?* Und wenn nicht, liegt das am Tool oder an fehlenden Prozessen, Daten oder Kompetenzen?

## Wirkung entsteht durch Menschen, nicht durch Tools

Technologie allein transformiert nichts. Transformation gelingt, wenn Menschen bereit sind, sich einzubringen, sich zu entwickeln und Neues mitzugestalten. Fähigkeiten entstehen nicht durch Tool-Einführungen, sondern durch das Zusammenspiel von Organisation, Prozessen, Informationen und vor allem Menschen.

Diese Erkenntnis ist nicht neu, aber sie wird in der Digitalisierungsdebatte oft vergessen. Eine Unternehmensführung, die nur nach dem nächsten IT-Projekt fragt, steuert möglicherweise am eigentlichen Engpass vorbei. Der Engpass liegt selten in der Technologie. Sondern in fehlender Klarheit über Fähigkeiten und Zusammenhänge.

Wer die digitale Transformation über Tools steuert, steuert oft am eigentlichen Hebel vorbei. Die wirkungsvollste Frage lautet nicht: «*Welche Software brauchen wir?*» Sondern: «*Welche Fähigkeiten müssen wir entwickeln, um unsere Strategie umzusetzen?*»

## Einladung zum Austausch

Wie gelingt strategische Steuerung in einer zunehmend digitalen Welt, ohne operativ zu werden? Wie entstehen Orientierung und Wirksamkeit auf Distanz? Und welche Rolle spielen Capabilities als Brücke zwischen Strategie und Umsetzung?

Diese Fragen stehen im Zentrum der Veranstaltung «**Strategische Wirkung entsteht durch Menschen und Fähigkeiten – nicht durch Tools**» am 23. Juni 2026 bei Nexplore in Bern.

**Daniel Aebersold**, Verwaltungsratspräsident der Nexplore AG und Experte für digitale Innovation mit über 30 Jahren Erfahrung in Softwareentwicklung, KI und Unternehmensführung, sowie **Sabine Opel**, Digitalisierungsberaterin mit über 20 Jahren Erfahrung in Strategie, Führung und Transformation, zeigen praxisnah, wie Capability Maps Verwaltungsräten Orientierung geben, ohne sie in operative Details zu ziehen.

Der Anlass richtet sich an Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte, die die digitale Transformation nicht als IT-Projekt begreifen, sondern als strategische Gestaltungsaufgabe.

## VERANSTALTUNGSDetails

### *Strategische Wirkung entsteht durch Menschen und Fähigkeiten – nicht durch Tools*

 Dienstag, 23. Juni 2026, 17:30 – 20:00 Uhr

 Nexlore Bern, Zähringerstrasse 45, 3012 Bern

 Kostenlos für SwissBoardForum-Mitglieder

## ÜBER NEXPLORE

**nexplore**

Die Nexlore AG ist ein führendes Schweizer Unternehmen, das sich auf die Digitalisierung von Arbeitsplätzen und Geschäftsprozessen auf der Basis von Microsoft-Technologien spezialisiert hat. Von der Analyse über die Beratung, Realisierung und Einführung bis hin zum Betrieb einer zukunftstauglichen Lösung unterstützt Nexlore zahlreiche Kunden aus Privatwirtschaft und öffentlichen Verwaltungen in ihrer digitalen Transformation.

Mehr unter [www.nexplore.ch](http://www.nexplore.ch)